

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 dosego 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 »*družbeno enoto, 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 zunanega 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 prepletana**, 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, zaveznštvo 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 doseg rezultata.	Institucionalizirana in legalna.	Odgovornost za doseg 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:

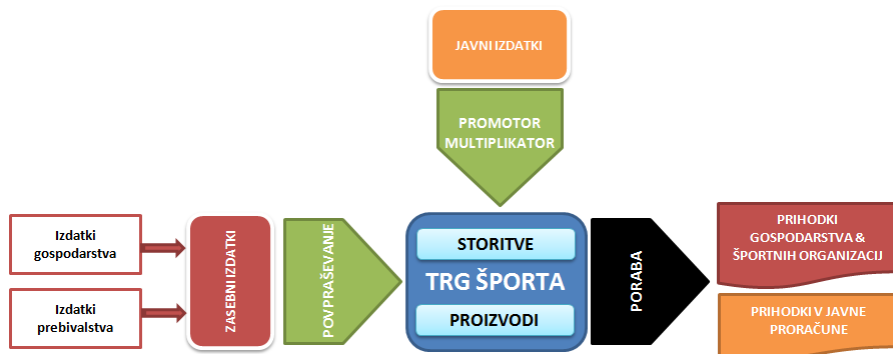
- **športna društva in zveze društev**, ki nastajajo na podlagi določil zakona o društvih (Uradni list RS, št. 61/2006). Mednje štejemo športna društva in športne klube, nacionalne panožne športne zveze, občinske in regionalne športne zveze, druge športne zveze, organizirane po panožnem ali geografskem 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.