

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE

MANAGEMENT V ŠPORTU

Ljubljana, april 2017

MIRNESA JUSUFOVIĆ

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Mirnesa Jusufović, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Management v športu, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko doc. dr. Judita Peterlin,

IZJAVLJAM,

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu prek Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne _____

Podpis študenta(-ke): _____

KAZALO

UVOD	1
1 MANAGEMENT.....	2
1.1 Opredelitev managementa	2
1.2 Osnovne ravni managementa	2
1.3 Temeljne funkcije managementa.....	3
2 ŠPORTNI MANAGEMENT	4
2.1 Opredelitev športa.....	4
2.1.1 Šport v Republiki Sloveniji.....	5
2.1.2 Program športa Republike Slovenije za leto 2017	7
2.2 Opredelitev športnega managementa	8
2.2.1 Področja v športnem managementu	10
2.3 Opredelitev športnega managerja	13
2.3.1 Naloge športnega managerja	13
2.3.2 Ključne kompetence slovenskega športnega managerja	15
3 ŠPORTNI KLUBI	18
3.1 Naloge športnih klubov	18
3.2 Organizacijska struktura športnih klubov	18
3.3 Stanje športnega managementa v kranjskih športnih klubih	19
3.4 Management športnih objektov v Mestni občini Kranj.....	21
SKLEP	24
LITERATURA IN VIRI	26
PRILOGE	

KAZALO TABEL

Tabela 1: Slovenski šport v številkah za obdobje od leta 2000 do 2010.....	6
Tabela 2: Obseg sredstev državnega proračuna Republike Slovenije za program športa 2017.....	8
Tabela 3: Teoretični model strukture splošnih kompetenc slovenskih športnih managerjev	16
Tabela 4: Teoretični model strukture specifičnih kompetenc slovenskih športnih managerjev	17
Tabela 5: Šport v številkah v Mestni občini Kranj	21
Tabela 6: Športni center Kranj	22

KAZALO SLIK

Slika 1: Športni management kot usklajevanje	10
--	----

UVOD

Zdrav način življenja je otežen brez športa oziroma rekreacije. Šport je preplet aktivnosti, kot so vzgoja, igra, telesna aktivnost in zdrav način življenja, s potrebami po užitku, sproščanju, razvedrilu, dobrem počutju, ne nazadnje pa tudi po tekmovanju in doseganju vrhunskih rezultatov (na športnem področju).

Glede na podatke Nacionalnega programa športa v Republiki Sloveniji je šport na vseh področjih v velikem razcvetu in je postal velik posel, ki uspešno razvija športno industrijo, turizem in trgovine, ter je postal ena od pomembnih gospodarskih panog. Vodilni nosilci športnih aktivnosti pri nas so športna društva in panožne zveze, vse močnejši pa postaja zasebni sektor, ki ponuja mnogo različnih športnih aktivnosti.

Novi subjekti, novi odnosi v financiranju, drugačen odnos države do športa, nove politike športa, novi programi, novi sistemi tekmovanj in drugačen pristop do športa z vidika športne industrije pospešujejo strokovni razvoj športnega managementa.

Namen zaključne strokovne naloge je prikazati teoretična spoznanja s področja športnega managementa in s tem razširiti znanje na tem področju, ki sem ga pridobila v več kot 10 letih ukvarjanja z roketom. Cilj naloge je teoretično prikazati vse sestavine športnega managementa, empirično predstaviti vloge ter pomen managementa pri upravljanju športnih klubov in prikazati management športnih objektov.

Zaključna strokovna naloga je vsebinsko razdeljena na tri področja oziroma poglavja. V prvem poglavju opredelim management, njegove temeljne funkcije, naloge ter osnovne ravni managementa, saj sta znanje in razumevanje managementa potrebna za definiranje športnega managementa. V drugem poglavju teoretično predstavim pomen športa, športnega managementa, naloge športnega managerja, njegove kompetence in področja športnega managementa. V tem poglavju predstavim tudi analizo športa v Republiki Sloveniji z namenom lažje predstave razvoja športne panoge. V tretjem poglavju in sklepu pa razložim delovanje managementa v kranjskih športnih klubih s pomočjo anonimne ankete ter management športnih objektov v Mestni občini Kranj s pomočjo internetnih virov.

1 MANAGEMENT

1.1 Opredelitev managementa

Možina (1994) management (angl. *to manage*) definira kot obvladovanje, izraz pa označuje tudi vrsto različnih, obenem pa povezujočih se aktivnosti. Uporabljamo ga tako za definiranje znanosti kot opredelitev vseh vrst vodenja. Različni avtorji različno opredeljujejo management, vse definicije pa temeljijo na skupnem spoznanju, da gre za upravljanje z različnimi viri, ki so ključnega pomena za uresničevanje ciljev organizacije. Temeljne funkcije managementa so planiranje, organiziranje, vodenje in kontroliranje dela, vseh nalog in aktivnosti v točno določeni organizaciji.

Možina (1994) opredeljuje management kot ustvarjalno reševanje problemov, ki se pojavljajo na vseh področjih organizacije. Je proces analize problemov, iskanje vzrokov, določanje alternativ, planiranje, določanje in nadzor dosežkov. Izbira primerne odločitve je pri tem glavnega pomena, vsekakor pa ne smemo zanemariti reševanja problemov, kajti ta del procesa nastopa v vseh dejavnostih managementa. Poleg tega je management miselna dejavnost vseh zaposlenih v organizaciji, je nekakšna osnova pri povezovanju vseh elementov.

Vsem definicijam managementa je skupna tudi ugotovitev, da gre za aktivnost, ki je usmerjena k izpolnjevanju nekih vnaprej določenih ciljev. Management ima značilno vlogo v gospodarskih, prav tako pa tudi v družbenih dejavnostih, kot so šolstvo, zdravstvo, kultura, šport in druge, ter se nanaša na male in velike organizacije, profitna in neprofitna podjetja, na proizvodnjo in opravljanje storitev.

Razlika med upravljanjem in managementom je natančno določena. Lipovec (1987) definira upravljanje kot organizacijsko funkcijo, ki je opredeljena samo z družbeno-ekonomske strani, zagotavlja družbeni način gospodarjenja in je vir oblasti v podjetju. S tega vidika funkcijo managementa opravlja izključno lastnik podjetja, ki skladno s tem skrbi, da so zaščiteni vsi interesi ter da delo poteka v skladu z njimi. Management kot organizacijska funkcija pa opredeljuje ločene naloge posameznih zaposlenih oziroma izvajalcev nalog s skupnim ciljem planiranja, vodenja, organiziranja in kontroliranja.

1.2 Osnovne ravni managementa

Nižji manager je oseba, ki je zadolžena in neposredno odgovorna za proizvodnjo izdelkov ali storitev. Njegovo delo je sprotno reševanje problemov. To so lahko vodje prodaje, vodje oddelkov, nadzornik delovnega procesa itd.

Srednji manager je zadolžen za odločanje, v katerih delih organizacije se določeni izdelki ali storitve opravljajo in kako naj se ti končni izdelki ali storitve posredujejo potrošnikom. Odgovoren je tudi za usklajevanje dela nižjih managerjev in administrativnih delavcev. Zaposleni na tem področju so po navadi direktor ali vodja oddelka, področja, na primer trženja.

Višji manager je odgovoren za splošno usmerjanje dejavnosti v organizaciji. Zadolžen je za postavljanje vizije, poslanstva, ciljev, politike in tudi celotne strategije organizacije. Osebe, zaposlene na tem področju, zastopajo organizacijo v javnosti, v poslovnih in upravnih zadevah. Višji managerji imajo običajno nazive izvršilni direktor, direktor področja organizacije, predsedniki, pomočniki predsednika itd.

1.3 Temeljne funkcije managementa

Temeljne funkcije managementa so naloge, ki jih opravljajo vsi uspešni managerji. So le en vidik managerskega dela. Naloge so med seboj povezane, velikokrat pa se tudi prekrivajo.

Planiranje ali načrtovanje je kot prva funkcija managementa prisotno v vseh delih managementa, ker je celotno dogajanje v podjetju načrtovano. Ključni korak v tej fazi je izgradnja načrta, ki bo pripomogel k doseganju zastavljenega cilja. Planiranje je torej proces, kjer so jasno postavljene naloge, cilji, nameni in s tem posledično način, kako vse to doseči. Načrt mora biti jasno zastavljen, obsežen in natančen, vendar kljub temu namenjen prilagajanju kratkoročnih in dolgoročnih nalog, ki so potrebne točno določeni organizaciji. Vse skupaj pa mora biti podprto z izbiro poti za uresničitev zastavljenih ciljev s čim manj težavami in ovirami, ker jih je zelo težko v popolnosti odstraniti. Tako je že v fazi planiranja treba razmišljati o možnih zapletih, ovirah in težavah, s katerimi se lahko srečamo, in jih že v zgodnji fazi odpraviti.

Organiziranje pomeni zavzemanje in prizadevanje za učinkovito uporabo vseh sredstev in virov z namenom doseganja zastavljenih ciljev poslovanja. To pomeni, da je organiziranje funkcija managementa, ki je zadolžena za organiziranje odnosov med nosilci nalog. Cilj funkcije je koordiniranje načina opravljanja dela, aktivnosti zaposlenih in uravnovešenost odnosov z vidiki organizacije. Vse aktivnosti morajo biti opravljene v ustrezno določenem zaporedju in v določenem času. Funkcija organiziranja je proces izdelovanja organizacijskih razmerij med zaposlenimi in sledi načrtovanju ter predstavlja obliko uresničevanja postavljenih ciljev.

Vodenje je sposobnost usmerjanja, spodbujanja, vplivanja managerja na zaposlene, da mu ti sledijo in opravljajo tisto delo oziroma aktivnosti, ki jim jih manager določi. Da vse teče brez zapletov, pa mora manager imeti odlične komunikacijske sposobnosti ter dober odnos

z zaposlenimi, ki ga krepi s spodbujanjem in z motiviranjem. Vodenje lahko definiramo tudi kot začetek opravljanja akcij, kadrovanja, motiviranja in komuniciranja.

Kontroliranje oziroma nadzorovanje je zadnja, vendar nič manj pomembna funkcija. Gre za kontroliranje aktivnosti zaposlenih, preverjanje, ali je organizacija na pravi poti k zastavljenemu cilju, ter za iskanje odstopanja doseženega od načrtovanega. Nove direktive v kontroliranju dajejo vse večji poudarek nadzorovanju usposabljanja in izobraževanja zaposlenih.

2 ŠPORTNI MANAGEMENT

2.1 Opredelitev športa

Šport je postal eden od najpomembnejših elementov življenja, ki nas spodbuja, krepi in vsekakor bogati. Je človeška potreba, ki je že od začetka človeštva močno povezana s kulturo. Retar (1998) to ugotovitev povezuje že z obdobjem stare Grčije, kjer so poskušali povezati telesno aktivnost s popolnostjo telesnega ideala in z zdravim duhom. Hipokrat, ki je bil v stari Grčiji označen kot najpomembnejši zdravnik, je opisoval gibanje kot najpomembnejši element zdravega načina življenja. Skozi obdobja se je šport kot telesna aktivnost in sam pojem razširil in preoblikoval.

