

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA ŠPORT

# **DIPLOMSKA NALOGA**

LENI FAFANGEL

Ljubljana, 2014



UNIVERZA V LJUBLJANI

FAKULTETA ZA ŠPORT

Kondicijsko treniranje

**STRATEGIJA ŠPORTNIH DRUŠTEV, KI DELUJEJO NA  
PODROČJU ŠPORTNE REKREACIJE**

MENTOR: izr. prof. dr. Jakob Bednarik

RECENZENT: izr. prof. dr. Maja Pori

KONZULTANT: doc. dr. Boro Štrumbelj

Avtorica: LENI FAFANGEL

Ljubljana, 2014

## ZAHVALA

Za strokovno pomoč, zavzetost, idejne usmeritve in hitre povratne informacije se iskreno zahvaljujem svojemu mentorju izr. prof. dr. Jakobu Bednariku.

Zahvaljujem se tudi mami Tatjani ter Dušanu in Mojci za potrpežljivost in spodbudo pri nastajanju diplomske naloge in v življenju.

**Ključne besede:** strategija, športna društva, športna rekreacija, menedžment športnih društev

**NASLOV DIPLOMSKE NALOGE:**

STRATEGIJA ŠPORTNIH DRUŠTEV, KI DELUJEJO NA PODROČJU ŠPORTNE REKREACIJE

**AVTOR:**

LENI FAFANGEL

Univerza v Ljubljani, Fakulteta za šport, 2014

Število strani: 48; število preglednic: 1; število slik: 1; število virov: 63; število prilog: 0.

**IZVLEČEK**

Šport združuje in povezuje. Bistvo športne rekreacije je gibanje. Ljudje se v redne ali občasne športne dejavnosti vključujejo predvsem ljubiteljsko, nekaterim pa šport predstavlja poklic ali profesionalno delo. Namen in glavni cilj diplomske naloge sta bila predstaviti uspešno strategijo športnih društev in njihovih zvez, ki delujejo na področju športne rekreacije v Sloveniji. Preučili smo, da je uresničevanje strategij s projekti najprimernejša oblika, saj se projekti v športnih društvih izvajajo na dnevni ravni. Zato smo Lipovčev in Sedovnikov preizkušen model izvajanja strateškega načrta s projekti priredili za obravnavane organizacije. Z vzpostavitvijo le-tega želimo omogočiti dolgoročno stabilnost, rast in uspešnost športnih društev, delujočih na področju športne rekreacije. Spoznali smo, da je za uspešno izvajanje načrtovane strategije treba obvladovati veliko področij, zato smo si zadali dodatne cilje. V diplomski nalogi smo se osredotočili na problematiko menedžmenta, optimalno organizacijsko in motivacijsko strukturo, načine in možnosti pridobivanja finančnih sredstev, strateški projektni menedžment ter odgovorili na dve aktualni pereči vprašanji, ki se dotikata prihodnosti športnih društev, delujočih na področju športne rekreacije, in sicer: zakaj naj predsednik društva opravlja celotno menedžersko funkcijo ter ali zagovarjati prostovoljno ali profesionalno predsednikovo delo. Smisel je v povezovanju, združevanju in iskanju dopolnjujočih se vlog vseh omenjenih področij.

Diplomska naloga je strokovnega tipa, kjer prevladuje deskriptivni pristop na osnovi pregleda domače in tuje literature, pridobljenih izkušenj ter znanja na področju dosedanjega vodenja športnih organizacij.

**Key words:** strategy, sports clubs, recreation, sport management

**TITLE OF THE DIPLOMA THESIS:**

STRATEGY OF SPORTS RECREATION CLUBS

**AUTHOR:**

LENI FAFANGEL

University of Ljubljana, Faculty of sport, 2014

Number of pages: 48; number of charts: 1; number of pictures: 1; number of sources: 63;  
number of attachments: 0.

**SUMMARY**

Sport unites and connects. The point of the sport recreation is movement. For some people regular or occasional sport activities are just hobby, as for other, sport represents profession or professional work. The purpose of the thesis is to present a successful strategy of sports clubs and the connection between them in the sport field in Slovenia. We have studied that the implementation of strategies to projects is the most preferred form also as projects in sports union out of a daily basis. Therefore, we Lipovcev and Sedovnikov adapted the tested model of the implementation of the strategic plan to the present organization. By establishing that, we wished to provide long-term stability, growth and success of sports union operating in the field of sports recreation. We realized that the successful implementation of planned strategies is necessity of managing a lot of areas, so we set additional goals. In this thesis we focus on the problems of management, optimal organizational and motivational structure, ways and means of obtaining financial resources, strategic project management, and respond to the two current questions, tangential to the future of sports associations in the field of sports recreation: why a leader should be also manager as well as advocating volunteer or professional management. The point is in the integration, aggregation and finding complementary roles of all of these areas.

The thesis is expertise, dominated by descriptive approach based on a review of domestic and foreign literature, gained with experience and knowledge in the current management of sports organizations.

## KAZALO

<b>1</b>	<b>UVOD</b> .....	7
1.1	Opredelitev in opis problema diplomske naloge .....	7
1.2	Teoretična izhodišča.....	8
1.3	Namen in cilji diplomske naloge .....	10
<b>2</b>	<b>METODE DELA</b> .....	11
<b>3</b>	<b>RAZPRAVA</b> .....	12
3.1	POMEN ŠPORTNE REKREACIJE.....	12
3.2	OPREDELITEV IN POMEN ŠPORTNIH DRUŠTEV V DRUŽBENEM PROSTORU .....	14
3.3	MENEDŽMENT ŠPORTNIH DRUŠTEV .....	17
3.3.1	Organizacijska struktura .....	21
3.3.1.1	Opredelitev in vrste organizacijskih struktur .....	21
3.3.1.2	Projektna organizacijska struktura .....	22
3.3.2	Motivacijska struktura skozi vodenje .....	24
3.3.3	Načini in viri financiranja .....	28
3.4	PROCES STRATEŠKEGA PROJEKTNEGA MENEDŽMENTA.....	31
3.4.1	Opredelitev in namen strateškega projektnega menedžmenta .....	31
3.4.2	Od priprave do izvedbe strateškega načrta športnih društev.....	32
3.4.3	Strateški projektni menedžment športnih društev .....	36
3.5	NEKATERE DILEME PRI RAZVOJU DELOVANJA ŠPORTNIH DRUŠTEV V SLOVENIJI ....	39
3.5.1	Profesionalizacija in komercializacija .....	39
3.5.2	Prostovoljno ali profesionalno predsednikovo delo?.....	40
<b>4</b>	<b>SKLEP</b> .....	42
<b>5</b>	<b>VIRI</b> .....	45

# 1 UVOD

## 1.1 Opredelitev in opis problema diplomske naloge

Šport je svetovna dejavnost, ki bogati kakovost posameznikovega življenja in zaradi svojih učinkov pomembno vpliva na celotno družbo. Združuje ljudi ne glede na spol, starost, raso, prepričanje, vero ali socialno pripadnost. Ljudje se v redne ali občasne športne dejavnosti vključujejo predvsem ljubiteljsko, nekaterim pa šport predstavlja poklic oziroma profesionalno delo (profesionalni športniki in delavci – trenerji, sodniki, poslovni sekretarji idr.). S športom se lahko ukvarjajo neorganizirano, lahko pa se združujejo v društva ali druge oblike športnih organizacij.

Številne države, med njimi tudi Slovenija, v zadnjem obdobju posebno pozornost namenjajo športni rekreaciji in vzgoji. V te dejavnosti so vključene različne vladne ustanove in institucije, nevladne organizacije, različne družbene in društvene organizacije ter različne športne organizacije, športna podjetja in športna društva (Berčič, 2002).

Sodoben način življenja zahteva telesno in duševno zdravega človeka. Gibanje je aktualna tematika vsakdana. Ravno športna društva kot njihove zveze so prednostni izvajalci nacionalnih in lokalnih športnih programov, ki širši množici na organiziran način omogočajo zdravo in kakovostno preživljanje prostega časa. Tudi zato imajo pomembno vzgojno-izobraževalno in družbeno vlogo. Njihovo skupno poslanstvo je uresničevanje skupnega članskega in/ali javnega interesa ob povečanju kakovosti življenja vsakega posameznika. Kako zaobjeti čim širšo populacijo in v čim večji meri dosežati zadane cilje za uresničevanje namena omenjenih športnih organizacij, je vprašanje, ki se zastavlja skozi celotno diplomsko nalogo.

Eden izmed ključnih dejavnikov uspešne organizacije je zagotovo izbira ustrezne strategije oziroma ustreznega menedžmenta. Izbira strategije organizacije je odvisna predvsem od osrednje dejavnosti in trenutnega položaja organizacije, v širšem okviru pa nanjo vplivajo tudi ekonomski, družbeni, politični, tehnološki, okoljski in preostali dejavniki. Poleg navedenega se moramo zavedati, da je vsaka organizacija unikat, tudi v procesu iskanja učinkovite implementacije sodobnih in učinkovitih strategij oziroma menedžmenta. Specifika delovanja so zagotovo športna društva in zveze športnih društev, torej neprofitne športne organizacije, ki v Sloveniji prevladujejo med vsemi civilnodružbenimi organizacijami (Kolarič in Rakar, 2010).



## 1.2 Teoretična izhodišča

Številni kazalniki (delež športno dejavnih prebivalcev, število športnih organizacij, število medalj na največjih tekmovanjih, nove vadbene in tekmovalne športne površine itd.) in organiziranost športa kažejo, da je šport v Republiki Sloveniji v zadnjih 15 letih doživel vsestransko rast in kakovostni razvoj (Kolar, Jurak in Kovač, 2010). Tako se je število društev in njihovih združenj od leta 2001 do leta 2012 povečalo za 147 %. V letu 2012 je tako delovalo 10.201 športnih organizacij, od katerih je bilo 6.286 oziroma 61,62 % športnih društev. Pri tem je vredno omeniti, da se je izrazito povečal zasebni sektor, tako po številu organizacij kot po prihodkih, ki jih ustvarijo (Resolucija o nacionalnem programu športa v RS za obdobje 2014–2023, 2014).

Prihodki vseh športnih organizacij so v desetletnem obdobju narasli s 158,9 milijona evrov na 300,3 milijona evrov. Kljub izrazitemu povečanju prihodkov zasebnega sektorja stalno naraščajo tudi prihodki športnih društev, ki so v letu 2010 znašali 214,8 milijona evrov, vendar pa povprečni prihodek društva zaradi vedno večjega števila le-teh stagnira (Resolucija o nacionalnem programu športa v RS za obdobje 2014–2023, 2014).

Vsaka organizacija, bodisi športna bodisi delujoča na drugem področju, predstavlja zapleten sistem, ki s svojim obstojem in delovanjem izpolnjuje določen namen. Jasnejša ko je predstava osnovnega poslanstva organizacije, bolj nedvoumno ga lahko uresničuje in mu sledi. Organizacijo sestavljajo različni ljudje, ki naj bi s prostovoljnim ali profesionalnim delom uveljavljali skupne interese in prispevali svoje izkušnje, motive, pričakovanja, prepričanja in vrednote. V primeru pojavljanja različnih interesov je velika verjetnost, da bodo znotraj organizacije nastala razhajanja. S tem se vse pogosteje srečujejo sodobne organizacije. Tudi zato nastaja še več podsistemov, od katerih vsak zase deluje kot nov zapleten in živ organizem. Uspešnost je skrita v poznavanju in razumevanje le-teh.

Šport je mnogo več kot zgolj telesna aktivnost ali spektakel. Je globalni posel, preplet ekonomije, politike, znanosti ter drugih področij življenja, ki pritegne pozornost vseh generacij. Torej veliko odgovornost nosijo vsi tisti, ki vsakodnevno povezujejo ali usmerjajo različne deležnike za ukvarjanje s športom. Starši, profesorji športne vzgoje, trenerji, športni delavci, športni menedžerji in vodstva športnih društev so tisti posamezniki, od katerih je odvisno, kako bo športna dejavnost predstavljena. Zato so športne organizacije eden izmed pomembnih temeljev obstoja športa kot družbenega pojava. Nedvomno pa je tudi šolski sistem tisti, ki vpliva na dojemanje športa in je odgovoren za stanje v družbi.

Zaradi hitrega in dinamičnega razvoja sveta intuitivno in hitro izvajanje menedžmenta športnih organizacij na podlagi preverjenih, a danes žal že zastarelih, v preteklosti pa učinkovitih pristopov ne zadošča več za kakovostno in učinkovito življenje sodobnih organizacij. Zato sta potrebna drugačno razmišljanje in uveljavitev novih strategij, s katerimi bo mogoče predvideti spremembe in zaznavati priložnosti v svojem okolju. Umetnost in uspešnost postavitve prave strategije je v postavljanju pravih vprašanj. Katerih?

»Zakaj?«, »Kaj?« in »Kako?« so torej tri osnovna vprašanja, na katera moramo odgovoriti, kadar razmišljamo o bodočem razvoju oz. »strategiji« vsake organizacije« (Kolar, 2012, str. 1).

Menedžment danes posega v človekovo dejavnost na vseh področjih njegovega življenja, zato človek lahko s pomočjo menedžmenta v določeni meri organizira svoj čas in aktivnosti. Lahko tudi rečemo, da jih načrtuje, koordinira in nadzira z aktivnostmi preostalih. Znotraj športne dejavnosti pomeni delovanje le na tem področju, zato ga tudi imenujemo menedžment športa. Pri tem gre v največji meri za koordiniranje človeških virov v športu (Šugman, Bednarik in Kolarič, 2002).

