

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

PRIMERJAVA DELA ŠPORTNEGA TRENERJA IN MANAGERJA

Ljubljana, junij 2012

MATEJ KEJŽAR

IZJAVA

Študent Matej Kejžar izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom dr. Rudija Rozmana in da dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____

Podpis: _____

KAZALO

UVOD	1
1 ROKOMET IN NJEGOVE ZNAČILNOSTI	2
1.1 Razvoj rokometu v svetu in v Sloveniji	2
1.2 Opis rokometu in njegovih značilnosti.....	3
1.3 Glavni udeleženci v rokometu	4
2 MANAGEMENT IN NJEGOVE ZNAČILNOSTI	5
2.1 Management kot proces zagotavljanja smotrnosti	7
2.1.1 Planiranje poslovanja	7
2.1.2 Organiziranje.....	8
2.1.2.1 Razumevanje organizacije	8
2.1.2.2 Enovite in složene organizacijske strukture.....	9
2.1.2.3 Vrste ravnalne strukture	11
2.1.3 Ravnanje z možnostmi zaposlenih in vodenje	12
2.1.3.1 Ravnanje z možnostmi zaposlenih	12
2.1.3.2 Vodenje.....	13
2.1.3.3 Komuniciranje.....	16
2.1.3.4 Motiviranje.....	17
2.1.4 Kontrola poslovanja in organizacije.....	19
2.2 Management kot usklajevanje.....	20
2.3 Management kot odločanje	21
2.4 Manager	22
3 TRENER	24
3.1 Opredelitev trenerja in njegovih vlog	24
3.2 Prikaz dela trenerja.....	26
3.3 Naloge in funkcije trenerja.....	27
3.3.1 Planiranje ciljev in strategij.....	28
3.3.2 Planiranje organizacije	28
3.3.3 Uveljavljanje organizacije.....	29
3.3.3.1 Ravnanje z možnostmi zaposlenih	30
3.3.3.2 Komunikacija	31
3.3.3.3 Motiviranje.....	32
3.3.3.4 Vodenje.....	33
3.3.4 Kontrola organizacije in doseganja ciljev	35
3.4 Usklajevanje.....	35
3.5 Odločanje	37
3.6 Značilnosti trenerja	38
3.6.1 Osebne lastnosti	38
3.6.2 Stališča in vrednote	39
3.6.3 Sposobnosti	41
4 PRIMERJAVA DELA MANAGERJA IN TRENERJA.....	42
4.1 Planiranje poslovanja	42
4.2 Planiranje organizacije	42

4.3 Uveljavljanje organizacije.....	43
4.3.1 Ravnanje z zmožnostmi	43
4.3.2 Motiviranje.....	43
4.3.3 Vodenje.....	44
4.4 Kontrola doseganja ciljev in strategij.....	44
SKLEP	44
LITERATURA IN VIRI.....	46

UVOD

Živimo v dobi združb. Združbe s svojim delom napredne tehnologije in izobraženih zaposlenih potrebujejo odlične managerje, ki bodo zagotavljali smotno doseganje ciljev združbe. V združbi dosežemo več, kot če bi delovali kot posamezniki. Da pa to dosežemo, je potrebno zaposlene usklajevati, da bodo delovali učinkovito in posledično dosegali zastavljene cilje. Usklajevanje ljudi je vsebina dela ravnateljev – managerjev, pa tudi trenerjev.

Poslovanje športnega kluba je podobno poslovanju velikega podjetja, za katerega je značilno ustvarjanje dobička. Prihodek pri športnih klubih je v večji meri odvisen od uspehov ekipe. Če je ekipa tekmovalno uspešna, pride več ljudi na ogled tekem, proda se več dresov in sezonskih vstopnic, itd. Za primer lahko navedemo najuspešnejši nogometni klub Manchester United, ki je sezono 2010/2011 zaključil s 110,9 milijonov funtov dobička (Manchester United z rekordnim prihodkom, 2011).

Ni dvoma, da manager nogometnega kluba igra enako ali vsaj podobno vlogo kot manager katerega koli podjetja. Domnevamo pa tudi, da je delo managerja in trenerja v marsičem podobno. Seveda pa lahko pričakujemo tudi razlike.

Delo managerja je zahtevno, raznoliko in zahteva številna znanja, zato se mora neprestano izpopolnjevati, da mu bo to zagotavljalo prednost pred ostalo konkurenco. Trenerjevo delo pa je sestavljeno iz čistega dela managementa in tudi dela specialista, strokovnjaka s področja športa. Vse bolj pomembno postaja njegovo delo z igralci, ki jih usklajuje v ekipo, planira in kontrolira njihove treninge in tekme, jih motivira, komunicira in vodi. Primerljivo pa je zlasti »managersko« delo pri managerjih in trenerjih. To pa pomeni, da se lahko drug od drugega učita.

Namen diplomskega dela je prispevati k boljšemu delu trenerjev, zato bomo prikazali delo trenerjev, ki so predvsem strokovnjaki na svojem področju, vendar poleg strokovnega znanja uporabljajo tudi funkcije managementa (vodijo, planirajo, kontrolirajo, organizirajo, kadrujejo). Postavlja se torej vprašanje, ali se lahko kaj naučijo od managementa.

Cilji diplomskega dela, ki izhajajo iz teoretičnih spoznanj, so pokazati:

- da lahko trener športnega moštva pri svojem delu uporablja znanje managerja in obratno,
- da je delo trenerja podobno delu managerja,
- da obstajajo razlike med njima.

Za oblikovanje diplomskega dela smo uporabljali tujo in domačo strokovno literaturo s področja športa in managementa ter spoznanja, pridobljena v praksi. Pri nastajanju diplomskega dela smo uporabili metodo komparacije in sinteze.

Diplomsko delo je sestavljeno iz petih vsebinskih sklopov. V prvem poglavju predstavimo rokomet. V njem opišemo zgodovino rokometu, elemente rokometu in rokometne sodelavce. V naslednjem poglavju opisujemo management in funkcije, ki jih uporablja pri svojem delu. Poglavje zaključimo z opisom managerja. V tretjem poglavju predstavimo delo trenerja. Navedemo opredelitev trenerja in različne vloge, tipe ter osebne lastnosti trenerjev.

Opredelimo njegovo delo in ga primerjamo s funkcijami managementa. V četrtem poglavju primerjamo delo trenerja in managerja ter opisujemo, v čem se njuno delo razlikuje oziroma si je podobno. V sklepu zaključimo diplomsko delo in povzamemo ključne ugotovitve.

1 ROKOMET IN NJEGOVE ZNAČILNOSTI

1.1 Razvoj rokometu v svetu in v Sloveniji

Razvoj rokometu oziroma iger, ki temeljijo na metanju žoge oziroma zadevanju cilja z roko in žogo, sega daleč v preteklost. Grki so poznali igro z imenom »urania«, gimnastično igro lovljenja z elementi plesnega gibanja. Stari Rimljani so poznali borbeno igro, podobno današnjemu rugbyju. Imenovali so jo »harpaston«. Dovoljeno je bilo igranje z ного in roko. Ta igra se je po letu 1000 n. š. preko Irske prenesla v srednjo Evropo. Imenovali so jo »fives« .

V 19. stoletju so igre, ki jih štejemo za nekakšne predhodnice rokometu, doživele velik razvoj. Nemci so poznali igro z imenom »raftball«. Predvsem v šolah jo je uvedel in razširil športni pedagog Koch. Medsebojno sta igrali dve ekipi s po 10 do 12 igralci (Šibila, 1999, str. 12).

Kot navaja Šibila (1999, str. 12), se je leta 1898 na Danskem pojavila igra z imenom »handbold«. Ta igra predstavlja neposredno predhodnico rokometu. Njen »oč« je bil učitelj Holger Nielsen. Igra sta igrali dve moštvi s po 11 igralci na igrišču, velikem 30 x 45 metrov. Gol je bil velik 3 x 2 metra, označen je bil tudi kazenski prostor, v katerega igralci niso smeli vstopiti. Leta 1906 in 1916 so bila napisana in objavljena pravila igre. V tem času se je tudi v Nemčiji pojavila podobna igra, ki so jo imenovali »torball«. Nekaj let prej se je na Češkem pojavila igra, imenovana »hazena« – v češkem jeziku pomeni "metati žogo". Bila je prav tako podobna rokometu, igranje pa so jo samo ženske. »Hazena« je imela velik vpliv na razvoj rokometu. Tako imenovani veliki rokomet, kot posebna oblika rokometu, se je začel igrati 1915 leta v Nemčiji. Idejni začetnik je bil Karl Schellenz, profesor na visoki športni šoli v Berlinu. Igra so zasnovali po pravilih »torballa«. Leta 1917 so napisali pravila in tako je veliki rokomet dobil svojo končno obliko.

Leta 1926 je bil rokomet sprejet v Mednarodno Amatersko Atletsko Zvezo – IAAF (angl. *International Association of Athletics Federations*). Leto pozneje je bil rokomet na olimpijskih igrah v Amsterdamu demonstracijska športna zvrst. Prvo svetovno prvenstvo v rokometu je bilo leta 1938 v Berlinu. Po drugi svetovni vojni je dvoranski rokomet izrinil veliki rokomet zaradi lažje uporabnosti in večje atraktivnosti. Leta 1946 je bila ustanovljena Mednarodna rokometna zveza – IHF (angl. *International Handball Federation*), leta 1972 pa je prišel moški rokomet v redni program olimpijskih iger. Ženski rokomet je olimpijska disciplina postal leta 1976 v Montrealu (Šibila, 1999, str. 12-13).

Pred 2. svetovno vojno je bil rokomet na Slovenskem malo poznan. Več uspeha je imela hazena, ki je bila priljubljena zlasti v Mariboru in Ljubljani. Med 2. svetovno vojno so Nemci ustanovili na Štajerskem nekaj rokometnih moštev. V Ljubljani je bila ustanovljena prva rokometna ekipa na univerzi leta 1948, prva ženska ekipa pa je bila ustanovljena leta 1949 pri mariborskem Poletu. Leta 1950 je bila ustanovljena tudi Rokometna zveza Slovenije. Pojavila so se središča igranja rokometu: Celje, Črnomelj, Brežice, Velenje, Koper. V letu 1958 je bil

izdelan perspektiven načrt nadaljnjega razvoja slovenskega rokometu, ki je postavil trdne organizacijske temelje in podrobno shemo tekmovanj. Po osamosvojitvi je rokomet eden izmed naših najuspešnejših športov. Slovenska reprezentanca se je kot prva reprezentanca v ekipnih športih uvrstila na olimpijske igre in na svetovno prvenstvo, slovenski rokometni klubi pa uspešno nastopajo tudi v evropskih pokalnih tekmovanjih (Šibila, 1999, str. 14-16).

1.2 Opis rokometu in njegovih značilnosti

Rokomet je moštvena igra z žogo. Na igrišču sta dve moštvi s po 7 igralci. Cilj igre je spraviti žogo čim večkrat v nasprotnikov gol. Zmaga ekipa, ki zadane več golov nasprotnika v dveh polčasih, ki trajata po 30 minut (Rokomet.).

Igralci se pri igri v **napadu neprestano gibljejo, spreminjajo smer ter se zaustavljajo v različnih položajih.** Napadalci se gibljejo po igrišču z namenom, da sebi ali soigralcem pridobi boljši položaj pri nadaljevanju napadalnih aktivnosti. Vodenje žoge lahko igralci v igri uporabljajo v različnih strukturnih situacijah, na različnih delih igrišča in v časovno različnih delih napada. Pri lovljenju lahko igralec žogo drži z eno ali obema rokama. Streljanje na vrata predstavlja igralno dejavnost igralca z željo doseči zadetek. Igralci lahko streljajo z mesta s tal ali v skoku, z zaletom s tal ali v skoku, med tekom, s padcem, z naklonom ali odklonom. Odkrivanje po igrišču pomeni, da lahko igralec v primernem trenutku varno in zanesljivo sprejme žogo in nadaljuje z igro. Varanje izvajajo igralci z namenom, da bi preslepili nasprotnikove igralce. Igralci pričnejo svoje varanje na pričakovan način, nadaljujejo pa drugače. Igralci izvajajo preigravanje najpogosteje z žogo. Preigravanje je povezano z varanjem (Šibila, 1992, str. 34-43).

Igralci se tako kot pri igri v napadu tudi v obrambi neprestano gibljejo, ob tem spreminjajo smer ter se zaustavljajo v različnih položajih. Branilci se gibljejo po igrišču z namenom, da bi si pridobili položaj, iz katerega bodo lahko preprečili delovanje napadalcev, ki je nevarno za ustvarjanje priložnosti za doseg zadetka. Poznamo osebno ali individualno ter consko ali prostorsko kritje. Zaustavljanje in izrivanje napadalca s telesom in rokami je zelo pomembna obrambna naloga, saj poskušamo s pomočjo telesa in deloma tudi rok nasprotniku preprečiti prodor in strel proti vratom. Pri tem je prepovedano potiskanje in objemanje nasprotnika ter zaustavljanje z eno roko okoli pasu. Blokiranje žoge lahko izvedemo z vsemi deli telesa. V nasprotju s pravili igre je edino blokiranje s pomočjo nog od kolena navzdol. S prestrežanjem žoge pri podajanju in odvzemanjem žoge med vodenjem lahko obrambni igralec odvzame žogo napadalcu (Šibila, 1992, str. 44-49).

Igrišče je v obliki pravokotnika. Dolgo je 42 metrov in široko 20 metrov. Sestavljeno je iz dveh enakih polj za igro in dveh vratarjevih prostorov. Daljši stranici se imenujeta vzdolžni črti, krajši pa prečni črti. Sredinska črta razpolavlja igrišče na dva enaka dela. Črta vratarjevega prostora označuje prostor, kamor igralec ne sme stopiti pred strelom na gol. Prekrški nad igralci se izvajajo na črti kazenskega prostora ali devetmetrski črti, ki je označena s prekinjenimi črtami. Na črti, ki je oddaljena 7 m od vratarskega polja, se izvaja najstrožja kazen (Šibila, 1992, str. 129).

Čisti čas igranja na uradni rokometni tekmi **traja dvakrat po 30 minut, z 10 minutnim**

odmorom. Igralni čas se začne z žvižgom sodnika in se konča z avtomatskim končnim signalom javne naprave za merjenje časa ali s končnim signalom časomerilca. Po odmoru moštvi zamenjata strani igrišča. Na igrišču je lahko na enkrat največ 7 igralcev - šest igralcev v polju in vratar - ostali so rezervni igralci in morajo sedeti na klopi za rezervne igralce. Igralci enega moštva se morajo po barvi dresov jasno razločevati od svojih nasprotnikov. Dolžina napada je odvisna od sodniškega para. Po »nenapisanih pravilih« napad traja od trideset sekund do ene minute. Vse je odvisno od intenzivnosti igre tako v napadu kot obrambi (Šibila, 1992, str. 130-131).

Rokometni klubi se med seboj razlikujejo po višini proračuna. Glede na proračun lahko klub določi cilje. Na podlagi proračuna in ciljev lahko vodstvo kluba izbere trenerja za vodenje ekipe in doseganje zastavljenih ciljev. Trener na podlagi razpoložljivega proračuna in ciljev sestavi ekipo in pripravi plane za prihajajočo sezono. Poznamo naslednje vrste klubov:

- **V profesionalnem klubu** je poskrbljeno za vsa potrebna sredstva, da so trener in igralci lahko osredotočeni zgolj na treninge in tekme. Trener in igralci na teden opravijo od 7 do 8 treningov in odigrajo tekmo ali dve. Zaradi velikega finančnega vložka so pritiski sponzorjev in javnosti veliki. V slovenskem rokometnem prostoru obstajajo trije profesionalni klub.
- **Polprofesionalni klub** sestavljajo domači igralci in igralci, ki manjkajo v klubu in jih zato pripeljejo v moštvo. Manjkajoči igralci so ponavadi profesionalci, ogrodje ekipe pa so domači igralci, ki so poleg ukvarjanja s športom ponavadi redno zaposleni in jim šport prinaša dodaten vir zaslužka.
- **V amaterskem klubu** večina igralcev igra in trenira iz ljubezni do športa. Treningi se ne izvajajo vsak dan, pritiska javnosti ni. Konec tedna odigrajo tekmo, pri čemer gre za neko vrsto bolj organizirane rekreacije.

Tekmovanje v ligi traja od deset do enajst mesecev. Profesionalni klubi ponavadi začnejo sezono v začetku avgusta in končajo konec junija naslednje leto. V to obdobje štejemo priprave, pripravljalne tekme in redne tekme ter končnico lige. Priprave trajajo okvirno sedem do osem tednov pred začetkom sezone. V tem obdobju se trenerji posvečajo predvsem fizični pripravi igralcev, »uigravanju« različnih igralnih kombinacij, oblikovanju ekipe in spoznavanju osebnih značilnosti posameznih igralcev. Poskušajo najti najboljši pristop vodenja oziroma čim hitreje navaditi igralce na izbrani stil vodenja.

1.3 Glavni udeleženci v rokometu

Igralci so glavni akterji igre. V tekmovalni ekipi je maksimalno število dovoljenih igralcev 16, načeloma pa ekipo sestavlja 20 igralcev. Ti se med seboj razlikujejo po igralnih pozicijah. Rokomet sestavlja sedem igralnih pozicij: vratar, krožni napadalec, desno in levo krilo, desni in levi zunanji igralec ter srednji igralec. Kot zanimivost lahko omenimo, da so pri rokometu izjemno cenjeni oziroma iskani desni zunanji in desna krila. Razlog tiči v roki, s katero lovijo, streljajo in podajajo – leva roka. Ker pa je šport oziroma tekma nepredvidljiva, ni nujno, da igralec, ki igra na določeni igralni poziciji, ne more oziroma ne sme zaigrati na drugi igralni poziciji, kot je njegova primarna.

Strokovni štab poleg trenerja sestavljajo pomočnik trenerja, vodja moštva, trener

vratarjev in fizioterapevt. Trener in pomočnik trenerja skrbita za vodenje treningov in tekem, analize nasprotnika, motiviranje igralcev. Vodja moštva skrbi za birokratske zadeve (prijava igralcev na tekmo, organiziranje prevoza itd.) Fizioterapevt vodi zdravstveno evidenco igralcev (pripravi poškodovane igralcev za trening oziroma tekmo, masaže itd.). Naloga trenerja vratarjev pa je predvsem v fizični in psihični pripravi vratarjev (planira posebne treningov za vratarje, ogled nasprotnikovih strelav itd.).

Sodniki skrbijo, da igra poteka nemoteno. Če se sodnika pri kakšni odločitvi ne strinjata, vzameta odmor in se dogovorita, kako bo igra tekla dalje. Prav tako vzameta odmor, če je kateri od igralcev storil prekršek za izključitev. Vsako svojo odločitev je sodnik dolžan obrazložiti z dejstvi. Njihova odločitev je dokončna, če pa kdo meni, da ni v skladu s pravili, se lahko pritoži. Sodnika se na igrišču med igro postavita v tak položaj, da imata celotno dogajanje na igrišču v svojem vidnem polju. Stojita diagonalno, tako da opazujeta vsak svojo linijo. Sodnik v polju stoji za napadalci in nadzira igro z žogo napadalcev, izvajanje metov (začetni, prosti, sedemmetrovke), signalizira nadaljevanje igre in komunicira s časomerilcem. Sodnik pri vratih stoji za prečno črto, ki je za vrati in nadzira črto 6-metrskega prostora, odloča o doseženem zadetku, nadzira tudi dogajanje v prostoru med 6-metrsko črto in črto prostih metov. Sodnika pri svojem delu uporabljata sodniške znake, ki jih je 18, rumen in rdeč karton ter piščalko (Rokomet.).

Bednarik (Kajtna & Tušek, 2007) pravi, da je poleg športnika centralna figura **trener**. Po njegovem mnenju je trener oseba, ki planira in izvaja trening, vrši kontrolo uspešnosti treninga, načrtuje in organizira pripravo na tekme ter predstavlja kompleksen servis športniku, tako na organizacijskem, informacijskem kot tudi vodstvenem smislu. Trener je najbolj izpostavljena in odgovorna oseba v športu, zato bi morali trenersko vlogo opravljati predvsem izobraženi in osebno zreli ter razvojno strokovno podkovani posamezniki, ki znajo v marsičem prevzeti odgovornost športnikovega razvoja na svoja pleča.

2 MANAGEMENT IN NJEGOVE ZNAČILNOSTI

Beseda management izhaja iz italijanske besede »maneggiare« oziroma »manegio« in francoske besede »manege«, ki pomeni jahalnica oziroma prostor, v katerem konji tečejo v krogu in jih dreser spodbuja z dolgim bičem (Nordstrom & Ridderstrlle, 2001, str. 186).

