UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

MANAGEMENT NEPRIDOBITNIH ŠPORTNIH ORGANIZACIJ

Ljubljana, september 2007 BLAŽ TURK

IZJAVA

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

V Ljubljani, dne 29.09.2007 Podpis: _____

KAZALO

1. UVOD 1
2. OPREDELITEV MANAGEMENTA IN NJEGOVIH PROCESOV 3
2.1. Opredelitev managementa 3
2.2. Temeljni procesi managementa 5
2.2.1. Planiranje 6
2.2.2. Organiziranje 6
2.2.3. Vodenje 6
2.2.4. Nadzorovanje 7
3. ŠPORTNE IN NEPRIDOBITNE ORGANIZACIJE 8
3.1. Športne organizacije 8
3.1.1. Opredelitev (športne) organizacije 8
3.1.2. Značilnosti športnih organizacij 9
3.1.3. Vrste športnih organizacij 11
3.2. Nepridobitne organizacije 12
3.2.1. Opredelitev nepridobitnih organizacij 12
3.2.2. Pomen nepridobitnih organizacij 13
3.2.3. Vrste nepridobitnih organizacij 13
3.2.4. Management nepridobitnih organizacij 15
4. POSEBNOSTI NEPRIDOBITNIH ŠPORTNIH ORGANIZACIJ 17
4.1. Financiranje športnih organizacij 18
4.1.1. Viri sredstev 18
4.1.2. Načini pridobivanja sredstev 19
4.1.2.1. Načrtovanje sredstev 19
4.1.2.2. Strategije pridobivanja sredstev 20
4.1.2.3. Proces komercializacije 21
4.1.2.4. Kazalniki nepridobitnih organizacij 22
4.1.3. Sponzoriranje in donatorstvo 22
4.1.4. Financiranje športa v Evropi in Sloveniji 23
4.2. Kadri v športnih organizacijah 25
4.2.1. Kadrovska organiziranost 26
4.2.2. Prostovoljstvo 27
4.2.3. Profesionalna in honorarna zaposlitev 29
4.2.4. Značilnosti kadrovske sestave športnih organizacij v Sloveniji 30
5. MANAGEMENT V ŠPORTU 33
5.1. Opredelitev športa 33
5.2. Opredelitev managementa v športu 34
5.3. Temeljni procesi managementa v športu 34
5.3.1. Planiranje 35
5.3.2. Organiziranje 36
5.3.3. Vodenje 37
5.3.4. Nadzorovanje 40
5.4. Področja in oblike managementa v športu 40
5.4.1. Management športnih organizacij 41
5.4.2. Management športnih objektov 42
5.4.3. Management športnih prireditev 43
5.4.4. Management rekreativnega športa (športa za razvedrilo) 45
5.4.5. Management vrhunskega športa (športa za dosežek) 46
6. SKLEP 47
LITERATURA 49

1. UVOD

»Fenomen, ki ga posplošeno imenujemo šport, športna dejavnost, športna kultura, izvira iz človekove biti. Je v najvišjem pomenu biotična in socialna potreba, ki jo vsaka doba zaznamuje po svoje« (Kovač et al., 1995, str. 11).

Šport je danes zelo širok svetovni družbeni pojav. Z globalizacijo sta se njegova razvejanost in pomen še povečala. Najbolj vidna njegova podoba se kaže prek različnih športnih dejavnosti, najpogosteje kot tekmovanja, prek različnih gospodarskih povezav (turizem in prosti čas, proizvodnja in trgovina športne opreme, proizvodnja zdrave hrane, razne storitvene dejavnosti, povezane z zdravim načinom življenja) pa postaja tudi vedno bolj pomemben dejavnik nacionalnih ekonomij. V Sloveniji šport ustvarja 2,33% BDP (Bednarik, Kolenc, Močnik, 2001, str. 86). Ta delež je podoben tistim v razvitih državah, kjer beležijo njegovo stalno rast, tako da je najhitreje rastoč del industrije prostega časa.

Drugi, prav tako pomembni ekonomski vplivi športa, so manj vidni, ker jih je mnogo težje izmeriti. Sklepamo pa lahko, da ukvarjanje ljudi s športom vpliva na njihovo boljšo telesno in psihično pripravljenost, kar se kaže v nižjih stroških za zdravstvene storitve, dvigu produktivnosti ljudi in kakovosti njihovega življenja.

Predvidevamo, da bo na področju tekmovalnega športa vse manj športov deležno medijske pozornosti. Medijsko najbolj zanimivi in s tem največji športi bodo postali še večji, največja podjetja bodo dobila še večjo moč nad športnimi storitvami, morebitne priložnosti pa bodo izkoristili tisti, ki bodo imeli v danih okoliščinah moč in ustrezno infrastrukturo.

Na področju športne rekreacije bo predvidoma potekala profesionalizacija zaradi večjih potreb po športnih storitvah pod vplivom trenda dejavnega oz. aktivnega načina življenja. Ta smer bo vidna predvsem v povezavah športa s turizmom. Na tem področju bo veliko priložnosti, ki jih bodo lahko izkoristili tudi tisti z omejenimi viri. Razvoj tega področja športa bo pretežno odvisen od podjetniške spodbude in strokovnega dela.

Opisane okoliščine ne bodo upoštevale posebnosti nacionalnega okolja, zato bodo še posebej občutljive male države. Za uspešno prilagajanje slovenskih športnih organizacij globalnemu razvoju bodo zato nujno potrebni določeni sistemski ukrepi in učinkovito delovanje managementa v športu na različnih ravneh.

Pri tem bodo pomembno vlogo igrali ljudje v športnih organizacijah, saj zaradi globalizacije le-ti postajajo ključni proizvodni dejavnik in zato tudi eden osrednjih problemov ravnanja sodobnih organizacij. V današnjem globalnem poslovnem okolju imajo organizacije namreč skoraj enak dostop do drugih virov, zato lahko konkurenčno prednost ustvarijo predvsem z izbiranjem novih

sodelavcev, njihovim usposabljanjem in takšnim vodenjem, ki jim omogoča čim več ustvarjalnih moči.

Ena od posebnosti, povezana z nadaljnjim razvojem slovenskega športa, je zato povezana z ljudmi, ki delajo v športu, to je prostovoljci. Prostovoljno delo predstavlja 40% celotnega dela v slovenskem športu (Bednarik, Potočnik, Simoneti, 1999, str. 49-53), zato njegovega izpada naš šport ne more nadomestiti. Ne glede na kakovost opravljenega dela je prostovoljna obveza za slovenski šport tako velika, da zahteva strokovno domišljen pristop do ljudi, ki so pripravljeni brezplačno delati v športnih organizacijah.

Druga od posebnosti ravnanja športnih organizacij je povezana s financiranjem le-teh. Finančni viri v športnih organizacijah so nestalni in se iz leta v leto zmanjšujejo. V času socializma so državne institucije razmeroma dobro skrbele za šport, sedaj pa so športne organizacije bolj ali manj prepuščene same sebi. Prav to je pereč problem večine tovrstnih združb; kako in na kakšen način priti do finančnih sredstev.

Predmet raziskovanja tega diplomskega dela je management v športu, podrobneje bom izpostavil problematiko managementa v športnih organizacijah, kot ene izmed vrst nepridobitnih organizacij. V sodobnem svetu namreč nepridobitne organizacije zavzemajo vedno pomembnejšo mesto ob pridobitnih. Nepridobitne organizacije so raznolike, saj v najširšem pojmovanju zavzemajo vso javno upravo, šolstvo in zdravstvo, socialo in kulturo, politiko in društva, dobrodelnost in šport, pa še bi lahko naštevali in razvrščali. Naj poudarim, da je management v nepridobitnih organizacijah prav tako pomemben kot v pridobitnih organizacijah, če ne celo pomembnejši.

Namen diplomskega dela je s pomočjo domače in tuje strokovne literature preučiti značilnosti in posebnosti ravnanja v nepridobitnih športnih organizacijah.

Cilj tega diplomskega dela je osvetliti problematiko managementa v nepridobitnih športnih organizacijah, tako da:
- povežemo splošno teorijo managementa z managementom v športu in v nepridobitnih organizacijah
- analiziramo področje managementa v športu in izdelamo ustrezno delitev tega področja
- preučimo posebnosti ravnanja v nepridobitnih športnih organizacijah.

Podatke za raziskavo bom pridobival iz knjig, časopisov, revij, interneta, znanstvenih del, raznih biltenov statističnih organizacij, statističnih zbornikov idr. Na podlagi razlag in že znanih teorij bom z deduktivno metodo in z uporabo statističnih podatkov naredil povzetke in skušal podati lastno razmišljanje.

Diplomsko delo je vsebinsko razdeljeno na štiri dele. Prvi je posvečen opredelitvi pojma management in njegovim temeljnim funkcijam in procesom. V drugem delu obravnavam značilnosti, pomen in vrste športnih in nepridobitnih organizacij. V tem delu bom pobližje predstavil značilnosti managementa v nepridobitnih organizacijah. Tretji del je namenjen posebnostim ravnanja v nepridobitnih športnih organizacijah. V tem delu podrobneje predstavljam problematiko financiranja in kadrovanja v športnih organizacijah, kljub temu da to nista ena izmed področij managementa v splošnem. Obravnava omenjenih problematik je nujna zaradi specifičnosti ravnanja v nepridobitnih športnih organizacijah, ki povzroča, da se managerji v tovrstnih združbah s tema funkcijama redno ukvarjajo V zadnjem, najobširnejšem delu, opredeljujem management v športu. Izhajamo iz opredelitev managementa in njegovih funkcij, kot jih že poznamo. Management športa smatramo kot posebno tehniko managementa, ki ima svoje značilnosti. Znotraj tega dela obravnavam področja in oblike, s katerimi se ukvarja management v športu. Na koncu diplomskega dela so podane še sklepne ugotovitve.

2. OPREDELITEV MANAGEMENTA IN NJEGOVIH PROCESOV

2.1. Opredelitev managementa

Proces managementa se je ukoreninil že v vsako združbo, v vsak proces dela in povsod tam, kjer se dogajajo spremembe, a se z njimi ne ukvarjajo samo managerji. Management s svojimi zakonitostmi oz. lastnostmi omogoča čim učinkovitejše in kakovostnejše delo, ki pa je lahko različno zahtevno. O definiciji pojma management in njegovem razmerju do drugih pojmov, kot so upravljanje, vodenje in poslovodenje, različni avtorji zagovarjajo različna stališča.

Management je organizacijska funkcija in hkrati proces, ki omogoča, da zaradi tehnične delitve dela ločene operacije posameznih izvajalcev ostanejo člen enotnega procesa, v katerem se uresničujejo cilji gospodarjenja, pri čemer manager svojo nalogo in pooblastilo za izvedbo prejme od uprave, katere izvršilni in zaupniški organ je, ter svojo nalogo izvaja s pomočjo drugih ljudi v procesu planiranja, delegiranja, uresničevanja, koordiniranja in kontroliranja. (Lipovec, 1987, str. 136). Procesni del svoje opredelitve managementa (ravnanja) Lipovec v nadaljnji obravnavi popravi, ko ravnanje opredeli kot prepletanje funkcij planiranja, uveljavljanja in kontrole.

Rozman, Koletnik, Kovač (1993, str. 17-24) pri svoji opredelitvi managementa izhajajo iz tehnične delitve dela, ki kompleksno delo razdeljuje do te mere, da ga lahko opravijo tudi posamezniki. Tako razdeljeno delo je potrebno sestaviti v celoto in povezati tako, da dobimo želene rezultate. Usklajevanje teh nalog je potemtakem delo managerjev in bistvo managementa. Poleg usklajevanja managementu dodajajo še drugo značilnost, in sicer odločanje, ki pomeni izbiro med možnostmi. Tako kot drugi avtorji tudi oni opredeljujejo različne ravni managementa in naloge, značilne za posamezno raven.

Možina (2002, str. 15) opredeljuje management kot načrtovanje, organiziranje, vodenje in nadzorovanje dela v organizaciji oz. vseh nalog in aktivnosti, ki jih zaposleni opravljajo. Management je v bistvu usklajevanje nalog in dejavnosti za dosego postavljenih ciljev. Pojem opredeljuje tudi kot ustvarjalno reševanje problemov, ki se pojavijo pri načrtovanju, organiziranju, vodenju in pregledovanju razpoložljivih virov (resursov) pri doseganju ciljev poslanstva in razvoja organizacije.

Bertoluci (2003, str. 9) management definira kot aktivnost, usmerjeno v doseganje vnaprej postavljenih ciljev ali aktivnosti drugih ljudi. Tudi Bertoluci management povezuje z načrtovanjem, organiziranjem, vodenjem in nadzorovanjem. Te aktivnosti tvorijo temeljne funkcije procesa managementa.

Chelladurai (2001, str. 93) management pojasnjuje kot proces doseganja organizacijskih ciljev s pomočjo ljudi, ki ga omejujejo omejeni viri.

Za management je značilna povezovalna funkcija, zato ga lahko opredelimo kot povezovanje usklajevanja (vsebinski vidik), odločanja (metodološki vidik) in delegiranja (organizacijski vidik). Različno opredeljevanje managementa ni posledica različnega pojmovanja managementa; deloma gre za različno razumevanje funkcij, deloma pa tudi za njihovo prekrivanje. Usklajevanja, odločanja in delegiranja ne opredeljujemo kot funkcije managementa, saj so te dejavnosti vseskozi prisotne v samem izvajanju le-tega.

Iz navedenih opredelitev lahko povzamem štiri temeljne značilnosti managementa:

1. Usklajevanje tehnično razdeljenega dela ter ciljev, interesov in delovanja ljudi s ciljem podjetja.
2. Odločanje kot proces izbire med različnimi rešitvami na podlagi ustreznih meril.
3. Delegiranje nalog na podrejene, ki jih nadrejeni pooblasti za izvedbo in tako nanje prenese zadolžitve, odgovornosti in avtoriteto.
4. Management je proces zagotavljanja smotrnega delovanja članov združbe.

Usklajevanje (vsebinski vidik) je proces, v katerem manager z vnaprej zamišljenim načrtom zavestno usmerja dejavnosti zaposlenih v skladu z zahtevami celotne naloge institucije (Rozman, Kovač, Koletnik, 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, 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, Kovač, Koletnik, 1993, str. 18).

Glede na to, da je v procesu tehnične delitve dela potrebno delovne naloge dodeliti v izvedbo posameznim delavcem, morajo managerji poleg tehnično razdeljenega dela usklajevati tudi ljudi, ki so aktivni udeleženci v poslovanju, njihovo delovanje, interese in cilje s ciljem podjetja. Torej lahko z vidika usklajevanja management opredelimo kot usklajevanje tehnično razdeljenega dela v celoto ter medsebojno usklajevanje delovanja posameznikov in skupin v podjetju. Pri tem je pomembno, da manager dobro pozna posamezne dele razčlenjene celote in njihovo povezanost ter delo ljudi, ki jih vodi.

Odločanje (metodološki vidik) je lahko opredeljeno kot umska aktivnost, ki obsega opredelitev problema in izbiro ene izmed alternativnih smeri delovanja za njegovo rešitev (Možina, 1994, str. 213). Na odločanje lahko gledamo širše kot na samo dejanje odločitve; pomembno je poiskati čim več možnih rešitev, da bi lahko izbrali med njimi, prav tako je pomembno iskanje razlogov za odločanje; v zvezi s samo odločitvijo pa je pomembno preučevanje meril, na podlagi katerih se odločamo (Rozman, 1993, str. 25).

Delegiranje (organizacijski vidik) omogoča managerju, da prenaša del svojih zadolžitev na sodelavce, saj praviloma vseh ne more izvesti sam. Pri tem gre za prenašanje dolžnosti in zadolžitev, s tem pa tudi pooblastil, odgovornosti in avtoritete na sodelavce. Pogoj za navedeno je zaupanje managerja v sodelavce. Manager mora biti pripravljen tvegati, kajti za dosežene rezultate je, ne glede na delegiranje, odgovoren sam. Glede na to, da delegiranje vedno pomeni povečanje osebne svobode pri izvajanju nalog in možnosti uporabe lastne ustvarjalnosti, lahko ugotovimo, da je delegiranje pomemben element individualizacije in fleksibilnosti managementa. Z delegiranjem se posamezniku poveča obseg njegove odgovornosti, s pristojnostjo pa se zagotovijo pogoji za izvedbo naloge.

Proces managementa, ki zagotavlja smotrno delovanje članov organizacije, poteka skozi funkcije planiranja, organiziranja, vodenja in nadzorovanja, ki jih bom podrobneje opisal v nadaljevanju.

2.2. Temeljni procesi managementa

Managerji opravljajo poleg usklajevalnega tudi izvedbeno delo. Višja je raven managerja, večji je delež usklajevalnih oz. managerskih del in večja je potreba po managerskih znanjih (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 22-23). Delo managerjev je organizacijsko in tehnično. Z organizacijskim delom vplivajo na okolje institucije, razvijajo organizacijsko strukturo institucije ter zagotavljajo smotrno delovanje institucije (Lipovec, 1987, str. 138).

Najpogosteje so funkcije managementa opredeljene kar z dejavnostjo managerjev, ki planirajo (načrtujejo), organizirajo, vodijo (usmerjajo) in nadzorujejo (kontrolirajo) vse aktivnosti v združbi. Z metodološkega vidika so to procesi odločanja, po vsebinski plati procesi usklajevanja,

po organizacijski plati pa procesi delegiranja. Funkcije in procesi managementa se prepletajo, saj v vsaki od funkcij managementa poteka delegiranje, usklajevanje in odločanje.

2.2.1. Planiranje

Planiranje ali načrtovanje je zastavljanje ciljev (rezultatov poslovanja) in poti za doseganje le-teh; namen je preprečiti probleme, ki bi lahko ovirali doseganje cilja, in čim bolje izkoristiti prednosti podjetja, pri čemer manager poleg svojega dela planira tudi delo sodelavcev in ostale potrebne vire. Tako se vedno znova vnaprej izdelujejo plani (Rozman, 1993, str. 81).

Proces planiranja poslovanja je mišljen kot nenehno, sistematično, zavestno in smotrno zamišljanje bodočega poslovanja, ki teče v procesu analize poslovanja, predvidevanja okolja, določanja prihodnjega stanja in poti za njegovo dosego, pri čemer usklajuje dele v celotno poslovanje z namenom, da se preprečijo problemi in uresničijo možnosti, s tem pa doseže čim večja uspešnost poslovanja (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 83-84).

Planiranje je izrednega pomena, ker daje smernice delovanja, planirani rezultati pa se lahko primerjajo z doseženimi ter se ugotavljajo odmiki in vzroki zanje. Zaželeno je, da pri procesu planiranja sodelujejo zaposleni z največ izkušnjami in znanji, saj planiranje odločilno vpliva na uspešnost in učinkovitost preostalih postopkov.