Danes beseda šport ne pomeni samo preoblikovanja telesa v nek »ideal«, ampak tudi način življenja, vzgoje, konec koncev pa se šport izraža tudi kot nacionalna zavest. Šport je prepletanje aktivnosti, kot so vzgoja, igra, oblika telesne dejavnosti, prav tako pa ne smemo pozabiti, da šport vključuje tudi določeno obliko tekmovanja z drugimi. Iz tega je razvidno, da šport ni le posledica potrebe po gibanju, temveč tudi potrebe po zabavi, druženju, izražanju in tekmovalnosti. Za vrhunskim športnikom stoji kopica strokovnjakov, trenerjev, predvsem pa ustvarjalnost športnika, ki je nekakšno gonilo k realizaciji vrhunskih športnih dosežkov. Ti dosežki bogatijo tako posameznega vrhunskega športnika kot nacijo. Z nekaterih zornih kotov je pomen športa v današnjici skorajda nedoumljiv. Njegova vrednost za človeško telesno in mentalno zdravje je nepredstavljiva, z ekonomskega vidika pa se njegove vrednosti ne da izračunati.

Retar (2015) označuje šport kot obliko telesne dejavnosti, ki je sestavljena iz različnih oblik tekmovanja. V smislu telesne oziroma gibalne dejavnosti pa definira šport kot gibanje človeka, ki se nanaša na izboljševanje njegove zdravstvene in telesne pripravljenosti. Vsak šport je telesna dejavnost, kar pa ne velja v obratni smeri, in sicer ne pomeni, da vsaka gibalna dejavnost že označuje šport.

Nacionalni inštitut za javno zdravje Republike Slovenije (2013) razume ter definira šport in telesno vadbo kot posebno vrsto fizične aktivnosti, kjer se šport nanaša na projektirano

in organizirano vadbo, ki v nekaterih primerih vključuje tudi obliko tekmovanja, medtem ko telesna vadba služi kot vodilo h kakovostnejšemu zdravju in k boljši fizični sposobnosti.

Šport kot potreba človeka po motoriki in s tem posledično ustvarjanju vrhunskih dosežkov, pred tem pa vrhunskih športnikov, ostaja primarna prvina. Skozi čas se je šport razvijal in širil, s čimer je potreba po informatizaciji, organiziranosti, vodenju in sistematizaciji postajala vse pomembnejša. Šport kot aktivnost je postal zajeten sklop različnih dejavnosti, zato ga je bilo treba skladno konstituirati.

»Zaradi interdisciplinarnosti je šport prepleten z različnimi družbenimi področji, kot so: zdravstvo, vzgoja in izobraževanje, gospodarstvo, okolje, turizem, kultura, znanost in obramba. Zato so pri njegovem razvoju poleg športnih društev in drugih organizacij udeleženci tudi subjekti z omenjenih družbenih področij. Velik del športnih programov otrok in mladine poteka v vzgojno-izobraževalnem sistemu; ti programi niso vključeni v nacionalni program športa, so pa kot del sprejetih predmetnikov in šolskih programov pomemben element vzpostavljanja športne aktivnosti in oblikovanja športne kulture« (Ur. l. RS, št. 24/2000).

Ves poslovni svet teži k izrabi nove dimenzije športa in se z njo poskuša povzpeti na višjo raven poslovanja. Tako je šport kot dejavnost postal del posla, vendar so splošne zakonitosti managementa podjetja nekoliko drugačne kot zakonitosti managementa športa.

Šport vpliva tudi na poslovanje gospodarskih družb in boljši položaj države v svetovnem gospodarstvu. To se kaže v industriji, ki proizvaja številno športno opremo, od rekvizitov do športnih oblačil, in v trgovini, ki te proizvedene izdelke ponuja na trgu. V turizmu, ki je družbeni pojav in gospodarska dejavnost, temelji na ponudbi zdravstvenih in športnih programov. Ljudje se vse bolj zavedajo pomembnosti športa tudi v tržnem gospodarstvu, saj športna industrija ter trgovine zaposlujejo čedalje več ljudi. Obenem pa so začeli vse bolj ceniti kakovost preživljanja prostega časa in ukvarjanje s športom z namenom pozitivnega vpliva na zdravje.

2.1.1 Šport v Republiki Sloveniji

V nadaljevanju si bom pomagala z Resolucijo o Nacionalnem programu športa v Republiki Sloveniji za obdobje med letoma 2014 in 2023, ki je bila sprejeta na seji državnega zbora 2. 4. 2014. V Resoluciji je objavljena analiza, ki jo je opravil Nacionalni program športa Republike Slovenije 2000–2010 (v nadaljevanju Nacionalni program športa 2000–2010), in sicer gre za analizo športa v Republiki Sloveniji (v nadaljevanju RS). Da je šport v RS v zadnjih 15 letih dosegel rast in razvoj, kažejo nekateri kazalniki, kot so število osvojenih medalj na tekmovanjih, število športnih organizacij, delež dejavnih prebivalcev itd. Dejavniki, ki so pripomogli h kakovostnemu razvoju športa, so ukrepi na področju lokalne

in državne skupnosti, interes prebivalcev, družbena organiziranost športa in vloga športa v vzgojno-izobraževalnem sistemu.

Iz že zgoraj omejene analize športa v RS sem povzela nekaj ključnih stanj ob izteku desetletnega obdobja (Tabela 1). Nacionalni program športa 2000–2010 je analizo pripravil kot strokovno podlago za oblikovanje strategij, ki bodo pripomogle k še boljšemu stanju in razvoju slovenskega športa.

Tabela 1: Slovenski šport v številkah za obdobje od leta 2000 do 2010

Delež odraslih prebivalcev, ki se ukvarjajo s športom (2008)	64 %
Nepokrite športne površine (m ² na prebivalca)	3,18
Planinske poti in planinske koč	9.000 km planinskih poti, 176 planinskih koč in bivakov
Pokrite športne površine (m ² na prebivalca)	0,33
Število delujočih športnih društev in njihovih združenj	6.286
Število delujočih športnih organizacij	10.201
Število izvajalcev in programov usposabljanja strokovnega kadra	63 izvajalcev, 333 programov
Število kategoriziranih športnikov	5.110
Število mladih športnih študentov	163
Število občin s kategoriziranimi športniki	134
Število organiziranih svetovnih evropskih prvenstev	5
Število otrok in mladine v projektu nacionalnih panožnih športnih šol	12.13
Število registriranih športnikov v tekmovalnih sistemih nacionalnih panožnih športnih zvez, kjer tekmujejo za naslov državnega prvaka	122.052
Število športnih panog s kategoriziranimi športniki	115
Število športnikov svetovnega razreda	131
Število ur obvezne športne vzgoje na teden v vzgojno-izobraževalnem sistemu	2–3 šolske ure (po 45 minut) na teden v osnovni šoli, 1–3 v srednji šoli in 0 na univerzi
Število vrhunskih športnikov	1.051

Vir: Resolucija o nacionalnem programu športa v Republiki Sloveniji za obdobje med letoma 2014 in 2023, 2014, str. 2–3.

Organiziranost športa v RS narašča, kar je razvidno iz zgoraj navedenih podatkov ter podatkov raziskave Nacionalnega programa športa RS. V letu 2012 je delovalo 10.201 športnih organizacij, od katerih je bilo 6.286 športnih društev. V primerjavi s podatki iz leta 2001 se je število teh društev povečalo za 2.541.

Število športnih panog, število in delež slovenskih občin s kategoriziranimi športniki, število vrhunskih športnikov in število osvojenih medalj na največjih tekmovanjih je v celotnem obdobju od leta 2001 naraščalo.

Število osvojenih medalj slovenskih športnikov na največjih mednarodnih tekmovanjih (svetovna in evropska prvenstva ter olimpijske igre) se je med letoma 2001 in 2012 povečalo za 9,46 na leto.

RS je na poletnih olimpijskih igrah v Pekingu leta 2008 osvojila pet medalj in štiri medalje prav tako na poletnih olimpijskih igrah v Londonu leta 2012. Taki dosežki slovenskih športnikov so prispevali, da se je RS povzpela na peto mesto na lestvici držav po številu osvojenih medalj na prebivalca. Slovenski športniki, ki so sodelovali na olimpijskih igrah v Riu de Janeiru leta 2016, pa so RS obogatili s še štirimi osvojenimi kolajnami. Slovenski športniki pa ne blestijo samo na poletnih olimpijskih igrah, temveč tudi na zimskih. S tremi osvojenimi medaljami na zimskih olimpijskih igrah v Vancouvru leta 2010 so zasedli tretje mesto na lestvici. Na olimpijskih igrah, ki so potekale v Sočiju leta 2014, pa je slovenska olimpijska reprezentanca osvojila osem medalj.

Slovenija je poleg Francije, Nemčije, Srbije in Španije ena od petih držav, ki so imele svoje reprezentante na svetovnih prvenstvih leta 2010 v nogometu in košarki ter na vseh evropskih prvenstvih v rokometu. To vsekakor kaže na kakovost slovenskih športnikov, saj je Slovenija daleč najmanjša država med naštetimi. Kot enega od največjih dosežkov v zgodovini, ne samo slovenskega rokometu, ampak slovenskega športa na sploh, štejemo osvojeno tretje mesto na svetovnem prvenstvu v rokometu, ki je potekalo leta 2017 v Franciji.

Dostopnost do športnih aktivnosti večini prebivalstva v RS zagotavljajo športne površine. Po mednarodnih primerjavah smo Slovenci prvi glede na uporabo naravnih športnih površin in zasedamo 15. mesto na področju najbolj športno dejavnih prebivalcev Evropske unije. Raziskava iz leta 2008 kaže, da se kar 64 % odraslih prebivalcev ukvarja s športno aktivnostjo.

2.1.2 Program športa Republike Slovenije za leto 2017

Za določitev načrtov za leto 2017 na športnem področju v RS si bom pomagala s Program športa v RS, ki je določen na podlagi členov Zakona o športu ter na podlagi uresničevanja javnih interesov RS v športu. Letni program športa določa športne programe, ki se sofinancirajo iz javnih sredstev, vrsto dejavnosti ter obseg sredstev, ki so zagotovljena iz državnega proračuna. Tabela 2 prikazuje, koliko sredstev je bilo zagotovljeno za financiranje celotnega programa športa in kako so ta sredstva razdeljena.

Tabela 2: Obseg sredstev državnega proračuna Republike Slovenije za program športa 2017

Obseg sredstev državnega proračuna RS v proračunskem letu 2017, ki so namenjena za programe športa	18.177.482 €
Programske in razvojne naloge	17.377.482 €
Šport otrok in mladine ter športna rekreacija	5.065.772 €
Strokovne in razvojne naloge športa	1.562.511 €
Program vrhunškega športa	5.259.199 €
Opolnomočenje ciljnih skupin	2.500.000 €
Izboljševanja kompetenc in spodbujanje prožnih oblik učenja	2.390.000 €
Znižanje brezposelnosti mladih	600.000 €
Športna infrastruktura	800.000 €

Povzeto in prirejeno po Letni program športa v Republiki Sloveniji za leto 2017, 2017, str. 1–4.