Naj navedemo dva pomembna segmenta, za katera ocenjujemo, da imata močan vpliv na uspešnost delovanja društva oziroma druge neprofitne organizacije. Najprej bi izpostavili pomen primerne organizacijske strukture, ki mora biti prilagojena organizaciji glede na njeno velikost, okolje in dejavnosti, ki jih opravlja. Oblikujejo jo naloge, nosilci nalog in njihova medsebojna razmerja (Žnidaršič Kranjc, 1996). Glede na to, da se v neprofitnih organizacijah veliko dela opravlja prostovoljno, menimo, da je drugi pomemben segment učinkovitosti organizacije motivacijska struktura, ki pojasnjuje, zakaj in kako ljudje v organizaciji delujejo.

Zaradi nenehnega razvoja športne dejavnosti in potrebe po organiziranosti, sistematizaciji in vodenju danes obstaja veliko usmeritev in teorij sodobnega menedžmenta. Vsaka temelji na svojih predpostavkah in zahteva specifično znanje. V vsakem primeru pa gre vedno za prepletanje poslovnega in organizacijskega procesa. Katera teorija deluje tudi v praksi in se najbolj približuje ustreznemu menedžmentu športnih društev in njihovih zvez, je predstavljeno v nadaljevanju diplomske naloge.

Za razliko od preostalih združb, ki so usmerjene v storitve najrazličnejših potrošnikov, so (športna) društva popolnoma usmerjena v dejavnosti svojih članov. Hkrati jih lahko poimenujemo tudi kot (športna) nevladna/neprofitna/neprirodna organizacija. Vse navedene besedne zveze se pojavljajo tudi skozi celotno diplomsko nalogo.

### 1.3 Namen in cilji diplomske naloge

**Namen diplomske naloge** je predstaviti uspešno strategijo športnih društev in njihovih zvez, delujočih na področju športne rekreacije v Sloveniji, ki bo zagotovila poenostavljeno in kakovostno delovanje ter omogočala njihovo dolgoročno stabilnost, rast in uspešnost.

Za podrobno raziskovanje strategij in menedžmenta športno neprofitnih organizacij smo se odločili zaradi specifične vloge, ki jo zagotavlja menedžment v takšnih organizacijah. Na prvi pogled bi lahko trdili, da je glavna razlika med neprofitno in profitno organizacijo ta, da ima zadnja za svoj primarni cilj proizvodnjo storitev glede na želje in potrebe ciljne populacije. Pri tem poskuša s čim manjšimi stroški delovanja maksimizirati kakovost svojih storitev in s tem zadovoljstvo svojih odjemalcev. Na podoben način bi morale delovati tudi neprofitne športne organizacije, ki si želijo dolgoročnega obstoja. Mnoga športna društva to že počno in se zato spopadajo s posebnimi izzivi, kako pridobiti čim več finančnih sredstev, ki se najbolj ujemajo z njihovim poslanstvom ter s prednostmi, sposobnostmi njihovega profesionalnega in prostovoljnega osebja (Dimovski, 2002). Vsekakor ne gre spregledati prvega člena Zakona o društvih (2011), ki narekuje, da morajo društva presežke prihodkov nad odhodki iz vseh dejavnosti in drugih virov trajno namenjati za uresničevanje svojega namena in ciljev, in jih ne deliti med člane.

**Cilji diplomske naloge**, ki se nanašajo na delovanje športnih društev in njihovih zvez, ki delujejo na področju športne rekreacije v Sloveniji, so:

1. predstaviti uspešno strategijo delovanja z upoštevanjem posebnosti organizacij (glavni cilj);
2. predstaviti problematiko menedžmenta obravnavanih organizacij;
3. ugotoviti optimalno organizacijsko strukturo;
4. ugotoviti, na kakšen način vzpostaviti in ohranjati motivacijsko strukturo za obstoj uspešne organizacije;
5. odgovoriti na vprašanje: Zakaj naj predsednik društva opravlja celotno menedžersko funkcijo?
6. odgovoriti na vprašanje: Prostovoljno ali profesionalno predsednikovo delo?

## 2 METODE DE LA

Diplomska naloga je strokovnega tipa. Uporabili smo deskriptivni pristop, na podlagi katerega smo opisali določena spoznanja in ugotovitve. Nekatere informacije so bile pridobljene na osnovi pregleda literature, ki je vsebovala tudi statistične metode. Uporabljena je bila tudi komparativna metoda, v okviru katere smo primerjali različna stališča in spoznanja domačih in tujih avtorjev. Vključili smo tudi lastne izkušnje in pridobljena znanja na področju dosedanjega vodenja športnih organizacij.

## 3 RAZPRAVA

### 3.1 POMEN ŠPORTNE REKREACIJE

Šport je nedvomno eden najbolj univerzalnih in globalnih pojmov, ki zajema velik razpon pojavov in raznolike športne aktivnosti. V diplomski nalogi smo se osredotočili predvsem na dožemanje športa kot organiziranega načina gibalne dejavnosti, ki izboljšuje telesno pripravljenost, zdravstveno stanje, duševno blagostanje ter sooblikuje družbene odnose. To so zgolj nekateri pozitivni učinki, ki jih prinaša športna rekreacija.

Tako kot šport je tudi rekreacija zelo široko področje z različnimi vsebinami, ki se neposredno vežejo na zdrav način življenja, prosti čas in zabavo, vendar bistvo rekreacije ostaja v gibanju oziroma v pozitivnih učinkih gibanja človeka kot celote (Pori idr., 2013). Kako razlikovati pojma rekreacija in šport? Etimološko sta podobno opredeljena. Pri obeh so cilji razvedrilo, kratkočasje, aktivni počitek. Pri športu je dodan še njegov bistveni del – tekmovanje, športni rezultat, medtem ko je rekreacija igra v obliki športa. Šport je torej bolj usmerjen v zadovoljevanje motivov borbe, dominacije in uveljavljanja, rekreacija pa v izhodišču zadovoljuje potrebe po gibanju, igri, identifikaciji in humanizaciji osebnosti (Jovan, 1973).

Regina (2007) je v svoji magistrski nalogi ugotovila, da se športna rekreacija vključuje v vse dimenzije kulturnega, ekonomskega in turističnega razvoja ter postaja značilen dejavnik zdravja, izobrazbe, prostega časa, turizma in preostalega. Opozorila je tudi na tesno povezanost športne rekreacije z ekologijo, saj ima »zdravje« našega planeta izredno pomembno vlogo za zdravje ljudi, ki na njem živimo.

Športna rekreacija ima torej velik vpliv ima na družbo kot celoto, saj pripomore tudi k zmanjševanju obremenitve zdravstvene blagajne (Resolucija o nacionalnem programu športa v RS za obdobje 2014–2023, 2014).

Za nadaljnje razumevanje menedžmenta rekreativnega športa je pomembno, da sprva spoznamo in razumemo potrebe ljudi po športni dejavnosti. Nekateri se športno udeležujejo predvsem zaradi užitka, sprostitve, zdravja, preostali morda zaradi druženja s podobno mislečimi itd. Vsakdo ima svoje želje, zahteve in potrebe po gibanju. Zato je koristno ugotoviti, katere so in zakaj prevladujejo, ter na podlagi tega oblikovati toliko različnih programov (storitev). Zaradi stalnih sprememb na mnogih področjih pa so potrebe sodobnega človeka v

športni rekreaciji kompleksna, dinamična in občutljiva ekonomska kategorija, zato se moramo le-tem tudi primerno in pravočasno prilagoditi.

## 3.2 OPREDELITEV IN POMEN ŠPORTNIH DRUŠTEV V DRUŽBENEM PROSTORU

Športno društvo je le eno izmed pravnoorganizacijskih oblik neprofitnih (neprireditnih ali nedobičkonosnih) organizacij, saj v ta nabor uvrščamo še veliko različnih organizacij, kot so javna uprava, šole, bolnišnice, politične stranke, javni zavodi za šport, dobrodelne organizacije, zasebni zavodi idr. Tudi v literaturi naletimo na različne opredelitve. Sprva bomo zapisali nekaj splošnih značilnosti neprofitnih organizacij, ki so hkrati tudi značilnosti športnih društev.

Splošno gledano so društva najpogosteje ustanovljena z namenom zagotavljanja posebnih storitev (javnih dobrin), ki jih širša družba spozna za zelo dragocene in družbenokoristne. Obenem pa neprofitne organizacije podpirajo in poskušajo razvijati najvišje vrednote vsake civilizacije (znanje, dobrodelnost, svobodo), ki jih profitno usmerjene organizacije ne morejo ali nočejo zagotavljati (Dimovski, 2002).

Širca-Trunk (2003) neprofitno organizacijo opredeljuje kot:

- instrument (sredstvo, pripomoček, orodje) za doseganje ciljev ustanoviteljev oz. lastnikov,
- ciljno združbo sodelavcev za doseganje njihovih ciljev ter
- stikališče interesov udeležencev, ki imajo podobne in hkrati velike interese v njenem delovanju.

Neprofitne športne organizacije so značilnost predvsem sodobnih družb. Te običajno izvajajo naloge, ki spadajo v kontekst splošnega družbenega in/ali javnega interesa. Splošni družbeni interes je lahko tudi operacionaliziran kot javni interes. Kot primer lahko navedemo člane plesne skupine/društva, ki skozi svoje aktivnosti uresničujejo skupni interes – uživanje v plesu – ter istočasno prispevajo k razvoju »plesne kulture«, kar je v splošnem družbenem interesu (Kolarič, 2001).

Javni interes je opredeljen v Zakonu o športu in Nacionalnem programu športa v Republiki Sloveniji. S tem neprofitne organizacije na področju športa prevzemajo del bremena za javno dobro in splošen družben razvoj ter so zaradi tega upravičene do pravne varnosti,

zagotavljanja materialnih sredstev in priznanja njihovega velikega pomena (Zbornik o Kongresu športne rekreacije, 2003).

Primarno razlikovanje profitnih organizacij (javna in zasebna podjetja) in neprofitno usmerjenih je ravno v njihovem poslanstvu, s katerim zadnji izražajo svojo dolgoročno prostovoljno usmeritev brez zagotavljanja profita kot osrednjega cilja. Večno vprašanje neprofitnih organizacij je običajno ravno v iskanju ravnovesja med humanitarno usmerjenim poslanstvom in ekonomsko logiko poslovanja. Njihova komparativna prednost jim tudi omogoča, da kombinirajo logike in načine delovanja, sredstva in potenciale z vseh treh področij: trg, država in civilna družba. Dinamičnost, prilagodljivost, iznajdljivost in sposobnost eksperimentiranja so lastnosti, ki jih odlikujejo v primerjavi z drugimi organizacijami v družbi.

Po mnenju Šugmana idr. (2002) so športna društva oz. klubi temeljni subjekti civilne družbe in so hkrati najbolj razširjene ter najpomembnejše organizacijske oblike na področju športa. Glede na proces transformacije izvajalce športne dejavnosti delimo na primarne (društva, zveze in zavodi, ki opravljajo vzgojno-izobraževalno delo ali vadbene procese) in sekundarne (vrtci, šole, gospodarske družbe, slovenska vojska, družina itd.). Športna društva skupaj z nacionalnimi športnimi zvezami razvrščamo med najpomembnejše primarne izvajalce športne dejavnosti, saj se v njih transformacijski proces (vadba) neposredno udejanja.

Športna društva delujejo v skladu z državno zakonodajo (Zakon o društvih, Zakon o športu, davčna zakonodaja idr.) in na podlagi svojega temeljnega akta ter z internimi pravilniki, sklepi in odločbami organov društva. So članske organizacije, ki vključujejo programe športne vzgoje in rekreacije ter kakovostnega in vrhunškega športa. Če izpolnjujejo pogoje javnih razpisov (občin, ministrstev, Fundacije za šport idr.), imajo možnost sofinanciranja iz javnih sredstev. Večinoma temeljijo na prostovoljnem združevanju, kjer člane povezuje nek skupen interes. Najvišji organ društva je zbor članov oziroma vsi člani društva, ki izvolijo tudi svoje vodstvo. Programi športnih društev lahko obsegajo vse dejavnosti (organizacija tečajev, športnih prireditev, treningov, izletov, predavanj idr.), ki so opredeljene v svojem statutu kot temeljnem splošnem aktu društva. Lahko imajo v najemu tudi športno infrastrukturo in druge športne objekte ali pa s temi upravljajo (dvorane, bazeni, nogometna in teniška igrišča idr.).



Povzeli bomo pomembnejše statistične ugotovitve in premoženjsko-finančni položaj društev in njihovih zvez, ki delujejo na področju športa in športne rekreacije v Sloveniji v letu 2012.

Športna in rekreativna društva predstavljajo kar 35,9 % vseh neprofitnih organizacij v Sloveniji. Trend počasnega in postopnega spreminjanja slovenskega civilnodružbenega sektorja izkazuje, da gre za premik dominacije organizacij, ki delujejo na področjih športa in rekreacije, k »novim« organizacijam, ki nastajajo predvsem v obliki zasebnih zavodov, ustanov ali fundacij. Društva so v letu 2012 zaposlovala 2.981 delavcev, od tega 25,5 % v športnih in rekreativnih društvih. Vsa društva v Sloveniji so izkazala 546.735 tisoč evrov celotnih prihodkov in največ so ustvarila ravno društva, delujoča na področju športa in rekreacije, in sicer 226.775 tisoč evrov. K presežku celotnih prihodkov nad celotnimi odhodki nepridobitne dejavnosti (40.389 tisoč evrov) so najbolj prispevala športna in rekreativna društva, z 52,3 % (Informacija o poslovanju društev v Republiki Sloveniji v letu 2012, 2013).

