

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**ANALIZA MANAGERSKIH FUNKCIJ V ODBOJKARSKEM KLUBU
VITAL IN PREDLOGI ZA IZBOLJŠAVE**

Ljubljana, junij 2014

ANA OBLAK

IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisana Ana Oblak, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtorica magistrskega dela z naslovom Analiza managerskih funkcij v Odbojgarskem klubu Vital in predlogi za izboljšave, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem prof. dr. Tomažem Čaterjem.

Izrecno izjavljam, da v skladu z določili Zakona o avtorski in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami) dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

S svojim podpisom zagotavljam, da

- je predloženo besedilo rezultat izključno mojega lastnega raziskovalnega dela;
- je predloženo besedilo jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem
 - poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam v magistrskem delu, citirana oziroma navedena v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, in
 - pridobila vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti (v pisni ali grafični obliki) uporabljena v tekstu, in sem to v besedilu tudi jasno zapisala;
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku (Ur. l. RS, št. 55/2008 s spremembami);
- se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega magistrskega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom.

V Ljubljani, junij 2014

Podpis avtorice: Ana Oblak

KAZALO

UVOD	1
1 ODBOJKA V SVETU IN PRI NAS	4
1.1 Zgodovina odbojke v svetu	4
1.2 Zgodovina odbojke v Sloveniji	5
1.3 Odbojka v svetu danes	6
1.4 Odbojka v Sloveniji danes	6
2 PREDSTAVITEV ODBOJKARSKEGA KLUBA VITAL	8
2.1 Zgodovina Odbojkarskega kluba Vital	8
2.2 Odbojkarski klub Vital danes.....	9
2.3 Organizacija Odbojkarskega kluba Vital	10
2.4 Kadrovska sestava Odbojkarskega kluba Vital.....	11
2.5 Strategija trženja v Odbojkarskem klubu Vital.....	11
3 MANAGERSKE FUNKCIJE V ŠPORTNIH ORGANIZACIJAH	12
3.1 Management.....	12
3.2 Management v športu.....	13
3.3 Managerske funkcije	14
3.3.1 Planiranje	15
3.3.2 Organiziranje	19
3.3.3 Vodenje.....	22
3.3.4 Kontrola	26
4 ANALIZA MANAGERSKIH FUNKCIJ V ODBOJKARSKEM KLUBU VITAL .	29
4.1 Analiza planiranja v Odbojkarskem klubu Vital.....	29
4.1.1 Poslanstvo in vrednote Odbojkarskega kluba Vital.....	30
4.1.2 Vizija Odbojkarskega kluba Vital	30
4.1.3 Cilji Odbojkarskega kluba Vital	31
4.1.4 Izdelava plana v Odbojkarskem klubu Vital	32
4.1.5 SWOT analiza planiranja v Odbojkarskem klubu Vital	32
4.2 Analiza organiziranja v Odbojkarskem klubu Vital	33

4.2.1	Dejavniki organizacije Odbojcarskega kluba Vital.....	33
4.2.2	Organizacija- strukture in procesi v Odbojcarskem klubu Vital.....	34
4.2.3	Značilnosti organizacije Odbojcarskega kluba Vital	35
4.2.4	Kultura v Odbojcarskem klubu Vital	36
4.2.5	SWOT analiza organiziranja v Odbojcarskem klubu Vital.....	37
4.3	Analiza vodenja v Odbojcarskem klubu Vital.....	38
4.3.1	Moč, stili in tipi vodenja v Odbojcarskem klubu Vital.....	38
4.3.2	Kadrovanje v Odbojcarskem klubu Vital.....	39
4.3.3	Komuniciranje v Odbojcarskem klubu Vital	39
4.3.4	Motiviranje v Odbojcarskem klubu Vital	40
4.3.5	Konflikti v Odbojcarskem klubu Vital.....	40
4.3.6	SWOT analiza vodenja v Odbojcarskem klubu Vital	41
4.4	Analiza kontrole v odbojcarskem klubu Vital	41
4.4.1	Značilnosti kontrole v Odbojcarskem klubu Vital	41
4.4.2	SWOT analiza kontrole v Odbojcarskem klubu Vital	42
5	PREDLOG IZBOLJŠANEGA PRISTOPA K MANAGEMENTU	43
5.1	Predlog planiranja v Odbojcarskem klubu Vital	46
5.2	Predlog organiziranja v Odbojcarskem klubu Vital	50
5.3	Predlog vodenja v Odbojcarskem klubu Vital.....	54
5.4	Predlog kontrole v Odbojcarskem klubu Vital	57
	SKLEP.....	59
	LITERATURA IN VIRI.....	61

KAZALO SLIK

Slika 1: Model planiranja v športni organizaciji	18
Slika 2: Cikel planiranje- kontrola	27
Slika 3: Model šestih korakov do učinkovitega ocenjevanja	28
Slika 4: Organizacijska struktura Odbojkarskega kluba Vital	34
Slika 5: Logotip OK Vital	36
Slika 6: Predlog nove BZ OK Vital	36
Slika 7: Pristop k izboljšavam managerskih funkcij v OK Vital	44

KAZALO TABEL

Tabela 1: SWOT analiza planiranja v Odbojkarskem klubu Vital.....	33
Tabela 2: SWOT analiza organiziranja v Odbojkarskem klubu Vital	37
Tabela 3: SWOT analiza vodenja v Odbojkarskem klubu Vital	41
Tabela 4: SWOT analiza kontrole v Odbojkarskem klubu Vital	43
Tabela 5: Matrika managementa v OK Vital	47

UVOD

"Skozi čas se je šport kot družbeni pojav spreminjal glede na družbene potrebe, z njim pa sta se in se še vedno spreminjata tako njegov pomen kot tudi opredelitev" (Šugman, 1991, str. 34). "Športna dejavnost je tako razvejana na mnogo ravni (mednarodna, državna, klubska ipd.), povezuje različna področja (proces treniranja, trženje športa, športna psihologija, športni objekti, športne organizacije ipd.), uporablja različne vire (človeški, finančni, materialni ipd.) in jih med seboj usklajuje" (Šugman, Bednarik, & Kolarič, 2002, str. 145). Naraven smisel športa je pravzaprav nedvomen, njegova ekonomska pomembnost pa vredna ugleda. Trenutno naj bi bila globalna športna industrija v ekonomskem smislu vredna več kot tisoč milijard dolarjev (Westerbeek & Smith, 2003, str. 30-33).

Jurak (2006, str. 1-2) ugotavlja, da družbeni tokovi in predvidevanja njihovega razvoja kažejo na še večji razmah in pomen športa v prihodnosti. Slovenija, kot majhna država, v kateri je šport precej priljubljen, saj se z njim ukvarja več kot polovica prebivalstva, naši športniki in športni delavci pa so v svetu izjemno cenjeni, bo takšen trend še posebej občutila. Za uspešno prilagajanje globalnemu razvoju bodo nujno potrebni določeni sistemski ukrepi in učinkovito delovanje športnega managementa na različnih ravneh. Nekatere športne dejavnosti se bodo morale deprofesionalizirati, spet druge bodo morale začeti delovati v bolj profesionalnem poslovnem okolju.

Nosilci športne dejavnosti v Sloveniji so športna društva, ki pod svojim okriljem združujejo tako vrhunske kot rekreativne športnike in so večinoma nedobičkovnega značaja. Dejavnost, ki jo društva izvajajo, je opredeljena kot družbeno koristna, zato društva delno financira država. Izvajanje in vodenje vseh aktivnosti na področju športa opredeljuje Nacionalni program športa, nad katerim bdi Ministrstvo za šolstvo in šport.

Ljudje s strokovnim znanjem in izkušnjami, skupaj s sredstvi (športnimi objekti, napravami, financami itd.) in vsem drugim, iz česar lahko črpa management in s čimer manager razpolaga, da doseže zastavljene cilje, predstavljajo športni vir. Pri tem so najpomembnejši tisti posamezniki, ki so vključeni v proizvodnjo športnih storitev in so hkrati tudi najpomembnejši člen usklajevanja (Jurak, 2006, str. 5), saj lahko športne organizacije svojo ključno konkurenčno prednost ustvarijo prav z izbiranjem delavcev, njihovim usposabljanjem in takšnim vodenjem, ki omogoča čim več ustvarjalne moči.

Management v večini nedobičkovnih športnih organizacij v Sloveniji temelji na prostovoljcih, ki predstavljajo kar 80 % vsega kadra, ki v njih deluje (Jurak, Bole Breznik, & Bednarik, 2009, str. 57). Organizacije si večinoma ne morejo privoščiti plačanega kadra, prostovoljecem pa pogosto primanjkuje časa, predvsem pa znanja in izkušenj za kakovostno opravljanje zadanih nalog. Njihovo znanje s področja managementa, predvsem pa managementa v športu, je praviloma pomanjkljivo (Amis, Slack, & Hinings, 2002, str. 441; Ingley & Van der Walt, 2001, str. 175-176). V športnih organizacijah ta **problematika** še posebej pride do izraza, saj gre za zelo kompleksen, nepredvidljiv in dinamičen proces, znotraj katerega imajo napačne odločitve

pogosto dolgoročne negativne posledice, navadno finančnega značaja, kar ugotavljata tudi Camy in Robinson (2007, str. 159), ki menita, da so finančne težave le simptom resnih težav na ravni vodstva ali v filozofiji organizacije.

V Sloveniji športne klube pogosto vodijo majhne skupine ljudi, ki samo formalno uporabljajo pojem sodelovanje, marketing pa ima le nekakšno funkcijo zbiranja finančnih sredstev za tekočo tekmovalno sezono. Klubi tako rekoč sezonsko vegetirajo, saj se ne ve, kaj se bo v njih dogajalo v naslednji sezoni, kaj šele čez dve ali tri leta. Glede na slabo konkurenčnost in inovativnost v klubih ter na delovanje po načelu ad-hoc, torej brez strateških in finančnih načrtov, je verjetnost, da bodo propadli, precejšnja (Bon, 2007, str. 47).

Odbojarski klubi, ki veljajo za temeljne nosilce odbojarskega dogajanja in samega razvoja odbojke v Sloveniji, niso izjema, saj se iz leta v leto težje prebijajo skozi tekmovalne sezone, a jim Odbojarska zveza Slovenije (v nadaljevanju OZS) ne more nuditi podpore pri financiranju in izvedbi programov, saj se mora tudi sama ravnati po vse strožjih pravilnikih in zahtevah Mednarodne odbojarske zveze (v nadaljevanju FIVB) in Evropske odbojarske zveze (v nadaljevanju CEV). Te zahteve sicer prinašajo napredek in povečujejo priljubljenost odbojke in odbojke na mivki, a hkrati zvišujejo stroške delovanja (Humerca, 2012, str. 4-5).

V slovenskih odbojarskih klubih se ne spopadajo le s finančnimi težavami, temveč v klubih primanjkuje tudi kakovostnega strokovnega kadra (trenerjev, športnih direktorjev, drugih športnih delavcev), pojavljajo se problemi v povezavi s temeljnimi managerskimi funkcijami, z infrastrukturo, s slabo prepoznavnostjo, z nezmožnostjo organiziranja odmevnejših prireditev itd. V preteklosti se je tudi že pokazalo, da klubi organizacijsko pogosto ne morejo slediti dobrim tekmovalnim rezultatom, ki jih dosegajo njihova moštva, a kljub temu podležejo ambicijam po dokazovanju v močnih evropskih tekmovanjih ter v ta namen pripeljejo drage tuje igralce ali igralke in tuje odbojarske trenerje. Pri tem ne razmišljajo o prednostih in slabostih ter priložnostih in nevarnostih, ki so povezane s tovrstnimi odločitvami in se torej ne ozirajo na okolje, v katerem delujejo. Prav tako odbojarske športne organizacije večinoma nimajo načrtane jasne vizije in tudi ne dolgoročnih usmeritev (ciljev), pogosto pa delujejo tudi brez strateških, akcijskih in finančnih načrtov.

Podobno kot ugotavlja Robinson (2010, str. x-xi) za ZDA, da v športnih organizacijah deluje preveč posameznikov, ki se sicer zelo dobro spoznajo na določeno športno panogo, a imajo premalo znanja na področju managementa v športu, to velja tudi za slovenske odbojarske klube. V njih večinoma delujejo prostovoljci- ljubitelji odbojke, nekdanji igralci, trenerji in starši, v upravne oziroma izvršne odbore klubov pa so, poleg že naštetih, navadno vključeni še posamezni predstavniki sponzorjev ali lokalnih oblasti.

Odbojarski klubi se tudi ne morejo opreti na primeren, učinkovit in preizkušen model managementa. Na voljo je sicer veliko modelov, pristopov oziroma tehnik, ki jih organizacija lahko izbere v okviru izvajanja managerskih funkcij, a je iskanje učinkovitega in teoretično dobro podprtega modela managementa za področje športa še vedno eden od največjih izzivov

strokovnjakov (Bon, 2007, str. 22). Iz tega razloga v svojem magistrskem delu nisem definirala le enega modela, ki bi pripomogel k reševanju problematike Odbojkerskega kluba Vital (v nadaljevanju OK Vital) kot predmeta proučevanja tega magistrskega dela, temveč sem prišla do zaključka, da bi bila za reševanje problematike kluba in povečanje njegove uspešnosti najbolj smotrna kombinacija več modelov oz. podajanje splošnih smernic, opisanih v tretjem poglavju.

Iz omenjene problematike izhaja **namen** magistrskega dela, to je predlagati izboljšave managerskih funkcij v OK Vital in s tem prispevati, da klub dolgoročno postane uspešna športna organizacija. Predlagan pristop k izboljšavam managerskih funkcij v OK Vital bo temeljil na že prej omenjenih spoznanjih in bo poudarjal pomembnost izvajanja vseh štirih managerskih funkcij v klubu, kar je v prihodnosti za klub lahko ključnega pomena. Zato je **temeljni cilj** tega magistrskega dela oblikovati in podati tak pristop k planiranju, organiziranju, vodenju in kontroli, da bo le-ta lahko podlaga za sprejemanje boljših odločitev managementa in posledično tudi večjo uspešnost kluba.

V okviru predlaganih izboljšav bom podala tudi predloge o tem, kateri nosilci aktivnosti naj bodo vključeni v izvajanje posameznih nalog in projektov. Nosilci so lahko posamezniki, ki so se prostovoljno včlanili v društvo ali pa so skozi svoje delo povezani s katerim od področij dela oz. sekcijo v klubu. S podpisom pristopne izjave se član OK Vital zaveže, da bo deloval v skladu s statutom društva, vsak član pa ima pravico sodelovati pri delu organov kluba in je v različne organe lahko tudi izvoljen.

Glede na **metode dela** bo magistrsko delo razdeljeno na teoretičen in empiričen del. Teoretičen del bo zajemal analitičen pregled strokovne literature s področja managementa in managementa v športu, iz katere bom z metodo kompilacije povzemala ugotovitve različnih avtorjev. Uporabila bom literaturo slovenskih in tujih avtorjev, ki je bila objavljena v različnih znanstveno-strokovnih publikacijah in je opredeljena v seznamu literature in virov.

Uporabila bom tudi opisno metodo znanstveno raziskovalnega dela. Informacije bom pridobila iz klubskih dokumentov ter skozi intervjuje s predstavniki vseh ključnih interesnih skupin oziroma sekcij v OK Vital in skozi intervjuje s posamezniki, ki niso člani OK Vital, a redno spremljajo dogajanje v klubu. Intervjuje bom opravila še s predstavniki OZS, predstavnikom Društva odbojkerskih sodnikov Slovenije (v nadaljevanju DOSS) in predstavniki ljubljanskih ženskih odbojkerskih klubov, Ženskega odbojkerskega kluba Šentvid (v nadaljevanju ŽOK Šentvid), Športnega društva Olimp Ljubljana (v nadaljevanju Olimp) in Ženskega odbojkerskega kluba Tabor (v nadaljevanju ŽOK Tabor). Iz literature bom skušala izluščiti ključne elemente, ki jih bom s pomočjo sinteze, enako kot tudi informacije, pridobljene skozi intervjuje, uporabila pri oblikovanju celovitega, skladnega in smotrnega pristopa k managerskim funkcijam v OK Vital, ki bo vključeval tudi predloge o vlogi nosilcev aktivnosti v klubu.

V empiričnem delu bom uporabila metodo analize, pri izpeljavi sklepov si bom pomagala z dedukcijo, pri navajanju dejstev pa z deskriptivno metodo. Oblikovani pristop bom testirala s študijo posameznega primera- angl. *single case study* (Yin, 2003, str. 40-42), torej na primeru

OK Vital. Po Yinu lahko proučevanje OK Vital opredelimo kot reprezentativen primer, saj zajema okoliščine in pogoje, v katerih deluje športna organizacija, ki ima značilnosti majhnega organizatorja vadbe za tekmovalni in netekmovalni šport (Jurak et al., 2009, str. 60). Po Yinu lahko s študijo primera OK Vital ugotavljamo tudi, ali je teorijo iz literature moč uspešno prenesti na praktičen primer. Poleg tega je klub mogoče opazovati skozi daljše časovno obdobje, kar izpolnjuje še en Yinov princip.

Magistrsko delo je razdeljeno na pet poglavij. V prvem poglavju predstavim zgodovino odbojke v svetu in v Sloveniji, nato osvetlim še trenutno odbojgarsko dogajanje v svetu in pri nas. Drugo poglavje je namenjeno predstavitvi OK Vital, torej njegovi zgodovini, organiziranosti, kadrovski sestavi in strategiji trženja. V tretjem poglavju opredelim management in management v športu, se nekoliko podrobneje posvetim managerskim funkcijam in predstavim teoretične modele ter predlagan pristop k izboljšavam managerskih funkcij v OK Vital. Četrto poglavje magistrskega dela je namenjeno analizi managerskih funkcij v klubu. Pri analizi planiranja se osredotočim na poslanstvo, vizijo in cilje kluba ter na izdelavo plana in SWOT analizo planiranja v klubu. Pri analizi organiziranja se posvetim dejavnikom organizacije kluba, strukturam in procesom pa tudi značilnostim organizacije OK Vital ter izvedem SWOT analizo organiziranja v klubu. Pri analizi vodenja se osredotočim na komuniciranje, motiviranje ter na moč, stile in tipe vodenja pa tudi na kadrovanje in konflikte v klubu, vključno s SWOT analizo. Pri analizi kontrole obravnavam značilnosti kontrole v OK Vital in izvedem SWOT analizo kontrole v klubu. V petem poglavju podam predloge izboljšane pristopa k planiranju, organiziranju, vodenju in kontroliranju v klubu.

V zadnjem delu naloge sledi sklep, ki bo podal odgovor na vprašanje, ali je predlagan pristop primeren za OK Vital in ali je s pomočjo podanega pristopa moč povečati uspešnost OK Vital in mu zagotoviti delovanje v prihodnosti.

1 ODBOJKA V SVETU IN PRI NAS

1.1 Zgodovina odbojke v svetu

Odbojka je sorazmerno mlada športna igra, ki jo je iz prvin tenisa leta 1895 zasnoval Američan William G. Morgan. Morgan je želel razviti igro, ki bi bila primerna tako za mlade, kot za starejše, vseh pa mu je bila predvsem zamisel o mreži, ki ločuje igrišče. Sklenil je, da teniško mrežo dvigne na višino človekove glave. Za igro je najprej uporabil gumeno dušo košarkarske žoge, kasneje celo košarkarsko žogo, leta 1900 pa so v podjetju Spalding Brothers izdelali odbojgarsko žogo, ki so jo za igro uporabljali še nekaj desetletij. Igralci in igralka so igrali s pomočjo gibov, ki so jih prevzeli iz tenisa, rokometu in košarke. Novo igro so najprej poimenovali *mintonette*, kasneje se je ime spremenilo v *volley ball*, šele leta 1950 pa je igra dobila današnje ime *volleyball*- odbojka (The Game, 2013).

Leta 1897 je Morgan odbojko predstavil na kongresu združenja športnih delavcev in že takrat oznanil, da odbojke ni mogoče igrati le v dvoranah, ampak tudi na prostem, število oseb, ki

igrajo, pa ni bilo omejeno. Zaradi vsega naštetega je odbojka hitro postala ena izmed najbolj priljubljenih športnih iger z žogo. Prvo uradno tekmo so odigrali še istega leta, in sicer leta 1912, na kolidžu v Springfieldu (Couvillon, 2002, str. 4). Kmalu po tem, ko se je odbojka začela razvijati v Združenih državah Amerike, se je razširila še v Kanado, na Japonsko, Filipine in Kitajsko, nato še v Burmo, Indijo, Mehiko, Južno Ameriko, Afriko in v Evropo. Leta 1916 se je v ZDA s to igro ukvarjalo več kot 200.000. Istega leta so zapisali tudi prva uradna pravila (The Game, 2013).

V Evropo so odbojko prinesli katoliški duhovniki. Prvič so jo zaigrali na obalah Normandije in Bretanije, leta 1915, med prvo svetovno vojno. Odbojka se je na evropskih tleh najhitreje razvijala v Vzhodni Evropi, pravi razcvet pa doživela šele po letu 1925. Leta 1947 je bila ustanovljena FIVB s sedežem v Parizu (The Volleyball Story, 2013). Leta 1949 je potekalo prvo evropsko prvenstvo v Rimu, leto kasneje pa še prvo svetovno prvenstvo v Pragi. Leta 1952 so na svetovnem prvenstvu prvič nastopile ženske, leta 1957 pa je Mednarodni olimpijski komite odbojko uvrstil v družino olimpijskih športov. Leta 1963 je začela delovati CEV, FIVB pa je imela do leta 1986 že 210 članic.

1.2 Zgodovina odbojke v Sloveniji

Slovenska odbojka v letu 2014 slavili 90 let, saj so jo v sokolskem društvu v Mariboru igrali že leta 1924. Od tam se je odbojka prenesla na Gorenjsko, v Koroško Belo, leta 1936 so jo prvič igrali v Bistri, tik pred drugo svetovno vojno pa tudi že v Ljubljani (Krevsel, 2002, str. 3-4).

Čeprav je bila odbojka v Sloveniji pred drugo svetovno vojno ena najbolj množičnih športnih iger, se je organizacijsko razvila šele po osvoboditvi. Leta 1948 je bila ustanovljena OZS, naslednja leta pa so bili prav Slovenci in Slovenke stebri jugoslovanskih reprezentanc. V jugoslovanskem merilu so bile pred drugo svetovno vojno najboljše mariborske odbojkarice, po drugi svetovni vojni pa odbojkarice Ljubljane (Enotnost), ki so osvojile kar 11 državnih naslovov. Med letoma 1965 in 1975 je odbojka v Sloveniji zaradi uradne slovenske športne politike prioritet doživela veliko krizo. Medtem ko je bila v ostalih republikah Jugoslavije šport prve prioritete, je bila v Sloveniji uvrščena v šele tretjo kategorijo. Kljub temu je OZS leta 1980 začela sistematično vzgajati igralski kader, nastajati je začela slovenska odbojkarska šola, ki je v jugoslovanske reprezentance dala kar 17 reprezentantov, predvsem iz Maribora, Ljubljane, Novega mesta, Kanala in Raven na Koroškem (Krevsel, 2002, str. 5-6).

Po osamosvojitvi Slovenije je slovenska moška članska reprezentanca prvič nastopila na mednarodnem turnirju, in sicer leta 1992 v Brnu, na Pomladnem pokalu. Leto kasneje so fantje zaigrali na kvalifikacijah za evropsko prvenstvo na Slovaškem, leta 1994 pa še na kvalifikacijah za svetovno prvenstvo. Slovenske moške reprezentance so leta 2001 tudi prvič nastopile na evropskih prvenstvih, in sicer v kadetski, mladinski in članski konkurenci. Slovenija je dolgoročno začela graditi tudi reprezentanco v ženski konkurenci (Krevsel, 2002, str. 6-7).

1.3 Odbojka v svetu danes

Odbojka v svetu velja za izjemno razširjen in priljubljen šport, saj zaostaja le za nogometom. V Mednarodno odbojgarsko zvezo je vključenih kar 220 nacionalnih panožnih zvez. Po podatkih FIVB odbojko na uradnih tekmovanjih po svetu igra 33 milijonov registriranih igralcev in igralk.

Vizija FIVB je razvijati vse oblike odbojke in odbojke na mivki po vsem svetu, predvsem preko tekmovanj kot so svetovno prvenstvo, svetovna liga, svetovni pokal, liga prvakov, svetovno klubsko prvenstvo, svetovna liga in svetovno prvenstvo v odbojki na mivki ter celinski pokal in olimpijske igre. Posebno skrb FIVB namenja tekmovanjem mladih odbojkarjev. Kot krovna organizacija poizkuša zagotoviti kar najvišje standarde za izvedbo odbojgarskih programov po vsem svetu ter poskrbeti za čim večjo priljubljenost te športne panoge (Presentation, 2013).

Leta 1998 je FIVB sprejela nova pravila, ki so močno spremenila potek odbojgarske igre in tako poskrbela, da je odbojka čez noč postala še bolj atraktiven šport. Leta 2008 se je po štiriindvajsetih uspešnih letih dela na čelu FIVB upokojil dr. Rubén Acosta Hernandez, nov predsednik pa je postal Kitajec Jizhong Wei, ki je svoj mandat posvetil predvsem nadaljnjemu razvoju in širjenju odbojke po svetu, saj je FIVB začela tudi finančno podpirati nacionalne zveze v gospodarsko slabše razvitih državah. Weijeva najbolj pomembna zapuščina je finančni sklad, ki preko celinskih konfederacij financira program Olimpijska solidarnost (program Mednarodnega olimpijskega komiteja) na področju odbojke (Chronological Highlights, 2013).

Leta 2011 je FIVB povsem spremenila svojo celostno grafično podobo in se odločila za tržno kampanjo FIVB *Heroes* (FIVB Heroji), ki je želela preko največjih odbojgarskih zvezdnikov še povečati priljubljenost odbojke in odbojke na mivki v svetu. V istem letu se je zveza odločila še za partnerstvo z Združenimi narodi, katerega temelj je namera o spodbujanju skupnih vrednot in podpiranju projektov, ki pomagajo uresničevati razvojne cilje obeh organizacij po vsem svetu. Od septembra 2012 FIVB vodi dr. Ary Graça, ki je v svoj program zapisal, da bo nadaljeval uspešno delo Acoste Hernandeza in Weijsa na področju nadaljnjega razvoja in popularizacije odbojke in odbojke na mivki (Chronological Highlights, 2013).

1.4 Odbojka v Sloveniji danes

Vizija OZS je biti zaupanja vredna organizacija, ki skrbi za kakovosten razvoj odbojke v Sloveniji in igra vlogo nosilca te športne panoge, ki obsega skrb za igralce, trenerje, sodnike, strokovne delavce in organizatorje na vseh ravneh, od rekreativne do vrhunske ravni. Stalnica OZS naj bi bila kakovostna izmenjava informacij in redna komunikacija s klubi in javnostjo, prednostna naloga pa skrb in podpora za vse reprezentančne selekcije. OZS želi, da bi bila odbojka v medijih enakovredno postavljena ob bok drugim moštvenim športom, pisarna OZS pa naj bi sledila svetovnim odbojgarskim trendom in bila odzivna in prilagodljiva. S pravim pristopom in kohezijo vseh vpletenih bi morala biti OZS sposobna dosegati nadpovprečne cilje in biti vzoren primer sodobne športne organizacije (Humerca, 2012).

OZS združuje 103 odbojcarske klube, Zvezo odbojcarskih sodnikov Slovenije (v nadaljevanju ZOSS), znotraj katere deluje devet sodniških društev in Društvo odbojcarskih trenerjev Slovenije (v nadaljevanju DOTS). V tekmovalni sezoni 2011/12 je bilo pri OZS registriranih 5.237 igralcev in igralk, kar odbojko umešča med najmnogičnejše športne panoge v Sloveniji, pri čemer med registrirane igralce niso šteti rekreativni športniki. V slovenski odbojki ima trenersko licenco 924 trenerjev (Humerca, 2012).

Tako kot po besedah Viktorja Krevsla (2002, str. 5) uradna slovenska športna politika odbojki ni bila naklonjena že med leti 1965 in 1975, torej v času, ko je bila odbojka v vseh ostalih jugoslovanskih republikah šport prve prioritete, odbojka svojega "mesta pod soncem" v Sloveniji ni našla tudi po osamosvojitvi, pa čeprav gre za enega najmnogičnejših športov pri nas, ki združuje dve olimpijski športni panogi, odbojko in odbojko na mivki. Odbojka nima dovolj velike podpore države in državnega gospodarstva, ki se v ekipnih športih praviloma odloča za podporo nogometu, košarki, rokometu in hokeju na ledu. Odbojka večinoma tudi ni zanimiva za podjetja v zasebni lasti, malo prostora ji namenjajo slovenski mediji. Po drugi strani pa gre, v tekmovalnem smislu, za enega največjih tekmovalnih sistemov s tremi državnimi ligami (druga in tretja liga sta dodatno razdeljeni) in državnimi prvenstvi v šestih starostnih kategorijah, poleg tega še z državnimi prvenstvi in tekmovanji v odbojki na mivki v šestih tekmovalnih kategorijah.