Iz državnega proračuna RS in dokumentov seje Vlade RS za Letni program športa v RS je razvidno, da je za sofinanciranje programa športa v letu 2017 zagotovljeno 2.000.000 € več, kot je Vlada RS načrtovala na začetku.

Načrt Ministrstva za izobraževanje, znanost in šport, ki so obširneje zapisani v Letnem programu športa 2017, je omogočanje učencem osnovnih šol vsaj dve dodatni brezplačni uri športne dejavnosti pod programom »Zdrav življenjski slog«. Program učencem ponuja spoznavanje različnih športnih panog, kar ima pozitiven vpliv na zdravje in dolgoročen učinek na izboljšanje motorike otrok. Načrt prav tako vključuje podporo pri programu »Mladi za mlade«, ki mladim diplomantom športne smeri pomaga pri zaposlovanju. Na področju strokovnih delavcev v športu se RS zavzema za ukrepe, ki bodo izboljšali kompetence zaposlenih z izvajanjem različnih programov usposabljanja. Programi bodo zaposlenim nudili izobraževanja za določena delovna mesta, ki so zaradi nenehnega spreminjanja športne panoge obširnejša in zahtevnejša.

S pomočjo Letnega program športa 2017 v okviru projekta »Razvoj kadrov v športu« sem ugotovila, da bodo sprejeti ukrepi za odstranitev razpona med pridobljenim znanjem in potrebami trga dela, kar pomeni, da bo več pozornosti namenjene spodbujanju razvoja prehoda vrhunškega športnika iz tekmovalne kariere v sodelovanje s športnimi strokovnjaki s skupnim ciljem, ki je razvoj športa v Sloveniji na vseh področjih.

2.2 Opredelitev športnega managementa

Management v športu predstavlja najbolj skladno obliko managementa, ki zagotavlja, da se športne in poslovne funkcije izvedejo na racionalen, ekonomičen in učinkovit način, v katerem športnik, trener in tim strokovnjakov predstavljajo najpomembnejše vire. Športni management kot znanost uporablja strokovne metode in konstitutivne elemente teorije

managementa, ki jih lahko definiramo kot skupek zakonov in vodilnih idej ter meril, ki so potrebni za uspešen management organizacije.

Športni management je usklajevanje postopkov s temeljnimi viri in učinkovito sodelovanje z glavnimi udeleženci, ki so glavno vodilo k uresničevanju odličnih poslovnih in športnih rezultatov in ciljev organizacije ali športnika v vseh procesih managementa.

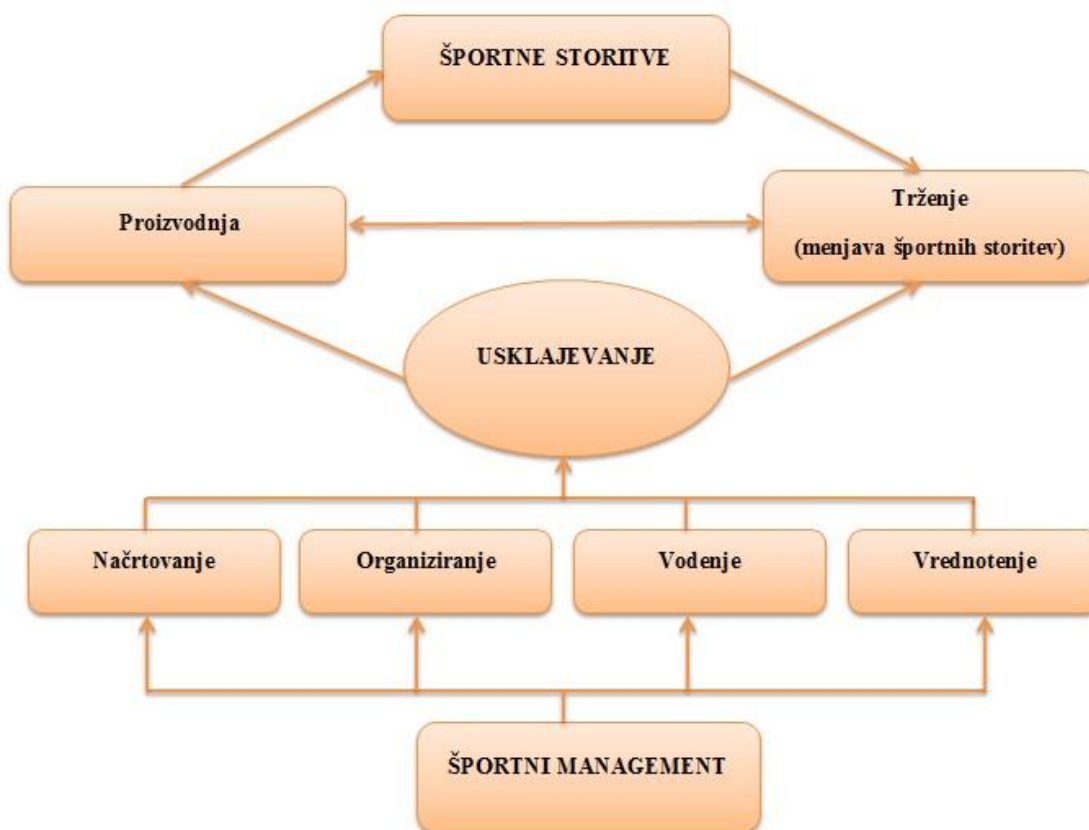
Športni management je področje izobraževanja, ki se ukvarja s poslovnimi vidiki športa. Poslovanje v športu ni prisotno le v profesionalnem športu, temveč tudi v športu v šolah, na univerzah, v športni rekreaciji, športnem marketingu, pri organizaciji športnih dogodkov, pri managementu s športnimi objekti kot tudi pri managementu v športnih organizacijah.

Wang in Li (2012) definirata športni management kot znanost ne samo v poslovnem svetu, ampak tudi v izobraževalnem sistemu. Športni management je usklajevanje aktivnosti športnih organizacij za doseganje zastavljenih ciljev. Sestavljen je iz mikro- in makropodročja, ki sta med seboj povezana. Mikropodročje tvorijo pomembni podatki in evidence športnikov, športne opreme, tekmovanj, uvrstitve športnikov ipd. Makropodročje športnega managementa pa je sestavljeno iz managementa športnih objektov, prireditelj, organizacij, managementa finančnih sredstev in managementa rekreativnega športa, ki obenem tvorijo glavna področja v športnem managementu.

Chelladurai (1994) meni, da je športni management področje managementa, ki ga zanima koordiniranje omejenih človeških in materialnih virov v športu, ustreznih tehnologij in možnost v danih okoliščinah za doseganje učinkovite proizvodnje in menjave športnih storitev.

»Osrednjo vlogo takšnega pojmovanja športnega managementa ima usklajevanje – koordinacija (Slika 1), prek katere športni manager vpliva na proizvodnjo športnih storitev in njihovo trženje. Vse naloge managerja so v vlogi usklajevanja. Zaradi takšne opredelitve športnega managementa ta ni omejen na posamezno organizacijsko okolje, temveč so lahko različne vrste organizacij vključene v razne stopnje proizvodnje in trženja enega ali več športnih storitev« (Chellandurai v Jurak, 2012, str. 12).

Slika 1: Športni management kot usklajevanje



Vir: Povzeto in prirejeno po G. Jurak, *Management športnih objektov*, 2012, str. 12.

Retar (2011) ugotavlja, da je management športa predvsem načrtovanje, vodenje in nadziranje poslovnih procesov ter ravnanje z vsemi ključnimi viri, ki so pomembni za uresničevanje zastavljenih ciljev športnega društva.

2.2.1 Področja v športnem managementu

Športni management je odvisen od nalog managerja, ki so speljane od začetka do konca z namenom zagotavljanja uspešnosti športnih in poslovnih aktivnosti. Oblike športnega managementa se med seboj razlikujejo, saj je področje športne dejavnosti zelo široko in ne zajema samo fizične aktivnosti. Skupek področij športnega managementa je sestavljen iz managementa športnih objektov, managementa športnih prireditev, managementa športnih organizacij, managementa finančnih sredstev in managementa rekreativnega športa.

2.2.1.1 Management športnih objektov

Najpomembnejši materialni resurs sistema športa predstavljajo športni objekti. Športni objekti s svojo strukturo, z načrtovanim in funkcijskim namenom v veliki meri predstavljajo vnaprej načrtovano in programirano izpeljavo športnih dogodkov na vseh

ravnih organizacije. Posebno mesto med športnimi objekti zavzemajo športni centri kot večnamenski stavbeni objekti, ki nudijo pogoje za različne športne aktivnosti (športna izobraževanja, tekmovalni šport, rekreativni šport, športna vzgoja v šolah) različnim uporabnikom (otrokom, mladim, odraslim s posebnimi potrebami itd.).

Management športnih objektov je proces, katerega cilj je učinkovito in racionalno delovanje športnih objektov ali športnih centrov kot mest, kjer se izvajajo različne športne aktivnosti z osnovno in jasno identifikacijo potreb uporabnikov in širše skupnosti.

»Za uspešno in učinkovito delovanje nekega športnega objekta so običajno potrebni strokovnjaki različnih področij, saj management športnih objektov posega na več strokovnih področij: šport, gradbeništvo, arhitekturo, urbanizem, elektrotehniko, strojništvo, poslovanje idr. Zato je management športnih objektov večdisciplinaren proces. Posebnosti posameznih športnih objektov (na primer bazenska tehnika, zasneževanje, priprava travnatih površin) pa narekujejo še specializacijo znotraj managementa športnih objektov, zato je z vidika ravnanja z ljudmi lahko tudi poseben in zelo raznolik« (Jurak, Kolar, Kovač, & Bednarik, 2012, str. 11).

Tako kot vsak management tudi management športnih objektov predstavlja proces skozi temeljne funkcije:

- predvidevanje potreb športnih društev in posameznih uporabnikov v zvezi z izgradnjo športnega objekta ali profiliranja novih oblik oskrbe,
- načrtovanje gradenj in ureditve športnega objekta in/ali ustvarjanje ponudb na podlagi analize športnega povpraševanja in ciljev športnih društev,
- organiziranje obstoječih storitev, usklajevanje dejavnosti in usklajevanje storitev in storitev športnega objekta,
- vodenje športnih objektov kot poslovni sistem, ki svoje cilje izvaja na trgu, motivacija posameznikov, da opravljajo svoje poslovne funkcije, in vzdrževanje športnih objektov na učinkovit način,
- kontrola in vzpostavitev standardov pri delovanju športnih objektov.