Iz navedenih podatkov lahko sklepamo, da društva in njihove zveze, ki delujejo na področju športa in rekreacije, tvorijo pomemben obseg civilnodružbenega sektorja v Sloveniji, njihova potencialna moč pa se izkazuje predvsem v povečanju kakovosti življenja večine prebivalstva. Vprašanje pa je, ali povečan obseg pomeni tudi povečano moč v celotni družbeni sferi.

Eden izmed družbenokoristnih izzivov športnih društev v prihodnjih letih je zagotovo tudi povezovanje ogroženih družbenih skupin, ki zaradi zdravstvenih, socialnih, materialnih, izobrazbenih ali drugih podobnih razlogov še niso športno dejavne. Za omenjene akterje civilne družbe je vključevanje v takšne organizacije velikega pomena, saj jim pomaga umestiti in razvijati svoje osebne lastnosti in telesne sposobnosti. Vse to pa vpliva na pozitiven razvoj samopodobe, ki v pomembni meri določa posameznikovo zadovoljstvo z življenjem na različnih področjih.

Društva skozi zveze pridobijo moč, saj je namen zadnjih zagovarjati skupne interese na nacionalni in mednarodni ravni. Združevanje in povezovanje športnih društev v zveze in spodbujanje partnerskih odnosov med športnimi in drugimi organizacijami še posebej na področju zdravstva, pa tudi turizma in gospodarstva, športni rekreaciji odpira nove razsežnosti.

### 3.3 MENEDŽMENT ŠPORTNIH DRUŠTEV

Za nadaljnje lažje razumevanje vsebine diplomske naloge bomo v nadaljevanju razčlenili pojma menedžment in upravljanje ter ju obravnavali v kontekstu športnih društev.

V procesu upravljanja lastnik ugotavlja, kaj je interes organizacije (strategija), v procesu vodenja pa gre za določanje poslovne politike in organiziranja dejavnosti, ki sta namenjena strokovni pripravi alternativ za odločanje. Pri tem imata posebno vlogo nadzor in usklajevanje stališč (Kavran in Florjančič, 1994).

Upravljalno-vodstvene procese podjetja lahko opredelimo kot celoto upravljanja, tj. izvirnega določanja osnov za obstoj in razvoj podjetja, ter vodenja, tj. izvrševanja upravljalnih odločitev. Strategijsko vodenje in upravljanje, izraz se večinoma uporablja v ameriški literaturi, je opredeljeno kot niz odločitev in akcij, ki vodijo do razvoja in uresničitve strategije za doseg ciljev organizacije. Širši cilji zajemajo uresničevanje poslanstva, ki odraža prihodnje (in sedanje) opredelitve organizacije ter njegovo ravnanje. Hkrati pa tudi razloge za obstoj, vrste dejavnosti, vrednote in filozofijo organizacije, ki ga pojmuje najvišje vodstvo – snovalec poslanstva (Duh, 1995).

Menedžment je proces, ki ga živimo vsakodnevno in posega na vsa področja človekovega življenja. Organizacija dneva, vzpostavljanje medosebnih odnosov/razmerij, določanje in izpolnjevanje dnevnih ciljev itd. zahtevajo organiziranje, koordiniranje, vodenje, upravljanje in motiviranje. Našteta opravila oziroma naloge pa so značilnosti poslovnega procesa v menedžmentu.

Nekoliko ožjo razlago menedžmenta lahko opredelimo kot proces vodenja k izidom z delitvijo dela in s prevzemanjem odgovornosti. Za doseganje izidov je treba namreč iskati nove izzive in priložnosti ter upoštevati temeljne funkcije menedžmenta, ki so:

- načrtovanje – KAJ želimo doseči,
- organiziranje – KAKO bomo načrt uresničili,
- vodenje – KAKO delegiramo, usmerjamo in motiviramo za delo,
- nadzorovanje – KAKO uspešno so naloge opravljene,
- odločanje – je prisotno v vseh funkcijah menedžmenta, na podlagi zbranih informacij si v vsakem trenutku znamo odgovoriti, ZAKAJ smo sprejeli določeno odločitev.

Menedžment je delo, ki ga opravljajo vodilni delavci (Vila, 1994). Tudi Marolt (1995) menedžment (poslovodstvo) označuje kot določeno funkcijo in ljudi, ki jo opravljajo.

Menedžerji so uresničevalci in nosilci menedžerskih nalog, ki uporabljajo svoje sposobnosti, strokovne veščine in znanje v odločanju z namenom, da komunicirajo, vplivajo na druge in jih vodijo v doseganju organizacijskih ciljev (Kanjuo Mrčela, 1994).

Mihelčič (1995) utemeljuje, da je beseda ravnatelj (ter izpeljanke ravnateljevati, ravnateljevanje, ravnateljstvo) najustreznejša za razlago angleških besed »manager« in »management« (str. 252).

Navedeni citati iz različne strokovne literature nas v zvezi z opredelitvijo oziroma definicijo pojma »management« pripeljejo do različnih temeljnih ugotovitev.

Pojem menedžment se uporablja kot oznaka neke upravljalno-vodstvene dejavnosti, kjer gre za proces sprejemanja določenih poslovnih odločitev, ali kot splošni izraz za vodstveni kader v organizaciji, ki ima večinoma tri različne ravni.

Gostiša (1996) označuje pojem menedžmenta kot vse tiste strateške (globalne), operativno izvršilne in nižje vodstvene poslovne odločitve ter aktivnosti v organizaciji, ki niso v pristojnosti (organov) lastnikov oziroma ne spadajo v okvir lastniškega upravljanja organizacije in so lahko zaupane plačanim strokovnjakom za vodenje – menedžerjem. V okvir tako določenega razpona pristojnosti menedžmenta spadajo tako določene upravljavske odločitve (vodenje poslov) kot tudi vodstvene odločitve in aktivnosti v ožjem pomenu besede (vodenje ljudi oziroma izvedbenih organizacijskih procesov).

Pojem upravljanje razumemo kot celoto vseh poslovnih odločitev v organizaciji, ne glede na to, kdo jih je pristojen sprejemati ali sooblikovati (lastniki člani, menedžerji, predstavniki lastnikov idr.). Sodobna organizacijska znanost zelo ozko razume pojem upravljanja, in sicer kot zgolj lastniško upravljanje, medtem ko naj bi bilo vodenje (uravnavanje dejavnosti) organizacije oziroma menedžment v bistvu le izvrševanje upravljavskih odločitev lastnikov. Omenjena teorija deli poslovni proces na tri med seboj strogo ločene funkcije z različnimi nosilci:

- upravljanje (lastniki),
- vodenje ali uravnavanje dejavnosti organizacije oziroma menedžment v ožjem pomenu besede (menedžerji),
- izvajanje (delavci, operaterji, izvedbeni sodelavci) (Gostiša, 1996).

Zagotovo lahko trdimo, da je teza, ki absolutizira lastninsko pravico in uči, da organizacija obstaja in deluje le v interesu lastnikov, zaradi česar naj bi bilo tudi upravljanje organizacije izključna funkcija lastnikov, že presežena. Organizacija mora v čim večji meri zadovoljevati interese vseh udeležencev, kar se mora ustrezno odražati tudi v sistemu njenega upravljanja.

Če so torej menedžerji pristojni za sprejemanje nekaterih najpomembnejših poslovnih odločitev v organizaciji, z upoštevanjem interesa vseh udeležencev, je zgornja navedba opravljanja ločenih funkcij poslovnega procesa s tremi različnimi nosilci (upravljanje – lastniki; menedžment – menedžerji; izvajanje – delavci) neuporabna. Funkcija upravljanja je torej v sodobni organizaciji porazdeljena med več udeležencev organizacije (Gostiša, 1996).

Če uporabimo zgornjo porazdelitev funkcij za športa društva, bi lahko dejali, da so nosilci upravljanja vsi člani društva oziroma skupščina, vendar predsednik s člani upravnega odbora upravlja v njihovem imenu. Nosilci vodenja so lahko člani upravnega odbora s predsednikom na čelu in morebitni direktorji oziroma menedžerji društev, nosilci izvajanja pa so lahko člani društva in/ali vodstvo društva ter preostali prostovoljni ali profesionalni sodelavci. Zakon o društvih (2011) določa, da mora vsak temeljni akt opredeliti način izvajanja nadzora nad razpolaganjem s premoženjem društva ter nad finančnim in materialnim poslovanjem društva. Društva imajo prosto izbiro pri odločanju, kateri organ, bodisi nadzorni bodisi upravni odbor, bo nadziral finančno in materialno poslovanje društva. Vsekakor pa je nadzorna funkcija nujna, saj je treba v letnem poročilu, ki ga sprejme skupščina oziroma zbor članov društva, predložiti poročilo o opravljenem notranjem nadzoru nad finančnim in materialnim poslovanjem društva. Vrhovna nadzorna funkcija pa je stvar upravljalvske vloge skupščine oziroma občnega zbora članov, ki imajo pravico postavljati (imenovati) in odstavljati (razrešiti) predstavnike vodstva društva (predsednik, člani upravnega odbora idr.).

Neposredno upravljalvsko vlogo skupščine današnjih športnih društvih vidimo predvsem v dejansko šibki možnosti odločanja. Čeprav se vse »eksistenčne« poslovne odločitve (letni načrt in poročilo dela) sprejemajo v najvišjem organu društva, praksa izkazuje, da je tekoče kot v pretežni meri tudi strateško upravljanje prepuščeno menedžmentu društva (upravni odbor, predsednik, menedžer idr.).

Zato je resnično nemogoče menedžment obravnavati zgolj kot agenturo lastniškega upravljanja, v prid katerega uravnava poslovanje, kot o tem razmišljajo Rozman (1996) in nekateri drugi teoretiki. V sistem upravljanja namreč spadajo vsi organi in posamezniki, ki imajo pristojnost sprejemati takšne ali drugačne poslovne odločitve. Meja pristojnosti za sprejemanje poslovnih odločitev pa je vse bolj zabrisana.

Menedžment je vsekakor eden od nosilcev, v večini primerov celo glavni nosilec funkcije upravljanja organizacije, pri čemer je omejen le s pristojnostmi upravljalvskega (so)odločanja. Tudi iz tega razloga uporaba pojma upravljanje kot slovenskega prevoda angleške besede »management« vendarle ni povsem deplasirana (Gostiša, 1996).

Pri menedžmentu športnih društev kot tudi pri preostalih neprofitnih organizacijah je smiselno uporabljati splošna znanja iz menedžmenta profitnih organizacij le delno, saj jih je treba v določeni meri prilagoditi in dopolniti s posebnimi znanji. Predvsem gre za upravljanje in ravnanje s človeškimi viri, saj je, kot pravi Retar (2006), poznavanje medčloveških odnosov, ki nastopajo pri delovanju organizacije, temelj uspešnega upravljanja le-te. Prepoznavanje vedenjskih procesov je v športnih društvih še toliko pomembnejše, saj povezuje različne deležnike (športnike, trenerje, starše, vodstvo, strokovno osebje idr.).

Izpostaviti moramo tudi večni paradoks, ki se vsakodnevno dotika športnih društev. Gre za razlikovanje motivov za delo prostovoljnih in profesionalnih delavcev, ki delujejo v športnih društvih. Tukaj nastopi specifična vloga menedžmenta športnih društev, ki mora te motive sprva prepoznati ter nato ukrepe prilagoditi kadrovske strukturi.

Menedžment športnih društev in njihovih zvez je temeljno področje delovanja športnega menedžmenta, saj so le-ti generatorji in izvajalci športne dejavnosti. Omenjene organizacije koordinirajo večino športnih virov, kot so ljudje (športnik, trener, fizioterapevt ipd.), strokovno znanje z izkušnjami (program telesne priprave, psihologija športa, športni dosežki vrhunskih športnikov, organizacija športne prireditve ipd.) ter sredstva in storitve (finančna sredstva, športni objekti in naprave, vodene vadbe ipd.). Šugman idr. (2002) navajajo, da gre za proces koordiniranja učinkov športne dejavnosti s pomočjo znanja ekonomskih zakonitosti, saj menedžerji šport povezujejo s poslovnim svetom.

Zaradi nenehnega razvoja športne dejavnosti se meja med športom, poslom, zabavo in spektaklom vedno bolj briše. Šport postaja resno poslovno področje. Tudi Strategija razvoja športa Mestne občine Ljubljana od leta 2008 do leta 2012 poudarja pomembno vlogo podjetniške miselnosti tako v športnih društvih kot njihovih zvezah. Ravno tukaj se pojavi problematika glede primerne načina menedžmenta športnih društev kot neprofitnih organizacij, saj je prihodnost sodobnih športnih organizacij (društva, zavodi, podjetja idr.) postavitev poslovnega modela, ki bo omogočal hitrejšo rast poslovnega uspeha ter ustvarjanje novih virov financiranja za razvoj športnih programov in športne infrastrukture. Še več, Mestna občina Ljubljana bo finančno še dodatno spodbujala uspešne in dejavne ljubljanske športne klube z inovativno in podjetniško miselnostjo. Iz tega lahko sklepamo, da se bo menedžment

športnih društev vedno bolj približeval menedžmentu profitnih organizacij. Če bi se podjetniška miselnost športnih društev usmerila v pretirano dobičkonosnost in »upravičeno« zviševala cene ponujenih športnih storitev, lahko trdimo, da se takšna miselnost križa z načelom slovenske športne politike, ki pravi, da mora biti množična športna rekreacija dostopna vsem prebivalcem.