Različni avtorji so podali različne definicije pojma management.

Management je planiranje, organiziranje, vodenje in kontroliranje dela v organizaciji in s tem v zvezi vseh nalog in aktivnosti, ki jih zaposleni opravljajo, pravi Možina. Management je ključni podsistem v združbi, ker povezuje in usmerja vse druge podsisteme. V tem pogledu management vsebuje (Možina, 2002, str. 16):

- koordinacijo človeških, materialnih in finančnih virov s cilji organizacije,
- povezovanje organizacije z zunanjim okoljem in odzivanja na potrebe družbe,
- razvijanje organizacijskega razpoloženja, kar pomeni doseči individualne in skupne cilje,
- učinkovito opravljanje nalog kot so: opredeljevanje ciljev, načrtovanje, pridobivanje virov, organiziranje, izvajanje, spremljanje, kontroliranje,

- izpeljavo različnih poslovnih dejavnosti razvojne, informacijske in odločitvene narave.

Rozman in Kovač (2012, str. 24) pri svoji opredelitvi managementa izhajata iz **tehnične delitve dela**, ki pomeni, da skupne delovne naloge ne opravlja posameznik v celoti, ampak jo razčlenimo na manjše delovne naloge, ki jih lahko opravljajo različni specialisti v istem ali različnem času.

Lipovec (1987, str. 143) opredeljuje management kot posebno obliko ravnanja, značilno za lastniško upravljanje. Management je zaupniški in izvršilni organ kapitala, ki s svojimi ravnanjem zagotavlja uresničitev njegovih potreb in ciljev kot subjekt gospodarjenja. V procesu ravnanja je velik poudarek prav na nadzoru in na disciplinskih ukrepih nad zaposlenimi. Management izvaja cilje kapitala, skrbi za interese lastnike kapitala, ne pa za interese zaposlene delovne sile.

Po Lipovcu je management ali ravnanje organizacijska funkcija in proces (Rozman, Koletnik & Kovač, 1993, str. 42):

- ki omogoča, da – zaradi tehnične delitve dela – ločene operacije posameznikov izvajalcev ostanejo člen enotnega procesa uresničevanja cilja gospodarjenja (tehnična določenost ravnanja),
- ki vso svojo nalogo in oblast za izvedbo te naloge prejema od upravljanja, katerega izvršilni in zaupniški organ je (družbena določenost ravnanja) in
- ki to svojo nalogo izvaja od pomoči drugih ljudi v procesu planiranja, delegiranja, uresničevanja, usklajevanja in kontroliranja.

Na podlagi napisanih opredelitev lahko povzamemo štiri temeljne značilnosti managementa:

- usklajevanje tehnično razdeljenega dela ter ciljev in delovanja ljudi s ciljem podjetja,
- je proces zagotavljanja smotrnega delovanja članov združbe,
- odločanje kot proces izbire med različnimi rešitvami na podlagi ustreznih meril,
- delegiranje nalog na podrejene, s tem nanje prenese zadolžitve, odgovornost in avtoriteto.

Proces **planiranja poslovanja** se začneja z zamišljanjem zelenih struktur, ki naj bi prispevale k smotrnem doseganju cilja združbe. V planiranju poslovanja analiziramo poslovno okolje, oblikujemo plane in postavimo cilje. Sledi proces **planiranja organizacije**, v katerem managerji načrtujejo zadolžitve, odgovornost, avtoriteto in komuniciranje članom združbe, saj oni uresničujejo oblikovane plane in s tem zastavljene cilje. Zamišljeno v fazi planiranja moramo sedaj uveljaviti. **Proces uveljavljanja** se začneja s kadrovanjem, kar pomeni, da uresničujemo zamišljena razmerja med ljudmi. V ta proces spada kadrovanje (zaposlenec rekrutiramo, izbiramo itd.), komuniciranje (zaposlenim povemo, kaj pričakujemo od njih), motiviranje (določimo ustrezno nagrado za uspešno opravljeno delo) in vodenje (sprožimo delovanje zaposlenih). Zadnja fazi upravljano-ravnalnega procesa sta **kontrola organizacije in poslovanja**, kjer ugotavljamo odstopanja, določimo njihove vzroke in predlagamo ukrepe, da se dejansko čim bolj približamo zamišljenemu (Rozman, Mihelčič & Kovač, 2011, str. 28-29).

2.1 Management kot proces zagotavljanja smotrnosti

V organizaciji nastopajo tri funkcije, ki se razvijajo v ustrezne procese in jih je potrebno organizirati (Rozman, 2000, str. 5):

- **izvedbena funkcija** je zgolj tehnična struktura, ki dobiva svojo družbeno določenost in funkcijo upravljanja in ravnanja, gre zgolj za poslovanje podjetja. Izvajalci v tej funkciji so specialisti, ki neposredno opravijo svoje delo in ga ne morejo prenesti na druge;
- **upravljalna funkcija** povezuje lastnike in družbo na eni ter podjetje ali funkcijo ravnanja na drugi strani. Upravljanje je vrhovna oblast v podjetju, ki varuje in zastopa lastnike interese lastnikov, s tem da daje ključne odločitve;
- **funkcija ravnanja** pa dobiva svojo oblast od upravljanja, katerega zaupniški organ je. Bistvo funkcije je v usklajevanju tehnično razdeljenega dela. Delo opravlja s planiranjem, uveljavljanjem in kontrolo. Gre za neprestano odločanje in izvajanje delovne naloge podjetja z dodeljevanjem dela drugim.

Proces upravljanja obsega določanje ciljev podjetja, splošne poslovne politike in drugih pomembnejših odločitev. S tem varuje in razvija interese nosilcev upravljanja. **Ravnalni proces** pa obsega izvajanje nalog s pomočjo ljudi v procese planiranja, delegiranja, koordiniranja in kontroliranja.

Organizacijski proces je tako sestavljen iz procesa upravljanja in ravnanja in zagotavlja smotrnost delovanja združbe. Imenujemo ga tudi upravljalno-ravnalni proces.

Rozman (2010, str. 50) opredeli **upravljalno-ravnalni proces (URP)** kot proces zagotavljanja smotrnosti, ki poteka kot planiranje poslovanja, planiranje organizacije, uveljavljanje organizacije, kontrola organizacije in kontrola poslovanja.

2.1.1 Planiranje poslovanja

Lipovec (Rozman, Koletnik & Kovač, 1993, str. 75) pravi, da brez planiranja ne bi bil zagotovljen obstoj podjetja, značilnosti podjetja bi se lahko nenamerno spreminjale in ne bi bilo zagotovljeno, da bi v poslovanju smotrno dosegli cilj gospodarjenja, kot je družbeno-ekonomsko določen. S tem pa bi bili ogroženi temeljni interesi nosilca upravljanja, ki jih brez planiranja tudi ne bi bilo moč smotrno razvijati. Prav zaradi tega je svetovna organizacijska literatura enota glede tega, da je planiranje sestavni del upravljalnega procesa in ne poznamo niti enega dela, ki bi zanikal nujnost planiranja.

Planiranje poslovanja podjetja je torej (Rozman & Kovač, 2012, str. 126):

- **nenehno sistematično, zavestno in smotrno zamišljanje prihodnjega poslovanja podjetja: ciljev in poti za njihovo izvedbo ter prav tako tudi ljudi in sredstev z namenom, da se preprečijo problemi in uresničijo možnosti, s tem pa doseže čim večja uspešnost poslovanja,**
- **usklajevanje delov poslovanja** (poslovne funkcije, poslovne enote) kot vsebina planiranja **v celotno poslovanje,**
- **odločanje** (kot proces planiranja) **v sedanjosti s posledicami v prihodnosti.**

Planiranje, ki ga opravljajo managerji, je usklajevalno naravnano. Vsak posameznik si svoje delo zamišlja vnaprej, manager pa si mora zamisliti tudi delovanje celotnega podjetja ali pa njegovega dela, odvisno od njegova managerskega mesta. Tako si glavni manager zamišlja poslovanje celotnega podjetja, manager poslovne funkcije pa si zamišlja delovanje le-te. Celotno poslovanje podjetja pa sestoji iz poslovnih funkcij, ki povezane predstavljajo reprodukcijski proces. Ta proces mora biti usklajen. Planiranje celotnega poslovanja podjetja je torej **vnaprejšnje usklajevanje poslovnih funkcij** (Rozman, Koletnik & Kovač, 1993, str. 80).

Proces planiranja, s katerim pridemo do zaželenih rezultatov podjetja je sestavljen iz naslednjih faz (Rozman & Kovač, 2012 str. 136-138):

- analiza poslovanja,
- analiza in predvidevanje okolja,
- določanje ciljev,
- določanje poti.

Analiza poslovanja se začne z opazovanjem poslovanja in zaključi z diagnozo. Prikaže nam prednosti in slabosti poslovanja podjetja. Poimenujemo jo lahko tudi **notranja analiza**, saj nam prikaže moč poslovanja podjetja, ker pridobiva informacije za analizo iz poslovnih funkcij, kot so kadri, nabava, proizvodnja, prodaja in finance. **Analiza predvidevanja okolja** pa prikazuje nevarnosti in možnosti, ki jih okolje ponuja razvoju podjetja. Okolje predstavljajo porabniki, dobavitelji, zakonodaja, konkurenca itd. Analiza poslovanja in predvidevanje okolja nam prikažeta poslovanje podjetja ob začetku obdobja, za katerega planiramo in predvidimo okolje, v katerem bo podjetje poslovalo. Ugotovitve iz obeh analiz povežemo v **matriko prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti – PSPN** (*angl. strengths, weaknesses, opportunities and threats - SWOT*), ki je temelj za učinkovito odločanje o poslovanju podjetja v prihodnosti. V fazi **določanja ciljev** podjetje usmerja svojo dejavnost, pri čemer upošteva trenutni položaj, predvideno okolje ter tudi prepletenost ciljev. Z analizo poslovanja podjetje ugotovi trenutno stanje, z analizo določitve ciljev pa prihodnje stanje. Podjetje si mora zamisliti **pot ali strategijo**, ki ga bo pripeljala iz sedanjosti v prihodnost. Strateške odločitve so dolgoročneje poti in v veliki meri določijo uspešnost poslovanja, taktične odločitve pa določajo učinkovitost na tej poti. (Rozman & Kovač, 2012 str. 136-141).

Planiranje prikaže, v kateri smeri poteka poslovanje in delovanje organizacije. Na podlagi plana lahko razberemo, kakšne so ambicije in cilji organizacije. Glede na ostale funkcije managementa ima planiranje velik vpliv na preostale, saj so vse izvedene in odvisne od njega. Management poleg izkušenj potrebuje tudi dovolj tehničnega znanja za izvedbo uspešnega planiranja.

2.1.2 Organiziranje

2.1.2.1 Razumevanje organizacije

Pred stotimi leti je bila organizacija mišljena kot formalni tehnični proces kombiniranja oziroma koordiniranja različnih virov, procesov, izdelkov in storitev z namenom doseči učinkovitost (Rozman, 2010, str. 6). V tistih časih so organizacijo razumeli kot skupek

tehničnih razmerij ali struktur. Organizacija je bila formalna, predpisana in statična. Ljudje, če so že bili vključeni, so bili obravnavani kot tehnični element v procesu organizacije. Imenovala se je **statična ali strukturna** teorija organizacije.

Francoski avtor Fayol je prvi predstavil razlikovanje med funkcijami poslovanja (nabava, kadri, proizvodnja, prodaja, finance) in ravnateljevanja (planiranje, organiziranje, koordiniranje, delegiranje in kontrola). Organizacijo je razumel kot proces, ki zagotavlja smotno doseganje cilja združbe. Organizacija je še vedno bila **formalna**, predpisana, a ne več statična. V primerjavi statično teorijo **je bila bolj dinamična**. Zaradi vse večjih razlik in velikosti združb so se pojavile težave v takratnem razumevanju organizacije. Sociologija organizacijo kot združbo definirana kot združbo ljudi, ki deluje skupaj za doseg cilja (George & Jones, 1996, str. 4) (Rozman, 2010, str. 4).

Sodobna teorija organizacije vključuje vse prej omenjene teorije in jih istočasno nadgradi. Lipovec (1987, str. 35) je takole opredelil organizacijo: »Organizacija je sestav medsebojnih razmerij med ljudmi (ki s to povezavo v strukturo postanejo člani s tem nastale združbe), ki zagotavlja obstoj in posebne značilnosti s tem omogočeni združbi ljudi ter smotno uresničevanje v strukturi usklajenih ciljev delovanja združbe«.

Definicija organizacije, ki jo je opredelil Lipovec, je sestavljena iz dveh delov (Rozman, 2010):

- **statičen del** poudarja bistvo organizacije – sestav medsebojnih razmerij med ljudmi,
- **dinamični del** pa je proces zagotavljanja obstoja, značilnosti in smotrnosti v delovanju organizacije.

Organiziranje ali planiranje organiziranja je vzpostavljanje razmerij in struktur: tehnične, komunikacijske, motivacijske in oblastno-avtoritativne, v katerih bo podjetje poslovalo na najuspešnejši način. Vse te strukture so povezane med seboj v skupni ali zloženi organizacijski strukturi (Rozman, Kovač & Koletnik, 1993, str. 129).

2.1.2.2 Enovite in zložene organizacijske strukture

Ljudje v združbah tvorijo razmerja ki se razvijajo in spreminjajo. Sestav teh razmerij imenujemo **organizacijska struktura**. Ko ljudje spontano razvijajo strukture, ne glede na to, ali obstaja kakšna združba ali ne, govorimo o **neformalni strukturi**. Udeleženci v neformalni strukturi bodo lahko delovali vzajemno, ni pa nujno, da bodo pri tem učinkoviti. Ko pa želijo načrtno razviti strukturo s katero bi zagotovili smotno delovanje in večjo učinkovitost, pa nastane **formalna** struktura.

Enovite strukture (tehnična, komunikacijska, motivacijska, oblastna) nastajajo, ko je med seboj povezanih več istovrstnih razmerij med ljudmi.

Tehnična struktura nastane s tehnično delitvijo dela. Tehnična delitev dela je razčlenitev enotne delovne naloge, s katero podjetje želi doseči temeljni cilj. Ta je ponavadi kompleksen in se razdeli v delne cilje. Podjetje se zato razdeli v različne oddelke, v katerih so ljudje povezani s skupnimi delovnimi nalogami. Vsak oddelek ima različna delovna mesta, na

katerih zaposleni opravljajo določeno delovno nalogo. Lipovec (1987, str. 75) si tehnično delitev procesa predstavlja kot proces, ki poteka v treh zaporednih fazah:

- 1. faza se imenuje **razčlenjevanje ali analiza dela**, ker gre za razčlenjevanje procesa dela ali poslovanja v opravke;
- 2. faza se imenuje **oddelčenje**, saj gre za povezovanje opravkov v delovne naloge, teh v delovna mesta in teh v oddelke;
- 3. faza pa se zaradi razdeljevanja delovnih nalog osebjem imenuje **dodeljevanje delovnih nalog**.

Z delitvijo dela nastopa potreba po usklajevanju tega dela. S tem nastane nova vrsta delovnih nalog, ki niso neposredno povezane z izvedbo dela v podjetju, so kompleksnejša in jih izvajajo ravnatelji (Rozman, 2002, str. 6)

Lipovec (1987, str. 101) opredeli komunikacijo kot tokove sporočil, s katerimi se prenašajo informacije, **komuniciranje** pa kot oddajanje sporočil, tako da jih prejemnik sprejme, in sprejemanje sporočil. Glavni elementi komunikacije so:

- **sporočilo**, ki vsebuje kako informacijo. Po svoji obliki je lahko izraženo z besedami, gibi ali drugačnimi znaki;
- **oddajnik**, to je prostor, naprava ali oseba, ki proizvaja in oddaja sporočilo;
- **sprejemnik**, to je prostor, naprava ali oseba, ki mu je sporočilo namenjeno in ga sprejema;
- **komunikacijski kanal** oziroma pot, po kateri sporočilo potuje.

Oddajnik in sprejemnik sta v medsebojnem razmerju, ki je določeno z vsebino, obsegom in smerjo komuniciranja. Poznamo enosmerno (ukazi, poročanje o opravljeni nalogi) ali dvosmerno komuniciranje, pri katerem sta aktivna oddajnik in sprejemnik. Glede na smer pa komunikacijo delimo: navzdol ali navzgor, vodoravno ali navpično. Komunikacijo lahko izrazimo pisno, ustno, z govoricno telesa in raznimi elektronskimi pripomočki (email). Ko pride do komuniciranja več oseb med seboj, se razmerja med njimi razširijo v **komunikacijsko strukturo** (Rozman, 2002, str. 7).

Zakaj človek dela? Odgovor se nahaja v motivu. Motiv je hotenje doseči cilj. Vsak član združbe ima potrebe, cilje, ki so lahko različni ali podobni. Pri doseganju teh pa se medsebojno podpirajo, omejujejo in zaradi tega prihaja do **motivacijskih razmerij in struktur** (Rozman, 2002, str. 7-8). Motiv posameznika nam pojasni razloge za delovanje posameznika. Motivacijska struktura pa pojasni razloge, zakaj ljudje v združbi delujejo skladno in določa, v katero smer in s kakšno močjo se bo razvijajo delovanje ljudi in v katero smer ne (Lipovec, 1987, str. 111).

S prevzemom delovne naloge dobijo zaposleni v združbi odgovornost, da opravijo dodeljeno nalogo. Zaposleni, ki so bolj usposobljeni in imajo večjo motivacijo, dobijo naloge, ki zahtevajo večjo odgovornost in obratno. Za uspešno opravljeno nalogo dobijo zaposleni nagrado, ki je povezana z zadolžitvijo in odgovornostjo. Za nagrado si zaposleni včasih konkurirajo, kar spet vpliva na njihove odnose. Management na podlagi ciljev usklajuje cilje in posredno tudi usklajuje naloge. Zato je zadovoljevanje potreb zaposlenega povezano in soodvisno z zadovoljevanjem potreb sodelavcev (Rozman, et al., 1993, str. 134-135).

Lastniki združbe dajo skupno nalogo podjetja v izvedbo glavnemu managerju. Ta svoje naloge, dolžnosti ali zadolžitve ne opravlja sam, ampak jih nalaga podrejenim. Zadolžitve, ki jih prenaša nanje, izhajajo iz tehnične strukture (delitev dela) in motivacijske strukture, od koder izvira odgovornost. Na zaposlene pa mora prenesti tudi pravico, moč in oblast, da bodo lahko opravili dodeljeno nalogo. Moč, izvirajoča iz položaja v podjetju je avtoritetna.

Ko manager prenaša dolžnost, odgovornost in avtoriteto (proces delegiranja) na podrejene managerje, ki s tem nadaljujejo vse do izvedbenih delavcev, se ustvarijo razmerja med zaposlenimi v obliki hierarhije. Zaposleni so povezani v hierarhično lestvico, ki obsega več ravni ali stopenj. Vsaka raven ima določeno dolžnost, odgovornost in avtoriteto.

Razmerja in strukture povezana s pooblaščenjem in prenašanjem oblasti pravimo **oblastna razmerja in strukture**. Izhaja iz lastnine, torej lastnikov, in se prenaša vse do zaposlenih na najnižji ravni. Če se prenaša večji del oblasti na nižje ravni v hierarhiji, govorimo o decentralizaciji odločanja ali o širokem kontrolnem razponu. Ko se pa večina oblasti zadrži vrh hierarhične piramide, govorimo o centralizaciji odločanja ali o ozkem kontrolnem razponu (Rozman, 2000, str. 8-9).

Pomembno je poudariti, da so enovite strukture (tehnična, motivacijska, komunikacijska in oblastna) med seboj povezane in morajo biti v sozvočju. Prilagajajo se druga drugi, vendar se vse v osnovi prilagajajo oblastni strukturi. Te med seboj povezane strukture tvorijo zložno strukturo, ki se imenuje **ravnalna struktura**, s katero je formalno določen položaj vsakega zaposlenega v podjetju (Rozman, 2000, str. 9).

2.1.2.3 Vrste ravnalne strukture

Ko je formalno določen položaj vsakega zaposlenega, bi morala biti odgovornost večja od zadolžitve (odgovornost za ugodne posledice zadolžitve) in od avtoritete (manjkajočo moč položaja je tako potrebno nadoknaditi z močjo osebnosti). Ravnalna struktura je struktura zadolžitve, avtoritete in mesta v komuniciranju. Je najbolj izdelana formalna organizacijska struktura. Ravnalna struktura pa zaradi hierarhije v podjetju ni vedno enaka. V povezavi s hierarhijo ločimo linijski, funkcionalni, štabno-linijski in odborovski tip hierarhije (Rozman, 2000, str. 9).