2.2.2. Organiziranje

Organiziranje je oblikovanje nalog, odgovornosti in avtoritete članov organizacije (Rozman, 2002, str. 57). Nanaša se na pripravo vsega potrebnega (vseh virov), da bi lahko dosegli začrtane cilje. V okviru tega procesa navadno določamo naloge, izvajalce, delovne pripomočke, material, čas, zaporedje aktivnosti, način izvajanja dela (individualno, skupinsko, timsko) (Lipičnik, 1998, str. 312).

Funkcija organiziranja ponavadi sledi načrtovanju poslovanja in kaže način, kako želi organizacija uresničiti postavljene cilje. Funkcija organiziranja je proces ustvarjanja sestava medsebojnih organizacijskih razmerij med zaposlenimi, ki bodo omogočali izvajanje načrtov in doseganje organizacijskih ciljev (Dimovski, Penger, 2001, str. 6-7).

2.2.3. Vodenje

Vodenje je sposobnost in dejavnost managerja, da doseže, da mu zaposleni sledijo in da opravijo tisto, kar si je zamislil. To se doseže s komuniciranjem, spodbujanjem (motiviranjem) in s svojo osebnostjo ter delovanjem (vodenjem v ožjem pomenu). Vodenje je pomembna sestavina

managementa, hkrati pa je tisti del managerske funkcije, ki se ga je najtežje naučiti (Rozman, 2002, str. 58).

Rozman, Kovač, Koletnik (1993, str. 201) nadalje pravijo, da vodenje običajno opredelimo kot vplivanje na obnašanje in delovanje posameznika ali skupine v podjetju in s tem na usmerjanje njihovega delovanja k postavljenim ciljem podjetja. Skupaj z drugimi funkcijami managerja vodenje pripomore k učinkovitosti in uspešnosti podjetja kot celote ter njegovih delov. Organizacija podjetja na eni strani podpira vodenje, na drugi pa ga določa.

Manager svojih dolžnosti ne opravlja sam, temveč jih delegira drugim, zato sodobno usmerjanje podrejenih temelji na medsebojni vzajemnosti in zavezništvu ter vključuje prenašanje odgovornosti na nižje ravni vodenja.

2.2.4. Nadzorovanje

Manager mora biti prepričan, da je organizacija na pravi poti za doseganje postavljenih ciljev. Zato managerji spremljajo opravljeno delo, in sicer tako pri posameznikih kot v oddelkih in podjetju kot celoti. S spremljanjem ugotovijo, kaj je bilo narejeno, to primerjajo z načrtovanim in ugotovijo odstopanja. Za morebitna odstopanja ugotovijo tudi vzroke, ko te poznajo, pa ustrezno ukrepajo. Temu procesu pravimo nadzorovanje ali kontroliranje. (Rozman, 2002, str. 58)

Kontroliranje je ugotavljanje kaj je bilo narejeno, je merjenje in ocenjevanje delovanja in izvajanje korektivih ukrepov, da bi zagotovili uresničevanje ciljev in planov (Lipovec, 1987, str. 240).

Če plana ni mogoče doseči s popravki izvajanja, ga je potrebno ustrezno spremeniti. Temeljna strokovna načela kontroliranja so zlasti preudarnost, racionalnost, resničnost, pravočasnost, odgovornost in ločevanje operativnih nalog od evidenc (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 270-271).

3. ŠPORTNE IN NEPRIDOBITNE ORGANIZACIJE

3.1. Športne organizacije

3.1.1. Opredelitev (športne) organizacije

Vsak posameznik se v življenju sooča z različnimi problemskimi situacijami. Da bi lahko ostvaril svoje želje, s katerimi zadovoljuje lastne potrebe, mora reševati te situacije z opravljanjem nalog. Vendar so posamezne naloge prezahtevne, da bi jih lahko opravil en človek. Ravno ta kompleksnost nalog, ponavadi je povezana s tehničnim napredkom in ekonomskim razvojem, sili ljudi k združevanju zaradi lažjega obvladovanja teh nalog in doseganja skupnega cilja. To je izhodišče naslednje definicije, ki opredeljuje bistvo tako nastale združbe.

»Združbo sestavljajo ljudje z različnimi potrebami, ki delujejo povezano tako, da bi dosegli skupni cilj, s tem pa bolj osebne cilje« (SSKJ, 2003).

Kaj pravzaprav je združba in kako nastane, lahko lažje razumemo, če poskušamo opredeliti pojem organizacije oz. segment, ki deluje na športnem področju, saj je ta predmet preučevanja tega diplomskega dela.

V organizacijski teoriji poznamo več opredelitev organizacije, poudarek dajejo različnim elementom organizacije, a so si kljub temu komplementarne. Ravno tako je z definicijo organizacij v športu. Razlog za ta razhajanja je največkrat v tem, da posamezni strokovnjaki želijo s svojo definicijo zajeti točno določeno skupino organizacij, saj se v svojih delih največkrat osredotočijo na analizo bolj ali manj podobnih organizacij. Posledica tega je, da prvi smatrajo kot športne organizacije samo profesionalne tekmovalne klube, drugi zraven uvrščajo še amaterska in volonterska združenja, tretji gredo celo dlje in upoštevajo tudi podjetja, ki se ukvarjajo s proizvodnjo športne opreme.

Seveda je težko postaviti mejo, ki bi ločevala športne od drugih organizacij, saj vemo, da bi na tak način med športne organizacije lahko uvrstili večino organizacij, ki so v močni ali šibki povezavi s športom. Posledično nas navedeno lahko pripelje do zaključka, da pravzaprav nima smisla postavljati opredelitve športne organizacije oz. naj te služijo le kot uvod v analizo specifičnega področja, saj le-te predstavljajo meje, ki jih vsak vidi drugje.

Kljub temu bi izpostavil definicijo Slacka: »Športna organizacija je ciljno usmerjena družbena enota vpletena v športno industrijo, z zavestno strukturiranim sistemom aktivnosti in jasno razmejitvijo od drugih« (Slack, 1997, str. 5).

Vidimo lahko, da je v ospredje postavljena združba oz. je ta skoraj izenačena s pojmom organizacije. Strukturiran sistem aktivnosti naj bi zagotavljal, da se celotno delovanje razdeli na aktivnosti, ki jih opravlja določena oseba. Tako se hkrati tudi določi položaj in formalna razmerja v združbi. Drugi del postavlja mejo zelo široko, ta je zelo fleksibilna, saj si vpletenost

lahko razlagamo na več načinov. Tudi namen delovanja je opredeljen zelo široko s ciljno usmerjenostjo. V športu namreč poznamo več vrst ciljev, kot so dobiček, športni dosežek, izboljšanje zdravja, zadovoljevanje potrebe po aktivnosti, idr. Na koncu je omenjena tudi razmejitev, ki loči člane te združbe od nečlanov.

Navedena Slackova opredelitev ima še nekaj pomembnih pomanjkljivosti, izhajajo pa predvsem iz neosredotočenosti na jedro oz. bistvo organizacije. V njej namreč ni omenjeno, kaj drži (povezuje) združbo skupaj.

Prav to najbolj ponazarja Lipovec, ki pravi, da je združba šele posledica (rezultat) organizacije, ki jo opredeli kot sestav medsebojnih razmerij med ljudmi, ki zagotavlja obstoj in posebne značilnosti s tem omogočeni združbi, ter smotrno uresničevanje v strukturi usklajenih ciljev delovanja združbe (Lipovec, 1987, str. 35).

Lipovčeva opredelitev poskuša povezati različne pristope opredeljevanja organizacije. Te pristope lahko razdelimo na tri bistvene, in sicer tehnični (nemški), katerega rezultat je opredelitev, ki poudarja tehnična razmerja in učinkovitost ter pravi, da je organizacija učinkovit, tvoren proces usklajevanja in kombiniranja elementov za izpolnitev skupne delovne naloge. Drugačno opredelitev nudi procesna (francoska) definicija, ki pravi, da je organizacija proces izvajanja smotrnosti izvedbe, je proces opredeljevanja ciljev, planiranja, kontroliranja. Tretja je opredelitev organizacije kot združbe, ki poudarja ljudi v organizaciji in vidi organizacijo kot socialno enoto (združbo), ki deluje zaradi uresničitve skupnega cilja.

Opazimo lahko, da je v prvem delu Lipovčeve definicije poudarek na razmerjih, ki naj bi bili bistvo organizacije. Ta nastajajo med zaposlenimi v podjetju in držijo združbo skupaj. V drugem delu je v nasprotju s prvim, ki zajema statičen del organizacije, poudarjeno zagotavljanje obstoja in drugih značilnosti, kar je dinamičen proces. Opredelitev torej obsega strukturo in proces, ki zagotavlja obstoj in predstavlja okvir, znotraj katerega se organizacijska struktura razvije.

3.1.2. Značilnosti športnih organizacij

Narava športnih organizacij se razlikuje glede na njihovo poslanstvo, odprtost, združevanje, športne dejavnosti, športne objekte, ki jih imajo na razpolago, tradicijo idr. Značilnosti športnih organizacij se razlikujejo tudi glede na to, ali se športna sredina ukvarja z olimpijskimi športi, saj imajo takšne organizacije predvsem večje prihodke in odhodke ter višjo stopnjo profesionalizacije kadra (Šugman, Bednarik, Kolarič, 2002, str. 51-54).

Glede na empirične podatke in praktične izkušnje pa bi tipično športno organizacijo pri nas vendarle lahko opisali kot lokalno omejeno športno sredino, ki se ukvarja pretežno z enim športom, organizirano s strani prostovoljcev in ki se preživlja iz dneva v dan prek omejenih prispevkov članarin, podpore lokalne skupnosti in drugih prispevkov, ki jih zberejo člani

organizacije. Z vidika zadovoljevanja dobrin takšna sredina zagotavlja pretežno privatne dobrine. Ljudje so udeleženi v teh organizacijah prej zaradi lastnih interesov, kot pa zaradi altruizma, vendar zaradi vsebine svojega dela te sredine kljub vsemu proizvajajo družbene koristi.

O'Beirne (2004, str. 203) je podal zanimive značilnosti dveh vrst nepridobitnih športnih organizacij. Prvo vrsto teh organizacij je poimenoval »kuhinjska miza«, drugo pa »izvršna pisarna«, njihove karakteristike pa so:

a.) »kuhinjska miza«

- odsotnost osrednje pisarne, plačanih kadrov in strateških načrtov
- močna zaslomba na prostovoljce, ki izpolnjujejo različne vloge znotraj organizacije
- struktura ima nekaj hierarhičnih ravni
- procesi v športni organizaciji potekajo z malo formalnimi pravili, opredeljenosti vlog in nalog prostovoljcev je malo
- odločanje je osredotočeno na nekaj prostovoljcev

b.) »izvršna pisarna«

- organizacijsko obliko opredeljujejo strukture in sistemi
- večje število profesionalnega kadra z opredeljenimi vlogami
- opredeljene vloge prostovoljcev
- obširni načrti, politike in programi
- struktura odločanja je porazdeljena med profesionalni kader z omejenim vmešavanjem prostovoljcev.

Glede na navedeni opis večina naših športnih organizacij bolj sodi v skupino t.i. športnih organizacij vrste »kuhinjska miza«, vendar počasi prehajajo v »izvršno pisarno«, kjer je ustrezen management pomembnejši..

Ena izmed značilnosti športnih organizacij je tudi njeno poslanstvo. Poslanstvo organizacije se nanaša na dolgoročno vizijo organizacije v smislu, kaj želi biti in komu služiti. S poslanstvom se organizacija razlikuje od drugih organizacij in ostaja prepoznavna navzven, navznoter pa članom organizacije omogoča prepoznavanje osnovnega cilja svojega delovanja (Možina, 2002, str. 13).

Večini športnih organizacij je z vidika poslanstva skupen neprofitni značaj delovanja. V skladu s sodobnimi razlagami obstoja in delovanja nepridobitnih organizacij (Kolarič, 2002, str. 29-44) to pomeni, da maksimiziranje profitabilnosti kapitala ni osnovni cilj delovanja organizacije in da ta proces ne more biti v funkciji individualnega interesa lastnikov. Skladno s temi razlagami je smisel obstoja športnih organizacij delovanje v skupno korist članov organizacije; ta pa je mnogokrat družbeno koristna.

Vsebina poslanstva nepridobitnih organizacij je osredotočena na trg in udeležence ter identificira želena področja delovanja, ki so ključna za delo in obstoj organizacije pri njenih ključnih

udeležencih (Dimovski, 2002, str. 715): vhodnih udeležencih (npr. donatorji, javni financerji, sponzorji), notranjih udeležencih (npr. management, zaposleni, prostovoljci), vmesnih udeležencih (npr. krovne športne organizacije, trgovci, tržniki) in končnih udeležencih (npr. vadeči, gledalci, lokalne skupnosti).

Šugman in sodelavci (2002, str. 51) ugotavljajo, da ima namen delovanja športnih organizacij dva temeljna vidika: a) izvajati športno dejavnost zaradi ohranjanja in izboljšanja zdravja posameznikov, pospeševanja obnovitvenih procesov, prijetnega preživljanja prostega časa in b) izvajati vrhunsko športno dejavnost.

3.1.3. Vrste športnih organizacij

Športne organizacije delimo glede na več različnih kriterijev (Bednarik, 1999, str. 65):

- glede na uporabnike storitev športne organizacije,
- glede na delitev dobička,
- glede na ustanovitelja športne organizacije

Uporabnike športnih organizacij delimo na pasivne in aktivne. Pasivne uporabnike prestavljajo gledalci športnih prireditev in televizijskih prenosov, ki uživajo v storitvah oziroma dosežkih vrhunskih športnikov. Aktivni uporabniki športnih organizacij pa so potrošniki športnih storitev oz. proizvodov zaradi motiva po aktivnem preživljanju časa. Organizacije, ki nudijo storitve za aktivne udeležence, so naravnane k najširšemu krogu uporabnikov storitev.

Pri drugem kriteriju gre za delitev na pridobitne in nepridobitne športne organizacije. Pridobitne organizacije so tiste, ki s svojo dejavnostjo pri poslovanju s storitvami in proizvodi ustvarjajo dobiček, ki ga lahko porabijo in usmerijo tudi v druge naložbe, ki niso nujno neposredno povezane z osnovno dejavnostjo organizacije. Nepridobitne organizacije pa presežek prihodka nad odhodki uporabljajo za dejavnost, za katero je športna organizacija registrirana.

Glede na ustanovitelja lahko športne organizacije delimo na javne, privatne in mešane. Za prve je značilno, da jih ustanovijo nacionalne ali lokalne oblasti in se financirajo pretežno iz proračunov vlad in lokalnih skupnosti. To so t.i. vladni športni organi in javne institucije (izkazujejo javni interes). Privatne organizacije ustanovijo fizične osebe – posamezniki in so nevladne organizacije (izkazujejo zasebni interes). Odvisne so od privatnega kapitala. Mešane organizacije so tiste, ki jih ustanovijo organizacije iz javnega in privatnega sektorja. Značilno za njih je, da so financirane predvsem iz javnega sektorja, medtem ko privatni sektor prispeva vsebino in management (Bednarik, 1999, str. 66).

3.2. Nepridobitne organizacije

3.2.1. Opredelitev nepridobitnih organizacij

Po Rusu je nepridobitna organizacija skupni pojem za javno upravo, družbene dejavnosti in prostovoljne organizacije, ki poslujejo brez dobička ali pa z njim, vendar cilj njihovega delovanja ni dobiček; če pa do njega pride, se z njim ne razpolaga po svobodni presoji, ampak se le-ta vlaga nazaj v dejavnost organizacije in služi kot sredstvo za razširitev te dejavnosti ali pa za dvig kakovosti storitev (Rus, 1994, str. 959).

Bistvo nepridobitnih organizacij (v nadaljevanju NPO) je njihov namen delovanja – služijo kot varuh srca, razuma in duše civilizacije, podpirajo in razvijajo pa najvišje vrednote vsake civilizacije: znanje, umetnost, dobrodelnost in svobodo. Prav tako ni bistvo razlikovanja med pridobitnimi in nepridobitnimi organizacijami ustvarjanje dobička ali ne, ampak da NPO ne smejo dobička izplačevati lastnikom, torej ne smejo z njim prosto razpolagati. Dobiček mora ostati v organizaciji za njen razvoj in razvoj njene dejavnosti.

NPO so kot vse druge organizacije (Trunk-Širca, Tavčar, 1998, str. 2).:
- sredstvo za doseganje smotrov ustanoviteljev oz. lastnikov;
- združba sodelavcev za doseganje njihovih smotrov;
- stikališče interesov udeležencev – vseh tistih, ki imajo pomembne interese v stanju in delovanju organizacije.

Kriterij, po katerem bomo prepoznali NPO, je namen oz. cilj, zaradi katerega so bile le-te ustanovljene. NPO delujejo v javnem interesu in njihov namen je trajno zagotavljati storitve in dobrine, ki so pogoj za uspešno delovanje družbe kot celote, njenih podsistemov in posameznega človeka in niso ustanovljene zaradi ustvarjanja dobička.

Temeljni cilji delovanja niso ekonomski rezultati, vendar pa morajo tudi te organizacije imeti opredeljeno neko mero uspešnosti, ki jih usmerja pri njihovem delovanju. Smotri so nepridobitni in praviloma niso neposredno merljivi v denarju.

Trunk-Širca in Tavčar (1998, str. 9) navajata najpomembnejše razlike med pridobitnimi in nepridobitnimi organizacijami:
- poslanstvo in smotri: pridobitne organizacije delujejo za dobiček, nepridobitne za boljšo kakovost življenja uporabnikov; morebitni dobiček vlagajo v lastno dejavnost
- strategije: so različne zaradi različnega poslanstva in smotrov; strategije nepridobitnih organizacij so kratkoročnejše od strategij pridobitnih organizacij
- predračuni (finančni načrti): predračuni so instrument načrtovanja in obvladovanja v pridobitnih organizacijah, v nepridobitnih organizacijah pa samo nadzorovanja; pridobitne organizacije varčujejo s sredstvi, nepridobitne do konca porabijo sredstva, sicer jih naslednjič prejmejo manj

- prostovoljstvo: v mnogih nepridobitnih organizacijah (razen v večini državnih ustanov) delajo prostovoljci; prostovoljno delo omogoča delovanje mnogih nepridobitnih organizacij, vendar prinaša tudi težave (obvladovanje prostovoljcev in plačanih sodelavcev, odgovornost prostovoljcev, realne pristojnosti prostovoljskih upravljalnih organov, zanesljivost in kakovost prostovoljnega dela, sodelovanje med prostovoljci in plačanimi sodelavci ipd.)
- izbiranje managerjev: interesi imajo večjo vlogo v nepridobitnih organizacijah; mnoge ravnajo strokovnjaki, ki niso usposobljeni za management

3.2.2. Pomen nepridobitnih organizacij

Smisel obstoja NPO je delovanje v splošnem družbenem interesu oz. delovanje v splošno družbeno korist.