In če se moška odbojka še nekako spopada z nastalim položajem ter predvsem na račun velikih uspehov ACH Volleya pa tudi nekaterih odmevnih rezultatov slovenske reprezentance postaja vse bolj prepoznavna v javnosti, je stanje precej bolj kritično v ženski odbojki. Še pred manj kot desetimi leti je bila 1. Državna odbojcarska liga (v nadaljevanju DOL) kakovostna, za državni naslov pa so se potegovali klubi iz Maribora, Novega mesta, Ljubljane, Kopra in Nove Gorice. V zadnjih letih po kakovosti izstopata le Maribor in Kamnik, ki imata polprofesionalni ekipi, medtem ko so se morali v drugih prvoligaših zaradi finančnih težav odločiti za delo na amaterski osnovi in pomladitev ekip (Koper, Nova Gorica, Ljubljana (Vital) idr.). Dekleta na reprezentančni ravni v kategoriji članic v zadnjih letih niso zabeležila vidnejših uspehov, medtem ko so mladinke in kadetinja nanizale zgodovinske uspehe. V klubskih tekmovanjih je bil najuspešnejši mariborski klub Nova KBM Branik, ki je poleg številnih državnih in pokalnih naslovov osvojil tudi Srednjeevropsko odbojcarsko ligo MEL.

Klubi so OZS na zapostavljenost ženske odbojke večkrat opozorili, najglasnejše kritike pa so prihajale iz ljubljanskega prvoligaša OK Vital, a je imel nekdanji predsednik OZS Matjaž Kovačič, ki je sicer aktivno deloval tudi v prej omenjenem mariborskem klubu Nova KBM Branik, v času svojih mandatov drugačen pogled: "V žensko in moško odbojko se skuša vlagati čim bolj enakovredno, a trenutno v skladu s finančnimi zmožnostmi OZS bolj spodbuja tiste, ki imajo večje možnosti za uspeh. Glede na sedanjo kakovost ženska članska reprezentanca tudi z večjim finančnim vložkom ne bi imela večjih uspehov" (Smodič, 2012, str. 2).

OZS so poleg finančnih težav v preteklih letih pestila tudi trenja znotraj same zveze. Pisarna OZS je imela težave z občasno neodzivnostjo in neaktivnostjo predsedstva ter neaktivnostjo nekaterih organov zveze. V letu 2012 je OZS, po osmih letih, dobila novega predsednika,

Metoda Ropreta, ki se nič kaj zavidljivega stanja dobro zaveda: "Na najnižjih ravneh, torej v klubih, je že bilo treba sprejeti nekaj korenitih sprememb o načinu delovanja. Vsi se bomo morali prilagoditi na nekoliko drugačne, nižje standarde. To ne pomeni, da moramo zaradi tega zniževati naše tekmovalne cilje ali strategijo, saj ti še vedno obstajajo, vendar je treba poiskati drugačne, cenejše, možnosti za njihovo izpolnitev" (Siol.net, & N.S., 2013).

2 PREDSTAVITEV ODBOJKARSKEGA KLUBA VITAL

2.1 Zgodovina Odbojarskega kluba Vital

Ustanovitev Odbojarskega kluba Vital (uradni naziv Športno društvo Vital, v nadaljevanju OK Vital ali ŠD Vital) sega v leto 1990, ko so tri odbojkarice, Slavica Kavčič, Mojca Birsa in Romana Šlibar prišle do ideje o ustanovitvi ženskega študentskega odbojarskega kluba. Od začetka delovanja kluba, ki je ime dobil po prvem sponzorju, se je menjalo več generacij igralcev in trenerjev, ki so skupaj oblikovali podobo kluba. Ekipa se je v svoji prvi tekmovalni sezoni 1991/92 prijavila v kvalifikacije za tedanjo 2. DOL in se že v prvi sezoni uvrstila v 1. B ligo, v kateri je v sezoni 1992/93 zasedla solidno 5. mesto. Že v naslednji sezoni je OK Vital dosegel prvo prelomnico in se uvrstil v najmočnejšo ligo, 1. A. Po sezoni 1997/98, ko je ekipa znova izpadla v 1. B ligo, je v klubu prvič prišlo do večjih sprememb, saj se je menjal skoraj celoten igralski kader, obenem pa tudi strokovno vodstvo članske ekipe. Dve leti kasneje, v sezoni 1999/2000, je članska ekipa premočno zmagala v 2. DOL in se znova uvrstila v 1. DOL ter je od takrat (z izjemo sezone 2004/05) stalna članica najmočnejše slovenske lige. V klubu so v sezoni 2009/10 dosegli še en pomemben mejnik, saj so prvič v klubski zgodovini nastopili v mednarodnih tekmovanjih, in sicer v pokalu Evropske odbojarske zveze *Challenge Cup* ter v ligi MEL, ki poteka pod okriljem Srednjeevropskega odbojarskega združenja MEVZA. V sezoni 2011/12 je članska ekipa OK Vital državno prvenstvo zaključila na 4. mestu ter si v tekmovanju za Pokal Slovenije priigrala nastop na zaključnem turnirju najboljše četverice (Zgodovina Odbojarskega kluba Vital, 2013).

V OK Vital so od leta 1992 naprej pozornost začeli namenjati tudi mlajšim klubskim selekcijam ter v obdobju od 1992 do 1996 razvili ekipe v vseh tekmovalnih kategorijah. V sezoni 2003/04, je ekipa mlajših deklic osvojila prvo kolajno za OK Vital (bron na državnem prvenstvu). V sezoni 2006/07 so mini odbojkarice postale prvakinja Slovenije. V letu 2010/11 so mlade Vitalovke klubu priigrale tri kolajne, leto kasneje pa so bile srebrne v mali odbojki. Rezultatsko najuspešnejša je bila sezona 2012/13, ko so bile mladinke pete, kadetinke četrte, deklice druge, v mali odbojki je bila ekipa OK Vital tretja, v mini odbojki pa četrta. Doslej je OK Vital v mlajših kategorijah osvojil osem kolajn (Zgodovina Odbojarskega kluba Vital, 2013).

Na pobudo svojih trenerjev, ki so imeli načrte o nadaljnji organiziranosti ljubljanskega odbojarskega prostora, se je OK Vital leta 1995 povezal z Odbojarskim društvom Krim (v nadaljevanju OD Krim). Kluba sta začela razvijati skupen projekt odbojarske šole, ki je k igranju odbojke vsako leto privabila okrog 200 otrok ter kluboma zagotovila reden dotok igralskega kadra. Po desetih letih delovanja so se v projekt vključili tudi drugi ljubljanski klubi

in programe združili v Odbojgarsko šolo Ljubljana (v nadaljevanju OŠL), ki velja za naslednico prvotnega projekta OK Vital in OD Krim (Predstavitev Odbojgarske šole Ljubljana, 2013).

OŠL od leta 2006 deluje samostojno, kot športno društvo, a je ves čas tesno povezana z OK Vital, s katerim ima sklenjeno konzorcijsko pogodbo. Preostali ljubljanski klubi so medtem ustanovili svojo odbojgarsko šolo, ki nosi naziv Odbojkarica.si.

OK Vital se je leta 2011 povezal še z Univerzo v Ljubljani (v nadaljevanju UL) in Športno zvezo Univerze v Ljubljani (v nadaljevanju ŠZUL) ter z njima sklenil sporazum o sodelovanju na področju tekmovalnega športa. S sporazumom sta se UL in ŠZUL zavezali, da bosta spodbujali žensko odbojko kot pomembno sestavino študentskega tekmovalnega športa. Na podlagi sporazuma je OK Vital v študijskem letu 2011/12 prvič pripravil in izvedel program treningov za študentke UL (Programi treningov za študentke in študente Univerze v Ljubljani 2012/13, 2013).

Konec leta 2012 je OK Vital obnovil sodelovanje s prej omenjenimi ljubljanskimi ženskimi odbojgarskimi klubi. Klubi so se za sodelovanje odločili v želji po stalnem napredku in doseganju vedno višjih ciljev ter načrtnem ustvarjanju široke baze igralk, ki bodo v prihodnosti tvorile jedro združenega ljubljanskega prvoligaša. Skupno, skozi svoje programe in selekcije, ljubljanski klubi združujejo preko petsto odbojkaric v vseh starostnih kategorijah.

2.2 Odbojgarski klub Vital danes

OK Vital danes velja za enega bolj prepoznavnih slovenskih ženskih odbojgarskih klubov, glede na število registriranih igralk in število tekmovalnih selekcij v državnem prvenstvu pa govorimo o enem največjih ženskih odbojgarskih klubov. V sezonah 2012/13 in 2013/14 klub s svojimi članskimi ekipami nastopa v 1., 2. in 3. DOL ter v tekmovanju za Pokal Slovenije. V mlajših kategorijah redno tekmuje v državnem prvenstvu v vseh starostnih kategorijah, torej pri mladinkah, kadetinh in deklicah ter v mali in mini odbojki.

Tako sezona 2012/13 kot začetek sezone 2013/14 sta bili za klub precej turbulentni. V začetku septembra leta 2012 je potekala skupščina, ki je najprej soglasno sprejela razrešitev prejšnjih organov OK Vital, upravnega odbora, nadzornega odbora in disciplinske komisije, nato pa potrdila nove organe kluba. Že pred skupščino je odstopno izjavo podal dolgoletni predsednik, ki je v klubu v različnih vlogah deloval triindvajset let. Svoja položaja v upravnem odboru sta zadržala le predstavnik UL (enega od partnerjev kluba) in predsednik partnerskega kluba OD Krim, medtem ko so se v celoti zamenjali člani nadzornega odbora in disciplinske komisije. Skupščina je sprejela tudi nov statut kluba, v katerem je, v primerjavi s starim statutom, največ sprememb na področju namena in ciljev društva, disciplinskih kršitev, članstva in sestave upravnega odbora ter finančnega in materialnega poslovanja (Stupica Gregorič, 2012).

Novo vodstvo se je moralo najprej spopasti s sestavo strokovnega kadra, urejanjem pogodb z igralkami in trenerji, predvsem pa z nezavidljivim finančnim stanjem, saj si je klub, po navedbah članov managementa, v preteklih letih nakopal dolgove, zaradi otežene komunikacije s starim

vodstvom pa nov management o določenih dolgovih sploh ni bil obveščen. Kljub omenjenim težavam so klubske aktivnosti potekale nemoteno.

Prva tekmovalna selekcija, ki v 1. DOL nastopa pod imenom Univerzitetni odbojkarški klub Vital Ljubljana (v nadaljevanju UOK Vital Ljubljana), je doživela največ sprememb. V letu dni so se zamenjali štirje trenerji, pred začetkom sezone pa praktično celoten igralski kader. Veliko sprememb so doživele tudi druge tekmovalne selekcije, tako v trenerski kot v igralski zasedbi.

2.3 Organizacija Odbojkarškega kluba Vital

V organizacijski teoriji poznamo veliko opredelitev organizacije, ki dajejo poudarek različnim elementom, saj različni strokovnjaki skušajo v svoje definicije zajeti lastnosti točno določenih skupin organizacij oziroma tistih organizacij, ki so si med seboj bolj ali manj podobne. Lahko bi rekli, da se je v športu najbolj uveljavila definicija, da je športna organizacija ciljno usmerjena družbena enota, vpletena v športno industrijo, z zavestno strukturiranim sistemom aktivnosti in jasno razmejitvijo od drugih organizacij (Slack, 1997, str. 5).

Tudi OK Vital je ciljno usmerjena družbena enota, društvo, ki s svojim delovanjem stremi k uresničevanju svojega poslanstva in doseganju zastavljenih ciljev. Klub je vpleten v športno industrijo, saj je njegova glavna dejavnost igranje odbojke. V OK Vital so dejavnosti, s katerimi klub uresničuje svoje cilje, opredeljene (zavestno strukturiran sistem aktivnosti). Poleg tega so pogoji za včlanjevanje v klub določeni in tako OK Vital jasno razmejujejo od drugih klubov. Klub lahko opredelimo kot športno organizacijo v ožjem smislu, saj gre za športno organizacijo, ki se ukvarja tako s tekmovalnim kot z netekmovalnim športom.

Lipovec (1987, str. 35) meni, da je organizacija sestav medsebojnih razmerij med ljudmi, ki zagotavlja obstoj in posebne značilnosti ter smotrno uresničevanje v strukturi usklajenih ciljev delovanja združbe. Tudi OK Vital je moč opredeliti kot sestav razmerij, ki povezujejo vse dele kluba oz. člane združbe ter opredeljujejo medsebojne odnose. Posledica tega so organizacijska struktura in organizacijski procesi.

Športno društvo Vital je javni zavod s področja športa, interesno prostovoljno športno društvo in nepridobitna organizacija, saj je nevladni nedobičkovni sektor skupek organizacij z naslednjimi lastnostmi: formalnost, zasebnost, avtonomnost, nedobičkovnost in prostovoljnost (Salamano & Anheier, 1997 v Kalčevič, 2005, str. 7). Z vidika formalnosti ima klub svoj statut in je pravna oseba zasebnega prava. Klub je ločen od države (vidik zasebnosti), o njegovem delovanju odloča njegovo vodstvo (avtonomnost), morebitni dobiček pa klub vlaga v lasten razvoj (nedobičkovnost). Članstvo v klubu je prostovoljno, delo v klubu temelji na prostovoljstvu. OK Vital je vključen v Športno zvezo Ljubljane in OZS, ki je članica Olimpijskega komiteja Slovenije (Stupica Gregorič, 2012).

Za eno od dveh vrst nepridobitnih športnih organizacij, ki jo O'Beirne (2004, str. 203) imenuje "kuhinjska miza", je značilna odsotnost osrednje pisarne, plačanih kadrov in strateških načrtov,

močna zaslomba na prostovoljcih, ki izpolnjujejo različne vloge znotraj organizacije, nanje pa je osredotočeno tudi odločanje ter struktura, ki ima nekaj hierarhičnih ravni. Obenem v taki organizaciji procesi potekajo z malo formalnimi pravili, vloge in naloge prostovoljcev pa so tudi večinoma neopredeljene. Jurak (2006, str. 13) ugotavlja, da večina slovenskih športnih društev sodi prav med organizacije z značilnostmi "kuhinjske mize". Glede na zgoraj omenjene značilnosti lahko v to skupino uvrstimo tudi OK Vital. Značilnosti povprečne slovenske športne organizacije (kakršna je OK Vital) so še, da imajo v povprečju 190 članov, 20 delavcev (od tega 16 prostovoljcev, 3 honorarne delavce, enega profesionalnega delavca, zaposlenega za polovični delovni čas) in povprečni letni prihodek v višini 35.000 € (Jurak et al., 2009, str. 58). V OK Vital delujejo 4 honorarni delavci, 3 profesionalci in med 8 in 12 prostovoljcev. Po finančnih kazalcih OK Vital precej odstopa od povprečja, saj v klubsko blagajno v povprečju letno priteče več kot 120.000 evrov (AJPES, 2013).

2.4 Kadrovska sestava Odbojarskega kluba Vital

Glede na Evropsko klasifikacijo poklicev v športu lahko ugotovimo, da v OK Vital delujejo tako delavci, ki opravljajo strokovna dela (trenerji, statistiki, sodniki in tudi športniki), kot tudi tisti delavci, ki opravljajo delo, povezano s športom (managerji, administrativni delavci, organizatorji tekmovanj, zdravniki, fizioterapevti itd.). V klubu so redno zaposleni trije trenerji z dokončano Fakulteto za šport in trenersko A licenco, najvišjo možno licenco, ki jo podeljuje OZS. S klubom honorarno sodelujejo še trije trenerji, statistik, zdravnica in fizioterapevtka.

Profesionalnih delavcev, ki bi opravljali managersko delo, v OK Vital ni zaposlenih. V upravnem odboru kluba (v nadaljevanju UO) prostovoljno deluje šest članov. Predsednik OK Vital ima dolgoletne izkušnje z vodenjem ženskega odbojarskega kluba, saj je v preteklosti že deloval v drugem klubu. Ima visoko izobrazbo in vodi eno izmed uspešnih ljubljanskih podjetij. Še trije člani UO imajo svoja podjetja in jih tudi uspešno vodijo. Dva od njih tudi dobro poznata odbojko. Članica UO, ki je v klubu zadolžena za finance, ima visoko izobrazbo s področja ekonomije in je tudi v službi vsakodnevno povezana s financami. Je nekdanja športnica. En član UO se profesionalno ukvarja z organizacijo športnih projektov in aktivnosti.

2.5 Strategija trženja v Odbojarskem klubu Vital

OK Vital s finančnimi sredstvi ravna v skladu s programom in letnimi finančnimi plani, ki jih sprejme skupščina. Viri dohodkov so javna sredstva, članarine in vadbine, prispevki sponzorjev, dohodki od prireditev, ki jih organizira društvo, dohodki iz dejavnosti društva in iz naslova materialnih pravic ter sredstva krajevnih skupnosti, ki so namenjena za šport, pa tudi druge vrste dohodki. V kolikor društvo ustvari presežek dohodkov nad odhodki oziroma dobiček, ga mora porabiti za izvajanje svojih dejavnosti (Stupica Gregorič, 2012).

Glede na finančna poročila iz preteklih let je ŠD Vital iz naslova javnih sredstev v letu 2010 prejel skoraj 50.000 evrov, enako tudi v letu 2011, v letu 2012 pa nekaj več kot 70.000 evrov. Največ donacij (nekaj več kot 15.000 €) so v klubu prejeli leta 2011, v letih 2010 in 2012 pa je

bilo teh donacij nekaj manj kot 7.000 evrov. Članarine in prispevki članov so v klubske blagajno v letu 2010 prinesli 4.500 evrov, leta 2011 kar 37.500 evrov, leta 2012 pa približno 12.000 evrov. V primerjavi z letom 2010 so se v letu 2011 zmanjšali le prihodki od prodaje trgovskega blaga, storitev in proizvodov (iz 29.000 na 20.750 evrov), v letu 2012 pa so se tovrstni prihodki povečali na 32.000 evrov. V letu 2010 je OK Vital zabeležil 83.345 evrov prihodkov od dejavnosti, leto kasneje 139.210 evrov, leta 2012 pa 124.512 evrov. Klub je imel v letu 2010 za skoraj 95.000 evrov odhodkov, v letu 2011 se je odhodkov nabralo za skoraj 122.000 evrov, v letu 2012 pa za 102.000 evrov. ŠD Vital je leto 2010 zaključil v rdečih številkah, s 15.200 evri primanjkljaja, v letu 2011 je društvo ustvarilo presežek prihodkov nad odhodki v višini 1.430 evrov, leta 2012 pa je bilanca stanja izkazala 1.970 evrov presežka (AJPES, 2013).

Delovanje OK Vital je v veliki meri odvisno od višine prejetih javnih sredstev ter članarin in vadnin. Management, ki si je kot prednostno nalogo zadal sanacijo dolgov oziroma finančno stabilizacijo, intenzivno razmišlja o primerni trženjski strategiji, ki je klub v preteklosti ni imel. Na račun pridobljenih sponzorskih sredstev bi v OK Vital radi zmanjšali odvisnost od javnih sredstev in zagotovili financiranje prve tekmovalne selekcije članic, hkrati pa bi lahko izpolnili sicer nedosegljive dolgoročne organizacijske in tekmovalne cilje. V klubu želijo izkoristiti vse večjo priljubljenost odbojke v Sloveniji, zgodbo o uspehu ljubljanskega moškega odbojkarskega kluba ACH Volley pa, skupaj z ostalimi ljubljanskimi ženskimi klubi, v katerih vadi več kot petsto deklet, spisati tudi v ljubljanski ženski odbojki (Rozman, 2012, str. 1-4).

OK Vital poudarja še vzgojo mladih perspektivnih igralk, razvoj lastnega igralskega kadra, nastopanje v vseh tekmovalnih kategorijah, vzgojo reprezentantk Slovenije ter umik otrok z ulice in njihovo usmerjanje v športno aktivnost. Klub skuša oživiti oziroma prevetriti programe za popularizacijo odbojke, ki bi hkrati lahko predstavljali pomemben vir dohodka za klub. Mednje sodijo Ženska rekreativna liga, vodeni treningi rekreacije, treningi in tekmovanja v odbojki na mivki, otroški in mladinski odbojkarski tabori, delo s študentskimi ekipami ter mednarodno povezovanje in sodelovanje (Stupica Gregorič, 2012). Poleg tega management kluba stavi še na lastne dogodke (mednarodni jesenski turnir, mednarodni novoletni turnir, srečanje članov kluba ob začetku in zaključku sezone), merchandising (artikli v okviru blagovne znamke "Vitalovke smo/so zakon") ter medorganizacijsko povezovanje (Stupica Gregorič, 2013).

3 MANAGERSKE FUNKCIJE V ŠPORTNIH ORGANIZACIJAH

3.1 Management

Management je leta 1936 prvi opredelil Frederick Taylor (2006, str. 26), ki je zagovarjal teorijo, da mora management zagotoviti največje možno zadovoljstvo delodajalca in zaposlenega. Taylor je nadalje priporočil, da organizacija za vsak element dela razvije postopke, da znanstvo izbere in nato izobražuje svoje zaposlene, namesto da zaposleni sami izberejo, kaj bodo delali in se tudi sami izobražujejo na področju svojega dela.

Še en teoretik, Peter Drucker (2006, str. 63-67), se je pri opredelitvi managementa osredotočil na cilje in ugotavljal, da mora management, da bi dosegel želeni uspeh, tesno sodelovati z zaposlenimi, pri čemer morajo biti cilji specifični, merljivi, dosegljivi, relevantni in časovno opredeljeni, saj v nasprotnem primeru nimajo vrednosti.

Med strokovnjaki ima veliko veljavo tudi teorijo managementa celovite kakovosti (angl. *total quality management*), o kateri je leta 1954 prvi pisal W. Edwards Deming. Po tej teoriji management ceni zaposlene in jim vliva občutek, da se delo opravlja z namenom, v duhu gradnje medsebojnega sodelovanja in soglasja. Managerji skrbijo za izobraževanje in usposabljanje zaposlenih in se zavedajo, da je proces managementa ciklični, zato se osredotočajo na kontinuiran napredek in stalne izboljšave, obenem pa na izločanje elementov, ki ne zagotavljajo kakovosti (Robinson, 2010, str. 26).

Sodobni teoretiki zapleteno doktrino managementa pogosto razlagajo s poenostavitvami. Tako sistem 3Z (zadovoljstvo, zaupanje in zvestoba) poudarja smisel usmerjenosti h kupcem. Angleški sistem 4C (angl. *customer solution, cost, convenience, communication*) sledi reševanju problema kupca in poudarja primerno ceno ter oglaševanje. Klasični Kotlerjev 4P (angl. *product, price, place, promotion*) pa je osnova, na kateri sodobni marketing temelji že zadnjih petdeset let (Retar, 2001, str. 10).

Slovenski avtorji Rozman, Kovač in Koletnik (1993, str. 17-23) menijo, da je bistvo managementa oziroma delo managerjev usklajevanje posameznih delovnih nalog, značilnih za posamezno raven managementa, ki izhajajo iz tehnične delitve dela in ki jih je treba povezati v celoto ter tako priti do želenih rezultatov. Tudi Lipovec (1987, str. 136-137) navaja, da kljub tehnični delitvi dela, operacije posameznih izvajalcev ostanejo del enotnega procesa, v katerem se uresničujejo cilji, manager pa ima pooblastilo, da nalogo, ki mu je bila dodeljena, izvaja s pomočjo drugih ljudi, ki sodelujejo v tem procesu.

Možina et al. (1994, str. 16) management opredeljuje kot načrtovanje, organiziranje, vodenje in nadzorovanje celotnega dela (nalog) v organizaciji oziroma ustvarjalno reševanje problemov, ki se pojavljajo na poti k uresničevanju ciljev, poslanstva in razvoja organizacije. Čater (2008, str. 6) bistvo managementa vidi kot usklajevanje tehnično razdeljenega dela v celoto (usklajevanje), izvajanje skupne delovne naloge podjetja s pomočjo drugih (delegiranje) in reševanje problemov, ki se pri tem pojavijo (odločanje). Avtorji management na eni strani torej opredeljujejo kot managerje v organizaciji, na drugi strani pa kot proces oz. pot do zastavljenih ciljev, ki teče skozi štiri temeljne funkcije managementa: načrtovanje, organiziranje, vodenje in kontrolo.

3.2 Management v športu

Šport je danes svetovni družbeni in gospodarski fenomen, saj je z njim povezana večina svetovne populacije. Razširjen je na vseh celinah in v vseh državah. V zadnjih petdesetih letih je postal industrija in pomembno blago tržnega gospodarstva v razvitem svetu. Profesionalizacija in

komercializacija sta prinesli velike spremembe, saj se je skupaj z razvojem športa pojavila tudi potreba po boljši organiziranosti in sistematizaciji oz. potreba po managementu v športu. Šport tako že dolgo ni več le potreba posameznika, temveč ekonomska kategorija, ki jo upravlja management v športu. Management in šport sta torej povezana že stoletja, medtem ko se je športni management oziroma management v športu, kot področje akademskega proučevanja, pojavil relativno pozno, med leti 1949 in 1959 (Lah, 2007, str. 9-11).

Športna dejavnost je danes razvejana na mnogo ravni (mednarodna, državna, klubska ipd.), povezuje različna področja (proces treniranja, trženje športa, športna psihologija, športni objekti, športne organizacije ipd.), uporablja različne vire (človeški, finančni, materialni ipd.) in jih usklajuje med seboj (Šugman, Bednarik, & Kolarič, 2002, str. 145).

Športni viri so ljudje s strokovnim znanjem in izkušnjami, sredstva (športni objekti, naprave, finance idr.) in vse drugo, iz česar management črpa in kar ima manager na voljo, da doseže zastavljene cilje. Usklajevanje virov je tudi bistvo managementa in pri športni dejavnosti govorimo o usklajevanju športnih virov, torej o športnem managementu. Športne organizacije so usmerjene v zadovoljevanje primarnih in tudi sekundarnih človekovih potreb s pomočjo športnega managementa (Šugman et al., 2006, str. 19-20).

Management športnih organizacij je eno temeljnih področij delovanja managementa v športu. Delovanje športne organizacije je na eni strani povezano s pridobivanjem somišljenikov (udeležencev), ustvarjanjem dobrih odnosov z njimi in stremenju k izboljšanju stanja. Po drugi strani mora športna organizacija voditi projekte, ki so v njeni pristojnosti. Udeleženci in projekti so med seboj povezani in soodvisni, športna organizacija pa jih mora usmeriti v prihodnost (Šugman et al., 2002, str. 165-166).

Za dolgoročno uspešnost moramo spremljati trend razvoja in ugotoviti, kje je naše mesto v prihodnosti, nato pa spodbuditi dejavnosti v smeri, kamor želimo priti. Pomembno je, da znamo tvegati, a moramo hkrati paziti na razmerje med previdnostjo in nepremišljenostjo ter izbrati pravi čas odločitve. Če smo preveč previdni in se bojimo tvegati, lahko zamudimo mnoge priložnosti (Fatur, 2004, str. 27). Prav zato mora imeti management neke športne organizacije dobro predstavo o organizaciji kot celoti in jo mora poznati do najmanjše podrobnosti. Brez tega organizacija dolgoročno ne more biti uspešna.

3.3 Managerske funkcije

Management lahko opredelimo kot proces oziroma smiselno zaporedje izvajanja vsebine dela managerjev, ki ga literatura deli na faze ali funkcije, pri čemer večina avtorjev navaja štiri temeljne funkcije managementa: planiranje, organiziranje, vodenje in kontroliranje. Nekateri avtorji dodajajo še usklajevanje, odločanje in delegiranje, v literaturi o managementu v športu pa najdemo tudi snovanje, predvidevanje in ocenjevanje, in sicer na račun športa kot zelo kompleksnega, nepredvidljivega in dinamičnega procesa, ki zahteva tovrstno razširitev temeljnih

funkcij. Kljub temu večina strokovnjakov te delitve ne sprejema in zagovarja teorijo o štirih osnovnih funkcijah.

3.3.1 Planiranje

V svetu managementa je planiranje prva in za večino strokovnjakov tudi najpomembnejša funkcija, katere namen je neko organizacijo pripraviti na prihodnost, se odločiti o tem, kaj organizacija želi doseči, v kakšnem času in na kakšen način. Za planiranje poskrbi management, ki želi, da bi organizacija dosegala svoje temeljne cilje. Svoje delo mora opravljati nazorno in sistematično, pomembni nalogi managementa pa sta še določanje jasnih smernic, na podlagi katerih organizacija sprejema odločitve ter izbira načina komuniciranja ciljev in aktivnosti znotraj organizacije.