Linijski tip hierarhije je še vedno najbolj razširjen. Nadrejeni svojo dolžnost, odgovornost in avtoriteto razdeli na delovne naloge in jih delegira podrejenim. Prednost strukture je, da je jasna, preprosta in zagotavlja disciplino, zato podrejeni ve, komu odgovarja in kaj je njegova naloga. Slabost strukture pa tiči v strokovni klasifikaciji nadrejenega, saj mora biti znanje nadrejenega precejšnje, da lahko prenaša vse breme.

V **funkcionalnem tipu hierarhije** obstaja več nadrejenih managerjev, ki so svojim podrejenim nadrejeni le v določenem delu in zaradi tega se lahko pojavijo težave v zvezi z disciplino na relaciji nadrejeni-podrejeni. Prednost pa je v manjšem pritisku na managerjih zaradi večjega števila le-teh. Posledično se tudi lažje specializirajo za določeno področje.

Štabno-linijski tip je kombinacija linijskega in funkcionalnega tipa. Od prvega prevzame enega nadrejenega managerja, kar zagotavlja jasnost in disciplino, pri drugem pa specializacijo

managerjev, ki nimajo neposredne oblasti ampak le svetovalno vlogo. Ta tip se pogosto nahaja v večjih in velikih podjetjih.

Pri **odborovskem tipu hierarhije** poleg posameznikov sodelujejo tudi odbori. Njihova pooblastila in vloge so zelo različni, od zgolj posvetovalne pa vse do odločitvene vloge.

Navedeni tipi hierarhije imajo svoje slabosti, prednosti in značilnosti. Zato sklepamo, da organizacije lahko uporabljajo kombinacije zgoraj naštetih tipov hierarhij istočasno, vendar le eden od naštetih prevladuje nad ostalimi. Poznamo pa tudi vrste struktur, ki niso hierarhične. Sledenje se pojavljajo v novejših časih in se razvijajo iz potreb združb. Pri tem mislimo na **timski ali projektni pristop**, pri katerem gre za začasno vrsto strukturo, ki se ob koncu projekta razpusti. Značilnost takšne strukture je, da vloga vodje temelji na osebnosti in znanju in ne toliko na njegovem položaju ter razmerja med člani v timu so nehierarhična. Projektne in timske strukture se pogosto prepletajo z drugimi strukturami, zato nastane posebna struktura, imenovana **matrična struktura** (Rozman, 2000, str. 9-10).

2.1.3 Ravnanje z zmožnostmi zaposlenih in vodenje

2.1.3.1 Ravnanje z zmožnostmi zaposlenih

Lipičnik (2002, str. 456-457) razume **zmožnost zaposlenih** kot znanje, sposobnosti in motivacijo. **Znanje** ljudje pridobivajo z izobraževanjem, **sposobnosti** so delno prirojene in deloma razvite z usposabljanjem, **motivacija** pa je človekova želja po delovanju.

Rozman in Kovač (2012, str. 329-330) navajata, da je ravnanje z zmožnostmi zaposlenih pomembno zaradi treh stvari:

- zaposleni so pomembna strateška konkurenčna prednost podjetja,
- ravnanje z zmožnostmi zaposlenih je pomemben del strategij in
- od ravnanja z ljudmi sta odvisni učinkovitost in uspešnost združb.

Strateško ugotavljanje potreb po zaposlenih in načrtovanje zaposlovanja izvira iz razvojnih načrtov organizacije, splošne politike, politike zaposlovanja, ciljev, načrtov celostnega razvoja zaposlenih, strategije razvoja organizacije, smernic in podobno. Vzporedno pa je načrtovanje zaposlovanja odvisno od stopnje fluktuacije v organizaciji, od mobilnosti zaposlenih in podobno. Nenazadnje pa je načrtovanje zaposlovanja prvenstveno vedno pogojeno s stopnjo uspešnosti in rasti organizacije (Mihalič, 2006, str. 152).

Lipičnik (1994, str. 445) opredeli človeške zmožnosti kot širok pojem, ki zajema vse znane in neznane lastnosti. Navaja, da so zelo raznovrstna in se nanašajo na različna področja človekovega življenja (psihofizične, fiziološke in fizične zmožnosti). Loči pa tudi človeške zmožnosti glede na način njihovega pridobivanja. Tukaj misli na zmožnosti, ki jih je človek razvil v povezavi z dednostnimi dispozicijami (spretnosti, sposobnosti) in kasneje pridobljenimi zmožnostmi (znanjem).

Ko govorimo o človeških zmožnostih, pomembnih za delovanje združbe, imamo v mislih naslednje zmožnosti (Lipičnik, 1994, str. 445-446):

- **sposobnost:** človekova potencialnost za razvoj določenih zmožnosti. Zajema pa fizične, mentalne in psihomotorične sposobnosti;
- **znanje:** omogoča človeku reševanje znanih problemov, ki jih je že videl in rešil. S pomočjo sposobnosti pa lahko človek znanje tudi kombinira in tako rešuje probleme s še neznanimi rešitvami;
- **spretnosti:** nanašajo se na človekova motorična znanja in sposobnosti. Omogočajo mu hitro in učinkovito reagiranje na probleme. Poznamo več delitev spretnosti, najpogostejše pa so delovne in učne spretnosti, osebnostne spretnosti ter spretnosti medosebnih odnosov;
- **osebne lastnosti:** človeške vrline, ki same po sebi niso nujne pri reševanju problema. So lastnosti po kateri se posamezniki med seboj ločujejo (značaj, temperament, telesna zgradba itd.).

Zaposlovanje je proces, s katerim organizacija zadovoljuje svoje potrebe po človeških zmožnostih z napovedmi za prihodnost, s pridobivanjem in izbiranjem kandidatov ter z orientacijo novih zaposlenih (Lipičnik, 1994, str. 449).

Poznamo zaposlovanje v širšem smislu, v katerem mislimo na verigo aktivnosti od planiranja do ravnanja z že zaposlenimi delavci. O zaposlovanju v ožjem smislu pa govorimo, kadar mislimo samo na del zaposlovanja v širšem smislu, ko pridobimo novega delavca (Lipičnik, 1994, str. 449).

Hellriegel **proces zaposlovanja** opredeli z naslednjimi fazami (Lipičnik, 1994, str. 449-451):

- s **planiranjem človekovi zmožnosti** skušamo na osnovi različnih postopkov določiti, koliko in kakšne ljudi združba potrebuje ter kdaj jih potrebuje,
- ko dobimo informacijo na prvo fazo sledi faza **va bljenja**, s katero organizacija pripravi kandidate, da se prijavijo na razpis in s tem pokažejo, da so pripravljeni sodelovati z organizacijo,
- v fazi **izbire** izberemo iz velikega števila prijavljenih kandidatov tiste kandidate, ki so za delo najbolj primerni in ustrezajo zahtevam razpisa. Organizacija z njimi sklene pogodbo o zaposlitvi;
- ko delavci zasedejo nova delovna mesta se začne **proces orientacije ali uvajanja v delo**. V tem procesu zaposlene poučijo o njihovih pravicah, obveznostih, odgovornostih oziroma jim poskušajo dopovedati, kaj se od njih pričakuje;
- ko novi delavci poznajo vse, kar morajo vedeti, se organizacija posveti njihovem nadaljnjemu razvoju. V fazi **razvoja** je mišljeno napredovanje ali nazadovanje ter premeščanje zaposlenih. To poteka toliko časa, dokler zaposleni svojega delovnega mesta ne zapusti. Ko ga zapusti, se spet pojavi prosto delovno mesto in proces zaposlovanja se ponovi.

Kot smo že omenili, je **vodenje** tisto dejanje, ki s pomočjo motiviranja in komuniciranja **usmerja zaposlene v želeno smer**.

2.1.3.2 Vodenje

Vodenje je proces vplivanja na sodelavce, da zamišljeno ustrezno izvedejo.

Poznamo vodenje v ožjem in širšem smislu. Vodenje v ožjem smislu je opredeljeno kot sposobnost vplivanja na druge ljudi, da sodelujejo v prizadevanjih za doseganje skupnih ciljev. Vodenje v širšem pomenu pa vključuje vodenje v ožjem smislu ter kadrovanje, komuniciranje in motiviranje (Rozman, et al., 1993, str. 196-197).

Vodenje pripomore k učinkovitosti in uspešnosti podjetja kot celote in njegovih delov. Organizacija podjetja na eni strani podpira vodenje, na drugi pa ga določa. Vodenje je lahko medosebno, ko se vprašamo, kako lahko posamezni vodja vpliva na sodelavce, ali pa organizacijsko, ko se vprašamo, s katerimi ukrepi in rešitvami lahko v podjetju podpremo vodje za njihovo lažje usmerjanje sodelavcev k postavljenim ciljem (Rozman, et al., 1993, str. 201).

Lipovec (1987, str. 286) navaja, da je vodenje sestavljeno iz **lastnosti** vodje, položaja v komunikacijski mreži oziroma **komuniciranja** ter **motiviranja**, s katerim spodbuja svoje podrejene.

Fayol (Lipovec, 1987, str. 286) je menil, da mora imeti vodja lastnosti in sposobnosti, kot so zdravje in fizična moč, inteligenca in razumska moč, moralne kakovosti (delavnost, energičnost, pogum za prevzemanje odgovornost, drznost itd.), splošno kulturnost, ravnalne sposobnosti, poznavanje splošnih pojmov o vseh poslovnih funkcijah ter največjo strokovnost na področju dejavnosti združbe.

Kasnejše raziskave so pokazale, da je povezanost med lastnostmi vodje in njegovo uspešnostjo razmeroma ohlapno in da lastnosti le rahlo vplivajo na uspešnost vodenja. Zato so raziskave krenile bolj v smer opazovanja, kaj vodje počenjajo in v kaj je usmerjeno njihovo delo. Osredotočili so se na povezanost med usmeritvijo v delovne naloge in usmeritvijo v zadovoljstvo sodelavcev (Rozman, et al., 1993, str. 201-202).

Vodenje, usmerjeno **k delovnim nalogam**, ima naslednje značilnosti:

- podrobno strukturiranje skupne naloge in opredelitve podrobnih delovnih nalog,
- oblikovanje smotrne delitve dela v skupini,
- oblikovanje komunikacijske strukture v skupini, usmerjanje posvetovalnih in odločitvenih procesov v skupini, sprejemanje odločitev v okviru lastnih pristojnosti, uresničevanje sprejetih odločitev in nadzor njihovega izvajanja.

Vodenje, usmerjeno k skupini in **v zadovoljstvo delavcev**, pa poudarja predvsem:

- oblikovanje odprtega komuniciranja in medsebojnega zaupanja v skupini,
- spodbujanje močnega občutka pripadnosti s pomočjo skupinske kulture in oblikovanje skupine kot tima,
- usmerjanje posameznika k osebnemu razvoju in s tem oblikovanju osebnega zadovoljstva z delom.

Če sta oba zgoraj navedena pristopa prisotna, bo integracija ciljev posameznika in skupine uspešna. Veliko prednost pri doseganju delovnih ciljev bomo dosegli, če združimo delovne naloge z zadovoljstvom zaposlenih. Zaradi osebnega zadovoljstva zaposlenih bo motivacija

večja in posledično bomo uspešnejši pri doseganju delovnih nalog. Zavedati se moramo, da ni idealnega modela. Vedno bodo obstajale razlike med zahtevami delovnih nalog ter posameznikovimi osebnimi željami in ambicijami. Pomembno je, da se nasprotja ne zakrijejo in zanikajo, temveč da oblikujemo najboljša razmerja med posameznimi interesi. To je pa odvisno od trenutnega položaja, delovnih nalog, zaposlenih in samega vodenja (Rozman, et al., 1993, str. 202-203).

Pomembno je omeniti tudi definicijo **situacijskega vodenja**, ki ne odkriva nobenih novih vodstvenih stilov, ampak poskuša pojasniti, kdaj je najbolj primerno uporabiti določen stil vodenja. Definicija se glasi: »Ne obstaja generalni, optimalni in univerzalni način vodenja. Govorimo lahko samo o situacijsko pogojenih oblikah vodenja.« (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 204).

To pomeni, da je mogoča izbira različnih oblik vodenja glede na trenutni položaj, značilnost kadrov in značilnosti samega vodja. Pomembno je, da se zna vodja prilagajati različnim situacijskim spremenljivkam, da bo vodenje uspešno. Možina (1994, str. 535) navaja različne situacijske spremenljivke, ki vplivajo na vodenje:

- odločanje v skupini,
- odnosi med člani in vodjo,
- viri moči vodje,
- zapletenost dela, nalog,
- osebne značilnosti vodje,
- zrelost članov v skupini,
- potrebe zaposlenih.

Enega prvih situacijskih modelov vodenja je razvil Fiedler. Pri razvoju svojega modela je skušal dobiti odgovore na vprašanja, kako situacija vpliva na izbiro stila vodenja in njegovo uspešnost ter ali lahko vodja napoveduje uspešnost določenega načina vodenja (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 203). **Fiedlerjev kontingenčni model** pravi, da je posamezen način vodenja najbolj učinkovit, če je uporabljen v pravi situaciji. Vodja mora vedeti, kakšen način vodenja uporablja ter analizirati situacijo in nato doseči usklajenost med obstoječo situacijo in stilom vodenja. To pa lahko doseže s tem, da spremeni situacijo ali način svojega dela (Možina, 1994, str. 536).

Tannenbaum in Schmidt (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 204) sta razvila model, poznan kot **avtokratični-demokratični kontinuum**. Model predstavlja dve skrajnosti vodenja. Prva skrajnost je avtokratski vodja, ki je usmerjen vase oziroma o vsem odloča sam, druga skrajnost pa je demokratičen vodja, ki je usmerjen k ljudem oziroma v okviru dogovora prepušča odločitve podrejenim. Med obema skrajnostma pa obstajajo še vrste drugih vmesnih možnosti oziroma stilov vodenja.

Stil vodenja je način usmerjanja sodelavcev k postavljenim ciljem prek vplivanja na njihovo vedenje in delovanje. Pri tem uporablja strokovno, osebno ali statusno avtoriteto. Obstajajo naslednje oblike stilov vodenja (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 205):

- **avtoritativni stil vodenja:** vodja se opira izključno na statusni položaj tako, da usmerja zaposlene. Svoj lastni položaj utrjuje preko hierarhičnega položaja v organizaciji. Proces

odločanja je centraliziran in sam sprejema odločitve. Naloge podrejenim posreduje preko ukazov. Nezaželeno je sodelovanje podrejenih pri postavljanju ciljev in iskanju poti za njihovo uresničitev. Samostojnost in samoiniciativnost prav tako nista zaželeni. Pomembno je izpolnjevanje dobljenih nalog in poročanje o doseženih rezultatih. V podjetjih redko srečamo takšen stil vodenja. Ko gre za preživetje podjetja je izjemno učinkovit, sicer pa je prej zavora kot spodbuda učinkovitosti;

- **participativni stil vodenja:** vodja se opira na statusno, pa tudi na osebnostno ter strokovno avtoriteto. Vodja v proces odločanja vključuje svoje podrejene. Odločitev ne sprejema sam, pri tem mu pomagajo njegovi podrejeni. Vodja želi povečati učinkovitost poslovanja tako, da poveča vpliv zaposlenih na doseganje lastnih ciljev in ciljev podjetja. To mu uspe tako, da del statusne avtoritete pretvori v strokovno in s pomočjo osebne karizme motivira svoje zaposlene za postavljene cilje. Vodja oblikuje skupine kot time, zato ta način vodenja najdemo predvsem v uspešnih timih.

Hersey in Blanchardov situacijski model vodenja (Možina, 1994, str. 538) poudarja, da je vodenje odvisno od podpornega načina vodenja vodje in se spreminja glede na stopnjo zrelosti članov. Ko vodja uporablja enosmerno komuniciranje ter pove zaposlenim kdaj, kje, kako in kaj delati, govorimo o **ravnalnem vedenju**. Takšen vodja sestavlja, nadzira in kontrolira člane skupine. Pri **podpornem vedenju** se uporablja dvosmerno komuniciranje. Vodja posluša, spodbuja in priteguje člane skupine v proces odločanja. **Zrelost skupine** je sposobnost članov, da si postavijo visoke cilje in prevzamejo odgovornost za njihovo uresničevanje. Zrelost pri tem ni mišljena kot starost zaposlenih, ampak specifične naloge, ki jih opravljajo člani. Zaradi različnih kombinacij ravnalnega in podpornega načina vodenja ter stopenj zrelosti članov skupine pridemo do štirih stilov vodenja. Značilnost **direktivnega načina** vodenja je, da vodja daje jasna navodila in inštrukcije za delo, zaradi nezaupanja do sodelavcev pa odločitve sprejema. Pri **mentorstvu** vodja postopoma uvaja zaposlenega k samostojnemu delu. Zaposleni še vedno potrebuje navodila za delo, zato mu mora vodja še vedno svetovati in pomagati, saj je on odgovoren za celotno izvajanje naloge. **Sodelovanje** se pojavi, ko je zaposleni že dovolj samostojen pri svojem delu ter zna opravljati svoje delo. Vodja ga zato posluša, sodeluje z njim v odločanju in mu pomaga pri uveljavljanju njegovih sposobnosti in pridobljenih znanj. Pri **pooblaščenju** pa zaposleni doseže potrebno samostojnost in s tem prevzame del odgovornosti, ker mu vodja prepusti samostojno odločanje, kako, kje in kdaj opraviti dodeljeno delo.

Izbira stila vodenja je odvisna vrste dejavnikov, ki so različnih vplivnih velikosti ter sposobnosti vodij.

2.1.3.3 Komuniciranje

Podjetja sestavljajo ljudje, ki komunicirajo med seboj, skušajo reševati skupne probleme in razreševati medsebojne konflikte. Komunikacija, problemi in konflikti so sestavni del vsakega podjetja. Nemogoče si je predstavljati delovanje podjetja brez medsebojnega komuniciranja sodelavcev, brez skupnega reševanja kompleksnih problemov v njem in brez reševanja konfliktov med tistimi, ki komunicirajo in rešujejo te probleme (Brajša, 1994, str. 13).

Kot je Lipovec navedel v svoji definiciji vodenja, je komuniciranje eden izmed elementov, ki

sestavljajo vodenje. Zaposleni v združbi morajo med seboj komunicirati, če želijo doseči cilje združbe. Komunikacija poteka na vseh ravneh delovanja združbe.

Razlika med komunikacijo in komuniciranjem je, da pri **komunikacijah** govorimo o sredstvih, ki omogočajo izmenjavo ali posredovanje informacij (pošta, telefon, e-mail itd.), pri **komuniciranju** pa o procesu, v katerem poteka izmenjava misli in podatkov na razumljiv način. Pri obeh pa je vedno pomemben pristop k človeku. Pri komuniciranju gre za namen, ki ga želimo doseči in kako ga želimo doseči. Udeleženci v komuniciranju se sporazumevajo, sporočajo informacije in odgovarjajo, torej sodelujejo med seboj, da bi dosegli kompromis (Šugman, Bednarik & Kolarič, 2002, str. 248-249).

Poznamo verbalno (besedno) in neverbalno komuniciranje (govorica telesa). Managerji izberejo ustrezno komunikacijsko metodo glede na postavljene naloge in cilje. Izbira metode in oblike komuniciranja je odvisna tudi od števila udeležencev, vsebine in tematike komuniciranja.

Možina (1995) navaja, da manager pri komuniciranju porabi tretjino časa v obliki aktivnega komuniciranja (pisanje, govorjenje), tretjino časa za poslušanje in preostanek časa za neverbalno komuniciranje (govorica telesa). Komunikacijo uporablja za informiranje zunanjega okolja in predvsem z namenom vplivanja za doseg cilja, zato mora izbrati ustrezno obliko komunikacije (telefon, osebni pogovor, e-mail) in strategijo komuniciranja (način, aktivnost in sredstva). Komunikacija je tako nepogrešljivo in pomembno »orodje« za uspešnost in učinkovitost managerja. Lipičnik (1997) trdi, da se mora manager pri komuniciranju osredotočiti na pet točk: kaj, zakaj, komu, kako in kdaj poslati sporočilo. Zaradi tega je sporočilo razumljivo, kratko, logično, jasno in ima svoj namen, smer, cilj delovanja in pomen (Šugman, Bednarik & Kolarič, 2002, str. 249).

