

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA ŠPORT

# **DIPLOMSKO DELO**

MOJCA ŽBOGAR

Ljubljana, 2012



Univerza v Ljubljani  
Fakulteta za šport



Športno treniranje  
Plavanje

# KADROVSKI POTENCIAL SLOVENSKEGA ŠPORTA

DIPLOMSKO DELO

MENTOR:

izr. prof. dr. Jakob Bednarik

RECENZENT:

prof. dr. Matej Tušak

KONZULTANT:

prof. dr. Rajko Šugman

AVTORICA DELA:

MOJCA ŽBOGAR

Ljubljana, 2012

## ZAHVALA

Zahvaljujem se svojemu mentorju izr. prof. dr. Jakobu Bednariku za potrpežljivost, strokovno pomoč in hitre povratne informacije.

Ključne besede: volonterji, honorarni delavci, profesionalni delavci, športne organizacije, kadrovska struktura.

## KADROVSKI POTENCIAL SLOVENSKEGA ŠPORTA

Avtor: Mojca Žbogar

Univerza v Ljubljani, Fakulteta za šport, 2012

Število strani: 82; število preglednic: 20; število slik: 10; število virov: 53; število prilog: 1.

### IZVLEČEK

Namen diplomskega dela je bil ugotoviti kadrovski potencial slovenskega športnega prostora in kateri kader je pomembnejši za obstoj športa. Ugotoviti smo želeli, kako pomembni so volonterji v športnih organizacijah in ali le-ti odražajo športno kulturo naroda.

Podatke smo zbrali s pomočjo anketnih vprašalnikov. Vprašalnik je bil sestavljen iz dveh delov. Prvi del se je nanašal na podatke o organizaciji, drugi pa na vodjo organizacije. Skupaj je vprašalnik vseboval deset spremenljivk. Anketo je vrnilo 231 športnih organizacij.

Rezultate smo obdelali s programom IBM SPSS 20.0 (Statistical Package for the Social Science). Uporabili smo podprogram Frequencies in izračunali kontingenčne tabele. S koeficientom kontingence smo na podlagi petodstotnega tveganja ugotavljali statistično značilnost.

V 231 anketiranih športnih organizacijah skupaj deluje 4393 delavcev, kar je povprečno 19 delavcev na organizacijo. Po pričakovanjih je največ volonterjev, in to kar 85,6 odstotka ali 16,29 volonterja na organizacijo, sledijo pa honorarni (12 odstotkov) in profesionalni delavci (2,4 odstotka) To pomeni, da imata približno dve organizaciji skupaj enega profesionalnega delavca. Če gledamo opravljeno delo na osebo, opravijo plačani delavci več ur dela. Tega je kar za 70 odstotkov več od volonterjev. V primerjavi Slovenije z nekaterimi drugimi državami je naše stanje volonterstva v športu dobro, možnosti za izboljšanje le-tega pa zagotovo obstajajo. Res je tudi, da napredovanje ne bo naglo. Za primerjavo in vzor so nam lahko predvsem skandinavske države.

Keywords: volunteers, part-time workers, professionals, sports organizations, the structure of human resource management

## EMPLOYEE POTENTIAL OF THE SLOVENE SPORT

Author: Mojca Žbogar

University of Ljubljana, Faculty of Sport, 2012

Number of pages: 82; number of charts: 20; number of pictures: 10, number of sources: 53; number of attachments: 1

### ABSTRACT

The purpose of this diploma thesis is to establish what is the employee potential and which is more important for the existence of sport. We wanted to determine what the importance of volunteers in sports organizations is and if volunteers reflect the nation's sporting culture.

The data was collected by survey. The survey questionnaire is divided into two parts. The first part deals with the information about the organization and the second part focuses on the leader of the organization. The survey questionnaire contained 10 variables. The survey questionnaire was returned to us by 231 sport organizations.

The results were analysed by IBM SPSS 20.0 (Statistical Package for the Social Science). We also used Frequencies subprogram and we did the cross tabulation. We have tried to establish statistical significance by the coefficient of contingency based on five per cent risk.

The survey included 231 sport organisations, which employ 4393 people and this number gives an average of 19 employees per organisation. As expected, 85, 6 % of the staff are volunteers, that is 16, 29 % of volunteers per organisation. Part time-workers represent 12 % and 2, 4 % of the staff is represented by professionals in the sport organisations. This means that two organisations share one professional. If we look at the work per person, the paid staff covers the most of the hours, which ensures 70 % more work than the work done by the volunteers. If we compare Slovenia to other countries, the situation of voluntary work in sports is good; however there is still some room for improvement. It is also a fact that progression will be slow. For purposes of comparison and a model to follow we can look up to Scandinavian countries.

## KAZALO

<b>1 UVOD</b>	<b>8</b>
<b>1.1 TERMINOLOGIJA</b>	<b>9</b>
<b>1.2 ZNAČILNOSTI KADROVSKE STRUKTURE V ŠPORTNIH ORGANIZACIJAH</b>	<b>13</b>
1.2.1 Organizacija športnih organizacij	13
1.2.2 Financiranje športnih organizacij	15
<b>1.3 OPREDELITEV ZNAČILNOSTI KADROVSKE STRUKTURE V ŠPORTNIH ORGANIZACIJAH</b>	<b>16</b>
1.3.1 Človeški viri	16
1.3.2 Človeški viri v športnih organizacijah	20
<b>1.4 PROBLEM, CILJI IN HIPOTEZE</b>	<b>56</b>
<b>2 METODE DE LA</b>	<b>58</b>
2.1 PREIZKUŠANCI	58
2.2. PRIPOMOČKI	58
2.3 POSTOPEK	58
<b>3 REZULTATI</b>	<b>60</b>
3.1 ZNAČILNOSTI ŠPORTNE ORGANIZACIJE	60
3.2 VODJA	67
<b>4 RAZPRAVA</b>	<b>70</b>
<b>5 SKLEP</b>	<b>73</b>
<b>6 VIRI</b>	<b>75</b>
<b>7 PRILOGE</b>	<b>80</b>
7.1 VPRAŠALNIK	80

## 1 UVOD

V današnjem času postaja šport vedno bolj pomemben družbeni, ekonomski, socialni in kulturni pojav, ki bogati kakovost življenja posameznika. Ljudje se s športom ukvarjajo prostovoljno. Z njim se ukvarjajo neorganizirano ali pa se združujejo v športnih organizacijah.

Športne organizacije so definirane kot pretežno volonterske ali pretežno profesionalne. Za večji del športnih organizacij je značilno, da so neprofitne. To velja za športna društva in zavode, ki so ustanovljeni na podlagi Zakona o društvih in Zakona o zavodih. Društva večinoma upravljajo volonterji, za opravljanje strokovnih, administrativnih in organizacijskih del pa najamejo profesionalce in honorarne delavce.

V širšem smislu s kadri mislimo na ljudi, ki na kakršen koli način sodelujejo v organizirani obliki človeškega dela, ki torej delajo v neki organizaciji. Le-ti so najpomembnejši element vsake organizacije. Skupaj z drugimi elementi, kot so sredstva in oblike organizacijskih povezav, tvorijo celoto. V slovenskih športnih organizacijah bi lahko glede na kadrovske funkcije človeške vire razdelili po obliki dela na volonterske, profesionalne in honorarne delavce, po vrsti dela, ki ga opravljajo po Evropski klasifikaciji poklicev, pa na delavce, ki opravljajo strokovna dela, in na delavce poklicev, povezanih s športom. Delavce, ki opravljajo strokovna dela, predstavljajo vaditelji, učitelji, trenerji, sodniki in športniki. Delavce poklicev, povezanih s športom, predstavljajo delavci v medicini, menedžerji, tehnični delavci, administrativni delavci itd.

Najpomembnejši proizvodni vir organizacije so ljudje. Ljudje z razpoložljivimi viri ustvarjajo nove vrednosti. Učinkovitost in uspešnost organizacije sta odvisni od njihovih virov (to so znanja, sposobnosti, izkušnje, zmožnosti, ustvarjalnosti in usmerjenosti).

Upravljanje kadrov in vodenje športnih organizacij ter njihovih programov pomeni temelj za sam obstoj športa kot družbenega pojava. Največji potencial kadra v športu predstavljajo volonterji. Prednosti, ki jih volonterji prinašajo športnim organizacijam, so številne. Za volonterje je značilno, da imajo veliko notranjo motivacijo in za svoje delo ne zahtevajo plačila, zato so cenovno zelo ugodni. Športne organizacije nimajo skoraj nobenih težav z administracijo, davki in zdravstvenim zavarovanjem. Uspešen športni menedžer mora skladno s politiko organizacije izkoristiti dane potenciale članov le-te. Menedžer mora izbrati



volonterje, ki imajo glede na delovno mesto in delovne naloge primerne sposobnosti, znanja in vedenjske vzorce.

Namen diplomskega dela je ugotoviti potencial kadrovske strukture v slovenskih športnih organizacijah.

### *1.1 TERMINOLOGIJA*

Termini, kot so volonter, prostovoljec, amater, profesionallec, strokovni delavec in honorarni delavec, se najpogosteje uporabljajo pri delu v športnih organizacijah. Mnogo organizacij in posameznikov navaja svojo terminologijo. Ker se termini ne uporabljajo v vseh pomenih enako, jih razlagamo s pomočjo Slovarja slovenskega knjižnega jezika (SSKJ, 1998):

- **volonterstvo:** delovno prostovoljstvo, navadno neplačano in se razlikuje od voluntarizma;
- **voluntarizem:** (lat.: voluntas – volja) označuje mišljenje, delovanje, ki temelji predvsem na volji. Voluntarizem je vztrajanje kljub neuspehom. Mišljenje, delovanje, ki daje volji prednost pred razumom in dejstvi. V filozofiji voluntarizem opredeljuje smer, ki pojmuje resničnost kot pojavno obliko ali objektiviziranje volje oziroma daje volji v spoznavnem procesu prednost pred razumom. V psihologiji voluntarizem pripisuje volji odločilno funkcijo v duševnem življenju. Volontersko delo je aktivnost, ki je izvedena v kateri koli organizaciji, ki ni prisilna oziroma obvezna in je neplačana;
- **volonter:** delovni prostovoljec, navadno neplačan;
- **amater:** v prvem pomenu je to nekdo, ki se iz veselja, nepoklicno ukvarja s kakšno dejavnostjo, na primer s športom. Amater se uporablja tudi v slabšalnem pomenu za nestrokovno, površno opravljeno delo;
- **prostovoljstvo:** pojav ali dejstvo, da je kdo prostovoljec. Prostovoljnost temelji na svobodni volji in ne na prisili, obveznosti;
- **prostovoljec:** kdor se prostovoljno odloči, prijavi za določeno delo oziroma dejanja. Pomeni tudi prostovoljno odločitev oziroma udeležbo, na primer na tekmovanju;
- **profesionalizem:** poklicno ukvarjanje s čim, poklicna dejavnost oziroma strokovno, dobro opravljanje nekega dela;

- **profesionalec:** (lat.: *professio* – izjava, izpoved, obrt) kdor se poklicno ukvarja s čim. Profesionalec je lahko nekdo, ki strokovno, dobro opravlja neko delo. Profesionalec v športu je poklicni športnik, ki se preživlja samo s športom, ali poklicni športni delavec;
- **strokovni delavec:** delavec v stroki;
- **honorarni delavec:** delavec, ki dela le honorarno, to je, da ni vezan na redno delovno razmerje;
- **menedžment:** označuje vrsto različnih in hkrati povezujočih se aktivnosti in procesov; poslovno vodenje podjetja;
- **Menedžer oziroma manager:** voditelj, organizator, zlasti v gospodarstvu; poslovni vodja moštva, skupine, posameznika v poklicnem športu.

Za lažje razumevanje terminov, ki se najpogosteje uporabljajo v diplomskem delu, si lahko osnovne značilnosti športnih delavcev ogledamo v Tabeli 1.

Tabela 1

*Značilnosti delavcev v športnih organizacijah glede na pojavne oblike dela* (Bednarik, Kolenc, Petrovič, Simoneti in Šugman, 1998)

	<i>Volontersko/amatersko delo</i>	<i>Honorarno delo</i>	<i>Profesionalno delo</i>
<b>Odnos do dela</b>	prostovoljno opravljanje dela	delo po pogodbi; ni rednega delovnega razmerja	redno delovno razmerje
<b>Plačilo</b>	ni denarnega plačila; nadomestilo za nastale stroške pri delu	denarno plačilo za opravljeno delo	denarno plačilo za opravljeno delo
<b>Znanje</b>	usposobljenost ali brez usposobljenosti	usposobljenost ali izobrazba	usposobljenost oziroma ustrezna izobrazba po zakonu, če dela z mladimi
<b>Nadzor</b>	ga ni	je	je

Omenjeni izrazi se v slovenski športni terminologiji zelo močno prepletajo. Volontersko delo označuje zlasti delo, ki je prostovoljno in navadno neplačano (Tabela 1). Opredeljuje torej izvajanje določenega delovanja in je poleg profesionalnega ter honorarnega samo ena od oblik

dela. Volonter je nekdo, ki se prostovoljno odloči oziroma prijavi za opravljanje določenega dela in na podlagi te odločitve volontersko opravlja delo (Bednarik, Kolenc idr., 1998).

V večini držav zahodnega sveta pravijo funkcionarju v športu volontarist, športniku, ki ni v delavnem razmerju in zato ne dobiva nobenega plačila, pa amater. V Sloveniji je voluntarizem prej pravilo kot ne (Šugman, Bednarik in Kolarič, 2002). Kot navajajo Bednarik, Kolenc idr. (1998) obstaja povezanost med volonterjem in amaterjem. S terminom amater označujemo ljudi, ki se zaradi užitka ob telesnem in duhovnem naporu ukvarjajo s športom. Volonterji so delavci, ki z izpolnitvijo svojih ustvarjalnih potreb in motivov pri delu s športniki uživajo v njihovih rezultatih. Tako volonterji kot amaterji za svoje delo niso plačani.

Profesionalec je nekdo, ki je v rednem delavnem razmerju, kar pomeni, da je za opravljeno delo plačan in opravlja svoje delo kot poklic. V športu je pravno-formalno jasno, kdaj opravljaš delo kot poklic oziroma si profesionalcec. Z vidika kakovosti opravljenega dela pa je meja med volonterji in profesionalci izginila (Kolenc, 1998).

Posebej izpostavljamo razumevanje pojmov amater in profesionalcec, ki imata v drugotnem pomenu negativni oziroma pozitivni predznak, vendar ju bomo v svojem prispevku obravnavali v prvotnem pomenu, to je v smislu oblike dela in ne njegove kakovosti (Jurak, Kolenc, Bednarik in Kovač, 2001a).

Voluntarizem je termin, ki izvira iz latinščine in ga uporabljajo tudi v državah Zahodne Evrope ter označuje mišljenje ter delovanje, ki temelji na volji. Volonterstvo pa je delovno prostovoljstvo. Definicija volonterskega dela Sveta Evrope pravi, da je volontersko delo prostovoljna aktivnost, ki ni plačana ali pa zanjo volonter prejme le povračilo stroškov.

Beseda volonter ima močne zgodovinske in tradicionalne temelje, povezana je tudi s tradicionalnimi dobrodelnimi akcijami v krščanstvu in drugih religijah. Volonterstvo je v Evropi zelo prisotno v miselnosti ljudi in v družbi, saj so že od 18. stoletja dalje večino šolanja, predvsem na Norveškem, opravljali volonterski kadri, zato je to delo tudi izredno cenjeno. Na podlagi navedenih razlogov v diplomskem delu uporabljamo termina volonterstvo in volonter (Bednarik, Kolenc idr., 1998).

Menedžment je upravljanje in ravnanje tako z zaposlenimi kot tudi z organizacijo, z njenim spreminjanjem, razvijanjem in postavljanjem ciljev ter določanjem poti za dosego le-teh. Del te globalne vede (menedžmenta) je nedvomno tudi športni menedžment in znotraj njega so zelo pomembna spoznanja in vedenja o organizacijah, organiziranju ter organiziranosti vseh športnih subjektov, tako fizičnih kot pravnih oseb.

Po Chelladuraiu (1994) je športni menedžment opredeljen kot koordinacija različnih virov, tehnologij, procesov in situacijskih naključij za dosego učinkovite proizvodnje in izmenjave športnih storitev. Pojem koordinacije vključuje pravilno izvajanje osnovnih nalog menedžmenta, obvladanje potrebnih menedžerskih spretnosti in menedžersko vlogo.

V športnem menedžmentu gre za koordinacijo oziroma menedžment športnega dogodka, menedžment športnih objektov, upravljanje človeških virov, finance v športu, komuniciranje z javnostjo itd. (Bednarik, 1999). Športni menedžerji so delavci v športu, ki se ukvarjajo izključno s športnim menedžmentom. Gospodarska dejavnost in način pridobivanja poslov v športu ter druge aktivnosti športnega menedžmenta so narekovale potrebo po športnem menedžerju. V tej osebi naj bi bilo strnjeno znanje športne in ekonomske znanosti, ravnanje s človeškimi viri (zaposlenimi) na obeh področjih, kar daje dinamičnost in tudi posebnost načinu življenja športnega menedžerja. Športni menedžer naj bi bila osebnost, ki povezuje veliko količino znanj in sposobnosti (Kuntarič, 2002).

## 1.2 ZNAČILNOSTI KADROVSKE STRUKTURE V ŠPORTNIH ORGANIZACIJAH

### 1.2.1 Organizacija športnih organizacij

#### 1.2.1.1 Vrste športnih organizacij

Za lažjo opredelitev problema je treba najprej opisati vrste športnih organizacij v Sloveniji. Kot izhodišče predstavljamo razvrščanje, ki ga uporablja Chelladurai (1994) v svojih obravnavah menedžmenta v športu. Ta razvrstitev je obravnavana glede na:

- uporabnike storitev športnih organizacij;
- opredelitev ostanka dohodka;
- ustanovitelja določene športne organizacije.

1. Športne organizacije glede na uporabnike storitev oziroma ciljne skupine:

- *organizacije, ki nudijo storitve za pasivne udeležence*: predstavljajo nadstandardno vejo športnih organizacij, katerih namen je nuditi svoje storitve, ki so močno podprte s stroko in z znanjem;
- *organizacije, ki nudijo storitve za aktivne udeležence*: naravnane so k najširšemu krogu uporabnikov storitev. Ti uporabniki so potrošniki športnih storitev oziroma izdelkov zaradi motiva po aktivnem preživljanju prostega časa.

2. Športne organizacije glede na ostanek dobička oziroma namen in poslanstvo:

- *profitne organizacije*: svojo dejavnostjo pri poslovanju s storitvami in izdelki ustvarjajo dobiček, ki ga lahko porabijo in usmerijo tudi v druge naložbe, ki niso neposredno povezane z osnovno dejavnostjo organizacije (Chelladurai, 1994), to je s športom. Njihova osnovna dejavnost je definirana v aktu o ustanovitvi. Takih organizacij je v Sloveniji manj kot neprofitnih. Pojavljati so se začele šele s pojavom tržnega gospodarstva, ki pa v Sloveniji še nima dolge tradicije. Profitne športne organizacije so ustanovljene na podlagi Obrtnega zakona in Zakona o gospodarskih družbah;
- *neprofitne organizacije*: pri poslovanju s storitvami in izdelki lahko ustvarjajo tudi presežek prihodka nad odhodki, vendar ga morajo uporabiti za dejavnost, za katero je športna organizacija registrirana (Chelladurai, 1994). Za večji del slovenskih športnih

organizacij je značilno, da so neprofitnega značaja. Ustanovljene so na podlagi Zakona o društvih in Zakona o zavodih.

### 3. Športne organizacije glede na ustanovitelja:

- *zasebne organizacije*: odvisne so od zasebnega kapitala in so na podlagi tega tudi ustanovljene po različnih zakonih (Chelladurai, 1994), to je po Zakonu o gospodarskih družbah, po Zakonu o društvih ali po Zakonu o zavodih – zasebni sektor;
- *javne organizacije*: organizacije, ki jih ustanovijo nacionalne in lokalne oblasti. Financirajo se v glavnem iz proračunov vlad oziroma iz davkov in taks prebivalcev (Chelladurai, 1994) – javni sektor;
- *mešane organizacije*: organizacije, ki jih ustanovijo organizacije iz zasebnega in javnega sektorja. Financirane so predvsem iz javnega sektorja, zasebni sektor pa prispeva vsebino in menedžment (Chelladurai, 1994) – tretji sektor.

Za vse tri vrste oziroma sektorje je značilno, da so lahko profitnega ali neprofitnega značaja in da so lahko naravnane za pasivne ali aktivne športne organizacije.

### Osnovna delitev športnih subjektov:

- *primarni izvajalci športa*: športna društva, gospodarski subjekti in javni zavodi s koncesijo države, da kot pravne osebe opravljajo tudi vzgojno-izobraževalne ali druge transformacijske procese. Pretežno se torej ukvarjajo s športnimi dejavnostmi zase in za svoje člane. V osnovi so to društva, vse sestavljene organizacije na višji ravni organiziranosti, vse oblike gospodarskih družb (fitnes klubi in podobno), javni zavodi (organizirajo razne športne dejavnosti);
- *sekundarni izvajalci športa*: tisti, katerih temeljni predmet dela ali poslovanja primarno ni športna dejavnost, ampak so ob drugih nalogah pristojni tudi za šport oziroma to dejavnost na neki način organizirajo in izvajajo. To so vrtci in šole, gospodarske družbe, zavodi in drugi izvajalci (gostinsko-turistične organizacije, zdravilišča, podjetja, ki nudijo samo storitve (športne dvorane) ali se ukvarjajo s proizvodnjo športnih izdelkov), posebne organizacije (vojska, policija) in drugi (razna društva).