V današnjem času prevladuje težnja k zadovoljevanju, poleg človeških osnovnih materialnih potreb, tudi po višjih duhovnih potrebah človekove osebnosti v njegovem samouresničevanju (Kolarič, Črnak-Meglič, Vojnovič, 2002, str. 10-13). Poslanstvo NPO mora dati odgovor na vprašanje o nezadovoljenih človeških potrebah, ki jih bo organizacija zadovoljila s svojo dejavnostjo.

Poslanstvo naj bi zato bilo tako, da organizacija »dela družbo drugačno« v smislu, da povečuje kakovost družbenega življenja oz. življenjsko raven državljanov na vseh področjih (socialnem, kulturnem, verskem, športnem, izobraževalnem itd.) (Hrovatin, 2002, str. 74). Tako NPO delujejo za boljšo kakovost življenja uporabnikov in morebitni dobiček vlagajo v razvoj lastne dejavnosti. To so že značilnosti koncepta družbene odgovornosti, pri katerem podjetja pri svojem poslovanju in medsebojnem vplivanju z zainteresiranimi stranmi združujejo skrb za družbo in okolje.

3.2.3. Vrste nepridobitnih organizacij

Razvrščanje NPO je v veliki meri odvisno od razumevanja širine pojma in razločevalnih kriterijev. V literaturi lahko zasledimo različne načine razvrščanja, mi pa se bomo osredotočili na razvrščanje pridobitnih in nepridobitnih organizacij v skladu z našo statusno pravno ureditvijo. Organizacije bomo razvrstili glede na ustanovitelje, to so tiste, ki jih ustanavlja država oz. lokalna skupnost in so javne, in tiste, ki jih ustanavlja zasebni sektor in so zasebne. Obstaja pa še tretja skupina, kjer gre za sodelovanje zasebnega in javnega sektorja in so napol javne organizacije (Trunk-Širca, Tavčar, 1998, str. 5-7).

Tabela 1: Razdelitev organizacij glede na ustanovitelja

Nepridobitne organizacije	Pridobitne organizacije
JAVNE ORGANIZACIJE	
♦ Organi in organizacije, ki izvajajo funkcije države ♦ Organi lokalnih skupnosti ♦ Javni zavodi: šole, bolnišnice, zavodi za zaposlovanje idr. ♦ Javni gospodarski zavodi: Center za promocijo turizma ipd.	♦ Javno podjetje
NA POL JAVNE ORGANIZACIJE	
♦ Gospodarske zbornice ♦ Obrtne zbornice	♦ Javna podjetja z udeležbo zasebnega kapitala ♦ Zasebna podjetja s koncesijo
ZASEBNE ORGANIZACIJE	
♦ Zavodi ♦ Zadruge ♦ Gospodarska interesna združenja ♦ Politične stranke ♦ Društva ♦ Ustanove ♦ Verske skupnosti ♦ Sindikati ♦ Poklicna združenja ♦ Dobrodelne organizacije ♦ Organizacije potrošnikov	♦ Podjetja ♦ Samostojni podjetniki ♦ Gospodarske družbe (osebne, kapitalske) ♦ Povezane družbe ♦ Banke ♦ Zavarovalnice

Vir: Trunk-Širca, Tavčar, 1998, str. 7.

NPO lahko delujejo v naslednjih pravnoorganizacijskih oblikah: kot podjetje, zavod, ustanova ali društvo. Ne glede na to, v kakšni lastninski obliki se nepridobitna organizacija pojavlja, je potrebno poudariti, da se morebitni dobiček ne sme razdeljevati med lastnike NPO, temveč se mora uporabiti le za namene za katere je bila organizacija ustanovljena in za poslovanje NPO.

Podjetje je lahko organizirano kot individualno podjetje ali družba, lahko je javno podjetje, ki se pojavlja zaradi tržnih monopolov ali posebnega interesa države (železnica, pošta) ali kot mešano podjetje, v katerem je del kapitala zasebnega in del javnega.

Zavodi so organizacije za opravljanje dejavnosti s področja kulture, športa, zdravstva, vzgoje in izobraževanja, znanosti, socialnega varstva itd., in za katere velja načelo neprofitnosti, kar

pomeni, da organizacije morebitni dobiček investirajo v razvoj svoje dejavnosti. Razlikujemo zavode, javne zavode in zavode, s pravico javnosti.

Ustanove so pravne osebe zasebnega prava, njihov namen je splošno koristen, kar pomeni, da opravljajo dejavnosti enako kot zavodi, dodano pa jim je opravljanje dejavnosti varstva okolja, naravnih vrednot, kulturne dediščine in verskih namenov, ali dobrodelen, kar pomeni, da so ustanove pripravljene pomagati tistim, ki so pomoči potrebni.

Društvo je prostovoljno, samostojno, nepridobitno združenje fizičnih oseb, ki se združujejo zaradi skupnih interesov, član pa lahko postane vsakdo. Društvo lahko deluje tudi v javnem interesu, če njegovo delovanje presega interese njegovih članov (Dimovski, 2002, str. 698-699).

Na podlagi Mednarodne klasifikacije neprofitnih organizacij – ICNPO (International Classification of Nonprofit Organizations) je opredeljenih 12 področij, na katerih delujejo nepridobitne organizacije. Teh 12 področij je dodatno razdeljenih na 24 podpodročij, na katerih delujejo različni tipi organizacij, vendar na tej ravni klasifikacija ni standardizirana zaradi prevelike raznovrstnosti tipov po posameznih družbah.

Področja so naslednja (Kolarič, Črnak-Meglič, Vojnovič, 2002, str. 28):

1. Področje kulture/umetnosti in rekreacije/športa
2. Področje izobraževanja in raziskovanja
3. Področje zdravstva
4. Področje socialnega varstva
5. Področje zaščite okolja/varstva živali
6. Področje razvoja lokalnih skupnosti in stanovanja
7. Področje prava, zagovorništva in politike
8. Področje nabiranja sredstev/financiranja neprofitnih organizacij in promocije volontarizma
9. Področje mednarodnega delovanja
10. Področje religij
11. Področje poslovnega in poklicnega združevanja
12. Drugo, česar ni mogoče razvrstiti na nobeno od področij

Ker so predmet obravnave tega diplomskega dela športne organizacije, nas bo najbolj zanimalo prvo področje omenjene klasifikacije.

3.2.4. Management nepridobitnih organizacij

Kovač (1998, str. 6) je opredelil management kot način organiziranja, načrtovanja, vodenja in nadzorovanja poslovnih aktivnosti v formalni ali neformalni instituciji, kjer posameznik oz. poslovna skupina čimbolj učinkovito dosega svoje poslanstvo in cilje. Takšna opredelitev tako velja za vse vrste organizacij, nepridobitne in pridobitne in vključuje:

- kolektivno delo in uravnavanje odnosov med ljudmi (organizacijo);
- racionalno poslovno odločanje in doseganje zastavljenih ciljev;
- ustvarjanje presežkov vrednosti (profitna usmerjenost) oz. vrednot (neprofitna usmerjenost).

Za management nepridobitnih organizacij veljajo koncepti, metode in modeli o odločanju, ki so smiselno prilagojeni okoliščinam. Managerje se presoja po učinkovitosti v odločanju ter po uspešnosti, se pravi po rezultatih odločitev. Zaradi kompleksnosti in omejenih sredstev poteka odločanje v razmerah delne informiranosti in tveganja.

Pri managementu NPO je pomembno upoštevati:
- strateške in operativne odločitve – po dolgoročnosti in po pomembnosti obravnavanih zadev,
- učinkovite odločitve, ki jih okolje sprejema in ki so vsebinsko kakovostne,
- odločitve posameznika in odločitve skupin, vendar je zaradi splošnih značilnosti NPO v njih mnogokrat več skupinskega odločanja kot v pridobitnih organizacijah.

Temeljna delitev dela med upravljavce, managerje in izvajalce velja tudi v večini NPO. Pri tem imajo upravljavci usmerjevalno in nadzorno vlogo, mnogokrat pa tudi vlogo usklajevalcev razmerij z dejavniki v okolju NPO.

Managerji se v NPO soočajo z dvema ovirama. Prvič, zaposleni ne poudarjajo finančne kontrole poslovanja, saj so pogosto močno strokovno predani svojemu delu, zato morajo zanjo poskrbeti managerji. Drugič, NPO ne prejemajo toliko signalov o uspešnosti oz. neuspešnosti svojega poslovanja iz okolja kot običajna podjetja. Rezultatov poslovanja ni mogoče ovrednotiti na podlagi realiziranega poslovanja (Dimovski, 2002, str. 705).

Za management nepridobitnih organizacij velja večina metod in modelov managementa podjetja, med posebnosti pa štejemo (Trunk-Širca, Tavčar, 1998, str. 36):
- cilje: večdimenzionalen in kompleksen sistem pretežno kvalitativnih ciljev,
- pravno obliko: različnost zakonskih oblik, kriteriji za izbiranje, davki, odgovornost,
- urejenost: specifične strukture in sistemi, svojska oblika birokracije,
- trg in trženje: čeprav organizacije ne izvajajo storitev za plačilo, imajo svoje odjemalce in konkurente in specifično tržno ponudbo,
- osebje: management diferenciranih vrst sodelavcev (plačani, prostovoljni),
- financiranje: večinoma NPO nimajo tržne vrednosti (zanje ni povpraševanja in ponudbe), zato imajo težave s pridobivanjem kapitala na denarnem tržišču; imajo pa vrsto drugih oblik financiranja, ki terjajo management in uravnoteženje,
- projekte: za NPO je značilen velik delež časovno in vsebinsko zaključenih dejavnosti; za učinkovitost so primerni instrumenti managementa projektov,

- prežemajoče zadeve: celovito obvladovanje kakovosti in učinkovito delovanje, sožitje plačanega in prostovoljnega dela, dolgoročni izgledi nepridobitnega področja,
- spreminjanje: ob učinkovito obvladanem spreminjanju je pomembno vodenje sodelavcev in obvladovanje nasprotij

Za razliko od podjetij, ki so odgovorna samo svojim lastnikom, se v NPO križajo interesi več zainteresiranih strank s pravico veta na ključne odločitve, pogosto ima vsak od njih različne interese. Med zunanjimi strankami, ki pomembno vplivajo na delovanje NPO, velja poudariti vlogo države. Vpliv države ni nujno neposreden, prek financiranja, pogostejši vpliv ima država z določanjem institucionalnega okolja, v katerem posluje organizacija, še pogosteje pa usmerja delovanje z regulacijo, predpisi, z zahtevo po izobrazbenih kvalifikacijah, z zahtevo po kakovosti in s pritiski, da bi bile te organizacije podobne običajnim komercialnim podjetjem.

NPO ugotavljajo, da je njihova osnovna dejavnost zaradi različnih regulacij na lokalni, državni in evropski ravni ogrožena, saj zanje ni primeren management, ki velja za velike birokratske organizacije in za komercialna podjetja. Te organizacije vse preveč časa namenjajo za administriranje in manj za neposredni stik »iz oči v oči« z uporabnikom. Zaradi tega se NPO vse bolj komercializirajo, saj drugače ne morejo preživeti (Hrovatin, 2002, str. 74-75).

Merjenje uspešnosti je še ena izmed razlik med profitnimi in nepridobitnimi organizacijami. Merjenje uspešnosti v profitnem podjetju poteka preko nekaj kazalcev, kot so donosnost sredstev, donosnost kapitala, gospodarnost itd., medtem ko mnogi od le-teh pri NPO ne pridejo v poštev. Kriterij za merjenje uspešnosti v NPO mora biti vezan na njeno poslanstvo, katerega končni cilj je praviloma zadovoljstvo uporabnikov. Vsaka vrsta organizacij lahko oblikuje specifične kazalce svoje uspešnosti, glede na vrsto dejavnosti, ki jo opravlja. Na primer: izobraževalne organizacije težko merijo svojo uspešnost s svojim poslanstvom, to je, da dajejo izobrazbo, zato morajo oblikovati bolj operativne kazalce merjenja, kot so: zaposlovalne možnosti diplomantov, razponi v plačah svojih diplomantov glede na diplomante drugih primerjalnih visokošolskih organizacij itd.

4. POSEBNOSTI NEPRIDOBITNIH ŠPORTNIH ORGANIZACIJ

Manager(ment) športne organizacije se mora pogosto zaradi specifičnosti športa oz. športne dejavnosti ukvarjati z nalogami oz. funkcijami, ki ravno ne spadajo v zbor opravil in nalog ravnanja v splošnem. V nadaljevanju se bomo skoncentrirali na dve taki funkciji, in sicer na financiranje in kadrovanje v športnih organizacijah. V pridobitnih organizacijah se torej managerji (vsaj ponavadi) ne ukvarjajo z omenjenimi funkcijami v takem obsegu, medtem ko je to v športnih organizacijah nekaj vsakdanjega.

4.1. Financiranje športnih organizacij

Iz ekonomskega aspekta športa je pomembno, da se ljudje ukvarjajo s športom in da jih vsaj večina ob tem uživa. Udeleženci v športu naj bi občutili različna ugodja ob udejstvovanju v športu, kot so ugodje med gibanjem, ob zavestnem učinku, da si storil nekaj koristnega zase, ugodje ob gledanju športnih dogodkov, ugodje zaradi druženja z ljudmi itd. Brez vrednot, ki se izražajo v občutjih ugodja ali neugodja, športna dejavnost ne bi imela udeležencev in tako ne bi bilo materialnih učinkov športa (Bednarik et al., 2000, str. 5).

4.1.1. Viri sredstev

Vsaka nepridobitna organizacija potrebuje za delovanje tudi primerna finančna sredstva. Ta z ene strani odražajo zmožnost organizacije, da krije stroške, ki nastajajo s poslovanjem in na drugi strani omogoča širjenje obsega in vsebine delovanja. Temeljni smoter finančnega managementa je trajna plačilna sposobnost organizacije, saj je v veliki nevarnosti vsakokrat, ko zaradi pomanjkanja takrat razpoložljivih sredstev ne more plačati nastale in zapadle terjatve. Viri, iz katerih se marsikatera NPO oskrbuje s finančnimi sredstvi, so mnogokrat negotovi; še pri t.i. rednem financiranju se rado nameri, da zaradi kakršnegakoli razloga prilivi sredstev zamudijo in organizacija se znajde v likvidnostnih težavah.

Glede na globalno razdelitev virov ločimo:

A. Proračunska (javna) sredstva ali sredstva integralnega proračuna
   a) sredstva državnega proračuna
   b) sredstva lokalnih skupnosti
   c) sredstva športne fundacije iz iger na srečo

B. Neproračunska (zasebna) sredstva
   a) sredstva sponzorjev
   b) sredstva donatorjev
   c) sredstva gospodinjstev (članarine, vstopnine itd.)
   d) darila
   e) druga lastna sredstva (tombole, srečelovi, itd.)
   f) prostovoljni prispevki
   g) prodaja storitev

V idealnem svetu bi se morale organizacije financirati tako, da bi vprašale potencialne uporabnike, koliko so pripravljeni prispevati za to, da prejmejo storitev organizacije. Ti so namreč najbolj poklicani, da presodijo, ali koristi opravičujejo stroške dejavnosti. Njihovi prispevki bi morali zadostovati za pokrivanje vseh stroškov delovanja. V resničnem svetu pa je

to le redkokdaj možno, na primer da se celotna dejavnost organizacije financira iz članarin članov (Trunk-Širca, Tavčar, 1998, str. 101).

Športne organizacije so praviloma nepridobitne, vendar se s krčenjem javnih virov financiranja in iskanja dodatnih sredstev nekatere odločajo za večjo profitno naravnanost ali celo legalno spreminjajo svoj status v profitni (Hrovatin, 2002, str. 72).

4.1.2. Načini pridobivanja sredstev

4.1.2.1. Načrtovanje sredstev

Načrtovanje sredstev pomeni analiziranje, opredeljevanje in upoštevanje interesov udeležencev in nosilcev financiranja v menjalnih procesih z nepridobitno organizacijo. Dolgoročno trdna in uspešna so razmerja, v katerih imajo vse vpletene strani deleže, ki se jim zdijo primerni in pravični. Interesi udeležencev se dokaj pogosto spreminjajo, zato mora biti management NPO vselej pripravljen, da primerno prilagodi vsebino in obseg razmerij.

Načela za oskrbovanje s finančnimi sredstvi:

- Portfelj financerjev naj bo čim širši, saj je odvisnost od enega ali dveh financerjev lahko usodna.
- Organizacija naj si poišče zaveznike, saj bo povezana z drugimi organizacijami uspešnejša pri pridobivanju sredstev, vplivanju na financerje, zagotavljanju zaželenih storitev itd.
- Dejavnosti za pridobivanje sredstev naj bodo usklajene z drugimi dejavnostmi organizacije.
- Dolgoročnejše oskrbovanje s finančnimi sredstvi.

Organizacije naj bi imele širok nabor financerjev od majhnih, srednjih do velikih, vključujejo naj razne subjekte, od posameznikov, podjetij, državnih ustanov, organizacij do lastne dejavnosti. Zmotno bi bilo čakati na idealnega financerja (Trunk-Širca, Tavčar, 1998, str. 102).

Nepridobitne organizacije zbirajo sredstva na različne načine, večina pa se jih omeji na tiste aktivnosti pridobivanja virov, ki se najbolj ujemajo z njihovim poslanstvom, prednostmi in sposobnostmi tako organizacije kot osebja. Pri pridobivanju sredstev je pomembno poudariti nestabilnosti v okolju in močno odvisnost NPO od eksternih virov financiranja. S temi problemi se morajo soočiti profesionalci, ki skrbijo za pridobivanje sredstev (Dimovski, 2002, str. 701).

4.1.2.2. Strategije pridobivanja sredstev

Različne aktivnosti pridobivanja sredstev ustvarjajo tudi različna pričakovanja glede obsega zbranih sredstev, zato nekatere strategije ustrezajo enim NPO, druge spet drugim. Vsaka od teh aktivnosti pridobivanja sredstev ima prednosti in slabosti, zato NPO uporabljajo najrazličnejše strategije pridobivanja sredstev, da lahko izvajajo svoje poslanstvo.