Elementi, ki sestavljajo komunikacijsko strukturo (oddajnik, sprejemnik, sporočilo, kanal), tvorijo komunikacijski proces, v katerem pa lahko prihaja do **motenj**, ki jih povzročajo različna znanja, nagnjenja, sposobnosti med oddajnikom in sprejemnikom ter položajem, ki ga zasedata v organizaciji. Ostali vzroki za nastajanje motenj so selektivna percepcija informacij, semantika, čustva, filtriranje informacij, prevelik obseg informacij, časovna stiska, različnost sporočil, sposobnost poslušanja itd. Da bomo dosegli uspešno komuniciranje, moramo motnje zmanjšati. To lahko storimo tako, da uredimo informacijske tokove, uporabljamo povratne informacije, skrbimo za jasno izražanje in aktivno poslušanje, premagujemo močna čustva ter se postavljamo v vlogo druge strani (Rozman, et al., 1993, str. 232-234).

2.1.3.4 Motiviranje

Treven (1998, str. 106) definira **motivacijo** kot pomembno aktivnost managementa, s katero si managerji prizadevajo spodbuditi zaposlene, da bodo s svojim delom dosegali rezultate, pomembne za njihovo organizacijo. Z ustrezno motivacijo managerji dosežejo večjo prizadevnost pri zaposlenih, da opravijo svoje delo.

Treven (1998, str. 106) povzame motivacijo, ki izhaja iz psihološkega koncepta in se nanaša na mentalno stanje posameznika kot:

- pripravljenost za akcijo, da bi zadovoljili lastne potrebe,
- povezanost s posameznikovim duševnim stanjem in se nanaša na sprejem, usmeritev, vztrajnost, intenzivnost in konec določene oblike vedenja,
- vključevanje dejavnikov, ki usmerjajo in uravnavajo vedenje ljudi in drugih organizmov,
- mobiliziranje in usmerjanje energije k postavljenem cilju in
- proces, ki izhaja iz nezadovoljene potrebe in se nadaljuje z določenim vedenjem, da bi dosegli želeni cilj ter s tem zmanjšali ali v celoti zadovoljili potrebo.

Ko managerji v sodelovanju s sodelavci postavijo cilje podjetja in organizirajo delovanje s tem, da vsakemu določijo zadolžitev, odgovornost, avtoriteto ter jim sporočijo, kako naj delujejo in kaj se pričakuje od njega, je sproženo delovanje. Pojavi se vprašanje, zakaj bi zaposleni sploh začeli z izvedbo delovanja. Preprost odgovor bi bil, da zadovoljijo svoje potrebe oziroma poiščejo sredstva, s katerim bodo zadovoljili svoje potrebe. S sredstvom je mišljeno delo, ki ga opravljajo. Nezadovoljena potreba sproži delovanje zaposlenega za pridobitev sredstev. Ko pridobijo sredstva, je cilj delovanja dosežen. Motiv zaposlenega sproži željo po delovanju, ki je usmerjeno v zadovoljitev potreb ali doseganje zastavljenega cilja (Rozman, et al., 1993, str. 236).

Ko je cilj dosežen, zaposleni pričakujejo nagrado, s katero bodo zadovoljili svoje potrebe. Več potreb imajo zaposleni, bolj bodo motivirani pri doseganju ciljev. Potrebe in cilji so med seboj tesno povezani. Vsak zaposleni ima subjektivne potrebe, ki niso vidne navzven ter so težko merljive. Cilji pa so vidni navzven in jih tudi lažje merimo. Zaposleni se med seboj lahko dopolnjujejo ali ovirajo pri zadovoljevanju svojih potreb in doseganju ciljev, torej bo podjetje uspešnejše pri doseganju ciljev, ko bo delovanje zaposlenih skladno. **Motiviranje** mora voditi k usklajenemu delovanju ljudi (Rozman, et al., 1993, str. 237).

Vsak človek ima različne potrebe, ki jih poskuša zadovoljiti. Maslow navaja, da obstaja pet človeških potreb, ki tvorijo hierarhični red (Vila & Kovač, 1997, str. 94):

- 1. raven so **fiziološke potrebe**, ki morajo biti zadovoljene, da človek lahko preživi (lakota, žeja, zrak itd.). V organizacijskem smislu je to minimalna plača.
- 2. raven predstavljajo **potrebe po varnosti**. Tukaj je mišljena varnost lastnega življenja (dostojni delovni pogoji, osnovna človeška svoboda, varnost zaposlitev itd.).
- 3. raven so **potrebe po pripadnosti**. Človek je družbeno bitje in ima stalno potrebo po ljubezni, prijateljstvu, druženju. V organizaciji išče prijateljske odnose, dobro sodelovanje s kolegi in z vodstvom.
- 4. raven je **potreba po spoštovanju**, ki jo sestavljajo notranji (želja po dokazovanju svojih sposobnosti, samostojnost itd.) in zunanji faktorji (želja, da nam drugi te vrline priznajo). V organizacijskem smislu pomeni napredovanje, nagrade, ki jim pripadajo zaradi svojih uspehov.
- 5. raven je **samopotrjevanje**, ki se izraža v želji in prizadevanju človeka, da do konca razvije svoje sposobnosti, talent, kreativnost.

Na motivacijo poleg potreb in ciljev vplivajo tudi drugi dejavniki, pri katerih mora manager, da bo čim bolj uspešen pri svojem delu, ugotoviti, kako doseči čim boljše interakcijo med njimi. Najpomembnejši dejavniki, ki vplivajo na motivacijo, so (Lipičnik, 1994, str. 495-497):

- **individualne razlike** posameznika. Vsak zaposleni ima različne interese, stališča in

vrednote, po katerih se ravna pri opravljanju svojega dela. Nekatere motivira denar, druge varnost, tretje izziv itd. Manager mora pri svojih zaposlenih poznati njihove želje, da jih ustrezno motivira, saj le tako lahko dosežejo zastavljene cilje;

- **lastnosti dela** se osredotočijo na znanja, sposobnosti zaposlenih, da lahko opravijo določeno delo. Nekateri zaposleni lahko opravijo delo sami, drugi potrebujejo pomoč, tretji se morajo izobraževati, da bodo opravili delo itd. Zato mora manager v posameznikih zbuditi željo po sprejemanju novih znanj, naučiti jih mora sodelovanja;
- **organizacijska praksa** je sestavljena iz pravil, splošne politike, sistema nagrajevanja in managerske prakse. Politika definira ugodnosti, kot so plačilo, počitnice, zavarovanja itd., z nagradami pa definiramo bonitete, provizije, s katerimi privlačimo nove delavce in preprečujemo starim, da zapustijo organizacijo.

Interakcija dejavnikov vpliva na motivacijo zaposlenih. Interakcijo sestavljajo **človekove kvalitete**, ki ga pripeljejo na delovno mesto, **aktivnost zaposlenega**, kako deluje v situaciji in **organizacijski sistem**, ki pogojuje delavčeve učinke na delovnem mestu. Managerji morajo misliti na vse tri dejavnike, da bodo uspešni pri motiviranju zaposlenih, saj se hitro lahko zgodi, da eden dejavnik v kombinaciji z ostalima dvema začne delovati demotivacijsko (Lipičnik, 1994, str. 497).

2.1.4 Kontrola poslovanja in organizacije

Kontrola je neprestano odločanje z namenom izvedbe plana. Uspešna kontrola zahteva pripravljen plan in ustrezno organizacijo: nalogo, odgovornost in avtoriteto posameznikov, tako da se ve, kdo je odstopanje povzročil in kdo bo odpravil posledice. Šele primerjava s planom pokaže potrebo po ukrepanju in šele opredeljena odgovornost pove, kdo mora ukrepati (Rozman, et al., 1993, str. 254).

Kontroliranje je ugotavljanje, kaj je bilo napravljeno, je merjenje in ocenjevanje delovanja in izvajanje korektivnih ukrepov, da bi zagotovili uresničevanje ciljev podjetja in planov, ki naj bi to vnaprej zagotavljali. Proces kontroliranja se prične s **pregledovanjem** organizacije in opravljenega dela. Sledi **ocenjevanje** opravljenega na podlagi predvidevanj in zaključuje z **odpravljanjem** ovir in odklonov s korektivnim delovanjem (Lipovec, 1987, str. 240).

Kontrola, kontroliranje ali nadziranje je torej managerska funkcija, katere temeljna naloga je zagotavljati poslovanje v skladu z zamišljenim. Začenja z ugotavljanjem, evidentiranjem ali spremljanjem dejanske izvedbe delovanja v podjetju. Sledi primerjava s planom (to pomeni načelo ali merilo kakovosti izvedbe). Presoji vsebine in velikosti odstopanja ter ugotovitvi vzrokov odstopanja sledi odločitev o potrebi po ukrepanju. Z ukrepi managerji odpravljajo vzroke odstopanj, predvsem pa posledice teh vzrokov in vračajo poslovanje v zamišljeno ali planirano stanje (Rozman, et al., 1993, str. 255).

Kontrola poslovanja je kontrola poslovanja in uspešnosti podjetja. Preverja, v kolikšni meri so izvedeni strateški in letni plani poslovanja. Kontrola organizacije pa je predvsem kontrola ali zaposleni izpolnjujejo svoje zadolžitve, odgovornosti, avtoritete. Je pa bolj kontrola organizacijskih procesov.

2.2 Management kot usklajevanje

Usklajevanje je proces, v katerem manager z vnaprej zamišljenim načrtom zavestno usmerja dejavnosti zaposlenih v skladu z zahtevami celotne naloge združbe. Usklajevanje je prilagajanje razmerij in procesov med seboj in je vsebina vseh managerskih funkcij (Rozman, et al., str. 1993, str. 20).

Potreba po usklajevanju tehnično razdeljenega dela se povečuje z večanjem tehnične delitve dela. Prav tehnična delitev dela je v preteklosti najbolj bistveno povečala učinkovitost človekovega dela. Tehnična delitev dela pa lahko tudi, poleg tega da povečuje storilnost, znižuje stroške proizvodnje ter izboljšuje kakovost proizvodov in storitev ter povzroči neusklajenost med elementi razčlenjenega procesa dela. Manjša tehnična delitev dela še ne povzroča večjih težav, zato je usklajevanje razmeroma preprosto. Ko pa tehnična delitev dela doseže večje razsežnosti, postaja usklajevanje vse bolj zahtevno, obenem pa vse bolj vpliva na učinkovitost dela. Samo razdeljeno in ponovno v celoto povezano usklajeno delo je lahko osnova za rast učinkovitosti in uspešnosti podjetja (Rozman, et al., str. 1993, str. 18).

V združbi pogosto prihaja do konfliktov in posledica tega je povečanje možnosti, da bomo na koncu neuspešni pri doseganju ciljev združbe in zadovoljstva zaposlenih. V nadaljevanju bomo na kratko predstavili definicijo konfliktov in načine reševanja le-teh.

V organizacijskem pogledu je konflikt različno razumevanje vlog ali razmerij. Vsaka vloga gleda na svojo vlogo in vlogo drugih drugače, kot gledajo druge vloge na svojo in vloge drugih. Vsakdo gleda razmerja z vidika svoje vloge. To različno razumevanje vlog ali razmerij je konflikt. Če je interes vloge dovolj močan, da ostane razmerje, se začne prilagajati in s tem spreminjati. Ta proces je že v bistvu proces koordinacije, formalne ali neformalne. Če je interes prešibek, prilagajanja ne bo in povezava lahko razpade. Konflikti se razvijajo s koordinacijo in so z njo tudi razrešeni. Stopnja konflikta je odvisna od tega, kako različno je razumevanje vlog in kako hitro se prilagajata (Rozman, 2010, str. 52).

Lipovec (1987, str.128) je definiral **koordinacijo** kot:

- povezovanje in prilagajanje razmerij in organizacijskih struktur s ciljem delovanja, z okoljem in medsebojno;
- usklajevanje vseh procesov v združbi glede na cilj delovanja po obsegu in času (med preteklostjo in sedanostjo, odvisno od okolja),
- da bi čim bolj smotrno uresničevali cilj delovanja.

Konflikt je nasprotovanje, ki je posledica nezdružljivih ciljev, misli, čustev v posamezniku ali med člani v organizaciji. Ločimo tri vrste konfliktov (Možina, 1994, str. 641):

- konflikt **ciljev** izvira iz ciljev, ki se med seboj razlikujejo,
- konflikt **spoznanj** nastane iz nestrinjanja z mislimi, idejami drugih in
- konflikt **čustev**, ki izvira iz čustev in nezdružljivih občutkov.

Z vidika vpliva na uspešnost podjetja pa delimo konflikte na (Rozman, et al., 1993, str. 220):

- **funkcionalne**: nastajajo med skupinami, ki povečujejo učinkovitost podjetja kot celote. Dva oddelka se strinjata o ciljih, vendar imata različne poglede o izbiri poti za doseganje

ciljev. Zaradi različnih pogledov lahko v procese razreševanja funkcionalni konflikt pripomore k izbiri, ki bo za podjetje najugodnejša;

- **disfunkcionalne:** ovirajo in preprečujejo doseganje postavljenih ciljev podjetja. Povzročajo nezainteresiranost za delo in razdiralno delujejo na odnose med zaposlenimi, zato resno vplivajo na učinkovitost in uspešnost podjetja. Preprečevanje in reševanje teh konfliktov je naloga vodje.

Thomas in Maddux (Možina, 1994, str. 648-653) omenjata pet pristopov k reševanju konfliktov:

- **izogibanje** se uporabi takrat, ko se pojavi nizka zaskrbljenost zase in za soudeleženca v konfliktu in se konfliktu skušamo izogniti oziroma želimo ostati nevtralni zaradi nezadostnega poznavanja problema ali pomanjkanja podatkov.;
- **prilagajanje** uporabimo, ko smo pripravljeni žrtvovati svoje interese in se strinjamo z drugimi udeleženci v konfliktu, da bi dosegli uspešno rešitev konflikta;
- **prevladovanje** temelji na tem, da konflikt obvladujemo z uporabo moči. Svojo rešitev predstavimo kot edino mogočo;
- **kompromis** dosežemo s pogajanjem in iskanjem ustrezne rešitve za obe vpleteni strani. Tako vsaka stran nekaj pridobi in nekaj izgubi, vendar dosežemo osnovni cilj (rešitev konflikta) in ohranimo dobre odnose;
- **dogovarjanje** temelji na medsebojnem zaupanju in v želji najti rešitev, ki bo najbolje zadovoljevala vse vpletene v konflikt. Pomembna je vzajemna pomoč, vztrajanje in sodelovanje.

2.3 Management kot odločanje

Odločanje je umska aktivnost, ki obsega opredelitev problema in izbiro ene izmed alternativnih smeri dejavnosti za njegovo rešitev. Je proces, po katerem tečejo managerske funkcije (Kavčič, 1994, str. 213).

Odločanje pomeni izbiro med ponujenimi možnostmi. Z razvojem gospodarjenja je odločanje postalo vse pogostejše in pomembnejše za uspešno poslovanje, zato lahko na odločanje gledamo širše kot na samo dejanje odločitev. Zaradi tega je pomembno poiskati čim več možnih rešitev (izbiramo med njimi) in razlogov (pomembni za odločanje). V zvezi s samo odločitvijo pa je pomembno preučevanje meril, na podlagi katerih se odločamo (Rozman, et al., 1993, str. 25).

Proces odločanja si lahko predstavljamo kot spoznavanje predmeta, o katerem odločamo in njegovega cilja ter iskanje rešitev, s katerim predmet izboljšamo (Rozman, 2010, str. 52).

Proces odločanja sestavljajo štiri faze. Najprej **ugotovimo problemsko stanje** za obstoječe ali prihodnje poslovanje. To ugotovimo tako, da primerjamo podatke organizacije s podatki organizacije v preteklosti, sorodnega podjetja ali planov. Pri **določanju problemov** iščemo vzroke za ugotovljena odstopanja. Na podlagi teoretičnega znanja in praktičnih spoznanj poiščemo vzroke in če se ti ujemajo z vzrokom za problemsko stanje, smo ugotovili problem. V fazi **iskanja, razvijanja, ocenjevanja in izbiranja** dobimo najustreznejšo in najboljšo rešitev za odpravo problema. Sledi zadnja faza, v kateri najprej naredimo **logičen preskus**

rešitve in nato z izvedbo rešitve v praksi tudi **praktičen preskus**. Ko končamo zadnjo fazo, lahko ugotovimo, ali smo bili pri procesu odločanja uspešni ali bo potrebno postopek ponoviti (Rozman, et al., 1993, str. 33-34).

Management je mogoče obravnavati tudi kot proces odločanja, saj se odloča na vseh ravneh managementa. Za odločanje o celotnem podjetju (primerjava dobička z vlaganjem vanj) je odgovoren najvišji management. Odločitve o poslovnih funkcijah (stroškovne cene proizvodov, velikost serij, višina zalog itd.) sprejema srednja raven managementa, ki pomaga tudi managementu na najvišji ravni. Na operativni ravni (odločanje o proizvodu in procesu) so odgovorni strokovnjaki oziroma specialisti. Vse zvrsti odločanja se med seboj prepletajo, saj druga na drugo vplivajo pri sprejemanju odločitev (Rozman, et al., 1993, str. 29).

2.4 Manager

Manager z vnaprej zamišljenim načrtom zavestno usmerja dejavnosti zaposlenih v skladu z zahtevami celotne naloge podjetja ter pri pri svojem delu ugotavlja probleme, jih posreduje v razreševanje strokovnjakom in z njimi sodeluje (Rozman & Kovač, 2012, str. 31-35).

Manager ali ravnatelj je nosilec ravnalne funkcije in skupne delovne naloge podjetja in ne kot lastnik podjetja, ki nima nobene delovne naloge v poslovanju podjetja. Mora biti delaven, saj ne sme samo zastopati skupne naloge, ampak si jo mora iniciativno in ustvarjalno zamisliti ter jo izoblikovati in razčleniti. Lahko rečemo, da na koncu vendarle je delavec. Upravljanje podjetja postavlja meje njegove ustvarjalnosti, saj ne sme spodkopati upravljanja in ne škodovati njegovim nosilcem, zato ima na razpolago izredno veliko različnih možnosti za ustvarjalno razvijanje skupne naloge podjetja kot svoje delovne naloge (Lipovec, 1987, str. 137).

Kralj (2001, str. 4) opisuje managerja kot osebo v podjetju, ki snuje, planira, organizira, vodi, usmerja in nadzoruje delovanje podjetja. Njegovo delovanje obsega vodenje poslovanja podjetja kot celote, ljudi v podjetju (voditeljstvo, leadership) ali le poslov podjetja (poslovodstvo).

Splošno znano je, da so naloge, ki naj bi jih managerji opravljali, planiranje, organiziranje, vodenje in kontroliranje. V nadaljevanju bomo predstavili tri skupine vlog, vsaka od njih pa vključuje še množico podvlog. Mintzberg navaja naslednje tri skupine vlog, ki bi jih moral manager opravljati (Možina, 1994, str. 20-22):

Medosebne vloge vključujejo odnose med ljudmi (manager-posamezniki). Managerji se vedejo različno glede na vlogo, v kateri nastopajo:

- zastopniška vloga je ena najbolj preprostih, ampak kljub temu pomembnih, saj manager zastopa organizacijo ob različnih priložnostih (svečani dogodki, podpisovanje dokumentov itd.),
- voditeljska vloga vsebuje odgovornost managerja za usmerjanje in koordiniranje aktivnosti sodelavcev k zastavljenim ciljem,
- s povezovalno vlogo pa manager oblikuje in vzdržuje stike med zaposlenimi in strankami.

Z **informacijskimi vlogami** uspešen manager gradi mrežo stikov, da pridobi potrebne informacije, ki jih posreduje svojim zaposlenim:

- pregledovalna vloga je sestavljena iz iskanja, pridobivanja in pregledovanja informacij. Manager informacije pridobi na sestankih, pogovorih in jih nato preveri ter se odloči, ali jih bo uporabil ali ne;
- posredovalna vloga nastopi, ko posreduje pridobljene informacije zaposlenim bodisi v originalni ali predelani obliki. Uspešen manager pred posredovanjem premisli, kaj in koliko informacij potrebujejo zaposleni v določeni situaciji;
- predstavniška vloga je zmeraj bolj pomembna, saj managerji posredujejo informacije zunanjim organizacijam.

Vloga odločanja manager opravlja, ko uporablja informacije za odločanje o tem, kdaj in kako pripraviti organizacijo za nove cilje in akcije:

- podjetniška vloga sestoji iz načrtovanja novih zamisli in izvajanja le-teh,
- reševalno vlogo igra manager, ko prihaja v organizaciji do kriznih situacij. Manager mora krizne situacije čim hitreje in učinkovito reševati;
- razdeljevalska vloga je zajeta v izbiro in odločanje managerja o med seboj nasprotujočih si zahtev glede finančnih sredstev, opreme, kadrov, časa in drugem;
- povezovalna vloga je tesno povezana z razdeljevalsko vlogo. Manager išče skupni dogovor s posamezniki ali skupinami, ki imajo različna mnenja.

