



Univerzitetna založba
Univerze v Mariboru

uredila
Polona ŠPRAJC

Management v športu

Izbrana poglavja





Univerza v Mariboru

Fakulteta za organizacijske vede

Management v športu

Izbrana poglavja

Urednica
Polona Šprajc

Marec 2023

Naslov <i>Title</i>	Management v športu <i>Management in Sports</i>
Podnaslov <i>Subtitle</i>	Izbrana poglavja <i>Selected Chapters</i>
Urednica <i>Editor</i>	Polona Šprajc (Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede)
Recenzija <i>Review</i>	Franc Željko Župančič (Kontrola zračnega prometa Slovenije)
	Vesna Novak (Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede)
Jezikovni pregled <i>Language editing</i>	Marjeta Vozlič
Tehnični urednik <i>Technical editor</i>	Jan Perša (Univerza v Mariboru, Univerzitetna založba)
Oblikovanje ovitka <i>Cover designer</i>	Jan Perša (Univerza v Mariboru, Univerzitetna založba)
Grafika na ovitku <i>Cover graphic</i>	Tek, Fitsum Admasu, unsplash.com, CC0, 2019
Grafične priloge <i>Graphic material</i>	Avtorji prispevkov in Šprajc, 2023
Založnik <i>Published by</i>	Univerza v Mariboru Univerzitetna založba Slomškov trg 15, 2000 Maribor, Slovenija https://press.um.si , zalozba@um.si
Izdajatelj <i>Issued by</i>	Univerza v Mariboru Fakulteta za organizacijske vede Kidričeva cesta 55 A, 4000 Kranj, Slovenija https://www.fov.um.si , dekanat.fov@um.si
Izdaja <i>Edition</i>	Prva izdaja
Vrsta publikacije <i>Publication type</i>	E-knjiga
Dostopno na <i>Available at</i>	http://press.um.si/index.php/ump/catalog/book/761
Izdano <i>Published at</i>	Maribor, marec 2023



© Univerza v Mariboru, Univerzitetna založba
/ University of Maribor, University Press

Besedilo/ Text © avtorji in Šprajc, 2023

To delo je objavljeno pod licenco Creative Commons Priznanje avtorstva-Deljenje pod enakimi pogoji 4.0 Mednarodna. / *This work is licensed under the Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License.*

Uporabnikom se dovoli reproduciranje, distribuiranje, dajanje v najem, javno priobčitev in predelavo avtorskega dela, če navedejo avtorja in širijo avtorsko delo/predelavo naprej pod istimi pogoji. Za nova dela, ki bodo nastala s predelavo, je tudi dovoljena komercialna uporaba.

Vsa gradiva tretjih oseb v tej knjigi so objavljena pod licenco Creative Commons, razen če to ni navedeno drugače. Če želite ponovno uporabiti gradivo tretjih oseb, ki ni zajeto v licenci Creative Commons, boste morali pridobiti dovoljenje neposredno od imetnika avtorskih pravic.

<https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>

CIP - Kataložni zapis o publikaciji
Univerzitetna knjižnica Maribor

005:796/799(082) (0.034.2)

MANAGEMENT v športu [Elektronski vir] : izbrana poglavja / urednica Polona Šprajc. - 1. izd. - E-knjiga. - Maribor : Univerza v Mariboru, Univerzitetna založba, 2023

Način dostopa (URL): <https://press.um.si/index.php/ump/catalog/book/761>

ISBN 978-961-286-709-6 (PDF)

doi: 10.18690/um.fov.1.2023

COBISS.SI-ID 144787971

ISBN 978-961-286-709-6 (pdf)
978-961-286-710-2 (trda vezava)

DOI <https://doi.org/10.18690/um.fov.1.2023>

Cena
Price Brezplačni izvod

Odgovorna oseba založnika prof. dr. Zdravko Kačič,
For publisher rektor Univerze v Mariboru

Citiranje Šprajc, P. (ur.). (2023). *Management v športu: Izbrana poglavja*.
Attribution Univerza v Mariboru, Univerzitetna založba. doi:
10.18690/um.fov.1.2023



Kazalo

Predgovor	1
Polona Šprajc	
Povezanost življenjskega sloga z zavzetostjo pri delu	5
<i>Lifestyle in Connection with Work Engagement</i>	
Maruša Bizjak Ferjan, Tatjana Kozjek, Mojca Bernik	
Šport, fizična aktivnost in staranje	37
<i>Sport, Physical Activity and Ageing</i>	
Marko Ferjan in Eva Jereb	
Pravni vidiki managementa v športu	63
<i>Legal Aspects of Management in Sport</i>	
Albin Igljučar	
Temeljni organizacijski pojmi in opredelitev športne organizacije	83
<i>Fundamental Organizational Concepts and the Definition of a Sports Organization</i>	
Edvard Kolar	
Strateški management športnih organizacij	107
<i>Strategic Management of Sports Organization</i>	
Edvard Kolar	
Vplivi športa na posameznika in družbo	147
<i>The Impact of Sport on the Individual and Society</i>	
Oleksandr Lukhanin, Polona Šprajc, Yuliia Lukhanina	
Vodenje kot ključna naloga športnih managerjev	163
<i>Leadership as a Key Task of Sports Managers</i>	
Maja Meško, Iztok Podbregar, Martin Koželj	
Športni turizem	179
<i>Sports Tourism</i>	
Polona Šprajc, Sandi Knez, Iztok Podbregar	
Usklajevanje športa in drugih vlog v življenju profesionalnega športnika	197
<i>Coordination of Sports and Other Roles in an Athlete's Life</i>	
Jasmina Žnidaršič, Mojca Bernik	



Predgovor

POLONA ŠPRAJC

Znanstvena monografija Management v športu – izbrana poglavja pokriva področja, ki se prvenstveno nanašajo na področje športa v povezavi z različnimi elementi managementa in upravljanja ter širšimi vidiki družbe. Vsebina monografije je predvsem v koraku s časom in sledi potrebam povezovanja znanstvenih vsebin z aplikativnimi učinki. Poglavja, ki so del znanstvene monografije in obsegajo ustrezno stopnjo interdisciplinarnosti, naj bodo odskočna deska za proučevanje in nadgradnjo znanj študentov, akademske javnosti in širše družbe.

Prvo poglavje predstavlja povezanost življenjskega sloga z zavzetostjo pri delu. Poglavje soavtoric predstavlja teoretično ustrezno ozadje za lansiranje raziskovalnih dognanj na področju povezave med življenjskim slogom in zavzetostjo pri delu. Uporabljeni sta bila dva vprašalnika in tudi vzorec je sestavljen iz dveh skupin. Prispevek nazorno prikazuje razlike med športniki in nešportniki ter povezanost med življenjskim slogom in zavzetostjo pri delu. S poglavjem se spodbuja zavedanje o pomenu skrbi za posameznikov življenjski slog, gibanje ter šport in tudi pozitivne povezave z zavzetostjo.

Drugo poglavje nosi naslov Šport, fizična aktivnost in staranje. Soavtorja predstavita ozadje športa in fizične aktivnosti ter ugotovitve, v čem so koristi športa za starejše. Zelo pomemben vsebinski del so spodbude in ovire ter predlogi za izboljšanje stanja.

Gre namreč za področje, ki na eni strani zaradi staranja prebivalstva na drugi strani pa zaradi zavedanja, da je šport tudi za starejše pomemben sopotnik za zdravo življenje, predstavlja vsekakor pomemben doprinos za znanstveno literaturo.

Pravni vidiki managementa v športu so naslednje poglavje. Področje managementa poteka v zakonodajnem okolju, ki je jasno opredeljeno. V poglavju se predstavijo pravni pojmi v povezavi s športom in cilji športa, ki morajo biti uspešni in učinkoviti. Ravno tako se prispevek dotakne ključnih vrednot in odnosov, ki jih zasledujemo tako v amaterskem kot profesionalnem športu. Športne organizacije morajo delovati v skladu s pravnimi normami, zato je prispevek še posebej izjemno pomemben del znanstvene monografija, saj zapolnjuje vrzel znanstvenih prispevkov na omenjenem področju.

Organizacije in organiziranost so neizogiben člen sodobne družbe. Organizacije so družbeni fenomen. Poglavje z naslovom Temeljni organizacijski pojmi in opredelitev športne organizacije poudarja pomen poznavanja organizacijskih pojmov in raznolike opredelitve organizacije za management na splošno. V prispevku so predstavljene posebej značilnosti športne organizacije, ravno tako instrumentalna opredelitev organizacije skozi organizacijsko strukturo, proces in organizacijsko kulturo. Prispevek se sklene z razlikami med pridobitnimi in nepridobitnimi športnimi organizacijami.

Strateški management športnih organizacij je neizogibno sosledje predhodnemu poglavju. Brez managementa si danes organizacij ne moremo predstavljati. Lahko gre za profesionalno ali poklicno opravljanje funkcij. V vsakem primeru pa gre za pomembno sopotnico ustreznega delovanja organizacij. S strateškim managementom se poudari eno izmed značilnih področij managementa. Avtor prispevka kot pomembnega predstavi model strateškega managementa, ki je lahko vzvod za razvijanje raznolikih športnih organizacij.

Z vidikov vpliva športa na posameznika in družbo je z enakim naslovom pripravljeno poglavje, ki predstavlja svet managementa kot enega izmed vplivnih dejavnikov spodbujanja ter promocije pozitivnih vidikov športa. Poleg splošnega uvoda, ki na celovit način ponazarja vplive športa, je pomembno poglavje o nekaterih splošnih dejstvih o managementu, managementu v športu in ne nazadnje obvladovanju tveganj v športu, ki je tudi eden izmed pomembnih sopotnikov managementa v športu.

Vodenje je ena izmed funkcij management in kot taka, tudi kot naslov poglavja Vodenje kot ključna naloga športnih managerjev, predpostavlja pomen znanja in vednosti na tem področju. Vodenje usmerja zaposlene v športnih organizacijah. Vodja mora v okviru izbranih stilov vodenja, komuniciranja, motiviranja in reševanja konfliktov uporabljati pristope, ki omogočajo zaposlenim in organizacijam doseganje učinkovitih in uspešnih ciljev.

Športni turizem je naslednje poglavje. Predstavljeno je teoretično ozadje turizma in športnega turizma. Prispevek predstavlja glavne značilnosti turističnih konceptov v povezavi s športnimi prireditvami. Ravno tako se v prispevku izpostavljajo značilnosti izbranih držav Evropske unije, tudi Slovenije. Šport je pomembna aktivnost posameznika. Turizem je po epidemiji COVID-19 v porastu. Ravno tako tudi športne prireditve po epidemiji doživljajo spet tisto pravo evforijo ter vse pomembne spremljajoče aktivnosti.

Znanstvena monografija se sklone še z enim pomembnim poglavjem, ki nosi naslov Usklajevanje športa in drugih vlog v življenju športnika. Tako kot dvojna kariera športnikov je tudi usklajevanje športa z drugimi dejavnostmi v življenju pomembnega značaja obravnave. Prispevek analizira rezultate raziskave, ki je bila izvedena med športniki v Sloveniji, ki večji del svojega življenja namenjajo športu. Ob koncu so podani predlogi za celovitejše usklajevanje športa z drugimi vlogami v življenju športnika.

»Naj bo zdravilo tvoja brana in brana tvoje zdravilo.« (Hipokrat) S tem citatom lahko neposredno zaobjamemo tudi področje športa, ki je z roko v roki z zdravjem pomemben sopotnik v življenju človeka. Brez vsakodnevnih fizičnih aktivnosti, ki so ustrezno prilagojene posameznikovim zmožnostim, si ne moremo predstavljati zdravega posameznika, sploh ne na dolgi rok. Ravno zato je promocija športa na različnih segmentih našega življenja potrebna in nujna aktivnost za zdravje celotne družbe.

Znanstvena monografija, ki pod svojim okriljem združuje številna znanstvena poglavja v soavtorstvu znanstvenikov in strokovnjakov s področja managementa, ne odpira področja managementa v športu zgolj v obsegu delovanja športnih organizacij. Je veliko več. Je izhodišče za nove znanstvene raziskave in ne nazadnje tudi v pomoč študentom študijskega programa Management v športu, za

nadgrajevanje znanj in kompetenc. Je tudi monografija, s katero se spodbuja področje, ki je bilo, je in bo del zdravega pogleda na človeški razvoj v prihodnje.

POVEZANOST ŽIVLJENJSKEGA SLOGA Z ZAVZETOSTJO PRI DELU

MARUŠA BIZJAK FERJAN,¹ TATJANA KOZJEK,¹

MOJCA BERNIK²

¹ Univerza v Ljubljani, Fakulteta za upravo, Ljubljana, Slovenija
marusa.bizjak-ferjan@fu.uni-lj.si, tatjana.kozjek@fu.uni-lj.si

² Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede, Kranj, Slovenija
mojca.bernik@um.si

Sinopsis Cilj raziskave je bil ugotoviti, ali obstaja povezava med življenjskim slogom in zavzetostjo pri delu. V raziskavi sta bila uporabljena dva vprašalnika. Prvi je standardizirani vprašalnik UWES – 9, verificiran vprašalnik za merjenje zavzetosti pri delu. Drugi vprašalnik je bil oblikovan za merjenje življenjskega sloga posameznikov, analizirana pa je bila njihova fizična aktivnost, prehranjevalne navade ter navade, povezane s spanjem. V vzorec sta bili vključeni dve skupini, in sicer »Športniki«, natančneje pri olimpijskem komiteju registrirani člani Powerlifting zveze Slovenije ter kontrolna skupina, ki so jo predstavljali naključni posamezniki. Rezultati raziskave so pokazali, da se zavzetost pri delu med »Športniki« in »Nešportniki« ne razlikuje, da se fizična aktivnost, prehranjevalne navade in spalne navade med »Športniki« in »Nešportniki« razlikujejo ter da obstaja povezava med življenjskim slogom in zavzetostjo pri delu. Povezava med življenjskim slogom in zavzetostjo pri delu kaže pomen posvečanja pozornosti življenjskemu slogu zaposlenih za organizacije.

Ključne besede:

življenjski slog,
fizična aktivnost,
prehranjevalne
navade,
spalne navade,
zavzetost

LIFESTYLE IN CONNECTION WITH WORK ENGAGEMENT

MARUŠA BIZJAK FERJAN,¹ TATJANA KOZJEK,¹

MOJCA BERNIK²

¹ University of Ljubljana, Faculty of Public Administration, Ljubljana, Slovenia
marusa.bizjak-ferjan@fu.uni-lj.si, tatjana.kozjek@fu.uni-lj.si

² University of Maribor, Faculty of Organizational Sciences, Kranj, Slovenia
mojca.bernik@um.si

Abstract The aim of the research was to find out if there is a connection between lifestyle habits and commitment to work. Two questionnaires were used in the research. The first was UWES-9 standardized questionnaire, which is a validated questionnaire for measuring work engagement. The second questionnaire was designed to measure lifestyle habits of individuals. The sample consisted of two groups. The first group was "Athletes", which was represented by members of the Powerlifting Federation of Slovenia registered with the Olympic Committee. The second group named "Non-athletes" was represented by random individuals. The results of the research showed that work engagement does not differ between "Athletes" and "Non-athletes", that physical activity, eating habits and sleeping habits differ between "Athletes" and "Non-athletes" and that there is a moderate correlation between lifestyle and commitment to work. The link between lifestyle and work engagement shows organizations the importance of paying attention to employees' lifestyles.

Keywords:

lifestyle,
physical activity,
eating habits,
sleep habits, work
engagement

1 Uvod

Zavzetost pri delu postaja vse pomembnejši koncept sodobnega ravnanja z ljudmi. Ključne opredelitve zavzetosti najpogosteje opisujejo zaznavanje dela s strani zaposlenih, energijo in vložek zaposlenih v delo, pripadnost organizaciji, strast, vztrajnost ter predanost. To pozitivno psihološko stanje izhaja iz vsakega posameznika kot individuuma, pogojeno pa je z dejavniki v organizaciji, ki vplivajo na percepcijo posameznika o organizaciji in svojem delu. Ker so podobne zaznave prisotne pri športnikih v povezavi s športom, se poraja vprašanje, ali je pozitiven odnos športnikov do športa lahko povezan z zavzetostjo pri delu. Drugo vprašanje, na katerega se je poskušalo odgovoriti v prispevku pa je o povezavi med življenjskim slogom in zavzetostjo pri delu. Življenjski slog, navade in pozornost, namenjena skrbi za zdravje, izhajajo prav tako iz vsakega posameznika kot individuuma, zato obstaja zanimanje o povezavi med odnosom do sebe, ki se kaže v navadah, povezanih z življenjskim slogom ter odnosom do dela, ki se kaže v zavzetosti pri delu.

V prispevku sta bila torej proučevana dva koncepta: zavzetost pri delu (v organizacijah) ter življenjski slog. Proučevano je bilo, ali med aktivnimi športniki in tistimi, ki niso aktivni športniki obstajajo statistično pomembne razlike v zavzetosti pri delu ter razlike v življenjskem slogu. V okviru raziskave se je proučevalo, ali obstaja povezava med telesno aktivnostjo, prehranjevalnimi in spalnimi navadami ter zavzetostjo posameznikov pri delu, saj je področje lahko zanimivo za organizacije. Za vzorec sodelujočih v raziskavi se je preverilo, ali obstaja statistično pomembna povezava med življenjskim slogom in zavzetostjo pri delu. Prikazati se je želel pomen življenjskega sloga za zavzetost posameznikov pri delu ter izpostaviti pomembnost področja tudi za organizacije.

Pregled dosedanjih raziskav in ugotovitev je razdeljen na tri dele, v katerih sta predstavljena zavzetost in življenjski slog ter nato življenjski slog v povezavi z zavzetostjo v organizacijah. Na podlagi študija literature so bile postavljene hipoteze, saj se je predpostavljalo, da se zavzetost med »Športniki« in »Nešportniki« razlikuje, da se življenjski slog med »Športniki« in »Nešportniki« razlikuje ter da je prisotnost navad, povezanih z zdravim življenjskim slogom povezana z zavzetostjo pri delu.

Kakovostno opravljanje dela zahteva vložek energije zaposlenih v njihovo delo, kot vložek energije in pozornost zahteva tudi zdrav življenjski slog ter šport. Izhajajoč iz predpostavke, da posamezniki, ki vlagajo energijo v svoje zdravje prek fizične aktivnosti, urejenih prehranjevalnih navad ter spanja, se je predvidevalo, da ti posamezniki vlagajo energijo tudi v svoje delo in pri tem kažejo zavzetost.

2 Teoretični vidiki zdravega življenjskega sloga in zavzetosti pri delu

Da lahko organizacije delujejo, potrebujejo zaposlene, ki kakovostno opravljajo svoje naloge. Da je to mogoče, morajo biti zaposleni zdravi. Na svoje zdravje lahko posamezniki vplivajo z zdravim ali nezdravim življenjskim slogom. Življenjski slog ima pomemben vpliv na zdravje in kvaliteto življenja. Sestavljen je iz vsakdanjih odločitev in navad, ki so lahko pozitivne ali škodljive za zdravje. Predstavlja način življenja in vedenja. Izhaja delno iz okolijskih in socialnih dejavnikov, največji vpliv nanj pa ima vsak posameznik sam. Najpomembnejši elementi življenjskega sloga so fizična aktivnost, prehranjevalne navade, spalne navade, obvladovanje stresa, uživanje ali izogibanje nezdravih substanc (alkohola, tobaka, drog ipd.), ustna higiena, izogibanje nevarnostim in drugo (NIJZ, 2020).

Življenjski slog športnikov je povezan z vedenjem, ki poleg fizične aktivnosti v okviru športa, s katerim se oseba ukvarja, podpira športne cilje. To vključuje posvečanje pozornosti primerni prehrani glede na potrebe, povezane s treningom ter zadostnim spanjem, ki pomembno prispeva k regeneraciji športnikov. Obstaja prepričanje, da brez ekstremov življenjski slog športnikov prinaša koristi zdravju.

Pomen zdravja je pred kratkim izpostavila epidemija Covid-19, saj zaradi bolezni in drugih okoliščin, ki so bile posledica epidemije, v organizacijah delo ni potekalo normalno. Vse bolj pereč problem pa je tudi staranje prebivalstva, ki že danes v razvitih državah ruši ravnovesje na trgu dela – starostna struktura posameznikov na trgu dela se spreminja, v prihodnosti pa se lahko na trgu dela pričakuje tudi primanjkljaj. Tudi zato je pomembno, da organizacije posvetijo pozornost zdravju zaposlenih, da bodo zaposleni sposobni delati dlje in bolj kakovostno.

Delo, ne glede na poklic zahteva izvajanje določenih aktivnosti in soočanje z izzivi, ki organizacije vodijo do rezultatov in uspeha. Vsota prispevkov posameznikov, zaposlenih v organizaciji vpliva na uspeh organizacije, razvoj ter prilagajanje na stalno spreminjajočem in razvijajočem trgu. Če je odgovor na vprašanje, kako naj

organizacija doseže uspeh ob uspehu vsakega posameznika, je za organizacije bistveno vprašanje, kako zagotoviti, da bodo zaposleni uspešni. Načinov in pristopov, ki spodbujajo ali zahtevajo uspeh zaposlenih je ogromno. Ne glede na način, kako organizacija pripravi zaposlene do doseganja uspeha, pa znotraj vsake organizacije obstajajo posamezniki, ki so bolj uspešni in posamezniki, ki ne glede na vse zunanje pogoje, niso uspešni. Kot zaposleni in kot posamezniki se med seboj razlikujejo glede na svoje lastnosti, sposobnosti, interese, vrednote, izkušnje in življenjske okoliščine, njihov odnos do sebe in okolja pa se odraža v njihovem vedenju.

2.1 Zavzetost

Na delovnih mestih obstajajo cilji, ki zahtevajo od človeka in organizacije vložek sposobnosti, znanja, energije in časa v delo, kar vodi do doseženih ciljev. Glede na prepričanja številnih avtorjev s področja managementa in ravnanja z ljudmi v povezavi z doseganjem uspeha zaposlenih, je ključna zavzetost zaposlenih. Zavzeti posamezniki dosegajo boljše rezultate dela (Schaufeli in Bakker, 2003), koncept pa je prvi začel proučevati Kahn (1990), ki je proučeval odnos zaposlenih v povezavi z njihovimi delovnimi nalogami. Njegovo izhodišče so bile teorije organizacijskega vedenja (Ferjan, 2017), do danes pa se je koncept razvil in je uporaben v sodobnih organizacijah.

Zavzetost je po Schaufeli in De Witte (2017) opredeljena kot pozitivno, izpolnjujoče stanje povezano z delom, ki ga zaznamujejo moč, predanost in absorpcija. Po Schaufeli in Bakker (2003) posamezniki po naravi želimo biti zavzeti in živeti življenje z občutkom, da smo uspešni in zadovoljni. Takšni smo posamezniki tudi kot zaposleni, le da zadovoljni zaposleni niso vedno zavzeti. Zavzetost namreč, kot je ugotovil Kahn (1990) v svoji raziskavi, izhaja iz človeka samega in njegovih psiholoških izkušenj pri delu. Če bi zavzete in nezavzete zaposlene razdelili v dve skupini, ju predvsem ločita dva vidika: osebna zavzetost, ki je simultani odziv človeka, ki izraža njegove lastnosti ter sposobnosti in povezanost človeka z njegovo delovno nalogo. Prvi vidik vpliva na drugega, saj subjektivno vrednotenje smiselnosti delovnih nalog, varnosti v organizaciji ter razpoložljivosti fizične in psihične energije odraža človeka, ki je individuum.

Glede na opredelitev zavzetosti, je ključna naloga organizacij zaposlenim priskrbeti delo, ki se jim zdi smiselno in zagotoviti občutek varnosti zaposlitve. Ne glede na to, kako zahtevno je delo, pristop zaposlenih do dela določa, kakšni bodo rezultati. Zaposlenim prijazno delovno okolje, kjer kultura organizacije podpira dosežke in učinkovitost ter kjer zaposleni občutijo medsebojno podporo je lahko zunanji vir zavzetosti, sama po sebi pa zavzetost, ki izvira iz človeka, zahteva pozitivno percepcijo o sebi in o delu ter iskanje smisla in navdiha v vsem, kar človek počne. Izbira primerne osebe za delo oziroma primerne osebe za delo je pogoj za zavzetost pri delu. Organizacije v svojih pristopih k ravnanju z ljudmi naj bi v sodobnih organizacijah upoštevala dognanja humanistične psihologije ter pomagala razviti talente in potencialne zaposlenih. Zaposleni kot posamezniki v organizacijah pa naj bi opravljali sebi primerne delovne naloge – to pomeni naloge, ki jim gredo dobro, imajo smisel, so za zaposlenega avtentične in navdihujoče.

Zavzetost, kot jo poznamo danes je najbolj podrobno in najširše raziskal Wilmar B. Schaufeli, ki je razvil model za merjenje zavzetosti zaposlenih Utrecht Work Engagement Scale (UWES), ki smo ga uporabili tudi v naši raziskavi. Med komercialnimi lestvicami pa organizacije najpogosteje uporabljajo Gallupov vprašalnik Q12, ki zaposlene glede na zavzetost razvrsti kot zavzete, nezavzete in aktivno nezavzete (Ferjan, 2017).

Uveljavljena globalna analitična organizacija, ki se ukvarja z vodenjem in organizacijo ter je kredibilen vir podatkov o statistiki na področju zavzetosti in katere namen je pomagati vodstvom organizacij doseči maksimalne rezultate s pomočjo usmerjanja posameznikov k učinkovitosti Gallup (2018) je izvedla raziskavo o zavzetosti v Ameriki, pri kateri je bila dokazana 21 % večja donosnost v zelo zavzetih timih. Poleg tega je bilo v raziskavi ugotovljeno, da je med timi, ki so po zavzetosti med 20 % najbolj ocenjenih znotraj vzorca absentizem 41 % nižji ter fluktuacija, prikazana v tem prispevku kar 59 % nižja v primerjavi s povprečjem vzorca. Razlogi, ki jih navaja Gallup (2018) so povezani s strastjo, namenom, energijo in pristnostjo zavzetih zaposlenih.

Za analizo v raziskavi je bil uporabljen vprašalnik UWES-9, ki z mersko lestvico pogostosti ocenjuje raven energije, mentalno odpornost, občutek pomena, navdiha, ponosa, izziva in koncentracije pri delu. Trditve, s katerimi UWES-9 meri zavzetost so med drugim: »Pri svojem delu prekipavam od energije.«, »Pri delu se počutim svežega /-o in dejavnega/-no.« in »Srečen/-na sem, kadar intenzivno delam.«. Takšni

so lahko tudi občutki športnikov in njihova miselnost, kar pa bi se lahko odražalo pri delu.

Odnos do dela znotraj vzorca je bil preverjen v sklopu spremenljivke o zavzetosti pri delu. Predpostavljeno je bilo, da bodo vrednosti ocen pri trditvah o zavzetosti pri »Športnikih« višje, saj registrirni športniki resno trenirajo ter se temu posvečajo do te mere, da tekmujejo. To pomeni, da v njihovem vedenju v zvezi s športom lahko obstaja neka mera zavzetosti. Kot izhaja iz opredelitve zavzetosti je vir zavzetosti človek, izraža pa se v njegovem vedenju. Če se pri registriranih športnikih v njihovem vedenju, povezanim s športom kaže zavzetost, lahko obstaja verjetnost, da se zavzetost kaže tudi pri delu. Prva hipoteza se zato glasi »Med »Športniki« in »Nešportniki« obstaja razlika v zavzetosti pri delu.«.

2.2 Življenjski slog

Življenjski slog je širok koncept, ki ima lahko različne opredelitve. V raziskavi je bil koncept omejen na fizično aktivnost, prehranjevalne navade in spalne navade. Znotraj teh treh skupin spremenljivk o življenjskem slogu so sodelujoči v raziskavi ovrednotili pogostost navedenih navad ali strinjanje s trditvami o življenjskem slogu. Trditve, povezane z življenjskim slogom so bile oblikovanje na podlagi študija literature in virov, podobnih raziskav in priporočil institucij na tem področju.

Nacionalni inštitut za javno zdravje Republike Slovenije (v nadaljevanju NIJZ) posreduje informacije na podlag recenziranih znanstvenih člankov ter priporočil Svetovne zdravstvene organizacije, na podlagi katerih državna uprava, lokalna uprava in organizacije oblikujejo smernice za zdravje ljudi. Predlog NIJZ (2020) glede fizične aktivnosti vključuje priporočila na področju gibanja, ki glede na zbrane dokaze zadostujejo za zmanjšanje tveganj za kronične bolezni srca in ožilja ter kapi. Priporočajo aktivnosti za moč, ki krepijo glavne mišične skupine vsaj dvakrat tedensko, vsaj 150 minut zmerne aktivnosti oziroma 75 minut intenzivne aktivnosti na teden, razdelitev aktivnosti čez teden tako, da se aktivnost izvaja vsaj 4 ali 5 dni na teden ali vsak dan ter zmanjšanje časa sedenja ali ležanja tako, da se mirovanje prekine z občasno aktivnostjo. Aktivnosti za moč so namenjene okrepitevi mišic, to pa se lahko doseže z dvigovanjem uteži, vajami za moč z lastno težo ter skupinskimi vadbami za krepitev mišic. Za zmerno aktivnost veljajo živahna hoja, kolesarjenje, ples, zmerne skupinske vadbe ali športi ter tudi hišna opravila, za intenzivno

aktivnost pa velja hitra hoja ali hoja v klanec, tek, plavanje, hitro kolesarjenje ali kolesarjenje v klanec, borilne veščine ter intenzivne skupinske vadbe in športi.

Državni zbor je v skladu z akcijskim načrtom Svetovne zdravstvene organizacije sprejel Resolucijo o nacionalnem programu o prehrani in telesni dejavnosti za zdravje 2015–2025, ki obravnava kritične vidike trenutnega stanja na področju prehrane in gibanja državljanov ter podaja priporočila. Ključni izzivi današnjega časa so kronične nenalezljive bolezni in debelost, kar pa se da preprečiti z energijskim ravnovesjem presnovnih potreb in prehranskega vnosa. Največja tveganja predstavlja čezmerno uživanje sladkorja, mastnih in slanih prigrizkov ter gaziranih pijač, sokov in alkohola, kar Resolucija (2015) odsvetuje. Priporočila vključujejo vsakodnevno uživanje sadja in zelenjave, uravnoteženost makro hranil (torej vključevanje ogljikovih hidratov, beljakovin in maščob v obroke) s poudarkom na višjem vnosu beljakovin in redno uživanje obrokov ter vode. Na splošno problem predstavlja neprimerna sestava obrokov, ki so energijsko bogati, hranilno pa skromni. Neravnovesje s presežkom maščob in ogljikovih hidratov ter pomanjkanje beljakovin in mikrohranil, pomembnih za normalno delovanje telesa je danes normalno stanje prehranjevalnih navad. Vključeno je tudi priporočilo o 30 minutah telesne dejavnosti dnevno za ohranjanje zdravja, za doseganje večjih učinkov in obvladovanje tveganj, povezanih z visokim krvnim tlakom, povišano maščobo v krvi ter previsoko telesno težo pa se priporoča 60 minut telesne dejavnosti na dan.

Povezano z usmeritvami, izhajajočimi iz Resolucije (2015) je bilo stanje znotraj vzorca preverjeno s trditvami o fizični aktivnosti in prehranjevalnih navadah na podlagi teh priporočil. Predpostavljeno je bilo, da bodo »Športniki« trditve o fizični aktivnosti in prehranjevalnih navadah ovrednotili drugače kot »Nešportniki«.

Mota, Nuckols in Smith-Ryan (2019) opisujejo periodizacijo obrokov za športnike moči in navajajo, da je za optimalno sintezo beljakovin bolj smiselno uživati 3 do 5 rednih obrokov v primerjavi z manj kot 3 obroki. Na redne obroke so tekmovalni športniki zato lahko bolj pozorni, kot posamezniki, ki jim šport ni prioriteta. Prodan (2018) poudarja pomen makrohranil na trening moči ter priporoča razdelitev obrokov v skladu s treningom. V raziskavi, prikazani v prispevku se je preverjalo, ali »Športniki« v večji meri spremljajo vnos hranil v primerjavi z »Nešportniki«. Spremljanje podatkov o živilih ne drži nujno za športnike, prav tako pa so lahko posamezniki pozorni na prehrano iz drugih razlogov.

Zelic (2020) opisuje velike razlike med preferencami in navadami posameznikov v zvezi s fizično aktivnostjo in spanjem med powerlifterji, kar znova potrjuje, kako subjektiven je življenjski slog. Prepričanje, da so registrirani športniki bolj fizično aktivni kot tisti, ki se s športom ukvarjajo rekreativno ali sploh ne, je zato lahko zmotno zaradi velikih razlik med posamezniki. Po Walsh et. al. (2019) sta športna zmogljivost in zdravje močno pogojena z zadostnim in kakovostnim spancem. Redno spanje manj kot 7 ur kaže negativne posledice tudi v širši populaciji, dejstvo pa je, da standardna priporočila niso nujno optimalna za vsakega posameznika. Halson (2021) navaja, da se športniki vse bolj zavedajo pomena spanca za uspeh v športu. Milewski et. al. (2014) so v raziskavi potrdili, da je kronično pomanjkanje spanja povezano s poškodbami pri športu. Spalne navade so po navedbah Pallesen et. al (2008) ključne za kakovostno življenje in zdravje. Vse več ljudi spi premalo ali ima težave s spanjem. Problem je prepoznala tudi skupina profesorjev iz Univerze v Bergnu na Norveškem. Čeprav obstaja več drugih lestvic za merjenje nespečnosti (npr.: Athens Insomnia Scale, Pittsburgh Sleep Quality Index, idr.) so razvili lestvico za merjenje nespečnosti (Bergen Insomnia Scale (BIS), osredotočili pa so se tudi na občutek spočitosti in naspanosti in odnos posameznikov do spanja, poleg tega pa je način ocenjevanja primeren za primerjavo in analizo podatkov. (Pallesen et al., 2008).

Spremenljivke, povezane s spanjem so bile na podoben način ocenjene v raziskavi, ki je prikazana v tem prispevku. Spalne navade so bile v raziskavo vključene zato, ker močno vplivajo na funkcionalnost posameznikov. Ustinov et. al (2009) so namreč po pregledu raziskav in lastni vzorčni študiji ugotovili močan vpliv kakovosti spanja na različna merila vsakdanje funkcionalnosti posameznikov. Raziskava, opravljena v Iranu, pa je pokazala kognitivne posledice pomanjkanja spanja ter pozitivne učinke zadostnega spanca. NIJZ (2020) je izdal 10 priporočil za zdravo spanje odraslih, med njimi je priporočeno spanje vsak dan ob isti uri. NIJZ (2020) poudarja tudi, da manj kot 6 ur spanja lahko »negativno vpliva na zdravje, počutje, učinkovito delo in kakovost življenja«, zato je bilo v spremenljivke, povezane s spanjem vključenih več trditev o času spanja in rednem urniku spanja.

Huebner et. al. (2021) so proučevali življenjski slog in zdravje pri olimpijskih dvigovalcih uteži, ki prav tako kot v powerliftingu potrebujejo moč. Training moči je specifična aktivnost, ki ni tipična fizična aktivnost v smislu aktivnosti, ki se s strani institucij priporočajo splošni javnosti. Avtorji navajajo, da ima trening moči v povezavi z višjim deležem mišične mase številne pozitivne učinke na zdravje.

Predmet raziskave je bil življenjski slog s poudarkom na treningu in zdravju, ugotovili pa so, da dvigovalci uteži trenirajo v povprečju 1 do 2 uri od 3 do 4 dni na teden, ter da so to predvsem nadpovprečno izobraženi in nadpovprečno zdravi posamezniki, da so znotraj vzorca težave s spanjem bolj pogoste med ženskami in da je pogostost poškodb pri olimpijskem dvigovanju uteži manjša v primerjavi z drugimi športi. Poudarjena je bila prednost treninga za moč v starosti za zdravje.

Fizična aktivnost, prehranjevalne navade in higiena spanja so le trije bistveni vidiki zdravega življenjskega sloga. Širše pojmovanje življenjskega sloga bi lahko zajemalo še druge navade, na primer izogibanje nezdravim in škodljivim dejavnikom, kot na primer kajenju, alkoholu in drugim substancam, vidike povezane z mentalnim zdravjem kot so na primer izogibanje stresu, sprostitvev in obvladovanje čustev ter socialno-družbene vidike, povezane z zdravimi odnosi ter vključenostjo v družbo. NIJZ v publikaciji Kako skrbimo za zdravje (2016) v z zdravjem povezan življenjski slog vključuje tudi skrb za ustno zdravje, uporabo varnostnega pasu v avtomobilu, kopičenje nezdravih vedenjskih vzorcev ter uporabo preventivnih zdravstvenih storitev. Raziskava, prikazana v prispevku je bila osredotočena na vidike življenjskega sloga, ki neposredno vplivajo na fizično zdravje. Že ti trije ključni dejavniki so zelo subjektivne narave in so povezani z osebnimi preferencami, v katere lahko organizacije posegajo le omejeno.

Pisarek et. al. (2010) so proučevali karakteristike pristopa športnikov k zdravemu življenjskemu slogu. Izpostavili so, da je za športnike fizično zdravje ključnega pomena, zdrave navade pa bistven del uspeha v športu. Avtorji so identificirali kriterije, s katerimi so opisali karakteristike navad in osebnosti športnikov v povezavi z življenjskim slogom in ugotovili, da med športniki obstajajo povezave med zdravimi navadami ter osebnostnimi lastnostmi, ki vodijo do nekaterih zdravih navad. Glede na ugotovitve študije je bilo predpostavljeno, da individualne razlike med posamezniki tako med športniki in splošno populacijo močno vplivajo na navade, povezane z življenjskim slogom, kljub temu pa je pomen zdravega življenjskega sloga za športnike glede na njihove cilje lahko višja prioriteta. Druga hipoteza se zato glasi »Med »Športniki« in »Nešportniki« obstaja razlika v življenjskem slogu.«

2.3 Zavzetost in življenjski slog

Odločitve, povezane z življenjskim slogom ter navade, ki pozitivno pripomorejo k zdravemu in dobremu počutju niso samoumevne vsem posameznikom. To se kaže v porastu debelosti in kroničnih obolenj zaradi pomanjkanja gibanja, slabih prehranjevalnih navad ter nezdravih navad, ki v kombinaciji s stresom, utrujenostjo ter celo izgorelostjo uničujejo zdravje posameznikov (Rezolucija o nacionalnem programu o prehrani in telesni dejavnosti za zdravje, 2015). Absentizem in nizka učinkovitost zaposlenih iz psihičnih ali fizičnih razlogov sta oviri na poti do uspeha organizacij, zato je ukvarjanje s tem področjem za organizacije lahko vidik ravnanja z zaposlenimi, ki poleg spodbujanja zavzetosti zaposlenih v današnjih časih lahko pomeni konkurenčno prednost.

Entuziazem, energičnost in pozitiven pristop do dela lahko vodijo posameznike tudi ven iz cone udobja, zato lahko osebne lastnosti omejujejo vedenje in dejanja potrebna za uspeh. Hiter življenjski ritem, konkurenca na gospodarskem trgu, nenehne spremembe in pritiski zahtevajo od posameznikov kot oseb in kot zaposlenih prilagajanje, nenehno osebni in strokovni razvoj ter vlaganje truda na vseh področjih življenja. Zavzetost pri delu, ki predstavlja velik del vsakdana vsakega človeka je le en vidik pri doseganju smisla življenja in samoaktualizacije, ker pa izhaja predvsem iz človeka samega, morda lahko najdemo vzporednice v smeri zavzetosti pri delu in navad, povezanih z zdravim življenjem. Tako kot dobro opravljanje dela tudi zdrave navade zahtevajo od človeka disciplino, voljo, predanost in korake proti ciljem zunaj cone udobja. Tako izjemne delovne rezultate kot nenehno vlaganje v lastno zdravje in dobro počutje, lahko posameznik ob vseh življenjskih izzivih postavi na stranski tir. Posamezniki, ki v coni udobja ne premagajo težkih situacij v povezavi z delom ali v osebnem življenju, imajo lahko drugačen odnos do sebe kot tisti, ki so pri delu energični, dejavni ter usmerjeni v rešitve in prihodnost.

Osebni življenjski slog ima zagotovo poseben pomen za kakovost opravljanja dela. Življenjski slog kot vir zdravja, dobrega počutja in energije so proučevali Nishi, Suzuki, Nishida, Mishima in Yamanouchi (2017), ki so raziskovali povezanost življenjskega sloga z zavzetostjo. Življenjski slog so ocenjevali s pomočjo vprašalnika in zdravniških pregledov, zavzetost pa so na vzorcu izmerili z vprašalnikom UWES-9 in izvedli regresijsko analizo. Rezultati so pokazali, da uživanje rib, redna fizična aktivnost, zadosten spanec ter odsotnost tobačnih izdelkov statistično pomembno vpliva na oceno UWES-9. Bistven poudarek raziskave je, da življenjski slog ni

povezan le z zdravjem, temveč tudi s produktivnostjo in rezultati zaposlenih pri delu. Jindo et al. (2020) so raziskovali odnos med vadbo na delovnem mestu in zavzetostjo ter psihično stisko in ugotovili, da je izvajanje vadbe na delovnem mestu pozitivno povezano z zavzetostjo pri delu. Vadba na delovnem mestu je bila obravnavana ločeno od fizične aktivnosti zunaj dela in ločeno od sedečega življenjskega sloga. Ob tem je raziskava pokazala, da je gibanje na delovnem mestu povezano z zavzetostjo in da je v pozitivnem odnosu tudi z mentalnim zdravjem in produktivnostjo zaposlenih. Podatke o zdravju so pridobili iz rednega zdravstvenega pregleda vzorca ter s pomočjo meritev aktivnosti, podatke o zavzetosti pa zbrali prek vprašalnika UWES-9. Izvedli so regresijsko analizo, ki je pokazala vpliv gibanja na delovnem mestu na zavzetost.

Zipes (2019) poudarja ključni vlogi socialnih in okoljskih vplivov na prehranjevalne navade ter priporoča vključevanje politik ozaveščanja o zdravem prehranjevanju v politike šol, organizacij in na splošno v družbi na nivoju mest, držav in tudi na mednarodnem nivoju. To vključuje medije, izobraževanje, označevanje izdelkov ter posebne programe o teh vsebinah v šolstvu in delovnem okolju. Oblikovanje okolja, ki spodbuja dobre odločitve na področju prehrane ima močan učinek na vedenje posameznikov. Po Zipes (2019) samo ozaveščanje in izobraževanje nimata takšnega učinka, kot oblikovanje spodbudnega okolja. Organizacije imajo na tem mestu možnost izboljšati prehranjevalne navade ne le s promocijo zdravja, ampak s ponudbo zdravih prigrizkov, ustvarjanjem spodbudnih odnosov med sodelavci, ki podpirajo zdrave odločitve o prehrani ter ne spodbujajo nezdravih navad. Vključitev področja v politiko ravnanja z ljudmi in usmeritve organizacijske kulture so lahko učinkovite in koristne.

Zanimive raziskave so bile izvedene tudi na temo navad, povezanih s spanjem. Spremenljivke o spalnih navadah so zadnji del področja o življenjskem slogu v raziskavi, prikazani v prispevku. V okviru študije Glassdoor (2017) med 1077 zaposlenimi v Ameriki je bilo ugotovljeno, da je za optimalno delo potrebnih 7 do 9 ur spanja na noč in da bi bili kar dve tretjini vprašanih boljši pri opravljanju svojega dela, če bi spali več. 87 % vprašanih sicer navaja, da jih delodajalec podpira pri usklajevanju poklicnega in zasebnega življenja, vendar pa to ne prispeva k njihovemu dejanskemu počitku ali posvečanju pozornosti svojemu zdravju.

Willis Tower Watson (2018) je v svoji raziskavi pokazal, da je kar 70 % delodajalcev že preoblikovalo delovno okolje z namenom spodbujanja zdravih navad. Zdravje na delovnem mestu v sodobnih organizacijah prihaja v ospredje organizacijskih kultur in samih strategij organizacij; pomen dobrega počutja pa je vse bolj integriran v kulturo in strategijo organizacij v razvitih državah – sami programi brez sprememb okolja pa imajo omejene rezultate. Oblikovanje fizičnega okolja na delovnem mestu vključuje ponudbo zdrave hrane na delovnem mestu in ergonomsko delovno okolje. Rezultate analize življenjskega sloga zaposlenih v organizacijah, kjer spodbujajo zdrave navade so avtorji povzeli s sklepom, da organizacije, ki pomagajo zaposlenim sprejemati boljše odločitve na področju zdravja in življenjskega sloga dosegajo višjo produktivnost in višjo stopnjo zadovoljstva pri delu. Kar 61 % zaposlenih, vključenih v raziskavo se strinja, da so zaradi ukrepov delodajalca na področju zdravja sprejemali bolj zdrave odločitve.

O pomenu zavzetosti in dobrega počutja zaposlenih piše tudi Forbes (2019), ki poudarja vrednost teh konceptov kot dela celostne strategije organizacij in ne le kot odgovornosti kadrovske funkcije. Dejstvo, da nezdravi in nezavzeti zaposleni ne prispevajo k produktivnosti in inovativnosti v organizacijah pa sprejema vse širša javnost vodij in uprav organizacij. Gallup (2018) je poročal o 34 % zavzetih zaposlenih v Ameriki, kar je največ v zgodovini ter 13 % aktivno nezavzetih. Prav tako poročilo prikazuje močno povezanost med zavzetostjo in pozitivnimi poslovnimi rezultati.

V raziskavi, prikazani v prispevku je bila analizirana povezanost med zavzetostjo pri delu in življenjskim slogom. Življenjski slog je bil razdeljen na spremenljivke znotraj treh področij; in sicer na fizično aktivnost, prehranjevalne navade in navade, povezane s spanjem. Glede na dognanja avtorjev o področjih življenjskega sloga in zavzetosti pri delu je bila postavljena tretja hipoteza, ki se glasi: »Med zavzetostjo in navadami, povezanimi z življenjskim slogom obstaja povezanost.«

3 Metodologija

Bistveno vprašanje raziskave je bilo, ali obstaja povezava med življenjskim slogom in zavzetostjo pri delu, saj bi to pomenilo, da bi vključevanje aktivnosti, ki bi izboljšale odločitve zaposlenih v povezavi z življenjskim slogom lahko imelo učinek na njihovo zavzetost. Primerjava registriranih športnikov, ki redno trenirajo in tudi tekmujejo s kontrolno skupino je bila namenjena vpogledu v razlike med navadami

registriranih športnikov in posameznikov, ki se s športom ukvarjajo rekreativno ali se ne ukvarjajo, saj je bilo predvidevano, da registrirani športniki več pozornosti posvečajo zdravim navadam in življenjskemu slogu, ki je povezan z zdravjem. Povezanost teh navad z zavzetostjo je zanimivo za proučevanje, ker okolje znotraj organizacij lahko vpliva na odločitve zaposlenih in njihove navade, ki so lahko za zdrave koristne ali škodljive. Cilj prispevka je bil povzeti ugotovitve avtorjev in rezultate dosedanjih raziskav na to temo, ter opredeliti ključne vidike življenjskega sloga, ki kažejo najvišjo stopnjo povezanosti z zavzetostjo. Te ugotovitve so lahko koristne za nadaljnje raziskave in oblikovanje priporočil za organizacije, kako s strategijo ravnanja z ljudmi tudi te vsebine lahko pomagajo organizacijam z določenimi aktivnostmi in smernicami izboljšati življenjski slog zaposlenih.

Z metodo kompilacije so bila predstavljena do sedaj znana dejstva, ki so bila povezana z metodo deskripcije, sinteze in komparacije. Glede na ugotovljeno so bile postavljene 3 hipoteze, ki so bile preverjene z metodo vzorčne analize. Na podlagi analize pridobljenih podatkov o vzorcu so bili predstavljeni rezultati raziskave in v zaključku podani konkretni predlogi za organizacije.

Anketa je potekala od 30. 10. 2022 do 15. 11. 2022 v papirni obliki, zbrani odgovori pa so bili analizirani z orodjem SPSS. Prva in druga hipoteza sta bili preverjeni s pomočjo t-testov aritmetičnih sredin, pri preverjanju tretje hipoteze pa so bile spremenljivke znotraj vsake skupine spremenljivk združene, na podlagi česar je bila analizirana povezanost združenih spremenljivk o fizični aktivnosti, prehranjevalnih navadah in spalnih navadah z združeno spremenljivko o zavzetosti.

4 Raziskava

Na podlagi pregleda literature so bile oblikovane hipoteze, in sicer;

Hipoteza 1: »Med »Športniki« in »Nešportniki« obstaja razlika v zavzetosti pri delu.« Predpostavljeno je bilo, da med »Športniki« in »Nešportniki« obstaja razlika v zavzetosti pri delu, saj tekmovalne ambicije in predanost treningom kažejo na zavzetost na področju športa. Schaufeli in Bakker (2003) za zavzetost trdita, da izhaja iz človeka in je občutek učinkovitosti, energičnosti, sposobnosti in vlaganja truda, zato je verjetno, da registrirani športniki, ki tekmujejo in kažejo podoben odnos do športa, izražajo to tudi pri svojem delu.

Hipoteza 2: »Med »Športniki« in »Nešportniki« obstaja razlika v navadah, povezanih z življenjskim slogom.«

Predpostavljeno je bilo, da »Športniki« sprejemajo bolj zdrave in optimalne odločitve v povezavi z življenjskim slogom ter imajo pogosteje bolj zdrave navade, kot »Nešportniki«, saj s tem podpirajo svoje športne cilje.

Hipoteza 3: »Med zavzetostjo in navadami, povezanimi z življenjskim slogom obstaja povezanost/odvisnost/korelacija(??).«

Skrb za zdravje in volja pri odločitvah in navadah kažeta odnos posameznikov do sebe in njihove osebne lastnosti, ki se lahko odražajo tudi v odnosu do dela in zavzetosti. Predpostavljeno je bilo, da posamezniki, ki v večji meri izberejo vedenja, ki so povezana z zdravim življenjskim slogom pozitivno vedenje kažejo tudi z zavzetostjo pri delu.

4.1 Merski instrumenti

Hipoteze so bile preverjene z vzorčno analizo. Anketni vprašalnik je bil sestavljen iz dveh delov. V prvem delu se je preverjalo zavzetost. Uporabljen je bil standardiziran, verificiran vprašalnik UWES-9. Spremenljivke o zavzetosti (oznaka spremenljivk Z) so bile izmerjene s pomočjo trditve znotraj vprašalnika UWES-9. Prisotnost oziroma odsotnost navad, povezanih z življenjskim slogom je bila preverjana s trditvami, ki so bile oblikovane na podlagi pregleda raziskav na tem področju. Upoštevana so bila priporočila Svetovne zdravstvene organizacije in Nacionalnega inštituta za javno zdravje Republike Slovenije ter podobne predhodne raziskave. Spremenljivke so bile razdeljene v tri skupine; spremenljivke, povezane z življenjskim slogom so bile ocenjene z vrednotenjem trditve. Pri nekaterih trditvah so anketiranci ocenili pogostost navad, pri nekaterih pa strinjanje s trditvami, za kar je bila uporabljena 5 stopenjska Likertova lestvica strinjanja. Spremenljivke, povezane z življenjskim slogom so bile razdeljene v skupine spremenljivk, povezanih s fizično aktivnostjo (ime spremenljivk FA), prehranjevalnimi navadami (ime spremenljivk PN) ter spalnimi navadami (ime spremenljivk SN).

V tabeli 1 so prikazani imena spremenljivk ter trditve, ki so jih anketiranci ocenjevali s pomočjo lestvice pogostosti.

Tabela 1: Oznake spremenljivk in trditve, ocenjene z lestvico pogostosti

OZNAKA SPREMENLJIVKE	TRDITEV
ZAVZETOST	
Z1	Pri svojem delu prekipevam od energije.
Z2	Pri delu se počutim svežega /-o in dejavnega/-no.
Z3	Nad svojim delom sem navdušen/-a.
Z4	Moje delo je zame vir navdiha.
Z5	Ko se zjutraj zbudim, se veselim svojega dela.
Z6	Srečen/-na sem, kadar intenzivno delam.
Z7	Ponosen/-na sem na delo, ki ga opravljam.
Z8	Moje delo me kar potegne vase.
Z9	Kadar delam, sem prevzet/-a nad delom
FIZIČNA AKTIVNOST	
FA2	Hodim, kolesarim ali tečem za rekreacijo od 30 do 60 minut na dan
FA3	Hodim, kolesarim ali tečem za rekreacijo od 60 do 90 minut na dan.
FA4	Hodim, kolesarim ali tečem za rekreacijo več kot 90 minut na dan.
FA5	Ves dan se ne gibam (ležim ali sedim).
FA6	Se ukvarjam z drugo aerobno vadbo (skupinske vadbe ali drugi športi, ki ne vključujejo treninga z utežmi).
FA7	Treniram z utežmi/delam druge vaje za mišice.
PREHRANJEVALNE NAVADE	
PN1	Jem zelenjavo in/ali sadje.
PN2	V obroke vključim vir beljakovin.
PN3	Spuščam obroke in/ali se prenajedam.
PN4	Uživam sladke ali slane prigrizke. (procesirana / ne polnovredna živila)
PN5	Uživam vsaj ali več kot 1 pivo/2dcl vina/ 0,03 žganja.
SPALNE NAVADE	
SN1	Spim manj kot 6 ur na noč.
SN2	Spim 6 do 8 ur na noč.
SN3	Spim več kot 8 ur na noč.
SN4	Zaspim približno ob isti uri.
SN5	Zbudim se približno ob isti uri.
SN6	Imam težave s spanjem.
SN7	Zbudim se naspan/a.

Zaloga vrednosti je bila povezana s pogostostjo občutka oziroma vedenja, navedenega v trditvah in je prikazana v tabeli 2.

Tabela 2: Zaloga vrednosti - lestvica pogostosti

0	1	2	3	4	5	6
Nikoli	Skoraj nikoli	Redko	Včasih	Pogosto	Zelo pogosto	Vedno
	<i>Nekajkrat letno ali manj</i>	<i>Enkrat mesečno ali manj</i>	<i>Nekajkrat mesečno (2-5x)</i>	<i>Enkrat tedensko</i>	<i>Nekajkrat tedensko (2-5x)</i>	<i>Vsak dan</i>

Nekatere spremenljivke so bile izmerjene s pomočjo trditvev, pri katerih so sodelujoči v raziskavi ovrednotili strinjanje s trditvami. Te trditve so prikazane v tabeli 3.

Tabela 3: Oznake spremenljivk in trditve, ocenjene z lestvico strinjanja

OZNAKA SPREMENLJIVKE	TRDITEV
FIZIČNA AKTIVNOST	
FA8	Moj trening je strukturiran (delitev posameznega treninga).
FA9	Napredujem pri športni aktivnosti (progresivna preobremenitev).
FA10	Moj trening je strukturiran (časovna delitev treningov).
FA11	Moj trening je načrtovan (imam plan).
PREHRANJEVALNE NAVADE	
PN6	Moji obroki so uravnoteženi in hranilni.
PN7	Čez dan redno jem obroke.
PN8	Sem pozoren/a na energijsko vrednost živil. (makrohranila)
PN9	Sem pozoren/a na hranilno vrednost živil. (mikrohranila)

Lestvica strinjanja, s pomočjo katere so anketiranci ovrednotili trditve o fizični aktivnosti in prehranjevalnih navadah je prikazana v tabeli 4.

Tabela 4: Zaloga vrednosti - lestvica strinjanja

1	2	3	4	5
Nikakor se ne strinjam	Se delno ne strinjam	Niti se ne strinjam niti se strinjam	Se delno strinjam	Popolnoma se strinjam

Lestvica strinjanja je bila uporabljena pri vrednotenju trditvev, ki dajo pomembno informacijo o navadah fizične aktivnosti in prehranjevalnih navadah, ki se jih po pogostosti težko oceni.

4.2 Vzorec sodelujočih v raziskavi

Vzorec sta predstavljali dve skupini. Prva skupina so bili »Športniki«. To skupino je predstavljal vzorec članov Powerlifting zveze Slovenije, ki so registrirani ali kategorizirani (kategorizirani športniki so registrirani športniki, ki so dosegli rezultate, potrebne za kategorizacijo) v bazi Olimpijskega komiteja Slovenije, torej so se udeležili tekmovanja, organiziranega znotraj Powerlifting zveze Slovenije.

Takšen vzorec je bil izbran iz dveh razlogov in sicer sta bila; izvedba ankete in zbiranje zadostnega števila odgovorov na tekmovanju hitra in enostavna in zaradi dejstva, da je powerlifting šport, pri katerem lahko trenira in tekmuje kdorkoli, ne glede na starost, talent in predhodno športno udejstvovanje. To dokazuje raznolika množica tekmovalcev v različnih težnostnih in starostnih kategorijah. Trening powerliftinga ne zahteva posebne opreme, ampak je mogoč v skoraj vsakem fitnessu ali doma, če si oseba vzame čas in trenira. Powerlifting je vse bolj prepoznaven in priljubljen ravno zato, ker je primeren za vsakogar ter je poleg priložnosti za rekreacijo ali tekmovanje tudi izjemno koristen za zdravje. Je namreč učinkovita aktivnost za pridobivanje mišične mase, večji delež mišične mase pa je povezan z nižjo umrljivostjo zaradi vseh vzrokov, boljšim imunskim sistemom ter drugimi koristmi (The American Journal of Medicine, 2014). Izhajajoč iz tega je bilo predpostavljeno, da posamezniki, ki se ukvarjajo s powerliftingom več pozornosti posvečajo zdravim navadam ter so tudi bolj energični in dejavni pri delu ter bolj zavzeti v primerjavi s kontrolno skupino.

Druga skupina v vzorcu so bili naključni posamezniki, skupina pa je bila iz praktičnih razlogov poimenovana »Nešportniki«. Za to skupino je bilo predpostavljeno, da zdravim navadam in še posebej fizični aktivnosti v povprečju ne posveča velike pozornosti.

V raziskavi je sodelovalo 70 anketirancev. Najmlajši je bil star 16 let, najstarejši pa 58 let. Povprečna starost v vzorcu je bila 29,16 leta. Glede na spol je sodelovalo 32 moških in 38 žensk. Strukturo vzorca po izobrazbi prikazuje tabela 5.

Tabela 5: Izobrazbena struktura vzorca

Oznaka	Opis	Število	Delež
0	Nedokončana osnovna šola	0	0
1	Dokončana osnovna šola	1	1,4
2	3 ali 4 letna srednja šola ali gimnazija	25	35,7
3	Višja strokovna šola	13	18,6
4	Prva Bolonjska stopnja (diploma)	20	28,6
5	Druga bolonjska stopnja (magisterij) ali stari UNI program	8	11,4
6	Znanstveni magisterij (stari MAG program)	1	1,4
8	Doktorat znanosti	2	2,9
SKUPAJ		70	100,0

Skupino »Športniki« je predstavljalo 34 sodelujočih, »Nešportnikov« pa 36. Tabela 6 prikazuje število moških in žensk po skupini.

Tabela 6: Vzorec po skupini in spolu

		Moški	Ženske	Skupaj
Spol	Športniki	14	20	34
	Nešportniki	18	18	36
	Skupaj	32	38	70

Povprečna starost »Športnikov« je bila 24,94 leta, povprečna starost »Nešportnikov« pa 33,14 leta. Razlika v starosti med skupinama je statistično pomembna. Starost in stopnjo izobrazbe za skupini prikazuje tabela 7.

Tabela 7: Skupini po starosti in stopnji izobrazbe

	Skupina	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Starost	Športniki	34	24,94	5,954	1,021
	Nešportniki	36	33,14	12,266	2,044
Stopnja izobrazbe	Športniki	34	3,47	1,398	0,240
	Nešportniki	36	3,17	1,384	0,231

Razlika v stopnji izobrazbe med skupinama ni bila statistično pomembna.

4.3 Preverjanje hipotez

Hipoteza 1: »Med »Športniki« in »Nešportniki« obstaja razlika v zavzetosti pri delu.«

Odgovori so prikazani v Tabeli 8.

Tabela 8: Aritmetične sredine odgovorov o trditvah o zavzetosti po skupini

	Skupina	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pri svojem delu prekipevam od energije.	Nešportniki	3,44	1,764	0,294
	Športniki	3,65	1,228	0,211
Pri delu se počutim svežega /-o in dejavnega/-no.	Nešportniki	3,78	1,899	0,317
	Športniki	3,91	1,525	0,262
Nad svojim delom sem navdušen/-a.	Nešportniki	3,08	2,005	0,334
	Športniki	3,88	1,754	0,301

	Skupina	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Moje delo je zame vir navdiha.	Nešportniki	2,97	1,934	0,322
	Športniki	3,50	1,830	0,314
Ko se zjutraj zbudim, se veselim svojega dela.	Nešportniki	2,39	2,032	0,339
	Športniki	3,12	1,737	0,298
Srečen/-na sem, kadar intenzivno delam.	Nešportniki	3,67	2,000	0,333
	Športniki	3,91	1,694	0,291
Ponosen/-na sem na delo, ki ga opravljam.	Nešportniki	3,47	2,223	0,371
	Športniki	4,03	1,883	0,323
Moje delo me kar potegne vase.	Nešportniki	3,89	1,833	0,305
	Športniki	4,38	1,280	0,219
Kadar delam, sem prevzet/-a nad delom	Nešportniki	4,25	1,442	0,240
	Športniki	4,24	1,394	0,239

Opisna statistika kaže višje vrednosti aritmetičnih sredin odgovorov na vprašanja o zavzetosti (UWES-9) pri športnikih, da pa bi ugotovili, ali so razlike statistično pomembne, je bil za vseh devet spremenljivk zavzetosti opravljen t-test enakosti aritmetičnih sredin. Razlike aritmetičnih sredin med »Športniki« in »Nešportniki« pri nobeni od spremenljivk zavzetost niso statistično pomembne. Razlog bi bil lahko majhen vzorec, razlike pa morajo v majhnem vzorcu biti zelo velike, da da so statistično pomembne. Lahko pa je zavzetost tako subjektivna, da se izraža oziroma ne izraža glede na vsakega posameznika, ne glede na skupino.

Hipoteza 1 ni bila niti potrjena, niti zavrnjena, saj razlike med skupinama obstajajo, niso pa statistično pomembne.

Hipoteza 2: »Med »Športniki« in »Nešportniki« obstaja razlika v navadah, povezanih z življenjskim slogom.«

Navade, povezane z življenjskim slogom, so bile razdeljene v tri skupine, in sicer; fizična aktivnost, prehranjevalne navade in spalne navade. Predpostavljeno je bilo, da športniki več pozornosti namenjajo navadam, povezanim z zdravim življenjskim slogom, ter se v večji meri izogibajo nezdravim navadam v primerjavi s kontrolno skupino.

Iz podatkov so bile pridobljene aritmetične sredine odgovorov pri vseh spremenljivkah ter primerjane aritmetične sredine odgovorov »Športnikov« in »Nešportnikov«. S pomočjo t-testa so bile preverjene enakosti aritmetičnih sredin, ki so pokazale statistično pomembne razlike v odgovorih med skupinama. Rezultati o navadah, povezanih z življenjskim slogom so naslednji:

Pri spremenljivkah o fizični aktivnosti obstajajo razlike med odgovori pri naslednjih trditvah:

- Hodim ali kolesarim namesto vožnje z avtom/avtobusom.
- Se ukvarjam z drugo aerobno vadbo (skupinske vadbe ali drugi športi, ki ne vključujejo treninga z utežmi).
- Treniram z utežmi/delam druge vaje za mišice.
- Moj trening je strukturiran (delitev posameznega treninga).
- Napredujem pri športni aktivnosti (progresivna preobremenitev).
- Moj trening je strukturiran (časovna razporeditev treningov).
- Moj trening je načrtovan (imam plan).

Pri vseh teh trditvah so bile aritmetične sredine višje pri populaciji športnikov, razlike odgovorov med skupinama pa so bile tudi statistično pomembne. Statistično pomembne razlike v odgovorih med skupinama o trditvah, povezanih s treningom so bile pričakovane, saj se registrirani športniki tekmovalno in bolj resno posvečajo fizični aktivnosti, kot posamezniki, ki se s športom ne ukvarjajo ali rekreativno ukvarjajo. Zanimivo je opažanje, da so pri drugih trditvah v povezavi s fizično aktivnostjo odgovori zelo podobni. Zmerna fizična aktivnost v neki obliki gibanja vsaj 150 minut na teden, kot jo priporočata Svetovna zdravstvena organizacija in Nacionalni inštitut za javno zdravje se med skupinama praktično ne razlikuje.

- Hodim, kolesarim ali tečem za rekreacijo 30 do 60 minut na dan
- Hodim, kolesarim ali tečem za rekreacijo 60 do 90 minut na dan.
- Hodim, kolesarim ali tečem za rekreacijo več kot 90 minut na dan.
- Ves dan se ne gibam (ležim ali sedim).

Vrednosti aritmetičnih sredin odgovorov pri teh trditvah so bile skoraj enake za »Športnike« in »Nešportnike«, sodelujoči v raziskavi pa se v povprečju gibajo premalo, glede na priporočila institucij. Večja razlika vrednosti odgovorov je bila pri trditvi »Ves dan se ne gibam (ležim ali sedim)«, pri kateri je bila aritmetična sredina odgovorov »Športnikov« 2,09, »Nešportnikov« pa kar 3,58. Razlika ni statistično pomembna, a to pomeni, da »Športniki« v povprečju redko (enkrat mesečno ali manj) ves dan sedijo ali ležijo, »Nešportniki« pa se ves dan ne gibajo med nekajkrat mesečno in enkrat tedensko. Upoštevati je treba dejstvo, da je powerlifting zelo

specifičen šport, saj je cilj pridobivanje moči, kondicija pa ni bistvena, zato se vzorec »Športnikov« morda v povprečju giba manj, kot bi se, če bi vzorec »Športnikov« predstavljali registrirani športniki v kakšnem drugem športu.

T-test je pokazal statistično pomembne razlike pri naslednjih trditvah o spremenljivkah prehranjevalnih navad:

- V obroke vključim vir beljakovin.
- Čez dan redno jem obroke.
- Sem pozoren/a na energijsko vrednost živil (makrohranila).
- Sem pozoren/a na hranilno vrednost živil (mikrohranila).

Aritmetične sredine odgovorov za našete trditve so višje pri populaciji športnikov, razlike pa so tudi statistično pomembne. Dejstvo, da se »Športniki« bolj ukvarjajo z energijsko in hranilno vrednostjo, da jedo redno in vključujejo beljakovine v svoje obroke ni presenetljivo, saj s tem poskrbijo za regeneracijo po treningu in za napredek.

Pri spremenljivkah o spalnih navadah obstajajo razlike med odgovori skupin pri dveh trditvah. Pri trditvi: »Spim manj kot 6 ur na noč« je aritmetična sredina vrednosti odgovorov »Športnikov« nižja, kar pomeni, da redkeje spijo manj kot 6 ur na noč kot sodelujoči iz kontrolne skupine. Kot zanimivost je aritmetična sredina vrednosti odgovorov na to vprašanje pri »Športnikih« 2,79, pri »Nešportnikih« pa 3,84. Če se številke poveže z zalogo vrednosti, se lahko ugotovi, da populacija »Nešportnikov« v povprečju nekajkrat mesečno do enkrat tedensko spi 6 ur ali manj, medtem ko naša populacija »Športnikov« manj kot 6 ur spi le od manj kot enkrat mesečno do nekajkrat mesečno.

Statistično pomembna razlika med skupinama obstaja tudi v vrednostih odgovorov pri trditvi »Se zbudim približno ob isti uri«. Aritmetična sredina za to trditev je višja pri »Športnikih«. Rezultati torej kažejo, da se znotraj vzorca »Športniki« pogosteje zbudijo ob isti uri kot »Nešportniki«.

Na majhnem vzorcu, kot že omenjeno, je težko dokazovati statistično pomembnost rezultatov, saj bi statistično pomembna razlika pomenila, da obstajajo s stopnjo zaupanja 0,05 te razlike na celotni populaciji. Če majhen vzorec predstavlja celotno

populacijo se ne da trditi, da rezultati veljajo tudi na populaciji in ne le na vzorcu, lahko se predpostavlja, da podobno kot pri prehranjevalnih navadah športniki tudi spanju posvečajo več pozornosti zaradi regeneracije in pozitivnega vpliva spanca tudi na treninge.

Hipoteza 2 je bila potrjena, saj so številne spremenljivke, povezane z življenjskim slogom glede na t-teste enakosti aritmetičnih sredin statistično pomembno različne med »Športniki« in »Nešportniki«.

Hipoteza 3: »Med zavzetostjo in navadami, povezanimi z življenjskim slogom, obstaja povezanost.«

Tretja hipoteza je bila preverjena tako, da je bila analizirana moč linearne povezanosti spremenljivk zavzetosti s tremi skupinami spremenljivk o življenjskem slogu. Ker je bila predmet proučevanja povezanost dveh številskih spremenljivk, ki sta oziroma nista linearno povezani, je bil uporabljen Pearsonov koeficient korelacije.

Združene vrednosti spremenljivk, povezanih s fizično aktivnostjo niso pokazale statistično pomembne povezanosti z združenimi vrednostmi spremenljivk o zavzetosti, vrednost Pearsonovega koeficienta korelacije je navedena v tabeli 9.