Pridobivanje sredstev in virov v NPO lahko združimo v naslednje kategorije:

a) javno ali državno financiranje;
b) mešano financiranje, ki vključuje donacije posameznikov in podjetij, podpore skladov, zvezne vire financiranja in prihodke od posebnih dogodkov, kot tudi od prodaje blaga in storitev;
c) pristojbine in članarine.

Klasičen pristop ali strategija temelji na pridobivanju sredstev prek dobrodelnih donacij posameznikov in podjetij. Strategija, ki temelji na zasebnih prispevkih je močno odvisna od donatorjev, saj se organizacije morajo prilagajati njihovim potrebam. Številne študije so pokazale, da je večina večjih donacij opravljenih od ljudi k ljudem in ne toliko k organizacijam. Če so v odborih pomembni ljudje z zvezami in poznanstvi, bo organizacija, ki jo zastopajo, veliko verjetneje prejela donacijo.

Strategija, ki se nanaša na državno financiranje je odvisna od državne pomoči, ki prav tako do neke mere skuša vplivati na organizacije.

Bolj kontroverzni so pristopi ali strategije, ki vključujejo komercialne aktivnosti, kot so prodaja proizvodov strankam ali zaračunavanje pristojbin. V ospredje prihaja nova, spreminjajoča se vloga nepridobitnega sektorja, saj se ta vse bolj premika k trgu. Demografski trendi, tehnološke izboljšave, gospodarsko prestrukturiranje, pritiski iz okolij, organizacijske spremembe odpirajo nove možnosti pridobivanja sredstev v nepridobitnih organizacijah. Komercialne strategije redko spreminjajo cilje, saj so ponavadi močno vezane na poslanstvo organizacije. Pri teh strategijah gre za najmanj omejitven in najbolj fleksibilen vir sredstev.

Dandanes je v ospredju strategija pridobivanja sredstev z organiziranjem posebnih dogodkov. Posebni dogodek je edinstvena tehnika pridobivanja sredstev, ki prek družabnega srečanja vodij, prostovoljcev in sponzorjev NPO, razvija hkrati izobraževanje in zabavno druženje zbranih ljudi.

Vse strategije pridobivanja sredstev imajo svoje prednosti in slabosti, zato je najboljše, če poznamo vse strategije in tako vemo, kaj pridobimo in kaj žrtvujemo, ko se odločimo za eno izmed njih. Idealna slika, po kateri bi imele NPO stalen in stabilen tok sredstev, ki ne bi vplival na odklon ciljev od prvotno zastavljenih, je daleč od realnosti (Dimovski, 2002, str. 701-704).

4.1.2.3. Proces komercializacije

Zaradi krčenja javnih virov in zahteve po racionalizaciji in komercializaciji, se vse bolj razvija dejavnost, ki se imenuje »razvijanje skladov« (»fund development activity«). Gre za razvojni trend v nepridobitnih organizacijah, saj so v preteklosti bile le-te usmerjene na zbiranje sredstev (»fund raising activity«) od določenega kroga donatorjev ali mecenov, ter na politično lobiranje v vladnih krogih. Dandanes si organizacije v večji meri prizadevajo širiti krog donatorjev s pridobivanjem finančnih sredstev od širšega kroga potencialnih uporabnikov storitev. Na ta način znižujejo svojo odvisnost od vladnih institucij in bogatih donatorjev, istočasno pa delujejo tudi tržno, saj širijo krog svojih potencialnih uporabnikov in s tem svoj trg (Hrovatin, 2002, str. 80).

Tako imenovana komercializacija je proces, ki poleg povečevanja komercialnih oz. trženjskih dejavnosti zajema tudi tekmovanje med samimi nepridobitnimi organizacijami ter med njimi in pridobitnimi organizacijami. Prostor, kjer se odvija to tekmovanje, je na meji med pravim trgom in kvazitrgom, kjer so z davčnimi olajšavami razbremenjene NPO pogosto nelojalna konkurenca pravim pridobitnim organizacijam. S komercializacijo si NPO poskušajo pridobiti čim večji delež prihodkov za obstoj in delovanje organizacije (Kolarič, Črnak-Meglič, Vojnovič, 2002, str. 168-170).

Predpogoji za uspešen začetek komercializacije so (Trunk-Širca, Tavčar, 1998, str. 105):

- primeren proizvod: storitev ali izdelek naj ima dovolj potencialnih odjemalcev in uporabnikov ter naj bo blizu osrednje dejavnosti nepridobitne organizacije;
- managerske zmožnosti: mora biti dovolj zmožnih managerjev, ki bodo zasnovali, začeli in vzdrževali komercialno dejavnost;
- podpora udeležencem: management NPO naj si najprej pridobi soglasje pomembnih udeležencev za uvajanje komercialne dejavnosti, kar pomeni, da mora vnaprej oceniti interese odločevalcev in vplivnežev v organizaciji ter javnosti, ki lahko pomembno vplivajo na nepridobitno organizacijo;
- začetni kapital: tega NPO mnogokrat nima, zato so pogosti skupni podvigi s pridobitnimi organizacijami

Proces ne poteka enako intenzivno v vseh družbah, najintenzivnejši je v družbah, v katerih se je vzpostavil liberalni sistem blaginje; to je, n.pr.: v Avstraliji predstavljajo komercialni prihodki 62 % vseh prihodkov NPO, v ZDA pa je njihov delež 57 % itd.

Komercializacija omogoča profesionaliziranje organizacij, saj zagotavlja za to potrebna sredstva, prav tako pa zahteva specializacijo znotraj organizacij (Kolarič, Črnak-Meglič, Vojnovič, 2002, str. 170).

4.1.2.4. Kazalniki nepridobitnih organizacij

Tehtanje uspešnosti poslovanja nepridobitnih organizacij zgolj na podlagi njihovega ekonomskega prispevka je neutemeljeno, saj so le-te oblikovane z namenom, da poslujejo v razmerah, v katerih pridobitne organizacije ne bi preživele (Trunk-Širca, Tavčar, 1998, str. 102).

V poslovanju NPO je pomembno »kako porabiš dana sredstva«, saj več kot organizacija ima sredstev, ne more porabiti; če le-ta porabi manj kot dobi na razpolago, se naslednje obdobje najverjetneje zmanjša višina odobrenih sredstev s strani države (razni odbitki).

V nepridobitnih organizacijah je dandanes odločilnega pomena, »kako uspešno porabiš dana sredstva«, in ta pristop izpodriva pristop, ki temelji na tem, kako porabiš sredstva.

Finančni kazalniki s pomočjo katerih ugotavljamo finančno zdravje nepridobitnih organizacij so:
- obračanje sredstev, ujemanje sredstev in ciljev,
- dobičkonosnost in donos na vloženi kapital,
- likvidnost in solventnost oz. plačilna sposobnost,
- sestava prihodkov in odhodkov.

Finančna analiza in managerski nadzor sta med najbolj težavnimi področji v nepridobitnih organizacijah. Vzrok je v računovodskih in managerskih informacijskih sistemih, ki so v nepridobitnih organizacijah neprimerno bolj zapleteni kot sistemi v primerljivo velikih podjetjih. Kljub tem problemom sta računovodstvo in managerski nadzor izrednega pomena za nepridobitne organizacije (Dimovski, 2002, str. 706).

4.1.3. Sponzoriranje in donatorstvo

Sponzorstvo je eno od najhitreje rastočih in najbogatejših področij znotraj managementa v športu. Za sponzorje je pomembno, da jim šport omogoči komuniciranje s ciljno skupino na trgu, to pa so gledalci, navijači, sami tekmovalci itd.

Nekatera podjetja se odločijo za sponzoriranje v športu:
- zaradi izboljšanja javnega mnenja o podjetju oz. proizvodih ali storitvah podjetja,
- ker jim le-to omogoča oglaševanje izdelkov, ki jih sicer ne morejo propagirati skozi klasične metode oglaševanja.

Sponzorstvo postaja tako uspešno sredstvo marketinga za podjetja in sestavni del promocije podjetij v smislu poslovnih odnosov, publicitete in promocijske prodaje, zato ni čudno, da se vrednost sponzorskih odnosov že odraža v milijonih, če ne bilijonih dolarjev, ki so potrošeni za sponzoriranje tako v ZDA in Evropi kot po celem svetu.

Zdi se, da ima Slovenija glede na ostali razviti del sveta nekoliko slabše potenciale za razmah sponzorstva v športu. Slovenski trg je majhen, zato so tudi potrebe po tržnem komuniciranju manjše in predvsem za velike multinacionalke manj zanimive. Ravno te pa preko sponzoriranja v šport vlagajo vsako leto več.

Donatorstvo je podrazred sponzorstva. Donatorju ne gre za dobiček pri zamenjavi produktov, ampak za fizične prednosti, ki so lahko altruistične (dober občutek, da podpiraš vredno naložbo) ali pa egoistične (osebni užitek videti svoje ime na listi donatorjev, pojavljanje na televiziji, pojavljanje v družbi pomembnih oseb, usluga prijatelju, družbena uveljavitev odgovorne osebe itd).

V Sloveniji donatorstvo vse preveč enačimo s sponzorstvom. Veliko sponzorskih odnosov namreč temelji na poznanstvih z odgovornimi osebami v podjetjih. Le-te podpisujejo sponzorske pogodbe zaradi osebnih interesov in ne zaradi interesov podjetja (Bednarik, 1999, str. 11-12).

4.1.4. Financiranje športa v Evropi in Sloveniji

V zahodnem svetu si danes nihče ne želi »državnega športa«, podrobne zakonske ureditve, kopičenje nalog in da bi državni aparat prevzel vso odgovornost za razvoj športa. Izkušnje realsocialističnih držav na tem področju so bile za vse dovolj »velika šola« in verjetno takega koncepta športa ne bo nihče ponovil (Šugman, 1998, str. 143-144).

Za zahodnoevropski model financiranja športa je značilno, da so gospodinjstva - prebivalci in lokalne vlade glavni finančni vir športa. Ta model temelji na decentralizaciji, pri kateri so finančni viri v športu v neposrednih ali vsaj zelo tesnih povezavah z udeleženci in lokalnimi skupnostmi.

Pri ameriškem modelu predstavljata glavni finančni vir zasebni kapital in podjetja, ki financirajo šport preko televizijskih pravic, sponzoriranja, zasebnih lastnikov klubov itd.

Oba modela se razlikujeta od tako imenovanega socialističnega modela, pri katerem je bilo v ospredju državno financiranje športa (Bednarik, Petrović, 2001, str. 31-38). Čeprav empirični podatki niso znani, pa vemo, da so podjetja znatno podpirala šport tudi v bivšem socialističnem sistemu. Velika podjetja so skupaj z lokalnimi vladami pomembno prispevala pri zadovoljevanju lokalnih družbenih potreb na sploh, tudi na področju športa. Seveda pri tem financiranju niso bili v ospredju komercialni interesi podjetij. Zato tak model financiranja športa, ne glede na visok delež financiranja s strani podjetij, po motivih ni bil podoben ameriškemu.

Javni viri oz. prihodki od proračuna vključujejo sredstva centralnih ministrstev in lokalnih vlad; vključena so sredstva, ki so jih prejele športne organizacije, niso pa vključena sredstva, ki jih za šolski šport prejemajo šole.

Zasebni viri oz. prihodki, ki so jih z lastno dejavnostjo ustvarile športne organizacije vključujejo vire sponzorjev in televizijskih pravic, iger na srečo, klubske članarine, potrošnjo športnih storitev (med njimi tudi obisk športnih prireditev).

Prihodkov športa iz javnih financ in iz lastne dejavnosti med državami ni mogoče neposredno primerjati v absolutnih zneskih zaradi različne velikosti in razvitosti držav. Smiselne pa so primerjave obsega prihodkov glede na družbeni bruto produkt (BDP).

Slovenske športne organizacije se financirajo pretežno z lastno dejavnostjo. Financiranje, pri katerem ima zasebni vir okoli 70 % delež vseh sredstev v športu, je značilno za zahodno Evropo, ne pa tudi za bivše socialistične države. V primerjavi z zahodno Evropo je obseg vseh sredstev, namenjenih za šport, (merjeno v % BDP) v Sloveniji nižji kot v teh državah, istočasno pa je v Sloveniji nižji tudi obseg sredstev, ki jih pridobiva šport iz javnih financ (merjeno v % BDP). V primerjavi z Madžarsko je obseg vseh sredstev za šport (glede na BDP) enak, vendar pa je obseg javnih virov na Madžarskem bistveno večji kot v Sloveniji.

Ni države na svetu, ki bi denar za neko panogo, dejavnost ali nalogo zagotovila v celoti iz svojega proračuna. Vsi izvajalci morajo ob javnih financah zagotoviti še mnogo večji delež iz drugih virov. Država z manjšim deležem sredstev samo podpira razvoj (razen kadar gre za šolske ali druge javne državne institucije), vse drugo pa morajo ustvariti delavci sami.

Organiziranost športa v evropskih državah: najbolj državno usmerjeni sta Francija (vendar tudi na vseh drugih področjih) in Grčija, najbolj neodvisna in demokratična je športna sfera v skandinavskih državah, mešanico pa srečamo v Italiji (Šugman, 1998, str. 144).

Podjetja za oglaševanje, sponzoriranje in donatorstvo v športu izdvajajo 0.15 % do 0.17 % svojih prihodkov; prispevek podjetij tako predstavlja okoli 45 % vseh prihodkov športnih organizacij. Prispevek podjetij za slovenski šport je med najpomembnejšimi prihodki in brez sodelovanja podjetij slovenski šport oz. vsaj njegov vrhunski segment, ne bi mogel preživeti (Bednarik, Petrović, 2001, str. 31-38). Vendar le nekatera velika slovenska podjetja vlagajo v šport izven regije, v kateri imajo sedež. Rezultati raziskave nakazujejo, da so podjetja večinski privatni vir slovenskega športa. To pa lahko pomeni, da se slovenski model financiranja športa v času tranzicije še ni bistveno spremenil in da je prevladujoča motivacija podjetij za sodelovanje s športom nekomercialna.

Slovenski model torej ni tako zelo podoben evropskemu, saj je za tega značilno, da so glavni privatni vir prebivalstvo. Vendar pa bo dokončni odgovor na to, kakšen je slovenski model financiranja športa znan, ko bodo analizirali vse finančne privatne vire slovenskega športa (Bednarik, 1999, str. 37-41).

Z reorganizacijo vsaj nekaterih velikih športnih društev, ki gojijo profesionalni šport (košarka, nogomet, rokomet) oz. z nastankom novih zasebnih organizacij, ki bodo zaposlovale profesionalne športnike, naj bi bil slovenski model organiziranosti športa, kljub nekaterim posebnostim, tak kot v zahodni Evropi, a bistveno drugačen od modela v ZDA (Bednarik, 1999, str. 37-39).

Viri financiranja se v Sloveniji ne spreminjajo bistveno, spreminja se le višina posameznega vira in njegovega upravljavca. Potrebe športa, zlasti vrhunskega, so iz dneva v dan večje in izvajalci športa jih morajo, če želijo slediti razvojnim tokovom v Evropi, nekje dobiti. Zato se je šport naslonil predvsem na financiranje s strani gospodarskih družb in na pridobivanje dodatnih lastnih sredstev.

V Sloveniji bi morala danes športna društva, ki imajo tekmovalce za doseganje vrhunskih športnih dosežkov, delovati postopno že po vseh priznanih tržnih zakonitostih. Ponudniki športnih storitev bi se pri tem morali bolj približati trendom v ekonomiji, v skladu s tem bi lahko predpostavili, da se bo trg športne dejavnosti širil sicer po tržnih ekonomskih zakonitostih, pa vendarle v skladu s težnjo po razvoju kulture športa in njenih sestavin. Kakovostna rast kulture športa bo prav gotovo spodbudno vplivala na število udeležencev športne dejavnosti in prispevala k izboljšanju ponudbe storitev športne dejavnosti tako v rekreativnem kot tekmovalnem pogledu.

4.2. Kadri v športnih organizacijah

Vse večja komercializacija financiranja zahteva, da imajo managerji v nepridobitnih organizacijah podobna znanja s področja poslovno-organizacijskih znanosti kot njihovi kolegi v privatnem sektorju. Ta znanja so zelo pomembna pri pridobivanju alternativnih finančnih virov.

Komercializacija financiranja zahteva zaposlitev notranjega strokovnega kadra - managerja, saj delovanje organizacije ne more temeljiti zgolj na nasvetih in pomoči zunanjih članov (študenti ekonomskih znanosti, volonterji iz vrst poslovnih uspešnežev, članov nadzornega sveta…). Z zaposlovanjem usposobljenih strokovnih kadrov, ki prihajajo iz gospodarstva, pa se pojavljajo konflikti v kulturi in nagrajevanju managerjev, kar ima lahko za posledico napetosti med prostovoljci ter zaposlenimi in lahko vodi v povečanje stroškov. Ljudje s poslovnimi znanji zamenjujejo dosedanje zaposlene, ki so delovali na bolj ljubiteljski in manj profesionalni osnovi. Nekatere organizacije menijo, da je to prav, druge pa, da je zaradi novih trendov težje vključiti uporabnike in ljudi iz lokalnega okolja v izvajanje dejavnosti.

Vse večje zahteve po inovativnosti, fleksibilnosti in diverzifikaciji vodijo do tega, da je potrebno opustiti stare birokratske navade dela in vodenja (Hrovatin, 2002, str. 85-87).

4.2.1. Kadrovska organiziranost

Največje razlike med pridobitnimi in nepridobitnimi organizacijami se odražajo v ravnanju s kadri. Vodstveni delavci v pridobitnih organizacijah so spoznali, da zaposlenim ne zadošča samo plača in napredovanje, ampak je pomemben dejavnik tudi osebno zadovoljstvo. To pa je včasih edina stvar, ki jo ima večina zaposlenih v NPO, večina vodstvenih delavcev v gospodarstvu pa se s tem nikoli ne sreča (Drucker, 1997, str. 143-144).

Če je še ne tako davno veljalo, da lahko športno rekreacijo vodijo »slabše« izobraženi kadri, to danes ne velja več. Managerji na področju športa naj bi bili zato večstranski, hkrati pa specialisti. Njihova naloga je vsak dan zahtevnejša, zato mora biti tudi njihovo izobraževanje čim širše in vse bolj poglobljeno.

Rečemo lahko, da so za delo v nepridobitnih organizacijah potrebni sodelavci, ki imajo čim širše strokovno znanje, ki imajo razvite socialne sposobnosti, ki so čustveno stabilni in ki jih k delu spodbujajo tako imenovani višji, nedenarni, predvsem pa socialni motivi (Hrovatin, 2002, str. 95).