2.2.1.2 Management športnih prireditev

Pri managementu športnih prireditev gre za obvladovanje dogodkov, povezanih s športnim tekmovanjem, ki so časovno omejeni, so odgovornost določene skupine ljudi oziroma tima (organizatorjev). Veliko športnih tekmovanj ima značilnosti projektov, skladno s tem pa management športnih prireditev značilnosti managementa projektov.

Pri organizaciji športnih prireditev gre za kompleksen način dela, saj gre za veliko število dejavnikov in vidikov, ki so potrebni za doseganje odličnih ciljev, ki jih je treba v procesu managementa med seboj usklajevati.

Namen športne prireditve je največkrat povezan z zagotavljanjem možnosti za razvoj športne panoge, nacionalnega, regionalnega in lokalnega okolja.

2.2.1.3 Management športnih organizacij

Delovanje managementa športnih organizacij je najbolj podobno managementu podjetij. Je temeljno področje managementa v športu, saj so organizacije osnovni izvajalci športne dejavnosti.

Bistvo športne organizacije je vodenje projektov in pridobivanje udeležencev, s katerimi ustvarja dobre odnose. Udeleženci in projekti so med seboj povezani in soodvisni. Večina športnih organizacij teži h kratkoročnim odločitvam, saj zadovoljujejo potrebe udeležencev v določenem trenutku in s tem pridobijo njihovo naklonjenost. Namen dolgoročnih odločitev pa je zagotavljanje obstoja organizacije, ki je povezano z željami udeležencev.

Naloga managerja športnih organizacij je poskrbeti, da so vsi cilji in nameni delovanja vidni vsem udeležencem. Cilji morajo biti dosledni in v skladu s trendi ter spremembami okolice.

Management finančnih sredstev je temeljno področje managementa v športnih organizacijah. Najpogostejša oblika športnih organizacij je oblika športnih društev, ki imajo glede na klasična podjetja poseben status tako na pravnem kot tudi na finančnem področju. Delovanje brez sredstev je nemogoče, športna društva sredstva za delovanje pridobivajo z darili, s prispevki donatorjev, iz naslova materialnih pravic in dejavnosti društva ter iz javnih sredstev in s članarinami.

Naloga managerja je pripravljati jasnega in natančnega poslovnega načrta, katerega ključni namen je natančna opredelitev aktivnosti, ki se izvajajo z namenom pridobivanja prihodkov iz različnih virov. Podlaga za pridobivanje donatorjev, članov, sponzorjev itd. je strokovno pripravljen poslovni načrt, ki je tudi dokument, ki prikazuje realne finančne usmeritve poslovanja športnih društev.

2.2.1.4 Management rekreativnega športa

Bistvo vsakega športnega udejstvovanja je poleg tekmovanja, postavljanja in doseganja ciljev tudi užitek. Tako sta razumevanje in spoznavanje potreb ljudi po aktivnosti prvi korak managementa rekreativnega športa oziroma športa za razvedrilo. Sledi mu korak, ki predstavlja spoznavanje teh želja in tvorbo raznovrstnih programov, ki zadovoljujejo to potrebo. Manager mora stalno spremljati trende in se prilagajati okolici, saj se tako kot vse druge aktivnosti tudi šport sčasoma spreminja. Naloga managerja je, da upošteva predloge

športnikov; v skladu s tem se mora stalno prilagajati, prav tako pa mora preverjati, ali so udeleženci zadovoljni.

Programi v managementu rekreativnega športa morajo biti tako oblikovani, da ljudje dejavnosti opravljajo pravilno, saj v nasprotnem primeru pride do poškodb. Preprečitev poškodb in nevarnosti najlažje zagotovimo, če uporabimo individualen pristop oziroma se aktivnosti izvajajo v manjših skupinah. Management mora biti pripravljen tvegati in napredovati, ne nazadnje pa spodbujati k opravljanju športnih aktivnosti in ne čakati na okolico.

2.3 Opredelitev športnega managerja

Športnega managerja je najlažje definirati kot osebo, v kateri je zajeto znanje ekonomske in športne vede ter ravnanja s človeškimi viri na obeh področjih. Prav tako je to oseba, ki povezuje športno dejavnost s poslovnim svetom.

Aktivnosti športnega managementa se izvajajo na dveh ravneh, in sicer na tako imenovani globalni ravni in mikro ravni. Za obe ravni je skupno, da sta pod vodstvom športnega managerja. Je organizator, vodič poslovno športne organizacije, katerih namen je doseči odlične športne ter poslovne rezultate. Delo športnega managerja vključuje področja človeških virov oziroma zmožnosti ravnanja z ljudmi ter področja športnega managementa s planiranjem, organiziranjem, vodenjem in kontroliranjem.

Šport je zelo raznolika dejavnost, glede na to ločimo tudi športne managerja. Lahko so managerji športnih objektov, zastopajo športno društvo ali posameznega športnika, so zaposleni v športni organizaciji, so zadolženi za športne prireditve ipd. Športni managerji so glede na svoje vloge v športnem managementu ključna komponenta za uspešno in učinkovito delovanje na različnih področjih športnega managementa.

Najuspešnejši svetovni športni managerji ne temeljijo le na znanju ekonomije, managementa in športa, vendar na tako imenovanih posebnih oziroma unikatnih znanjih. Med posebna znanja s področja športnega managementa nekateri avtorji uvrščajo področja športne zakonodaje, ekonomike športa, marketinga in oglaševanja v športu ter poslovanja v športu. Medtem pa številni drugi avtorji definirajo športni management kot posebno disciplino, ki na poseben način združuje znanje managementa s področji ekonomskega in družbenega vidika v športu.

2.3.1 Naloge športnega managerja

Temeljne naloge športnega managerja, obenem pa tudi njegove managerske zmožnosti in vloge, so enake kot pri drugih managerjih. Naloge športnega managerja so sestavljene iz načrtovanja, organiziranja, vodenja in nadzorovanja. Da bi končni uspeh teh nalog bil kar

se da boljši, manager prevzema različne vloge, kot so odločanje, komunikacijske in informacijske vloge. Vse skupaj tvori osnovo managementa.

Z vidika športnega managerja pred planiranjem potekata dva procesa, in sicer snovanje in predvidevanje. Nalogo snovanja sestavljajo mnoge aktivnosti, ki so temelji za dobro načrtovanje oziroma so nekakšne orientacijske točke. V tem koraku manager zbira vse potrebne informacije, mora se prepričati in pozanimati, kaj ideja prinaša, kako je uporabljiva na koncu, ali je dobra, ali bo izboljšala delo oziroma povečala njegovo učinkovitost. Že na tej stopnji manager postavi jasne cilje, kaj želi doseči. Predvidevanje je drugi proces, v katerem manager ocenjuje verjetno stanje v prihodnosti. Običajno izhaja iz opazovanja okolja in iz lastnih izkušenj. Glede na predvidevanje manager sprejme nekatere odločitve, ki temeljijo na dobrem informacijskem sistemu.

2.3.1.1 Planiranje

Glavna lastnost vsakega kakovostnega managerja je vsekakor, da mora za vsako situacijo imeti dobro pripravljen načrt, pri športu ni nič drugače. Manager mora vsako posamezno organizacijo pripraviti na prihodnost, tako da bo njeno poslovanje čim bolj produktivno.

Retar (2015) definira naloge športnega managerja v procesu planiranja kot:

- načrtovanje finančnih in človeških virov,
- obvladovanje organizacijske in administrativne naloge, vezane na planiranje procesa poslovanja športne organizacije, športnega treniranja in procesa aktivnosti,
- pri načrtovanju upošteva etična merila, moralne vrednote, trajnostni razvoj, pri planiranju športnih procesov pa upošteva zmogljivosti, sposobnosti športnikov,
- obvladovanje postopkov za planiranje procesa delovanja različnih športnih organizacij, bodisi zasebne ali javne ter javno-zasebne, neprofitne ali neprofitne.

2.3.1.2 Organiziranje

Organiziranje je predvsem način usklajevanja dela, da bodo vse aktivnosti opravljene pravočasno in v ustreznem zaporedju.

Glede na zaporedje, ki ga narekuje Retar (2015), mora športni manager v tej fazi obvladovati postopke in pravila za organiziranje poslovnega in vadbenošportnega procesa, kot športni predsednik ali direktor mora imeti veliko znanja za učinkovito organizacijo športnega društva (profitne ali neprofitne športne družbe), graditi partnerske odnose z različnimi športnimi institucijami in organizacijami tako na poslovnem kot športnem področju ter prepoznavati nadarjene športnike in se prilagajati njihovim potrebam in posebnostim.

2.3.1.3 Vodenje

Manager mora sodelavcem predstaviti načrtovan proces dela, kar pomeni, da je vodenje vplivanje, usmerjanje, spodbujanje vodje določene delovne skupine ljudi k doseganju načrtovanih ciljev.

Športni manager mora kot vodja smiselno upravljati različne načine spodbujanja, usmerjanja in nagrajevanja zaposlenih, prav tako pa mora sodelovati in komunicirati s sodelavci. Sledijo naloge, ki temeljijo na vzpostavitvi partnerskih odnosov z udeleženci in s strokovnjaki na športnem področju, zelo dobro mora biti seznanjen z delovanjem športne organizacije. Za konec pa mora biti usposobljen za sodelovanje v raziskovalnih projektih, ki so temelj pri razvoju in kakovosti športne organizacije.

2.3.1.4 Kontroliranje

Kontroliranje ali nadzorovanje je zadnja faza oziroma dejavnost v procesu. Predstavlja nekakšno sprotno kontrolo delovanja na koncu posameznih funkcij. V tej fazi ugotavljamo in odpravljamo nastale nevšečnosti ter nepravilnosti.

Retar (2015) oblikuje naslednje naloge športnega managerja:

- obvešča vse udeležence o poslovnih rezultatih, daje povratne informacije in nasvete,
- analizira in ocenjuje dobre in slabe strani svojega dela, kot vodja,
- spozna se na etične in strokovne obveznosti športnega managementa, je odgovoren sodelavcem, okolju, družbi za izide svojega dela,
- izpopolnjene sposobnosti soočanja s težavami in njihova odprava.

2.3.2 Ključne kompetence slovenskega športnega managerja

Za identifikacijo ključnih kompetenc managerja je potreben model kompetenc. Model kompetenc je dokument, namenjen zaposlenim, v katerem so jasno prikazane lastnosti, dejavnost, spodobnosti ter ravnanja organizacije, ki jih krepi s ciljem zagotavljanja delovne učinkovitosti. V športnem managementu ga zaposleni na tem področju definirajo in razumejo kot uporabno orodje za samoocenjevanje in ocenjevanje športnih managerjev. Cilj uporabe orodja je spodbuda optimalnega razvoja kompetenc tudi z vseživljenjskim učenjem.

Osnovni teoretični model strukture kompetenc športnih managerjev je sestavljen iz splošnih in specifičnih kompetenc. Obe vrsti pa sta sestavljeni iz specialnega znanja, sposobnosti in osebnostne značilnosti ter motivacije.