Tabela 9: Povezava med zavzetostjo in fizično aktivnostjo

		ZAVZETOST	FIZIČNA AKTIVNOST
ZAVZETOST	Pearson Correlation	1	0,172
	Sig. (2-tailed)		0,153
	N	70	70
FIZIČNA AKTIVNOST	Pearson Correlation	0,172	1
	Sig. (2-tailed)	0,153	
	N	70	70

Po analizi korelacije med odgovori posameznih trditev je bilo ugotovljeno, da pri nekaterih obstajajo povezave. Analiza odvisnosti spremenljivk zavzetosti in spremenljivk fizične aktivnosti je pokazala tri statistično pomembne korelacije s stopnjo pomembnosti $p=0,05$.

- Med trditvama »Pri svojem delu prekipevam od energije.« in »Hodim, kolesarim ali tečem za rekreacijo 60 do 90 minut na dan.« obstaja nizka stopnja povezanosti. ($r=0,283$, $p = 0,05$)
- Med vrednostmi odgovorov pri trditvah »Pri svojem delu prekipevam od energije.« in »Se ukvarjam z drugo aerobno vadbo.« obstaja nizka stopnja povezanosti. (skupinske vadbe ali drugi športi, ki ne vključujejo treninga z utežmi). ($r=0,291$, $p = 0,05$)
- Med vrednostmi odgovorov pri trditvah »Pri delu se počutim svežega /-o in dejavnega/-no.« in »Hodim, kolesarim ali tečem za rekreacijo 60 do 90 minut na dan.« obstaja nizka stopnja povezanosti. ($r=0,264$, $p = 0,05$)

Med združenimi vrednostmi spremenljivk o prehranjevalnih navadah in zavzetosti obstaja zmerna stopnja povezanosti, ki je tudi statistično pomembna. Vrednost Pearsonovega koeficienta prikazuje tabela 10.

Tabela 10: Povezava med zavzetostjo in prehranjevalnimi navadami

		ZAVZETOST	PREHRANJEVALNE NAVADE
ZAVZETOST	Pearson Correlation	1	0,342**
	Sig.(2-tailed)		0,004
	N	70	70
PREHRANJEVALNE NAVADE	Pearson Correlation	0,342**	1
	Sig.(2-tailed)	0,004	
	N	70	70

Analiza odvisnosti spremenljivk zavzetosti in spremenljivk prehranjevalnih navad je pokazala največ statistično pomembnih korelacij, ki so prikazane v tabeli 11. Krepko označene vrednosti predstavljajo statistično pomembne odvisnosti (* $p = 0,05$, ** $p = 0,01$).

Tabela 11 prikazuje veliko število statistično pomembnih korelacij med vrednostmi spremenljivk o prehranjevalnih navadah in zavzetostjo.

V moči povezanosti izstopajo povezave med prehranjevalnimi navadami in trditvama o zavzetosti »Nad svojim delom sem navdušen/-a.« (Z3) in »Ko se zjutraj zbudim, se veselim svojega dela.« (Z5). Trditve o prehranjevalnih navadah z največjim številom korelacij s trditvami o zavzetosti pa so »Uživam vsaj ali več kot 1 pivo/2dcl vina/ 0,03 žganja.« (PN5), kjer so vse povezave s trditvami o zavzetosti negativne ter »Moji obroki so uravnoteženi in hranilni.« (PN6) in »Sem pozoren/a

na hranilno vrednost živil. (mikrohranila)« (PN9), kjer je največje število pozitivnih korelacij.

Tabela 11: Povezave med spremenljivkami o zavzetosti in prehranjevalnih navadah

	PN1	PN2	PN3	PN4	PN5	PN6	PN7	PN8	PN9
Z1	-0,019	0,009	-0,178	-0,008	-0,097	-0,012	0,205	0,052	0,140
Z2	0,176	0,073	-0,162	-0,129	-0,232	0,297*	0,197	0,106	0,301*
Z3	0,198	0,283*	-0,284*	-0,274*	-0,291*	0,325**	0,195	0,238*	0,400**
Z4	0,139	0,199	-0,207	-0,193	-0,179	0,286*	0,119	0,160	0,339**
Z5	0,167	0,243*	-0,254*	-0,224	-0,255*	0,349**	0,219	0,254*	0,310**
Z6	0,098	0,104	-0,127	-0,045	-0,233	0,170	0,035	0,221	0,200
Z7	0,154	0,191	-0,108	-0,138	-0,292*	0,222	0,045	0,112	0,302*
Z8	0,081	0,073	-0,132	-0,056	-0,261*	0,035	0,201	0,078	0,301*
Z9	0,157	0,038	0,019	0,032	-0,156	0,138	0,037	0,072	0,236*

V tabeli 12 je prikazana še odvisnost med spremenljivkami o zavzetosti in spalnimi navadami, kjer pa ni odvisnosti.

Tabela 12: Povezava med zavzetostjo in spalnimi navadami

		ZAVZETOST	SPALNE NAVADE
ZAVZETOST	Pearson Correlation	1	0,175
	Sig. (2-tailed)		0,148
	N	70	70
SPALNE NAVADE	Pearson Correlation	0,175	1
	Sig. (2-tailed)	0,148	
	N	70	70

Ponovno so bile analizirane korelacije pri posameznih trditvah. Analiza odvisnosti zavzetosti in spalnih navad v vzorcu je pokazala eno statistično pomembno odvisnost pri stopnji pomembnosti 0,05 ter še tri odvisnosti pri stopnji pomembnosti 0,01. Pri spalnih navadah so vrednosti odgovorov trditvev, ki so povezane z vrednostmi odgovorov trditvev o zavzetosti naslednje:

- med trditvama »Zaspim približno ob isti uri.« in »Nad svojim delom sem navdušen/-a.« se je pokazala nizka stopnja povezanosti vrednosti odgovorov ($r = 0,315$, $p = 0,01$).

- med trditvama »Zaspim približno ob isti uri.« in »Moje delo je zame vir navdiha.« se je pokazala zmerna povezanost vrednosti odgovorov ($r = 0,422$, $p = 0,01$).
- med trditvama »Zaspim približno ob isti uri.« in »Ko se zjutraj zbudim, se veselim svojega dela.« se je pokazala nizka stopnja povezanosti vrednosti odgovorov ($r = 0,328$, $p = 0,01$).
- med trditvama »Zaspim približno ob isti uri.« in »Ponosen/-na sem na delo, ki ga opravljam.« se je pokazala nizka stopnja povezanosti vrednosti odgovorov ($r = 0,299$, $p = 0,05$).

Za konec so bile združene še vrednosti vseh spremenljivk o življenjskem slogu, izhajajoč iz tega pa je bilo preverjeno, ali obstaja povezava spremenljivk celotnega življenjskega sloga z zavzetostjo. Vrednost Pearsonovega koeficienta korelacije prikazuje tabela 13. Obstaja zmerna povezanost s statistično pomembnostjo $p=0,01$, kar pomeni, da v 1 % populacije obstaja vzorec, kjer nebi držalo, da sta zavzetost in življenjski slog povezana.

Tabela 13: Povezava med zavzetostjo in življenjskim slogom

		ZAVZETOST	ŽIVLJENJSKI SLOG
ZAVZETOST	Pearson Correlation	1	0,289*
	Sig. (2-tailed)		0,015
	N	70	70
ŽIVLJENJSKI SLOG	Pearson Correlation	0,289*	1
	Sig. (2-tailed)	0,015	
	N	70	70

Tretja hipoteza je bila potrjena, saj obstajajo povezave med posameznimi spremenljivkami o zavzetosti in posameznimi spremenljivkami v vseh skupinah spremenljivk o življenjskem slogu. Med posameznimi spremenljivkami o fizični aktivnosti obstajajo tri statistično pomembne povezave s trditvami o zavzetosti s stopnjo značilnosti 0,05, med spremenljivkami o prehranjevalnih navadah in spremenljivkami o zavzetosti obstaja kar 21 statistično pomembnih povezav pri stopnji značilnosti 0,05, med spremenljivkami o spalnih navadah in spremenljivkami o zavzetosti pa ena statistično pomembna povezava pri stopnji značilnosti 0,05 in tri s stopnjo značilnosti 0,01. Ko so bile združene spremenljivke znotraj treh skupin spremenljivk o življenjskem slogu, se je pokazala zmerna povezanost med skupino spremenljivk o prehranjevalnih navadah in skupino spremenljivk o zavzetosti s

stopnjo značilnosti 0,05. Združene spremenljivke iz vseh treh skupin o življenjskem slogu pa so tudi povezane z združenimi spremenljivkami o zavzetosti s stopnjo značilnosti 0,01. Glede na majhen vzorec je stopnja značilnosti 0,01 neverjetna, saj je v manjših vzorcih težje odkriti stopnje značilnosti, ki potrjujejo, da povezave znotraj vzorca veljajo za celotno populacijo – verjetnost, da obstaja zmerna povezanost, ki je rezultat dejanskega stanja glede na stopnjo značilnosti, obstaja pri 99 od 100 vzorcev iz celotne populacije. Možnost, da je povezanost rezultat vzorčne napake pri 1 od 100 vzorcev, zato se lahko zaključí, da sta zavzetost pri delu in življenjski slog povezana.

5 Zaključek

Odločitve, povezane z življenjskim slogom imajo posledice na praktično vseh področjih življenja. Problem raziskave je bil odkriti, ali obstaja statistično pomembna razlika med zavzetostjo »Športnikov« in »Nešportnikov«, ter če s katero od spremenljivk o življenjskem slogu obstaja še posebej močna povezava z zavzetostjo posameznikov. Predpostavljeno je bilo, da zdrave navade v okviru življenjskega sloga športnikov pozitivno prispevajo k njihovi zavzetosti, kar je bilo preverjeno s statističnimi testi.

Izkazalo se je, da »Športniki« niso bolj zavzeti kot »Nešportniki«, je pa njihovo vedenje bolj usmerjeno k zdravemu življenjskemu slogu. Prva hipoteza, da med »Športniki« in »Nešportniki« obstaja razlika v zavzetosti pri delu, ni bila niti potrjena niti zavrnjena, saj so bile aritmetične sredine vrednosti odgovorov pri trditvah o zavzetosti med »Športniki« višje, razlika pa ni bila statistično pomembna. »Športniki« so bili v povprečju tudi mlajši in v povprečju z višjo stopnjo izobrazbe, tako da bi lahko razliko v zavzetosti pripisali tudi tem razlogom. Zavzetost je morda preveč subjektiven koncept, da bi ga posploševali na skupino ljudi. Motivacijski dejavniki za trud v športu lahko niso enaki kot za trud pri delu, poleg tega pa odnos zaposlenih do dela ni odvisen le od posameznikov, ampak tudi od samega dela in vseh povezanih dejavnikov. Druga hipoteza, da med »Športniki« in »Nešportniki« obstaja razlika v navadah, povezanih z življenjskim slogom je bila potrjena, saj je bilo ugotovljeno, da so »Športniki« fizično bolj aktivni, bolj pozorni na zdrave prehranjevalne navade in bolj dosledni pri zadostnem spancu. Tretja hipoteza, da med navadami, povezanimi z življenjskim slogom in zavzetostjo obstaja povezava pa je bila prav tako potrjena, s tem je bilo potrjeno, da dosedanje ugotovitve avtorjev ter raziskave na tem področju glede na vpogled v stanje prek izvedene vzorčne

analize držijo. Najzanimivejša je morda negativna povezava med pogostostjo uživanja alkohola in kar petimi trditvami o zavzetosti ter pozitivna povezava med pozornostjo na mikrohranila in kar sedmimi trditvami o zavzetosti. Torej je z zavzetostjo pri delu povezano omejevanje uživanja alkohola ter ukvarjanje s tem, kaj jemo v smislu nutrientov, ki jih telo potrebuje.

Razlogi, zakaj obstaja tako izrazita povezanost med življenjskim slogom in zavzetostjo za zdaj niso znani, dejstvo pa je, da se sodobne organizacije povezave zavedajo in vključujejo aktivnosti, ki spodbujajo zdrav življenjski slog v svoje strategije ravnanja z ljudmi. V nadaljevanju predlagamo nekatere pristope, ki jih organizacije lahko uvedejo na področju ravnanja z ljudmi za spodbudo zdravih navad zaposlenih ter zavzetosti.

Primeri dobrih praks na področju spodbude fizične aktivnosti zaposlenih vključujejo sofinanciranje športnih aktivnosti zaposlenih, organizacija športnih aktivnosti za zaposlene v obliki rednih vadb, ki se jim zaposleni lahko pridružijo ali kot team-buildingov, izletov ali nagrad za zaposlene, vključevanje športnih aktivnosti v dogodke, spodbujanje hoje ali kolesarjenja namesto vožnje z avtomobilom, omogočanje gibanja in aktivnosti med delovnim časom ter promocija fizične aktivnosti in njenih koristi prek komunikacijskih kanalov znotraj organizacije.

Načini, ki podpirajo boljše odločitve zaposlenih na področju prehranjevalnih navad so lahko povezani z informiranjem ali z dejanskim oblikovanjem okolja v organizaciji, ki usmerja zaposlene k boljšim odločitvam. Oblikovanje pozitivnega okolja je veliko bolj učinkovito kot le seznanjanje zaposlenih z informacijami o zdravi prehrani in promocija. Primeri, kako lahko organizacija oblikuje spodbudno okolje, kjer bodo zaposleni za svoje obroke bolj verjetno izbirali zdrave alternative so lahko povezani s fizičnim ali socialnim okoljem v organizaciji. Med aktivnostmi, ki bi fizično okolje oblikovale tako, da bo zaposlenim lažje jesti bolj zdravo so: ponudba sadja in zelenjave na delovnem mestu, omejitev nezdravih prigrizkov iz ponudbe, zagotovitev možnosti preprostega kuhanja ali pogrevanja jedi, hladilnika, pribora ter prostora za mirne in uravnotežene obroke. Če zaposleni jedo za svojo delovno mizo, bodo bolj verjetno jedli prigrizke in manj verjetno jedli uravnotežene, tople obroke. Prav tako so lahko obroki, pripravljene doma, bolj hranljivi in imajo manjšo hranilno vrednost. Poleg oblikovanja delovnega okolja, ki omogoča zdravo prehrano na delu pa organizacija lahko podpre tudi socialno okolje, usmerjeno k bolj zdravim odločitvam o prehrani. Najprej mora organizacija poskrbeti, da imajo

zaposleni med delom dejansko lahko odmor za malico, kar je njihova pravica. Podpora s strani organizacije nekaterih navad, ki vključujejo prenašanje ali alkohol kot nagrado za dobro opravljeno delo, naročanje velikih količin hrane ob zaključku tedna, redno obiskovanje ponudnikov hitre hrane za malico in podobno, naj bi bila minimalna – nikakor organizacija tega ne sme spodbujati. Podpirati pa mora zaposlene, ki posvečajo pozornost zdravi prehrani, ter spodbujati zaposlene, da takšne odločitve v organizaciji postanejo nekaj, kar organizacijska kultura ceni.

Poudarjanje zadostnega spanca in informiranje zaposlenih o pomenu spalne higiene je lahko naloga organizacije, ki se ukvarja z usmerjanjem zaposlenih na področju življenjskega sloga. Organizacija v spalne navade nima direktnega posega, lahko pa zaposlene opominja o pomenu spanja za zdravje in kakovostno opravljanje dela.

Vsi trije obravnavani vidiki zdravega življenjskega sloga imajo potencial, da postanejo vrednota organizacijske kulture. Organizacijska kultura, ki ne podpira deloholizma, nezdravih prigrizkov med delom, pomanjkanja spanja, nezdravih ter škodljivih navad, lahko močno vpliva na odločitve zaposlenih. Če organizacija ceni zdravje kot vrednoto in spodbuja zaposlene k boljšim odločitvam, lahko zaposleni znotraj organizacije med seboj najdejo podporo pri navadah. Preproste spremembe, kot so zdrava malica, manj prigrizkov na delovnem mestu, druženje ob športu med sodelavci ter odobravanje časa za počitek in sprostitve, imajo lahko velik vpliv na življenjski slog zaposlenih, kar se lahko pozitivno odraža tudi pri njihovem delu. Vseeno pa je življenjski slog osebna preferenca, odločitve o tem pa osebne. Zaposleni, ki so ob delu resnejši športniki lahko predstavljajo prednost, lahko pa dejstvo, da se resno ukvarjajo s športom, nima nobenega vpliva na njihovo delo. Individualne lastnosti in okoliščine ter izkušnje, povezane z delom imajo na zavzetost najmočnejši vpliv, zato ne moremo posploševati dejstev, ki so se pokazala na ravni populacije na posameznika v realnosti.

Organizacije lahko na okoliščine in izkušnje, povezane z delom, vplivajo in jih obvladujejo na način, da zaposleni oblikujejo pozitivno percepcijo o organizaciji, kjer delajo ter imajo do dela pozitiven odnos. Aktivnosti na področju ravnanja z ljudmi, ki pomagajo razviti pozitiven odnos do dela, so povezane z zagotavljanjem primernih delovnih razmer in sredstev za delo, posvečanjem pozornosti vsakemu zaposlenemu ter poslušanjem, prepoznavanjem potreb, izražanjem pohval in priznanj zaposlenim, grajenjem obojestranskega odnosa in komunikacije med organizacijo in posameznikom, dobro upravljanje z zagotavljanjem vsakemu

posamezniku primerne delo in vloge, ki ima zanj smisel. V kolikšni meri pa bodo zaposleni zavzeti, ne glede na vložek organizacije v zavzetost zaposlenih, pa je konec koncev odvisno od vsakega posameznika.

Predstavljeni so bili koncept zavzetosti, koncept življenjskega sloga ter pomen zavzetosti in življenjskega sloga zaposlenih za rezultate organizacij. Nekatere omejitve raziskave so povezane z velikostjo vzorca, saj manjši vzorec manj kakovostno prikazuje dejanske lastnosti populacije v primerjavi z večjim vzorcem. Poleg tega je del anketirancev znotraj celotnega vzorca študentov, zato njihova zavzetost pri delu prek študentskega servisa morda ni primerljiva z zavzetostjo redno zaposlenih v poklicu, ki se ujema z njihovimi željami in karierno potjo.

Omejitev raziskave je tudi subjektivna, individualna narava navad, povezanih z življenjskim slogom, zato je področje težko posplošeno povezovati z dejstvom, da je oseba registriran športnik ali da ni; oziroma da je oseba zavzeta ali da ni. Navade in življenjski slog med zavzetimi in nezavzetimi posamezniki se lahko zelo razlikujejo, prav tako kot se navade zelo razlikujejo med športniki. Statistika nam daje vpogled, v katero smer se bolj nagiba stanje, povezano s pojavom, ki ga proučujemo, kar pa ne pomeni, da je to realno stanje za posameznike.

Nadaljnje raziskave na tem področju bi lahko bolj natančno proučile oziroma širše zajele življenjski slog ter preverile tudi odločitve na področjih, ki v raziskavo niso bila zajeta. Zanimivo bi bilo podobno vzorčno analizo izvesti znotraj populacije športnikov drugega športa, saj bi bili rezultati lahko drugačni. Zanimive ugotovitve bi lahko prinesla tudi ponovna raziskava z večjim vzorcem. Raziskovanje zavzetosti pri športnikih je lahko smer za odkrivanje razvoja zavzetosti pri delu in na drugih področjih življenja ter načinov za krepitev zavzetosti. Na področju zakonitosti koncepta zavzetosti obstajajo številne možnosti za nadaljnje raziskave, tako v povezavi z delom kot življenjem in športom. Spoznanja bi lahko vključili na primer v selekcijske postopke, kjer bi na podlagi vedenjskih vzorcev in navad iz vsakdanjega življenja prepoznali posameznike z lastnostmi in vedenji, povezanimi z zavzetostjo. Na podoben način bi lahko prepoznali športnike, ki imajo lastnosti in potencial, da bodo zavzeti in uspešni na športni poti.

Prispevek je pregled dela avtorjev na tem področju ter vpogled v stanje o tem, v kolikšni meri med zavzetostjo in življenjskim slogom obstaja odvisnost ter v kolikšni meri obstajajo v zavzetosti in življenjskem slogu razlike med predstavniki

registriranih športnikov znotraj Powerlifting zveze Slovenije ter predstavniki splošne populacije. Prispevek znanosti o teh vsebinah je bil pregled spoznanj o področju v povezavi z analizo podatkov, pridobljenih iz vzorčno analizo. Doprinos prispevka je zgoščena predstavitev odkritij o zavzetosti in življenjskem slogu in izpostavljanje pomena ukvarjanja z življenjskim slogom, ki je statistično povezan z zavzetostjo pri delu glede na rezultate raziskave in ima vrednost za organizacije glede na dognanja avtorjev na tem področju. Prispevek lahko koristi organizacijam, saj trend v tujini kaže, da se področje ravnanja z ljudmi vse bolj posveča tudi življenjskemu slogu, vrednost za prakso oziroma zainteresirane organizacije imajo predlogi na podlagi pregledanih gradiv in raziskave, ki kažejo pozitivne učinke vključevanja področja življenjskega sloga v politiko ravnanja z ljudmi v organizacijah.

Literatura

- Brissette, I., & Cohen, S. 2002. The contribution of individual differences in hostility to the associations between daily interpersonal conflict, affect, and sleep. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 28: 1265-1274.
- D. P. Zipes (2019). *Nutrition and Cardiovascular and Metabolic Diseases. Braunwald's Heart Disease: A Textbook of Cardiovascular Medicine*. Elsevier Health Sciences.
- Ferjan, M. (2017). *Poslovno komuniciranje*. Maribor: Univerzitetna založba Univerze. ISBN 978-961-286-092-9. <http://press.um.si/index.php/ump/catalog/book/269>, DOI: 10.18690/978-961-286-092-9.
- Forbes (2019) 10 Timely Statistics About the Connection Between Employee Engagement and Wellness. Pridobljeno 29. 11. 2022 na: <https://www.forbes.com/sites/nazbeheshti/2019/01/16/10-timely-statistics-about-the-connection-between-employee-engagement-and-wellness/?sh=6b489e3222a0>
- Gu, Yuanbo; Wang, Ruimei; You, Xuqun.(2020). Recovery Experiences Moderate the Impact of Work Stressors on Well-Being: A Two-Wave Study of Preschool Teachers. *Early Childhood Education Journal*. 48 (2), 189-202.
- Halson, S. L. (2019). Sleep monitoring in athletes: motivation, methods, miscalculations and why it matters. *Sports medicine*, 49(10), 1487-1497.
- Huebner M, Meltzer DE, Ma W, Arrow H (2021) Correction: The Masters athlete in Olympic weightlifting: Training, lifestyle, health challenges, and gender differences. *PLOS ONE* 16(2): e0247110. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0247110>
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
- Milewski, M., Skaggs, D., Bishop, G., Pace, J., Ibrahim, D., Wren, T. and Barzdukas, A. (2014). Chronic Lack of Sleep is Associated With Increased Sports Injuries in Adolescent Athletes. *Journal of Pediatric Orthopaedics*, 34(2), pp.129-133.
- Mota, J. A., Nuckols, G., & Smith-Ryan, A. E. (2019). Nutritional periodization: Applications for the Strength athlete. *Strength & Conditioning Journal*, 41(5), 69-78.
- Nacionalni inštitut za javno zdravje (2020). 10 priporočil za zdravo spanje odraslih. Pridobljeno 4. 12. 2022 na : https://www.nijz.si/sites/www.nijz.si/files/datoteke/10_priporocil_za_zdravo_spanje_odra_slih.pdf
- Nacionalni inštitut za javno zdravje (2020) Z gibanjem do zdravja. Pridobljeno 4. 12. 2022 na: https://www.nijz.si/sites/www.nijz.si/files/publikacije-datoteke/zgdz_knjizica_2020.pdf

- Nacionalni inštitut za javno zdravje (2016) Kako skrbimo za zdravje? Z zdravjem povezan vedenjski slog prebivalcev Slovenije. Pridobljeno 4. 12. 2022 na: https://www.nijz.si/sites/www.nijz.si/files/publikacije-datoteke/kako_skrbimo_za_zdravje_splet_3007_koncna.pdf
- Nishi D, Suzuki Y, Nishida J, Mishima K, Yamanouchi Y. Personal lifestyle as a resource for work engagement. *J Occup Health*. 2017 Jan 24;59(1):17-23. doi: 10.1539/joh.16-0167-OA. Epub 2016 Nov 22. PMID: 27885245; PMCID: PMC5388608.
- Pallesen S, Bjorvatn B, Nordhus IH, Sivertsen B, Hjørnevik M, Morin CM. A new scale for measuring insomnia: the Bergen Insomnia Scale. *Percept Mot Skills*. 2008 Dec;107(3):691-706. doi: 10.2466/pms.107.3.691-706. PMID: 19235401.
- Pisarek, A., Guskowska, M., Zagórska, A., & Lenartowicz, M. (2011). Characteristics of athletes' approach to the question of physical health and health behaviors: do athletes Lead healthy lifestyles?. *Journal of Applied Sport Psychology*, 23(4), 459–473.
- Prodan, D. (2018). Macronutrients and their importance in sports training of students practicing powerlifting.
- Resolucija o nacionalnem programu o prehrani in telesni dejavnosti za zdravje 2015–2025 (ReNPPTDZ), Uradni list RS, št. 58/2015
- Schaufeli, W. B., Bakker, A.B. (2003). Utrecht Work Engagement Scale. Utrecht Univeristy, Utrecht.
- Schaufeli, W., & De Witte, H. (2017). Work Engagement: Real or Redundant?. *Burnout Research*, 5, 1–2.
- Scott, A. J., Webb, T. L., Martyn-St James, M., Rowse, G., & Weich, S. (2021). Improving sleep quality leads to better mental health: A meta-analysis of randomised controlled trials. *Sleep medicine reviews*, 60, 101556.
- Srikanthan, P., & Karlamangla, A. S. (2014). Muscle mass index as a predictor of longevity in older adults. *The American journal of medicine*, 127(6), 547–553.
- Totterdell, P., Reynolds, S., Parkinson, B., & Briner, R. B. (1994). Associations of sleep with everyday mood, minor symptoms and social interactions. *Sleep*, 17, 466–475.
- Two-Thirds Of American Workers Would Be Better Employees If They Got More Sleep, According To Glassdoor Survey (2017) <https://www.prnewswire.com/news-releases/two-thirds-of-american-workers-would-be-better-employees-if-they-got-more-sleep-according-to-glassdoor-survey-300542688.html>
- Ustinov Y, Lichstein KL, Wal GS, Taylor DJ, Riedel BW, Bush AJ. Association between report of insomnia and daytime functioning. *Sleep Med*. 2010 Jan;11(1):65-8. doi: 10.1016/j.sleep.2009.07.009. Epub 2009 Sep 23. PMID: 19783473.
- Walsh, N. P., Halson, S. L., Sargent, C., Roach, G. D., Nédélec, M., Gupta, L., ... & Samuels, C. H. (2021). Sleep and the athlete: narrative review and 2021 expert consensus recommendations. *British journal of sports medicine*, 55(7), 356-368.
- Willis Tower Watson (2018) The painful truth about your well-being programs, pridobljeno 1. 12. 2022 na: <https://www.wtwco.com/en-GB/Insights/2018/02/the-painful-truth-about-your-well-being-programs>
- Zelic, S. (2020). Incidences of injuries and the difference in sleep, stress and physical activity among powerlifters.: A retrospective study.

ŠPORT, FIZIČNA AKTIVNOST IN STARANJE

MARKO FERJAN, EVA JEREB

Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede, Kranj, Slovenija
marko.ferjan@um.si, eva.jereb@um.si

Sinopsis V prispevku obravnavamo fizično aktivnost, šport in staranje. Najprej opredelimo, kaj šport in kaj fizična aktivnost sploh sta. Nato ugotavljamo koristi športa in fizične aktivnosti za starejše. Povzemamo deleže populacije starejših, ki je fizično aktivna in se ukvarja s športom. Predstavimo spodbude in ovire za šport in fizično aktivnost starejših in podajamo predloge za izboljšanje stanja. Proučevanje fizične aktivnosti in športa starejših je razvijajoče se področje, ki v zadnjih desetletjih zelo pridobiva na pomenu. To področje je postalo pomembno tudi za politiko, športne organizacije in mednarodno javnost na splošno. Kako pomembno postaja to področje in kakšne spremembe so se zgodile v pojmovanju športa in fizične aktivnosti starejših, je razvidno tudi iz ukrepov Svetove zdravstvene organizacije. Ta je sprejela Globalni akcijski načrt Svetovne zdravstvene organizacije o telesni dejavnosti 2018–2030. Pomen športa in telesne aktivnosti za vse je razviden tudi iz smeri evolucije Nacionalnega programa športa v Republiki Sloveniji.

Ključne besede:

fizična aktivnost,
šport,
staranje,
psihološko dobro
počutje,
zdravje

SPORT, PHYSICAL ACTIVITY AND AGEING

MARKO FERJAN, EVA JEREB

University of Maribor, Faculty of Organizational Sciences, Kranj, Slovenia
marko.ferjan@um.si, eva.jereb@um.si

Abstract This paper focuses on physical activity, sport and ageing. First, we deal with the question of what sport is and what physical activity is. We identify the benefits of sport and physical activity for older people. We summarise the proportions of the population of older people who are physically active and take part in sport. We look at the incentives and barriers to sport and physical activity for older people and make suggestions for improving the situation. The study of physical activity and sport in older people is an evolving field that has been gaining importance over the last decades. It has also become important for policy, sports organisations, and the public in general. The importance of this field and the changes that have taken place in its understanding are evident in the actions of the World Health Organisation and the National Sport Programme in the Republic of Slovenia.

Keywords:

physical activity,
sport,
ageing,
psychological well-
being,
health

1 Uvod

V našem delu obravnavamo različne vidike športa in fizične aktivnosti starejših. V Nacionalnem programu športa v Sloveniji iz leta 2000 je zapisano, da je šport pomembna dejavnost družbe, izraz njene dinamike in del splošne kulture, ki bogati kakovost življenja posameznika. Ljudje se ukvarjajo s športom na osnovi interesa prostovoljno. Z njim se lahko ukvarjajo neorganizirano, lahko pa se združujejo v društvih ali drugih športnih organizacijah.

Z nacionalnim programom športa je leta 2000 država soustvarjala pogoje za razvoj športa. Nacionalni program je zajemal celostno organizirano dejavnost športa, to je športno vzgojo, športno rekreacijo, kakovostni in vrhunski šport ter šport invalidov, ki je v javnem interesu in se sofinancira iz javnih sredstev.

Zakonodajalec je leta 2000 v Nacionalni program športa zapisal tudi stavek: »V športne dejavnosti se lahko vključijo prebivalci v vseh obdobjih življenja, vendar imajo športne aktivnosti otrok in mladine zaradi vpliva na razvoj mladega človeka prednost v nacionalnem programu športa.« Če to dikcijo analiziramo z vidika današnjega časa, lahko pridemo do zaključka, da je bila celo diskriminatorna do starejših. V tistem času očitno še ni bilo tako poznano, kako koristen je šport tudi za starejše, niti še ni bilo splošno uveljavljeno zavedanje o pomenu športa za obdobje staranja.

V Resoluciji o nacionalnem programu športa v Republiki Sloveniji za obdobje 2014–2023 so formulacije drugačne. Uporablja se pojem športa, ki temelji na opredelitvi Sveta Evrope. Šport predstavlja vse s strani športne stroke dogovorno opredeljene oblike gibalne dejavnosti, ki so z neorganiziranim ali organiziranim ukvarjanjem usmerjene k izražanju ali izboljševanju telesne pripravljenosti, k duševnemu blagostanju in k oblikovanju družbenih odnosov oziroma doseganju rezultatov na različnih ravneh tekmovanj. Šport razvija tudi različne odlike mišljenja in osebnosti.

Družbena vloga športa izhaja iz znanstveno dokazanega pomena športa za javno zdravje (telesno, duševno in socialno), socializacijo in gospodarstvo. Športu se priznava tudi zelo pomembna vloga pri spodbujanju k prostovoljnemu delu in k dejavni udeležbi v družbi, pri spodbujanju solidarnosti, strpnosti in odgovornosti, pri prispevanju k trajnostnemu razvoju ter k drugim pozitivnim družbenim vrednotam in narodni identifikaciji. Zaradi navedenih vplivov je šport del javnega

interesa, zato se sofinancira iz javnih sredstev, za njegov razvoj pa se ustvarjajo ustrezni sistemski družbeni pogoji.

Če so imele v Nacionalnem programu športa iz leta 2000 prednost športne aktivnosti otrok in mladine, v Resoluciji o nacionalnem programu športa v Republiki Sloveniji za obdobje 2014–2023 ni več tako. Zapisana formulacija poslanstva športa v Republiki Sloveniji je postala popolnoma drugačna, saj se glasi:

»Z nacionalnim programom športa 2014–2023 država soustvarja pogoje za razvoj športa kot pomembnega dejavnika razvoja posameznika in družbe ter prispeva k zmanjševanju neenakosti na področju dostopnosti do športne vadbe. Nacionalni program športa 2014–2023 opredeljuje javni interes, ki ga udeležujejo nosilci in izvajalci slovenskega športa. Udeleževanje javnega interesa bomo dosegli tako, da bomo:

- zagotovili vsakemu posamezniku možnosti za dejavno sodelovanje v športu v varnem in zdravem okolju;
- zagotovili vsem mladim kakovostno zunajšolsko športno udejstvovanje, ki jim bo skupaj s kakovostnim poukom športne vzgoje omogočilo pridobiti gibalne in druge kompetentnosti na taki ravni, da bo šport postal del njihovega zdravega življenjskega sloga;
- zagotovili vsakemu, ki ga to zanima in je za to sposoben, možnost izboljšanja osebnega športnega dosežka z namenom uveljavitve v organiziranem mednarodnem športnem prostoru in možnost javnega priznanja njegove pomembnosti, s čimer bo posledično povečan tudi ugled države v mednarodnem prostoru;
- varovali in spodbujali uveljavljanje moralnih in etičnih vrednot v športu, spoštovali človekovo dostojanstvo in varnost vseh, ki so povezani s športom;
- v skladu z načeli trajnostnega razvoja ustvarjali spodbudno okolje za razvoj različnih oblik športne dejavnosti za vse skupine prebivalstva, dejavnega transporta ljudi (pešačenje, kolesarjenje, rolanje ipd.), njihovega druženja in preživljanja prostega časa (igrišča, parki, naravne poti idr.);
- krepili vlogo in pomen predvsem tistih športnih društev, ki prebivalcem ponujajo kakovostne športne storitve, imajo značaj javne dobrine in so kot taka pomemben del civilne družbe, ki si s svojim pretežno prostovoljnimi delovanjem prizadevajo tudi za dobrobit celotne skupnosti.«

Področje fizične aktivnosti, športa in staranja, ki ga obravnavamo, je razvijajoče se področje, ki v zadnjih desetletjih zelo pridobiva na pomenu. Kako pomembno postaja to področje in kakšne spremembe so se zgodile v pojmovanju športa in fizične aktivnosti starejših, je razvidno tudi iz ukrepov Svetove zdravstvene organizacije. Ta je sprejela Globalni akcijski načrt Svetovne zdravstvene organizacije o telesni dejavnosti 2018–2030. Pomen športa in telesne aktivnosti za vse je razviden tudi iz smeri evolucije Nacionalnega programa športa v Republiki Sloveniji.

V literaturi, ki smo jo pregledali, se za obravnavano tematiko uporabljajo različni izrazi, kot »rekreacija«, »fizična dejavnost«, »telesna dejavnost« ipd. Največkrat sta uporabljena izraza »šport« ali »fizična aktivnost.« Ta dva izraza bomo uporabili tudi mi. Vendar je najprej treba pojasniti pojme »staranja«, »fizična aktivnost« in »šport«.

V našem prispevku obravnavamo populacijo starejših.

Staranje človeka je naravni proces, ki se dogaja pri vsakem človeku brez izjeme in se navzven odrazi kot zmanjševanje fizičnih, zaznavnih in miselnih zmožnosti ter kot zmanjševanje sposobnosti samostojnega zadovoljevanja osnovnih človekovih potreb. Dinamika staranja je pri različnih ljudeh različna. Po definiciji Svetovne zdravstvene organizacije (World Health Organization – WHO) je na biološki ravni staranje posledica vpliva kopičenja najrazličnejših molekularnih in celičnih poškodb skozi čas. To vodi do postopnega zmanjševanja telesne in duševne zmogljivosti, vse večjega tveganja za bolezni in končno smrti. Svetovna zdravstvena organizacija postavlja mejo staranja pri starosti 60 let.

Članki, ki smo jih pregledali in se nanje sklicujemo v našem delu, običajno postavljajo mejo starosti 65 let (tudi npr. EUROSTAT), nekateri sledijo opredelitvam WHO in mejo postavljajo pri 60 letih, pogosto pa se kot mejnik staranja uporablja tudi meja za upokojitev.

Oxfordski slovar opredeljuje šport kot »dejavnost, ki vključuje fizični napor in spretnost, pri kateri posameznik ali ekipa tekmuje proti drugemu ali drugim za zabavo«. Besedo »šport« v kontekstu populacije starejših uporabljamo, kadar gre za klasične športne discipline, kot so npr.: igre z žogo, tek, zimski športi, kot je smučanje ipd. Pri tem imamo v mislih:

- dejavnosti starejših, ki so klasičen tekmovalni šport (npr. atletika, triatlon ipd.);
- dejavnosti starejših, ki so tekmovalni šport, vendar prilagojen starosti in fizičnim sposobnostim udeležencev (npr. balinanje ipd.);
- dejavnosti starejših, ki so po svoji vsebini sicer tekmovalni šport, vendar se udeleženec s tem ne ukvarja zato, da bi nastopil na tekmovanju, ampak izključno za svojo zabavo (npr. smučanje, tek na smučeh ipd.).

World Health Organization (2018) fizično aktivnost definira kot vsako telesno gibanje, ki ga proizvajajo skeletne mišice, ki zahteva porabo energije. Lahko je hoja, kolesarjenje, šport in aktivne oblike rekreacije (kot so ples, joga ipd.). Fizična aktivnost je lahko tudi v okviru dela.

Šport je torej ena izmed oblik fizične aktivnosti. Vendar v našem prispevku besedi »fizične aktivnosti« uporabljamo:

- kadar ne gre za klasične športne discipline,
- gre pa za zavestne človekove aktivnosti, ki vključujejo aktivnost mišic in porabo energije;
- ki jih človek izvaja redno,
- zanje porabi čas, ki je namenjen samo za te dejavnosti in
- ki jih človek naredi z namenom ohraniti ali izboljšati svoje fizične sposobnosti.

To so npr.: sprehodi, telovadba ipd. Dostikrat se uporabljajo tudi izrazi: »telesna aktivnost«, »telovadba«, »rekreacija« idr. Ti izrazi imajo v vsebinskih detajlih lahko različen pomen, vsem pa je skupno to, da imajo isti namen.

V našem prispevku predstavljamo različne vidike športa in fizične aktivnosti starejših, predvsem pa:

- koristi športa in fizične aktivnosti starejših;
- delež populacije starejših, ki je fizično aktivna in se ukvarja s športom;
- spodbude in ovire za šport in fizično aktivnost starejših;
- predloge za izboljšanje stanja na tem področju.

2 Fizična aktivnost in šport starejših

2.1 Motivi za fizično aktivnost starejših

V državah članicah Evropske unije je več sto tisoč kategoriziranih športnikov. Večina jih je mlajših od 35 let. Za večino od njih javnost sploh nikoli ne izve, pa vendarle obstajajo. Izmed sto tisočih kategoriziranih športnikov na največjih tekmovanjih sodeluje le peščica. Na primer na letnih olimpijskih igrah leta 2016 v Braziliji je sodelovalo 11.238 udeležencev, na zimskih leta 2018 v Pjongčangu v Južni Koreji pa 2.952.

Zaradi velikega zanimanja ljudi za šport ima šport seveda tudi ekonomske učinke. Kot kažejo statistike, je za številne športnike to poklic. Za nekatere celo zelo dobro plačan. Nekateri športniki v času športne kariere res zaslužijo na desetine milijonov in ob koncu športne poti nimajo finančnih problemov. Raziskava Global Sports Salaries Survey (GSSS) je v letu 2018 zajela 10.089 športnikov, ki so v letu 2018 skupaj zaslužili 22,2 milijarde ameriških dolarjev.

Poklic športnika se od drugih poklicev razlikuje po tem, da ga ljudje opravljajo samo začasno. Glavni razlog je v tem, da se s staranjem (tudi če med športno kariero ne pride do nobenih poškodb) psihomotorične sposobnosti človeka toliko spremenijo, da z leti ni več zmožen konkurenčno opravljati poklica športnika. Ko nastopi konec športne kariere, se pojavi nov problem, kje in kako v novih okoliščinah pridobiti sredstva za preživljanje.

Starejši ljudje, stari 60, 65 let ali več, se s športom ne ukvarjajo zaradi pridobitne dejavnosti. Njihovi vzgibi za ukvarjanje s športom so drugačni od tistih, ki so stari 35 let ali manj. Z razlogi in motivi starejših ljudi, da se ukvarjajo s športom in da so fizično aktivni, se ukvarjajo številne raziskave. Na podlagi teh raziskav so se skozi desetletja oblikovale številne teorije.

Spiteri in soavtorji (2019) so opravili sistematičen pregled literature, katerega namen je bil sintetizirati spoznanja o motivatorjih in ovirah za fizično aktivnost pri odraslih srednjih let (50–64 let) in pri starejših (65–70 let). Njihov pregled je proučil kvalitativne in kvantitativne študije. Iskanje po bibliografskih bazah je pokazalo 9400 rezultatov iz sedmih bibliografskih baz. V raziskavo je bilo na koncu vključenih 55 znanstvenih člankov, ki so ustrezali kriterijem za vključitev v študijo.

Na podlagi pregleda rezultatov raziskav so bili pri starejših odraslih (65–70 let) identificirani naslednji motivatorji:

- socialni vplivi ukvarjanja s športom,
- fizična okrepitev in
- fizična aktivnost in šport kot pomoč pri obvladovanju sprememb.

Pri odraslih v srednjih letih (50–64 let) so bili kot najpomembnejši motivatorji opredeljeni:

- postavljanje ciljev,
- prepričanje, da bo neka aktivnost koristna in
- družbeni vplivi.

Rezultati raziskav tudi kažejo, da so ovire za fizično aktivnost in ukvarjanje s športom primerljive v obeh starostnih skupinah, pri čemer so okoliški dejavniki in razpoložljivost virov najpogosteje identificirane ovire.

Teorija kontinuitete staranja predstavlja povsem drugačen pristop k pojasnjevanju, zakaj se starejši ukvarjajo s športom. George Maddox je bil prvi raziskovalec, ki je leta 1968 uporabil idejo kontinuitete za opis vedenja starajočih se posameznikov, ko je opazil, da se ljudje s staranjem nagibajo k podobnim dejavnostim in nadaljujejo z znanimi življenjskimi vzorci; vendar pa je bila teorija kontinuitete staranja uvedena šele leta 1989.

Robert Atchley (1989) je zaslužen za razvoj te teorije. Teorija kontinuitete gleda na življenjski potek, v katerem proces staranja oblikujejo zgodovina, kultura in družbeni konstrukti. Po tej teoriji se kontinuiteta staranja obravnava kot dinamičen in evolucijski razvojni proces, v katerem posamezniki rastejo, se prilagajajo in spreminjajo; vendar so te spremembe v skladu z osnovno ideologijo osebe in preteklimi izkušnjami. Atchley (1989) nadalje pravi, da »skušajo starejši pri sprejemanju prilagodljivih odločitev ohraniti in vzdrževati obstoječe psihološke in socialne vzorce z uporabo poznanega znanja, veščin in strategij. Primeri teorije kontinuitete:

- Starejši posameznik še naprej teče zaradi vadbe, vendar to počne na manj naporen način.
- Ljudje ohranjajo stike s prijatelji iz otroštva ali študijskih let.

Gard in soavtorji (2017) so opravili raziskavo na vzorcu 63 športnikov (starih 60 let in več), ki so sodelovali v fizično zahtevnih, tekmovalnih športih. V odgovorih starejših športnikov je bilo očitno, da je udeležba starejših v tekmovalnem, tudi fizično zahtevnem športu, normalizirana ali vsaj v procesu normalizacije. Vprašani neudeležbo v športu vidijo kot iracionalno.

Jenkin in soavtorji (2021) so v svoji raziskavi izhajali iz spoznanja, da se ljudje v mlajših letih sicer ukvarjajo s športom in so bolj fizično aktivni. Udeležba posameznika pri teh aktivnostih pogosto niha skozi celotno življenjsko dobo in podobno, kot večina ljudi opusti šolanje na neki stopnji, ljudje opustijo tudi šport in fizično aktivnost. Namen te študije je bil raziskati, zakaj so odrasli, stari 50 let in več, skozi življenje opustili fizično aktivnost in šport ter kako in zakaj se lahko pozneje v življenju znova ukvarjajo s športom.

V tej raziskavi so bili ugotovljeni naslednji glavni razlogi za osip:

- pomanjkanje ustreznih priložnosti za ukvarjanje s športom;
- osebne prioritete drugih aktivnosti pred športom;
- nizke prioritete populacije starejših s strani športnih organizacij.

Glavni razlogi za ponovno ukvarjanje s športom v starejšem obdobju življenja pa so bili:

- izboljšanje telesnega zdravja;
- socialne priložnosti, zlasti z družino in prijatelji;
- več prostega časa.

Olson in soavtorji (2021) so opravili raziskavo o dojemanju starejših odraslih o udeležbi v skupinskih programih hoje, ki potekajo v kontekstu organiziranih aktivnosti upokojencev. Raziskovalci so prepoznali pet razlogov za udeležbo upokojencev v teh programih:

- socialna povezanost upokoјencev, ki živijo v vaseh;
- skupna identiteta upokoјencev, ki živijo v domovih;
- skrb za zdravje, mobilnost in želeni tempo življenja;
- povezanost z zakoncem (ki se želi udeležiti programov);
- iskanje zaposlitev (v smislu izogibanju »dolgčasa«).

Pomembno priporočilo avtorjev je, da morajo snovalci programov hoje upoštevati različne interese, sposobnosti, urnike udeležencev.

Jenkin in soavtorji (2016) so v Avstraliji raziskovali motive športnih organizacij, da organizirajo fizične aktivnosti in šport tudi za starejše. Ugotovili so, da starejši odrasli niso posebna prednostna naloga športnih organizacij. Staranje svetovnega prebivalstva je povzročilo večjo osredotočenost na zdravje starejših odraslih. Zato se pojavlja priložnost, da se ta starostna skupina upošteva tako v nacionalni kot v mednarodni športni politiki. Jenkin in soavtorji (2016) so prepoznali prednosti oziroma priložnosti in ovire, s katerimi se športne organizacije lahko soočijo pri vključevanju starejših.

Priložnosti so:

- medosebne koristi v smislu medgeneracijskega sodelovanja;
- organizacijske koristi v smislu povečanja prostovoljstva;
- finančni prispevki starejših (kotizacije, članarine ipd.);
- povečanje izkoriščenosti športnih objektov.

Pogoste zaznane ovire pa so:

- trenutno družbeno pričakovanje je usmerjeno v vrhunski šport;
- organizacijske ovire;
- težave z dostopom do objektov;
- pomanjkanje klubskih zmogljivosti;
- politične ovire (strateška organizacijska osredotočenost na otroke in elitni šport);
- možna tveganja (zdravstvena tveganja, poškodbe).

2.2 Učinki fizične aktivnosti pri starejših

Šport starejših je postal predmet zanimanja raziskovalcev šele v zadnjih desetletjih.

Jenkin in soavtorji (2017) so opravili sistematični pregled področja športa in staranja. Postavili so dve raziskovalni vprašanji:

- Kaj so determinante športne aktivnosti starejših odraslih?
- Kakšni so trendi na tem področju?

Pri vpogledu v bibliografske baze so ugotovili, da je v času raziskave obstajalo:

- 10.171 študij za prvo raziskovalno vprašanje in
- 1992 študij za drugo raziskovalno vprašanje.

Prepoznanih je bilo sedem kategorij determinant udejstvovanja starejših v športu:

- biološke,
- psihološke,
- vedenjske,
- fizične,
- socialno-kulturne,
- socialno-ekonomske in
- politične.

Seveda je nemogoče v enem prispevku obravnavati vse determinante, zato obravnavamo samo nekatere.

Starejši se s športom, kot smo že izpostavili, seveda ne ukvarjajo zato, da bi zaslužili milijone, tako kot vrhunski tenisači, nogometaši, košarkarji, hokejisti in drugi. Šport za njih prinaša povsem druge koristi

Raziskave kažejo, da ima šport in fizična aktivnost starejših zanje številne pozitivne učinke, tako na pokazatelje, ki jih je možno izmeriti s parametri objektivnega tipa, kot npr.:

- izmerljivi pokazatelji zdravstvenega stanja;
- izmerljivi pokazatelji neodvisnosti v starosti;
- kot tudi na dejavnike, ki so zgolj psihološki oziroma socialni oziroma predstavljajo zgolj subjektivno doživljanje:
- psihološkega dobrega počutja;
- načina dojemanja in upravljanja lastne identitete;
- in drugega.

Na pomen redne telesne aktivnosti za ohranitev zdravja sta že pred desetletji opozorila ameriška zdravnik Galloway in Jokl (2000). Po njunem zdravnik, ki skrbijo za bolnike srednjih let in starejše, pogosto spregledajo pomen redne telesne aktivnosti. Redna vadba je pomemben sestavni del uspešnega staranja. Izkazalo se je, da je veliko s starostjo povezanih upadov mišično-skeletnega delovanja mogoče v veliki meri zmanjšati z udeležbo v neki obliki redne vadbe. Pregled zapisov iz atletskih tekmovanj je bil uporabljen za določitev resnične stopnje s starostjo povezanih funkcionalnih upadov pri športno visoko usposobljenih, zdravih posameznikih.

Zmanjševanje fizičnih sposobnosti vrhunskih atletov je postopno, kar nakazuje, da se lahko pri številnih potencial za sodelovanje v tekmovalni atletiki ohrani tudi v sedmem desetletju življenja. Študije kažejo, da je mogoče izboljšati zdravje z relativno nizkim obsegom vadbe. Dejansko je največja korist vidna, ko nekdo »iz nič ne dela začne nekaj početi«.

Že Galloway in Jokl (2000) sta opozorila, da skupno 30 do 50 minut aerobne vadbe na dan, ki se izvaja 3 do 5 dni na teden, in en niz vaj, ki ciljajo na glavne mišične skupine dvakrat na teden, lahko prinese pomembne zdravstvene koristi. Potreba po aerobni kondiciji ni nujno formalna ali strukturirana aktivnost, ampak jo je mogoče zadovoljiti z redno udeležbo pri številnih običajnih fizičnih opravilih (npr. hoja, vrtnarjenje, gospodinjstvo).

Cilj študije, ki so jo opravili Fass in soavtorji (2020) v Nemčiji, je bil pridobiti bolj celovito znanje o osnovnih mehanizmih ohranitve zdravja v srednjih in starejših letih z osredotočanjem na dojemanje staranja v odnosu med športom, fizično aktivnostjo in samooceno zdravja. Uporabljeni so bili panelni podatki iz nemške raziskave o

staranju (DEAS) (n = 1027), pri čemer so bili vključeni posamezniki, ki so sodelovali vsaj v dveh ciklih raziskave.

Potrjeni so bili:

- ublažitveni učinki športa in fizične aktivnosti na dojemanje staranja in
- pozitiven vpliv ukvarjanja s športom na samooceno zdravja.

Roberts in soavtorji (2017) so dokazali, da je fizična aktivnost povezana z večjo neodvisnostjo v starosti. Njihova raziskava je sistematično analizirala učinke ravni in vrste telesne dejavnosti na ADL pri starejših odraslih (starost 60+). ADL (angl. The activities of daily living) oziroma »dnevne življenjske dejavnosti« je izraz, ki se uporablja za skupen opis temeljnih veščin, potrebnih za samostojno skrb zase, kot so prehranjevanje, kohanje in mobilnost. Izraz dnevne življenjske dejavnosti je prvi skoval Sidney Katz leta 1950. Edemekong in soavtorji (2022) opredeljujejo ADL kot osnovni ADL (Basic ADL) in instrumentalni ADL.

Osnovni ADL pomeni obseg posameznikove sposobnosti premikanja iz enega položaja v drugega in samostojne hoje ter nekatere druge aktivnosti:

- Hranjenje: sposobnost človeka, da se hrani sam.
- Oblačenje: sposobnost izbire primernih oblačil in oblačenja.
- Osebna higiena: sposobnost kovanja in nege ter vzdrževanja zobne higiene, nege nohtov in las.
- Kontinenca: sposobnost nadzora delovanja mehurja in črevesja.
- Stranišče: sposobnost priti na stranišče in z njega, ga pravilno uporabljati in se očistiti.

Instrumentalni ADL so tiste dejavnosti, ki zahtevajo kompleksnejše miselne sposobnosti, vključno z organizacijskimi veščinami:

- Prevoz in nakupovanje: sposobnost nabave živil, udeležbe na dogodkih, upravljanje prevoza, bodisi z avtom ali z organizacijo drugih prevoznih sredstev.
- Upravljanje financ: to vključuje sposobnost plačevanja računov in upravljanja finančnih sredstev.

- Nakupovanje in priprava jedi, torej vse, kar je potrebno, da bo jed na mizi. Krije tudi nakupovanje oblačil in drugih predmetov, potrebnih za vsakdanje življenje.
- Čiščenje in vzdrževanje doma. Čiščenje kuhinje po jedi, vzdrževanje primerno čistih in urejenih bivalnih prostorov in vzdrževanje doma.
- Upravljanje komunikacije z drugimi: sposobnost upravljanja telefona in pošte.
- Upravljanje zdravil: sposobnost pridobivanja zdravil in njihovega jemanja po navodilih.

Različni avtorji so razvili več metod merjenja ADL. Najpogosteje uporabljena vprašalnika sta »Katz Index of Independence« in »Activities of Daily Living«. Gre za vprašalnike s kriteriji objektivnega tipa.

Raziskave Roberts in soavtorjev (2017) so pokazale pomembne, koristne učinke fizične aktivnosti na telesno zmogljivost ADL, pri čemer so bili največji učinki ugotovljeni pri:

- zmernih stopnjah fizične aktivnosti in
- pri tistih vrstah fizične aktivnosti, ki imajo visoko stopnjo duševnih (npr. spomin, pozornost), fizičnih (npr. koordinacija, ravnotežje) in socialnih (npr. socialna interakcija) zahtev.

Zmerne ravni fizične aktivnosti z visokimi duševnimi, fizičnimi in socialnimi zahtevami lahko povzročijo največje koristi pri telesni zmogljivosti ADL.

Povezave med fizično aktivnostjo oziroma ukvarjanjem s športom in psihološkim dobrim počutjem so v populaciji starejših večkrat dokazane in so nesporne.

Bragina in soavtorji (2018) so na dan 15. avgust 2017 v bibliografskih bazah iskali znanstvene članke po ključnih besedah, kot jih prikazuje Tabela 1.

Pomen psihološkega dobrega počutja je težko definirati po kriterijih objektivnega tipa. Gre pa za to, da nekdo na življenje gleda pozitivno in se na splošno dobro počuti. Na psihološko dobro počutje v pokoju vpliva veliko razlogov in virov. Aldwin in Gilmer (1999) sta opisala dobro počutje v življenju po upokojitvi kot spoj fizičnega, psihološkega in socialnega zdravja.

Tabela 1: Ključne besede iskanja v bibliografskih bazah

ALI		ALI		ALI
<ul style="list-style-type: none"> – fizična aktivnost – telesna dejavnost – fitnes – telesna pripravljenost – telesna vadba – telovadba – poraba energije 	IN	<ul style="list-style-type: none"> – starejši odrasli – starejši – staranje 	IN	<ul style="list-style-type: none"> – psihološko dobro počutje

Iskalniki so po tej iskalni shemi v različnih bibliografskih bazah našli 433 zadetkov različnih znanstvenih člankov. Med njim je bilo tudi 12 obsežnih longitudinalnih študij. Deset od njih je potrdilo povezanost med fizično aktivnostjo in psihološkim dobrim počutjem.

Natančneje, postuliranih je bilo več skupin spremenljivk, ki vplivajo na upokožitev, prilagajanje in dobro počutje:

- osebne lastnosti (npr. mentalna usposobljenost, telesno zdravje),
- sredstva pred upokožitvijo in po njej (npr. finance, socialna omrežja),
- odzivi na obvladovanje novih življenjskih okoliščin in
- situacijske spremenljivke.

Wang in Shi (2013) sta opredelila naslednje elemente, ki so povezani s procesom upokožitve: osebne lastnosti, poklicni in organizacijski dejavniki, družinski dejavniki in socialno-ekonomski kontekst. Med elemente, ki jih proučujejo kot kazalnike prilagajanja na upokožitveno življenje, pa štejeta: finančno blagostanje, fizično blagostanje in psihično blagostanje ob upokožitvi.

Glavna ugotovitev študije, ki so jo opravili Walsh in soavtorji (2019), je bila, da v primerih, ko je šport vgrajen v posameznikovo življenje, lahko poveča razpoložljive vire za uspešno krmarjenje prehoda v upokožitev. Dejansko je v tej študiji vpetost v šport neposredno prispevala k ohranitvi virov, ki so na voljo upokožencem, hkrati pa šport neposredno in posredno vpliva na ocene počutja ob upokožitvi. To kaže, da udejstvovanje v športu lahko služi kot zaščitni dejavnik pri uspešnem staranju, vsaj ob vstopu v pokoj.

Gayman in soavtorji (2017) so prav tako raziskovali povezanost med fizično aktivnostjo in psihološkim dobrim počutjem. Čeprav se šport promovira kot sredstvo za krepitev zdravja in dobrega počutja skozi vse življenje, je malo znanega o psihosocialnih koristih in stroških, povezanih s športom v starejši odrasli dobi. Izvedli so sistematični pregled študij angleško govorečih strokovno recenziranih izvirnih raziskovalnih člankov (od najzgodnejših zapisov do marca 2015), da bi identificirali psihosocialne rezultate športa za odrasle, starejše od 65 let. Ugotovili so, da šport zagotavlja psihosocialne rezultate, ki so drugačni od drugih oblik telesne dejavnosti. Rezultati kažejo, da je bilo ukvarjanje s športom povezano s staranjem, kognitivnimi/zaznavnimi, čustvenimi, socialnimi in motivacijskimi rezultati. Vendar pa avtorji menijo, da še vedno ostaja nejasno, ali so bili ti učinki povezani izključno z udeleževanjem v športu.

Dionigi (2011) je raziskovala, kako ukvarjanje s športom (oseb starih med 55 in 94 let) vpliva na doživetje lastne identitete. Cilj njene raziskave je bil raziskati vlogo, ki jo ima sodelovanje v tekmovalnem športu pri upravljanju identitete za skupino starejših odraslih. Podatki, zbrani z opazovanjem udeležencev in polstrukturiranimi intervjuji s tekmovalci (stari od 55 do 94 let) v Avstraliji so bili analizirani z uporabo kvalitativnih raziskovalnih strategij, vključno s stalno primerjalno in vsebinsko analizo. Podatki razkrivajo, da udeležba v tekmovalnem športu predstavlja pomembno strategijo za starejše odrasle pri prilagajanju na poznejše življenje in jim zagotavlja kontekst, da izrazijo mladost.

Stališče Svetovne zdravstvene organizacije je, da obstaja dovolj dokazov, da redna telesna dejavnost pomaga pri preprečevanju in obvladovanju nenalezljivih bolezni (NCD), kot so bolezni srca, možganska kap, sladkorna bolezen in več vrst raka. Pomaga tudi pri preprečevanju hipertenzije, ohranjanju zdrave telesne teže in lahko izboljša duševno zdravje, kakovost življenja in dobro počutje. Povečane stopnje telesne nedejavnosti negativno vplivajo na zdravstvene sisteme, okolje, gospodarski razvoj, blaginjo skupnosti in kakovost življenja¹.

¹ <https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/ageing-and-health>

3 Statistični podatki o udejstvovanju v športu

3.1 Profesionalni šport

V državah članicah Evropske unije je bilo leta 2018 638.600 oseb starih med 15 in 29 let, zaposlenih na področju športa. Gre za ljudi, ki so v življenjskem obdobju, ko velik delež njihovih vrstnikov še obiskuje šolo. V tej množici sicer niso samo profesionalni športniki, pač pa tudi nekateri drugi: profesionalni trenerji, zaposleni v športnih centrih, in učitelji športne vzgoje. Vendarle je večina njih športnikov, le manjši delež je trenerjev in zaposlenih v športnih centrih.

V Sloveniji je bilo leta 2018 povprečno število zaposlenih 772.287², če jih je bilo po podatkih EUROSTAT na področju športa zaposlenih 0,6 %, to pomeni nekaj več kot 4.600 oseb. Leta 2018 je bilo v Sloveniji v evidenco kategoriziranih športnikov, ki jo vodi Olimpijski komite Slovenije, vpisanih 6.059³ oseb. To pomeni, da se številni športniki ukvarjajo s športom tudi kot amaterji. To po eni strani zahteva vsaj tolikšen obseg treniranja, da si ti ljudje pridobijo pravico do vpisa med kategorizirane športnike, po drugi strani pa to pomeni, da si poleg športa morajo pridobiti drug vir dohodka za preživljanje.

Po EUROSTAT⁴ je bilo sicer leta 2018 v povprečju v državah članicah EU v športu zaposlenih 0,8 % vseh zaposlenih (največ na Švedskem 1,3 %, v Sloveniji 0,6 %, najmanj v Romuniji 0,2 %). To predstavlja 931.500 moških in 762.600 žensk, torej skupaj skoraj 1,7 mio ljudi. Kot smo omenili, jih je bilo približno 37 % od vseh (torej 638.600) starih od 15 do 29 let.

3.2 Rekreativni šport in fizična aktivnost

Že dolgo je preseženo pojmovanje, da je šport zgolj tekmovalni oziroma profesionalni šport. Cilji ukvarjanja s športom in fizična aktivnost so širši in bolj kompleksni. Temeljni cilji nacionalnega programa športa do leta 2023 so:⁵

² <https://www.stat.si/StatWeb/News/Index/7404>

³ Podatki dostopni na: <https://www.olympic.si/sportniki/registracija-in-kategorizacija>

⁴ https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Employment_in_sport

⁵ Resolucija o Nacionalnem programu športa v Republiki Sloveniji za obdobje 2014–2023 (Uradni list RS, št. 26/14)

- povečati delež športno dejavnih odraslih prebivalcev Republike Slovenije na 70 %,
- v skupnem deležu športno dejavnih odraslih prebivalcev Republike Slovenije povečati delež redno športno dejavnih odraslih prebivalcev Republike Slovenije za 5 odstotnih točk,
- povečati delež športno dejavnih prebivalcev v strokovno vodenih programih za 3 odstotne točke,
- povečati število športnikov v tekmovalnih sistemih za 3 %,
- obdržati število vrhunskih športnikov,
- povečati prepoznavnost športa kot pomembnega družbenega podsistema.

Kot vidimo, je prvi cilj resolucije povečati delež športno dejavnih prebivalcev.

Glede na rezultate raziskave EUROSTAT iz leta 2019, ki so bili prvič objavljeni leta 2022, so bili cilji nacionalnega programa športa do leta 2023 zastavljeni zelo ambiciozno. EUROSTAT⁶ je v svojem poročilu o športu in fizični aktivnosti v državah članicah Evropske unije rezultate strukturiral kot:

- analizo deleža ljudi, ki se s fizično aktivnostjo ukvarja vsaj enkrat tedensko;
- analizo deleža ljudi, ki se s fizično aktivnostjo ukvarja vsaj 150 minut kumulativno tedensko.

Rezultati so bili prvič objavljeni septembra 2022, podatki pa se nanašajo na leto 2019. Nekatere podrobnosti teh izsledkov so prikazane v nadaljevanju.

EUROSTAT za odraslo prebivalstvo Evropske unije na splošno ugotavlja, da se:

- 44 % prebivalstva ukvarja s fizično aktivnostjo, ki ni povezana z delom, vsaj enkrat tedensko;
- ena tretjina prebivalstva ukvarja s fizično aktivnostjo, ki ni povezana z delom, vsaj 150 minut tedensko.

Glede na raziskavo EUROSTAT so bili leta 2019 najbolj priljubljeni načini vadbe zunaj delovnega časa v EU:

- hoja kot način »prevoza« (za prihod iz kraja A v kraj B in nazaj);

⁶ https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Statistics_on_sport_participation

- aerobni športi;
- vaje za krepitev mišic;
- kolesarjenje kot način prevoza (prijod iz kraja A v kraja B in nazaj).

EUROSTAT ugotavlja, da pri fizični aktivnosti prebivalstva, ki ni povezana z delom, vsaj enkrat tedensko, v letu 2019 obstajajo velike razlike tako med državami kot v participaciji po posameznih športnih panogah. Finska je pri fizični aktivnosti prebivalstva vsaj enkrat tedensko zabeležila najvišjo udeležbo tako pri hoji kot pri krepitvi mišic, in sicer 96 % oziroma 60 % prebivalstva. Potovanje s kolesom vsaj enkrat tedensko je bilo najvišje na Nizozemskem (61 %), aerobni športi vsaj enkrat tedensko pa so bili najbolj priljubljeni na Danskem (76 %).

Deleže fizično aktivnih prebivalcev, ki so aktivni vsaj enkrat tedensko v letu 2019 za Slovenijo in sosednje države, po panogah prikazuje Tabela 2.

Tabela 2: Deleži fizično aktivnih prebivalcev (v %), ki so aktivni vsaj enkrat tedensko v letu 2019 v Sloveniji in sosednjih državah, po panogah⁷

DRŽAVA	PANOGA			
	HOJA	KOLESARJENJE	AEROBNA VADBA	VADBA ZA KREPITEV MIŠIC
Povprečje EU	83	24	44	26
Slovenija	85	36	55	41
Italija	73	15	27	14
Avstrija	89	30	62	43
Madžarska	87	36	43	41
Hrvaška	88	22	27	18

Deleže fizično aktivnih glede na tedensko porabljen čas v letu 2019 za Slovenijo in sosednje države prikazuje tabela 3.

Fizična aktivnost in ukvarjanje s športom pozitivno vpliva na človekovo osebno zdravje in dobro počutje. Poleg tega moštveni športi spodbujajo komunikacijske sposobnosti igralcev ter gradijo timski duh in samozavest. Doseganje športnega cilja lahko motivira tudi za zasledovanje drugih ciljev.

⁷ https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Statistics_on_sport_participation

Tabela 3: Deleži fizično aktivnih prebivalcev (v %) glede na tedensko porabljen čas v letu 2019 v Sloveniji in sosednjih državah⁸

DRŽAVA	PORABLJEN ČAS (minut tedensko)		
	0	1-149	150 ali več
Povprečje EU	47	20	33
Slovenija	48	19	33
Italija	64	16	20
Avstrija	32	44	31
Madžarska	41	27	32
Hrvaška	63	17	20

Na udeleževanje vsakega posameznika v športu vpliva veliko dejavnikov, kot so:

- spol,
- starost in
- ekonomski položaj.

EUROSTAT je analiziral tudi te tri vidike. Na splošno se ženske ukvarjajo s športom manj kot moški, vendar obstajajo izjeme. V celotni EU je leta 2019 vsaj enkrat tedensko redno telovadilo več moških (47 %) kot žensk (42 %). Razlika med spoloma je bila še posebej opazna v Bolgariji, Španiji, Grčiji in na Slovaškem z razliko skoraj 10 odstotnih točk. V Bolgariji in Romuniji se je na splošno malo ljudi vsaj enkrat tedensko ukvarjalo s športom in odstotek moških je bil dvakrat večji od deleža žensk. Po drugi strani pa je bil v petih državah EU, kjer je bilo športno udeleževanje najpogostejše (Danska, Švedska, Nemčija, Luksemburg in Avstrija), delež žensk, ki se ukvarjajo s športom in s prostočasnimi dejavnostmi, višji ali skoraj enak deležu žensk, ki se ukvarjajo s športom za moške. Največja razlika med spoloma v korist žensk je bila zabeležena na Danskem (5 odstotnih točk).

Da se moški na splošno pogosteje ukvarjajo s fizično aktivnostjo kot ženske, kažejo tudi rezultati raziskave deležev tistih, ki se s športom ukvarjajo vsaj 150 minut tedensko. Leta 2019 je 37 % moških v EU poročalo o vsaj 150 minutah aerobne telesne dejavnosti na teden, v primerjavi z 29 % žensk. Le na Danskem in Švedskem je bilo to obrnjen. Po drugi strani je razlika deležev med spoloma znašala več kot 10 odstotnih točk v petih državah EU (Francija, Slovaška, Češka, Španija in Bolgarija – v slednji je bil odstotek moških, ki vadijo vsaj 150 minut na teden, skoraj 3-krat višji od podatka za ženske, ki tako pogosto telovadijo).

⁸ https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Statistics_on_sport_participation

Delež fizično aktivnih prebivalcev vsaj enkrat tedensko v letu 2019 za Slovenijo in sosednje države glede na starost prikazuje tabela 4.