V slovenskih športnih organizacijah bi lahko kadre razdelili na volonterske, honorarne in profesionalne delavce, po vrsti dela, ki ga opravljajo in po evropski klasifikaciji poklicev, pa na strokovne delavce in na delavce poklicev, povezanih s športom.

Strokovne delavce predstavljajo vaditelji, učitelji, trenerji, sodniki in tudi športniki. Delavce poklicev, povezanih s športom, pa predstavljajo delavci v medicini, managerji, administrativni delavci, delavci tehničnih poklicev ter delavci še nekaterih drugih poklicev (npr.: delavci iz področja psihologije, sociologije, gostinstva, turizma, novinarstva, varovanja itd.) (Šugman, Bednarik, Kolarič, 2002, str. 115-117).

Tabela 2: Značilnosti delavcev v športnih organizacijah glede na kadrovsko funkcijo

	VOLONTERSTVO	*HONORARNO*	*PROFESIONALNO*
ODNOS DO DELA	prostovoljno opravljanje dela	delo po pogodbi; ni rednega delovnega razmerja	redno delovno razmerje
PLAČILO ZA DELO	ni denarnega plačila; prejmejo le nadomestilo za nastale stroške pri delu	denarno plačilo za opravljeno delo	denarno plačilo za opravljeno delo

Vir: Bednarik, 1999, str. 80.

V mnogih NPO (razen v večini državnih ustanov) delajo prostovoljci. Prostovoljno delo omogoča delovanje mnogih NPO, vendar prinaša tudi težave, kot so obvladovanje prostovoljcev

in plačanih sodelavcev, odgovornost prostovoljcev, realne pristojnosti prostovoljnih upravljalnih organov, zanesljivost in kakovost prostovoljskega dela, sodelovanje med prostovoljci in plačanimi sodelavci ipd (Trunk-Širca, Tavčar, 1998, str. 9).

Izkušnje kažejo, da volonterji delujejo predvsem v nepridobitnih zasebnih športnih organizacijah ali nepridobitnih organizacijah mešanega tipa. V javnih nepridobitnih in pridobitnih, zasebnih pridobitnih ter v mešanih pridobitnih, za katere je značilna visoka stopnja profesionalizacije, je pričakovati, da prevladujejo profesionalni in honorarni delavci. Volonterji imajo vrsto prednosti, vendar je zaposlovanje profesionalnih oz. kvalificiranih delavcev v športnih organizacijah neizogibno. Določena kvalifikacija oz. strokovna usposobljenost pomeni naložbo v izobraževanje in čas. Razvoj športa in športne znanosti same zahteva določeno stopnjo profesionalizacije dela, zato je neizogibno dejstvo, da je profesionalizacija na določeni ravni dela v športu nujno potrebna (Šugman, Bednarik, Kolarič, 2002, str. 126).

Poznamo dve varianti ravnanja v športu:

- Tehnokratska temelji na prepričanju, da so izvedenci tisti, ki morajo oblikovati programe in voditi organizacije. Prostovoljci ne morejo bistveno prispevati ne k formuliranju programov (kot člani upravnih odborov) ne k izvedbi teh programov.
  Čim bolj tehnokratsko je usmerjen management, tem manj spodbuja sodelovanje prostovoljcev pri izvajanju dejavnosti organizacije.
- V demokratski varianti je odnos med profesionalci in volonterji razumljen kot partnerski odnos, v katerem lahko prvi in drugi, vsak po svoje, bogatijo proces oblikovanja programov in izvedbo teh programov. V okviru te ideologije je pomembna naloga managerjev, da pritegnejo prostovoljce k izvajanju dejavnosti organizacije.

Čim bolj demokratski je način vodenja, tem večji je manevrski prostor za pritegnitev prostovoljcev k izvajanju dejavnosti organizacije (Kolarič, Črnak-Meglič, Vojnovič, 2002, str. 160).

4.2.2. Prostovoljstvo

Prostovoljno delo ali volonterstvo sodi med temeljne značilnosti nepridobitnih organizacij. Ljudje se odločajo za prostovoljno delo v večjem ali manjšem obsegu zaradi zelo različnih razlogov; to pomeni, da jih v to delo vodijo raznoliki interesi, ki jih mora nepridobitna organizacija vsaj zadovoljivo pokriti s spodbudami (Trunk-Širca, Tavčar, 1998, str. 100).

Prostovoljno delo v slovenski športni terminologiji označujemo zlasti kot delo, ki je prostovoljno in navadno neplačano. Prostovoljec je nekdo, ki se prostovoljno odloči, prijavi za opravljanje določenega dela oz. dejanja in na podlagi te odločitve volontersko opravlja delo.

Definicija prostovoljnega dela ima štiri značilnosti:

- Aktivnost
  To so lahko vse oblike dela v športu: tehnično osebje (trener, učitelj), tekmovalno osebje (sodniki, športniki), športno-medicinsko osebje in administracija, ki jo najštevilnejše upravljajo in izvajajo volonterji.
- Organiziranost
  Pomeni delati v športnih organizacijah, ki so ustanovljene na podlagi zakonov, po drugi strani pa neorganiziranost pomeni delati v lastnem domačem okolju (krajevni skupnosti, soseščini, družini).
- Ni prisilno
  Vsak volonter se lahko prostovoljno odloči za določeno delo v športni organizaciji. V praksi se kaže, da oseba, ki se odloči za volonterko delo, čuti moralno odgovornost oz. obligiranost do dela, ki ga opravlja.
- Ni plačano

Kriterij je, da volonter za opravljeno delo ne dobi plačila. To pa ne vključuje povračila stroškov, nastalih pri opravljanju določenega dela (Bednarik, 1999, str. 88-89).

V grobem ločimo dve vrsti prostovoljnega dela:

- Prostovoljec opravlja delo v kombinaciji s profesionalno oz. plačano zaposlitvijo in se imenuje delo »korak navzdol« (»step down«).
- Prostovoljec opravlja delo v kombinaciji z gospodinjskimi opravili in se imenuje »korak navzgor« (»step up«).

Oseba, ki opravlja delo prostovoljno, upa na kasnejšo redno oz. profesionalno zaposlitev. To vpliva na zadovoljstvo volonterja oz. vsebino volonterskega dela. Tako se lahko ustvari nova kakovost dela, ki ga lahko primerjamo s profesionalnim delom. Meja z vidika kakovosti med plačanim profesionalnim in prostovoljnim delom je izginila. V praksi se prostovoljnega dela ne da opredeliti z vsebino dela. Vse to pa lahko pripišemo kvalificiranim oz. »step up« volonterjem, ki svoje delo opravljajo kot profesionalci.

Prednosti, ki jih prinašajo prostovoljni delavci, so številne. Za njih je značilno, da obstaja velika notranja motivacija, ki lahko izvira iz različnih moralno etičnih izhodišč. Volonterji za svoje delo ne zahtevajo plačila in so cenovno zelo ugodni, ponavadi se zadovoljijo že s tem, da lahko opravljajo delo in s tem dokažejo pripadnost organizaciji, nekateri pa se odločijo za prostovoljno delo, ker ob koncu opravljenega dela dobijo moralno priznanje ali jim organizator povrne stroške pri opravljenem delu, prav tako lahko dobijo tudi razne druge nematerialne nagrade itd.

Slabosti prostovoljnega dela so, da jim profesionalna zaposlitev pogosto vzame preveč časa, zato le-ta ne najde časa za opravljanje dela v športu in nalog ne opravi ali pa jih slabo opravi. Delodajalec od volonterjev ne more zahtevati niti kakovosti niti kvantitete, zadovolji se lahko le s tem, da bo delo opravljeno, ko bo in če sploh bo ali pa volonterja odslovi.

Vsem zahodnim državam je bolj ali manj skupno to, da za izobraževanje volonterskih športnih voditeljev, vaditeljev, trenerjev in drugih, ki opravljajo delo na nižjih zahtevnostnih stopnjah, skrbijo krovne športne organizacije oz. zveze in klubi. Standarde znanja, ki naj bi jih prostovoljci imeli, predpisujejo same športne organizacije, ki izvajajo izobraževalne tečaje. Za čim višjo raven izobrazbe vaditeljev, trenerjev in drugih se športne organizacije za izvajanje programov povezujejo z visokošolskimi izobraževalnimi ustanovami športa.

Za vse države v tranziciji je značilna kriza na področju prostovoljstva, in sicer zaradi slabih ekonomskih razmer ter zaradi prezaposlenosti ljudi, ki imajo pogosto po več zaposlitev zaradi prenizke življenjske ravni. Vse to vpliva tudi na miselnost ljudi, ki menijo, da nobeno opravljeno delo ne more biti neplačano, tudi volontersko v športu ne (Šugman, Bednarik, Kolarič, 2002, str. 114-125).

Prihodek od prostovoljnega dela je v proračunih športnih organizacij praktično neznan. To pa za športne organizacije pomeni neposreden dohodek, ki je s finančnega vidika težko merljiv. Finančno vrednost opredelimo s produktom med številom prostovoljcev in njihovim obsegom dela oz. številom ur. Vložek volonterjev v slovenske nepridobitne organizacije je razmeroma velik, saj opravijo volonterji pol toliko dela kakor zaposleni v teh organizacijah (Kolarič, Črnak-Meglič, Vojnovič, 2002, str. 175).

4.2.3. Profesionalna in honorarna zaposlitev

Med prostovoljnimi funkcionarji in plačanimi sodelavci je lahko večplastno razmerje; plačani sodelavci lahko zaradi večjih znanj in razpoložljivega časa prevladajo nad sicer nadrejenimi prostovoljnimi funkcionarji; še bolj zapletena so razmerja med vzporednimi hierarhijami prostovoljnih in plačanih sodelavcev v večjih nepridobitnih organizacijah. Plačani sodelavci pogosto z nezaupanjem in zviška obravnavajo prostovoljce. Za razčiščevanje je nujna jasna razmejitev delokrogov plačanih in prostovoljnih sodelavcev ter poznavanje ciljev in delovnih nalog obeh strani. Plačani sodelavci lahko posredujejo prostovoljnim koristna strokovna znanja ter tudi organizirajo njihovo delovanje v nepridobitni organizaciji (Trunk-Širca, Tavčar, 1998, str. 101).

Proces profesionalizacije definiramo kot težnjo, da dejavnost organizacije izvajajo zaposleni in od njih plačani profesionalci. Pojem profesionalci se ne veže le na visoko izobražene izvedence, ampak na vse delavce, ki so zaposleni v organizaciji in usposobljeni za opravljanje posameznih nalog. Pokazatelj stopnje profesionalizacije organizacije je število zaposlenih (Kolarič, Črnak-Meglič, Vojnovič, 2002, str. 156).

Športni managerji, kot imenujemo delavce v športnem managementu, morajo obvladati različna znanja, imeti raznovrstne sposobnosti, se odlikovati na vseh področjih ipd. V šolanju športnega

managementa naj bi študentje pridobili znanje, kako optimalno zadovoljiti cilje udeležencev športa (aktivnih, pasivnih), uresničiti efektivno kooperacijo med prostovoljstvom in profesionalnostjo, ustvariti sprejemljivo porazdelitev družbenih in individualnih stroškov za vse udeležence v športu. Športni management mora izgrajevati tesno vez med različnimi znanji in znanstvenimi vejami, koordinacija teh znanj pa je temelj za management v športu (Šugman, Bednarik, Kolarič, 2002, str. 148).

Vključevanje zaposlenih v izobraževalne programe in funkcionalno usposabljanje ustvarja dobro podlago za razvoj kompetenc – pristojnosti. Z dobrim managementom in razvojem kadrov si organizacija ustvarja prednost pred konkurenčnimi organizacijami (Svetlik, 2002, str. 104).

4.2.4. Značilnosti kadrovske sestave športnih organizacij v Sloveniji

V vseh nekdanjih socialističnih družbah so nepridobitne organizacije obstajale kot prostovoljna društva in združenja. Te organizacije so bile nizko profesionalizirane, svojo dejavnost so izvajale predvsem s prostovoljci/člani, financirale so se iz članarin, državnih dotacij in tudi sponzorskih sredstev podjetij. Sredi devetdesetih je bila stopnja profesionalizacije v nepridobitnih organizacijah v vseh nekdanjih socialističnih družbah zelo nizka (tudi zaradi nizke stopnje gospodarske razvitosti teh družb). Na Madžarskem je bilo v nepridobitnih organizacijah zaposlenih 1,3 % vseh zaposlenih v državi, na Slovaškem 0,9 %, v Sloveniji 0,7 %. Članarine so bile povsod pomemben vir prihodkov teh organizacij (Kolarič, Črnak-Meglič, Vojnovič, 2002, str. 66).

V državah z največ zaposlenimi v nepridobitnem sektorju delež celo presega 10 % vseh zaposlenih (Nizozemska, Irska, Belgija), najmanjši delež pa je v srednje- in vzhodnoevropskih državah, saj ta v povprečju znaša 1,4 %. Slovenija se uvršča med države, ki imajo v nepridobitnem sektorju najmanj zaposlenih.

Tabela 3: Struktura vzorca glede na obliko dela, število opravljenih in povprečno opravljenih ur na teden
Vir: Bednarik, 1999, str. 90.

	Število delavcev vzorca		*Število opravljenih ur/teden vzorca*		*Posplošitev vzorca na populacijo*	
	f	%	f	%	št. delavcev	št. ur/teden
VOLONTERSKO	5.550	80,6	10.576	40,7	27.819	53.012
HONORARNO	1.120	16,3	6.538	25,2	5.613	32.771
PROFESIONALNO	215,5	3,1	8.860	34,1	1.080	44.411
SKUPAJ	**6.885,5**	**100**	**25.974**	**100**	**34.512**	**130.194**

V globalni razdelitvi predstavlja največji delež v slovenskih športnih organizacijah skupina delavcev, ki opravljajo strokovno delo v športu, v katero lahko uvrstimo vaditelje, učitelje,

trenerje in sodnike. Delež teh znaša 54,7 %, skupni delež poklicev, povezanih s športom pa 45,3 %.

Obseg dela kadrovske strukture se izraža s časom, porabljenim za opravljanje nekega dela, definiran je s številom ur na teden. Obseg dela strokovnih delavcev (vaditelji, učitelji, trenerji, sodniki) znaša 53 %, preostalih 47 % pa predstavlja skupina poklicev, povezanih s športom. Delež obsega dela strokovnih delavcev je nekoliko manjši od obsega kadrovske strukture le-teh. Razmerje obsega dela med strokovnimi delavci in delavci poklicev, povezanih s športom glede na volontersko, honorarno in profesionalno delo nam kaže, da znaša delež strokovnih delavcev med skupino volonterjev 51,2 %, pri skupini honorarnih strokovnih delavcev je delež obsega dela 59,8 % in je veliko večji kot število honorarnih delavcev, delež obsega dela, ki ga opravljajo profesionalni strokovni delavci pa znaša 50,3 % (Bednarik, 1999, str. 92).

Delež prostovoljnih delavcev v vsej kadrovski strukturi znaša kar 80,6 %, obseg prostovoljnega dela pa je 40,7 %, med volonterji prevladujejo delavci, povezani s športom. Volontersko delo je najobsežnejše predvsem v majhnih in srednje velikih športnih društvih. Glede na ocenjeni obseg ur, ki jih volonterji opravijo v športnih društvih in glede na povprečno plačo v negospodarstvu se ocenjuje, da finančna vrednost prostovoljnega dela znaša več kot 10 milijonov EUR na leto.

Delež honorarno zaposlenih v vsej kadrovski strukturi znaša 16,3 %, obseg honorarnega dela pa 25,2 %. Najštevilčnejši honorarno zaposleni so strokovni delavci, ki delujejo predvsem v srednje velikih športnih organizacijah kolektivnih športov, ki se ukvarjajo predvsem s tekmovalno dejavnostjo.

Delež profesionalnih delavcev v vsej kadrovski strukturi znaša 3,1 %, obseg profesionalnega dela pa 34,1 %. Rečemo lahko, da prevladujejo med profesionalci delavci, povezani s športom. Največ teh se pojavlja v velikih športnih organizacijah, ki se ukvarjajo predvsem s promocijo športa, z organizacijo tekmovanj in vzdrževanjem športnih objektov (športne zveze na lokalni ravni, zavodi in agencije za šport) (Šugman, Bednarik, Kolarič, 2002, str. 127-131).

Vsaj 85 % NPO v Sloveniji nima niti enega zaposlenega. Rast zaposlenih se v zadnjih petih letih veča le za skromnih 2,5 % letno (Šporar, 2002, str. 316).

Način pridobivanja prostovoljcev se razlikuje od načinov, s katerimi pridobivamo profesionalce. Pri prostovoljcih moramo računati predvsem s socialnimi motivi, motivi po druženju, iskanju osebnega smisla in pridobivanje izkušenj. Kot način pridobivanja prostovoljcev je v ospredje potrebno postaviti sodelovanje s šolami in društvi (Svetlik, 2002, str. 98).

Tabela 4: Kadrovska struktura v športnih organizacijah glede na delovne naloge

	Volonterji		*Honorarni delavci*		*Profesionalni delavci*		*Skupaj*		*Aplikacija vzorca na populacijo*
	f	%	f	%	f	%	f	%	f
Vaditelji	920 16,5	79,4	229 20,4	19,7	10,0 4,7	0,9	**1.159**	100 16,8	**5.809**
Učitelji	281 5,1	63,6	153 13,6	34,6	7,5 3,5	1,8	**441,5**	100 6,4	**2.213**
Trenerji	422 7,6	47,8	371 33,1	42,1	89,0 41,2	10,1	**882**	100 12,8	**4.421**
Sodniki	1.120 20,2	86,8	170 15,1	13,2	0,0 0,0	0,0	**1.290**	100 18,7	**6.466**
Medicinski delavci	87 1,6	79,1	23 2,1	20,9	0,0 0,0	0,0	**110**	100 1,6	**551**
Managerji	234 4,2	95,1	3 0,2	1,2	9,0 4,2	3,7	**246**	100 3,6	**1.233**
Administrativni delavci	355 6,3	80,1	53 4,8	12,0	31,5 14,6	7,9	**439,5**	100 6,3	**2.203**
Organizatorji tekmovanj	1.243 22,3	96,5	31 2,8	2,4	14,0 6,5	1,1	**1.288**	100 19,1	**6.456**
Drugi	670 12,1	95,1	27 2,5	3,8	7,5 3,5	1,1	**704,5**	100 10,1	**3.531**
Tehnični delavci	218 3,9	67,0	60 5,4	18,4	47,0 21,8	14,6	**325**	100 4,6	**1.629**
Skupaj	**5.550**	**100**	**1.120**	**100**	**215,5**	**100**	**6.885,5**	100	**34.512**

Vir: Šugman, Bednarik, Kolarič, 2002, str. 128.