Management mora znati predvideti, kaj se bo dogajalo v okolju organizacije ter temu primerno določiti cilje in poti do uresničevanja teh ciljev za določeno obdobje (Možina et al., 1994, str. 265). Dobro planiranje še vedno ni zagotovilo, da bo organizacija zastavljene cilje tudi izpolnila, saj v njenem okolju lahko prihaja do nepredvidenih situacij. Zagotovo pa planiranje povečuje možnost za dolgoročen obstoj organizacije in lahko ustvari ključno konkurenčno prednost (Planning as a Function of Management, 2013).

Še preden organizacija začne s planiranjem, mora oceniti verjetno stanje v prihodnosti, sprejeti določene odločitve in načrtovati smer razvoja. Gre za pozicioniranje trenutnega stanja v prihodnost, glede na želene cilje. Dobre odločitve so produkt dobrih informacij, ki temeljijo na dobrem informacijskem sistemu (Šugman et al., 2002, str. 151).

Management pri planiranju največkrat ovirajo pomanjkljive in nezanesljive informacije ter nezadostni viri, po drugi strani pa management pogosto ne gleda dovolj v prihodnost, se preveč zanaša na trenutno stanje in se v preveliki meri osredotoča na kratkoročne cilje, kar ima dolgoročno lahko usodne posledice. Management, ki se boji negotovosti in neuspeha, zmanjšuje možnosti, da bi pravočasno reagiral na spremembe v okolju organizacije. Za organizacijo je še posebej nevaren management, ki meni, da je planiranje zamuden in zahteven proces, za katerega bi porabili preveč dragocenega časa in da organizacija lahko uspešno deluje tudi brez planov, torej brez poslanstva, vizije in ciljev ter poti do teh ciljev.

Zgoraj omenjeni avtorji so si enotni, da si je treba pri planiranju zastaviti ključna vprašanja: Kje se nahajamo? Kje bi radi bili? Kako bomo do tja prišli? Kako bomo vedeli, kdaj smo prišli do zelenega stanja? Pri tem predlagajo, da management odgovor na prvo vprašanje poišče s pomočjo analize organizacije oz. njenega notranjega in zunanjega okolja. Odgovor na drugo vprašanje predstavljajo poslanstvo, vizija in cilji organizacije, medtem ko je izbira strategij, ukrepov in aktivnosti oziroma postopkov za doseganje ciljev izbira poti do teh ciljev. Rezultat delovanja so navadno časovni rok, finančno merilo, kakovost storitve, količina idr. Zelo pomembno je tudi, da se v športnih organizacijah zavedajo, da je planiranje, če želi organizacija uspešno uresničevati zastavljene poslanstvo, vizijo in cilje, nujno potrebno.

Robinson (2010, str. 26) in Čater (2008, str. 1-4), ki pri opredeljevanju planiranja v športu povzema Chelladuraija, ugotavljata, da planiranje športni organizaciji daje možnost, da reši nastale probleme oz. da se zaščiti ali celo prepreči vpliv novo nastalih problemov na organizacijo. Prav tako lahko športna organizacija plane izkoristi za nadaljnje razvijanje svoje konkurenčne prednosti. Čater navaja, da je planiranje za športno organizacijo koristno zaradi usmerjenosti delovanja, vzpodbude k razmišljanju o prihodnosti, vključevanja ocenjevanja zunanjih dejavnikov, boljše koordinacije, večje participacije zaposlenih, vira motivacije in predanosti zaposlenih, zagotavljanja razpoložljivosti potrebnih virov, primerjalne osnove za proces kontrole in jasno določene odgovornosti. Robinson še dodaja, da mora management poskrbeti predvsem za to, da so plani fleksibilni in jih je moč prilagajati spremembam v notranjem in zunanjem okolju organizacije ter da planiranje dokazano povečuje uspešnost in učinkovitost športnih organizacij. Kriemadis in Theakou (2007, str. 28) sta zapisala, da je planiranje inteligentna priprava na izvedbo oz. primeren vzorec, ki športni organizaciji dovoljuje, da se na podlagi svoje velikosti, virov in kulture postopoma in kontinuirano razvija. V primeru, da management tega ne upošteva, lahko zaustavi kreativnost in nadaljnji razvoj organizacije.

Pomembno je, kakšen management ima organizacija. Amis, Slack in Hinings (2002, str. 436-65) opozarjajo, da imenovanje na različne vodstvene položaje v športnih organizacijah pogosto ne temelji na strokovnem znanju in sposobnostih, temveč na posameznikovi pripadnosti in zavezanosti organizaciji, kar je razlog za neformalno politiko in posledično tudi premajhno pozornost formalnemu planiranju. Tudi takrat, ko se v posamezni organizaciji odločijo za formalno strukturo načrtovanja, ta vse prevečkrat sloni na preteklih načrtih (če ti obstajajo) in se ne ozira na spremembe v notranjem in zunanjem okolju organizacije.

Vsaka športna organizacija mora svoje poslanstvo, vrednote, vizijo in cilje prilagoditi svojim potrebam in svoji trenutni stvarnosti ter poskrbeti, da jih ljudje znotraj organizacije sprejmejo. Opredeljevanje vrednot, poslanstva in vizije ter načrtovanje in zastavljanje ciljev povečujejo učinek organizacije in povezujejo njene člane. Za organizacijo največjo nevarnost predstavljajo preveč splošne in nerealistične vrednote, poslanstvo in vizija, ki opredeljujejo tisto, kar je že tako ali tako očitno (Musek Lešnik, 2003, str. 25-27).

Musek Lešnik (2003, str. 51) **poslanstvo** vidi kot smisel obstoja organizacije, njeno jedro ter srce njenih ravnanj in ravnanj zaposlenih. Poslanstvo opredeljuje odgovornost organizacije do zaposlenih, ustanoviteljev, uporabnikov in širše družbe, obenem pa zaposlene motivira h kakovostnemu delu, vodstva h kakovostnemu in učinkovitemu vodenju, uporabnikom in širši skupnosti pa vzbuja zaupanje v organizacijo.

Vrednote so osnovne prioritete kulture neke organizacije oziroma prepričanja o tem, kaj organizacija in njeni posamezniki cenijo, vrednotijo kot pozitivno, zaželeno in vredno truda. Vrednote so tudi neke vrste cilji oziroma ideali, ki jih visoko cenimo in si k njim prizadevamo. So jasne predstave o tem, kaj je za posameznika vredno in zaželeno. Vrednote vodijo vedenje posameznika, vplivajo na njegova stališča in odločitve, kažejo se tudi pri delu in drugih

aktivnostih ter dajejo odgovor na to, kaj posameznika motivira in kaj je tisto, kar išče pri delu (Musek Lešnik, 2003, str. 52).

Vizija je posplošen opis predvidene prihodnosti organizacije, predstava idealizirane prihodnje podobe. Gre za predvidevanje, kam naj bi se organizacija usmerila v prihodnosti, kakšna naj bi bila in kaj naj bi počela, vizija pa mora biti takšna, da se z njo lahko poistovetijo tako organizacija sama kot tudi zaposleni. Le na temelju takšne vizije se da zastaviti strateške načrte. Organizacije brez jasne in močne vizije so obsojene na vračanje k že poznanim, a ne nujno učinkovitim strategijam ravnanja in dela. Širše in višje kot organizaciji seže pogled, več izbire ima, da se na koncu lahko osredotoči na tiste nove pobude, ki resnično vodijo do uspeha (Musek Lešnik, 2003, str. 53).

Cilji temeljijo na opredeljenem poslanstvu in viziji organizacije in določajo, kako poslanstvo in vizijo uresničiti ter obenem omogočajo jasnejše videnje in razumevanje vizije. Cilji dajejo zaposlenim možnost, da se predano posvetijo tistemu, kar je za organizacijo v nekem trenutku najpomembnejše. Imeti morajo opredeljene roke in kriterije za ocenjevanje, določene pa morajo biti tudi odgovornosti tistih, ki bodo cilje skušali izpolniti (Musek Lešnik, 2003, str. 57). Dobro opredeljeni cilji morajo usmerjati in motivirati zaposlene, morajo biti osredotočeni na posamezno dejavnost oz. vsaj opredeljevati prioritete, hkrati pa morajo biti jasni, razumljivi in se med seboj ne smejo izključevati.

Pomemben del priprave plana je izbira ustreznih strategij in usposobljenost kadrov, ki morajo biti pripravljeni svoje osebne cilje uskladiti s cilji organizacije. S strateškim načrtom mora biti usklajena tudi sama organizacijska struktura. Če slednje ne želimo prilagajati strategijam, moramo izbrati tako strategijo, da bo ustrezala sedanji strukturi. **Strateški plan** je potrebno razčleniti na programe, projekte in letne načrte ter določiti pomembnost izvajanja posamezne strategije za vsako področje v organizaciji. Zelo pomembna so tudi sama navodila, kdo bo kaj izvajal, kdaj in na kakšen način ter odgovornosti. Potrebno je opredeliti še sistem kontrole, s pomočjo katerega iščemo odstopanja od planiranega ter popravljalne akcije, če do odstopanja pride. Najpomembnejše je, da se v organizaciji zavedajo, da je še tako dober plan slab, če ga ne uresničujemo (Poljanšek, 2007, str. 21-24).

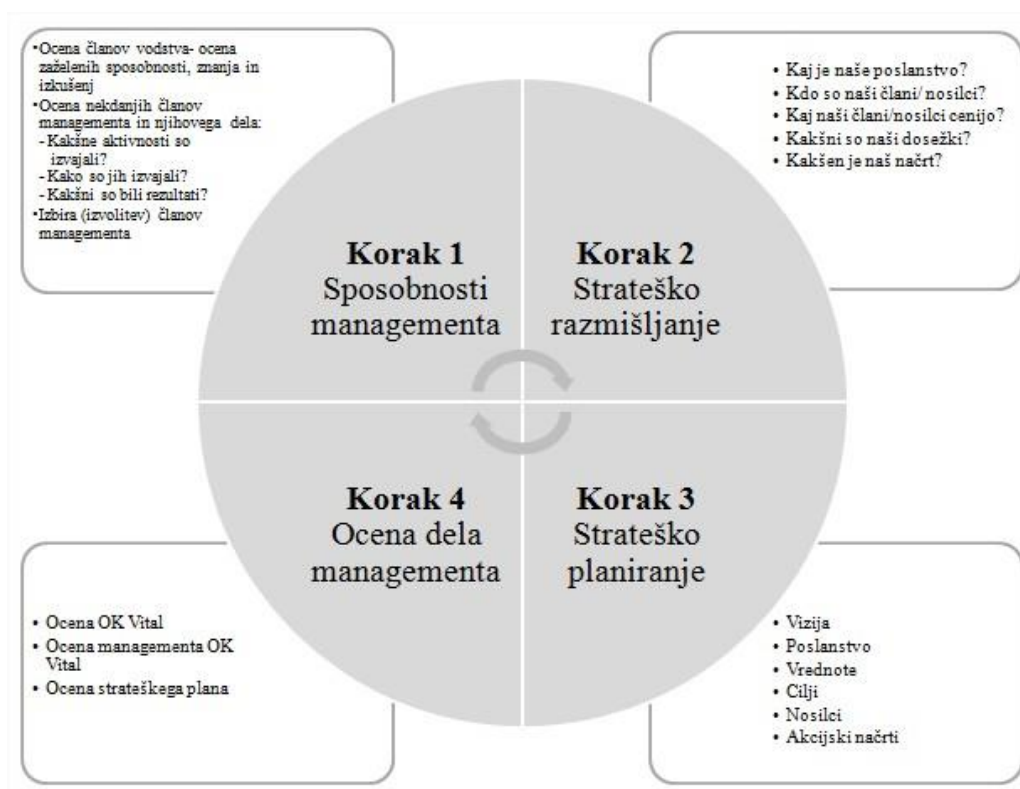
Brez načrtovanja potrebnih aktivnosti in akcij, njihovih nosilcev, časa, potrebnega za izvedbo, potrebnih sredstev in pričakovanih rezultatov, ne moremo pripraviti programov dela. Zato prav **akcijski načrti**, ki jih pripravljamo za krajša obdobja (navadno nekaj mesecev), predstavljajo učinkovito orodje za uresničevanje in kontrolo uresničevanja strateških ciljev in strategij. Na voljo je veliko modelov, pristopov oziroma tehnik, ki jih organizacija lahko izbere in uporabi pri izvajanju procesa planiranja, pri čemer bi morala izbrati takšen model, da bi bil v skladu z lastnostmi ljudi v vodstvu organizacije in usklajen z njihovim znanjem, sposobnostmi in izkušnjami.

Romany (2011, str. 25) ugotavlja, da športne organizacije največ planirajo na področju kontinuiranega razvoja svojih športnikov ter v povezavi s tekmovanji, delno še na področju

marketinga, sponzorstev in financ. Najpogosteje planirajo operativno ali pa neformalno, skozi t.i. *brainstorming* ali na sestankih, po načelu "kuhinjske mize", torej z zelo majhno mero osredotočenosti na strukturo in izvedljivost samih planov. Planiranje izjemno redko vključuje pomoč profesionalcev. Le dobra tretjina športnih organizacij si pri planiranju pomaga z dostopno strokovno literaturo, približno dve tretjini pa se jih planiranja loti glede na izkušnje in znanje managementa. V več kot polovici organizacij so po koncu procesa prepričani, da so pripravili dober plan. Kasneje se pogosto izkaže, da temu ni tako, saj posamezniki različno razumejo, kaj organizacijski načrt sploh je in v kakšni obliki bi ga morali v določeni organizaciji izvajati.

Na podlagi izsledkov svojih raziskav športnih organizacij, ki jih je primerjal s podobnimi raziskavami v Kanadi, ki jih je izvajal priznani strokovnjak Packianathan Chelladurai pa tudi raziskav drugih avtorjev in teoretičnih izhodišč iz strokovne literature, je Romany razvil **model planiranja** v športni organizaciji (Slika 1), ki bi ga, glede na pregledano literaturo, za planiranje v športni organizaciji izbrala tudi sama. Model se mi zdi primeren predvsem zato, ker se že pred začetkom procesa planiranja osredotoča na vprašanje ustreznosti samega vodstva športne organizacije v smislu lastnosti, sposobnosti, znanja in izkušenj, obenem pa poudarja pomembnost poglobljenega strateškega razmišljanja. Romany pozornost namenja tudi sprotnemu ocenjevanju oz. učinku, kar se mi za uspešno planiranje zdi zelo pomembno, če ne celo ključno.

Slika 1: Model planiranja v športni organizaciji



Vir: M.L. Romany, MEMOS XIV 2010-2011, *The Development of an Organizational Planning Model for NSOs* in Trinidad & Tobago, 2011, str. 46.

Romany (2011, str. 2-6) je v prvi korak svojega modela vključil še tri vprašanja, ki jih je Mark P. Fulop podal kot temeljne smernice za samoocenjevanje nedobičkovnih organizacij: Kaj je vodstvo v preteklosti naredilo? Kako je naredilo? Kakšen pomen je imelo tisto, kar je vodstvo naredilo? Tako Fulop kot Romany predlagata, da športne organizacije šele po takšni samooceni začnejo razmišljati o pripravi strateškega plana. V drugem koraku modela Romany pozornost namenja strateškemu razmišljanju, ki je pravzaprav analiza notranjih in zunanjih dejavnikov organizacije, s pomočjo katere organizacija izbere strateško usmeritev. Analiza naj bi bila podlaga za sprejemanje odločitev in optimalno izkoriščanje virov organizacije za obdobje najmanj treh in največ petih let. Rezultat strateškega razmišljanja je lahko dober okvir za strateško planiranje. Pisapia in Robinson (2010, str. 7) navajata, da skozi strateško razmišljanje pravzaprav vidimo obris prihodnosti in da je kombinacija intuicije in ustvarjalnosti najboljša možna podlaga, na kateri organizacija lahko razvije strateška orodja.

Romany se je oprl še na pet temeljnih vprašanj, ki si jih v svojih strokovnih delih pogosto zastavlja svetovno znani teoretik, Peter F. Drucker: Kaj je naše poslanstvo? Kdo so naše stranke/uporabniki? Kaj cenijo? Kakšni so naši rezultati? Kakšen je naš načrt?

Znanost veliko razpravlja o pomenu strateškega planiranja, kot tretjem koraku Romanyjevega modela. Planiranje organizacije usmerja k strateškemu razmišljanju in razvijanju strategij, jim daje neko sliko prihodnosti in nakaže probleme, ki bi se lahko pojavili. Strateški plan je pravzaprav tudi podlaga za odločanje, poleg tega pa člani neke organizacije lažje razumejo cilje in usmeritve ter so tako bolj motivirani za delo. Izdelava akcijskih načrtov mora temeljiti predvsem na kreativnem razmišljanju. Pri tem je potrebno kreirati več možnosti, za vsako akcijo posebej, obenem pa preveriti še njeno smiselnost ter na koncu sprejeti odločitev, kdaj in kako bo neka organizacija te akcije tudi izpeljala.

Romany (2011, str. 44) v četrtem koraku ugotavlja, da noben model planiranja ne more biti dober, če ne vključuje ustreznega postopka ocenjevanja, zato predlaga, da organizacija sama določi kriterije, po katerih bo ocenjevala sebe na splošno, delo svojega managementa ter tudi potek uresničevanja strateških načrtov. Vodstvo neke organizacije naj se pri določanju kriterijev ocenjevanja planiranja osredotoči na tiste kriterije, ki dajejo odgovor na vprašanja, ki navadno najbolj zanimajo člane organizacije: Ali so bili posamezni mejniki doseženi v zadanem časovnem roku? Kaj zavira napredek? Kaj lahko storimo, da to popravimo? Ali smo do zastavljenih ciljev prišli na podlagi plana? Ali je planiranje bistveno pripomoglo k temu, da smo dobili pričakovane rezultate? Kakšne so ključne ugotovitve? Kakšen vpliv je posamezen projekt imel na planiranje in kakšne koristi je planiranje ter posledično morebitno uresničevanje ciljev prineslo svojim članom? Management mora še ugotoviti, ali je bil izbrani pristop učinkovit, kakšne izkušnje so pridobili in kaj bi lahko storili drugače (Glenaffric Ltd., 2007, str. 2-17).

3.3.2 Organiziranje

Šugman (2002, str. 157-158) organiziranje vidi kot delovni okvir v organizacijski strukturi in ga označuje kot proces vzpostavljanja, prilagajanja, ohranjanja in izvajanja sistema normalnih

razmerij med viri, Možina et al. (1994, str. 373) pa organiziranje dejavnosti smatra kot neprekinjen proces, ki ga je potrebno opraviti v vsaki organizaciji. Gre za členitev dejavnosti na naloge in zaporedje njihovega izvajanja, ko management skuša najti poti, kako bi z majhno porabo virov dosegel največ rezultatov. V športnih organizacijah navadno delujejo ljudje iz različnih okolij, z različnimi lastnostmi in interesi Chelladurai (2001, str. 46).

V poplavi **modelov organiziranja** se organizacije težko osredotočijo na le enega od njih. Še posebej, ker se morajo pri izbiri modela ozirati tudi na vplive okolja, v katerem delujejo in razpoložljivost kadrov ter izbrati (ali pa same razviti) tak model, da si zagotovijo stabilno in učinkovito delovanje. Prav zato bi bila za področje organiziranja v športu morda najbolj primerna teorija organizacije kot sestava razmerij, kar ugotavlja tudi Čater (2008, str. 1-3), ki, tako kot Lipovec (1987, str. 34), organizacijo vidi kot sestav razmerij med ljudmi, ki delujejo kot združba. Prav razmerja so edina prvina, ki je druge teorije ne omenjajo, organizacija športne organizacije pa je potemtakem sestav medsebojnih razmerij med ljudmi, ki zagotavlja obstoj, družbeno-ekonomske in druge značilnosti organizacije ter smotno uresničevanje ciljev.

Bonova (2007, str. 48-51) meni, da bi morali ljudje, ki vodijo vrhunske športne organizacije, najprej prevrednotiti svoja subjektivna in objektivna stališča do športa ter razmisliti o spremembah. Samo s "svežo" teorijo bodo imele športne organizacije možnost uporabe boljših metod vodenja klubov kot specifičnih ekonomskih podjetij.

Sama **organizacijska struktura** je vzpostavljen vzorec povezav med posameznimi deli športne organizacije, ki določa način komuniciranja, avtoritete, odgovornosti in kontrole. Kakšna naj bo struktura, se je treba odločiti na osnovi situacijskih spremenljivk (Daft & Noe, 2001, str. 540), saj struktura opredeljuje princip delitve dela in koordinacije ter prikazuje, kako so oddelki in delovna mesta med seboj povezani. Sestavljena je iz formalnega dela, ki nastane namenoma in neformalnega dela, ki nastane spontano, neodvisno od organizacije.

Po ugotovitvah Juraka et al. (2009, str. 60) se veliko športnih organizacij v Sloveniji uvršča v skupino "majhen organizator športne vadbe za tekmovalni in netekmovalni šport", torej med majhne športne organizacije z organsko strukturo, brez veliko pravil in stroge hierarhije.

Za razliko od organizacijske strukture organizacijski procesi zagotavljajo smotrnost delovanja v športni organizaciji in se delijo na dve vrsti, na formalne in neformalne procese. Formalni proces je pravzaprav proces planiranja poslovanja, planiranja in kontrole organizacije, uveljavljanja organizacije in kontrole poslovanja, medtem ko **organizacijska kultura** predstavlja vsaj delno neformalen organizacijski proces.

Kulturo lahko opredelimo kot celovit sistem prepričanj, vrednot, norm in simbolov, ki povezuje ljudi, določa njihov način vedenja in odzivanja na probleme ter s tem oblikuje pojavno obliko organizacij (Daft, 2010, str. 78). Kulturo morajo managerji uporabljati kot pripomoček, s katerim dosežejo višjo stopnjo poenotenja zaposlenih pri skupnih vrednotah in ciljih (McEwan, 2001 v Rozman & Kovač, 2012, str. 287).

"V organizaciji, v kateri so odnosi med zaposlenimi in vodilnimi dobri, v kateri je vključenost zaposlenih v odločanje velika in v kateri med subkulturo vodilnih in subkulturo izvajalcev ni bistvenih razlik, so izpolnjeni kulturni predpogoji za učinkovito uresničevanje strategije" (Kavčič, 2008, str. 27-29). Kavčič (2008, str. 11-12) dodaja še nekaj parcialnih opredelitev:

- Kultura je združevalna sila v organizaciji in skupna filozofija članov organizacije.
- Kultura je tisto, kar višje vodstvo organizacije uporablja kot skupno podlago vodenja sebe in zaposlenih ter tisto, v kar skupno verjamejo člani organizacije.
- Kultura je vzorec prepričanj in pričakovanj članov organizacije.
- Kultura je celota skupnih prepričanj, kako naj se zaposleni vodijo pri delu in celota vrednot o tem, katere naloge in cilji so pomembni.
- Kultura je: »Tako to delamo pri nas!«

Lahko bi rekli, da je kultura v športni organizaciji pravzaprav neke vrste osebnost športne organizacije, ki jo Mihaličeva (2006, str. 255) opredeljuje kot psihološko imetje organizacije, ki predstavlja nekakšno kolektivno programiranje mišljenj. V športnih organizacijah na razvoj organizacijske kulture še posebej vplivajo:

- tradicija neke športne panoge v določenem širšem ali ožjem okolju,
- osebnost športnikov in vseh tistih, ki so vključeni v šport (ekstrovertiranost, dinamičnost, ekipni duh, tekmovalnost itd.),
- številčnost in pričakovanja interesnih skupin, ki v športu lahko segajo od ustanoviteljev, preko športnikov do staršev, nacionalnih zvez in drugih krovnih organizacij pa vse do gledalcev in širše javnosti,
- specifična pričakovanja članov organizacije, ki so se v organizacijo včlanili prostovoljno in zanje to predstavlja hobi ter dejstvo, da člani prihajajo iz različnih okolij in v vsakodnevem življenju delujejo znotraj različnih organizacijskih kultur.

Mihelčičevi (2011, str. 8) se zdi pomembno, da športna organizacija svojo kulturo skuša zapisati, saj takšen zapis predstavlja celovit sistem vrednot, norm, predpostavk, prepričanj in simbolov. Sposobnost ustvarjanja novih organizacijskih oblik in procesov, inovacij v organizacijski kulturi in krepitev kulture v organizaciji pa je, kot pravijo Tojari, Heris in Zarei (2011, str. 8640), ključnega pomena za ohranjanje konkurenčnosti v današnjem, vse bolj spremenljivem okolju.

Organizacijske spremenljivke so tiste značilnosti organizacijske strukture, po katerih se posamezne organizacije med seboj razlikujejo. Za neko organizacijo ne moremo reči, da je njena organizacijska oblika dobra ali slaba, saj je pomembno le to, da je oblika ustrezna. Slack in Parentova (2006, str. 58-61) kot najpomembnejše spremenljivke navajata kompleksnost, raven formalizacije in raven centralizacije.

Kompleksnost označuje več ravni strukture organizacije, in sicer po višini in širini, redkeje prostorsko. Globlje strukture kažejo na izrazito hierarhijo avtoritet in nam razkrijejo, kdo je

komu odgovoren. Na drugi strani je horizontalna diferenciacija značilnost organizacij z večjim številom oddelkov ali delovnih mest na isti hierarhični ravni, njena največja prednost pa je, da lahko ljudje s podobnimi interesi in sposobnostmi povezano delujejo na isti ravni.

Slack in Parentova (2006, str. 67-68) **formalizacijo** vidita kot skupek različnih dokumentov, pravil, predpisov, brošur in navodil, kako naj zaposleni v organizaciji delujejo in kako naj se vedejo, s čimer se usmerja delovanje organizacije. Visoka raven formalizacije je značilna za večje, nižja raven formalizacije pa za manjše športne organizacije.

Centralizacija športne organizacije nam pomaga razumeti, na kateri hierarhični ravni se sprejemajo odločitve o delovanju organizacije. V kolikor znotraj le-te odločajo višje ravni, govorimo o centralizirani organizaciji, v nasprotnem primeru je organizacija decentralizirana.

Poleg kompleksnosti, formalizacije in centralizacije sta lahko pomembni organizacijski spremenljivki še specializacija in profesionalizacija pa tudi standardizacija in oddelčenje (Sawyer, Bodey, & Judge, 2008, str. 8-9).

Specializacija opredeljuje, kako je nek končni cilj oziroma skupna naloga organizacije razdeljena na delovne cilje in delovne naloge ter kdo bo posamezno nalogo opravil. **Profesionalizacija** je navadno zahtevana raven formalne izobrazbe in usposobljenosti delavcev, pri čemer visoka profesionalizacija pomeni, da delo zahteva visoko izobražene in sposobne ljudi oziroma profesionalce (Rozman, 2000, str. 27).

3.3.3 Vodenje

Vodenje je proces, ki je sestavljen iz mnogih dejavnikov, zato ga tudi ni mogoče preprosto definirati. Je sposobnost vplivanja na ljudi in sposobnost prepričati ljudi, da se vedejo in delujejo tako, da organizacija, v kateri delujejo, doseže zastavljene cilje. Vodenje je neodvisno od pridobljenih strokovnih nazivov in uradnih opisov delovnih mest. Dober manager mora namreč imeti primerno znanje in sposobnosti, poznati mora vse procese v organizaciji pa tudi razpoložljive vire in mehanizme za izvajanje procesov. Rozman (1993, str. 196) vodenje opredeljuje kot širše in ožje vodenje, oz. kot **kadrovanje, vodenje v ožjem pomenu ter motiviranje in komuniciranje**. Šugman (2002, str. 163) še navaja, da je treba pri vodenju upoštevati osnovno idejo o načinu vodenja in jo tudi opredeliti.

Organizacije se po funkciji vodenja med seboj razlikujejo po različnih stilih in tipih vodenja. Sawyer et al. (2008, str. 14-17) v športnih organizacijah vidijo dve vrsti vodij, vodjo kot managerja in vodjo kot osebo, ki jo podrejeni priznavajo za vodjo. Chelladurai (2001, str. 273-302) opredeljuje le dva stila vodenja, avtokratično in demokratično, medtem ko Robinson (2010, str. 32) dodaja še dva stila, vodenje z udeležbo in *laissez-faire* vodenje.