Tabela 4: Deleži fizično aktivnih prebivalcev (v %), ki so aktivni vsaj enkrat tedensko v letu 2019 v Sloveniji in sosednjih državah, glede na starost⁹

DRŽAVA	STAROST (let)						
	VSI	15-24	25-34	35-44	45-54	54-65	65+
Povprečje EU	44	65	53	47	44	39	31
Slovenija	55	83	67	67	62	45	27
Italija	27	50	40	31	28		21
Avstrija	62	78	70	65	63	62	45
Madžarska	43	66	54	51	44	29	26
Hrvaška	27	53	44	41	30	22	13

Starejši ljudje v nekaterih državah članicah EU so bolj fizično in športno aktivni kot mladi v drugih državah. Na splošno pa se s staranjem ljudje manj ukvarjamo s športom in naša fizična aktivnost se zmanjšuje.

Največjo razliko med deležema ljudi različne starosti, ki se ukvarjajo s športom ali so fizično aktivni vsaj enkrat tedensko, sta zabeležili Grčija in Slovenija (57 oziroma 56 odstotnih točk), najmanjši (7 oziroma 11 odstotnih točk) pa Ciper in Danska. Na Danskem, Švedskem, v Luksemburgu in Nemčiji večina ljudi, starih 65 let in več, še vedno redno telovadi in je fizično aktivna. V teh državah je delež ljudi, ki se vsaj enkrat tedensko ukvarja s športom, višji od deleža mladih v več drugih državah EU.

EUROSTAT v svojem poročilu iz septembra 2022¹⁰ nadalje ugotavlja, da se ljudje z nižjimi dohodki redkeje ukvarjajo s športom. Leta 2019 se je v celotni EU s športom in fizično aktivnostjo ukvarjalo skoraj 55 % ljudi v skupini z najvišjimi dohodki, v primerjavi s 37 % ljudi z najnižjimi dohodki. Največjo razliko med tistimi v prvem in petem dohodkovnem kvintilu beležijo Irska (44 %), sledita Madžarska (38 %) in Belgija (35 %), najmanjša (8 %) pa Nizozemska in Romunija.

Očitno so nekateri športi dragi in manj dostopni ljudem z nizkimi dohodki. Vendar pa glede na ugotovitve EUROSTAT športna in fizična aktivnost ni povezana zgolj s kupno močjo. Hoja je fizična aktivnost, ki na primer nič ne stane v primerjavi z golfom, ki je lahko drag šport. Stopnjo športne vključenosti ljudi je verjetno mogoče

⁹ https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Statistics_on_sport_participation

¹⁰ https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Statistics_on_sport_participation

razložiti tudi z drugimi dejavniki, ki niso neposredno povezani s finančnim statusom, so pa posredno povezani z višjimi dohodki (npr. višja izobrazba, socialno poreklo in položaj, večja ozaveščenost o koristih telesne dejavnosti, morda več prostega časa itd.).

Ljudje z visoko stopnjo izobrazbe porabijo več minut za telesno dejavnost. Izobrazba je še en dejavnik, ki lahko prispeva k razlagi razlik glede tedenske pogostosti aerobne telesne dejavnosti. Leta 2019 je po vsej EU 42 % prebivalstva z višješolsko izobrazbo (stopnje 5–8 v mednarodni standardni klasifikaciji izobrazbe ISCED) porabilo vsaj 150 minut na teden za aerobno telesno dejavnost. Ta odstotek je bil pri ljudeh s sekundarno stopnjo izobrazbe (ravni ISCED 3–4) samo 33 % in samo 25 % v populaciji ljudi, ki so končali največ nižjo sekundarno stopnjo izobrazbe (ravni ISCED 0–2). Največja odstopanja med ravni ISCED so bila zabeležena na Irskem in v Avstriji. Po drugi strani je bila Litva edina država EU, kjer je enak odstotek ljudi z visoko in nizko stopnjo izobrazbe namenil vsaj 150 minut na teden aerobni telesni dejavnosti.

3.3 Aktivnosti Zveze društev upokojencev Slovenije

Ena od organizacij, ki v Sloveniji aktivno skrbi za šport upokojencev, je Zveza društev upokojencev Slovenije (ZDUS).

Temeljna oblika organiziranja Zveze društev upokojencev Slovenije so društva upokojencev, ki združujejo člane – z nekaj izjemami – po krajevnem principu. DU se povezujejo v Pokrajinske zveze društev upokojencev – PZDU (Ljubljana z okolico, Južnoprimorska, Severnoprimorska, Gorenjska, Dolenjska, Celjska, Koroška, Šaleška, Zgornja Podravska, Pomurska, Spodnja Podravska, Zasavska in Posavska PZDU), ki so bile ustanovljene kot povezovalni člani med društvi upokojencev in Zvezo društev upokojencev Slovenije kot osrednjo upokojensko organizacijo v državi. PZDU so članice ZDUS, njihovi člani pa DU.

V Zvezo društev upokojencev Slovenije je bilo 2011 vključenih 507 društev upokojencev, ki združujejo 228.405 članov¹¹.

¹¹ <https://zdus-zveza.si/o-nas/organiziranost-zveze/>

Društva upokojencev, vključena v pokrajinske zveze in ZDUS, na področju športa in rekreacije izvajajo številne dejavnosti. Šport, rekreacija in gibalna kultura predstavljajo pomemben dejavnik pri ohranjanju in kreptvi našega zdravja.

V letu 2020 so zabeležili:¹²

- 1.662 rekreacijskih pohodov z 8.294 udeleženci, kar je bilo zaradi epidemije COVID-19 1.781 pohodov in 33.846 udeležencev manj kot leto prej,
- 342 pohodov v gore s 4.294 udeleženci, kar je bilo zaradi epidemije COVID-19 275 pohodov in 5.472 udeležencev manj kot leta 2019,
- 467 kolesarskih izletov s 1.656 udeleženci, kar je bilo zaradi epidemije COVID-19 608 kolesarskih izletov in 7.359 udeležencev manj kot leto prej, ter
- 147 različnih rekreativnih izletov s skupaj 3.678 udeleženci, kar je bilo zaradi epidemije COVID-19 508 rekreativnih izletov in 22.617 udeležencev manj kot leta 2019.

ZDUS organizira tudi druge oblike množične rekreacije, med katere uvrščajo npr. organizirane vadbe joge, fitnesa, rekreacijsko telovadbo in tedenska razgibavanja. Zaradi epidemije COVID-19 so pri teh oblikah zaznali izjemno velik upad.

Zveza društev upokojencev organizira tudi državne športne igre (DŠI). Te se izvajajo enkrat letno, med 10. in 20. oktobrom v tekočem letu, v naslednjih športnih panogah:

- balinanje,
- kegljanje,
- šah,
- strelstvo,
- lov rib s plovcem,
- pikado,
- kegljanje s kroglo na vrvici.¹³

¹²<https://zdus-zveza.si/komisija-za-sport-rekreacijo-in-gibalno-kulturo/sport-rekreacija-in-gibalna-kultura/>

¹³ <https://www.mzu-lj.si/308/drzavne-sportne-igre-zdus>

4 Zaključek

Zaključimo lahko, da je znanstvena obravnava športa, fizične aktivnosti in staranja relativno novo področje. Kako pomembno postaja to področje in kakšne spremembe so se zgodile v pojmovanju športa in fizične aktivnosti starejših, je razvidno tudi iz ukrepov Svetove zdravstvene organizacije. Ta je sprejela Globalni akcijski načrt Svetovne zdravstvene organizacije o telesni dejavnosti 2018–2030. Pomen športa in telesne aktivnosti za vse je razviden tudi iz Nacionalnega programa športa v Republiki Sloveniji.

Študija literature in predhodnih raziskav nas je pripeljala do spoznanja, da je strokovna terminologija na tem področju zelo neenotna. Čeprav je pomen izrazov »šport« in »fizična aktivnost« dobro pojasnjen, se v znanstveni literaturi pogosto uporabljajo tudi drugi izrazi. Prav tako za ukvarjanje s športom in fizično aktivnostjo ni enotnega mnenja, kje je meja starosti. Nekateri postavljajo starostno mejo 60 let, drugi 65 let, tretji upokojujev.

Znanost je relativno dobro raziskala in tudi dokazala, katere koristi prinašata šport in fizična aktivnost. Prav tako so dokaj dobro raziskani mehanizmi motivacije in motiviranja starejših za šport in fizično aktivnost. Dokazano je, da fizična neaktivnost škoduje zdravju in da imata šport in fizična aktivnost številne koristne učinke. Ni pa jasno postavljenega enotnega kriterija, kolikšna je optimalna količina športa in fizične aktivnosti za starejše ljudi. Opazili smo, da so različni avtorji zlasti v zadnjih dvajsetih letih izdelali številna priporočila, vendar so si med seboj različna.

Statistični podatki tudi za Slovenijo kažejo, da so deleži fizično aktivnih mlajših prebivalcev, ki so bili aktivni vsaj enkrat tedensko v letu 2019, v Sloveniji večja od povprečja držav Evropske unije. Delež starejših fizično aktivnih prebivalcev Slovenije pa je manjši od povprečja Evropske unije. Največjo razliko med deležema ljudi različne starosti, ki se ukvarja s športom ali so fizično aktivni vsaj enkrat tedensko, sta zabeležili Grčija in Slovenija (57 oziroma 56 odstotnih točk). Menimo, da je to posledica neustrezne politike države med leti 2000 in 2014 na področju športa. Kot smo navedli, je zakonodajalec leta 2000 v Nacionalni program športa zapisal, da imajo športne aktivnosti otrok in mladine zaradi vpliva na razvoj mladega človeka prednost v nacionalnem programu športa v Sloveniji.

Z današnjega vidika je že sama dikcija nesprejemljiva. Slovenski športniki so v tem obdobju dosegli številne mednarodne uspehe, vključujoč medalje na svetovnih prvenstvih in olimpijskih igrah, kar je impozantno in vse pohvale vredno. Vendar po drugi strani na podlagi rezultatov raziskave EUROSTAT lahko rečemo, da je politika popolnoma zapostavila šport in fizično aktivnost starejših.

Izredno aktivna na področju športa in fizične aktivnosti starejših je Zveza društev upokojencev Slovenije (ZDUS). Na podlagi njihovih javno objavljenih poročil smo ocenili, da je bilo v letu 2019 (pred epidemijo COVID-19) v njihove aktivnosti športa in fizične aktivnosti vključenih približno 75.000 udeležb (govorimo o številu udeležb). Nekateri udeleženci so se najbrž udeležili več različnih dogodkov, zato je število ljudi, vključenih v te dogodke, najbrž manjše. Ker je ZDUS organizacija civilne družbe, gre še vedno za zelo velike številke. Glede na celotno populacijo upokojencev pa ta delež ne presega 10–15 % populacije upokojencev. Zato menimo, da sta politika in management pred izzivom, kako izboljšati obstoječe stanje. Naši predlogi so:

- Določiti je treba merljive cilje.
- Opredeliti je treba vsebine športa in fizične aktivnosti starejših, ki so v Sloveniji dejansko izvedljivi.
- Aktivnosti je treba finančno ovrednotiti in zagotoviti vire sredstev.
- Začeti je treba obširno, državno kampanjo za promocijo športa in fizične aktivnosti med starejšimi.
- V okviru obstoječih institucij je treba usposobiti izvajalce (trenerje, inštruktorje, motivatorje).
- Na javnem razpisu je treba izbrati izvajalske organizacije.

Verjamemo, da je povečanje deleža starejših, vključenih v šport in telesne aktivnosti, lahko zgolj posledica sistematičnih ukrepov.

Literatura

- Aldwin, C. M., & Gilmer, D. F. (1999). Immunity, disease processes, and optimal aging. In J. C. Cavanaugh in S. Krauss Whitbourne (eds). *Gerontology: An Interdisciplinary Perspective*. New York: Oxford Academic
- DOI: <https://doi.org/10.1093/med:psych/9780195115468.003.0005>
- Atchley, R. (1989). A Continuity Theory of Normal Aging. *The Gerontologist*, 29, 183–190.

- Bragina, I. C. Voelcker-Rehage, C. (2018). The exercise effect on psychological well-being in older adults—a systematic review of longitudinal studies, *German Journal of Exercise and Sport Research*, 2018(48), 323–333. DOI: <https://doi.org/10.1007/s12662-018-0525-0>
- Dionigi, R. (2011). Leisure and Identity Management in Later Life: Understanding Competitive Sport Participation Among Older Adults. *World Leisure Journal*, 44(3), 4-15. DOI:10.1080/04419057.2002.9674274
- Edemekong, F. Bomgaars, D. Sukumaran S. et al. (2022). Activities of Daily Living. [Updated 2022 Jul 3]. In: StatPearls [Internet]. Treasure Island (FL): StatPearls Publishing. Dosegljivo na: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/books/NBK470404/>
- Fass, E. Pyun, H. Schlesinger, T. (2020). Perception of aging in the relation between sport activity and self-rated health in middle and older age - A longitudinal analysis, *SSM - Population Health*, 11(10).
- Galloway, M. Jokl, P. (2000). Aging Successfully: The Importance of Physical Activity in Maintaining Health and Function. *Journal of the American Academy of Orthopaedic Surgeons*, 8(1), 37–44.
- Gard, M. Dionigi, R. Horton, S. Baker, J. Weir, P. Dionigi, C. (2017). The normalization of sport for older people? *Annals of Leisure Research*, 20(3), 253-272. DOI: 10.1080/11745398.2016.1250646
- Gayman, A. Fraser-Thomas, J. Dionigi, R. Horton, S. Baker, J. (2017). Is sport good for older adults? A systematic review of psychosocial outcomes of older adults' sport participation. *International Review of Sport and Exercise Psychology*, 10(1), 164-185. DOI: 10.1080/1750984X.2016.1199046
- Jenkin, C. Eime, R. van Uffelen, J. Westerbeek, H. (2021). How to re-engage older adults in community sport? Reasons for drop-out and re-engagement. *Leisure Studies*. 40(4), 441-453. DOI: 10.1080/02614367.2021.1888310
- Jenkin, C. Eime, R. Westerbeek, H. O'Sullivan, G. van Uffelen, J. (2016). Are they 'worth their weight in gold'? Sport for older adults: benefits and barriers of their participation for sporting organisations. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 8(4), 663-680. DOI: 10.1080/19406940.2016.1220410
- Jenkin, C. R., Eime, R. M., Westerbeek, H. et al. (2017) Sport and ageing: a systematic review of the determinants and trends of participation in sport for older adults. *BMC Public Health*, 17, 976. DOI: <https://doi.org/10.1186/s12889-017-4970-8>
- Nacionalni program športa v Republiki Sloveniji (NPS), (Uradni list RS, št. 24/00 in 31/00 – popr.).
- Olson, J. Papatomas, A. Kritz, M. Ntoumanis, N. Quested, E. Thøgersen-Ntoumani, C. (2021). Challenges to Engaging Older Adults in a Group-Based Walking Intervention: Lessons From the Residents in Action Trial. *Journal of Aging and Physical Activity*, 30(5), 788–798. DOI: <https://doi.org/10.1123/japa.2021-0009>
- Resolucija o Nacionalnem programu športa v Republiki Sloveniji za obdobje 2014–2023 (Uradni list RS, št. 26/14).
- Roberts, C. Phillips, L. Cooper, C. Gray, S. Allan, J. (2017). Effect of Different Types of Physical Activity on Activities of Daily Living in Older Adults: Systematic Review and Meta-Analysis. *Journal of Aging and Physical Activity*, 25(4), 653–670. DOI: <https://doi.org/10.1123/japa.2016-0201>
- Spiteri, K. Broom, D. Hassan Bekhet, A. Xerri de Caro, J. Laventure, B. Grafton, K. (2019). Barriers and Motivators of Physical Activity Participation in Middle-Aged and Older Adults—A Systematic Review. *Journal of Aging and Physical Activity*, 27(6), 929-944. DOI: <https://doi.org/10.1123/japa.2018-0343>
- Walsh, D. B. Green, C. Holahan, C. Cance, J. Lee, D.. (2019). Healthy aging? An evaluation of sport participation as a resource for older adults in retirement. *Journal of Leisure Research*, 50(1), 56-80. DOI: 10.1080/00222216.2018.1554092
- Wang, M., Shi, J. (2013). Psychological Research on Retirement. *Annual Review of Psychology*, 65(1), 209-233. DOI: 10.1146/annurev-psych-010213-115131
- World Health Organization. (2018). Global action plan on physical activity 2018–2030: more active people for a healthier world. Geneva: World Health Organization.

PRAVNI VIDIKI MANAGEMENTA V ŠPORTU

ALBIN IGLIČAR

Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede, Kranj, Slovenija
albin.iglicar@um.si

Sinopsis Manageriranje v športnih organizacijah nujno poteka v določenem zakonodajnem okolju ter v okviru avtonomnih pravil športnih organizacij. Razlaga in uporaba pravnih pojmov v zvezi s športom vpliva na uspešnost usmerjanja in vodenja športnih organizacij. Pravne norme institucionalizirajo ključne vrednote, ki se pojavljajo v športu. S tem zagotavljajo osnovno predvidljivost in varnost v družbenih odnosih, ki se vzpostavljajo v amaterskem in profesionalnem športu. V tiste vrste odnosov, ki so eksistenčnega pomena za posameznika in njegove organizacije, posega državno pravo. Druge družbene odnose pa urejajo norme avtonomnega prava, ki ga samostojno oblikujejo in sprejemajo organizacije civilne družbe. Vsebino avtonomnih pravnih norm morajo te organizacije oblikovati v okviru ustave in zakonov, kar zavezuje tudi management v športu.

Ključne besede:

zakon,
odnosi,
državno pravo,
avtonomno pravo,
športno pravo,
management

LEGAL ASPECTS OF MANAGEMENT IN SPORT

ALBIN IGLIČAR

University of Maribor, Faculty of Organizational Sciences, Kranj, Slovenia
albin.iglicar@um.si

Abstract Management in sport organizations takes place in legislative environment and in framework of the autonomous rules of sports organization. The interpretation and application of law in relation to sport affects the performance of sports organization. Legal norms institutionalize the key values that appear in sport. This ensures safety and predictability in amateur and in professional sports. State law intervenes in existential relations. Other relations are regulated by autonomous law, which is adopted by civil society organizations. Autonomous law must be in accordance with constitution and laws, which management must also take care of.

Keywords:

law,
relations, state
law,
autonomous law,
sports law,
management

1 Uvod

Šport kot izrazit pojav civilne družbe je danes objektivno nujno vpet v pravne okvire državnega in avtonomnega prava. Ker je zaradi človekove potrebe po predvidljivosti njegovega ravnanja in potrebne stabilnosti v družbenih odnosih vedno več družbenih odnosov urejanih s pravnimi normami, se temu trendu panjuridizacije ni moglo izogniti niti področje športa. Zato se pomemben del delovanja managementa v smislu usmerjanja in vodenja organizacij kaže v zagotavljanju skladnosti delovanja organizacije z zakoni in drugimi predpisi, ki se zanjo uporabljajo (Sims, 2021, str. 114). Istočasno managerji pri načrtovanju, organiziranju, vodenju ter nadziranju športnih organizacij uporabljajo pravne norme kot eno od sredstev oziroma eno od metod za doseganje zastavljenih ciljev.

Na povečano vlogo pravnih norm v športu sodobnega časa močno vplivata profesionalizacija in komercializacija športa. Če je bil še v devetnajstem stoletju šport privilegij višjih družbenih slojev kot način preživljanja prostega časa, je šport proti koncu dvajsetega stoletja doživel popoln razmah profesionalizacije in komercializacije (Ilešič, 2020, str. 8). Pravni red je bil posledično prisiljen posegati na področje športa z določbami delovnega, gospodarskega, tržnega, zavarovalnega, odškodninskega in tudi kazenskega prava. Vsa ta področja pa se danes vse bolj prepletajo še s temeljnimi človekovimi pravicami športnikov.

Zato zakonodaja in sodna praksa v vedno večji meri posegata na področje športa z uveljavljanjem temeljnih vrednot in javnega interesa ter določanjem načinov za mirno razreševanje potencialno konfliktni odnosov. Poleg tega pa se temeljna pravna načela neposredno uporabljajo tudi na področju avtonomnega prava, kjer športne organizacije same sprejemajo pravila tekmovanja in statusna organizacijska pravila.

Delovanje managerjev v športu mora torej upoštevati tako splošne pravne kategorije (materialni in formalni pravni viri, pravna norma, zakon in zakonodajni proces, pravno razmerje, interpretacija prava, pravne panoge in pravni sistem) kot posebnosti na področju t. i. športnega prava – *lex sportiva* (mednarodni, državni in lokalni splošni pravni akti o športu, osebne pravice športnikov, medijske pravice, reševanje športnih sporov). Pri tem je treba pristopati k pravu z integralnim pogledom, ki v pravu upošteva celoto vrednot, norm in odnosov. Na prvi pogled se pravo kaže kot norma. Kadar pa iz zunanje pojavnosti prehajamo do notranjega bistva prava, ugotovimo, da pravnim normam dajejo podlago družbene vrednote in

da se pravo udejanja v dejanskem vedenju in ravnanju ljudi, torej v družbenih odnosih. Če so vrednote in norme idealna sestavina prava, potem so odnosi njegova realna sestavina. Pravo se navzven kaže najprej kot sistem učinkovitih pravnih načel in pravnih pravil, ki urejajo življenjsko pomembno zunanje vedenje in ravnanje ljudi v organizirani družbi (Pavčnik, 2020, str. 44), njegovi temelji pa so v družbenih vrednotah in splošno sprejetih etičnih načelih. Najpomembnejši formalni pravni vir v evropskem kontinentalnem sistemu je zakon.

2 Zakonodajno okolje

V vsakdanjem jeziku se najbolj pogosto uporablja izraz zakon kot sinonim za vsako splošno pravno pravilo, ki ga izda država. Včasih s terminom zakon označujemo vsa pisana pravna pravila, da s tem razlikujemo pisana od nezapisanih (običajnih) pravnih virov. Seveda srečamo izraz zakon tudi v smislu t. i. znanstvenih zakonov, kot na primer fizikalni zakoni. Še bolj prosto pa zakon označuje nekaj, kar je relativno trajno in točno določeno.

V pravni teoriji je zakon definiran kot splošni pravni akt z najvišjo močjo, ki ga sprejme predstavniški organ v zakonodajnem postopku. Pri tem materialna opredelitev zakona poudarja njegovo splošnost in abstraktnost. Zakon ne sme urejati konkretnih oziroma posamičnih primerov, temveč le določene tipe vedenja in ravnanja pravnih subjektov. V začetku moderne dobe je že Rousseau v svojem znanem delu Družbena pogodba (1762) poudarjal, da je zakon izraz splošne ljudske volje, zato ne zahteva splošnosti le za predmet zakonskega urejanja, temveč tudi za zakonodajalca.

Po koncu fevdalizma, ko je zatonila ideja o božjem izvoru oblasti, se je uveljavil princip, da je izvor oblasti v ljudstvu (ljudska suverenost) in da je namen političnega združevanja v varstvu človekovih pravic, ki naj bodo opredeljene v zakonu. Znamenita francoska Deklaracija o pravicah človeka in državljana (1789) je ob razglasitvi ljudske suverenosti in cilja političnega združevanja določila tudi vsebino ter način sprejemanja zakona. S tem so bile začrtane osnovne smeri zakonodaje v evropskem kontinentalnem pravnem sistemu, kjer je postal zakon osrednji formalni pravni vir. V anglosaškem pravnem sistemu pa je mesto osrednjega pravnega vira še vedno ohranila sodna odločba.

Za opredeljevanje zakona je treba upoštevati tudi formalni vidik zakona. Ta zajema organ, ki zakon sprejme in postopek, po katerem je zakon sprejet. Celovita definicija poudarja, da zakon vsebuje splošne in abstraktne pravne norme, s katerimi so določene pravice in dolžnosti pravnih subjektov (materialni vidik) in da ta normativni akt sprejema predstavniški organ v vnaprej določenem zakonodajnem postopku.

Splošnost norme pomeni, da njen naslovljenec ni individualiziran, temveč je označen zgolj z neko lastnostjo, ki se nanaša na vnaprej nedoločeno število subjektov. Abstraktnost pravne norme pa kaže na vnaprej zamišljen in predviden dejanski stan. Pravi zakon zato ureja vedenje vnaprej nedoločenega števila pravnih subjektov za življenjske situacije, ki bodo nastopile po sprejemu zakona.

Zato doktrinarnim zahtevam ne zadosti »zakon«, ki ureja položaj in pravice posameznega pravnega subjekta (individualni zakon) ali »zakon«, ki bi »veljal za nazaj« (retroaktivna veljavnost). Medtem ko je bila v slovenskem pravnem sistemu po letu 1991 dokaj dosledno spoštovana abstraktnost zakona oziroma prepoved njegove retroaktivnosti, razen redkih izjem, je bila bolj pogosto kršena zahteva po splošnosti zakona. Nespoštovanje splošne in abstraktne narave zakona ogrozi načelo enakosti pravnih subjektov in ne podpira pravne varnosti, saj onemogoča predvidljivost v ravnanju udeležencev v pravnih razmerjih.

Nemška pravna teorija je posebej poudarjala pri zakonu njegovo vsebino, ki je določena z načelom, da je edino z zakonom dopustno podeljevati pravice in nalagati obveznosti pravnim subjektom. Te posegajo zlasti v sfero svobode in premoženja, tako da zakon ureja bistvene okoliščine človekovega položaja v družbi. To daje zakonu posebno veljavo v pravnem in političnem sistemu, saj zajema najpomembnejše pravne norme, drugi pravni viri pa naj potem zakon le razčlenjujejo in (v okviru zakonskih določb) dopolnjujejo.

Slovenski pravni sistem dosledno sledi navedenemu teoretičnemu pogledu, čeprav je omenjena usmeritev v slovenski ustavi nerodno formulirana ter kljub posledici, ki večkrat privede do kazuistične zakonodaje ali (nesmotrnega) zakonskega določanja norm, izrazito tehnične narave. Seveda je to odvisno tudi od zapletenega vprašanja, kdaj imamo opraviti s konstituiranjem novih pravic in dolžnosti, kdaj pa le z razčlenjevanjem že konstituiranih pravic in določanjem načina njihovega izvrševanja.

Materialna moč zakona kaže na njegovo izvajanje v družbeni praksi, medtem ko formalna moč pomeni, da se lahko veljavni zakon spremeni samo z novim zakonom. Materialna moč zakona je odvisna ne le od doslednega spoštovanja zakonodajnega postopka, temveč v veliki meri tudi od njegove vsebinske skladnosti z interesi večine članov globalne družbe, kar pogojuje bolj ali manj dosledno spoštovanje zakonskih določb v praksi. Uresničevanje zakona pomeni, da se pravne norme iz sveta idej (law in books) preselijo v dejansko vedenje in ravnanje pravnih subjektov v fizičnem, realnem svetu (law in life). Ob splošnih trendih demokratizacije in emancipacije državljanov je treba ob tem upoštevati tudi njihovo vedno večjo kritičnost ter s tem povezano manjšo pripravljenost za dosledno ravnanje po zakonih. To postane še posebej vprašljivo, kadar imajo državljani občutek, da so določeni zakoni krivični oziroma slabi, se pravi, da imajo ti zakoni nizko stopnjo legitimnosti. V slovenskih razmerah se je kritičnost do take vrste zakonov izrazito povečala v zadnjih treh desetletjih, saj se je konformnost v smislu brezpogojnega pokoravanja vsakršnim zakonom zmanjšala od dvotretjinskega deleža ob koncu sedemdesetih let prejšnjega stoletja, preko ene polovice ob koncu osemdesetih let, na eno tretjino ob koncu devetdesetih let in v začetku 21. stoletja. To pomeni, da materialna moč zakonov v slovenskem pravnem redu pada.

Formalna moč zakona je izražena skozi njegovo mesto v določenem pravnem sistemu ter skozi pravilo o prednosti kasnejšega zakona pred prejšnjim. Zadnji zakon odpravi vse prejšnje zakonske predpise, ki so urejali isto področje družbenih odnosov. Pri tem naj zakon A-1 razveljavlja zakon A in ne več zakonov. Navedeno splošno pravilo je razčlenjeno še naprej, glede na to, ali je sprejet nov splošni ali specialni zakon, saj kasnejši specialni zakon izključuje prejšnjega splošnega le na svojem področju, ne ukine pa splošnega zakona v celoti. V formalno moč zakona posegajo v nekem smislu tudi odločbe ustavnega sodišča, ki sicer ne smejo neposredno določati vsebine novemu zakonu, lahko pa razveljavljajo vsebino obstoječega zakona.

V slovenskem pravnem sistemu zavzema zakon še vedno mesto osrednjega pravnega vira. Z njim morajo biti v skladu vsi drugi splošni in posamični pravni akti, sam pa mora izhajati iz ustave, mora pa biti v skladu tudi z načeli mednarodnega prava in ratificiranimi mednarodnimi pogodbami. S polnopravnim članstvom Slovenije v Evropski uniji pa ima pravni sistem Evropske unije prednost pred nacionalnim pravnim sistemom.

Glede na nakazano mesto zakona v pravnem sistemu bi z njim morali res urejati le temeljne družbene odnose in osnovna materialno-pravna razmerja splošnega pomena. Pri zakonu bi še posebej veljalo izpostaviti usmeritev, naj z njim urejamo eksistenčno pomembne ter potencialno konfliktno odnose, v katere lahko ljudi tudi prisilimo oziroma, kjer jih lahko kontroliramo, in terjajo natančno določitev pravic in obveznosti pravnih subjektov. Pri drugih pravnih virih naj bi sicer veljali enaki kriteriji za pravno normiranje, vendar so odstopanja v smer bolj detajlnega in kazuističnega normiranja lažje opravičljiva.

Pri pravni normativni dejavnosti bi se kazalo izogibati urejanju odnosov do narave oziroma vsaj prepuščati to urejanje izvršilnim in administrativnim predpisom. To velja na primer za množico povsem tehničnih norm v zakonu o vodah, zakonu o gozdovih, zakonu o vinu, zakonu o varnosti na žičnicah itd. itd. V takšnih primerih gre večinoma za reguliranje določenih tehnoloških procesov in sploh ne za odnose med ljudmi oziroma družbene odnose, ki naj bodo predmet pravnega normiranja. Temu blizu je usmeritev, naj številna organizacijska vprašanja in načine poslovanja, ki izvirajo iz narave dejavnosti, urejajo samostojno samoupravne skupnosti od lokalnih skupnosti, preko profesionalnih zbornic do gospodarskih družb.

Državna zakonodaja naj bo torej osredotočena predvsem na bistvene družbene odnose ter razčlenjevanje človekovih pravic in temeljnih svoboščin ter na določanje sistemskih okvirov za druge sklope družbenih odnosov. Slovenski pravni sistem sicer ne pozna izrecno opredeljene delitve zakonov na različne vrste (npr. splošne, temeljne, popolne ipd.) glede na njihovo vsebino, vendar jih je ob upoštevanju ustavnih določb mogoče ločevati na tiste zakone, ki jih zahteva oziroma predvideva že ustava in druge zakone. Z vidika uveljavljene prakse so se ob slovenski ustavi (1991), ki govori o ustavnem zakonu samo kot o izvedbenem predpisu za »zagotovitev prehoda k uporabi določb te ustave« (čl. 174) pojavili še ustavni zakoni, s katerimi vsebinsko spreminjamo ustavne norme. Posebno naravo imajo zakoni o ratifikaciji mednarodnih pogodb, kjer je glavna vsebina zakona zajeta v besedilu mednarodne pogodbe.

S postopkovnega vidika pa je vzpostavljeno pomembno razlikovanje na tiste zakone, ki jih sprejema parlament z navadno ali kvalificirano večino. Praviloma, ob doseženem kvorumu, za sprejem zakona zadošča navadna relativna večina oziroma večina opredeljenih glasov poslancev. Za sprejem zakonov po vetu Državnega sveta pa Ustava RS zahteva absolutno večino, za nekatere zakone celo kvalificirano

absolutno večino ali kvalificirano relativno večino. Navedeno navaja k sklepu, da vendarle nimajo vsi zakoni v slovenskem pravnem sistemu enakega pomena, saj jih omenjene okoliščine razvrščajo v več tipov.

Ne glede na možno tipologijo zakonov v pravnem sistemu, mora za vse zakone veljati opozorilo na potrebno preciznost, določnost, konsistentnost, jezikovno čistost in sistematičnost, tako da je zakonska vsebina tudi ustrezno nomotehnično izoblikovana. S tem je povezano ustrezno upoštevanje vakacijskih rokov za začetek veljavnosti zakonov, potreba po pripravljanju uradnih prečiščenih besedil in morebitnih avtentičnih razlag ter kodifikacij sorodnih zakonov. Metodični, strukturni in jezikovni vidiki predstavljajo tehnične predpostavke dobre zakonodaje, ob njeni vsebinski dorečenosti in politični pogojenosti z demokratičnimi procesi usklajevanja interesov oziroma sprejemanja zakonov. V evropskem kontinentalnem pravnem sistemu so prav upoštevanje javnega mnenja, interesov, političnih gibanj in celotnega družbenega okolja tisti dejavniki zakonodaje, katerih vplivi so pri sodniškem ustvarjanju prava v angloameriškem pravnem sistemu (*judge made law*) precej manj izraženi. Poleg tega so pri zakonodajnem ustvarjanju prava v ospredju določen transparenten postopek sprejemanja zakona, namen zakonodajalca in predpostavka, da bodo zakonske norme v procesu uporabljanja podvržene interpretaciji.

V slovenskem pravnem sistemu je najpomembnejši podzakonski splošni pravni akt uredba vlade. Uredbe za izvrševanje pravic in obveznosti izdaja vlada samo, kadar ima za to posebno pooblastilo v zakonu. Brez posebnega zakonskega pooblastila pa vlada lahko izdaja druge uredbe, kadar oceni, da je treba za urejanje določenih družbenih razmerij zakon podrobneje razčleniti. Takšno splošno (generalno) pooblastilo ima slovenska izvršilna oblast v Zakonu o vladi RS. Ustava o vladni pristojnosti za izdajanje uredb nima nikakršnih določb. V slovenski pravni doktrini pa se je oblikovalo stališče, da vlada lahko vsak zakon razčlenjuje z uredbami brez posebnega pooblastila, kadar pa zakon izrecno predvideva izdajo uredbe, pa to ni pooblastilo vladi, da sme to storiti, temveč je to njena dolžnost (Grad, Kaučič, Zagorc, 2016, str. 500). Seveda je v obeh primerih vlada pri izdaji uredbe vezana na namen in kriterije zakona, ki ga dopolnjuje oziroma razčlenjuje. V tem smislu uredba nikoli ne sme na novo določati pravic in obveznosti pravnih subjektov.

Pravni sistem je notranje hierarhično urejena celota, ki zagotavlja jasnost in preglednost veljavnih pravnih predpisov. Ob upoštevanju prednosti predpisov Evropske unije pred nacionalnim pravnim sistemom, je v slovenskem nacionalnem pravnem sistemu določeno, da morajo biti zakoni, podzakonski predpisi in drugi splošni akti v skladu z ustavo. Ustava pa mora biti v skladu z mednarodnimi pogodбами, ki obvezujejo Slovenijo. Sama Ustava Republike Slovenije pa tudi določa, da morajo biti zakoni v skladu s splošno veljavnimi načeli mednarodnega prava in z veljavnimi mednarodnimi pogodбами, ki jih je ratificiral Državni zbor, podzakonski predpisi in drugi splošni akti pa tudi z drugimi ratificiranimi mednarodnimi pogodбами. Vsi podzakonski predpisi in drugi splošni akti pa morajo biti v skladu z ustavo in zakoni.

V nacionalnem pravnem sistemu gre osrednje mesto zakonu tudi zato, ker mora biti z njim usklajeno tudi avtonomno pravo lokalnih skupnosti in organizacij civilne družbe. Demokratični politični sistem zagotavlja avtonomijo lokalnih skupnosti in omogoča tudi pravotvorno dejavnost organizacij civilne družbe (statut občine, občinski odloki, odredbe, pravilniki in navodila občinske uprave, statut društva, univerze, delniške družbe, interna pravila šol, statut javnega zavoda, uzance, splošna pravila poslovanja itd.). V teh primerih sprejemanje splošnih pravnih aktov ni v pristojnosti državnih organov, saj te akte sprejemajo organi samoupravnih organizacij in skupnosti samostojno, toda vedno v okviru zakonskih norm ali pooblastil. Tem oblikam združevanja je omogočeno tudi organizirano prisiljevanje oziroma sankcioniranje, razen fizičnega prisiljevanja, ki je monopolizirano pri državi. Le-ta pa s svojo zakonodajno politiko prav tako usmerja področja in določa meje avtonomnemu (samoupravnemu) pravu.

3 Zakon o športu

V slovenskih razmerah predstavlja za delovanje managerjev v športu s pravnega vidika splošni okvir Zakon o športu. Slovenija spada med države, ki dokaj celovito posegajo na področje športa z zakonom. V to kategorijo lahko uvrščamo poleg Slovenije npr. še Francijo, Grčijo, Italijo. V teh državah se uveljavlja intervencionistični model urejanja športa, ki je poleg južnoevropskih držav značilen še za države vzhodne Evrope. Neintervencionistični model, kjer je zelo malo zakonskih določil, ki bi posegala na področje športa, pa prevladuje v srednje- in severnoevropskih državah (Prezelj, 2020, str. 32) in seveda v anglo-ameriškem pravnem sistemu.

Osnovni namen zakonodajnega urejanja športa je v uveljavljanju javnega interesa. Zato bi bil še bolj ustrezen naslov tovrstnega predpisa Zakon o javnem interesu v športu. V tem smislu je namreč v 1. členu opredeljena tudi vsebina slovenskega Zakona o športu: »Ta zakon določa javni interes na področju športa, mehanizme za njegovo uresničevanje, organe, ki so zanj pristojni, in pogoje za opravljanje strokovnega dela v športu, pravice športnikov oziroma športnic (v nadaljnjem besedilu: športnikov), javne športne objekte in površine za šport v naravi, športne prireditve, zbirke podatkov ter nadzor na področju športa.«

V pravni sferi se pojavlja interes kot predpostavka in vsebina pravnih norm. Določeni interesi so v pravu še posebej varovani. Nekatere med njimi posebej zakonsko zavaruje pravni red v obliki pravnega instituta pravice. Druge interese pravni red samo priznava – ne v obliki neke posebne pravice – ter nudi prizadetim splošno pravno varstvo. Pravna teorija zato ugotavlja, da pravo varuje tako imenovane javne interese, ki se štejejo za interese celotne družbene skupnosti, ter osebne interese, če so s prvimi skladni oziroma so njihov sestavni del. Vrsta in obseg osebnih interesov, ki so pod zaščito pravnega reda, določi slednji z ustreznimi splošnimi pravnimi normami.

Zakon o športu precej določno opredeljuje javni interes kot naloge nacionalnega in lokalnega pomena, ki se določijo v Nacionalnem programu športa v Republiki Sloveniji. V 4. členu pojasnjuje, da so omenjene naloge »... namenjene zagotavljanju pogojev, da se prebivalci Republike Slovenije več in bolj kakovostno ukvarjajo s športom in gibalnimi dejavnostmi za ohranjanje zdravja, in se uresničuje zlasti na področjih:

- športnih programov;
- športnih objektov in površin za šport v naravi;
- razvojne dejavnosti v športu;
- organiziranosti v športu;
- športnih prireditev in promocije športa;
- družbene in okoljske odgovornosti v športu.

Javni interes v športu v lokalnih skupnostih se določi z občinskimi letnimi programi športa, ki morajo biti v skladu z nacionalnim programom.«

V skladno s ciljem zakonske regulacije so postavljena tudi splošna načela delovanja v športu. Izhodišče za oblikovanje načel in poglavitnih rešitev zakonske ureditve je vseboval že Uvod k predlogu zakona.

Izhodišče zakona je načelo zakonitosti, saj zakon ureja sistem uresničevanja javnega interesa v športu s poenotenim sistemom financiranja športnih programov in področij, ki je bil predhodno neustrezno urejen v podzakonskih aktih ali prepuščen odločitvam posameznih javnih financerjev. S celovitejšo zakonsko dikcijo je odpravljena ta pomanjkljivost in določen pregleden sistem določanja javnih sredstev za izbiro programov in področij letnega programa športa.

Načelo transparentnosti je uvedeno z jasno opredeljenimi merili, ki so uporabljena za izbor programov in področij letnega programa športa, ki se financirajo iz javnih sredstev. Prav tako zakon določa obveznosti prejemnikov javnih sredstev, ki morajo javno objaviti izračune cen športnih programov, za katere so prejeli javna sredstva.

Z Zakonom o športu se zasleduje načelo demokratičnosti in participacije in podpira evropski model športa, ki je bil osnova sprejetega Nacionalnega programa športa v Republiki Sloveniji za obdobje 2014–2023 in ki temelji na društveni organiziranosti, ko se državljani prostovoljno združujejo v športna društva in tam uveljavljajo skupne interese. Športna društva se kot osnovne športne organizacije nato na lokalni ravni združujejo v občinske športne zveze, na nacionalni ravni pa v nacionalne športne zveze. Večina občinskih in nacionalnih športnih zvez ter drugih športnih združenj je združenih v reprezentativno slovensko krovno športno organizacijo: Olimpijski komite Slovenije – Združenje športnih zvez.

Načelo samostojnosti in odgovornosti se kaže v povečanju avtonomnega odločanja NPŠZ, ZŠIS-POK in OKS-ZŠZ, ki samostojno pripravijo in izvajajo programe usposabljanja za strokovno delo v športu ter so odgovorni za strokovni razvoj posamezne športne panoge oziroma športne dejavnosti.

Načelo trajnostnega razvoja se zasleduje pri uresničevanju javnega interesa v športu predvsem na področju športnih objektov oziroma površin za šport v naravi, kjer se predvidevata vzdrževanje in obnavljanje po načelih trajnostnega razvoja, zlasti uravnoteženega ravnanja z okoljem ter pri organizaciji športnih prireditve, kjer mora organizator športne prireditve pripraviti oceno negativnih vplivov na okolje in družbo ter načrtovati ukrepe za njihovo zmanjšanje. Načelo trajnostnega razvoja želi

spodbuditi razvoj športa, ki bo prispeval k trajnostnemu razvoju naše družbe. Ta je tesno povezan s pojmom pozitivne zapuščine športa in temelji na treh stebrih: gospodarskem razvoju, družbenem razvoju in varstvu okolja.

Zakon s svojimi določbami zasleduje načelo spodbujanja vseživljenjske gibalne dejavnosti in zdravega načina življenja, predvsem na področju športnih programov ter športnih objektov in površin za šport v naravi, ustvarja spodbudno okolje za razvoj različnih oblik športne dejavnosti za vse skupine prebivalstva, s čimer posamezniku v vsakem obdobju njegovega življenja zagotavlja možnosti za dejavno sodelovanje na področju športa v varnem in zdravem okolju. S spodbujanjem gibalne dejavnosti vseh skupin prebivalcev bo šport postal in ostal nujen del zdravega življenjskega sloga vsakega posameznika.

Na teh izhodiščih slonijo tudi izrecno zakonsko opredeljena splošna načela delovanja v športu (3. čl.):

1. vzpostavljanje možnosti za ukvarjanje s športom za vsakega prebivalca Republike Slovenije ne glede na spol, raso, socialni status, versko prepričanje, jezik in narodnost ali katerokoli drugo osebno okoliščino;
2. vzpostavljanje možnosti za kakovostno ukvarjanje s športom v varnem in zdravem okolju;
3. varstvo in krepitev moralnih in etičnih vrednot in izogibanje nepoštenemu doseganju rezultatov (doping, prirejanje tekmovalnih izidov);
4. skrb za varstvo športne dediščine;
5. skrb za trajnostni razvoj;
6. spodbujanje športnega obnašanja.

Navedene splošne usmeritve so nato razčlenjene v posebnih poglavjih Zakona o športu. Skrb za skladno delovanje športnih organizacij z njegovimi določbami je seveda ena od zelo pomembnih nalog managerjev na tem področju, ko se vzpostavljajo odnosi med udeleženci športne aktivnosti.

Na zakonodajnem področju so za vodenje in usmerjanje športne dejavnosti – po evidencah Ministrstva za izobraževanje, znanost in šport – posebej pomembni še naslednji zakoni:

- Zakon o društvih (ZDru-1)
- Zakon o nevladnih organizacijah (ZNOrg)
- Zakon o Nordijskem centru Planica (ZNCP)
- Zakon o ustanovah (ZU)
- Zakon o zavodih (ZZ)
- Zakon o dodatku k pokojnini za delo in izjemne dosežke na področju športa (ZDPIDŠ)
- Zakon o varstvu pred utopitvami (ZVU)
- Zakon o Bloudkovih priznanjih (ZBIoP)
- Zakon o orožju (ZOro-1)
- Zakon o Kobilarni Lipica (ZKL-1)
- Zakon o obrambi (ZObr)
- Zakon o policiji (ZPol)
- Zakon o javnih zbiranjih (ZJZ)
- Zakon o varstvu javnega reda in miru (ZJRM-1)
- Zakon o lastninskem preoblikovanju Loterije Slovenije (ZLPLS)
- Zakon o igrah na srečo (ZIS)

Ob splošnih pravnih normah zakonskega oziroma državnega prava v družbene odnose posegajo še pravne norme, ki se oblikujejo v civilni družbi, torej norme avtonomnega (samoupravnega) prava.

4 Avtonomno pravno urejanje

Na področju športa se avtonomno pravno urejanje udejanja v pravilih tekmovanja in pravilih notranje organizacije športnih društev, združenj in drugih oblik povezovanja. Pri načrtovanju, odločanju in izvajanju nadzora v športnih organizacijah morajo managerji poleg zakonskih okvirov in pogojev delovanja ter kompetenc pri upravljanju konfliktov (Đorđeski, Podbregar, 2022, str. 12 in 25) upoštevati tudi pravne norme avtonomnega prava.

Avtonomno (samoupravno) pravo zajema bolj ali manj samostojno (v razmerju do države) pravotvorno dejavnost sprejemanja pravnih norm in nadzora nad njihovim izvrševanjem v samoupravnih organizacijah in skupnostih, kot so na primer lokalne skupnosti, gospodarske družbe, najrazličnejša društva – tudi športna ter organizirana

družbena gibanja. V njihovem delovanju se manifestirajo potrebe organizacij civilne družbe ter njihovih članov glede pravne varnosti in enakosti.

Obseg in samostojnost avtonomnega prava sta odvisna od številnih okoliščin, tako da se to pravo lahko pojavlja v bolj dosledni oziroma popolni obliki (tj. povsem ločeno od države) ali pa je v določeni meri odvisno od državnega prava. Na splošno velja, da vsebino avtonomnih pravnih norm lahko oblikujejo samoupravni subjekti v okviru ustave in zakonov. Znotraj tega pravnega okvira pa so ti subjekti pri postavljanju prava svobodni. Podobno velja tudi na področju sankcioniranja, saj so (do)končne oziroma najbolj drastične sankcije pridržane državnim organom. Glede na stopnjo povezanosti z državo in njenim pravom je mogoče razlikovati različne vrste avtonomnega prava ter ugotavljati njegovo večjo ali manjšo samostojnost ter večjo ali manjšo odvisnost od državnega prava.

Čisti sistem popolnih avtonomnih norm je zgolj teoretična skrajnost na posebnem kontinuumu. Njegovo drugo skrajnost bi tvoril sistem čistih heteronomnih norm. Seveda v dosednji zgodovini takšni čisti sistemi niso nikdar nastopali, čeprav za obdobje razrednih družb ugotavljamo prevlado heteronomnih norm. Pri tem gre samo za prevlado te vrste pravil za vedenje in ravnanje ljudi v družbi, kajti tudi v sistemih, kjer prevladujejo heteronomna pravila, je mogoče zaslediti določen delež avtonomnih pravnih norm. Načela avtonomnosti in heteronomnosti se v različnem razmerju vedno med seboj prepletajo. Od vsakokratnih konkretnih pogojev je bilo oziroma je odvisno, katera vrsta norm prevladuje v nekem normativnem sistemu. Zato tudi dosednji pravni sistemi praviloma nikdar niso bili sestavljeni izključno iz heteronomnih pravil, se pravi takšnih, ki jih del družbe sprejema kot obvezne zapovedi, brez sodelovanja in soglasja tistih, na katere se te zapovedi nanašajo.

Politični sistemi so namreč vedno pooblašali določene skupine, da so sprejemale avtonomne pravne norme. Pogosto je avtonomni način ustvarjanja pravnih pravil lahko še bolje zajel temeljne interese vladajočega razreda ali interese njegovih posameznih slojev, kakor pa bi to uspelo državnemu pravu. Avtonomno pravo se je razvijalo v okviru državnega prava, tako po svetu kot pri nas. Njegov razvoj so narekovali zlasti ekonomski tokovi v moderni družbi, kjer so trgovinski zakoni kmalu morali priznati za svoje dopolnilo gospodarske običaje (uzance) in različne splošne pogoje poslovanja in trgovinske klavzule. Pri tem so se pojavljali trgi kot skupki akterjev, ki se med seboj usklajujejo za ustvarjanje in uveljavljanje pravil, ki

urejajo njihove dejavnosti (Kershaw, 2018, str. 1071). V okvirih lokalnih skupnosti pa so dobili oziroma ohranili svoj pomen občinski status.

V postopku nastajanja pravnih virov samoupravnega prava se v posameznih fazah uveljavljajo različni interesi posameznikov, njihovih formalnih in neformalnih skupin, ožjih vodilnih skupin, skupni interesi samoupravne organizacije ali skupnosti, pa tudi splošni družbeni interesi. Vsi ti interesi pa nimajo enakih možnosti, da se med postopkom spremenijo v normativne določbe samoupravnih splošnih aktov. To je ob upoštevanju institucionaliziranih splošnih družbenih interesov zagotovljeno predvsem skupnim interesom. Temu cilju so zato prilagojeni posamezni instituti in faze postopka pripravljanja ter sprejemanja samoupravnih splošnih aktov.

Sprejemanje splošnih pravnih aktov poteka na organiziran način v t. i. samoupravnih organizacijah. Že po tradiciji pripada takšna funkcija lokalni samoupravi ter religioznim organizacijam in znanstvenim ustanovam (statuti mest oziroma občin, splošni akti cerkvenega prava, statuti univerz), v moderni družbi pa različnim gospodarskim družbam, javnim službam, društvom in sindikalnim združenjem (statuti delniških družb, pravila društev, šolska pravila, kolektivne pogodbe). Po tej poti se uveljavlja pluralizem pravnega sistema in zmanjšuje monopol države pri določanju splošnih pravnih norm. S splošnimi pravnimi akti avtonomnega prava uredijo samoupravni subjekti zlasti svojo notranjo organizacijo in medsebojne odnose.

Pri oblikovanju in sprejemanju samoupravnih oziroma internih aktov v organizacijah je treba upoštevati, da splošni pravni akti in v njih vsebovane pravne norme čim bolj natančno odražajo družbeno stvarnost ter vnašajo vanjo potrebno družbeno stabilnost ter istočasno omogočajo objektivno utemeljene družbene spremembe. Za uveljavitev nakazane funkcije prava je treba spoznati osnovne družbene vrednote in postavljene cilje ter nato s splošnimi pravnimi normami, ki jih sprejemamo v določenih postopkih, urediti tiste družbene odnose, ki so pomembni za delovanje posameznikov in njihovih združenj. Oblikovanje splošnih pravnih aktov zahteva – poleg poznavanja osnovnih metod normiranja – še sposobnost ustreznega jezikovnega izražanja ter primernega strukturiranja teh aktov in strokovno utemeljene postopke njihovega pripravljanja in sprejemanja.

Poseben pomen za področje športa imajo predpisi lokalnih skupnosti, ki – kot omenjeno – spadajo v avtonomno pravno urejanje. Tako je npr. pomemben Pravilnik občinskega (mestnega) sveta o sofinanciranju športnih programov, s katerim so določeni pogoji, merila in postopek dodeljevanja finančnih sredstev za sofinanciranje športnih programov, ki so v javnem interesu občine, ter opredeljena druga sredstva za šport, ki jih predvideva odlok o proračunu občine za tekoče leto. Merila za vrednotenje športnih programov so obvezni in sestavni del pravilnika in se sprejemajo skupaj s pravilnikom po istem postopku. Ta splošni pravni akt občine ureja: postopek dodeljevanja finančnih sredstev, namenjenih za sofinanciranje športnih programov, pogoje za sodelovanje v postopku (javni razpis); določa dokumentacijo, ki se uporablja v postopku, ki ga ureja pravilnik, postopek vrednotenja programov s področja športa na podlagi postavljenih meril.

Ker velik del športne dejavnosti poteka v društvih, je pomemben splošni pravni akt tudi društveni statut. Ta mora vsebovati:

- ime, skrajšano ime in sedež društva (izbrani kraj poslovanja) ter morebitnih podružnic;
- namen, cilje in pogoje delovanja društva;
- dejavnost oziroma naloge društva;
- pogoje in način včlanjevanja ter prenehanje članstva, pravice in obveznosti članov;
- način upravljanja društva;
- zastopanje društva;
- financiranje društva in način izvajanja nadzora nad razpolaganjem s premoženjem društva ter nad finančnim in materialnim poslovanjem društva;
- način zagotavljanja javnosti dela društva;
- način sprejemanja sprememb in dopolnitev temeljnega akta;
- način prenehanja društva in razpolaganje s premoženjem v takem primeru.

Navedena statutarna organizacijska pravila so potem razčlenjena še v posebnih pravilnikih, ki omogočajo predvidljivo delovanje športne organizacije. Za sam potek športne aktivnosti pa so odločilna še pravila igre, ki jih samostojno sprejemajo združenja športnih organizacij.

6 Sklepni poudarki

Socialna država s svojim delovanjem danes intenzivno posega v sfero civilne družbe. Če negativna definicija civilne družbe izpostavlja, da je civilna družba območje družbenih odnosov, kjer ni države, potem država z urejanjem gospodarstva, kulture, družine, sociale, izobraževanja, športa ipd. zožuje področja zasebnosti, spontanosti in samoorganiziranja, torej področja civilne družbe. Vse večji pomen socialne države (v drugi polovici dvajsetega stoletja) se kaže tudi v državni ureditvi, na primer v tem, da imamo poleg tako imenovanih klasičnih državotvornih ministrstev (za obrambo, notranje zadeve, zunanje zadeve, finance, pravosodje) še številna ministrstva, ki posegajo v sfero civilne družbe (za gospodarstvo, okolje in prostor, zdravstvo, izobraževanje, kulturo, delo, družino in socialne zadeve itd.). Socialna država vsakomur zagotavlja neki eksistenčni minimum in z zakonodajo posega na tako rekoč vsa področja družbenega življenja. To seveda zmanjšuje obseg in samostojnost civilne družbe, vendar civilna družba sama zahteva – zaradi potreb po varnosti, stabilnosti in predvidljivosti – pravno urejanje svojih dejavnosti (družinska razmerja, šolstvo, podjetništvo, šport itd.).

Zato tudi športno dejavnost zavezujejo splošna pravna načela in pravna pravila, ki pa že s samimi normami ali pa potem z njihovo interpretacijo upoštevajo določene specifičnosti športa. To se na primer izraža na področjih odškodninske odgovornosti za poškodbe v športu, privolitvi v določena tveganja pri športnih igrah, odgovornosti organizatorja športne prireditve, delovno-pravnih pogodbah ipd. (Stanec, Milanović, 2019). Podobno se pojavljajo posebnosti tudi na področju temeljnih človekovih pravic in svoboščin, ko gre na primer za posege v športnikovo zasebnost, kadar mora športnik – zaradi dopinške kontrole – vsak čas javljati kraj, kjer se je mogoče z njim srečati.

Na področju odškodninske odgovornosti se poleg splošnih določb civilnega in kazenskega prava upoštevajo še pravila igre. Zato športnik, ki je drugega poškodoval, a je ravnal po pravilih igre ni ravnal protipravno. Poškodba, ki izhaja iz telesnega stika, ki je dovoljen po pravilih igre, povzročitelja poškodbe razbremeni odškodninske odgovornosti (Stanec, Milanović, 2019, II).

Sodna praksa si pri tem pomaga s standardom povprečno skrbnega športnika in razlago, da igralec sprejme tveganje poškodbe, do katere lahko pride med igro. Kadar pa bi nekdo športno igro samo izkoristil za izvršitev kaznivega dejanja, pa seveda odgovarja po splošnih pravnih pravilih o krivdi oziroma o malomarnosti in naklepu.

Za organizatorje športnih prireditev velja najprej splošno pravilo Obligacijskega zakonika o odgovornosti organizatorja prireditve: »Organizator shoda večjega števila ljudi v zaprtem prostoru ali na prostem odgovarja za škodo, nastalo s smrtjo ali telesno poškodbo, ki nastane zaradi izrednih okoliščin, ki lahko nastanejo ob takih priložnostih, kot je gibanje množic, splošen nered in podobno.« V tem primeru se pojavi postrožena objektivna odgovornost, vendar se krivdne odgovornosti organizator razbremeni, če je ravnal z vso profesionalno skrbnostjo v zvezi z redom in varnostjo na športnih tekmah.

Cela vrsta posebnosti se pojavlja za športnike pri sklepanju pogodbe o zaposlitvi. Tako je mogoče glede na določila Zakona o športu – za razliko od splošne ureditve delovnih razmerij – večkrat zaporedoma skleniti pogodbo o zaposlitvi za določen čas, drugače urediti delovni čas, odmore in počitke, plačilo za delo, disciplinsko odgovornost itd. Ne glede na te možnosti pa profesionalni športniki še vedno večinsko sklepajo s klubi civilnopravne pogodbe.

Navedena in še druga področja športnega delovanja in organiziranja so torej nujno vpeta v določen pravni okvir, ki ga tvorijo norme državnega in avtonomnega prava.

Pri tem pravne norme posegajo v odnose približevanja (konjunktivni) in odnose oddaljevanja (disjunktivni), ki jih je treba upoštevati pri manageriranju oziroma upravljanju s človeškimi viri. Razlikujemo lahko še med zunanjo obliko družbenega odnosa (način ravnanja) ter njegovo vsebino (ravnanje samo), ki jo označujemo kot družbeni proces. Seveda tvorita oblika (odnos) in vsebina (proces) v stvarnosti samo dve strani enega in istega pojava. Glavni tipi odnosov približevanja (integracije) so: socializacija, kooperacija, akomodacija in asimilacija. Med odnose oddaljevanja (dezintegracije) pa prištevamo: tekmovanje, nasprotovanje in konflikt. Posebno mesto v tej tipologiji zajemajo odnosi menjave, ki ob določenih predpostavkah predstavljajo integracijske odnose. Kadar pa te predpostavke niso izpolnjene, se odnosi menjave iz integracijskih spremenijo v dezintegracijske odnose. Za vzpostavljanje, vodenje in nadziranje vseh teh odnosov mora management upoštevati njihovo pravno institucionalizacijo.

V dejanskem družbenem življenju se v konkretnih odnosih med ljudmi prepletajo tako odnosi približevanja kot odnosi oddaljevanja. V svoji čisti podobi se torej navedena tipologija pojavlja zelo redko in izjemoma. Pestrost življenja v družbi povzroča spremenljivost konkretnih ravnanj ljudi in njihovih organizacij ter različna nihanja v odnosih približevanja in oddaljevanja. V nekem konkretnem odnosu med dvema posameznikoma so na primer navzoči elementi sodelovanja (kooperacije), prilagajanja (akomodacije), včasih pa tudi nasprotovanja ter konflikta. Kadar bi ta odnos morali uvrstiti v en ali drug tip odnosa, bi uporabili princip pretežnosti.

Pravne norme določajo najprej različne načine vedenja in ravnanja, ki vodijo k družbeni integraciji ter stabilnosti. Za dezintegracijske odnose, posebej v konfliktnih razmerjih, pa pravne norme določajo poti in postopke za mirno reševanje konfliktov in ponovno vzpostavitev družbenega ravnotežja.

Za doseganje družbenega ravnotežja in vključevanje v okolje ter predvidljivo in varno delovanje organizacije je potrebno tudi njeno ravnanje v skladu s pravnim redom. Za to poskrbi zlasti t. i. management skladnosti, ki skrbi za ravnanje v okvirih zakonov, podzakonskih predpisov države, mednarodnih konvencij in tudi pravil avtonomnega prava. Med cilje managementa spada torej tudi doseganje stanja skladnosti (Knez, Županič, 2022, str. 75) s pravnimi normami in etičnimi kodeksi. Zato so lahko pravne norme tudi orodje managerjev pri postavljanju ciljev, določanju načinov in poti za doseganje ciljev ter izvajanju nadzora nad doseganjem zastavljenih ciljev.

Literatura

- Dordeski M., Podbregar I. (2022). Znanja in kompetence managementa v kritični infrastrukturi, v Podbregar I. (ur.) (2022). *Management – izbrana poglavja*, Maribor, Univerzitetna založba, str. 3–28
- Grad F., Kaučič I., Zagorc S. (2016). *Ustavno pravo*, Pravna fakulteta Univerze v Ljubljani, Ljubljana
- Ilešič M. (2020). Specifičnost športa in pojem »športnega prava«, v Bergant Rakočević V. (ur.) *Šport in pravo*, Inštitut za lokalno samoupravo in javna naročila, Maribor (str. 1–21)
- Kershaw D. (2018). *Corporate law and self-regulation*, v Gordon N., Ringe W (ed.). *The Oxford Handbook of Corporate Law and Governance*, Oxford University press, Oxford, str. 1071–1113
- Knez, Županič (2022). *Management skladnosti in tveganj v letalstvu*, v Podbregar I. (ur.) (2022). *Management – izbrana poglavja*, Maribor, Univerzitetna založba, str. 3–28
- Pavčnik M. (2020). *Teorija prava*, Lexpera GV Založba, Ljubljana
- Prezelj I. (2020). Avtonomija športa in športnih organizacij, v Bergant Rakočević V. (ur.) *Šport in pravo*, Inštitut za lokalno samoupravo in javna naročila, Maribor, (str. 23–41)
- Sims R. (2021). *Ensuring compliance with HRM, laws and regulations*, v Sims R. Bias S. (ed.) *Human*

resources management and ethics, Information Age Publishing, IAP, Charlotte, USA, (str. 11–139)

Stanec Š., Milanović L. (2019). Posebnosti športa v pravu, v Priloga Pravne prakse, št. 34–35, leto 38, (str. I-VIII), Ljubljana

TEMELJNI ORGANIZACIJSKI POJMI IN OPREDELITEV ŠPORTNE ORGANIZACIJE

EDVARD KOLAR

Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede, Kranj, Slovenija
edvard.kolar@guest.um.si

Sinopsis Razumevanje vsake organizacije in ravnanje z njo je v veliki meri odvisno od managerjevega poznavanja temeljnih organizacijskih pojmov in razumevanja organizacije z vidika različnih opredelitev. V članku je opredeljena organizacija z različnih vidikov in še posebej z vidika teorije organizacije in različnih teorij sistemov. Na podlagi opredelitve organizacije na splošno je opredeljena športna organizacija in predstavljene temeljne značilnosti športne organizacije. V nadaljevanju so predstavljeni temeljni organizacijski pojmi, med katere prištevamo organizacijske funkcije, organizacijske procese in organizacijske strukture. V zadnjem delu prispevka pa bodo predstavljene temeljne razlike med pridobitnimi in nepridobitnimi športnimi organizacijami in še posebej značilnosti nepridobitnih športnih organizacij, ki obsegajo največji delež celostne organiziranosti slovenskega športa.

Ključne besede:

organizacija,
organizacijske
funkcije,
organizacijski
proces,
organizacijske
strukture,
športna
organizacija

FUNDAMENTAL ORGANIZATIONAL CONCEPTS AND THE DEFINITION OF A SPORTS ORGANIZATION

EDVARD KOLAR

University of Maribor, Faculty of Organizational Sciences, Kranj, Slovenia
edvard.kolar@guest.um.si

Abstract Understanding and dealing with any organization depends to a large extent on the manager's knowledge of fundamental organizational concepts and understanding of the organization from the point of view of various definitions. The article defines the organization from various perspectives, and especially from the point of view of organization theory and various systems theories. Based on the definition of the organization in general, a sports organization will be defined and the fundamental characteristics of a sports organization will be presented. In the following, fundamental organizational terms are presented, among which we include organizational functions, organizational processes and organizational structures. In the last part of the article, the fundamental differences between for-profit and non-profit sports organizations will be presented, and especially the characteristics of non-profit sports organizations, which comprise the largest share of the overall organization of Slovenian sports.

Keywords:

organization,
organizational
functions,
organizational
processes,
organizational
structures,
sport organizations

1 Uvod

»Kaj imajo IBM, Texas instruments, Owens Corning in Duke Power skupnega,« se sprašujeta Hammer in Stanton (1999, str. 108). »Vsi spreminjajo organizacijo svojih podjetij, jo oblikujejo na temeljih procesov in žanjejo ogromne prednosti kot posledico sprememb« (povzeto po Rozmanu, 2000). »Vprašanja znanih avtorjev ne navajam, da bi dokazoval prednosti procesne organizacije. Omenjam ju, da opozorim na dejstvo, da organizacija podjetja ali katerekoli združbe močno vpliva na uspešnost njenega delovanja« (Rozman, 2000). Zaradi navedenega »managerji prilagajajo strukturne in konceptualne razsežnosti organizacije ter organizacijske podsisteme na način, da organizacija učinkovito in uspešno transformira vložke (inpute) v izločke (outpute) in pri tem ustvarja dodano vrednost« (Daft, 2004, str. 22).

Uvodne navedbe nekaterih avtorjev, ki se ukvarjajo z raziskovanjem teorije organizacije, pričajo o pomenu tega področja za uspešno in učinkovito delovanje različnih tipov in vrsti organizacije. Pojem organizacije različnih družbenih sistemov je mogoče razumeti in pojasnjevati na podlagi različnih opredelitev »organizacije«, ki predstavljajo podlago za njihovo analiziranje ter iskanje prednosti in slabosti obstoječe organizacije različnih združb ne glede na njihovo velikost, razlog za obstoj ter usmerjenost pri uresničevanju in zadovoljevanju interesov udeležencev. Opredelitve organizacije to v glavnem opredeljujejo kot sestav ljudi, ki je notranje koordiniran in deluje za doseg nekega cilja. Nekateri avtorji bolj natančno opredeljujejo notranje značilnosti organizacije, medtem ko se drugi osredotočajo tudi na povezanost organizacije z okoljem. Medtem ko je urejeno notranje okolje organizacije pomembno predvsem za njeno učinkovitost, pa lahko vzvode uspešnosti organizacije iščemo predvsem v interakciji organizacije z njenim okoljem. Vsaka organizacija ima svoje posebnosti, ki se nanašajo na prednosti in slabosti, probleme in možne rešitve, zato mora manager (in celotni management), spoznati in razumeti svojo organizacijo in jo ustrezno razvijati (Možina, 2002, str. 13).

2 Opredelitev organizacije in športne organizacije

2.1 Splošna opredelitev organizacije

Okoli nas je **veliko število različnih organizacij**. Na različnih področjih človekovega življenja in delovanja tvorijo **»industrijo«**, v katero se uvrščajo **zasebne, javne in prostovoljne** (interesne) organizacije. Te zagotavljajo

proizvodnjo različnih tipov poslovnih učinkov (proizvodov in storitev). V različnih organizacijah ljudje **preživimo veliko časa**. Število, velikost in raznolikost organizacij pa neprestano **narašča** (Kolar & Jurak, 2014, str. 15).

Veda o organizaciji je v primerjavi z drugimi znanstvenimi disciplinami razmeroma mlada. Kljub njenemu pospešenemu razvoju in obsežni literaturi pa pojem organizacije še vedno ni opredeljen enosmiselno. Med številnimi vzroki za različno pojmovanje organizacije prevladuje ta, da se z organizacijo in organiziranjem ukvarjajo pripadniki različnih strok in poklicev, ki tako uporabljajo različne prijeme (Ivanko, 1982, str.13–20).

Beseda **organizacija** ima več pomenov in je grškega izvora. Izhaja iz besede »*organon*«, ki pomeni napravo, orodje ali pripravo. V latinščini pa ta ista beseda pomeni spojitev posameznih delov v celoto (Lipičnik, 1999, str. 2). Beseda organizacija se v vsakdanji rabi uporablja v vsaj treh oblikah (Lipovec, 1987, str. 37):

- kot oznaka splošnega pojma za podjetje, društvo, bolnišnico, urade, vojsko, stranke in druge človeške združbe. V tem primeru jo torej uporabljamo za **združbo**, družbeno tvorbo, ki deluje z določenim namenom;
- kot tisto, kar institucijo oziroma združbo (podjetje, društvo) tvori (in to so **razmerja**). Pri tem uporabljamo še dodatno besedo kot organizacija podjetja, organizacija državne uprave ali organizacija društva;
- kot pomen organiziranja oziroma vzpostavljanja organizacije, torej v tehničnem smislu **ureditve dela**.

Značilnost organizacij je, da v njih ljudje stopamo v **medsebojne odnose** (razmerja). Tudi organizacije (npr. podjetja, športna društva) stopajo v medsebojne odnose **na trgu**. Organizacije so pomembne, ker nam omogočajo izvesti stvari, ki jih **posamezniki ne zmoremo** in zaradi tega prinašajo **tehnični napredek** (dejavnik produktivnosti) in gospodarski razvoj. Organizacije tudi omogočajo večjo **učinkovitost** in večji življenjski standard (Lipovec, 1987, str. 16; Kavčič, 1991, str. 14).