Managerji se zaradi različnih lastnosti med seboj razlikujejo in zato njihovo delo poteka na več ravneh v podjetju. Najnižjo raven predstavlja **spodnji management**, kjer posamezni manager vodi zaposlene oziroma usklajuje njihovo delo v delavnici, ne pa tudi druge managerje. **Srednje raven managementa** sestavljajo nižji managerji, ki so odgovorni višjim managerjem na tej ravni. To so managerji poslovnih funkcij, enot in projektov. **Najvišjo raven managementa** predstavljajo managerji, ki s pomočjo managerjev, odgovornih za strokovna področja vodijo celotno podjetje. Lastniki podjetja pa imajo oblast nad podjetjem in so tisti, ki zaposlujejo managerje na najvišji ravni managementa ter postavljajo zahteve o želenih izidih (Kralj, 2001, str. 2).

Lastnosti managerjev povzročajo razlike med njimi. Nekateri imajo bolj razvite določene lastnosti kot drugi in obratno. Kovač (1996, str. 123) navaja deset lastnosti sodobnega managerja:

- osebna integriteta (samozavest, izobrazba, izkušnje, razgledanost),
- sposobnost odločanja in vodenja (analitično razmišljanje in komunikativnosti),
- ustvarjalnost in delavna vnema (sposobnost prepoznavanja priložnosti, doslednost pri delu),
- sposobnost hitrega prilagajanja in prevzemanja tveganja (podjetniška naravnost),
- pripravljenost na sodelovanje in razumevanje sodelavcev (spoštovanje poslovne kulture podjetja),
- ciljna usmerjenost in sposobnost učinkovitega organiziranja sodelavcev (vizionarstvo, oblikovanje timov),
- poslovna etika in pripadnost podjetju (močan občutek za pravičnost in stalnost v podjetju),
- sposobnost pridobivanja najboljših sodelavcev (oblikovanje sposobnih izvedbenih timov in

- svetovalcev),
- strokovna avtoriteta in sposobnost abstraktnega mišljenja (smisel za globalno razmišljanje in lokalno delovanje),
 - nagnjenost k strateškemu načrtovanju in predvidevanju poslovne prihodnosti (strateško ravnanje in usmerjenost v prihodnost podjetja).

Možina (1994, str. 26 - 28) navaja štiri sposobnosti, ki jih mora imeti uspešen manager:

- **tehnična sposobnost** managerju omogoča uporabo posebnih metod, postopkov ter tehnik na specializiranem področju dela. To so konkretna znanja, ki jih manager pridobi v ustreznih šolah oziroma v programih usposabljanja za delo;
- **medosebne sposobnosti in spretnosti** omogočajo vplivanje, spodbujanje, reševanje nasprotij in razno delo z ljudmi. Managerji, ki imajo razvito to sposobnost, imajo radi ljudi in ljudje njega;
- **konceptualne sposobnosti** je najtežje razviti, ker so pogojene z načinom mišljenja in omogočajo managerju zamišljanje organizacije kot celote. Manager, ki obvlada konceptualno razmišljanje, je sposoben videti posamezne organizacijske enote v funkcioniranju in jih primerjati med seboj ter predpostavljati, kako sprememba dela v eni enoti deluje na delo druge enote. Konceptualne sposobnosti so pomembne posebej za višje managerje, ki morajo pravočasno zaznati spremembe v okolju organizacije in nanje odgovoriti s pravimi odločitvami;
- **komunikacijske spretnosti** se nanašajo na pošiljanje in sprejemanje informacij, misli, občutkov, mnenj in drugih znakov ter simbolov. Managerji morajo znati komunicirati, saj na vseh ravneh porabijo precej časa za razne vrste komuniciranja. Njihova uspešnost pri opravljanju dela je pogojena z dobro komunikacijo.

3 TRENER

3.1 Opredelitev trenerja in njegovih vlog

Trener je v športu pomemben udeleženec, ki ima v življenju športnika zelo velik, v določenem življenjskem obdobju neredko tudi največji vpliv, ne le na razvoj njegovih športnih zmožnosti, ampak tudi na razvoj športnikove samopodobe, njegovih načel, norm, skratka celotne osebnosti. Trener mora delovati v interesu osebnosti športnika, sponzorjev, družbe in vseh, ki so na kakršen koli način vključeni v proces, ki ga vodi. Njegovo delo je večplastno in zajema različna področja. Ta področja se pogosto tudi izključujejo ali so si celo v nasprotju. Najpomembnejše je neposredno delo s športnikom, posameznikom, ki je enkratna in neponovljiva osebnost, ki jo opredeljujejo spol, starost, rasa, socialni in etični dejavniki (Bon, 2007, str.7).

Trener mora poskrbeti za fizično, tehnično, psihično in taktično pripravljenost ekipe. Hkrati mora skrbeti za napredek posameznikov, odpravljati njihove pomanjkljivosti in dvigovati njihovo raven delovanja. Doseči mora, da se cilji posameznikov podredijo ciljem ekipe. Trener odgovarja za uspešnost ekipe in s tem posledično tudi za cilje, ki so bili zastavljeni pred začetkom sezone.

Paranosić navaja naslednje **vloge trenerja** (Kajtna & Tušak, 2007, str. 18-19):

- Trener kot **učitelj** organizirano in sistematično vodi proces učenja in vadbe (trening). Igralcu posreduje pravočasno mero novih informacij in energije ter omogoči, da si igralci naučeno zapomnijo na najbolj ekonomičen način in s tem privarčujejo največ energije. Trener poskrbi, da igralci povečajo in obdržijo psihofizično kondicijo in naučena tehnično-taktična navodila najbolje uporabijo na tekmi. Svojo uspešnost dela in dela ekipe preverja na tekmovanju.
- Trener kot **psiholog** nastopi takrat, ko rešuje osebne in medosebne probleme igralcev. Njegova uspešnost ima neposredne posledice na proces učenja in treninga ter na rezultate. Pomembno je, da trener pravočasno opazi in razume določen pojav ter čim prej ukrepa, saj bo to vodilo do izboljšanja ali vsaj vzdrževanja zadovoljive emocionalne in delovne klime v ekipi.
- Trener kot **vodja** nastopa dvakrat. Prvič kot strokovnjak, ki vodi ekipo, in drugič kot tisti, ki spremlja vse notranje dogodke v klubu in tudi zunanje vplive, ki bi lahko vplivali na psihofizično ravnotežje v njegovi ekipi.
- Trener pri delu z mladimi nastopa v vlogi **pedagoga**. Mlad človek zelo hitro sprejema vedenjske obrazce svojega trenerja v obdobju odraščanja zato stališča trenerja močno vplivajo na psihično in socialno dozorevanje mladega športnika.
- Trener deluje tudi kot **zdravnik**, saj prvi opazi poškodbo igralca. Tudi v primeru slabega počutja bo igralec za mnenje najprej vprašal trenerja. Ta mora poznati vsaj osnove znanja iz fiziologije, saj mu to pomaga pri sestavljanju vadbene programa (priprava treninga na višini).

Pri zgoraj naštetih vlogah (učitelj, psiholog, vodja, pedagog, zdravnik), ki jih Paranosić navaja pri trenerjih, bomo pri managerjih največjo podobnost opazili v vlogi **vodje**, medtem ko bomo managerje v **ostalih vlogah videli nastopati le redko**.

Tako kot smo omenili različne vloge, moramo tudi različne tipe trenerjev, ki imajo dobre in slabe lastnosti. Percivalov (Kajtna & Tušak, 2007, str. 21-22) je sestavil seznam trenerjev, na katerem opisuje več pozitivnih in negativnih trenerjev. Med **pozitivne tipe** navaja:

- **podpornik** daje športniku emocionalno podporo, ga opozarja na napake in mu daje upanje za izboljšanje,
- **gospod hladni** vedno daje pametne in smiselne napotke tudi pod stresom, pomiri športnika, kadar je to potrebno,
- **turist** se vsakemu posveti, zna obrniti strah v taktično prednost, razume športnikova čustva,
- **svetovalec** razloži športnikom pomen njihovega truda,
- **doktor** skrbi za športnikovo zdravje,
- **prodajalec** je pozitiven verbalni motivator, ki zna brez prisile motivirati športnika za delo.

Negativne tipe pa predstavljajo:

- **žaljivec**, ki športnike napada z žaljivkami,
- **kričač**, ki misli, da je uspeh odvisen od jakosti njegovega kričanja,
- **davilec** je dober na treningu, na tekmi pa pade v šok in ne uspe ustrezno voditi športnikov,
- **general "Custer"** ima vedno ima taktiko, ki je ni sposoben prilagajati,

- **heroj** vedno hiti čestitati tekmovalcu, da vsi vidijo kdo je njegov trener,
- **maščevalec** pa je vraževeren.

Posamezne opisane vloge trenerje lahko različno vplivajo na vzpostavljanje odnosov trenerjev do igralcev. Ni pa nujno, da negativni tip vloge trenerja slabo vpliva na posamezne igralce, saj nekaterim igralcem ustreza tudi tip negativne vloge. Za primer lahko navedem vlogo »žaljivca«, saj v določeni situaciji igralce spodbudi k boljši igri (trenerji z Balkana se velikokrat zatečejo k strategiji napada igralca z žaljivkami, saj jih bo še bolj spodbudilo, kar pa ne moremo trditi pri trenerjih iz Skandinavije).

3.2 Prikaz dela trenerja

V današnjih časih se trenerji zavedajo, da njihovo delo ne predstavlja samo sestavljanje strokovno programa treninga, s katerimi bodo igralci fizično, psihološko in tehnično-taktično pripravljeni na tekmovanje, ampak morajo tudi zagotoviti ustrezno vzdušje znotraj ekipe, ki bo zagotovilo, da bodo igralci na igrišču prikazali vse svoje znanje (Tušak, Misja & Vičič, 2003, str. 13-14).

Oblikovanje, ustvarjanje, spodbujanje vzdušja v ekipi je proces, s katerim ekipa postane bolj učinkovita v uresničevanju ekipnih ciljev in s katerim hkrati izboljšuje zadovoljevanje posameznih potreb igralcev znotraj ekipe. Trener to doseže z izboljšano komunikacijo, spodbujanjem in z zmanjšanjem števila konfliktov med člani ekipe (Tušak, Misja & Vičič, 2003, str. 14).

Guthrie (Kajtna & Tušak, 2007, str. 17) navaja, da se mora trener obnašati v skladu s samim seboj, jasno opredeliti cilje in pravila pred začetkom sezone ter s svojimi igralci zgraditi in ohranjati odnos, ki temelji na medsebojnem razumevanju, spoštovanju in upoštevanju drug drugega. Pri svojem delu naj vključuje sodelavce (strokovni tim) ter pomaga igralcu doseči individualne cilje in mu biti v oporo pri soočanju s stresom.

Kajtna in Tušak (2007, str. 15-17) trenerjevo aktivnost opredeljujeta na šestih področjih:

- **Planiranje treninga** je najzahtevnejši del trenerjeva dela. Trener mora poleg strokovnega poznavanja primarne športne discipline imeti tudi znanja z drugih področij, kot so psihologija, športna medicina, biomehanika itd. Pri teh znanjih ni potrebno, da je strokovnjak, ampak lahko sodeluje z ustreznimi strokovnjaki naštetih področjih in jih vključuje v svoje delo. V bistvu gre za planiranje organizacije kot pri managerju, vendar gre v trenerjevem primeru za načrtovanje delovanja posameznika oziroma ekipe.
- Trener **uveljavljanje treninga** izvaja nad igralci s kondicijskimi, tehničnimi in taktičnimi treningi. Uspešnost uveljavljanja začenja z ustreznim komunikacijskim procesom, v katerem razloži vidike in cilje treninga, istočasno pa se odvija motivacijski proces, s katerim zadovolji potrebe in motive posameznikov. Pomembno vlogo pri uveljavljanju treninga predstavljajo tudi lastnosti vodenja, ki se od trenerja do trenerja razlikujejo.
- **Kontrola uspešnosti treninga** pripomore trenerju pri ugotavljanju učinkovitosti njegovega in igralčevega dela. Trener mora igralcem omogočiti, da nenehno kontrolirajo svoje delo, kar je pomembno tudi z motivacijskega vidika. Managerji izvajajo kontrolo s primerjavo načrtovanih in doseženih planov posameznih oddelkov oziroma celotne

organizacije.

- Pri **vsestranski skrbi za igralca** mora trener igralcem zagotoviti dobro počutje in razpoloženje, da bodo lahko normalno trenirali. Poskrbi za oblikovanje zunanjih pogojev (skrb za potovanje, prehrano, bivanje, zdravniško in psihoterapevtsko ponudbo), preizkušanje tehnični pogojev (klime, naprave, s katerimi bodo igralci trenirali). Trener mora upoštevati posameznikove želje, socialno interakcijo ter jih sprotno informirati o vseh stvareh, ki lahko vplivajo na njihovo uspešnost.
- S **svetovanjem in pomočjo** skuša trener svojim varovancem poleg treniranja pomagati tudi na osebnih področjih (šola, razmerja s starši, partnerji itd.).
- Trener z **vlogo na tekmovanju** se mora zavedati resnosti situacije, zato mora biti resen, pozitiven ter se prilagajati igralčevemu počutju in ne obratno. Pomagati mu mora pri izvedbi strategije z nasveti in ustrezno komunikacijo, medtem ko mora igralec čutiti, da je njegov trener objektivni, pošten in sposoben analizirati problem ter ga tudi pravočasno odpraviti. Na igralčevo samozaupanje lahko trener v težkih trenutkih vpliva z uporabo določene inervence, kot sta uglaševanje in vodenje.

Ena od glavnih nalog trenerja, ki nas še posebej zanima, je tudi usklajevanje strokovnega tima. Strokovni tim predstavlja skupino strokovnjakov (psiholog, kondicijski trener, zdravnik, maser itd.), ki vsak na svojem področju sodelujejo s trenerjem in nato skupaj pomagajo igralcu doseči zastavljene cilje. Več strokovnjakov sestavlja tim, bolj je trener razbremenjen z vidika opravljanja posameznih naštetih nalog, ki jih opravljajo prej naštetih strokovnjaki. Trener bo lažje in bolj učinkovito usklajeval strokovni tim, ko bo vodenje potekalo na demokratični osnovi, saj v tem primeru prihaja do bolj odprtega komuniciranja in lažjega reševanja konfliktov znotraj tima (Kajtna & Tušak, 2007, str. 22-23).

3.3 Naloge in funkcije trenerja

Poskušajmo v delu trenerja slediti fazam, ki smo jih obravnavali v managerskem ali upravljano-ravnalnem procesu, ki sestoji iz planiranja poslovanja (ciljev in poti do njih), planiranja organizacije, uveljavljanja organizacije, kontrole organizacije in kontrole poslovanja.

Najpogosteje se definicija upravljalno-ravnalnega procesa nanaša na delo managerja v organizaciji. Pri trenerju pa je z organizacijo mišljeno delovanje ekipe in ne delovanje podjetja oziroma kluba, saj so za delovanje kluba zadolženi drugi. Naloga trenerja je, da mora dobro poznati svojo ekipo in okolje, v katerem deluje oziroma nasprotne ekipe, s katerimi se bo srečal na tekmovanjih. Slediti mora svetovnim trendom na področju razvoja rokometu in jih uvajati oziroma prilagajati svoji ekipi ter ne sme pozabiti na individualne cilje posameznih igralcev. Trdimo, da trener pri svojem delu uporablja enake elemente upravljalno-ravnalnega proces kot manager, ki pa jih izvaja na precej manjšem obsegu zaposlenih.

Osnovna naloga trenerja je **uravnavanje procesa treninga**, s katerim želi ekipo ali posameznega igralca, s pomočjo posameznih in raznolikih treningov, pripeljati iz začetnega stanja preko vmesnih stanj do končnega stanja na čim bolj učinkovit način. Proces sestavljajo kondicijska, tehnična, taktična, igralna, psiho-socialna ter teoretična priprava (Dežman, 2005, str. 66).

3.3.1 Planiranje ciljev in strategij

Trener planira cilje in strategijo za ekipo. Vsak posameznik v ekipi pa ima tudi individualne cilje, ki se morajo podrediti zastavljenim ekipnim ciljem. Dober trener kljub temu ne sme prezreti ciljev posameznikov, ampak se jim mora tudi posvečati, saj so ekipni cilji zaradi tega tudi lažje dosegljivi.

Različni avtorji navajajo, da se pri planiranju ciljev za ekipo posledično poveča motivacija posameznikov za uspeh ekipe. Da bo ekipa dosegla zastavljene skupne cilje, mora trener poskrbeti za dobro komunikacijo in koordinacijo med člani moštva ter poskrbeti za medsebojna prilagajanja članov ekipe (Tušak, et al., 2003, str. 191).

Trener mora pri planiranju ekipnih ciljev upoštevati, da so cilji na začetku sezone čim bolj natančno določeni in dosegljivi oziroma so ustrezno težavni. Igralcem mora nuditi svojo podporo pri doseganju teh ciljev. Sprejemati mora povratne informacije o uspešnosti in jih na podlagi tega tudi ustrezno nagraditi. Pomembno je, da v procesu postavljanja ciljev sodelujejo vsi udeleženci in ne samo on (Tušak, et al., 2003, str. 190).

Trenerji planirajo razne cilje, ki so lahko obstanek v ligi, osvojitve prvenstva ali mest, ki vodijo v evropska tekmovanja. Nekateri planirajo tudi število točk, ki jih morajo osvojiti tekom sezone in jih bodo pripeljala do zelenih mest v ligi. To so cilji, ki jih trenerji predstavijo ekipi pred začetkom sezone. Trenerji planirajo tudi stil igre, s katerim bodo odigrali tekmovalno sezono. Nekateri trenerji so bolj naklonjeni obrambnemu stilu igre (francoski stil), zaradi česar treningi temeljijo bolj na obrambnih vajah, medtem ko drugi trenerji radi gradijo stil hitre igre, ki temelji na protinapadih in hitrih zaključkih napadalnih akcij (skandinavski stil).

Med sezono se lahko primarni cilji tudi spremenijo zaradi različnih dejavnikov, na katere trener ne more posredno vplivati. Med te dejavnike sodijo poškodbe ključnih igralcev, pomanjkanje finančnih sredstev kluba, napačne sodniške odločitve na ključnih tekmah itd.

Med vsakdanja opravila trenerja spada tudi priprava plana za trening in tekmo konec tedna. Pri teh obveznostih trener določi vloge igralcem na tekmah, pripravi strategijo za nasprotnika, kot so različne variante obrambnih in napadalnih formacij. Trener vsakodnevne treninge planira glede na nasprotnika, proti kateremu igrajo, seveda pa ne sme pozabiti tudi na cilje posameznikov znotraj ekipe, ki jih mora upoštevati, če želi biti uspešen pri svojem delu.

3.3.2 Planiranje organizacije

Predpogoj za uspešno doseganje zastavljenih ekipnih ciljev je, da trener pripravi načrte, s katerimi bo lažje dosegel zelene rezultate. Trener lahko pripravi predsezonski, sezonski, tedenski in dnevni načrt. Ti načrti so za vsakega posameznega posameznika različni.

Predsezonski načrt dobijo igralci pred začetkom sezone, načeloma dva do tri tedne pred prvim ekipnim zborom. Treningi se lahko razlikujejo od posameznika do posameznika oziroma so odvisni od igralne pozicije igralca. Pri tem veliko vlogo igra samodisciplina in

delavna vnema igralca. Igralec, ki se bo držal predsezonskega načrta, bo prišel fizično boljše pripravljen kot tisti, ki bo podaljšal počitek do prvega zbora.

V **sezonskem načrtu** je okvirno določeno število treningov in tekem v celotni sezoni, tako prijateljskih kot uradnih. Določene so ure treningov za posamezne dneve, kdaj se bodo izvajale analize tekem itd. Vsebuje tudi načrt, katere dni v sezoni so igralci prosti.

Tedenski načrt pripravimo za vsak teden posebej. Če je bil tekmovalni vikend uspešen zaradi preteklega tedenskega načrta, ga lahko ponovimo. Vendar moramo paziti, da ne postanejo ponavljajoči. Načeloma se skozi teden pripravljajo na nasprotno moštvo. Vsebuje tako telesno kot psihično pripravo. V praksi to pomeni, da so treningi na začetku tedna težji, proti koncu tedna pa lažji.

Dnevni načrti predstavljajo natančen opis treninga. Kdaj je začetek, koliko časa traja ogrevanje, glavni del treninga in zaključek treninga. V njem je napisano, kaj bomo delali na določen dan, koliko časa bomo posvetili določenemu elementu treninga itd. Dnevni plani se lahko spreminjajo, zato je dobro, da dnevni trening načrtujemo dan ali dva vnaprej.