Pri tipih vodenja, ki opredeljujejo, kako in s čim vodja pritegne zaposlene, da mu bodo sledili, Chelladurai (2001, str. 273-302) navaja tri tipe vodenja:

- transakcijsko vodenje (je dogovarjanje med vodjo in člani organizacije o materialnih, kadrovskih, socialnih in drugih ugodnostih, ki jih "zaposleni" uživa, če dela po navodilih),
- karizmatično vodenje (vodenje s sposobnostjo vplivanja na druge preko vzpostavljanja nevidnih vezi z njimi in prebujanja zaupanja v njih),
- transformacijsko vodenje (način, ko vodja poišče vzvode za motiviranje zaposlenih v njihovih potrebah po samopotrjevanju, samouresničevanju ter želji po uresničevanju višjega smisla).

Vodenje je za športno organizacijo še posebej pomembno, saj je športno okolje zelo kompleksno, delo managerja pa zato toliko bolj zahtevno. Ljudje, ki delujejo v športnih organizacijah, bi se morali zavedati, da poznavanje managementa v športu obsega:

- teorijo športnega managementa,
- poznavanje državnih in paradržavnih športnih organov in civilne športne sfere,
- poznavanje upravljanja financ v športu ter ravnanja z ljudmi (poudarek na prostovoljstvu),
- poznavanje značilnosti amaterskega in profesionalnega športa ter kompetenc managerja,
- znanje upravljanja z marketingom, s celotno grafično podobo in z blagovnimi znamkami,
- znanje upravljanja z infrastrukturo, informacijsko tehnologijo, razvojem in raziskavami,
- poznavanje upravljanja s kakovostjo (Retar, 2011, str. 12).

Pomembno je, da management organizacije zna prepoznati nove možnosti in priložnosti ter se hkrati zaveda nevarnosti, ki izhajajo iz okolja organizacije. Vodje le tako lahko pravočasno razvijejo pravo smer svojega delovanja (Možina et al., 1994, str. 268), poleg tega pa se ne osredotočajo le na trenutne potrebe organizacije, temveč gledajo bolj dolgoročno in predlagajo nove ideje ter spodbujajo kreativnost in inovativnost članov organizacije (Tojari, Heris, & Zarei, 2011, str. 8638-8639).

Ne glede na vse je "Iskanje učinkovitega in teoretično dobro podprtega modela vodenja za področje športa eden največjih izzivov strokovnjakov in tudi najbolj izkušeni managerji menijo, da je nemogoče razviti nek splošen princip, kako voditi ljudi znotraj neke organizacije, saj ima vsak član svoje motive, pričakovanja in sposobnosti pa tudi omejitve" (Bon, 2007, str. 22).

V športnih organizacijah se pri vodenju pogosto odločajo za timsko delo. Vodstvo skrbi, da delovne naloge oblikuje tako, da jih lahko opravljajo posamezniki ali manjše skupine ljudi. Mihaličeva (2006, str. 247) ugotavlja, da je treba skupinskemu delu vedno dati prednost pred individualnim delom ter ga načrtno izvajati, saj spodbujanje timskega dela organizaciji prinaša višjo stopnjo uspešnosti in učinkovitosti.

V organizaciji je treba sestaviti tako vodstvo, ki je motivirano in predano svojemu delu, predvsem pa kompetentno za opravljanje zadanih nalog, njegova osnovna naloga pa je, da vsi, ki so vključeni v delo organizacije, vedo, kakšni so namen in cilji dela (Cuskelly, Taylor, Hoyer &

Darcy, 2006, str. 156-158). Ljudje danes namreč ne gledajo več toliko na osebnostne lastnosti svojih vodij, temveč sledijo tistim, ki se dokažejo z dejanji, strokovnostjo, doslednostjo in poštenostjo (Ingleby & Van der Walt, 2001, str. 183-184).

V vodenje klubskih aktivnosti je po mnenju Doupone (2006 v Bon, 2007, str. 42-43) treba začeti vključevati več žensk, saj bi uravnoteženost glede na spol lahko imela veliko pozitivnih učinkov. Vendar pa se ženske v Veliki Britaniji, v Avstraliji in v skandinavskih državah pa tudi v ZDA in v še nekaterih večjih evropskih državah v veliki meri izogibajo napredovanju na vodstvena delovna mesta (Sümer, 2006, str. 69) pa tudi delovanju na vrhunski ravni v športu (Knoppers & Anthonissen, 2008, str. 101). Razlog za to je še vedno močno uveljavljenega stereotipa "*think manager- think man*" oz. razmišljaj kot manager- razmišljaj po moško.

Za organizacijo ima velik pomen še, da se management ponaša s kognitivno čustveno inteligenco, torej da ima dolgoročno vizijo in profesionalen odnos do dela, obenem pa morajo management odlikovati še zanesljivost in poštenost ter visoka raven socialne inteligence (Balduck, Rossem in Buelens, 2010, str. 228-230). Camy in Robinson (2007, str. 125) dodajata, da mora organizacija pri iskanju kadrov najti kompromis med pripadnostjo in profesionalizmom ter preprečiti oportunistem in nepotizem.

Bliskovit razvoj komunikacijske tehnologije je spremenil način komuniciranja na vseh področjih ter v ospredje, poleg mobilne telefonije in pametnih telefonov, postavil internet, predvsem elektronsko pošto in različne aplikacije. Razvoj tehnologije je podrl fizične meje in časovne okvire. Ljudje se vse bolj navajajo komunicirati s pomočjo dveh ali celo več načinov hkrati in tudi komuniciranje v športnih organizacijah ni izjema. Komunikacija je pomembna tako na delovnem mestu kot tudi za samo vodenje organizacije, vsak zaposleni pa mora poznati komunikacijski proces. Manager skozi komunikacijo motivira zaposlene, spodbuja timski način dela in rešuje konflikte, obenem pa skuša odkriti napake v organizacijskem sistemu, ki so nestimulativne za zaposlene in jih čim prej odpraviti. Za komunikacijo s podrejenimi navadno porabi veliko svojega časa (Gibbs Springer, 2006, str. 8).

Komuniciranje znotraj managementa ali pa med posameznimi člani neke organizacije je interno komuniciranje, ki je pomembno, ker lahko krepí timski duh in organizaciji pomaga reševati probleme. Eksterno komuniciranje se pojavlja pri opravljanju nalog znotraj organizacije, a v povezavi z njenim zunanjim okoljem. Pomanjkljiva ali neuspešna komunikacija v organizaciji navadno privede do zmanjšanja produktivnosti, do najrazličnejših problemov v delovanju in do konfliktov (Robinson, 2010, str. 76).

Pri komunikaciji v športnih organizacijah sta še posebej pomembni učinkovitost in integracija vseh komunikacijskih orodij ter predvsem oblikovanje jasnih in kreativnih sporočil (Buchanan & Luck, 2007, str. 14), Wollebæk (2008, str. 366-367) pa poudarja še velik pomen komuniciranja s partnerji in medorganizacijskega povezovanja. Acosta Hernandez (2002, str. 248) še dodaja, da so komunikacija, učinkovitost posameznih projektov ter sprejemanje in podajanje informacij tisto, kar organizaciji zagotavlja koherentnost in fleksibilnost.

Robinson (2010, str. 27-28) je prepričan, da dober plan in dobro organizirane aktivnosti v športni organizaciji še niso zagotovilo, da bo organizacija uspešno delovala. V primeru, da manager ne zna motivirati svojih podrejenih, bo namreč mnogo težje dosegla zastavljene cilje. Managerji svoje podrejene motivirajo zato, da jih lahko usmerjajo v želeno smer in le zelo sposoben vodja zna ustvariti klimo, ki se pozitivno odraža v motivaciji podrejenih.

Vsakega člana organizacije motivirajo drugačni dejavniki, skupen motivacijski dejavnik pa so navadno višina dohodka, dodatno nagrajevanje ter druge ugodnosti. Pogosto se zgodi, da članom organizacije zmanjka motiva za delo, česar se managerji sicer zavedajo, a namesto da bi poiskali vzroke, prevzeli odgovornost in poiskali načine, da podrejene motivirajo, krivdo za nastalo stanje raje pripišejo zaposlenim.

Obsežna vseevropska študija o prostovoljstvu (Steinbach, Guett, & Freytag, 2012, str. 145) navaja, da se motivi pri prostovoljcih v športnih organizacijah močno razlikujejo. Na eni strani gre za vrednote in altruizem, pripadnost in druženje, osebnostni in karierni razvoj, napredek in spremembo, po drugi strani pa za željo po priznavanju s strani okolice in družbeni status, za občutek koristnosti ter strast do športa. Osebnostno zadovoljstvo, ki ga ljudje občutijo, je tista gonilna sila, ki zagotavlja, da bo posameznik še naprej deloval v organizaciji.

Steinbach, Guett in Freytag (2012, str. 25-26) ugotavljajo, da je med prostovoljci v športnih organizacijah največ staršev, ki predstavljajo najpomembnejšo ciljno skupino, hkrati pa največjo nevarnost. Njihovo sodelovanje z organizacijo se namreč pogosto prekine v trenutku, ko se njihov otrok preneha ukvarjati s športom. Mlajši prostovoljci želijo predvsem pridobivati izkušnje in priporočila kot pomoč pri iskanju kasnejše zaposlitve. Osebnostni razvoj je hkrati tudi največji motiv za njihovo delo. Starejše prostovoljce navadno bolj kot to, v kateri športni organizaciji delujejo, zanima to, da bodo lahko opravljali delovne naloge, s katerimi so se že srečali oziroma v povezavi s katerimi imajo največ znanja in izkušenj. Te vrste prostovoljci nimajo želje po napredovanju ali dokazovanju. Največji motiv jim predstavlja možnost, da lahko nekomu nudijo podporo. Motivi prostovoljcev so zelo pomembni, saj organizacija lahko določi svojo perspektivo, se osredotoči na izpolnjevanje načrtanih planov in delegira naloge.

Vodenje je praviloma vedno povezano s **konflikti**, do katerih v organizacijah pride, ko dva ali več sistemov znotraj posamezne organizacije začne delovati tako, da drug drugega ovirajo ali celo onemogočajo pri izvajanju nalog in uresničevanju ciljev. Konflikti v razmerjih najpogosteje nastajajo zaradi razlik med člani organizacije, konflikte v nalogah pa navadno izzovejo različna mnenja o načinu, kako so naloge razdeljene med posameznike, kako jih izvajati ter kdo to izvajanje nalog koordinira in na kakšen način. Konflikte je treba prepoznati in obvladati, saj v nasprotnem primeru postanejo vse globlji, imajo več negativnih posledic za posameznika in se izražajo kot tesnoba, strah, nezaupanje ali odpor. Njihov končni učinek je za organizacijo navadno vsaj destruktiven, če ne celo usoden (Mills & Schultz, 2009, str. 6-7).

Pri vodenju športnih organizacij se konfliktom ne moremo izogniti. Moderni avtorji so prepričani, da so konflikti celo zaželeni, saj imajo pogosto tudi pozitivne posledice za organizacijo in posredno povečujejo njeno uspešnost. Slack in Parentova (2006, str. 223) kot razlog za nastanek konfliktov v športnih organizacijah navajata različne poglede na delovanje organizacije in na njeno organiziranost ter različno dožemanje vlog posameznikov, ki v organizacijah delujejo. Kot razloge za konflikte omenjata še diferenciacijo, neizogibno medsebojno odvisnost, nizko raven formalizacije, boj za razpoložljive vire, razlike v sistemu nagrajevanja, težave pri komuniciranju in podajanju informacij, nesorazmerje moči, sodelovanje pri sprejemanju odločitev ter podeljevanje vlog članom organizacije.

3.3.4 Kontrola

Kontrola je sistematičen proces spremljanja rezultatov, ki pokažejo, kje smo in kam gremo. Je proces ugotavljanja nepravilnosti oziroma odstopanj in iskanja primernih ukrepov. Kontroliramo lahko organizacijo kot celoto ali vsak segment posebej. Vedeti moramo, kaj in na kakšen način bomo kontrolirali, kdo bo kontroliral in v kakšnem časovnem obdobju.

Kontrola ni vohunjenje, ampak zagotavljanje organizaciji, da rezultati delovanja in aktivnosti potrjujejo načrt in organizacijsko strukturo, ki je bila vnaprej določena (Acosta Hernandez, 2002, str. 243). Kontrola je primerjava med trenutnim in želenim stanjem oziroma spremljanje poteka uresničevanja zastavljenih ciljev. Kontrolo izvajamo na podlagi vnaprej določenih meril in se v primeru, da rezultati niso pričakovani, odločimo za popravljalne akcije.

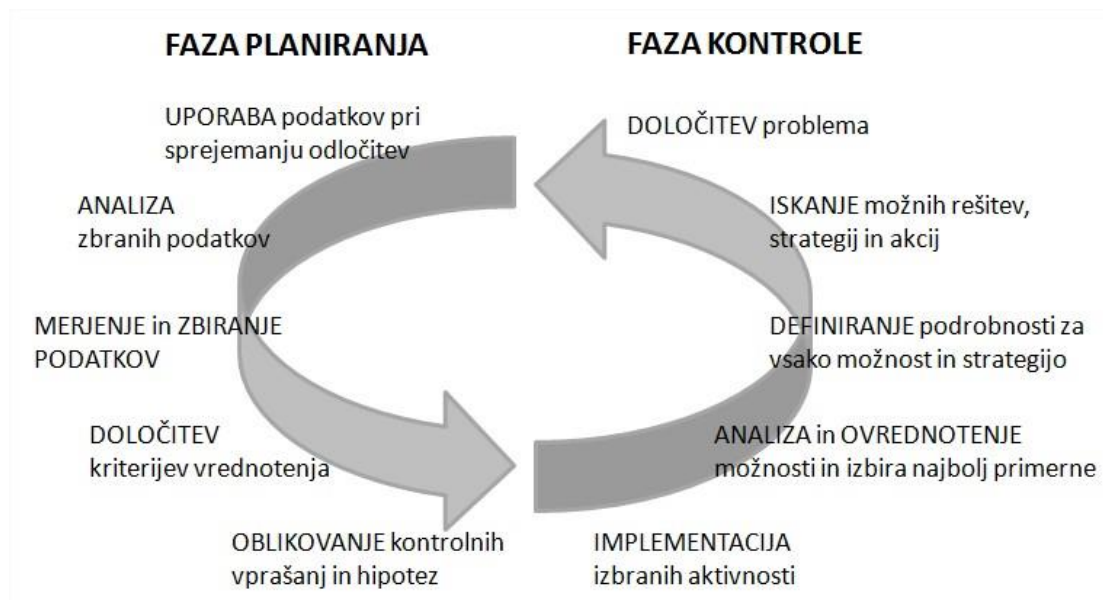
Možina (1996, str. 677) je prepričan, da je kontroliranje izrazito pozitiven proces, a svari, da znotraj kontroliranja ne sme biti prostora za prisilo, manipulacijo in vohunjenje. Še posebej, ker je kontroliranje lahko zelo neprijetna naloga, saj nihče ne mara, da ga kdo nadzira. Drugače je, če posameznik izvaja nadzor nad lastnim delom.

Treba je vedeti, koliko kontrolirati, da ne bi kontrolirali preveč ali premalo. Pomembno je, da je kontrola za zaposlene sprejemljiva, da je transparentna in da temelji na zanesljivih podatkih. Hkrati mora biti pravočasna in orientirana v prihodnost, omogočati mora sprotne prilagajanje in prilagajanje posameznemu podsistemu, predvsem pa mora biti kontrola pozitivno naravnana, s ciljem izboljšanja prihodnjega delovanja. Kontroliranje in obvladovanje pomagata standardizirati delovanje organizacije, varovati njeno premoženje, zagotavljati enakomerno kakovost, preprečevati samovoljo na vseh ravneh, meriti učinkovitost in uspešnost na vseh ravneh, meriti učinkovitost in uspešnost delovanja vsakega sodelavca. Kontroliranje je tudi temelj za celotno načrtovanje ter nosilec urejenosti v delovanju organizacije (Chelladurai, 2001, str. 323-345).

Planiranje in ocenjevanje sta med seboj skoraj neločljivo povezana. Če planiranje na eni strani obsega oblikovanje/prepoznavanje problema ter iskanje možnih rešitev za ta problem, je na drugi strani v ta proces vključeno ocenjevanje, ki veliko pripomore k iskanju rešitev in tudi izbiri prave oz. najboljše rešitve. Faza evalvacije vključuje določanje, kateri cilji in hipoteze so najpomembnejši; ugotavljanje, katere komponente (program, udeleženci, usmeritve in ukrepi)

imajo največji vpliv; iskanje in oblikovanje primernih kriterijev ocenjevanja; določanje, kako vse skupaj koordinirati. Temu sledijo še kvalitativna in kvantitativna analiza informacij in podatkov, analiza glavnih in ostalih ciljev in hipotez programa; konceptualizacija, operacionalizacija, načrtovanje in usklajevanje glavnih elementov vrednotenja, torej programa, udeležencev in ukrepov. Zelo pomemben je podatek, kako v največji meri izkoristiti dobljene rezultate (Slika 2).

Slika 2: Cikel planiranje- kontrola



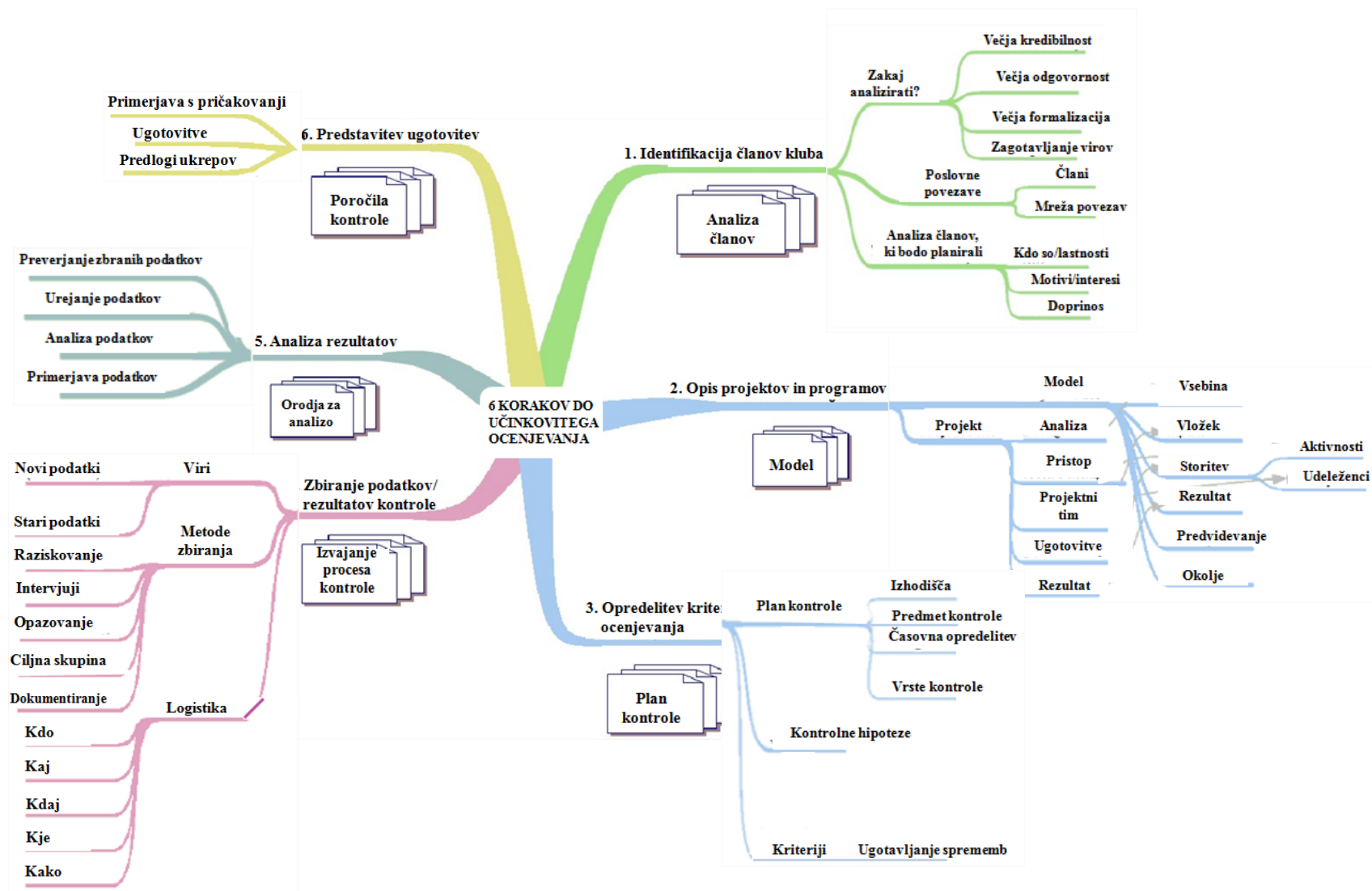
Vir: W.M.K. Trochim, *The Planning-Evaluation Cycle*, 2006.

Angleški publicist George Orwell je leta 1984 zapisal: "Kdor kontrolira preteklost, kontrolira prihodnost, kdor kontrolira sedanjost pa kontrolira preteklost." Športne organizacije večkrat izražajo potrebo po modelih, s pomočjo katerih bi ocenjevale učinkovitost delovanja organizacije. Po drugi strani se v organizacijah ne zavedajo, da pravzaprav ni toliko pomembno, kakšen model ocenjevanja posamezna organizacija uporablja, ampak to, da se ocenjevanje sploh izvaja, da je veljavno, da poteka objektivno in nepristransko ter da ga je možno ponavljati.

Najbolj uveljavljena tehnika ocenjevanja zaposlenih je metoda 360°, ko zaposlenega najprej oceni vodja (90°), nato se ta oceni sam (180°), v tretjem koraku ga ocenijo ožji sodelavci (270°), na koncu pa še neposredno podrejeni sodelavci (360°) (Mihalič, 2006, str. 236-237). Mihaličeva še navaja, da je smiselna uporaba metod, s katerimi lahko merimo uspešnost in učinkovitost pa tudi splošno delovno storilnost, navadno po petstopenjski lestvici, pri čemer merimo inovativnost zaposlenega, samostojnost, strokovnost in natančnost pri delu, odgovornost in samoiniciativnost ter kvaliteto in kvantiteto opravljenega dela. Pomembne so še komunikativnost, organiziranost in discipliniranost, vztrajnost, motiviranost in ambicioznost ter prilagodljivost na spremembe, zahtevnost do sebe in drugih, ne smemo pa pozabiti še na etičnost in profesionalnost.

Ocenjevanju se posveča tudi model JISC (Glenaffric Ltd., 2007, str. 26). Gre za zelo obširen in deloma precej zapleten model v šestih korakih (Slika 3). Prvi korak predstavlja analizo članov

Slika 3: Model šestih korakov do učinkovitega ocenjevanja



Vir: Glenaffric Ltd, *Six Steps to Effective Evaluation: A handbook for programme and project managers*, 2007, str. 26.

organizacije in dogajanja na socialnih omrežjih (kdo so člani naših profilov, kakšne so njihove značilnosti, kako aktivni so in kaj njihova aktivnost pomeni za organizacijo). Organizacijo zanima predvsem, kdo so njeni člani, kakšni so njihovi interesi, kaj je zanje pomembno ter tudi, kaj posamezni člani pomenijo organizaciji. V drugem koraku modela mora organizacija navesti in opisati vse svoje pretekle, sedanje in tudi prihodnje projekte in aktivnosti, navesti nosilce, udeležence, vložek, sredstva itd. V tretjem koraku naj razvije model ocenjevanja z jasnimi kriteriji, v četrtem koraku modela pa je potrebno ovrednotiti podatke in informacije, zbrane s pomočjo raziskav, intervjujev, opazovanja, ciljnih skupin in dokumentacije ter jih razdeliti na primarne (nove) in sekundarne (že obstoječe) vire. Sledita še analiza rezultatov in podajanje ugotovitev, kot peti in šesti korak.

4 ANALIZA MANAGERSKIH FUNKCIJ V ODBOJKARSKEM KLUBU VITAL

Analiza managerskih funkcij temelji na podlagi pisnih dokumentov OK Vital in informacij, ki sem jih pridobila s pomočjo intervjujev s posameznimi nosilci aktivnosti v klubu, torej s predsednikom UO, s petimi člani UO, ki so zadolženi za različna področja delovanja kluba oz. sekcije, s trenerji in igralkami, s sekretarko kluba, z nekaterimi zunanjimi sodelavci in tudi z nekaterimi prostovoljci. Skozi intervjuje sem skušala ugotoviti, kako so v preteklosti potekale managerske funkcije v klubu in kako te potekajo danes ter kdo so nosilci aktivnosti.

Zadnjih nekaj let je bilo za OK Vital dokaj turbulentnih, saj je prišlo do velikih kadrovskih sprememb, tako v vodstvu kluba kot znotraj strokovnega in igrskega kadra. Sodelovanje s klubom je prekinila večina zunanjih sodelavcev in tudi prostovoljci niso bili več pripravljeni opravljati dodeljenih nalog. Večina nosilcev (z izjemo članov vodstva, ki so bili prisiljeni oditi) je iz kluba odšla, ker management ni transparentno upravljal s klubom, ker je klub izgubljal ugled, se ni razvijal in ni sledil viziji in ciljem. Odhodom nosilcev so botrovali tudi vedno večji finančni problemi, občutek zasičenosti in vse manjša motivacija za delo.

4.1 Analiza planiranja v Odbojškarskem klubu Vital

Glede na dokumente, ki so mi jih posredovali člani managementa ter informacije, ki sem jih pridobila skozi intervjuje z nekdanjimi in sedanjimi člani UO kluba, management OK Vital v preteklosti ni izvajal procesa planiranja, z izjemo operativnega planiranja, ko je bilo to nujno potrebno. Posledično je odločitve sprejemal na podlagi dogovorov na sestankih, skozi "*brainstorming*" in po načelu "kuhinjske mize", ko so se člani odločili za izvajanje nekega ad-hoc plana, pri čemer niso razpravljali o tem, ali je ta plan sploh izvedljiv.

Nov klubski management je po pregledu dostopne dokumentacije ugotovil, da klub v preteklosti ni deloval nazorno in sistematično. OK Vital ni imel strateškega načrta pa tudi ne smernic dela. V klubu se niso ukvarjali z izdelavo kakršnihkoli planov, saj je management v glavnem deloval na podlagi izkušenj posameznih članov, torej v smislu operativnega planiranja. Navadno le v

okviru posameznega projekta (organizacija dogodkov, tekmovanj ali priprav), ali pa, ko je bilo načrte (predvsem finančne) treba priložiti dokumentaciji za prijavo na različne razpise.

V OK Vital se doslej niso posvečali analizam notranjega in zunanjega okolja organizacije. Ker tudi niso skušali oceniti verjetnega stanja v bližnji in daljni prihodnosti, tudi niso znali pravočasno ukrepati, ko je klub začel zahajati v finančne težave in ko so se pojavila nesoglasja s partnerji. V klubu tudi niso ocenjevali razpoložljivih virov in tudi ne določili, kako bi jih bilo najbolj smotrno izkoriščati. Prav tako niso znali v dovolj veliki meri izkoriščati konkurenčne prednosti - priljubljenosti odbojke med dekleti v Ljubljani.

Novo klusko vodstvo se zaveda pomembnosti planiranja ter prednosti, ki jih klub ima, če deluje v skladu s strateškim in akcijskimi načrti. Kljub temu, kot navajajo člani, predvsem zaradi pomanjkanja časa oziroma drugih prioritet (finančna sanacija kluba, vnovična menjava trenerskega in igrskega kadra), vodstvo še ni začelo z oblikovanjem planov, z izjemo "Smernic razvoja ženske odbojke v Mestni občini Ljubljana od leta 2013 do 2020" ter finančne projekcije tekoče in deloma tudi prihodnjih tekmovalnih sezon. Management se za zdaj še ni odločil, po kakšnem modelu bi v klubu planirati, ko bi se temu procesu posvetili.

4.1.1 Poslanstvo in vrednote Odbojkarskega kluba Vital

V novem statutu so člani na redni skupščini potrdili poslanstvo, ki ga je takratno vodstvo opredelilo že ob ustanovitvi kluba. Poslanstvo OK Vital se glasi: "OK Vital želi s svojim delovanjem v Ljubljani obuditi žensko odbojko na vseh ravneh in jo postaviti ob bok veliko bolj priljubljeni moški odbojki".

V klubu se o vrednotah doslej ni veliko govorilo, se je pa večkrat pokazalo, da niso vsi člani delili enakih vrednot. Kljub temu v OK Vital od nekaj cenijo delo prostovoljcev in si želijo biti družbeno odgovorni, želijo pa si tudi medsebojnega povezovanja med člani. Trenerji in igralke skušajo spoštovati etični kodeks in se zavzemajo za *fair play*.