Iz sklepov raziskave *Key competences of Slovenian sport managers* (Retar, Plevnik, & Kolar, 2013) je management v športu proces usklajevanja temeljnih virov in učinkovitega sodelovanja s pomembnimi udeleženci, ki omogočajo učinkovito uresničevanje poslovnih in športnih ciljev bodisi športne organizacije ali pa posameznega športnika. Glavni temelj uspešnega delovanja športne organizacije in športnikov je strokovno delo zaposlenih, ki mora biti kakovostno, ustvarjalno, inovativno in vsekakor produktivno. Delo športne organizacije ali športnika pa načrtuje, organizira, vodi in nadzoruje športni manager.

V nadaljevanju sta prikazani tabeli teoretičnega modela strukture splošnih in specifičnih kompetenc slovenskih športnih managerjev (Tabela 3, Tabela 4) glede na potrebna znanja, sposobnosti in lastnosti ter motivacijo, kako bi tako določene naloge bile učinkovito opravljene.

Tabela 3: Teoretični model strukture splošnih kompetenc slovenskih športnih managerjev

		Področja		
		Šport	Management	Raziskovanje in razvoj
Splošne kompetence	Specialna znanja	Osnovno znanje športne stroke	Osnovno znanje management	Znanje tujega jezika, poznavanje računalništva
	Sposobnosti in osebnostne lastnosti	Sposobnost uporabe znanja v praksi	Sposobnosti sodelovanja z ljudmi	Raziskovalna sposobnost, ustna in pisna komunikacija v maternem jeziku, sposobnosti sodelovanja v interdisciplinarni skupini, sposobnosti ustvarjanja novih idej, kritičnost, samokritičnost
	Motivacija			Motiviranost za vseživljenjsko učenje

Vir: I. Retar, M. Plevnik & E. Kolar, Kompetence športnega menedžerja, 2015, str. 94.

Tabela 4: Teoretični model strukture specifičnih kompetenc slovenskih športnih managerjev

	Področja			
		Šport	Management	Raziskovanje in razvoj
Specifične kompetence	Specialna znanja	Trajnostno načrtovanje in izvajanje poslovnih procesov produkcije športnih storitev	Poznavanje trženja, upravljanje blagovnih znamk v športu, management s športno infrastrukturo, management s finančnimi viri, obvladovanje projektnega vodenja, analiziranje delovanja procesa in delovnega mesta ter oblikovanje del in nalog, organiziranje dela in delegiranje nalog, razumevanje etičnih obveznosti	
		Prepoznavanje nadarjenih športnikov in prilagajanje njihovim posebnostim, pripravljenost za spremembe za izboljševanje delovanja, predstavljanje strokovne in moralne avtoritete, vzpostavljanje partnerskega odnosa, razumevanje in uresničevanje poslovnih ciljev.	Oblikovanje ustrezne strategije za soočanje s konflikti, obvladovanje stresne situacije, zaposlovanje in izbiranje kandidatov za delovna mesta, razvijanje pozitivnega delovnega okolja, občutenje odgovornosti do sodelavcev, športnega okolja in družbe za izide svojega dela, spodbujanje za delo, spremljanje, nagrajevanje in oblikovanje kazalnikov uspešnosti	
	Motivacija		Zavzemanje za poslovanje na osnovi dobrih poslovnih odnosov	Sodelovanje v raziskovalnih projektih

Vir: I. Retar, M. Plevnik & E. Kolar, *Kompetence športnega menedžerja*, 2015, str. 95.

Za učinkovito in uspešno opravljeno delo na področju športnega managementa je potreben širok sklop različnih znanj s področja splošnega managementa in tudi s področja gospodarske in socialne vloge ter ureditve športa, ki se med seboj prepletajo.

Sposobnost ključnega pomena za slovenske športne managerje je zmožnost ravnanja z ljudmi. Najpomembnejša specifična kompetenca, ki izpopolnjuje osnovne kompetence, je razvijanje pozitivnega delovnega okolja.

Športni managerji se soočajo s številnimi izzivi, kot so trajnostni razvoj, izjemna konkurenca, zahtevni kupci in tehnološki napredek, zato delo športnega managerja zahteva vseživljenjsko učenje in pridobivanje znanja. Ključna vsebinska področja, ki zahtevajo nenehno učenje, so športni marketing, športna administracija, komuniciranje v športu, mednarodni šport in športno pravo.

3 ŠPORTNI KLUBI

Najpogostejša oblika športne organizacije oziroma organizacije skupine športnikov tako pri nas kot v svetu so športni klubi. So samostojne organizacijske enote, neodvisne pri določanju ciljev organizacije in izbiri strategij ter planov za doseganje ciljev.

Športnih klubov ne predstavljajo le športniki, ampak tudi zdravniki, fizioterapevti, trenerji, prostovoljci, navijači, delavci v administraciji, direktorji in sponzorji. Ključni namen združenja športnikov je zadovoljevanje enakih potreb in interesov znotraj športne organizacije, vse to pa predstavlja kulturo športa.

Izvajalci športne aktivnosti se združujejo v športne organizacije z dvema namenoma, in sicer z namenom izvajanja vrhunske in tekmovalne športne dejavnosti ter z namenom izvajanja športne dejavnosti z vidika izboljševanja in ohranjanja zdravja ter aktivnega preživljanja prostega časa.

3.1 Naloge športnih klubov

Klubi imajo predvsem naslednje naloge (Šugman, 1998, str. 60):

- »pri svojih članih posredujejo in razvijajo značajske vrline, kot so ustvarjalni polet, občutek za delo v skupnosti, disciplino, samokritičnost, točnost, tovarštvo in skromnost,
- skrbijo za množičnost in popularizacijo športa med ljudmi, predvsem med mladimi, ter jih po njihovi prostovoljni odločitvi vključijo med člane klubov,
- skrbijo za kakovosten razvoj vrhunskih igralcev in zagotovijo kakovost igre v vseh ekipah, ne glede na starostne stopnje,
- vzgajajo svoje člane v duhu poštene igre, prednosti in ljubezni do športa.«

3.2 Organizacijska struktura športnih klubov

Delavci, zaposleni v športni panogi, se med seboj razlikujejo glede na način udeležbe, glede na odnos z vodstvom kluba ter po vrsti dela, ki ga opravljajo kot delavci v športnem klubu. Glede na vrsto dela, ki ga opravljajo, so razdeljeni na strokovne delavce in delavce poklicev v športni panogi. Med strokovne delavce spadajo učitelji, trenerji, sodniki ne

nazadnje pa tudi športniki. Managerji, delavci tehničnih poklicev, medicinski delavci in administrativni delavci pa predstavljajo delavce poklicev v športni panogi.

Najpogostejše oblike delavcev, ki jih srečamo v športnih organizacijah, so:

- profesionalci – osebe, ki so plačane za svoje delo; lahko se poklicno ukvarjajo s športom ter/ali strokovno opravljajo delo,
- amater – oseba, ki se nepoklicno in nestrokovno ukvarja s športom,
- volonter – oseba, ki z namenom pridobitve delovne prakse opravlja službo brezplačno,
- prostovoljec – tisti, ki se prostovoljno odloči in prijavi za sodelovanje in opravlja določena dejanja v športni organizaciji, za delo navadno ni plačan,
- honorarni delavec – oseba, ki je za svoje delo plačana, je brez rednega delovnega razmerja, ampak vseeno dela po sklenjeni pogodbi.

3.3 Stanje športnega managementa v kranjskih športnih klubih

Cilji empirične raziskave stanja športnega managementa v kranjskih športnih klubih so določiti okvir organiziranosti športnih klubov v Kranju, ugotoviti, kakšne pristope uporabljajo pri vodenju ter katere so ključne naloge oziroma dejavnosti, ki jih opravlja športni manager v posameznem športnem klubu.

Za raziskavo sem uporabila sistematično metodo zbiranja podatkov, in sicer anketo. Za anketo sem se odločila, ker predstavlja najbolj sistematičen način pridobivanja podatkov širše populacije. Zbiranje podatkov je potekalo v obdobju od treh tednov, in sicer v treh korakih.

Prvi korak pri izvedbi raziskave je bil odločitev o obliki ankete. Odločila sem se za uporabo anketnega vprašalnika, ki sem ga posredovala sedemnajstim športnim klubom v Kranju. Spletne naslove sem pridobila s pomočjo seznama športnih društev na spletni strani Zavoda za šport Kranj. Posredovana elektronska pošta je bila namenjena športnim klubom različnih športnih panog z namenom obširnejšega pogleda na management različnih panog. Izbrala sem jih tudi z vidika zanimanja za določene športe ter z vidika spremljanja in sodelovanja. Izbrane športne panoge so: nogomet, atletika, vaterpolo, balinanje, kolesarstvo, košarka, rokomet, judo, smučanje in tenis.

Anketni vprašalnik (Priloga 1) sem oblikovala s pomočjo spletne strani EnKlikAnketa (1ka), kjer sem oblikovala anonimno spletno anketo z naslovom »Management v športu«. Anketo sestavlja devet vprašanj, in sicer osem vprašanj zaprtega ter eno vprašanje odprtega tipa. Na anketni vprašalnik je odgovorilo šest športnih klubov, kar predstavlja 35 % realizacijo.

Pridobljene podatke analize sem v drugem koraku grafično predstavila, na koncu pa je sledil še korak analize in predstavitev dobljenih rezultatov. V nadaljevanju predstavim rezultate anketnega vprašalnika (Priloga 2) ter ugotovitve po posameznih vprašanjih.

Ugotovitev raziskave kaže, da za večino kranjskih športnih klubov management v športu oziroma športni management predstavlja management športnih dogodkov in management športnih dejavnosti. Športni klubi pri managementu najpogosteje uporabljajo funkcijo načrtovanja. Organiziranje in povezovanje zaposlenih z namenom kakovostnega izvajanja nalog ter usmerjanje, vplivanje, motiviranje zaposlenih z namenom doseganja zastavljenih ciljev oziroma organiziranje in vodenje sta funkciji, ki jih športni klubi pogosto opravljajo pri managiranju. Sledi funkcija nadziranja, najredkeje pa športni klubi določajo proračun.

Iz analize je razvidno, da kar 50 % analiziranih športnih klubov za namen načrtovanja politike organizacije načrtuje cilje in strategije ter jih dokumentira, 17 % jih cilje in strategije načrtuje, vendar jih ne dokumentira, ter 17 % jih ciljev ter strategij ne načrtuje.

Po rezultatih raziskave lahko sklepam, da gre za dokaj majhne športne klube, saj je povprečna višina letnih prihodkov poslovanja v pretekli tekmovalni sezoni med 100.000 € in 400.000 €, in sicer so takšen odgovor podali štirje športni klubi, kar predstavlja 80 % anketirancev. Svoje letne prihodke v največji meri namenijo za opremo (športne rekvizite, drese ipd.) – 60 % anketirancev.