Med temeljne namene obstoja organizacij v družbi Daft (2004) uvršča naslednje:

1. združevanje različnih virov in ljudi, da dosežejo zelene cilje – rezultate (uspešnost);

2. učinkovito proizvajanje poslovnih učinkov (proizvodov in storitev);
3. uveljavljanje in razvijanje novosti (inovacije);
4. uporabljanje modernih proizvodnih sistemov in informacijske tehnologije;
5. prilagajanje spremembam v okolju;
6. ustvarjanje uporabne vrednosti za lastnike (ustanovitelje), uporabnike in zaposlene (člane združbe);
7. usklajevanje različnosti, uveljavljanje etičnosti ter motiviranje in koordiniranje zaposlenih.

Ne glede na vse pozitivne značilnosti organizacij za družbo pa te s seboj prinašajo tudi nevarnosti, med katere prištevamo predvsem dejstvo, da ljudje v organizaciji **niso več samostojni**, ampak so le del organizacije, zaradi česar prihaja do **podrejenosti**, ki zaradi pravil organizacije zmanjšuje demokracijo in zaradi **specializacije**, ki je povezana z delitvijo dela med ljudi in s tem zagotavljanjem večje učinkovitosti in uspešnosti organizacij, tudi **krnitev osebnosti** vsakega posameznika, ki vstopi v organizacijo.

Zaradi pozitivnih in negativnih učinkov organizacije, je treba te proučevati, saj nam to omogoča, da **razumemo** njihovo delovanje, da jih lahko **spreminjamo**, da razumemo, zakaj so nekatere organizacije **uspešne** in druge ne, ter da boljše **gospodarimo**.

Poznamo več načinov oz. vidikov opredelitve organizacije:

- **tehnična organizacija ali ureditev dela**, pri kateri organizacijo razumemo, kot tehniko urejanja in povezovanja procesov ali povezovanje dejavnosti v celoto. Pri tej opredelitvi organizacijo razumemo, kot **proces med stvarmi**;
- **organizacija kot proces**, pri čemer je organizacija proces (ne več tehnični proces) zagotavljanja smotrnega, nemotenega delovanja organov, ki jo sestavljajo, določanje ciljev, predvidevanje, komandiranje ...;
- **organizacija kot sistem**, ki je sestavljen iz povezanih delov (podsistemov, elementov), ki imajo svoje cilje, a podrejene ciljem celote. Za organizacijo, kot sistem je značilno, da je ločen od okolja, vendar je z njim povezan;
- **organizacija kot združba**, pri čemer je organizacija **družbena enota**, ki je ciljno usmerjen, prostovoljno strukturiran sistem z jasno določeno mejo.

Organizacijo je mogoče po Rozmanu (2004) opredeliti kot sestav (zgradba, množica, sistem) delov (ljudi, položajev), od katerih ima vsak svojo nalogo (funkcijo, cilj), in ki so med seboj v nekem razmerju (soodvisnosti) zaradi (smotrnega) uresničevanja ciljev združbe.

2.2 Opredelitev športne organizacije

Po Slacku (1997, str. 3–4) obstaja veliko število različnih tipov športnih organizacij, ki skupaj tvorijo »športno industrijo« in jih je mogoče najti tako znotraj zasebnih kot tudi javnih in prostovoljskih organizacij. Vse skupaj pa so vključene v **zagotavljanje proizvodov in storitev na področju športa**. Na podlagi Daftove in Robinsonove opredelitve organizacije je Slack (1997, str. 5) opredelil športno organizacijo kot »**družbena enota**, vključeno v **športno industrijo** (športni proizvodi in storitve), ki je **ciljno usmerjen, zavestno strukturiran sistem z relativno določenimi mejami**«.

V opredelitvi športne organizacije Slack (1997, str. 5–6) izpostavlja pet ključnih elementov pomembnih za razumevanje športne organizacije:

- **družbena enota:** vse športne organizacije so sestavljene iz ljudi ali skupin ljudi, ki z medsebojnim delovanjem udeležajo vloge, ki so pogoj za obstoj športne organizacije;
- **vključenost v športno industrijo** pomeni, da športne organizacije zagotavljajo proizvode in storitve, ki neposredno omogočajo izvajanje športnih dejavnosti;
- **ciljno usmerjen sistem:** vse športne organizacije obstajajo zaradi nekega namena, ne glede na to, ali je to ustvarjanje dobička, vzpodbujanje športne dejavnosti ali osvajanje olimpijskih medalj. Cilji športnih organizacij omogočajo uresničevanje njenega namena in usklajevanja interesov posameznikov z interesi športne organizacije;
- **zavestno strukturiran sistem:** v vsaki športni organizaciji pride do tehnične delitve dela, ki z usklajevanjem tehnično razdeljenega dela omogoča doseganje, v organizaciji dogovorjenih ciljev;
- **relativne meje organizacije:** meje športne organizacije omogočajo ločitev članov od ne-članov športne organizacije, vendar te meje članov ne omejujejo zgolj na članstvo v izbrani športni organizaciji.

Organizacijo bomo v nadaljevanju bolj podrobno opredelili z vidikov teorije organizacije in z vidika različnih teorij sistemov.

2.3 Opredelitev organizacije z vidika teorije organizacije

Z vidika teorije organizacije obravnavamo organizacijo kot združbo, torej kot sestav ljudi, med katerimi so vzpostavljena ustrezna razmerja. Daft (2004) opredeli organizacijo kot **družbeno enoto**, ki je **ciljno usmerjen, prostovoljno strukturiran** sistem, ki je **povezan z zunanjim okoljem**. **Ključni element organizacije** so torej **ljudje in njihova medsebojna razmerja** (Daft, 2004). Organizacija (združba) **obstaja takrat**, ko so ljudje znotraj združbe **v medsebojni interakciji** (razmerju) in s tem **izvajajo naloge**, ki so potrebne za **doseganje v organizaciji postavljenih ciljev** (Daft, 2004). Organizacije niso same sebi namen. So samo sredstvo za **opravljanje določene naloge v družbi** (Pučko & Rozman, 2000).

Razmerja so edini del organizacijskega značaja. Razmerij je veliko, njihova značilnost pa je, da so **medsebojno odvisna in povezana**. Razmerja niso sama sebi namen, temveč **zagotavljajo obstoj in značilnosti podjetja oz. organizacije**. **Sestav razmerij je organizacijska struktura** (statičen vidik opredelitve organizacije). Razmerja ne zagotavljajo zgolj obstoja združbe, temveč tudi **smotrnost njenega delovanja**. Združba mora na najbolj **učinkovit način doseči svoj cilj**. Razmerja se **neprestano spreminjajo**, da lahko **dinamično zagotavljajo smotrnost poslovanja združbe**. **Procesi**, ki zagotavljajo smotrno poslovanje, so **organizacijski procesi** (dinamični vidik opredelitve). **Statični del** organizacije so torej **razmerja in strukture**, medtem ko so **dinamični del** organizacije **procesi**.

Ena izmed najpopolnejših in celovitejših teoretičnih opredelitev organizacije je Lipovčeva opredelitev organizacije. Lipovec (1987, str. 24–35) je na podlagi analize opredelitve organizacije različnih avtorjev te združil po podobnostih in na podlagi tega oblikoval štiri posebne tipe opredelitev organizacije. Prvi tip je štel **organizacijo za formalni proces**, drugi za **proces med ljudmi**, tretji tip jo je razumela kot **združbo ljudi** (socialno enoto) in četrti tip, ki je vključeval tudi razmerja, je organizacijo opredelil kot **sestav razmerij med deli**. Na podlagi izvedene analize je podal splošno opredelitev organizacije kot: *»strukturo medsebojnih razmerij med ljudmi (te omogočajo nastanek združbe, op. p.), ki zagotavlja obstoj in posebne značilnosti s tem omogočeni skupini ljudi ter smotrno uresničevanje v strukturi usklajenih ciljev delovanja združbe«* (Lipovec, 1987, str. 35).

2.4 Opredelitev organizacije z vidika teorije sistemov

V življenju nas obdajajo **objekti**, ki so dejansko obstoječi predmeti, procesi, ljudje in druga živa bitja, organizacije, dogodki; torej **stvarnost**, ki nas obdaja. Pri objektih nas navadno zanima (kot opazovalca ali managerja) samo **določen del**, ki nam je **dostopen glede na naše znanje in sposobnosti**. Zato se pri proučevanju objektov **omejimo samo na vidike in njihove povezave**, ki nas zanimajo in jih štejemo za posebno pomembne, za reševanje našega problema. Objekta, kot celote, z vsemi lastnostmi, ki jih dejansko ima zaradi omejenih zmožnosti, **ne moremo zajeti v svoje razmišljanje, a praksa zajema vse** (Mulej et al., 2000).

Za razumevanje in pojasnjevanje prepletenosti, soodvisnosti in širine pojavov v stvarnosti najpogosteje uporabljamo različne teorije sistemov, saj nam te omogočajo razumevanje delovanja v notranjem okolju pojava ter njegovega vedenja v primerjavi z drugim pojavom v njegovem ožjem in širšem okolju. Ker so posamezni pojavi, med katere štejemo tudi organizacije (oziroma združbe), v stvarnosti preveč kompleksni, jih spoznavamo na ravni sistemov, ki tvorijo njihove smiselne poenostavitve oziroma ustrezne abstrakcije. Poenostavitve nam omogočajo spremljanje, analiziranje in usmerjanje delovanja tistih elementov sistema, za katere se odločimo, da imajo bistven pomen za delovanje organizacije. S sistemskim pristopom k proučevanju organizacije se izognemo enostranskosti analiziranja, saj organizacijo kot sistem obravnavamo z vseh bistvenih vidikov njenega delovanja in s tem zagotovimo vsaj **delno celovitost** (Mulej et al., 1992). S tem se izognemo zapletenim in nepredvidenim posledicam kot rezultatom naših aktivnosti (ukrepov), ki bi se lahko pojavile, če bi ukrepi temeljili zgolj na ozki (specializirani) obravnavi, ki bi temeljila le na analizi notranjega poslovnega procesa organizacije in ne bi upoštevala značilnosti zunanjega okolja. Zato organizacije ne moremo opredeliti kot zaprt sistem, temveč kot organizacijo oziroma sistem, ki ga sestavljajo elementi oziroma podsistemi notranjega okolja, ter kot sistem, ki je tudi sam element ali podsistem nekega večjega sistema, meta-sistema ali nad-sistema, ki ga tvorita njegovo ožje in širše okolje. Na podlagi tega lahko organizacijo opredelimo kot **odprt sistem**, ki je pri svojem delovanju nujno povezan z zunanjim okoljem. Vendar je tudi takšna opredelitev pomanjkljiva, saj je pripadnost elementov notranjega okolja organizacije (npr.: člani organizacije) relativna. Člani organizacije namreč niso samo pripadniki sistema organizacije, ampak so sočasno elementi drugih sistemov (družina, podjetja, politične stranke ...). Pripadnost elementov notranjega okolja tudi sistemom iz zunanjega okolja pa ima lahko, zaradi interesov in prepričanj v teh

sistemih, pozitivne ali negativne posledice na delovanje organizacije. Absolutizacija pripadnosti je torej – prav tako kot koncepcija zaprtega sistema – pomembna omejitev uporabe teorije sistemov v raziskovanju družbenih pojavov (Kajzer, 1992, str. 56). Na podlagi te omejitve je bila uvedena teorija »fuzzy« **sistemov** oziroma teorija **nejasno opredeljenih sistemov** (Tomović & Karl, 1979; Kajzer, 1992), katere osnovni vidik proučevanja je pomemben tudi za razumevanje delovanja vsake organizacije. Organizacija je objekt oziroma sistem, ki obstaja v prostoru in času, in s tega vidika ga je smiselno opredeliti tudi z vidika Millerjeve (1979) teorije **živih sistemov** (Rebernik, 1992). Miller (povzeto po Kajzer, 1992) trdi, da v objektivni stvarnosti obstaja sedem hierarhično urejenih kategorij (ravni) objektov. Med njimi je na peti hierarhični ravni organizacija, ki je po kompleksnosti in zapletenosti nadrejena sistemom celice, organa, organizma in skupine, in podrejena sistemom družbe in mednarodne skupnosti. Na podlagi opredelitev hierarhije živih sistemov lahko vidimo, da je organizacija dejansko sistem, ki je živ in je po kompleksnosti nadrejen sistemom, ki ga sestavljajo (notranje okolje), in podrejen sistemom, ki predstavljajo njegovo zunanje okolje. Ne glede na osnovno opredelitev, da je organizacija odprt sistem, pa mora biti ta toliko vitalen, da je sposoben sam skrbeti za svoj obstoj in razvoj. To ne pomeni, da lahko obstaja v metafizični izoliranosti (neodvisen od okolja), temveč da je sposoben za pridobivanje virov in njihovo takšno izrabo, da je zagotovljen njegov samostojni obstoj (Rebernik, 1992, str. 61). S tega vidika pa je treba organizacijo razumeti in proučevati tudi na podlagi Beerove teorije **za življenje sposobnih organizacijskih sistemov** oziroma teorije **viabilnih sistemov** (Uršič, 1992, str. 88). Organizacija kot viabilni sistem naj bi bil namreč zasnovan tako, da bi vzpodbujal in ustvarjal možnosti za razvoj takšnih odnosov med posamezniki in skupinami v notranjem okolju organizacije, ki bodo omogočali aktiviranje njihovega ustvarjalnega potenciala, z namenom, da bi se ti učili učinkoviteje in uspešneje reševati probleme v organizaciji. Opredelitev organizacije z vidika različnih teorij sistemov kaže na veliko zapletenost sistema organizacije, zato je zelo pomembno, da pri analiziranju organizacij ne postanemo enostranski in smo sposobni razumeti (Kolar, 2012; Kolar & Jurak, 2014):

- da je organizacija živ in spremenljiv sistem (organizacija kot **živ sistem**),
- da je organizacija sestavljena iz podsistemov oziroma elementov, ki so sočasno elementi tudi nekih drugih sistemov v njenem ožjem in širšem okolju (organizacija kot »fuzzy« **sistem**),

- da je organizacija kot sistem podsistem ali element nekega sistema višjega reda, od katerega je odvisen obstoj in razvoj te organizacije (organizacija kot **odprt sistem**) in
- da mora biti prav zaradi odvisnosti od zunanjega okolja in njegove (nepredvidljive) spremenljivosti urejen tako, da je sposoben sam skrbeti za svoj obstoj in razvoj (organizacija kot **viabilni sistem**).

3 Temeljni organizacijski pojmi

3.1 Osnovne organizacijske funkcije

Na splošno poznamo **tri temeljne organizacijske funkcije**, ki so se zgodovinsko razvile iz uravnavanja družbenoekonomskih odnosov med lastniki in nelastniki delovnih sredstev in predmetov dela. Med te tri temeljne organizacijske funkcije uvrščamo (Lipovec, 1987):

- **funkcijo upravljanja**, ki je družbenoekonomsko določena z **lastnino**¹ in je **vir vse oblasti** v organizaciji. Funkcija upravljanja se dinamično razvija v proces upravljanja, s procesi **določanja ciljev organizacije, poslovne politike in drugih pomembnih odločitev organizacije**. Funkcija upravljanja je funkcija lastnikov in navadno ni neposredno vključena v poslovanje;
- **funkcijo ravnanja (managementa)**², ki je v razmerju s funkcijo upravljanja zaupnik, pooblaščenec oziroma agent lastnikov. Za funkcijo ravnanja je značilno, da ne dela neposredno, ampak skrbi, da izvajalci delajo v skladu z zahtevami smotrnosti doseganja ciljev lastnikov. Funkcija se v **procesu usmerjene koordinacije razvija v proces ravnanja oziroma managementa** (Lipovec, 1987, str. 229). Družbenoekonomsko so managerji (ravnatelji, ravnalci) najeta delovna sila, ki delajo v korist kapitala (lastnikov). Organizacijsko so managerji predstavniki funkcije upravljanja in skrbijo, da delo v organizaciji poteka smotrno z vidika upravljavcev;
- **funkcija izvajanja**, ki pripada najštevilnejšemu delu ljudi v organizaciji. Gre za funkcijo, ki izvaja neposredno delo, po navodilih managerjev (ravnateljev

¹ Ker je funkcija in proces upravljanja določena z lastnino, ne moremo govoriti o upravljanju ljudi, upravljanju človeških virov ali kakšni drugi izvedenki te vrste ravnanja v organizaciji. S proučevanjem dela z ljudmi v organizaciji se ukvarja veda, ki jo poznamo pod angleškim imenom »*Human resource management (HRM)*«, ki jo v slovenščini poznamo pod imenom »*Ravnanje s človekovimi zmoglostmi*« oziroma »*Ravnanje z ljudmi pri delu*« ali »*Management ljudi v organizaciji*«.

² Funkcijo ravnanja ali managementa v organizacijah izvajajo managerji, ki jih imenujemo tudi ravnatelji ali ravnalci.

oziroma ravnalcev) in ga ne more prenesti na druge. Izvajalce najemajo managerji kot predstavniki upravljanja. Funkcija izvajanja **se razvije v proces izvajanja, ki je proces neposrednega izvajanja delovnih nalog.**

Vse tri temeljne organizacijske funkcije so funkcije in proces hkrati. Z ekonomskega vidika gre za razmerje med lastniki in nelastniki, ki ga uravnavajo managerji. Ravnalno (managersko) razmerje je z vidika organizacije najpomembnejše razmerje za zagotavljanje smotrnosti poslovanja.

V nepridobitnih prostovoljskih športnih organizacijah, ki nastajajo v skladu z Zakonom o društvih (Ur. l. RS, št. 61/2006), je razumevanje treh temeljnih organizacijskih funkcij bolj zapleteno, saj te nimajo lastnikov, temveč **ustanovitelje**. Ustanovitelji so posamezniki ali organizacije (društva ali klubi), ki zaradi vzajemnega interesa, v skladu z določili Zakona o društvih ustanovijo društvo (združba, ki jo ustanovijo posamezniki) oziroma zvezo društev (združbo, ki o ustanovijo društva ali klubi). In prav **ustanovitelji in kasneje vsi pridruženi člani te vrste športnih organizacij predstavljajo funkcijo upravljanja**. V nepridobitnih prostovoljskih športnih organizacijah so to največkrat **kolektivni organi odločanja**, ki nastanejo v skladu z določili najvišjih (temeljnih) aktov športne organizacije, ki jih navadno poznamo pod imenom »statut« ali »pravila delovanja«. Ti kolektivni organi pa se na najvišji ravni imenujejo »skupščina«, »zbor članov« ali »občni zbor« športne organizacije. Te navadno, zaradi operativnosti delovanja, s temeljnim aktom športne organizacije funkcijo upravljanja prenesejo tudi na organe, ki jih poznamo pod imeni »predsedstvo«, »upravni odbor« ali »izvršni oziroma izvršilni odbor« športne organizacije. Ti organi so pristojni za izbor in imenovanje najvišjega managerja (ravnatelja) športne organizacije, ki ga navadno poznamo pod nazivom »**generalni sekretar**«, »**glavni tajnik**«, »**generalni direktor**«, »**direktor**« ali kaj podobnega. Njegova dolžnost, odgovornost in pooblastilo pa je najemanje preostalega nižjega ravnalnega kadra (poslovni sekretar, tehnični direktor, direktor reprezentanc ...) in izvajalcev strokovnega (trenerji, vaditelji, inštruktorji ...) in organizacijskega (administrativni delavci, računovodje ...) dela v športni organizaciji (Kolar & Jurak, 2014).

3.2 Organizacijska struktura

Ljudje v **vzajemnem delovanju** vstopajo v **medsebojne odnose** in vplivajo drug na drugega. **Razmerja povezujejo ljudi v združbo**. Vsak član združbe je **povezan** s številnimi drugimi ljudmi. **Mreža ali sestav razmerij med člani je organizacijska struktura**. **Vloge ali funkcije**, ki jih imajo ljudje v organizaciji, so odsev teh razmerij. Organizacijsko strukturo lahko razumemo tudi kot **sestav vlog**.

V stvarnosti poznamo **formalna in neformalna razmerja oz. strukture**. Formalne strukture **nastajajo zavestno in namerno**, da bi **zagotovila smotrnost delovanja članov in smotrno doseganje cilja** združbe. V vzajemnem delovanju ljudi **nastajajo razmerja tudi neodvisno od združbe**. Taka razmerja, ki nastajajo nenamerno, so **neformalna razmerja**. **Pomembno je vedeti, da nobena stvar ne obstaja zgolj sama za sebe, marveč dobiva pomen po razmerjih**.

Organizacija zagotavlja smotrnost delovanja in s tem delovanje na splošno. Da bo lahko delovala, je treba vzpostaviti organizacijo, torej njeno strukturo in procese. Temu vzpostavljanju organizacije pravimo projektiranje, planiranje ali oblikovanje (dizajniranje) organizacije oziroma organiziranje. Organiziranje pomeni vzpostavljanje razmerij in struktur: **tehnične, komunikacijske, motivacijske in oblastno – avtoritativne (hierarhične)**, v kateri bo organizacija delovala (poslovala) na najuspešnejši način. Vsa ta razmerja (in strukture) so med seboj povezane v skupni organizacijski strukturi. Naštete **enovite** strukture morajo biti med seboj povezane in usklajene. **Te med seboj odvisne strukture poimenujemo organizacijska struktura** (Rozman, Kovač & Koletnik, 1993, str. 128–129).

- **Tehnična razmerja in strukture oziroma tehnična delitev dela: tehnična delitev dela**³ je razčlenitev enotnega delovnega procesa v združbi na sestavine in dodelitev teh v izvedbo različnim ljudem. Z razčlenitvijo kompleksne in obsežne skupne delovne naloge na **opravke** in razdelitvijo teh med ljudi v združbi, nastajajo **tehnična razmerja** med izvajalci skupne delovne naloge organizacije. Razmerja med ljudmi iz dela (tehnična razmerja) so temelj vseh drugih organizacijskih razmerij oziroma struktur v formalni združbi. Tehnične strukture so strukture opravkov, strukture delovnih nalog, strukture delovnih

³ Zraven tehnične delitve dela poznamo tudi **družbeno delitev dela**, ki pa je delitev dela v družbi na dejavnosti in stroke in dodelitev teh združbam.

mest in strukture oddelkov. Ta razmerja in strukture med ljudmi so določena zgolj tehnično, vendar v osnovi ta razmerja (ko delo razdelimo med ljudi) predstavljajo tudi razmerja med ljudmi. Tehnično razmerje je dvosmerno, saj gre za dajanje in sprejemanje opravkov. (Kolar & Jurak, 2014)

- **Komunikacijska razmerja in strukture: komuniciranje** je proces **oddajanja in sprejemanja sporočil**, pri katerem gre za **izmenjavanje in razumevanje informacij**. **Proces komuniciranja** je sestavljen iz razumevanja sporočila s strani oddajnika, kodiranja sporočila s strani oddajnika, prenosa sporočila po komunikacijskem kanalu med oddajnikom in sprejemnikom, dekodiranja sporočila s strani sprejemnika in razumevanja sporočila na strani sprejemnika. Komunikacije so **tokovi sporočil**, s katerimi se **prenašajo informacije**. Sestavni deli komuniciranja so: oddajnik, sprejemnik, sporočilo in komunikacijski kanal. Obstoj kanalov nudi le **tehnično možnost za komuniciranje**, s komuniciranjem pa **nastaja razmerje med oddajnikom in sprejemnikom**. To razmerje imenujemo komunikacijsko razmerje, mrežo teh razmerij pa **komunikacijska struktura**. Komunikacijsko razmerje je dvosmerno in pogojeno z razumevanjem sporočila, ki ga oddajnik po komunikacijskem kanalu pošlje sprejemniku. (Kolar & Jurak, 2014)
- **Motivacijska razmerja in strukture**: ljudje delajo zato, da bi si **pridobili sredstva za preživetje**, s katerimi **zadovoljijo svoje potrebe**. Delovanje k vnaprej zamišljenemu cilju, katerega dosega bo zadovoljila potrebo, je **motivirano delovanje**. **Motiv** je razlog za delovanje in je **hotenje**, ki se poraja v človeku. To hotenje nastane na **osnovi potrebe** in usmerja **njegovo delovanje k cilju**. **Motivacija ali motiviranje** je zbujanje teh hotenj. **Motivacijsko razmerje** je razmerje potreb in ciljev dveh oseb, medtem ko je **motivacijska struktura** množica teh razmerij med različnimi udeleženci. Motivacijsko razmerje je dvosmerno in se vzpostavi na primer med cilji lastnikov (rezultat) in nagrado ustvarjalcev ciljev, s čimer pa ustvarjalci zadovoljujejo svoje potrebe oziroma cilje (denar, ugled, priznanje ...). Motivacijsko razmerje je razmerje med delom, ki ga nekdo opravi in nagrado, ki jo za to prejme. (Kolar & Jurak, 2014)
- **Hierarhijska razmerja in strukture (struktura oblasti oziroma avtoritete)**: oblast v organizaciji je **družbenoekonomsko določena**. Predstavlja jo **lastnina**, ki je tudi vir oblasti za ves člane organizacije (profitne organizacije). V nepridobitnih organizacijah je oblast določena z vlogo posameznika v organizaciji. Vloga je vir oblasti, ki je predpisana v aktih organizacije. Funkcija upravljanja prenese del ali celotno oblast na funkcijo ravnanja (managementa). Tej formalni oblasti pravimo **avtoriteta** in je povezana ali neposredno z

lastnino ali s **položajem** v organizaciji. **Avtoriteta** je **pravica in možnost** ukrepanja in ukazovanja ter možnost izsilitve izvedbe ukazov. Razmerja, ki se na podlagi avtoritete vzpostavijo med funkcijami v organizaciji, imenujemo **hierarhijska razmerja**, mrežo teh razmerij pa **hierarhijska struktura**. Hierarhijska razmerja so dvosmerna in jih določa **sprejemljivost, jakost in trajanje**. (Kolar & Jurak, 2014)

V procesu ravnanja z ljudmi so **navedena razmerja povezana in prepletena**, zato govorimo o **sestavljene ali zložene razmerju** (Lipovec, 1987, str. 154) med udeleženci v delovnem procesu. Posamezna **enovita razmerja so v zložene razmerju soodvisna** in omogočajo izvajanje procesa dela. Takšno razmerje imenujemo **formalno razmerje**, ki ga določa več enovitih razmerij, to pa nam opredeljuje **funkcijo in vloge udeležencev v delovnem procesu**. Seveda pa se v procesu dela med njimi razvijajo tudi druga **neformalna razmerja**, kot so prijateljstvo, zaveznitvo in druga.

Organizacijske strukture organizacij največkrat predstavljamo z grafičnimi prikazi in slikami, pri čemer posamezni »kvadrater« predstavja **vlogo nosilca funkcije** in »črte« med »kvadrati« **vzpostavljeno zloženo organizacijsko razmerje**. Med najbolj temeljnimi organizacijskimi strukturami poznamo enostavno organizacijsko strukturo, poslovno-funkcijsko organizacijsko strukturo, decentralizirano organizacijsko strukturo, produktno-matrično organizacijsko strukturo in projektno-matrično organizacijsko strukturo.

3.3 Organizacijski procesi

Namerni organizacijski procesi **zagotavljajo** obstoj, značilnosti in smotrno uresničevanje ciljev združbe. Med te procese sodijo »*proces določanja cilja, poslovne politike, drugih važnejših odločitev in proces izvajanja naloge združbe s pomočjo drugih ljudi v procesu planiranja (načrtovanja), delegiranja, koordiniranja in kontroliranja, s čimer zastopa, varuje in razvija interese nosilca upravljanja*« (Lipovec, 1987, str. 218). Tako opredeljen organizacijski proces se imenuje **upravljalno-ravnalni proces**, ki se razvija s **planiranjem (načrtovanjem), uveljavljanjem in kontroliranjem** (Lipovec, 1987, str. 229).

- **Proces načrtovanja** (planiranja) je na splošno opredeljeno kot vnaprejšnje zamišljanje in s tem zagotavljanje smotrnosti delovanja in je miselni proces izbire

med alternativami, cilji, politikami, postopki in program. **Postavljanje ciljev je prvi korak** načrtovanja. **Cilji so rezultati**, ki jih želi združba doseči s svojim delovanjem (Rozman, 2004). V **procesu načrtovanja** načrtujemo, na podlagi postavljenih ciljev, delo (delovne naloge, aktivnosti ...), ki ga je treba za dosego cilja opraviti, in organizacijo, ki bo omogočala smotrno izvedbo načrtovanega dela.

- Proces ustvaritve planiranja imenujemo **proces uveljavljanja**, ki kot faza upravljalno-ravnalnega procesa sledi procesu planiranja. Proces uveljavljanja se pojavlja kot enotna faza upravljalno-ravnalnega procesa, v katerem se s **kadrovanjem ustvarja organizacija in s komandiranjem ter drugimi orodji poslovanje** (Lipovec, 1987, str. 275).
- Vzporedno s procesom uveljavljanja pa poteka tudi **proces kontroliranja načrta, organizacije in uresničevanja predvidenih tveganj**. **Proces kontroliranja** je po Clelandu (1999, v Rozman & Stare, 2008, str. 211) sestavljen iz **uveljavljanja standardov oziroma načrta, spremljanja izvedbe, primerjave izvedbe z načrtom in ukrepanja**.

Razmerja med temeljnimi organizacijskimi procesi in podprocesi znotraj njih ter aktivnostmi, ki potekajo znotraj posameznih organizacijskih procesih, so prikazana v Tabeli 1.

Tabela 1: Temeljni organizacijski procesi.

Temeljni organizacijski procesi	Podprocesi	Aktivnosti znotraj podprocesov
Načrtovanje	Načrtovanje dela	Tehnična delitev dela in načrtovanje tehničnih razmerij in strukture.
	Načrtovanje organizacije	Načrtovanje komunikacijskih, motivacijskih in hierarhičnih razmerij in strukture. Oblikovanje funkcij in vlog v organizaciji oziroma organizacijske strukture.
Uveljavljanje	Uveljavljanje organizacije	Kadrovanje (iskanje, najemanje in usposabljanje kadra).
		Delegiranje (prenos dolžnosti, odgovornosti in pooblastil na najeti kader).
	Uveljavljanje (izvajanje) dela	Sprožitev dejavnosti (začetek izvajanja dela). Vodenje izvajanja dejavnosti s komuniciranjem, motiviranjem, usklajevanjem ...
Kontroliranje	Kontroliranje izvajanja dela in organizacije	Kontroliranje uspešnosti (strateških ciljev) in učinkovitosti (stroški, čas, kakovost, obseg ...).

Vir: Management športnih objektov (Jurak, Kolar, Kovač & Bednarik, 2012, str. 20).

4 Opredelitev in značilnosti nepridobitnih športnih organizacij

4.1 Značilnosti nepridobitnih organizacij

Ena od osnovnih delitev organizacij (združb) je delitev na **pridobitne** (profitne, dobičkonosne) in **nepridobitne** (neprofitne, nedobičkonosne) organizacije. Osnovni namen pridobitnih organizacij je ustvarjanje vrednosti (kapitala, dobička) za lastnike organizacije. Dobiček si lastniki izplačajo ali pa ga investirajo v nove naložbe, ki obetajo večanje vrednosti kapitala (njihove lastnine). Poleg podjetij (gospodarske združbe, dobičkonosne organizacije), katerih temeljni cilj je torej opredeljen z doseganjem ekonomskih rezultatov (dobičkom), obstajajo v družbi tudi nepridobitne organizacije, ki se od podjetij razlikujejo predvsem v temeljnem cilju delovanja. Horch (1998) trdi, da glavne razlike med pridobitnimi in nepridobitnimi organizacijami ni mogoče najti v dejstvu, da nepridobitne organizacije niso usmerjene v ustvarjanje dobička, temveč v namenu porabe ustvarjenega dobička. Nepridobitne organizacije prav tako lahko ustvarjajo dobiček, vendar tega lahko porabijo le za uresničevanje svojega poslanstva ter razvoj in rast združbe. Cilji nepridobitnih organizacij torej niso usmerjeni v ustvarjanje dobička za nekaj izbranih članov (lastnikov), temveč v ustvarjanje dobička, s katerim se ustvarja blagostanje vseh članov organizacije ter zagotavlja njen obstoj in razvoj (Koski & Heikkala, 1998) (Kolar & Jurak, 2014).

Temeljna razlika med pridobitnimi in nepridobitnimi organizacijami izhaja predvsem iz **pojma lastništva**. Medtem ko so prvine poslovnega procesa: **delovna sredstva** (stroji, proizvodne linije, orodja, zemljišča, infrastruktura, poslovni inventar, transportna sredstva ...) in **predmeti dela** (snovna vsebina proizvodov) v profitnih organizacijah v zasebni lasti lastnikov, so v primeru nepridobitnih organizacij te po večini v državni, družbeni ali skupinski (lasti organizacije) lasti. Za oba tipa organizacij je značilno, da prvini poslovnega procesa: **delovno silo** (ljudje, zaposleni) in **tuje storitve** najemata na trgu. Prav zaradi navedenega na odločitve v pridobitnih organizacijah najbolj vplivajo lastniki, medtem ko je odločanje v nepridobitnih organizacijah največkrat prepuščeno **voljenim, neprofesionalnim posameznikom**, ki so združeni v odločevalske organe združbe (izvršni odbor, skupščina, upravni odbor ...).

Med te organizacije štejemo pravno-organizacijske oblike, kot so zavodi, ustanove in društva (Žnidaršič Kranjc, 1996, str. 16). Storitve nepridobitnih organizacij morajo biti ob pogojih, ki so določeni v izhodiščih obstoja nepridobitnih organizacij, dostopne vsem. S tega vidika predstavljajo storitve nepridobitnih organizacij javno dobro in s tem javni interes. Javna dobrina je po Andrijaševiću (1999) ekonomska aktivnost, ki bolj ali manj pripomore k blagostanju vseh posameznikov. Za javne dobrine sta značilni načelo netekmovalnosti v porabi, kar pomeni, da če porablja neko blago posameznik, s tem ne ovira drugih pri porabi istega blaga, ter načelo neizločljivosti, ki pravi, da se poraba te dobrine ne da onemogočiti ali prepovedati, da torej ni mogoče, da bi bile dobrobiti te dobrine omejene zgolj na izbrano skupino posameznikov (Tajnikar, 1993). Problem neizločljivosti rešuje država, in sicer tako, da z davki zbere dovolj veliko količino denarja za sofinanciranje optimalne količine javne dobrine. Financiranje nepridobitnih organizacij iz javnih virov pa predstavlja le del finančnih sredstev, ki jih te organizacije porabijo pri kritju stroškov svojega delovanja in izpolnjevanju poslanstva. Drugi del finančnih sredstev te organizacije zberejo iz dobrodelnih virov (donacije) in z lastno dejavnostjo (sponzorstvo, prodaja poslovnih prvin ...), kar jim omogoča finančno neodvisnost in s tem večjo kakovost zadovoljevanja potreb in želja udeležencev. S tega vidika je pomembna tudi tržna usmerjenost nepridobitnih organizacij, saj se srečujejo na trgu in torej medsebojno tekmujejo ne le za finančna sredstva in za plačilo svojih storitev, temveč tudi za pozornost in podporo javnosti, ki jih lahko podpre ali zavre (Žnidaršič Kranjc, 1996, str. 27) (Kolar, 2012; Kolar & Jurak, 2014).

4.2 Opredelitev in značilnosti nepridobitnih športnih organizacij

Med nepridobitne zasebne športne organizacije štejemo športne klube, društva, zveze športnih društev, ki so ustanovljeni v skladu z 11. členom Zakona o društvih (Uradni list RS, št. 61/2006). Med javnimi nepridobitnimi športnimi organizacijami pa so najpomembnejši javni zavodi za šport, ki so ustanovljeni v skladu z zakonom o zavodih (Uradni list RS, št. 12/91, 17/91, 55/92, 66/93, 8/96, 36/2000). Nepridobitne športne organizacije so interesna združenja, kar pomeni, da delujejo ob navzkrižju interesov udeležencev (Tavčar & Trunk Širca, 2002). Udeleženci so vsi posamezniki (funkcionarji, trenerji, tekmovalci ...) in skupine (strokovne in druge) ter združbe (društva in klubi), ki imajo interes glede delovanja organizacije ter lahko v njej pomembno delujejo in vplivajo nanjo. Interesi, ki izhajajo iz potreb in vrednot udeležencev, odražajo potrebe, želje in pričakovanja udeležencev, zato jih je pri delovanju organizacije treba smiselno usklajevati (koordinirati), da se čim uspešneje

dosegajo zastavljeni cilji in smotri združbe (Kolar, Stare & Bednarik, 2005). Članstvo v nepridobitnih športnih organizacijah je prostovoljno. Delovanje nepridobitnih športnih organizacij mora biti v skladu z najvišjim organizacijskim aktom organizacije (statut, pravila) in drugimi pravilniki, ki urejajo posamezna področja delovanja ter Zakonom o športu (2017) in Nacionalnim programom športa (2014).

Nepridobitne športne organizacije so z vidika organizacije združbe, ki v svoji strukturi združujejo tako volonterje (prostovoljce) kot profesionalne (redno zaposleni in honorarno najeti kader) kadre in so z vidika poslovnega procesa nepridobitne organizacije, ki so bile zasnovane in ustanovljene predvsem na temeljih prostovoljstva. Značilnosti prostovoljnih (volonterskih) organizacij se v marsičem razlikujejo od organizacij (pridobitne organizacije – podjetja in vladne organizacije), ki prevladujejo v moderni družbi (Horch, 1994: povzeto po Horch, 1998). Po Horchu (1998) med posebne značilnosti prostovoljnih – interesnih organizacij uvrščamo predvsem **razmerja med organizacijo in člani združbe, značilnosti strukture prostovoljnih organizacij in cilje prostovoljnih organizacij**. Razmerja med člani in združbo (organizacijo) niso zasnovana na osnovi medsebojne pogodbe, kar je značilno za razmerja med lastniki in uporabniki ali med lastniki in zaposlenimi. Razmerja v prostovoljnih organizacijah temeljijo na družbenem dogovoru med posamezniki s podobnimi interesi, ki se zaradi njihovega lažjega uresničevanja združijo (Coleman, 1979: povzeto po Horch, 1998). Z vidika strukturnih značilnosti prostovoljne organizacije nimajo skupine lastnikov (upravljalna funkcija), ki bi upravljala organizacijo in nosila odgovornost za uspeh organizacije ter zato bila posledično nagrajena z dobičkom, temveč so te v lasti vseh članov organizacije. O ciljih povezanih z razdeljevanjem dobička smo pa že pisali v predhodnem poglavju (Kolar, 2012; Kolar & Jurak, 2014).

Razvoj športa v zadnji polovici prejšnjega stoletja je pripeljal do tega, da je za dosego uspeha posameznega športnika v sistemu treninga potrebna celotna mreža managerjev, trenerjev, fizioterapevtov, znanstvenikov, zdravnikov in drugih profesionalcev. Nenehno izboljševanje rezultatov in večanje zahtev za dosego rezultata pa ni pripeljalo samo do procesa profesionalizacije športne stroke (izvajalska funkcija), temveč tudi do procesa profesionalizacije upravljavsko-ravnalnih oz. managerskih funkcij v športu (Horch, 1998) (Kolar, 2012; Kolar & Jurak, 2014). Omenjenemu procesu sledijo tudi slovenske nepridobitne športne organizacije (predvsem nacionalne panožne športne zveze), saj so v zadnjih letih

močno povečala svoj profesionalni ustroj (tako managerski kot tudi strokovni). S tem so postale organizacije oziroma združbe, v kateri delujejo tako prostovoljni kot profesionalni kadri. Koski in Heikkala (1998) trdita, da organizacijska modela, ki opisujeta in razlagata obstoj in razvoj poslovnih organizacij (podjetij) in javnih organizacij (javna uprava), nista povsem primerna za opisovanje tako nastalih organizacij. Zato za te organizacije, pri katerih prihaja do profesionalizacije prostovoljnega dela, predlagata nov organizacijski model, ki sta ga poimenovala **organizacija mešanih načel** (angl. *Organizations of Mixed Rationales*). Za organizacije mešanih načel je značilno, da so v ozadju novonastalega organizacijskega tipa tako značilnosti in razsežnosti delovanja prostovoljnih (angl. *voluntary organizations*) kot značilnosti in razsežnosti delovanja poslovnih (angl. *business organizations*) ter javnih (angl. *public organizations*) organizacij. Organizacije mešanih načel so v delovanje uvedle razsežnosti (dimenzije) profesionalnih organizacij (poslovnih in javnih), ki so prikazane v Tabeli 2 (Kolar, 2012; Kolar & Jurak, 2014).

Tabela 2: Razsežnosti profesionalizacije, idealni tip pojavljanja posamezne razsežnosti v pridobitnih in nepridobitnih organizacijah

Razsežnost oz. dimenzija profesionalizacije	Idealni tip pojavljanja razsežnosti		Uveden tip razsežnosti profesionalizacije v nepridobitnih športnih organizacijah
	Prostovoljne organizacije	Profesionalne organizacije	
Delovni čas	Polovični delovni čas, nekontroliran, prostovoljno, tradicionalno, glede na navade.	Polni delovni čas, kontrola prisotnosti, plačilo glede na prisotnost, predpisan delovni čas.	Polni delovni čas + dodatne ure, fleksibilni delovni čas, plačilo rednega delavnega časa + projektnega dela.
Delovni prostor, lokacija	Doma oziroma spremenljivo.	Pisarna, ustaljeno, določeno.	Pisarna, športna dvorana, ustaljeno, določeno.
Človeške zmožnosti (umske, telesne in ekonomske)	Prostovoljci, mreža prostovoljcev.	Institucionalni, institucionalna mreža.	Institucionalna mreža in mreža prostovoljcev.
Kriteriji rekrutacije kadrov	Entuziazem in predanost.	Formalna izobrazba (kvalifikacija) in usposobljenost.	Formalna izobrazba, usposobljenost in praktična prepoznavnost (rezultati).
Obnašanje	Spontano in impulzivno.	Trajno in instrumentalno.	Trajno neinstrumentalno.
Znanje	Tradicionalni in ustaljeni prenos znanja.	Aktiven in institucionalni razvoj znanja.	Aktiven in institucionalni razvoj znanja.

Učinkovitost/ kakovost	Nizka učinkovitost, spremenljiva kakovost proizvodov.	Visoka učinkovitost, stalna kakovost proizvodov.	Izboljšana kakovost in stalnost proizvodov.
Razsežnost oz. dimenzija profesionalizacije	Idealni tip pojavljanja razsežnosti		Uveden tip razsežnosti profesionalizacije v nepridobitnih športnih organizacijah
	Prostovoljne organizacije	Profesionalne organizacije	
Odgovornost	Odgovornost za dosego rezultata.	Institucionalizirana in legalna.	Odgovornost za dosego rezultata, institucionalizirana.
Oblast (moč)	Razpršena.	Hierarhijska in centralizirana / delegirana.	Hierarhijska in centralizirana / voljena.

Vir: prirejeno po: Koski in Heikkala, 1998.

Omenjene razsežnosti so privedle do sprememb v delovanju prostovoljnih organizacij, ki so s tem postale veliko bolj orientirane k ustvarjanju mednarodno priznanih vrhunskih športnikov, ki so sposobni dosegati najvišja mesta na največjih tekmovanjih (olimpijske igre, svetovna in evropska prvenstva), in k ustvarjanju poslovnih prvin (proizvodov in storitev), s katerimi lahko na trgu ustvarjajo dodatna sredstva za svojo nadaljnjo rast in razvoj. Vendar omenjeni proces profesionalizacije prostovoljnih organizacij ni spremenil osnovne nepridobitne naravnosti tako imenovanih organizacij mešanih načel (Kolar & Jurak, 2014). Zato je pomembno, da se pri izvajanju upravljavsko-managerskega procesa nepridobitnih organizacij zavedamo številnih zelo praktičnih razlik izvajanja tega procesa v nepridobitnih ali drugih (podjetja, javna uprava) organizacijah. Young (1998, str. 32–33) navaja:

- da so nepridobitne organizacije edine organizacije, v katerih je treba ravnati z **velikim številom prostovoljcev**;
- da nepridobitne organizacije ustvarjajo in **pridobivajo finančna sredstva iz velikega števila različnih virov**, kot so dobrodelni prispevki (donatorstvo), sredstva iz državnega in lokalnih proračunov, sredstva fundacij, s prodajo storitev (izobraževanje, velika športna tekmovanja ...) in proizvodov (sponzorstvo – prodaja vrhunškega športnika, prodaja športne opreme, publikacij ...) ter investicijskih prihodkov;
- da v nepridobitnih organizacijah **poteka »unikatni« upravljalno-ravnalni proces**, ki ga vodi odbor voljenih prostovoljcev in v katerem se oblikujejo zelo

- občutljiva razmerja med odborom (upravljavci) in profesionalnim (management) osebjem;
- da se od nepridobitnih organizacij **pričakuje, da medsebojno sodelujejo in preprečijo nezdravo konkurenco in podvajanje na trgu**, da so zmožne razviti zapletena (kompleksna) razmerja z upravljavci in managementom podjetij (sponzorstvo), partnerji (druge organizacije, kot so inštituti, fakultete ...), uporabniki (člani in drugi), predstavniki ljudstva (poslanci državnega zbora, svetniki mestnih in občinskih svetov), donatorji (fundacije), zaupniki in uslužbenci državnih in lokalnih oblasti.

Vse navedene značilnosti, ki opisujejo nepridobitnih športnih organizacij, so pomembne za razumevanje delovanja te vrste organizacij in načrtovanja njihovega dolgoročnega razvoja.

4.3 Tipi športnih organizacij

Na najsplošnejši ravni športne organizacije delimo glede na normativne oziroma zakonodajne podlage, ki so podlaga njihove ustanovitve. Na tej ravni poznamo tri vrste športnih organizacij:

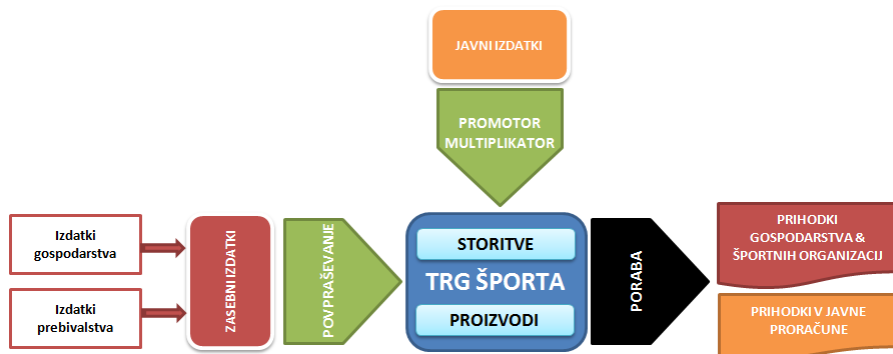
- **športna društva in zveze društev**, ki nastajajo na podlagi določil zakona o društvih (Uradni list RS, št. 61/2006). Mednje štejemo športna društva in športne klube, nacionalne panožne športne zveze, občinske in regionalne športne zveze, druge športne zveze, organizirane po panožnem ali geografskem karakterju, ter OKS – ZŠZ;
- **javne športne organizacije**, med katerimi so najštevilnejši javni zavodi za šport, ki so ustanovljeni v skladu z Zakonom o zavodih (Uradni list RS, št. 12/91, 17/91, 55/92, 66/93, 8/96, 36/2000). V ta del prištevamo tudi druge organe javne uprave, ki opravljajo strokovno-organizacijsko delo na področju športa (Direktorat za šport pri MIZŠ in Fundacija za šport (FŠO) in fakultete ter inštitute, ki se ukvarjajo z razvojem znanja na področju športa in s športom povezanih dejavnosti;
- **zasebne športne organizacije in posamezniki**, ki nastajajo v skladu z Zakonom o gospodarskih družbah (Uradni list RS, št. 42/2006, 60/2006 popr.). Ta del obsega celostno pridobitno organiziranost športa v Sloveniji (gospodarske združbe, samostojni podjetniki ...).

Poseben primer zasebnikov na področju športa so **zasebni športni delavci in profesionalni športniki**. Pridobitev te vrste statusa, ki omogoča zasebno delo na področju športa pa določa zakon o športu.

Tako razdeljene športne organizacije pa je mogoče razdeliti tudi z vidika njihovega **poslanstva**, torej **namena** njihove ustanovitve. Na tej ravni bi lahko športne organizacije razdelili med **nepridobitne športne organizacije**, ki smo jih podrobno opredelili že v prejšnjih poglavjih ter **pridobitne športne organizacije**, katerih temeljni namen oziroma poslanstvo je ustvarjanje **dobička**. Med **nepridobitne športne organizacije** tako prištevamo športna društva in zveze ter javne športne organizacije (posebnost so zasebni zavodi, ki so tudi nepridobitne organizacije in so zasebne organizacije ustanovljene v skladu z Zakonom o zavodih), med **pridobitne** pa gospodarske družbe, samostojne podjetnike ter tudi zasebne športne delavce in profesionalne športnike. Proizvodi in storitve vseh športnih organizacij so v odvisnosti od vrste športne organizacije namenjeni zgolj članom športnih organizacij, s čimer se uveljavlja društveni interes oz. interes članov športne organizacije (društva in zveze), vsej zainteresirani javnosti, s čimer se izvršuje javni interes na področju športa (društva in zveze ter javne športne organizacije), ali pa se pojavljajo na trgu po tržnih cenah, s čimer se uveljavlja zasebni interes lastnikov tega tipa športnih organizacij (zasebne športne organizacije). Vse navedene športne organizacije tvorijo **celostno organiziranost športa v Sloveniji** (Kolar & Jurak, 2014).

Vsi navedeni pravni subjekti, ki delujejo na področju športa in ponujajo ter porabljajo športne proizvode in storitve, skupaj tvorijo **športni trg**. Značilnosti slovenskega športnega trga prikazuje **model analize finančnih tokov na trgu športnih storitev** (Slika 1), ki so ga izdelali Jurak in sodelavci (2010, str. 64), saj prek spremljanja makroekonomskih finančnih kazalnikov omogoča spremljavo finančne učinkovitosti slovenskega športa.

Izdatki prebivalstva (gospodinjstev) ter izdatki podjetij (gospodarstva) – torej izdatki zasebnega sektorja – za športne storitve kažejo na povpraševanje po športnih storitvah, prihodki športnih organizacij (ter tudi prihodki javnega sektorja) pa predstavljajo izkoristek tega povpraševanja. Zelo pomembni so zlasti javni izdatki, saj delujejo kot spodbujevalec povpraševanja storitev športnega trga oziroma kot multiplikator prihodkov gospodarstva, športnih organizacij in davčnih prihodkov v javne proračune (država, lokalne skupnosti in loterijski skladi).



Slika 1: Model analize trga športa.

Vir: Analiza nacionalnega programa športa v Republiki Sloveniji 2000–2010, 2010; Kolar E., 2010.

Tako kvantitativni kot kakovostni pokazatelji rasti in razvoja vseh vrst športnih organizacij in s tem celostne športne organiziranosti v Sloveniji kažejo na zelo perspektiven in rastoč družben sistem, ki ima pomembne družbene in ekonomske učinke na razvoj celotne družbe (Kolar, Bednarik & Kolenc, 2010, str. 29–37).

Literatura

- Andrijašević, S. (1999). *Sport kao javno dobro. Ekonomski aspekti sporta i turizma*. Zagreb: Fakultet za fizičku kulturo.
- Daft, R. L. (2004). *Organization Theory and Design. (8th Edition)*. Vanderbilt University. Thomson South-Western.
- Hammer, M. & Stanton, S. (1999). How Process Enterprises Really Work. *Harvard Business Review*. Boston, Massachusetts: Harvard Business Review Press, str. 108–120.
- Horch, H. D. (1998). Self-destroying Processes of Sport Clubs in Germany. *European Journal for Sport Management*, 5(1), 46–58.
- Ivanko, Š. (1982). *Oris organizacijskih teorij*. Maribor: Visoka-ekonomsko komercialna šola.
- Kavčič, B. (1991). *Sodobna teorija organizacije*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
- Kajzer, Š. (1992). Teorija FUZZY (=nejasno opredeljenih) sistemov. V M. Mulej, *Teorije sistemov* (str. 53–60). Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Kolar, E. (2012). *Razvijanje strategije Gimnastične zveze Slovenije* (Magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Kolar, E. & Jurak, G. (2014). *Strateški management športnih organizacij*. Koper: Znanstveno-raziskovalno središče, Univerzitetna založba Annales.
- Kolar, E., Stare, A. & Bednarik, J. (2005). Projektna organizacija kot podpora izvajanja strategije Gimnastične zveze Slovenije. V A. Stare (ur.), Zbirka predavanj. Projektni forum Slovenskega združenja za projektni management 2005, Otočec, 9. in 10. junij 2005. *S projekti do višje vrednosti* (str. 185–194). Ljubljana: Slovensko združenje za projektni management.
- Kolar, E., Bednarik, J. & Kolenc, M. (2010). Analiza organizacijske podstrukture športa v Republiki Sloveniji. V E. Kolar, G. Jurak & M. Kovač (ur.), *Analiza nacionalnega programa športa v Republiki Sloveniji 2000 - 2010* (str. 29–37). Ljubljana: Fakulteta za šport.

- Koski, P. & Heikkala, J. (1998). Professionalization and Organizations of Mixed Rationales: The Case of Finnish National Sport Organizations. *European Journal for Sport Management*, 5(1), 7–30.
- Jurak, G. & Pavletič, P. (2014). *Nacionalni program športa v Republiki Sloveniji : 2014–2023*. 1. izd. Ljubljana: Ministrstvo za izobraževanje, znanost in šport: Zavod za šport RS Planica.
- Jurak, G., Kolar, E., Kovač, M. & Bednarik, J. (2012). *Management športnih objektov: od zamisli do uporabe*. Ljubljana: Fakulteta za šport
- Jurak, G., Kolar, E., Kovač, M., Bednarik, J., Štrumbelj, B. & Kolenc, M. (2010). Predlog Nacionalnega programa športa v Republiki Sloveniji 2011 – 2020. *Šport*, 58(1-2), str. 135–172.
- Lipičnik, B. (1999). *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Lipovec, F. (1987). *Razvita teorija organizacije (Splošna teorija organizacije združb)*. Maribor: Založba obzorja.
- Možina, S. (2002). Management v organizaciji. V Možina S. (Ur.) *MANAGEMENT nova znanja za uspeh*. Radovljica, Didakta, str. 12–150.
- Mulej, M. & soavtorji (1992). *Teorije sistemov*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Mulej, M. & soavtorji (2000). *Dialektična in druge mehkosistemske teorije (podlaga za celovitost in uspeh managementa)*. Maribor: Ekonomsko poslovna fakulteta.
- Pučko, D. & Rozman, R. (2000). *Ekonomika podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Rebernik, M. (1992). Teorija živih sistemov. V M. Mulej, *Teorije sistemov* (str. 61–71). Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Rozman, R. (2000). *Sedanje organizacijske strukture podjetij*. 6. strokovno posvetovanje o sodobnih vidikih analize poslovanja in organizacije. Portorož, 152–165.
- Rozman, R. (2004). *Prosojnice za predmet »Teorija organizacije«*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Rozman, R. & Stare, A. (2008). *Projektni management ali ravnateljstvo projektov*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Rozman, R., Kovač, J. & Koletnik, F. (1993). *Management*. Ljubljana: Gospodarski Vestnik.
- Slack, T. (1997). *Understanding Sport Organizations. The Application of Organization Theory*. Champaign: Human Kinetics.
- Tajnikar, M. (1993). *Mikroekonomija s poglavji teorije cen* (druga dopolnjena izdaja). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Tavčar, M., & Trunk Širca, N. (2002). *Na poti k učeči se organizaciji*. Ljubljana: Visoka šola za management v Kopru in Šola za ravnatelje, Ljubljana.
- Tomović, R., & Karl, W. J. (1979). *Ograničenja formalne teorije upravljanja sistemima*. Beograd: Gradjevinska knjiga.
- Uršič, D. (1992). Teorija viabilnih sistemov. V M. Mulej, *Teorije sistemov* (str. 87–99). Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Young, D. R. (1998). Nonprofit Management Studies in the United States: The state of the Art. *European Journal for Sport Management*, 5(2), 30–44.
- Zakon o društvih* (2006). Uradni list RS št. 61/2006.
- Zakon o gospodarskih družbah* (2006). Uradni list RS, št. 42/2006, 60/2006 popr.
- Zakon o športu* (2017). Uradni list RS, št. 29/17, 21/18.
- Zakon o zavodih* (2000). Uradni list RS št. 12/91, 17/91, 55/92, 66/93, 8/96, 36/2000.
- Žnidaršič Kranjc, A. (1996). *Ekonomika in upravljanje neprofitnih organizacij*. Postojna: DEJ, d. o. o.

STRATEŠKI MANAGEMENT ŠPORTNIH ORGANIZACIJ

EDVARD KOLAR

Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede, Kranj, Slovenija
edvard.kolar@guest.um.si

Sinopsis Organizacije, ki nastajajo v človekovem širšem in ožjem okolju, nastajajo zaradi določenih namenov (angl. purpose), ki jih želijo uresničiti s svojim delovanjem. Uresničevanje namena organizacije pa je vedno neločljivo povezano z doseganjem uspešnosti, ki bo imela neposreden vpliv na rast in razvoj organizacije, ter neposredne ali posredne vplive na širše in ožje okolje organizacije. »Zakaj?«, »Kaj?« in »Kako?« so torej tri osnovna vprašanja, na katera moramo odgovoriti, kadar razmišljamo o bodočem razvoju oziroma »strategiji« vsake organizacije. Strateški management je eno od področij strokovno-znanstvene vede, ki jo imenujemo management. V praksi je bil do nedavnega predvsem v domeni pridobitnih (profitnih) organizacij in s tega vidika smiselno povezan predvsem z gospodarskimi združbami. Ne glede na to pa je proces strateškega upravljanja in managementa neobhodnega pomena tudi za obstoj in razvoj športnih organizacij. V prispevku bo opredeljen strateški management in predstavljen model strateškega managementa, ki ga lahko uporabimo pri razvoju strategije poljubne športne organizacije.

Ključne besede:

strateški management, športne organizacije, model strateškega managementa, strateški načrt, akcijski načrt

STRATEGIC MANAGEMENT OF SPORTS ORGANIZATION

EDVARD KOLAR

University of Maribor, Faculty of Organizational Sciences, Kranj, Slovenia
edvard.kolar@guest.um.si

Abstract Organizations that exist in our wider and narrow environment are created because of certain purposes, which they want to realize through their activities. The realization of the purpose of the organization is always inextricably linked to the achievement of success, which would have a direct impact on the growth and development of the organization, as well as direct or indirect impacts on the wider and narrow environment of the organization. "Why?", "What?" and "How?" are the three basic questions that we must answer when we think about the future development or "strategy" of any organization. Strategic management is one of the areas of professional science called management. In practice, until recently, it was mainly in the domain of for-profit organizations and, from this point of view, it was meaningfully connected mainly with commercial companies. Regardless of this, the process of strategic management and governance is indispensable for the existence and development of sports organizations. In the paper, strategic management will be defined and a strategic management model will be presented, which can be used in the development of the strategy of any sports organization.

Keywords:
strategic
management,
sport
organizations,
model of strategic
management,
strategic plan,
action plan

1 Uvod

Poznavanje namena ustanovitve in obstoja neke organizacije nam ponuja odgovor na vprašanje, »**Zakaj?**« je neka organizacija nastala in »**Zakaj?**« biva in deluje v nekem točno določenem prostoru in času. Namen organizacije določa njeno poslanstvo (Rozman, 2008, str. 6) ter smiselnost in smotrnost njenega obstoja in s tem prvi korak k iskanju nadaljnjih razvojnih možnosti, ki bodo vplivale na nadaljnjo rast in razvoj organizacije (Kolar, 2012a; Kolar & Jurak, 2014).

Uvodni zapis nas usmerja v iskanje ciljev, s katerimi bomo odgovorili na vprašanje, »**Kaj?**« moramo postoriti v točno določenem časovnem obdobju, da bomo uresničevali namen in s tem poslanstvo neke točno določene organizacije. V nepridobitnih organizacijah so v ospredju temeljni cilji, ki so vedno vezani na namene, zaradi katerih so bile ustanovljene (Pučko, 2005, str. 16). Vendar pa je pomembno, da vemo, da v procesu postavljanja ciljev nastajajo različni cilji. Ti cilji so tako produktni (končni) kot tudi procesni (vmesni) (Elko, 1997), pri čemer lahko končni cilj razumemo kot najbolj splošen in ga imenujemo tudi vizija (Rozman, 2008, str. 6). Ta predstavlja zamisel nove in zaželeno podobe organizacije v prihodnosti, ki jo je zlahka mogoče širiti po organizaciji in zunaj nje (Pučko, 2002, str. 272). Pri postavljanju bolj konkretnih »strateških« ciljev organizacije pa moramo biti pazljivi, da so ti »SMART« natančni, merljivi, dosegljivi, realni in časovno ter stroškovno omejeni (Richman, 2002, str. 62–63; Masterman, 2004, str. 52). Proces postavljanja ciljev mora namreč temeljiti na objektivni in stvarni podlagi, zato je predhodno treba izvesti strateško analizo, ki zajema celosten pregled stanja na področjih. Analiza pa mora biti kot najpomembnejši segment nastajanja strateškega načrta kar se da poglobljena, saj le takšna omogoča spoznavanje in zaznavanje tistih prednosti in slabosti (notranje okolje) ter priložnosti in nevarnosti (zunanje okolje), ki organizaciji omogočajo podlago za postavljanje stvarnih ciljev za prihodnji razvoj (Kolar, 2007, str. 7). Iskanje in določanje ciljev vedno predstavlja prvi korak pri načrtovanju poti uresničevanja poslanstva organizacije. Šele konkretni cilji nam omogočajo vzpostavlanje procesa strateškega načrtovanja, katerega rezultat je strateški načrt, ki opredeljuje pot za doseganje ciljev in uresničevanje poslanstva. Pot in cilj sta torej nujno medsebojno povezana, saj če ne veš, kam greš (pot), kako boš vedel, da si tja tudi prispel (cilj) (Pučko, 2002, str. 235). Ko pa govorimo o poti, pa odgovarjamo na vprašanje, »**Kako?**« bomo dosegali cilje in uresničevali namen organizacije. »**Zakaj?**«, »**Kaj?**« in »**Kako?**« so torej tri osnovna vprašanja, na katera moramo

odgovoriti, kadar razmišljamo o bodočem razvoju oziroma »strategiji« vsake organizacije (Kolar, 2012a; Kolar & Jurak, 2014).

2 Strateški management

Strateški management je eno od področij strokovno-znanstvene vede, ki jo imenujemo management. V praksi je bil do nedavnega predvsem v domeni pridobitnih (profitnih) organizacij in s tega vidika smiselno povezan predvsem z gospodarskimi združbami. Prav tako je večina teoretičnih razprav in literature na področju strateškega managementa usmerjena v razglabljanje pomena takšnega načina upravljanja in managementa gospodarskih družb. Ne glede na to pa je proces strateškega upravljanja in managementa neobhodnega pomena tudi za obstoj in razvoj organizacij, ki jih s skupnim imenom imenujemo nepridobitne organizacije. Med te organizacije štejemo pravno-organizacijske oblike, kot so zavodi, ustanove in društva (Žnidaršič Kranjc, 1996, str. 16). Za te organizacije je značilno, da sta njihov obstoj in razvoj v veliki meri odvisna od sprememb v neposrednem in širšem okolju organizacije. Zato je način formalnega procesa strateškega načrtovanja, ki ponuja sistematičen in racionalen način strateškega odločanja in je rezultat natančno razvite strategije organizacije s temelji na skrbni strateški analizi organizacije in njenega okolja (Pučko, 2003, str. 343), pomemben tudi za nepridobitne organizacije. Kot trdijo Thibault, Slack in Hinings (1993, str. 25): če želijo športne organizacije predvidevati spremembe in zaznavati priložnosti v svojem okolju, morajo razvijati strategije (Kolar, 2012a; Kolar & Jurak, 2014).

Razvoj strateškega načrta vsake organizacije pa je prav tako proces, ki ga je treba ustrezno načrtovati, če želimo, da bo uspešno in učinkovito uveljavljen. Zato je treba po mnenju Camyja in Robinsona (2007, str. 61) pred uvedbo procesa priprave strateškega načrta v vsaki organizaciji odgovoriti na štiri temeljna vprašanja: *»Zakaj potrebujejo strateški načrt?«, »Na kakšen način ga bodo pripravili?«, »Koliko časa imajo za pripravo načrta?«* in *»Koliko sredstev imajo na razpolago za pripravo strateškega načrta?«*. Razloge za priprav strateškega načrta je mogoče iskati tako znotraj same organizacije kot tudi zunaj nje, v njenem ožjem in širšem okolju. Med njih največkrat uvrščam spoznanja, da organizacija ne deluje tako uspešno, kot to pričakujejo njeni deležniki, se pravi, vsi tisti, ki imajo interes v njej sodelovati in delati. Pri čemer uspešnost delovanja nepridobitnih športnih organizacij največkrat merimo s stopnjo uresničevanja njenega namena, torej njenega temeljnega poslanstva (npr.: Košarkarska zveza Slovenije ugotovi, da se razvoj in prepoznavnost košarke v

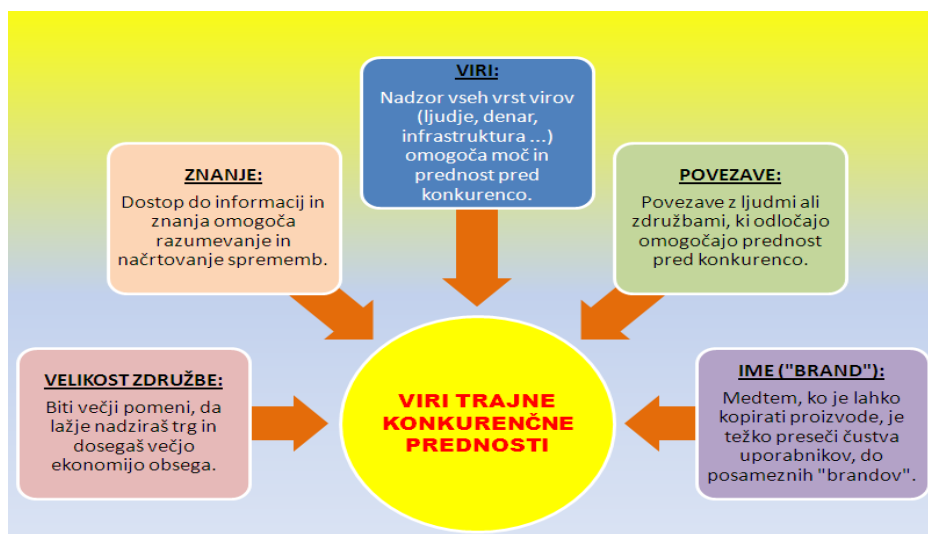
Sloveniji zmanjšuje). Na podlagi takšnih spoznanj je v organizaciji treba pojasniti pomen strateškega upravljanja in managementa, saj s tem izkažemo pozornost nosilcev interesov v organizaciji in priznamo njihovo vlogo pri razvoju in uveljavitvi strateških odločitev. Na podlagi spoznanja nosilcev ključnih interesov v organizaciji, da je priprava strateškega načrta neobhodna za nadaljnji uspešen razvoj in rast organizacije, je treba narediti temeljni dogovor o tem, kako se bodo v organizaciji naloge lotili. Pri tem igra ključno vlogo izbira managerja projekta priprave strateškega načrta, oblikovanje kompetentne projektne ekipe, v kateri so zastopane vse interesne skupine v organizaciji, razdelitev dolžnosti, pooblastil in odgovornosti in izbira najustreznejšega modela strateškega managementa za posamezno organizacijo. Manager strateškega načrta pripravi projektni elaborat, katerega sestavni del je tudi termiski načrt projekta priprave strateškega načrta (roki in čas priprave) ter stroški priprave strateškega načrta. Elaborat projekta mora biti potrjen na najvišjem upravljavskem organu posamezne organizacije (skupščina, občni zbor), s čimer se vzpostavi osnovni pogoj za uspešno in učinkovito pripravo strategije organizacije.

2.1 Opredelitev strateškega managementa

Strategija kot pojem prihaja z vojaškega področja in v stari grščini pomeni generalovo umetnost. Z vojaškega področja se je pojem strategije razširil na področje poslovnih ved, kjer pa še vedno ni enotnega stališča, kaj je strategija (Pučko, 2002, str. 283–284). Pučko (2002, str. 284) opredeljuje strategijo kot vsako možno poslovno usmeritev organizacije, ki obeta, če bo uresničena, da bo organizacija z njo dosegla svoje strateške cilje. Strategija je zagotovilo, da bo vaš posel prišel tja, kamor želite v zelenem času in je povezana z oblikovanjem in ustvarjanjem prihodnosti (Williams, 2009).