Manjša gospodarska moč Slovenije ne vpliva izrazito na delež prostovoljcev, saj ima Slovenija glede na članstvo v športnih društvih več volonterjev kot na primer Velika Britanija in toliko kot Nemčija, ki veljata za gospodarsko močni državi. Na število volonterjev neke države gotovo vpliva tudi tradicija takega dela, ki je v Sloveniji prav gotovo prisotna.

Glede na to, da je večje število profesionalcev zaslediti predvsem v številnejših športnih organizacijah, ki pa so v manjšini, je treba izboljšati sistem javne finančne podpore pri zaposlovanju profesionalcev v manjših športnih organizacijah. Teh je največ in zato zajemajo največ članstva in po tej logiki opravijo največ neposrednega dela v športu.

Kadrovska politika na vseh ravneh predstavlja temelj za razvoj športa in športne kulture. Uspešno vodenje in uresničevanje kadrovske politike zagotavlja v veliki meri dober kadrovski informacijski sistem (Šugman, Bednarik, Kolarič, 2002, str. 132-134).

5. MANAGEMENT V ŠPORTU

5.1. Opredelitev športa

Šport in z njim športna dejavnost izhajata iz človekove biti. Kot obstajajo različna področja dela, kulture, znanosti in umetnosti, ima tudi šport svoj položaj. To je svoj svet in eno od številnih področij, na katerih človek ustvarja. V najširšem pomenu besede je šport biotična in socialna potreba, vendar jo vsako obdobje življenja zaznamuje po svoje (Kovač et al., 1995, str. 11).

Šport bi opredelili kot telesno dejavnost, ki ima značaj igre in obsega možnosti boja samega s seboj, z drugimi ali s prvinami narave (Šugman, Bednarik, Kolarič, 2002, str. 23). Toda šport kot sestavina človekove kulture in družbe je v osnovi namenjen zadovoljevanju človekovih potreb, interesov in želja. Kultura športa je močno prepletena s sistemom vrednot tako na ravni posameznika kot tudi ožjega in širšega družbenega okolja (Šugman, Bednarik, Kolarič, 2002, str. 39).

Šport je danes svetovni družbeni in gospodarski pojav. Razširjen je na vseh celinah in v vseh državah. Dobil je planetarno razsežnost in ima še nadaljnje neslutene razvojne možnosti, predvsem v strokovnem in ekonomskem pogledu. Šport je postal najuspešnejše blago tržnega gospodarstva razvitega sveta, potrošništvo, podprto z oglasnimi sporočili, pa predstavlja vse pomembnejši delež finančnih tokov posameznih držav. Ljudje se danes zavedajo pomena športa in delež sredstev, ki jih namenjajo v družinskem proračunu za kakovostno preživljanje prostega časa, je vsak dan večji.

Šport se je skozi čas širil in s tem se je pokazala potreba po njegovi urejenosti, sistematizaciji, informatizaciji, vodenju in organiziranosti, skratka, po managementu športne dejavnosti. Šport kot dejavnost, je postal preobsežen, zato ga je bilo potrebno ustrezno urediti. Če hoče športnik dosegati vrhunske rezultate, mora ogromno časa posvetiti treniranju, če hoče športna organizacija delovati, mora ponujati v zameno aktivnosti, ki prinesejo finančna sredstva za vir preživetja. Šport je postal posel in že dalj časa ne pomeni več le nekaj, kar počnemo za hobi in nam je v užitek, ampak predstavlja tudi vir preživetja, zaposlitev in zaslužek.

Športna dejavnost je dobila »priokus« po denarju, narekuje tempo zaslužka in je postavila nove temelje posla. Ne samo, da se je prilagodila zakonitostim posla, temveč si je utrla novo pot in odprla svoj posel, tj. management v športu.

Pojem športna dejavnost opredeljuje vse oblike športnega udejstvovanja, tako športa ta razvedrilo (rekreativnega športa) kot za dosežek (vrhunski šport), pa tudi športa mladih in vse procese, ki delujejo vzporedno. Na tem področju so najbolj dejavne športne organizacije, ki so temeljni izvajalci športne dejavnosti. Usmerjene so v zadovoljevanje primarnih in tudi sekundarnih človekovih potreb s pomočjo športnega managementa (Šugman, Bednarik, Kolarič, 2002, str. 19-20).

5.2. Opredelitev managementa v športu

Management v športu pomeni izključno delovanje procesa managementa, povezanega s športno dejavnostjo, zato govorimo o managementu v športu, pri katerem gre za koordinacijo športnih virov.

Pri managementu v športu srečujemo različno terminologijo. Chelladurai opredeli športni management kot koordinacijo različnih virov, tehnologij, procesov in situacijskih naključij za dosego učinkovite proizvodnje in izmenjave športnih storitev. Pojem koordinacije vsebuje pravilno izvajanje osnovnih nalog managementa, obvladanje potrebnih managerskih spretnosti in managersko vlogo. V športnem managementu pa gre za koordinacijo oz. management športnega dogodka, management športnih objektov, ravnanje s človeškimi viri, finance v športu, komuniciranje z javnostjo in še mnogo drugega (Šugman, Bednarik, Kolarič, 2002, str. 19-21).

Viri, s katerimi se srečujemo v športnem managementu, so ljudje (trener, zdravnik, psiholog, ipd.), strokovno znanje in izkušnje (psihologija športa, znanost treniranja ipd.), sredstva (športni objekti in naprave, finance ipd.). Skratka, vse tisto, iz česar management črpa in s čimer manager razpolaga, da doseže cilj(e). Pri tem uporablja tehnologije, povezane s proizvodnjo športnih storitev, ki izvirajo s področij, kot so psihologija športa, medicina športa, pedagogika, teorija treniranja, nutristika, športno novinarstvo, psihologija potrošnika ipd. (Šugman, Bednarik, Kolarič, 2002, str. 19-21).

Športna dejavnost, kot jo poznamo danes, je razvejana na mnogo ravni (mednarodna, državna, klubska ipd.), povezuje različna področja (proces treniranja, trženje športa, športna psihologija, športni objekti, športne organizacije ipd.), uporablja različne vire (človeški, finančni, materialni ipd.) in jih usklajuje med seboj. Usklajevanje je tudi bistvo managementa in pri športni dejavnosti govorimo o usklajevanju športnih virov, torej o športnem managementu (Šugman, Bednarik, Kolarič, 2002, str. 145).

5.3. Temeljni procesi managementa v športu

Usklajevanje je bistvo managementa in pri športni dejavnosti govorimo o usklajevanju športnih virov in zato torej management v športu.

V literaturi o managementu se največkrat zasledi štiri temeljne procese: (1) planiranje, (2) organiziranje, (3) vodenje, (4) nadzorovanje, na čemer se gradi proces managementa. Avtorji s področja managementa v športu poleg temeljnih nalog navajajo še druge (npr. snovanje, predvidevanje, poročanje, ocenjevanje), ki se jih bomo samo rahlo dotaknili znotraj obravnave temeljnih nalog. Kot razlog za razširitev temeljnih procesov managementa v športu navedejo, da je športni management zelo dinamičen, kompleksen, nepredvidljiv in specifičen proces, naloge pa se prepletajo, kar povzroča da so ločnice med nalogami včasih nevidne (Šugman, Bednarik,

Kolarič, 2002, str. 149). Za managerja nepridobitnih organizacij so najbolj pomembne etične vrednote, osredotočiti se mora na integriteto, odprtost, zanesljivost, uslužnost in dobrodelnost (Dimovski, 2002, str. 707).

5.3.1. Planiranje

Predvidevanje je naloga, ki jo je potrebno opraviti, preden začnemo s planiranjem. Z njim ocenjujemo verjetno stanje v prihodnosti, medtem ko z načrtovanjem že opredelimo želeno stanje. Pri predvidevanju gre za verjetnostno napoved glede na trenutno stanje in razvojno težnjo (Šugman, Bednarik, Kolarič, 2002, str. 151-152).

Glede na naše predvidevanje moramo sprejeti nekatere odločitve in dobre odločitve so produkt dobrih informacij, ki temeljijo na dobrem informacijskem sistemu. Treba je uvideti smer razvoja glede na sedanje stanje. Gre za pozicioniranje trenutnega stanja v prihodnost glede na želene cilje. Čeprav že mejimo na načrtovanju, ne moremo mimo zamišljene začrtane poti. V mislih moramo imeti, da od tam, kjer smo, in do tam, kamor želimo priti, obstaja več poti (Šugman, Bednarik, Kolarič, 2002, str. 151-152).

Načrtovanje oz. planiranje je aktivnost, ki zamisel oz. snovanje in predvidevanje privede do cilja. V tej nalogi se dejansko izgradi načrt, kako, kje in kdaj se bodo dosegli cilji. Planiranje definira, kam hoče organizacija priti v prihodnosti in kako priti tja. Rezultat načrtovanja je zamisel prihodnjega delovanja in stanja podjetja (Dimovski, 2002, str. 708).

Delo je potrebno usmeriti na pot doseganja predvidenega stanja s pomočjo usklajevanja delov v celoto, smotrno porabo dela in uporabljanja virov. Načrtovanje in postavljeni cilji morajo biti »SMART«; beseda označuje začetnice za naslednje lastnosti: specifičnost, merljivost, usmerjenost v akcijo, realnost in časovno omejitev.

Specifičnost pomeni osredotočenost na zadano nalogo oz. cilj, ki si ga je organizacija zadala in ga želi uresničiti. Merljivost pomeni, da si je treba zastaviti takšne cilje oz. naloge, ki jih je možno izmeriti oz. ovrednotiti. Usmerjenost v akcijo pomeni, da je potrebno začeti delati, če hoče organizacija žeti uspehe. Realnost pomeni, da naj bodo začrtani cilji takšni, da bodo uresničljivi. Časovna omejitev pomeni, da je potrebno zadane cilje postaviti v nek časovni okvir (mesec, leto itd.).

Načrtovanje je dolgotrajen proces, dober načrt pa vsebuje tudi vmesne postaje, ki so kot ocenjevalne točke.

S planiranjem se veliko pridobi, zato je pomembno, da se le-to dobro izvaja. Na osnovi načrtovanja se jasno spozna cilje, sistematično razmišljanje od prve do zadnje faze, pomaga najti

pravo pot do uresničitve cilja, pomaga zmanjšati šibke točke procesa, objektivno analizirati sprotno stanje in na podlagi tega učinkovito voditi proces.

Dober načrt ni nekaj naključnega, zato si je treba zastaviti nekaj vprašanj (Šugman, Bednarik, Kolarič, 2002, str. 152-157):

- Kje smo zdaj?
  Oceniti je potrebno trenutno stanje in se na podlagi virov odločiti za spremembe. PSPN analiza pomaga spoznati priložnosti in nevarnost v okolju organizacije ter prednosti in slabosti znotraj organizacije.
- Kje bi radi bili?
  Svoj posel je potrebno dobro obvladovati, da se lahko pravilno usmeri. Potrebno je imeti pravo vizijo.
- Kako naj pridemo tja?
  Končni cilj je vodilo procesa, zadati si je treba kratkoročne cilje in s posameznimi koraki stremeti h končnemu cilju. Ti kratkoročni cilji so lahko tudi posebne naloge, ki natančno opredelijo spremljajoče delo. Načrt pa mora biti tudi dovolj prožen.
- Kako bomo vedeli, kdaj smo prispeli tja?
  Po časovni razporeditvi opravil je treba postaviti tudi stroga merila, ki povedo ali smo pri delu uspešni. Kolikšna je uspešnost, pove podatek, kako dobro je organizacija izpolnila svoje cilje, kaj je bilo uresničeno, presoja se kakovost, količina, časovni roki, stroški.

Načrtovanja ne gre razumeti samo kot naloge za določanje ciljev, organiziranje aktivnosti in jasno opredeljevanje poti, načrt mora vsebovati tudi razmerja med ljudmi, koordinacijo med viri, opredeliti mora strategijo in taktiko ter vključiti tveganje. Pri tem se ugotavljajo nove priložnosti in možnosti, ki jih je treba učinkovito izrabiti. S tega vidika je načrtovanje ena najpomembnejših funkcij managementa, seveda v povezavi z drugimi nalogami (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 83-92).

5.3.2. Organiziranje

Ko govorimo o večji skupini ljudi, ki delajo skupaj, moramo nekako stremeti k temu, da posamezna delovna mesta povežemo v oddelke, te v večje enote in te nazadnje v organizacijo. Smotrnost dela se tako izboljša, saj hierarhija omogoča povezovanje različnih oddelkov, tako da manjša enota pripomore k uspehu večje (Hočevar, Jaklič, 1999, str. 13).

Nalogo organiziranja označimo kot proces vzpostavljanja, prilagajanja, ohranjanja in izvajanja sistema normalnih razmerij med ljudmi. Vse aktivnosti morajo biti opravljene pravočasno in v ustreznem zaporedju. To je delovni okvir v organizacijski strukturi, ki zagotavlja delovanje.

Organizacija dela pomeni smotrno človekovo dejavnost, kjer iščemo poti, kako bi s čim manjšo porabo dosegli kar največ rezultatov. Bit organiziranja je racionalizacija človekovega dela v povezavi z drugimi, bodisi znotraj ali zunaj organizacije. (Možina, 1994, str. 11).

Profesionalna organizacija naj ima veliko strokovnjakov in ti naj delajo po svoji volji oz. strokovnem znanju, saj je njihovo napredovanje odvisno od rezultatov, s tem pa je zagotovljen uspeh organizacije. Organiziranost dela naj omogoča, da informacijski tok teče horizontalno in vertikalno, s tem se omogoči razvoj strokovnih skupin, ki delujejo na visoki stopnji medsebojne povezanosti in delovnem standardu (Šugman, Bednarik, Kolarič, 2002, str. 157-158).

Pomembna značilnost organiziranosti delovanja športnih organizacij je združevanje ljudi zaradi različnih skupnih vsebinskih vidikov, interesov in namenov, od lokalne ravni pa do svetovne ravni (Šugman, Bednarik, Kolarič, 2002, str. 60-68). Ta svetovni fenomen ni mogoče primerjati z nobeno drugo dejavnostjo na svetu. Sklepamo, da je prav združevanje ena od pomembnih posebnosti športa, zaradi katerih Chelladurai (2001, str. 46) poudarja, da športni management presega posamezno organizacijsko okolje.

5.3.3. Vodenje

Vodenje je proces, sestavljen iz mnogih dejavnikov. Zato ga tudi ni mogoče preprosto definirati, saj poznamo različne načine in vrste vodenja. Tako Rozman opredeljuje širše vodenje in ožje, ki je le del prvega. V širšem pomenu vodenje zajema kadrovanje, vodenje v ožjem pomenu, komuniciranje in motiviranje (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 196).

Naloga managerjev je tudi voditi ljudi. Vodja mora biti sposoben vplivati, spodbujati in usmerjati druge za doseganje želenega stanja. Uspešen vodja sodeluje s člani skupine v ustvarjanju ugodnega ozračja za doseganje organizacijskih ciljev. Toda biti dober vodja ne pomeni vedno biti tudi dober manager, Želeno je, da bi bilo oboje združeno v eni osebi, tj. v managerju.

Hočevar, Jaklič (1999, str. 14) menita, da je vodenje določanje dela, komuniciranje med nadrejenimi in podrejenimi ter motiviranje zaposlenih k želenemu vedenju in doseganju ciljev podjetja. Ključno je torej, da v pravem trenutku izberemo ustrezen stil vodenja in v športnem managementu govorimo predvsem o dveh tipičnih oblikah (Šugman, Bednarik, Kolarič, 2002, str. 160):

- menedžersko vodenje (lead-management), ki proizvaja kakovost, in
- šefovsko vodenje (boss-management), ki ga ne.

Šefi so odgovorni za delavce, naročajo jim, kaj morajo delati, kdaj in kako mora biti delo opravljeno. Za opravljeno delo dobijo nagrado, za neopravljeno pa kazen. Vendar pa kazen ne more razviti zaupanja med šefom in delavcem, s čimer se zmanjša kakovost dela.

Nasprotno pa managersko vodenje temelji na zaupanju in manager delavcem pokaže pot do cilja. Pri tem načinu vodenja se skuša izogniti kritiki, včasih pa vseeno ne gre mimo nje; a takrat naj bo diskretna.

Treba je izbrati najboljši način oz. stil vodenja, kar pa ni nikoli enostavno. Izbira stila naj ustreza situaciji, namenu in uresničitvi cilja. Poznamo sicer več stilov, obstajajo pa trije osnovni načini, in sicer (Šugman, Bednarik, Kolarič, 2002, str. 160):

- avtokratični: manager kot nalogodajalec
- demokratični: manager kot usmerjevalec in usklajevalec akcije ter
- liberalni: manager daje informacije, izvajalci pa imajo samostojno izbiro delovanja.

Bistvena razlika med vsemi tremi je v prisotnosti in v količini upoštevanja odločitev na nižjih ravneh.

Lahko bi rekli, da je današnji manager bolj podoben trenerju kot šefu. Trenerji ne igrajo tekme, temveč ustvarjajo ozračje, v katerem igralci lahko blestijo. Managerji so bolj podobni trenerjem zaradi poslušanja, spodbujanja in motiviranja zaposlenih. Dobro trenerstvo je torej dober management (Chelladurai, 2001).

V bistvu moramo pri vodenju upoštevati našo osnovno idejo, ki smo si jo zamislili in jo podrobneje opredelili v načrtu. Slediti moramo predvideni organiziranosti in uporabiti svoje sposobnosti, da izvedemo načrtovano (Šugman, Bednarik, Kolarič, 2002, str. 158-162).

Poročanje je ena izmed tistih nalog v procesu managementa, ki je prisotna povsod. Posamezniki v organizaciji so odgovorni za veliko rezultatov in morajo zato poročati nadzorniku o napredku pri doseganju zastavljenih nalog in ciljev (Dimovski, 2002, str. 710).

Poročanje povezuje posamezne vire pri usklajevanju dela med sodelavci ali med šefom in delavcem. To je dvojna narava poročanja, ki se dogaja po vertikali, večinoma kot enosmerna, in po horizontali, ki temelji na dvosmernosti. Naloga je oblika komunikacije, kjer gre v vertikalni smeri za prenašanje nalog nižjim ravnem, te pa so dolžne poročati o opravljenem delu višjim. Horizontalno poročanje ima temelje v dobrem sodelovanju med zaposlenimi in je lažje kot vertikalno poročanje, ker je manj formalno in so večinoma vsi enakovredni.