Tudi država in podjetja, ki vlagajo v športne dejavnosti, menijo, da je šport uspešen dejavnik promocije, zaradi česar sega tudi na področje politike, gospodarstva in kulture. Zaradi neprestanega razvijanja in spreminjanja športnih dejavnosti se lahko strinjamo, da menedžment športnih društev zahteva fleksibilnost, odličnost in nove menedžerske vloge.

### 3.3.1 ORGANIZACIJSKA STRUKTURA

#### 3.3.1.1 Opredelitev in vrste organizacijskih struktur

Organizacijsko strukturo oblikujejo naloge, njihovi nosilci in medsebojna razmerja, ki z učinkovito uporabo finančnih, materialnih in človeških virov organizacije stremijo k uresničevanju organizacijskih ciljev (Ivanko, 2002).

Organizacijska struktura neprofitne organizacije je odvisna od njene velikosti, funkcij, ki jih opravlja, in okolja organizacije. S pravilno izbiro organizacijske strukture je mogoče doseči optimalno povezovanje posameznikov znotraj organizacije in s tem večjo učinkovitost in celo racionalnost poslovanja z zniževanjem stroškov.

Neprofitne organizacije so svobodne pri oblikovanju svoje organizacijske strukture, vendar morajo na eni strani upoštevati zakonske zahteve, na drugi strani pa načelo racionalnosti, zato so stroški in učinki najpomembnejši omejitveni dejavniki (Žnidaršič Kranjc, 1996).

Pri oblikovanju organizacijske strukture je treba upoštevati predvsem načelo centraliziranja, ki omogoča opravljanje dejavnosti na enem mestu, večjo specializacijo, boljšo izrabo opreme in nižje stroške, ter načelo decentraliziranja za opravljanje dejavnosti na več mestih, večjo avtonomijo in svobodo posameznikov in delovnih skupin.

Z vidika centralizacije in decentralizacije nalog v organizaciji razlikujemo naslednje temeljne tipe organizacijskih struktur (Žnidaršič Kranjc, 1996, str. 199):

1. funkcijska organizacijska struktura,
2. divizijska (produktna, oddelčna) organizacijska struktura,
3. matrična organizacijska struktura,
4. projektna organizacijska struktura in
5. dinamična mreža.

Ker je ciljna teza diplomske naloge ugotoviti, katera organizacijska struktura je najoptimalnejša, smo iz temeljnih lastnosti zgoraj navedenih struktur ugotovili, da se športnim društvom, ki delujejo na področju športne rekreacije, najbolj približa projektna organizacijska struktura. Argumenti ugotovitve so predstavljeni v naslednjem poglavju.

### 3.3.1.2 Projektna organizacijska struktura

Vsaka organizacija neprestano usklajuje veliko število prepletenih aktivnosti, ki jih lahko s skupno besedo poimenujemo projekti. Definicija projektne organizacijske strukture torej temelji na posameznikih ali projektih skupinah, ki si prizadevajo za izvedbo posameznih projektov s časovno in stroškovno omejenostjo. Različni avtorji menijo, da je projektna organizacijska struktura prehodne narave. Naše stališče pa je drugačno. Namreč, ko je projekt končan, se posameznikom oziroma projektom skupinam določi nov projekt. Strah, da bi zmanjkalo projektov, je odveč, saj si vsako sodobno športno društvo prizadeva oziroma bi si moralo prizadevati za napredek, ki zahteva množico različnih aktivnosti. Čeprav so nekatere naloge v športnih društvih nujne in stalne (npr. administracija, računovodstvo itd.), menimo, da je treba posameznikom na teh področjih dodeliti vedno nove projekte, ki bodo predstavljali izzive in hkrati zbrisali monotonost vsakdanjega dela.

Za učinkovito izvedbo projektov ima ključno vlogo projektni vodja, ki skrbi za načrtovano, usklajeno in nadzorovano organizacijo ves čas trajanja projekta. Če se v športnih društvih pojavlja več projektov obsežne narave, je treba določiti tudi projektne menedžerje ali ravnatelje projekta, ki nikakor ne opravljajo operativnih nalog, vendar s svojimi organizacijskimi in vodstvenimi veščinami ter izkušnjami usmerja in nadzira delo projektov vodij.



Slika 1. Funkcija verjetnosti uspešne izvedbe projekta v odvisnosti od organizacijske strukture (Turner, 1993).

Slika 1 potrjuje, da je odvisnost uspešnosti izvedbe različnih tipov projektov najprimernejša projektna organizacijska struktura. Sledi ji močna matrična organizacijska struktura, kjer sodelavci delajo na projektu zgolj po potrebi.

Projektna organizacija se spopada tudi z nekaterimi težavami, kot so nevarnost vodstvene hipertrofije, potreba po vzpostavljanju dodatnega informacijskega sistema za posamezne projekte, morebitno nestalno število članov projektnega tima, hitro spreminjanje nalog idr., vendar njene prednosti prevladujejo.

Temeljne značilnosti projektne organizacije glede na druge organizacijske strukture so predvsem sistemska usmerjenost k nalogam, časovna definiranost in interdisciplinarno timsko delo.

Zaradi narave projektov je projektna organizacijska struktura zelo fleksibilna, stopnja motivacije vseh deležnikov športnega društva pa je precej visoka, saj poleg opravljanja stalnih opravil (stalni projekti) sodelujejo tudi pri novih (inovativnih) projektih, ki jih društvo razvija.

Prednosti projektne organizacijske strukture vidimo tudi v tem, da ožje in širše vodstvo, ki sestavlja delovni tim, poleg svojih primarnih funkcij (podpredsednik, tajnik, administrator, trener, projektni vodja itd.) izvaja tudi dodatne projekte, ki so določeni v strategiji športnega društva, ali pa gre za ad hoc projekte. Zato je pomembno, da se delovni tim redno srečuje na



kolegijih, kjer se vsi vpleteni v projekte seznanijo s stanjem uresničevanja ciljev, rezultatov, rokov, stroškov in virov projektov. Komunikacija na dnevni ravni pa poteka večinoma prek elektronskega dopisovanja. Cilj optimalne organizacijske strukture je namreč v organiziranju ljudi in nalog na tak način, da lahko odločitve tečejo nemoteno od projektnih izvajalcev do vodje projekta in vse do vodje športnega društva.

### 3.3.2 Motivacijska struktura skozi vodenje

Motiv je razlog, da človek deluje. Motivirano delovanje je torej sredstvo za uresničevanje nekega cilja, ki zadovolji določeno potrebo ob sočasnem nakazovanju mogočih rešitev (Rozman, Kovač in Koletnik, 1993). Če se potreba ne zadovolji zaradi takšnih ali drugačnih razlogov, govorimo o frustriranem delovanju, ki je dolgoročno neučinkovito.

V vsaki organizaciji so cilji in potrebe posameznikov povezani. Povezave ali razmerja potreb dveh oseb in njunih ciljev imenujemo motivacijska razmerja. Iz njih pa nastane motivacijska mreža ali struktura potreb in ciljev, ki izraža medsebojna razmerja interesov ljudi in pojasni razloge, zakaj, v katero smer in s kakšno močjo ljudje delujejo. Preučujemo jo na podlagi delovanja ljudi v organizaciji, njihovega načina komuniciranja, druženja in dela (Lipovec, 1987).

Ljudje delajo hitreje in bolje, če so zadovoljni z delom oziroma če jih to izpopolnjuje in so nato seveda tudi primerno nagrajeni. Motiviranje in nagrajevanje se med seboj prepletata in povezujeta. Oblika nagrade pa je odvisna od možnosti (materialne, finančne idr.) in mere izpolnitve, preseganja svojih pričakovanj in pričakovanj nadrejenega.

Skoraj vedno je vodstvo organizacije tisto, ki upravičencem določa oblike in kriterije nagrajevanja, ki so vezani na učinek dela. Nagrada je lahko izražena kot denarna (plača – fiksni in variabilni del, finančni dodatki itd.) ali kot nedenarna nagrada (ugodnosti, izobraževanja, pohvale, izkušnje, varnost itd.).

V športnih društvih in preostalih neprofitnih organizacijah je zaradi njihovega posebnega poslanstva mogoče denar uporabljati kot motivacijsko sredstvo zgolj v omejenem obsegu. Veliko večjo vlogo imajo nedenarni motivi, na primer želje po delu z ljudmi in altruistična nagnjenja, kar še posebej velja za prostovoljce (Svetlik, 2001).

Druga perspektiva motivacije je obravnava športa kot celostne vrednosti. Kaj pa motivira ljudi za športno dejavnost? Če sodelujoči v športu ne bi občutili zadovoljitve predvsem telesnemu, mentalnemu ali drugemu ugodju, ki so posledica športne aktivnosti, se s športom zagotovo ne bi ukvarjali. Globalno bi pomenilo, da bi z manj zanimanja za šport sledilo zmanjšanje materialnih učinkov športa (boljši standard sodelujočih v športu, športni marketing, nacionalni interes) (Bednarik in Petrovič, 1998, v Jurak idr., 2007).

Za vse športne dejavnosti pa so značilni skupni cilji – trajne športne navade, motivacija za dejavno, zdravo in zanimivo preživljanje prostega časa v vseh obdobjih življenja, možnost samopotrjevanja, spopadanje z izzivi, izboljševanje telesne pripravljenosti in prevzemanje odgovornosti za lastno zdravje.

Če se znotraj športnih društev zavedajo pomena navedenih motivacijskih dejavnikov in prilagajajo vadbene aktivnosti oziroma vsebine društvenih programov potrebam deležnikov, na takšen način lahko vzpostavijo in nato ohranjajo motivacijo za udeležbo v športu ter posledično tudi motivacijsko strukturo članstva društva. S to pojasnitvijo delno odgovorjamo na cilj diplomske naloge glede motivacijske strukture za obstoj uspešne organizacije.

Obstajajo pa še drugačne oblike motiviranja, ki so po našem mnenju pomembne za ohranjanje motivacijske strukture v športnih društvih in njihovih zvezah, in sicer:

- možnost nadgrajevanja znanja in učenja,
- zanimivost in kreativnost dela,
- fleksibilno razporejanje delovnega časa,
- možnost soodločanja,
- dobro delovno vzdušje in skupinski duh,
- sproščena komunikacija med sodelavci,
- spoštljiv odnos vodij do sodelavcev (prostovoljcev, profesionalcev itd.).

Herzbergova dvofaktorska teorija motivacije opredeljuje, kaj mora biti izpolnjeno, da se motivacija sploh začne. Najprej morajo biti izpolnjeni higieniki, ki predstavljajo osnovna zadovoljstva. Pozneje v poštev pridejo motivatorji, s katerimi je smiselno ljudem višati zadovoljstvo. Vsekakor se motivatorji v neprofitnih organizacijah očitno razlikujejo od tistih v profitnih organizacijah, saj raziskava kaže, da se pri zadnjih na prvem mestu pojavlja visoka plača, na drugem mestu zanimivo delo, na tretjem mestu dobre delovne razmere in šele na četrtem mestu dobri sodelavci. V nadaljevanju sledijo še varnost zaposlitve, osebni razvoj in napredovanje, usposobljenost itd. (Zupan, 2001). Če navežemo ciljni vprašanja diplome, in

sicer pomen motivacijske strukture s prostovoljnim ali profesionalnim predsednikovim delom, upamo trditi, da četudi gre za profesionalno vodenje športnih društev, se kandidati ne odločajo zaradi motivatorjev, ki so značilni za profitne organizacije.

Kateri so še razlogi za učinkovito vključevanje in delovanje prostovoljcev in preostalih v športnih društvih ali drugih neprofitnih organizacijah? Pri mlajši generaciji so najverjetneje pomembni motivatorji pridobivanje novih znanj in izkušenj, uveljavitev ter osebna rast, pri starejših pa se pojavlja potreba po socialnem vključevanju in poseben občutek doprinosa k družbenokoristnemu delu. Za vse pa zagotovo velja, da je zadovoljstvo, ki ga posameznik čuti ob vsakokratnem doseženem uspehu, zelo močna motivacija (Svetlik, 2001).

Če povzamemo, kakšna mora biti usmeritev vodstva za vzpostavitev in ohranitev dolgotrajne motivacijske strukture za obstoj uspešnega športnega društva, vidimo, da gre predvsem za solidarna in altruistična nagnjenja, delovanje za skupno dobro, sprejemanje različnosti in interesa za vključevanje in odločanje v svojem okolju in še bi lahko naštevali. Za delo v društvih torej morajo prevladovati nedenarni motivi, veliko pa je odvisno od načina komunikacije, vodenja in sposobnosti vodje športnega društva, ki mora neprestano negovati motivacijsko klimo.

Eno izmed ciljnih vprašanj diplomske naloge je tudi: *Zakaj naj predsednik društva opravlja celotno menedžersko funkcijo?*

Možina (2002) razlikuje vodenje od menedžmenta kot sposobnost vplivati, spodbujati, usmerjati in ustvarjati ugodno ozračje za doseganje organizacijskih ciljev, medtem ko je menedžment osredotočen na usklajevanje v organizaciji (načrtovanje, organiziranje, nadziranje itd.). Avtor poudarja tudi: »Dober vodja še ne pomeni biti dober menedžer« (str. 499).

Vsaka odločitev v poslovnem procesu je sestavni del celovitega sistema upravljanja organizacije, kjer voditi posle pomeni sprejemati poslovne odločitve. Dejstvo je, da je najpomembnejša vloga vodje odločanje, ne glede na to, ali gre za rutinske odločitve ali za najpomembnejše odločitve za »življenje« organizacije (Vila, 1994).