Strateški management je namenjen tistim, ki udejanjajo ali hočejo udejanjiti prvi korak pri razvoju in uveljavljanju strateških sprememb. Strateški management je orodje, ki ga potrebujemo za oblikovanje uspešnih strateških odločitev; analiziranje organizacije in okolja, v katerem posluje, načrtovanje strateških usmeritev in uveljavljanje strateških sprememb. Prav tako nam omogoča vpogled v konkurenčne prednosti, ki so srce dobre strategije. Veščine strateškega managementa so uporabne za vse tiste, ki načrtujejo in usmerjajo združbe ne glede na velikost in obseg poslovanje ter sektor delovanja: zasebni, javni ali prostovoljski (Williams, 2009).

Čater (2011) navaja, da je strateški management celota dolgoročnih managerskih odločitev in akcij, ki so **vitalnega** (lahko vodijo v rast ali tudi propad združbe), **celovitega** (zadevajo celotno združbo) in **stalnega** (dolgoročna pomembnost) pomena za določeno združbo. Primarni pomen strategij je izbira pravih aktivnosti in sprejemanje **pravih odločitev** (izbor potencialno uspešnih strategij), šele sekundarnega pomena je izvajanje teh aktivnosti na **pravi način** (učinkovito izvajanje strategij). Temeljni namen strategij je **zagotavljanje trajne konkurenčnosti in nadpovprečne uspešnosti združb** (Čater, 2011) (Slika 1).



Slika 1: Viri trajnih konkurenčnih prednosti organizacije.

Vir: prirejeno po Williams, 2009, str. 10–11.

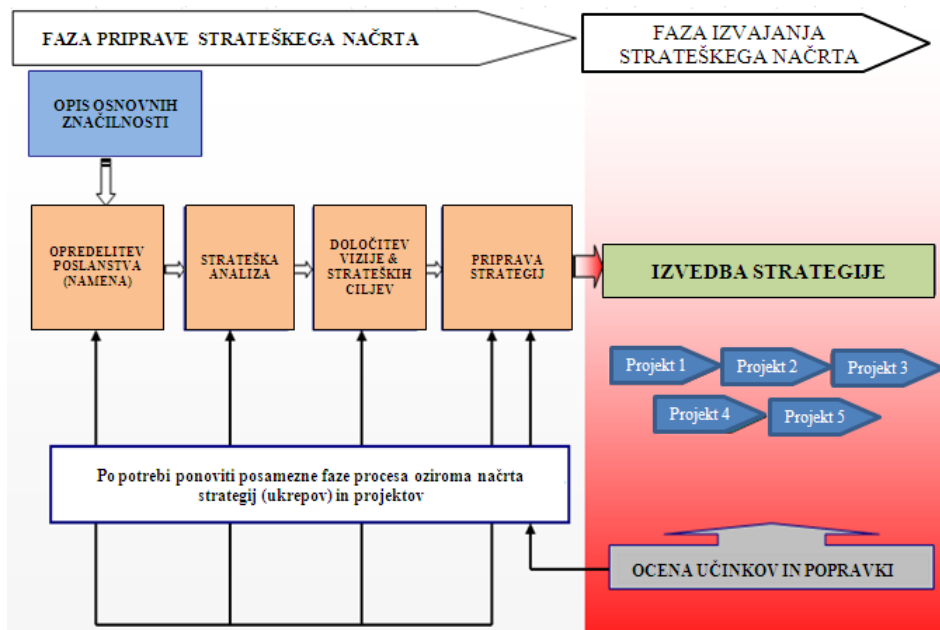
Strateški management je pomemben za razvoj vseh tipov združb, vendar pa je pomembno, da upoštevamo in razumemo nekatere **razlike, ki so pomembne glede na vrsto združbe** (Williams, 2009, str. 15). **Zasebni** sektor je prvenstveno opredeljen s tekmovanjem (konkurenco) na trgu. Zasebne združbe obstanejo na trgu edino v primeru, da zagotovijo proizvode in storitve (poslovne učinke), ki so boljši (bolj kakovostni, cenejši, dostopnejši ...), kot poslovni učinki njihove konkurence. Zaradi navedenega so strategije zasebnih združb usmerjene predvsem v trajnostno konkurenčno tekmo in iskanje konkurenčnejših poslovnih učinkov. Za **javni** sektor je značilno, da je relativno imun na konkurenčnost, kot jo razumemo na področju zasebnega trga. Za organizacije v javnem sektorju je bolj značilna konkurenčnost na

področju tekmovanja za javne vire. Njihove strategije so v glavnem usmerjene v uresničevanje javnih državnih in lokalnih politik. Za društvene (**prostovoljske**) organizacije pa je značilno, da so nekje v sredini med zasebnimi in javnimi organizacijami. Na področju temeljnega namena svojega delovanja so usmerjene prvenstveno v uresničevanje svojega poslanstva in s tem bolj podobne javnim organizacijam, na področju konkurenčnega okolja, ki je nemalokrat zelo razvejano in obsežno, pa predvsem zasebnim organizacijam.

Po Pučku (2003, str. 344) proces strateškega managementa v nepridobitnih organizacijah razumemo kot proces strateškega načrtovanja in proces uresničevanja načrtovanega. Proces strateškega managementa lahko opredelimo kot sprejemanje, izvajanje in nadzorovanje strateških ključnih odločitev, ki se nanašajo na razvoj, lokacijo, organiziranje in kadrovanje v organizaciji, oziroma kot načrtovanje, uveljavljanje in kontroliranje ključnih odločitev v organizaciji (Žnidaršič Kranjc, 1996, str. 209). Strateški management je bolj filozofija kot eksaktna tehnika, ki temelji na dinamiki okolja organizacije (Pučku, 2003, str. 102). Osnova procesa strateškega managementa je strateško načrtovanje, ki služi kot temelj za sprejemanje odločitev v organizaciji. Na podlagi pregleda opredelitev procesa strateškega načrtovanja različnih avtorjev (Žnidaršič Krajnc, 1996; Slack, 1997; Kolar, 2007; Pučko, 2003; 2008; Rozman & Stare, 2008) lahko vidimo, da bi lahko celoten proces razdelili na fazo priprave strateškega načrta in fazo izvedbe in kontrole strateškega načrta. V fazo priprave strateškega načrta tako štejemo osnovni opis organizacije, opredelitve strateškega poslanstva organizacije (namena), strateško analizo, določitev strateške vizije in strateških ciljev, pripravo strategij, v fazo izvedbe strateškega načrta pa izvedbo načrtovanih strategij ter oceno učinkov strategij in popravkov strategij (Slika 2).

Prav proces uresničevanja načrtovanega (strategija, projekt) je po mnenju številnih avtorjev (Hitchin & Ross, 1996; Taylor, 1995; Hay & Williamson, 1991: povzeto po Rozman, 2000; Hauc, 2002; Sedovnik, 2006) ključni problem prenosa načrtovanega v prakso. Problem neizvajanja načrtov po Rozmanu (2000, str. 8–9) »tiči v dejstvu, da postavljenim strategijam v združbi ne more neposredno slediti izvajanje strategij, saj je treba delo najprej razdeliti, ga dodeliti posameznikom, z njimi komunicirati in podobno«. Pomembno je torej vedeti, da strategij in projektov ne izvaja združba, temveč člani združbe, med katerimi pa morajo biti z vidika smotrnosti izvedbe ustvarjena ustrezna razmerja. Načrtu združbe tako ne sledi neposredna izvedba, temveč proces, ki ga poznamo kot načrtovanje organizacije, kar pomeni, da moramo

preskočiti iz sveta poslovanja (izvajanja) v svet organizacije. Gledano z vidika organizacijskega procesa je izvajanje strategij odvisno od načrtovane, uveljavljene in nadzirane organizacije (Lipovec, 1987, str. 227–231) (Kolar & Jurak, 2014).



Slika 2: Proces strateškega managementa

Vir: prirčeno po: A. Žnidaršič Krajnc, *Ekonomika in upravljanje neprofitnih organizacij*, 1996, str. 210; T. Slack, *Understanding Sport Organizations. The Application of Organization Theory*, 1997, str. 103; E. Kolar, *Strategija razvoja kulture, športa in turizma v občini Vrhnika*, 2007, str. 11; D. Pučko, *Strateški management*, 2008, str. 17; R. Rozman in A. Stare, *Projektalni management ali ravnateljstvo projektov*, 2008, str. 55.

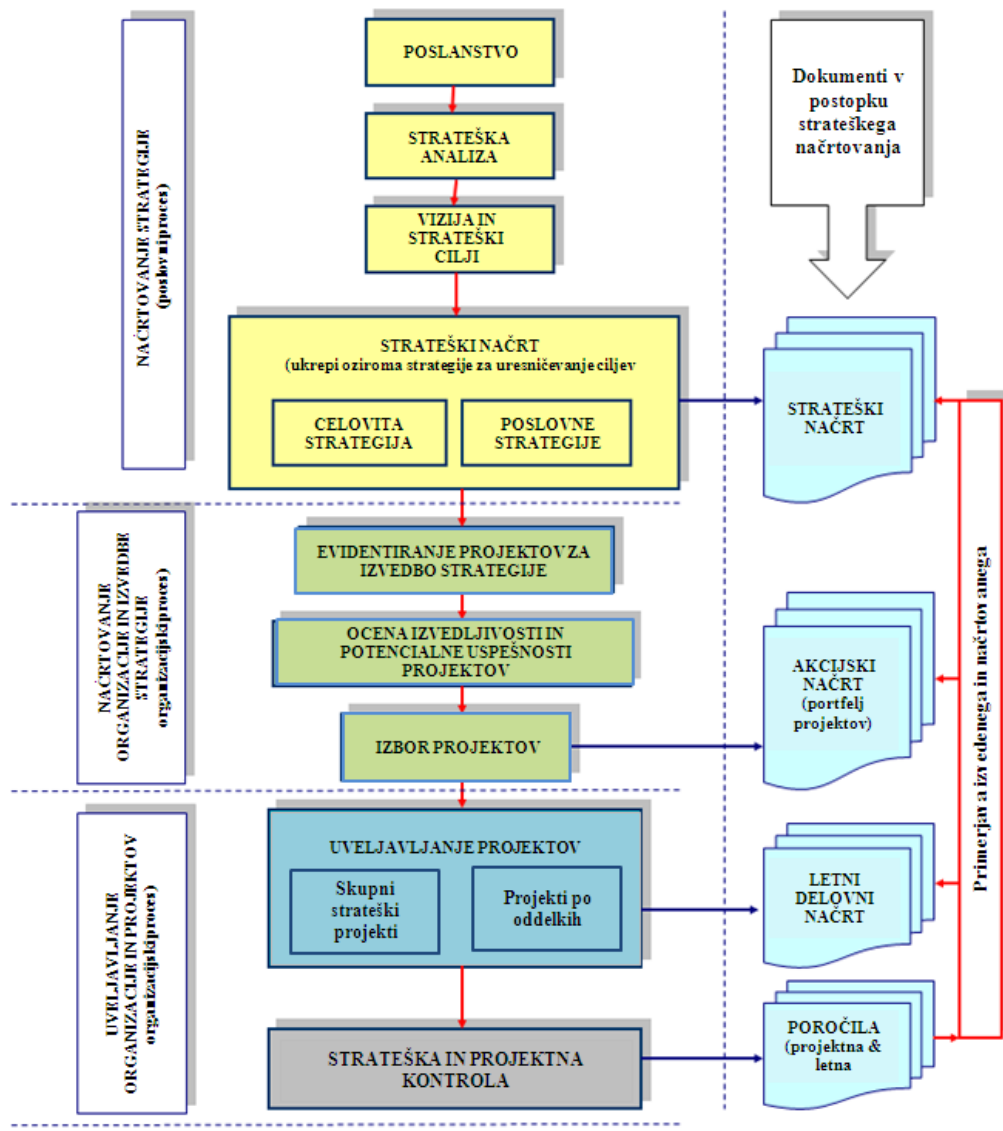
Narava strategij pa po Rozmanu (2000, str. 9) kliče po projektni organizaciji, saj je projekt kot organizacijski pojem opredeljen podobno kot strategija poslovno: kot enkratni podjem, v katerem sodeluje različna sestava ljudi in je razmeroma samostojna in celovita enota. Ideja, opredeljena v strategiji, je jedrnata in opredeljena s strateškimi cilji. Pri tem pa se poraja osnovno vprašanje, »Kako uresničimo idejo, zapisano v strategiji?« oziroma »Kako dosežemo strateške cilje?«. Po mnenju Paradiža (2004) je odgovor številnim znan in enostaven, saj se glasi – s projekti. Kovač (2004) meni, da sta projektni in strateški management dve samostojni strokovni področji, za kateri je značilen ločen razvoj, in s tega vidika povezovanje strategij s projekti v organizacijah ni samoumevno. Ne glede na to pa naj bi med

področjema obstajali pomembni integracijski elementi, ki bi bili uresničljivi s premikom uporabe projektov na najvišjo managersko raven v organizaciji s skupnim strokovnim razvojem in uvajanjem terminov, kot na primer strateški projektni plan. Pri povezovanju projektnega in strateškega managementa je v ospredju oblikovanje modela učinkovitega uresničevanja strategij s pomočjo projektnega managementa (Kovač, 2007, str. 13) (Kolar & Jurak, 2014).

2.2 Model strateškega managementa

Model na splošno lahko opredelimo kot poenostavljeno podobo resničnosti in ker pri njem običajno upoštevamo le najbolj značilne poteze konkretne stvarnosti, so modeli praviloma idealizacija kompleksnega realnega sveta (Malačič, 2003). Modeliranje je tako snovanje in izdelovanje modelov in ga lahko uporabljamo na najrazličnejših področjih (Zaletel, 2011, str. 5). V postopku modeliranja nujno pride do poenostavljanja resničnosti. Proces modeliranja je ustrezno abstrahiranje dejanskega objekta oziroma pojava v stvarnosti (Šturm & Strojnik, 1994). Dejstvo je, da vsak model poenostavlja stvarnost, se osredotoča na bistvene vidike našega preučevanja in s tem pušča ob strani določene spremenljivke stvarnega življenja (Mulej et al., 1992, str. 29). Od spretnosti in znanja raziskovalca in graditelja modela pa je odvisno, koliko bo model stvaren in koliko bo uporaben (Pučko, 2008, str. 14). Zato je treba biti pri razvoju modelov pozoren, da pojava v stvarnosti pretirano ne poenostavljamo. Zajeti in upoštevati moramo čim večje število relevantnih korakov, faz in aktivnosti (elementov sistema) za obvladovanje stvarnosti, kakor tudi njihove medsebojne vsebinske in časovne povezanosti in soodvisnosti (povezave med elementi) (Kolar, 2010, str. 53) (Kolar, 2012a; Kolar & Jurak, 2014).

Na sliki 3 predstavljen model priprave in izvedbe strategije s projekti predvideva združitev oziroma dopolnitev procesa strateškega managementa s procesom, kot ga predvideva projektni management. Tako se v celotnem modelu prepletata poslovni proces, ki omogoča načrtovanje, izvajanje in kontroliranje izvajanja strateškega načrta, in organizacijski proces, ki omogoča pripravo in organizacijo izvedbe strateškega načrta s projekti. Prav tako so v modelu predstavljeni glavni dokumenti, ki naj bi nastajali v celotnem procesu strateškega managementa (Kolar, 2012a; Kolar & Jurak, 2014).



Slika 3: Model priprave in izvedbe strategije s projekti.

Vir: Povzeto po: A. Hauc, Projektni management, 2002; A. Hauc, Projekti v proizvodnji, 2006, str. 9; M. Sedovnik, Model izvajanja strategij s projekti, 2006, str. 14; T. Lebič & V. Sotlar, Projektni portfeljni management s poudarkom na izbiranju projektov nevladnih neprofitnih organizacij, 2006, str. 24.

Proces načrtovanja se konča s strateškim načrtom, ki vključuje poslanstvo, strateško analizo organizacije, vizijo, strateške cilje ter ukrepe (strategije), ki kažejo na strateške usmeritve celovite strategije športne organizacije in strategij posameznih oddelkov

(poslovnih enot) v organizaciji (če je ta tako organizirana). V tem delu modela je predvideno izvajanje poslovnega procesa. Po koncu procesa načrtovanja sledi preskok v organizacijski proces, v katerem se pripravi načrt organizacije izvedbe strateškega načrta. V tem delu se evidentirajo projekti, katerih izvedba omogoča doseganje strateških ciljev v določenem časovnem obdobju. Oblikovani projekti so organizacijsko orodje in kot taki predmet organizacije (Sedovnik, 2006, str. 14). V procesu ocene evidentiranih projektov je treba izbrati tiste projekte, ki so v skladu z zastavljenimi strateškimi cilji. Za izbrane projekte je treba vzpostaviti ustrezno organizacijo, ki bo omogočala izvedbo izbranih projektov. Prav tako je treba izbrane projekte terminsko uskladiti s predvidenimi finančnimi tokovi ter razpoložljivimi materialnimi viri in kadri. Potrjeni (izvedljivi) projekti, ki so terminsko usklajeni, predstavljajo strateški načrt (portfelj) projektov, katerih optimalna izvedba zagotavlja izvedbo ukrepov, doseganje strateških ciljev in uresničevanje poslanstva organizacije. Strateški načrt projektov¹ predstavlja osnovo za pripravo letnih delovnih načrtov, ki vključujejo posamezne projekte oziroma podprojekte (posamezne faze) in aktivnosti strateških projektov. Znotraj letnega programa dela se za vsak posamezni projekt pripravi zagonski elaborat. Zagonski elaborati predstavljajo podlago uveljavljanja vsakega projekta ali faze projekta posebej. S tega vidika se v tem delu modela prepletata organizacijski proces (priprava zagonskega elaborata) in poslovni proces (uveljavljanje in kontrola projektov in izvedbe strategije). Na podlagi poročil o izvedbi letnega delovnega načrta in poročil o izvedbi posameznih projektov se izvaja primerjava med (Kolar & Jurak, 2014):

- **uresničenim** letnim delovnim načrtom, posameznim projektom in portfeljem projektov in strateškim načrtom ter
- **načrtovanim** letnim delovnim načrtom, posameznim projektom, portfeljem projektov in strateškim načrtom.

Na podlagi zaznanih odstopanj se revidira načrtovane aktivnosti v omenjenih dokumentih.

¹ Strateški načrt projektov lahko najdemo tudi pod pojmom »akcijski načrt« ali »izvedbeni načrt«.

3 Proces in faze strateškega načrtovanja športne organizacije

3.1 Poslanstvo športne organizacije

Poslanstvo je v bistvu namen organizacije, razlog za njen obstoj (Rozman, 2008, str. 6). Poslanstvo **opredeljuje dokaj stalne namene organizacije**. Iz poslanstva je mogoče prepoznati kulturo organizacije, ki predstavlja sistem vrednot in prepričanj ter navad v organizaciji, na podlagi katerih se oblikujejo tudi norme vedenja v organizaciji (Pučko, 2002, str. 272–274). Vsebina poslanstva je pogosto usmerjena na trg in stranke (udeležence) ter razkriva želena področja delovanja.

Prvi korak strateškega managementa športne organizacije je ugotavljanje namena (poslanstva) organizacije in opredeljuje razlog za njen obstoj. Namen razumemo kot razlog, zakaj nekaj nameravamo storiti, se o nečem odločiti (Rozman, 2008: 5). Doseganje namena vsake organizacije (združbe) je povezano z realizacijo določenih koristi oz. dodane vrednosti za:

- lastnike (ustanovitelje),
- druge udeležence,
- uporabnike (kupce),
- člane združbe,
- okolje, v katerem delujejo ...

Poslanstvo športne organizacije je navadno sestavljeno iz treh segmentov, ki imajo svoje značilnosti in pomen:

- **izjava o poslanstvu** je kratek slogan, ki se uporablja v komunikaciji organizacije z notranjim in zunanjim okoljem in je »močan«, izvabi čustva in je lahek za razumevanje;
- **temeljno poslanstvo** opredeljuje **namen** organizacije in je odgovor na vprašanje, »**Zakaj** organizacija obstaja v nekem prostoru«. Opredeljuje **osnovni smisel obstoja** (zagotavljanje razvoja in rasti športa, razvoj znanja, skrb za športnike, uveljavljanje vrednot olimpizma, izgradnja mednarodne prepoznavnosti in ugleda države);
- **vrednote organizacije**, ki jim bo športna organizacija sledila pri uresničevanju poslanstva in so temeljni gradnik **organizacijske kulture športne**

organizacije. Cilji in strategije organizacije morajo biti v skladu z vrednotami, tako na ravni načrtovanja kot na ravni njihovega uresničevanja in uveljavljanja).

Poslanstvo izoblikuje organ, ki predstavlja funkcijo upravljanja skupaj z najvišjim managementom nepridobitne organizacije in se nanaša na:

- osnovno poslovno področje organizacije,
- osnovni smisel obstoja združbe,
- predstavlja okvir za uravnavanje odnosov z uporabniki in drugimi udeleženci in
- je sestavina kulture organizacije; njenih vrednot, ciljev, odnosov z okoljem in uporabniki.

3.2 Strateška analiza športne organizacije

Strateška analiza je metodično spoznavanje kateregakoli predmeta (združbe in njenega okolja), da bi se o njem (strategijah za razvoj združbe) lažje odločali in povečali možnost doseganja njegovih ciljev (ciljev združbe).

Celovita strateška analiza obsega:

- analizo in predvidevanje **zunanjega okolja organizacije** (analiza širšega in ožjega okolja).
- analizo **notranjega okolja organizacije** (analiza poslovanja, organizacije, virov, sposobnosti, znanja ...).

Analiza mora biti kot najpomembnejši segment nastajanja strateškega načrta kar se da poglobljena, saj le takšna omogoča spoznavanje in zaznavanje tistih **prednosti in slabosti** (notranje okolje) ter **priložnosti in nevarnosti** (zunanje okolje), ki organizaciji omogočajo podlago za postavljanje stvarnih ciljev za prihodnji razvoj (Kolar, 2007, str. 7).

Za temeljito strateško analizo športne organizacije in njenega okolja je razvitih večje število metod. V nadaljevanju bodo predstavljene nekatere metode, ki jih največkrat uporabljamo pri analizi zunanjega in notranjega okolja športne organizacije. Med njih štejemo predvsem naslednje:

- **analiza medorganizacijskih razmerij**, s katero analiziramo **širše in ožje zunanje okolje** športne organizacije;
- **analizo konkurenčnosti športne organizacije**, s katero ugotovljamo športno, ekonomsko in organizacijsko konkurenčnost športne organizacije, glede na konkurenco v njenem nacionalnem in širšem mednarodnem okolju;
- **celovita analiza podstruktur organizacije**, s katero analiziramo **notranje okolje organizacije** in izdelamo profil organizacije;
- **SWOT analiza**, s katero poskušamo v SWOT matriki povzeti vse **prednosti in slabosti notranjega okolja organizacije in priložnosti in nevarnosti zunanjega okolja organizacije**, ki smo jih večinoma prepoznali s predhodno uporabljenih metodah.

Preden pa v športni organizaciji začnemo s postopkom analiziranja njenega notranjega in zunanjega okolja, je treba opredeliti, kaj je to, kar spada v zunanje, in kaj je to, kar spada v notranje okolje organizacije. V poglavju o opredelitvi organizacije z vidika teorije sistemov smo spoznali, da je organizacija sistem, ki ga opredeljujejo nejasno začrtane meje njenega notranjega okolja in da so vse, kar je zunaj njih, elementi nekega drugega sistema oziroma okolja organizacije (»fuzzy sistemi«). Prav tako pa smo spoznali, da je treba organizacijo vzpostaviti na način, da je zmožna sama preživeti, torej brez vplivov dejavnikov zunanjega okolja (viabilni sistemi). Organizacije torej meje imajo, vendar so te zaradi odprtosti sistema in prehodnosti elementov sistema (organizacije) zunaj teh meja, odvisne tudi in predvsem od sprememb v zunanjem okolju. Prav tako pa so organizacije (kot sistemi) vedno tudi del nekega večjega sistema (teorija živih sistemov). Ne glede na dejstvo, da so organizacije odprti sistemi, je treba za potrebe strateške analize postaviti vsaj relativne meje organizacijskega notranjega okolja, ki sicer ne pomeni absolutizacije pripadnosti elementov notranjega okolja organizacije, nam pa omogoča ureditev analitičnih podatkov o organizaciji in njenem okolju (vse, kar je zunaj relativno določene meje organizacije).

Slika 4 kaže, kako so v Gimnastični zvezi Slovenije postavili koncept okolij, uporabljen v procesu strateške analize (Kolar, 2012a). Za potrebe strateške analize je notranje okolje razdeljeno na širše notranje okolje, ki ga določajo in sestavljajo osnovne organizacije (članice), in ožje notranje okolje, ki ga predstavlja Gimnastična zveza Slovenije kot pravni subjekt. Zunanje okolje pa je bilo razdeljeno na mednarodni prostor in prostor Slovenije (Kolar, 2012b).



Slika 4: Koncept opredelitvi okolij.

Vir: Kolar, 2012a; Razvijanje strategije Gimnastične zveze Slovenije. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta..

3.2.1 Analiza zunanjega okolja športne organizacij

Zunanje okolje organizacije je v najširšem pomenu neskončno in vključuje vse, kar je zunaj organizacije (Daft, 2004, str. 136). Ne glede na takšno opredelitev zunanjega okolja organizacije pa se v strateškem analiziranju zunanjega okolja omejimo na tiste elemente (organizacije in posameznike) tega okolja, ki imajo potencial, da vplivajo na delovanje in poslovanje organizacije, ki jo analiziramo. Daft (2004, str. 136) predlaga, da zunanje okolje (Kolar & Jurak, 2014) in subjekte v njem ustrezno strukturiramo in jih uvrstimo v sektorje (segmente) glede na način, tip in smoter medsebojnega povezovanja med organizacijo in okoljem. Medsebojna razmerja s posameznimi sektorji in subjekti znotraj sektorjev zunanjega okolja pa opredelimo s prikazom **medorganizacijskih razmerij**. To je navadno prvi korak pri analiziranju zunanjega okolja športne organizacije, saj nam omogoča prepoznavanje obsega in strukture zunanjega okolja organizacije. Prepoznano in strukturirano zunanje okolje organizacije pa nato lahko analiziramo z različnimi metodami analize zunanjega okolja, med katere sodijo **analiza konkurenčnosti**, PESTLE analiza in Porterjev model petih silnic. V nadaljevanju bo predstavljena

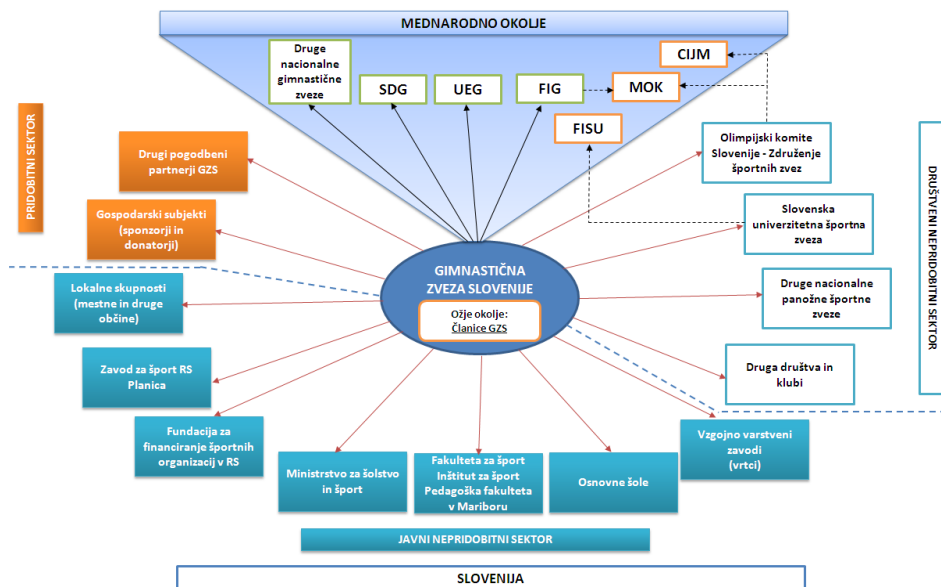
zgolj analiza konkurenčnosti, druge metode pa si lahko ogledate v zelo obsežni literaturi povezani s strateškim managementom.

Zunanje okolje organizacije analiziramo tudi s SWOT metodo, pri kateri se na področju iskanja **nevarnosti** in **priložnosti** organizacije ukvarjamo z iskanjem teh v njenem zunanjem okolju. Večkrat pa lahko za opredelitev nevarnosti in priložnosti uporabimo tudi spoznanja iz zgoraj naštetih analiz zunanjega okolja organizacije. SWOT analiza je posebej predstavljena v poglavju 3.2.3.

3.2.1.1 Analiza medorganizacijskih razmerij

Z vidika teorij sistemov organizacijo razumemo kot odprt sistem, na katerega delovanje vplivajo tako njegovi notranji elementi in povezave med njimi kot tudi elementi iz njegovega ožjega in širšega okolja. Pri analizi medorganizacijskih razmerij se osredotočamo na elemente zunanjega okolja ter na njihove vplive na uresničevanje ciljev delovanja organizacije. V skladu z opredelitvijo dialektične teorije sistemov pa je za (vsaj delno) razumevanje vsakega pojava (objekta) v stvarnosti, torej tudi okolja organizacije, treba **v analizo zajeti vse bistvene in samo bistvene sisteme oziroma vidike nekega pojava oziroma objekta**. Na ta način dobimo sicer vsebinsko delne in enostranske, a formalno zaokrožene (celovite) miselne slike o nekem obravnavanem objektu – v našem primeru okolju organizacije (Mulej, 1992, str. 117). Tako je torej mogoče medorganizacijsko okolje organizacije opredeliti kot vse elemente, ki obstajajo zunaj meje organizacije (čeprav je mejo težko opredeliti), ki imajo možnost vplivanja na vse dele organizacije oziroma tisti segmenti zunanjega okolja (organizacije in posamezniki), s katerimi bo organizacija v interakciji pri doseganju svojih ciljev (Daft, 2004, str. 136) (Kolar & Jurak, 2014).

Medorganizacijska razmerja organizacije z organizacijami v njenem zunanjem okolju so številna in večinoma zelo kompleksna ter soodvisna. Analizirana organizacija lahko z organizacijami v njihovem okolju izmenjuje informacije, znanja, finančna sredstva, materialne dobrine ali skupaj z njimi izvaja različne programe in projekte. Zato je za lažje razumevanje povezanosti organizacije z elementi zunanjega okolja smotrno to predstaviti v grafični obliki. Primer takšne predstavitve je prikazan na Sliki 5.



Slika 5: Grafični prikaz medorganizacijskih razmerij.

Vir: Kolar, 2012b; »Pot do cilja« - Strategija Gimnastične zveze Slovenije za obdobje 2011–2020. Ljubljana: Gimnastična zveza Slovenije; str. 6–7.

3.2.1.2 Analiza konkurenčnosti

Ena od možnih metod analize konkurenčnosti športne organizacije je **metoda benchmarkinga**. Benchmarking je metoda, ki jo imenujemo tudi **metoda najboljših praks**, predstavlja proces primerjanja postopkov in opravil določenega poslovnega procesa s podobnimi procesi v uspešnih organizacijah. Namen benchmarkinga je »učiti se in izboljševati«. Najpomembnejše informacije, ki jih organizacija pridobiva v procesu benchmarkinga, so informacije o izdelkih in storitvah, o proizvodnih procesih, o doseženih poslovnih rezultatih in o strategijah konkurentov. Cilj benchmarkinga je pospešiti proces poslovnih sprememb, ki vodijo do novosti in nenehnih izboljšav v izdelkih, storitvah in procesih, kar se kaže v popolnem zadovoljstvu kupcev in konkurenčnih prednostih (Tekavčič, 2002, str. 679).

Poznamo več vrst benchmarkinga (Tekavčič, 2002, str. 680):

- **interni benchmarking:** primerjava izdelkov, storitev, procesov in praks znotraj organizacije.
- **eksterni benchmarking:** primerjava bodisi z neposrednimi konkurenti bodisi z organizacijami, ki niso neposredni konkurenti. Eksterni benchmarking lahko v nadaljevanju delimo na:
 - funkcijski benchmarking: primerjava z vodilnimi organizacijami v panogi/dejavnosti in
 - splošni benchmarking: primerjava z najboljšimi podjetji na splošno.

Konkurenčnost (**športna uspešnost**) športnih organizacij v njenem širšem okolju lahko opredelimo predvsem s številom osvojenih medalj na velikih mednarodnih tekmovanjih (v mednarodnem in domačem okolju) in s številom vrhunskih športnikov (v domačem okolju) v primerjavi (eksterni benchmarking) z drugimi državami oziroma nacionalnimi panožnimi športnimi zvezami v Sloveniji. Vrhunski športni rezultat je športni dosežek, ki je mednarodno konkurenčen. Razvoj vrhunskega športnega rezultata pa predstavlja osnovno dejavnost vsake nacionalne panožne športne zveze, ki zastopa Slovenijo v okviru mednarodnih panožnih športnih zvez. Konkurenčnost dosežka je opredeljena s pravili mednarodnih športnih organizacij in predpostavljamo lahko, da prav pravila predstavljajo osnovne standarde za doseganje uspešnosti posameznega športnika oziroma športnice (in s tem športne organizacije) v mednarodnem ali domačem tekmovalnem sistemu (Kolar & Jurak, 2014). Seveda pa lahko pri športnih organizacijah analiziramo tudi druge vidike konkurenčnosti organizacije, kot so: **ekonomska uspešnost** (skupni prihodki organizacije, javni prihodki organizacije, prihodki od lastne dejavnosti in sponzorstva, struktura prihodkov ali stroškov ...), **tržni delež oziroma razširjenost organizacije** (število osnovnih organizacij, število članov, število vključenih v programe organizacije ...) idr.

3.2.2 Analiza športne organizacij

Proces strateškega načrtovanja se v ožjem smislu začne s celovitim ocenjevanjem položaja organizacije. V ekonomski stroki je precej razširjena teza, da je opredeljevanje problema v problemski situaciji najtežja faza v procesu odločanja (Pučko, 2002, str. 279) (Kolar & Jurak, 2014). V tem poglavju bodo predstavljene

metode analiziranja organizacije, torej **njenega notranjega okolja**. Notranje okolje organizacije je opredeljeno kot tisti del, ki je znotraj relativne meje organizacije. V to okolje uvrščamo ljudi, ki delajo v organizaciji, materialne podlage delovanja organizacije, informacije in druge vire organizacije. Čater (2011) navaja, da gre pri analizi športne organizacije za opredelitev in analizo **virov**² (oprijemljivi viri: fizični, finančni in ljudje; neoprijemljivi viri: organizacijski viri), **sposobnosti**³ (managerske sposobnosti, sposobnosti na strani vložkov v poslovni proces, sposobnosti vezane na poslovni proces, sposobnosti na strani izločkov v poslovnem procesu) in **znanj**⁴ (človeški kapital: temelji na znanju posameznikov in ni last športne organizacije in zato zelo tvegan ter strukturni kapital: temelji na znanju timov in je last športne organizacije in zato manj tvegan).

Analizo notranjega okolja organizacije delamo na podlagi pregleda trenutnega stanja, pri čemer pa je smotrno analizirati tudi določeno preteklo obdobje, saj nam to ponuja vpogled v gibanja in spremembe, ki so vplivala na trenutni položaj športne organizacije.

Za analizo športne organizacije najpogosteje uporabljamo **metodo celovitega ocenjevanja podstruktur organizacije**, s katero ugotavljamo in zaznavamo razvojne probleme posamezne športne organizacije. Bistvo takšne celovite ocene sta analiza in vrednotenje preteklih, sedanjih in v prihodnost usmerjenih podatkov in informacij, ki dajeta temelj za sam proces strateškega planiranja v ožjem pomenu besede (Pučko, 2002, str. 279). Celovita analiza je sistematična strateška analiza športne organizacije, ki jo uporabljamo kot vložek pri razvijanju strategij (Čater, 2011). Celovito ocenjevanje izvajamo z ocenjevanjem podstruktur športne organizacije in ugotavljanjem njihovega prispevka k doseženi poslovni in športni uspešnosti športne organizacije. Pri ocenjevanju podstruktur notranjega okolja navadno uporabljamo točkovno ocenjevanje posameznih podstruktur in na podlagi teh ocen izdelamo **celovit profil prednosti in slabosti športne organizacije**, ki ga nato lahko uporabljamo pri izdelavi SWOT analize notranjega okolja športne organizacije. S takšnim ocenjevanjem podstruktur poskušamo ugotoviti strateško pomembne dejavnike uspešnosti športne organizacije v preteklosti (Kolar & Jurak, 2014).

² Viri opredeljuje kot sredstva, procese in spretnosti, s katerimi razpolaga športna organizacija.

³ Sposobnosti opredeljuje kot zmožnost uporabe virov, bodisi posamično bodisi v kombinaciji, da bi dosegli začrtane cilje.

⁴ Znanje opredeljuje kot celoto tistega, kar smo se naučili, zaznali in odkrili.

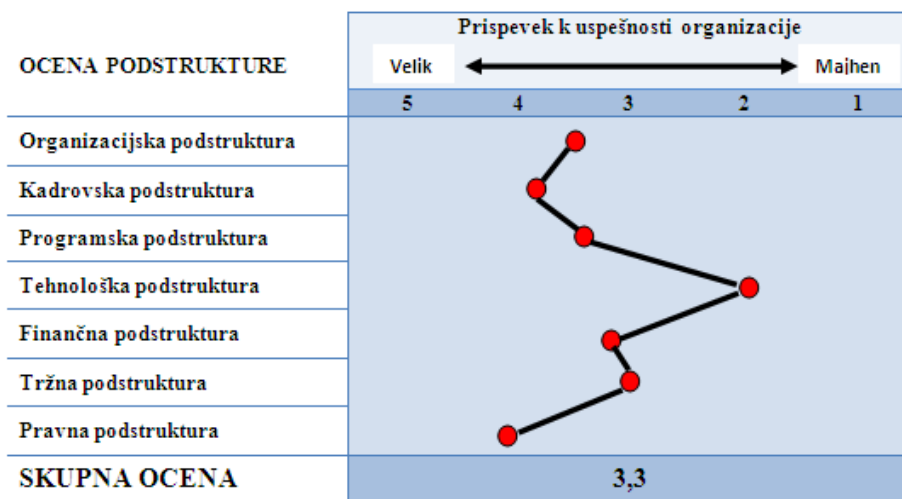
V skladu s Pučkovo (2008, str. 50) delitvijo **podstruktur organizacije** pri celovitem ocenjevanju športne organizacije prvenstveno analiziramo naslednje podstrukture in značilnosti:

- **organizacijska podstruktura športne organizacije:** spremenljivke, ki jih lahko ocenjujemo:
 - položaj (vpetost) športne organizacije v širšem okolju,
 - prepoznavnost športne organizacije v domačem in mednarodnem okolju,
 - obseg in urejenost širšega notranjega okolja športne organizacije (predvsem za zveze društev),
 - geografska pokritost športne organizacije,
 - odzivnost članstva športne organizacije,
 - jasnost organizacijske strukture ter s tem pristojnosti, odgovornosti in dolžnosti posameznih kolektivnih in individualnih organov v športni organizaciji,
 - sposobnost in znanje na področju projektne dela in izvajanja strategij športne organizacije,
 - sistem kontroliranja izvajanja del in nalog v športni organizaciji,
 - strateško, taktično in operativno načrtovanje v športni organizaciji,
 - motiviranost in model nagrajevanja v športni organizaciji,
 - sistem in procese odločanja v športni organizaciji,
 - ugled organizacije,
 - komunikacija športne organizacije z njenim širšim in ožjim okoljem,
- **kadrovska podstruktura športne organizacije:** spremenljivke, ki jih lahko ocenjujemo:
 - sistem usposabljanja strokovnega (vaditelji, trenerji, sodniki ...) in organizacijskega (managerji, organizatorji tekmovanj ...) kadra v športni organizaciji,
 - obseg in ravni usposobljenega kadra v športni organizaciji,
 - število redno zaposlenih, honorarnih sodelavcev in prostovoljcev v športni organizaciji,
 - delež zaposlenega strokovnega in organizacijskega kadra v športni organizaciji,
 - kakovost posloводства (managementa) športne organizacije,
 - izobrazbena struktura zaposlenih v športni organizaciji,

- izkušnost kadra v športni organizaciji,
- starostna struktura kadra v športni organizaciji,
- izobraževanje, usposabljanje in izpopolnjevanje kadrov ter skrb za razvoj kadra v športni organizaciji,
- **programska podstruktura športne organizacije:** spremenljivke, ki jih lahko ocenjujemo:
 - rast in razvoj programov v tekmovalnem športu, množični športni dejavnosti oziroma drugih programih športne organizacije,
 - športna uspešnost športne organizacije v tekmovalni športni dejavnosti,
 - obseg (število športnikov) in kakovost (število športnikov z ustrezno kategorizacijo Olimpijskega komiteja Slovenije) tekmovalne športne dejavnosti,
 - sistem načrtovanja razvoja športnega rezultata,
 - statusne pravice športnikov in športnic v športni organizaciji,
 - obseg in kakovost programov za razvoj množičnosti v športni organizaciji,
 - spremljanje in ocenjevanje uspešnosti programske strukture športne organizacije,
 - promocija programske podstrukture športne organizacije,
- **tehnološka (materialna) podstruktura športne organizacije (infrastruktura in oprema):** spremenljivke, ki jih lahko ocenjujemo:
 - količina vadbenih objektov v lasti ali najemu športne organizacije,
 - lokacije objektov, ki jih ima športa organizacija v lasti ali jih najema,
 - funkcionalnost športnih objektov za vadbo, ki jih ima športa organizacija v lasti ali jih najema,
 - stanje in kakovost športnih objektov, ki jih ima športna organizacija v lasti ali jih najema,
 - stanje in kakovost športne in druge opreme, ki je v športnih objektih, ki jih ima športa organizacija v lasti ali jih najema,
 - stanje in kakovost poslovnih prostorov za delovanje športne organizacije,
- **raziskovalno-razvojna podstruktura športne organizacije:** spremenljivke, ki jih lahko ocenjujemo:
 - število raziskovalnih in razvojnih projektov v športni organizaciji,
 - število raziskovalcev, ki sodelujejo s športno organizacijo,
 - število članov športne organizacije vključenih v razvojne in raziskovalne projekte v športu,

- način in pogostost sodelovanja športne organizacije z raziskovalnimi inštitucijami,
- obseg, struktura (znanstvene in strokovne objave) in kakovost založništva, ki ga izvaja športna organizacija,
- **finančna podstruktura športne organizacije:** spremenljivke, ki jih ocenjujemo:
 - rast skupnih prihodkov športne organizacije,
 - struktura skupnih prihodkov športne organizacije,
 - delež prihodkov športne organizacije iz javnih virov,
 - delež prihodkov športne organizacije, ki nastajajo zaradi izvajanja lastne dejavnosti,
 - trend skupnih odhodkov športne organizacije,
 - struktura odhodkov športne organizacije,
 - investicijski odhodki športne organizacije,
 - zadolženost in likvidnost športne organizacije,
 - nadzor finančnega poslovanja športne organizacije,
 - sistem finančnega načrtovanja športne organizacije,
- **tržna podstruktura športne organizacije:** spremenljivke, ki jih lahko ocenjujemo:
 - število tržnih proizvodov in/ali storitev športne organizacije,
 - struktura tržnih proizvodov in/ali storitev športne organizacije,
 - struktura pokroviteljev (sponzorjev, donatorjev) športne organizacije,
 - višina in struktura tržnih prihodkov športne organizacije,
 - sistem načrtovanja trženja športne organizacije,
- **pravna podstruktura športne organizacije:** spremenljivke, ki jih lahko ocenjujemo:
 - normativna urejenost športne organizacije,
 - število in kakovost organizacijskih (status, pravilnik o notranji organizaciji in sistemizaciji delovnih mest ...) in strateških (strategije ...) aktov športne organizacije,
 - število in kakovost strokovnih aktov (tekmovalni pravilniki, tehnični pravilniki ...) športne organizacije,
 - število pravnih aktov športne organizacije.

Ocenjevanje podstruktur poteka na podlagi ocenjevanja posameznih spremenljivk, pomembnih za ocenjevanje posameznih podstruktur organizacije. Na podlagi ocen posameznih spremenljivk se izračunana ocena posamezne podstrukture. Ocene posamezne podstrukture predstavlja podlago za izdelavo **profila prednosti in slabosti** (Slika 6) ter SWOT analize notranjega okolja športne organizacije. Oba analitična modela strateškega analiziranja tako ponujata spoznanja za oblikovanje usmeritev pri določanju strateških ciljev in strateških načrtov športne organizacije za prihajajoče obdobje (Kolar, 2012a; Kolar & Jurak, 2014).



Slika 6: Grafični prikaz profila prednosti in slabosti organizacije.

Vir: Kolar, 2012a; Razvijanje strategije Gimnastične zveze Slovenije. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

3.2.3 SWOT analiza

SWOT analiza je celovita analiza prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti (PSPN oziroma SWOT) (S = Strengths (prednosti), W = Weaknesses (slabosti), O = Opportunities (priložnosti), T = Threats (nevarnosti)). Osnovno področje SWOT analize je ugotavljanje prednosti in slabosti **notranjega okolja organizacije** ter določanje sposobnosti za učinkovito izkoriščanje priložnosti in odpravljanje nevarnosti, ki jih zaznamo v **zunanjem okolju organizacije**. Ker prednosti in slabosti organizacije izhajajo iz nje same, je uspešnost sleherne organizacije v veliki meri odvisna od njene sposobnosti pravočasnega zaznavanja in izkoriščanja

priložnosti v okolju, na drugi strani pa mora združba pravočasno opaziti tudi nevarnosti, ki pretijo iz okolja, da bi se jim s strateškimi aktivnostmi lahko izognila (Kolar & Jurak, 2014).

SWOT analiza temelji na analitičnem ocenjevanju predhodno določenih podstruktur organizacije (poglavje 3.2.2) in okolja (poglavje 3.2.1) in je orodje, ki ga uporabljamo za celostni pregled stanja športne organizacije in njenega položaja v panožnem okolju. Informacije pridobljene v postopku priprave SWOT analize nam omogočajo postavljanje strateških ciljev športne organizacije in sprejemanje odločitev, ki bi organizaciji omogočile doseganje boljšega konkurenčnega položaja v okolju, z maksimiranjem organizacijskih prednosti, minimiziranjem organizacijskih slabosti, izkoriščanjem priložnosti v okolju in izogibanjem nevarnostim, ki v okolju prežijo na nadaljnji razvoj športne organizacije (Williams, 2009, str. 19).

Med **prednosti** neke športne organizacije prištevamo in navajamo vse tiste dejavnike, ki v organizaciji dobro delujejo (informacijski sistem, sistem usposabljanja, programi organizacije ...) in vse vire organizacije (organizacijski, ljudje, infrastruktura ...), ki imajo pomemben vpliv na dobro delovanje športne organizacije. Med **slabosti** organizacije pa prištevamo vse, kar v organizaciji slabo deluje in vse vire, ki nam primanjkujejo oziroma so slabo razviti in zavirajo nadaljnjo rast in razvoj organizacije. Med **priložnosti** uvrščamo vse tiste pozitivne dejavnike, na katere nimamo neposrednega vpliva (njihov nastanek je pogojen z vplivi v zunanjem okolju), jih pa lahko pri rasti in razvoju organizacije izkoriščamo in integriramo v strategije športne organizacije. Na pojav **nevarnosti** prav tako ne moremo vplivati, je pa pomembno, da oblikujemo takšne strategije, da njihov pojav nima vpliva na organizacijo oziroma je vpliv minimaliziran.

Tehnika SWOT analize je relativno preprosta in jo lahko uporabljamo v različnih športnih organizacijah, ne glede na njihovo funkcijo, tip ali velikost. Spoznanja o prednostih, slabostih, priložnostih in nevarnostih lahko spoznavamo v različnih strateških razpravah z deležniki v športni organizaciji, čeprav je njihova zaznava najbolj celostna in natančna z izvedbo različnih metod strateške analize zunanjega in notranjega okolja organizacije, ki smo jih spoznali v prejšnjih poglavjih. Ta spoznanja (iz strateških razprav in predhodnih strateških analiz) zapisujemo v obliki trditev v tako imenovano SWOT matriko, ki jo predstavimo v obliki dvorazsežne matrike s štirimi prostori, v katere navajamo posebej prednosti organizacije, slabosti organizacije, priložnosti v okolju organizacije in nevarnosti v okolju organizacije

(Slika 7). Pri tej metodi oblikujemo povzetek strateške analize, v kateri izpostavimo predvsem tiste prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti, ki so bile v strateški analizi spoznane in bi lahko imele odločilen vpliv na nadaljnjo rast in razvoj športne organizacije in bi predstavljale pomembna izhodišča pri postavljanju strateških ciljev za prihajajoče obdobje (Kolar, 2012a; Kolar & Jurak, 2014).

ANALIZA ORGANIZACIJE	
PREDNOSTI (S)	SLABOSTI (W)
<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Karizmatičen in vpliven predsednik podprt z ekipo kompetentnih sodelavcev. ⇒ Mala, ampak zelo odzivna organizacija, ki deluje transparentno in je kredibilna. ⇒ Dobra izkoriščenost organizacijskih virov. ⇒ Dobro ekspertno znanje in poznavanje športnega managementa, ki omogoča konkurenčno prednost. 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Slaba podpora uporabnikom (v glavnem nacionalnim športnim zvezam). ⇒ Slaba poslovna infrastruktura za nacionalne zveze in olimpijski komite, ki povzroča veliko težav pri dnevnem poslovanju. ⇒ Omejena izraba trženja olimpijskih krogov. ⇒ Minimalna izraba moči prostovoljstva.
ANALIZA OKOLJA ORGANIZACIJE	
PRILOŽNOSTI (O)	NEVARNOSTI (N)
<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Dobre povezave z državno oblastjo. ⇒ Izkoristiti priložnosti za sponzorske in partnerske povezave z gospodarstvom. ⇒ Izkoristiti priložnosti povezane z bližino olimpijskih iger (Atene 2004). ⇒ Izkoristiti priložnosti za dvostranske povezave za razvoj športa. 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Obstoj posameznikov in skupin, ki nasprotujejo večanju moči olimpijskega komiteja v ciprskem sistemu športa. ⇒ Odpor posameznikov, ki jim ustreza obstoječe stanje. ⇒ Nestrokovni in neprofesionalni pristopi posameznikov in organizacij pri sklepanju sponzorstev, ki so povzročili škodo celotnemu področju športa. ⇒ Pomanjkanje športne kulture.

Slika 7: Primer SWOT matrike ciprskega olimpijskega komiteja.

Vir: Camy & Robinson, 2007; Menedžment olimpijskih športnih organizacij. Ljubljana: Mednarodni olimpijski komite – Olimpijska solidarnost (slovenski prevod), str. 72.

3.3 Vizija in strateški cilji

Izvedena strateška analiza nam podaja **ustrezna izhodišča in podlage za začetek procesa postavljanja konkretnih ciljev**, ki jih želimo doseči v prihodnosti. Opredelitev **vizije in strateških (planskih) ciljev** je prvi korak v procesu strateškega načrtovanja in temelj za sprožanje dejavnosti v okviru drugih managerskih funkcij. Cilji so osnovna predpostavka načrtovanju, kar pomeni, da morajo biti vnaprej dani, da bi bilo načrtovanje sploh možno (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2005, str. 93). Planski (strateški) cilji so najbolj splošni cilji, kamor

uvrščamo tudi postavljanje **vizije** (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2005, str. 93), in predstavljajo najbolj splošne načrte organizacije (Pučko, 2005, str. 18). Najbolj okviren cilj delovanja organizacije je njena vizija (Rozman, 2008, str. 6), ta pa v organizaciji predstavlja opis nove in zaželene podobe organizacije v prihodnosti, ki jo je zlahka mogoče širiti po organizaciji in zunaj nje (Pučko, 2002 str. 272). Za oblikovanje vizije in planskih (strateških) ciljev je odgovoren vrhni management organizacije (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2005, str. 92) (Kolar, 2012a; Kolar & Jurak, 2014).

Vizija je mentalna slika možnega in zaželenega prihodnjega položaja organizacije. Vizija je globalni cilj organizacije (Rozman, 2008), ki mora biti:

- realistična,
- ljudje morajo vanjo verjeti,
- privlačna in
- lahka za komuniciranje.

Vizija je velik, drzen in hraber cilj organizacije (Manager, št. 3, 2011, str. 46).

Cilji športnih organizacij so zelo pomembni za uveljavljanje njenega poslanstva in identitete tako v njenem notranjem kakor tudi zunanjem okolju (Slack, 1997, str. 19). Oblikovanje strateških ciljev in s tem načrtovanje pa mora nujno izhajati iz ugotovitev strateške analize. V prihodnosti mora organizaciji omogočati čim bolj smotno, uspešno in učinkovito izrabo njenih prednosti in priložnosti ter odklanjanje in zmanjševanje slabosti notranjega okolja organizacije in izogibanje nevarnostim v zunanjem okolju. Pri čemer pa mora zaznane priložnosti izkoristi tudi za premagovanje slabosti oziroma prednosti za izogibanje nevarnostim (Hunger & Wheelen, 1997, str. 173). Strateški planski cilji so rezultati, ki jih želimo doseči v planskem obdobju (Pučko, 2002 str. 284), in delujejo kot usmerjevalec vseh udeležencev v organizaciji (Slack, 1997, str. 21). So zelo pomembni in se nanašajo na obdobje, za katerega oblikujemo strategijo (Pučko, 2008 str. 83) (Kolar, 2012a; Kolar & Jurak, 2014). Strateški cilji morajo biti »**SMART**«: **natančni** (angl. *Specific*), **merljivi** (angl. *Measurable*), **dosegljivi** (angl. *Achievable*), **realni** (angl. *Realistic*) in **časovno** ter **stroškovno** omejeni (angl. *Timely*) (Richman, 2002: 62–63; Masterman, 2004: 52).

Cilji, ki jih postavljamo, so **kratkoročni, srednjeročni in dolgoročni** cilji. Dolgoročni cilji naj bi imeli bistveno bolj pomembne vplive kot kratkoročni cilji, saj gre pri njihovem uresničevanju za dolgoročni vpliv organizacije na njeno osnovno dejavnost. Vse vrste ciljev so zaradi navedenega nujno povezane s pričakovanimi koristmi različnih udeležencev v organizaciji, zato so prav pričakovane koristi tista merila, ki opredeljujejo cilje. Srednjeročne in dolgoročne koristi so **zapuščina** (angl. *legacy*) strategije oz. organizacije, ki je veliko bolj pomembna od kratkoročnih koristi. Zapuščina je »preprosto nekaj, kar bo organizacija pustila za seboj« (Masterman, 2004).

Pri postavljanju ciljev športne organizacije je pomembno, da za vsak cilj navedemo tudi kazalnike, s katerih spremljanjem in merjenjem bomo preverjali stopnjo uresničevanja postavljenih ciljev športne organizacije. Zaradi tega je pomembno, da so kazalniki, ki jih izbiramo merljivi in imajo neposredno vsebinsko povezavo s postavljenimi strateškimi cilji.

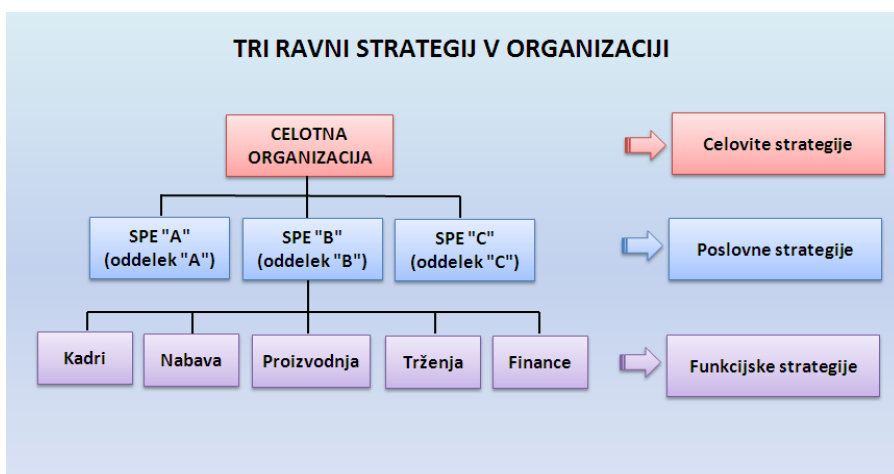
3.4 Razvijanje strategij

Strategija je celovit temeljni načrt, ki opredeljuje, kako bo športna organizacija dosegla svojo vizijo in strateške cilje ter uresničila svoje poslanstvo (Čater, 2011). Na podlagi spoznanj različnih avtorjev poznamo različne oblike razvrščanja strategij, ki za namen razvrščanja uporabljajo različne vidike. Tako jih lahko razvrščamo z vidika organizacijskega področja, funkcije, tržnih segmentov, smeri razvoja tržnih odnosov in tudi drugih vidikov (Pučko, 2008, str. 90–91). Vendar pa je pri razvijanju in uporabi posameznega tipa strategije za konkretno organizacijo treba upoštevati (Kolar & Jurak, 2014):

- notranje in zunanje dejavnike rasti organizacije,
- primernost njene organizacijske strukture,
- značilnosti upravljalno-poslovodstvenih sposobnosti (Pučko, 2008, str. 89–90) in
- tudi tip organizacije (pridobitna, nepridobitna, javna).

Tukaj bomo kot merilo razvrščanja strategij uporabili organizacijska področja in s tem razvrščanje na **celovite, poslovne** (oddelčne) in **funkcijske** strategije (Hunger & Wheelen, 1997, str. 17), pri čemer bo upoštevaljoč poznavanje značilnosti

organizacijskih struktur športnih organizacij v Sloveniji, posebej predstavili razvijanje celovite strategij in poslovnih strategij (Slika 8) (Kolar & Jurak, 2014).



Slika 8: Tri ravni strategij v organizaciji.

Vir: lasten.

3.4.1 Celovita strategija športne organizacije

Celovita strategija je skupek aktivnosti, ki jih posamezna organizacija kot celota uporablja, da bi dosegla ali zadržala konkurenčno prednost. Namen celovite strategije je opredeliti, s katerimi poslovnimi področji naj se organizacija ukvarja in kako naj ta poslovna področja usklajuje (Čater, 2011). Vrednost celovite strategije organizacije se kaže v tem, koliko več so vredna posamezna poslovna področja znotraj organizacije, kot bi bila, če bi bila samostojna. Celovite strategije lahko razvrščamo po dveh kriterijih (Pučko, 2008, str. 96; Čater, 2011):

- **Celovite strategije glede na smer razvoja:**
 - **strategija rasti:**
 - **notranja** (organska) rast – uvajanje novih poslovnih učinkov (programov) ali povečanjem proizvodnje obstoječih in
 - **zunanja** – združitve, priključitve (prevzemi), strateške povezave.
 - **strategija uralitve** ali stabilizacije:
 - ohranjanje obstoječega stanja, po dolgotrajni rasti športne organizacije zaradi negotove prihodnosti (strategija **premora**),

- konsolidiranje virov organizacije (finančnih, materialnih, ljudi ...),
- brez velikih investicij (strategija »**nadaljaj previdno**«),
- minimiziranje stroškov in večanje dobička oziroma presežka prihodkov nad odhodki (strategija **žetve dobička**).
- **strategija krčenja:**
 - zmanjševanje obsega delovanja zaradi krize (opuščanje programov športne organizacije, zmanjšanje obsega pravic športnikov, krčenje tekmovalnih programov ...),
 - zmanjševanje stroškov delovanja in konsolidacija delovanja (zmanjševanje plač zaposlenih, odpuščanje zaposlenih, zmanjševanje materialnih stroškov poslovanje, selitev v cenejše poslovne prostore ...).
- **Celovite strategije glede na odnos do sodelovanja:**
 - **strategija sodelovanja:**
 - skupna vlaganja (razvijanje strateških povezav s sorodnimi ali konkurenčnimi športnimi organizacijami),
 - proizvodno sodelovanje (skupna izraba tehnologije, opreme in infrastrukture, znanja ...),
 - vzpostavljanje licenčnih razmerij (podeljevanje licenc za izvajanje licenčnih programov športne organizacije),
 - franšizing.
 - **strategija samostojnosti:**
 - popolna poslovna samostojnost športne organizacije.

Za določanje smeri razvoja organizacije lahko uporabimo **Ansoffovo matriko rasti organizacije**. Osnovna Ansoffova matrika rasti organizacije predvideva dvorazsežnostni model odločanja o tipu strategije športne organizacije, medtem ko razširjena Ansoffova matrika vpeljuje še eno razsežnost in torej predvideva odločanje na podlagi trirazsežnostnega modela.

Dvorazsežnostni model opredeljuje tipe strategij organizacije na podlagi sprememb v dveh temeljnih podstrukturah vsake organizacije: **proizvodni oz. produktni podstrukturi** in **tržni podstrukturi** organizacije (Slika 9). Tako zasnovan model omogoča ločevanje strategij na (Pučko, 1999, str. 214):

- **strategijo obdelave trga** – organizacija bo poslovala z obstoječimi poslovnimi učinki (športnimi programi) na obstoječih prodajnih trgih (npr. samo v svojih osnovnih organizacijah), pri čemer bo poskušala povečati prodajo z obdelavo obstoječih trgov (možna je tudi odločitev za opustitev poslovnih učinkov);
- **strategijo razvoja trga** – organizacija bo z obstoječimi poslovnimi učinki poskušala osvojiti oziroma vstopiti na nov trg (na primer osnovne šole), kar pomeni, da bo prihodnji razvoj organizacije usmerjen v osvajanje novih tržnih poti;
- **strategijo razvoja poslovnih učinkov (proizvodov in/ali storitev)** – organizacija bo na obstoječih trgih ponudila nov poslovni učinek (nov športni program), ki bo zamenjal obstoječe poslovne učinke ali pa samo nadgradil njihovo ponudbo;
- **strategijo diverzifikacije** – organizacija bo razvila nove poslovne učinke (športne programe) in jih bo ponudila na novem trgu odjemalcev (osnovne šole), uporabnikov oziroma kupcev.

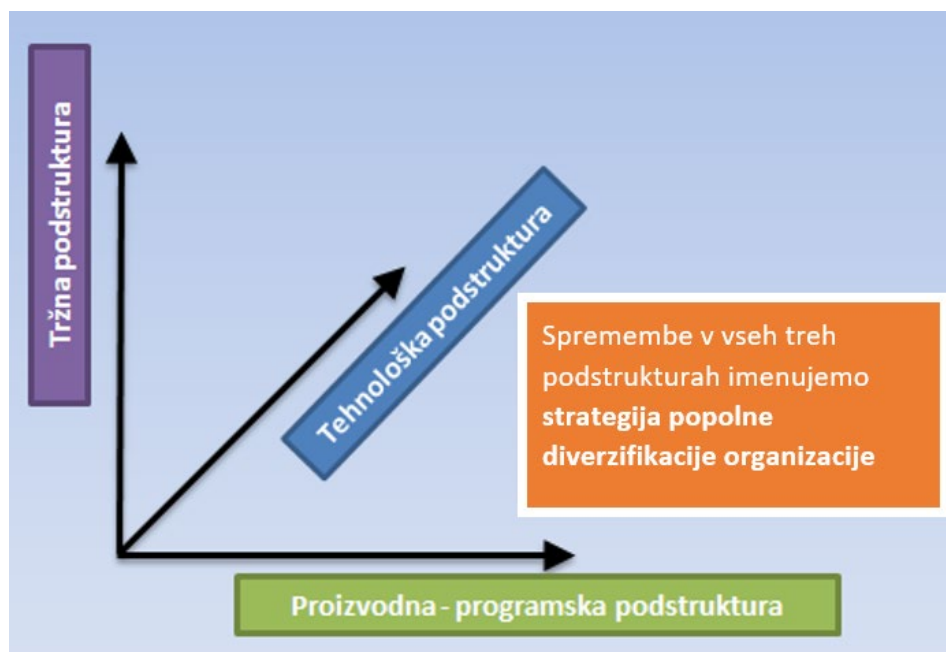
MOŽNI TIPI STRATEGIJ GLEDE NA DVORAZSEŽNOSTNI ANSOFFOV MODEL RASTI		
PROIZVODNA (PRODUKTNA) PODSTRUKTURA	OBSTOJEČI POSLOVNI UČINKI	NOVI POSLOVNI UČINKI
TRŽNA PODSTRUKTURA		
OBSTOJEČI TRGI	Strategija obdelave trga ali opustitve poslovnega učinka (operativni razvoj)	Strategija razvoja novega poslovnega učinka (strateški razvoj)
NOVI TRGI	Strategija razvoja trga (strateški razvoj)	Strategija diverzifikacije

Slika 9: Ansoffova matrika rasti (dvorazsežnostni model).

Vir: lasten.

Celovito strategijo rasti športne organizacije je mogoče opredeliti tudi na podlagi razširjene Ansoffove matrike oziroma vektorja rasti organizacije (Pučko, 2008, str. 97–100). Ta koncept rasti organizacije dvorazsežnostnemu modelu dodaja novo razsežnost – **tehnološko podstrukturo** športne organizacije. V področje tehnološke podstrukture športne organizacije najpogosteje uvrščamo infrastrukturne pogoje, ki jih organizacija ima in opremljenost z opremo in pripomočki za izvajanje poslovnih učinkov (v glavnem storitev). Podrobneje so

posamezne podstrukture športne organizacije predstavljene v poglavju 3.2.2. Tako je z uporabo trirazsežnostnega modela mogoče rast organizacije opredeliti s spremembami v treh temeljnih materialnih podstrukturah organizacije, in sicer **tehnološki, proizvodni (produktni) in tržni**. Trirazsežnostni model (Slika 10), ki ga tvorijo tri temeljne materialne podstrukture organizacije, omogoča **osem osnovnih strategij razvoja organizacije**, pri čemer je izbor oziroma opredelitev modela bodočega razvoja odvisen od pričakovanih in načrtovanih sprememb v vsaki posamezni razsežnosti (podstrukturi) modela (Kolar & Jurak, 2014).



Slika 10: Razširjena Ansoffova matrika.

Vir: lasten.

3.4.2 Poslovne strategije športne organizacije

Poslovna strategija ali strategija poslovnega področja znotraj diverzificirane organizacije je strategija poslovanja strateške poslovne enote v organizaciji ali strategija poslovanja z določeno strateško skupino proizvodov ali storitev v organizaciji (Pučko, 2002, str. 297). **Strateška poslovna enota** je organizacijska opredelitev in navadno predstavlja organizacijsko enoto (oddelek) znotraj športne organizacije, ki je relativno samostojna, ima lastni management in ima lastne (vsaj

nekatero) poslovne funkcije (npr.: oddelek, sekcija ali enota za aerobiko znotraj športne organizacije). **Strateška skupina proizvodov in/ali storitev** pa je vsebinska opredelitev in predstavlja skupino proizvodov in/ali storitev, ki predstavlja relativno neodvisno poslovno dejavnost, je opredeljena tako, da omogoča ugotavljanje dobička in ima lastne konkurente (npr.: prodaja gorskih koles znotraj športne organizacije, ki se ukvarja s ponudbo storitev za kolesarstvo) (Čater, 2011). Poslovna strategija določa cilje za posamezne strateške poslovne enote podjetja ali športne organizacije in mora biti v skladu s celovito strategijo športne organizacije in iz nje razvita.

Oblikovanje poslovnih strategij lahko poteka na podlagi različnih modelov in klasifikacij (Pučko, 1999, str. 205–215):

- model **Porterjevih generičnih strategij**, ki predvideva razvoj generičnih poslovnih strategij, ki temelji na njegovi trditvi, da je bistvo poslovne strategije opredeljevanje poti za doseganje konkurenčne prednosti za posamezno poslovno enoto ali skupino proizvodov in/ali storitev športne organizacije. Po njegovem prepričanju je pot do konkurenčne prednosti usmerjena prek nižjih stroškov poslovanja, kot jih dosegajo konkurenti, ali pa z diferenciacijo proizvodov in/ali storitev. Po Porterju le izbor ene izmed generičnih strategij (**strategija vodenja v stroškovni učinkovitosti, strategija diferenciacije proizvodov in/ali storitev, strategija osredinjenja na tržne niše**) športne organizacije omogoča doseganje konkurenčne prednosti (Daft, 2004, str. 60).
- **model poslovnih strategij na podlagi dvorazsežnostne portfeljske matrike** (**psi** – strategija dezinvestiranja in likvidacije, **molzne krave** – strategija molzenja, **vprašaji** – strategija selektivnega investiranja, **zvezde** – strategija investiranja), pri čemer eno razsežnost predstavlja **predvidena rast trga** (rast povpraševanja po storitvah fitnesa) in drugo **tržni položaj športne organizacije** (delež, ki ga dosega organizacija v vplivnem okolju pri ponudbi storitev fitnesa).
- na podlagi **Ansoffove matrike rasti organizacije**, ki smo jo spoznali v prejšnjem poglavju.

Pri oblikovanju poslovnih strategij **moramo izhajati iz organizacijske strukture športne organizacije**. Poslovne strategije posameznih poslovnih področij ali oddelkov morajo biti v skladu s celovito strategijo športne organizacije (Pučko, 2008,

str. 119) in omogočati uresničevanje strateških ciljev in uveljavljanja poslanstva celotne organizacije, kot to prikazuje primer v Sliki 11.