Dežman (2004, str. 184-185) navaja naslednje aktivnosti za doseganje zastavljenih ciljev treniranja in igralcev:

- Pred začetkom vadbe na kratko seznaniti igralce z vsebino treninga in jih ustrezno motivirati.
- Pri svoji razlagi mora paziti, da te niso dolge, saj vplivajo na pozornost igralcev.
- Med procesom učenja mora nenehno spodbujati igralce in jim dati vedeti, da dobro opravljajo svojo nalogo.
- Z nadzorovanjem ugotavlja pomanjkljivosti in napake, ki jih povzročajo igralci. V primeru, da se napake ponavljajo, mora na kratko razložiti, kaj ni pravilno in kako to odpraviti.

Trener mora pri svojem delu tudi upoštevati cilje posameznikov znotraj ekipe, ki pa se od posameznika do posameznika razlikujejo. Cilji se med seboj razlikujejo zaradi lastnosti igralcev, saj nekateri igrajo predvsem v napadu, drugi v obrambi, tretji pa igrajo tako v obrambi kot v napadu. Pri vsakem posamezniku skuša izboljšati ali odpraviti njihove slabosti. Pri vratarjih skuša izboljšati tehniko branjenja, s čimer se poveča število branjenih strel na tekmo. Pri izvajalcih najstrožjih kazni želi doseči čim boljše zanesljivost izvajanja teh strel. Pri organizatorju igre želi čim več njegovih asistenc ostalim igralcem in čim boljše vodenje igre v napadu. Pri igralcih v obrambi želi čim boljše stabilnost in predvidevanje igre nasprotnika v napadu.

Pri planiranju dnevnih načrtov mora trener del treninga posvetiti tudi zgoraj opisanim ciljem posameznikov, s katerim bo izboljšal individualne cilje posameznikov in s tem povečal možnosti pri doseganju zastavljenih ekipnih ciljev.

3.3.3 Uveljavljanje organizacije

Ko trener predstavi ekipi cilje in strategije za doseganje teh ciljev, sledi uveljavljanje njegovih zamisli, seveda pa lahko pride do odstopanj v izvedbi, ki so lahko posledica izvedbe same ali

neustreznega plana. V tem primeru mora poiskati rešitve za odpravo nastalih odstopanj. Rešitve dosega z pomočjo funkcij, ki jih bomo opisali v nadaljevanju.

3.3.3.1 Ravnanje z zmožnostmi zaposlenih

Kadrovanje je poglobitnega pomena za uspešnost ekipe. Trener mora izbrati take igralce, da zagotovi ekipi širok spekter različnih lastnosti, znanj in sposobnosti. Izbrani člani se morajo medsebojno dopolnjevati in imeti ustrezne sposobnosti za ekipno delo. Na kadrovanje ekipe vpliva tudi stil igre, ki jo bo trener gojil, zdravstveno stanje trenutnih igralcev, finančno stanje kluba, ambicije kluba in zahteve navijačev in medijev. Potencialni kader lahko trener najde v pomladskih lastnega ali tujega kluba. Odličen vir pridobivanja novih igralcev so sodelovanja z različnimi zastopniki igralcev.

Trener mora za doseg zastavljenega cilja kadrovati igralce, ki bodo pozitivno vplivali na delovanje ekipe. Člani bi morali imeti naslednje lastnosti (Rozman, et al., 1993, str. 211-212):

- **ciljna usmerjenost:** ali si kandidat pri svojem delu prizadeva doseči določen cilj ali pogosto menjava poklic in službe, kakšne ciljne predstave ima;
- **samozavest:** določi njegov nastop, ki je lahko aroganten ali ponižen, njegov odziv na nenavadna vprašanja. Ali se precenjuje ali podcenjuje; ali je realist; ali postavlja razumne pogoje;
- **sposobnost komuniciranja:** ali ima sposobnost poslušanja, zna postavljati prava vprašanja, način izražanja - pisno, ustno;
- **sposobnost integracije:** da znajo vzpostaviti odnos s sodelavci, igralci, prijatelji. Zaželeno je, da so družabni posamezniki in ne individualisti;
- **sprejemanje odgovornosti:** kakšen je njegov odnos do sprejetih obveznosti; kako gleda na lastno odgovornost; ali se je z leti povečala pripravljenost za prevzem odgovornosti;
- **pridnost in energija:** ali je pripravljen tudi v prostem času prevzeti dodatne naloge; zakaj želi sodelovati v ekipi;
- **zunani videz:** kako je oblečen; kakšno je njegovo obnašanje;
- **zdravstveno stanje:** zdrava prehrana;
- **psihična obremenitev:** kako rešuje večje probleme, njegov odziv na kritiko in sprejemanje porazov;
- **pripravljenost za mnenje:** spoštovanje soigralcev, kljub nestrinjanju sprejema in izvaja odločitve trenerja.

Če povzamemo, so lastnosti, kot so čustvena stabilnost, odgovornost, profesionalnost, prilagodljivost in pripravljenost igralca podrediti se v korist skupnih ciljev ekipe, pomemben kriterij trenerja pri izbiri igralcev.

Dežman (2005, str. 59) navaja kadrovanje kot proces organiziranja, dograjevanja in izpopolnjevanja ekipe kot učinkovite tekmovalne celote. Gre za posebno izbiranje igralcev, ki morajo poleg njihove kakovosti biti tudi skladni s kriteriji, ki jih določi trener.

Prvi in drugi pogoj za izbor igralca sta **ustrezna starost** in **zdravstveno stanje igralca**. Če sta omenjena pogoja izpolnjena, sledita **kakovost** (absolutna in dejanska) in **igralske izkušnje**

igralca. Nato sledi **ustreznost** igralca glede na strukturo moštva, uigranost in njegovo sposobnost igranja v izbranem modelu taktike igre. Pomemben kriterij so **medsebojni odnosi** potencialnega igralca s ključnimi in ostalimi igralci ter s trenerjem. Zadnji kriterij pa je **stopnja strinjanja s cilji**. Pri tem kriteriju je pomembno, da trener predstavi potencialnemu igralcu program in vsebino priprav na tekmovanje ter vlogo, ki jo bo imel v moštvu, in na podlagi tega skupaj ugotovita, ali se njegovi cilji ujemajo s cilji ekipe (Dežman, 2005, str. 59).

Kadrovanje igralcev je ena najpomembnejših in tudi ena najtežjih nalog, ki jo mora trener opravljati z odliko, če želi zgraditi ekipo, s katero bo dosegal vrhunske rezultate.

3.3.3.2 Komunikacija

Trener mora poskrbeti za odprto in sproščeno komunikacijo, saj bo tako lažje izkoristil celoten potencial ekipe. Trener mora komunikacijo prilagoditi glede na sprejemnike (igralci) teh informacij, saj vsak od njih sprejema različne načine komuniciranja. Svoje znanje s področja komuniciranja ne uporablja samo na tekmah in treningih, ampak tudi pri neformalnem druženju z igralci in pri komuniciranju z mediji.

Uspešen trener mora znati samega sebe oceniti, kako komunicira ali zaprositi nekoga v bližini, ki ga velikokrat opazuje pri vsakodnevem komuniciranju, da dobi informacijo, kaj dosega pri igralcih s svojimi sporočili. V pomoč so mu lahko naslednja kontrolna vprašanja (Tušak, et al., 2003, str. 128-129):

- Kaj je moj cilj sporočanja?
- Kaj sem sporočil?
- Kako je igralec sporočilo razumel?
- Ali je lahko razumel sporočilo še kako drugače?
- Ali takšno sporočilo ponavljam večkrat na trening, teden, sezono?
- Ali sem dosegel svoj cilj? Sem zaradi tega povzročil še kakšne druge »stranske učinke«?
- Lahko isti cilj dosežem še kako drugače?

Na podlagi rezultatov iz omenjenih kontrolnih vprašanj bo trener spoznal svoje prednosti in pomanjkljivosti pri komuniciranju in slednje tudi skušal odpraviti.

Martens (Tušak, et al., 2003, str. 127) podaja naslednje napotke za učinkovito komunikacijo trenerja:

- Neposrednost!
- Sporočila morajo biti lastna (Jaz mislim... Moje mnenje je... Sam opažam...)
- Celovitost in konkretnost pri komuniciranju!
- Jasnost in konsistentnost!
- Jasno in odkrito izražati svoje potrebe in občutja!
- Ločiti dejstva od svojega mnenja!
- Osredotočiti se na eno stvar hkrati!
- Sporočiti takoj!
- Sporočila morajo biti brez »skritih« pomenov.
- Podpreti igralca (ne sme mu groziti, soditi ali ga zasmehovati).

- Neverbalna komunikacija mora biti skladna z verbalnimi sporočili.
- Večkrat ponoviti in potrditi ključne točke osebnih in igralčevih sporočil!
- Prilagoditi svoja sporočila nivoju igralcem!
- Pozoren na povratno informacijo o tem, kako so jo igralci razumeli.

Komunikacija lahko trenerju služi tudi kot orodje motiviranja, saj lahko z njo doseže večjo samozavest igralcev, spremeni njihovo miselnost in zaradi tega dosega vrhunske rezultate ekipe.

3.3.3.3 Motiviranje

Motiviranje je ključnega pomena za uspešnost ekipe. Trener se mora zato dobro zavedati vloge motivacije v športni ekipi, saj je ravno primerna motivacija tista, ki je ključnega pomena za to, da so člani ekipe pri svojem delu uspešni in zadovoljni. Motivacija športnih ekip zahteva dva pristopa, individualnega in kolektivnega. Posamezni člani morajo imeti individualno motivacijo, ki vpliva na njihov individualni nastop, vendar pa je za uspeh ekipe zelo pomembna kolektivna motivacija, ki se nanaša predvsem na zadovoljstvo in skupinski ponos članov ekipe (Tušak & Tušak, 2001, str. 69).

Motivi za trenerjevo delo so torej (Kajtna & Tušak, 2007, str. 165):

- **športni motiv:** trenerje motivira razvoj športa, vzgajanje športnikov in težnja po uveljavitvi športnikov. Ta motiv je odvisen od predhodnih uspehov trenerjev;
- **pedagoški motiv:** temeljni motiv je prenašanje znanja novim generacijam. Tudi tu imajo vpliv prehodni uspehi trenerjev;
- **socialni motiv:** gre za tendenco vzpostavljanja kontaktov, izmenjavo znanja in obojestransko komunikacijo;
- **motiv dosežka:** trener želi potrditi samega sebe preko uresničevanja nekaterih svojih zamisli, novih idej, nove poti za doseganje ciljev;
- **kompensacijski nagibi:** Take motive imajo trenerji, ki sami v športu niso uspeli in kot trenerji skušajo kompenzirati svoj neuspeh;
- **motiv prestiža:** z uspehom si trenerji ustvarjajo podobo. Ta motiv je v različnih stopnjah prisoten pri vseh trenerjih;
- **želja po zaslužku:** trenerje motivirajo materialne dobrine;
- **pustolovski motiv:** značilen za trenerje s pustolovskim duhom. Postavljajo si cilje, ki so težko dosegljivi.

Danes trenerji še vedno največ pričakujejo od konkretnih predtekmovalnih tehnik za motiviranje. Največkrat gre za posebni »motivacijski nagovor« trenerja, ki poskuša v zadnjem trenutku odkriti »rdeči gumb« in aktivirati posameznika in ekipo. V ta namen uporabljajo dejavnike nacionalizma, agresivnosti in sovražnosti do nasprotnika, vzbujanje občutkov več ali manjvrednosti (Tušak et al., 2003, str. 207).

Trener se mora zavedati, da je ustrezna motivacija ključnega pomena, da so člani ekipe pri svojem delu uspešni in zadovoljni. Trener mora pri motiviranju športnih ekip uporabiti dva

pristopa, individualnega in kolektivnega. Posamezniki morajo imeti individualno motivacijo (lasten napredek v igri, izboljšanje posamezne elemente igre, kot sta napad in obramba), ki vpliva na njihov individualni nastop, vendar je za uspeh celotne ekipe pomembna tudi kolektivna motivacija (osvojitve prvega mesta v ligi), ki se nanaša predvsem na zadovoljstvo in skupinski ponos članov ekipe (Tušak & Tušak, 2001, str. 69).

Trener prične motivacijski proces v kolektivnih športih s postavljanjem skupnega cilja, ki predstavlja za posameznike ekipe dovolj velik športni in osebni izziv, da bodo posamezniki ekipe prepoznali v skupnem cilju dovolj veliko vrednoto in mu podredili svoje osebne cilje. Postavljanje skupnih ciljev ekipe, nizka raven stresa in konfliktnosti ciljev ter podpora trenerja so glavni dejavniki postavljanja ciljev, ki pozitivno vplivajo na predstavo ekipe (Tušak, et al., 2003, str. 193).

3.3.3.4 Vodenje

Vodja mora imeti določene lastnosti in način dela, s katerim uspešno vodi svoje podrejene, zato je trener v športnikovem življenju izredno pomembna osebnost, saj z njim preživi veliko svojega časa. Športnike vodi skozi šport in življenje. Kakovost odnosa med trenerjem in igralcem se pokaže v kriznih situacijah. Ko je igralec psihično obremenjen, dvomi o svojem uspehu ali je zelo razočaran, potrebuje nekoga, ki mu lahko zaupa, ki ga ceni in verjame v njegovo pomoč. Trenerji, ki so uspeli vzpostaviti dober odnos, bodo svojim športnikom lahko pomagali, saj bodo igralci pomoč poiskali najprej pri njih. Športniki, ki s svojimi trenerjem nimajo dobrih odnosov, bodo pomoč poiskali drugje ali pa se bodo zaprli vase (Tušak, et al., 2003, str. 166).

Brajša (1996, str. 100) trdi, da je **vodenje** posameznika ali skupine zahtevna naloga, saj zahteva od vodje številna znanja, ki so potrebna za to, da bodo zaposleni delovali v smeri doseganja ciljev organizacije. Vodja vodi ekipo in usmerja člane, razvija in ohranja uspešno ekipno sodelovanje, zagotavlja optimalno komunikacijsko in kakovost medsebojnih odnosov v timu, spodbuja medsebojno prilagajanje članov, pomaga prepoznati, ubesediti in popravljati medsebojno doživljanje članov ekipe, ekipo usmerja k pravih ciljem in povezuje individualne aktivnosti članov ekipe v celoto.

Teorijo vodenja lahko razdelimo v štiri precej podobne sklope (Tušak, et al., 2003, str. 135):

- prvi pristop poudarja voditeljske lastnosti kot odločilne faktorje uspešnosti, navaja **osebnost vodje in njegove sposobnosti**;
- drugi pristop se ukvarja z **vedenjem vodje** in poskuša potrditi hipotezo, da se vodja razlikuje od ostalih glede na to, kar naredi v svoji vlogi;
- tretji je **situacijski pristop**, ki poudarja faktorje, ki so zunaj vodje npr. organizacijo, nalogo, funkcijo;
- četrti pristop pa je **kognitivni pristop**, ki poudarja, da je ključnega pomena to, kar vodja in ostali okoli njega verjamejo in zaznavajo.

Steben in Bell navajata pet stilov vodenja, ki se nanašajo na treniranje (Tušak, et al., 2003, str. 150-152):

- **Posreden način vodenja** je značilen za avtoritarne voditelje, ki so izgubili moč, in za

začetnike, ki se skušajo izogibati stikom ljudi in težavam. Upoštevajo dogovore in pravila, vendar na hladen, pasiven način. Ko nastopijo težave, ostanejo nevtralni, problemi jih redko vznemirijo. Ne zavzamejo stališča, prav tako ne izbirajo lastne smeri, ampak gredo s tokom. Skušajo preživeti.

- **Očeto vsko skrben** način velja za humanističnega, kjer trener skuša spoznati potrebe članov moštva ter jih s prepričevanjem in manipuliranjem pripeljati do ciljev, ki jih imajo. Skuša ustrezati vsem in je preveč sprejemljiv za ideje in mnenja drugih, namesto da bi se ravnal po svoje. Takšen trener ni sposoben zagotoviti dobrega vodstva, kljub temu da je prijateljski in potrpežljiv. Njegovi cilji so postavljeni preveč splošno, nizko in so lahko dosegljivi.
- **Kompromisen – demokratičen** je pragmatičen, strokoven in se vedno nanaša na predhodna in uveljavljena pravila. Če pride do konflikta, preveri, kako so v takšnem primeru ravnali drugi. Zanj je značilno, da skuša biti trdna osebnost, prav tako pa si želi, da so rešitve pravične in ustrezajo čim večjemu krogu ljudi. Značilno zanj je, da ni inovativen in raje prepusti drugim, da preizkusijo novosti, preden jih sam začne uporabljati.
- Za **avtoritaren** stil je značilno, da je osredotočen na uspeh in ne dopušča kritike. Je agresiven, stvari naredi po svoje. Zaupa vase in v lastno sposobnost, da bo naredil, kar si je zamislil in to tudi pripelje do konca. Dejstva si razlaga tako, da ustrezajo njegovim pogledom. Takšen trener nima vedno prav, praviloma pa se ne zmoti in verjame, da je vsaka sprejeta odločitev boljša kot nobena, pri tem pa nikdar ne dvomi o svojih dejanjih.
- **Situacijski** stil vodenja je značilen za trenerja, ki je usmerjen k iskanju rešitve, ki najbolj ustreza dani situaciji. Znan je po močnih prepričanjih, vedno skuša najti boljše načine, kako doseči skupen cilj, pri tem pa sodeluje in dela z ljudmi v moštvu in za njih. Je pristaš odprte in odkrite komunikacije, kar pripomore k poštenemu in racionalnemu reševanju konfliktov. Meni, da se iz napak lahko kaj naučimo. Uspeha ne poskuša izboljšati s pritiski, podkupovanjem, ampak verjame, da je to mogoče doseči s sodelovanjem in vključevanjem.

Vodenje je vplivanje. Vplivanje pa je moč v izvedbi. Moč je torej poglavitna za trenerja pri vodenju, da lahko uresniči zastavljene plane in cilje. Vsak trener mora vedeti, kdaj in kako jo lahko uporabi. Moč se izraža z vplivom.

Moč pomeni zmožnost vplivati in usmerjati posameznika, skupino in organizacijo proti želenim ciljem in rezultatom. **Vpliv** pa je proces, v katerem trener povzroči spremembo v mišljenju ali ravnanju drugega posameznika ali skupine (Bon, 2007, str. 19-20).

Cartwright in Zander (Kajtna & Tušak, 2007, str. 185) govorita o 6 področjih, ki lahko sprožijo motivacijsko osebo B (igralce) za sprejemanje vpliva osebe A (trener):

- želja po nagradi in izogibanje kazni;
- želja, da bi bila oseba B enaka občudovani osebi – osebi A;
- osebi B je lahko sprejeti vpliv osebe A zaradi določene vrednote in zaradi katere ta vpliv pravzaprav mora sprejeti;
- oseba A lahko B-ju predstavlja vir točne informacije o obstoječi resničnosti; avtorja govorita o posameznikovi želji »imeti prav«; v očeh osebe B je taka oseba A strokovnjak za določeno področje ali vprašanje;

- motivacijska osnova za sprejemanje vplivanja je lahko tudi pripravljenost na prilagoditev skupini – oseba B mora za svoje delovanje doseči potrebno enotnost, ki je utemeljena s štirimi funkcijami: skupina lahko doseže neki cilj, vzdržuje se kohezivnost skupine, oblikuje »socialna resničnost« in članom skupine pomaga določiti svoje odnose do okolja. Če je vplis osebe A utemeljen z eno od teh funkcij, od osebe B lahko pričakuje, da bo pristala na vplivanje in ustrezno prilagodila svoje vedenje;
- zadnja motivacijska osnova je notranje zadovoljstvo, ki ga človeku tako ravnanje prinaša.

3.3.4 Kontrola organizacije in doseganja ciljev

Trener mora biti sposoben kontrolirati, ocenjevati in analizirati zastavljene programe, igralce, sebe oziroma vse, ki so vključeni v delo ekipe. Da bo dobi čim bolj realne oziroma natančne informacije, mora biti vzpostavljena dobra komunikacija, zaupanje in spoštovanje vseh, ki vplivajo na delovanje ekipe.

Kontroliranje je ugotavljanje, kaj je bilo napravljeno, je merjenje in ocenjevanje delovanja in izvajanje korektivnih ukrepov, da bi zagotovili uresničenje ciljev podjetja in planov, ki naj bi to vnaprej zagotavljali. Naloga kontroliranja je odkrivati ovire v uveljavljanju, da bi jih bilo možno odpraviti, in združevanje odklonov od plana in cilja v določenih mejah. Zato mora odklone popravljati, še preden nastanejo, ali pa jih ugotavljati med nastajanjem, da jih je možno še pravočasno popraviti (Lipovec, 1987, str. 240).