Vodenje poslov je funkcija menedžmenta, torej je sestavni del sistema upravljanja organizacije. Celovit sistem poslovnega odločanja oziroma upravljanja organizacije pa je sestavljen iz lastniškega upravljanja in »menedžerskega upravljanja« (vodenja poslov) (Gostiša, 1996).

Menedžment lahko opredelimo tudi kot poslovno-organizacijsko vodenje, kjer sta vodenje poslova organizacije (po Vili: planiranje, organiziranje, nadzorovanje) in vodenje (ljudi) v smeri uresničevanja postavljenih poslovnih ciljev (po Vili: usmerjanje, nabor in razporejanje, motiviranje) dva temeljna sklopa celotne aktivnosti menedžerjev, ki se medsebojno tesno prepletata (Gostiša, 1996).

Glede na zgoraj predstavljene trditve predlagamo, da predsednik športnega društva poleg svoje reprezentativne, častne in upravljalvske funkcije prevzame tudi celotno menedžersko funkcijo. Menimo, da je treba funkcije združevati in iskati optimalno pot. Na takšen način imajo namreč popoln nadzor nad celotnim poslovanjem in dogajanjem v društvu. Njegova predstavniška vloga se kaže tudi v neposredni komunikaciji s člani društva ter v ustvarjanju ugodnega ozračja med ožjim in širšim vodstvom (člani upravnega odbora, komisij idr.), članstvom ter javnostjo.

Morda zgornje ugotovitve ne moremo potrditi za športna društva, ki imajo veliko članov in veliko večje prihodke ter s tem tudi povečano število profesionalnih delavcev (direktor, trženjski zastopnik, trenerska ekipa z mejnimi strokovnjaki, tekmovalne komisije idr.) in si menedžersko funkcijo delijo (Šugman idr., 2002).

Športna društva, ki delujejo na področju športne rekreacije in v Sloveniji prevladujejo, si zgoraj omenjenega modela menedžmenta ne morejo privoščiti, toliko obsežnega kadra niti ne potrebujejo.

V diplomski nalogi se ne osredotočamo na opredelitev modelov vodenja in funkcij ter nalog predsednikov (menedžerjev) oziroma vodij športnih društev, saj le sovpadajo s funkcijami menedžmenta. V nadaljevanju smo izpostavili le nekatere značilnosti menedžerskega vodenja, za katere menimo, da so nepogrešljive pri menedžmentu športnega društva.

Uspešne vodje se nenehno učijo, izobražujejo, toda za vrhunske rezultate je potrebno nekaj več. Znati morajo pridobiti in prepričati, motivirati in voditi ter morajo biti vredni zaupanja. Pri tem iščejo kombinacijo dejavnikov, ki hkrati prispevajo k čim uspešnejšemu doseganju ciljev in k osebnemu zadovoljstvu vseh vpletenih v športnem društvu. Izrednega pomena je tudi to, da se neprestano trudijo oblikovati dobro delovno vzdušje ter vlagajo v izpopolnjevanje in izobraževanje vseh profesionalnih in prostovoljnih sodelavcev. Na takšen način povečujejo tudi intelektualni kapital športnega društva, saj je znanje najbolj rentabilna naložba.

Zavedati se moramo dejstva, da so člani društva bistvo športnih društev, zato je še toliko bolj pomembno, da vodje vidno delujejo v interesu skupnih odločitev, znajo poslušati in upoštevati mnenja preostalih, podpirajo kreativnost vseh deležnikov, so prilagodljivi in dobri učitelji ter dopuščajo napake. Da so etične vrednote, kot so iskrenost, zanesljivost, poštenost idr., ključne za vsakega uspešnega menedžerja, pa ni treba posebej izpostavljati.

Zaželeno je, da predsednik športnega društva, delujočega na področju športne rekreacije, prihaja s športnega področja, da ima čim več specialnega športnega znanja in je po naravi »raziskovalec« zdravega načina življenja. Če se tudi sam redno rekreira, s tem še dodatno potrjuje izpolnjevanje svojega poslanstva, kajti dejanja so tista, ki dajejo težo. Tudi na takšen način daje vzgled preostalim.

Čeprav se tradicionalni pojem prostovoljca počasi izgublja, lahko povzamemo, da so za delo v športnih društvih in drugih neprofitnih organizacijah potrebni ljudje, ki obožujejo področje, na katerem delujejo, imajo širok spekter sposobnosti (večopravilna usposobljenost), so čustveno stabilni in jih k delu spodbujajo tako imenovani višji, nedenarni, predvsem pa socialni motivi.

Poglavje zaključujemo z ugotovitvijo, da nimamo natančnega odgovora oziroma točne rešitve kako uspešno izvajati menedžment športne organizacije, saj je vsaka organizacija unikatna. Treba je upoštevati čim več zgoraj navedenih priporočil ter neprestano ustvarjati nove izzive, ki bodo z nedenarnimi nagradami povečevali delovno motivacijo in s tem zadovoljstvo pri delu. Dolgoročnih uspehov v športnih društvih ne gradijo posamezniki oziroma vodje, temveč celotna delovna ekipa in člani, ki »dihajo« z društvom. Vodje oziroma predsedniki so le usmerjevalci, ki s pomočjo menedžmenta obvladajo različne motivacijske in druge prijeme za doseganje zadanih ciljev društva.

### 3.3.3 Načini in viri financiranja

V prejšnjih poglavjih diplomske naloge smo spregovorili o optimalni organizacijski in motivacijski strukturi v povezavi z menedžmentom športnih društev. Velikokrat pa so ravno viri financiranja tisti omejevalni dejavnik, ki posega v postavljene idealne strukture in ustavi načrtovano izvedbo.

Dobro vodene neprofitne organizacije finančna sredstva zbirajo na različne načine. Razmere v okolju postavljajo vedno večje zahteve po storitvah v neprofitnih organizacijah, po drugi strani

pa ogrožajo njihovo sposobnost, da bi zelene storitve lahko ponudile (Dimovski, 2002). V splošnem pa velja, da je osebni stik najuspešnejši način pridobivanja sredstev.

Globalno razdelitev virov v športnih društvih ločimo na (Šugman idr., 2002):

- proračunska (javna) sredstva – sredstva državnega in občinskega proračuna, Fundacija za šport (pridobitev sredstev z javnimi razpisi);
- neproračunska (zasebna) sredstva – sponzorstva, donacije, članarine, volila, darila, prostovoljni prispevki, sredstva iz dejavnosti društva in druga lastna sredstva.

Zaradi vse večjega krčenja javnih sredstev in zahtev po racionalizaciji in komercializaciji se športna društva pretežno financirajo iz zasebnih virov. Vse bolj se usmerjajo v razvijanje primernih proizvodov (storitev), s ciljem pritegniti zanimanje mnogih uporabnikov. Tržna usmeritev je značilna predvsem za športna društva, ki delujejo na področju športne rekreacije in dandanes ponujajo številne športnorekreacijske programe in storitve. Pri tem pa se morajo držati načela enake dostopnosti pod enakimi pogoji za vse člane društva.

Kot dodatna možnost financiranja športnih društev in njihovih zvez se je neznatno razširila ponudba mednarodnih javnih razpisov, ki financirajo ali sofinancirajo najbolj inovativne in drugačne projekte. Dobro pripravljena razpisna dokumentacija je ključnega pomena za odobritev posamezne vloge, zato mora biti profesionalno pripravljena. Pojavi se težava strokovne neusposobljenosti vodstva športnega društva, ki ne zna pripraviti ustrezne razpisne vloge, ali nezmožnosti najetja in financiranja zunanjega strokovnega kadra. Zagotovo pa je pripravljanje razpisne dokumentacije ena izmed servisnih storitev zvez športnih društev, ki bi svojim članom lahko pomagale pri pridobivanju mednarodnih finančnih sredstev.

Za športne in tudi preostale neprofitne organizacije še posebej velja omeniti, da sta za verodostojnost dela in izkazovanje odgovornosti pri uporabi zbranih in porabljenih finančnih sredstev še zlasti pomembni transparentnost in ažurnost povratnih informacij.

Treba je poudariti tudi to, da ni splošnih navodil za zbiranje sredstev, saj gre za kreativen proces. Predvsem je pomembno, da se lotimo zbiranja sredstev z navdušenjem in pozitivno naravnostjo ne glede na trenutno gospodarsko stanje v državi (Čandek, 2001). Potencialni donatorji in sponzorji so povsod, le poiskati jih je treba.

Kljub vsej pozitivni naravnosti pri zbiranju finančnih sredstev menimo, da uspešni načini financiranja zahtevajo profesionalen pristop, ki društvom pomaga odpirati nove možnosti delovanja in ohranjati obstoječe. Takšen pristop pa zahteva kompetentnega vodjo, ki obvlada

strategijo pridobivanja finančnih virov in je tržno usmerjen. Kot smo že omenili, mora vodja obvladovati različna področja znotraj »menedžerskega upravljanja« športnega društva. Obenem mora biti tudi prepričljiv in zanesljiv, saj le na takšen način lahko pristopi do bodočih sponzorjev in donatorjev. Zaželeno je tudi, da je večč priprave vlog in poročil razpisnih dokumentacij ter zna vzpostavljati smiselna partnerstva. Če navežemo zadnje ciljno vprašanje diplomske naloge, kjer se sprašujemo o prostovoljnem ali profesionalnem predsednikovem delu, imamo odgovor na dlani, če se vprašamo, ali lahko od prostovoljnega predsednika pričakujemo tolikšno strokovno usposobljenost in popolno zavzetost.

## 3.4 PROCES STRATEŠKEGA PROJEKTNEGA MENEDŽMENTA

### 3.4.1 Opredelitev in namen strateškega projektnega menedžmenta

Proces strateškega menedžmenta lahko opredelimo kot načrtovanje, sprejemanje, izvajanje in nadzorovanje strateških ključnih odločitev, ki se nanašajo na razvoj, lokacijo, organiziranje in kadrovanje v organizaciji. Osnova procesa strateškega menedžmenta je strateško načrtovanje, ki služi kot temelj za sprejemanje odločitev v organizaciji, z namenom, da bi bilo priložnostnega odločanja čim manj (Žnidaršič Kranjc, 1996).

Spletna enciklopedija Wikipedija razlaga pojem strategije kot »dolgoročen načrt dejanj, potrebnih za reševanje problemov pri doseganju določenega cilja«. Besedo projekt pa kot »ciljno usmerjen in zaključen proces razvijanja dejavnosti, ki so usmerjene k doseganju končnega cilja, do katerega lahko prihajamo postopoma z doseganjem posameznih podciljev«.

Obe razlagi sta si zelo podobni, zato se lahko strinjamo s Haucem (2002), ki pravi, da se strategije izvajajo s ciljno usmerjenimi in časovno omejenimi procesi – projekti.

Tudi Rozman (2000) projekt označi za organizacijski pojem, ki je opredeljen podobno kot strategija poslovno, in sicer kot enkratni pojem, v katerem sodeluje različna sestava ljudi in je razmeroma samostojna in celovita enota.

Ideje, zapisane v strategiji, so jedrnat in opredeljene s strateškimi cilji. Uresničujemo pa jih s stalnimi ali začasnimi projekti. Strateško načrtovanje upošteva tudi predvidene spremembe in odzive, ki se lahko samodejno zgodijo, kar omogoča dodatno varovalko. Čeprav Kovač (2004, v Kolar, 2012) meni, da sta projektni in strateški menedžment dve samostojni strokovni področji in s tega vidika povezovanje strategij s projekti v organizacijah ni samoumevno, pa med področjema obstajajo pomembni integracijski elementi pri oblikovanju modela učinkovitega uresničevanja strategij.

Glavni cilj diplomske naloge je izluščiti tiste skupne točke strateškega in projektnega menedžmenta, ki omogočajo uveljavitev projektne organizacije in s tem vzpostavitev uspešne strategije za več let vnaprej, pri tem pa morajo biti upoštevane posebnosti športnih društev, delujočih na področju športne rekreacije.



V nadaljevanju je predstavljen organizacijski pristop izvajanja strateškega načrta (od priprave do izvedbe) in hkrati uresničevanje strategij s projekti. Menimo, da je takšen pristop najprimernejša oblika za ravnanje v športnih društvih in njihovih zvezah.

### 3.4.2 Od priprave do izvedbe strateškega načrta športnih društev

Pri izvajanju strateškega načrta in s tem uresničevanja strategij v praksi lahko nastane vrsta težav. Največkrat se neizvedeni strateški načrti pojavijo zaradi zanemarjanja povezanosti strategij in z njimi povezane organizacije (neustrezen potek strateškega načrta, spremembe v okolju itd.).

Če se vrnemo korak nazaj, zaznamo težavo menedžmenta športnih društev v njihovih vodjah, ki nimajo dovolj znanja s področja strateškega in projektnega menedžmenta, zaradi česar obstaja velika verjetnost neustrezne priprave in izvedbe strateškega načrta.

Zaradi razumevanja strategij je nujno treba razlikovati med procesom priprave strateškega načrta in strategij (načrtovanje poslovanja) ter procesom priprave izvedbe strateškega načrta ali strategij (priprava izvedbe). Predstavljen Lipovčev model obravnava prepletanje načrtovanja, izvedbe ter nadziranja dela posameznika in skupine ter načrtovanje, izvedbo in nadziranje poslovanja organizacije kot celote. Velik poudarek sloni na spletu razmerij med ljudmi, ki je ključen za izvajanje strategij in za uspešnost poslovanja organizacije kot celote (Sedovnik, 2006).

Sedovnik (2006) poudarja izvajanje strateškega načrta s projekti kot eno izmed uspešnejših oblik izvajanja strateškega načrta, ki zajema spodnje faze. Lipovčev in Sedovnikov (2006) preizkušen model smo priredili za športna društva.