Kot najpomembnejšo nalogo športnega managerja v kranjskih športnih klubih so klubi označili vodenje. Manager mora prav tako voditi strokovna dela, sklicevati sestanke, sodelovati z upravnim odborom, nadzorovati delo trenerjev in sodelovati z drugimi klubi. Zadolžen je tudi za organizacijo tekmovanj, za komuniciranje s sponzorji ter pridobivanje novih ter zaščito interesov in ugleda športnega kluba.

Način dela managerja kot vodje športnega kluba je 20 % klubov označilo kot liberalni način, kar pomeni, da manager nudi potrebne informacije, zaposleni oziroma izvajalci pa samostojno izbirajo dejavnosti. Enak odstotek, in sicer 40 % klubov, pa delo managerja označuje kot avtokratični in demokratični način. Avtokratični način dela pomeni, da manager določa naloge, ki jih zaposleni morajo opravljati. Pomen demokratičnega načina je, da manager usmerja in usklajuje dejavnosti.

Glede na odgovore anketiranih klubov, največji delež managementa organizacije predstavljajo strokovni delavci, sledijo jim honorarni delavci, trenerji in predstavniki sponzorjev. Število ljudi, ki vodijo športne klube, je glede na velikost kluba različno. Analiza pridobljenih podatkov je pokazala, da je povprečno število ljudi, zadolženih za vodenje, približno sedem.

Na podlagi opravljene analize kranjskih športnih klubov iz različnih športnih panog ugotavljam, da klubi športni management povezujejo z managementom športnih dejavnosti in dogodkov ter kot osnovno funkcijo oziroma nalogo managementa označujejo načrtovanje. Naloge managerja se med posameznimi športnimi panogami ne razlikujejo veliko.

3.4 Management športnih objektov v Mestni občini Kranj

Cilja raziskave managementa športnih objektov v Mestni občini Kranj (v nadaljevanju MOK) sta določitev okvirnega stanja športnih objektov in razvoj infrastrukture v mestni občini. Prav tako so cilji raziskave pridobitev in analiza načrtov na področju managementa športnih objektov, ki sem jih pridobila s pomočjo Strategije trajnostnega razvoja Mestne občine Kranj med letoma 2014 in 2023, ter predstavitev nalog managerja športnih objektov MOK.

Raziskava je potekala s pomočjo internetnih virov, in sicer podatkov spletne strani MOK ter Zavoda za šport Kranj v obdobju manj kot enega tedna. Prvi korak raziskave je bila analiza podatkov o športu v MOK, ključne podatke o športnih objektih, športnih društvih in številu športnikov sem združila v Tabeli 5.

Tabela 5: Šport v številkah v Mestni občini Kranj

Število športnih objektov	167
Površina športnih objektov v m ²	805.061
Površina zaprtih športnih objektov v m ²	27.285
Površina odprtih športnih objektov v m ²	777.767
Površina športnih objektov na prebivalca v m ²	15,68
Število uporabnikov in obiskovalcev na leto	1.132.000
Število društev	144
Število aktivnih športnikov	5.500
Število rekreativnih športnikov	11.000
Število kategoriziranih športnikov	282

Vir: Povzeto in prirejeno po Zavod za šport Kranj, Objekti, 2017.

Športni objekti v MOK so zgrajeni po najsodobnejših standardih, ki prebivalcem zagotavljajo veliko priložnosti za izražanje športne kulture in športnih dejavnosti ter omogočajo in pomagajo pri izboljševanju pogojev šolske športne vzgoje, vadb in tekmovanj. Vsi športni objekti, razen šestih, so vpisani v evidenco športnih objektov pri Ministrstvu za šolstvo in šport in se nahajajo na 50 lokacijah. Prek športnih društev, klubov, zvez in krajevnih skupnosti upravlja Zavod za šport Kranj z 59 športnimi objekti na 15 lokacijah.

Naslednji korak je bil pridobivanje podatkov športnih objektov ter njihova predstavitev. Pri raziskavi največjega objekta v MOK, in sicer Športnega centra Kranj, sem si pomagala s spletno stranjo centra ter s spletno stranjo Zavoda za šport Kranj. V pomoč pri pridobivanju in oblikovanju podatkov manjših športnih objektov sem prav tako uporabila podatke s spletne strani Zavoda za šport Kranj. V nadaljevanju bom predstavila ugotovitve.

Športni center Kranj je sestavljen iz pokritega olimpijskega bazena, letnega kopališča, atletskega stadiona, nogometnega stadiona, teniškega centra, športnega igrišča za košarko in rokomet, rolkarskega centra, balinišča in športnega otroškega igrišča GIBI GIB (Tabela 6).

Tabela 6: Športni center Kranj

Objekt	Opis
Atletski stadion	Športni objekt sestavljajo: glavna tribuna, atletski stadion, travnato nogometno igrišče, tribuna – vzhod. Velikost: atletski stadion – 8 tekaških prog 400 m, 2-krat skok v daljino, skok v višino s palico, skok v višino, nogometno igrišče 105 x 66 m. Namen: športni dnevi, športna in rekreativna klubska vadba, atletska tekmovanja in treningi. Stadion obišče 260.000 uporabnikov in obiskovalcev na leto.
Nogometni stadion	Športni objekt sestavljajo: nogometno igrišče z umetno travo, tribuna – vzhod. Velikost: nogometno igrišče 105 x 66 m. Tribune: glavna tribuna s 1.560 sedeži, vzhodna tribuna s 500 sedeži. Stadion obišče 260.000 obiskovalcev in uporabnikov na leto.
Teniški center Triglav	Eno od največjih teniških središč v državi, obsega sedem zunanjih igrišč in teniško dvorano s tremi igrišči. Center letno obišče 15.000 uporabnikov in obiskovalcev.
Pokriti olimpijski bazen	Velikost: dolžina 50 m, širina 2 m (olimpijski bazen, otroški bazen 16 m x 8 m) Namen: vaterpolo, podvodni hokej, potapljanje, vodna aerobika, vodna košarka, plavalni tečajji, rekreativno plavanje. Tribune: 1.000 gledalcev.
Letno kopališče Kranj	Velikost: dolžina 50 m in širina 25 m, 2 otroška bazena. Namen: vaterpolo, rekreativno plavanje, plavalni tečajji, kopanje, plavanje, potapljanje. Tribune: 1.500 gledalcev.
Športna igrišča za košarko in rokomet	Najsodobnejše večnamensko igrišče za rokomet in košarko.

se nadaljuje

Tabela 7: Športni center Kranj (nad.)

Rolkarski center	Najsodobnejši rolkarski center na Gorenjskem. Namen: športna vadba, rekreacijska vadba, rolkanje. Poligon je sestavljen iz več elementov.
Balinišče	Manjše balinišče, namenjeno predvsem starejšim občanom, kjer se sproščajo in uživajo v igri.
Športno otroško igrišče GIBI GIB	Predstavlja inovacijo pri izgradnji športnih centrov, letno ga obišče več kot 40.000 uporabnikov.

Vir: Povzeto in prirejeno po Zavod za šport Kranj, *Objekti*, 2017.

Iz rezultatov primerjave Strategije trajnostnega razvoja MOK med letoma 2014 in 2023 je razvidno, da MOK presega slovensko povprečje v površinah tako odprtih kot pokritih športnih objektov v m² na prebivalca. Prav tako je MOK ena od vodilnih občin, kjer imajo zelo razvito mrežo športne infrastrukture in športne dejavnosti.

Športna dvorana Planina. Objekt je namenjen šolski športni vzgoji, tekmovanjem v rokometu, boksu, odbojki in košarki, prav tako je namenjen športni rekreaciji in kulturnim prireditvam. Dvorano letno obišče 120.000 obiskovalcev.

Smučarski skakalni center Gorenja Sava je največji športni kompleks za smučarske skoke in je sestavljen iz petih skakalnic (10, 15, 20, 40 in 50 m). Letno smučarski skakalni center obišče približno 25.000 obiskovalcev in uporabnikov.

Športni park Stražišče. Objekt sestavljajo kolesarska steza, večnamensko igrišče za košarko, mali nogomet, rokomet in hokej na rolerjih, štiri teniška igrišča ter dve nogometni igrišči. Namenjen je tekmovanjem v kolesarstvu in nogometu, rekreativnemu igranju nogometa, rokometu in hokeju na rolerjih. Objekt uporablja tudi Osnovna šola Stražišče za namen športne vzgoje in športnih dni. Število obiskovalcev in uporabnikov je 62.000 na leto.

Manjši športni objekti: športni park Struževo, športni park Žabnica – rokometno igrišče, športni park Primskovo / Kokrški log – nogometno igrišče in balinišče, strelski dom Huje, nogometno igrišče Tenetišče, športno kegljišče Kranj, balinišče Čirče, balinišče Huje, balinišče Planina, balinišče Bratova Smuk.

MOK kot lastnik športnih organizacij se zavzema predvsem za ustvarjanje možnosti za razvoj športa posameznih športnih panog, društev in združenj, športno rekreacijo, kakovostni šport in vrhunski šport občanov, šport mladih in oseb s posebnimi potrebami, vse to pa ni mogoče brez trajnostnega razvoja športnih društev in organizacij ter njihove promocije. Prav tako se zavzema za kakovostnejšo in sodobnejšo športno infrastrukturo.

Ključne naloge Zavoda za šport Kranj kot managerja športnih organizacij MOK so:

- upravljanje s športnimi objekti,
- organizacija in vzdrževanje objektov – delov objektov in naprav, igrišč, opreme in tehnične opreme,
- priprava športnih objektov za namen vadbe in tekmovanj,
- svetovanje pri načrtovanju prenove in izgradnje športnih objektov v občini,
- izdajanje objektov, prostorov v najem,
- zavzema se in skrbi za celovit razvoj športa v občini ter izvaja letni program športa,
- spremlja in analizira kakovost dela športnih objektov in zaposlenih v njih.

Načrti MOK, ki so izpostavljeni v Strategiji trajnostnega razvoja MOK med letoma 2014 in 2023, so poleg razširitve sodobnih prostorskih pogojev za rekreacijo, šport mladih in vrhunskih športov ter razvoj regijskih športnih vadbenih centrov tudi boljše upravljanje športa in rekreacije v MOK, kakovostnejše izvajanje športnih aktivnosti otrok in mladih ter spodbujanje vseh občanov h krepitvi zdravja s pomočjo rekreacij.

SKLEP

Management je proces opravljanja temeljnih funkcij ter usklajevanja določenih nalog in aktivnosti udeležencev organizacije, katerih namen je doseganje zastavljenih ciljev. Tako je športni management kombinacija veščin načrtovanja, vodenja, organiziranja in kontroliranja organizacij, katerih panoga je povezana s športom.

Slovenski šport je iz leta v leto vse bolj prepoznaven, za to pa so zaslužni naši vrhunski športniki, ki vsako leto na mednarodnih tekmovanjih v različnih športnih disciplinah dosegajo zavidljive rezultate. Na področju športnega managementa pa je zgodba nekoliko drugačna, in sicer je vse prej slabo kot dobro. Poklic športnega managerja je v Sloveniji premalo cenjen, prav tako pa premalo razvit. Iz tega razloga managerji, ki so zaposleni v športni panogi, nujno potrebujejo strokovnjake na tem področju, ki bi jim nudili podporo pri postavljanju dolgoročnih načrtov in ciljev za izvajanje športnega managementa v športnih organizacijah, klubih.