Slika 11: Oblikovanje poslovnih področij, glede na organizacijsko strukturo.

Vir: Kolar, 2012a; Razvijanje strategije Gimnastične zveze Slovenije. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta

Na podlagi poznavanja organizacijske strukture športne organizacije, strateških odločitev povezanih s celovito strategijo športne organizacije in oblikovanja strateških poslovnih enot ter odločitev o njihovih temeljnih strategijah, začnemo s pripravo **strategij oziroma ukrepov** za izvajanje strateških odločitev pri posameznih strateških poslovnih enotah (oddelkih ali sekcijah športne organizacije) v diverzificiranih športnih organizacijah oziroma za celotno športno organizacijo v enovitih športnih organizacijah. Pri diverzificiranih športnih organizacijah lahko za posamezno poslovno enoto (oddelek ali sekcijo) predhodno predvidimo tudi strateške cilje, ki pa morajo izhajati iz temeljnih strateških ciljev športne organizacije in morajo prispevati k uresničevanju vizije celotne športne organizacije in uveljavljanju njenega poslanstva. S postavitvijo strategij oziroma ukrepov odgovarjamo na vprašanje »Kako bomo uresničili strateške cilje športne organizacije?«. Strategije oziroma ukrepi pa tudi predstavljajo podlago za pripravo aktivnosti in projektov, ki konkretizirajo operativno izvajanje ukrepov z določitvijo rokovnih (časovnih), stroškovnih, kadrovskih, infrastrukturnih in drugih virov

potrebnih za uveljavitev strategije športne organizacije. Konkretni aktivnosti in projekti za uveljavitev ukrepov (strategij), pa nam omogočajo pripravo akcijskega načrta kot operativnega (izvedbenega) akta celovite strategije športne organizacije. Izbrani ukrepi oziroma strategije športne organizacije, pa seveda morajo biti **pravi oziroma prave**, kar pomeni, da njihova izvedba mora imeti vpliv na večanje uspešnosti športne organizacije v prihodnjem strateškem obdobju. Zato je ukrepe oziroma strategije potrebno ustrezno oceniti, preden se za njih dokončno odločimo in jih zapišemo v strategijo športne organizacije. Čater (2011) predlaga nekatera merila, na podlagi katerih bi bilo mogoče presojati strateške alternative oziroma predlagane strategije športne organizacije:

1. Relativna uspešnost strategij pri reševanju strateških problemov organizacije in njena sposobnost, da čim bolj prepreči nastajanje novih problemov.
2. Zunanja skladnost strategije s priložnostmi in nevarnostmi iz okolja.
3. Notranja skladnost strategije s prednostmi in slabostmi organizacije.
4. Skladnost strategije s poslanstvom, vrednotami in strateškimi cilji.
5. Ustreznost časovne opredelitve uresničevanja strategije.

Z izborom strategij oziroma strateških ukrepov je formalno zaključen proces priprave strateškega načrta športne organizacije. V skladu z modelom strateškega managementa predstavljenega v Sliki 3 je sedaj mogoče pripraviti dokument, ki ga imenujemo **strategija športne organizacije** in se moramo začeti ukvarjati z izvajanjem v strategiji zapisanih ukrepov ter s tem doseganjem strateških ciljev in uresničevanjem poslanstva organizacije.

4 Izvajanje (uresničevanje) strategije športne organizacije

Prav **proces uresničevanja načrtovanega** je po mnenju številnih avtorjev (Hitchin & Ross, 1996; Taylor, 1995; Hay & Williamson, 1991: povzeto po Rozman, 2000; Hauc, 2002; Sedovnik, 2006) ključni problem prenosa načrtovanega v prakso. Ideja, opredeljena v strategiji, je jedrnata in opredeljena s strateškimi cilji in ukrepi, pri čemer pa se poraja osnovno vprašanje, »**Kako uresničimo idejo, zapisano v strategiji?**« oz. »**Kako dosežemo strateške cilje?**«. Po mnenju Paradiža (2004) je odgovor številnim znan in enostaven, saj se glasi – **s projekti (Kolar & Jurak, 2014).**

Strateški projektni načrt, ki ga imenujemo tudi **projektni portfelj** ali **portfelj projektov** ali **program projektov**, je mogoče v širšem smislu razumeti kot način za

doseganje strateških ciljev (športne) organizacije. Natančneje povedano, gre za optimalni nabor (zbir) projektov (in aktivnosti⁵), ki uresničujejo iste strateške cilje športne organizacije. Pomembna značilnost projektnih portfeljev je sinergija, ki jo z medsebojno povezanostjo dosegajo projekti, ki so vključeni v portfelj (Šuler, 2010, str. 5). Hauc (2007) portfelj projektov opredeljuje kot niz velikih projektov, programov projektov ali posameznih projektov, ki so izbrani, začeti, koordinirani, kontrolirani in vodeni s centralnega mesta, da bi za organizacijo dosegli večjo korist, v nasprotju s tem, da bi vsak projekt obravnavali posamezno in neodvisno od drugih. Izvajanje strategij in doseganje strateških ciljev s pomočjo programov projektov prinaša organizacijam številne koristi. Tako jim pomaga, da izberejo prave projekte, ki so usklajeni s strategijo, ter da se o njih odločajo na temelju strateških podatkov. Organizacije na ta način optimizirajo in maksimirajo vrednosti projektov, enostavneje in hitreje dosegajo strateške cilje ter učinkoviteje in racionalneje porabljajo vselej omejene vire organizacije (denar, ljudje, znanje ...). Projektni portfelji kot način izvajanja strategij in doseganja strateških ciljev prinašajo finančne koristi, zagotavljajo večjo konkurenčnost ter optimizirajo poslovanje na ravni celotne organizacije, kar vodi k uspehu na dolgi rok (Šuler, 2010, str. 5). Za doseganje vseh navedenih koristi izvajanja strategij s programi projektov (in aktivnosti), je treba postopku izbire strateških projektov, ki skupaj tvorijo program ali portfelj projektov, nameniti še posebno pozornost. Projekte in aktivnosti, za katere v športni organizaciji ocenijo, da ne prispevajo ali prispevajo zelo malo k doseganju strateških ciljev, navadno ne uvrščamo v portfelj strateških projektov. Prav prispevek posameznega projekta ali aktivnosti k uresničevanju strateških ciljev, pa je tudi osrednji kriterij, ki odloča o uvrstitvi projekta ali aktivnosti v strateški program projektov in njegovo prioriteto za uveljavljanje v primeru omejenih organizacijskih virov za izvajanje strategije.

Strateške programe projektov in aktivnosti navadno oblikujemo v obliki **akcijskih načrtov**, ki predstavljajo pomembno operativno orodje za oblikovanje letnih delovnih načrtov ter s tem neposredno izvajanje strategije športne organizacije (Kolar & Jurak, 2014).

⁵ Pri retrogradni členitvi projektov (WBS strukture) projekte členimo na manjše strukturne delovne enote, ki jih imenujemo delovni paketi, te pa nadalje členimo na **aktivnosti**. Aktivnosti so skupki opravkov (delovnih nalog), ki predstavljajo zaključeno celoto in jih je možno opredeliti z izdelanim proizvodom ali izvedbo določene storitve, ki predstavlja delno uveljavitev določenega projekta.

4.1 Akcijski načrt

Oblikovanje akcijskega načrta za izvedbo strategije športne organizacije je torej povezano z izborom strateških projektov in aktivnosti, za katere so se v športni organizaciji odločili, da lahko pomembno prispevajo k uresničevanju vizije in strateških ciljev ter uveljavljanju poslanstva športne organizacije (Kolar & Jurak, 2014). Akcijski načrt programa projektov in aktivnosti uvrščamo med **izvedbene dokumente**, ki so sicer lahko del strateških dokumentov, lahko pa so narejeni tudi v obliki samostojnih dokumentov. Pri pripravi akcijskega načrta moramo pripraviti program dejavnosti za uspešno in učinkovito uveljavitev ukrepov oziroma strategij, za katere smo se odločili v procesu razvijanja celovite in/ali poslovnih strategij organizacije. Za pripravo akcijskega načrta je odgovoren management športne organizacije. Tako za vsako posamezno strategijo oziroma ukrep pripravimo sklop projektov in aktivnosti, ki jih bomo uveljavili v izbranem strateškem obdobju. Pri izbiri projektov in aktivnosti, ki jih uvrstimo v akcijski načrt, je treba slediti naslednjim smernicam:

1. Z izbranimi projekti in aktivnostmi je možno uspešno in učinkovito izvajati strategije oziroma ukrepe zapisane v strateškem načrtu.
2. Izbrani projekti in aktivnosti so izvedljivi glede na stroškovne, organizacijske, kadrovske, tehnološke in časovne določljivke.
3. Izbrani projekti niso v nasprotju s temeljnimi vrednotami organizacije in prispevajo k uveljavljanju poslanstva in uresničevanju vizije in strateških ciljev organizacije.

Pri snovanju akcijskega načrta moramo vsak projekt in aktivnost časovno in stroškovno opredeliti ter določiti nosilca izvedbe posameznega projekta ali aktivnosti. Opredelitev posameznih projektov in aktivnosti znotraj akcijskega načrta naredimo tako, da vsakemu izbranemu projektu in aktivnosti opredelimo (Slika 12):

- **časovno obdobje**, v katerem bo projekt oziroma aktivnost uveljavljena,
- okvirno **višino finančnih sredstev**, potrebno za uveljavitev projekta oziroma aktivnosti in
- **nosilca** odgovornega za izvedbo projekta oziroma aktivnosti.

Slika 12: Akcijski načrt za področje vrhunškega športa.

Strateški ukrep	Projekt/aktivnost	Rok za izvedbo	Predvidena višina finančnih sredstev po letih	Nosilci dejavnosti
Povečanje konkurenčnosti programov vrhunškega športa	Sofinanciranje izpeljave programov vrhunskih športnikov	2011-2020	2011: 7 mio € 2012-2020: letna rast za 5 %	MŠŠ šport 50 % FŠO 30 % Lokalne skupnosti 20 %
	Dodatek k plači za vrhunske trenerje	2011-2020	2011: 50.000 € 2012-2020: letna rast za 5 %	MŠŠ šport 70 % Lokalne skupnosti 30 %
	Sofinanciranje sklada za vrhunske športnike	2011-2020	2011: 200.000 € 2012-2020: letna rast za 2 %	MŠŠ šport 50 % FŠO 50 %
	Sofinanciranje nagrad športnikom in trenerjem za dosežene vrhunske športne dosežke na OI, SP, EP in skupnih uvrstitvah v svetovnem pokalu v olimpijskih športih	2011-2020	2011: 500.000 € 2012-2020: letna rast za 2 %	MŠŠ šport 60 % FŠO 20 % Lokalne skupnosti 20 %
	Sofinanciranje nagrad športnim ekipam za dosežene vrhunske športne dosežke na evropskih klubskih tekmovanjih v olimpijskih športih	2011-2020	2011: 100.000 € 2012-2020: letna rast za 2 %	Lokalne skupnosti 80 % MŠŠ šport 20 %
	Opredelitev pogojev in meril za ustanovitev in financiranje uporabe olimpijskih, nacionalnih, pokrajinskih in občinskih športnih centrov in njihovo ustanovitev	2011		OKS
	Sofinanciranje delovanja olimpijsko-univerzitetnega športnega centra za trening vrhunskih športnikov študentov v Ljubljani	2011-2014	2012-2020: 100.000 € letno	MVZT 25 % MŠŠ šport 25 % FŠO 25 % MOL 25 %

Vir: Jurak, Kolar, Kovač, Bednarik, Štrumbelj & Kolenc 2010, str. 148–150.

Smotrnost izbire posameznega projekta ali aktivnosti vključenih v akcijski načrt preverjamo na način, da preverimo njeno povezanost s temeljnimi strateškimi cilji, ki jih je športna organizacija postavila za določeno strateško obdobje. Povezanost preverjamo z ugotavljanjem možnosti posrednega ali neposrednega uresničevanja posameznega strateškega cilja v primeru učinkovite uveljavitve projekta ali aktivnosti v akcijskem načrtu. Ker si športna organizacija lahko postavi več strateških ciljev obstaja možnost, da z učinki, ki bodo nastali z uveljavitvijo posameznega strateškega projekta ali aktivnosti uresničujemo enega ali več ciljev oziroma, da z učinki projekta posamezne cilje uresničujemo posredno ali neposredno. Projektov ali aktivnosti, ki ne uresničujejo nobenega izbranega strateškega cilja, vsaj neposredno ni smotrno vključevati v akcijski načrt, ker ne vplivajo na uspešnost strategije športne organizacije.

Tako pripravljen akcijski načrt programa strateških projektov in aktivnosti nam omogoča pripravo načrta stroškov oziroma finančno ovrednotenje razvite strategije športne organizacije in tudi pregled, katere strateške usmeritve bodo v prihajajočem obdobju najbolj stroškovno obremenjene. Stroškovni načrt strategije nam omogoča tudi vpogled v to, kako se bodo stroški za izvajanje strategije gibal v posameznem letu znotraj strateškega obdobja, kar pa nam omogoča lažjo in bolj natančno pripravo temeljnih izvedbenih aktov športne organizacije, ki jih imenujemo **letni delovni načrti**. Za vsak projekt in aktivnost, opredeljeno v akcijskem načrtu programa projektov in aktivnosti, je treba pred začetkom uveljavljanja še pripraviti (izdelati), projektni načrt ali zagonski elaborat projekta⁶, ki opredeljuje način uveljavitve posameznega projekta in aktivnosti.

5 Kontrola in ocenjevanje uresničevanja strategije športne organizacije

Kontrola učinkovitosti pri uveljavljanju strateških projektov in aktivnosti poteka preko ustreznih projektnih poročil, za pripravo katerih so odgovorni managerji projektov. Pri kontroli projektov se ukvarjamo predvsem s kontrolo **učinkovitosti** uveljavljanja teh, pri čemer spremljamo in kontroliramo predvsem **stroške, čas in kakovost** uveljavljanja strateških projektov in aktivnosti. Preko uveljavljanja projektov in aktivnosti, vključenih v akcijski načrt programa strateških projektov, se

⁶Proces priprave načrta projekta je natančno opredeljen v knjigi »Management (športnih) prireditev« (Kolar & Zaletel, 2013, str. 84–98).

izvaja strategija športne organizacije, uresničuje njena vizija in strateški cilji ter uveljavlja poslanstvo športne organizacije.

Temeljni dokumenti, ki omogočajo **kontrolno** uresničevanja strategije, so **letna delovna in finančna poročila športne organizacije**, v katerih mora biti posebno poglavje povezano prav z uresničevanjem strateških ciljev, ukrepov in projektov (Kolar & Jurak, 2014). Ta morajo povzemati najpomembnejše poudarke iz poročil o izvajanju strateških projektov in celostno prikazovati, kako uspešna je bila športna organizacija v posameznem letu, pri uresničevanju strateškega načrta tako z vidika terminskih okvirov kakor tudi z vidika stroškov in predvidenih in pričakovanih učinkov strateškega načrta na rast in razvoj športne organizacije. Za **ocenjevanje uspešnosti izvajanja strategije** uporabljamo primerjavo med doseženim dejanskim stanjem kazalnika, ki smo ga izbrali za merjenje uresničevanje posameznega strateškega cilja (glej poglavje 3.3), in njegovo začetno vrednostjo ter želeno vrednostjo posameznega kazalnika ob zaključku strateškega obdobja. Tako ugotovimo, za koliko smo pri posameznem kazalniku napredovali in kakšna je trenutno strateška vrzel do popolne uresničitve posameznega strateškega cilja.

Literatura

- Camy, J. & Robinson, L. (2007). *Managing Olympic Sport Organizations* (slovenski prevod). USA: Human Kinetics.
- Čater, T. (2011). *Prosojnice pri predmetu »Strateški management športnih organizacij«*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Daft, R. L. (2004). *Organization Theory and Design. (8th Edition)*. Vanderbilt University. Thomson South-Western.
- Dimovski, V., Penger, S. & Žnidaršič, J. (2005). *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Elko, K. (1997). The Ultimate Secrets of Goal Setting. *Tehniqe*. Najdeno 10. januarja 2012 na spletnem naslovu <http://usagym.org/pages/home/publications/technique/1997/9/goal.pdf>
- Hauc, A. (2002). *Projektni management*. Ljubljana: GV Založba.
- Hauc, A. (2006). Projekti v proizvodnji. *Projektna mreža Slovenije, revija za projektni management, IX(1)*, 5–13.
- Hauc, A. (2007). *Projektni management*. Ljubljana: GV Založba.
- Hunger, J. D., & Wheelen, T. L. (1997). *Essentials of strategic management*. New York: Addison-Wesley.
- Jurak, G., Kolar, E., Kovač, M., Bednarik, J., Štrumbelj, B. & Kolenc, M. (2010). Predlog Nacionalnega programa športa v Republiki Sloveniji 2011 – 2020. *Šport, 58(1-2)*, str. 135-172.
- Kolar, E. (2007). *Strategija razvoja kulture, športa in turizma v občini Vrhnika*. Vrhnika: Zavod Ivana Cankarja za kulturo, šport in turizem Vrhnika.
- Kolar, E. (2010). *Model managementa velikih športnih tekmovanj* (specialistično delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Kolar, E. (2012a). *Razvijanje strategije Gimnastične zveze Slovenije* (Magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Kolar, E. (2012b); *»Pot do cilja« - Strategija Gimnastične zveze Slovenije za obdobje 2011 - 2020*. Ljubljana: Gimnastična zveza Slovenije

- Kolar, E. & Zaletel, Z. (2013). *Management (športnih) prireditev*. Ljubljana: Agencija poti.
- Kolar, E. & Jurak, G. (2014). *Strateški management športnih organizacij*. Koper: Znanstveno-raziskovalno središče, Univerzitetna založba Annales.
- Kovač, J. (2007). Uvod v preučevanje razvoja projektnega managementa v našem okolju. *Projektna mreža Slovenije – revija za projektni management*, X(3), 11–16.
- Lebič, T., & Sotlar, V. (2006). Projektni portfeljni management s poudarkom na izbiranju projektov nevladnih neprofitnih organizacij. *Projektna mreža Slovenije*, IX(3), 21–29.
- Lipovec, F. (1987). *Razvita teorija organizacije (Splošna teorija organizacije združb)*. Maribor: Založba obzorja.
- Malachič, J. (2003). *Demografija. Teorija, analiza, metode, modeli*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Masterman, G. (2004). *Strategic Sports Event Management. An International Approach*. Oxford, GB: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Mulej, M. & soavtorji (1992). Teorije sistemov. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Mulej, R. (2011). Blišč in beda vizij in poslanstev. *Manager* št. 3, str. 42–50.
- Paradiž, M. (2004). *Od ideje do prve mesečne realizacije* (gradivo namenjeno študentom igralniške smeri na Turistiki pri predmetu Poslovanje in organizacija posebnih iger na srečo). Koper: Visoka šola za turizem.
- Pučko, D. (1999). *Strateški management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Pučko, D. (2002). Strateško planiranje. V S. Možina (ur.), *Management – nova znanja za uspeh* (str. 270–313). Radovljica: Didakta.
- Pučko, D. (2003). *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Pučko, D. (2008). *Strateški management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Pučko, D. & soavtorji (2005). *Planiranje v neprofitnem javnem sektorju*. Nova Gorica: Založba EDUCO, Melior d.o.o.
- Richman, L. (2002). *Project management step-by-step*. New York: AMACOM – American Management Association.
- Rozman, R. (2000). *Sedanje organizacijske strukture podjetij*. 6. strokovno posvetovanje o sodobnih vidikih analize poslovanja in organizacije. Portorož, 152–165.
- Rozman, R. (2008). Namen in cilj projekta. *Projektna mreža Slovenije, revija za projektni management*, XI(2), 4–9.
- Rozman, R. & Stare, A. (2008). *Projektni management ali ravnateljstvo projektov*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Slack, T. (1997). *Understanding Sport Organizations. The Application of Organization Theory*. Champaign: Human Kinetics.
- Sedovnik, M. (2006). Model izvajanja strategij s projekti. *Projektna mreža Slovenije, revija za projektni management* IX(2), 12–18.
- Šturm, J., & Strojnik, V. (1994). *Uvod v antropološko kineziologijo*. Ljubljana: Fakulteta za šport.
- Šuler, J. (2010). Proces izbora projektov v projektni portfelj in njegovo upravljanje kot način doseganja strateških ciljev. *Projektna mreža Slovenije, revija za projektni management* XII(2), 4–10.
- Tekavčič, M. (2002). Merjenje in presojanje uspešnosti poslovanja. V Možina, S. (ur.) *Management – nova znanja za uspeh*, str. 664–692. Didakta: Radovljica.
- Thibault, L., Slack, T., & Hinings, B. (1993). A Framework for the Analysis of Strategy in Nonprofit Sport Organizations. *Journal of Sport Management*, 7(1), 25–43.
- Williams, K. (2009). *Strategic Management*. London: Dorling Kindersley Limited.
- Zaletel, Z. (2011). *Učinki velikih športnih tekmovanj v Republiki Sloveniji* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Žnidaršič Kranjc, A. (1996). *Ekonomika in upravljanje neprofitnih organizacij*. Postojna: DEJ, d. o. o.

VPLIV ŠPORTA NA POSAMEZNIKA IN DRUŽBO

OLEKSANDR LUKHANIN, POLONA ŠPRAJC,
YULIIA LUKHANINA

Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede, Kranj, Slovenija
oleksandr.lukhanin@student.um.si, polona.sprajc@um.si,
yuliiia.lukhanina@student.um.si

Sinopsis Ko razmišljamo o športu, razmišljamo o priložnostih, prednostih, pa tudi o nevarnostih ali slabostih, ki jih dejavnost lahko predstavlja za posameznika. V poglavju so prikazane bistvene značilnosti vpliva športa na posameznika in družbo, pri čemer se v nadaljevanju razprava prevesi v področje managementa. Management je področje, ki na usklajen način med posamezniki vodi organizacijo ali dejavnost k učinkovitim in uspešnim ciljem. Z vidika profesionalnega ali rekreativnega športa je management s funkcijami načrtovanja, organiziranja, vodenja in kontrole področje, ki ima tako v očeh organizacij ali posameznika pomembno mesto za spodbujanje vpliva športa in širše.

Ključne besede:

šport,
posameznik,
družba,
management v
športu,
obvladovanje
tveganj v športu,
stili vodenja

THE IMPACT OF SPORT ON THE INDIVIDUAL AND SOCIETY

OLEKSANDR LUKHANIN, POLONA ŠPRAJC,

YULIIA LUKHANINA

University of Maribor, Faculty of Organizational Sciences, Kranj, Slovenia
oleksandr.lukhanin@student.um.si, polona.sprajc@um.si,
yulii.lukhanina@student.um.si

Abstract When we think about sport, we think about the opportunities, the advantages, but also the risks or disadvantages that the activity can pose to the individual. The chapter outlines the essential features of the impact of sport on the individual and society, and then moves into the area of management. Management is the field that leads an organization or activity towards effective and efficient goals in a coordinated way between individuals. From the perspective of professional or recreational sport, management, with its functions of planning, organising, leading and controlling, is an area which, in the eyes of both organisations and individuals, has an important place in promoting the impact of sport and beyond.

Keywords:

sports,
individuum,
society,
management in
sport,
risk management
in sports,
leadership styles

1 Uvod

Pomen športa med vrednotami sodobnega človeštva trenutno narašča, saj je šport univerzalno orodje za samorazvoj, ustvarjalno samoizražanje, socialno samouresničevanje sodobnega človeka in ekološko kulturo. Šport je ogledalo kulturnega in družbeno-ekološkega življenja, v pogojih katerega poteka družbeni, ekološki in kulturni razvoj ter oblikovanje sodobnega človeka (Ivanova, 2017). Telesna dejavnost in šport imata zelo pomembno vlogo v vseh obdobjih našega življenja, saj pozitivno vplivata na zdravje in kakovost življenja. Med večletnim raziskovanjem vpliva športa na družbo se je pokazalo, da ima ukvarjanje s športom velik vpliv na telesno in duhovno stanje človeka, vpliv športa na odnose med ljudmi, raven družabnosti, sposobnost samoodločanja in uresničevanja socialno-ekološkega potenciala. Šport je orodje za oblikovanje socialno-ekološke kulture človeštva (Balhadj in Benreghai, 2022). "Šport je vsaka oblika telesne dejavnosti, ki se izvaja, bodisi sporadično bodisi organizirano, z namenom izražanja ali izboljšanja telesne pripravljenosti in dobrega počutja, spodbujanja socialnih vezi ali doseganja rezultatov v tekmovanjih na vseh ravneh ter lahko prispeva k ustvarjanju delovnih mest ter gospodarski rasti in okrevanju, zlasti na slabo razvitih območjih" (Evropska listina o športu, 2022).

Glede na strukturo je mogoče šport razvrstiti v dve smeri – šport najvišjih dosežkov in množični šport. Prvi je šport najvišjih dosežkov, kar pomeni boj za prvo mesto na športnih tekmovanjih. Drugi, nasprotni, je množični šport, ki opravlja funkcijo izboljšanja zdravja ljudi s samoizražanjem in samouresničevanjem posameznika, zadovoljevanjem potrebe po telesnem razvoju in preživljanju prostega časa. Množični šport omogoča izboljšanje telesnih lastnosti in razširitev možnosti, izboljšanje zdravja in podaljšanje življenjske dobe, brani se nezaželenih učinkov modernizirane proizvodnje in pogojev sodobnega vsakdana na telo, hkrati pa vključuje veliko število članov družbe. Namen ukvarjanja z različnimi športi je izboljšati zdravje, izboljšati telesni razvoj, kondicijo in se aktivno sprostiti. To je posledica reševanja številnih posebnih nalog: povečati funkcionalnost posameznih telesnih sistemov, popraviti telesni razvoj in telesno zgradbo, povečati splošno zmogljivost, obvladati potrebne spretnosti in sposobnosti, koristno je preživljati prosti čas in doseči telesno popolnost (Spaaij, 2011).

Šport je zelo pomemben za milijone ljudi po vsem svetu, ima skoraj globalno razširjenost in zanj so značilni številni vidiki, ki presegajo njegov naravni obseg, kar mu daje kompleksne funkcije, ki lahko posegajo tudi v vsakdanje življenje vseh nas in pogojujejo naravo naših družbenih in izobraževalnih odnosov (Ascione, Di Palma in Napolitano, 2018). Izobraževalno orodje – čas, ki ga preživimo ob športnih aktivnostih v šoli ali na univerzi, koristi zdravju in izobraževanju številnih mladih. Če šport obravnavamo z družbenega vidika, ne moremo mimo njegovega vpliva na mlade. V njih prebudi željo po osebnem razvoju, prav tako pa se v njih prebudi občutek pripadnosti skupini. Razumevanje športa skozi prizmo družbene koristi je postalo osnova za analizo športne politike. Številne študije so proučevale, kako šport prispeva k širšim družbenim koristim, vključno z izboljšanjem zdravja in dobrega počutja, zadovoljstvom z življenjem, zmanjšanjem kriminala, kohezijo in vključenostjo skupnosti, skrbjo za okolje, izboljšanjem izobraževanja, udeležbo na trgu dela, socialno prenavo, regeneracijo mest in razvojem mladih, prav tako pa lahko šport služi kot učinkovito orodje za vključevanje državljanov v družbo; razvija sposobnosti in lastnosti, kot so sposobnost timskega dela, strpnost, pošteno tekmovanje; ima pomembno vlogo v boju proti rasizmu in vsem vrstam diskriminacije (Gilchrist in Wheaton, 2017). Šport in športni dogodki imajo pomembno vlogo v družbenem življenju Evropske unije, saj so pomemben dejavnik pri zblizevanju ljudi in s tem prispevajo k večji socialni vključenosti. Šport postaja vse pomembnejši družbeni in gospodarski pojav, saj močno prispeva k doseganju strateških ciljev, kot so solidarnost in blaginja, spodbujanje razumevanja med narodi in različnimi kulturami ter izobraževanje mladih (Olszewski-Stryzowski, 2018).

Vlade in politiki že desetletja zagovarjajo uporabo tradicionalnih ali množičnih športov v boju proti številnim družbenim »težavam«, od osamljenosti mladih do slabega zdravja. V zadnjem času je zaskrbljenost zaradi naraščajoče stopnje neaktivnosti in debelosti, zlasti med otroki, vse bolj postala gonilna sila športnih posegov in sproža vprašanja o sposobnosti športa za doseganje rezultatov javne politike (Gilchrist in Wheaton, 2017). Svet Evrope je ob zavedanju izjemne in pomembne družbene vloge športa v družbi že leta 1966 uvedel koncept športa za vse, da bi imeli vsi družbeni sloji dostop do športa in športnih dogodkov. Dostopnost športa mora biti zagotovljena vsem, ne glede na starost, socialno poreklo, spolno usmerjenost, veroizpoved, spol, invalidnost, in tako prispevati k prebujanju vrednot, kot so ekipni duh, solidarnost, strpnost, načelo fair play ter spodbujanje aktivnega in zdravega načina življenja. Vsi državljani Evropske unije bi morali imeti dostop do športa. Osnova socialne politike na področju telesne kulture

in športa je ustvarjanje potrebnih pogojev, da lahko vsak posameznik zadovoljuje svoje interese in potrebe na področju telesne kulture in športa. Razviti je treba nekaj, kar je vrednota tako za celotno družbo kot za posameznika (Olszewski-Stryzowski, 2018).

Kljub številnim pozitivnim učinkom vpliva športa in telesne kulture na posameznika in družbo kot celoto pa obstajajo številna tveganja, ki lahko izničijo vse prednosti telesne kulture in s tem otežijo življenje posameznika ter razslojijo družbo. Grožnje in izzivi v športu, kot so poškodbe, nezmožnost za delo in celo invalidnost, so najpogostejši dejavniki tveganja v športu in telesni dejavnosti, obstajajo pa tudi številna druga tveganja, kot so komercialni pritiski, uporaba mladih športnikov, doping, rasizem, korupcija, nasilje.

Športna panoga vključuje odnose, ki se nanašajo na organizacijo množičnih športnih prireditev, upravljanje športnih organizacij, zagotavljanje športnih in rekreacijskih storitev prebivalstvu, reševanje vprašanj financiranja in sponzorstva, izvajanje znanstvene dejavnosti na področju športa ter usposabljanje kadrov na področju telesne kulture in športa (Hoye, Smith, Nicholson in Stewart, 2018). Ker šport vključuje interakcijo ljudi med seboj, v velikih količinah pri ekipnih športih in tudi pri individualnih športih na športnih igriščih, v parkih in na drugih odprtih ali zaprtih površinah športniki vstopajo v interakcijo med seboj in z okoljem, je potrebna kompetentna organizacija celotnega procesa aktivne telesne dejavnosti. Organizacija prostora, pogoji, ne nujno posebni, vendar primerni in priročni za telesno kulturo, urejanje časa in procesa telesne kulture, učinkovita uporaba sredstev in opreme za doseganje največje koristi od športa. Prav za poudarjanje in doseganje pozitivnega vpliva športa in telesne kulture na družbo, pa tudi za spopadanje z izzivi in zmanjševanje tveganj pri ukvarjanju s športom je treba upoštevati osnovna načela management.

Management je neizogiben člen pri ustreznem načrtovanju, organiziranju, vodenju in kontroli najrazličnejših organizacij. Management iz perspektive profesionalne funkcije ali poklicne funkcije je v športu zaradi doslednega sledenja vseh funkcij neizogiben člen, če želimo za družbo graditi koristi in spodbujati k športnim aktivnostim. V prispevku bomo predstavili koncept managementa na splošno, koncept managementa v športu in management tveganj v športu kot sinergijo vplivnih dejavnikov na posameznika in družbo.

2 Koncept managementa

Koncept managementa ima več pomenov. V poenostavljenem smislu pomeni sposobnost doseganja ciljev z uporabo intelekta, dela in vedenjskih motivov drugih ljudi. Bistvo managementa lahko opredelimo kot vrsto človeške dejavnosti, ki združuje znanost in umetnost upravljanja.

Akademski pojem managementa je upravljanje proizvodnje in skupek načel, metod, sredstev in oblik upravljanja s ciljem povečati učinkovitost proizvodnje in njeno donosnost. Tako je management integrativni proces, v katerem poklicni strokovnjaki oblikujejo organizacije in jih upravljajo s postavljanjem ciljev in razvijanjem načinov za njihovo doseganje.

Zgodovina managementa sega v antične čase, že starogrški mislec Platon je zapisal, da mora obstajati delitev dela, da bi dosegli visoke rezultate. Pozneje je Sokrat ugotavljal, da bi bil proizvodni proces veliko učinkovitejši s pravilno delitvijo dela in pravicami delavcev. Ko se je obseg različnih področij človekovega delovanja razširil, je bilo treba izločiti management kot posebno specifično vrsto dela, da bi zagotovili usklajevanje in usklajeno namensko delovanje udeležencev celotne skupine delavcev. To je v prihodnosti privedlo do širjenja obsega managementa ter do zapletanja in specializacije.

Podobne procese opazimo na področju športnih dejavnosti, na primer trener v začetnih fazah usposabljanja začetnikov sam upravlja vse vidike dela. Ekipa višjega ranga pa ne more shajati samo s storitvami trenerja in ima ob upoštevanju večstranskih dejavnosti cel štab zaposlenih, ki opravljajo ožje funkcije pri vodenju ekipe – trenerji, zdravniki, maserji, administratorji, psihologi in številni drugi, hkrati mora aktiv trenerjev in zaposlenih v športni organizaciji objektivno usklajevati svoje delovanje. Potrebno je ciljno usmerjeno in usklajeno delovanje na vseh ravneh organizacije športa in telesne kulture (Prasad, 2020).

2.1 Koncept managementa v športu

Prenos managementa v športno okolje ni nobena posebnost v svetu organizacij. Z drugimi besedami, v športni organizaciji obstajajo različne vrste dejavnosti managementa. Skupaj z njimi se pojavlja struktura odnosov in podrejenosti. To

pomeni, da so managerji na različnih ravneh usposobljenosti in rešujejo različne naloge.

Managerje običajno delimo v tri glavne skupine:

- strateška raven (vrhunski manager) – to so vodje športnih šol, športnih kompleksov, predsedniki športnih klubov in zvez itd.;
- taktična raven (srednji manager) – vodje oddelkov, samostojni oddelki itd.;
- izvršilna raven (začetni vodja) – trenerji, vodje ekip, zdravstveno osebje itd.

Športni managerji se delijo tudi glede na vrste poklicne dejavnosti: generalni manager, kadrovski manager organizacije, manager oglaševanja, manager trženja, manager – predstavnik športnika.

Sodobni strokovnjak, manager v telesni kulturi in športu, je oseba, ki zna v vsaki situaciji razmišljati zunaj okvirov in strokovno reševati naloge, ki so mu dodeljene pri organizacijskih in vodstvenih dejavnostih. Izraz strokovnosti športnega managerja se izraža v poznavanju teorije in tehnologije upravljanja kadrov in organizacije, v sposobnosti načrtovanja in predvidevanja razvoja organizacije, analiziranja dejavnosti konkurenčnih podjetij, zagotavljanja zanesljivega delovanja različnih športnih objektov in naprav, pridobivanja sponzorjev in investitorjev, organiziranja in vodenja tekmovanj kakršnega koli obsega na dostojni ravni (Gammelsæter, 2019).

Področje telesne kulture in športa vključuje številne vidike, ki sestavljajo njegovo posebnost (Hoye, Smith, Nicholson in Stewart, 2018):

- zdrave ljudi, njihov telesni in duhovni razvoj/poslanstvo;
- profesionalni šport, telesna rekreacija, rehabilitacija itd.;
- to so področja z različno ciljno usmerjenostjo v sistemu telesne kulture;
- področje telesne kulture ima posebno infrastrukturo;
- prisotnost športnih objektov v obliki specifične materialno-tehnične baze;
- norme mednarodnega športnega prava na področju profesionalnega športa;
- aktivni potrošniki: športniki, amaterji, vse kategorije, ki se ukvarjajo s telesno vadbo v različnih oblikah;

- pasivni potrošniki: navijači, gledalci športnih in zabavnih prireditev itd., ki sestavljajo glavne skupine potrošnikov izdelkov na področju telesne kulture in športa.

Za strokovno izpolnjevanje nalog športnega managerja je treba imeti posebne spretnosti: delo z ljudmi, razumevanje razmer, tehnični vidiki. Specifične spretnosti (ugotavljanje razmerja med obsegom izvedene obremenitve, vsebino prehrane in jedilnika, uporaba športne opreme, tehnične, čisto industrijske) so potrebne za managerje, ki delajo v industriji športnih izdelkov, pa tudi pri opravljanju različnih storitev na področju telesne kulture in športa, z drugimi besedami, športni managerji morajo izhajati iz športa, biti profesionalni športniki v preteklosti ali sedanjosti.

Sposobnost vzpostavljanja in vzdrževanja delovnih odnosov z zaposlenimi v organizaciji na delovnem mestu in z zaposlenimi v drugih partnerskih organizacijah označuje sposobnost managerja za delo z ljudmi. Vodja, ki je sposoben videti pozitivne in negativne, močne in šibke točke poklicnega delovanja zaposlenih ter razlikovati med njihovimi podobnostmi in razlikami, izkazuje sposobnost individualnega razumevanja. Sposobnost managerja, da vidi in predstavi celoten proizvodni proces, da razume razmerja med operacijami, je najzahtevnejša sposobnost predstavitve stanja kot celote. Z obstojem te lastnosti lahko manager v dani situaciji predvidi možne spremembe na proizvodnem, političnem, gospodarskem in družbenem področju, v odnosih na splošno ali v posameznih sestavinah (Foster, O'Reilly in Dávila, 2020).

Pri dejavnostih managerja je običajno razlikovati med številnimi vlogami, ki jih povzemamo v tri skupine:

- informacijska vloga;
- predstavitvena vloga (angl. representation): vloga, ki se nanaša na predstavljanje, in vloga, ki se nanaša na zastopanje;
- regulativna vloga.

Informacijska vloga vključuje naslednje funkcije: analitično, informativno in govorniško. Vodja-analitik zbira informacije, ki ga zanimajo, iz različnih zunanjih virov, pa tudi od zaposlenih v svoji organizaciji. Vodja kot informator posreduje informacije v potrebnem obsegu svojim podrejenim. Kot govornik lahko nastopa v

javni in zasebni obliki, v svoji in drugih organizacijah. Predstavnštvo se lahko izraža v vlogi nominalnega šefa, vodje; kontaktne osebe.

Značilna vloga nominalnega šefa je lastna vodji velikih organizacij in se izraža v zastopanju organizacije na sprejemu. Vzdrževanje zunanjih in vzpostavljanje delovnih stikov je vloga kontaktne osebe.

Regulativna vloga vodje je razdeljena na štiri odgovornosti: podjetnik; vzdrževanje normalnega delovnega vzdušja; dodeljevalec virov; posrednik.

Športni managerji so razdeljeni v kategorije glede na stopnjo pripravljenosti. V prvo kategorijo spadajo diplomanti, ki zasedajo višje upravne in vodstvene položaje v športnih klubih in zvezah. Druga kategorija so tisti, ki delajo na področju upravljanja in pravnih vprašanj, načrtovanja in organizacije, financiranja in davkov, propagande in oglaševanja. Tretja kategorija so zaposleni, ki opravljajo organizacijske in administrativne dejavnosti v športnih klubih in zvezah (Hassan, 2018).

Ker nobena organizacija ni imuna na potrebnost obvladovanja tveganj v športu, tudi z vidika začetne oz. uvodne opredelitve tako priložnosti kot nevarnosti udejanjanja v športu, bomo v nadaljevanju posvetili pozornost še managementu tveganj v športu. S tem bomo predstavili zadostno in potrebno obvladovanje tveganj, ki predstavlja sopotnico vsem sodobnim organizacijam, tudi športnim.

2.2 Management tveganj v športu

Management tveganj na področju telesne kulture in športa je pomemben sestavni del funkcionalnega upravljanja športne organizacije in v skladu s tem glavni proces upravljanja za uspešno delovanje športne organizacije. Proces obvladovanja tveganj v športu vključuje proučevanje okoljskih pogojev, načrtovanje, razvoj varnostnega sistema (vključno z razvojem varnostnih ukrepov), izvajanje in spremljanje skladnosti z varnostnimi ukrepi na področju telesne kulture in športa. Pri športu in telesni vadbi obstaja več dejavnikov tveganja. To so tveganja, povezana z vadbenim procesom poškodb, tveganja vadbenih trenerjev, telesnega in duševnega zdravja. Prav tako tveganja, povezana z upravljanjem objektov, in druga zunanja tveganja za družbo in okolje (Dağlı Ekmekçi, Kaner in Gökçe, 2022).

Zahteve ljudi po zdravju so vedno višje, ljudje pa se začnejo pehati za zdravim in čvrstim telesom. Pojavila se je tudi športna vadba, ki lahko ljudem ne le pomaga pri pridobivanju športnega znanja, vadbi in krepitvi telesa, temveč tudi spodbuja presnovo srčno-žilnega sistema, dihalnega sistema ter drugih funkcij in organov telesa, bolj razvija voljo ljudi in jih osrečuje, to pa spodbuja tudi duševno zdravje. A več kot se ljudje ukvarjajo s športom, večje je tveganje za poškodbe, zlasti če se telesne kulture lotevamo z neznanstvenega vidika. Kajti vsak šport, ki postavlja pod vprašaj meje človeškega telesa, prinaša tveganje za športne poškodbe. Med treningi in tekmovanji se morajo športniki soočiti s tveganjem za poškodbe in poskušati zmanjšati izgube. Vzroki za poškodbe so večplastni in jih lahko razdelimo na neposredne vzroke in predispozicijske dejavnike. Predispozicijski dejavnik je potencialni vzrok, ki je odvisen od anatomskih, fizioloških in funkcionalnih značilnosti človeških tkiv in organov ter tehničnih značilnosti samega športa. Bolezen lahko povzroči le pod vplivom neposrednih vzrokov, kot so prekomerna obremenitev človeških tkiv in organov ter napake v športnih tehnikah in dejanjih (Liu, Zhang in Wu, 2022).

Pri ukvarjanju s športom ali telesno kulturo uporabljamo svoje telo in naše mišice so nenehno vključene v proces vadbe. Mišice človeškega telesa so odgovorne za nekatere osnovne telesne funkcije, kot so hoja, skakanje in prenašanje teže. Ljudje se zanašamo na mišice, ki pošiljajo hrano v prebavni sistem, gibanje mišic pa ljudem pomaga pri prebavi, absorpciji in izločanju; mišice skozi usta vdihujejo svež zrak v telo in sproščajo ogljikov dioksid. Mišice po vsem telesu se premikajo, da usmerjajo kri v žilni sistem od glave do stopal ter se po potrebi širijo in krčijo. Lahko rečemo, da morajo vse osnovne funkcije človeškega telesa opravljati mišice, zato morate za ohranjanje zdravja najprej poskrbeti, da bodo vse vaše mišice energične. V nasprotnem primeru telo ne bo moglo zagotavljati osnovnih vsakodnevnih potreb. Ljudje potrebujejo vzdržljivost srca in ožilja ter vzdržljivost mišic za dolgotrajno delo, za premikanje težkih predmetov ali boj proti uporju je potrebna moč mišic, za izvajanje velikega kompleksa dejanj, za izvajanje gibov z velikim obsegom gibanja je treba imeti prožne sklepe ter močno raztegnjene mišice in vezi. Športni trening pomaga ljudem obvladati kompleksne vadbene gibe, s pravilnim športnim treningom pa lahko s polovico truda dosežete dvakrat večji rezultat. Zelo pomembna značilnost športa je, da mora športnik obvladati pravilen način gibanja in spretnosti, da se rezultati športnega udejstvovanja lahko pokažejo na človeškem telesu. Različni programi športne vadbe postavljajo pred trenerje različne stopnje zahtev, učinek športne vadbe pa je mogoče povečati le s povečanjem sposobnosti trenerja v športu.

Podobno lahko športni trening pomaga ljudem ohranjati stabilno in dobro duševno stanje med vsakodnevnimi treningi in tekmovanji. Številna dejstva so pokazala, da je za športnike s stabilno in dobro duševno kakovostjo pri športnem treningu tekmovalna dejavnost pomemben dejavnik pri doseganju uspeha in zmage, saj je pravilen in varen športni trening odlično sredstvo za oblikovanje stabilnega in dobrega duševnega stanja (Huang in Wen, 2022).

Različni podatki kažejo, da so športne poškodbe vse pogostejše in so postale glavni dejavnik, zaradi katerega trpijo športniki. Po podatkih tednika Sports Weekly so proučevali vrste športnih poškodb zaradi nepravilne športne vadbe od leta 2012 do leta 2021, pri čemer obstajajo štiri glavne vrste: nategi mišic in kit, poškodbe sklepov, poškodbe srca in zlomi. Športniki se poškodujejo zaradi tehničnih napak, visoke intenzivnosti, dolgega trajanja, velikega števila ponovitev ali nenadnih gibov. Poškodbe, ki jih povzročijo mehanski in fizični dejavniki med telesnim naporom, se imenujejo »športne poškodbe«. Pojav športnih poškodb je povezan z dejavniki, kot so tehnična gibanja, raven športne vadbe, organizacija športne vadbe in športno okolje. Športne poškodbe pogosto povzročijo, da športniki ne morejo normalno sodelovati na treningih in tekmovanjih, kar ne le ovira izboljšanje športne uspešnosti, temveč tudi skrajša športno življenje in celo privede do doživljenjskih telesnih poškodb športnikov. Športne poškodbe povzročata dva dejavnika: prvi so posebne tehnične zahteve športnikov, drugi pa anatomske in fiziološke značilnosti posameznih delov človeškega telesa. Poškodbe običajno nastanejo zaradi neposrednih vzrokov, kot sta neustrezna organizacija treninga in prevelika lokalna obremenitev (Liu, Zhang in Wu, 2022).

Tveganje trenerskega vodenja je v tem, da pri športnem vodenju trenerji preveč pozornosti namenjajo kultiviranju sposobnosti in rezultatom treninga, pri čemer zanemarjajo razvoj psihološkega zdravja, včasih pa sta vprašljiva usposobljenost samega trenerja in njegov znanstveni pristop k procesu treninga. Z drugimi besedami, trenerji si ne vzamejo časa, da bi vadečim razložili znanost o športu, čeprav je ključnega pomena, da razložijo fiziologijo mišičnega dela, izračunajo energijo, potrebno za izvedbo vaje, in splošni učinek na telo, pravila za izvedbo vaje na ustreznem simulatorju, ob upoštevanju varnostnih pravil tako za vadečega kot za ljudi okoli njega. Pomembna sestavina je tudi čas po vadbi, v katerem si mora telo kot celota in zlasti mišice opomoči in biti pripravljene na nadaljnje obremenitve, žal pa tudi to trener pogosto zanemarija, kar lahko povzroči poškodbe pri ljudeh, ki si niso opomogli od prejšnjih treningov, pa tudi veliko tveganje za nabiranje kronične

utrujenosti, ki lahko vodi v sindrom pretreniranosti, odvrta željo po športni aktivnosti in celo vodi v depresijo. To ne velja le za profesionalne športnike, temveč predvsem za ljudi, ki vodijo aktiven življenjski slog, saj ima počitek pomembno vlogo pri odstranjevanju mlečne kisline iz telesa, obnavlja fiziološki pH telesa in normalizira presnovo, kar bo v kombinaciji ugodno vplivalo na telo vadečega, omogočilo bo energičnost, vedrino, samozavest in tudi izboljšalo športne rezultate. Prav to tveganje mora vodstvo upoštevati in izbrati osebe, trenerje in športne pomočnike, ne le ljudi, ki se ukvarjajo s športom in telesno vzgojo, temveč strokovnjake, usposobljene na športnih šolah, univerzah, fakultetah za fiziologijo in rehabilitacijo, tako da imajo vaditelji znanstveno znanje o fiziologiji, anatomiji in presnovi. Prav tako mora vodja poleg kakovosti trenerjev spremljati tudi njihovo število glede na število vključenih oseb oziroma vadbo v telovadnici ali na posebej opremljenem športnem igrišču (Dağlı Ekmekçi, Kaner in Gökçe, 2022; Aulicino, Speccher, Felici, Gervasi in Castaldi, 2020; Yu in Xing, 2020).

Tveganje managementa športnih objektov, kot pove že ime, je varnostno tveganje pri gradnji tehničnih objektov, ki se uporabljajo za športno vadbo, na primer gradnja športnih objektov, ki ne ustrezajo državnim standardom kakovosti, nerazumna zasnova športnih stez, kar lahko privede do športnih poškodb. Zelo pomembna je tudi kakovost športne opreme, ki se uporablja pri telesnih vajah. Če oprema ne ustreza standardom, bo pri uporabi povzročila različne vrste poškodb. Za vsak športni objekt, kamor ljudje hodijo na šport ali vadbo, je zelo pomembno, da se upošteva veliko meril, kot so prostornina prostora ali športnega igrišča, osvetlitev v njem, kroženje zraka, vzdrževanje fiziološke temperature, ionizacije in vlažnosti zraka (v zaprtih prostorih), kadrovska zasedba pripadajoče infrastrukture, kot so tuši, garderobe, sanitarije, zdravstveni center, skladišča, prostori za počitek osebja in objekti za vzdrževanje tehnično pravilnega delovanja športnega kompleksa z visokimi sanitarnimi in higienskimi standardi v vseh prostorih. Merila za posamezne objekte so različna, tako za bazen, telovadnico, ekipne športe ali javna vadbišča. Zelo pomembno je tudi stanje opreme, ki se uporablja za telesne vaje, načini njene pritrditve (če je potrebna) in lokacija v prostoru (Pargaonkar, 2020).

Primer je raziskovalno delo (Dağlı Ekmekçi, Kaner, in Gökçe, 2022), ko ljudje v telovadnici niso dosegli zelenih športnih rezultatov, bili so pogosto utrujeni in so imeli težave s čustvenim stresom. Pri pregledu telovadnice, trenerjev, opreme se je izkazalo, da je nezadostna osvetlitev povzročila hitro duševno utrujenost športnikov, zaradi česar niso mogli nadaljevati procesa treninga, kar je posledično povzročilo

zmanjšanje telesne dejavnosti. In takšnih primerov je lahko še veliko, saj na ljudi vplivata okolje in ozračje, zato je treba poznati in upoštevati ta tveganja, kot so zrak, kroženje zraka, vlažnost, temperatura, ionizacija zraka, čeprav ti dejavniki niso neposredno povezani s procesom telesne dejavnosti, imajo skoraj odločilno vlogo pri aktivnem športu.

Tveganje managementa tekmovanja je prisotnost različnih vrst tveganj v športnem tekmovanju, kot so pomanjkanje športnega duha v tekmovanju, nepoznavanje pravil, pomanjkanje sredstev za zmago v igri, zlonamerni prekrški nad nasprotniki, povečanje števila športnikov, športne poškodbe in celo stopnjevanje konflikta med tekmovalci. Pri izvedbi vseh športnih dogodkov mora vodstvo športa zagotoviti varnost vseh udeležencev dogodka, vključno z gledalci in navijači. Ker v športu vedno divjajo strasti, vsi so v razburjenem stanju, udeleženci iz procesa tekmovanja, navijači in gledalci iz podpiranja svojih idolov, je tveganje za vžig zelo veliko, zato je treba zagotoviti varnost s posedanjem navijačev bolj narazen, zadostno stopnjo zaščite in tehničnega osebja, pripraviti zdravnike za nujno medicinsko pomoč, izvajati pojasnjevalne pogovore z navijači o športu in vplivu njihovega vedenja na športnike in tekmovanja na splošno. Hkrati ohranite visoko raven sanitarnih in higienskih standardov na prizorišču tekmovanja. In seveda bodite pripravljeni oziroma imejte predstavo o morebitnih nepričakovanih tveganjih, kot so podnebna, proizvodna, tehnična in geopolitična (Dai in Menhas, 2020).

Prav tako se lahko izzivi pojavijo s katere koli druge strani, nenadni mednarodni in domači politični, gospodarski, družbeni in naravni dogodki lahko resno ovirajo ali celo otežijo izvajanje športnih dejavnosti ali telesne dejavnosti. To nalogo otežuje dejstvo, da je treba tveganja čim bolj zmanjšati, prej pa odpraviti in zagotoviti najvišjo raven varnosti ne le osebam, ki se ukvarjajo s športom ali izvajajo telesne vadbe, temveč tudi ljudem v njihovi okolici, zgolj mimoidočim (če se telesna dejavnost izvaja v parkih ali drugih javnih prostorih), navijačem in gledalcem (med športnimi dogodki), servisnemu osebju (na javnih mestih in v specializiranih ustanovah za izvajanje množičnih športnih dogodkov) in okolju (Yu in Xing, 2020). Zato je pri športnih dejavnostih zelo pomembno sprejeti ukrepe za obvladovanje tveganja, ocena tveganja pa je zelo pomemben del dela športnega menedžerja. Zato morajo športni menedžerji skrbno razumeti tveganja športnih prireditev, oceniti in napovedati stopnjo tveganja športnih prireditev, razviti strategije za izredne razmere pri izvedbi športnih prireditev in nadzorovati verjetnost tveganj v povezavi z

lokalnimi dejanskimi razmerami, da lahko športne prireditve bolje prispevajo k razvoju posameznika in celotne družbe (Elwakeel, Senosy in Mohamed, 2020).

Potrebno je znanstveno delo z ljudmi, ki se ukvarjajo s športom med počitnicami, izvajanje kulturne in ideološke vzgoje športnikov, pristop k vadbi z znanstvenega vidika, na posebej za to določenih in pripravljenih mestih, uporaba tehnično popravljene ustrezne opreme (za različne športe in telesne dejavnosti, primerne in ustrezne), jasna razdelitev nalog in odgovornosti med športnimi menedžerji ter vzdrževanje in izboljšanje komunikacije in koordinacije menedžerjev med seboj, menedžerji različnih ekip, mestnimi organi ali upravo. Na primer, neznanstveni pristop k vadbi bo negativno vplival na telesno in duševno stanje osebe, kar bo povzročilo izgubo zanimanja za šport in lahko privede celo do depresije; to se zgodi pri preobremenjenosti, neustrezni razporeditvi časa in nabora ter metodah vadbe in uporabi neustrezne opreme. Zato mora biti idealen načrt vadbe znanstven, racionalen in ustrezen. Podobno velja, če zanemarimo kulturno, izobraževalno in ideološko vzgojo športnikov, bo to vplivalo na kognitivno raven športnikov, nato pa na vadbene sposobnosti in psihološko stanje športnikov. Tako vidimo, da so poškodbe pri športnikih in ljudeh, ki se ukvarjajo s telesno kulturo, v večji meri sistemska napaka pri upravljanju športa (Zhang, 2021).

4 Zaključek

Na podlagi navedenega lahko sklepamo, da je menedžment prisoten na vseh področjih človekovega delovanja, tudi, kot kaže, v rekreativnem in zdravstvenem konceptu športa, kjer si ljudje izboljšujejo zdravje, se sproščajo, aktivno preživljajo prosti čas in krepijo socialne stike, je prostor za menedžment. In le menedžment določa kakovostni rezultat pozitivnega vpliva športa in telesne kulture na človeka, njegovo telesno obliko ter udobno in produktivno preživljanje prostega časa, pa tudi pozitiven vpliv na družbo kot celoto zaradi kompetentne organizacije športnih dogodkov in vadbene procesa, ki so koristni in varni ter čim bolj udobni za ljudi različnih kultur in pogledov.

Literatura

- Ascione, A., Di Palma, D., & Napolitano, S. (2018). Social inclusion and education through sport and technology. *Sport Science*, 11(1), 52–56.
- Aulicino, G., Speccher, L., Felici, J., Gervasi, F., & Castaldi, S. (2020). The main critical issues of the gym environment in an Italian city. *Ann Ig*, 32(3), 285–295.

- Balhadj, S., & Benreghai, M. (2022). Sport ecosystem and territorial development: essay to elaborate a theoretical model of youth social inclusion through sport in Morocco. *South Florida Journal of Development*, 3(4), 5577–5596.
- DAĞLI EKMEKÇİ, Y., KANER, S., & GÖKÇE, H. (2022). Occupational health and safety in sports: risk analyses and consumer's point of view for a sports center. *Pamukkale Journal of Sport Sciences*, 13(1), 1–21.
- Dai, J., & Menhas, R. (2020). Sustainable development goals, sports and physical activity: the localization of health-related sustainable development goals through sports in china: a narrative review. *Risk Management and Healthcare Policy*, 2020(13), 1419–1430.
- Elwakeel, A., Senosy, L., & Mohamed, L. (2020). Factors influencing the formation of sports security awareness on the management of sports events. *Sports Science Journal*, 35.
- Evropska listina o športu. (2022, 11 6). Retrieved from EVROPSKA LISTINA O ŠPORTU: <https://www.zsis.si/wp-content/uploads/2015/11/evropska-listina-o-portu-1.pdf>
- Foster, G., O'Reilly, N., & Dávila, A. (2020). *Sports Business Management (T. 2nd Edition)*. New York: Routledge.
- Gammelsäter, H. (2019). Sport is not industry: bringing sport back to sport management. *European Sport Management Quarterly*, 21(2), 257–279.
- Gilchrist, P., & Wheaton, B. (2017). The social benefits of informal and lifestyle sports: a research agenda. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 9(1), 1–10.
- Hassan, D. (2018). *Managing Sport Business: An Introduction (T. 2d Edition)*. New York: Taylor & Francis.
- Hoye, R., Smith, A., Nicholson, M., & Stewart, B. (2018). *Sport Management*. London: Routledge.
- Hoye, K., Smith, A., Nicholson, M., & Stewart, B. (2018). *Sport Management (T. 5th Edition)*. London: Routledge.
- Huang, H., & Wen, S. (2022). Markov model-based sports training risk prediction model design and its training control. *Hindawi Journal of Sensors*, 2022.
- Ivanova, T. (2017). Socioecological potential physical culture and sports in the life of the contemporary person. *Karelian scientific journal*, 6(2), 149–151.
- Liu, Z., Zhang, J., & Wu, D. (2022). Sports injury identification method based on machine learning model. *Hindawi Computational Intelligence and Neuroscience*, 2022.
- Olszewski-Stryzowski, D. (2018). European societies' access to sport – the European Union actions. *GeoSport for Society*, 9(2), 71–81.
- Pargaonkar, G. (2020). *Sports Management*. India: Friends Publications.
- Prasad, L. (2020). *Principles and Practice of Management (T. 10th edition)*. New Delhi: Sultan chand & sons.
- Spaaij, R. (2011). *The Social Impact of Sport: Cross-Cultural Perspectives*. New York: Taylor & Francis.
- Yu, W., & Xing, J. (2020). Sports event model evaluation and prediction method using principal component analysis. *Wireless Communications and Mobile Computing*, 2020, 10.
- Zhang, H. (2021). Effects of climate monitoring on risk management of outdoor sports in colleges and universities from the perspective of psychology. *Psychiatria Danubina*, 33(8), 18–569.

VODENJE KOT KLJUČNA NALOGA ŠPORTNIH MANAGERJEV

MAJA MEŠKO,¹ IZTOK PODBREGAR,¹ MARTIN KOŽELJ²

¹ Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede, Kranj, Slovenija
maja.mesko@um.si, iztok.podbregar@um.si

² Nogometna zveza Slovenije, Kranj, Slovenija
martin.kozelj@student.um.si

Sinopsis Športni managerji morajo za doseg zastavljenih ciljev poznati večine vodenja, kar pomeni, da morajo biti sposobni organizirati proces dela, zaposlene motivirati, z njimi ustrezno komunicirati ter na njih vplivati in jih spodbujati za doseg delovnih nalog. Pri vodenju je prav tako pomembno, da za dano situacijo izberemo najprimernejši stil vodenja, ki pripelje do uresničitve ciljev športne organizacije. V poglavju je predstavljena funkcija vodenja v športnem managementu, njen ključni doprinos k uspešnosti športne organizacije ter v okviru funkcije vodenja stili vodenja, motiviranje ter komuniciranje, ki jih uporabljajo managerji. Predstavljena so tudi znanja večine in spretnosti, ki jih mora športni manager pri vodenju imeti.

Ključne besede:

vodenje,
šport,
športni
management,
stili vodenja,
vodstvene
sposobnosti

LEADERSHIP AS A KEY TASK OF SPORTS MANAGERS

MAJA MEŠKO,¹ IZTOK PODBREGAR,¹ MARTIN KOŽELJ²

¹ University of Maribor, Faculty of Organizational Sciences, Kranj, Slovenia
maja.mesko@um.si, iztok.podbregar@um.si

² Football Association of Slovenia, Kranj, Slovenia
martin.kozelj@student.um.si

Abstract In order to achieve the set goals, sports managers must know leadership skills, which means that they must be able to organize the work process, motivate employees, communicate with them appropriately and influence them and encourage them to achieve their work tasks. In management, it is also important to choose the most suitable management style for a given situation, which leads to realizing the goals of the sports organization. The chapter presents the function of leadership in sports management, its key contribution to the success of a sports organization, and within the framework of the leadership function, leadership styles, motivation, and communication that sports managers can use. The knowledge, skills, and abilities that a sports manager must have in management is also presented.

Keywords:
leadership,
sport,
sports
management,
leadership styles,
leadership skills

1 Uvod

Sodoben manager mora biti sposoben učinkovito poslovoditi temeljne managerske funkcije ter skrbeti za uravnotežen razvoj organizacije, obenem mora biti tudi dober vodja. Ravno tako morajo športni managerji, za doseg zastavljenih ciljev, poznati veščine vodenja, kar pomeni, da morajo biti sposobni organizirati proces dela, zaposlene motivirati, z njimi ustrezno komunicirati ter na njih vplivati in jih spodbujati za doseg delovnih nalog.

V tem poglavju je predstavljena funkcija vodenja v športnem managementu, njen ključni doprinos k uspešnosti športne organizacije ter v okviru funkcije vodenja stili vodenja, motiviranje ter komuniciranje. Na koncu poglavja so predstavljena tudi znanja veščine in spretnosti, ki jih mora športni manager pri vodenju imeti.

2 Funkcija vodenja

2.1 Opis funkcije vodenja, definicije in koncepti vodenja

Pojem vodenja se pogosto uporablja kot sopomenka za management, vendar predstavlja le eno izmed funkcij, ki jih poznamo v managementu. Management se namreč sestoji iz štirih temeljnih funkcij: funkcije planiranja, funkcije organiziranja, funkcije vodenja in funkcije kontroliranja oziroma nadziranja (Možina, 2004). Pojma vodenja torej ne smemo enačiti s pojmom management. Poznamo več definicij vodenja. V nadaljevanju bomo predstavili nekatere izmed njih.

Vodenje na splošno opredelimo kot vedenjski proces vplivanja na posameznike in skupine k zastavljenim ciljem (Barrow, 1977). Možina (1992, str. 12) vodenje opisuje »kot proces vplivanja vodje na posameznika ali skupino za doseganje začrtanih ciljev v dani situaciji«. Vodenje je po Krause (1999, str. 7) nadzor dogodkov z določanjem smeri in moči delovanja drugih, da s pomočjo njihovega znanja in spretnosti organizacija doseže zastavljene cilje. Dubrin (2022) definira vodenje »kot eno izmed sestavin managementa, ki je definirano kot delo s posameznikom ali skupino, z namenom doseganja ciljev organizacije«. Flisek (2003) management opredeljuje kot procese, ki omogočajo delovanje sistema, ki je sestavljen iz ljudi in tehnologije. Pri tem izpostavlja najpomembnejše vidike menedžmenta, in sicer: (1) načrtovanje, (2) zagotavljanje financiranja, (3) organiziranje, (4) kadrovanje, (6) izvajanje nadzora in (7) razreševanje problemov. Pri tem za vodenje navaja, da gre za procese, ki

ustvarjajo organizacijo ali jo ustrezno prilagajajo aktualnim razmeram, v katerih deluje organizacija. Nekateri avtorji predstavljajo vodenje kot eno izmed veščin, ki se je ne da istovetiti z upravljanjem, saj zahteva posebna znanja in spretnosti ravnanja pri delu z zaposlenimi (Luckman Jagodič, 2007). Spet drugi obravnavajo vodenje kot proces, ki traja dlje časa in ima za namen doseganje ciljev, ki so usmerjeni na vodenje ljudi (Sullivan in Decker 2005). Pri vodenju gre predvsem za osebno odločitev in odgovornost, da s svojim vedenjem prispevamo k skupnim ciljem (Miller, 2003).

Nekateri avtorji, kot so na primer Rozman, Kovač in Koletnik (1993, str. 196–197), delijo vodenje na vodenje v ožjem in vodenje v širšem kontekstu. Vodenje v ožjem kontekstu opredeljuje predvsem ravnanje vodje in lastnosti, ki jih ima vodja. Vodenje v širšem kontekstu pa vključuje, poleg sestavin vodenja v ožjem kontekstu, tudi motiviranje, kadrovanje in komuniciranje (Rozman, Kovač, Koletnik 1993, str. 196–197). Delitev vodenja v ožjem in širšem kontekstu obravnavata tudi Hersey in Blanchard. Razliko med vodenjem v ožjem in širšem pomenu vidita v sami organizaciji. Vodenje v širšem kontekstu v organizaciji obstaja zaradi zagotavljanja ciljev organizacije, medtem ko vodenje v ožjem kontekstu razumemo, ko želimo vplivati na vedenje skupine ali posameznika (Možina, 1992).

S terminom vodenja označujemo proces komuniciranja, ki poteka v organizaciji med različnimi nivoji, proces določanja dela, procese, ki pripeljejo do doseganja skupnih organizacijskih ciljev ter proces motiviranja zaposlenih. Od managerjev pričakujemo temeljna znanja psihologije, izkušnje in kompetentnost, zlasti pa razumevanje interesov, ki določajo vedenje ljudi (Šugman, Bednarik, Doupona – Topič, Jurak, Kolarič, Kolenc, Rauter in Tušak, 2006).

Poglede na vodenje lahko razdelimo tudi glede na koncepte vodenja. Po Možini (2002) poznamo tri koncepte, po katerih si ustvarimo predpostavke o ljudeh, ki jih vodimo. Ti koncepti so zajeti v treh teorijah, ki so tradicionalna teorija o vodenju sodelavcev, ki jo imenujemo tudi znanstveni management, teorija o medčloveških odnosih in teorija o ravnanju s kadrovskimi viri. Te teorije predstavljajo stališča do vodenja ljudi. Vsak vodja ima namreč predstave o ljudeh, ki so lahko zanj »dobri« ali »slabi«. V Tabeli 1 so predstavljeni koncepti vodenja, predpostavke, ki so za vsak koncept značilne in način vodenja oziroma pogled na samo vodenje.

Tabela 1: Koncepti vodenja in pogledi na vodenje

Tradicionalna teorija o vodenju sodelavcev (znanstveni management)	Teorija o medčloveških odnosih	Teorija o ravnanju s kadrovskimi viri
Predpostavke <ul style="list-style-type: none"> – Zaposleni delo sovražijo. – Plačilo predstavlja osnovni motiv za delo. – Delavci ne želijo ustvarjalnega in samouresničujočega dela. – Da bi zaposleni delali, jih mora vodja k temu priganjati. 	Predpostavke <ul style="list-style-type: none"> – Zaposleni se v organizaciji želijo počutiti pomembne in koristne. – Zaposleni želijo pripadnost prepoznavnost – Na delovnem mestu zaposleni želijo zadovoljstvo. – Zaposleni želijo biti obveščeni o rezultatih svojega dela. 	Predpostavke <ul style="list-style-type: none"> – Ljudje radi opravljajo svoje delo. – Človek, ki je predan ciljem, se usmerja sam. – Zaposleni imajo velik potencial, ki je le delno izkoriščen.
Vodenje <ul style="list-style-type: none"> – Nadzor in kontrola. – Enostavne ponavljajoče operacije. – Razdrobljene naloge. – Podrobna pisanost delovnih mest. 	Vodenje <ul style="list-style-type: none"> – Pri zaposlenih spodbuditi občutek pomembnosti in koristnosti. – Obveščanje in poslušanje ljudi. – Samokontrola. 	Vodenje <ul style="list-style-type: none"> – Zagotoviti popolno uporabo kadrovskih virov. – Pomoč pri sproščanju zmožnosti. – Participacija, skupni cilji.

vir: lastni

Uspešen manager naj bi bil tudi dober vodja (Kinsman, 1993), vendar ni vedno. Glavna razlika med managerjem in vodjo ali voditeljem je v izvoru moči in stopnji, do katere jo upoštevajo podrejeni.

Če manager ni učinkovit, lahko to pripelje do zmanjšane produktivnosti, izgube motivacije zaposlenih in neučinkovitega poteka dela. Če vodja ni učinkovit, lahko pričakujemo podobne posledice, vendar se pri tem lahko pojavijo še drugi negativni rezultati, ki so posledica neučinkovitega vodenja, kot so zdravstveni absentizem, fluktuacija zaposlenih, neustrezen razvoj zaposlenih in neuskkljenost samih elementov organizacijske kulture. V Tabeli 2 so prikazane ključne razlike, ki ločujejo vodjo in managerja.