- 1. Oblikovanje strateškega načrta in strategij** športnega društva kot poslovni vidik obravnave strateškega načrta.
- 2. Priprava izvedbe strateškega načrta** kot organizacijski vidik obravnave strateškega načrta.
- 3. Spremljanje in nadziranje izvajanja strategij in strateškega načrta**, zajemanje dosežkov projektov v dopolnjene strateške načrte ter povezovanje z letnimi načrti.

## 1. OBLIKOVANJE STRATEŠKEGA NAČRTA IN STRATEGIJ

Proces strateškega načrtovanja je kompleksen sistem. Njegov glavni nosilec je ravnatelj (menedžer) organizacije. Glede na usposobljenost in poznavanje organizacije lahko v društvih prevzamejo to vlogo predsednik, podpredsednik, direktor, projektni vodja ali poslovni sekretar.

Metodološko in vsebinsko usmerjanje in usklajevanje celotnega procesa načrtovanja lahko izvaja ena oseba, dejavno pa sodelujejo tudi člani društva, celotno vodstvo in vsi, ki razmišljajo o prihodnosti športnega društva.

Pred opisom procesa izdelave strateškega načrta je treba omeniti tri predfaze, ki imajo ključno vlogo pri implementaciji bodoče strategije športnega društva. Gre za:

- izdelavo analize poslovanja in organizacije ter analizo glede predvidevanja okolja,
- prikaz prednosti, slabosti ter priložnosti in nevarnosti športnega društva (izidi analiz),
- določitev poslanstva in vizije.

Sledi določitev strateških ciljev in strategij za prihodnje načrtno obdobje ter načinov za njihovo izvedbo.

Analiza poslovanja in organizacije notranjega okolja športnega društva ter povezovanje z zunanjim okoljem omogočata pridobivanje pomembnih informacij za njegov obstoj in razvoj, tudi za pridobivanje finančnih sredstev in s tem ustvarjanje materialne podlage za lažje uresničevanje svojih športnih interesov v širšem prostoru športa (Kolar, 2012).

Vsako športno društvo s svojim obstojem in delovanjem izpolnjuje svoj namen. Jasnejša ko je predstava osnovnega poslanstva, bolj ji ljudje lahko sledijo. Ob odsotnosti skupnega razumevanja poslanstva in vizije lahko vsak posameznik počne vse tisto, za kar meni, da je najbolje za športno društvo. Razdrobljena prizadevanja oziroma različna dejanja, četudi dobronamerna, pa nikakor ne krepijo športnega društva v pravi smeri. Velja pa tudi obratno, športno društvo je tem bolj uspešno, kolikor bolj pozna svoje ljudi in njihova razmišljanja.

Z razpravljanjem o ključnih vprašanjih – Kdo smo?; Kaj nam je pomembno?; Kaj in zakaj to počnemo?; Od kod smo prišli in kje smo?; Zakaj smo tu?; Kaj želimo in kako lahko to dosežemo? – analiziramo stanje in postavimo okvire, znotraj katerih bomo proaktivno pričakali prihodnost in se posledično lažje odločali.

Kot smo že pisali v poglavju motivacijske strukture, je ena osnovnih potreb ljudi, da osmislijo svoje delo. Zadovoljuje jih občutek, da njihovo delo pozitivno vpliva na dobrobit športnega društva kot celote, zato morajo videti povezavo med svojim delom in širšim učinkom športnega društva. Ravno razprava o vrednotah, poslanstvu in viziji je učinkovita pot k razvijanju in razjasnjevanju teh občutkov. Zato je treba vse predloge in razmišljanja vseh vpletenih, ki soustvarjajo športno društvo, smiselno vključiti v strateški načrt.

Zdaj lahko preidemo k podrobni opredelitvi oblikovanja strateškega načrta in strategij, ki zajema ciljno področje diplomske naloge.

Odločitveni stopnji procesa strateškega načrtovanja sta dve. Prva je oblikovanje strateških ciljev, ki zagotavljajo, da so ti realni, razumljivi, fleksibilni (dopuščajo spremembe), merljivi in motivacijski za vse vpletene v športnem društvu. Vodstvo društva mora že na stopnji oblikovanja ciljev nujno razmišljati o tem, kako jih bo mogoče pozneje tudi izvesti. S tem preprečimo morebitne spremembe usmeritev, ki bi se sicer pojavile šele na stopnji izvedbe strateškega načrta.

Druga stopnja je oblikovanje strategij, ki se izkazujejo kot poti za uresničevanje strateških ciljev. Strategije morajo zajemati gibanje športnega društva od njegovega trenutnega položaja do zelenih razmer v prihodnosti. Strategije oziroma poti so opisane kot skupine vzročno-posledičnih in nedvoumnih odnosov, ki upoštevajo predviden obseg finančnih in kadrovskih virov (profesionalci, prostovoljci, zunanji sodelavci itd.), z možnostjo, da se te lahko preizkusi. S preizkušanjem dobimo ovrednotene strategije.

Za uresničitev strateškega cilja se lahko določi eno ali več strategij. Po potrebi tudi različne ravni strategij (korporacijsko, poslovno, funkcijsko). V tej fazi se določi odgovorne osebe za uresničitev strategij in opredeli ustrezne kazalnike, s katerimi se v nadaljevanju spremlja uspešnost njihovega izvajanja.

## 2. PRIPRAVA IZVEDBE STRATEŠKEGA NAČRTA

Ta faza zajema razmišljanje o tem, kako oblikovane strategije v športnem društvu dejansko uresničiti. Strategije lahko izvajajo njihovi snovalci in/ali člani društva. Zato je še toliko pomembneje, da se potek izvedbe ustrezno organizira in razčleni (določitev zadolžitev itd.). Poslovanje in priprava se v tej točki prepleteta. Priprava izvedbe strateškega načrta obsega tri stopnje:

- **Načrtovanje športnega društva in oblikovanje projektov ali programa projektov izvajanja strateškega načrta (preoblikovanje strategij v projekte):**

Sprva poteka načrtovanje organizacije posamičnega projekta. Pri vsaki strategiji, ki je določena v strateškem načrtu, je treba zabeležiti naloge in zadolžitve za izvedbo, sredstva in vire, povezave z drugimi strategijami, prednost za izvedbo, roke izvedbe, predlagane kandidate za ravnanje in izvajanje ter izbrati zunanje sodelavce ipd.

Sledi preoblikovanje strategij v predlagane projekte, ki so rezultat te stopnje in naj bi zagotovili izvedbo strategij. Oblikovani projekti so organizacijsko orodje in kot taki postanejo predmet športnega društva.

Odobritvi in uskladitvi posamičnih projektov sledi načrtovanje organizacije projektov, ki so evidentirani za izvedbo strateškega načrta kot celote (program projektov). Projekte je smiselno med seboj uskladiti z upoštevanjem potrebnih virov, sredstev in povezav med njimi. Določi se tudi prednostne naloge za izvajanje projektov. Vsak odobren projekt je treba vpisati v ustrezno evidenco.

Po preučitvi in uskladitvi ključnih projektov vodstvo športnega društva potrdi predlagane strategije in projekte. Sledi potrditev strateškega načrta kot celote. Sprva to stori upravni odbor in nato najvišji organ, torej skupščina oz. občni zbor društva.

- **Uveljavljanje organizacije – izvajanje projektov (izvajanje strategij):**

Ta stopnja je namenjena izvedbi vseh dejavnosti, ki so določene v načrtu. Uveljavitev priprave poteka z izvedbo dejavnosti, kot so kadrovanje, usposobitev posameznikov ali članov projektnega tima, razdeljevanje zadolžitvev in odgovornosti ravnatelja projekta na preostale, vzpostavitev ustrezne projektne organiziranosti itd. To sproži začetek izvajanja projekta.

Ravnatelj projekta poleg neprestanega motiviranja za delo spremlja tudi skladnost izvajanja projekta z načrtom na rednih delovnih kolegijih (sestankih). Posamezniki ali člani timske skupine poročajo o položajih, učinkih, morebitnih zamudah, težavah in nerešenih vprašanjih, ki se pojavljajo pri delu. Ravnatelj projekta vodi izvajanje projekta v smislu usmerjanja, komuniciranja in povezovanja z drugimi projekti.

- **Spremljanje in nadziranje uveljavljanja organizacije – izvajanja projektov:**

Nadziranje je zelo pomembna stopnja in jo morajo neposredno izvajati vsi vpleteni v projekt. Gre za nadziranje uresničevanja ciljev in rezultatov projekta, nadziranje doseganja rokov posameznih stopenj in dejavnosti, nadziranje stroškov in virov projekta ter ukrepanja s ciljem doseganja načrtovanega položaja. Stopnja zahteva redno komunikacijo celotnega tima. Če nastanejo večja odstopanja, so potrebni popravki načrtov projektov (ali programa projektov), posledično pa tudi redno osveževanje strateškega načrta športnega društva.

### 3. SPREMLJANJE IN NADZIRANJE IZVAJANJA STRATEGIJ IN STRATEŠKEGA NAČRTA

Zadnja stopnja se izvaja večstopenjsko, in sicer sprotno z izvajanjem projekta, ob njegovem koncu in po preteku določenega časa izvajanja projekta. Ponovno se oceni dejanske učinke projekta glede na načrtovano in pričakovano oziroma pravilnost izvajanja izbranih strategij za uresničitev zastavljenih strateških ciljev. Ta stopnja pomeni tudi nadzor nad uspešnostjo poslovanja športnega društva.

Sedovnik (2006) opozarja, da predstavljen model zahteva obvladovanje in sposobnost prepletanja poslovne ter organizacijske miselnosti, kar pa zahteva tudi znanje s področij poslovanja, organizacije, informatike ter splošnega in projektnega menedžmenta. V praksi pa vemo, da je velika večina vodij športnih društev preozko usposobljenih in nimajo omenjene širine znanja, zato je njihovo vodenje večkrat neustrezno.

Zato upamo, da bo predstavljen način vzpostavitve uspešne strategije športnih društev prenesen v športno prakso in bo prinesel vidne učinke na področju menedžmenta.

#### 3.4.3 Strateški projektni menedžment športnih društev

V športnih društvih prevladuje enonivojski menedžment, ki je odgovoren za operativno, taktično in strateško načrtovanje (Pučko, 2002) ter prinaša dolgoročno konkurenčnost, večji ugled in vpliv v okolju.

Zakaj je tudi v športnih organizacijah smiselno izdelati strategijo s pomočjo strateškega projektne menedžmenta? Poznamo več odgovorov. Kot pomembnejše razloge navajamo:

1. jasno načrtovanje v organizaciji prispeva h kakovosti in uspehu na dolgi rok,
2. vse deležnike (vodstvo, člani) športnega društva neprestano usmerja k skupnim ciljem,

3. projekti se v športnih društvih izvajajo na dnevni ravni,
4. projektno delo zahteva veliko usklajevanj in dober pretok informiranosti, zato so redni kolegiji stičišče za srečevanje ter povezovanje vodstva, članov projektne tima in preostalih članov športnega društva, ki želijo sodelovati pri načrtovanju in izvajanju strategije,
5. bistvo strategije je v ustvarjanju drugačnosti in pozicioniranja med podobnimi športnimi društvi.

Tabela 1

*Primer strateškega načrta s projekti za športno društvo X*

<b>STRATEŠKI CILJ</b>	<b>STRATEGIJE</b>	<b>PROJEKTI</b>
V letu dni povečati članstvo v športnem društvu X s 140 na 300 članov.	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Z obstoječimi programi društva navdušiti otroke, stare od 8 do 12 let.</li> <li>⇒ Z novimi športnorekreativnimi programi društva navdušiti odraslo populacijo.</li> <li>⇒ Sodelovanje z osnovnimi šolami v regiji X.</li> <li>⇒ Povečati komunikacijo med vodstvom in članstvom.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Organizirati poletno šolo športa X.</li> <li>▪ Promocija programov po osnovnih šolah ob začetku šolskega leta.</li> <li>▪ Določiti osebo v društvu, ki bo skrbela za redno komunikacijo.</li> <li>▪ Vodstvo društva bo organiziralo triletna srečanja za vse člane društva.</li> <li>▪ Organizacija predstavitve društva in predavanja na izbrano tematiko.</li> </ul>

V Tabeli 1 je prikazan primer odseka strateškega načrta s projekti za športno društvo X za lažjo predstavo o praktični uporabi strateškega projektne menedžmenta športnih društev.

Posebej je treba poudariti, da morajo športna društva skladno z izdelano strategijo pripraviti tudi finančni načrt, ki dandanes predstavlja največji izziv (projekt) njihovih vodij oziroma oseb, zadolženih tudi za iskanje finančnih sredstev. Celovit finančni načrt na začetku sezone predstavlja odlično izhodišče za izvajanje načrtovanih projektov in programov.

Kot smo že ugotovili, strateško načrtovanje neprestano usmerja k uresničevanju zadanih strategij, ki sovpadajo s poslanstvom športnega društva. Takšna usmeritev lahko pripomore tudi k temu, da se izognemo nekaterim »pastem«, ki dandanes obkrožajo športna društva. Naj naštejemo nekatere primere.

Najbolj pogosta skušnjava je lahko ravno razkorak med navideznim poslanstvom in dejanskim dogajanjem znotraj športnega društva. Pogosto gre za tako imenovane podjetniške ambicije, kjer se ustvarja korist za članstvo, ki jo humanitarnost in prostovoljstvo izrabljata za običajne kapitalske interese. Takšne zlorabe so danes vse bolj pogoste, zato bi bilo nujno uvesti dodaten način nadzora države, ki bi pregledovala strategije športnih društev in njihovo uresničevanje.