Poročanje pa ima še lastnost, ki omogoča nadzor nad procesom. V poročilu mora biti zajeto trenutno stanje in predvidevanje za naprej na podlagi načrta. Le-to služi kot stopnička, s katere lahko stopimo višje, torej gremo naprej (Šugman, Bednarik, Kolarič 2002, str. 162).

Odgovornost izvršilnega managerja je, da ne prihaja do nasprotij v linijah, po katerih poteka poročanje, da ima osebje na voljo vse potrebno za doseganje zastavljenih nalog in ciljev in da poroča o njihovem izvajanju (Dimovski, 2002, str. 710).

Komuniciranje z javnostjo bi lahko opredelili kot posredovanje ali izmenjavanje informacij na tak način, da vsi udeleženi razumejo, o čem se govori. Managerji bi morali poskrbeti, da je komunikacija razumljiva, stalna in da vključuje ljudi, s katerimi sodelujejo.

Za uspešno delovanje organizacije je potrebno, da se vsi zavedajo pomembnosti prenosa informacij, da komunikacija poteka v več nivojih ter da je veliko različnih načinov komuniciranja.

V današnjem času imamo že tako napredno tehnologijo za komuniciranje, da omogoča hitrejše in učinkovitejše delovanje v vsaki situaciji. Kljub temu, da hitra rast na področju elektronske komunikacije vključuje elektronsko pošto, fax, mobilne telefone, računalniške povezave, pa ne smemo pozabiti na tradicionalen in nujen način verbalne in neverbalne komunikacije, ki poteka med ljudmi.

Poleg te je pri managementu v športu zelo pomembna tudi pisna in vizualna komunikacija, ki jo uporabljamo, da pridemo v stik s sedanjimi ali potencialnimi strankami. Vsaka blokada znotraj nivoja komuniciranja povzroči nepotrebne zastoje pri opravljanju dela in doseganju ciljev, kar nam lahko močno škoduje pri odnosih s stranko.

Znotraj managementa v športu je komunikacija mnogokrat zapleten in kompleksen proces in se ne odvija zgolj vertikalno, horizontalno in diagonalno. Lahko bi si jo predstavljali kot pajkovo mrežo. V mnogih primerih to predstavlja prednost, ampak le, dokler se manager v športu zaveda prednosti in hkrati tudi potencialnih problemov, ki jih takšen način komuniciranja povzroča.

Managerji komunicirajo v različnih situacijah in je njihovo glavno sredstvo na sestankih, razgovorih, pogajanjih in drugod, kjer dosegajo cilje združbe.

Fenomen sestankov ni omejen ni omejen na športni posel niti na volonterski sektor. Obstaja pa močan argument v korist trditve, da je veliko število sestankov pomembno na področjih športnega volonterskega sektorja zaradi njihove vključevalne vloge – ljudje se udeležujejo sestankov, da bi bili vključeni v celotni postopek vodenja športne organizacije. Prostovoljci v sestankih vidijo priložnost, da izrazijo svoja prepričanja o problemih, njihova udeležba in aktivnost na sestankih pa je odraz njihove predanosti združbi. Teoretično so sestanki v športnem sektorju, posebej v volonterskem, pogosto zaradi planiranja in dosežkov, vendar so v realnosti pogosto bolj zaradi družabnih srečanj, razpravljanja o trenutnih nasprotjih ter gradnji medsebojnih povezav, ki služijo samemu obstoju organizacije.

Uspeh v odnosih z javnostmi se izkazuje v spremenjenem vedenju ljudi, nas in drugih. To je dolgotrajen proces, ki ne more sloneti le na medijskih objavah ali oglaševanju. Te lahko kratkoročno pomembno dvignejo vidnost nas in naše zadeve, za spreminjanje vedenja pa bodo

vedno potrebni medosebni odnosi. Odnosi z javnostmi so torej v mnogočem umetnost grajenja družbenih mrež, ki so pravi prenašalci vplivov med ljudmi (Verčič, 2002, str. 210).

5.3.4. Nadzorovanje

Nadzorovanje ali kontroliranje je managerska funkcija katere temeljna naloga je zagotavljanje poslovanja v skladu z zamišljenim. Nadzorovanje zajema spremljanje izvedbe aktivnosti, ugotavljanje odstopanj, prepoznavanje vzrokov in ukrepanje za uresničitev postavljenih ciljev. S to nalogo se trenutno stanje usmeri v pravo smer glede na načrt, saj se izvedba največkrat ne ujema z načrtom. Z nadziranjem te nepravilnosti se ugotovi vzroke in predlaga ustrezne ukrepe za uresničitev načrta. Naloga nadzorovanja je zajeta v vse aktivnosti in vse faze procesa ravnanja (Kralj, 2001, str. 192-194).

Proces nadzora je interaktivni pristop, usmerjen k razvijanju sposobnosti zaposlenih z oziranjem na delovno uspešnost, skupno iskanje rešitev problemov, pojasnjevanjem pričakovanj v zvezi z delom, pojasnjevanjem usmeritev organizacije, vrednotenjem napredka zaposlenega, doseganjem meril uspešnosti in z oblikovanjem vrednot in prepričanj znotraj organizacije (Dimovski, 2002, str. 711).

Nadzorovanje je lahko izredno neprijetna naloga, saj nihče ne mara, da ga kdo nadzira, lahko pa je izredno koristna naloga v primeru, če se jo izvaja nad svojim delom. Nadziranje je predvsem upravljavsko-vodstvena aktivnost za obvladovanje procesa. Nanaša se na presojanje pravilnosti načrtovanja, izvajanja in izvedbe z vidika tistih, ki odločajo, pa tudi na odpravljanje nepravilnosti (Šugman, Bednarik, Kolarič, 2002, str. 163).

Ocenjevanje je ena ključnih nalog, saj z njegovo pomočjo določimo nadaljnje ukrepe. Vprašamo se, ali je trenutno stanje ustrezno izhodišče za nadaljevanje poti, saj se dogaja, da iz različnih razlogov včasih cilja pač ne dosežemo. Vzroka pa ne moremo odkriti, dokler stanja in procesa ne analiziramo (Šugman, Bednarik, Kolarič, 2002, str. 164).

5.4. Področja in oblike managementa v športu

Naloge managementa v športu nam zagotavljajo, da speljemo proces od začetka do konca, kot si želimo, in pri tem uporabljamo le najnujnejše vire. Ker pa je področje športne dejavnosti široko, se oblike izvajanja športnega managementa tudi nekoliko razlikujejo (Šugman, Bednarik, Kolarič, 2002, str. 165).

Športna dejavnost ne pokriva samo fizične aktivnosti na področju športa za razvedrilo, športa za dosežek, rehabilitacije ipd. V to koordinacijo so vključeni tudi športne organizacije, športni

objekti, športniki ipd. Prav tako, kot ima za delovanje neomejene možnosti športna dejavnost, se z ničimer ne omejuje športni management, ki se zavzema za rast in razvoj športne dejavnosti.

V nadaljevanju bom obravnaval področja managementa v športu in njihove značilnosti, in sicer management športnih organizacij, športnih objektov, športnih prireditev, rekreativnega športa ter vrhunskega športa.

5.4.1. Management športnih organizacij

Management športnih organizacij je eno temeljnih področij delovanja managementa v športu, saj so temeljni izvajalci športne dejavnosti. Njihova opredelitev bistveno zaznamuje obliko izvajanja managementa, ker obstajajo razlike med vodenjem pridobitne in nepridobitne organizacije. Ta opredelitev je povezana z odločitvami o delovanju in s tem tudi o obstoju organizacije. Delovanje športne organizacije je na eni strani povezano s pridobivanjem somišljenikov (udeležencev), z njimi ustvariti dobre odnose in stremeti k izboljšanju stanja. Na drugi strani pa mora športna organizacija voditi projekte, ki so v njeni pristojnosti. Udeleženci in projekti so seveda povezani in soodvisni, obe strani pa mora športna organizacija usmeriti v prihodnost (Šugman, Bednarik, Kolarič, 2002, str. 165-166).

Za dolgoročno uspešnost je potrebno prepoznati jutrišnje potrebe, ki zahtevajo današnje odločitve. Spodbujanje potreb in želja v smeri naših ciljev pa bo privedlo do tega, da bomo prepoznali trend razvoja in svoje mesto v prihodnosti.

Produkt dobrih odločitev je dolgoročna uspešnost. Na začetku delovanja večina organizacij gleda bolj kratkoročno, saj na ta način hočejo biti uspešne v zadovoljevanju potreb udeležencev in si s tem zagotoviti privrženost le-teh. Medtem pa so dolgoročne odločitve povezane z željami in zagotovitvijo obstoja organizacije v prihodnosti. Toda gledati predaleč v prihodnost in odločati v prevelikem obsegu je za športno organizacijo lahko pogubno, saj so spremembe hitre in če je organizacija preveč toga, je to zanjo lahko usodno. Njena strategija mora biti usmerjena bolj kratkoročno, obenem pa mora ustvarjati takšno stanje, ki omogoča nadaljnji razvoj organizacije. Se pravi, da je potrebno imeti dobro ravnotežje, v tem primeru dobro razmerje med kratkoročnimi in dolgoročnimi odločitvami.

Za športno organizacijo je pomembno, da razporeja količino denarja sorazmerno glede na pomembnost, kajti če en projekt spodleti, ima še vedno druge, ki ji omogočajo obstoj. Prav tako je za obstoj organizacije pomembno imeti nekoga, ki ima dovolj veliko in široko »bazo« izkušenj, na podlagi katerih sprejema odločitve. Njegova naloga je poskrbeti, da vsi v organizaciji vidijo namen delovanja oz. cilje organizacije. V interesu športne organizacije je, da teži k uveljavljanju osebnih interesov, ki naj bodo tudi interesi organizacije, k harmoniji in enakosti znotraj organizacije ter neformalnosti. Namen takšne opredelitve organizacije je celovita kakovost.

Notranje stanje organizacije kliče po dinamičnem usklajevanju, saj se to kaže tudi navzven. Tako moramo povezovati notranje in zunanje okolje ter stremeti k doseganju ciljev organizacije. Dostikrat to zahteva tudi spreminjanje notranje strukture oz. organiziranost združbe, predvsem na račun zunanjega okolja. V skladu s spremembami okolja in notranjim procesom se največkrat srečujemo s spremembami financiranja ob naraščajočih stroških, želimo ustvariti vedno bolj profesionalni in konkurenčno usmerjen pristop.

Ko je organizacija enkrat najboljša na svojem področju, je čas za horizontalno širjenje. V bistvu gre za proces širitve strokovnega znanja na druga področja z isto ali podobno vsebino. Pri širjenju je potrebno gledati na to, da se najprej črpa iz svojega kadra in šele, ko ti obvladajo novo področje ter postanejo preobremenjeni, je čas, da se zaposli nova delovna sila.

Glede na to, v kolikšnem obsegu organizacija deluje je potrebno vpeljati takšen sistem, ki bo omogočal rast in razvoj organizacije. To pomeni, da mora biti dovolj skromen, da ne prihaja do prevelikih sprememb, saj se okolje stalno spreminja (fluidno stanje) in mora biti temu primerno fleksibilen. Pri poslovanju in širjenju pa notranja politika oz. način dela v organizaciji ne sme biti ovira (Šugman, Bednarik, Kolarič, 2002, str. 165-168).

5.4.2. Management športnih objektov

Management športnih objektov predstavljajo športne dvorane, stadioni, fitnesi, vse naprave in prostori, kjer se dogaja športna dejavnost. Glede na zasnovo objekta je njihova uporabnost lahko eno- ali večnamenska, kar dovoljuje izkoriščanje zmožnosti objekta v skladu s časovno izrabo (Bertoluci, 2003, str. 87).

Za management športnih objektov se potrebuje strokovnjake različnih področij, ki skrbijo, da je objekt sodoben in omogoča čim kakovostnejšo in učinkovito ponudbo ter izvedbo športne dejavnosti, obenem pa ne povzroča nepotrebnih stroškov. Poudariti je potrebno, da je management športnih objektov specifičen, saj zahteva specifična znanja, ki pa jih strokovnjaki s področja športa nimajo (Šugman, Bednarik, Kolarič, 2002, str. 168).

Pomembni dejavniki pri ekonomiki stroškov izgradnje, vzdrževanja in koriščenja športnih objektov so:

- večnamenska funkcija športnega objekta,
- lokacija,
- rešitev problema infrastrukture,
- način izgradnje in opremljanja športnih objektov,
- način koriščenja športnih objektov itd.

Temeljna naloga za izgradnjo športnih objektov je rezervacija prostora za izgradnjo na temelju plana (mreže) športnih objektov, ne glede na to, kdaj se bo objekt gradil (Bertoluci, 2003, str. 94-101).

5.4.3. Management športnih prireditev

Športna prireditev je v osnovi projekt, zato ravnanje take prireditve vsebuje prvine managementa projektov. V SSKJ je projekt opredeljen kot nekaj, kar določa, kaj se misli narediti in kako naj se to uresniči. Projekt je zaključena celota med seboj povezanih aktivnosti. Praviloma gre za enkratno dejavnost, saj se običajno projekt v povsem enaki obliki ali zaporedju aktivnosti ne ponavlja. Značilna je velika kompleksnost projekta: povezanost aktivnosti, virov in sodelujočih ljudi (Rozman, 1998, str. 1). Projektni management je opredeljen kot ciljno usmerjen proces planiranja, organiziranja, vodenja in kontroliranja, ki omogoča doseči čim bolj uspešen zaključek projekta.

V projektnem managementu so zastopane vse funkcije splošnega managementa, le da dobijo v luči projektov nekoliko drugačno obliko. Planiranje pomeni določitev vseh aktivnosti v projektu, njihovo povezanost, trajanje, stroške in vire in temelji v glavnem na tehniki mrežnega planiranja. Planiranje izvedbe projekta omogoči, da se že pred začetkom projekta določijo potrebne aktivnosti in ugotovijo problemi v zvezi z njihovo izvedbo in medsebojno povezanostjo. Z organizacijo projekta določamo skupine in posameznike, ki so odgovorni za izvedbo posameznih aktivnosti in opredeljujemo odnose med sodelujočimi v projektu. Organizacijska struktura mora biti prilagojena projektnemu delu, obenem pa mora omogočati učinkovito povezanost z institucijo, v kateri poteka projekt. V projektu postane vodenje značilno za projektne skupine, time. Ti združujejo strokovnjake z različnih področij, prav tako pa projektne skupine ne ustrezajo klasični hierarhični ali poslovno-funkcijski organizacijski obliki. Projektni manager mora sodelujoče v projektu ustrezno voditi, poskrbeti pa mora tudi za učinkovito komuniciranje in motiviranje. Tudi funkcija kontroliranja se nanaša na projektne aktivnosti, saj ugotavlja vsebinsko, terminsko in organizacijsko odstopanje dejanske izvedbe od planirane. Če pride do odstopanj, je treba ugotoviti vzroke zanje ter sprejeti odločitve, ki bodo izvedbo posameznih aktivnosti in projekta kot celote uskladile s planirano, ali pa jih spremeniti, če njihova uskladitev ni mogoča (Rozman, 1998, str. 7-22).

Usklajevanje aktivnosti ima za uspešnost projekta ključno vlogo, saj projekt sestavlja množica medsebojno povezanih aktivnosti, zato je v veliki meri prav od njihove učinkovite uskladitve v projektu odvisna tudi njegova uspešnost. Za odločanje v projektu je sicer odgovoren projektni manager, vendar je za uspešno izvedbo pomembno, da v procesu odločanja sodeluje čim več udeležencev projekta, kajti le tako je možno izbrati za projekt najugodnejše rešitve. Projektni manager tudi delegira naloge, odgovornost in avtoriteto projektnim skupinam, nosilcem aktivnosti ter drugim skupinam in posameznikom, ustrezno z zahtevami določenega projekta.

Management športnih prireditev je po mnenju mnogih managerjev najpomembnejše področje managementa v športu. Velik del pozitivne predstave o športu v javnosti temelji ravno na športnih prireditvah in organizaciji le-teh. Večina televizijskih prenosov in časopisnih člankov o športu temelji na posebnih dogodkih – športnih spektaklih.

Pomembno je, da se pri organizaciji vsake prireditve zavedamo, kakšen je njen namen, kateri so kratkoročni in dolgoročni cilji. Pri organizaciji prireditev morajo obstajati višji cilji, ki se jih morajo zavedati vsi udeleženi v procesu. Namen in cilji naj bi bili dolgoročni in podprti s strani javnosti. Za pripravo dobre prireditve so nujno potrebne organizacijske sposobnosti, veliko znanja ter predanosti.

Kljub splošnemu namenu pa potrebuje vsak dogodek svoje lastne, manjše cilje, ki morajo biti jasno postavljeni, da jih po končanem procesu zlahka analiziramo in ugotovimo, ali so bili doseženi. Za cilje je nujno, da so: jasno zastavljeni, merljivi, dogovorjeni, razumljivi, jasni, dosegljivi, realni, preprosti, časovno opredeljeni. Vse to je ključnega pomena za konstruktivno delovanje, za efektivno evaluacijo dogodka ter za boljše delovanje v prihodnosti. Tak cilj bi lahko bil na primer povečati lokalno število igralcev nogometa za 10%.

Za dobro organizacijo prireditve je potrebno upoštevati:

- ugotovitve in rezultate raznih znanstvenih disciplin, kot so ekonomske, psihološke, sociološke, komunikološke, medicinske, politološke in druge,
- logistiko in maksimalno izkoristiti razpoložljive vire,
- marketing in izvajati marketinške aktivnosti.

Pri organizaciji športnih prireditev se je treba pripraviti na načrtovanje z nekaj osnovnimi vprašanji:

- Čemu?
- Kakšna prireditev?
- Kje?

Pri organizaciji športne prireditve mora obstajati jasen namen in točno določeni cilji, ki naj bi jih dosegli z dogodkom. Prireditve so pomemben del športa in kadar so dobro organizirane, imajo velik doprinos k lokalnim ali mednarodnim športnim organizacijam. Takoj ko določimo namen za organizacijo prireditve, se posvetimo odločitvi, kakšen naj bo tip prireditve. Ali bo to prvenstvo, turnir, festival ali kakšna druga oblika dogodka. Natančno si je potrebno zastaviti naloge in jih potem izpeljati. Izbrati napačno vrsto prireditve je ravno tako nesprejemljivo, kot organizirati športno prireditev brez vnaprej določenega namena, ki ga želimo doseči. Pri vprašanju »kje« se je treba vprašati, kje stojijo objekti, ki jih bomo potrebovali za izpeljavo dogodka. Objekti morajo biti dovolj veliki in morajo imeti pomožne prostore, prostore za medicinsko pomoč, prostore za trening, prostore za medije, skratka objekt mora imeti ustrezno infrastrukturo za izpeljavo prireditve.