4.1.2 Vizija Odbojkarskega kluba Vital

Vizijo OK Vital je novo vodstvo spremenilo v precejšnji meri, predvsem zaradi nedavno obnovljenega sodelovanja kluba z ostalimi klubi in skupne težnje po oblikovanju ekipe, ki bo ljubljansko odbojko vrnila v slovenski vrh. Vital si je z novim vodstvom zastavil jasno vizijo, zapisano v uradnih klubskih dokumentih. "OK Vital Ljubljana bo organizacijsko in rezultatsko postal najboljši ženski odbojkarski kolektiv v regiji. S svojim odnosom do športa in okolja, v katerem deluje ter s svojo profesionalno naravnanošjo k doseganju najvišjih ciljev, bo OK Vital odražal filozofijo celotne ljubljanske ženske odbojke kot tudi vseh zainteresiranih potencialnih sponzorjev" (Rozman, 2012, str. 3). Ob tem OK Vital želi svoje člane vzgajati v športnem duhu in v medsebojnem spoštovanju, širiti vrednote kluba z delom prostovoljcev, razvijati prijateljske odnose z vsemi udeleženci v odbojki in športu ter krepiti svojo podobo v odbojkarskem okolju, v Ljubljani in v Sloveniji. OK Vital želi organizirati izobraževanja in strokovna izpopolnjevanja za

člane, ki podpirajo vizijo kluba, s popularizacijo odbojke med mladimi pa umakniti otroke z ulice in jih usmeriti v športno aktivnost.

Vizija kluba je stara dobro leto, zato člani managementa še niso mogli oceniti, ali je zapisana v skladu z željami in idejami managementa in tudi ne, kakšen klub naj OK Vital dolgoročno postane. Prav tako še ni moč oceniti, ali se poslanstvo kluba ujema z razlogom obstoja OK Vital ter kako OK Vital izpolnjuje svojo funkcijo. Za zdaj bi tudi težko opredelili, ali je vizija takšna, da bo klubu zagotavljala razvoj in napredek.

4.1.3 Cilji Odbojkarskega kluba Vital

Management OK Vital je bil najbolj dosleden pri zastavljanju ciljev, predvsem tekmovalnih, saj si je vodstvo kluba, glede na intervjuje, prizadevalo, da bi pri opredeljevanju ciljev upoštevalo, da morajo biti le-ti jasni, razumljivi in se med seboj ne smejo izključevati.

Management kluba je za obdobje od leta 2013 do leta 2020 definiral naslednje cilje:

- oblikovati vrhunsko žensko odbojgarsko ekipo, ki:
 - se bo uvrstila na finalni turnir Pokala Slovenije in med najboljše štiri ekipe v državnem prvenstvu (2013-2015),
 - bo osvojila Pokal Slovenije in naslov državnih prvakinj (2015-2017),
 - si bo zagotovila nastopanje v MEL in se prebila v finale tega tekmovanja (2015-2017),
 - si bo zagotovila nastop v Ligi prvakinj (2018-2020),
- oblikovati predano ekipo strokovnih delavcev,
- vzgajati mlade perspektivne igralko:
 - načrtno ustvarjanje široke baze lastnega igrskega kadra ter hkratno selekcioniranje ter vzgoja igralk, ki bodo tvorile jedro ljubljanskega prvoligaša,
 - nastopanje v vseh kategorijah,
 - povezovanje z Odbojgarsko šolo Ljubljana z namenom iskanja mladih talentov,
- vzgajati reprezentantke Slovenije,
- popularizirati žensko odbojko ter povečati bazo navijačev in ostalih podpornikov kluba:
 - vodenje ženske rekreativne lige in študentskih tekmovanj
 - organizacija otroških, mladinskih in študentskih taborov,
 - organizacija turnirjev in promocijskih prireditev,
- organizirati tekmovanja v odbojki na mivki,
- povezovati se s klubi izven meja Slovenije,
- vzpostaviti in ohraniti poslovanje in vodenje kluba na najvišji možni profesionalni ravni:
 - sanirati finančne dolgove
 - vzpostaviti racionalen odnos do razpoložljivih virov (Stupica Gregorič, 2012, str. 2).

Management in stroka ocenjujeta, da zastavljeni cilji sledijo viziji. Zastavljeni so tako končni kot tudi vmesni cilji. Posamezni cilji se nanašajo na delovanje kluba, spet drugi so tekmovalni. Trenerji, igralko pa tudi sam management priznavajo, da se trenutno zdi, da nekateri cilji niso

realni, tudi ne povsem kompatibilni in da jih ne bo mogoče izpolniti, a se zavedajo, da gre za dolgoročne cilje, ki naj bi jih klub dosegel v obdobju osmih let, torej v relativno dolgem obdobju. V klubu se za zdaj sicer bolj osredotočajo na kratkoročne načrte. V preteklosti cilji OK Vital niso bili dobro komunicirani, zato si novo vodstvo prizadeva to spremeniti, hkrati pa si želijo še bolj natančno opredeliti odgovornosti pri uresničevanju ciljev, se dogovoriti o prioritetah in postaviti bolj konkretne časovne roke za njihovo izpolnjevanje. V klubu se zavedajo, da morajo redno preverjati, ali cilji sledijo viziji.

4.1.4 Izdelava plana v Odbojkarskem klubu Vital

V OK Vital je okviren strateški plan pripravljen, a večinoma temelji na tekmovalni sekciji kluba in deloma zajema še organiziranost kluba v prihodnosti in medorganizacijsko povezovanje. Vodstvo kluba se zaveda velikega pomena formalizacije plana, ki bi omogočila sistematičnost in kontrolo nad izvajanjem. Prav tako si v OK Vital želijo čim prej na novo definirati delovna področja in določiti odgovornosti posameznih izvajalcev nalog ter strateški plan dopolniti tako, da bo zajemal vse sekcije, projekte in aktivnosti v klubu. Management želi dopolniti tudi finančni plan, saj v klubu trenutno razpolagajo le s kratkoročno in deloma srednjeročno finančno projekcijo, vodstvo pa se zaveda tudi, da bo moralo najti ustrezen postopek ocenjevanja, ki bo določal razvoj oz. napredek OK Vital.

4.1.5 SWOT analiza planiranja v Odbojkarskem klubu Vital

Poslanstvo, vizija, vrednote in cilji sicer odpirajo prostor za hitro in učinkovito odzivanje na spreminjajoče se zahteve okolja, vendar pa literatura zagovarja trditev, da je za uspešnost delovanja neke organizacije ključna temeljita analiza. Slednje vodstvo OK Vital, razen podrobne analize finančnega stanja, za zdaj še ni izvedlo. Management se zaveda, da bi bile analize za klub zelo koristne, saj bi lahko na podlagi preteklega delovanja ugotovili, kje so bile storjene največje napake. Vodstvo tudi intenzivno razmišlja o prednostih in priložnostih, ki jih ima klub, da bi ustvaril konkurenčno prednost.

V statutu kluba so navedena posamezna področja dela oziroma sekcije:

- sekcija za skrb za odbojkarsko šolo za mlade in odrasle,
- sekcija za skrb za finančna vprašanja društva (trženje),
- sekcija za skrb za kvalitetno vzdrževanje igrišč in objektov ter sredstev v uporabi društva,
- sekcija za skrb za tekmovalne ekipe,
- sekcija za skrb za organizacijo tekmovanj,
- sekcija za skrb za strokovno delo trenerjev v društvu.

Takšna struktura managementu omogoča, da na podlagi analize sekcij dobi podatek, katera sekcija koliko prispeva k uspešnosti kluba. Te možnosti management za zdaj še ni izkoristil.

Zgornjo analizo in ugotovitve lahko strnemo v SWOT analizo prednosti in slabosti planiranja znotraj OK Vital ter obenem analiziramo tudi priložnosti in nevarnosti, ki izhajajo iz zunanjega okolja, znotraj katerega deluje OK Vital (Tabela 1).

Tabela 1: SWOT analiza planiranja v Odbojškem klubu Vital

PREDNOSTI • menjava vodstva je bila priložnost za klub, da na novo definira vizijo, cilje in strategije • zaradi menjave vodstva ni prišlo do odpora ob spremembah • dobri osebni odnosi med člani vodstva kluba, med trenerji in med igralkami • klub vodijo visoko izobraženi ljudje, ki so tudi uspešni v svojih poklicih • možnost uspešnejšega reševanja problemov/ trenutnega stanja • visoka raven operativnega planiranja (tekmovanja, turnirji, priprave) • družbeno odgovorno delovanje kluba	SLABOSTI • ni izdelanega strateškega načrta • ni izdelana analiza zunanjega okolja • pomanjkanje časa za planiranje • pomanjkanje časa za analize (tudi medorganizacijske) • klubska strategija ni izdelana na podlagi analize iz preteklih let • novo postavljeni cilji so postavljeni glede na trenutno stanje in ne vključujejo morebitnih sprememb v zunanjem okolju (javna sredstva...) • planiranje je potekalo le za kakšnega od segmentov kluba, ne pa tudi za celoten klub • klubska vodstvo nima izkušenj s planiranjem v športnih organizacijah • pri ciljih niso določeni kazalci merljivosti • premajhna raven formalizacije planiranja • člani kluba v proces planiranja niso vključeni • v planih ni določena odgovornost
PRILOŽNOSTI • pripravljenost ljubljanskih odbojškkih klubov za planiranje skupne strategije tekmovalnega pogona • pripravljenost Univerze v Ljubljani, da svoje prihodnje odbojške programe uskladi z odbojškimi klubi v Ljubljani • pripravljenost OŠL, da razširi svoje sodelovanje z ljubljanskimi odbojškimi klubi • podpora OZS pri planiranju programov in aktivnosti v odbojškkih klubih	NEVARNOSTI • spremembe zakonodaje na področju športa • spremembe politike Mestne občine Ljubljana na področju športa • gospodarska kriza in ekonomsko stanje v državi ter posledično manj finančnih sredstev za športne programe • vedno manj dolgoročnih sponzorskih pogodb

4.2 Analiza organiziranja v Odbojškem klubu Vital

4.2.1 Dejavniki organizacije Odbojškega kluba Vital

Management OK Vital se strinja z ugotovitvijo, da lahko klub uvrstimo med majhne športne organizacije brez veliko pravil in stroge hierarhije, ki svojim članom nudijo predvsem storitve.

Klub skuša delovati s kar najnižjimi stroški in vračati dolgove, kljub temu pa vodstvo želi zagotoviti vse potrebne vire. Delovanje kluba je v zelo veliki meri odvisno od javnih sredstev, kar skuša vodstvo spremeniti z uvajanjem novih programov in si zagotoviti konkurenčno prednost. Strokovni delavci so potrdili, da imajo pri pripravi svojih programov dela proste roke, upoštevati morajo le klubski pravilnik o pravicah in dolžnostih. Na podoben način v klubu delujejo tudi člani UO, drugi prostovoljci pa se ravnavajo po navodilih, ki jih dobijo od vodstva.

4.2.2 Organizacija- strukture in procesi v Odbojkarskem klubu Vital

Glede na statut OK Vital vrh formalnega dela organizacijske strukture društva (Slika 4) predstavlja skupščina, najvišji organ društva, ki ga sestavljajo vsi člani društva. Na prvi ravni hierarhije se nahajajo nadzorni in upravni odbor ter disciplinska komisija in sekretar.

Nadzorni odbor sestavljajo trije člani. Odbor nadzira zakonitost izvajanja pravil in drugih aktov društva, uresničevanje in varstvo pravic in dolžnosti članov društva in finančno-materialno poslovanje društva, obenem pa spremlja delo društva in njegovih organov ter izvajanje sklepov. Nadzira tudi obveščanje članov (Stupica Gregorič, 2012, str. 6).

Slika 4: Organizacijska struktura Odbojkarskega kluba Vital



Vir: T. Stupica Gregorič, Statut ŠD Vital, 2012, str. 7.

UO je izvršilni organ društva, ki opravlja organizacijska, strokovno tehnična in administrativna dela, hkrati vodi delo društva po programu in sklepih, sprejetih na skupščini. UO je za svoje delo odgovoren skupščini in je sestavljen iz največ devet članov. UO lahko ustanovi sekcije dela in tudi določi naloge znotraj sekcije, število članov in vodjo sekcije (Stupica Gregorič, 2012, str. 6).

Disciplinska komisija (trije člani) se ravna po disciplinskem pravilniku in se sestaja po potrebi, na podlagi pisne zahteve članov in organov društva (Stupica Gregorič, 2012, str. 6).

Predsednik društva zastopa in predstavlja društvo v stikih z drugimi organi in organizacijami. Hkrati je predsednik UO, izvoli pa ga skupščina za dobo petih let. Predsednik je odgovoren za delovanje društva v skladu s statutom in pravili društva (Stupica Gregorič, 2012, str. 7).

Sekretar ŠD Vital ni član UO. Skrbi za zakonitost in urejenost delovanja društva, zadolžen je za organizacijo sej skupščine in sestankov UO in NO društva ter disciplinske komisije. Zadolžen je za opravljanje strokovno tehničnega in administrativnega dela ter za koordinacijo med organi društva. Za svoje delo je odgovoren skupščini (Stupica Gregorič, 2012, str. 7).

OK Vital je že v preteklosti skrbel za medorganizacijsko povezovanje, ko je vzpostavil sodelovanje z OŠL, OD Krim in UL, medtem ko z OZS in ostalimi ljubljanskimi ženskimi klubi, po besedah vodstva, trenerjev pa tudi predstavnikov drugih klubov, ni imel najboljših odnosov. Pred sezono 2012/13 je managementu, predvsem preko trenerjev, uspelo izboljšati odnose tako z OZS kot z ŽOK Šentvid, ŽOK Tabor in ŠD Olimp ter nekaterimi drugimi klubi, vodstvo pa si želi tudi še bolj intenzivno sodelovati z že obstoječimi partnerji.

Neformalni del organizacijske strukture OK Vital se izraža v korektnih odnosih med trenerji, ki med seboj sodelujejo ter v pristnih odnosih med igralkami znotraj posameznih selekcij, ki pravijo, da skupaj preživljajo veliko prostega časa. Dobri so tudi odnosi med starši igralk, ki so se med seboj spoprijateljili. Ta neformalni del strukture ima po mnenju članov UO in tudi članov strokovnega vodstva celo večji vpliv na delovanje kluba kot formalni del.

4.2.3 Značilnosti organizacije Odbojkarskega kluba Vital

Organizacijska struktura OK Vital je preprosta in ima le dve hierarhični ravni (ter skupščino kot najvišji organ), na katerih deluje management. Taka organiziranost klubu omogoča, da aktivnosti posameznih sekcij in možnost uspešnejšega delovanja stroke (kadrovanje trenerjev in igralk, tekmovalni uspehi) pripomorejo k lažjemu vodenju kluba in posledično k njegovi večji uspešnosti. Za zdaj k uspešnosti kluba najbolj prispevajo športni rezultati.

Skupščina OK Vital je sicer potrdila področja dela, ki so si jih med seboj razdelili člani UO, vendar pa njihove naloge niso formalizirane, člani nimajo določenega delovnega časa in večinoma tudi ne rokov za izvedbo delovnih nalog. Prav tako niso določeni mehanizmi ocenjevanja dela ali vrednotenja rezultatov. Tako je odgovornost managerjev manjša. V klubu večino odločitev sprejme management, torej gre za visoko raven centralizacije kluba. Management razpolaga z veliko večino dostopnih informacij, kar je lahko dobra podlaga za dobre odločitve. Poleg UO lahko določene odločitve sprejemajo še vodje posameznih sekcij ali strokovni svet kluba (udeležba na turnirjih, organizacija tekmovanja in priprava, itd.).

V klubu je raven standardizacije nizka, saj morajo npr. člani strokovnega vodstva in igralk delovati po pravilnikih in se držati procedur ter pogodbenih obveznosti, medtem ko to ne velja za klubske management, ki ima pri svojem delu pravzaprav le moralno odgovornost.

Glede na pogovore s člani vodstva je v OK Vital v preteklosti delo potekalo po principu "vsak dela vse", kar je bilo v prvi vrsti neučinkovito, saj je veliko projektov (nalog) ostalo nedokončanih. Poleg tega cilji niso bili razdelani v dovolj veliki meri, prav tako niso bile definirane delovne naloge. V klubu je bila in je raven specializacije za različna področja različna.

V OK Vital je raven profesionalizacije dokaz nizka. V klubu so redno zaposleni trije trenerji, ki imajo najvišjo možno trenersko izobrazbo. Pogodbeno s klubom sodelujejo še trije trenerji z enako strokovno usposobljenostjo. En trener je v tekmovalni sezoni 2012/13 pridobil licenco za trenerja začetnika, a ima za seboj uspešno igralsko kariero, en trener pa je še v postopku pridobivanja ustrezne licence. Člani managementa so dokaj dobri poznavalci odbojke in so tudi poslovno uspešni. Imajo lastna podjetja ali delujejo na odgovornih/vodstvenih položajih. Neprofesionalizacija kadrov se zato odraža predvsem v premajhnem številu delovnih ur ter pomanjkljivem znanju s področja managementa v športu, občasno tudi v navzkrižju interesov.

4.2.4 Kultura v Odbojarskem klubu Vital

Člani managementa ne skrivajo, da OK Vital v slovenskem in tudi v mednarodnem odbojarskem prostoru ne uživa veliko ugleda. Klub ga je zapravil z različnimi spori s klubi, z OZS in ZOŠS pa tudi z neprofesionalnim odnosom do trenerjev, igralk in drugih članov. Na slabo podobo v javnosti so vplivali finančni dolgovi oz. neizpolnjevanje finančnih obveznosti in samo kadrovanje znotraj kluba pa, po mnenju večine članov, način komuniciranja ni bil na dovolj visoki ravni.

Vse naštet, po mnenju managementa, še dodatno vpliva, da kultura v OK Vital še ni razvita do te mere, da bi pravočasno zaznavali in analizirali ter reševali različne probleme. Po drugi strani je vodstvo prepričano, da naj bi imela kultura v klubu precej veliko vlogo pri motiviranju članov organizacije in njihovi večji socializaciji.

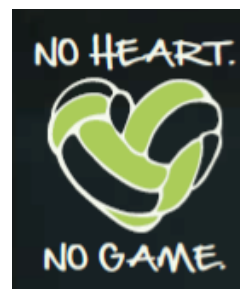
Klub, ki je v odbojarski sferi dobro prepoznaven, se predstavlja s celotno grafično podobo (Slika 5) in simboli, podan pa je tudi predlog nove blagovne znamke (BZ) OK Vital (Slika 6).

Slika 5: Logotip OK Vital



Vir: Zgodovina Odbojarskega kluba Vital, 2013

Slika 6: Predlog nove BZ OK Vital



Vir: G. Rozman, Smernice razvoja ženske odbojke v Mestni občini Ljubljana 2013-2020

Pomemben viden element kulture v OK Vital so predvsem ponavljajoči se dogodki ter pripadnost klubu, ki jo trenerji zaznavajo pri igralkah v mlajših selekcijah in prostovoljcih. Člani vodstva si želijo, da bi bilo tovrstnih dogodkov v klubu več. Po drugi strani največje pomanjkanje kulture znotraj kluba zaznavajo v članski tekmovalni selekciji, ki bi morala na tem področju biti vzor vsem igralkam v mlajših selekcijah, a temu pogosto ni tako. Sestavljena je namreč iz igralk, ki večinoma niso bile vzgojene v OK Vital in imajo zato tudi drugačne kulturne vzorce.

V OK Vital predvsem trenerji skrbijo, da igralkke odgovorno ravnaajo s klubsko opremo, da so slačilnice in dvorana čiste, hkrati pa skušajo dekleta vzgajati v odgovorne posameznice, ki v času opravljanja klubskih aktivnosti delujejo v skladu s klubsko kulturo. A ker ta doslej še ni bila zapisana, jo tako trenerji kot tudi igralkke pogosto tolmačijo različno. Kot se je pokazalo v intervjujih, ima vsak posameznik znotraj kluba svoje cilje, ambicije, želje in motive, pa tudi prepričanja, domneve ter vrednote in norme, torej še nezapisane nevidne elemente kulture.

4.2.5 SWOT analiza organiziranja v Odbojškarskem klubu Vital

Zgornjo analizo in ugotovitve lahko strnemo v SWOT analizo prednosti in slabosti organiziranja znotraj OK Vital ter obenem analiziramo tudi priložnosti in nevarnosti, ki izhajajo iz zunanjega okolja, znotraj katerega deluje OK Vital (Tabela 2).

Tabela 2: SWOT analiza organiziranja v Odbojškarskem klubu Vital

PREDNOSTI • visoka raven profesionalizacije strokovnih delavcev • dobro timsko delo • dobri odnosi • ustreznost organizacijske strukture • visoka raven centralizacije • privlačna celostna grafična podoba • višja raven kulture OK Vital (vrednote)	SLABOSTI • prevelik vpliv neformalnega dela strukture • nizka raven formalizacije in posledično majhna odgovornost • nizka raven profesionalizacije • nizka raven specializacije • nizka raven standardizacije managementa (člani podobne delovne naloge izvajajo vsak na svoj način)
PRILOŽNOSTI • izboljšanje medorganizacijskega sodelovanja med odbojškarskimi klubi • pripravljenost ljubljanskih odbojškarskih klubov za skupno izvajanje organizacijskih aktivnosti (tekmovanja, priprave, treningi, selekcioniranje igralk) • pripravljenost odbojškarskih klubov za organiziranje skupnega delovanja strokovnih delavcev pri klubskih projektih	NEVARNOSTI • majhna možnost kontrole • delovne naloge niso dobro razdeljene • premalo usklajevanja • nejasna hierarhija odločanja • morebitni spori med odbojškarskimi klubi • velike razlike med ravno organiziranosti v odbojškarskih klubih v Ljubljani in Sloveniji • upad števila prostovoljcev • nepredvidljivo okolje, v katerem centralizirana

se nadaljuje

nadaljevanje

• pripravljenost klubov za skupno organizacijo promocijskih aktivnosti za razvoj odbojke	• struktura odbojcarskih klubov lahko postane neprimerna • neuspešnost pridobivanja finančnih sredstev lahko resno ogrozi spoštovanje hierarhične ureditve v odbojcarskih klubih
--	--

4.3 Analiza vodenja v Odbojcarskem klubu Vital

V OK Vital, po informacijah managementa, procesa vodenja v preteklosti niso analizirali. Kot največje pomanjkljivosti so člani vodstva v intervjujih navedli, da so se preveč osredotočali na trenutne potrebe kluba in premalo na uresničevanje ciljev. Kot enega od razlogov, da klub z vidika vodenja v preteklosti ni bil uspešen, nosilci vidijo pomanjkanje timskega dela, premajhno integracijo in koordinacijo med posameznimi sekcijami in tudi med člani managementa. Delovne naloge v klubu večinoma niso bile delegirane, nihče tudi ni želel prevzemati odgovornosti za izvajanje nalog. Stopnja integritete vodstva kluba je bila nizka.

4.3.1 Moč, stili in tipi vodenja v Odbojcarskem klubu Vital

V OK Vital je veliko vodij, na čelu s predsednikom kluba ter vsakim članom upravnega odbora posebej, saj so ti zadolženi za posamezne sekcije, v sklopu katerih delujejo kot vodje. Vodje so tudi vsi trenerji, ki vodijo tekmovalne selekcije, znotraj teh pa so vodje kapetanke. Glede na pogovore s "podrejenimi", je za vsakega vodjo v OK Vital značilen drugačen tip vodenja, saj se posamezniki s svojo vlogo vodje spopadajo vsak na svoj način.

Glede na stil vodenja gre v OK Vital za kombinacijo avtokratičnega in demokratičnega vodenja. Predsednik kluba zaupa članom UO in dovoli, da samostojno vodijo sekcije in izvajajo naloge. Za zdaj so sekcije prisiljeni voditi po načelih transformacijskega vodenja, saj se management posveča predvsem financam in reorganizaciji kluba.

Management odobrava, da zaposleni (trenerji) preko strokovnega vodje predložijo svoje ideje, predvsem pa programe dela, vključno s pripravami in udeležbo na turnirjih. Vendar pa trenerji brez podpore vodstva ne smejo izvajati aktivnosti, ki niso že vnaprej dogovorjene, kar je značilnost avtokratičnega vodenja. Podoben je tudi odnos med trenerji in igralkami, kjer gre pri vseh mlajših tekmovalnih kategorijah za povsem avtokratično vodenje. Tudi znotraj teh selekcij imamo v Odbojcarskem klubu Vital vodje, kapetanke ekip, ki jih določijo trenerji ali izvolijo soigralke. Kapetanke Vitalovih ekip so si spoštovanje soigralk zaslužile s svojo kakovostjo, stažem, osebnostnimi lastnostmi in karizmo, vendar pa se kljub temu, da so na položaju, kjer bi lahko uveljavljale svoj vpliv, vedno posvetujejo s soigralkami in na demokratičen način pridejo do odločitev, ki jih nato sporočijo trenerju. Kapetanke ekip svoje soigralke vodijo po principih karizmatičnega vodenja.

4.3.2 Kadrovanje v Odbojkarskem klubu Vital

Na novo sestavljen management je v OK Vital začel delovati proti koncu leta 2012. Njegovi člani so v pogovoru omenili, da so se morali na začetku mandata spopasti s procesom kadrovanja, kar jim je pobralo veliko energije. Prerazporedilo se je namreč delo v tekmovalnih selekcijah, veliko je bilo sprememb v trenerskem kadru. V klubu so se odločili za razrešitev trenerja članske ekipe, v januarju 2013 pa je še enkrat prišlo do začasne menjave na trenerskem stolčku. Že tekom sezone 2012/13 se je strokovno vodstvo začelo ukvarjati z iskanjem trenerja prve selekcije za sezono 2013/14, hkrati pa je bil management prisiljen razmišljati o premeščanju zaposlenih znotraj kluba in reorganizaciji klubskih tekmovalnih selekcij, in sicer v skladu z osnutkom smernic razvoja OK Vital.

Podobno je bilo z igralskim kadrom v članskih tekmovalnih selekcijah, ki ga je vodstvo pred sezono 2013/14 v veliki meri prevetnilo, saj je želelo število in kakovost igralk v prihodnje usklajevati s finančnimi zmožnostmi kluba. Zaradi korenitih sprememb nosilci klubskih aktivnosti v intervjujih niso želeli ocenjevati, kaj menijo o kadrovanju novega vodstva.

4.3.3 Komuniciranje v Odbojkarskem klubu Vital

Nosilci aktivnosti v OK Vital ugotavljajo, da je bila komunikacija v klubu v preteklosti na nizki ravni, a se je v zadnjih mesecih občutno izboljšala, predvsem znotraj posameznih sekcij in samega vodstva. Komunikacija med člani stroke je še pomanjkljiva in na dokaj nizki ravni. V klubu ima pomembno vlogo neformalna komunikacija, ki bi jo člani managementa radi zadržali na tej ravni, vendar pa bi bilo po njihovem mnenju potrebno občutno povečati raven formalne komunikacije, ki bi morala imeti, v primerjavi z neformalno, večjo veljavo. Nosilci aktivnosti v OK Vital so še povedali, da imajo v klubu možnost medsebojno komunicirati v vseh smereh. Enako možnost imajo tudi igralke, deloma tudi starši in drugi člani kluba.

Poleg neposredne komunikacije ima v OK Vital velik pomen komunikacija preko elektronske pošte, telefonskih pogovorov in SMS sporočil, še vedno pa klub nima pisarne v oblaku, ki bi po mnenju članov vodstva izboljšala komunikacijo znotraj kluba. V klasični obliki so večinoma le še zapisniki sestankov, pogodbe, pravilniki in drugi dokumenti. Ko gre za posredovanje preprostih sporočil, pri katerih ne more priti do napačnega razumevanja, je komunikacija v klubu enosmerna, pri vsebinah, kjer nosilec pričakuje povratno informacijo (predlogi pogodb, potrditev igralnih terminov itd.) pa gre za dvosmerno komunikacijo.

V OK Vital včasih še vedno ni povsem jasno, kdo bo posredoval določeno informacijo, kdaj, komu in na kakšen način, kar je ugotovilo tudi vodstvo. Določena sporočila še vedno ne pridejo pravočasno do prejemnika, po drugi strani pa prihaja do kopičenja in podvajanja informacij, predvsem, ko nek nosilec prejme različne informacije, ki so zanj nepomembne. V preteklosti se je dogajalo, da so se izgubile kakšne pomembne informacije, ali pa so si posamezni člani kluba dovolili samovoljno nagovoriti partnerje, sponzorje, starše, člane kluba in slovensko odbojkarsko srenjo, kar je bilo najmanj neprofesionalno.

OK Vital z okoljem večinoma komunicira preko elektronske pošte in spletne strani www.vitalvolley.si, družbenih omrežij Facebook, Twitter in Instagram, občasno pa še preko uradne spletne strani OZS www.odbojka.si, na kateri so objavljeni prispevki o ekipah OK Vital. Po mnenju večine nosilcev je vsebina medijev preredko ažurirana in tudi pomanjkljiva, sama spletna stran pa je uporabnikom ni najbolj prijazna, saj je že vstopna stran zasičena z nepomembnimi informacijami in zato nekoliko nepregledna, tudi sicer pa sama vsebina premalo odraža samo dogajanje v klubu.