Za nas so bolj pomembni primarni izvajalci, ki tvorijo primarno vejo v organizacijski strukturi športa, s katero se ukvarjamo v nadaljevanju. Sekundarni izvajalci niso med seboj povezani in niso člani športnih organizacij na občinski, še manj pa na drugih ravneh (Šugman, 1998).

### 1.2.2 Financiranje športnih organizacij

Številni procesi, ki se odvijajo v obdobju tranzicije slovenskega gospodarstva, se seveda dogajajo tudi v športni dejavnosti. Eden od intenzivnih procesov prehodnega obdobja je povečevanje deleža storitvenih dejavnosti v bruto družbenem proizvodu. Praviloma velja, da razvitejše države večji del bruto družbenega proizvoda ustvarjajo s storitveno dejavnostjo, medtem ko delež industrije postopoma upada. Delež aktivnega prebivalstva, ki lahko zadosti potrebam po fizično oprijemljivih dobrinah, se tako zmanjšuje, povečuje se delež posredniških dejavnosti, med njimi tudi dejavnosti, ki se ukvarjajo z aktivnim preživljanjem prostega časa. Slovenija se pri kazalcu deleža storitvenih dejavnosti v bruto družbenem proizvodu že približuje evropskemu povprečju (okoli 60 odstotkov). Čeprav je primerjava športno aktivnih po posameznih državah zelo otežena, ker definicije, ki opredeljujejo športno aktivnost v posameznih državah, med seboj niso enotne, je mogoče trditi, da Slovenija spada med športno bolj razvite države. Po odstotku športno aktivnih se lahko enakovredno primerja z državami Zahodne Evrope, presega pa primerljive države, ki so v prehodnem obdobju. Lahko bi zapisali, da je športna aktivnost nedvomno med pomembnimi kazalci gospodarske razvitosti države in zahteva temu primerno pozornost ter analitično obravnavo (Bednarik, 1999).

»Na podlagi do sedaj zbranih informacij je mogoče sklepati, da je obseg sive ekonomije v športu večji kot v povprečju celotnega narodnega gospodarstva. Takšno poslovanje športnih organizacij ni v dolgoročnem interesu razvoja slovenskega športa, ki se bo moral prilagoditi novim pravilom pravne države in tržnega gospodarstva. Korektnega in pregledanega spremljanja trošenja tako ne bo potrebno zagotoviti le pri javno finančnih sredstvih, ampak v celotnem poslovanju športnih organizacij. S povečano komercializacijo športa bo poslovanje v skladu s finančnimi predpisi tudi v interesu večjih sponzorjev, donatorjev in profitno motiviranih investitorjev.« (Kolenc, 1998)

Iz raziskave »Nekatere značilnosti financiranja v slovenskih športnih organizacijah v letu 1998« je mogoče ugotoviti, kakšna je ocena stopnje profesionalizacije v posameznih športnih panogah, ki jo poenostavljeno dobimo iz deleža osebnih dohodkov v skupinah odhodki panoge. »Odhodki za stroške dela so glede na celotne odhodke v posamezni individualni športni panogi največji v konjeništvu, tenisu, smučanju, atletiki, plavanju in letalstvu. Glede na razpoložljive finančne potencialne je v teh športih stopnja profesionalizacije največja. Stanje leta 1998 glede na leto 1997 se ni spremenilo, spremenilo pa se je glede na leto 1995, saj so takrat največji delež sredstev za osebne dohodke izdvajali v atletiki, kegljanju, konjeništvu in letalstvu.« Ugotovljeno je, da sta smučanje in tenis glede na lastne odhodke in glede na vse odhodke za stroške dela v skupini individualnih športov v letu 1998 najbolj profesionalni športni panogi (Bednarik, Simoneti, Kolenc in Šugman, 2000).

»Odhodki za stroške dela so glede na celotne odhodke v posamezni kolektivni športni panogi največji v nogometu. Sledijo mu hokej na ledu, odbojka in rokomet. Glede na razpoložljive finančne potencialne je v nogometu in v hokeju stopnja profesionalizacije največja. V tem pogledu se je stanje glede na leti 1995 in 1997 spremenilo, saj so se zmanjšali stroški dela pri košarki.« (Bednarik, Remih, Močnik, Simoneti, Štiblar in Šugman, 2000)

### *1.3 OPREDELITEV ZNAČILNOSTI KADROVSKE STRUKTURE V ŠPORTNIH ORGANIZACIJAH*

#### 1.3.1 Človeški viri

Del vsake organizacije so človeški viri oziroma kadri. V športnih organizacijah so to športni delavci. S kadrovskimi (človeškimi) viri opredelimo »zaposlene, njihove sposobnosti, znanja, motiviranost, vrednote, njihovo navezanost na skupino, organizacijo in pripravljenost za sodelovanje«. Človeški viri so vsi ljudje, ki lahko ustvarjalno sodelujejo pri delu, načrtovanju, odločanju in izvajanju različnih nalog za dosego osebnih in delovnih ciljev v organizaciji (Možina, 1998).

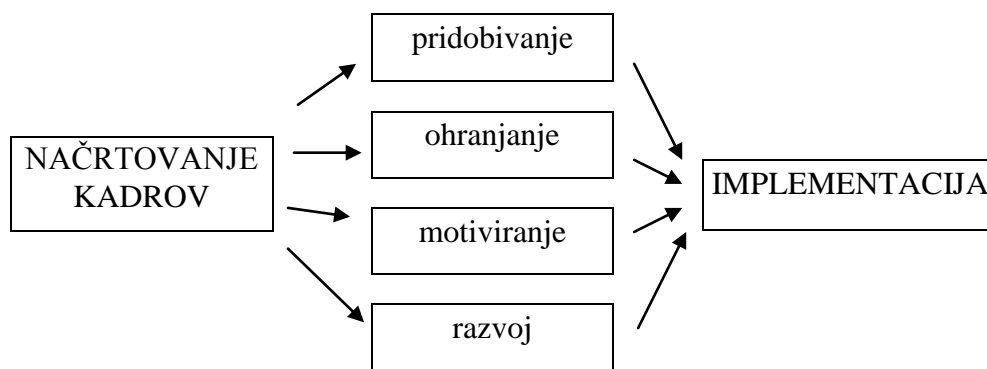
»Čas, v katerem živimo, je med drugim tudi čas organiziranja. Nobenega najpomembnejšega družbenega ukrepa ni mogoče uresničiti brez ustrezne organiziranosti, izoblikovanih ciljev,



pripravljenih in usposobljenih ljudi, zagotovljenih delavnih sredstev in določene ustrezne oblike organizacijskega povezovanja. Vendar je v glavnem vse, kar vemo o organizaciji pri nas, dejstvo, smo še vedno nezadostno organizirani. Preveč je še razlik v razumevanju, kaj je organizacija in kateri so kriteriji njene učinkovitosti in uspešnosti.« (Florjančič, Vukovič in Bernik, 1999)

### 1.3.1.1 Načrtovanje kadrov

Florjančič in Vukovič (1998) opredeljujeta kadrovske dejavnosti po Armstrongu (1993):



Slika 1. Osnovni model kadrovske dejavnosti po Armstrongu (1993).

Mescon in Albert (1985) kadrovske dejavnosti razumeta nekoliko širše, kar je prikazano na Sliki 2.

Kadre je nujno treba načrtovati. To je sistematičen in kontinuiran proces spoznavanja potreb organizacije in individualnih potreb posameznikov. Načrtovanje kadrov ima za cilj zagotoviti uspešnost organizacije.

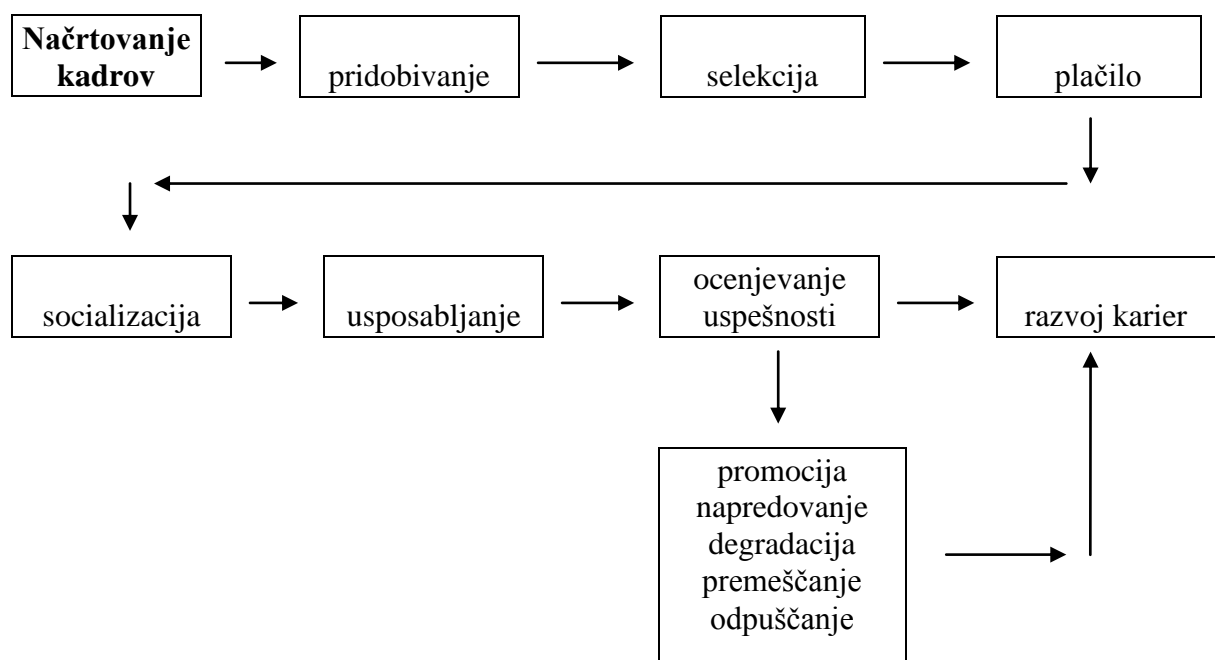
Pridobivanje kadrov pomeni, da moramo ugotoviti, od kod bomo pridobivali potrebne kadre (npr.: znotraj same špote organizacije, v šolah). Je oblikovanje skupine kandidatov, iz katere poiščemo najprimernejšega za neko delovno mesto.

Pri selekciji gre za preizkušanje kandidatov za delo in izbor najprimernejših (če govorimo o volonterjih, mislimo na tiste, ki so pozitivno naravnani). Treba je razviti plačilni sistem

znotraj organizacije (v primeru volonterjev pa poskrbeti za njihovo motiviranost za delo vsaj z darili ali s povračili stroškov).

Socializacija oziroma orientacija predstavlja kontinuiran proces, ki ga izvajamo zato, da bi delavci lažje razumeli, kaj organizacija od njih pričakuje. Usposabljanje (izobraževanje) predstavljajo vse oblike pridobivanja znanj, spretnosti in navad. Pri izobraževanju volonterjev je nujno, da je brezplačno.

Slika 2. Kadrovska dejavnost po Mesconu in Albertu (1985).



### 1.3.1.2 Organsko<sup>1</sup> določanje organizacije in vloga kadrov

»Človek je osnovno gibalno organizacije. Organizacijo sestavlja niz delavnih operacij, opravil, nalog in ciljev, ki jih realizirajo določene funkcije oziroma dejavnosti, ki te funkcije opravljajo. Funkcije so vezane na skupine delovnih mest, notranje organizacijske enote so povezane v okviru organizacije.

<sup>1</sup> Na primer organska sestava kapitala – razmerje med proizvodjalnimi sredstvi in delovno silo, izraženo količinsko ali vrednostno.

Osnovni element, gibalno in porabnik rezultatov dela vsake organizacije je človek – če je svoboden. Da bi lahko postal svoboden, je poleg pravnih pogojev treba zagotoviti tudi široka znanja o položaju človeka v organizaciji.« (Florjančič, 1998)

Kot kadre v širšem smislu obravnavamo ljudi, ki na kakršen koli način sodelujejo v organizirani obliki človeškega dela, ki torej delajo v neki organizaciji. So najpomembnejši element vsake organizacije. Z drugimi elementi, na primer z oblikami organizacijskih povezav, s sredstvi, trajnostjo in samostojnostjo, tvorijo celoto in so del procesa vključevanja nekega skupinskega in individualnega cilja. Za kadre v ožjem smislu smatramo vse delovne ljudi. Osnova za nastanek organizacije je angažiranje kadrov in kapitala za zadovoljevanje državnih ali javnih koristi. Osnova povezovanja posameznika v organizacijo je delo, njegova vrsta, kakovost in zanj potrebno znanje. Delo tudi določa položaj človeka v organizaciji in izven nje (Florjančič, 1998).

#### *1.3.1.3 Dinamika organizacije in dejavnost kadrov (Florjančič, 1998)*

Vzporedno z razvojem organizacij lahko v njih zaznamo celo vrsto posebnih procesov načrtovanja, usmerjanja, usklajevanja, kontrole in odgovornosti.

Vsak proces ima določene posebnosti, po katerih se razlikuje od drugih procesov. Razvija se profesionalizacija, povečuje se delitev dela, pojavlja se vedno več specialistov. Vzporedno potekata dva nasprotujoča si socialna pojavi: proces izločanja, specializacije in povečanja interesov posameznikov in skupin znotraj organizacije ter vse močnejše izražen družbeni značaj povezovanja v delovnem procesu. Ustrezne rezultate je možno doseči samo z združevanjem. Heteronomno<sup>2</sup> vodenje ljudi na osnovi oblasti in strahu pred kaznijo se umika koordiniranju na temelju funkcije, strokovnosti, znanja in specialnosti. Osnovni kriterij pri tem ni več samo položaj na lestvici statične organizacijske strukture, temveč sposobnost posameznika, da opravi koristno delo kot del širše funkcije – da torej z akcijo ali odločitvijo prispeva k skupnemu rezultatu. Odkrito je bilo bistvo humane kakovosti sodobne organizacije: ljudje so motivirani za delo in se počutijo svobodnejše, organizacija je uspešnejša, če zagotovimo sodelovanje večine v procesih odločanja o načinu doseganja cilja.

---

<sup>2</sup> Heteronomni: knjiž. odvisen, nesamostojen, podrejen.

## Statični in dinamični elementi organizacije

»Statistični elementi organizacije (struktura) in njena dinamična vsebina (proces) so dialektična celota. Organizacijo moramo spoznati samo na osnovi istočasnega proučevanja strukture: lestvica delovnih mest in razporeda funkcij v piramidni osnovi ter procesov, ki neprenehoma potekajo: planiranje, usmerjanje, usklajevanje, kontrole in odgovornosti.«

### 1.3.2 Človeški viri v športnih organizacijah

Človeške vire v slovenskih športnih organizacijah lahko glede na delovno razmerje razdelimo na neplačane (volonterji) in plačane (honorarni in profesionalni delavci), po vrsti dela, ki ga opravljajo po evropski klasifikaciji poklicev, pa delimo poklice v športu na:

- športne poklice (strokovni sodelavec, referent za šport, športni sodnik, športni trener, športnik, vaditelj itd.);
- s športom povezane poklice (tajnik društva, izposojevalec športne opreme, varnostnik, izdelovalec tekstilnih predmetov, inženir gradbeništva – projektant itd.) (Uredba o uvedbi in uporabi standardne klasifikacije poklicev (Ur. l. RS, št. 28-1641/1997).

Strokovno delo v športu v Sloveniji lahko analogno delimo na:

- strokovno delo v športu kot vzgojno-izobraževalno delo (vaditelj, učitelj, trener) in kot strokovno-organizacijsko delo (merilec, sodnik, organizator športne rekreacije), sem spadajo tudi športniki;
- strokovno delo, povezano s športom (menedžerji, administrativni delavci, delavci tehničnih poklicev, delavci v medicini, psihologi in drugi).

Strokovno delo v športu v Sloveniji po Zakonu o športu delimo na:

- vzgojno-izobraževalno (182 programov);
- strokovno-organizacijsko (7 programov).

Te programe opredeljujejo posamezni na Strokovnem svetu RS za šport določeni programi (Zakon o športu, 26. člen).

Strokovni delavec v športu mora imeti ustrezno izobrazbo (univerzitetni dodiplomski študij športne vzgoje) ali ustrezno usposobljenost, določeno z Zakonom o športu.

Glede na panogo, skupino in dejavnost športnih organizacij je najpogostejša razdelitev dela pri vseh pojavnih oblikah športa naslednja:

- vaditelj,
- učitelj,
- trener,
- sodnik,
- medicinski delavec,
- menedžer,
- administrativni delavec,
- organizator tekmovanj,
- tehnični delavec,
- drugo.

Evropska klasifikacija poklicev v športu uvršča vaditelje, učitelje, trenerje in sodnike v skupino poklicev oziroma strokovnih delavcev v športu. V to skupino spadajo tudi športniki tekmovalci. Omenjena klasifikacija ima tudi skupino poklicev, povezanih s športom, v katero lahko uvrstimo medicinske delavce, menedžerje, administrativne delavce, organizatorje tekmovanj, tehnične delavce in druge.

»Drugo« predstavljajo poklici drugih gospodarskih dejavnosti, ki so v povezavi s športom, in sicer iz znanstvenih področij in strok psihologije, sociologije, gostinstva, turizma, trgovine, novinarstva, varovanja, prometa, gradbeništva, arhitekture itn.

Fakulteta za šport kot najvišja znanstvenoraziskovalna in strokovna institucija na področju športa v Sloveniji opredeljuje pojem »uveljavljeni strokovnjak«. To je vsak, ki je dokončal višješolski, visokošolski ali univerzitetni študij športne smeri ali ima drugo priznano strokovno izobrazbo na posameznem področju športne dejavnosti (športna vzgoja, vrhunski šport, šport invalidov, športna rekreacija ipd.) in so pod njegovim vodstvom športniki dosegli mednarodno ovrednotene športne rezultate ali so pod njegovim strokovnim vodstvom

doseženi pomembni rezultati pri delu z različnimi skupinami in ima s tega področja primerne strokovne reference (Bednarik, Kolenc idr., 1998).

V Sloveniji imamo tradicijo izobraževanja in usposabljanja strokovnega kadra. Fakulteta za šport je v zadnjih letih izobrazila več kot sto strokovno izobraženih športnih delavcev letno. V programih strokovnega usposabljanja v okviru Fakultete za šport in nacionalnih panožnih športih zvez je bilo med letoma 1995 in 2004 usposobljenih 13.700 strokovnih kadrov na področju športa, od tega v letu 2004 2.132 ljudi (Kolenc, 2005).

Ker pri delu na različnih področjih velikokrat sodelujejo tudi drugi, je pod pojmom »uveljavljeni strokovnjak« v poklicih, povezanih s športom, dopustno razumeti še specialiste z ustrezno strokovno izobrazbo in referencami, kot so športni psiholog, športni zdravnik ipd. (Bednarik, Kolenc idr., 1998).

#### *1.3.2.1 Odnos med športnimi organizacijami – delodajalci, izvajalci dela in delavci*

Na splošno lahko rečemo, da kadri oziroma posamezniki v neprofitnih športnih organizacijah opravljajo pretežno volontersko, honorarno ali profesionalno delo.

»Izkušnje kažejo, da volonterji delujejo predvsem v neprofitnih privatnih športnih organizacijah ali neprofitnih organizacijah mešanega tipa. V javnih, privatnih profitnih in v mešanih profitnih organizacijah, za katere je značilna visoka stopnja profesionalizacije, je pričakovati, da prevladujejo profesionalni in honorarni delavci. Predvsem pri profitnih organizacijah je težko verjeti, da bodo lastniki uspeli pridobiti za upravljanje dela volonterje, saj pri poslovanju pričakujejo dobiček.« (Šugman, Bednarik in Kolarič, 2002)

Za večji del slovenskih športnih organizacij je značilno, da so neprofitnega značaja in jih večinoma upravljajo volonterji. Ustanovljene so na podlagi Zakona o društvih (Ur. l. RS, št. 60/95, 49/98, 89/99, 80/04, 61/06) ali Zakona o zavodih (Ur. l. RS, št. 12/91, 8/96).

### 1.3.2.2 Kadrovska struktura v športnih organizacijah

V športnih organizacijah v Sloveniji kadri opravljajo tri vrste dela. Njihov delež je razviden iz Tabele 2.

Bednarik, Kolenc idr. (1998) ugotavljajo, da v slovenskih športnih organizacijah deluje 34.512 ljudi, kar je prikazano v Tabeli 2. Od tega je kar 80,6 odstotka volonterjev, 16,3 odstotka honorarnih delavcev, profesionalno zaposlenih pa je le 3,1 odstotka vseh športnih delavcev.

Tabela 2

*Kadrovska struktura v slovenskih športnih organizacijah glede na delovno razmerje (Bednarik, Kolenc idr., 1998)*

	<i>Število delavcev</i>	<i>%</i>	<i>Št. ur/teden</i>	<i>%</i>
Volontersko	27.819	80,6	53.012	40,7
Honorarno	5.613	16,3	32.771	25,2
Profesionalno	1.080	3,1	44.411	34,1
Skupaj	34.512	100	130.194	100

Število delavcev za športno organizacijo ne pomeni tudi obsega enako opravljenega dela. Izračun povprečnega števila ur na teden, ki jih opravi posameznik, kaže, da profesionalni delavec po delovni zakonodaji po navadi opravi 40 ur na teden, honorarni delavec v povprečju 5,8 ure, volonterski delavec pa 1,9 ure na teden. Glede na dobljene rezultate vidimo, da se delež volonterskega dela prepolovi, medtem ko se delež profesionalnega dela pomembno poveča. To je pomembno, ker honorarno in profesionalno delo v finančnem pomenu predstavljata za športne organizacije strošek in jih v primerjavi z volonterskim delom s finančnega vidika bremenita.