Tabela 2: Razlike med vodjo in managerjem

Vodja	Manager
Duša	Usmerja
Vizionar	Reagira na spremembe
Strast	Rešuje težave organizacije in zaposlenih
Kreativnost	Ima avtoriteto
Elastičnost	Ima moč in kontrolo
Inovativnost	Moč zaradi položaja
Pogum	Stvaren
Navdušenje	Daje navodila
Iznajdljivost	Analičen
Navdušuje	Ohranja status quo
Eksperimentiranja	Orientiran na delo
Ustvarjanje sprememb	
Osebnostna moč	

vir: lastni

Razlika med managerjem in vodjo je predvsem v tem, da manager v večji meri uporablja pozicijsko moč, razum, avtoriteto, vodja pa pozicijsko moč v veliki meri nadomešča z osebnostno močjo, vizijo, inovativnostjo, navduševanjem in kreativnostjo.

2.2 Funkcija vodenja v športu

Za dolgoročno uspešnost športne organizacije je pomembno, da je v proces strategije vključena funkcija vodenja, saj je treba za doseganje ciljev usmerjati ljudi, za uspešno usmerjanje pa potrebujemo vodjo. Zato je vodenje ključna funkcija vsake športne organizacije. Najpomembnejši dokazani dejavniki učinkovitega vodenja so kakovost vodje, kakovost sledilcev, situacijski dejavnik in stil vodenja.

Šport je ena izmed pomembnih dejavnosti v gospodarstvu. Že veliko športnih organizacij deluje kot gospodarska družba, ki ima svojo blagovno znamko. Tu gre predvsem za organizacije, ki gojijo ekipne športe, kot so roket, hokej, košarka in nogomet. V športnih organizacijah po navadi delujejo vodstveni delavci, ki so formalno strokovno podkovani, z visoko izobrazbo in ki so tudi nekdanji aktivni profesionalci športnih dejavnosti. Namreč vodje na področju športa naj bi bili strokovnjaki na svojem področju, ki poznajo cilje športne organizacije, znajo vzpostavljati dobre medsebojne odnose, uporabljajo uspešne metode dela in situaciji prilagojen stil vodenja (Kobi, 2007).

Če primerjamo športno organizacijo z drugimi organizacijami, vidimo, da je za uspeh ene in druge potreben dober team, ki je usmerjen k doseganju ciljev in dobrim rezultatom. Športno organizacijo vodi športni manager, ki povezuje področje strokovne športne dejavnosti in poslovno področje športa (Šugman, Bednarik & Kolarič, 2002). Vsaka športna organizacija namreč mora imeti športnega managerja, ki je odgovoren za uspešnost organizacije in zna pravilno razdeliti vire financiranja. Športni managerji opravljajo več del, na primer delajo z vrhunskimi športniki, organizirajo športne prireditve, upravljajo športne objekte.

Vsaka športna ekipa mora imeti vodjo z dovolj izkušnjami, da lahko sprejema odločitve. Cilji morajo biti jasni, premišljeni in skladni z okoljem. Vodenje teama je ključno za uspešnost športne ekipe. Vodja določa kratkoročne in dolgoročne cilje, razdeli naloge, spremlja napredovanje, rešuje probleme in zagotavlja pogoje za nemoteno delo. Naloga vodje je, da skrbi za prenos strokovnega znanja na člane teama in da jih zna poiskati tudi zunaj organizacije. Pri proučevanju vloge vodje (trenerja) ugotovljamo, da gre za zahteven poklic, ki ima glede na zahtevnost in raznolikost potrebnih znanj vlogo učitelja, psihologa, pedagoga in vodje (Tušak, Misja & Vičič, 2003).

3 Stili vodenja

Področje, ki je v okviru vodenja obravnavano posebej, so stili vodenja. Ti so, kljub temu da so v veliki meri rezultat individualnih lastnosti vodij, razdeljeni v skupine oziroma ločene kategorije. Stili vodenja se lahko glede na situacijo prepletajo ter prilagajajo (Podpečan in Meško, 2016).

Stil vodenja pomeni, da z relativno trajnim vzorcem vplivamo na obnašanje ljudi z namenom, da delajo tako, da vzajemno dosegajo postavljene cilje. Posamezni vodja s svojim specifičnim ravnanjem in vodstvenim obnašanjem vpliva na vrsto stila vodenja, ki je zanj značilen. Stil vodenja vodje zaposleni v organizacijah zaznavajo subjektivno (Kovač, Mayer in Jesenko, 2004). Stil vodenja Treven in Srića (2001) definirata kot »hierarhičen odnos med vodjo in njegovimi podrejenimi, z namenom, da lahko vodja opravlja dve med seboj prepleteni funkciji: upravljanje nalog in upravljanje ljudi«.

Prva dva stila vodenja sta se pojavila kot rezultat raziskav obnašanja vodij do podrejenih pri dajanju navodil za doseg cilja, ki so jih izvedli na dveh univerzah v ZDA, na Univerzi Ohio State in Univerzi Michigan. Na osnovi odgovorov na vprašanja deležnikov, kakšno vedenje ima vodja pri dajanju nalog do njih, so prišli do rezultata, da obstajata dva stila vodenja, ki sta bila pozneje podlaga za številne prihodnje načine stilov vodenja oz. modelov vodenja (Lussier in Achua, 2015).

Prvi stil je bil, da je bilo vodenje usmerjeno v izvajanje nalog oz. v samo proizvodnjo, za kar pa je vodja moral svojim podrejenim dati natančne naloge, ki so jih morali izvesti po določenih standardih in predpisih, da izpolniti nalogo tako, kot je bilo pričakovano. Drugi stil vodenja pa je bil vodenje, usmerjeno v medosebne odnose oz. usmerjeno v zaposlene. Pri takšnem načinu vodenja je bilo pomembno zaupanje med vodjem in podrejenimi, čas za reševanje in prisluh problemov, sprejemanje sprememb, prijetno vzdušje v delovnem okolju. Pri prvem stilu vodenja je šlo za razumevanje upoštevanja vodje pri izvajanju postopkov za doseg cilja, pri drugem stilu vodenja pa je šlo za pristop do zelenega cilja na osnovi motivacije, dobrih odnosov. Osnovna stila vodenja sta bila podlaga, da so se razvijali različni stili vodenja, od avtokratičnega do demokratičnega, ki so še bolj natančno opredelili načine vodenja (Lussier in Achua, 2015).

Zgodovina stilov vodenja kaže, da so avtorji prihajali pri raziskavah do podobnih in pomembnih izsledkov, ki so omogočali razvoj stilov vodenja. V začetku jim je bil pri stilih vodenja pomemben ekonomski rezultat, pozneje pa se je izkazalo, da se brez pravega ravnanja s človeškimi viri dolgoročno ne pride do take uspešnosti, ki bi organizaciji omogočala preživetje (Golob, 2009). Prav tako so v samih začetkih proučevanja stilov vodenja bili pozorni predvsem na vodjo in značilnosti njegovega vodenja, pozneje pa se je vse večji poudarek dal proučevanju vpliva stilov na motivacijo zaposlenih (Chelladurai, 1984).

Največkrat navedeni stili vodenja so odvisni od tipov vodij. Ti so (Lussier in Achua, 2015):

1. avtokratični stil vodenja,
2. demokratični stil vodenja ter
3. liberalni stil vodenja.

Tabela 3: Razlike med stili vodenja

Stil vodenja	Prednosti	Slabosti
Avtokratski stil vodenja	Celovita kontrola Dober nadzor nad delom v organizaciji Hitro odločanje	Vodja odločitve sprejema sam Zaposleni so odvisni od vodje Predvsem enosmerna komunikacija Večja fluktuacija, absentizem
Demokratski ali participativni stil vodenja	Motivacija med zaposlenimi Spodbujanje ustvarjalnosti Večje zadovoljstvo zaposlenih Dvosmerna komunikacija med zaposlenim in vodjo Soodločanje	Počasnejše odločanje Negativni vpliv skupine na posameznika (skupinsko razmišljanje, prisotnost dominantne osebe ...)
Liberalni stil vodenja	Spodbujanje talentov Spoštovanje	Manjše planiranje Ni koordinacije dela Ni kontrole nad delom Izogibanje odgovornosti vodij Zmanjšano sodelovanje med zaposlenimi in vodjo

vir: lastni

V velikih organizacijah, kjer vodenje poteka po hierarhični lestvici ali linijskem sistemu, govorimo o avtokratskem stilu vodenja. Zanj je značilno, da vodja za vse odloča sam in da ne obstaja direktni kontakt med vodjo in vodenimi. Vodja se opira na svoj hierarhični položaj, ki ga z delovanjem utrjuje. Vodja pričakuje od zaposlenih, da mu poročajo o rezultatih (Rozman, Kovač in Koletnik, 1993). Ta stil vodenja je učinkovit predvsem v kriznih razmerah, ko gre za preživetje organizacije ter pri organizacijah s hierarhično ureditvijo, kot sta policija in vojska. Če uporabljamo zgolj ta stil vodenja, to za organizacijo ni učinkovito, prej pomeni zavoro. Zato tak stil vodenja v sodobnih organizacijah redko srečamo.

Pri demokratskem stilu vodenja ali participativnem stilu vodenja je značilno, da vodja odločitev odločitve sprejema s pomočjo zaposlenih, s katerimi aktivno sodeluje. Vodja s sodelavci koordinira, usmerja in organizira, končna odločitev pa je odvisna od vodje. Med vodjem in sodelavci poteka dvosmerna komunikacija in vsak ima pravico, da sprašuje, da daje pobude in predloge, saj se s tem poveča tudi motivacija zaposlenih, vodja tukaj ne ukazuje. Pri tem stilu gre poleg soodločanja tudi za usmeritev vodje k oblikovanju skupine kot teama (Rozman, Kovač in Koletnik, 1993).

Liberalni stil vodenja je pravo nasprotje avtokratičnemu stilu vodenja. Ta dopušča individualno svobodo zaposlenim in je primeren na primer za raziskovalni inštitut. Vodja sicer formalno obstaja, opravlja pa le nekatere naloge. Pobuda in odgovornost pa je na strani zaposlenih. Skupina ni homogena, vsak dela kolikor hoče, zna in zmore. Za tak stil vodenja je pomembno, da zaposleni težijo k osebni rasti, da imajo visoko delovno moralo, kajti le tako se bo obnesel in posameznike združil v skupni cilj. Če nastopi samovolja ali če so nagnjeni k lagodju, pa pride do anarhije (Lussier in Achua, 2015).

Nobenega posameznega stila vodenja ne moremo označiti za najboljšega, vendar nam razumevanje prednosti vsakega izmed njih omogoča boljše razumevanje stvari, zaradi katere je vodenje uspešno.

V zadnjem času se soočamo s stili vodenja, ki jim je osnova čustvena inteligenca, katere pomen v povezavi za uspešno vodenje je odkril priznani psiholog David McClelland (Goleman 2011). Čustvena inteligenca je sposobnost uspešnega ravnanja s samim seboj in v odnosu z drugimi in na osnovi raziskav se je razvilo šest stilov vodenja (Golob, 2009).

3.1 Stili vodenja v športu

Vloga vodje v športu je za uresničevanje poslanstva športne organizacije zelo pomembna. Vodja ima namreč moč, da ohranja vse športnike združene proti zastavljenemu cilju. Močan vodja v športu lahko uspešno in učinkovito motivira in dvigne moralo in samozavest svoje ekipe. Športni vodja mora spodbuditi pravo energijo, motivirati ljudi, da bodo dosegali cilje. Zato mora vodja imeti fleksibilni stil vodenja, ki ga prilagodi različnim situacijam in spreminjajočim se pogojem. Vodja, ki analizira situacijo, tudi odloči, kateri vzorec vodstvenega vedenja je potreben za uspeh organizacije (Covey, 2000). Pri vodenju je prav tako pomembno, da za dano situacijo izberemo najprimernejši stil vodenja, ki pripelje do uresničitve ciljev športne organizacije.

Brumen (2005) je v svojem delu prikazal razlike o oceni stila vodenja s strani trenerjev ter s strani športnikov. Rezultati so pokazali, da se mnenja trenerjev in športnikov razlikujejo glede ocene njihovega stila vodenja. Športniki so trenerje ocenili za manj ukazovalne, kot so to storili trenerji sami. Trenerji so se ocenili za bolj avtokratične kot demokratične, medtem ko je bilo mnenje športnikov, da so bolj

demokracični in da skrbijo za dobro ozračje in medsebojne odnose v ekipi (Podpečan in Meško, 2016).

Za trenerje v ekipnih športih je značilno, da naj bi v večji meri uporabljali avtokracični naćin vodenja (Serpa, Petaco in Santos, 1991, v Kajtna in Tušak, 2007). Razlike v vodenju se opazijo tudi med trenerji individualnih in trenerjih ekipnih športov (Pur, 2005, v Podpečan in Meško, 2016). Trenerji v individualnih športih so pri svojem delu bolj demokracični in bolj sodelujejo s svojimi športniki kot trenerji ekipnih športov. Bennet in Maneval (1998, v Kajtna in Tušak, 2007) ugotavljata, da so uspešni trenerji mladih športnikov dali večji poudarek na podajanju povratne informacije v pozitivni obliki. Prav tako je bilo pri uspešnih trenerjih več vodenja usmerjenega na trening in poućevanje ter na socialno podporo kot pri ekipnih športih. Prav tako obstajajo razlike v stilu vodenja starejših in mlajših športnikov (Hvalec, 2005). Trenerji starejših športnikov pogosteje uporabljajo demokracični stil, torej bolj vključujejo športnike v vodenje in jim nudijo tudi več pozornosti ter socialne podpore. Podpečan in Meško (2016) sta v svoji raziskavi ugotovila, da trenerji ekipnih športov, natanćneje trenerji rokomet, znajo prisluhniti svojim športnikom ter jih vodijo na demokracični naćin.

4 Motiviranje s strani športnega vodje

Vodenje skupine mora biti motivirano, saj motiviranje vodi k usklajenemu delovanju zaposlenih. Vodje nagrajujejo zaposlene, ker z nagrajevanjem skušajo vodje doseći zaželeno vedenje zaposlenih. Nagrade, kot so na primer bonusi, priznanja in napredovanje, spodbujajo zaposlene, da delajo s skupnimi moćmi za dober rezultat. Naloga vodje je tudi zagotavljanje okolišćin, ki zaposlene pripeljejo do uresničevanja lastnih interesov in ciljev, ki pa morajo biti usklajeni s cilji in interesi organizacije (Kramar, 2009).

Motivacija športnikov s strani vodij je ključnega pomena za doseganje najboljših rezultatov. Te pa lahko dosegajo športniki, ki so dovolj motivirani za zmago. Źelja po zmagi prihaja od znotraj in od zunaj. Motivi za motivacijo so namreć lahko zunanji in notranji. Zunanji motivi izhajajo iz zunanjega sveta in vključujejo nagrade, kot so pohvala, denar, slava in medalje. Zunanji motivatorji so lahko zelo učinkoviti in nam istočasno pomagajo, da lažje opravimo naloge, za katere je potrebno več truda, več vztrajnosti, ali naloge, ki so za nas neprijetne. Notranji motivatorji pa so tisti, ki prihajajo od znotraj posameznika. Prihaja iz notranjega zadovoljstva, ki ga

doživimo ob določenem vedenju za doseganje cilja. Notranji motivatorji izvirajo iz naših interesov in iz naših potreb in so bolj dolgoročni in vzdržljivi kot zunanji dejavniki (Reiss, 2012).

O notranji motivaciji v športu govorimo, ko se s športom ukvarjamo zaradi veselja in želje po izboljšanju svojih sposobnosti in po doseganju ciljev. Pri zunanji motivaciji je vedenje športnika odvisno od zunanjih dejavnikov, odvisno od cilja ali nagrade. Na motivacijo športa močno vplivajo razne nagrade, uvrstitve na regijska, državna, svetovna in olimpijska tekmovanja, medalje, pokali, osebni rekordi, kar se seveda lahko dobi z motiviranjem s strani vodje oz. trenerja (Musek, 2005).

Vodja s svojim motivacijskim pristopom do zaposlenih dviga pri njih dodaten napor za doseganje ciljev. Če se vodja usmeri na naloge, ki so jih zaposleni napravili slabše, se motivacija pri zaposlenih zniža, če jih spodbuja k doseganju ciljev, pa jih s tem motivira. Vsako pasivno vodenje zaposlene demotivira (Saputra, 2021).

Vodje motivirajo zaposlene tudi s sistemom nagrajevanja, če pri svojem delu delajo bolje in dosegajo zelo dobre ali vrhunske rezultate. Nagrajevanje zaposlenih pa vodi tudi k njihovi večji zavzetosti, občutku sprejetosti s strani vodje, kar poveča zadrževanje kadra, tudi zadrževanje vrhunskih talentov v organizaciji in pomaga ustvariti pozitivno organizacijsko klimo ter s tem boljše delovno okolje z dobrimi medosebnimi odnosi med zaposlenimi. Prav tako vpliva na večjo produktivnost v organizaciji ter spodbujanje teamskega dela, kar predstavlja učinkovito orodje tudi športnim managerjem in vodjem (Karikari, Opoku Boadi, in Sai, 2018).

5 Komuniciranje s strani športnega vodje

Vodje brez komuniciranja ne bi mogli opravljati svoje funkcije. Komuniciranje je kanal za oddajanje sporočil od oddajnika do prejemnika. Tako kot obstaja več načinov vodenja, obstaja tudi več načinov komuniciranja. Ne obstaja niti en način ali slog komuniciranja, ki bi bil najboljši (Kramar, 2009). Komuniciranje je lahko besedno, sestavljeno iz govora, pisano z besedami in nepisano, kot govorica telesa, razne vonjave in podobno (Key, 2011).

Na kakšen način bo vodja komuniciral s sodelavci, je odvisno od stila vodenja. Če bo vodja izbral pravilni način komuniciranja, bo uspešno vodil sodelavce k sodelovanju za doseg ciljev. Vodja mora poznati zmožnost sodelavcev glede

znanja, sposobnosti obvladovanja veščin in kako je posameznik motiviran za delo. Vodja navdušuje in združuje zaposlene ter jih aktivno posluša, kar ga lahko pripelje do hitrejšega zaznavanja težav v organizaciji. Te nato skuša z dialogom razrešiti. Z dialogom namreč vodje ustvarjajo okolje, ki spodbuja pri zaposlenih mišljenje, ki jim pomaga razumeti drug drugega z namenom, da delujejo v smeri zelenega cilja (Isaac, Zerbe in Pitt, 2001).

Vodja v svojem delovnem času komunicira s svojimi zaposlenimi in tudi drugimi na način, ki je razumljiv vsem, saj tako izraža želje in pričakovanja. Če je komuniciranje dobro, to pomeni tudi dobro vodenje. Če ne bi bilo komunikacije, zaposleni ne bi vedeli, kaj, kako in na kakšen način morajo delati. Ker je vodenje vedenje, ki se lahko prenaša skozi komunikacijo, mora biti ta učinkovita, da so zaposleni zadovoljni na delovnem mestu. Vodja, ki vzpostavi z zaposlenimi dobro komunikacijo, pozitivno vpliva tudi na njihovo zadovoljstvo. Komunikacijske sposobnosti, veščine in znanja vodij so v porastu, kar pomeni, da tudi managerji v športu potrebujejo dobro razvite komunikacijske veščine (Nazari, Ehsani, Ashraf Ganjui in Ghasemi, 2011).

Učinkovita komunikacija je eden izmed najpomembnejših ciljev organizacij. Katz (2009) pravi, da je eden od načinov za vzpostavitev učinkovite komunikacije v managementu biti dober poslušalec. To vključuje veščine aktivnega poslušanja. Za aktivno poslušanje je značilno, da znamo razbrati govornikove besede in občutke, ko govori. Poslušalci ne poslušajo samo informacij, temveč tudi opazujejo način, kako je povedano oz. kar vodja pove brez besed (nebesedni znaki). Ko poslušalci poslušajo, odgovorijo glede na občutke nebesedno in vodja občuti, da so ga razumeli, na kar se med njimi vzpostavi empatija. Nebesedni znaki vključujejo ton glasu, izraz na obrazu, hitrost govora, govorico telesa in podobno. Upoštevajo vse namige, posvetijo se mislim in čustvom, tem verjamejo in jih spoštujejo, jih ne prezrejo (Roger in Farson, 1987).

Pri aktivnem poslušanju smo pozorni na besedno in nebesedno sporočanje. Večja kot je pozornost poslušanja, večja je empatija, ki jo lahko tudi merimo, kar pomeni, da lahko na osnovi opazovanja poslušalca ocenimo, kako je empatičen. Aktivno poslušanje zahteva spretnosti, ki se razlikujejo od vsakdanjega poslušanja, pri aktivnem poslušanju niso pomembna samo načela brezpogojnega pozitivnega spoštovanja, pristnosti in empatije, temveč moramo razviti načine sodelovanja (Timm in Schroeder, 2000). Načini sodelovanja so ohranjanje očesnega stika, da ne vpadamo z vprašanji, da ujamemo bistvo, ki ga znamo povedati in ne dajemo sodb,

temveč vprašanja, če nismo razumeli (Friston, Sajid, Quiroga-Martinez, Parr, Price in Holmes, 2021). Aktivno poslušanje je pomembno tudi na področju športa. Športnik lahko dokaže, da je učinkovito poslušal, tako, da zagotovi svoje razumevanje povedanega, s tem ko sporočilo bodisi potrdi, izpodbija in/ali zahteva dodatno pojasnitev.

6 Znanja in veščine športnega vodje

Namen športne organizacije, ki jo vodi športni manager, je, da doseže odlične športne in poslovne rezultate. Najuspešnejši športni managerji na svetu imajo poleg znanja ekonomije, managementa in športa še posebna unikatna znanja, med katera uvrščamo znanje športne zakonodaje, znanje oglaševanja in marketinga v športu, ekonomike športa in poslovanja v športu (Pedersen in Thibault, 2018).

Športni manager je oseba, ki povezuje poslovni in športni svet, ki ima znanje športne in ekonomske vede ter zna ravnati s kadri. Njegovo delo sega na globalno in mikro raven, ki sta pod njegovim vodstvom. Ta sega na področje kadrov ter na področje športnega managementa, kjer so glavne funkcije planiranje, organiziranje, vodenje in kontroliranje. Pri delu, ki sega predvsem na področje kadrov ter področje v okviru funkcije vodenja, potrebuje veščine in znanja športnega vodje. Te so poznavanje športa, poznavanje zakonov in predpisov, razumevanje fizičnih in duševnih potreb udeležencev ter sposobnost vzbujati zaupanje in motivirati druge (Horch, in Schütte, 2003).

Literatura

- Barrow, J. (1977). The variables of leadership: A review and conceptual framework. *Academy of Management Review*, 2, 231–251. doi: 10.5465/amr.1977.4409046
- Brumen, N. (2005). Stili vodenja pri trenerjih smučarskega kluba Branik-samopercepcija in ocene športnikov. Diplomsko delo. Ljubljana: Fakulteta za šport.
- Chelladurai P. (2001). *Managing Organizations for Sports and Physical Activity: A Systems Perspective*. Scottsdale: Holcomb Hathaway Publishers
- Dubrin, A. J. (2022). *Leadership: Research findings, practice, and skills*. Cengage Learning.
- Golob, P. (2009). *Uspešnost stila vodenja kot prvine profesionalne kulture: diplomsko delo*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Horch, H. D., & Schütte, N. (2003). Competencies of sport managers in German sport clubs and sport federations. *Managing leisure*, 8(2), 70–84. doi: 10.1080/1360671032000085684
- Flisek, S. (2003). Vloga sprememb v vodenju organizacije. *Bilten slovenske vojske*, 5(1), 87–102.
- Friston, K. J., Sajid, N., Quiroga-Martinez, D. R., Parr, T., Price, C. J. in Holmes, E. (2021). Active listening. *Hearing research*, 399, 107998. doi:10.1016/j.heares.2020.107998
- Goleman, D. (2011). The brain and emotional intelligence: New insights. *Regional Business*, 94–95.

- Hvalec, Š. (2005). Nekateri osebni značilnosti športnih trenerjev. Magistrsko delo. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Filozofska fakulteta.
- Isaac, R. G., Zerbe, W. J., & Pitt, D. C. (2001). Leadership and motivation: The effective application of expectancy theory. *Journal of managerial issues*, 212-226.
- Kajtna, T. in Tušak, M. (2007). Trener. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za šport: Inštitut za šport.
- Katz, E. (2009). Why sociology abandoned communication. *The American Sociologist*, 40(3), 167-174. doi: 10.1007/s12108-009-9077-y
- Karikari, A. F., Opoku Boadi, P., & Sai, A. A. (2018). Rewarding employees for corporate performance improvements. *Human Systems Management*, 37(3), 311-317.
- Key, M. R. (2011). The relationship of verbal and nonverbal communication. In *The relationship of verbal and nonverbal communication*. De Gruyter Mouton.
- Kinsman, F. (1993). *Transforming Leadership*. Virginija: A Miles Rivers Press.
- Kobi, M. (2007). *Vodenje v ekipnih športih, s primerom iz prakse*. Diplomsko delo. Ljubljana: Univerza v Ljubljani.
- Kovač, J., Mayer, J. in Jesenko, M. (2004). *Stili in značilnosti uspešnega vodenja*. Kranj: Moderna organizacija.
- Kramar, M. (2009). *Pouk*. Nova Gorica: Založba Educa.
- Krause, G. D. (1999). *Zgled vodje*. Ljubljana: Založba Taxus.
- Luckman Jagodič, B. (2007). Vodenje – večina, ki se je je moč naučiti. *HRM: Strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu*, 5(17), 52-53.
- Lussier, R. N. in Achua, C. F. (2015). *Leadership: Theory, application, & skill development*. Cengage learning.
- Miller, L. M. (2003). *Qualitative investigation of intercollegiate coaches perceptions of altruistic leadership*. (Doctoral dissertation, The Ohio State University, 2003). Dissertation Abstracts International.
- Možina, S. (1992). *Osnove vodenja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Možina, S., Svetlik, I., Jamšek, F., Zupan, N. in Vodovnik, Z. (2002). *Management kadrovskega virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Možina, S., Bernik, J. in Svetic, A. (2004). *Osnove managementa*. Piran: Gea College, Visoka šola za podjetništvo.
- Musek, J. (2005). Psihološke dimenzije osebnosti. Ljubljana: Filozofska fakulteta.
- Nazari, R., Ehsani, M., Ashraf Ganjui, F., & Ghasemi, H. (2014). Structural Equation Model of the Effect of Communication Skills and Interpersonal Communication and Their Roles in the Organizational Effectiveness of Iran Sport Managers. *Journal of Sport Management*, 5(4), 67-82. doi: 10.22059/jsm.2014.36221
- Podpečan, D. in Meško, M. (2016). Stili vodenja trenerjev ekipnih športov. *Revija šport*, 1-2, 51-55.
- Reiss, S. (2012). Intrinsic and extrinsic motivation. *Teaching of psychology*, 39(2), 152-156. doi: 10.1177/0098628312437704
- Rogers, C. R. in Farson, R. E. (1987). Active listening. *Chicago, IL*.
- Rozman, R., Kovač, J. in Koletnik, F. (1993). *Management*. Gospodarski vestnik.
- Saputra, F. (2021). Leadership, Communication, And Work Motivation In Determining The Success Of Professional Organizations. *Journal of Law, Politic and Humanities*, 1(2), 59-70.
- Sullivan, E. J. in Decker, P. J. (2005). *Effective leadership & management in nursing*. Upper Saddle River: Pearson/Prentice Hall.
- Šugman, R., Bednarik, J. in Kolarič, B. (2002). *Športni menedžment*. Ljubljana: Fakulteta za šport.
- Šugman, R., Bednarik, J., Doupona – Topič, M., Jurak, G., Kolarič, B., Kolenc, M., Rauter, M. in Tušak, M. (2006). *Športni menedžment*. Ljubljana: Fakulteta za šport
- Timm, S., & Schroeder, B. L. (2000). Listening/nonverbal communication training. *International Journal of Listening*, 14(1), 109-128. doi: 10.1080/10904018.2000.10499038
- Treven, S. in Sirčá, V. (2001). Mednarodno organizacijsko vedenje. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Tušak, M., Misja, R. in Vičič, A. (2003). *Psihologija ekipnih športov*. Ljubljana: Fakulteta za šport.

ŠPORTNI TURIZEM

POLONA ŠPRAJC,¹ SANDI KNEZ,² IZTOK PODBREGAR¹

¹ Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede, Kranj, Slovenija
polona.sprajc@um.si, iztok.podbregar@um.si

² Aviation Career Center, Ljubljana, Slovenija
knez.sandi@gmail.com

Sinopsis V prispevku bomo predstavili področje športnega turizma. V prvem delu prispevka bo predstavljeno teoretično ozadje športnega turizma, nadalje bo narejena analiza športnega turizma v Sloveniji in v zaključnem delu razmišljanja o razvoju športnega turizma v Sloveniji v prihodnje. Šport je pomemben del človeka. Vse bolj nas najrazličnejše silnice iz okolja spodbujajo, da je zdravje dobrina, ki jo moramo resnično paziti in vzdrževati. S športom lahko kot posamezniki veliko naredimo na področju zdravja. Ker se človek poleg vseh drugih aktivnosti udeležuje tudi v veliki meri turističnih aktivnosti, je povezanost športa in turizma tudi v korist zdravja neizogbina komponenta današnjega časa.

Ključne besede:

šport,
turizem,
športni turizem,
posameznik,
družba

SPORTS TOURISM

POLONA ŠPRAJC,¹ SANDI KNEZ,² IZTOK PODBREGAR¹

¹ University of Maribor, Faculty of Organizational Sciences, Kranj, Slovenia
polona.sprajc@um.si, iztok.podbregar@um.si

² Aviation Career Center, Ljubljana, Slovenia
knez.sandi@gmail.com

Abstract In this paper, we will present the field of sports tourism. In the first part of the paper, the theoretical background of sports tourism will be presented, then an analysis of sports tourism in Slovenia will be made, and in the final part, reflections on the development of sports tourism in Slovenia for the future will be made. Sport is an important part of being human. More and more, the most diverse signals from the environment encourage us that health is good that we really need to take care of and maintain. With sports, we as individuals can do a lot in the field of health. Since, in addition to all other activities, people are also involved in many tourist activities, the connection between sports and tourism is an inevitable component of today's time, also for the benefit of health.

Keywords:
sports,
tourism,
sports tourism,
individual,
society

1 Uvod

Sodobna družba od vsakega posameznika in družbe na splošno terja vedno hitrejši tempo življenja. Ob tem nemalokrat pozabimo na to, da zdravje ni nekaj, kar je samoumevno, temveč je treba zanj skrbeti. Ob tem se je treba na ravni celotne družbe zavedati, da so spodbude ter promocija zdravja namenjena slehernemu. Vse to so usmeritve za naš zdrav in lepši jutri.

Šport je v prvi vrsti povezan s človekovim udejstvovanjem, ki v normalnih okvirih zmožnosti posameznika predstavlja ohranjanje kondicije in zdravja. Od prvih korakov človeka naprej je gibanje in ukvarjanje s športom potreba in nuja posameznika. Na ta način spodbujamo živost in zdravje v organizmu.

Obveza družbe je, da kljub hitremu tempu življenja pride do spodbujanja posameznika k športu in posledično zdravju.

Šport je verjetno star toliko kot človeštvo samo. Razvijal se je vzporedno z razvojem in rastjo človeštva. Težko precenimo pomen športa v svojem življenju in vsakodnevnih dejavnostih, saj je njegov glavni namen vzgojiti harmonično razvito generacijo – generacijo močnih in zdravih ljudi. Šport krepi naše telo, pospešuje reakcije in oblikuje pamet. Prav tako preprečuje, da bi se preveč zredili, nam daje dragoceno prakso pri povezovanju oči, možganov in mišic ter nas naredi bolj samoorganizirane in bolj disciplinirane (Gozalova et al., 2014).

Šport, kot oblika človekove dejavnosti, je proces izboljševanja psihofizičnega stanja, učinkovitosti, konkurenčnosti in stremljenja k doseganju rezultatov v okviru sprejetih pravil konkurence. Šport je eden od sestavnih delov sistema telesne kulture. To pa je izraz specifičnega odnosa do svojega telesa. Zavestna in aktivna skrb za lasten razvoj, šport in zdravje pomenita sposobnost organizacije in preživljanja prostega časa kot največje koristi za telesno in duševno zdravje (Pawlucki, 2014).

Pozitivni učinki športa se dosežejo predvsem s telesno dejavnostjo, sekundarni učinki pa prinašajo zdravstvene koristi, kot so psihosocialni in osebni razvoj. Očitni so tudi negativni učinki, kot so tveganje za neuspeh, poškodbe, motnje hranjenja in izgorelost. Ker se telesna dejavnost vse bolj izvaja organizirano, postaja vloga športa v družbi z leti vse pomembnejša, ne le za posameznika, ampak tudi za javno zdravje (Malm et al., 2019).

Človek rad potuje. Umeščanje športa v turizem kot izkušnja in potovanje je v prvi vrsti povezano s športnimi dejavnostmi. Gre za pomembno področje, ki je predvsem obveza družbe, da razvija razumevanje prednosti in priložnosti športnega turizma.

Dinamičen razvoj turizma v 20. stoletju se nadaljuje vse do danes, z vmesno stagnacijo zaradi epidemije covid-19. V zgodnjih letih je bil turizem elitističen; dandanes je to množičen pojav, ki vključuje milijone ljudi. Postal je tudi ena od najbolj razvitih in sodobnih panog svetovnega gospodarstva (Ratkowski in Ratkowska, 2018).

Turizem na splošno vključuje (Plocka, 2009):

- potovanje, ki vodi v bivanje zunaj kraja stalnega prebivališča,
- bivanje v novem kraju (ne dlje kot eno leto),
- začasnost potovanja in bivanja (potovanje in bivanje sta začasna, kar jih razlikuje od drugih vrst migracij),
- subjektivni element (potnik odloča o kraju bivanja in razlogih za potovanje),
- objektivni element (uporaba turistične infrastrukture določa izvedbo namena obiska).

Šport je pomembna točka promocije v turistični industriji (Higham, 1999). Turizem in šport sta najhitreje in največja rastoča sektorja v turizmu (Kurtzman in Zauhar, 2003). Športni turizem pozitivno vpliva na razvoj turizma (Soedjatmiko, 2015). Človek se s športom in z njim povezanimi dejavnostmi ukvarja že, odkar obstaja na Zemlji. Šport je nujen za zabavo, individualno zadovoljstvo in fizično kondicijo (Bozkurt, 2017). Ko se posamezniki začnejo zavedati pomena športnih aktivnosti, se njihova udeležba in zanimanje za omenjene aktivnosti povečata.

Športne aktivnosti se nadaljujejo in nadgrajujejo skupaj s tehnološkim, družbenim in gospodarskim razvojem ter spreminjajo tisto, kar je nekoč pomenilo zgolj zabavo (Oguz, 2005). Spremembe v pogledih športa in turizma, posameznikov in razvijajoče se športne industrije so pripeljali do področja z imenom »športni turizem«.

2 Športni turizem

Za nekatere ljudi ni nič tako vznemirljivega kot potovanje. In res, ljudje veliko potujejo. Potovanje je najljubši poklic skoraj vseh. Zgodovinarji nas učijo, da so naši predniki že pred več tisoč leti potovali iz enega kraja v drugega, ker so iskali razburjenje. Morda imajo zgodovinarji prav. Očitno so se ljudje selili iz enega kraja v drugega, ker so sovražili idejo, da bi sedeli na istem mestu. Pravzaprav so radi potovali. Radi so pridobivali nove vtise o okoliškem svetu, ki je bil tako lep, da niso upoštevali vseh nevarnosti. Lov, ribolov, nabiranje jagod in sadja so se pojavili pozneje kot potovanja. Ljudje so ubijali divje živali, ko so bili zelo lačni ali, ko so živali pokazale, da so lačne in so jih bili ljudje prisiljeni ubiti, da bi se zaščitili (Gozalova et al., 2014).

Razcvet športa v zadnjih desetletjih je povzročil velik porast števila ljudi, ki se ukvarjajo s športom in drugimi telesnimi aktivnostmi. Zdravo telo postaja moda, ideal današnjega življenja. Tisti, ki sledijo najnovešim trendom na področju športa, so prepričani, da je za ohranjanje dobre telesne forme potrebno veliko več kot redna vadba in uravnoteženi obroki. Za vse, ki resnično želijo biti zdravi, je šport postal sestavni del življenja. Priložnosti za ohranjanje kondicije je veliko. Najprej se je treba razgibati. Ljudje različnih starosti lahko oblikujejo vaje, ki jim ustrezajo. Med najbolj priljubljenimi vajami so tek, skakanje, plavanje, upogibanje in raztezanje. Veliko ljudi ima raje tek, ki je najcenejši in najbolj dostopen šport. Tudi hoja je zelo priljubljena dejavnost (Gozalova et al., 2014).

Celo zmerna telesna aktivnost lahko zaščiti pred boleznimi srca in možgansko kapjo ter izboljša splošno zdravje in kakovost življenja (Novikova, 2013). Vsakomur lahko koristi, če je malo bolj aktiven. Majhne spremembe, kot je uporaba stopnic namesto dvigala ali hoja ali kolesarjenje namesto avtobusa, lahko ljudem pomagajo živeti bolj aktivno, bolj zdravo in prijetno življenje (Gozalova et al., 2014).

Toda dandanes ljudje potujejo iz različnih razlogov (Gozalova, 2013). Potujejo, da bi si ogledali druge države in celine, sodobna mesta in ruševine starodavnih mest, potujejo, da bi uživali v slikovitih krajih ali samo zaradi spremembe pokrajine, sprostitve ali sklepanja poslov. Ne glede na motiv imajo vsi načini potovanja svoje prednosti in slabosti. In ljudje jih izbirajo glede na svoje načrte in destinacije. Še nikoli prej v zgodovini sveta poslovneži niso potovali toliko kot danes. To ni presenetljivo, saj živimo v svetu naraščajoče mednarodne trgovine ter vse večjega

gospodarskega in tehničnega sodelovanja. Čeprav je fascinanten za potujočega turista, je za številne poslovneže in strokovnjake postal najbolj naporen od vseh poklicev. Toda poslovna potovanja so zelo pomembna, saj so osebni sestanki bolj dragoceni in donosnejši za podjetja kot katera koli druga vrsta strategije. Na poslovnem potovanju se lahko ljudje prvič srečajo s sodelavci in poslovnimi partnerji. Kolegi iz različnih držav se pogosto srečujejo s kulturnimi težavami, to pomeni, da so presenečeni nad tem, kar se jim zdijo čudne družbene konvencije v novem kraju. Različne kulture delajo stvari drugače. Tudi slogi upravljanja se razlikujejo od države do države. Pri poslovanju v tujini je pogosto koristno dobiti nasvet posebne agencije, ki svetuje o vprašanih mednarodnega poslovanja (Gozalova et al., 2014).

V zadnjih letih se je kot posebno področje zanimanja v potovalni industriji (Alexandris in Kaplanidou, 2014; Alsafawi, 2017; Dobay et al., 2017) razvil športni turizem. Ta je nastal okoli potreb posameznikov. Športni turizem je lahko aktiven ali pasiven in se nanaša na potovanja, organizirana s komercialnimi ali nekomercialnimi motivi za tekmovanje oziroma s sodelovanjem pri telesnih dejavnostih, spremljanju telesne dejavnosti ali obisku mesta dejavnosti (Hinch, in Higham, 2001).

Po Rossu (2001) je športni turizem potovalna izkušnja in ta izkušnja vključuje potovanja na in z dejavnosti, povezanih s športom. Gibson (1998a) definira športni turizem kot potovanja, na katera ljudje hodijo, da bi spremljali ali sodelovali v športnih dejavnostih iz kraja njihovega stalnega prebivališča.

Weed in Bull (1997) sta poudarila nekomercialno dimenzijo športnega turizma in ta pojem opredelila kot aktivno ali avditivno športno aktivnost posameznikov, ki se omenjenim dejavnostim pridružijo ali jih spremljajo.

Pigeassou (2004) opredeljuje potovanja na športne destinacije, ki obstajajo v okviru športnega turizma.

Kot razumemo, je športni turizem širok pojem. V športnem turizmu, kjer je množična udeležba zelo visoka, se ljudje ali udeležujejo športnih dejavnosti znotraj obsega turistične dejavnosti ali se ukvarjajo s turizmom zaradi športne dejavnosti.

Število mednarodnih športnih turistov se je v preteklosti močno povečalo. Razlog je v privlačnosti megašportnih turističnih dejavnosti in priljubljenosti profesionalnega športa (Nishio, 2013; Choi et al., 2016; Mosko in Munsters, 2018).

Razvoj športnega turizma in nenehno povečevanje povpraševanja v tej smeri sta posameznike napeljala na potovanja v namene, povezane s športom. Turisti ne sodelujejo le pri dejavnosti, ampak želijo prepoznati zanimivosti destinacije.

Skupaj s športnim turizmom lahko privabimo tudi zanimanje kulturnih turistov (Njoroge et al., 2017). Zato se je treba zavedati pomena naravne, kulturne in zgodovinske zanimivosti regij, kjer športi potekajo, pri tem ni mogoče prezreti razvoja športnega turizma (Hazar, 2007).

Športni turizem omogoča številne priložnosti (Clark in Misener, 2015), hkrati pa zagotavlja trajnost elementov privlačnosti v destinaciji in tako ustvarja kulturno interakcijo med turisti in javnostjo, diverzifikacijo turističnih proizvodov z interakcijo z različnimi vrstami turizma in končno razširitev turističnih dejavnosti skozi vse leto. Vse to povečuje dolžino bivanja (Ross, 2001), povečuje ugled regije in njenih lokalnih prebivalcev ter povečuje izdatke obiskovalcev v regiji (Daniels, 2007; Kim et al., 2015b).

V tem pogledu megašportni dogodki pripravljajo države na gospodarsko, socialno in okoljsko transformacijo. Razvoj infrastrukturnih investicij lahko privabi tuje turiste v državo gostiteljico, medtem ko imajo velike športne prireditve, kot so maratoni in kolesarske dirke lahko trajnosten gospodarski vpliv na okolje (Yeh et al., 2018).

Turistična industrija je začela prepoznavati športni turizem, tj. izkušnjo potovanja zaradi ukvarjanja s športom povezanimi dejavnostmi ali gledanja nanje kot na pomemben trg. Za konkurenčnost na rastočem trgu športnega turizma je ključnega pomena, da skupnosti razvijejo poglobljeno razumevanje koristi in učinkov športnega turizma, postopka zbiranja ponudb za dogodke, možnih sponzorskih priložnosti in drugih elementov, vključenih v načrtovanje in gostovanje uspešnega športnega dogodka. Športni turizem se nanaša na izkušnjo potovanja z namenom udeležbe ali ogleda dejavnosti, povezanih s športom (Masa deh et al., 2017).

Splošno znano je, da obstajajo tri vrste športnega turizma (Masa deh et al., 2017):

- športni prireditveni turizem,
- aktivni športni turizem in
- nostalgični športni turizem.

Turizem športnih dogodkov vključuje značilne dogodke, kot so olimpijske igre in svetovno prvenstvo, nogomet je del te vrste športnega turizma. Nostalgični športni turizem vključuje potovanje do znanih znamenitosti, povezanih s športom (Masa deh et al., 2017).

Kljub hitremu razvoju športa in turizma na splošno izraz »športni turizem« razlagajo teoretiki na različne načine. Začetke in obseg športnega turizma so proučevali v osemdesetih letih, predvsem v literaturi v nemškem in angleškem jeziku. Predlagane so bile različne klasifikacije in delitve. Ustvarjanje modelov in prepoznavanje kraja in vloge športnega turizma sta upoštevala njegovo široko in ozko razumevanje (Kazimierczak in Melchrowicz-Moško, 2013).

Tako Glyptis (1989) poudarja pet področij, ki jih obsega športni turizem:

- športni kampi (iskanje boljših podnebnih pogojev ali boljše infrastrukture) za namene usposabljanja,
- specializirane ali splošno aktivne počitnice (komercialne in nekomercialne ponudbe),
- »drage športne počitnice« (specialistične, luksuzne športne discipline),
- počitnice z razpoložljivo športno ponudbo (oblika klubskih počitnic),
- gledalci športnih prireditev.

3 Športni dogodki in športni turizem v Evropski uniji

Sodobne olimpijske igre, ki so bile leta 1896 v Atenah, so povzročile razvoj športa po svetu, tako kot razvoj športnega turizma. Športniki in navijači prihajajo z vsega sveta na svetovne dogodke (Ratkowski in Ratkowska, 2018).

Ugotovljeno je bilo, da so različne vrste dogodkov pomemben dejavnik, ki prispeva k razvoju regij, saj pomembno vplivajo na podobo kraja in so močan dejavnik privabljanja turistov, predvsem zunaj sezone (Goeldner, in Richie, 2003).

Ločimo lahko naslednje vrste dogodkov (Getz, 2008):

- mega dogodki,
- prepoznavni dogodki,
- regijske prireditve,
- lokalne prireditve.

Isti avtor (Getz, 2008) je predlagal bolj sistematično tipologijo dogodkov, delitev v naslednje skupine:

- kulturni,
- politični in nacionalni,
- umetnost in zabava,
- poslovni in komercialni,
- izobraževalni in znanstveni,
- šport,
- zasebno življenje.

Športni turizem vključuje potovanje za ogled, vadbo ali tekmovanje v športni dejavnosti ali dogodku. Razdelimo ga lahko v devet skupin (CBI, 2020):

- športno turistična potovanja,
- tek,
- golf turizem,
- smučarski turizem,
- kolesarjenje,
- vodni športi,
- potapljanje,
- ribolov in
- adrenalinski športi.

Med temi so športno turistična potovanja najpomembnejša niša, saj zajema vse športe. Športno turistično potovanje je opredeljeno kot počitnice z namenom ogleda velikega športnega dogodka, kot so olimpijske igre, ali udeležbe na organiziranem športnem dogodku ali dejavnosti kot del skupine ali kot posameznik (CBI, 2020).

Športno turistično potovanje je sestavljeno iz (CBI, 2020):

- obiskovalcev mega športnih dogodkov,
- skupinskega udejstvovanja v športu in
- posameznih športnih udeležencev.

V sklop športnega turizma razvrščamo nadalje (CBI, 2020):

- a) Izlete, povezane s športnim turizmom
 - a. Mega športni dogodki
 - i. Olimpijske igre
 - ii. Tekmovanja posamezne države
 - iii. Svetovno/regionalno tekmovanje
 - b. Skupinska udeležba
 - i. Klubska tekmovanja
 - ii. Šolska tekmovanja
 - iii. Univerzitetna tekmovanja
 - iv. Športni dogodki v dobrodelne namene
 - c. Posamična udeležba
 - i. Triatlon
 - ii. Maraton
 - iii. Dobrodelna športna tekmovanja
- b) Golfski turizem
- c) Smučarski turizem
- d) Kolesarski turizem
- e) Tek
 - a. Tek na dolge proge
 - i. Maraton
 - ii. Dobrodelni teki
 - b. Tek na kratke proge
- f) Vodni športi

- g) Potapljanje
- h) Ribolov
- i) Adrenalinski športi

Športni turizem predstavlja približno 10 % svetovnih izdatkov za turizem. Po raziskavah je bila Evropa leta 2018 največji trg v svetovni industriji športnega turizma, sledi ji Severna Amerika. Svetovni trg športnega turizma je bil leta 2018 ocenjen na 1,5 milijarde EUR in naj bi do leta 2023 zrasel na skoraj 7 milijard EUR, kar je povprečna letna stopnja rasti 36 %, zaradi česar je najhitreje rastoči turistični trg (CBI, 2020).

Zaradi pandemije COVID-19 pa naj bi se evropski trg izhodnega turizma leta 2020 na splošno zmanjšal za 39 %, leta 2021 pa si bo skoraj popolnoma opomogel. Seveda so te ocene odvisne od trajanja in vpliva pandemije (CBI, 2020). Ker gre za navedbe iz časa epidemije COVID-19, lahko poudarimo, da se v letu 2022 zasleduje rast vseh vrst turizma in posledično tudi športnega turizma.

Priložnosti v tujih športnih turističnih potovanjih iz Evrope se razlikujejo glede na dejavnost športa. Največ možnosti za trajnostne prihodke ponuja individualno ukvarjanje s športom, priložnosti pa ponujajo tudi drugi športi (CBI, 2020).

Znotraj skupinskega udejstvovanja v športu npr. lahko ločimo dve različni ciljni skupini (CBI, 2020):

- rekreativne športne ekipe in
- polprofesionalne športnike.

Rekreativne športne ekipe so skupine, ki jih sestavljajo ekipa ali v nekaterih primerih športnik, trener in družinski člani. Skupina je običajno ekipa v ekipnih športih, kot so nogomet, ragbi, košarka in drugi. Potovanja lahko organizirajo športni klubi, dobrodelni športni dogodki ali izobraževalne ustanove, kot so šole in univerze. Evropske športne ekipe imajo običajno zelo omejene proračune, zato po navadi potujejo doma ali po Evropi. Med potovanjem te športne ekipe običajno uporabljajo svoje povezave za organizacijo nastanitve in prevoza. Zato lahko rekreativne športne ekipe pogosto uokvirimo v kategorijo prijateljskega, družinskega in sorodniškega turizma. Ciljne države, kjer so potovalni stroški nizki, imajo največ možnosti za

prevzem tega trga. Obstajajo tudi možnosti za navzkrižno prodajo, saj bodo večino ekip zanimala tudi druge turistične dejavnosti, kot so krajši izleti do glavnih turističnih znamenitosti (CBI, 2020).

Poleg športnih ekip ponujajo zanimiv trg tudi profesionalni športniki. Ker ti športniki po navadi potujejo s svojim osebjem, običajno rezervirajo kot skupina. Zato so lahko v skupinsko udeležbo vključeni tudi športniki v individualnih športih, kot so teniški igralci. Čeprav jih je malo, profesionalni in polprofesionalni športniki običajno veliko potujejo zaradi treningov in tekmovanj. Imajo visoke zahteve tako po lokacijah kot tudi po udobju. Nekateri polprofesionalni športniki na svoje trojke pripeljejo tudi svoje družine. To ciljno skupino zanimajo predvsem nastanitve, prevoz in športne zmogljivosti, včasih pa lahko kombinirajo športno potovanje s prostočasnimi aktivnostmi in krajšimi izleti. Ker profesionalni športniki veliko potujejo, običajno sodelujejo le z nekaj dobavitelji, da jim uredijo namestitev (CBI, 2020).

Največ priložnosti v Evropi ponujajo Nemčija, Francija in Velika Britanija, saj so to največji trgi v EU. Danska, Finska in Avstrija ponujajo manjše trge, vendar se njihovi prebivalci bolj ukvarjajo s športnimi potovanji (CBI, 2020).

Šport je velik del kulturnega tkiva v Franciji. Je dom največjega kolesarskega dogodka na svetu Tour de France, Francozi pa so aktualni prvaki svetovnega prvenstva v nogometu. Prebivalstvo Francije je približno 67 milijonov, francoski BDP znaša 2,4 bilijona evrov, kar ponuja veliko število možnih turistov in velik trg za vstop. Možni potencial na francoskem trgu je prikazan na njihovem trgu izhodnega turizma: 69 % prebivalstva gre na počitnice zunaj Francije, kar je najvišji odstotek v Evropi (CBI, 2020).

Združeno kraljestvo ima drugi največji prihodek od športnih dogodkov (le za ZDA). Pred pandemijo COVID-19 naj bi prihodki Združenega kraljestva od športa leta 2020 dosegli 627 milijonov evrov s 3,2 milijona obiskovalcev. Nogomet, tenis, ragbi in drugi športi so zelo priljubljeni v Združenem kraljestvu, zato bodo britanski popotniki te športe verjetno izkusili tudi v drugih državah ali celo načrtovali celotno potovanje, da bi igrali ali se udeležili športnih dogodkov. Po podatkih PXCUM 25 % Britancev pravi, da načrtujejo počitnice, med katerimi imajo priložnost obiskati nogometno tekmo. Samo v Angliji (ne v celotnem Združenem kraljestvu) je po ocenah iz leta 2018 približno 4,8 milijona ljudi vsak teden obiskovalo tečaje

skupinske vadbe, 11,5 milijona pa to počne mesečno, kar nakazuje, kako je lahko Združeno kraljestvo zanimiv ciljni trg (CBI, 2020).

Večina ljudi na Danskem, neverjetnih 74 %, trdi, da se ukvarjajo s športom ali drugo telesno dejavnostjo vsaj enkrat na teden, kar je odličen pokazatelj morebitnega zanimanja za šport na dopustu. Danska ima majhno prebivalstvo, le 5,8 milijona ljudi, a zelo visok BDP na prebivalca, ki znaša 54 tisoč evrov. Zaposleni na plačilni listi prejmejo obvezni regres v višini 12,5 % svoje letne plače, kar nakazuje, da imajo dodatne razpoložljive potrebščine (CBI, 2020).

Danci največkrat kolesarijo (10,2 %), sledijo tek in tek na smučeh (6,5 %), plavanje (5,7 %) in nogomet (5,4 %). Nogomet (soccer) je najbolj priljubljen šport na Danskem glede na članstvo v klubu: 350.000 članov (CBI, 2020).

Na Finskem 69 % ljudi redno ali nekoliko redno telovadi ali se ukvarja s športom, kar je več kot v kateri koli drugi državi v Evropi. Finska ima najnižji odstotek (13 %) ljudi, ki se nikoli ne ukvarjajo s športom ali telovadijo. Finska je s 5,5 milijona prebivalcev in BDP na prebivalca 45 tisoč evrov majhna, a bogata ciljna država. Finci se največ udeležujejo teka in teka na smučeh (16 %), sledijo kolesarjenje (9,5 %), telovadba in fitness (8,1 %), plavanje (6,65 %) in pohodništvo (3,4 %) (CBI, 2020).

Večji delež Avstrijcev vidi športne aktivnosti kot glavni razlog za odhod na počitnice kot prebivalci drugih evropskih držav. Poleg tega se 72 % Avstrijcev ukvarja s športom ali telesno dejavnostjo vsaj enkrat na teden. Na dopustu nekateri morda želijo vaditi sami, številni pa iščejo druge zahtevne ali edinstvene dejavnosti, kot sta vožnja s kanujem ali potapljanje. Priljubljena športa v Avstriji sta nogomet in tenis (CBI, 2020).

Šport ima pomembno vlogo tudi v slovenskem turizmu. Turistični produkt aktivnega oddiha na prostem (»outdoor«) je eden ključnih produktov slovenskega turizma, ki izkazuje velik potencial nadaljnje rasti. Temelji na izjemnih naravnih danostih, pomembno vpliva na podobo Slovenije kot trajnostne destinacije in se povezuje s produktom športni turizem. V slovenskem turizmu so si zastavili cilj, da Slovenija postane destinacija z visokokakovostnimi, butičnimi, edinstvenimi in po meri oblikovanimi produkti aktivnega oddiha za zahtevne domače in tuje turiste, ki cenijo avtentično ponudbo v neokrnjeni naravi (Delo.si, 2021).

V Nacionalnem programu športa v Republiki Sloveniji je športni turizem opredeljen kot »turizem za povpraševalce, ki imajo posebno zanimanje za turistične destinacije, kjer so lahko športno dejavni ali pa je šport zanje glavni motiv potovanja« (»Resolucija o Nacionalnem programu športa v Republiki Sloveniji 2014–2023«, 2014, str. 48). Športni turizem je tudi gonilna sila za gospodarski razvoj urbanih območij, ki ob vzajemnem sodelovanju športnih in turističnih deležnikov vpliva tudi na trajnostni razvoj turističnih destinacij (Lesjak, 2020).

Zaradi priložnosti, ki jih ima produkt aktivnih počitnic in športnih dosežkov Slovenije, bodo aktivne počitnice oz. outdoor in športni turizem v letih 2022 in 2023 osrednja promocijska tema Slovenske turistične organizacije (Delo.si, 2021).

Globalno odmevni športni dogodki, ki jih gosti Slovenija, posebej tisti, ki potekajo v izjemnem naravnem okolju, predstavljajo odlično priložnost za krepitev ugleda Slovenije kot turistične destinacije za aktiven oddih, hkrati pa Slovenijo pozicionirajo kot odlično gostiteljico zahtevnih mednarodnih športnih dogodkov. STO zato pri teh športnih dogodkih sodeluje že vrsto let, v letošnjem letu pa je sodelovanje nadgradila in okrepila z objavo javnega poziva za sodelovanje pri velikih mednarodnih športnih dogodkih s ciljem še intenzivnejše izpostavitve Slovenije in implementacije znamke I feel Slovenia (Delo.si, 2021).

4 Pred koncem

Turizem je ena izmed najpomembnejših gospodarskih panog na svetu. Ljudem omogoča, da izkusijo različna kulturna in naravna bogastva sveta, ljudi približa drug drugemu in poudarja našo skupno človečnost (Sportanddev.org, 2022).

Po podatkih UNWTO je turizem eden izmed največjih in najhitreje rastočih gospodarskih sektorjev na svetu, medtem ko je šport eden izmed največjih svetovnih družbenih pojavov. Kot poklicna ali prostočasna dejavnost šport pogosto vključuje potovanja v druge kraje, igranje in tekmovanje na različnih destinacijah. Poleg tega so veliki športni dogodki, kot so olimpijske igre in različna svetovna prvenstva, postali močne turistične atrakcije (Sportanddev.org, 2022).

Športni turizem predstavlja velik del turistične industrije, nekateri viri trdijo, da je četrtnina vsega turizma na svetu povezana s športom. Športni turizem ne vključuje le udeležbe in obiskovanja športnih dogodkov, ampak tudi osebne rekreacijske dejavnosti (Sportanddev.org, 2022).

Izjave Svetovne turistične organizacije in Mednarodnega olimpijskega komiteja (MOK) so poudarile pomen športnega turizma; leta 2004 sta se organizaciji zavezali, da bosta okrepili svoje partnerstvo in sodelovanje na področju športnega turizma, pri čemer sta izjavili (Sportanddev.org, 2022):

Turizem in šport sta medsebojno povezana in se dopolnjujeta ... oba sta močni sili za razvoj, ki spodbujata naložbe v infrastrukturne projekte, kot so letališča, ceste, stadioni, športni kompleksi in restavracije – projekti, v katerih lahko uživajo tako lokalno prebivalstvo kot tudi turisti, ki prihajajo in jih uporabijo (Sportanddev.org., 2022).

»Čeprav se zdi, da tehnološki napredek v zadnjih letih ni močno vplival na športno industrijo, ga je zagotovo imel. Zaradi možnosti nakupa športnih vstopnic prek spleta prek različnih vstopnih mest imajo ljudje zdaj dostop do številnih virov, ki pred desetletjem niso bili na voljo. Ljudje se tudi vnaprej bolj zavedajo, kdaj in kje bodo igre in tekmovanja, zato se lahko bolje pripravijo na stroške in čas, ki je potreben, da se lahko udeležijo dogodkov. Športni turizem si ni le uspel najti mesta v tehnološki industriji, ampak se je zaradi tega še povečal (Delo.si, 2022).«

»Športnega turizma ni težko opaziti. Športni turizem je dejanje potovanja z ene lokacije na drugo s ciljem biti občinstvo na kakršnem koli športnem tekmovanju. Na primer, tisti, ki potuje iz Chicaga v Houston s ciljem videti tekmo Houston Texas, velja za športnega turista. Kako dolgo ali kratko je potovanje, še ne opredeljuje turističnega dela. Odločilni dejavnik je, ali oseba potuje, da bi si ogledala športno tekmovanje, ali potuje z drugim načrtom. Če nekdo potuje iz Chicaga v Houston, da bi obiskal družino, a naleti na vstopnice za tekmo Texas, se ta posameznik ne šteje za športnega turista, ker je bil glavni cilj obisk družine (Delo.si, 2022).«

»Medtem ko je športni turizem v zadnjih letih postal priljubljen, se je treba ustaviti in razmisliti, kaj v resnici je in zakaj je postal tako priljubljen med množicami športnih navdušencev. Ne samo, da se vsako leto vztrajno povečuje, ampak se je uvrstil tudi med glavne razloge za potovanje in dopust. Zdi se, kot da vse več ljudi

svoje zaslužene počitnice izkoristi za to, da vidi svoje najljubše igralce v akciji (Delo.si, 2022).«

5 Zaključek

Priložnosti za šport je ogromno. Ravno tako za turizem. Povezanost športa z gibanjem je neizogibno dejstvo. Gre za zabavo in trening. Tudi pri turizmu gre za zabavo in na drugi strani za izobraževanje. Na potovanjih je vedno več tudi zaznanih možnosti ter priložnosti, da se šport povezuje s turizmom. Ravno zato smo v prispevku želeli predstaviti bistvene značilnosti, ki dejavnosti povezujejo in konkretne primere posameznih držav Evropske unije, ki kažejo na neposredne povezave športa in turizma.

Brez gibanja konec koncev tudi ni spremembe. V povezavi s pozitivnimi značilnostmi športa in potovanja lahko odkrivamo nove možnosti ter priložnosti za doseganje pozitivnih družbenih rezultatov.

Poleg priložnosti za posameznika pa je športni turizem nedvomno tudi priložnost za družbo. Pri dvigu ravno športnega turizma v vseh njegovih razsežnosti namreč raste intelektualni in fizični napredek družbe, spodbuja se tako prepoznavnost kraja, kjer se gibljemo kot tudi prepoznavnost pozitivnih elementov športa.

Z roko v roki gre tudi v prihodnje za pomembno sinergijo, ki gre v korist vseh ljudi, in ki opominja na naša pozitivna ravnanja povezana s športom.

Literatura

- CBI. (2020). The European market potential for sports tourism. Pridobljeno 9. 12. 2022 na <https://www.cbi.eu/market-information/tourism/sport-tourism/market-potential>
- Delo.si (2021). Turizem in šport z roko v roki naprej. Pridobljeno 9. 12. 2022 na <https://www.delo.si/polet/turizem-in-sport-z-roko-v-roki-naprej/>
- Delo.si (2022). Kaj je športni turizem? Pridobljeno 9. 12. 2022 na <https://www.delo.si/polet/kaj-je-sportni-turizem/>
- Gozalova M. (2013). Development of social competence in learning a foreign language. Bulletin of the Association of Universities for Tourism and Service 3, 49–52
- Gozalova, M. et al. (2014). Sports Tourism. https://www.researchgate.net/publication/273247496_Sports_Tourism
- Lesjak, M. 2020. Športni turizem. https://www.researchgate.net/publication/349931980_Sportni_turizem

- Malm et al., (2019). Physical Activity and Sports—Real Health Benefits: A Review with Insight into the Public Health of Sweden. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC6572041/>
- Masa deh. (2017). The Effect of Sport Tourism Management on Support for Tourism Development. https://www.researchgate.net/publication/317960639_The_Effect_of_Sport_Tourism_Management_on_Support_for_Tourism_Development
- Mesci et al. (2021). An overall assessment of sports tourism articles <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JHTI-04-2020-0054/full/pdf?title=an-overall-assessment-of-sports-tourism-articles>
- Novikova N.G., Sakharchuk E.S., Ilkevich S.V. (2013). The factors of Russia's low competitiveness as a medical tourism destination. *Applied Sciences* 25, 104-108.
- Pawlucki, A. (2014). *Nauki o kulturze fizycznej* [Sciences of physical culture]. Kraków: Oficyna Wydawnicza Impuls; Polish.
- Płocka, J. (2009). *Turystyka wybrane zagadnienia*. Toruń: Escape Magazine. Polish
- Ratkowski, Ratkowska. (2018). Sports events as a determinant of sports events as a determinant of sport tourism ... <https://www.balticsportscience.com/cgi/viewcontent.cgi?article=1578&context=journal>
- Sportanddev.org. (2022). How does sport contribute to tourism? Pridobljeno 9. 12. 2022 na <https://www.sportanddev.org/en/article/news/how-does-sport-contribute-tourism>
- Weed. (2006). *Sports Tourism and the Developments of Sports events*

USKLAJEVANJE ŠPORTA IN DRUGIH VLOG V ŽIVLJENJU ŠPORTNIKA

JASMINA ŽNIDARŠIČ, MOJCA BERNIK

Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede, Kranj, Slovenija
jasmina.znidarsic@um.si, mojca.bernik@um.si

Sinopsis Zaradi hitrega tempa življenja v današnjih časih se pri športnikih pojavlja potreba po usklajevanju športa in drugih dejavnostih v življenju. Prispevek predstavlja različne vloge, ki jih imajo športniki v vsakdanjem življenju in težave, s katerimi se soočajo pri njihovem usklajevanju. Analizirani so rezultati raziskave, izvedene med športniki v Sloveniji, ki večino svojega življenja namenjajo športu. Na osnovi rezultatov raziskave so podani predlogi za lažje usklajevanje športa in drugih vlog v življenju športnika.

Ključne besede:
šport, usklajevanje
poklicnega in
zasebnega
življenja,
družina,
delo,
management

COORDINATION OF SPORTS AND OTHER ROLES IN AN ATHLETE'S LIFE

JASMINA ŽNIDARŠIČ, MOJCA BERNIK

University of Maribor, Faculty of Organizational Sciences, Kranj, Slovenia
jasmina.znidarsic@um.si, mojca.bernik@um.si

Abstract Due to the fast pace of life nowadays, there is a need for athletes to balance sports and other activities in life. The paper presents the different roles that athletes have in their daily lives and the problems they face in balancing them. The results of a survey conducted among athletes in Slovenia who devote most of their lives to sports are analyzed. Based on the results of the research, suggestions are given for easier coordination of sports and other roles in the life of an athlete.

Keywords:

sport,
work-life balance,
family,
work,
management

1 Uvod

Človek je po naravi nagnjen h gibanju, kar se lepo opazi pri majhnih otrocih, ki ne zdržijo dolgo časa pri miru. Pozneje se zaradi zahtev sistemov sodobne družbe človekov obseg gibanja zmanjšuje, kljub temu pa notranji spomin telesa ostaja. Pri nekaterih otrocih se potreba po gibanju prenese tudi na mladostniška leta in pozneje v dobo odraslosti, pri nekaterih otrocih pa zamre.

Ko gibanje pri posamezniku preide v navado in postane del vsakdanjega življenja, pravimo, da se ukvarja s športom. Mladostniki se že v času odraščanja vključujejo v najrazličnejše športne dejavnosti, ki nadgrajujejo gibalne dejavnosti v predšolskem obdobju in niso vedno povezani s tekmovalnimi sistemi panožnih zvez. V teh primerih se športne dejavnosti pri odraslih osebah razvijejo v rekreativne športe, ki jih posamezniki lahko gojijo globoko v svojo starost. Obstaja veliko vrst in oblik športa, vsem pa je skupno dejstvo, da so povezani s časovno komponento in predstavljajo izziv za posameznika.

Športniki se v svojem življenju srečujejo z usklajevanjem različnih vlog. Športniki velikokrat ves svoji proti čas podredijo športnim aktivnostim, kar pomeni, da jim zmanjkuje časa za druge aktivnosti, predvsem tiste, ki so povezane s socialnimi komponentami. Njihovi socialni stiki so vezani na družino in na sotekmovalce v športu. Zaradi stroge discipline in predanosti športu velikokrat postavljajo športne obveznosti tudi pred izobraževanje.

Posledice neustreznega usklajevanja športnih aktivnosti in drugih vlog v življenju športnika se lahko pokažejo pozneje v njihovem življenju. To velja predvsem za kategorizirane športnike. To so po Zakonu o športu (2017) vsi, ki so državljani Republike Slovenije, stari najmanj 14 let in imajo naziv mladinskega, državnega, perspektivnega, mednarodnega, svetovnega ali olimpijskega razreda.

Kategorizirani športniki se ob koncu svoje športne kariere zaradi neustreznega usklajevanja športnih in drugih dejavnosti v svojem življenju lahko soočijo s težavami na mentalni in fizični ravni. Ko se odločijo, da ne bodo več sodelovali kot kategorizirani športniki, se jim spremeni način življenja. Kot športniki so imeli namreč vsak dan zapolnjen in organiziran s športnimi aktivnostmi, ki pa v izbiri novega načina življenja ni več. Tako se »čez noč« začnejo spraševati o njihovi nadaljnji karieri in osebem življenju. Nekateri zaradi osebnih stisk, ki so lahko

izjemno močne, poiščejo pomoč psihoterapevta in coacha, da jim pomagajo pri postavljanju novega življenja. Njihove stiske se še dodatno poglobijo, če so v času aktivnega športnega udejstvovanja doživeli fizično poškodbo, ki jim onemogoča, da bi se z izbranim športom ukvarjali naprej rekreativno oziroma jim poškodba celo omeji kakovost bivanja.

Zato je pomembno, da se športniki že v času svoje mladosti zavedajo pomena usklajevanja športne vloge z drugimi vlogami v življenju. K temu pripomore tudi povečana ozaveščenost športnikov glede pomena izobraževanja za kasnejšo karierno pot in poklicno usmerjenost. Slovenija ima namreč dober sistem gradnje dvojne kariere športnikov, ki je usklajen z evropskimi smernicami. Ta sistem omogoča športnikom, da lahko ob svojih športnih aktivnostih uspešno zaključijo izobraževalni proces in si začrtajo karierno pot v življenju, ko šport ne bo več predstavljal njihove osrednje vloge.