Pri športnih dogodkih so pomembni tako pasivni kot aktivni udeleženci, saj so povezani in tako lahko pasivni udeleženec postane aktivni in obratno. Gledanje športa lahko povečuje zavest o potrebnosti in željo po lastni športni aktivnosti, lastna športna aktivnost pa lahko povečuje zanimanje za športne dogodke in za gledanje športa.

Slovenci smo gledalci športa na TV in manj obiskovalci športnih prireditev. Finančni potencial, ki ga predstavljajo športne prireditve je tako zelo majhen (Bednarik, Potočnik, Simoneti, 1997, str. 19).

Najpomembnejše športne prireditve so:
- tekmovanja,
- športni shodi,
- splošne športne prireditve,
- kongresi, simpoziji, seminarji, tečaji, posvetovanja itd.

Namene, ki jih udeleženci s tekmovanjem želijo uresničiti, so različni, eni tekmujejo, drugi organizirajo, tretji poslušajo, gledajo, berejo, četrti skrbijo za varnost itd. Vse prireditve nosijo strokovni in animacijski vidik športne dejavnosti, obenem pa marsikdaj in marsikje tudi političnega in ekonomskega.

5.4.4. Management rekreativnega športa (športa za razvedrilo)

Ljudje se športno udejstvujejo predvsem zaradi uživanja, sprostitve, zdravja in druženja. Prvi korak k razumevanju managementa rekreativnega športa je, da spoznamo in razumemo potrebe ljudi po športni dejavnosti. Zadovoljevanje potreb po gibanju se od človeka do človeka zelo razlikuje, saj ima vsak svoje želje in zahteve. Potrebno je, da spoznamo, katere so te želje in na podlagi teh ugotovitev oblikujemo toliko različnih programov, kolikor je potreb. Želje ljudi se s časom spreminjajo, management jim mora biti sposoben slediti s ponudbo. Takšna odzivna sposobnost je lahko tudi merilo konkurenčne prednosti. Zavedati se je treba okolja okoli nas, mu znati slediti in prisluhniti, se znati neopazno prilagoditi. Management mora dajati tudi pobude, spodbujati mora želje, ki bodo ustvarile potrebe.

Izvajanje procesa managementa rekreativnega športa v novem tisočletju pomeni predvsem dvoje: izziv in priložnost. Področje te oblike športne dejavnosti je bolj široko, kot si mislimo, in nam ponuja več, kot izrabimo. Je pa enostavna naloga, ki temelji na treh procesih: (1) prilagoditvi stanja trenutnim željam in potrebam, (2) na velikem zanimanju, kaj se dogaja okoli nas, kako drugi gledajo na stvari ipd. Imejmo pregled nad celoto in izbirajmo tiste informacije, ki so pomembne za proces. Prilagajanje stanja in naše zanimanje nato samo še (3) posredujemo okolici (Šugman, Bednarik, Kolarič, 2002, str. 169).

Glede na raziskavo Neal-a (1999), ki je zajela viharjenje možganov uspešnih managerjev, moramo stalno stremeti k razvijanju takšnih športnih programov, kjer ljudje delajo stvari pravilno. Naše delo naj temelji na manjših skupinah ali celo na individualnem pristopu. Upoštevati moramo različnost ljudi in jo uporabiti pri razvijanju boljšega razumevanja želja. Pri tem ne pozabimo na tveganje, ki spodbuja inovacijo in napredovanje, nasprotno pa lahko stagniramo in nazadujemo. V tem je čar managementa, ki daje pobude in čaka na druge. V tem primeru je odzivanje na želje prepozna akcija, kajti management mora biti pred njimi: spodbujati mora želje.

5.4.5. Management vrhunskega športa (športa za dosežek)

Šport za dosežek je gonilna sila managementa v športu. To silo proizvajajo vrhunski športniki, ki s svojimi športnimi dosežki višajo meje zmožnega in zbudijo veliko občudovanje pri pasivnih udeležencih. Ta povezava omogoča rast in razvoj managementa športa za dosežek. V tem kontekstu se ne govori samo o tekmovanju in dosežkih, hkrati gre za proces treniranja, profesionalnega pristopa strokovnega tima k športniku, odnos do športa za dosežek, združevanje ipd.; to je način življenja. Vrhunski športniki podrejajo način življenja športnim dosežkom in treningom, saj je to zanje edini način življenja. Biti najboljši sedaj, pomeni imeti največ, tudi sredstev za življenje, saj to predstavlja športnikom edini finančni vir (ZDA in podobne države). V tem je v nasprotju s športom za razvedrilo proces managementa športa za dosežek veliko bolj kompleksen, zato pa tudi veliko bolj natančen (Šugman, Bednarik, Kolarič, 2002, str. 171).

Trg vrhunskega športa se manifestira skozi prodajo in nakupe profesionalnih športnikov, skozi čim bolj spektakularne športne dogodke, ki se prodajajo obiskovalcem in preko medijev gledalcem, poslušalcem in bralcem ter preko oglaševanja v športu, ki ima za cilj čim večjo prodajo izdelkov in storitev (Bednarik, Potočnik, Simoneti, 1997, str. 21).

Vrhunski športniki so medijsko najbolj izpostavljena elita, pomemben promocijski dejavnik nacije, države, nacionalnega in mednacionalnega gospodarstva ter športa samega.

Vse temelji na ovrednotenju športnega rezultata, ki je posledica sodelovanja športnika, trenerja in strokovnega tima, tudi managerja. Rezultat proizvaja športnik in služi za zadovoljitev osebnih dobrin ter pasivnim udeležencem v športu. Pri tem je ovrednotenje izjemnega pomena, tako s strokovnega kot tudi z javnega vidika. Ta športni rezultat mora dobiti visoko oceno z obeh vidikov in mora zbujati pozornost (spektakel), ker le tako predstavlja menjalno vrednost, ki je sočasno duhovna in materialna. Zavedati pa se moramo, da se proces managementa športa za dosežek začne, še preden športnik stopi na zmagovalno stopničko; začne se s treningom. Pot do uspeha je dolga, vmes pa je še celotna promocija športnika javnosti. Takšen športni dosežek ni samo končni cilj športnika, temveč se njegov namen izrazi predvsem zaradi odzivanja javnosti. Dosežek postane multiplikator množičnega športa in športne industrije, njihov promotor in promotor države, ki ji trener in športnik pripadata, pa tudi kraja, kjer je rezultat dosežen.

Vrhunski športni dosežek mora biti izpostavljen mednarodni primerjavi, s tem pa je tudi javno spremljan. Zato je teorija ponudbe in povpraševanja v managementu športa za dosežek odvisna predvsem od odzivnosti javnosti in v skladu s finančno menjalno vrednostjo športnega dosežka. Finančno vrednost pa določajo mnogi dejavniki, med drugim športna panoga, raven tekmovanja, odmev dosežka ipd. in v tem segmentu gredo številke v izjemne višine. Brez tega športni rezultat pomeni le pomoč k tehnologiji razvoja športnega treninga in športne industrije.

Zaradi teh dejstev in narave športa za dosežek se je pojavila potreba po usklajevanju športa še z drugimi, ne samo s sorodnimi področji, tudi s tržnim. V tem primeru govorimo o športnem poslu, ki brez ustreznega finančnega načrta ne more preživeti. Športni managerji pravijo, da športni posel s svojo specifičnostjo predstavlja poseben posel, le da so nekatera bolj izražena, občutljiva, pomembna ali edinstvena za rešitve managementa športa za dosežek (Šugman, Bednarik, Kolarič, 2002, str. 172).

Glede na majhno število prebivalcev se Slovenija s svojimi registriranimi tekmovalci in njihovimi uspehi lahko primerja z zahodno Evropo in postsocialističnimi državami. Slovenski šport je skoraj brez finančnih sredstev, ki jih za TV pravice plačujejo TV hiše, medtem ko je to eden največjih finančnih virov svetovnega vrhunskega športa. Vzroki za to so v majhnosti trga potencialnih oglaševalcev v času prenosa športnih prireditev. Uspešnost vrhunskega športa in tekmovalnega športa se kaže skozi gledanost športnih dogodkov. Za majhno državo, kot je Slovenija, je vrhunski šport pomemben dejavnik narodove identitete.(Bednarik, Potočnik, Simoneti, 1997, str. 19-21).

6. SKLEP

Management pomaga človeku, da si organizira svoj čas in aktivnosti ter jih koordinira. V športnem managementu se delovanje procesa povezuje s športno dejavnostjo in koordinira športne vire. Šport se je skozi čas širil, postal preobsežen, zato ga je bilo potrebno ustrezno urediti, s tem pa se je pojavila potreba po managementu športne dejavnosti. Management športa ima vse značilnosti procesa managementa, kot ga poznamo pri poslovanju podjetij.

S športno dejavnostjo opredeljujemo vse oblike športnega udejstvovanja, tako športa za razvedrilo (rekreativnega športa) kot za dosežek (vrhunski šport), pa tudi športa mladih in vse procese, ki delujejo vzporedno. Na tem področju so najdejavnejše športne organizacije, ki so temeljni izvajalci športne dejavnosti. Usmerjene so v zadovoljevanje primarnih in tudi sekundarnih človekovih potreb s pomočjo športnega managementa. Vsaka športna organizacija je namreč svojevrstno podjetje, ki si mora postaviti jasne cilje, izdelati strategijo in imeti jasno organizirano vodenje. V zasnovi uspešne športne organizacije je najpomembnejše opredeliti

njeno poslanstvo: kaj pravzaprav želimo z njo doseči, kakšni so njeni poglavitni cilji in kakšen je cilj njenega obstoja.
Nepridobitne organizacije delujejo na področjih, kjer profitne organizacije ne bi preživele. Zaradi tega jim država nudi določene stimulacije in olajšave. Dandanes število in pomen NPO v Sloveniji narašča, čedalje več ljudi išče storitve/proizvode pri NPO in čedalje več ljudi se zaposluje v NPO. Čedalje več ljudi je, katerim je osebno zadovoljstvo na delovnem mestu pomembnejše kot plača in napredovanje. Osebni motivi, kot so, delati take stvari, ki jih imaš rad, postajajo dandanes vse pogostejši.

Management v športu je v Sloveniji še zelo slabo razvit. Do sedaj so delovali v NPO na vodstvenih funkcijah prostovoljci brez managerskih znanj in izkušenj. Večinoma zaradi tega ni bilo vidnega napredka. Sedaj pa se čedalje več organizacij zaveda, da bo potrebno zaposliti profesionalne vodstvene kadre - managerje, če bodo hotele poslovati z rezultati in ohraniti delovanje nepridobitne organizacije.

Nekatere organizacije poskušajo pridobiti vodstvene kadre iz gospodarstva (profitnih dejavnosti), saj ti imajo znanje, izkušnje in sposobnosti za ravnanje organizacij. Vendar pozabljajo, da je ravnanje nepridobitne organizacije drugače organizirano že zaradi nestalnosti finančnih virov in prostovoljnih delavcev. Prav tako so vodstveni kadri iz pridobitnega sektorja preveč profitno usmerjeni, saj poslovanje NPO ne temelji na dobičku in razdelitvi tega, ampak na doseganju dobička in uporabi le-tega za delovanje nepridobitne organizacije. NPO se zavzemajo za zadovoljevanje višjih duhovnih vrednot, njihovo delovanje je v splošnem družbenem interesu in s svojim delovanjem povečujejo kakovost družbenega življenja.

Moje mnenje temelji na tem, da je potrebno pri zaposlitvi profesionalnega vodstvenega kadra upoštevati tako motivacijske spodbude (ljubiteljstvo do športa) kot tudi managerska znanja, izkušnje in sposobnosti za vodenje nepridobitne organizacije.

Glede na vse napisano lahko ugotovimo, da kljub svoji majhnosti po številu prebivalcev in relativno majhnem vlaganju v šport v primerjavi z drugimi evropskimi državami, Slovenija dosega vrhunske rezultate. Na vseh največjih mednarodnih tekmovanjih že vrsto let dosegamo izjemne uspehe in se mnogokrat uvrščamo ob bok največjim in najbogatejšim državam, na zelo visokem nivoju pa je tudi množični (rekreativni) šport – šport za vse. To je mogoče pojasniti z predvsem s strokovnim delom v posameznih panogah, očitno pa so tudi razpoložljiva sredstva namensko in relativno uspešno porabljena.

Naj zaključim z ugotovitvijo, da je management nepridobitne organizacije v veliki meri podoben managementu profitnih organizacij. Zato je pri ravnanju nepridobitne organizacije smiselno uporabljati splošna znanja iz managementa in jih dopolnjevati s posebnimi znanji managementa nepridobitnih organizacij.

LITERATURA

1. Bertoluci Mato: Ekonomika i menedžment sporta. Zagreb : Kineziološki fakultet, 2003. 294 str.

2. Bednarik J., Potočnik J., Simoneti M.: Ekonomski pomen slovenskega športa. Financiranje športnih organizacij. Ljubljana : Fakulteta za šport, 1997. 102 str.

3. Bednarik Jakob: Nekateri vidiki financiranja in organiziranosti športa v Sloveniji. Ljubljana : Fakulteta za šport, 1999. 100 str.

4. Bednarik J. et al.: Izdatki za šport v Sloveniji. Ljubljana : Fakulteta za šport, 2000. 38 str.

5. Bednarik J., Kolenc M., Močnik R.: Analysis of expenditures in sport in Slovenia. Some economic aspects of sport in Slovenia. Ljubljana : Fakulteta za šport, 2001, str. 83-89.

6. Bednarik Jakob, Petrović Krešimir: Advantage of top-level sport results in Slovenia. Some economic aspects of sport in Slovenia. Ljubljana : Fakulteta za šport, 2001, str. 30-39.

7. Chelladurai Packianathan: Managing Organizations for Sport and Physical Activity. Scottsdale : Holcomb Hathaway Publications, 2001. 432 str.

8. Dimovski Vlado, Penger Sandra: Management. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2001. 182 str.

9. Dimovski Vlado: Management neprofitnih organizacij. S. Možina, ur., Management-nova znanja za uspeh. Radovljica : Didakta, 2002, str. 497-622.

10. Drucker F. Peter: Managing the non-profit organization. Oxford : Linacre House, 1997. 178 str.

11. Hočevar Marko, Jaklič Marko: Slovenski managerski izziv. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1999. 175 str.

12. Hrovatin Nevenka: Ekonomski vidik menedžmenta nevladnih organizacij. D. Jelovec, ur., Jadranje po nemirnih vodah menedžmenta nevladnih organizacij. Ljubljana : Radio Študent, Študentska organizacija Univerze v Ljubljani. Koper: Visoka šola za management, 2002, str. 71-93.

13. Kolarič Zinka: Različni znanstveno-teoretski pristopi k preučevanju neprofitnih organizacij. D. Jelovec, ur., Jadranje po nemirnih vodah menedžmenta nevladnih organizacij. Ljubljana : Radio Študent, Študentska organizacija Univerze v Ljubljani. Koper: Visoka šola za management, 2002, str. 29-45.

14. Kolarič Z., Črnak-Meglič A., Vojnovič M.: Zasebne neprofitne-volonterske organizacije v mednarodni perspektivi. Ljubljana : Fakulteta za družbene vede, 2002. 186 str.

15. Kovač Bogomir: Management neprofitnih organizacij. Neprofitni management 1/2, 1998.

16. Kovač Marjeta et al.: Šport v Republiki Sloveniji. Ljubljana : Ministrstvo za šolstvo in šport, 1995. 116 str.

17. Kralj Janko: Temelji managementa in naloge managerjev. Koper : Visoka šola za management, 2001. 214 str.

18. Lipičnik Bogdan: Ravnanje z ljudmi pri delu. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1998. 422 str.

19. Lipovec F.: Razvita teorija organizacije. Splošna teorija organizacije združb. Maribor : Založba Obzorja, 1987. 365 str.

20. Možina Stane: Management danes. S. Možina, ur., Management. Radovljica : Didakta, 1994, str. 15-34.

21. Možina Stane: Učeča se organizacija – učeči se management. S. Možina, ur., Management-nova znanja za uspeh. Radovljica : Didakta, 2002, str. 12-45.

22. Neal L.L.: Recreation management in the future. 7th Congress of the European association for sport management. Solun : EASM, 1999.

23. O'Beirne Cameron: Managing small and not-for-profit sport organizations. John Beech & Simon Chadwick, eds., The Business of Sport Management. Harlow : Prentice Hall, 2004. 496 str.

24. Rozman Rudi: Planiranje poslovanja podjetja. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1993. 298 str.

25. Rozman R., Kovač J., Koletnik F.: Management. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1993. 312 str.

26. Rozman Rudi: Ravnanje projektov. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1998. 219 str.

27. Rozman Rudi: Analiza in oblikovanje organizacije. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2000. 154 str.
28. Rozman Rudi: Pojmovanje in razvoj managementa. S. Možina, ur., Management-nova znanja za uspeh. Radovljica : Didakta, 2002, str. 46-95.

29. Rus Veljko: Management v nepridobitnih organizacijah. S. Možina, ur., Management. Radovljica : Didakta, 1994, str. 73-117.

30. Slack T.: Understanding Sport Organizations. Campaign : Human Kinetics, 1997. 347 str.

31. Svetlik Ivan: Menedžment človeških virov v neprofitnem sektorju. D. Jelovec, ur., Jadranje po nemirnih vodah menedžmenta nevladnih organizacij. Ljubljana : Radio Študent, Študentska organizacija Univerze v Ljubljani. Koper: Visoka šola za management, 2002, str. 93-105.

32. Šporar Primož: Oris aktualnega dogajanja na področju nevladnih organizacij. D. Jelovec, ur., Jadranje po nemirnih vodah menedžmenta nevladnih organizacij. Ljubljana : Radio Študent, Študentska organizacija Univerze v Ljubljani. Koper: Visoka šola za management, 2002, str. 313-339.

33. Šugman Rajko: Organiziranost športa doma in po svetu. Ljubljana : Fakulteta za šport, 1998. 178 str.

34. Šugman Rajko, Bednarik J. in Kolarič B.: Športni menedžment. Ljubljana : Fakulteta za šport, 2002. 320 str.

35. Trunk-Širca Nada in Tavčar Mitja I.: Management nepridobitnih organizacij. Koper : Visoka šola za management, 1998. 136 str.

36. Verčič Dejan: Odnosi z javnostmi v neprofitnih organizacijah. D. Jelovec, ur., Jadranje po nemirnih vodah menedžmenta nevladnih organizacij. Ljubljana : Radio Študent, Študentska organizacija Univerze v Ljubljani. Koper: Visoka šola za management, 2002, str. 199-213.