Bednarik, Kolenc idr. (1998) ugotavljajo, da je najmanj volonterjev v občinskih športnih zvezah, zavodih in agencijah za šport. Pretežna dejavnost teh organizacij je promocija športa, organizacija tekmovanj in vzdrževanje športnih objektov, torej strokovno-organizacijsko delo.

V Tabeli 3 si lahko ogledamo kadrovsko strukturo v športnih organizacijah glede na delovne naloge oziroma vrsto dela. Ugotovimo lahko, da v globalni razdelitvi predstavlja največji

delež v slovenskih športnih organizacijah skupina delavcev, ki opravljajo strokovno delo v športu, v katero lahko uvrstimo vaditelje, učitelje, trenerje in sodnike. Delež teh znaša v primerjavi z drugimi 54,7 odstotka. Skupni delež poklicev, povezanih s športom, znaša 45,3 odstotka.

Tabela 3

*Kadrovska struktura v športnih organizacijah glede na delovne naloge (Bednarik, Kolenc idr., 1998)*

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

\*Opredeljena populacija je izračunana na podlagi našega vzorca, ki predstavlja 20,8 odstotka vseh športnih organizacij.

Med volonterji predstavljajo v skupnem največji delež organizatorji tekmovanj, sledijo jim sodniki. V skupini poklicev, povezanih s športom, tako prevladujejo organizatorji tekmovanj, sledijo jim poklici, razvrščeni v skupino »drugi«. Med strokovnimi delavci volonterji prevladujejo sodniki pred vaditelji.



Največ volonterjev dela v športnih društvih in klubih, ki se ukvarjajo pretežno s kakovostnim in vrhunskim športom oziroma s športno vzgojo otrok in mladine, usmerjene v kakovostni in vrhunski šport. Seveda tudi tukaj obstajajo razlike, predvsem glede na velikost organizacije, raven tekmovanja in športno panogo. Bednarik, Simoneti idr. (2000) ugotavljajo, da so v smislu delovnih razmerij najbolj profesionalizirani smučanje in kolektivni športi, predvsem nogomet in košarka. Ugotavljajo tudi pozitivno korelacijo med velikostjo organizacije in številom profesionalnega kadra.

Iz razmerja med strokovnimi delavci in delavci poklicev, povezanih s športom, je glede na volontersko, honorarno in profesionalno obliko dela razvidno, da med vsemi volonterji znaša delež delavcev, ki opravljajo strokovno delo v športu, 49,4 odstotka. Pri skupini honorarnih delavcev, ki opravljajo strokovno delo v športu, je delež neverjetno velik, saj znaša 82,2 odstotka. Delež profesionalnih delavcev, ki opravljajo strokovno delo v športu, je enak kot delež volonterjev.

Med honorarnimi delavci prevladujejo delavci, ki opravljajo strokovno delo v športu. Trenerji predstavljajo največji delež s 33,1 odstotka, sledijo jim vaditelji. V skupini poklicev, povezanih s športom, se majhni deleži približno enakomerno porazdeljujejo; prevladujejo tehnični delavci, najmanj je menedžerjev. Med profesionalnimi delavci predstavljajo z 41,2 odstotka največji delež trenerji in s pol manjšim deležem tehnični delavci. Ugotovljeno je, da med profesionalnimi delavci ni sodnikov in medicinskih delavcev.

Če si ogledamo še primerjave po vrstah dela, lahko ugotovimo, da pri vseh desetih vrstah dela prevladujejo volonterski delavci. Večja odstopanja so samo pri trenerjih, kjer predstavljajo volonterji le malo večji delež od honorarnih delavcev. Večje deleže profesionalnih delavcev v primerjavi z drugimi vrstami dela predstavljajo le tehnični poklici in trenerji. Izjemno visoki deleži so tudi med menedžerji, organizatorji tekmovanj in delavci v okviru skupine »drugi«. Visok delež menedžerjev, ki delajo kot volonterji, lahko tudi pomeni, da upravljajo slovenski šport prav oni.

Analiza slovenskih športnih delavcev po Evropski klasifikaciji poklicev (Bednarik, Kolenc idr., 1998) je pokazala, da je stopnja profesionalizacije v športu na strani delavcev, ki opravljajo strokovna dela. Le-teh je namreč 53 odstotkov. Volonterjev, ki opravljajo strokovna dela v športu, je 51,2 odstotka. Nekaj manj kot polovica volonterjev je torej

delavcev, ki opravljajo dela, povezana s športom. Prevladujejo organizatorji tekmovanj, menedžerji, športni sodniki, medicinski delavci in delavci iz drugih dejavnosti, povezanih s športom (psihologi, novinarji ipd.).

Na splošno lahko povzamemo naslednje lastnosti posameznega dela (Bednarik, Kolenc idr., 1998):

#### **Volontersko delo:**

- število volonterskih delavcev, ki jih je skupno 106.000, znaša 80,6 odstotka v celotni kadrovski strukturi;
- obseg opravljenega volonterskega dela na celotnem področju športa znaša 65,8 odstotka;
- po posameznih vrstah dela imajo največji delež med volonterji organizatorji tekmovanj in menedžerji, torej med volonterji prevladujejo delavci, ki opravljajo dela poklicev, povezanih s športom (ti poklici so še medicinski delavci, administrativni delavci, tehnični delavci, sociologi, psihologi, fizioterapevti, varnostniki ipd.);
- volontersko delo je najobsežnejše v po številu članstva majhnih in srednjih športnih društvih, ki se ukvarjajo predvsem z individualnimi in kolektivnimi športi;
- več kot ena tretjina volonterskih delavcev nima strokovne usposobljenosti in kar dve tretjini jih nikoli ne obiskuje izobraževalnih tečajev ali pa jih obiskujejo le vsakih nekaj let;
- glede na ocenjen obseg ur, ki jih volonterji opravijo v športnih društvih, in glede na povprečno plačo v negospodarstvu ocenjujemo, da znaša neposredna finančna vrednost volonterskega dela približno za 13.945.197 evrov, kar predstavlja 0,311 odstotka BDP-ja.

#### **Honorarno delo:**

- delež honorarnih delavcev v celotni kadrovski strukturi znaša 16,3 odstotka;
- obseg honorarnega dela na celotnem področju športa znaša 25,2 odstotka;
- med honorarnimi delavci so najštevilčnejši trenerji, učitelji in delavci v medicini, torej delavci, ki opravljajo strokovna dela;
- honorarno delo je najobsežnejše predvsem v srednje velikih športnih organizacijah, ki se ukvarjajo predvsem s kolektivnimi športi, in to pretežno s tekmovalno dejavnostjo;

- glede na ocenjen obseg ur, ki jih honorarni delavci opravijo v športnih društvih, in glede na povprečno plačo v športnih organizacijah ocenjujemo, da znaša finančna vrednost honorarnega dela približno 8.620.653 evrov.

### **Profesionalno delo:**

- delež profesionalnih delavcev v celotni kadrovski strukturi znaša 3,1 odstotka;
- obseg profesionalnega dela na celotnem področju športa znaša 34,1 odstotka;
- med profesionalci prevladujejo delavci tehničnih poklicev, trenerji in administrativni delavci;
- v profesionalnem delu z izjemo trenerjev prevladujejo delavci, ki opravljajo dela poklicev, povezanih s športom;
- profesionalno delo je najobsežnejše v po članstvu velikih športnih organizacijah, ki se ukvarjajo predvsem s promocijo športa, z organizacijo tekmovanj in vzdrževanjem športnih objektov. Te športne organizacije so predvsem športne zveze na lokalni ravni, zavodi in agencije za šport;
- glede na oceno števila profesionalnih delavcev, povprečno plačo v negospodarstvu in stroške dela, ki se jih da oceniti iz zaključnih računov športnih društev (Bednarik, Cankar, Irgolič, Kondrič, Kovač, Kržišnik idr., 1997), lahko ocenimo, da znaša finančna vrednost rednega – profesionalnega dela približno 11.725.457 evrov.

#### *1.3.2.3 Obseg dela kadrovske strukture v športnih organizacijah*

Omenjeno je bilo, da predstavlja obseg dela v športnih organizacijah drugo dimenzijo kadrovske strukture. Obseg dela se izraža s časom, porabljenim za opravljanje nekega dela. V diplomskem delu je čas definiran s številom ur na teden.

Bednarik, Kolenc idr. (1998) so ugotovili, da obseg prostovoljnega dela v športu predstavlja 40,7 odstotka celotnega dela, obseg honorarnega dela 25,2 odstotka, obsega profesionalnega dela pa 34,1 odstotka.

V Tabeli 4 si lahko ogledamo obseg dela kadrovske strukture v vzorcu. Obseg dela skupine delavcev, ki opravljajo strokovna dela, v katero lahko uvrstimo vaditelje, učitelje, trenerje in

sodnike, znaša 53 odstotkov. Preostalih 47 odstotkov predstavlja skupina poklicev, povezanih s športom. Delež obsega dela delavcev, ki opravljajo strokovna dela, je torej nekoliko manjši od obsega kadrovske strukture le-teh. Razmerje obsega dela med delavci, ki opravljajo strokovna dela, in delavci poklicev, povezanih s športom, glede na volontersko, nam glede na honorarno in profesionalno delo kaže, da znaša delež delavcev, ki opravljajo strokovna dela, med skupino volonterjev 51,2 odstotka. Pri skupini honorarnih strokovnih delavcev je delež obsega dela veliko manjši od deleža honorarnih delavcev, saj znaša 59,8 odstotka. Delež obsega dela skupine profesionalnih delavcev, ki opravljajo strokovna dela, pa znaša 50,3 odstotka.

Če primerjamo obseg dela in število delavcev, ki opravljajo strokovna dela, lahko ugotovimo, da je obseg dela skupin volonterjev in profesionalnih delavcev veliko večji od skupine honorarnih delavcev.

Tabela 4

*Koeficienti kadrovske strukture glede na število organizacij in članstva*

	Kader/organizacije	Članstvo/kader
Vaditelji, učitelji in trenerji	5,3	21,3
Sodniki	2,7	41,1
Delavci v medicini	0,2	482,6
Menedžerji	0,5	215,6
Administracija	0,9	120,7
Organizatorji tekmovanj	2,8	41,1
Drugo	1,5	75,3
Delavci tehničnih poklicev	0,7	163,2
Kader skupaj	14,8	7,7

Trenerji prevladujejo v deležu obsega dela pri vseh treh oblikah. Med volonterji jim sledijo vaditelji in sodniki. V skupini honorarnih delavcev jim sledijo tehnični delavci in organizatorji tekmovanj. Tudi med profesionalnimi delavci jim sledijo tehnični in administrativni delavci.

Pri trenerjih, administrativnih delavcih in delavcih tehničnih poklicev prevladujejo profesionalni delavci, pri vseh drugih vrstah dela pa volonterji (Tabela 4). Stopnja profesionalizacije v športu je tako na strani delavcev, ki opravljajo strokovna dela.

Volonterji pretežno opravljajo dela, povezana s športom (najpogosteje organizacija tekmovanj in menedžment). Honorarni delavci najpogosteje opravljajo strokovna dela, profesionalni delavci pa dela, povezana s športom (organizacija športnih prireditev, vzdrževanje športnih objektov) (Bednarik, Kolenc idr., 1998).

Med posamezniki volonterji po številu ur na teden prevladujejo trenerji, ki za svoje delo v povprečju porabijo 4,5 ure na teden. Sledijo jim delavci tehničnih poklicev s 3,7 ure na teden, administrativni delavci s 3,2 ure na teden, drugi poklici pa delu posvetijo približno toliko časa, kolikor znaša povprečje vseh volonterjev skupaj, in sicer 1,9 ure na teden.

Pri posameznikih, ki opravljajo honorarno delo, znaša povprečni obseg dela na posameznika precej več kot pri volonterjih. Največ časa porabijo organizatorji tekmovanj, in sicer 27,9 ure na teden, menedžerji 25 ur na teden in delavci tehničnih poklicev 16,6 ure na teden. Trenerji so šele na četrtem mestu s 6,8 ure na teden.

Kot zanimivost lahko izračunamo tudi koeficient strokovnih delavcev in delavcev poklicev, povezanih s športom. Strokovni delavci predstavljajo 8,1 odstotka kadra na športno organizacijo, delavci sorodnih poklicev pa 6,7 odstotka. Večje število strokovnih delavcev kaže na to, da športne organizacije posvečajo dovolj pozornosti športni stroki (Bednarik, Kolenc idr., 1998).

#### *1.3.2.4 Volonter*

##### ***Definicija volonterskega dela***

Nizozemsko ministrstvo za zdravstvo, socialo in šport je podalo za volontersko delo naslednjo definicijo: »Volontersko delo je aktivnost, ki je izvršena za druge v kateri koli organizaciji, ki ni prisilna oziroma obvezna ter je neplačana.«

Definicija volonterskega dela ima štiri karakteristike:

- *aktivnost:*

to so lahko vse oblike dela v športu, tehnično osebje (trener, učitelj, inštruktor), tekmovalno osebje (sodniki in drugi), športnomedicinsko osebje (zdravniki, fizioterapevti) in administracija, ki jo najštevilčnejše upravljajo in izvajajo volonterji;

- *organiziranost:*

pomeni delati v športnih organizacijah, ki so ustanovljene na podlagi zakonov, po drugi strani pa neorganiziranost pomeni delati v lastnem, domačem okolju (krajevni skupnosti, sosesčini, družini);

- *ni prisilno:*

vsak volonter se lahko prostovoljno odloči za določeno delo v športni organizaciji. Ne pomeni, da mora obstajati moralni koncept pri odločitvi za prostovoljno opravljanje volonterskega dela. V praksi se kaže, da pri delu z volonterji ni posebnih težav. Za osebo, ki se odloči za volontersko delo, je značilno, da čuti moralno odgovornost oziroma obveznost do dela, ki ga opravlja;

- *ni plačano:*

kriterij je, da volonter za opravljeno delo ne dobi plačila. To pa ne vključuje povračila stroškov, nastalih pri opravljanju določenega dela.

### **Značilnosti volonterskega dela**

Med vsemi delavci v slovenskih športnih društvih prevladujejo volonterski delavci s kar 80,6 odstotka, ki opravijo 40,7 odstotka vsega dela. V šolskem športu se volontersko delo pojavlja pri interesnih športnih dejavnostih izven rednega pouka športne vzgoje. Profesorji športne vzgoje/športni pedagogi opravijo 1500 ur volonterskega dela na teden, kar je 33,2 odstotka vsega dela. Obseg volonterskega dela športnih pedagogov in zunanjih športnih sodelavcev v šolskem športu predstavlja 3 odstotke celotnega volonterskega dela, ki je opravljeno v športnih društvih (Kolenc, Bednarik, 1999).

V grobem ločimo dve vrsti volonterskega dela:

- za prvo obliko je značilno, da volonter opravlja delo v kombinaciji s profesionalno oziroma plačano zaposlitvijo ali v kombinaciji z gospodinjskimi opravili. Volontersko delo, ki se opravlja kot alternativa plačani zaposlitvi, imenujemo »step down« delo;
- pri drugi obliki volonterskega dela pa oseba, ki opravlja delo prostovoljno, upa na kasnejšo redno oziroma profesionalno zaposlitev. To vpliva na zadovoljstvo volonterja

oziroma vsebino volonterskega dela. Tako se lahko ustvari nova kakovost dela, ki ga lahko primerjamo s profesionalno opravljenim delom. Takšno obliko volonterskega dela imenujemo »step up« delo.

Meja z vidika kakovosti med plačanim profesionalnim in volonterskim delom je izginila. V praksi se volonterskega dela ne da opredeliti z vsebino dela. Vse to pa lahko pripišemo kvalificiranim oziroma »step up« volonterjem, ki svoje delo opravljajo kot profesionalci. Seveda pa taka kakovost dela volonterjev ni pravilo. Magnane (1964) je mnenja, da mnogokrat en profesionallec odtehta 10 neplačanih volonterjev.

Prednosti, ki jih športnim organizacijam prinašajo volonterski delavci, so številne. Za ljudi, ki se odločijo za opravljanje volonterskega dela, je značilno, da pri njih obstaja velika notranja motivacija, ki lahko izvira iz različnih moralno-etičnih izhodišč. Le-te se lahko gibljejo od najbolj pozitivnih do najbolj negativnih.

Volonterji za svoje opravljeno delo ne zahtevajo plačila in so cenovno zelo ugodni. Po navadi se zadovoljijo že s tem, da lahko opravljajo delo in s tem dokažejo pripadnost organizaciji. Drugi pa se odločijo za volontersko delo, ker ob koncu opravljenega dela dobijo moralno priznanje ali pa jim organizator oziroma delodajalec povrne stroške, nastale pri opravljenem delu, in da druge nagrade, ki niso denarne, imajo pa materialne učinke: potovanja, oprema ipd.

Delodajalec pri zaposlovanju volonterjev nima težav z administracijo in davki, ki jih predpisujejo zakoni, ter z zdravstvenim zavarovanjem.

Po eni strani lahko volonterji prinašajo vrsto prednosti za razvoj športa in športne kulture, po drugi strani pa prinašajo tudi nekatere slabosti. Med delodajalcem in delavcem oziroma volonterjem praktično ne obstajajo pravno-formalni dogovori in zveze, ki predpisujejo način opravljanja dela. To je sicer lahko prednost, saj sta tako delodajalec kot volonter pri odločanju in opravljanju dela prosta. Lahko pa velikokrat privede tudi do kompetentnih konfliktov.

Profesionalna zaposlitev od volonterja pogosto zahteva preveč časa. Zato volonter ne najde časa za opravljanje volonterskega dela v športu in nalog ne opravi ali pa jih opravi slabo. Delodajalec od volonterjev ne more zahtevati kakovosti dela, niti količine. Zadovolji se lahko

le s tem, da bo delo opravljeno, ko bo in če sploh bo, ali pa volonterja odslovi. Delodajalec ne more pričakovati niti nenehnega razvoja in kontinuitete dela.

Dejansko je kakovost športa odvisna od kakovosti in števila ljudi, ki delajo na različnih delovnih mestih v športnih organizacijah. To dejstvo v športnih organizacijah lahko pripelje do konkurenčnega boja med volonterji in profesionalci. Ta boj je še posebno nevaren takrat, ko volonterje pri svojem delu motivira želja po oblasti in odločanju.

Upravitelji oziroma lastniki športnih organizacij se odločajo med specifičnimi lastnostmi volonterjev in profesionalcev. Delodajalec se pri izbiri delavcev poleg specifičnih lastnosti ozira tudi na poslanstvo, politiko in potrebe športne organizacije.

Volonterji imajo vrsto prednosti, vendar je zaposlovanje profesionalnih oziroma kvalificiranih delavcev v športnih organizacijah nujno. Določena kvalifikacija oziroma strokovna usposobljenost pomeni naložbo v izobraževanje in čas. Delati s profesionalnim kadrom pomeni tudi boljšo varnost za kontinuiteto dela v športni organizaciji.

Povečevanje tendence dela z volonterskim kadrom na drugi strani pomeni zmanjševanje profesionalizacije dela v športnih organizacijah. Razvoj športa in športne znanosti same zahteva določeno stopnjo profesionalizacije dela. (Jurak idr., 2001a).

### **Pridobivanje in ohranjanje volonterjev (Olimpijski komite Slovenije, 1999)**

- Pri pridobivanju in ohranjanju volonterjev v športu je najbolj pomembno to, da se volonterjem prek usposabljanja in njihovega dela zagotavlja osebno zadovoljstvo ter možnosti za osebni razvoj in napredek.
- Možnost prehoda iz volonterskega načina na profesionalni (poklicni) način dela mora biti vedno odprt in neoviran.
- Volonterski delavci običajno nimajo posebne licence, razen v Franciji. Vodenje evidenc bi predstavljajo prevelik strošek za državo.
- Za ohranjanje vrednosti volonterskega prispevka v šport je pomembno, da volonterji dobijo vsaj povračilo materialnih stroškov ali druge načine nagrajevanja, kot so brezplačno šolanje in usposabljanje, možnost potovanja ter druge oblike podeljevanja



diplom in priznanj njihovem delu. V nekaterih evropskih državah želijo volonterji zaradi lastnega občutka varnosti imeti kratko in enostavno pogodbo o delu.

- Za volonterje je izredno pomembna možnost ustvarjanja kariere v njihovem delovanju, zato mora biti lahek prehod iz ene strukture dela v drugo ali v horizontalni ali vertikalni smeri. To se jim najlažje omogoči z enotnimi osnovnimi standardi znanja in usposabljanjem, ki bi moralo biti vključeno v nacionalni program poklicnega usposabljanja. Glede napredovanja in možnosti ustvarjanja kariere je za volonterski sektor izredno pomemben princip rotacije in napredovanja, tako da se lahko razvoj volonterja spremlja celo do samega vrha.
- Pri opravljanju volonterskega dela je treba pozornost posvetiti tudi enakosti med spoloma.
- V nekaterih evropskih državah traja volontersko delo 15–20 let, v večini drugih evropskih držav pa povprečno 3–5 let.