Uresničevanje strategij s projekti lahko prepreči nevarnost izgube avtonomnosti športnega društva. Navajamo dva tipična primera. V prvem primeru športno društvo začne svoje cilje prirejati ciljem večjega financerja, bodisi donatorja bodisi sponzorja, v drugem primeru pa gre za eno ali več dominantnih oseb, ki so bile običajno glavni akterji pri ustanovitvi ali dolgoletnem predsedovanju in je njihova organizacijska dominacija omejevala naravne in druge potencialne športnega društva. Jasno definirana strategija, s katero so seznanjeni vsi deležniki, pa lahko prepreči navedene položaje, saj si prizadeva za uresničitev projektov.

V končni fazi je strateško načrtovanje v športnih društvih koristno tudi za to, da se vodstvo in aktivni člani čim manj ukvarjajo sami s seboj in s svojimi internimi brezpredmetnimi težavami, saj te nikakor ne prinašajo dobrobiti društvu (upad ugleda, stagnacija). To je še en dokaz več, da morajo biti projekti strategije dovolj zanimivi, da bodo vse sodelujoče pritegnili k uspešnemu soustvarjanju.

## 3.5 NEKATERE DILEME PRI RAZVOJU DELOVANJA ŠPORTNIH DRUŠTEV V SLOVENIJI

### 3.5.1 Profesionalizacija in komercializacija

Profesionalizacija je rezultat izobraževanja in družbenih odnosov. Pokazatelj stopnje profesionalizacije organizacije pa je število zaposlenih delavcev v njej (Kolarič idr., 2002).

Profesionalni delavec v športnih društvih in drugih športnih organizacijah je oseba, ki se strokovno in/ali poklicno ukvarja z določeno dejavnostjo znotraj društva.

Šugman idr. (2002) trdijo, da je strokovna usposobljenost neizogibna. Pomeni naložbo v boljšo prihodnost in varnost za kontinuiteto dela v športnih društvih. Obenem menijo, da je za razvoj športa in športne znanosti določena stopnja profesionalizacije samoumevna in zato tudi na določeni ravni dela v športu nujno potrebna. Tudi prostovoljce imajo za nepogrešljive, saj ti prevladujejo v športnih društvih, ki delujejo na področju športne rekreacije.

Jurak idr. (2013) opozarjajo, da bodo vplivi gospodarske krize prinesli deprofesionalizacijo v polprofesionalnih in profesionalnih športnih društvih (predvsem na področju vrhunškega in kakovostnega športa), saj slovensko gospodarstvo ne zmore slediti dosedanjemu razvoju zahtev sponzoriranja komercialnega športa. Določiti bodo morali primerno kombinacijo varčevalnih ukrepov (manjša plačila športnikov, nove pogodbe za uporabo športnih objektov itd.) glede na svoje razpoložljive vire. Avtorji so prepričani, da športnorekreativna društva v bližnji prihodnosti ne bodo imela večjih težav, saj imajo uravnoteženo strukturo prihodkov (in stroškov) ter seveda tudi najmanj profesionalnih delavcev.

Opažamo tudi, da se prostovoljno delo v športu postopoma zmanjšuje, saj imajo ljudje vse manj časa in volje za prostovoljno društveno aktivnost. Zato je danes še toliko bolj pomembno, da vodstvo športnih društev neprestano neguje motivacijsko klimo, skrbi za uspešen odnos in učinkovito komunikacijo s člani društva.

Komercializacija športa je proces, ki zajema povečanje tržnih dejavnosti (prodaja proizvodov, storitev) in konkurence med športnimi društvi za pridobitev čim večjega števila odjemalcev. Njeni pozitivni učinki se kažejo v vedno večji popularizaciji športnorekreativnih dejavnosti in v očitno opaznem športnem načinu življenja ljudi. Negativni učinki pa se izkazujejo predvsem skozi medije, ki poskušajo predstaviti lažno podobo športa – kot zgolj tekmovanje in posel.



Posledice so vidne na različnih primerih, kot na primer v prezgodnjem usmerjanju otrok v vrhunske športe, dragi športni opremi, doping, neenakosti športnikov ipd.

S komercializacijo športa je mogoče opaziti dinamično in hitro rastoče področje rekreativnih dejavnosti ter obširno ponudbo športnih programov, vendar vedno manj brezplačnih, predvsem za otroke in mladino. Primarne razloge za to lahko iščemo v skrčenem obsegu javnega sofinanciranja programov športnih društev, pa tudi kot posledico globalizacije, profesionalizacije itd.

S profesionalizacijo in komercializacijo smo želeli delno odgovoriti na ciljno vprašanje diplomske naloge, in sicer, s kakšno mogočo problematiko menedžmenta se bodo lahko spopadali vodje športnih društev v prihodnje.

### 3.5.2 Prostovoljno ali profesionalno predsednikovo delo?

Zadnji cilj diplomske naloge je odgovoriti na aktualno vprašanje, ali naj se športna društva in njihove zveze, ki delujejo na področju športne rekreacije, vodijo in upravljajo na prostovoljni ali profesionalni ravni. Drugače rečeno, ali naj predsednik društva opravlja svojo funkcijo profesionalno, torej za plačilo, ali prostovoljno.

Kot je že bilo napisano v prejšnjem poglavju, je najvišji organ društva skupščina oziroma občni zbor vseh članov, ki izvoli svoje vodstvo za določeno mandatno obdobje. S tem novoizvoljeni predsednik in vodstvo pridobita zaupanje in popolno legitimnost. Poslanstvo izvoljenega predsednika se izkazuje kot povezovanje in zagotavljanje skupnega interesa vseh članov skozi odgovorno izvajanje menedžmenta predsedujočega športnega društva. Za takšno opravljanje omenjene funkcije je potrebna zanesljiva oseba, ki je strokovno usposobljena, komunikativna in zna širino znanja aktivirati, uporabiti in povezovati s pridobljenimi izkušnjami tudi v zapletenih, nepredvidljivih položajih. Želena usposobljenost predsednika športnega društva zahteva znanja in izkušnje z mnogih področjih, kot so vodenje in organizacija, načrtovanje in odločanje, upravljanje s človeškimi, finančnimi in drugimi viri, trženje, športna znanja, osnove administrativnih in računovodskih del, znanje tujih jezikov, informatika, govorništvo, javno nastopanje in še bi lahko naštevali. Kot vidimo, je funkcija predsednika obremenjena z najrazličnejšimi področji, saj ta le na takšen način lahko uspešno izvaja menedžment športnega društva, za katerega so mu člani izkazali zaupanje vodenja. Predsednik športnega društva, ki poleg svoje reprezentativne vloge opravlja tudi zgoraj navedene naloge in skrbi za celoten

menadžment društva iz vseh mogočih perspektiv, zagotovo lahko opravičuje svojo funkcijo kot profesionalno (plačano) funkcijo.

Čeprav v Sloveniji takšne prakse še ne poznamo, bodo okoliščine današnjih časov in sistematizacija delovnih mest pripeljale do tega, da se bodo začele tako voljene funkcije kot različna delovna mesta združevati. To pomeni, da bo oseba delovala na več različnih področjih in opravljala več nalog ter funkcij hkrati. To lahko ponazorimo z razvojem naprednih multifunkcijskih računalniških naprav. Takšno prihodnost pričakujemo tudi na področju človeške večopravnosti, še posebej za odgovorne in kompleksnejše funkcije oziroma poklice. S to pojasnitvijo lahko ponovno odgovorimo na tezo diplomske naloge, da je prihodnost predsedniške funkcije športnih društev opravljanje tako upraviteljske kot menedžerske vloge.

Šugman idr. (2002) navajajo, da so vplivni prostovoljci, ki vodijo slovenski šport, nepogrešljivi, vendar bi zaposlovanje (ali delo po pogodbi) profesionalnih menedžerjev (morebitnih predsednikov) športnih društev in zvez, ki delujejo na področju športne rekreacije, pripomoglo k uspešnemu in stabilnejšemu sistemu vodenja. Takšnih društev je namreč največ, kar pomeni, da zajamejo največ članstva in po takšni logiki tudi opravijo največ neposrednega dela v športu. Avtorji izpostavijo tudi aktualno dilemo: »Bolje dobro plačani strokovnjaki kot navidezni, v resnici dragi prostovoljci« (str. 132).

## 4 SKLEP

Namen in glavni cilj diplomske naloge sta bila predstaviti uspešno strategijo športnih društev in njihovih zvez, ki delujejo na področju športne rekreacije v Sloveniji. Z vzpostavitvijo uspešne strategije želimo omogočiti poenostavljeno in kakovostno delovanje športnih društev ter posledično dosegati njihovo dolgoročno stabilnost, rast in uspešnost.

Spoznali smo, da je za uspešno izvajanje načrtovane strategije treba obvladovati veliko področij. Poleg poznavanja tehničnih funkcij in specifik menedžmenta športnih društev je pomembno tudi pridobivati in nadgrajevati znanja o uspešnem menedžmentu, optimalni organizacijski in motivacijski strukturi, načinih in možnostih pridobivanja finančnih sredstev, strateškem projektnem menedžmentu ter o aktualnih perečih vprašanjih, ki se dotikajo prihodnosti športnih društev, delujočih na področju športne rekreacije. Smisel je v povezovanju, združevanju in iskanju dopolnjujočih se vlog vseh omenjenih področij.

Če se voditelji oziroma predsedniki trudijo obvladovati čim več zgoraj navedenih področij in poznajo poslanstvo, vizijo, programe, ciljne skupine, okolje, v katerem deluje njihovo športno društvo, ter imajo učinkovit delovni tim, pozitivno organizacijsko klimo, realno zastavljeno strategijo, je vprašanje problematike izvajanja menedžmenta odveč.

Seveda pa natančnega odgovora, kako uspešno izvajati menedžment športne organizacije, nimamo, saj se zavedamo, da je vsaka organizacija unikatna.

Izziv vzpostavitve uspešne strategije delovanja športnih društev je večdimenzionalen. Predvsem je odvisen od notranjih dejavnikov društvenega razvoja in njegove krepitve kapacitet ter pripravljenosti spopadanja s priložnostmi in izzivi. V širšem okviru pa nanj vplivajo tudi ekonomski, družbeni, politični, tehnološki, okoljski in preostali dejavniki.

V diplomski nalogi smo se izziva lotili tako, da smo sprva izluščili skupne točke strateškega in projektnega menedžmenta, ki omogočata uveljavitev projektne organizacije. Nato smo podrobneje preučili strateški projektni menedžment športnih društev. Prišli smo do zaključka, da je uresničevanje strategij s projekti najprimernejša oblika.

Projekti se namreč v športnih društvih izvajajo na dnevni ravni. Strateško načrtovanje pa neprestano usmerja k uresničevanju zadanih strategij, ki morajo seveda sovpadati s

poslanstvom športnega društva. Takšna usmeritev pripomore tudi k temu, da se izognemo nekaterim navedenim »pastem«, ki dandanes obkrožajo športna društva.

Lipovčev in Sedovnikov (2006) preizkušen model izvajanja strateškega načrta s projekti smo priredili za športna društva. Predstavili smo faze od priprave do izvedbe strateškega načrta ter fazo spremljanja in nadziranja izvajanja strategij in strateškega načrta. Model zahteva obvladovanje in sposobnost prepletanja poslovne ter organizacijske miselnosti. Obenem opazamo problematiko neustreznega menedžmenta, saj menimo, da je velika večina predsednikov športnih društev preozko usposobljenih in nimajo zadostne širine znanja.

Ocenili smo, da imata organizacijska in motivacijska struktura izredno močan vpliv na povečano učinkovitost delovanja športnega društva oziroma druge neprofitne organizacije. Za ciljne naloge smo si zadali najti optimalno organizacijsko strukturo ter ugotoviti, na kakšen način vzpostaviti in ohranjati motivacijsko strukturo za obstoj uspešne organizacije.

Preučili smo, da je za športna društva, delujoča na področju športne rekreacije, najprimernejša projektna organizacijska struktura. Njene prednosti prepoznamo v tem, da ožje in širše vodstvo oziroma delovni tim, poleg svojih primarnih funkcij (podpredsednik, tajnik, administrator, trener itd.), izvaja tudi dodatne nove projekte. Le tako bodo predstavljali izzive in hkrati zabrisali monotonost vsakdanjega dela. Cilj optimalne organizacijske strukture je namreč v organiziranju ljudi in nalog na tak način, da lahko odločitve tečejo nemoteno, od projektnih izvajalcev do predsednika športnega društva. S takšno strukturo je mogoče doseči večjo učinkovitost in racionalnost poslovanja.

Motivacijska struktura je pomembna z več vidikov. Ljudje delajo hitreje in bolje, če so zadovoljni z delom, ki ga opravljajo. Motiviranje in nagrajevanje se med seboj prepletata. V športnih društvih, kjer prevladuje prostovoljno delo, imajo veliko večjo vlogo nedenarni motivi, kot na primer želja po delu z ljudmi in solidarna in altruistična nagnjenja, delovanje za skupno dobro, sprejemanje različnosti in interesa za vključevanje in odločanje v svojem okolju idr. Zaželena je tudi kreativnost vodstva organizacije glede nedenarnega nagrajevanja. Obstajajo tudi drugačne oblike motiviranja, ki so po pomembne za ohranjanje motivacijske strukture v športnih društvih in ki jih mora vodja prepoznati, kot na primer fleksibilno razporejanje delovnega časa, zanimivost in kreativnost dela, spoštljiv odnos vodij do sodelavcev itd.