Proces kontrole se prične z ugotovitvijo izvedbe, nadaljuje v primerjavi izvedbe s planom, sledi ugotavljanje odstopanj, postavljanje diagnoze (vzrokov) odstopanj, ugotavljanje vzrokov, ki so odstopanja povzročili in predlaganje ukrepov, da bi se zamišljeno v čim večji meri izvedlo. Proces kontrole lahko tudi spremeni misel (Rozman, et al., 1993, str. 213).

Trener lahko uvaja in preverja kontrolo na **tekmovanju**, kjer ugotavlja, ali se igralec maksimalno trudi v igri in pomaga soigralcem. Na **treningu** preverja njegov trud za napredek in njegovo prisotnost. Kontrolo izvaja tudi v **socialnih situacijah**, kjer ugotavlja, ali se igralec druži s soigralci in kakšno je njegovo stališče do soigralcev. Pomembna kontrola je tudi zunaj **tekmovalne sezone**, kjer skuša trener ugotoviti, ali športnik živi zdravo (pravilna prehrana ipd.) ter če samostojno trenira in s tem razvija individualne sposobnosti.

Pomembno orodje trenerja pri kontroliranju napredka igralca in pripravah na nasprotnika je video analiza, v kateri si igralec lažje predstavlja svoje napake na treningu in tekmi. S tem trener lažje in hitreje odpravi napako pri igralcu. Z video analizo pa lahko trener odlično analizira nasprotno moštvo in posledično s tem pripravi ekipo na nasprotnika.

Trener mora vse pridobljene podatke o tekmah, posamezni napredkih igralcev in podobnih zadevah analizirati s pomočjo svojega strokovnega tima, saj mu to omogoča, da se lažje odloči o tem, kako delovati v nadaljevanju.

3.4 Usklajevanje

Trener v procesu usklajevanja z vnaprej zamišljenim planom zavestno usmerja posameznega

igralca v skladu z zahtevami celotne naloge ekipe.

Trener pri svojem delu usklajuje naslednja področja:

- delovanje ekipe,
- igralce pred in med tekmo,
- planiranje in potek treningov,
- cilje ekipe in posameznikov in
- nakup novih igralcev glede na trenutno finančno situacijo kluba in potrebne igralne pozicije.

Trener potrebuje čim več povratnih informacij od igralcev, pomočnikov, da lahko usklajuje načrtovane in trenutne cilje. Zaželeno je, da pripravi čim boljše plane za prihajajočo sezono, da ima v primeru odstopanja čim lažje usklajevanje.

Po Robinsonu (Konflikti v roketnem moštvi) je **konflikt** proces, ki se prične, ko ena stran zazna, da druga stran negativno vpliva ali bi lahko vplivala na interese druge strani.

V klubu ima vsak posameznik, vključno s trenerskim štabom in vodstvom kluba, svojo vlogo. Če želimo imeti uspešno, homogeno ekipo, kjer bodo vsi delovali v smeri skupnega cilja, so v zvezi z vlogami pomembni trije elementi (Tušak, et al., 2003, str. 63-66):

- **jasnost vloge:** igralce ima jasno predstavo, kaj točno vloga od njega zahteva (obnašanje na treningu, tekmah in dejavnosti v klubu in izven njega);
- **sprejemanje vloge:** kakšna je čustvena reakcija posameznika na zaupano vlogo. Ali je igralec zadovoljen ali nezadovoljen? Ali mu vloga ustreza in jo se sposoben izpeljati ali ne?
- **izvajanje vloge:** predstavlja vedenjsko komponento vloge. Igralec lahko izvaja dodeljeno vlogo samo v primeru, da jasno razume zahteve vloge in da jo sprejme.

Razumljivo je in zgodi se, da trener težko prepozna igralca, ki mu vloga ni jasna, težko pa je spregledati športnika, ki svoje vloge ne sprejema, saj ponavadi oddaja jasne znake. Distancira se od trenerja, apatično trenira in igra tekme, maksimalen trud vlaga le na trenutke, išče napake v delu trenerja in delovanje kluba kot celote, v igri se ne drži načrta trenerja.

Obstaja več različnih vrst konfliktov vloge (Tušak, et al., 2003, str. 66-67):

- ko trener v različnih trenutkih zahteva različno vedenje (v določenem trenutku zahteva od igralca več samostojnih akcij, hkrati pa se nanj jezi, ker v teh samostojnih akcijah izgublja več žog) govorimo o **konfliktu določevalca vloge**;
- **konflikt, ki nastane, ko različni člani ekipe različno interpretirajo isto vlogo**, nastopi, ko trener igralcu naroči, naj bolj zadržuje žogo in počasi gradi igro, ostalim soigralcem pa naroči, naj hitreje podajajo žogo v napadu oziroma sploh naj ne gradijo napada;
- **konflikt med različnim vlogami** prihaja predvsem v amaterskem športu in športu mladih. Mladi športniki izostajajo od treningov zaradi obveznosti, ki jih majo poleg športa, kot so izlet, vozniški izpit, študijske obveznosti itd. Kako reagirati, da bosta trener in igralec zadovoljna, je odvisno od konkretne situacije.
- **konflikt vloge – posameznik** je najpogostejša oblika konflikta vloge. Pojavi se takrat, ko igralec določene vloge ne želi izvajati. Ponavadi igralci, ki so nezadovoljni z vlogo, želijo

prestopiti v drug klub.

Kajtna in Tušak (2007, str. 257) navajata naslednje pozitivne lastnosti konfliktov:

- pripomorejo k zavedanju problemov, ki jih je potrebno rešiti,
- vzpodbujajo spremembe,
- mobilizirajo energijo in povečujejo motivacijo za soočanje s problemi,
- razbijajo monotonijo, predstavljajo izziv in vnašajo dinamiko,
- pripomorejo k ustrežnejši odločitvi, ker spodbudijo skrben razmislek,
- znižujejo napetosti v vsakdanjih odnosih,
- pomagajo bolje spoznati same sebe,
- poglobijo in obogatijo odnos.

V rokometni ekipi je eden najočitnejših konfliktov medgeneracijski konflikt. Dogaja se med trenerjem in igralcem ali pa med dvema igralcema. Konflikt navadno nastane v trenutku, ko osebi (mlajša in starejša) drugače razumeta določeno igralno situacijo. Mlajši so agresivnejši in to izražajo na igrišču s hitro, a ne vedno taktično igro, medtem ko starejši igralci ali trener zahtevajo »umirjanje žoge« (Konflikti v rokometnem moštvu).

3.5 Odločanje

Proces **odločanja** poteka po naslednjih fazah (Rozman, et al., 1993, str. 26):

- ugotovimo problemsko stanje,
- sledi iskanje vzrokov tega stanja ali ugotovitev problemov,
- temu sledi iskanje, ocenjevanje in izbira ustreznih rešitev,
- rešitev pred akcijo še ustrezno poskusimo,
- praktičen preskus z izvedbo rešitve pa potrdi njeno ustreznost in uspešnost.

Na primeru prakse lahko preverimo zgoraj naštetih faze odločanja pri trenerjevem delu:

- **problemsko stanje:** v napadu dosega ekipa premalo golov in ima preveč tehničnih napak;
- **kristalizacija vzrokov:** slaba tehnična podkovanost igralcev, prehiter stil igre, pomanjkanje koncentracije oziroma ustrezna priprava na tekmo;
- **iskanje, ocenjevanje in izbira rešitev:** večji del časa na treningu posvetimo tehničnim vajam in fizični pripravi. Pomoč psihologa pri koncentraciji;
- **preverimo rešitev:** na treningu trener pripravi tekmovalno okolje – igralci so razdeljeni v dve ekipi in igrajo drug proti drugemu. Poudarek je na napadu, zgrešenih in doseženih golih, pretečenih kilometrih ter kratkem testu o koncentraciji po treningu;
- **praktičen preskus:** naredimo prijateljsko tekmo proti drugi ekipi.

Trener mora med tekmo sprejemati vrsto odločitev, s katerimi poskuša doseči željen rezultat kot na primer:

- koga postaviti v začetno postavo,
- kdaj je potrebno vzeti minuto odmora,
- kdaj je potrebno zamenjati obrambo,
- koga zamenjati v ekipi, itd.

Če je bila odločitev ustrezna in posledično uspešna, nam povejo informacije, kot so statistični podatki o doseženih in prejetih zadetkih, izgubljenih žogah, napačnih podajah, koliko več smo pretekli kot nasprotniki, mentalno stanje igralce po končani tekmi itd.

3.6 Značilnosti trenerja

Tako kot se posamezniki razlikujejo, se razlikujejo tudi trenerji.

3.6.1 Osebne lastnosti

Osebnost je razmeroma trajna edinstvena celota duševnih, vedenjskih in telesnih značilnosti, po katerih se posameznik razlikuje od drugih ljudi. Vsak človek je nekaj posebnega, vsak ima svojo osebnost. Osebnost je torej edinstvena in razmeroma trajna celota (svetloba.si).

Tušak in Tušak uspešnega trenerja z vidika osebnosti opredeljujeta kot **čustveno stabilnega** (zna kontrolirati svoja čustva in je čustveno stabilen, kar pomeni, da v kritični situaciji reagira hladnokrvno in umirjeno) in kot **družabnega** (družabnost se kaže v uspešnem odnosu z okolico, predvsem s športniki). Trener pa naj bi bil do določene mere tudi **dominanten**, **realističen** in **individualist** (odgovarja za svoje delo), biti mora tudi visoko **inteligenten**, **inventiven** (pripravljen uvajati novosti), ne sme biti preveč **rigiden** (pripravljen mora biti prekiniti ustaljena pravila in tradicijo) in sposoben sprejemati **odgovorne odločitve** (Kajtna & Tušak, 2007, str. 51).

Mocsai med pozitivnimi osebnostnimi lastnostmi, ki so pomembne za trenerja, navaja odgovornost, zaupnost, pozitivno miselnost, naklonjenost igralcem, ljubeznivost in razumevanje do mlajših generacij, skrb za mlade športnike in vsestransko izgrajeno osebnost, dobro delovanje v stresnih situacijah in sposobnost motiviranja športnikov, medtem ko med negativne osebnostne lastnosti prišteva strah zbujujoče vedenje, neprimerne govorne sposobnosti in nenegovan izgled (Kajtna & Tušek, 2007, str. 52).

Jurčak in Šulc sta v svojih raziskavah, ki so temeljile na iskanju razlik med trenerji v skupinskih in individualnih športih, prišla do ugotovitve, da so trenerji v skupinskih športih pri dimenziji odprtosti dosegli višje vrednosti ter jih lahko opišemo kot bolj originalne, informirane, ustvarjalne in inovativne, inteligentne, občutljive, bolj odprte za izkušnje in bolj radovedne od trenerjev v individualnih športih, pa tudi bolj motivirane za pridobivanje novih znanj (Kajtna & Tušek, 2007, str. 53).

Trenerjevo delo zahteva veliko sprotnega izobraževanja in spremljanja svetovnih smernic pri razvoju rokometu. Pripravljen mora biti tudi na potovanja in stike z drugačnimi navadami, saj pogostokrat prihaja tudi do selitev v kraje, kjer so kulturne navade precej drugačne, zato je dobro, da je splošno razgledan in se hitro nauči tujega jezika države, v kateri bo opravljal svoje delo. Uspešen trener mora imeti željo po sprejemanju novih znanj, drugačnosti in preizkušanju novosti, saj lahko vse spremembe (novo okolje delovanja, spreminjanje pogojev delovanja, različne količine drugačnosti itd.) postanejo zanj izjemno naporene in brez prej omenjenih želja ne delujejo kot priložnosti, temveč kot ovire zanj.

Kajtna in Tušak (2007, str. 223) definirata **intelligentnost** kot sposobnost živih bitij, da obdelujejo informacije na način, ki je zanje nov.

Cooper in Sawaf (Kajtna & Tušek, 2007, str. 237) **čustveno intelligentnost** opredelita kot sposobnost občutenja, razumevanja in učinkovite uporabe moči ter bistrine čustev kot vira človeške energije, informacij, povezav in vpliva, sestavljali pa naj bi jo štirje temeljni deli:

- **čustvena pismenost:** spoznavanje, spoštovanje in vrednotenje prirojenega čustvenega uma. Izhaja iz človekovega srca. Trener je čustveno pismen, ko je sposoben preskočiti impulzivnost in se primerno odzove za čustva. Sem spadajo čustvena iskrenost, čustvena energija, čustveni odziv ter intuicija;
- **čustvena sposobnost** povečuje ustrezne kvalitete srca in nam omogoči, da prenesemo čustveno pismenost v življenje in razvijemo pristnost in zaupanje (telesna vadba, ki povečuje moč, vzdržljivost in gibljivost telesa). Čustveno sposobnost sestavljajo pristnost, območje zaupanja, plodno zadovoljstvo in prožnost;
- **čustvena globina:** raziskovanje trenerjeve notranjosti, kaj je in kaj lahko postane. Sestavljajo jo potencial, predanost, integriteta v delovanju ter vpliv brez izvajanja avtoritete.
- **čustvena alkimija:** občutenje, prilagajanje in razvrščanje različnih čustvenih vibracij ali odzivov med trenerji in igralci. Sestavljajo jo intuitivni tok, odsevni premik časa, zaznavanje priložnosti ter ustvarjanje prihodnosti.

3.6.2 Stališča in vrednote

Požarnik opredeli **stališča** kot trajnejše miselne, čustvene in vrednostne naravnosti do različnih predmetov, oseb, dogodkov in pojavov (športna, naravna). Vsako stališče ima svojo spoznavno (kognitivno), čustveno (konotativno) in vedenjsko (akcijsko) sestavino, kar pomeni njegovo pripravljenost za ustrezno ravnanje (Kajtna & Tušek, 2007, str. 165).

Nastran (Kajtna & Tušek, 2007, str. 166) navaja, da so stališča lahko splošna ali specifična in da nekatera zavzamemo do vseh ljudi, druga pa le do pripadnikov nekaterih skupin. Stališča so lahko bolj ali manj ekstremna, razlikujejo se tudi po stopnji kompleksnosti in diferenciranosti. Naštevata naslednje značilnosti stališč:

- **dispozicijski značaj stališč:** trajna duševna pripravljenost za določen način odzivanja;
- **pridobljena stališča:** pridobivamo jih v teku življenja, v procesih socializacije;
- **delovanje na obnašanje:** stališča imajo direktivni in dinamični vpliv na obnašanje in vplivajo na doslednost oziroma konsistentnost človekovega obnašanja;
- **sestavljeno oziroma kompleksno stališče:** integracija treh osnovnih duševnih funkcij: *kognitivne* (stališča so vedenja znanja, izkušenj..), *emotivne* (pozitivna ali negativna občutja, kot so jeza, simpatije, sovraštvo itd.), *aktivnostne – konativne* (podpira pozitivne stališča in preprečuje negativna stališča). Med temi komponentami obstaja tesna povezanost, saj jih lahko ločimo pojmovno, ne pa realno.

Nastran (Kajtna & Tušek, 2007, str. 168) trdi, da imajo stališča štiri funkcije:

- **obrambna funkcija:** služi za ohranjanje pozitivne samopodobe in kot obrambni mehanizem (trener, ki ne bo dosegal uspehov, bo brez razloga za to obsojal igralce);
- **vrednostno–ekspresivna funkcija:** ljudje imajo potrebe po izražanju tistih stališč, ki jim

omogočajo posredovanje centralnih vrednostnih predstav ali pomembnih komponent njihovih predstav o sebi (trener želi igralcem vcepiti svoja prepričanja in vrednote);

- **instrumentalna oziroma prilagoditvena funkcija:** pomaga ljudem, da se prilagodijo na trdo realnost življenja, da razvijejo in uveljavljajo svoj življenjski slog, da dosežejo zaželeno cilje in se izognejo nezaželenim dogodkom (trener uveljavi svoj slog vodenja, da doseže zastavljene cilje);
- **kognitivna funkcija:** pomaga organizirati in strukturirati predstavo o svetu, klasificirati nove informacije in izkušnje, tako da pripravlja že vnaprej evaluativne dimenzije in s tem poenostavi kompleksen svet, za boljše razumevanje (sposobnost trenerja, da se prilagaja različnim situacijam).

Nastran (Kajtna & Tušek, 2007, str. 168-169) opisuje, da se stališča lahko spreminjajo v intenziteti (od bolj k manj ekstremnim ali obratno) in smeri (od pozitivnih k negativnim ali obratno). Spreminjanje stališč je odvisno tudi od karakteristike stališč, predvsem od njihove ekstremnosti, kompleksnosti in usklajenosti stališč (bolj ekstremna, kompleksna in usklajena stališča je težje spreminjati kot ostala).

Sherif (Kajtna & Tušek, 2007, str. 169) pravi, da je spreminjanje stališč povezano s stabilnostjo in spreminjanjem socialnega sistema in ideologije. Podatke, ki jih je pridobil iz raziskav, kažejo, da spremembe v družbenih odnosih sicer lahko vodijo do hitrega spreminjanja stališč ljudi, vendar ni nobenega avtomatizma ali neposredne vzročne zveze. Trdnost stališč je odvisna tudi od tega, koliko potrjujejo predstavo, ki jo ima posameznik o sebi. Če je stališče udeleženo pri oblikovanju in ohranjanju centralnih lastnosti podobe o sebi, bo seveda posameznik tako stališče želel obdržati.

Kajtna in Tušak (2007, str. 169) navajata, da na spreminjanje in oblikovanje stališč najpomembneje vplivajo **skupinska pripadnost** (vpliv primarnih in referenčnih skupin), **informacije in znanje** (vpliv množičnih komunikacijskih sredstev in izvor informacij) ter **osebnostne lastnosti in značilnosti** (izkušnje, trenutne potrebe in motivacija posameznika).

Jošt (Kajtna & Tušek, 2007, str. 170 - 171) je opravil obsežne raziskave o stališčih slovenskih trenerjev do nekaterih vsebinskih vprašanj njihovega poklicnega delovanja. Uporabil je vzorec 1418 trenerjev iz 64 panog. Na osnovi strukture odgovorov na posamezna anketna vprašanja je prišel do naslednjih ugotovitev:

- plače trenerjev so po mnenju večina trenerjev še vedno prenizke glede na zahtevnost in obseg dela, ki ga opravljajo in bi morale biti urejene sistemsko na ravni države za vse športne panoge enako,
- **večina trenerjev se je tudi strinjala, da je njihovo delo managersko in da opravljajo v obdobju športnikove razvoja pomembno vlogo,**
- le vsak peti trener se je strinjal, da ima pri svojem strokovnem delu dobre možnosti za razvojno delo, inovacije, ustvarjalnost in lasten razvoj,
- večina jih je podprla projekt zaposlovanja trenerjev preko Ministrstva za šolstvo, znanost in šport.

Pur (Kajtna & Tušek, 2007, str. 171) ugotavlja, da obstaja ogromno stališč. Stališča do športa so ena od mnogih vej in se nanašajo na področje športa. Stališča pri vodilnih športnih delavcih

so psihološki dejavnik, ki vpliva na uspešnost trenerjev mlajših selekcij in trenerjev vrhunskih športnikov, hkrati pa so njihove ustrezne psihološke usmeritve ključnega pomena za nadaljnji razvoj športa v Sloveniji in na splošno.

3.6.3 Sposobnosti

Sposobnost tvorijo psihične in fizične sposobnosti posameznika. Predstavljajo potencial za dosežke in uspešnost tako trenerja kot igralcev.

Težko si namreč predstavljamo uspešno športno ekipo, kjer se člani med seboj ne znajo uskladiti in sporazumeti, kako naj igrajo in kaj so njihove vloge. Pri uspešnem razlaganju in določanju načina igre pa ima veliko vlogo prav trener, ki bo ta del svojih nalog lažje opravil, če bo imel dobro razvite socialne spretnost.

Zupančič in Lamovec (Kajtna & Tušek, 2007, str. 251) opredelita **socialne spretnosti** kot trenerjevo vedenje o tem, kako ravnati v družbeni situaciji, kakšno vedenje trenerja je v dani situaciji učinkovito in primerno ter kako se mora odzvati v okolju, ki ga obdaja. Socialne spretnosti naj bi sestavljale štiri komponente:

- **zaznavna:** trenerji so točni pri zaznavanju drugih ljudi in situacij,
- **spoznavna:** predstavlja razmeroma točno presojanje drugih ljudi,
- **vedenjska:** znanje o tem, kaj in kako storiti v dani situaciji,
- **čustvena:** ustrezno čustveno odzivanje in izražanje.