### **Izobraženost in usposobljenost volonterjev v športu**

Presenetljivo veliko število volonterjev v slovenskem športu (65 odstotkov) ima pridobljeno strokovno znanje s področja športa (Bednarik, Kolenc idr., 1998). Glede na določbe Zakona o športu (Ur. l. RS, št. 22/98) naj volonterjev brez usposobljenosti ali izobrazbe, ki opravljajo vzgojno-izobraževalna ali strokovno-organizacijska dela, sploh ne bi bilo. Tu se seveda poraja vprašanje, ali bomo v zakonskem času uspeli strokovno usposobiti volonterje in preprečiti velik izpad dela ter s tem veliko škodo za slovenski šport.

Izobrazbena struktura volonterjev v športnih organizacijah (Bednarik, 1999):

- 9 odstotkov visoko izobraženi,
- 56 odstotkov strokovno kvalificirani,
- 35 odstotkov samouki.

Izvajanje izobraževalnih dejavnosti prinaša udeležencem in izvajalcem tudi finančne stroške, za katere bomo glede na naravo volonterskega dela težko bremenili volonterje. Tega se morajo zavedati tudi pristojne institucije javnih finančnih virov športa in Strokovni svet za šport, ki po določbah Zakona o športu daje soglasje k izvajanju programov izobraževanja in usposabljanja v športu.

Glede na stanje v izobraževanju in usposabljanju v slovenskem športu je videti, da so možnosti za usposabljanje volonterjev za opravljanje vzgojno-izobraževalnih del realne, medtem ko lahko pričakujemo težave pri usposabljanju delavcev za strokovno-organizacijska dela, saj takšni programi še ne obstajajo.

Pri vprašanju izobraženosti in usposobljenosti v športu pa ne gre le za usposobljenost volonterjev, temveč tudi za izobraženost in usposobljenost ljudi, ki vodijo športne organizacije. Težave, ki jih prinašajo volonterji, namreč niso težave volonterjev, temveč tistih, ki sodelujejo z njimi. Zato usposobljenost volonterjev ne bo rešila že omenjenih slabosti volonterskega dela, medtem ko jih lahko primerno ravnanje vodilnih, pa naj bo to profesionalni, honorarni ali volonterski kader, bistveno zmanjša. Tega se zaveda tudi javni sektor, ki je pod razvojne in strokovne naloge v športu v Nacionalni program športa (Ur. l. RS, št. 24/00) zapisal, da je treba pospešiti pripravo programov za izobraževanje, usposabljanje in izpopolnjevanje menedžerjev v športu.

### *Šolanje in usposabljanje*

Po Evropi so sistemi šolanja in usposabljanja volonterskih delavcev različni. Zelo pomembno je, da se teži k enotnosti teh sistemov, ki naj bi vsi nekako temeljili na kriteriju sposobnosti in zanesljivosti. Vsaka država naj bi pri uvajanju sistemov šolanja in usposabljanja volonterskih in poklicnih športnih delavcev upoštevala svoj lastni zgodovinski razvoj ter potrebe po nadaljnjem razvoju športa.

Večina teh sistemov zajema naslednja področja:

- vodstvo/predsedovanje: vodenje in upravljanje – menedžment;
- finance: proračun, nadzor porabe sredstev in vodenje financ – blagajnik;
- tajništvo: pisarniško poslovanje, načrtovanje aktivnosti;
- tehnični poklici.

### *Standardi šolanja in usposabljanja*

V Evropi se nagibajo k sprejemu enotnega petstopenjskega sistema šolanja in usposabljanja volonterskih in poklicnih športnih delavcev:

- stopnja 1: rutinsko in predvidljivo delo;
- stopnja 2: nekaj nerutinskega, malo kompleksnega dela, malo odgovornosti, malo sodelovanja;
- stopnja 3: večinoma nerutinsko, kompleksno delo, več odgovornosti, nadzor in vodenje drugih;
- stopnja 4: obsežno, zahtevno delo, veliko odgovornosti, vodenje drugih, vodenje in razporejanje sredstev;
- stopnja 5: uporaba meril in zahtevnih tehnik, nepredvidljive situacije, osebna odgovornost, usmerjanje sredstev, vodenje drugih, načrtovanje procesov, neposredne akcije, preoblikovanje organizacijskih usmeritev.

Programe šolanja in usposabljanja bi morale pripraviti in voditi univerze, fakultete, inštituti, zasebne pogodbene organizacije v tesnem sodelovanju s športnimi organizacijami.

Standardi šolanja naj bi se v grobem delili na:

- splošne, ki bi veljali za praktično večino športnih disciplin in panog;
- posebne, ki bi veljali za specifično športno panogo posebej.

Ti standardi bi morali postati del splošnih nacionalnih poklicnih standardov.

Povečan in bolj usposobljen volonterski kot tudi poklicni sektor lahko bistveno pripomoreta k uspešnemu razvoju športa v Slovenji (Jurak idr., 2001a).

### ***Oprelitev ekonomske moči volonterskega dela***

Volontersko delo v športu je sestavni del športa in kulture naroda. Biti športno aktiven ne pomeni samo uživati v športu, ampak tudi ustvarjati, proizvajati šport (Bednarik, Kolenc idr., 1998). Volontersko delo ima več razsežnostni vpliv na šport, eden pomembnejših vplivov pa je vsekakor njegova ekonomska moč, ki športnim organizacijam pomeni posreden dohodek (Jurak idr., 2001a).

Volontersko delo lahko opredeljujemo s številom volonterskih delavcev, z obsegom njihovega dela in navsezadnje tudi z denarjem oziroma z ekonomsko močjo tega denarja. To za športne

organizacije pomeni neposreden dohodek, ki pa ga s finančnega vidika težko merimo. Prihodek od volonterskega dela je v proračunih športnih organizacij skoraj nezaznan (Bednarik, Kolenc idr., 1998).

Ekonomsko moč volonterjev v športnih organizacijah je na podlagi povprečnega bruto dohodka v Sloveniji marca 1998 ocenjena na 13.945.197 evrov na leto. To športnim organizacijam predstavlja posredni finančni vir. Delež finančne vrednosti volonterskega dela pri interesnih športnih dejavnostih v osnovnih in srednjih šolah znaša 2,84 odstotka glede na skupno vrednost volonterskega dela v društvih (Bednarik, Kolenc, Petrovič in Šugman, 1999).

### **Zakon o prostovoljnem delu (Kolenc, 2005)**

Nujno bi bilo treba sprejeti nov zakon o prostovoljnem delu, ki ga je že leta 2004 predlagal Pravno-informacijski center nevladnih organizacij (PIC).

Razlogi za sprejem zakona so očitni. Organizacije in volonterji, ki delujejo organizirano, predstavljajo v današnji družbi izredne vire človeške energije, zamisli in sposobnosti ter s tem izboljšujejo kakovost življenja ljudi. Volontersko delo je komplementarno dopolnilo družbeni organiziranosti in strokovnemu delu. Volonterstvo prispeva k bolj povezani, humani, stabilni in uspešnejši družbi.

Vendar volonterstvo še vedno ni definirano celovito, niti niso določeni osnovni okviri pravic in položaja volonterja v sistemu socialne varnosti. Tudi država bi morala z davčnim in drugim instrumentarijem spodbujati razvoj volonterskega dela, zato je že dalj časa prisotna potreba po njegovi zakonski ureditvi. Volontersko delo je treba organizirati, volonterje na primeren način vpeljati v delo, jim zagotoviti mentorja in varstvo pri delu.

Cilji zakona so:

- večja prepoznavnost in afirmacija volonterskega dela v družbi, ki s svojim »zakonom« postane samostojno področje;
- zagotovitev minimalnih standardov in pogojev volonterskega dela in pravic za zaščito volonterjev;
- uvedba možnosti dolgoročnega volonterskega dela;

- angažiranje države (oblasti) pri promociji in podpiranju največjega socialnega potenciala v družbi.

Načela zakona so:

- prepoved kakršne koli diskriminacije posameznika pri dostopu do volonterskega dela in pri opravljanju le-tega;
- prepoved izkoriščanja volonterskega dela s strani profitnih organizacij;
- postopnost volonterskega dela za vse.

#### *1.3.2.5 Šport in volonterji v nekaterih evropskih državah*

Razvitost volonterskega dela v Evropi se med posameznimi državami zelo razlikuje (Wallin in Sevelius, 1995). Kazalcev o stopnji razvitosti volonterskega dela je več, in sicer število volonterjev v športnih društvih glede na število prebivalcev ter število volonterjev v športnih društvih glede na število članov v športnih društvih.

Evropa je glede volonterjev razdeljena na tri območja (OKS, 1999):

- na severno Evropo, kjer ima volonterstvo dolgo tradicijo in je ocenjeno kot pozitivna družbena vrednota;
- na srednjo Evropo, kjer obstaja ravnotežje med volonterskim in javnim sektorjem;
- na južno Evropo, kjer javni sektor prevladuje pred volonterskim sektorjem.

Svet Evrope daje volonterskemu in tudi javnemu sektorju v športu velik pomen, zato je že leta 1989 organiziral poseben seminar v Berlinu, kjer so bili sprejeti standardi vodenja v športu, ki še danes veljajo v večini evropskih držav pri izdajanju licenc ali diplom za športne menedžerje ali vodje.

Dogajanje v Evropi na področju standardizacije znanj volonterskih in poklicnih športnih delavcev je za razvoj slovenskega športa izjemno pomembno, zlasti z vidika prispevka volonterskega sektorja k razvoju športa pri nas.

Zahodne države smatrajo za volontersko delo vse od trenerskega, administrativnega in voditeljskega dela do sojenja ter drugih posebnih del v športu, ki ga posameznik opravi v lastnem interesu in za katerega ne pričakuje plačila. Skupno vsem zahodnim državam je, da za izobraževanje volonterskih športnih učiteljev, vaditeljev, trenerjev in drugih, ki opravljajo delo na nižjih zahtevnostnih stopnjah, skrbijo krovne športne organizacije oziroma zveze in klubi. Standarde znanja, ki naj bi jih volonterji imeli, predpisujejo kar same športne organizacije, ki izvajajo izobraževalne tečaje. Za čim višjo raven učiteljev, trenerjev in drugih športnih delavcev se športne organizacije za izvajanje tečajev povezujejo z visokošolskimi izobraževalnimi ustanovami s področja športa.

Za vse države v tranziciji je značilna kriza na področju voluntarizma, in sicer zaradi slabih ekonomskih razmer ter zaradi prezaposlenosti ljudi, ki imajo zaradi prenizkega življenjskega standarda pogosto po več zaposlitev hkrati. Vse to vpliva tudi na miselnost ljudi, ki menijo, da nobeno opravljeno delo ne more biti neplačano, tudi volontersko delo v športu ne.

Na podlagi podatkov nekaterih držav v Evropi (Wallin in Sevelius, 1995) lahko ugotovimo, da je glede na število volonterjev na prebivalca na prvem mestu Norveška (Tabela 5), kjer v športnih društvih volontersko deluje 9,52 odstotka prebivalcev. Sledita ji Švedska in Finska. Skupina skandinavskih držav je torej po deležu volonterjev na število prebivalstva najbolj razvit del Evrope. Po drugi strani pa lahko v skupino manj razvitih držav glede na delež volonterjev na število prebivalstva prištejemo južni del Evrope (Portugalska, Grčija in Italija) in države bivšega vzhodnega bloka, v katerih delež volonterjev ne presega odstotka celotnega prebivalstva (Kolenc in Bednarik, 1999).

Tabela 5

*Nekatere značilnosti športnih društev v nekaterih evropskih državah in Sloveniji (Wallin in Sevelius, 1995; Bednarik, Kolenc idr., 1998)*

Država	Število prebivalcev	Članstvo v društvih	Št. volonterjev	% članov na št. prebivalcev	% volonterjev na število članov	% volonterjev na št. prebivalcev	volonterji – št. ur na teden
Norveška	4.200.000	1.720.829	400.000	40,9	23,2	9,52	5
Švedska	8.500.000	3.200.000	530.000	37,6	16,5	6,23	5
Finska	5.000.000	1.300.000	309.000	26,0	23,7	6,18	5
Nizozemska	15.200.000	4.411.000	750.000	29,0	17,0	4,93	6
Nemčija	80.600.000	21.863.099	2.400.000	27,1	10,9	2,97	4
Avstrija	7.700.000	3.300.000	150.000	42,8	4,5	1,94	6
Slovenija	1.980.000	265.000	27.800	13,4	10,5	1,41	2
Litva	2.700.000		24.600			0,91	
Italija	58.000.000		500.000			0,86	
Češka	10.000.000	1.460.000	81.200	14,6	5,5	0,81	4,5
Ukrajina	53.000.000		320.000			0,60	
Anglija	57.900.000	8.100.000	250.000	13,9	3,1	0,43	3
Grčija	10.000.000		43.400			0,43	
Portugalska	10.300.000		40.000			0,38	

Ker predmet primerjave med kadri predstavlja tudi volonterski sektor oziroma sektor civilne športne sfere, se članstvo v vsakem primeru odraža tudi na številu volonterjev. Kolenc (1998) je ugotovil, da je največ volonterjev v skandinavskih državah. V teh državah je značilna velika tradicija tovrstnega načina dela. Slovenija se lahko po številu volonterjev glede na članstvo primerja z Nemčijo. Na deset članov športne organizacije tako pride en volonter.

Na podlagi primerjave med velikostjo članstva nekaterih evropskih držav (Tabela 6) je mogoče ugotoviti, da se Slovenija po številu članstva v športnih organizacijah lahko primerja z Veliko Britanijo, kjer je vsak sedmi prebivalec član vsaj ene športne organizacije. Druge države imajo glede na število prebivalcev več članov v društvih.

Tabela 6

*Voluntarizem v Sloveniji in nekaterih evropskih državah (Verovnik, 1997; Bednarik, Kolenc idr., 1998)*

	št. članov v društvih	št. prebivalcev	št. prebivalcev/št. članov	št. volonterskih delavcev	št. članov v društvih/ št. volonterjev
Velika Britanija	8.100.000	57.384.000	7,1	250.000	32,40
Finska	1.300.000	5.029.000	3,8	309.000	4,20
Nemčija	24.500.000	80.293.000	3,3	2.400.000	10,20
Norveška	1.700.000	4.200.000	2,5	400.000	4,25
Slovenija	265.916	1.972.227	7,4	27.819	9,55

Očitno manjša gospodarska moč Slovenije ne vpliva izrazito na delež volonterjev glede na članstvo, saj ima Slovenija več volonterjev kot Velika Britanija (glede na število članov v društvih) in enako število kot Nemčija, ki velja za gospodarsko močno državo.

Tabela 7

*Volonterski športni delavci po nekaterih evropskih državah (Wallin in Sevelius, 1995)*

Država	Populacija	Št. članov v šp. klubih	Volonterski športni voditelji				
			Skupaj	Moški	Ženske	Admin.	Trenerji idr.
Avstrija	7.700.000	3.300.000	150.000	80	20	40	60
Češka	10.000.000	1.460.000	81.200				
Finska	5.000.000	1.300.000	30.9000	63	37	47	53
Nemčija	80.600.000	21.863.099	2.400.000	80	20	58	42
Grčija	10.000.000		43.400			14	86
Italija	58.000.000		500.000				
Litva	2.700.000		24.600			39	60
Nizozemska	15.200.000	4.411.000	750.000	67	33	50	50
Norveška	4.200.000	1.720.829	400.000	60	40	80	20
Portugalska	10.300.000		40.000				
Švedska	8.500.000	3.200.000	530.000	67	33	46	54
Ukrajina	53.000.000		320.000				
Velika Britanija	57.900.000	8.100.000	250.000			60	40

Druga primerjava volonterskega dela v športu med evropskimi državami (Tabela 8) pokaže, da poleg gospodarske moči na delež volonterjev vpliva tradicija takega dela, ki se kaže v vrednotah družbe. Glede na pokazatelje volonterskega dela se Slovenija uvršča med države s povprečnim obsegom volonterskega dela, kar pomeni, da imamo v našem športu precejšnje



število volonterjev, ki pa opravijo manjši obseg dela kot v razvitih evropskih državah (Jurak, 2006).

Tabela 8

*Volontersko delo v športu v evropskih državah (Schroder, 2001)*

Država	Populacija	Članstvo v šp. org.*	% ljudi v šp. org.	STS	% V – članov organov šp. org	% V – trenerjev idr. del. na terenu	V ur/ ted.*	V ur/ ted./ 100 čl.
Avstrija	8.072.000	3.600.000	45 %	5	30 %	70 %	10,8	49
Azerbajdžan	8.000.000	355.189	4 %	0,26	21 %	79 %		
Belgija	10.500.000	2.000.000	19 %	12	45 %	55 %	5,0	58
Belorusija	9.990.400	1.069.419	11 %	0,74	35 %	65 %	8,0	6
Češka	10.628.000	1.516.000	14 %	21	48 %	52 %	4,5	25
Danska	5.346.000	1.610.000	30 %	4	49 %	51 %	5,0	19
Estonija	1.366.723	114.000	8 %	4	52 %	48 %		
Finska	5.160.000	1.300.000	25 %	38	47 %	53 %	5,0	119
Francija	60.400.000	14.500.000	24 %	10			4,0	41
Grčija	10.000.000	434.000	4 %		14 %	86 %		
Hrvaška	4.500.000	263.365	6 %	5,65	60 %	40 %	6,0	34
Islandija	273.000	126.233	46 %	31	15 %	85 %	5,0	153
Latvija	2.366.100	39.904	2 %	0,8	55 %	45 %		
Litva	3.704.000	48.530	1 %	2,3	39 %	61 %	4,0	9
Luksemburg	440.000	102.978	23 %	5,5	60 %	40 %	4,0	21
Madžarska	10.200.000	400.000	4 %	5	50 %	50 %	5,0	25
Nemčija	80.000.000	26.812.757	34 %	10	58 %	42 %	4,0	40
Nizozemska	16.000.000	4.790.000	30 %	21	50 %	50 %	5,0	104
Norveška	4.500.000	1.800.000	40 %	28	80 %	20 %	2,0	56
Slovaška	5.200.000	620.000	12 %	8,2	49 %	51 %	4,0	33
Slovenija	2.000.000	265.000	13 %	10,5	51 %	49 %	2,0	21
Švedska	8.900.000	3.200.000	36 %	19	46 %	54 %	5,0	95
Švica	7.164.400	2.000.000	28 %	23	54 %	46 %	3,0	68
Turčija	62.000.000	1.000.000	2 %	0,08			5,0	25
Ukrajina	49.000.000	310.000	1 %		73 %	27 %	3,0	31
Velika Britanija	8.100.000	250.000			60 %	40 %	3,0	9
Povprečje				11,5	45 %	55 %	5,0	56

\*Podatki za leto 2001; STS – stopnja skrbi, ki pomeni število volonterjev vodij na 100 članov organizacije. Če je stopnja skrbi 5, to pomeni, da 5 volonterjev vodij skrbi za 100 članov športne organizacije; % V – odstotek volonterjev; V ur – volonterske ure.

### *Velika Britanija (Velika Britanija, 2007)*

Volonterstvo ima dolgo tradicijo in je povezano s tradicionalnimi dobrotelnimi akcijami. Za volontersko delo v športu šteje v glavnem neplačano delo, ki se opravlja v interesu

posameznika ali skupine izven kroga družine v prostem času in ne zaradi neposrednega plačila za opravljeno delo. Položaj volonterskega dela v športu je odvisen tudi od osnovnih značilnosti športne organizacije – ali je ta profitna oziroma neprofitna (Bednarik, Kolenc idr., 1998).

Športni sektor prispeva največji delež k celotnemu voluntarizmu v Angliji, saj znaša kar 26 odstotkov volonterjev v občinskem športu, za katere je voluntarizem glavni interes.

Statistika voluntarizma:

- 5.821.400 volonterjev sodeluje pri športu v Angliji;
- 1.209.566.500 ur na leto opravijo športni volonterji, kar se izenači s 720.000 redno zaposlenimi športnimi delavci;
- športni volonterji pomagajo vzdrževati 106.400 včlanjenih klubov, ki imajo več kot osem milijonov članov (Sports Volunteering in England 2002, 2003);
- na področju aktivnosti mladih volonterjev, športnega in trenerskega vodenja privabijo 44 odstotkov ljudi, pri čemer je največji delež starostne skupine 18–24 let (Institute of Volunteering Research, 1998);
- šport in ICT (Information and Communication Technologies) sta se izkazala kot posebej učinkovita pri zaposlitvi mladih delavcev in mladih ljudi brez zaposlitve;
- Positive Futures je na podlagi pionirskega projekta NACRO (dobrodelna organizacija v Angliji, ki pomaga mladim zapornikom in problematičnim mladostnikom pri ustvarjanju nove življenjske poti; njihov moto je spreminjanje življenj – zmanjšanje kriminala) oblikovala in v športu zaposlila 35.000 ranljivih mladih ljudi, starih 10–19 let, ki so bili v življenjski nevarnosti;
- tisti, ki so pred intervjujem za službo sodelovali kot volonterji enkrat mesečno v enem letu, so hitreje dobili delo v športu – takih je kar 43 odstotkov (Green, 2004);
- 48 odstotkov odrasle populacije (22 milijonov ljudi) sodeluje pri formalnem volonterstvu;
- povprečen volonter porabi štiri ure na teden za formalno volontersko delo. To pomeni 90 milijonov ur na teden;
- najbolj pogosti volonterji so ljudje, stari 45–54 let, največ časa pa delajo mlajši volonterji;
- med moškimi in ženskami po številu volonterjev ni razlik;

- najpogostejša dela, ki jih opravljajo volonterji, so pridobivanje in upravljanje z denarjem (66 odstotkov), pomoč pri organizaciji tekmovanj (55 odstotkov), delo na odboru (36 odstotkov) in prevoz (26 odstotkov) (Velika Britanija, 2007).