Skupek nalog športnega managerja je širok, športna panoga pa narašča, iz česar lahko predvidimo, da ima poklic managerja svetlo prihodnost. Odvisno pa je, ali bo športni manager znal izkoristiti te priložnosti, ki se mu ponujajo, od managiranja športnih storitev, dejavnosti do športnih izdelkov, prehrane itd.

Menim, da bi športni klubi morali veliko več pozornosti in večji delež sredstev nameniti trženju svojih sredstev in blagovnih znamk. Poslovni uspeh vseh večjih športnih klubov po svetu se kaže predvsem v dobrem oglaševanju in trženju.

Odličen primer je španski nogometni klub Barcelona, ki ne slavi le na zelenicah, ampak tudi v poslovnem svetu. Nogometni klub je postal eden od vodilnih športnih blagovnih znamk po svetu, saj s svojo strategijo pridobiva vse več privržencev, ki predstavljajo ključ za pridobivanje denarnih sredstev. Tako čim bolj ekonomično in učinkovito tržijo svoje storitve in proizvode, ne nazadnje pa tudi z uporabo najnovejših medijev za oglaševanje svoje blagovne znamke. Nogometni klub Barcelona je prvi nogometni klub, ki bo svojo blagovno znamko podprl tudi s spletno aplikacijo, ki pa je še v izgradnji. Največjo oviro bi slovenskim klubom tu predstavljala majhen domači trg, vendar naši vrhunski športniki z odličnimi rezultati dokazujejo, da lahko konkuriramo tudi na mednarodnem področju, tako v športnem kot poslovnem svetu.

LITERATURA IN VIRI

1. Chuang, L. & Zhen, W. (2012). Research on the Application of Information Tehnology in Sport Management. *LinkSpringer*. Najdeno 13. februarja 2017 na spletnem naslovu http://link.springer.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/chapter/10.1007/978-3-642-29087-9_37
2. Dimovski, V., & Penger, S. (2001). *Management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
3. Elsner, B. (2004). *Nogomet*. Ljubljana: Fakulteta za šport.
4. Jurak, G., Kolar, E., Kovač, M., & Bednarik, J. (2012). *Management športnih objektov*. Ljubljana: Fakulteta za šport.
5. Kolar, E., & Jurak, G. (2014). *Strateški management športnih organizacij*. Koper: Univerzitetna založba Annales.
6. Kolar, E., & Zaletel, Z. (2013). *Management športnih prireditev*. Ljubljana: Fakulteta za šport.
7. *Letni program športa v Republiki Sloveniji za leto 2017*. Najdeno 23. marca 2017 na spletnem naslovu http://www.mizs.gov.si/si/delovna_podrocja/direktorat_za_sport/letni_program_sporta_v_republiki_sloveniji/
8. Lipovec, F. (1987). *Razvita teorija organizacije*. Maribor: Založba Obzorja.
9. Možina, S. (1994). *Management*. Radovljica: DIDAKTA.
10. Mestna občina Kranj. (2014). *Strategija trajnostnega razvoja Mestne občine Kranj 2014–2023*. Najdeno 14. marca 2017 na spletnem naslovu http://www.kranj.si/files/06_mestna_obcina/strategija_razvoja_MO_Kranj/2_1-strategija-mok-2014-2023-10060214.pdf
11. *Nacionalni program športa v Republiki Sloveniji*. Najdeno 7. februarja 2017 na spletnem naslovu <https://www.uradni-list.si/glasilo-uradni-list-rs/vsebina/24407>
12. *Odlok o ustanovitvi javnega zavoda »Zavod za šport Kranj«*. Najdeno 13. marca 2017 na spletnem naslovu <https://www.uradni-list.si/glasilo-uradni-list-rs/vsebina/21557>
13. *Publikacija Gibanje – telesno dejavni vsak dan*. Najdeno 7. februarja 2017 na spletnem naslovu <http://www.nijz.si/sl/publikacije/gibanje-telesno-dejavni-vsak-dan>
14. *Resolucija o nacionalnem programu športa v Republiki Sloveniji za obdobje med letoma 2014 in 2023*. Najdeno 7. februarja 2017 na spletnem naslovu <http://www.pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=RESO99#>
15. Retar, I. (2015). *Kompetence športnega menedžerja*. Koper: Univerzitetna založba Annales.
16. Retar, I., Plevnik, M., & Kolar, E. (2013). *Key competences of Slovenian sport managers*. *Annales Kinesiologiae*. Najdeno 10. februarja 2017 na spletnem naslovu <http://ojs.zrs.upr.si/index.php/AK/article/view/10>
17. Retar, I. (2011). *Športni menedžment*. Ljubljana: Novativa, Inštitut za inovacije v športu.
18. *Športne ustanove in društva*. Najdeno 13. marca 2017 na spletnem naslovu http://www.kranj.si/KRANJ_SI,,kranj_moje_mesto,sport,sportne_ustanove_in_drustva.htm

19. *Športni center Kranj*. Najdeno 13. marca 2017 na spletnem naslovu <http://stadioni.org/kranj/sportni-center-kranj/>
20. Šugman, R. (1998). *Organiziranost športa doma in v svetu*. Ljubljana: Fakulteta za šport.
21. Šugman, R., Bednarik, J., & Kolarič, B. (2002). *Športni menedžment*. Ljubljana: Fakulteta za šport.
22. Šugman, R. (2006). *Športni menedžment*. Ljubljana: Fakulteta za šport.
23. *Zavod za šport Kranj*. Najdeno 13. marca 2017 na spletnem naslovu http://www.zsport-kranj.si/ZSPORT_SI,.htm
24. *Zgodovina*. Najdeno 12. februarja 2017 na spletnem naslovu <http://www.olympic.si/oks-zsz/zgodovina>

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Anketni vprašalnik	1
Priloga 2: Grafična analiza rezultatov anketnega vprašalnika.....	3

PRILOGA 1: Anketni vprašalnik

Q1 - Kaj za vas predstavlja management v športu? Možnih je več odgovorov.

- Management športnih objektov.
- Management športnih dogodkov.
- Management športnih dejavnosti.
- Orodje za doseganje načrtovanih rezultatov.
- Vodenje.
- Trženje.
- Drugo:

Q2 - Obseg letnih prihodkov poslovanja v pretekli tekmovalni sezoni v obdobju 2015–2016:

- Do 100.000 €.
- Od 100.000 € do 400.000 €.
- Od 400.000 € do 1.000.000 €.
- 1.000.000 in več.

Q3 - Za kaj v največji meri namenite prihodke poslovanja?

- Izvedba tekmovanj, prireditev.
- Športni objekti (investicije, popravila ...).
- Oprema (športni rekviziti, dresi ...).
- Plače, štipendije (športnikom, zaposlenim ...).
- Trženje, oglaševanje.
- Drugo:

Q4 - Kdo v vašem športnem klubu predstavlja management organizacije? Možnih je več odgovorov.

- Trenerji.
- Predstavniki sponzorjev.
- Strokovni delavci.
- Volonter / volonterka.
- Honorarni delavec / delavka.
- Športnik / športnica.
- Drugo:

Q5 - Naslednje funkcije managementa razvrstite po intenzivnosti uporabe! Označite polje: 1 = najbolj pogosto; 5 = najmanj pogosto.

	1	2	3	4	5
Določanje nalog in poti za doseganje načrtovanih ciljev – načrtovanje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organiziranje in povezovanje zaposlenih z namenom kakovostnega izvajanja nalog – organiziranje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Usmerjanje, vplivanje, motiviranje zaposlenih za namenom doseganja zastavljenih ciljev – vodenje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nadzor postopkov in ljudi ter preverjanje in reševanje morebitnih nevednosti – nadziranje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
DRUGO: na primer določanje proračuna	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q6 - Na kakšen način manager opravlja delo vodje v vašem športnem klubu?

- Manager določa naloge, ki jih zaposleni morajo opravljati – avtokratični način.
- Manager usmerja in usklajuje dejavnosti – demokratični način.
- Manager nudi potrebne informacije, zaposleni oziroma izvajalci pa samostojno izbirajo dejavnosti – liberalni način.
- Drugo:

Q7 - Politika organizacije je ključnega pomena. Kakšen pristop uporablja vodstvo kluba pri njenem načrtovanju?

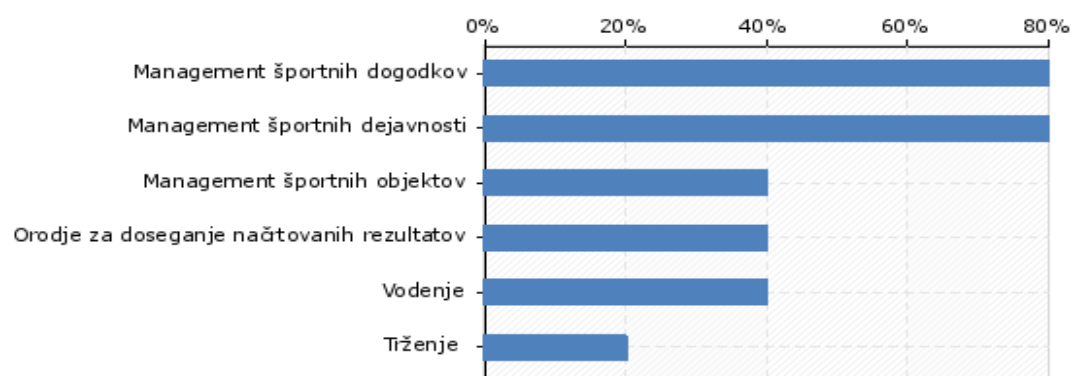
- Cilje in strategije načrtuje ter jih tudi dokumentira.
- Cilje in strategije načrtuje, vendar jih ne dokumentira.
- Ciljev in strategij ne načrtuje.
- Drugo:

Q8 - Koliko ljudi sestavlja vodstvo vašega športnega kluba?

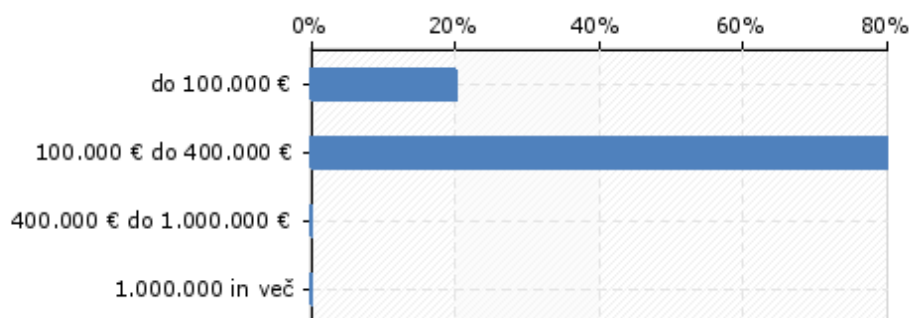
Q9 - Katere so najpomembnejše naloge športnega managerja / direktorja v vašem športnem klubu?