Hvalec (Kajtna & Tušek, 2007, str. 265) ugotavlja, da so trenerji v primerjavi s splošno populacijo bolj spretni v sprejemanju in dekodiranju neverbalnih in emocionalnih sporočil ter bolje uravnavajo in nadzirajo svoje emocije, imajo pa tudi višji socialni nadzor (družbeno spretni, taktični in samozavestni v socialnih situacijah), medtem ko so na svoje vedenje in njegovo ustreznost manj pozorni, kar pomeni, da je trenerjeva socialna senzibilnost nižja od splošne populacije.

Uspešen trener naj bi imel naslednje sposobnosti (Krevsel, 1997, str. 45-48):

- **didaktična sposobnost:** trenerjeva sposobnost prenašanja znanja na druge;
- **ekspresivna sposobnost:** omogoča izražanje trenerjevih misli in čustev s pomočjo pravih besed;
- **avtoritativne sposobnosti:** sposobnosti, s katerimi trener gradi avtoriteto, in so pogoj, da se trener razvije v vodjo. Odlikuje pa se z marljivostjo, delavnostjo, nadarjenostjo, strogostjo, zaupanjem, odgovornostjo, natančnostjo, samokritičnostjo in resnostjo;
- **znanstveno-pedagoška sposobnost:** trener neprestano stremi k ustvarjalnosti, uvaja novosti, nove pristope in metode ter išče nove strategije;
- **komunikacijska sposobnost:** omogoča navezovanje stikov in ohranjanje le-teh. Dobra komunikacija ima velik pomen za uspešne odnose znotraj moštva (odnos trener – igralec, odnos igralec – igralec);
- **organizacijska sposobnost:** pomembna za smotrno in uspešno implementacijo različnih metod in ukrepov v učno-vzgojnem procesu. Z njo trener hitro ustvari kreativno in učinkovito moštvo;
- **sposobnost pozornosti:** omogoča trenerju, da je sposoben natančnega opazovanja. Zagotavlja oziroma omogoča izločanje negativnih dejavnikov, ki vplivajo na rezultat;

- **mažoretne sposobnosti:** ustvarjajo dobro in optimistično vzdušje, kar je zdravilo za stresno situacijo;
- **konstruktivne sposobnosti:** omogočajo projektirati dolgoročno (sem sodijo predvidevanje, napovedovanje, potencialnost, preusmeritev, pripravljenost, obremenitev, uspešnost);
- **psihomotorične sposobnosti:** omogočajo demonstracijo naloge, ki jo trener zahteva od igralcev (prikaz tehnike in taktike);
- **gnostične sposobnosti:** omogočajo hitro in natančno spoznavanje predmetov, pojavov, razmerij (trener je sposoben hitro analizirati in ustrezno operirati, pojmom dati vsebino, pomen);
- **improvizacijska sposobnost oziroma sposobnost prilagajanja:** pomaga trenerju, da se znajde v nenačrtovanem položaju in ustrezno reagira.

Upamo si trditi, da se trener in manager na podlagi opisanih značilnosti razlikujeta oziroma ujemata med seboj tako, kot se ujemajo oziroma razlikujejo posamezni prebivalci na svetu. Nekateri imajo boljše oziroma slabše razvite določene značilnosti kot drugi in so zaradi tega tudi bolj uspešni ali neuspešni pri opravljanju svojega dela.

4 PRIMERJAVA DELA MANAGERJA IN TRENERJA

Že sedanji prikaz kaže na določene podobnosti in razlike med delom trenerja in managerja. Z organizacijo dela trenerja smo imeli v mislih ekipo ter njegov strokovni tim in ne kluba in njegovega vodstva. Pri managerju pa je z organizacijo mišljeno celotno podjetje oziroma njegovo celotno poslovanje. Trener se pri svojem delu poslužuje funkcij managementa (planiranje treningov, vodenje tekem, kadrovanje igralcev..), ki so ključnega pomena za delovanje ekipe, medtem ko manager usklajuje posamezne oddelke podjetja. Razlika je, da trener zagotavlja smotornost le svoji ekipi in ne klubu, v katerem deluje, medtem ko manager zagotavlja smotornost poslovanja celotnega podjetja za katerega je odgovoren.

4.1 Planiranje poslovanja

Manager sprejema poslovne informacije od ostalih vodij v podjetju in na podlagi prejetih informacij sprejema odločitve za prihodnje poslovanje. Poslovanje planira na podlagi plana, ki je lahko kratkoročen in dolgoročen. Na koncu poslovnega leta oceni uspešnost poslovanja in v primeru neuspešnosti poišče napake ter jih skuša v prihodnje odpraviti. Trener sodeluje pri planiranju poslovanja kluba, tako da ustrezno planira sestavo ekipo in z njo dosega uspeh, s čimer posredno vpliva na poslovanje podjetja (zaradi dobrih rezultatov se poveča obisk obiskovalcev na tekmo, poveča se prodaja dresov, klub lažje dobi nove sponzorje itd.), nima pa neposrednega vpliva na celotno poslovanje kluba ampak ima le opazovalno vlogo.

4.2 Planiranje organizacije

Manager planira poslovanje celotne organizacije. Določi zadolžitve, odgovornosti, avtoritete itd. Svoje ideje, zamisli, cilje posreduje svojim podrejenim in nato oni skrbijo za doseganje podciljev in s tem posledično cilja, ki ga je zahteval manager. Ta ima stik z vodji posameznih oddelkov in ne z zaposlenimi celotnega podjetja, vsaj vsakodnevnih ne. Vodje posameznih

oddelkov pa skrbijo za način komunikacije, zadolžitve in odgovornosti zaposlenih v svojem oddelku. Trener ni usmerjen v planiranje organizacije (klub), ampak v planiranje ekipe, ki jo vodi. Pri tem mu pomaga njegov strokovni tim. Skupaj določijo plane za posamezne treninge, organizirajo priprave za tekmo itd. Trener na treningih in tekmi vsakemu igralcu določi njihove zadolžitve in odgovornosti, način komunikacije in vodi tekmo. Večino časa ima neposreden stik z ekipo in ne tako kot manager, ki je z zaposlenimi le redko v stiku.

4.3 Uveljavljanje organizacije

Oba, trener kot manager, uveljavljata svoje zamisli preko komunikacije, vodenja, kadrovanja. Razlika med njima je, da vsak uporablja svoje pristope uveljavljanja. Manager uporablja tehnično delitev dela, ker usklajuje delo posameznikov in oddelkov podjetja. Torej se njegovo delo nanaša na celotno podjetje. Trener pa usklajujejo naloge, ki jih morajo opraviti igralci.

4.3.1 Ravnanje z zmožnostmi

Trener in manager morata izbrati igralce oziroma zaposlene, ki bodo s svojimi kompetencami pripomogli k doseganju zastavljenih ciljev oziroma uspehov. Oba se morata zavedati, kakšen kader potrebujeta, da bosta lažje dosegla zastavljene cilje. Trener mora vedeti, kakšen tip igralca potrebuje za učinkovito igro. Tukaj mislimo predvsem na karakter igralca, fizične predpozicije in igrske izkušnje. Trenerju pri kadrovanju novih igralcev pomaga strokovni tim, trenerji mlajših ekip in skavti, ki iščejo potencialne igralce, med katerimi izbira trener. Podobno nalogo ima pri izbiri svojih podrejenih tudi manager, saj mora pravo tako vedeti, kakšne kompetence (izobrazba, delovne izkušnje itd.) potrebuje novi zaposleni. Manager ponavadi izbira zaposlene, ki bodo vodili oddelke podjetja. Vodje oddelkov, ki so podrejeni managerju, pa skrbijo za nadaljnjo kadrovanje zaposlenih v podjetju.

4.3.2 Motiviranje

Manager in trener se zavedata, da je motivacija ključnega pomena, da bodo podrejeni dosegli zastavljene cilje. Trener posveča več časa motiviranju svojih igralcev, kot ga manager namenja svojim zaposlenim. To je verjetno posledica tudi bolj neposrednega stika z igralci. Manager sicer lahko motivira svoje podrejene (1. raven), vendar je odvisno, kako bodo oni motivirali ostale zaposlene. Trener daje velik poudarek notranji motivaciji, kot je na primer zadovoljstvo zaradi igre, ker takšna motivacija daje boljše in trajnejše rezultate kot zunanja motivacija. Manager pa vpliva na zunanjo motivacijo, kamor lahko prištevamo denarne nagrade, ki niso tako osebne narave kot pri odnosu trener – igralec.

Motiviranje je v športu ključnega pomena, saj so rezultati močno odvisni od motivacije. Za primer lahko navedemo finale lige prvakov iz leta 2005, ko je moštvo Liverpoola izgubljalo polčas za tri gole. Ob polčasu je imel trener motivacijski govor in zaradi tega so v 2. polčasu nadoknadili tri gole zaostanka in na koncu po enajstmetrovkah slavili zmago v najprestižnejšem nogometnem tekmovanju. V poslovnem svetu še nismo opazili primera podjetja, v katerem bi motivacijski govor managerja lahko rešil podjetje pred propadom ali napredkom. Za oba je pomembno, da sta dobra govorca ter karizmatični osebi, obenem morata znati prisluhniti drugačnim predlogom, saj na ta način lahko vzbujata več zaupanja podrejenih. Pri delu trenerja je zelo pomembno, da je več tudi neverbalne komunikacije, ki jo v večini

tudi uporablja pri vodenju tekem in treningov, medtem ko je naloga managerja, da svoje zamisli ustrezno prenese sodelavcem na verbalen način.

4.3.3 Vodenje

Tako manager kot trener pri svojem delu uporabljata različne stile vodenja, ki pa so v osnovi pri obeh enaki oziroma ni bistvene razlike med njimi. V praksi oba v večini uporabljata demokratični ali avtoritativni stil vodenja. Vsak stil ima svoje prednosti in slabosti. Oba uporabljata situacijsko teorijo vodenja. To pomeni, da ni univerzalnega načina vodenja, pač pa je v različnih situacijah primeren različen stil vodenja. Trener in manager morata biti sposobna se prilagajati različnim situacijam in pri tem uporabljati najprimernejši stil vodenja za določeno situacijo. Takšno prilagajanje zahteva odlično znanje s področja vodenja, hkrati pa zahteva analizo situacije in prilagoditev na le-to. Razlika je mogoča v tem, da glavni manager s svojim stilom vodenja vpliva na podrejene managerje, med tem ko podrejeni managerji pri svojem vodenju oddelkov lahko izberejo drugi stil vodenja v primeru, da jim je to dovoljeno. Pri delu trenerja pa strokovni tim ne more izbrati drugega stila vodenja, kot ga izbere trener sam.

4.4 Kontrola doseganja ciljev in strategij

Manager lažje izvaja kontrolo poslovanja, saj ima vpliv na poslovanje podjetja in lažje določi kontrolne točke, na podlagi katerih bo preverjal tekoče rezultate z lanskoletnimi. Trener pa načeloma ne vpliva na poslovanje kluba, vsaj neposredno ne, posredno pa lahko vpliva na poslovanje tako, da kontrolira delovanje svoje ekipe, ki je vir pridobivanja prihodka v klub.

Trener kontrolira delovanje svoje ekipe in ne celotnega kluba, medtem ko manager kontrolira delovanje celotnega podjetja. Trener ima pri kontroli ekipe bolj neposreden pristop (prisoten na vsakdanjih treningih, neposredno vidi dogajanje na treningih) kot manager, ki izvaja kontrolo na podlagi poročil, ki mu jih sestavijo in posredujejo njegovi podrejeni. Tako je bolj posredno vključen v kontrolo delovanja celotnega podjetja kot trener pri svojem delu. Razlika pa je tudi v naboru zaposlenih (zaposleni, igralci), nad katerimi izvajata kontrolo, saj ima trener bistveno manjše število zaposlenih kot manager, ki zato lahko lažje in bolj učinkovito izvaja kontrolo. Glede na pristop (neposreden ali posreden) in obseg podrejenih sklepamo, da trener po sprejeti odločitvi hitreje dobi povratno informacijo o napredku kot manager pri svojem delu.

SKLEP

V preteklosti bi si težko predstavljali, da lahko med seboj primerjamo delovanje kluba in podjetja, kaj šele delo managerja in trenerja. V času globalizacije in informacijske dobe pa lahko veliko lažje vlečemo smernice med delovanjem kluba in podjetja ter delom trenerja in managerja.

Lastniki klubov so spoznali, da lahko napolnijo svojo blagajno ne le s prodajo kart in hrane na dan tekme, ampak tudi s trženjem imena kluba in njihovih igralcev. Začeli so poslovati kot je značilno za podjetja, saj v medijih lahko pogostokrat preberemo, koliko dobička oziroma

izgube so imeli klubi po končani sezoni. Struktura kluba je v veliki meri podobna strukturi podjetja. Glavni razliki sta v viru pridobivanja prihodka ter v osebah, ki skrbita za nemoteno delovanje virov. Vir pri podjetju predstavlja proizvodnjam, pri kluba pa ekipa. Osebi, ki skrbita za nemoteno delovanje teh virov, pa sta manager v podjetju oziroma trener v klubu.

Manager in trener sta ključni figuri v njihovih organizacijah. Z svojimi metodami dela skrbita, da dosežeta zastavljenje cilje svojih organizacij. Oba morata imeti številčna znanja, da lahko usmerjata svoje podrejene pri doseganju tako skupnih kot individualnih ciljev. Lahko rečemo, da sta manager in trener tvorca uspeha.

V diplomskem delu smo se osredotočili predvsem na delo, ki ga opravljata. Zanimale so nas razlike in podobnosti pri njunem delu (planiranje, organiziranje, vodenje, kontroliranje), kakšno strokovno znanje potrebujeta za svoje delo, kakšne imata odnose do svojih zaposlenih, kako sprejemata odločitve ter kako posamezne dele usklajujeta v celoto.

Zanimiva se nam je zdela tudi njuna »strokovna izobrazba«. V poslovnih vodah bomo velikokrat opazili, da managerji niso nujno strokovnjaki s področja, na katerem trenutno vodijo podjetje. V trenerskih vodah pa bomo težko opazili trenerja, ki ni specialist za šport, ki ga trenira. Trenerji so običajno igralci, ki so se po zaključeni igralski karieri odločili za delo trenerja oziroma poznamo primere, ko trenerji niso nikoli bili vrhunski igralci oziroma so končali kariero v najstniški letih in so kljub temu postali vrhunski trenerji (Jose Mourinho, Andrea Villa Boas, Zmago Sagadin itd.). Tako nikoli ne bomo opazili, da bo trener nogometa vodil rokometno ekipo in obratno. Lahko pa trener nogometa posreduje svoje trenersko znanje trenerju rokometu in obratno. Pri managerji pa je nekaj vsakdanjega, da njegovo strokovno znanje ne izhaja s področja, v katerem deluje njegovo podjetje, zato lahko sklepamo, da je strokovno znanje trenerjev bolj specialistično kot znanje managerjev.

Trener in manager pri svojem delu planirata, organizirata, vodita in kontrolirata svoje podrejene. Oba morata imeti komunikacijska znanja ter sposobnost prenesti svoje zamisli in ideje na zaposlene oziroma igralce ter jih tudi znati usklajevati.

Prišli smo do spoznanja, da obstajajo tako razlike kot podobnosti v njunem delu. Po vsebinski plati (planiranje, organiziranje, vodenje, kontroliranje) ni velike razlike. Trener uporablja pristope, ki jih tudi uporablja manager na svojem področju, vendar se ti pristopi nanašajo na delovanje ekipe in ne kluba kot celote, kar pa ne velja za managerja. Njegovi pristopi vplivajo na delovanje celotnega podjetja. Bistvena razlika je v obsegu zaposlenih, katerim sta nadrejena. Trener ima bistveno manj podrejenih kot manager, zato se pogostokrat tudi ustvarijo bolj osebni odnosi med trenerji in igralci, medtem ko manager uveljavlja bolj poslovni oziroma profesionalni odnos do svojih zaposlenih.

Danes je povsem običajno, da uspešni trenerji managerjem, ki vodijo velika multinacionalna podjetja, predavajo, kako z ekipo dosežajo uspehe. Tak primer je selektor italijanske nogometne reprezentance Marcelo Lippi, ki je leta 2006 vodil italijansko nogometno reprezentanco in z njo postal svetovni prvak, ter košarkarskega trenerja Željka Obradoviča (osem evropskih naslovov), ki je velikokrat gost mnogih organizacij, kot sta Adecco in Gospodarska zbornica Slovenije.

LITERATURA IN VIRI

1. Bon, M. (2007). *Trenerji v moštvenih športih*. Ljubljana: Fakulteta za šport.
2. Brajša, P. (1994). *Managerska komunikologija*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
3. Dežman, B. (2004). *Košarka za mlade igralce in igralke*. Ljubljana: Fakulteta za šport.
4. Dežman, B. (2005). *Osnove teorije treniranja v izbranih moštvenih športnih igrah*. Ljubljana: Fakulteta za šport.
5. Kajtna, T., & Tušak, M. (2007). *Trener – Športna psihologija in trenerji*. Ljubljana: Fakulteta za šport.
6. Kralj, J. (2001). *Temelji managementa in naloge managerjev*. Koper: Visoka šola za management v Kopru.
7. Krevsel, V. (1997). *Odbojka: poklic športnega trenerja*. Ljubljana: Fakulteta za šport.
8. Kovač, B. (1996). *Poslovna mitologija*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
9. Lipičnik, B. (1994). *Ekonomika in organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
10. Lipičnik, B. (1997). *Človeški viri in ravnanje z njimi*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
11. Lipičnik, B. (2002). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
12. Lipovec, F. (1987). *Razvita teorija organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
13. Mihalič, R. (2006). *Management človeškega kapitala*. Ljubljana: Pleško.
14. Možina, S. (1994). *Management*. Radovljica: Didakta.
15. Možina, S. (2002). *Učeca se organizacija-učeci se management*. Radovljica: Didakta.
16. Možina, S., Tavčar, M., & Kneževič, A.N. (1995). *Poslovno komuniciranje*. Maribor, Obzorja.
17. Nordström Kjell, A., & Ridderstråle, J. (2001). *Ko zaigra talent, kapital pleše*. Ljubljana: GV Založba.
18. Rozman, R., Kovač, J., & Kolektnik, F. (1993). *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
19. Rozman, R. (2000). *Analiza in Oblikovanje Organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
20. Rozman, R. (2010). *The Slovenian organization theory and its relationship with associated theories and sciences* (zgoščenka). Ljubljana: The Slovenian Academy of Management.
21. Rozman, R. (2010). Koordinacijski in komunikacijski vidi organizacije združb. *Zbornik XXI. Razmerje med organizacijskimi procesi upravljanja in ravnateljstva, koordinacije in odločana* (str. 45-54). Brdo pri Kranju: Društvo Slovenska akademija za management in Fakulteta za organizacijske vede.
22. Rozman, R., Mihelčič, M., & Kovač, J. (2011). *Sodobne teorije organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
23. Rozman, R., & Kovač, J. (2012). *Management*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
24. Osebnostna rast. (b.l.) V *Svetloba*. Najdeno 16. marca 2011 na spletnem naslovu <http://www.svetloba.si/slovar/osebnostna-rast>
25. Robnik, Š., (2011, 1. September). *Manchester United z rekordnim prihodkom*. Delo. Najdeno 21. Januarja 2012 na spletnem naslovu <http://www.delo.si/sport/nogomet/manchester-united-z-rekordnim-prihodkom.html>
26. Šibila, M., (1999). *Rokomet – izbrana poglavja*. Ljubljana: Fakulteta za šport.
27. Šugman, R., Bednarik, J., & Kolarič, B. (2002). *Športni menedžment*. Ljubljana: Fakulteta za šport.
28. Treven, S. (1998). *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
29. Tušak, M., & Tušak, M. (2001). *Psihologija športa*. Ljubljana: Fakulteta za šport.

30. Tušak, M., Misja, R., & Vičič, A. (2003). *Psihologija ekipnih športov*. Ljubljana: Fakulteta za šport.
31. Vila, A., & Kovač, J. (1997). *Osnove organizacije in managementa*. Kranj: Moderna organizacija.
32. Rokomet. (b.l.) V *Wikipedia*. Najdeno 21. februarja 2011 na spletnem naslovu <http://sl.wikipedia.org/wiki/Rokomet>
33. Kosec, Z., & Bon, M., (b.l.). *Konflikti v rokometnem moštvu*. Zrts.si. Najdeno 23. novembra 2011 na spletnem naslovu http://www.zrts.si/knjiznica/knj_28.pdf