Za volontersko opravljeno delo prejmejo honorar za izplačilo dnevnic in potnih stroškov. V nekaterih primerih prejmejo volonterji nadomestilo v obliki opreme, plačanega izobraževanja, potovanja v tujino ipd. V primerih zahtevnejšega dela lahko prejmejo nadomestilo za odsotnost z dela. Statistike kažejo, da v volonterskem delu prevladujejo ljudje s srednjo ali višjo izobrazbo, ki opravljajo delo predvsem na področju vadbe z mladimi, odraslimi, posebnimi skupinami, v administrativnem delu, sojenju, organiziranju prireditev, oskrbovanju opreme, materiala ipd. Vlada Velike Britanije področje volonterskega dela močno podpira, vendar zaradi omejenih javnih sredstev pričakuje večjo udeležbo komercialnega in zasebnega sektorja na tem področju (Šugman idr., 2002).

V Veliki Britaniji imajo posebno Centralno zvezo za športno rekreacijo (Central Council for Sport Recreation), ki v sodelovanju z vladno organizacijo Sveta za šport (Sport Council) ter Zvezo športnih vaditeljev in trenerjev (National Coaching Foundation) skrbi za vzgojo in izobraževanje volonterjev. S posebnim programom že več let vzgajajo voditelje skupin, športne administratorje, vaditelje, trenerje, sodnike in organizatorje prireditev. Programi izobraževanja so pripravljani v skladu s standardi Nacionalnega poklicnega izobraževanja (NVQ – National Vocational Qualifications). V Veliki Britaniji je kar 90 odstotkov vseh športnih vaditeljev volonterskih delavcev, vendar se šport na lokalnem področju širi, kriza brezposelnosti se zmanjšuje, tako da je volonterjev premalo, njihovo delo pa je nekoordinirano. Volonterje začnejo vzgajati že pri štirinajstih letih. V Veliki Britaniji je v zadnjih nekaj letih postalo zaposlovanje v športu peto najzanimivejše področje med iskalci zaposlitve (Bednarik, Kolenc idr., 1998).

## **Finska**

Finska velja kot športno zelo urejena država, ki ima 5,2 milijona prebivalcev, od katerih jih je v klubskih aktivnostih združenih okrog 1,3 milijona, od tega pa je približno 309.000 volonterskih delavcev. Tradicija volonterskega dela je v zgodovinskem razvoju države izredno globoko zakoreninjena in ima v klubskem življenju tradicionalno vlogo še danes.

Finci so narod športa, saj se s športom radi ukvarjajo in jim veliko pomeni. Lahko bi jim rekli narod športnih navdušencev.

V letu 2001 so imeli 6.800 športnih organizacij in vsaki četrti Fincec je pripadal eni od njih, čeprav dejansko veliko več ljudi sodeluje pri teh dejavnostih. Ocenjeno je, da je okoli dve tretjini Fincev tako ali drugače vključenih v športne organizacije. Športne organizacije se zanašajo na delo volonterjev. Člani delujejo kot inštruktorji, trenerji, organizatorji tekmovanj, sodniki, osebje za vzdrževanje in administratorji. Število volonterjev, ki so vključeni v klubih, je ocenjeno na okoli 800.000. Opravijo pet bilijonov ur dela na leto (Finska, 2007).

Zasebni sektor v športu zaposluje 1.250 profesionalnih delavcev, 7.060 pa je zaposlenih v javnem sektorju športa, predvsem na regionalni in lokalni ravni. Med volonterji prevladujejo ljudje iz višjih, boljše situiranih in izobraženih družbenih slojev (Bednarik, Kolenc idr., 1998).

## **Nemčija**

V Nemčiji ima volontersko delo večstoletno tradicijo, tudi skozi krščanstvo. Prednosti volonterskega dela so, da delo ni pod pritiskom obveznega finančnega uspeha in da je več osebne svobode, ki dviga občutek solidarnosti. V zadnjem času se kažejo tudi slabosti, na primer, da ima profesionalno delo več znanja in je ekonomsko učinkovitejše, zato so rezultati na daljše obdobje zagotovljeni. Voluntarizem upada, če ni ustrezne nagrade, v družbi, predvsem pri mladih, izgublja vrednost, pojavljajo se problemi socialnega, zdravstvenega in drugega zavarovanja volonterjev ipd. Vsaka sprememba vrednot v družbi vpliva tudi na volontersko delo.

Nemčija ima 82 milijonov prebivalcev in kar 87.000 športnih klubov. Približno 30 odstotkov Nemcev je včlanjenih v neko športno društvo. V športnih organizacijah dela približno 2,6 milijona volonterjev, in sicer kot trenerji, učitelji, fizioterapevti ali uradniki. Od tega je 80 odstotkov moških in samo 20 odstotkov žensk. V raziskavi o ekonomski vrednosti opravljenega dela volonterjev so prišli do zaključka, da znaša vrednost volonterskega dela 3,2 milijarde evrov na leto (po vrednosti 15 evrov na uro). Volonterji za opravljeno delo prejemajo nadomestila za materialne stroške in če prejmejo do 2.400 evrov letno, so oproščeni davka. Za izobraževanje imajo do sedem dni letno plačanega dopusta in pravico do posebnega

neplačanega dopusta do osem dni letno. Volonterji za opravljeno delo prejmejo tudi simbolično značko, dres ali drugo opremo (Bednarik, Kolenc idr., 1998).

## **Norveška**

Norveška spada med evropske države, kjer je volonterstvo tradicionalno najbolj razvito v miselnosti ljudi in družbi, saj so že od 18. stoletja dalje večino šolanja opravljali volonterski kadri. Tako njihov izobraževalni sistem temelji na predhodnem voluntarizmu. Norveška ima 4,6 milijona prebivalcev, od katerih je 1,7 milijona včlanjenih v enega od 12.300 športnih klubov, v katerih dela približno 400.000 volonterjev. Na Norveškem razmah volonterskega dela omogočajo visok standard, zadostna količina prostega časa, demokratične vrednote, občutek socializacije ipd. Norvežani delajo kot volonterji iz različnih motivov. Najpomembnejši motiv je delati nekaj z razlogom. Pomemben motivacijski dejavnik je tudi, da imajo prijatelje, ki so že volonterji, in tako večjo možnost, da se nekaj novega naučijo ter da se počutijo bolj samozavestne in zadovoljne. Žal pa se tradicionalni pojem volonterja počasi izgublja. Vse večjo težo dobivajo kariera, individualizem, družina, zaslužek, prestiž ipd. Pogosto delo volonterja v neprofitni organizaciji pomeni pot do profitne zasebne družbe. V večini primerov je volontersko delo na nižji zahtevnostni stopnji neplačano, na višji ravni pa postane profesionalno in plačano. Povprečno volontersko delo znaša pet ur na teden, pri čemer trenerji in vaditelji delajo dlje kot administrativni volonterji (Bednarik, Kolenc idr., 1998).

Voluntarizem, demokracija, lojalnost in enakost so najosnovnejše vrednote športa na Norveškem. Norveški olimpijski komite in Športna zveza sta največji volonterski organizaciji na Norveškem. Ti zvezi imata obrnjeno piramido kadrovske strukture, torej sta nevladni organizaciji. Tako so člani in klubi na vrhu, na dnu pa državni organi. Največji delež pri financiranju prispeva 24.000 volonterjev s svojim delom in vsi člani s svojim denarnim prispevkom, predvsem starši 500.000 otrok in mladine. Le 10 odstotkov financirajo različni državni organi z donacijami (Norveška, 2007a).

Raziskave so pokazale, da volontersko delo v športnih klubih predstavlja 24.000 delovnih ur letno. Volonterji so v klubih zelo pomembni, saj je kar 70 odstotkov klubov leta 2001 poročalo, da so celotno delo v klubu opravili volonterji. Od tega delajo največ kot trenerji, in to povprečno 17,4 ure na teden, kar predstavlja več kot tretjino vsega opravljenega

volonterskega dela. Tudi menedžment in sodniško delo vzameta veliko časa, posamezno v povprečju 8,3 in 6,5 ure na teden. Največ volonterjev je moških, starih od 25 let dalje. Več kot 80 odstotkov ljudi na vodilnih položajih je moških, ki so stari 36–45 let. Zanimivo je tudi, da v povprečju ljudje na vodilnih položajih ostanejo 3,3 leta, ljudje v odborih pa 3,8 leta (Norveška, 2007b).

## **Švedska**

Glede na geografijo in populacijo spadajo Švedi med največje športne narode na svetu. Švedska ima sedem milijonov prebivalcev in od tega jih je več kot polovica, starih 7–70 let, vključenih v kakšen športni klub – kot aktivni tekmovalci, rekreativni športniki, vodje ali navijači. Od tega je dva milijona aktivnih športnikov in žensk. Okoli 650.000 jih trenira v tekmovalnih športih na različnih stopnjah in 7.000 jih pripada eliti vrhunskega športa (Švedska, 2007).

Švedska se ne srečuje s takšnim problemom nezaposlenosti kot nekatere druge zahodne države, saj brezposelnost ni nikoli presegla 10 odstotkov. V preteklih letih so brezposelne napotili na delo v športne organizacije kot volonterje, pri čemer so prejeli 80 odstotkov z jamčenega osebnega dohodka. Posledica tega je bila, da so pravi volonterji začeli odklanjati sodelovanje v športnih organizacijah, zato so s takšnim načinom zaposlovanja kmalu prenehali.

Skladno s švedsko tradicijo je volontersko delo izredno cenjeno. Volonterji so zadovoljni, če za svoje delo dobijo nekakšno potrdilo oziroma spričevalo ali če jih nagradijo s potovanji v tujino. V zadnjem času razmišljajo tudi o ustreznih finančnih nagradah ali honorarjih. Volontersko delo se srečuje s problemi, kot so pomanjkanje denarja, dražje športne storitve, individualizacija v družbi, karierizem, lov za zaslužkom ipd. (Bednarik, Kolenc idr., 1998).

Švedski model športa je v celoti odvisen od podpore lokalnih volonterskih vodij in finančno od države, zlasti od lokalnih vlad. Ocenjeno je, da ima več kot pol milijona Švedov eno ali dve poziciji vodje v švedskem športnem gibanju. Skoraj vsi opravljajo svoje dolžnosti brez vsakršnega denarnega nadomestila. Delajo v izvršilnih odborih na različnih stopnjah, in sicer kot trenerji, organizatorji ali uradniki ipd.

Volonterji v športu ne najdejo časa le za treniranje, vodenje ali pranje dresov, ampak se 200.000 volonterjev vsako leto tudi udeleži neke vrste izobraževalnega šolanja, da bi postali boljši v tem, kar delajo, ali da bi prispevali k boljšemu razvoju kluba. Šolanja se izvajajo pod okriljem lastne organizacije izobraževanja odraslih pri športnem gibanju, imenovanim SISU (Švedsko športno izobraževanje = Swedish Sports Education). Volonterji se izobražujejo tudi v organizaciji Bosön (Swedish National Sports Complex), ki je stičišče državnih in mednarodnih športnikov, klubov in športnih ekip. Ta organizacija pripada Švedski športni konfederaciji (Švedska, 2007).

## **Češka**

»Češka spada med tipične države nekdanjega Vzhoda, ki je trenutno v družbeno ekonomski tranziciji. Situacija v ostalih srednje- in vzhodnoevropskih državah je sorodna situaciji na Češkem. Zaradi prehoda na tržno ekonomijo in v demokratično ureditev so se tudi vrednote v družbi spremenile. Razen slabega ekonomskega statusa posameznika vplivajo na slabo stanje volonterskega dela v športu še drugi dejavniki, kot na primer: voluntarizem v družbi ni cenjen, nezanimanje za volontersko delo, neodgovorno ravnanje do volonterskega dela krovnih vladnih in nevladnih športnih organizacij. Nekatere športne organizacije sploh ne vedo, koliko volonterjev imajo. Sistema izobraževanja volonterjev ni. Kot glavni razlog za padec volonterskega dela navajajo pomanjkanje časa, saj nekateri opravljajo tudi po dve zaposlitvi, in neustrezno finančno nagrado za opravljeno delo. Na Češkem želijo vprašanje volonterskega dela v športu razrešiti tudi s sprejemom Zakona o športu, ki je predložen v parlamentarno obravnavo.« (Verovnik, 1997)

## **Azerbajdžan**

Vlada v Azerbajdžanu se posveča športu, volonterska dejavnost pa ima pomembno vlogo v družbi. Ogromno športnih navdušencev je ponosnih na zmage športnikov. V obdobju 1997–2002 je število ljudi, ki se ukvarjajo s športom, naraslo z 298.000 na 365.000, za kar imajo veliko zaslug prav volonterji. Večina teh ljudi so športni navdušenci, njihovo glavno vodilo pa je ljubezen do športa. Lokalne športne prireditve redno pritegnejo volonterje k športnim aktivnostim. Ko so ministrstvo za mladino, šport in turizem, predstavniki UN programa (United Nations program) za razvoj volonterjev in UN-skupina Mladi volonterji podpisali medsebojno pogodbo leta 1999, je začela v Bakuju in sosednjih regijah delovati volonterska

skupina. Glavni cilj te skupine je pomoč pri lokalnem procesu razvoja v Azerbajdžanu, in to skupaj z domačimi in UN-mednarodnimi strokovnjaki (Azerbajdžan, 2007).

### **Latinska Amerika (Argentina)**

Vloga volonterjev je pri velikih športnih prireditvah strateškega pomena. Tako kot druge imajo tudi latinskoameriške države veliko športnih klubov, katerih člani sodelujejo na tekmovanjih, turnirjih ipd. Volonterji so tako mednarodni kot družbeni fenomen. Volontersko delo je glavna značilnost volonterskih združenj, to pa jih tudi razlikuje od drugih organizacij. Tako delo pa ni samo ključnega pomena za obstoj združenj, je pogoj za načela, na katerih taka združenja temeljijo: demokracija in prijateljstvo. Volonterski klubi in organizacije so v porastu, vendar družba še čaka na razcvet blaginje in razvoj demokracije. Ekonomsko tržišče v tej regiji ima zelo veliko moč in vpliv.

Za primer povejmo, da je bilo na panameriških igrah v Mar del Plata leta 1995 opravljenega 400.000 ur volonterskega dela, kar pa je bilo ključnega pomena za uspeh iger.

Vedeti moramo, da je glavna značilnost pri organizaciji športnih prireditev sodelovanje, delitev dela in vzajemno delo med volonterji in organizatorji prireditev. Gre torej za preprosto in močno idejo: sodelovanje. Raziskave, opravljene v preteklosti, o ustanovitvah društev in klubov kažejo, da gre v veliko primerih za tesno sodelovanje med državo, športno organizacijo in športnimi volonterji kot dinamično silo (Quiroga, 2000).

### **Italija**

Volonterska dejavnost je v Italiji zelo razširjena. Volonterji vložijo v to dejavnost veliko svojega znanja, sposobnosti in prostega časa. Imajo bogato zgodovino športnih klubov, ki temeljijo na volonterskem delu. V Italiji imajo 110.000 športnih klubov in 500.000 volonterjev.

Med volonterji in plačanim osebjem ne prihaja do napetosti, razlog pa tiči v različnih funkcijah le-teh. Plačano osebje se ukvarja s tehničnimi in pisarniškimi deli, volonterji pa rešujejo športno specifične in strateške naloge.



Od celotnega neprofitnega sektorja je 40,6 odstotka povezanega s športnimi dejavnostmi, kar predstavlja 25,6 odstotka od vseh dobrodelnih organizacij. Seveda pa je za volontersko delo potrebna pomoč javnih in državnih institucij.

V prvi polovici leta 2003 je UISP (Unione Italiana Sport Per tutti) predlagala 30 novih projektov v 19 mestih s 166 volonterji, delujočimi na športnih področjih, povezanimi z različnimi družbenimi skupinami, kot so otroci, najstniki, upokojenci, priseljenci, invalidi.

V letu 2003 bo verjetno približno 600 delujočih volonterjev. Poleg volonterskega dela v športu pa raste in se krepi ideja o delu v športnih dejavnostih, povezanih s socialnimi problemi (Italija, 2007).

## **Filipini**

Na Filipinih je zelo malo volonterjev v športu, in to tako pri regionalnih kot mednarodnih dogodkih. Dogodki, ki jih organizira Philippine Sports Commission, vedno vključujejo plačila za sodelujoče pri organizaciji. Celotni športni dogodki, ki jih organizira ministrstvo za izobraževanje, vključujejo plačila za sodelujoče delavce. Volonterstvo je bolj pogosto na šolskih in študentskih športnih prireditvah. Ti ljudje so že od samega začetka navajeni na delo brez plačila, vendar pa jim to pomaga pri ocenah pri športnih predmetih. Dober primer predstavljajo skavtska gibanja, čeprav bi lahko bili bolj usposobljeni, kot so (Filipini, 2007).

Ženska športna fundacija (Women Sport Foundation) dela na tem, da bi bili njihovi člani visoko motivirani in predani ter pripravljeni nuditi pomoč. Člani so učitelji telovadbe, trenerji, športniki, bivši športniki in drugi športno orientirani posamezniki. Od ustanovitve fundacije leta 1991 prispevajo svoj čas in znanje, včasih celo sredstva (Filipini, 2007).

## **Danska**

DIF (Danmarks Idræts-Forbunds) je krovna organizacija 55 nacionalnih športnih zvez, ki imajo 1,6 milijona članov, porazdeljenih med 11.000 lokalnih klubov. Filozofija DIF-a je:

- šport za vse (ne glede na starost, spol, socialni ali fizični status);
- duh volonterstva (odprt in demokratičen);
- avtonomnost (ampak s primesmi socialne odgovornosti za slabše dele družbe).

Športne organizacije na Danskem so zgrajene na volonterskem delovanju, ki je odprto in demokratično. Na Danskem je okoli 200.000 volonterjev, ki delajo v športu kot menedžerji, vaditelji, trenerji in inštruktorji:

- 60–65 odstotkov je moških in 35–40 odstotkov žensk;
- 57 odstotkov je mlajših od 40 let;
- 37 odstotkov je starih 40–59 let;
- 60 odstotkov je starejših od 60 let.

Največ volonterjev je v nogometu in gimnastiki. Volonterke raje sodelujejo pri gimnastiki in plavanju, moški bolj pri nogometu in tenisu. Mlajše volonterje (pod 40 let) najdemo pri odbojki, gimnastiki in nogometu. Najmanj izobraženi so pri nogometu, najbolj pa pri tenisu. Volonterji v povprečju porabijo za volontersko delo pet ur na teden. Večina volonterjev opravlja volontersko delo vsaj šest let.

Danske športne organizacije imajo svoj individualni izobraževalni sistem za volonterje, športne učitelje in trenerje. Volonterjem plačajo delno participacijo pri tečajih. Trenerji za višje izobraževanje plačajo sami, saj so edini, ki so v klubih plačani.

Večina volonterjev ceni neplačano delo, ki ga z veseljem opravljajo. Mlajši volonterji včasih za večjo motivacijo dobijo malo plačilo. Klubi pokrijejo stroške tečajev, prevoza in obleke. Samo 13 odstotkov volonterjev je plačanih, to so večinoma trenerji v gimnastiki in plavanju (Danska, 2007).

## **Litva**

Litvanska organizacija Šport za vse združuje 17 volonterskih organizacij, v katere je vključenih 438 športnih klubov. Ima 87 zaposlenih delavcev (29 športnih menedžerjev, 16 strokovnjakov za šport, 42 drugih zaposlenih) in 300 neplačanih delavcev ali volonterjev, ki delajo kot predsedniki organizacij, vodje klubov, organizatorji dogodkov in tekmovanj, asistenti, trenerji, sodniki. Večina volonterjev je izobraženih na svojem področju (Litva, 2007).

### 1.3.2.6 Profesionalni delavci

Zaradi globalizacije sta se razvejanost in pomen športa povečala, zato se povečuje tudi težnja po profesionalizaciji športa.

Glede na Zakon o športu je športni profesionalni delavec tisti, ki opravljajo športno izobraževalno delo ali strokovno in organizacijsko delo v športu. Športni profesionalni delavec mora imeti ustrezno izobrazbo ali ustrezno kvalifikacijo in izkušnje. Zaradi vse večje profesionalizacije športa in njegove ekonomske moči se pojavlja težnja po povečanju števila profesionalnih delavcev, in to predvsem v vrhunskem športu. Približno 3000 posameznikov različnih izobraževalnih profilov, profesionalnih kvalifikacij in praktičnih izkušenj je aktivnih v vlogi trenerjev (Jošt, 2003).

V športni organizaciji moramo imeti glavnega trenerja, ki sodeluje s pomožnimi trenerji in ostalim profesionalnim timom. Kader, ki se ukvarja z menedžmentom in organizacijo, sprejema številne odločitve v imenu športne organizacije. Ostali kader skrbi, da v športu vse poteka gladko in brez zapletov (Milanović, Jukić, Šimek, 2003).