4.3.4 Motiviranje v Odbojkarskem klubu Vital

Pri članih OK Vital bi težko opredelili motive, zaradi katerih delujejo v klubu. Izjema so splošni motivi, ki jih navajajo. Tako vodstvo kot prostovoljci so poudarili osebno zadovoljstvo. Trenerji svoje delo primarno vidijo kot vir prihodka, velika motivacija je želja po dokazovanju v slovenskem pa tudi mednarodnem odbojkarskem prostoru ter izkoriščanje možnosti, da po zaključeni igralski karieri ostanejo tesno povezani z odbojko. K večji motiviranosti pripomorejo še uspehi tekmovalnih ekip in nagrade, tekmovanja v tujini, priprave ali pa športna oprema.

Igralke, vsaj glede na pogovore, najbolj motivira želja po napredovanju in doseganju dobrih rezultatov, obenem pa še druženje, sprostitve, zabava, aktiven način življenja ter potovanja na tekme in turnirje v tujino. Pri članski ekipi velik motiv predstavljajo še štipendije in finančne nagrade. Pri starših, ki imajo svoje otroke vključene v OK Vital, je glavni motiv sodelovanje pri tem, kar dela njihov otrok. Starši se zavedajo, da svojim otrokom s svojim aktivnostmi lahko posredno pomagajo na športni poti. Starši so namreč pri motivih navedli še, da svoje delo v klubu jemljejo kot hobi in dodatno aktivnost ali pa možnost dokazovanja.

4.3.5 Konflikti v Odbojkarskem klubu Vital

V večini športnih organizacij se raznovrstnim konfliktom ne morejo izogniti in tako so se ti pojavljali tudi v OK Vital, tako med posamezniki kot med skupinami znotraj kluba. Glede na opravljene intervjuje so bili njihov vzrok predvsem finančne težave in različni interesi pa tudi razlike v osebnostnih lastnostih. Konflikti so nastajali še zaradi načina delegiranja nalog.

Po oceni nosilcev aktivnosti je imela večina konfliktov negativne posledice. Zaradi različnih nesoglasij in sporov, ki so se stopnjevali iz meseca v mesec, so odstopno izjavo podali praktično vsi člani UO. Po sezoni 2011/12 je zaradi neizplačanih obveznosti in konfliktov, ki so temu sledili, iz kluba odšlo pet trenerjev, v sezoni 2012/13 pa še dva in tudi en član UO. Konflikti so se pojavljali predvsem zaradi težke finančne situacije, nizke stopnje komuniciranja in prioritet posameznikov, a so imeli, po oceni managementa, dokaj pozitivne posledice. Člani kluba so bili prisiljeni v boljšo komunikacijo in medsebojno sodelovanje, produktivnost je bila večja, tekmovalne selekcije pa so začele dosegati dobre rezultate. Vsi konflikti iz preteklosti še niso razrešeni in občasno še vedno otežujejo delovanje kluba, a se vodstvo tega zaveda, zato poizkuša poiskati čim bolj ustrezne rešitve.

4.3.6 SWOT analiza vodenja v Odbojkarskem klubu Vital

Zgornjo analizo in ugotovitve lahko strnemo v SWOT analizo prednosti in slabosti vodenja znotraj OK Vital ter obenem analiziramo tudi priložnosti in nevarnosti, ki izhajajo iz zunanjega okolja, znotraj katerega deluje OK Vital (Tabela 3).

Tabela 3: SWOT analiza vodenja v Odbojkarskem klubu Vital

PREDNOSTI • motivirano vodstvo (želja po dokazovanju) • bogate delovne izkušnje članov vodstva kluba • visoka usposobljenost trenerjev • dobra komunikacija znotraj posameznih sekcij • možnost, da zaposleni (in nekateri člani kluba) samodejno izvajajo aktivnosti • možnost vzpostaviti funkcijo vodenja v celoti • usmerjenost k dosežkom	SLABOSTI • UO brez izkušenj v managementu v športu • nizka raven komunikacije med vodji posameznih sekcij • premalo formalne komunikacije • nagrade za uspešnost (razen za trenerje) niso definirane • preveliko število vodij • obstoječi konflikti (management/starši igralck)
PRILOŽNOSTI • pripravljenost klubov za medsebojno sodelovanje vodstvenih kadrov • izobraževanja za strokovne in vodstvene kadre, ki jih prirejajo OZS, CEV in FIVB • možnost, da Mestna občina Ljubljana financira delovna mesta v managementu klubov	NEVARNOSTI • popularizacija drugih športnih panog med mladimi dekleti (upad igralskega kadra) • vse manjše število aktivnih odbojkarskih trenerjev in sodnikov • konflikti znotraj stroke (relacija OZS - klubi) • neizobraženost vodstvenih kadrov v odbojkarskih klubih na področju managementa v športu • zelo konkurenčno okolje in posledično hitro posnemanje uspešnih projektov

4.4 Analiza kontrole v Odbojkarskem klubu Vital

4.4.1 Značilnosti kontrole v Odbojkarskem klubu Vital

V odbojkarskem klubu Vital se proces kontrole kot funkcije managementa doslej večinoma ni izvajal, z izjemo kontrole v smislu napredka tekmovalnih selekcij, ki so ga v klubu merili glede na dosežene rezultate na tekmovanjih in jih nato primerjali z zastavljenimi cilji ter delne finančne kontrole. Rezultat slednje so bila letna finančna poročila o finančnem stanju kluba, ki jih je management lahko primerjal s predhodnimi poročili. Kot neke vrste kontrolo lahko navedemo še zapisnike s skupščine kluba in sestankov UO, korespondenco spletne pošte ter nedokumentirana ustna poročila.

Glede na to, da se je v OK Vital v preteklosti planiralo le na operacijski ravni in da po besedah managementa za posamezne projekte večinoma ni bilo zastavljenih ne ciljev (z izjemo tekmovalnih ciljev ali splošnih ciljev, kot sta npr. sodelovanje z OŠL in sodelovanje z Univerzo

v Ljubljani), ne kriterijev ocenjevanja oz. kriterijev uspešnosti, zato tudi v primeru, da je klub prišel do določenih rezultatov, le-teh ni bilo mogoče ovrednotiti.

Delo zaposlenih je management kontroliral s pomočjo kvantitativnih kazalcev, na podlagi mesečnih poročil o delu (število opravljenih treningov in tekem, poročila s tekmovanj itd.), trenerje pa so v klubu ocenjevali še glede na dosežene rezultate. V primeru osvojenih kolajne na državnih prvenstvih je trenerju pripadla vnaprej dogovorjena finančna nagrada. Klub ni sistematično kontroliral napredka posameznih igralk (npr. s testiranjem fizičnih sposobnosti in/ali odbojarskega znanja). Na podlagi kvalitativnih oz. bolj subjektivnih kazalcev so jih ocenjevali le nekateri trenerji, do določene mere pa je o napredku posameznih igralk govorila statistika igre. Trener je nadzoroval še prisotnost igralk na treningih in tekmovanjih.

V OK Vital se po mnenju managementa v preteklosti niso znali pravočasno prilagajati spremembam v okolju (člani vodstva so poudarili obdobje, ko klub ni prejel obljubljenih finančnih sredstev, na katerih je slonela celotna finančna konstrukcija, rezervnega načrta pa vodstvo ni imelo), kar je močno vplivalo na potek projektov in aktivnosti. Vodstvo kljub spremembam ni analiziralo stanja in ni ugotavljalo, ali ostati na prej načrtani poti ali pa uvesti spremembe. S tem je klubu onemogočalo fleksibilnost, kar je ena od največjih pastí, v katere se ujamejo organizacije, ki ne izvajajo procesa kontrole. Tudi samokontrole vodstvo ni izvajalo. Eden od članov managementa meni, da zato, ker bi s takšnimi ukrepi posamezni člani vodstva kluba ukrepali sami proti sebi.

Management se zaveda, da je bila kontrola doslej premalo obsežna, saj se je delno izvajala le na operativni ravni, posledično pa je občasno prihajalo do pomanjkanja reda in discipline. Zaposleni so navedli, da so imeli občutek, da s tem, ko še naprej ostajajo v klubu, tvegajo. Tudi dva izmed nekdanjih članov management sta to potrdila in še dodala, da je imel management vse bolj vtis, da nima pregleda nad delovanjem kluba in da izgublja možnost odločanja, torej samo oblast. To se je pred začetkom sezone 2012/13 tudi zgodilo.

Nov management v OK Vital trenutno deluje po načelih naknadne in sprotne kontrole. V tem trenutku se njegovim članom zdi najpomembnejša kontrola finančnega stanja, saj je sanacija kluba za zdaj ključnega pomena. Temu so podrejene tudi vse aktivnosti kluba, razen izvajanja ustaljenih programov, torej vadbe in tekmovanj, ki (glede na dosežene rezultate) prav tako spadajo v naknadno kontrolo. Novim projektom se management za zdaj še ni začel posvečati. Člani vodstva so sicer nanizali precej zanimivih idej, a so za zdaj še neuresničljive, saj je management na podlagi vnaprejšnje kontrole prišel do ugotovitve, da finančnih sredstev za tovrstne projekte klub nima.

4.4.2 SWOT analiza kontrole v Odbojarskem klubu Vital

Zgornjo analizo in ugotovitve lahko strnemo v SWOT analizo prednosti in slabosti kontrole znotraj OK Vital ter obenem analiziramo tudi priložnosti in nevarnosti, ki izhajajo iz zunanjega okolja, znotraj katerega deluje OK Vital (Tabela 4).

Tabela 4: SWOT analiza kontrole v Odbojgarskem klubu Vital

PREDNOSTI • visoka raven kontrole strokovnega kadra • visoka raven operativne kontrole • ustna poročila v posameznih sekcijah, ki zadostujejo za dobro delovanje kluba • izkoriščanje možnosti temeljite primerjave tekmovalnih rezultatov z drugimi klubi	SLABOSTI • nizka raven kontrole dela vodstva kluba • nizka raven kontrole napredka igralk • občasno občutek nereda oz. nediscipline • ni določenih kazalcev kontrole • težko je ugotoviti nepravilnosti • premalo poročil o delu in izvajanju posameznih nalog
PRILOŽNOSTI • izboljšanje kontrole uspešnosti pri ohranjanju članstva in pridobivanju novih članov v klubih, s pomočjo medsebojne primerjave med klubi • priložnost izboljšati dejansko kontrolo že izvedenih in plačanih aktivnosti znotraj klubov (delo trenerjev, vodstva, prostovoljcev) skozi pripravo primernih obrazcev za izdelavo poročil o opravljenem delu • izboljšanje kontrole skupnih projektov več odbojgarskih klubov (organizacija turnirjev, tekem, priprav, kadrovanje igralk)	NEVARNOSTI • nadaljevanje trenutne nizke ravni kontrole v večini odbojgarskih klubov lahko resno ogrozi njihov ugled • pomanjkanje kontrole pri plačevanju storitev, ki jih klubi koristijo in drugih obveznosti (dolgovi, oteženo delovanje, kazni) • pomanjkanje kontrole, ko gre za izpolnjevanje kriterijev, na podlagi katerih MOL in sponzorji ter partnerji klubom dodelijo finančna sredstva • pomanjkanje kontrole (nadzora) nad igralkami v času klubskih aktivnostih (posledično spori z igralkami in starši)

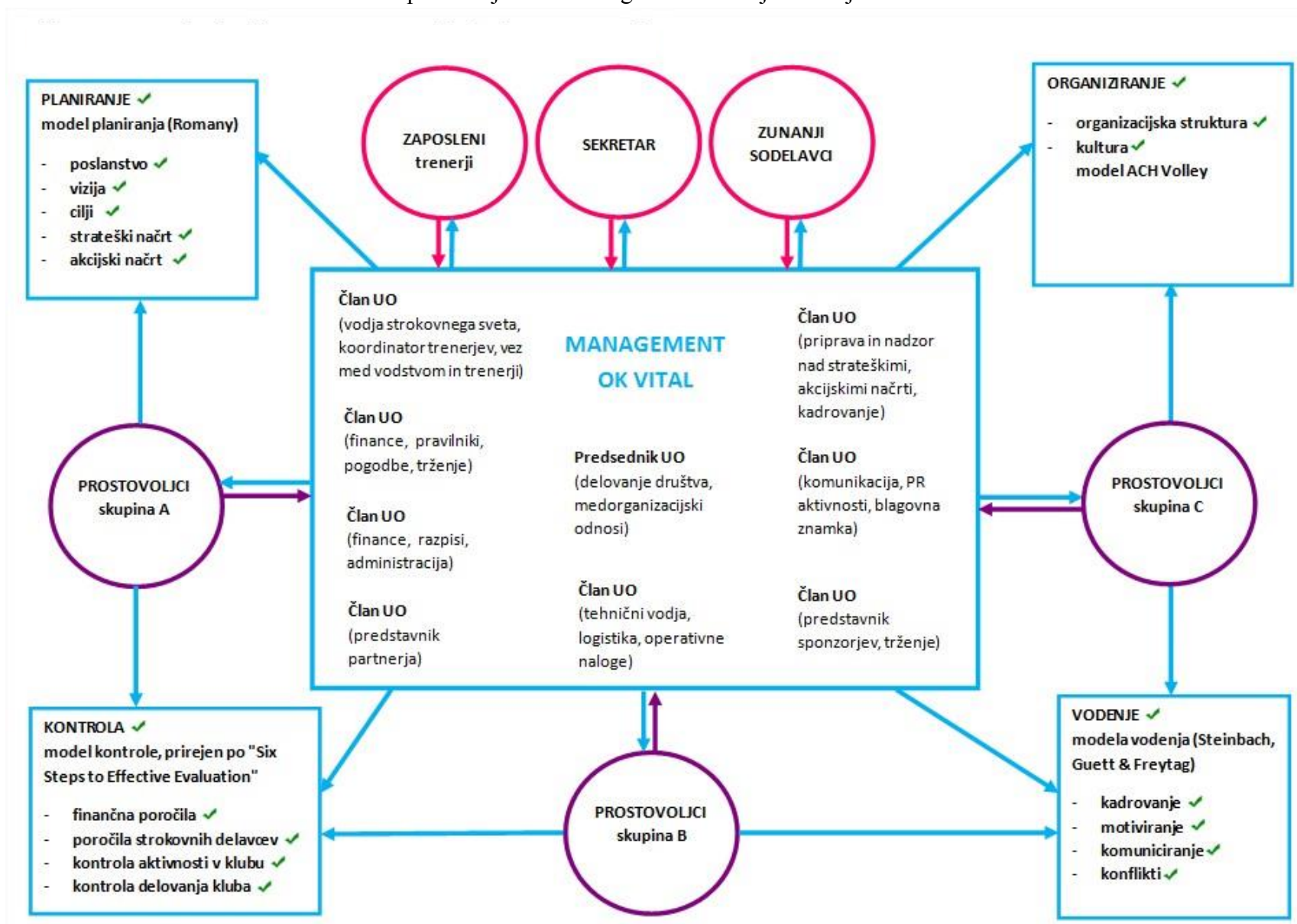
5 PREDLOG IZBOLJŠANEGA PRISTOPA K MANAGEMENTU

Predlagan pristop k izboljšavam managerskih funkcij (Slika 7) sem oblikovala na podlagi analize managerskih funkcij, njihovega poteka oz. poteka programov in aktivnosti v OK Vital ter njihovih nosilcev oz. izvajalcev. S pomočjo predlaganega pristopa bi rada prikazala, kako bi moral po mojem mnenju delovati management, da bi bil klub uspešnejši in dobila tudi potrditev managementa, da je predlagan pristop lahko koristen za OK Vital.

Predlagan pristop obsega vse štiri managerske funkcije, ki jih izvaja management, ob pomoči zaposlenih v športni organizaciji in zunanjih sodelavcev, pomembno vlogo pa igrajo tudi prostovoljci, ki so vpleteni tako v planiranje in organiziranje kot tudi v vodenje in kontrolo. Delo prostovoljcev, ki so, glede na njihovo znanje, izkušnje, sposobnosti in motivacijo, razdeljeni v več skupin, usklajuje management.

Model planiranja v pristopu temelji na že prej omenjenem modelu, ki ga je za planiranje v nedobičkovnih športnih organizacijah razvil Romany (2011, str. 46) in obsega vse, v literaturi označene kot ključne točke planiranja- torej določanje poslanstva, vizije in ciljev ter razvijanja strateškega, finančnega in akcijskih načrtov. To je preprost model, ki je namenjen predvsem manjšim nedobičkovnim organizacijam, ki se v preteklosti še niso posvečale planiranju.

Slika 7: Pristop k izboljšavam managerskih funkcij v Odbojkarskem klubu Vital



Predlagan model management organizacije vodi k strateškemu razmišljanju, določanju jasnih ciljev in usmeritev, planiranju ter razvijanju strategij, določanju prioritet in razvoju podlage za odločanje. S pomočjo tega modela lahko management pride do jasnejše slike prihodnosti in organizacijo obvaruje pred morebitnimi posledicami sprememb v okolju.

Modelov organiziranja, predvsem tistih, ki prikazujejo organizacijsko strukturo, je v literaturi veliko, a se jih relativno malo nanaša na šport in športne organizacije. Še težje je najti model, ki bi ustrezal sicer majhnim nedobičkovnim športnim organizacijam, ki pa so po drugi strani vpletene v vrhunski šport. S tem razlogom se pri oblikovanju predlaganega pristopa k organiziranju v OK Vital nisem oprla na katerega od obstoječih modelov, po katerem bi klub lahko deloval pri izbiri oz. snovanju svoje organizacijske strukture, temveč sem le podala svoja opažanja in predloge. Pri izbiri modela kulture v športni organizaciji sem se oprla na model, ki ga je za potrebe najuspešnejšega slovenskega odbojkarskega kluba, ACH Volleya, zasnovala Mihelčičeva (2011). Model se mi zdi primeren za katerokoli športno organizacijo v Sloveniji in je lahko dobra podlaga za razvijanje lastnega modela kulture.

Vodenje v organizacijah in tudi v športnih organizacijah je pogosto tema strokovne literature in tudi na tem področju so strokovnjaki razvili vrsto modelov vodenja, ki obravnavajo problematiko vodenja v povezavi z managementom organizacij in vodenja drugih članov v organizaciji. Steinbach et al. (2012, str. 25-26) so v svojem modelu ugotavljali, kakšne motive imajo člani organizacij za svoje prostovoljno delo. Iskanje in definiranje teh motivov so za organizacijo skoraj ključnega pomena, saj management le tako lahko ugotovi, kakšne motive imajo člani OK Vital pri delu in po kakšnih principih funkcionirajo. Tako lahko tudi pravočasno prepozna priložnosti pa tudi nevarnosti za organizacijo.

Predlagan pristop k izboljšavam managerskih funkcij opredeljuje še model kontrole Six Steps to Effective Evaluation (Glenaffric Ltd, 2007, str. 26). Obsežen model, sestavljen iz šestih korakov, je primeren za vse vrste organizacij, managementu zagotavlja nadzor nad programi in aktivnostmi, obenem pa tudi nadzor nad človeškimi viri v organizaciji. Model se posveča še finančnim poročilom, ki managementu omogočajo vpogled v uspešnost organizacije.

V predlagan pristop so kot nosilci aktivnosti vključeni prostovoljci, ki v nedobičkovnih organizacijah opravijo večino dela. V Sloveniji v športu deluje precejšnje število prostovoljcev, ki pa opravijo manjši obseg dela kot v razvitih evropskih državah (Jurak, 2006, str. 17). Prostovoljci delujejo tudi v OK Vital, a so, za razliko od zgornjih navedb, zaradi velikega obsega dela pogosto preobremenjeni. V klubu bi morali zato poiskati še več prostovoljcev in jih pritegniti k izvajanju projektov in aktivnosti. Glede na njihovo znanje, izkušnje in sposobnosti pa tudi motive, bi jim posamezni nosilci sekcij ustrezno delegirali delovne naloge. To še posebej velja za procesa planiranja in organiziranja ter deloma tudi vodenja in kontrole, ki bodo zahtevali veliko vloženega časa in energije in ki jih mora klubska vodstvo začeti čim prej izvajati.

V OK Vital se morajo zavedati, da prostovoljce išče vse več športnih pa tudi drugih organizacij, zato naj management najprej razmisli o tem, kako je treba oblikovati klub, da bo prostovoljce

delo v njem sploh zanimalo. Vodstvo se mora zavedati, da bodo morali v prihodnosti tako čas kot tudi finančna sredstva vložiti v razvoj prostovoljstva v klubu. Predlagam oblikovanje neke vrste sheme, s pomočjo katere bo klub iskal prostovoljce, jih izobraževal, jih usmerjal skozi projekte in za uspešno delo tudi primerno nagrajeval. Menim celo, da mora management prostovoljstvo v klubu vključiti v strateški načrt kluba. Da pa bi vodstvo znalo čim bolj smotrno usmerjati delo prostovoljcev, naj najprej odgovori na vprašanja:

- Zakaj iskati prostovoljce in za katere naloge?
- Kakšne vrste prostovoljce iskati, s kakšnimi sposobnostmi in izkušnjami?
- Kje in na kakšen način prostovoljce iskati ter kako jih selekcionirati?
- V kakšni meri z delom obremeniti prostovoljce?
- Na kakšen način prostovoljce zadržati v klubu?
- Po kakšnih pravilnikih upravljati s prostovoljci?

Sledi naj objava, da organizacija išče prostovoljce. Organizacija mora to storiti s primernim sporočilom, v katerem je jasno zapisano, s čim se organizacija ukvarja in za kakšne naloge išče prostovoljce. Pri sami izbiri prostovoljcev je najbolje izbrati osebni pristop ter skozi intervju spoznati osebo, ki se je prijavila na razpis ter ugotoviti ali so njeni motivi za delo, njene sposobnosti in izkušnje, želja po sodelovanju in tudi dokazovanju v skladu z željami organizacije. Predvsem se mora organizacija zavedati, da je iskanje primernih prostovoljcev navadno dolgotrajen proces, ki zahteva veliko vztrajnosti in potrpežljivosti pa tudi kreativnosti (The volunteer recruitment process, 2013).

Sprva predlagan pristop k izboljšavam managerskih funkcij v OK Vital, ki jih, ob pomoči zaposlenih v športni organizaciji pa tudi zunanjih sodelavcev in prostovoljcev, izvaja management kluba, sem operacionalizirala in ga preoblikovala v matriko funkcij in aktivnosti v OK Vital (Tabela 5), v kateri sem pokazala, katere aktivnosti pri planiranju, organiziranju, vodenju in kontroli so se izvajale v preteklosti in kdo jih je izvajal. V matriki sem opredelila še razmerje med klubskimi aktivnostmi in nosilci le-teh ter predlagala, kako bi se moral klub v prihodnje organizirati, da bi management lahko zagotovil nemoten potek aktivnosti in projektov ter skozi izkoriščanje konkurenčne prednosti ustvaril podlago za uspešno delovanje OK Vital.

5.1 Predlog planiranja v Odbojkarskem klubu Vital

Razumljivo je, da se je novo vodstvo OK Vital doslej večinoma posvečalo reševanju finančnih težav v klubu in kadrovanju, manj pozornosti pa namenjalo ostalim aktivnostim. Ne glede na to, da finančna sanacija kluba še ni zaključena pa mora vodstvo čim prej začeti s procesom formalnega planiranja in OK Vital začeti pripravljati na prihodnost, kar praviloma izhaja iz temeljite analize preteklega in sedanjega stanja organizacije in njenih članov. Da pa bi management kluba analizo lahko izvedel kar najbolj učinkovito, mora najprej ugotoviti, kaj analizirati, kdo naj analizira in na kakšen način. Zato predlagam, da predsednik in vseh pet članov vodstva kluba v prvem koraku izvede temeljito analizo svojih sposobnosti, znanja in izkušenj pa tudi osebnih motivov in ciljev. Predlagam analizo na podlagi vprašalnikov ali testov,

Tabela 5: Matrika managementa v OK Vital

	OK VITAL DANES	PREDLOG IZBOLJŠANEGA PRISTOPA K MANAGEMENTU - NOSILCI FUNKCIJ/ AKTIVNOSTI									
		Predsednik OK Vital	član UO stroka/ koordinator	član UO finance/ trženje	član UO predstavnik partnerja	član UO administracija/ finance	član UO tehnični vodja	član UO načrti/ kadri	član UO komunikacija/ PR aktivnosti	član UO predstavnik sponzorjev	prostovoljci
AKTIVNOST											
PLANIRANJE	●										
poslanstvo	✓	✓	✓			✓			✓		
vrednote	●		✓			✓			✓		
vizija	✓	✓	✓	✓	✓			✓		✓	
cilji	✓	✓	✓	✓				✓			
strateški načrt	✗	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓
strategije	●		✓	✓		✓	✓	✓	✓		
akcijski načrti	✗		✓			✓	✓	✓	✓		✓
finančni načrti	●	✓		✓		✓		✓		✓	
operativni načrti	●		✓	✓			✓	✓	✓		✓
ORGANIZIRANJE	●										
organizacijska struktura	●	✓									
kompleksnost	✗	✓									
formalizacija	✗	✓	✓	✓		✓		✓			
centralizacija	✓	✓	✓					✓	✓		
specializacija	●		✓	✓				✓			✓
profesionalizacija	●		✓	✓							
organizacijska kultura	✗					✓			✓		
VODENJE	●										
stili in tipi vodenja	✗	✓	✓								
kadrovanje	●		✓					✓			
komuniciranje	●		✓			✓			✓		
motivacija	✗		✓					✓	✓		
reševanje konfliktov	●	✓	✓	✓		✓			✓		
KONTROLA	✗										
kontrola organizacije	✗	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
kontrola sekcij	✗	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
samoocenjevanje	✗	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓		✓

Legenda: ✓ aktivnosti, ki se v OK Vital izvajajo ● aktivnosti, ki se v OK Vital deloma izvajajo ✗ aktivnosti, ki se v OK Vital ne izvajajo

ki so dostopni v literaturi (vprašalnik za samooceno kompetenc, za oceno osebnostnih lastnosti, vprašalnik delovnih stilov itd.) oz. organizacijo ene ali več delavnic s primerno vsebino. Analiza mora ponuditi odgovor na vprašanje, kakšne managerske naloge naj v klubu opravlja vsak posameznik, hkrati pa tudi predlagam, da so testi takšni, da jih je moč ponavljati v različnih časovnih obdobjih, najbolje periodično, v sklopu kontrole. Tovrstno analizo naj opravijo tudi drugi člani kluba- trenerji, igralke, zunanji sodelavci, aktivni prostovoljci itd.

Tej analizi naj sledi še temeljita analiza OK Vital v preteklosti in sedanjosti. Vsak član managementa naj analizira področje, na katerem je deloval oz. na katerega se najbolj spozna, in sicer vsako aktivnost in projekt, ki ga je klub izvajal posebej. Management naj torej opravi analizo celotnega delovanja, hkrati pa že ustvarja podlago za razmišljanje o planiranju oz. izdela nekakšen osnutek plana. Poleg analiz so za prihodnje planiranje lahko zelo koristne tudi primerjave z drugimi športnimi organizacijami, ki delujejo v enakem (podobnem) okolju kot OK Vital, tako na področju same organizacije kot tudi na področju financ, kadrov, virov itd. Vse to naj bo podlaga za začetek procesa formalnega planiranja.

Član managementa, odgovoren za finance, mora temeljito analizirati preteklo finančno poslovanje in ugotoviti, zakaj je prišlo do finančnih dolgov, hkrati pa pripraviti analizo finančne sanacije. Skupaj s članoma managementa, ki skrbita za sponzorstva, naj analizira preteklo in sedanje sodelovanje s partnerji in pripravi analizo marketinških aktivnosti. Predstavnik partnerjev in sponzorjev naj analizirata dosedanje sodelovanje s klubom in predstavita možnosti nadgradnje tega sodelovanja. Vsi skupaj naj bodo pozorni še na možnost, da se v prihodnosti spremeni zakonodaja na področju športa in politika MOL za področje športa, treba pa je tudi ugotoviti, kakšen bo nadaljnji vpliv gospodarske krize in kako se soočiti z vedno manjšimi možnostmi podpisa dolgoročnih sponzorskih pogodb.