PRILOGA 2: Grafična analiza rezultatov anketnega vprašalnika

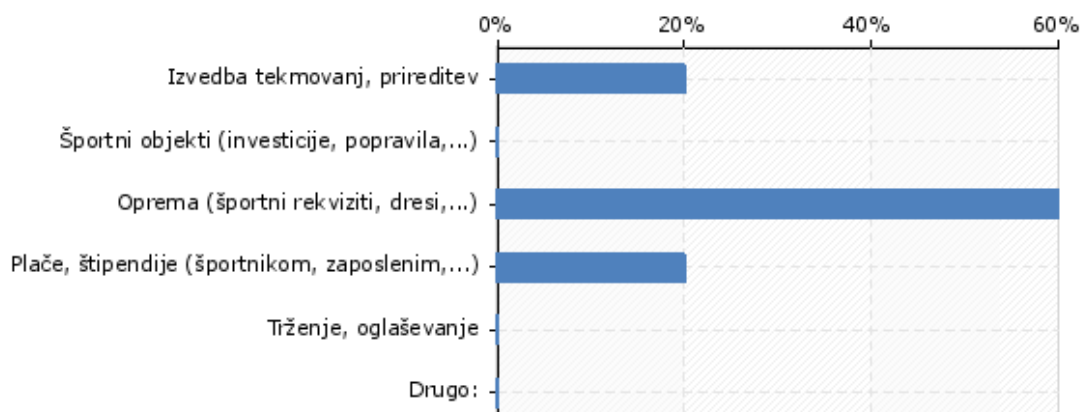
Q1 - Kaj za vas predstavlja management v športu? Možnih je več odgovorov.



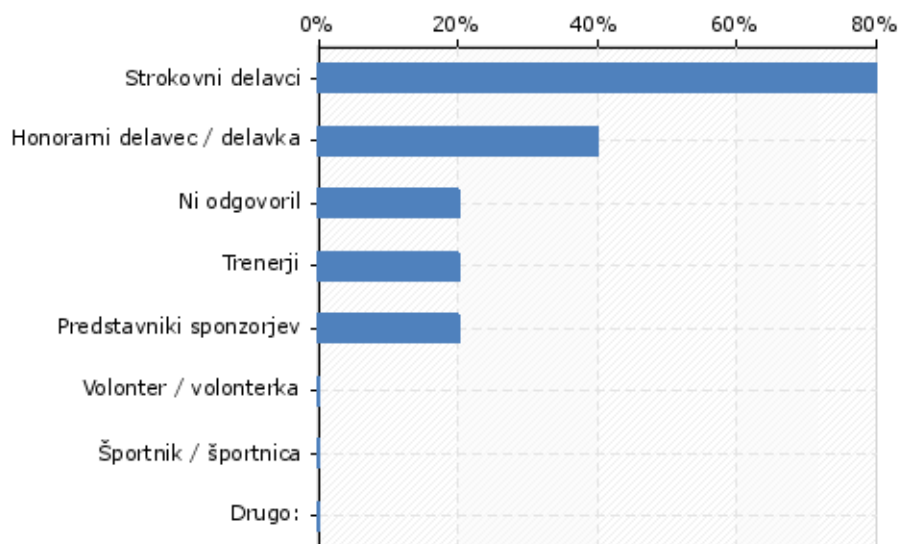
Q2 - Obseg letnih prihodkov poslovanja v pretekli tekmovalni sezoni



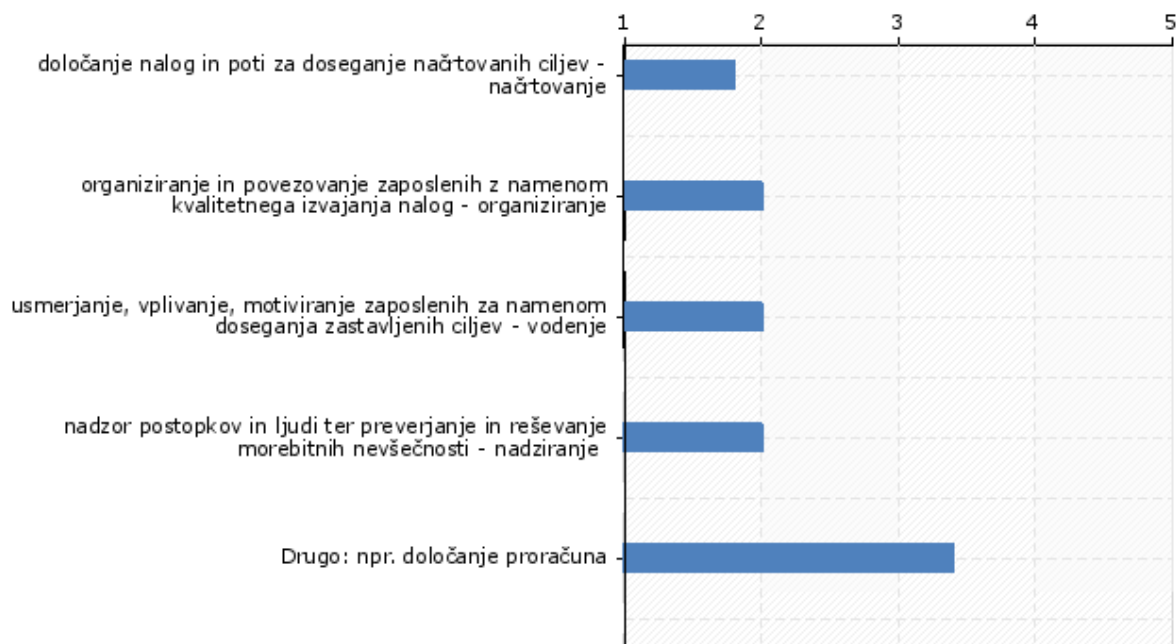
Q3 - Za kaj v največji meri namenite prihodke poslovanja?



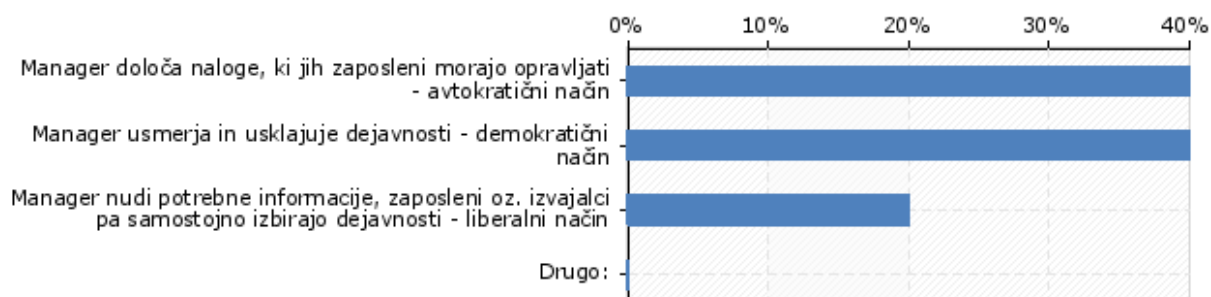
Q4 - Kdo v vašem športnem klubu predstavlja management organizacije? Možnih je več odgovorov.



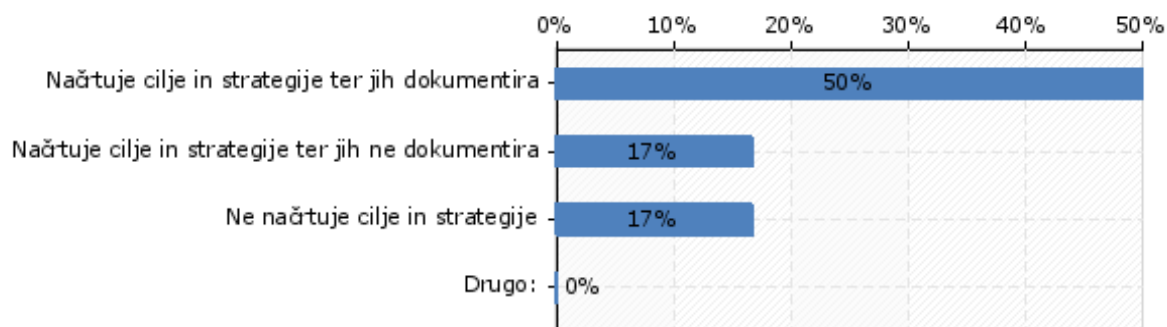
Q5 - Naslednje funkcije managementa razvrstite po intenzivnosti uporabe! Označite polje: 1 = najbolj pogosto; 5 = najmanj pogosto.



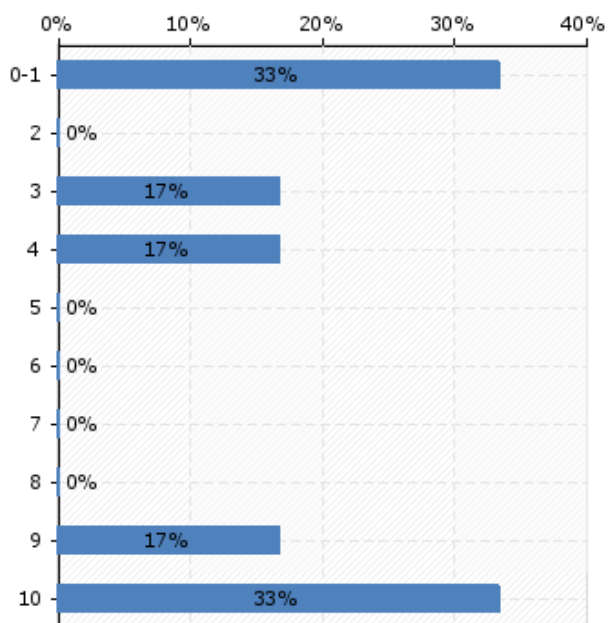
Q6 - Na kakšen način manager opravlja delo vodje v vašem športnem klubu?



Q7 - Politika organizacije je ključnega pomena. Kakšen pristop uporablja vodstvo kluba pri njenem načrtovanju?



Q8 - Koliko ljudi sestavlja vodstvo vašega športnega kluba?



Q9 - Katere so najpomembnejše naloge športnega managerja / direktorja v vašem športnem klubu?

Vodenje
Vodi strokovno delo, predlaga trenerje, sodelovanje z drugimi klubi, sklicuje sestanke pomaga pri iskanju sponzorjev, ščiti interese in ugled kluba.
Organiziranje tekmovanj, opravlja strokovne posle, komunicira s sponzorji, pridobiva nove, kontrolira delo trenerjev.
Sodelovanje z upravnim odborom, upravljanje s proračunom, nadzorovanje nad delom trenerjev, strokovno delo.
V našem športnem klubu je zelo pomembno, da je manager istočasno dober vodja ter da pravilno opravlja vse zadolžitve, kot so organiziranje dogodkov/tekmovanj, nabava pravilne opreme za športnike ipd.