2 Vpliv okolja na življenje športnikov

Okolje že v rani mladosti vpliva na posameznikovo doživljanje športnih dejavnosti. Za to si prizadeva tudi Nacionalni program športa v Republiki Sloveniji 2014–2023, ki vzpodbuja prostočasno športno vzgojo otrok in mladine. Prostočasna športna vzgoja otrok in mladostnikov zajema širok spekter športnih dejavnosti: od obšolskih športnih programov, namenjenih vsem otrokom in mladini, do športnih programov otrok in mladine, ki niso del tekmovalnih sistemov panožnih športnih zvez in jih ponujajo društva in zasebniki. Ukvarjanje z redno telesno dejavnostjo ne povečuje zgolj povečane gibalnosti posameznika, temveč preprečuje porast določenih duševnih motenj, kot sta depresija in anksioznost (Rebar et al., 2015).

Danes večina otrok in mladostnikov vidi šport kot eno od oblik zabave in sproščanje, le redki od njih pa se odločijo za bolj profesionalen odnos do športa. Pri tem ima velik vpliv ožja družina, saj vključenost v šport zahteva sodelovanje celotne družine, ne samo skozi finančni vidik, temveč tudi časovni. Tjaša Hauptman (2021) je izvedla raziskavo, v kateri je ugotavljala povezanost socialne opore s psihološkim blagostanjem pri dijakih športnikih. Raziskava je zajela 247 dijakov športnikov, ki so bili vpisani v gimnazijsko izobraževanje ter obiskovali splošni ali športni oddelek gimnazije. Za merski instrument je bila uporabljena Lestvica socialne opore za otroke in mladostnike (CASSS), Vprašalnik duševnega zdravja (MHC-SF) in Vprašalnik o dvojni karieri športnikov (DCCQ-A29).

Rezultati so pokazali pomembne pozitivne povezave med socialno oporo, psihološkim blagostanjem in razvitostjo kompetenc dvojne kariere. Na to kažejo tudi rezultati raziskave Ayala in sodelavcev (2022), ki so raziskovali, kateri parametri vplivajo na psihološko blagostanje športnikov. Rezultati so pokazali, da psihološko blagostanje oblikujejo misli športnikov, njihovi občutki in vedenja. To potrjujeta tudi Ryan & Deci, (2000), ki sta z raziskavo dokazala, da je motivacija športnikov tesno povezana z njihovim mišljenjem, občutki in vedenjem. Odsotnost/pomanjkanje teh parametrov lahko povzroči močan stres, ki vodi celo v izgorelost.

Starši športnikov imajo zato velik vpliv na njihovo motivacijo skozi socialno oporo. To pomeni, da jim stojijo ob strani pri neuspehih, jih vzpodbujajo pri pozitivnem mišljenju in usmerjajo k odgovornemu življenju. Širše okolje pa je tisto, na podlagi česar si športniki ustvarijo motive za udejstvovanje v športu. Največkrat so ti motivi povezani s kondicijo, zdravjem, lepoto, izboljšanjem motoričnih sposobnosti in podobno. Musek (1993) pravi, da so motivi v medsebojnem odnosu, saj lahko v neki situaciji na posameznika deluje več motivov hkrati. Med njimi obstaja hierarhija, saj so nekateri močnejši od drugih.

Šport mladim torej prinaša veliko koristi, kljub temu pa so prisotne tudi slabosti. Petra Fišer (2007) v svoji raziskavi ugotavlja, da so prednosti športa pri mladih povezane ne samo z delovnimi navadami, temveč tudi s potovanji, spoznavanjem sveta in ljudi, ter užitek in doživetji na treningu in tekmovanjih. Kot slabosti izpostavi napornost treningov, okrnjeno druženje z vrstniki, poškodbe, slaba organiziranost dela in slabi medsebojni odnosi.

Pri vplivu okolja na življenje mladih športnikov pa ni dovolj, da jih okolje vzpodbujajo, pomembno je tudi, da jih razume. Predvsem je to pomembno pri vzpostavitvi mostu šport–izobraževalna institucija, saj imajo športniki zaradi športnih obveznosti svoj dnevni urnik in ga težko prilagajajo urniku izobraževalne institucije. V Sloveniji imamo ta segment dokaj dobro urejen z Zakonom o športu (2017). Med drugim zakon določa pravice do prilagoditve šolskih in študijskih obveznosti, opravljanja mature v dveh delih zaradi udeležbe na velikih mednarodnih tekmovanjih ter uveljavljanja pravice do vpisa v nadaljnje izobraževanje.

V 35. členu Zakona o športu je zapisano: 1. člen: Športnik ima pravico: a) do prilagoditve šolskih in študijskih obveznosti v obsegu in na način, ki se določita s predpisi, ki urejajo področje vzgoje in izobraževanja oz. področje visokega šolstva;

b) do prilagoditve opravljanja mature v skladu z drugim odstavkom tega člena; c) do prilagoditve uveljavljanja pravice do vpisa v nadaljnje izobraževanje v skladu s tretjim odstavkom tega člena.

2. člen taistega zakona pa določa tudi opravljanje mature: a) ne glede na določbe zakona, ki ureja postopek in način opravljanja mature, ima športnik, ki se v letu opravljanja mature udeleži velikega mednarodnega tekmovanja, po tem zakonu, kar izkazuje s potrdilom, ki ga izda OKS-ZŠZ, pravico do opravljanja mature v dveh delih, v dveh zaporednih rokih; b) športnikom iz prejšnjega odstavka, ki so opravili maturo v dveh delih v spomladanskem in jesenskem roku, se pri uveljavljanju pravic do vpisa v nadaljnje izobraževanje upošteva, kot da so maturo opravili v spomladanskem izpitnem roku, če so izpolnili pogoje za opravljanje mature v tem izpitnem roku.

Za uveljavitev statusa športnika je treba definirati, kdo športnik sploh je. To so po Zakonu o športu vsi kategorizirani športniki, kar pomeni, da so državljani Republike Slovenije, stari najmanj 14 let in imajo naziv mladinskega, državnega, perspektivnega, mednarodnega, svetovnega ali olimpijskega razreda.

V Sloveniji ne obstaja register, ki bi spremljal število športnikov v celoti. Olimpijski komite Slovenije – Združenje športnih zvez, spremlja evidenco registriranih in kategoriziranih športnikov. Podatki so razdeljeni glede na zvezo, športno društvo, občino in panogo športa.

Poleg Olimpijskega komiteja Slovenije – Združenja športnih zvez, spremlja športnike tudi Statistični urad Republike Slovenije. Statistični urad Republike Slovenije spremlja in analizira športnike kot delovno aktivno prebivalstvo, kar pomeni, da so v sistem zajeti zgolj poklicni športniki. To so športniki, ki za svoje športno udejstvovanje prejemajo plačilo in iz tega naslova plačujejo vse prispevke, ki jih zahteva zakonodaja v Republiki Sloveniji.

Tabela 1: Delovno aktivno prebivalstvo (SKP-08) po: POKLIC, LETO, SPOL

LETO	MOŠKI	ŽENSKE	SKUPAJ
2021	676	63	739
2020	635	56	691

vir: SURS, 2022

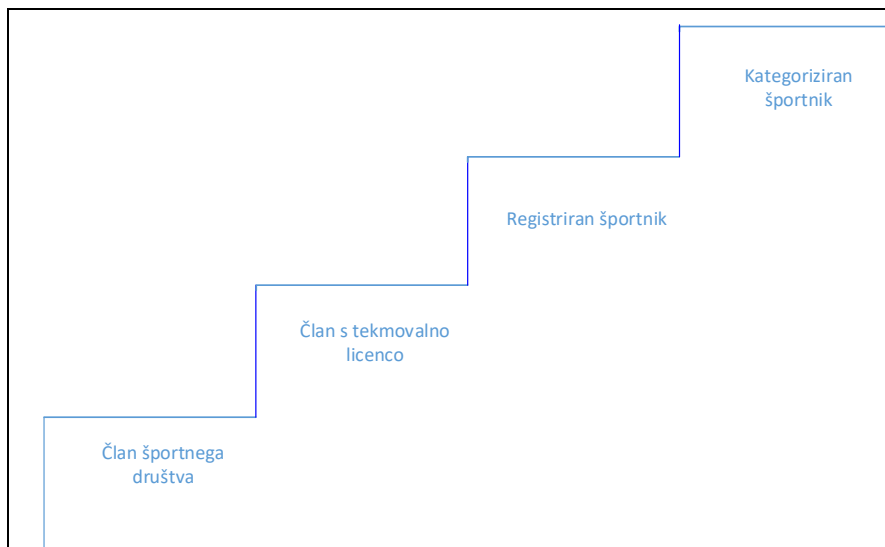
The image shows a web interface for athlete registration. At the top, there is a navigation menu with links for 'Športne igre', 'Športniki', 'Trenerji', 'Šport za vse', 'Olimpijski marketing', and 'Trgovina'. The main heading is 'Evidenca registriranih in kategoriziranih športnikov'. Below this, there are two radio buttons: 'REGISTRIRANI' (selected) and 'KATEGORIZIRANI'. The form consists of several input fields: a date field with '05. 12. 2022', five dropdown menus labeled 'IZBERI NPŠZ', 'IZBERI ŠPORTNO DRUŠTVO', 'IZBERI OBČINO', and 'IZBERI PANOGO', and two text input fields for 'IME' and 'PRIIMEK'.

Slika 2: Evidenca registriranih in kategoriziranih športnikov

Vir: Olimpijski komite Slovenije – Združenje športnih zvez, 2022

Iz Tabele 1 je razvidno, da je bilo v letu 2021 delovno aktivnih športnikov 739, od tega je bilo 676 moških in 63 žensk. Leto prej (2020) je bilo delovno aktivnih športnikov 691, od tega 635 moških in 56 žensk. Podatkov za pretekla leta ni na voljo, kljub vsemu pa obstoječi podatki kažejo, da število delovno aktivnih športnikov v Sloveniji narašča.

Pred kategorizacijo športnika je lahko posameznik uvrščen v različne stopnje v sistemu tekmovalnega športa (Slika1). Prva stopnja predstavlja članstvo v športnem društvu. Druga stopnja je članstvo s tekmovalno licenco. Tretja stopnja je registracija športnika. V primeru, da dosega izjemne rezultate in si pridobi naziv mladinskega, državnega, perspektivnega, mednarodnega, svetovnega ali olimpijskega razreda, se ga uvrsti v najvišjo stopnjo, to je v kategorizacijo športnika (Perko, 2018)



Slika 1: Stopnje v sistemu tekmovalnega športa

Vir: Perko, 2018

Ker je cilj športnika, da doseže kategorizacijo, mora za to dosegati ne samo dobre, temveč najboljše rezultate. To pomeni, da mora biti poleg talenta tudi izjemno predan športu in ciljem, ki jih želi doseči. Samo talent ni dovolj, da bo športnik dosegel izjemne športne rezultate. Predanost sestavljata strast in vztrajnost. Strast izhaja iz osebnega interesa in je ni moč vzgojiti ali se je naučiti (Duckworth, 2017). Zato so športniki, ki jim je šport v veselje in izziv, boljši od tistih, ki to počnejo iz drugih vzgibov. Težava se pojavi takrat, ko mladi športniki ne znajo definirati, kateri šport jim je v veselje in v interes.

Mladi športniki imajo po naravi talent, vendar se velikokrat ne znajo usmeriti v športno panogo, ki bi jim ustrezala. Zato se lahko zgodi, da se usmerijo v športno panogo po nasvetu staršev ali prijateljev in šele pozneje ugotovijo, da v tisti športni panogi ne bodo nikoli vrhunski športniki. Zato je izjemnega pomena, da posameznik sam presodi, kaj mu najbolj ustreza in se odloči za posamezno panogo v športu.

Ker pa te odločitve po navadi sprejemajo posamezniki, ko so še zelo mladi (nekje ob koncu osnovne šole), se zgodi, da v tistem času še niso dovolj čustveno in intelektualno zreli, da bi sprejeli tako pomembno odločitev. V tem primeru jim lahko pomagajo specialisti, ki spremljajo fizični in čustveni razvoj posameznika ter

možnosti in želje, ki jih ima, da bo sodeloval kot kategoriziran športnik v določeni športni panogi.

V Sloveniji smo že leta 1997 razvili računalniško podprt program Talent, ki je omogočal usmerjanje otrok in mladine v posamezne športne panoge. Talent je dejansko ekspertni sistem, ki omogoča na osnovi morfoloških in motoričnih testov otrok ugotoviti, katera panoga je za posameznika najboljša glede na njeno razširjenost v Sloveniji. Cilj programa Talent je, da na eni strani vzpodbudi mlade, ki imajo želje in možnosti, da postanejo vrhunski športniki, da dobijo interes in se začnejo resno ukvarjati s športom. Na drugi strani pa mladim omogoča izbiro rekreacijskega športa glede na njihove morfološke in motorične značilnosti (Ministrstvo za šolstvo in šport Zavod Republike Slovenije za šolstvo, 1997).

3 Usklajevanje športnega, poklicnega in zasebnega življenja

V nadaljevanju bo predstavljen koncept usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja, konflikt med poklicnim in zasebnim življenjem ter kaj za športnika pomeni uspešno usklajevanje športa z drugimi vlogami, ki jih ima v življenju.

3.1 Usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja

Vsi ljudje imajo postavljene določene meje med delom, družino in drugimi vlogami v življenju, ter prehajanje ene v drugo oziroma iz ene v drugo, vprašanje pa je, kako posamezniki te meje postavijo v težnji, da dosežejo usklajenost med vsemi (Allen, Cho & Meier, 2014). Čeprav sta pomen in izkušnja usklajevanja ali neusklajevanja različnih vlog edinstvena za vsakega posameznika in ju vsak vrednoti in dojema drugače, avtorji (Aycan & Eskin, 2005; Sav, Harris & Sebar, 2013) prepoznavajo pomen kulturnih norm, vrednot in prepričanj, ki vplivajo na to, kako posameznik oziroma skupine posameznikov dojemajo, vrednotijo in izkušajo usklajevanje različnih vlog v posameznikovem življenju.

Koncept usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja se uporablja za opisovanje stabilnosti in ravnovesja med odgovornostmi, povezanimi z delom, in tistimi zunaj plačanega dela (družina, športno udejstvovanje ...), pri tem pa je ravnovesje tam, kjer posameznik meni, da je prav (Rajni & Ravinder 2015). V literaturi obstajata dva izraza za opredelitev koncepta, ki opisuje iskanje ravnovesja med delom in drugimi življenjskimi vlogami, kot je na primer vloga športnika, in sicer usklajenost med

poklicnim in zasebnim življenjem ter usklajenost dela in družine (Joshin & Deepu, 2019).

Usklajenost med poklicnim in zasebnim življenjem je koncept, ki podpira prizadevanja posameznikov, da svoj čas in energijo razdelijo med delo in druge pomembne vloge in odgovornosti v svojem življenju, kot so družina, prijatelji, športno udejstvovanje, skupnost, duhovnost, osebna rast, hobiji in druge osebne dejavnosti (Praphu Shankar, Mahesh & Nanjundeswaraswamy, 2007). Po drugi strani pa je usklajevanje dela in družine izpolnitev pričakovanj, povezanih z vlogo, o katerih se pogajajo in delijo posameznik in njegovi partnerji, povezani z vlogo, v službi in družini (Grzywacz & Carlson, 2007). Izrazi so podobni, vendar ne enaki, saj je konstrukt usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja bolj celovit in širši kot konstrukt usklajevanja dela in družine (Joshin & Deepu, 2019).

Koncept usklajevanja različnih vlog je lahko definiran bodisi kot psihološki konstrukt ali pa konstrukt odnosa (Greenhaus & Allen, 2011; Grzywacz & Carlson, 2007). Kot psihološki konstrukt usklajenost oziroma ravnotežje opisuje splošno raven zadovoljstva povezanega z opravljanjem delovnih in ne-delovnih zahtev (Valcour, 2007). Gre torej za stanje, ko je posameznikova samoocena učinkovitosti in zadovoljstva z udejstvovanjem v različnih vlogah v skladu z njegovimi prioritetami in vrednotami (Eason, Mazerolle & Pitney, 2018).

Izpolnjevanje usklajenosti med različnimi vlogami torej v veliki meri temelji na posameznikovi interesih, izbiri vlog in pomembnosti teh vlog. Kot konstrukt odnosa je usklajenost ali ravnovesje opredeljeno kot uresničevanje z vlogo povezanih pričakovanj, ki je dogovorjena in razdeljena med posamezniki in njegovimi ali njenimi z vlogo povezanimi partnerji v delovnih ali ne-delovnih domenah (Grzywacz & Carlson, 2007).

Shankar, Mahesh in Nanjundeswaraswamy (2007) usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja opredelijo kot koncept, ki podpira trud posameznika, da razdeli svoj čas in energijo med delo in druge pomembne vloge in naloge v svojem življenju. Usklajevanje dela in družine je torej prizadevanje posameznika, da ima dovolj časa in energije, ki ju nameni družini, športu, prijateljem, duhovnosti in osebni rasti, sebi in drugim zasebnim aktivnostim, ob tem pa opravi vse naloge povezane s svojo kariero in delom. Usklajevanje poklicnega in zasebnega, ter v primeru profesionalnih športnikov tudi športnega življenja, torej lahko opišemo kot zadovoljujočo

vključenost ali »prilaganje« med več vlogami v posameznikovem življenju (Bedarkar & Pandita, 2014).

Raziskave s področja usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja poročajo predvsem o treh vrstah izkušenj, s katerimi se srečuje posameznik pri usklajevanju različnih vlog. Prva je konflikt med delovnim in družinskim življenjem – to je konflikt med delom in drugimi življenjskimi vlogami, ki je posledica nekompatibilnosti oziroma neuskklajenosti zahtev obeh področij (Greenhaus & Beutell, 1985). Druga izkušnja je zadovoljstvo z usklajenostjo delovnega in družinskega življenja – to je celotna ocena posameznikovih izkušenj s področja dela in drugih življenjskih vlog (Greenhaus & Allen, 2011; Valcour, 2007). Tretja izkušnja pa je, kot izpostavljata Greenhaus & Powell (2006), bogatenje delovnega in družinskega življenja – to pa pomeni, v kolikšni meri doživljanje v eni vlogi izboljša kakovost življenja v drugi vlogi. V nadaljevanju bo bolj podrobno predstavljena prva izkušnja, to je konflikt med vlogami.

3.2 Konflikt med vlogami

Glede na teorijo vlog se konflikt med vlogami pogosto pojavi pri posameznikih, ki imajo v življenju več različnih vlog, med katerimi prehajajo dnevno (Eby, Casper, Lockwood, Bordeaux & Brinley, 2005). Raziskave sicer kažejo, da bo vloga, ki ima prevladujočo identiteto posameznika, tista, ki bo imela oziroma ima prednost pred drugimi stvarmi oziroma drugimi vlogami (Carlson & Kacmar, 2000), vendar v življenju posameznika lahko pride tudi do konflikta med prednostnimi in neprednostnimi vlogami, zlasti pa se pojavi konflikt vlog, kadar več prednostnih vlog zahteva pozornost hkrati (npr. športnik, učenec/zaposlen, partner, sin/hči) (Waumsley, Hemmings, Payne, 2010).

Na osnovi dela Kahna in sodelavcev (1965) sta Greenhaus in Beutell (1985) podala danes splošno uveljavljeno definicijo konflikta med delom in družino, ki je »oblika konflikta, v katerem so pritiski vlog z delovnega in družinskega področja medsebojno nezdržljivi«. To pomeni, da je udeležba v vlogi dela (družine) zaradi vloge družine (dela) otežena zaradi pomanjkanja časa ali energije. Postavila sta tudi model virov konflikta med delom in družino, ki predlaga, da katerakoli značilnost vlog, ki vpliva na čas osebe, vpletenost, obremenitve ali vedenje v določeni vlogi, lahko povzroči nasprotje med to vlogo in drugo vlogo.

Podobno kot med delom in družino, kot dvema izmed najbolj pomembnih vlog v posameznikovem življenju, lahko nastane tudi konflikt med drugimi vlogami v posameznikovem življenju. Konflikt med vlogami se tako pojavi, ko so zahteve različnih vlog nekompatibilne oziroma nezdružljive (Cooklin, Dinh, Strazdins, Westrupp, Leach & Nicholson, 2016; Netemeyer, Boles & McMurrian, 1996).

Boyar, Maertz Jr, Mosley Jr & Carr (2007) pravijo, da so velike zahteve, s katerimi se srečuje posameznik v domeni delo/družina/druga vloge, povezane z negativnim prelivanjem oziroma prenašanjem zahtev iz ene domene v drugo, kar pogosto vodi v konflikt. Zahteve vloge se nanašajo na odgovornosti, zahteve, pričakovanja, dolžnosti, obveznosti, ki jih prinaša posamezna vloga (Netemeyer, Boles & McMurrian, 1996).

V teoriji obstajajo tri vrste konflikta med različnimi vlogami, to so časovni, obremenitveni in vedenjski konflikt (Greenhaus & Beutell, 1985). Časovni konflikt med vlogami obstaja takrat, ko čas, namenjen zahtevam ene vloge, otežuje izpolnjevanje zahtev druge vloge. Obremenitveni konflikt med vlogami se pojavi, ko obremenitve ene vloge otežujejo izpolnjevanje zahtev druge vloge ter vedenjski, ko specifični načini vedenja, ki jih zahteva ena vloga, otežujejo izpolnjevanje zahtev druge vloge.

3.3 Usklajevanje športa z drugimi vlogami v življenju športnikov

Marks in MacDermid (1996) sta usklajevanje različnih vlog opredelila kot vedenjski vzorec delovanja posameznika v različnih vlogah na specifičen način in kot ustrezen kognitivno-afektiven vzorec organiziranja notranjega življenja posameznika v različnih vlogah. Trdila sta, da je način, kako ljudje organizirajo svoje vloge in identitete, empirično vprašanje, ne pa dokazano dejstvo, in da je ljudem omogočeno, da ustvarijo nehierarhični vzorec samoorganizacije. Usklajevanje vlog sta delila na pozitivno usklajevanje in negativno usklajevanje vlog.

Pozitivno usklajevanje vlog je tendenca posameznika, da se v celoti vključi v izvajanje vsake vloge v celotnem sistemu vlog ter da se vsaki specifični vlogi posveti pozorno in skrbno. To naj bi bila tako imenovana faza budnosti oziroma razumnosti. Negativno usklajevanje vlog pa je nasprotno tendenca posameznika, da se pri izvajanju vsake vloge popolnoma izključi. To je praksa apatije in cinizma. Rezultati njune raziskave so pokazali, da bodo imeli ljudje, ki ohranjajo več ravnovesja v

celotnem sistemu vlog in dejavnosti, manj težav pri obvladovanju vlog in nižjo stopnjo depresije, višjo pa stopnjo samospoštovanja, lažje udejstvovanje v posameznih vlogah in višje druge kazalnike dobrega počutja.

Vloge posameznika se po eni strani pogosto izključujejo, saj se zaradi večje vpletenosti v eno področje ali vlogo lahko zmanjša pozornost na drugih področjih, prav tako pa, če posameznik nameni več časa enemu področju, ga ostane manj za drugega (Adkins & Premeaux, 2012, Roeters, 2011). Po drugi strani pa se vloge povezujejo in so medsebojno odvisne (Qu & Zhao, 2012). Teorija meja (Boundary theory) kaže, da kadar so meje med mikrosistemi različnih vlog dovolj prepustne in fleksibilne, se pojavljajo procesi, skozi katere vidiki dela, družinskih ali drugih področij, kot je na primer šport, vplivajo drug na drugega (Ashforth, Kreiner in Fugate, 2000). Če to poteka v pozitivni smeri, lahko govorimo o bogatitvi iz odnosa različnih vlog.

Greenhaus in Powell (2006) definirata bogatitev odnosa dveh vlog kot »obseg, do kakšne mere izkušnje iz ene vloge izboljšujejo kakovost življenja v drugi vlogi«. Carlson, Kacmarb, Waynec in Grzywacz (2006) pravijo, da je bogatitev sestavljena iz štirih »vrst« pridobitev: (1) razvojne (npr. pridobivanje znanja, spretnosti, perspektiv ali vrednosti); (2) afektivne (npr. spremembe v vedenju in/ali delovanju); (3) kapitala (npr. pridobitev sredstev) in (4) učinkovitosti (npr. razvoj povečane fokusne stopnje). Bogatitev odnosa različnih vlog torej pomeni, da resursi oziroma sredstva (na primer veččine, fleksibilnost, fizični in psihološki, socialni kapital, materialna sredstva), pridobljena v eni vlogi, neposredno izboljšujejo delovanje posameznika v drugih vlogah, to je instrumentalna pot, ali pa posredno prek njihovega vpliva na pozitivne učinke, kar je emocionalna pot (Carlson et al., 2006).

Kot najbolj pogost rezultat obogatitve odnosa vlog se navajata pozitivna povezanost z zadovoljstvom in splošnim dobrim počutjem (Hassan, Dollard in Winefield, 2009) ter negativna povezava z individualnim stresom (Hill, 2005). Enako je tudi pri usklajevanju športa z drugimi vlogami. Čeprav med različnimi vlogami v življenju športnika nemalokrat pride do konflikta, bodisi časovnega ali pa obremenitvenega, pa lahko uspešna usklajenost in ravnovesje vseh vlog prinese številne koristi, tako na športnem kot tudi na zasebnem in poklicnem področju.

4 Raziskava

V nadaljevanju bodo predstavljene hipoteze, merski instrumenti in zbiranje podatkov za namen preverjanja postavljenih hipotez, ter opis vzorca.

4.1 Hipoteze

Za namen raziskave smo postavili pet hipotez

H1: Športniki imajo težave pri usklajevanju športnih aktivnosti z drugimi življenjskimi vlogami.

H2: Obstaja konflikt med vlogo športnika ter družinsko in poklicno vlogo.

H2a: Obstaja konflikt med vlogo športnika in družinsko vlogo.

H2b: Obstaja konflikt med vlogo športnika in poklicno vlogo

H3: Časovni konflikt je najbolj izrazit konflikt med vlogo športnika in drugimi življenjskimi vlogami.

H4: Število ur treningov na teden vpliva na usklajenost športnih aktivnosti in drugih življenjskih vlog.

H5: Spol vpliva na usklajenost športnih aktivnosti in drugih življenjskih vlog.

4.2 Merski instrument in zbiranje podatkov

Predstavljene hipoteze smo preverjali s kvantitativnimi metodami. To pomeni, da smo z anketnim vprašalnikom pridobili primarne podatke, ki smo jih potem obdelali z različnimi statističnimi metodami v programu SPSS. Z izjemo demografskih spremenljivk smo uporabili že predhodno uporabljene in validirane vprašalnike, ki smo jih ustrezno prilagodili.

Prvi del vprašalnika (splošni del) sestavljajo osnovna vprašanja o anketirancu, kot so spol, starost, zaposlitveni/šolski status in število ur treninga na teden.

Naslednji sklop vprašanj je meril usklajenost športa in drugih življenjskih vlog posameznika. Za pridobivanje teh podatkov smo uporabili validiran vprašalnik za merjenje usklajenosti poklicnega in zasebnega življenja avtorjev Brough, Timms, O'Driscoll, Kalliath, Siu, Sit, and Lo (2014), ki smo ga smiselno prilagodili. Vprašalnik avtorjev Brought et al. (2014) je bil potrjen in uporabljen v več člankih in raziskovalnih projektih (npr. Chan, Kalliath, Brough, Siu et al., 2016; Karkoulian, Srour in Sinan; 2016; Casper, Vaziri, Wayne, DeHauw in Greenhaus, 2018 in drugi). Anketiranci so ocenjevali trditve na petstopenjski Likertovi lestvici, pri čemer je 1 pomenilo »sploh se ne strinjam« in 5 »se popolnoma strinjam«. Koeficient Cronbach alpha je 0,872, kar kaže na dobro zanesljivost merjenja.

Naslednja sklopa vprašanj sta merila usklajenost športnih in družinskih aktivnosti, ter športnih in službenih/šolskih obveznosti. Za pridobivanje teh podatkov smo prav tako uporabili in ustrezno prilagodili validiran vprašalnik za merjenje usklajenosti poklicnega in zasebnega življenja avtorja Brougha s sodelavci (2014). Koeficient Cronbach alpha za prvi sklop je 0,858, kar kaže na dobro zanesljivost merjenja, ter za drugi sklop 0,803, kar prav tako kaže na dobro zanesljivost merjenja.

Zadnji sklop vprašanj je meril časovni, obremenitveni in vedenjski konflikt med športnimi aktivnostmi posameznika ter družinskimi, službenimi ali šolskimi aktivnostmi profesionalnega športnika. Za pridobivanje teh podatkov smo uporabili validiran vprašalnik avtorjev Carlson, Kacmar in Williams (2000), ki smo ga ustrezno prilagodili naši raziskavi.

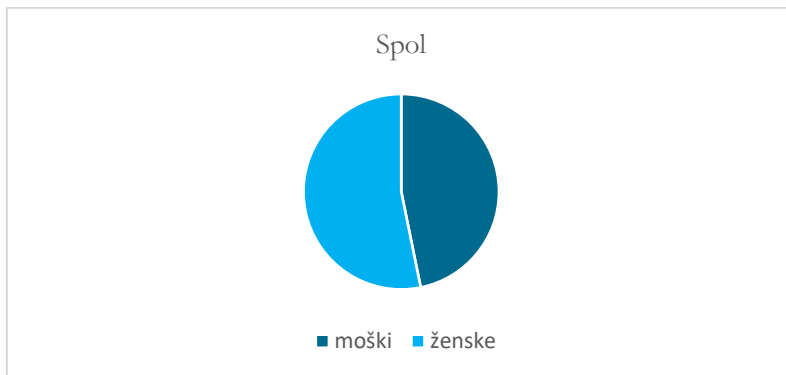
Prvih pet vprašanj v tem sklopu se je nanašalo na časovni konflikt, naslednjih pet je merilo obremenitveni konflikt in zadnja tri vprašanja so se nanašala na vedenjski konflikt med športnimi ter družinskimi/službenimi/šolskimi obveznostmi. Vprašalnik je pozival anketirance, da razmislijo o zahtevah po njihovem času, energiji ali vedenju zaradi športnih ter službenih/šolskih/ družinskih/življenjskih obveznosti. Anketiranci so ocenjevali trditve na petstopenjski Likertovi lestvici, pri čemer je 1 pomenilo »sploh se ne strinjam« in 5 »se popolnoma strinjam«. Koeficient Cronbach alpha je 0,831, kar kaže na dobro zanesljivost merjenja.

Za pridobivanje podatkov smo oblikovali vprašalnik, ki smo ga jeseni 2022 razdelili med slovenske športnike iz različnih športnih disciplin. Vprašalnik je bil tako v tiskani obliki kot tudi v elektronski obliki. Raziskava je bila narejena v obliki študije primera, kar pomeni, da smo uporabili strategijo za raziskovalno delo, ki vključuje

empirično raziskavo posameznega fenomena v njegovem resničnem življenju z uporabo različnih virov oziroma dokazov (Robson, 2002).

4.3 Opis vzorca in analiza vprašalnikov

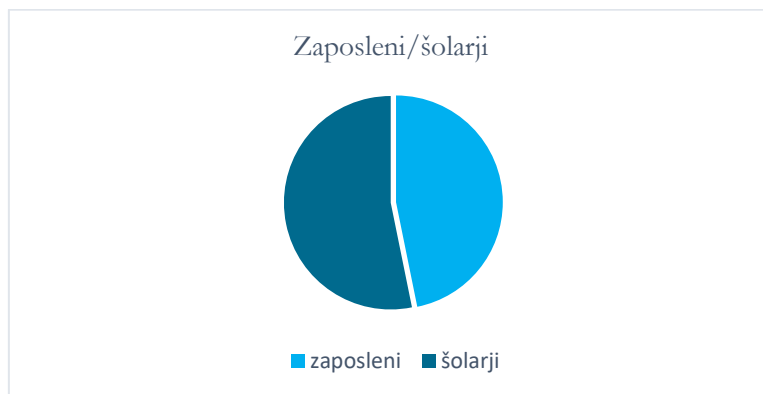
V raziskavi je sodelovalo 47 športnikov iz Slovenije, od tega 25 (53 %) žensk in 22 (47 %) moških (slika 3).



Slika 3: Spol

Vir: lastni

Anketiranci so bili stari od 15 do 32 let, pri čemer je bilo povprečje 23 let. 22 anketirancev (47 %) je bilo zaposlenih, 25 (53 %) pa ne in so še obiskovali šolo (slika 4).



Slika 4: Zaposlitveni ali šolski status

Vir: lastni

Anketiranci so imeli od 4 do 20 ur treningov na teden, pri čemer je bilo povprečje 9 ur na teden.

Izračunali smo tudi povprečne vrednosti in standardne odklone za posamezne sklope vprašanj (Tabela 2). Kot je razvidno iz tabele, so anketiranci razmeroma visoko ocenjevali njihovo usklajenost športa in drugih vlog v življenju, saj je povprečna vrednost znašala 3,9, s standardnim odklonom 0,807. Pri konfliktu med vlogo športnika in drugimi vlogami v življenju je povprečna vrednost znašala 2,61 s standardnim odklonom 0,704, kar pomeni, da športniki ne zaznavajo velikega konflikta med športnimi aktivnostmi in aktivnostmi, povezanimi z drugimi vlogami v njihovem življenju.

Tabela 2: Povprečne vrednosti za usklajevanje športa in drugih vlog, ter konflikt med posameznimi vlogami

	Povprečje	Standardni odklon
Usklajevanje športnih in drugih aktivnosti	3,90	,807
Konflikt med športno in družinsko vlogo	2,58	,947
Konflikt med športno in poklicno vlogo	2,48	,936
Konflikt med športom in drugimi vlogami	2,61	,704
Časovni konflikt med športno vlogo in drugimi vlogami	2,71	,777
Obremenitveni konflikt med športno vlogo in drugimi vlogami	2,54	,904
Vedenjski konflikt med športno vlogo in drugimi vlogami	2,59	,993

vir: lastni

Izračunali smo tudi korelacijske koeficiente (Tabela 3) za proučevane konstrukte, to je usklajevanje športa in drugih vlog, konflikt med športnimi in družinskimi aktivnostmi, konflikt med športnimi in šolskimi/delovnimi aktivnostmi, konflikt med športom in drugimi vlogami, ter časovni, obremenitveni in vedenjski konflikt med športnimi in drugimi aktivnostmi. Koeficienti so skoraj vsi statistično značilni in se gibljejo med 0,30 in 0,86, kar pomeni, da so korelacije značilne in zanesljive. Konflikti med športom in drugimi vlogami v različnih segmentih so med seboj pozitivno povezani, medtem ko je usklajenost športa in drugih vlog pričakovano s konflikti med športom in drugimi vlogami v različnih segmentih povezana negativno. Edini koeficient, ki ni bil statistično značilen, je povezava med vedenjskim konfliktom med športom in drugimi vlogami ter drugimi konstrukti.

Tabela 3: Korelacijski koeficienti za proučevane konstrukte

	1	2	3	4	5	6
1. Usklajenost športa in drugih vlog	1					
2. Konflikt med športom in družino	-,318*	1				
3. Konflikt med športom in delom/šolo	-,452**	,697**	1			
4. Konflikt med športom in drugimi vlogami	-,467**	,387**	,565**	1		
5. Časovni konflikt med športom in vlogami	-,577**	,579**	,737**	,753**	1	
6. Obremenitveni konflikt med športom in vlogami	-,385**	,308*	,456**	,857**	,481**	1
7. Vedenjski konflikt med športom in vlogami	,013	-,124	-,050	,553**	,101	,287

vir: lastni

4.4 Preverjanje hipotez

Pri prvi hipotezi nas je zanimalo, ali imajo športniki težave pri usklajevanju športnih aktivnosti z drugimi življenjskimi vlogami. Za potrditev prve hipoteze smo naredili opisne statistike, pri čemer smo izračunali povprečne vrednosti in standardne odklone za posamezna vprašanja, ki se nanašajo na usklajevanje športnih aktivnosti in drugimi življenjskimi vlogami anketirancev (Tabela 4).

Tabela 4: Povprečne vrednosti za usklajevanje športa in drugih vlog

	Povp.	Med.	Std.odk.	Min	Max
Trenutno razmerje med časom, ki ga porabim za športne aktivnosti, in časom, ki ga imam za druge aktivnosti, se mi zdi dobro.	3,91	4,00	,952	2	5
Nimam težav z usklajevanjem športnih in drugih aktivnosti.	3,66	4,00	1,048	1	5
Mislím, da je ravnovesje med mojimi športnimi zahtevami in drugimi aktivnostmi, ravno pravo.	3,89	4,00	,890	2	5
Na splošno mislim, da je moje športno in drugo življenje uravnoteženo.	4,13	4,00	,900	1	5
Skupna usklajenost športnih in drugih aktivnosti	3,90	4,00	,807	2	5

vir: lastni

Kot je razvidno iz tabele 2, so anketiranci visoko ocenjevali vse trditve, povezane z usklajevanjem športnih aktivnostmi ter aktivnostmi, ki izhajajo iz drugih življenjskih vlog, kot so družina ali šola/delo. Najnižjo povprečno vrednost, in sicer 3,66, je imela trditev »Nimam težav z usklajevanjem športnih in drugih aktivnosti«, s katero se anketiranci bodisi niso niti ne strinjali niti strinjali ali pa so se delno strinjali. Najbolje pa so anketiranci ocenili trditev, da je njihovo športno življenje in drugo življenje uravnoteženo, saj je povprečna vrednost za to trditev višja od 4 (4,13), kar pomeni, da so se s trditvijo delno ali pa popolnoma strinjali.

Skupna povprečna vrednost za usklajenost športnih aktivnosti z drugimi življenjskimi vlogami anketirancev je znašala 3,90, s standardnim odklonom 0,807, kar pomeni, da so se anketiranci v povprečju strinjali, da je njihovo športno in drugo življenje usklajeno. Glede na pridobljene rezultate lahko sklepamo, da športniki nimajo težav pri usklajevanju športnih aktivnosti z drugimi življenjskimi vlogami, zato prvo hipotezo (H1) zavrnamo.

Pri drugi hipotezi nas je zanimalo, ali obstaja konflikt med vlogo športnika ter družinsko in poklicno vlogo. Hipotezo smo razdelili na dve podhipotezi, pri čemer nas je pri prvi zanimalo, ali obstaja konflikt med vlogo športnika in družinsko vlogo ter pri drugi ali obstaja konflikt med vlogo športnika in poklicno vlogo.

Za potrditev druge hipoteze smo enako kot pri prvi hipotezi naredili opisne statistike, kjer smo izračunali povprečne vrednosti in standardne odklone za posamezna vprašanja, ki se nanašajo na prisotnost konflikta ali neravnovesja med športnimi in družinskimi obveznostmi (Tabela 5), ter športnimi in delovnimi/šolskimi obveznostmi (Tabela 6). Anketiranci so trditve ocenjevali na 5-stopenjski lestvici, pri čemer je 1 pomenilo sploh se ne strinjam in 5 se popolnoma strinjam.

Najprej smo izračunali povprečne vrednosti za konflikt med športnimi in družinskimi obveznostmi. Kot je razvidno iz Tabele 4, so anketiranci razmeroma nizko ocenjevali prisotnost konflikta med športnimi in družinskimi obveznostmi, saj je povprečna vrednost 2,58, s standardnim odklonom 0,947. Anketiranci so sicer na trditve odgovarjali z 1 do 5, vendar se večina anketirancev s trditvami, ki so se nanašale na njihov konflikt med športno in družinsko vlogo, delno ni strinjala. Z najnižjo vrednostjo so ocenili trditev, da je ravnovesje med športnimi zahtevami in družinskimi zahtevami porušeno, najvišjo vrednost (kar pomeni, da so se s trditvijo

nekoliko bolj strinjali) pa trditvi, da športne aktivnosti otežujejo delovanje v družinskih aktivnostih in opravljanje obveznosti. Glede na rezultate (povprečna vrednost je 2,58) podhipotezo 2a zavrnamo.

Tabela 5: Povprečne vrednosti za konflikt med športnimi in družinskimi obveznostmi

	Povpr.	Med.	Std.odk.	Min	Max
Imam težave z usklajevanjem športnih in družinskih aktivnosti.	2,72	3,00	1,228	1	5
Moje športne aktivnosti otežujejo delovanje v družinskih aktivnostih in opravljanje obveznosti.	2,79	3,00	1,197	1	5
Družinske aktivnosti in obveznosti otežujejo delovanje v športnih aktivnostih.	2,57	2,00	1,058	1	4
Mislím, da je ravnovesje med mojimi športnimi zahtevami in družinskimi aktivnostmi porušeno.	2,23	2,00	1,026	1	5
Konflikt med športnimi in družinskimi zahtevami na splošno.	2,58	2,50	,947	1	5

vir: lastni

Izračunali smo tudi povprečne vrednosti za konflikt med športnimi in delovnimi/šolskimi obveznostmi (Tabela 5). Kot je razvidno iz Tabele 5, so anketiranci tudi trditvam povezanim s konfliktom med športnimi in delovnimi/šolskimi obveznostmi v povprečju podelili nizke vrednosti, saj povprečna vrednost za konflikt med športnimi in delovnimi/šolskimi zahtevami na splošno znaša 2,48, s standardnim odklonom 1,265. Konflikt med športnimi in delovnimi/šolskimi obveznostmi je tako še nekoliko manjši kot konflikt med šolskimi in družinskimi zahtevami. Nekoliko izstopa trditev, da šolske/službene aktivnosti in obveznosti otežujejo delovanje v športnih aktivnostih, ki so jo anketiranci ocenili razmeroma visoko v primerjavi z drugimi trditvami v tem sklopu (povprečna vrednost je 2,83). Najmanj pa so se anketiranci strinjali s trditvijo »Mislím, da je ravnovesje med mojimi športnimi zahtevami in šolskimi/službenimi aktivnostmi porušeno«, s katero se nihče od anketirancev ni popolnoma strinjal, povprečna vrednost pa je 2,17. Glede na rezultate (povprečna vrednost je 2,48) podhipotezo 2b zavrnamo.

Rezultati povprečnih vrednosti trditev, ki se nanašajo na konflikt med športnimi, družinskimi in delovnimi/šolskimi obveznostmi, kažejo, da anketirani športniki ne zaznavajo konflikta med športnimi in družinskimi aktivnostmi, kot tudi ne konflikta med športnimi in delovnimi/šolskimi aktivnostmi. Na podlagi rezultatov tako

hipotezo 2, ki je trdila, da obstaja konflikt med vlogo športnika ter družinsko in poklicno vlogo, zavrnamo.

Tabela 6: Povprečne vrednosti za konflikt med športnimi in družinskimi obveznostmi

	Povpr.	Med.	Std.odk.	Min	Max
Imam težave z usklajevanjem športnih in šolskih/službenih aktivnosti.	2,45	2,00	1,265	1	5
Moje športne aktivnosti otežujejo delovanje v šolskih/službenih aktivnostih in opravljanje obveznosti	2,49	2,00	1,214	1	5
Šolske/službene aktivnosti in obveznosti otežujejo delovanje v športnih aktivnostih.	2,83	3,00	1,167	1	5
Mislím, da je ravnovesje med mojimi športnimi zahtevami in šolskimi/službenimi aktivnostmi porušeno	2,17	2,00	1,070	1	4
Usklajevanje športa in dela	2,48	2,50	1,265	1	5

vir: lastni

V sklopu tretje hipoteze smo preverili, ali je časovni konflikt najbolj izrazit konflikt med vlogo profesionalnega športnika in drugimi življenjskimi vlogami. Izračunali smo povprečne vrednosti za časovni, obremenitveni in vedenjski konflikt. Kot je razvidno iz Tabele 7, ima časovni konflikt povprečno vrednost 2,71, vedenjski konflikt 2,59, najnižjo vrednost pa ima obremenitveni konflikt. Iz rezultatov povprečnih vrednosti lahko razberemo, da razlike v povprečnih vrednostih sicer niso velike, vendar je kljub temu časovni konflikt res najbolj izrazit konflikt med vlogo profesionalnega športnika in drugimi življenjskimi vlogami. Hipotezo 3, ki se glasi »Časovni konflikt je najbolj izrazit konflikt med vlogo športnika in drugimi življenjskimi vlogami«, potrdimo.

Tabela 7: Povprečne vrednosti za časovni, obremenitveni in vedenjski konflikt med športom in aktivnostmi drugih vlog

Konflikt	Število	Povprečje	Standardni odklon
Časovni konflikt	47	2,71	,777
Obremenitveni konflikt	47	2,54	,904
Vedenjski konflikt	47	2,59	,993

vir: lastni

Izračunali smo tudi povprečne vrednosti za posamezne trditve, ki se nanašajo na časovni, obremenitveni in vedenjski konflikt. Kot je razvidno iz Tabele 8, so se anketiranci najbolj strinjali s trditvijo »Ko pridem domov s treninga, sem pogosto preveč utrujen(a), da bi sodeloval(a) v družinskih/šolskih/sluzbenih aktivnostih ali obveznostih«, sledi trditev »Čas, ki ga porabim za športne aktivnosti pogosto ne sovпада s časom mojih družinskih/šolskih/sluzbenih obveznostih« in trditev »Čas, ki ga moram porabiti za šport, mi preprečuje enakomerno sodelovati pri družinskih/šolskih/sluzbenih obveznostih, opraviilih in aktivnostih«. Najmanj pa so se anketirani športniki strinjali s trditvama, da se na treningu težko skoncentrirajo, ker so preveč pod stresom zaradi družinskih ali šolskih/sluzbenih obveznosti, ter trditvijo, da se zaradi časa, ki ga porabijo za družinske(šolske/sluzbene obveznosti, ne morejo udeležiti treningov ali tekem. Povprečne vrednosti za vse trditve povezane s časovnim, obremenitvenim ali vedenjskim konfliktom se gibljejo med 2 in 3, kar pomeni, da se anketiranci s trditvami v povprečju bodisi delno niso strinjali ali pa so se delno strinjali in delno ne strinjali.

Tabela 8: Povprečne vrednosti za posamezne trditve glede časovnega, obremenitvenega in vedenjskega konflikta med športom in aktivnostmi drugih vlog

	Povp	Med	Std. odl	Min	Max
Zaradi športa so moje družinske in poklicne/šolske aktivnosti manjše, kakor bi si želel(a).	2,79	3,00	1,122	1	5
Čas, ki ga moram porabiti za šport, mi preprečuje enakomerno sodelovati pri družinskih/šolskih/sluzbenih obveznostih. opraviilih in aktivnostih.	2,83	3,00	1,129	1	5
Čas, ki ga porabim za športne aktivnosti, pogosto ne sovпада s časom mojih družinskih/šolskih/sluzbenih obveznostih.	3,02	3,00	1,132	1	5
Čas, ki ga preživim z družino (v šoli ali službi) pogosto povzroča, da ne morem izvršiti aktivnosti pri športu, ki bi bile koristne za mojo kariero.	2,74	3,00	1,073	1	5
Zaradi časa, ki ga porabim za družinske(šolske/sluzbene obveznosti, se ne morem udeležiti treningov ali tekem.	2,15	2,00	,955	1	4
Ko pridem domov s treninga, sem pogosto preveč utrujen(a), da bi sodeloval(a) v družinskih/šolskih/sluzbenih aktivnostih ali obveznostih.	3,28	3,00	1,136	1	5
Pogosto sem po treningu tako čustveno izmučen(a), da se ne posvetim družinskim/šolskim/sluzbenim aktivnostim.	2,64	2,00	1,187	1	5
Zaradi vseh športnih naporov sem včasih preveč pod stresom, da bi delal(a) stvari, ki jih rad(a) počnem.	2,43	2,00	1,211	1	5

	Povp	Med	Std. odl	Min	Max
Stres, povezan s športom, se pogosto pozna na opravljanju mojih družinskih/šolskih/službenih obveznosti	2,21	2,00	1,102	1	5
Težko se na treningu skoncentriram, ker sem preveč pod stresom zaradi družinskih ali šolskih/službenih obveznosti.	2,15	2,00	1,021	1	5
Način reševanja problemov pri športu mi ne koristi pri reševanju problemov doma/šoli/službi.	2,57	2,00	1,264	1	5
Obnašanje, ki je zame pri športu učinkovito, je doma/v šoli/službi neproduktivno.	2,43	2,00	1,175	1	4
Obnašanje, ki je zame učinkovito doma/v šoli/službi, je pri športu neučinkovito.	2,77	3,00	1,165	1	5

vir: lastni

Pri četrti hipotezi nas je zanimalo, ali število ur treningov na teden vpliva na usklajenost športnih aktivnosti in drugih življenjskih vlog. Vpliv števila ur treningov na teden vpliva na usklajenost športnih aktivnosti in drugih življenjskih vlog smo računali z regresijsko analizo. Število ur treninga je bila neodvisna spremenljivka, usklajevanje športnih aktivnosti in drugih življenjskih vlog pa odvisna. Rezultati regresijske analize (Tabela 9) so pokazali, da število ur treninga ne vpliva statistično pomembno na usklajevanje športnih aktivnosti in drugih življenjskih vlog ($p < 0,001$).

Tabela 9: Ocena regresijskih koeficientov vpliva števila ur treningov na teden na usklajevanje športa in drugih vlog

Model	Nestandardni koeficienti		Standardni koeficienti	prilagojeni R ²	T	Sig.
	Beta	Standardna napaka	Beta			
Konstanta	3,923	,306			12,830	<,001
Št. ur treningov na teden	-,003	,032	-,013	,000	-,085	,933

vir: lastni

Izračunali smo tudi povprečne vrednosti za konstrukt usklajevanje športa in drugih vlog glede na število ur treningov (Tabela 10). Najmanjše število ur treninga na teden je bilo 4 in največje 20. Usklajenost športnih in drugih aktivnosti so najboljše ocenili tisti, ki so imeli 9 do 12 ur treninga na teden, najslabše pa tisti, ki so imeli 14, 15 ali 7 ur na teden.

Tabela 10: Povprečne vrednosti za usklajevanje športa in drugih vlog glede na število ur treningov na teden

Usklajevanje športa in drugih vlog			
Število ur treningov na teden	Povprečje	Število	Standardni odklon
4	4,00	3	1,000
5	4,25	3	,661
6	3,83	9	,760
7	3,45	5	,542
8	3,70	10	,911
9	5,00	1	.
10	4,17	6	,847
12	4,75	4	,354
14	2,25	1	.
15	3,25	1	.
17	3,92	3	,289
20	3,50	1	.
Total	3,90	47	,807

vir: lastni

Rezultati regresijske analize in povprečnih vrednosti kažejo, da težave pri usklajevanju športa in drugih vlog ne naraščajo sorazmerno s količino treninga na teden in da usklajenost športa in drugih vlog ni odvisna od števila ur treninga na teden. Hipotezo 4 zato zavrnamo.

Pri zadnji hipotezi nas je zanimala vloga spola oziroma ali spol vpliva na usklajenost športnih aktivnosti in drugih življenjskih vlog. Za preverjanje, ali obstajajo statistično pomembne razlike med spoloma pri usklajevanju športnih aktivnosti in drugih življenjskih vlog, smo uporabili t-test, s katerim ugotavljamo, ali se aritmetični sredini dveh skupin med seboj pomembno razlikujeta (v naši aritmetični sredini usklajevanje dela in družine med moškimi in ženskami) med dvema skupinama.

Kot je razvidno iz Tabel 11 in 12, statistično pomembnih razlik med spoloma pri usklajevanju športa in drugih življenjskih vlog ne moremo dokazati. Povprečje moških je 3,76, žensk pa 4,02. Za ugotavljanje statistično pomembnih razlik smo naredili t-test. Rezultati Levenovega testa enakosti variance med moškimi in ženskami kažejo, da ni statistično pomembnih razlik med usklajevanjem športa in drugih življenjskih vlog med moškimi in ženskami, saj je statistična pomembnost F-testa homogenosti varianc višja od 0,05, kar pomeni, da sta varianci homogeni ($p = 0,278$). Med aritmetičnima sredinama obeh skupin (moških in žensk) ni statistično pomembnih razlik. Na osnovi podatkov t-testa ne moremo reči, da spol vpliva na

uskaljevanje športa in drugih življenjskih vlog oziroma da obstaja povezava med spolom in uspešnostjo usklajevanja športa in drugih življenjskih vlog.

Tabela 11: Razlike med spoloma

Spol	Usklajevanje športa in drugih vlog		
	Povprečje	Število	Standardni odklon
Moški	3,76	22	,758
Ženske	4,02	25	,844
Skupaj	3,90	47	,807

vir: lastni

Tabela 12: Neodvisni t-test za ugotavljanje razlik med spoloma

Levenov test homogenosti varianc	Usklajevanje dela in družine	
	F	
		1,207
	Sig.	,278

vir: lastni

Zadnjo hipotezo, ki se glasi »Spol vpliva na usklajenost športnih aktivnosti in drugih življenjskih vlog«, zavrnamo.

5 Zaključek

V sklopu raziskave smo ugotavljali, ali imajo športniki težave pri usklajevanju športnih aktivnosti in obveznosti povezanih z drugimi vlogami, kot sta družina in delo ali šola, ter ali med športno vlogo in drugimi vlogami obstaja konflikt in kateri. Rezultati raziskave so pokazali, da se športniki ne soočajo z velikimi težavami pri usklajevanju športa in drugih vlog, ter da ne zaznavajo večjega konflikta med vlogo športnika in drugimi vlogami. Izmed vseh konfliktov se je kot največji izkazal časovni konflikt, kar je razumljivo, saj morajo v svoj vsakdanjik poleg družinskih in delovnih ali šolskih obveznosti športniki umestiti še treninge in tekme. Rezultati raziskave so tudi pokazali, da ni večjih razlik pri usklajevanju športnih in drugih obveznosti med moškimi in ženskami. Presenetljivo so rezultati raziskave pokazali tudi, da število treningov na teden ne vpliva na možnost usklajevanja športnih in drugih aktivnosti, povezanimi bodisi z delom ali šolo.

Rezultati so delno lahko posledica dejstva, da je bila raziskava izvedena med mladimi športniki, ki še nimajo svoje družine in so zato njihove obveznosti vsaj v družinskem okolju manjše. Nedvomno bi bilo smiselno v prihodnje raziskavo razširiti, predvsem

na starejše športnike, ki že imajo otroke in s tem povečane obveznosti v družinskem okolju. Prav tako je več kot polovica anketiranih športnikov še obiskovala šolo, ki je v večini primerov naklonjena športnikom z uvedbo statusa športnika in na ta način športniki lažje usklajujejo svoje zahteve s športnega področja z obveznostmi drugih življenjskih področij. Raziskave o usklajevanju športa z drugimi vlogami v življenju športnika v literaturi so redke, kar kaže na to, da je to področje razmeroma neraziskano tako v teoriji kot tudi praksi, zato so še odprte možnosti za izboljšave v smislu lažjega usklajevanja vseh športnikovih vlog.

V posameznikovem življenju sta običajno dve ključni sferi, to sta delo in družina, in usklajevanje obeh je nemalokrat zahtevno. Športniki pa imajo poleg omenjenih dveh, še športno vlogo, zato je usklajevanje vseh vlog še toliko težje. Vendar pa vloga športnika prinaša tudi številne prednosti, ki športniku koristijo tako pri delovnem, športnem in zasebnem življenju, kot je na primer boljša telesna pripravljenost in višja stopnja dobrega počutja, večja veščina spoprijemanja s stresom, sposobnost organizacije časa, večja samozavest in druge. Kljub vsemu pa bi se športne organizacije morale zavedati pomena usklajevanja športa z drugimi vlogami v življenju športnika.

Tudi država bi lahko že na najnižji ravni, kot so športna društva, povečala svojo vlogo in zagotovila višji finančni vložek, kar bi pomenilo boljšo organizacijo dela in razbremenitev družine skozi finančni in organizacijski vidik. Na ta način bi poskrbela za povečanje števila mladih športnikov, ki bi se s tem lažje uvrstili med kategorizirane športnike.

Literatura

- Clewlow, R. R. (2016). Carsharing and sustainable travel behavior: Results from the San Francisco Bay Area. *Transport Policy*, 51, 158-164. doi:10.1016/j.tranpol.2016.01.013
- Adkins, C. L., Premeaux, S. F. (2012). Spending time: The impact of hours worked on work-family conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 80, 380-389. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.09.003>
- Allen, D. A., Cho, E., Meier, L. L. (2014). Work-Family Boundary Dynamics. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 99-121. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091330>
- Ayala, E., Nelson, L., Bartolomew, M., Plummer, D. (2022). A conceptual model for mental health and performance of North American athletes: A mixed methods study. *Psychology of Sport & Exercise* 61, 102176, <https://doi.org/10.1016/j.psychsport.2022.102176>
- Aycan, Z., Eskin, M. (2005). Relative Contributions of Childcare, Spousal Support, and Organizational Support in Reducing Work-Family Conflict for Men and Women: The Case of Turkey. *Sex Roles*, 53(7), 453-471. <https://doi.org/10.1007/s11199-005-7134-8>

- Ashforth, B. E., Kreiner, G. E., Fugate, M. (2000). All in a Day's Work: Boundaries and Micro Role Transitions. *Academy of Management Review*, 25(3), 472–491. <https://doi.org/10.2307/259305>
- Bedarkar, M., Pandita, D. A study on the drivers of employee engagement impacting employee performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 2014, 133, 106–115. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.04.174>
- Boyar, S. L., Maertz Jr, C. P., Mosley Jr, D. C., Carr, J. C. The impact of work/family demand on work-family conflict. *Journal of Managerial Psychology*. 2008, 23(3), 215-235. Available at: https://aquila.usm.edu/fac_pubs/1494
- Carlson, D. S., Kacmarb, K. M., Wayne, J. H., Grzywacz, J. G. (2006). Measuring the positive side of the work–family interface: Development and validation of a work–family enrichment scale. *Journal of vocational behavior*, 68(1), 131-164. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.02.002>
- Cooklin, A. R., Dinh, H., Strazdins, L., Westrupp, E., Leach, L. S., & Nicholson, J. M. (2016) Change and stability in workfamily conflict and mothers' and fathers' mental health: Longitudinal evidence from an Australian cohort. *Social Science & Medicine* 155 (2016) 24–34. <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2016.02.036>
- Duckworth, A. (2017). *Predanost – moč strasti in vztrajnosti v življenju in pri delu*. UMco
- Eason, C.M., Mazerolle, S.M., Pitney, W.A. (2018) Initial Validation of a Multilevel Model of Job Satisfaction and Career Intentions Among Collegiate Athletic Trainers. *Journal of Athletic Training* 2018 53(7) 709–715. <https://doi.org/10.4085/1062-6050-457-16>
- Eby, L., Casper, W.J., Lockwood, A., Bordeaux, C., Brinley, A. (2005) Work and family research in IO/OB: Content analysis and review of the literature (1980–2002). *Journal of Vocational Behavior* 66 (2005) 124–197. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2003.11.003>
- Fišer, P. (2007). Konec kariere mladih vrhunskih športnikov. Psihološka obzorja 16.4. Pridobljeno (4.12.2022) na http://psiholoska-obzorja.si/arhiv_clanki/2007_4/fiser.pdf
- Greenhaus, J. H., & Allen, T. D. (2011). Work–family balance: A review and extension of the literature. In J. C. Quick & L. E. Tetrick (Eds.), *Handbook of occupational health psychology* (pp. 165-183). Washington, DC, US: American Psychological Association.
- Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985) Sources of Conflict between Work and Family Roles. *The Academy of Management Review*, 10(1), 76-88. <https://doi.org/10.2307/258214>
- Greenhaus, J. H., & Powell, G. N. (2006). When work and family are allies: A theory of work-family enrichment. *Academy of Management Review*, 31(1), 72–92. <https://doi.org/10.5465/amr.2006.19379625>.
- Grzywacz, J.G., Carlson, D.S. Conceptualizing work-family balance: Implications for practice and research. *Advances in Developing Human Resources*. 2007, 9(4), 455–471. <https://doi.org/10.1177/1523422307305487>
- Hassan, Z., Dollard, M. F., Winefield, A. H. (2009). Work-Family Enrichment: Sharing Malaysians' Experiences. *Proceedings of the 8th Industrial & Organisational Psychology Conference*, 57–62. <https://doi.org/10.3844/ajassp.2015>
- Hauptman, T. (2021). *Povezanost socialne opore s psihološkim blagostanjem pri dijakih športnikih*. Magistrsko delo. Univerza v Ljubljani, Filozofska fakulteta.
- Hill, E.J. (2005). Work-Family Facilitation and Conflict, Working Fathers and Mothers, Work Family Stressors and Support. *Journal of Family Issues*, 26, 793–819. <https://doi.org/10.1177/0192513X05277542>
- Joseph, J., Deepu, J.S. (2019) Work-life Balance Vs Work-family balance - An Evaluation of Scope. *Amity Global HRM Review*. September 2019, 54–65. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.36194.38084>
- Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, J. D., Rosenthal, R. A. (1964). *Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity*. John Wiley, Oxford, England.
- Marks, S. R., MacDermid, S. M. (1996) Multiple Roles and the Self: A Theory of Role Balance. *Journal of Marriage and Family*, 58(2), 417-432. <https://doi.org/10.2307/353506>
- Ministrstvo za šolstvo in šport Zavod Republike Slovenije za šolstvo (1997). *Talent - Ekspertni sistem za usmerjanje otrok in mladine v športne panoge, uporabniški priročnik*. Ur. Marko Bohanec, Venceslav Kapus, Bojan Leskošek, Vladislav Rajkovič. Pridobljeno (3. 12. 2022) na <https://kt.ijs.si/MarkoBohanec/pub/Talent1997.pdf>

- Musek, J., Pečjak, V. (1995). *Psihologija*. Ljubljana. Educy
- Musek, J. (1993). Implicitne kategorije in dimenzije vrednot: hierarhična struktura vrednot in vrednostnih usmeritev, *Anthropos*, 1-2. Pridobljeno (4.12.2022) na <https://www.dlib.si/stream/URN:NBN:SI:doc-DJZFBZ16/ee677289-08eb-42f4-ac6e-90973c21effb/PDF>
- Netemeyer, R. G., Boles, J. S., McMurrian, R. (1996) Development and Validation of Work-Family Conflict and Family-Work Conflict Scales. *Journal of Applied Psychology*, 81 (4) 400–410. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.81.4.400>
- Olimpijski komite Slovenije – Združenje športnih zvez. Evidenca registriranih in kategoriziranih športnikov. Pridobljeno (5.12.2022) na <https://www.olympic.si/evidenca>
- Qu, H., Zhao, X. (2012) Employees' work–family conflict moderating life and job satisfaction. *Journal of Business Research*, 65, 22–28. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.07.010>
- Perko, B. (2018). Registracija in kategorizacija športnikov v Republiki Sloveniji. V Kolar, E., Robnik, P. Dvojna kariera športnikov, Olimpijski komite Slovenije, Združenje športnih zvez
- Praphu Shankar, M. R., Mahesh, B. P., Nanjundeswaraswamy, T. S. (2007) Employees' Perception on Work-Life Balance and its Relation with Job Satisfaction and Employee Commitment in Garment Industry—an Empirical Study. *International Advanced Research Journal in Science, Engineering and Technology*, 3(11), 42–46. <https://doi.org/DOI.10.17148/IARJSET.2016.31108>
- Rajni, Ravinder (2015). A Comprehensive Study of Work Life Balance Problems in Indian Banking Sector. *International Journal of Enhanced Research in Management & Computer Applications*, 4(3) 37–41.
- Rebar, A.L., Stanton, R., Geard, D., Short, C., Duncan, M.J., Vandelanotte, C. (2015). A meta-meta-analysis of the effect of physical activity on depression and anxiety in non-clinical adult populations. *Health Psychology Review*, 9(3), 366–378 <https://doi.org/10.1080/17437199.2015.1022901>
- Ryan, R.M., Deci, E.L. (2000). Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *American Psychologist*, DOI: 10.1037/0003-066X.55.1.68
- Roeters, A. (2011) Cross-National Differences in the Association Between Parental Work Hours and Time with Children in Europe: A Multilevel Analysis. *Soc Indic Res*, 110, 637–658. <https://doi.org/10.1007/s11205-011-9949-8>
- Sav, A., Harris, N., Sebar, B. Work-life conflict and facilitation among Australian Muslim men, Equality, Diversity and Inclusion. *An International Journal*. 2013, 32(7), 671–687. <https://doi.org/10.1108/EDI-07-2012-0058S>
- Statistični urad Republike Slovenije (STAT) Delovno aktivno prebivalstvo po skupinah poklicev (SKP-08) in spolu, Slovenija, letno. Pridobljeno (5. 12. 2022) na: <https://pxweb.stat.si/SiStatData/pxweb/sl/Data/Data/0764803S.px/>
- Valcour, M., Ollier-Malaterrein, A., Matz-Costa, C., Pitt-Catsoupes, M., Brown, M. Influences on employee perceptions of organizational work–life support: Signals and resources. *Journal of Vocational Behavior*. 2011, 79(2), 588-595. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.02.002>
- Waumsley, J.A., Hemmings, B., Payne, S.M. (2010) Work-Life Balance, Role Conflict and the UK Sport Psychology Consultant. *The Sport Psychologist*, 2010, 24, 245–262. <https://doi.org/10.1123/TSP.24.2.245>
- Zakon o športu (2017). Uradni list RS, št. 29/17





MANAGEMENT V ŠPORTU: IZBRANA POGlavJA

POLONA ŠPRAJC (UR.)

Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede, Kranj, Slovenija
polona.sprajc@um.si

Sinopsis Znanstvena monografija Management v športu - izbrana poglavja pokriva področja, ki se prvenstveno nanašajo na področje športa v povezavi z različnimi elementi managementa in upravljanja ter širšimi vidiki družbe. Vsebina monografije je predvsem v koraku s časom in sledi potrebam povezovanja znanstvenih vsebin z aplikativnimi učinki. Poglavja, ki so del znanstvene monografije in obsegajo ustrezno stopnjo interdisciplinarnosti, naj bodo odskočna deska za proučevanje in nadgradnjo znanj študentov, akademske javnosti in širše družbe.

Ključne besede:

management,
šport,
organizacija,
športni manager,
turizem

MANAGEMENT IN SPORTS: SELECTED CHAPTERS

POLONA ŠPRAJC (ED.)

University of Maribor, Faculty of Organizational Sciences, Kranj, Slovenia
polona.sprajc@um.si

Abstract The scientific monograph Management in Sport - Selected Chapters covers areas that primarily relate to the field of sport in relation to various elements of management and governance and broader aspects of society. The content of the monograph is primarily up-to-date and follows the needs of linking scientific content with applied effects. The chapters, which are part of the scientific monograph and which include an appropriate degree of interdisciplinarity, should be a springboard for the study and upgrading of the knowledge of students, the academic public and society at large.

Keywords:

management,
sport,
organization,
sport manager,
tourism





Univerza v Mariboru

Fakulteta za organizacijske vede

Prvo poglavje povezuje šport in športno udejstvovanje z zavzetostjo pri delu. Z uporabo raziskovalnega dela tudi podkrepi teoretična spoznanja in s tem nosi vse glavne značilnosti znanstvenega prispevka.

Drugo poglavje povezuje šport z udejstvovanjem in demografskimi spremembami. Kljub temu, da se družba stara, je pomembno izpostavljati upravljanje z zdravjem na eni strani in spodbujanje posameznikov k športu kot zdravi komponenti našega življenja.

Tretje poglavje obravnava na celovit način področje prava v managementu, s specifikami športa. Brez prava si ne moremo predstavljati delovanja športnih organizacij. Konec koncev gre za eno pomembnejših silnic, ki vplivajo na razvoj organizacij tudi v prihodnje.

Četrto in peto poglavje si sledita v sosledju saj obravnavata najprej teoretične zakonitosti delovanja organizacij in svet managementa, ki je neizogiben člen vseh organizacij. Gre za pomembni teoretični izhodišči za športne organizacije in usmeritve za managerje, ki načrtujejo, organizirajo, vodijo in kontrolirajo področja športnih organizacij.

Šesto poglavje pomeni znanstveni doprinos v okviru besedila poglavja, ki povezuje vidike managementa s principi zdravega življenja skozi športno udejstvovanje. S poudarki na posamezne dele managementa se tako poglavje smiselno in jasno vpne v področje znanstvene monografije.

Sedmo poglavje obravnava področje vodenja. Vodenje pomeni usmerjanje ravnanja ljudi pri delu. V tem znanstvenem poglavju gre za usmerjanje ravnanja ljudi pri delu v športnih organizacijah. Gre za izkazovanje pomembnih značilnosti preučevanja vodenja kot dela znanstvene discipline.

Osmo poglavje se nanaša na športni turizem. Turizem se je po času covid-19 spet začel konkretno krepiti. Tudi s tega vidika, poglavje prinaša znanilce povezovanja turizma s športom, kjer se pogosto kaže povezovanje pri potovanjih posameznika. Obenem se poglavje nasloni na področje, ki ustreza pogojem delovanja managementa.

Deveto poglavje sklene področje managementa z ustvarjanjem premise med športom in drugimi aktivnostmi posameznika. Usklajevanje dela in zasebnega življenja je pogosto sledljivo v znanstveni in strokovni literaturi. Malce manj pa je zaslediti znanstvenih analiz na področju poglavja, ki povezuje šport z ostalimi vlogami posameznika.