Tabela 9

*Tipi profesionalnih delavcev v športu (Milanović, Jukić, Šimek, 2003)*

Fizioterapevti	Športni profesionalci (eksperti za šport)	Ostalo osebje
Izvršilni direktor	Trenerji (glavni in pomožni)	Sodniki
Skupinski menedžer	Kondicijski trenerji	Novinarji
Administrativni delavci	Svetovalci za program treninga in njegovo kontrolo	Statistiki
Organizatorji tekmovanj	Upravitelji klubov in oskrbovalci objektov	Fotografi
Promotorji	Strokovnjaki za prehrano	Računalničarji
Psihologi	Osebje za menedžment in organizacijo	Zdravniki

### **Menedžer**

Termin menedžer označuje direktorja, sekretarja, poslovodjo, trenerja ipd. Torej je oznaka za vse tiste, ki skrbijo, da določena organizacija deluje. Menedžment s svojimi zakonitostmi oziroma lastnostmi omogoča čim učinkovitejše in kakovostnejše delo, ki je lahko različno zahtevno. Irving in Higgins (1991) pojem menedžment opredelita kot ustvarjalno reševanje problemov pri nalogah, ki jih zahteva menedžment, in razpolaganje z viri za doseganje ciljev (Bednarik – predavanja, 2006).

Menedžment je proces, ki posega v človekovo življenje, tudi zasebno. Z njim imamo opravka vsak dan že s tem, ko si načrtamo, kaj, kako, kje in zakaj bomo nekaj počeli. Chelladurai (1994) pravi, da je bistvo menedžmenta koordinacija, kjer stalno vzpostavljamo odnose v notranjem in med notranjim ter zunanjim okoljem.

Delovne naloge menedžerja so:

- vodenje procesa;
- upravljanje posameznih virov;
- motiviranje oziroma spodbujanje človeških virov za izvajanje procesa;
- pomoč in nadzor;
- manipuliranje – toda vlogo menedžerja je treba razumeti z vidika funkcije in mora biti enaka ne glede na področje (družina, podjetje, organizacija, družba itd.).

Upravljanje je usmerjanje in nadziranje ter ocenjevanje procesa. Menedžment pomeni proces vodenja k izidom, to je upravljanje (zbiranja sredstev: finance, material, energija, storitve ipd.) in ravnanje z viri. Za doseganje izidov pa je treba voditi poslovanje, kar zajema načrtovanje, snovanje, sklepanje poslov, organiziranje aktivnosti, angažiranje sredstev in ljudi, gospodarjenje s sredstvi itd. Prvenstvena naloga menedžerjev je odločanje in prevzemanje odgovornosti (Kralj, 1999).

Bistvo menedžmenta je (Možina in Damjan, 1994):

- da iz med seboj dokaj povezanih virov aktivnosti oblikuje sistem, ki ima natanko opredeljen(-e) cilj(-e).;
- pridobivanje in organiziranje virov ter načrtovanje in doseganje ciljev s pomočjo ljudi;
- bolj dinamični kot statični sistem.

Menedžment je proces (Možina in Damjan, 1994):

- s katerim skušamo kar najbolj učinkovito doseči cilje delovanja;
- s katerim razdelimo naloge, jih razvrstimo v ustrezno zaporedje in med izvajanjem preverjamo doseženo stanje;
- v katerem preverjamo in tako ugotavljamo učinkovitosti in kakovosti delovanja;
- v katerem ljudje kolektivno ali individualno odgovarjajo, da posel teče in organizacija deluje.

Menedžer mora obvladati veliko nalog, kot so načrtovanje, usmerjanje, izobraževanje, komuniciranje, odločanje, poslovanje, vodenje, upravljanje ipd.

Zaradi širitve športa se je pojavila potreba po njegovi urejenosti, sistematizaciji, informatizaciji, vodenju in organiziranosti ter po športnem menedžmentu. Le-ta se pojavlja v primerih, če hoče športnik dosegati vrhunske rezultate in se mora podrediti sistemu treniranja ter če hoče športna organizacija delovati in mora izvajati aktivnosti, ki so vir preživetja (Bednarik – predavanja, 2006).

Chelladurai (1994) opredeli športni menedžment kot koordinacijo različnih virov, tehnologij, procesov in situacijskih naključij za doseg učinkovite proizvodnje in izmenjave športnih storitev. Pojem koordinacije vsebuje pravilno izvajanje osnovnih nalog menedžmenta, obvladanje potrebnih menedžerskih spretnosti in menedžersko vlogo. V športnem menedžmentu pa gre za koordinacijo oziroma menedžment športnega dogodka, menedžment športnih objektov, upravljanje človeških virov, finance v športu, komuniciranje z javnostjo in še za mnogo drugega. Osrednja vloga športnega menedžmenta je torej usklajevanje – koordinacija, prek katere športni menedžer vpliva na proizvodnjo športnih storitev in njihovo trženje (Jurak, 2006).

Viri, ki jih usklajuje športni menedžment (Jurak, 2006):

- človeški viri so najpomembnejši dejavnik usklajevanja. Predstavljajo ljudi, ki so vključeni v proizvodnjo športnih storitev. Ti ljudje so: odjemalci športnih storitev, plačani zaposleni in volonterji;
- tehnologije so sistematična uporaba znanstvenega ali drugega organiziranega znanja za proizvodnjo športne storitve. Vsebujejo nove zamisli, tehnike, metode, protokole in materiale;
- podporne enote pospešujejo proizvodnjo športnih storitev;
- elementi poslovnega okolja, kjer menedžer skrbi za usklajevanje proizvodnega in tržnega procesa športnih storitev z zunanjimi dejavniki.

Uspešen športni menedžer mora znati izrabiti zmožnosti drugih članov organizacije, to je da menedžer skladno s politiko organizacije izkoristi dane potenciale članov organizacije. Zato mora dobro poznati zmožnosti članov društva in delovne potrebe le-tega, saj mora opravljati tudi vlogo kadrovnika (Jurak, Kolenc, Bednarik, Kovač, 2001b).

S to tezo ne zanikamo volonterskega vključevanja državljanov v društva, temveč postavljamo možnost izbire tudi volonterskega kadra. Spremembe v okolju namreč zahtevajo tudi spremembe delovnih nalog in delovnih mest, kar pomeni, da se spreminja tudi kadrovska struktura športnih organizacij, zato bo ravnanje s človeškimi viri tudi v športu v prihodnosti še težje. Kot smo omenili že pri slabostih volonterskega dela v športu, pa so lahko prav ljudje, četudi delajo volontersko, to je brez plačila, zelo dragi za športne organizacije.

Prav zato mora športni menedžer čim bolj ekonomično načrtovati ravnanje s človeškimi viri v organizaciji. Pri tem mora predvideti rast organizacije in temu primerno kadrovsko strukturo ter glede na to voditi določeno politiko ravnanja z volonterji. Le-ta je z izjemo pravno-formalnega delovnega razmerja podobna ravnanju z ljudmi na splošno. Tako mora menedžer načrtovati pridobivanje volonterjev in z dobrim poznavanjem njihovih vzgibov za delo uresničevati njihovo volontersko kariero.

Menedžer mora izbrati volonterje, ki imajo glede na delovne naloge in delovno mesto primerne sposobnosti, znanja in vedenjske vzorce. Tega se dobro zavedajo prireditelji največjih športnih prireditev, ki načrtujejo volontersko delo do podrobnosti, vendar bi moral enak proces veljati tudi za manjše prireditve in organizacije.

Vsi volonterji imajo visoko raven motivacije, vendar mora menedžer dobro poznati njihove motive za volontersko delo. Le-ti večinoma izvirajo iz potrebe po uveljavljanju ali v športu pogoste potrebe po zagotavljanju čim boljših možnosti za športno udejstvovanje otrok, vendar pa so lahko zelo različna njihova izhodišča, ki so včasih nasprotna splošnim interesom društva. Za uspešnost uresničevanja volonterske kariere je zelo pomembno, da menedžer prepozna »step-up« in »step-down« volonterje ter temu primerno načrtuje delo in ravna z njimi (Jurak idr., 2001b).

Za doseganje in preverjanje načrtovanih ciljev mora menedžer ocenjevati tudi uspešnost dela volonterjev. Le-ti morajo natančno vedeti, kaj, koliko in kakšne rezultate od njih pričakujemo. Merjenje uspešnosti tako dejansko odseva samo jasno postavljene cilje (Lipičnik, 1998).

Volonterji v športu delujejo brezplačno, kar pa ne pomeni, da za svoje delo ne pričakujejo nagrade. Menedžer mora razviti sistem čim bolj objektivnega merjenja njihovega dela, ki bo zagotovil merila za sistem nagrajevanja. Le-ta mora biti skladen s sistemom nagrajevanja zaposlenih. Glede na motivacijsko strukturo volonterjem mnogo pomeni javna zahvala za opravljeno delo, nekatere organizacije pa se poslužujejo tudi praktičnih nagrad v obliki potovanj ipd.

Vseh omenjenih procesov športni menedžer ne bo mogel speljati, če ne bo imel pristojnosti zanje, zato ostaja ključno vprašanje delitev dela in pristojnosti znotraj športne organizacije (Jurak idr., 2001b).

#### *1.3.2.7 Položaj volonterjev in profesionalnih delavcev v športu ter njihov odnos*

Volonterji imajo vrsto prednosti, vendar je zaposlovanje profesionalnih oziroma kvalificiranih delavcev v športnih organizacijah nujno. Določena kvalifikacija oziroma strokovna usposobljenost pomeni naložbo v izobraževanje in čas. Delati s profesionalnim kadrom pomeni tudi boljšo varnost za kontinuiteto dela v športni organizaciji.

Povečevanje tendence dela z volonterskim kadrom pomeni na drugi strani zmanjševanje profesionalizacije dela v športnih organizacijah. Razvoj športa in športne znanosti same zahteva določeno stopnjo profesionalizacije dela, zato je le-ta na določeni ravni športa nujno potrebna.

Vedno bo ostal paradoks med delovanjem profesionalcev in volonterjev v športnih organizacijah. Država, športne organizacije in menedžerji, ki delajo z volonterji, morajo poznati osnovne značilnosti volonterjev in njihovega dela. Prav zato je doktrina dela v športu nujno potrebna. Njena naloga je ustvariti dobre pogoje za delo tako volonterjev kot profesionalcev. Ko oblikujemo politiko, moramo biti pozorni na poslanstvo in značilnost športne organizacije ter uporabnikov športnih storitev. Poslanstvo, cilji in motivi uporabnikov

ter športne organizacije se morajo v vsakem primeru dopolnjevati in delitev med njimi ni mogoča (Bednarik, Avakumovič idr., 1998).

Različne vrednote in pričakovanja volonterskih in plačanih delavcev v športu oblikujejo sporen odnos med njimi. Slabost odnosa je, da med športno organizacijo in volonterjem ne obstajajo pravno-formalni dogovori, ki predpisujejo način opravljanja dela. Ker je uspešnost športne organizacije v največji meri odvisna od kakovosti in števila obojih, ki delajo na različnih delovnih mestih, lahko to pripelje do konkurenčnega boja med volonterji in profesionalnimi delavci. Po navadi se to zgodi takrat, ko volonterje pri svojem delu motivira želja po oblasti in odločanju (Jurak, 2006).

#### *1.3.2.8 Honorarni delavci*

Honorarni delavci so ljudje, ki niso v polnem delavnem razmerju, ampak so za svoje delo plačani. Imajo pogodbo o delu in delovne naloge, vendar delajo le po nekaj ur. Zaposlujejo jih predvsem takrat, ko športnim organizacijam primanjkuje delovna sila ali potrebujejo začasni strokovni kader.

Prispevek vseh honorarnih delavcev od zaposlenih v športnih klubih in organizacijah je 16,3 odstotka. Obseg honorarnega dela je do 25,2 odstotka. Med honorarnimi delavci prevladujejo trenerji, učitelji in medicinsko osebje. Honorarno delo prevladuje v srednje velikih športnih organizacijah, kjer delujejo v športih tekmovalnega značaja (Bednarik, Avakumovič, 1998).

### *1.4 PROBLEM, CILJI IN HIPOTEZE*

Šport in z njim športne organizacije imajo v družbi velik doprinos na številnih področjih, tako v družbeni, zdravstveni, politični kot tudi v vzgojno-izobraževalni sferi življenja. Vse organizacije, tudi športne, imajo različne cilje in interese. S tem mislimo, kaj, kam, kako, komu in zakaj bodo organizacije svoj čas, energijo in finance vlagale. Del vsake organizacije so ljudje, ki tam delajo. Kader se razlikuje glede na izobrazbo in delovno razmerje (zaposlen,



honorarni ali volonterski delavec). Veliko je organizacij, ki delujejo v manjšem obsegu in ne potrebujejo veliko strokovnega kadra, zato za nemoteno delovanje potrebujejo volonterje.

Športne organizacije so in bodo družbeno vedno bolj pomembne za celotno družbo. Prav vsak se lahko najde v eni od pozitivnih strani športa in se vanj vključi. Ker pa finančni pogoji športnih organizacij niso v zavirljivem stanju, bosta organizacija in kadrovanje v njih še toliko bolj pomembna.

Glede na predmet in problem so **cilji diplomskega dela** naslednji:

- ugotoviti stanje kadra v športnih organizacijah;
- analizirati rezultate dosedanjih študij;
- ugotoviti število zaposlenih v športnih organizacijah med volonterji, honorarnimi in profesionalnimi delavci;
- ugotoviti število povprečno opravljenih ur na teden med volonterji, honorarnimi in profesionalnimi delavci;
- ugotoviti, katerega kadra primanjkuje in kateri je potencial slovenskega športa.

Na podlagi ciljev postavljamo naslednje **hipoteze**:

- H1: Število volonterjev je večje od števila profesionalnih delavcev.
- H2: Število honorarnih delavcev je večje od števila profesionalnih delavcev.
- H3: Volonterji opravijo manjše število ur kot honorarni in profesionalni delavci skupaj.

## **2 METODE DELA**

### *2.1 PREIZKUŠANCI*

Anketirali smo 231 vodij športnih organizacij iz celotne Slovenije. Vseh športnih organizacij v Sloveniji je 5621, kar pomeni, da je v raziskavi zajeto 4,1 odstotka populacije.

### *2.2. PRIPOMOČKI*

Za pridobivanje podatkov smo uporabili anketni vprašalnik, na katerega je odgovarjal zgolj vodja posamezne organizacije. Vprašalnik je bil namenjen pridobivanju informacij o delu športnega kadra v slovenskih športnih organizacijah.

Vprašalnik je vseboval vprašanja o:

- značilnostih športne organizacije;
- kadru v športni organizaciji;
- vodji organizacije.

### *2.3 POSTOPEK*

Podatki so bili zbrani s pomočjo anketnega vprašalnika za športne organizacije (projekt spodbujanja volonterskega dela v športu). Pripravili smo tudi spletno aplikacijo vprašalnika na portalu Špic. Izbrane merjence smo prek elektronske pošte seznanili z namenom in potekom raziskave ter prosili za soglasje uporabe zbranih podatkov v znanstvenoraziskovalne namene. Kasneje smo nove merjence pridobili prek običajne pošte. Da bi zagotovili čim večjo odzivnost, smo pri teh merjencih preverili po telefonu, ali so dobili vprašalnike, jim dodatno predstavili raziskavo in jih zaprosili za sodelovanje. Anketni vprašalnik je izpolnjeval vodja posamezne organizacije. Vrnjene ankete smo nato pregledali in analizirali. Nepopolne ankete smo zavrgli in jih nismo upoštevali. Pomagali smo si z računalniškim programom SPSS 15.0, s katerim smo izračunali kontingenčne tabele (Crosstabs) in koeficient kontingence. Hipoteze

smo sprejemali oz. zavračali s petodstotnim tveganjem. Za urejanje slik, tabel in besedila smo uporabili program Microsoft Office (Word in Excel).

### 3 REZULTATI

#### 3.1 ZNAČILNOSTI ŠPORTNE ORGANIZACIJE

Sodelovalo je 231 športnih organizacij iz celotne Slovenije. Povprečno je v vsako organizacijo včlanjenih 201,8 člana.

Organizacije se ukvarjajo z različnimi športnimi dejavnostmi na različnih nivojih, poleg tega se ukvarjajo tudi z različnim občupnim delom. Iz Tabele 10 je razvidno, da je največji delež ukvarjanja z rekreativnim športom pri odraslih, v povprečju več kot 30 odstotkov na organizacijo. Sledijo šport otrok in mladine, ki je usmerjen v kakovostni in vrhunski šport (17,46 odstotka), šport otrok in mladine kot interesni šport (14,99 odstotka) in kakovostni šport (10,78 odstotka). Najmanj časa in energije v povprečju organizacije namenjajo športu invalidov (le odstotek) in upravljanju objektov (2,87 odstotka).

Tabela 10

*Število delavcev vzorca glede na obliko dela*

DELEŽ UKVARJANJA Z DEJAVNOSTJO	Min.	Max.	Skupaj	Avg.	Stand. odklon
Vrhunski šport	0	70	1150	4,98	11,694
Šport otrok in mladine, usmerjen v kakovostni in vrhunski šport	0	100	4033	17,46	24,633
Šport otrok in mladine – interesni šport	0	100	3463	14,99	19,771
Športna dejavnost študentov	0	95	1061	4,59	11,151
Rekreativni šport odraslih	0	100	7009	30,34	30,542
Kakovostni šport (tekmovalni šport na državni ravni)	0	99	2491	10,78	18,338
Šport invalidov	0	100	231	1,00	6,971
Upravljanje objektov	0	40	664	2,87	6,363
Organizacija tekmovanj	0	80	2250	9,74	14,473
Druge organizacijske naloge	0	100	748	3,24	8,440

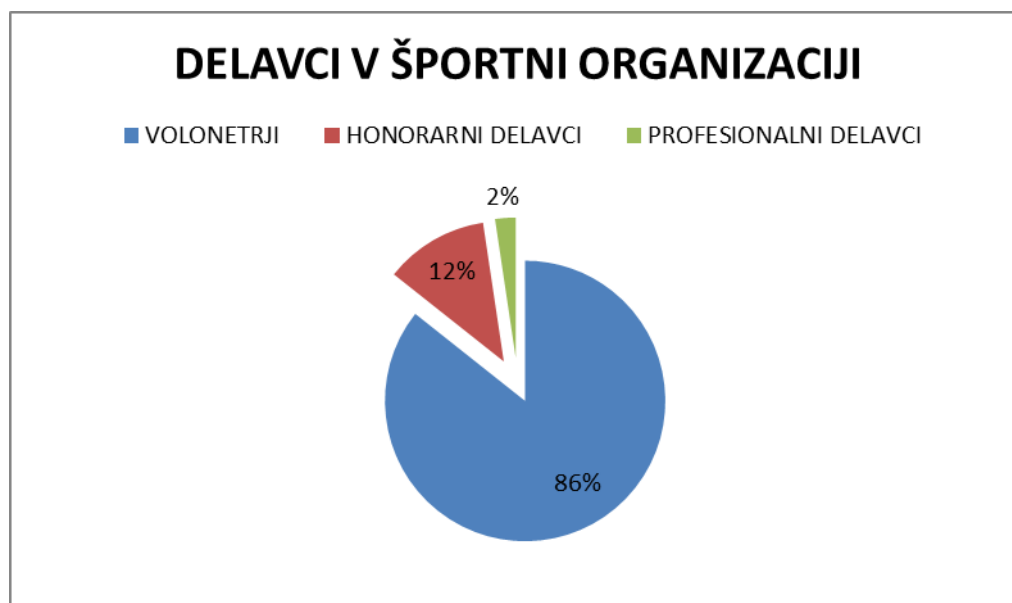
Z zbranimi podatki smo ugotovili kadrovske strukture športnih organizacij, koliko dela opravi posamezen tip delavca in v kolikšni meri. Iz Tabele 11 je razvidno, da v vseh anketiranih organizacijah skupaj deluje 4393 delavcev, kar je povprečno 19 delavcev na organizacijo. Morda je najbolj zanimivo to, da nekatere organizacije nimajo niti enega volonterja.

Tabela 11

Število delavcev vzorca glede na obliko dela

	Min.	Max.	Frekvenca	Avg.	Stand. odklon
Št. volonterjev	0	350	3763	16,29	35,065
Št. honorarnih delavcev	0	178	526	2,28	12,335
Št. profesionalnih delavcev	0	21	104	0,45	1,805
Vseh delavcev skupaj			4393	19,02	/

Min. – najmanjše število posameznih delavcev v organizaciji; Max. – največje število posameznih delavcev v posamezni organizaciji; Frekvenca – skupno število delavcev v posamezni organizaciji; Avg. – povprečno število delavcev v posamezni organizaciji.



Slika 3. Delež delavcev po obliki dela v športnih organizacijah.

Slika 3 prikazuje delež delavcev glede na delovno razmerje z organizacijo. Po pričakovanjih je največ volonterjev (86 odstotkov ali 16 volonterjev na organizacijo), sledijo honorarni delavci (12 odstotkov), najmanj pa je profesionalnih delavcev (2 odstotka). To pomeni, da imata približno dve organizaciji skupaj enega profesionalnega delavca.

Tabela 12

Vpliv števila volonterjev na delež odraslih, ki se ukvarjajo z rekreativnim športom v organizaciji

	Vrednost	Stat. značilnost
Koeficient kontingence	0,915	0,237

Tabela 12 prikazuje število volonterjev glede na delež odraslih, ki se ukvarjajo z rekreativnim športom v organizaciji. Rezultat primerjave je pokazal, da ni statistično značilnih razlik (statistična značilnost je 0,237). Število volonterjev ne vpliva na povečanje dejavnosti ukvarjanja z rekreativnim športom v organizaciji.

Tabela 13

*Vpliv števila volonterjev na delež otrok in mladine, ki se ukvarjajo s športom v organizaciji*

	Vrednost	Stat. značilnost
Koeficient kontingence	0,920	<b>0,000</b>

Tabela 13 prikazuje število volonterjev glede na delež otrok in mladine, ki se ukvarjajo s športom v organizaciji. Rezultat primerjave kaže, da so statistično značilne razlike (statistična značilnost je 0,000). Število volonterjev pri otrocih in mladini vpliva na povečanje dejavnosti ukvarjanja s športom v organizaciji.