Član managementa, v klubu odgovoren za stroko, naj analizira kadrovsko sestavo kluba v preteklosti in sedanjosti ter skuša ugotoviti, kakšne bodo potrebe v prihodnosti. Preuči naj možnosti za planiranje skupne strategije tekmovalnega pogona z drugimi ljubljanskimi odbojgarskimi klubi in možnosti za sodelovanje OK Vital pri izvajanju odbojgarskih programov, ki potekajo pod okriljem Univerze v Ljubljani ter tudi možnosti za nadgraditev sodelovanja z OŠL. Strokovni vodja naj analizira še tekmovalne dosežke kluba v preteklosti.

Preden si člani managementa, na podlagi analize vlog in odgovornosti, razdelijo področja dela, morajo ugotoviti še, kakšen je oz. kakšen bo obseg dela v prihodnosti. V intervjujih so namreč omenili, da so pogosto preobremenjeni in da se posamezne aktivnosti ne realizirajo v zadanem časovnem roku, zato so izrazili potrebo po uvajanju drugih članov kluba v delo managementa, kar klubski statut dopušča. Klubsko vodstvo mora ugotoviti, na katerem področju dela aktivnosti in projekti v preteklosti niso potekali v skladu s cilji in zakaj. Ugotoviti mora tudi, na katerih področjih je klub zaradi neizvajanja nalog občutil največje posledice. Management mora analizirati še samo organiziranost kluba, potek aktivnosti in programov ter možnosti, da OK Vital izkoristi podporo OZS pri njihovem izvajanju. Takšna analiza bo omogočila iskanje

primernih kadrov, in sicer na podlagi njihovih sposobnosti, izkušenj, osebnostnih lastnosti in motivov.

Predlagam, da klubske vodstvo za še tri prosta mesta v UO kluba skuša najti osebe, ki so že delovale oziroma še delujejo v športni sferi (seveda s primernimi referencami), a doslej niso delovale v OK Vital. To naj bodo osebe, ki so kompetentne za področja, na katerih je vodstvo kluba ugotovilo največ pomanjkljivosti. Menim, da bi se morali v klubu v večjem obsegu posvečati prav izvajanju procesov planiranja, organiziranja, vodenja in kontrole, nad katerimi bi lahko bdela eden od novih članov upravnega odbora. Predlagam, da bi te osebe v klubu v večji meri skrbale za marketinške aktivnosti pa tudi za njegovo notranjo in zunanjo podobo ter za intenzivnejšo komunikacijo v notranjem okolju in z zunanjim okoljem.

Ne glede na to, da je skupščina kluba nedolgo nazaj potrdila poslanstvo, novo vizijo in deloma tudi cilje OK Vital, naj vodstvo, na podlagi novih ugotovitev, ki so jih prinesle analize in strateško razmišljanje, znova obravnava poslanstvo in vizijo in ju po potrebi preoblikuje. Management mora temeljito razmisliti še o vrednotah OK Vital, za katere predlagam, da jih član UO, zadolžen za komunikacijo, tudi zapiše.

Sledi naj vnovična razdelitev posameznih področij dela med člane vodstva kluba, vsak član managementa pa naj se nato loti planiranja v svoji sekciji, kar naj vključuje določanje ciljev pripravo strateškega plana, strategij in akcijskih planov, vključno z nosilci aktivnosti. Glede na obseg dela, predhodno analizo in ugotovitev, da je klub relativno velik in da v njem poteka veliko aktivnosti, ki jih opravlja oziroma usklajuje in nadzoruje relativno številčno majhen kader, bi bilo po mojem mnenju v klubske aktivnosti potrebno vključiti več prostovoljcev. Pri tem naj si vsak član managementa za svoje področje dela zamisli, koliko kadra potrebuje, kakšnega profila, za kakšne naloge ter za kakšno časovno obdobje. Predlagam, da vodstvo OK Vital izbere tako kadre, ki so že člani OK Vital in so obenem vsaj delno seznanjeni s klubskimi aktivnostmi, kot tudi take, ki s klubom v preteklosti še niso bili povezani.

Poleg poslanstva, vrednot in vizije so v vsaki športni organizaciji velikega pomena cilji. Eden najpomembnejših ciljev OK Vital mora biti pripraviti klub na prihodnost, zagotoviti, da bodo klubske aktivnosti potekale sistematično, da bo poslovanje kluba transparentno in da bo klub dosegal zastavljene cilje. Menim, da mora vsak član managementa za svojo sekcijo oblikovati realne, dosegljive in merljive cilje (naj bodo tudi razvrščeni po pomembnosti), jasno in razumljivo opisati delovne naloge, definirati potrebne vire, postaviti časovne roke in določiti okvirne kriterije ocenjevanja. Temu naj sledi še oblikovanje akcijskih in operativnih načrtov.

Na podlagi planiranja na posameznih področjih dela, naj vodstvo OK Vital najprej preuči že zastavljene cilje in jih po potrebi preoblikuje, pripravi strateški in akcijske načrte, določi prioritete, vire in odgovornosti, začrta časovni okvir ter določi kriterije ocenjevanja oz. kontrole. Ena od prioriteta, ki se mi zdi ključnega pomena, naj bo iskanje konkurenčne prednosti, ki klubu lahko zagotovi nemoteno delovanje v prihodnosti. Management se mora zavedati, da bo proces planiranja še posebej zahteven, saj si vodstvo ne bo moglo pomagati s preteklimi plani, ampak se

bo lahko zanašalo le na svoje znanje, izkušnje in na kombinacijo intuicije in ustvarjalnosti ter skušalo razviti lastna strateška orodja. Klubsko vodstvo naj si pomaga še z literaturo ali pa naj se za nasvet (vzorec planiranja) obrne na katero od uspešnih odbojgarskih ali drugih organizacij.

Za OK Vital je najbolj pomembno, da se UO čim prej loti priprave strateškega načrta, ki naj vključuje strategije, cilje in akcijske načrte, vodstvo kluba pa naj, vsaj na letni ravni, poskrbi še za pripravo operativnega in finančnega načrta. Enkrat letno bi se moralo vodstvo kluba posvetiti še podrobni analizi stanja kluba in oceni (kontroli) vseh klubskih aktivnosti.

V okviru procesa planiranja management ne sme pozabiti na določanje kriterijev ocenjevanja, in sicer ocenjevanja vsakega člana UO, ocenjevanje dela UO, predvsem pa ocenjevanja pripravljenih strateških in akcijskih načrtov. Tovrstno ocenjevanje naj bo v tesni povezavi s procesom kontrole, management pa naj pripravi primerne kriterije ocenjevanja, ki morajo podati odgovor na naslednja vprašanja:

- Ali je klub trenutno uspešnejši, kot je bil v preteklosti?
- Ali je k večji uspešnosti pripomogel proces planiranja?
- Kakšen je pomen planiranja za OK Vital?

Management mora oceniti tudi model planiranja in ugotoviti, ali je za OK Vital sploh primeren. Podlaga za takšno oceno mora biti pripravljena tako, da zagotavlja smiselnost dobljenih rezultatov in da omogoča ponavljanje in primerjavo rezultatov v določenem obdobju ter oceno napredka. Vodstvo naj rezultate ocenjevanja ustrezno dokumentira in si tako zagotovi možnost kasnejšega spreminjanja oz. izboljševanja kriterijev ocenjevanja.

Predlagam, da se eden od članov upravnega odbora kluba, ki ima največ izkušenj na področju managerskih funkcij, večinoma posveča le skrbi, da bo v OK Vital stekel proces planiranja.

5.2 Predlog organiziranja v Odbojgarskem klubu Vital

Vodstvo OK Vital je klub opredelilo kot majhno športno organizacijo, ki nima strogo določene hierarhije in tudi ne veliko zapisanih pravil. Zato bi moral management v prvem koraku analizirati, kakšen vpliv ima obstoječa hierarhija na trenutno organiziranost kluba ter kakšno je razmerje med nosilci v strukturi. Pri tem se mora UO zavedati, da je potrebno vse projekte in aktivnosti povezati v celoto in poskrbeti, da bodo nosilec pravočasno in v zadostnem obsegu na voljo vsi potrebni viri. Tudi v primeru, da bo moral klub, zaradi nadaljnje finančne sanacije, še naprej delovati na podlagi strategije minimalnih stroškov.

Vseeno pa predlagam, da predsednik kluba sedanjo organizacijsko strukturo preoblikuje tako, da vanjo lahko vključi vse nosilce aktivnosti (tudi prostovoljce, trenerje, igralke, zunanje sodelavce idr.), nato pa naj management strukturo še formalizira. Vsak član mora prevzeti odgovornost za svoje področje dela ter tako prispevati k temu, da bo proces organiziranja dobro izpeljan in da bo

klub lažje izpolnil svoje cilje. Nujno je preučiti tudi možnosti medorganizacijskega sodelovanja z drugimi klubi in možnosti izvajanja skupnih projektov.

Menim, da mora vsak član UO najprej opraviti analizo znotraj svoje sekcije. Management (vsi člani skupaj) naj na podlagi teh analiz podrobno opredeli hierarhijo oziroma razmerja med nosilci ter razčleni delovne naloge, določi pristojnosti, pravice, dolžnosti in odgovornosti (tudi s pomočjo novih pravilnikov) ter način komuniciranja in vrsto kontrole. Pri tem si lahko pomaga s primeri organizacijske strukture katerega od drugih slovenskih odbojgarskih klubov ali drugih športnih organizacij, ki so glede na delovanje podobne OK Vital, a se je treba zavedati, da so razlike v ravneh organiziranosti klubov velike. Menim, da mora UO razmisliti tudi o tem, da v novo strukturo, ki bo najverjetneje večinoma imela lastnosti organske strukture, vključi nekatere elemente mehanske strukture, predvsem komunikacijo in medorganizacijsko povezovanje. Veliko tovrstnih informacij je dostopnih na spletu.

Management mora nadalje analizirati, kako so v klubu definirane posamezne sekcije, kaj vse zajemajo in kako so med seboj povezane. Hkrati mora ugotoviti, ali so v delovanje sekcij zajete vse dejavnosti, ki potekajo v OK Vital in kako so, glede na sekcije, med člane društva porazdeljene posamezne naloge. Vsak član UO naj tudi skuša ugotoviti, ali obstoječa razdelitev dejavnosti na sekcije ustreza novi, preoblikovani in dopolnjeni organizacijski strukturi. V kolikor temu ni tako, mora management sekcije na novo opredeliti. V obeh primerih je treba, tako kot za hierarhijo, določiti nosilce, jim delegirati naloge in opredeliti odgovornosti ter biti pozoren na to, da lahko neuspešnost pridobivanja finančnih sredstev resno ogrozi spoštovanje hierarhične ureditve v klubu. Ključnega pomena je tudi, da klub poskrbi, da največ odgovornosti nosijo izkušeni posamezniki s primernim znanjem, ki bodo sposobni s čim manjšo porabo virov ter na podlagi povezovanja znotraj in zunaj organizacije le-tej skušali zagotoviti čim večjo uspešnost. Posameznih sekcije oz. nosilci naj bodo tudi v prihodnje odgovorni UO kluba.

Vodstvo OK Vital naj še naprej spodbuja razvoj neformalnega dela organizacijske strukture. Za zdaj se je kot najbolj učinkovita metoda pokazala organizacija neformalnih druženj v okviru tekmovanj in različnih dogodkov (spoznavnih dni, zaključnih prireditev, piknikov itd.), skozi katere se med člani UO, strokovnimi delavci, igralkami in prostovoljci ter zunanjimi sodelavci, starši in drugimi nosilci, razvijajo spoštovanje ter korektni, pogosto prijateljski odnosi. Menim, da bi moral klub v prihodnje poskrbeti za organizacijo še več tovrstnih dogodkov, ki bi še okrepili timsko zasnovo organizacije OK Vital ter povečali učinkovitost oziroma uspešnost delovanja. Organizacijo dogodkov naj prevzamejo član vodstva, ki je zadolžen za operativne naloge, član vodstva, zadolžen za administracijo in sekretar kluba.

Menim tudi, da vodstvo kluba ne sme dopustiti, da bi imel neformalni del strukture še naprej večji vpliv na delovanje kluba kot formalni del. Končni cilj managementa na področju organizacijske strukture mora namreč biti sistematično in načrtno timsko delo v klubu kot celoti in tudi znotraj vsake od prej omenjenih klubskih sekcij.

Glede na analizo organiziranosti v OK Vital sem mnenja, da bi večja stopnja formalizacije in specializacije, višja raven standardizacije in profesionalizacije ter ohranjanje sedanje ravni

centralizacije pripomogle k boljši organiziranosti kluba in nosilec naložile večjo odgovornost pri izvajanju zadanih nalog. Predlagam, da management nadaljuje s politiko vodenja, kjer odločitve o delovanju kluba sprejema ozka skupina ljudi, torej UO kluba (izjema je stroka, ki skrbi za tekmovalni pogon) in zadrži sedanjo raven centralizacije v OK Vital, pri čemer se mora vodstvo zavedati nepredvidljivosti okolja in možnosti, da centralizirana struktura v prihodnosti lahko postane neprimerna ter imeti pripravljene možne rešitve.

Nasprotno menim, da mora management čim prej razmisliti o višji ravni specializacije v klubu, ki jo lahko zagotovi tudi skozi profesionalizacijo kadrov. Vodstvo kluba naj preuči možnost zaposlitve sekretarja, ki bi prevzel celotno klubsko administracijo, deloma pa tudi logistiko, notranjo in zunanjo komunikacijo ter marketinške aktivnosti, predvsem odnose z javnostmi. Na ta način bi vsaj deloma rešili problem preobremenjenosti posameznih članov UO in jim omogočili, da se v večji meri posvečajo delu v sekcijah, klubu pa zagotovili višjo raven specializacije. Še posebej, če bi UO uspelo najti še tri člane, ki bi jim dodelili vodenje nekaterih sekcij ali pa bi v njih vsaj aktivno sodelovali. K večji specializaciji v klubu lahko pripomorejo še prostovoljci, ki jim morajo vodje sekcij delegirati naloge, pri katerih lahko v največji možni meri izkoristijo svoje sposobnosti, znanje in izkušnje. Na ta način bi v OK Vital povečali raven specializacije in posledično verjetno tudi uspešnost kluba, a se je treba zavedati, da število prostovoljcev upada.

Ker delo v klubu večinoma ni formalizirano, z izjemo formalizacije, ki jo določajo že prej omenjeni Pravilnik o pravicah in dolžnostih igralk in trenerjev ŠD Vital ter pogodbe in aneksi, ki jih imajo s klubom podpisane trenerji in igralk prve selekcije ter nekateri zunanji sodelavci, naj management OK Vital temu procesu nameni več pozornosti. Člani UO so namreč sami izjavili, da večkrat ne uspejo v predvidenem časovnem roku izpolniti zadanih nalog in izpeljati dogovorjenih projektov. Menim, da je temu tako tudi zato, ker njihovo delo ni formalizirano, ker niso nikomur odgovorni in ker jih klub tudi ne sankcionira, pa čeprav je lahko to neizvajanje nalog razlog za manjšo uspešnost kluba. Management OK Vital naj poskrbi, da bo vsako delovno mesto dobro definirano (odgovornosti, naloge, časovni okvir, kriteriji ocenjevanja in tudi sankcije) in tako prepreči, da bi oseba, zadolžena za neko delovno področje oz. sekcijo, to svoje "delovno mesto" prikojila svojim željam, zamislim, sposobnostim itd. Poleg tega se na ta način lahko izogne še morebitnim očitkom o navzkrižju interesov, saj je večina nosilcev aktivnosti v OK Vital staršev igralk. Za proces formalizacije posameznih sekcij naj poskrbi vsak član managementa sam, na koncu pa naj predloge ovrednoti še celoten management.

Raven profesionalizacije lahko management poveča tako, da nosilec aktivnosti (za začetek lahko le poizkusno) določi okvir delovnih ur, ki bi jih moral vsak posameznik, glede na obseg delegiranih nalog, opredeljenih v strateškem načrtu, opraviti v določenem obdobju (npr. tedensko ali mesečno). Dolgoročno bi morali člani vodstva razmisliti še o pripravi pravilnika o pravicah in dolžnostih vseh nosilcev v klubu ter pravilnika o sankcioniranju. Smernice naj na podlagi strateškega načrta in ciljev OK Vital začrtajo predsednik kluba ter člani UO, odgovorna za administracijo oz. pripravo pravilnikov in pogodb. V delo se lahko vključi še sekretar kluba.

Vsi skupaj naj preučijo še možnosti sodelovanja z drugimi klubi in organiziranje skupnega delovanja strokovnih delavcev pri posameznih projektih.

Skozi analizo kulture v OK Vital sem ugotovila, da management kluba kulturi namenja premalo pozornosti, še posebej, ker ima slednja pomemben vpliv na uresničevanje vizije organizacije pa tudi njenih ciljev. Obenem lahko v veliki meri določa vedenje članov kluba. UO kluba se mora začeti posvečati izvajanju aktivnosti, ki bodo gradile kulturo. Pred tem mora ugotoviti, ali je kultura kluba vsaj približno taka, kakršno si želijo člani in tudi tisti, ki poznajo oz. spremljajo delovanje kluba. Če temu ni tako, je najbolj pomembno, da management predlaga in tudi uveljavi potrebne spremembe.

Član UO, ki je zadolžen za komunikacijo, naj ob pomoči člana UO, ki pripravlja pravilnike in člana UO, zadolženega za stroko (ob sodelovanju trenerjev), razišče oziroma analizira, kakšni so elementi organizacijske kulture v klubu (jezik, način izražanja in komunikacija), kateri od teh elementov imajo največji vpliv na dogajanje v klubu, kateri elementi imajo pozitiven učinek na klub in kateri so tisti elementi, ki najbolj negativno vplivajo na delovanje kluba.

Menim, da bi se moral član UO, ki skrbi za komunikacijo, najprej osredotočiti na tiste elemente, ki imajo največji vpliv na kulturo, torej na zgodbe, rutino oz. že utečeno dogajanje in simbole. Za pomoč pri analizi se mi zdijo najbolj primerna naslednja vprašanja:

- Kaj gradi kulturo OK Vital?
- Katere kulturne posebnosti so značilne le za OK Vital, v drugih odbojgarskih klubih pa jih ni moč zaslediti?
- Kakšen vpliv ima organizacijska kultura na aktivnosti in vedenje managementa OK Vital?

V isti fazi naj klubske vodstvo razmisli še o možnostih izboljšave obstoječih in o vpeljavi novih aktivnosti (npr. organizacija dogodkov, nakup enotne športne opreme za vse igralke in aktivne članke kluba, častna zaprisega članov kluba, klubska himna idr.), ki bi pripomogle k večjemu zavedanju pomena kulture v OK Vital oz. razvoju klubske kulture do te mere, da bi bilo skozi kulturo moč uresničevati vizijo in strateški načrt kluba ali vsaj posamezne cilje.

Že omenjeni član UO mora analizirati spletno stran in profile na socialnih omrežjih, raziskati možnosti optimalnega izkoriščanja priljubljenosti le-teh ter pripraviti predloge za prihodnje izvajanje komunikacijskih aktivnosti. Član UO, ki skrbi za marketinške aktivnosti, naj analizira CGP in ugotovi, ali odraža delovanje OK Vital ter oceni njeno prepoznavnost v zunanjem okolju. Pripravi naj smernice za izdelavo nove BZ ter analizira možnosti za sodelovanje z drugimi klubi pri organizaciji promocijskih aktivnosti za razvoj odbojke.

Vse ugotovitve, smernice, potrjene predloge in aktivnosti, ki imajo vpliv na kulturo OK Vital, je potrebno oblikovati v primeren zapis. Predlagam, da se management kluba opre na priročnik z naslovom Vodnik skozi kulturo, ki so ga pripravili v ACH Volleyu in predstavlja celovit sistem vrednot, norm, predpostavk, prepričanj in simbolov, ki določajo način obnašanja vseh članov kluba. Po vzoru omenjenega vodnika bi moral tudi priročnik OK Vital zajemati opis in pravila

uporabe grafičnih simbolov oziroma CGP, kodeks oblačenja ter pravila o redu in čistoči v klubskih in drugih prostorih, ki jih člani kluba uporabljajo. Management OK Vital naj v priročnik vključi še poslanstvo, vizijo in strateške cilje kluba ter interna pravila, ki bodo opredeljevala osebne in skupne moralne norme članov kluba, njihov odnos do dela in delovnega okolja, njihova prepričanja ter klubske običaje, obrede in rituale. Na ta način bodo v klubu storili tudi prvi korak k temu, da bodo tudi igralke članske ekipe, ki niso bile vzgojene v OK Vital, lažje sprejele nove kulturne vzorce. Za klubsko kulturo bo to velikega pomena, saj so igralke prve selekcije hkrati tudi vzornice mlajšim odbojkaricam.

5.3 Predlog vodenja v Odbojgarskem klubu Vital

V OK Vital se mora management čim prej odločiti, kakšne značilnosti bo imelo vodenje v klubu. Glede na analizo dosedanjega vodenja in tudi trenutno stanje menim, da za zdaj pravzaprav nima druge možnosti, kot da se pri vodenju še naprej osredotoča na trenutne potrebe kluba in poizkuša izpolnjevati kratkoročne cilje, saj je treba še naprej izvajati proces sanacije.

Kljub temu predlagam, da člani UO veliko pozornosti namenijo razmišljanju o tem, kako bi s primernim vodenjem kar najbolj integrirali posamezne sekcije in povečali povezanost in sodelovanje med njihovimi člani ter na kakšen način bi v klubu spodbujali kreativnosti in inovativnost oz. se z drugimi besedami bolj ozirali v prihodnost, k dolgoročnim ciljem in k iskanju konkurenčne prednosti, hkrati pa bi dvignili raven kulture v klubu.

Prepričana sem, da bi k uspešnejšemu vodenju pripomogel tudi začetek izvajanja planiranja in organiziranja (predvsem analiz) v OK Vital, saj bi omenjena procesa omogočila, da bi bilo vodstvo v večji meri seznanjeno s potekom vseh preteklih pa tudi sedanjih aktivnosti in procesov v klubu. Na podlagi zbranih informacij bi se člani vodstva lahko posvetili še analizi vodenja in ugotovili, kako je management v preteklosti razmišljal o pomenu dolgoročnih ciljev, o priložnostih in konkurenčni prednosti pa tudi oceni, kakšno je bilo vodenje posameznih sekcij. Hkrati bi skušal najti razloge, zakaj vodstvo kluba ni pravočasno prepoznavalo nevarnosti, ki so klub pahnile v finančne in organizacijske probleme ter primerno ukrepalo.

V OK Vital naj član UO, zadolžen za komunikacijo, pripravi analizo preteklega in sedanjega notranjega komuniciranja. Osredotoči naj se na ugotavljanje, med katerimi nosilci je najbolj pogosto (in kako pogosto) potekala komunikacija in po katerih kanalih pa tudi o čem so nosilci komunicirali, kakšna so bila sporočila in ali je bila komunikacija na dovolj visoki ravni. Analizira naj še odnose OK Vital z zunanjim okoljem ter ugotovi, kako je klub v preteklosti komuniciral z zunanjim okoljem in kakšna je javna podoba OK Vital. Oseba, ki je v managementu zadolžena za izvajanje trženjskih aktivnosti, pa naj ugotovi, v kakšnem obsegu se je klub pojavljal v medijih ter kakšno je bilo do zdaj sodelovanje kluba in medijev. Sledi naj priprava plana komuniciranja, ki mora zajemati komunikacijske aktivnosti znotraj samega kluba in tudi aktivnosti, povezane z zunanjim okoljem, s poudarkom na področju odnosov z javnostmi. V planu mora biti zapisano, v kakšnem obsegu in preko katerih virov klub želi komunicirati z javnostjo ter katera so najpomembnejša področja komuniciranja (določitev prioritet). Treba bi

bilo opredeliti tudi cilje, metode in kanale komuniciranja in pripraviti akcijski načrt, ki bi vključeval vsebinske predloge, časovnico in morebitne stroške.

OK Vital naj veliko pozornosti nameni komuniciranju s t.i. Y generacijo, preko različnih družabnih medijev, Facebooka, Twitterja in Instagrama, pri čemer morajo v klubu upoštevati priporočila strokovnjakov in oblikovati jasna, kreativna in viralna sporočila. Ker je danes pomembno tudi komuniciranje preko blagovnih znamk, naj član UO, zadolžen za komuniciranje, pripravi vsaj osnovne smernice o uporabi CGP, dolgoročno pa tudi priročnik. S tovrstno komunikacijo mora vodstvo skušati zmanjšati vpliv popularizacije drugih športnih panog med mladimi dekleti in tako preprečiti morebiten upad priliva novega igralskega kadra.

Samo vodstvo OK Vital se bo moralo še posebej posvetiti komuniciranju s svojimi partnerji in odbojgarsko sfero, z OZS, z ljubljanskimi klubi, z Mestno občino Ljubljana, z UL, s klubi iz Slovenije in tujine ter s trenersko in sodniško organizacijo ter na ta način, skozi medorganizacijsko povezovanje, poizkušati pridobiti čim več koristnih informacij in napotkov, poizkusiti izobraževati lasten trenerski in sodniški kader in pa preučiti, kakšne so možnosti, da bi vodstva ljubljanskih odbojgarskih klubov med seboj sodelovala pri različnih projektih, saj je okolje zelo konkurenčno, prihaja do hitrega posnemanja uspešnih projektov s strani klubov v drugih športnih panogah, kar za OK Vital lahko pomeni izgubljanje konkurenčne prednosti.

V OK Vital so nosilci aktivnosti med intervjuji vsaj deloma razkrili svoje motive za delo v klubu. To so večinoma splošni motivi, na podlagi katerih UO ne more oceniti, kakšne naloge naj delegira posamezniku, da bo zadovoljen, da bo imel večjo motivacijo za delo, da bo imel občutek, da ima v klubu tudi možnost odločanja in da bo za uspešno opravljeno delo nagrajen. Menim, da mora član UO, zadolžen za kadrovanje, zato opraviti razgovor z vsakim nosilcem aktivnosti v klubu in ugotoviti, kakšni so njegovi motivi, želje in pričakovanja. Še posebej pomembno se mi zdi analizirati motive tistih nosilcev, ki so stalno ali zelo pogosto vključeni v delo v klubu, a nimajo pravice odločanja in tudi ne možnosti napredovanja. Prav bi bilo, da bi o svojih motivih za delo odkrito spregovorili tudi člani UO. Vodstvu OK Vital predlagam še, da vsi nosilci izpolnijo anonimni vprašalnik, ki bi razkril prikrite motive članov kluba. S pomočjo razgovorov in vprašalnikov bi management lahko tudi odkril, od kod izhaja morebitno nezadovoljstvo posameznih nosilcev, kaj člane kluba demotivira in katere so tiste stvari, ki jih je z minimalnim časovnim ali finančnim vložkom moč popraviti.

Na podlagi ugotovitev bi moral član UO, zadolžen za kadrovanje, nosilce razvrstiti v skupine in glede na izražene motive pripraviti predlog, kakšne naloge naj jim management delegira ter določiti njihove vloge v klubu. Predlaga naj tudi mehanizme, s pomočjo katerih bi preprečili odliv prostovoljcev (staršev), ki v OK Vital prenehajo delovati, ko z igranjem odbojke prekinejo njihovi otroci. Za klub te vrste prostovoljci predstavljajo veliko vrednost, saj opravijo večino aktivnosti, po drugi strani pa veliko nevarnost, saj jih je težko nadomestiti, ker s svojimi aktivnostmi prenehajo nenadoma, brez vnaprejšnjega obvestila. Treba je razmisliti še o mehanizmih, s pomočjo katerih bi za delo v klubu motivirali nove prostovoljce, še posebej tiste, ki doslej še niso bili povezani s klubom in klubskimi aktivnostmi, a imajo izkušnje s področja

managementa v športu in izkoristiti možnost, da bi jih še dodatno izobrazili skozi programe OZS, CEV in FIVB. Tako bi se izognili nevarnosti, da bi vodstveno delo opravljali kadri brez izobrazbe ali izkušenj na področju managementa v športu.

Predlagam še podrobno analizo kadrov, torej vseh nosilcev aktivnosti v klubu, s pomočjo katere naj UO ugotovi, koliko članov ima klub, kdo so ti člani in kakšen je njihov profil- torej na katerih področjih dela (sekcijah) v klubu so najbolj aktivni. V nadaljevanju naj vodje sekcij ocenijo, kolikšen je prispevek posameznih članov k uspešnosti kluba (primer: delo trenerjev in kakovost igralk naj oceni strokovni vodja), kakšne delovne izkušnje ima vsak posameznik, na katerem področju ima največ znanja in kakšne poslovne stike ima. Vse to naj član UO, zadolžen za kadrovanje, evidentira in skrbi tudi za ažuriranje podatkov. Management ne sme pozabiti določiti, na kakšen način bi morale delovati posamezne sekcije v klubu in koliko kadra bo v prihodnosti potrebnega za izvajanje načrtovanih projektov oz. za uresničevanje zastavljenih ciljev, nato pa naj ugotovitve primerja s preteklim in trenutnim stanjem v klubu. Preuči naj še možnost, da bi MOL v prihodnosti financirala delovna mesta v managementu klubov.