Drugi vidik motivacije je obravnava športa kot celostne vrednosti. Če se znotraj športnih društev zavedajo pomena motivacijskih dejavnikov za ukvarjanje s športom (motivacija za

zdravo preživljanje prostega časa, možnost samopotrjevanja, izboljšanje telesne pripravljenosti itd.) in prilagajajo vadbene aktivnosti društvenih programov potrebam deležnikov, lahko na takšen način uspešno vzpostavijo in ohranjajo motivacijo za udeležbo v športu na splošno ter posledično tudi motivacijsko strukturo članstva društva.

Dolgoročnih uspehov v športnih društvih ne gradijo posamezniki oziroma vodje, temveč celotna delovna ekipa in člani, ki »dihajo« z društvom. Vodje oziroma predsedniki so le usmerjevalci, ki s pomočjo menedžmenta obvladajo različne motivacijske in druge prijeme z namenom doseganja zadanih ciljev društva in hkrati zadovoljstva pri delu.

Ugotovili smo, da je predsedniška funkcija obremenjena z najrazličnejšimi področji (vodenje in organizacija, načrtovanje in odločanje, upravljanje s človeškimi, finančnimi in drugimi viri, trženje, športna znanja idr.), ki očitno prepletajo tako upravljavsko kot menedžersko vlogo. Zato zagovarjamo tezo, da predsednik športnega društva, ki poleg svoje reprezentativne vloge opravlja tudi dodatne strokovne naloge in skrbi za celoten menedžment društva iz vseh mogočih perspektiv, opravičuje svojo funkcijo kot profesionalno (plačano) funkcijo. Hkrati tudi članstvo pričakuje, da bo izvoljeno vodstvo celovito izvajalo menedžment športnega društva, za katerega so mu izkazali zaupanje vodenja.

Kot smo že večkrat omenili, je vsaka organizacija unikatna. Zato ni nujno, da vse ugotovitve diplomske naloge veljajo za vsa športna društva, ki delujejo na področju rekreacije v Sloveniji. Zagotovo je v manjših društvih drugačna motivacijska in organizacijska struktura. Vprašanje je tudi, ali se bodo takšna društva sploh ukvarjala z vzpostavljanjem strategije, saj so samozadostna oziroma je njihovo članstvo usmerjeno v zgolj eno dejavnost, nimajo ambicij širitve, niti nabiranja članstva. Velika športnorekreativna društva in njihove zveze pa imajo spet nekoliko drugačno specifično menedžmenta. Ugotovitve diplomske naloge lahko potrdimo tudi z Zakonom o društvih (2011), ki ne predpisuje organa nadzora temveč, zgolj način izvajanja nadzora nad razpolaganjem s premoženjem društva ter nad finančnim in materialnim poslovanjem društva. Za zakonitost poslovanja društva pa odgovarjata tako društvo kot zastopnik društva. Vidimo, da zakonska določila omogočajo pretežno prosto odločanje glede nadziranja nad razpolaganjem s premoženjem društva, kar je lahko ugodno za delovanje društva kot dela civilne družbe.

Zaključujemo s trditvijo, da vodstva športnih društev velikokrat pričakujejo čarobne palice, recepte, natančne napotke, rešitve od zunaj, kako izvajati menedžment društva. A vendar je brez refleksije delovanja znotraj ožjega in širšega vodstva ter članov društva najverjetneje vsak poskus uvajanja novih strategij in/ali sprememb vnaprej obsojen na neuspeh.

## 5 VIRI

- Andrijašević, S. (1999). *Sport kao javno dobro. Ekonomski aspekti sporta i turizma*. Zagreb: Fakultet za fizičku kulturo.
- Bednarik, J., (1998). *Management v športu*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za šport, Inštitut za šport.
- Bednarik, J. (1999). *Nekateri vidiki financiranja in organiziranja športa v Sloveniji*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za šport.
- Bednarik, J., Kline, M., Petrovič, K. in Štrumbelj, B. (2001). Sports sponsorship in Slovenia. V Bednarik, J. (Ed.) *Some Economic Aspect of Sport in Slovenia* (str. 11–18). Ljubljana: UL, Faculty of Sport.
- Bednarik, J., Andreff, W., Popović, S., Jakšič, D., Kolar, E., in Jurak, G. (2013). Financial taxonomy of non-governmental sports organizations. *Kinesiology*, 45(2), 241–251.
- Berčič, H. (2002). *Redno športnorekreativno udejstvovanje je eden od temeljev uspešnega staranja*. *Šport*, 50 (2), 26–31.
- Bon, M., Kolenc, M., Peršolja, B. in Tomc, G. (2008). *Strategija razvoja športa v mestni občini Ljubljana od 2008 do 2012*. Ljubljana: Mesta občina Ljubljana.
- Chelladurai, P. (1994). Defining the field. *European Journal of Sport Management*. *Sport Management*, 1 (1), 7–21.
- Čandek, S., (2001). *Tehnike iskanja in načrtovanja pridobivanja sredstev - dotacij, donacij v neprofitnem sektorju*. V D. Jelovac (ur.). *Jadranske po nemirnih vodah managementa nevladnih organizacij* (str. 125–136). Ljubljana: Zavod Radio Študent.
- Dimovski, V., (2002). *Management neprofitnih organizacij*. V S. Možina (ur.). *Management – nova znanja za uspeh* (str. 694–737). Radovljica: Didakta.
- Dimovski, V., Penger, S. in Žnidaršič, J. (2005). *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Duh, M. (1995). Analiza različnih teorij o politiki podjetja. *Organizacija, revija za management, informatiko in kadre*. 31 (2), 78–87.
- Gostiša, M. (1996). *Participativni management*. Ljubljana: Enotnost, Studio participatis.
- Hauc, A. (2002). *Projektni management* Ljubljana: GV Založba.
- Ivanko, Š., (2002). *Management neprofitnih organizacij*. V S. Možina (ur.). *Management – nova znanja za uspeh* (str. 410–434). Radovljica: Didakta.
- Jovan, L. (1973). *Rekreacija delavcev v delovnih organizacijah*. Ljubljana: Delavska univerza Boris Kidrič.
- Jurak, G., Bednarik, J., Dimovski, V. (2007). Značilnosti vodenja v slovenskih športnih organizacijah. V (Jurak, G. Ur.) *Nekateri kazalniki uspešnosti športnih organizacij v Sloveniji*.

Koper: Založba Annales, Univerza na Primorskem, Znanstveno-raziskovalno središče Koper, 167–185.

Jurak, G. (2009). *Europe for citizens: Sports in 3D-three impact dimensions of sports- public health, active citizenship, social inclusion* (Raziskovalno poročilo). Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za šport.

Jurak, G., Popović, S., Jakšić, D., Kolar, E., Andreff, W. & Bednarik, J. (2013). The impact of the global economic crisis on the finances in sport: case of Slovenia. In Proceedings book of the 7th International Scientific Conference on Kinesiology "Fundamental and Applied Kinesiology – Steps Forward" (str. 440–446). Opatija: University of Zegreb, Faculty of Kinesiology.

Kanjuo-Mrčela, A. (1994). *Delničarstvo zaposlenih - na poti k ekonomski demokraciji*. Ljubljana: ČZP Enotnost. Kanjuo Mrčela, A. (1996). *Ženske v managementu*. Ljubljana: ČZP Enotnost.

Kavran, D. in Florjančič, J. (1994). *Kadrovska funkcija – management*. Kranj: Moderna organizacija.

Kolar, E. (2007). *Strategija razvoja kulture, športa in turizma v občini Vrhnika*. Vrhnika: Zavod Ivana Cankarja za kulturo, šport in turizem Vrhnika.

Kolar, E. (2012). *Razvijanje strategije Gimnastične zveze Slovenije*. Magistrsko delo, Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.

Kolar, E., Jurak G. in Kovač, M. (2010). *Analiza nacionalnega programa športa v Republiki Sloveniji 2000–2010*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za šport.

Kolarič, Z. in Rakar, T. (2010). *Obseg, struktura in vloga/funkcija slovenskih civilno-družbenih organizacij* (Raziskovalno poročilo). Ljubljana: Ministrstvo za javno upravo.

Kolarič, Z. (2001). *Različni znanstveno-teoretski pristopi k preučevanju neprofitnih organizacij*. V D. Jelovac (ur.). *Jadranske vode po nemirnih vodah managementa nevladnih organizacij* (str. 14–22). Ljubljana: Zavod Radio Študent.

Krajnc Plavlica, M. (2006). *Vpliv osebnih ciljev na napredovanje projekta*. Projektna mreža Slovenije, revija za projektni management. IX (2), 30–33.

Levovnik, M. (2006). *Odnos med vladnimi in nevladnimi organizacijami na področju športa v republiki Sloveniji*. Diplomsko delo, Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Lipovec, F. (1987). *Razvita teorija organizacije*. Maribor: Založba obzorja Maribor.

Marolt, J. (1995). *Management in mezo management*. V J. Florjančič (ur.). *Operativni management* (str. 400–431). Kranj: Moderna organizacija.

Mihelčič, M. (1995). Čistost jezika pri poimenovanju organizacijskih funkcij kot pomembna naloga stroke. *Organizacija, revija za management, informatiko in kadre*. 28 (4), 248–253.

Možina, S. (2002). *Vodja in vodenje*. V S. Možina (ur.). *Management – nova znanja za uspeh* (str. 498–539). Radovljica: Didakta.

Možina, S., Jereb, J., Florjančič, J., Svetlik, I., Jamšek, F., Lipičnik, B., idr. (1998). *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

- Pori, M., Pori, P., Pistotnik, B., Dolenc, A., Tomažin, K., Štirn, I., idr. (2013). *Športna rekreacija*. Ljubljana: Športna unija Slovenije, Fakulteta za šport.
- Pučko, D. (2002). *Strateško planiranje*. V S. Možina (ur.). *Management – nova znanja za uspeh* (str. 270–313). Radovljica: Didakta.
- Pučko, D. (2003). *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Pučko, D. (2008). *Strateški management 1*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Pučko, D., Čater, T. in Rejc Buhovac, A. (2009). *Strateški management 2*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Regina, N. (2007). *Dejavniki kakovosti organiziranja športne rekreacije*. Magistrsko delo, Maribor: Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede.
- Resolucija o Nacionalnem programu športa v Republiki Sloveniji za obdobje 2014–2023* (2014). Uradni List RS št. 26/2014.
- Retar, I. (1992). *Športni marketing ... ali kako tržiti šport*. Koper: Polo.
- Retar, I. (2006). *Uspešno upravljanje športnih organizacij*. Koper: Univerza na Primorskem, Znanstveno-raziskovalno središče, Inštitut za kineziološke raziskave, Založba Annales.
- Rozman, R., Kovač, J. in Koletnik, F. (1993). *Management*. Ljubljana: Gospodarski Vestnik.
- Rozman, R. (2000). Uresničevanje strategij s projektno organizacijo. *Projektna mreža Slovenije, revija za projektni management*. 3 (1), 5–11.
- Rozman, R. (2008). Namen in cilj projekta. *Projektna mreža Slovenije, revija za projektni management*. XI (2), 4–9.
- Rozman, R. (2002). Management neprofitnih organizacij. V S. Možina (ur.). *Management – nova znanja za uspeh* (str. 46–95). Radovljica: Didakta.
- Sedovnik, M. (2006). Model izvajanja strategij s projekti. *Projektna mreža Slovenije, revija za projektni management*. IX (2), 12–18.
- Sila, B. in Starc, G. (2010). Kdo zmore in si zna privoščiti zdravje? *Šport*, 52 (2), 115–123.
- Smernice razvoja – športna dejavnost KŠTM Sevnica*. (3.7.2014). Zavod za kulturo, šport, turizem in mladinske dejavnosti Sevnica. Pridobljeno 3.7.2014, iz <http://www.kstm.si/strategija-razvoja-sporta.html>.
- Stare, A. (2002). *Organiziranost projektov in projektne pisarne v različnih organizacijah. Izbrana poglavja iz projektnega managementa*. Ljubljana: Slovensko združenje za projektni management, 133–151.
- Svetlik, I. (2001). Menedžment človeških virov v neprofitnem sektorju. V D. Jelovac (ur.). *Jadranje po nemirnih vodah managementa nevladnih organizacij* (str. 47–52). Ljubljana: Zavod Radio Študent.
- Strategija systemskega razvoja nevladnih organizacij za obdobje 2003–2008* (2003), Ljubljana: Vlada RS – komisija za nevladne organizacije.



- Šugman, R. (1998). *Organiziranost športa doma in v svetu (II. Izdaja)*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za šport.
- Šugman, R., Bednarik, J., Kolarič, M. (2002). *Športni menedžment*. Ljubljana: Fakulteta za šport.
- Tavčar, M. & Trunk Širca, N. (2002). *Na poti k učeči se organizaciji*. Ljubljana: Visoka šola za management v Kopru in Šola za ravnatelje, Ljubljana.
- Turner J. R. (1993). *The handbook of project-based management*. Maidenhead: McGraw-Hill.
- Vila, A., (1994). *Organizacija in organiziranje*. Kranj: Moderna organizacija.
- Zakon o društvih* (2011). Uradni list RS št. 64/2011.
- Zakon o športu* (1998). Uradni list RS št. 22/1998.
- Zbornik kongresa športne rekreacije – 4. Kongres športne rekreacije (2003)*: Terme Četež.
- Zupan, N. (2001). *Nagradite uspešne*. Ljubljana: GV Založba.
- Žnidaršič Kranjc, A. (1996). *Ekonomika in upravljanje neprofitnih organizacij*. Postojna: DEJ, d.o.o.