Tabela 14

*Vpliv števila profesionalnih delavcev na delež ukvarjanja z vrhunskim športom v organizaciji*

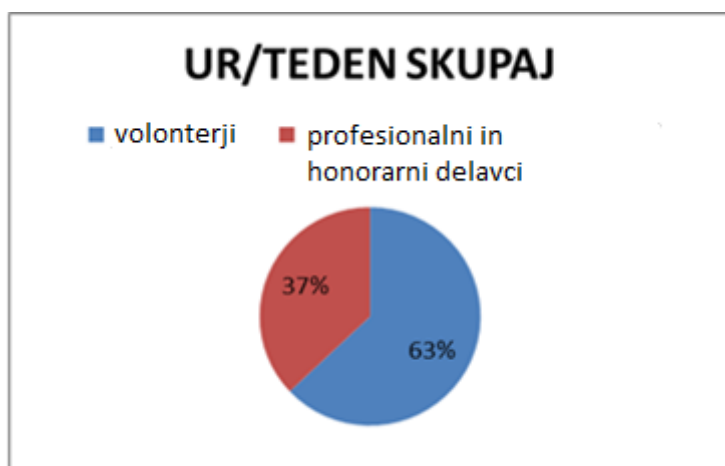
	Vrednost	Stat. značilnost
Koeficient kontingence	0,812	<b>0,000</b>

Tabela 14 prikazuje število profesionalnih delavcev glede na delež ukvarjanja z vrhunskim športom v organizaciji. To potrjuje statistična značilnost 0,000. Ugotovljeno pomeni, da več kot je profesionalnih delavcev v športni organizaciji, večji delež delovnega časa organizacija namenja vrhunskemu športu.

Tabela 15

*Število opravljenih in povprečno opravljenih ur na teden za volonterske delavce in honorarne ter profesionalne delavce skupaj*

	Število opravljenih ur na teden
Volonterski delavci	4.763
Honorarni in profesionalni delavci	2.801
Skupaj	7.564



Slika 4. Delež po opravljenih urah na teden.

Število delavcev za športno organizacijo ne pomeni tudi obsega opravljenega dela. Obseg opravljenega dela se meri v številu ur, ki jih posameznik opravi za organizacijo, in pretvorjene v denar pomenijo ekonomsko moč. V Tabeli 15 in na Sliki 4 si lahko ogledamo, kakšni so ti deleži po številu opravljenih ur na teden za celotno število delavcev posamezne oblike dela. Delež volonterskega dela je 63 odstotkov in kot posamezna oblika dela prevladuje. Honorarno in profesionalno delo globalno predstavljata manjši delež, kar gre na račun manjšega števila tovrstnih delavcev. Glede na raziskavo Bednarika, Kolenca idr. (1998) se je delež števila opravljenih ur na teden pri volonterjih zmanjšal za 20 odstotkov, delež honorarnih in profesionalnih delavcev skupaj pa povečal.

Iz Tabel 11 in 15 lahko izračunamo, da povprečno vsak volonter opravi 1,27 ure na teden, honorarni in profesionalni delavci skupaj pa 4,45 ure na teden. Če so globalno volonterji opravili več dela (delovnih ur), se dejansko opravljeno delo sedaj pokaže na strani plačanih delavcev. Honorarni oziroma profesionalni delavci skupaj v povprečju na teden opravijo 70 odstotkov več dela kot volonterji.

Tabela 16 prikazuje razmerje opravljenih ur na teden med volonterji in plačanimi delavci v organizacijah glede na status dela. Veliko več ur na teden opravijo volonterji. Opaziti pa je nekaj področij dela, na primer pri menedžerjih, kjer je razlika minimalna oziroma plačani delavci opravijo več ur na teden.

Tabela 16

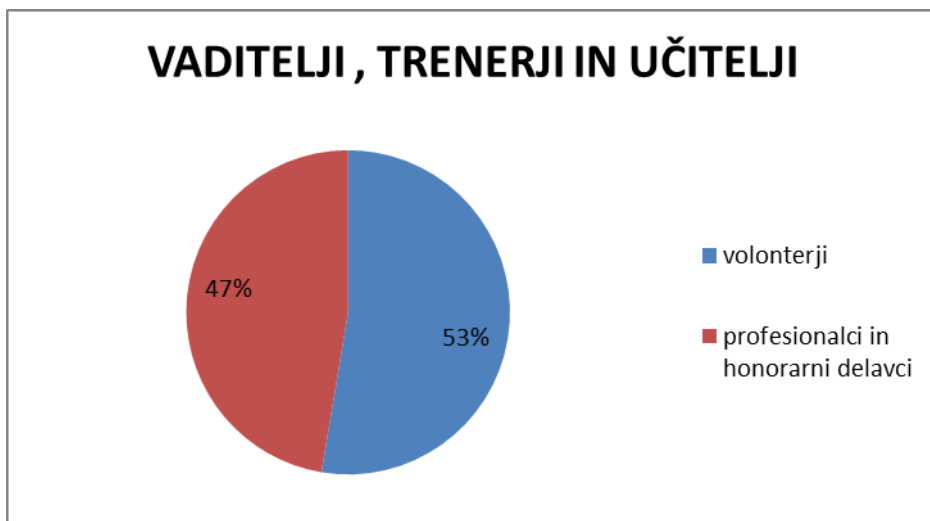
*Opravljenе ure na teden posameznih delavcev v organizaciji glede na status dela*

Povprečno število opravljenih ur na teden	Območje	Min.	Max.	Vsota	Stand. odklon
Vaditelji, učitelji, trenerji – V	150	0	150	2132	15,539
Vaditelji, učitelji, trenerji – P + H	375	0	375	1919	29,656
Sodniki – V	178	0	178	542	12,502
Sodniki – P + H	40	0	40	117	3,084
Organizatorji tekmovanj – V	120	0	120	956	10,887
Organizatorji tekmovanj – P + H	120	0	120	255	8,789
Menedžerji, sekretarji, direktorji – V	120	0	120	525	9,769
Menedžerji, sekretarji, direktorji – P + H	100	0	100	700	13,034
Administrativni delavci – V	40	0	40	507	4,937
Administrativni delavci – P + H	80	0	80	386	8,489
Računovodski delavci – V	40	0	40	272	3,086
Računovodski delavci – P + H	40	0	40	245	4,604
Tehnični delavci – V	90	0	90	747	9,045
Tehnični delavci – P + H	160	0	160	490	13,205
Predsednik organizacije – V	50	0	50	1083	7,674
Predsednik organizacije – P + H	30	0	30	86	2,416
Članstvo v strok. in delov. telesih – V	30	0	30	446	3,898
Članstvo v strok. in delov. telesih – P + H	20	0	20	31	1,352
Medicinsko osebje – V	18	0	18	103	1,816
Medicinsko osebje – P + H	40	0	40	60	2,690

V – volonterji; P + H – profesionalni in honorarni delavci; Min. – minimalno število opravljenih ur na teden v posamezni organizaciji; Max. – največje število opravljenih ur v posamezni organizaciji.

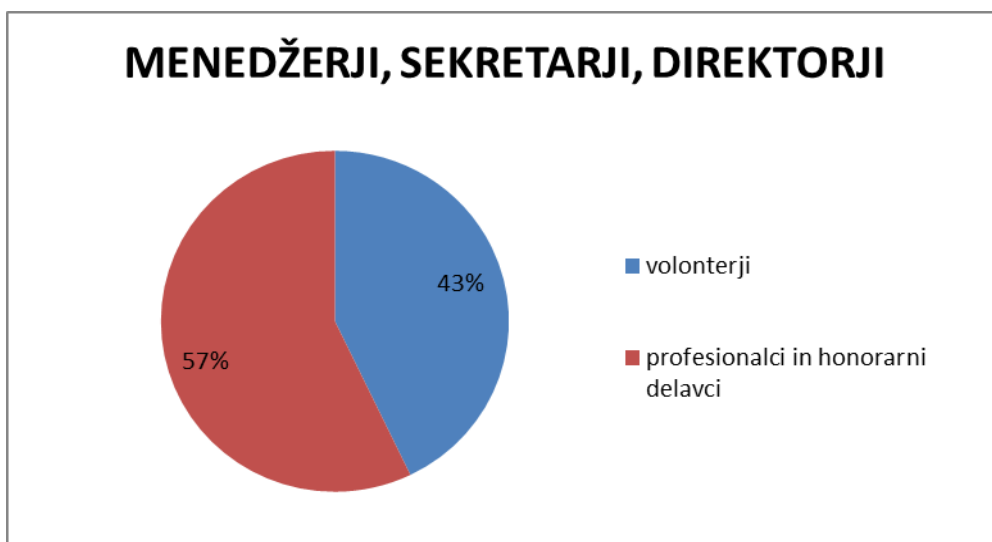
Nekaj bistvenih primerov deleža opravljenih ur na teden med delavci je grafično prikazanih na Slikah 5, 6 in 7.





Slika 5. Delež opravljenih ur na teden vaditeljev, učiteljev in trenerjev med volonterji ter profesionalnimi in honorarnimi delavci.

Slika 5 prikazuje razmerje opravljenih ur na teden vaditeljev, učiteljev in trenerjev med volonterji ter profesionalci in honorarnimi delavci. Vidimo, da je odstotek opravljenih ur precej izenačen (47 odstotkov proti 53 odstotkov v korist volonterjev). To si lahko razlagamo tako, da je navadno primarna dejavnost v športnih organizacijah vodenje, treniranje in učenje ljudi športnih veščin, kar zahteva tako strokovno delo kot tudi volontersko pomoč.



Slika 6. Delež opravljenih ur na teden menedžerjev, sekretarjev in direktorjev med volonterji ter profesionalnimi in honorarnimi delavci.

Slika 6 prikazuje razmerje opravljenih ur na teden menedžerjev, sekretarjev in direktorjev med volonterji ter profesionalci in honorarnimi delavci. Ta skupina je edina v športnih

organizacijah med zajeto populacijo, v kateri več ur tedensko (57 odstotkov vseh ur) opravijo plačani delavci (profesionalni in honorarni).



Slika 7. Delež opravljenih ur na teden predsednikov organizacij med volonterji ter profesionalnimi in honorarnimi delavci.

Slika 7 prikazuje razmerje opravljenih ur na teden predsednikov športnih organizacij med volonterji ter profesionalci in honorarnimi delavci. Največja razlika v opravljenih urah tedensko je prav tukaj. V tem primeru je kar 93 odstotkov vseh ur opravljenih s strani volonterjev. To si lahko razlagamo tako, da je funkcija predsednikov v večini primerov zgolj ljubiteljska in ne njihov vir zaslužka.

Tabela 17

*Razmerje delovnih ur na teden v organizacijah, ki imajo profesionalne delavce*

ŠTEVILO UR NA TEDEN V ORGANIZACIJAH, KI IMAJO PROFESIONALNE DELAVCE	Min.	Max.	Skupaj ur na teden	Stand. odklon
Število povprečno opravljenih ur na teden volonterjev	0	178	943	40,748
Število povprečno opravljenih ur na teden profesionalnih in honorarnih delavcev	0	755	2311	131,031

Min. – minimalno število opravljenih ur na teden v posamezni organizaciji; Max. – največje število opravljenih ur na teden v posamezni organizaciji.

Kot zanimivost v Tabeli 17 vidimo, da v organizacijah, ki imajo vsaj enega profesionalnega delavca, honorarni in profesionalni delavci opravijo skoraj 60 odstotkov delovnih ur na teden.

Tabela 18

*Vpliv števila honorarnih delavcev na delež ukvarjanja z organizacijo tekmovanj*

Delež ukvarjanja z org. tekm. * št. hon	Vrednost	Stat. značilnost
Koeficient kontingence	0,892	<b>0,001</b>

Iz Tabele 18 lahko razberemo, da število honorarnih delavcev vpliva na delež ukvarjanja z organizacijo tekmovanj. Rezultat (0,001) prikazuje statistično značilne razlike. To pomeni, da več kot ima organizacija honorarnih delavcev, več časa namenja organizaciji tekmovanj. To si lahko razlagamo tudi na način, da organizacija tekmovanja zahteva veliko dela in zato organizacije najamejo specializirane delavce, da izvedejo določena specifična dela (meritve, varnost, napovedovanje ipd.).

### 3.2 VODJA

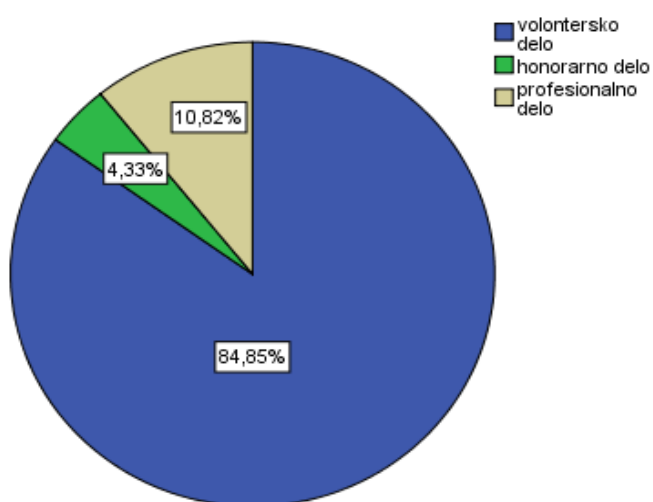
Tabela 19 in Slika 8 prikazujeta funkcijo vodje organizacije in njegovo delovno razmerje. Kar 68,4 odstotka anketiranih je odgovorilo, da je vodja športne organizacije predsednik. Funkcijo sekretarja ima 20,8 odstotka vodij, ostali (10,8 odstotka) imajo drugo funkcijo. Skoraj 85 odstotkov vodij je volonterjev. Profesionalno delo vodje opravlja slabih 11 odstotkov anketiranih, honorarnih delavcev v vlogi vodje pa je dobre 4 odstotke.

Tabela 19

*Funkcija vodje organizacije*

Funkcija vodje organizacije	Frekvenca	Odstotek
Predsednik	158	68,4
Sekretar	48	20,8
Drugo	25	10,8
Skupaj	231	100,0

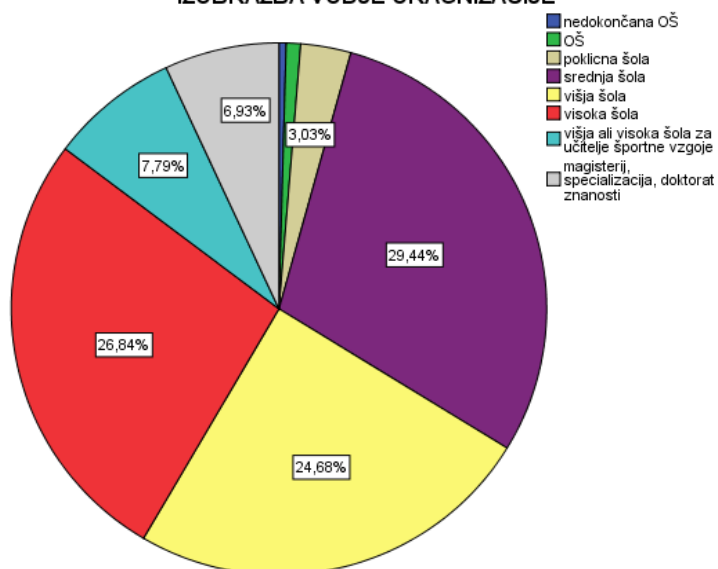
### DELOVNO RAZMERJE VODJE Z ŠPORTNO ORGANIZACIJO



Slika 8. Delovno razmerje vodje s športno organizacijo.

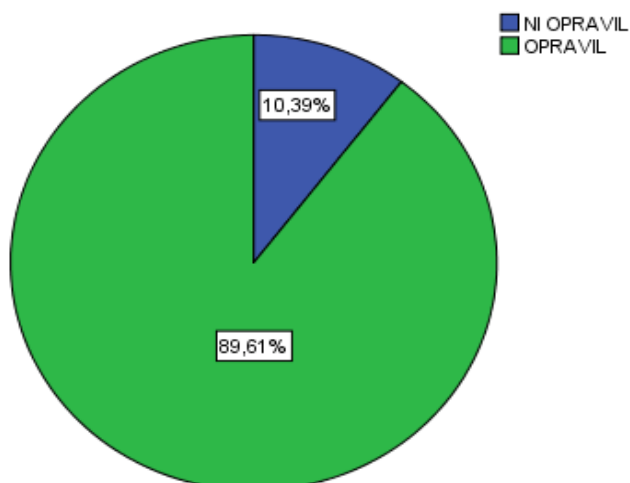
Slika 9 prikazuje stopnjo izobrazbe vodij športnih organizacij. Z nedokončano osnovno šolo in zgolj osnovno šolo je le en odstotek vodij. Največ jih ima končano srednjo šolo (29,4 odstotka), le nekoliko manj je tistih s končano visoko (28,8 odstotka) in višjo (24,7 odstotka) šolo.

### IZOBRAZBA VODJE ORAGNIZACIJE



Slika 9. Izobrazba vodje organizacije.

**VODJA ORGANIZACIJE IMA OPRAVLJEN PROGRAM  
USPOSABLJANJA S PODROČJA MENEDŽMENTA V ŠPORTU**



Slika 10. Program usposabljanja s področja menedžmenta v športu.

Iz Slike 10 lahko razberemo, da ima velika večina, kar 90 odstotkov, opravljeno usposabljanje s področja menedžmenta v športu.

Tabela 20

*Vpliv usposobljenosti vodje na povprečno število ur na teden profesionalnih in honorarnih delavcev*

	Vrednost	Stat. značilnost
Koeficient kontingence	0,437	<b>0,019</b>

Preverili smo tudi (Tabela 20), ali usposobljenost vodje organizacije vpliva na povprečno število tedensko opravljenih ur plačanih delavcev. Rezultat je pokazal, da obstajajo statistično značilne razlike (0,019) in da usposobljenost vodje vsekakor ima vpliv na to.

## 4 RAZPRAVA

V raziskavi smo zajeli vse cilje in hipoteze. Ugotovili smo trenutno stanje športnih organizacij, kar se nanaša na kadrovanje, kakšen tip delavca je najpogostejši, kako velika je njegova vloga v organizaciji in na kakšen način te pravzaprav delujejo. Preverili smo tudi povezanost med vodjo organizacije in samo strukturo organizacije.

Eden od ciljev diplomskega dela je bil ugotoviti trenutno kadrovsko stanje v športnih organizacijah. Kadrovska sestava je zelo odvisna od ciljev organizacije. Predvsem gre za to, kakšen nivo in smer izbire športna organizacija oziroma s čim se po deležu porabljenega časa največ ukvarja. Kadar je primarni cilj zgolj rekreativna dejavnost, bo po vsej verjetnosti organizacija delovala na račun volonterjev. V velikih klubih, ki imajo cilj vzgajati in trenirati kakovostne in vrhunske športnike, bo zagotovo zaposlenih delavcev vseh vrst (profesionalni in honorarni delavci ter volonterji). Praviloma je najboljša mešana struktura kadra, ki mora biti prilagodljiva glede na trenutne razmere. Prišli do ugotovitve, da po številu delavcev v športni organizaciji prevladujejo volonterji, zato lahko **hipotezo H1**, ki pravi, da je skupno število volonterjev večje od števila profesionalnih delavcev, **potrdimo**. Volonterji dejansko predstavljajo oziroma prinašajo dodano vrednost športnim organizacijam. Vodi jih čustvena pripadnost organizaciji, visoka motiviranost in želja, da prenašajo znanje, izkušnje ali le pomagajo pri vodenju organizacije. Poleg vsega tega so volonterji finančno nezahtevni.

Honorarnih delavcev je mnogo manj od volonterjev. Navadno so to zunanji sodelavci, ki opravljajo večja, zahtevnejša, specialna ali občasna dela za trenutne potrebe športne organizacije. Profesionalni delavci, ki jih je najmanj med vsemi, delujejo v večjih športnih organizacijah. Njihovo število raste z rastjo same organizacije. Pri mešanju različnih kadrov se lahko zaplete zaradi odnosov med delavci ali pa se prav zaradi tega športna organizacija dvigne na višjo raven delovanja in uspešnosti. Na podlagi tega lahko **hipotezo H2**, ki pravi, da je število honorarnih delavcev večje od števila profesionalnih delavcev, **potrdimo**.

Glede na raziskavo Bednarika, Kolenca idr. (1998) se je število volonterskih delavcev povečalo za 6 odstotkov, število honorarnih delavcev zmanjšalo za 4 odstotke, število profesionalnih delavcev pa je minimalno upadlo. Rezultati obeh raziskav so podobni, vendar je bil naš zajeti vzorec bistveno manjši, kar zagotovo prinaša določena odstopanja. Upad

profesionalnih delavcev, četudi le minimalen, ni v korist športu, res pa je, da ne vemo, na katerem področju delovanja športne organizacije se je ta upad zgodil. Rast volonterjev je pozitivna, vendar je zato treba vložiti več energije v izobraževanje in sam sistem volonterstva. Volonterji, ki so razpuščeni in brez nadzora, ne prinesejo dodane vrednosti, ampak lahko postanejo le strošek.