V preteklosti so se v klubu večinoma izogibali delu v skupinah in v ospredje bolj postavljali individualno delo, ki je temeljilo na podlagi odločitev posameznikov. Menim, da bo klub uspešnejši, če bo sedanje vodstvo aktivnosti oblikovalo tako, da bo spodbujalo timsko delo in v delo sekcij vključevalo čim več prostovoljcev, ki bodo razbremenili vodje projektov. Pri tem management ne sme pozabiti, da mora biti hierarhija članov kluba jasna, ne glede na to, ali gre za aktivnega ali pasivnega člana kluba oz. prostovoljca ali zaposlenega v klubu. Vsi člani kluba morajo vedeti, kakšne so njihove pravice in dolžnosti v smislu odločanja in kdo v klubu sprejema odločitve. Predlagam, da vodstvo to tudi zapiše.

Pomemben del analize naj bo ugotavljanje, ali so člani kluba v dovolj veliki meri predani usmeritvi OK Vital, torej poslanstvu, viziji in ciljem in ali spoštujejo vrednote in kulturo kluba, se zavedajo svoje odgovornosti in tudi dovolj dobro razumejo svojo vlogo v klubu. Še posebej podrobno naj management tovrstno analizo opravi za posamezne člane vodstva kluba, pri čemer naj vsak član opravi samoanalizo, nato pa naj management poda še skupno oceno. Prepričana sem tudi, da bo za OK Vital v prihodnosti velikega pomena, če se bo management ponašal s kognitivno čustveno inteligenco, vodstvo pa bodo odlikovale še zanesljivost, poštenost, visoka raven socialne inteligence in integriteta. Predlagam, da management kluba razmisli o tem, da sestavi etični kodeks in ga da v podpis vsem članom vodstva pa tudi stroke.

Kljub temu, da so konflikti pogosto koristni za športne organizacije, so različni nosilci povedali, da so imeli konflikti v OK Vital večinoma negativne posledice in so celo destruktivno vplivali na razvoj in uspešnost kluba pa tudi na izvajanje aktivnosti in projektov. UO je sicer bolj ali manj znano, zakaj so se konflikti sploh pojavljali, vendar pa menim, da bi morali v klubu vseeno pripraviti podrobno analizo preteklih in sedanjih konfliktov, tako znotraj kluba kot tudi tistih z zunanjim okoljem, predvsem z drugimi klubi in OZS. Vsak član UO naj za svojo sekcijo opredeli nosilce, ki so se zapletli v nek konflikt in vzroke, ki so mu botrovali, hkrati pa analizira še potek konflikta, način, na katerega je bil posamezen konflikt rešen ter njegove pozitivne oz.

negativne posledice. V primeru, da je konflikt še aktualen, naj predsednik, skupaj s celotnim managementom, poišče morebitne rešitve. Pomembno je, da management razmisli tudi o tem, kako bodo v klubu reševali prihodnje konflikte oz. se skušali v kar največji meri izogniti konfliktom, ki so imeli v preteklosti za klub negativne posledice.

5.4 Predlog kontrole v Odbojgarskem klubu Vital

V OK Vital se mora management zavedati, da bo moral, v kolikor bo želel preprečiti, da bi se klub po uspešni sanaciji finančnega stanja in reorganizaciji znova znašel v težavah, v prihodnosti veliko pozornosti nameniti procesu kontrole. Glede na to, da se ta doslej večinoma ni izvajal, ima vodstvo priložnost, da dobro razmisli o tem, kaj je treba v klubu v največji meri kontrolirati in na kakšen način, kdo bo kontrolo izvajal in v kakšnem časovnem obdobju. Dokler plani kontrole, vključno s kriteriji ocenjevanja, ne bodo pripravljeni, management kontrole ne sme zanemariti in mora še naprej izvajati vsaj sprotno kontrolo (predvsem nad finančnim poslovanjem), saj lahko nizka raven kontrole in netransparentno finančno poslovanje klub pahneta v dolgove in morebitne kazni (npr. s strani OZS), nedosledna kontrola nad izpolnjevanjem kriterijev, na podlagi katerih MOL in sponzorji ter partnerji klubu dodelijo finančna sredstva pa lahko oteži celotno delovanje kluba. Nizka raven kontrole lahko močno ogrozi ugled kluba.

Management naj za začetek razmisli, na kakšen način bo izvajal kontrolo nad človeškimi viri ter v prvi vrsti uvede izvajanje samokontrole oz. samoocenjevanja, ki se ga je v preteklosti izogibal. Predlagam samokontrolo kluba (vsak nosilec kontrolira svojo sekcijo, management pa oceni klub kot celoto) in samokontrolo vsakega člana UO, strokovnega in igralskega kadra ter zunanjih sodelavcev. Kriteriji ocenjevanja in kontrole UO in vseh, ki v klubu vodijo določene projekte in aktivnosti, naj bodo taki, da bo management lahko presodil, ali so delovne naloge posameznikom delegirane tako, da jih izvajajo v skladu s strateškim načrtom, predvsem pa, ali so jih sposobni opravljati. Menim, da so mesečna poročila o delu, iz katerih je razvidno, kaj je posamezen član kluba naredil v določenem časovnem obdobju (npr. v enem mesecu, v treh mesecih, v pol leta in v enem letu), koliko časa je namenil delu v klubu, ali je izpolnil zadane cilje in kakšen pomen ima njegovo delo za klub, primerno orodje kontrole. Predlagam, da UO oz. vsak član UO za svojo sekcijo že obstoječe obrazce za poročila še izpopolni in jih ustrezno prilagodi, tako da bo mogoče oceniti tudi inovativnost, samostojnost, strokovnost, odgovornost, profesionalnost in samoiniciativnost vsakega člana managementa in strokovnega kadra pa tudi kvaliteto in kvantiteto opravljenega dela.

V drugem koraku je s pomočjo kontrole potrebno ugotoviti, ali so zastavljeni cilji ter posledično strateški plan, strategije ter operacijski in akcijski načrti v skladu s poslanstvom in vizijo. Kontrola mora biti taka, da lahko management pride do odgovorov na vprašanja, ali delo v klubu poteka v taki smeri, da se cilji že izpolnjujejo oz. se bodo izpolnjevali ter v kakšni meri ali pa ugotovi, zakaj temu ni tako. Vsak član UO in stroke naj, glede na pripravljene plane in skladno s cilji, strategijami in smernicami, opis aktivnosti in projektov prilagodi tako, da jih bo moč primerno ocenjevati in kontrolirati. Razmisli naj o možnih načinih in kriterijih kontrole, o

časovnem obdobju ocenjevanja in možnostih, kako bi dobljene rezultate kontrole v prihodnje lahko med seboj primerjali. Člani kluba, ki bodo izvajali kontrolo, lahko svoje kriterije ocenjevanja predhodno preizkusijo na preteklih projektih in aktivnostih OK Vital, ali pa izkoristijo priložnost za izboljšanje kontrole preko skupnih projektov z drugimi odbojgarskimi klubi (organizacija turnirjev, tekem, priprav, kadrovanje igralcev). Na enak način lahko OK Vital kontrolira svojo uspešnost pri ohranjanju članstva in pridobivanju novih članov. Po mojem mnenju bi na ta način lahko lažje razvili kar najprimernejše kriterije ocenjevanja oz. kazalce kontrole.

Glede na to, da se bodo management kluba in posamezni nosilci, ki se bodo ukvarjali s kontrolo, prvič v okviru OK Vital lotili te zahtevne naloge, predlagam, da bi jo začeli uvajati postopno. Za začetek naj se osredotočijo na pridobivanje osnovnih, za delovanje in uspešnost kluba najpomembnejših informacij, ki pa morajo biti natančne, pravočasne in koristne. Menim, da bi morali v klubu v začetni fazi izvajati kontrolo le nad aktivnostmi managementa (in stroke) in ocenjevanje šele kasneje razširiti še na ostale aktivnosti.

Tako kot članom managementa se tudi meni zdi najpomembnejša kontrola finančnega planiranja, torej sredstev za izvajanje športnih programov in tudi sredstev, namenjenim vodenju organizacije in izvajanju operativnih nalog in projektov. Pri tem bi morali managerji kontrolirati vsako sekcijo posebej in za vsak projekt pripraviti kazalce finančne kontrole.

V začetni fazi predlagam še kontrolo samega vodenja OK Vital, kar je povezano z željo managementa, da OK Vital v slovenski odbojgarski sferi znova postane cenjen klub, hkrati pa tudi kontrolo nad njegovo zunanjo podobo. Sekretar kluba naj skupaj s članom UO, zadolženim za komunikacijo, izvaja kontrolo nad načinom komuniciranja znotraj kluba in z zunanjim okoljem, in sicer skozi primerno obliko sporočil in njihovo vsebino ter tako vsaj deloma prispeva k pozitivni podobi kluba v zunanjem okolju.

Orodja, ki jih predlagam za izvajanje kontrole, so: vprašalniki, intervjuji, opazovanje, analiza vseh obstoječih podatkov, ki jih ima klub na voljo (finance, kadri, pogodbe) in celotne dokumentacije. Ocenjevalci morajo razmisliti še o tem, kako bodo odpravili ovire, ki se pojavljajo v procesu kontrole, predvsem njeno omejenost in probleme, ki se lahko pojavijo pri njenem izvajanju pa tudi sam odpor, ki ga imajo navadno člani organizacij do ocenjevanja.

Predlagam, da se kontrola v OK Vital na začetku izvaja za kratka časovna obdobja, ki se postopoma podaljšujejo. Rezultate kontrole naj vodje posameznih sekcij čim bolj logično zberejo in uredijo ter jih pripravijo za analizo, ki bo kasneje podlaga za primerjavo poteka aktivnosti v klubu v preteklosti pa tudi za primerjavo s sedanjim stanjem.

Na podlagi dobljenih rezultatov naj skušajo odgovoriti na štiri, zame ključna vprašanja:

- Ali je management (ali vsak član vodstva za svojo sekcijo) pripravil takšne strategije, da vodijo k uresničevanju ciljev in ali je treba strateški načrt kakorkoli spremeniti?

- Ali OK Vital oz. vsak posameznik za zdaj primerno izvaja delovne naloge, ki so mu bile dodeljene in ali jih izvaja v okviru zadanega časovnega obdobja?
- V kolikšni meri so v OK Vital razpoložljivi viri, ki so za uspešno delovanje predvideni v strateškem planu, kakšni sta njihova kakovost in vrednost, v kakšni meri jih klub izkorišča in na kakšen način bi jih lahko izkoriščal v še večji meri?
- Kako uspešen je trenutno OK Vital pri izvajanju projektov in aktivnosti ter kakšne so možnosti za spremembe, ki bi prinesle še večjo uspešnost?

Management OK Vital mora stremeti k izvajanju takega procesa kontrole, da bi lahko člani vodstva za posamezne sekcije, pa tudi za klub v celoti, znali zaznati ključne spremembe, ki bi lahko imele vpliv na zniževanje ravni uspešnosti kluba, se znali pravočasno prilagoditi spremembam in primerno ukrepati. Menim še, da mora o vseh spremembah odločati celoten management in ne le posamezen član za svoje področje, obenem pa predlagam, da se vodstvo OK Vital večkrat posvetuje tudi z drugimi ljubljanskimi odbojgarskimi klubi.

Vodstvo OK Vital oz. člani, ki so zadolženi za posamezne sekcije, morajo razmišljati še o možnostih vnaprejšnje kontrole in kriterijih ocenjevanja, s pomočjo katerih bi lahko ocenili možnosti oz. smotrnost izvajanja novih projektov.

SKLEP

Odbojarski klub Vital se je od svoje ustanovitve, leta 1990, in prvih tekmovanj v sezoni 1991/92 razvil v enega izmed najbolj prepoznavnih slovenskih klubov. V zadnjih letih je klub, ki že vrsto let nastopa v 1. DOL, s svojim podmladkom redno osvaja visoke uvrstitve v državnih prvenstvih, Vitalove igralka pa so tudi članice državnih reprezentanc, nekajkrat presegele okvire svojega delovanja in posledično zašel v finančne pa tudi organizacijske in kadrovske težave. Tako kot veliko športnih društev v Sloveniji je imel tudi OK Vital v preteklosti jasno opredeljeno poslanstvo in vizijo, v določeni meri pa tudi kratkoročne in dolgoročne cilje, a je management kluba večinoma deloval po načelu ad-hoc in ni pripravljaval strateških, operacijskih, akcijskih in finančnih načrtov. V klubu se niso veliko posvečali organiziranosti, kultura v OK Vital je bila na dokaj nizki ravni, premalo pozornosti so namenjali tudi kadrovanju, komuniciranju in motiviranju. V OK Vital je članom managementa velikokrat primanjkovalo časa, da bi pravočasno in kakovostno opravili zadane naloge, hkrati pa je bilo njihovo znanje s področja managementa, predvsem pa managementa v športu pogosto pomanjkljivo. V ljubljanskem prvoligašu je pogosto prihajalo do konfliktov znotraj kluba in z zunanjim okoljem. Kontrola v klubu ni potekala, management pa je premalo razmišljal o inovativnosti oziroma o iskanju in izkoriščanju konkurenčne prednosti (velike priljubljenosti odbojke med dekleti), torej projektov in aktivnosti, preko katerih bi si OK Vital lahko zagotovil nadaljnji razvoj.

Prve spremembe v delovanju OK Vital je uvedlo že novo vodstvo, ki se je najprej posvetilo finančni sanaciji kluba, delni reorganizaciji kluba in kadrovanju, tako v samem vodstvu kot tudi znotraj stroke in tekmovalnih selekcij. Člani managementa so si med seboj okvirno razdelili delovna področja oziroma sekcije, zavedajo pa se tudi pomembnosti planiranja, organiziranja,

vodenja in kontrole, zato si te procese želijo čim prej začeti izvajati. Vodstvo OK Vital je v intervjujih večkrat omenilo, da bi omenjene procese želelo izvajati na podlagi katerega od že obstoječih modelov, a ko sem primeren pristop skušala najti v strokovni literaturi, sem ugotovila, da je izvajanje managerskih funkcij v športnih organizacijah še vedno eden od največjih izzivov, ki ga strokovnjaki s tega področja še niso razrešili.

Prav zato sem oblikovala svoj pristop k managerskim funkcijam v OK Vital in ga tudi predstavila vodstvu kluba. Bistvo pristopa je temeljita analiza planiranja, organiziranja, vodenja in kontrole v OK Vital ter primerjava preteklega in sedanjega stanja pa tudi analiza predvidenega stanja kluba v bližnji in daljni prihodnosti. Omenjene analize namreč vidim kot trdno podlago za prihodnje izvajanje projektov in aktivnosti. V pristopu sem predlagala razdelitev delovnih področij oz. sekcij med člane managementa, po korakih oziroma po posameznih področjih pa je podan tudi neke vrste postopek, kako naj management sistematično izvaja vse štiri temeljne managerske funkcije in v kakšnem zaporedju. Predlagala sem še, kako naj vodstvo OK Vital za izvajanje vsake od managerskih funkcij določi nosilce delovnih nalog, česar pri modelih v literaturi nisem zasledila. V svoj model sem vključila tudi prostovoljce, ki naj bi jih management izbral na podlagi njihovega znanja, izkušenj, sposobnosti in motivov za delo in ki bi pri izvajanju projektov in aktivnosti lahko občutno razbremenili člane vodstva kluba.

Predlagan pristop k managerskim funkcijam sem predstavila managementu kluba, ki se mu pristop zdi inovativen, a hkrati preprost, primeren za OK Vital, večinoma realen in sprejemljiv, predvsem pa izvedljiv. Članom managementa, ki so tudi že sami razmišljali, da bi skušali klub voditi po načelih katerega od (v literaturi) dostopnih modelov, se je zdel smiseln tudi v pristopu predlagan način razdelitve dela v sekcijah in delovnih nalog med nosilce. Vodstvo OK Vital tudi meni, da je pristop v skladu z razmišljanjem managementa in ugotovitvami, do katerih so prišli med reševanjem finančnih, organizacijskih in kadrovskih težav.

Management OK Vital je prepričan, da bi lahko s pomočjo predlaganega pristopa v veliko večji meri uresničeval zastavljene cilje in sledil viziji in poslanstvu kluba, zagotovil kontinuiran dotok finančnih sredstev in zagotavljal ustrezen organizacijski, trenerski in igralski kader. Igralkam vseh starostnih kategorij bi skušali zagotoviti pogoje za redno treniranje in tekmovanje ter izvajali sistematično usmerjanje nadarjenih otrok v odbojko. V klubu bi lahko tako dvignili še raven medorganizacijskega povezovanja in sodelovanja, povrnili ugled klubu in bili še naprej ena od najbolj prepoznavnih odbojcarskih organizacij v Slovenji.

LITERATURA IN VIRI

1. Acosta Hernandez, R. (2002). *Managing sport organizations*. Champaign, Illinois: Human Kinetics.
2. AJPES (2013). Izkaz poslovnega izida za Odbojkarski klub Vital. Najdeno 26. maja 2013 na spletnem naslovu https://www.ajpes.si/JOLP/prikaz.asp?id_prikaza=2&keyword=
3. Amis, J., Slack, T., & Hinings, C. (2002). Values and Organizational Change. *Journal of Applied Behavioural Science*, 38(4), 436-465.
4. Arhiv. Najdeno 15. februarja 2013 na spletnem naslovu http://www.odbojka.si/tekmovanja2012/2012_dol/2012_1Z/2012_1Z_zelena
5. Balduck, A.-L., Van Rossem, A., & Buelens, M. (2010). Identifying Competencies of Volunteer Board Members of Community Sports Clubs. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 39(2), 227-232.
6. Bon, M. (2007). *Trenerji v moštvenih športih*. Ljubljana: Fakulteta za šport, Inštitut za šport.
7. Buchanan, E., & Luck, M. E. (2007). *Sporting organisations: Communicating with members* (konferenčno gradivo). Brisbane: Queensland University of Technology & Equestrian Queensland.
8. Camy, J., & Robinson, L. (2007). *Menedžment športnih organizacij. Olympic Solidarity*. Champaign, Illinois: Human Kinetics.
9. Chelladurai, P. (2001). *Managing Organizations for Sport and Physical Activity*. Scottsdale: Holcomb Hathaway Publications.
10. *Chronological Highlights*. Najdeno 15. februarja 2013 na spletnem naslovu <http://www.fivb.org/TheGame/ChronologicalHighlights.htm>
11. Couvillon, A. (2002). *Sands of Time: The History of Beach Volleyball 1895-1969*. USA: Information guides.
12. Cuskelly, G., Taylor, T., Hoye, R., & Darcy, S. (2006). Volunteer Management Practices and Volunteer Retention: A Human Resource Management Approach. *Sport Management Review*, 9, 141-163.
13. Čater, T. (2008). *Planiranje v športu* (gradivo s predavanj). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
14. Daft, R.L. (2010). *New Era of Management*. Mason: South-Western Cengage Learning.

15. Daft, R.L., & Noe, R.A. (2001). *Organization Behavior*. Fort Worth : Harcourt College Publishers.
16. Drucker, P.F. (2006). *The practice of management*. New York : HarperCollins Publishers Inc.
17. Fatur, E. (2004). *Vloga managerjev v športu in prihodnost managementa v športu na svetovnem trgu* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
18. Ferkins, L. (2010). Developing board strategic capability in sport organisations: The national–regional governing relationship. *Sport Management Review*, 13(3), 235.
19. Froelich, K., McKee, G., & Rathge, R. (2011). Succession Planning in Nonprofit Organizations. *Nonprofit Management & Leadership*, 22(1), 3-20.
20. Gibbs Springer, C. (2006). Organizational Motivation. *PA Times*, 29(11), 8.
21. Glenaffric Ltd. (2007). Six Steps to Effective Evaluation: A handbook for programme and project managers. Najdeno 22. februarja 2013 na spletnem naslovu <http://www.jisc.ac.uk/media/documents/programmes/digitisation/SixStepsHandbook.pdf>
22. Humerca, G. (2012). Poslovno poročilo 2011. Najdeno 28. januarja 2013 na spletnem naslovu http://www.odbojka.si/uploads/odbojka/file/Skupscina%20volilna%202012/Poslovno_porocilo_2011.pdf
23. Ingley, C.B., & Van der Walt, N.T. (2001). *The Strategic Board: the changing role of directors in developing and maintaining corporate capability*. Oxford: Blackwell Publishers Ltd.
24. Jurak, G. (2006). *Značilnosti vodenja prostovoljcev v športnih organizacijah v Sloveniji* (magistrsko delo). Ljubljana: Fakulteta za šport.
25. Jurak, G., Bole Breznik M., & Bednarik, J. (2009). Razvrstitev slovenskih športnih organizacij glede na nekatere njihove značilnosti. *Šport: revija za teoretična in praktična vprašanja športa*, 57(1/2), 56-61.
26. Kalčevič, R. (2005). *Mednarodno donatorstvo Evropske unije* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
27. Kavčič, B. (2008). *Organizacijska kultura*. Celje: Visoka komercialna šola.

28. Knoppers, A., & Anthonissen, A. (2008). Gendered Managerial Discourses in Sport Organizations: Multiplicity and Complexity. *Sex Roles*, 58, 101.
29. Krevsel, V. (2002). *Ambasador z odbojarskega Olimpa: spomini veterana: sprehod skozi 80 let slovenske odbojke*. Ljubljana: Forma 7.
30. Kriemadis, T., & Theakou, E. (2007). Strategic Planning Models in Public and Non-Profit Sport Organizations. *Sport Management International Journal*, 3(2), 28-37.
31. Lah, B. (2007). *Management v športnih klubih*. Koper: Fakulteta za management.
32. Lipovec, F. (1987). *Razvita teorija organizacije. Splošna teorija organizacije združb*. Maribor: Založba Obzorja.
33. Mihalič, R. (2006). *Management človeškega kapitala*. Škofja Loka: Mihalič in Partner d.n.o.
34. Mihelčič, I. (2011). *Vodnik skozi kulturo ACH Volley*. Ljubljana: OK ACH Volley.
35. Mills, H., & Schulz, J. (2009). Exploring the Relationship between Task Conflict, Relationship Conflict, Organizational Commitment. *Sport Management International Journal*, 5(1), 13-16.
36. Možina, S., Kavčič, B., Tavčar, M., Pučko, D., Ivanko, Š., Lipičnik, B. idr. (1994). *Management*. Radovljica: Didakta.
37. Musek Lešnik, K. (2003). *Od poslanstva do vizije zavoda in neprofitne organizacije*. Ljubljana: Inštitut za psihologijo osebnosti.
38. O'Beirne, C. (2004). *The Business of Sport Management. Managing small and not-for-profit sports organizations*. Harlow: Prentice Hall.
39. Pisapia, J., & Robinson J.D. (2010). *Transforming the academy: strategic thinking and/or strategic planning?* Williamsburg: American Institute of Higher Education.
40. *Planning as a Function of Management*. Najdeno 24. februarja 2013 na spletnem naslovu <http://education-portal.com/academy/lesson/planning-as-a-function-of-management.html>
41. Poljanšek, N. (2007). *Strateški načrt skupine Farma Ihan* (specialistično delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
42. *Predstavitev Odbojarske šole Ljubljana*. Najdeno 11. januarja 2013 na spletnem naslovu http://www.odbojarska-sola.si/kdo_smo

43. *Programi treningov za študentke in študente Univerze v Ljubljani 2012/13*. Najdeno 15. marca 2013 na spletnem naslovu <https://sites.google.com/a/student.uni-lj.si/sportna-zveza/programi-zveze/programi-sportne-zveze-univerze-v-ljubljani-2012-13/programi-treningov-za-studentke-in-studente-ul-2012-13>
44. *Presentation*. Najdeno 15. februarja 2013 na spletnem naslovu <http://www.fivb.org/EN/FIVB/>
45. Retar, I. (2011). *Športni menedžment*. Najdeno 24. februarja 2013 na spletnem naslovu http://lytee.lyspot.si/files/iztok_retar__sportni_menedzment__2011__e-prirocnik.pdf
46. Robinson, M. J. (2010). *Sport club management*. Champaign: Human Kinetics.
47. Romany, M. L. (2011). MEMOS XIV 2010-2011. *The Development of an Organizational Planning Model for NSOs in Trinidad & Tobago*. Najdeno 18. januarja 2013 na http://doc.rero.ch/record/29386/files/ROMANY_Michael_MEMOSXIV.pdf
48. Rozman, G. (2012). *Smernice razvoja ženske odbojke v Mestni občini Ljubljana 2013-2020* (interno gradivo). Ljubljana : Športno društvo Vital Ljubljana.
49. Rozman, R. (2000). *Analiza in oblikovanje organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
50. Rozman, R., & Kovač, J. (2012). *Management*. Ljubljana : GV Založba.
51. Rozman, R., Kovač, J., & Koletnik, F. (1993). *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
52. Sawyer, T.H., Bodey, K.J., & Judge, L.W. (2008). *Sport Governance and Policy Development. An Ethical Approach to Managing Sport in the 21st Century*. Champaign, Illionis: Sagamore Publishing, L.L.C.
53. Slack, T. (1997). Understanding Change in National Sport Organisations; an integration of theoretical perspectives. *Journal of Sport Management*, 6(2), 114-132.
54. Slack, T., & Parent, M. (2006). *Understanding sport organizations: the application of organization theory. Second edition*. Champaign, Illionis: Human Kinetics.
55. Siol.net, & N.S. (2013). Ropret: Slovensko odbojko morajo voditi domači strokovnjaki. Najdeno 11. februarja 2013 na spletnem naslovu http://www.siol.net/sportal/drugi_sporti/odbojka/2012/11/ropret_slovensko_odbojko_morajo_voditi_domaci_strokovnjaki.aspx
56. Smodič, A. (2012). *Zapisnik skupščine v 2011* (interno gradivo). Ljubljana : Odbojarska zveza Slovenije.

57. Steinbach, D., Guett, M., & Freytag, G. (2012). *Training 4 Volunteers: Mapping strategies and good practices of human resource development for volunteers in sports organizations in Europe*. Frankfurt: Leadership Academy of the German Olympic Sports Confederation.
58. Stupica Gregorič, M. (2012). *Statut Športnega društva Vital* (interno gradivo). Ljubljana : Športno društvo Vital Ljubljana.
59. Stupica Gregorič, M. (2013). *Zapisnik skupščine OK Vital 2013* (interno gradivo). Ljubljana : Športno društvo Vital Ljubljana.
60. Sümer H.C. (2006). Women in Management: Still Waiting to be Full Members of the Club. *Sex Roles*, 55, 69.
61. Šugman, R. (1991). *Šport, njegov kratek zgodovinski oris v svetu in pri nas*. Ljubljana: Fakulteta za šport.
62. Šugman, R., Bednarik J., Doupona-Topič, M., Jurak, G., Kolarič, B., Kolenc, M., Rauter, M., & Tušak, M. (2006). *Športni menadžment*. Ljubljana: Fakulteta za šport, Inštitut za šport.
63. Šugman, R., Bednarik J., & Kolarič, B. (2002). *Športni menadžment*. Ljubljana: Fakulteta za šport.
64. Taylor, F.W. (2006). *The principles of scientific management*. Teddington: The Echo Library.
65. *The Game*. Najdeno 15. februarja 2013 na spletnem naslovu <http://www.fivb.org/TheGame/>
66. *The Volleyball Story*. Najdeno 15. februarja 2013 na spletnem naslovu http://www.fivb.org/TheGame/Volleyball_Story.htm
67. *The volunteer recruitment process*. Najdeno 25. aprila 2013 na spletnem naslovu http://knowhownonprofit.org/people/volunteers/recruiting/copy_of_process
68. Tojari, F., Heris, M.S., & Zarei, A. (2011). Structural equation modeling analysis of effects of leadership styles and organizational culture on effectiveness in sport organizations. *African Journal of Business Management*, 5(21), 8634-8641.
69. Trochim, W.M.K. (2006). *The Planning-Evaluation Cycle*. Najdeno 7. marca 2013 na spletnem naslovu <http://www.socialresearchmethods.net/kb/pecycle.php>
70. Westerbeek, H., & Smith, A. (2003). *Sport Business in the Global Marketplace*. Hampshire: Palgrave Macmillan.

71. Wollebæk, D. (2008). The Decoupling of Organizational Society: The Case of Norwegian Voluntary Organizations. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 19, 366-367.
72. Yin, R. K. (2003). *Case study research, design and methods* (3rd edition). Thousand Oaks: Sage Publications.
73. *Zgodovina Odbojkarskega kluba Vital*. Najdeno 4. januarja 2013 na spletnem naslovu <http://www.vitalvolley.si/vitalvolley.asp?FolderId=96>