Raziskali smo tudi razmerje po opravljenih urah na teden glede na vrsto kadra. Več ur tedensko (63 odstotkov) opravijo volonterji, preostale profesionalni in honorarni delavci skupaj. Vendar je prednost volonterjev v tem, da jih je mnogo več kot vseh plačanih delavcev skupaj. Med drugim nas je zanimalo, ali tudi dejansko volonter dela več kot plačani delavec. Ugotovili smo, da plačani delavci (honorarni in profesionalni skupaj) naredijo več kot 70 odstotkov več dela kot volonterji. To je tudi smiselno in edino logično, sicer bi bilo škoda tratiti denar za plačane delavce. Omeniti je treba, da rezultati morda niso povsem točni in da obstaja možnost napake, kajti računati moramo, da imajo profesionalni delavci po zakonu 40-urni delavnik. V našem primeru podatki, pridobljeni iz ankete, oziroma njeni rezultati tega niso potrdili, saj bi se v nasprotnem primeru razmerje v opravljenem delu med volonterji in plačanimi delavci še povečalo. **Hipotezo H3** si lahko razlagamo na dva načina in jo **delno potrdimo**. Če gledamo absolutno število opravljenih ur vseh volonterjev, honorarnih in profesionalnih delavcev, največ ur opravijo volonterji. Pri dejansko opravljenem delu na osebo plačani delavci delajo več.

Volonterji so odraz športne kulture naroda in pripadnosti športu. Severni predel Evrope se ponaša z velikim deležem članstva populacije v športnih organizacijah in tudi z velikim deležem volonterjev. In prav v tem je največji potencial slovenskega športa. Smiselno bi bilo povečati članstvo v športnih organizacijah na četrtno celotne populacije in se tako približati najuspešnejšim državam. S tem ko bi rasla pripadnost športu, bi se postopoma dvigoval tudi delež volonterstva. Velika baza volonterjev in športne populacije bi po vsej verjetnosti sprožila tudi potrebo po profesionalnem kadru.

Po našem mnenju v športnih organizacijah v Sloveniji primanjkuje profesionalnega kadra, čeprav ga je na voljo dovolj, kajti diplomanti Fakultete za šport so potencialni profesionalni delavci in veliko jih ima nemalo težav najti ustrezno zaposlitev. S politiko, ki bi nudila in omogočila pogostejše zaposlovanje v športnih društvih ter tako razširila stroko, ki bi delovala profesionalno, bi organizacije pridobile na kakovosti na vseh področjih športa. Volonterji s

tem ne bi izgubili pomembnosti in verodostojnosti v kadrovske piramidi. Volonterji ob boku profesionalnega delavca povečujejo učinkovitost dela.

Zaključni računi športnih organizacij v zadnjih letih kažejo, da stroški storitev naraščajo, stroški dela pa nazadujejo ali celo upadajo, zato športne organizacije delavcev ne zaposlujejo, ampak jih raje najemajo kot zasebne zunanje sodelavce. Ti stroški se ne kažejo v stroških dela, ampak v stroških storitev. To pomeni, da je dejansko opravljenega več dela, ki ga opravljajo plačani delavci, le da to ni prikazano pod dejavnost in je prikrito.



## 5 SKLEP

Cilj diplomskega dela je bil spoznati lastnosti športnih organizacij in njihovega kadrovskega stanja, primerjati najuspešnejše države po številu članov v športnih organizacijah in številu volonterjev ter ugotoviti razlike med njimi. Volontersko delo je pomemben vir športa in zato je bil osnovni namen našega dela ugotoviti, kateri kader predstavlja potencial slovenskega športa. Lahko smo zadovoljni, da se lahko po številu članov v organizacijah na prebivalca primerjamo z nekaterimi velikimi državami, na primer z Veliko Britanijo. Po številu volonterjev glede na število članov pa to isto državo močno premagamo. Prav tako smo na tem področju zelo podobni eni največjih športnih velesil na svetu, to je Nemčiji. Toda za optimistično stanje športnih organizacij se moramo opreti na svojo športno tradicijo, zgodovino in sedanost ter skupaj s tem zreti v smeri severnoevropskih držav. Norveška je po številu volonterjev velesila – ima enkrat več prebivalcev od Slovenije, 40 odstotkov prebivalstva je včlanjeno v športne organizacije, od tega je 10 odstotkov volonterjev. V Sloveniji je v športne organizacije včlanjenih le 13,4 odstotka prebivalcev, od tega pa je le 1,4 odstotka volonterjev.

Globalizacija in tehnološki razvoj narekujeta družbene spremembe, kar vpliva tudi na šport v Sloveniji. Sodoben način življenja v razvitem svetu daje danes športu posebno družbeno vlogo, saj šport pomeni kakovostno preživljanje prostega časa in je nevtralizator negativnih učinkov vse bolj sedečega načina življenja. Prav iz tega naslova je šport dobil veliko novih privržencev. Športu je zato priznan javni interes, ki je ekonomska podlaga obstoja prostovoljnega športnega sektorja, ki večinoma poteka v civilnih športnih organizacijah.

Volonterji so kadrovskega potencial slovenskega športa, zato jih bo več in bodo boljši, če bodo država in vodilne športne organizacije imele več posluha za njih in njihovo delo. Na tem področju je treba delati operativno, ne le organizirati posvetovanja in predlagati zakonov.

Slovenija je majhna država, zato je treba graditi večnamenske objekte. Če je objekt enonamenski, ni funkcionalen, ker se ga lahko napolni le enkrat letno ali enkrat na deset let (npr. evropsko prvenstvo v rokometu). Denar za šport naj se vlaga v tiste športne organizacije, ki se ukvarjajo z množičnimi, vrhunskimi in kakovostnimi športi (npr. plavanje).

Šport predstavlja tudi civilno družbo, zato se naj politika vanj ne vmešava. Volonterji naj delajo v programu Šport za vse, profesionalni delavci pa v vrhunskem športu s pomočjo volonterjev. Naj pride do profesionalizacije kadrov na področju športa, tako da diplomanti Fakultete za šport ne bodo dobili zaposlitve samo v vzgojno-izobraževalnih institucijah, ampak tudi v športnih klubih in društvih.

V samem diplomskem delu bi lahko s pomočjo razširjene ankete dodatno raziskali, na katerih položajih in delovnih področjih delujejo različni delavci. Tako bi bila struktura organizacij še jasnejša in ocenili bi lahko tudi kadrovskega potenciala organizacij ter jih primerjali med seboj.

Za natančnejšo analizo organizacij bi bilo smiselno pridobiti tudi podatke o samem stanju oziroma statusu organizacije: ali so le-te aktivne ali ne, ali morda trenutno ne delujejo oziroma delujejo v zmanjšanem obsegu. Koristen podatek bi tudi bil, koliko let že obstaja posamezna športna organizacija

Po opravljeni raziskavi smo spoznali, da je volontersko delo kot kadrovskega vira slovenskega športa zelo pomembno. Športni rezultati slovenskega športa so glede na število prebivalcev nadpovprečni in zato lahko z veliko verjetnostjo rečemo, da volontersko delo v športnih organizacijah predstavlja enega od vidikov konkurenčnosti naše družbe.

## 6 VIRI

Ahlin, M., Bokal, L., Gložančev, A., Hajnšek - Holz, M., Humar, M., Keber, J. idr. (1998). *Slovar slovenskega knjižnega jezika*. Ljubljana: DZS.

Armstrong, M. (1993). *A handbook of personnel management practice*. London: Kogan Page.

Azerbajdžan. (2007). Pridobljeno 20. 11. 2007 iz <http://www.dsb.de/fileadmin/fm-dsb/downloads/Tafisa.pdf>

Bednarik, J., Cankar, D., Irgolič, K., Kondrič, M., Kovač, M., Kržišnik, M., Strel, J., Trškan, M., Urbanc, J., Verovnik, Z. (1997). *Šport v Sloveniji 92–96*. Ljubljana: Ministrstvo za šolstvo in šport.

Bednarik, J., Avakumovič, S., Janjuševič, P., Kline, M., Simoneti, M., Štrumbelj, B. (1998). *Ekonomski pomen slovenskega športa: Sponzorski potenciali slovenskega športa*. Ljubljana: Fakulteta za šport.

Bednarik J., Kolenc M., Petrovič K., Simoneti M., Šugman R. (1998). *Ekonomski vidik slovenskega športa: Vidiki organiziranosti in financiranja športnih organizacij v Sloveniji*. Ljubljana: Fakulteta za šport.

Bednarik, J. (1999). *Nekateri vidiki financiranja in organiziranja športa v Sloveniji*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za šport.

Bednarik, J., Kolenc, M., Petrovič, K., Šugman, R. (1999). *Voluntary work of sports teachers in school and sport clubs*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za šport, Ministrstvo za šolstvo in šport.

Bednarik, J., Remih, A., Močnik, R., Simoneti, M., Štiblar, F., Šugman, R. (2000). *Izdatki za šport v Sloveniji: nekatere značilnosti financiranja in organiziranosti slovenskih športnih organizacij*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za šport.

Bednarik, J., Simoneti, M., Kolenc, M., Šugman, R. (2000). *Analiza organiziranosti financiranja slovenskih športnih organizacij: nekatere značilnosti financiranja v slovenskih športnih organizacijah v letu 1998*. Ljubljana: Fakulteta za šport, Inštitut za kineziologijo.

Chelladurai, P. (1994). Sport Management: Defining the field. V Second European congress on sport management: official proceedings, Florence – Italy, 29 Sept.–1 Oct. 1994. (str. Firenze: European Association for Sport Management.

Danska. (2007). Pridobljeno 20. 11. 2007 iz <http://www.dsb.de/fileadmin/fm-dsb/downloads/Tafisa.pdf>

Finska. (2007). Pridobljeno 22. 11. 2007 iz <http://virtual.finland.fi/finfo/english/sportexe.html>

Filipini. (2007). Pridobljeno 20. 11. 2007 iz <http://www.dsb.de/fileadmin/fm-dsb/downloads/Tafisa.pdf>

Florjančič, J., Vukovič, G. (1998). Kadrovska funkcija – management. Kranj: Moderna organizacija.

Florjančič, J., Ferjan, M., Bernik, M. (1999). *Planiranje in razvoj kadrov*. Kranj: Moderna organizacija.

Green, H. (2004). *2003 Home Office citizenship Survey = people, families and communities*. London: Home Office.

Irving, R. H., Higgins, C. A. (1991). *Office information system: management issues and methods*. Chichester, New York [etc.]: Wiley.

Institute of Volunteering Research. (1998). *The 1997 National Survey of Volunteering*. London: Institute of Volunteering Research.

Italija. (2007). Pridobljeno 20. 11. 2007 iz <http://www.dsb.de/fileadmin/fm-dsb/downloads/Tafisa.pdf>

Jošt, B. (2003). *The professional role of the sport experts in the slonian sport organisations. Making sport attractive for all.* Proceeding book. Ministry of education and sports of the republic of Croatia, 184–192.

Jurak, G., Kolenc, M., Bednarik, J., Kovač, M. (2001a). Volonterji v slovenskem športu: Kako naprej? *Šport*, 49 (2), 5–8. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za šport.

Jurak, G., Kolenc, M., Bednarik, J., Kovač, M. (2001b). Volonterji v slovenskem športu: danes. *Šport*, 49 (1), 5–8. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za šport.

Jurak, G. (2006). *Značilnosti vodenja prostovoljcev v športnih organizacijah.* Magistrsko delo, Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za šport.

Kolenc, M. (1998). *Volonterska moč v slovenskih športnih organizacijah.* Diplomsko delo, Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za šport.

Kolenc, M. (2005). *Špic informator.* Zavod za šport Slovenije. Pridobljeno 27. 8. 2006 iz <http://informator.spic.si>.

Kolenc, M., Bednarik, J. (1999). Športni pedagogi in volontersko delo v športu. Zveza društev športnih pedagogov Slovenije. V B. Škof, A. Rot in M. Kovač (ur.), *Športni pedagog in kvalitetna športna vzgoja – 12. strokovni posvet Zveze društev športnih pedagogov Slovenije*, Rogaška Slatina, 6.–8. maj 1999. Ljubljana: Zveza društev športnih pedagogov Slovenije, 329–340.

Kovač, M. (2000). *Nacionalni program športa v Republiki Sloveniji.* Ministrstvo za šolstvo in šport, Zavod za šport Slovenije.

Kralj, J. (1999). *Temelji managementa in naloge managerjev.* Koper: Visoka šola za management.

Kuntarič, A. (2002). *Organizacija in financiranje športa v Sloveniji.* Diplomsko delo, Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta; Pridobljeno 12. 5. 2007 iz [http://www.cek.ef.uni-lj.si/u\\_diplome/kuntaric415.pdf](http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/kuntaric415.pdf).

Latinska Amerika. (2007). Pridobljeno 20. 11. 2007 iz <http://www.dsb.de/fileadmin/fm-dsb/downloads/Tafisa.pdf>

Litva. (2007). Pridobljeno 20. 11. 2007 iz <http://tafisa.net/content/index.php?option=content&task=view&id=49&Itemid=34>

Lipičnik, B. (1998). *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

Magnane, G. (1964). *Sociologie du sport*. Sant-Amand: Gallimart.

Mescon, M., Albert, M. (1985). *Management: individual and organizational effectiveness*. New York: Harper and Row Publishers.

Milanovič, D., Jukić, I., Šimek, S. (2003). Role of sport profession and qualified personnel. *Making sport attractive for all*. Proceeding book. Ministry of education and sports of the republic of Croatia. 175–183.

Možina, S. (1998). *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Možina, S., Damjan, J. (1994). *Poslovno komuniciranje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

Norveška. (2007a). Pridobljeno 20. 11. 2007 iz <http://www.nif.idrett.no/t2.aspx?p=26800>

Norveška. (2007b). Pridobljeno 20. 11. 2007 iz <http://www.nif.idrett.no/files/odstot7B15B8062C-0A01-4625-AAC1-77C623C2DB58odstot7D.pdf>

Olimpijski komite Slovenije. *Predstavitev olimpijskega komiteja Slovenije*. Pridobljeno 20. 11. 2007 iz <http://www.OKS.si>

Quiroga, S. R. (2000). Modernity, volunteers and sport in the latinoamerican countries. *Lecturas: Educación Física y Deportes*, 18, Februar 2000. Pridobljeno 21. 7. 2007 iz <http://efdeportes.com/efd18b/voluntee.htm>.

Pravno informacijski center nevladnih organizacij. (2005). *Predlog zakona o prostovoljnem delu*. Pridobljeno 21. 9. 2005 iz [http://www.pic.si/nvo/Zakon\\_o\\_prostovoljnem\\_delu-uvodna\\_obrazlozitev.pdf](http://www.pic.si/nvo/Zakon_o_prostovoljnem_delu-uvodna_obrazlozitev.pdf).

Shroder, J. (2001). *Does sport have a future without volunteers? How the situation has changed? An overview of trends in Europe* – European Sports Conference working group. Gotting: Gotting University.

*Sports volunteering in England in 2002*. Sport England. Pridobljeno 22. 7. 2007 iz <http://www.sportengland.org/search.aspx?query=Sports+Volunteering+in+England+2002>

Šugman, R. (1998). *Organiziranost športa doma in v svetu*. Ljubljana: Fakulteta za šport.

Šugman, R., Bednarik, J., Kolarič, M. (2002). *Športni menedžment*. Ljubljana: Fakulteta za šport.

*Švedska*. (2007). Pridobljeno 20. 11. 2007 iz <http://www.rf.se>.

*Velika Britanija*. (2007). Pridobljeno 20. 11. 2007 iz <http://www.parliament.uk/commons/lib/research/rp2004/rp04-021.pdf>.

Verovnik, Z. (1997). *Volontersko delo v športu v Evropi* – povzetek poročila s seminarja o volonterskem delu v športu v nekaterih evropskih državah. Ljubljana: Ministrstvo za šolstvo in šport.

Wallin, B., Sevelius, B., (1995). *The Voluntary Power*. V Final Report of the European Sports Conference working group. Viena – Budapest.

Zakona o društvih. Ur. l. RS, št. 60/95, 49/98, 89/99, 80/04, 61/06.

Zakon o športu. Ur. l. RS, št. 22/1998, 97/2001-ZSDP, 27/2002 Odl. US: U-I-210/98-32, 110/2002-ZGO-1, 15/2003-ZOPA.

Zakona o zavodih. Ur. l. RS št. 12/91, 45/94, 8/96, 18/98, 36/00, 127/06.

## 7 PRILOGE

### 7.1 VPRAŠALNIK

#### VPRAŠALNIK ZA ŠPORTNE ORGANIZACIJE – VOLONTERSKO DELO

Spoštovani!

Prosimo vas za sodelovanje v raziskavi o volonterskem delu v športu v Sloveniji.

Za države, ki so v zadnjih petnajstih letih prešle v tržno gospodarstvo, kakor tudi za mnoge razvite zahodno evropske države, je značilna kriza na področju volonterstva v športu. Vzroki pri prvih, med katere sodi tudi Slovenija, so predvsem v slabih ekonomskih razmerah ter v prezaposlenosti ljudi. Hkrati poteka proces profesionalizacije v športu, ki je odziv športnih organizacij na zahteve po bolj tržnem in racionalnem delovanju.

Z raziskavo želimo ugotoviti značilnosti volonterskega dela v športnih organizacijah z različnih vidikov. Na podlagi raziskovalnih izsledkov bomo predlagali ukrepe za učinkovitejšo delo z volonterji v športnih organizacijah.

Za namen našega dela bomo uporabljali razlago volonterskega dela s strani Sveta Evrope, ki opredeljuje, da je volontersko delo prostovoljna aktivnost, ki ni plačana ali pa zanjo volonter prejme le povračilo stroškov.

Vprašalnik je sestavljen tako, da nanj **odgovarja vodja športne organizacije**. V manjših športnih sredinah je to ponavadi predsednik društva, v večjih športnih sredinah pa so to večinoma sekretarji, managerji oz. direktorji.

Prosimo, da odgovorite na vsa vprašanja. Ker so športne organizacije zelo raznolike, morda nekatera vprašanja ne odražajo posebnosti dela vaše športne organizacije. Če potrebujete dodatna pojasnila za odgovor, prosimo stopite v stik z nami prek elektronskega naslova [nanika.vogrinc@sp.uni-lj.si](mailto:nanika.vogrinc@sp.uni-lj.si).

izr. prof. dr. Matej Tušak  
vodja raziskave

#### ZNAČILNOSTI ŠPORTNE ORGANIZACIJE

---

##### 1. Napišite osnovne podatke o vaši športni organizaciji.

matična številka organizacije	
število vseh članov organizacije	

##### 2. S katerimi športi se ukvarja vaša športna organizacija? (navedi delež ukvarjanja v %)

šport	%
1.	
2.	
3.	



**3. S katerimi športnimi dejavnostmi se ukvarja vaša športna organizacija? (navedi delež ukvarjanja v %)**

dejavnost	%
šport otrok in mladine – usmerjeni v kakovostni in vrhunski šport	
šport otrok in mladine – interesni šport (vadba, ki ni usmerjena v tekmovalni šport)	
športna dejavnost študentov	
rekreativni šport (odrasli)	
kakovostni šport (tekmovalni šport mladine in odraslih na državni ravni)	
vrhunski šport	
šport invalidov	
upravljanje objektov	
organizacija športnih tekmovanj	
druge organizacijske naloge	
	100%

**4. Vpišite število kadra v vaši športni organizaciji glede na njihovo delovno razmerje.**

kader	št. kadra
volonterski delavci (za delo prejmejo le povračilo stroškov)	
honorarni delavci (zaposlitev v drugi organizaciji, delo v vaši organizaciji je dopolnilno plačano delo)	
profesionalni delavci (zaposlitev v vaši organizaciji, zasebni športni delavec ali zasebnik, ki pretežno živi s plačanim delom vaše organizacije)	

**5. Vpišite povprečno število ur na teden, ki ga opravijo člani vaše organizacije glede na posamezna dela. (preračunaj na teden, četudi dela ne potekajo vsak teden)**

vrsta dela	ŠTEVILO POVPREČNO TEDENSKO OPRAVLJENIH UR	
	volonterji	profesionalci in honorarni del.
vaditelji, učitelji, trenerji		
sodniki		
organizatorji tekmovanj		
medicinsko osebje		
managerji, sekretarji, direktorji		
administrativni delavci		
računovodski delavci		
tehnični delavci in drugi delavci, povezani z vzdrževanjem ali obnovo športnih objektov		
predsednik organizacije		
člani strokovnih in delovnih teles organizacije (strok. svet, izvršni odbor, tehn. komisija)		
drugo: delavci za komuniciranje z javnostjo, psihologi, sociologi idr.		

## VODJA

---

### 6. Navedete vašo funkcijo znotraj športne organizacije. (obkroži)

a) predsednik	b) sekretar	c) drugo (napiši).....
---------------	-------------	------------------------

### 7. Navedite vrsto vašega delovnega razmerja s športno organizacijo. (obkroži)

a) volontersko delo (za delo se prejme le povračilo stroškov)
b) honorarno delo (zaposlitev v drugi organizaciji, delo v vaši organizaciji je dopolnilno plačano delo)
c) profesionalno delo (zaposlitev v vaši organizaciji, zasebni športni delavec ali zasebnik, ki pretežno živi s plačanim delom vaše organizacije)

### 8. Navedite stopnjo vaše izobrazbe. (obkroži)

a)	nedokončana osnovna šola
b)	osnovna šola
c)	poklicna šola
d)	srednja šola
e)	višja šola
f)	visoka šola
g)	višja ali visoka šola za učitelje športne vzgoje
h)	magisterij, specializacija, doktorat znanosti

### 9. Ali imate opravljen program usposabljanja s področja managementa v športu?

1) da	2) ne
-------	-------

### 10. Napišite podatke o vašem stažu vodenja, starosti in spolu

staž (število let vodenja športnih organizacij)	let
Starost	let
spol	1) moški    2) ženska