

Kompetenčni model vseživljenjskega učenja na področju menedžmenta v športu

Znanstveni članek

UDK 374+796:005

KLJUČNE BESEDE: model strukture kompetenc, vseživljenjsko učenje

POVZETEK – Cilj članka je predstaviti izvorni kompetenčni model vseživljenjskega učenja na področju menedžmenta v športu, ki bo izpolnjeval pričakovanja odjemalcev, zaposlenih in lastnikov ter bo podlaga oblikovanja programov vseživljenjskega učenja športnih menedžerjev. Na podlagi teoretičnega modela splošnih in specifičnih kompetenc za učinkovit in uspešen menedžment v športu smo z metodo faktorske analize razvili model strukture kompetenc. Ugotovili smo, da največji delež variance kompetenc za uspešni menedžment v športu pokrivata kompetenčna dejavnika ustvarjalnost (splošne kompetence) ter poslovnoorganizacijska znanja in sposobnosti (specifične kompetence), manjše deleže variance pa pokriva preostalih osem dejavnikov (po štirje iz sklopov splošnih in specifičnih kompetenc). Razviti model smo uporabili kot izhodišče za oblikovanje predmetnika učinkovitega vseživljenjskega učenja in izboljšanje kompetentnosti športnih menedžerjev. Učni programi, zasnovani na podlagi razvitega kompetenčnega modela in predmetnika, lahko izboljšajo učinkovitost vseživljenjskega učenja na proučevanem področju.

Scientific paper

UDC 374+796:005

KEYWORDS: effective lifelong learning, model for a sport manager competencies structure

ABSTRACT – The aim of this paper is to present the original competencies model of lifelong learning in the field of sports management, which will meet the expectations of customers, employees as well as shareholders and will serve as the basis for creating lifelong learning programmes of sports managers. Based on a theoretical model of general and specific competencies for effective and efficient sports management, we have developed a models competencies structure. We have found that the largest proportion of competencies' variance for successful management in sport is covered by the competencies factors of creativity (general skills) and business-organizational knowledge and skills (specific competencies), and smaller proportions of the variance are covered by the remaining eight factors. Thus, the developed model has been used as a premise for designing the curriculum for effective lifelong learning and to improve the competencies of sports managers. The curricula designed on the basis of the developed competencies model and the curriculum can improve the effectiveness of lifelong learning in the area of our study.

1. Uvod

Sodobno vseživljenjsko učenje temelji na razvijanju in poglobljanju ključnih kompetenc. V teoriji zasledimo, da nekateri avtorji (Laval, 2005; Svetlik, 2006; Verle in Markič, 2012) poudarjajo odvisnost razumevanja pojma kompetence od časa in prostora ter navajajo, na primer Laval (2005), da so kompetence zaznamovane zlasti s kulturo, politiko in ekonomijo ter so vselej del družbenega konteksta. Družbene, politične in gospodarske razmere so danes turbulentne. Med najpomembnejše razloge za to štejemo zlasti politične spremembe v najbogatejših državah sveta, koncentraciji

finančnega kapitala ter številnih inovacijah, tehnoloških odkritjih, znanjih in novih vrednotah. “Nenehne, hitrejšje in pogostejše družbene, gospodarske, politične spremembe ter vse večja konkurenčnost čedalje bolj ogrožajo uspešnost poslovanja v organizacijah in njihov obstoj” (Verle in Markič, 2012, str. 9–10), zato nove okoliščine narekujejo uvajanje sprememb tudi na področju vseživljenjskega učenja v športu. Na strokovnem in izobraževalnem področju športa smo prepoznali potrebo po znanstvenem pristopu izdelave modela strukture kompetenc športnih menedžerjev s ciljem ugotoviti temeljne kompetence za učinkovit in uspešen menedžment, ki bi lahko prispeval k boljšemu delovanju športnih organizacij (Retar, 2014). Raziskovalci Bednarik (1998), Jurak (2006) in Kolar (2007) ugotavljajo, da se pri nas z menedžmentom v športu ukvarjajo večinoma prostovoljci brez ustreznih strokovnih znanj. Analiza ponudbe programov vseživljenjskega učenja kaže, da še ne obstajajo višješolski, visokošolski in univerzitetni dodiplomski programi pridobivanja kompetenc športnih menedžerjev. Prav tako še ne obstaja slovenski model strukture kompetenc, ki bi povezal izobraževalce z delodajalci in delojemalci.

Uspešnost športnih organizacij temelji na strokovnem delu zaposlenih in/ali prostovoljcev, ki delajo v športu. Njihovo delo načrtuje, organizira, vodi in nadzoruje športni menedžer, ki ima poleg drugih zmožnosti, sposobnosti, znanja in motivacije še mnoge kompetence, od vodstvenih, tehničnih do socialnih. Ker še vedno ni jasno, katere kompetence so najpomembnejše za športni menedžment ter katere oblike izobraževanja so najučinkovitejše pri pridobivanju in razvijanju kompetenc športnih menedžerjev, obstaja utemeljena potreba po razvoju modela strukture kompetenc, s katerim bi lahko pojasnili, katere kompetence lahko pomembno prispevajo k uspešnejšemu in učinkovitejšemu menedžmentu v športu.

V literaturi zasledimo različne opredelitve športnega menedžmenta (Chelladurai, 1994; Bartoluci, 1997; Parks in Qurterman, 2002; Daft, 2003; Lussier in Kimball, 2004; Houlihan, 2008), večina pa jih poudarja, da ta temelji na ravnanju s ključnimi viri, ki so pomembni za uresničevanje poslanstva in ciljev športne organizacije, priveditve ali športnika. Splošna opredelitev, ki bi enoznačno opredelila pojem menedžment v športu, še ne obstaja. Za potrebe raziskave uporabljamo opredelitev Retarja, Plevnika in Kolarja (2013, str. 83), ki navajajo, da je “menedžment v športu proces koordinacije s ključnimi viri in uspešnega sodelovanja s pomembnimi deležniki, ki omogočajo učinkovito uresničevanje poslovnih in športnih ciljev organizacije in/ali športnika v vseh procesih menedžmenta”. Tudi opredelitev kompetenc je v strokovni literaturi vse več, saj se precej avtorjev (McClelland, 1973; Lipičnik, 1998; Muršak, 2001; Gonzales in Wagenaar, 2003; Laval, 2005; Kohont, 2005; Kodelja, 2005; Svetlik, 2006; Štefanc, 2006; Verle in Markič, 2012) posveča kompetencam, ki imajo pomembno vlogo pri menedžmentu v različnih organizacijah in predstavljajo sodobno orodje, ki lastnikom, upravi in zlasti kadrovskim strokovnjakom v organizacijah pomaga pri učinkovitem ravnanju z ljudmi. V raziskavi uporabljamo opredelitev kompetence v športu “kot zmožnost uporabe znanja, sposobnosti, osebnostnih lastnosti, izkušenj in motivacije, da na svojstven način učinkovito opravimo pričakovano delo ali vlogo” (Retar, Plevnik in Kolar, 2013, str. 83).

Namen raziskave je prispevati k uspešnejšemu in učinkovitejšemu menedžmentu športnih organizacij in športnikov, medtem ko je njen cilj na podlagi razvitega modela strukture kompetenc športnega menedžerja oblikovati predmetnik učinkovitega vseživljenjskega učenja menedžerjev v športu.

Za sodobno družbo znanja je značilno, da izobraževalne organizacije organizirajo vseživljenjsko učenje na kompetenčnem modelu, ki temelji na izboru ključnih kompetenc. Če so pri tem izobraževalci usklajeni z delodajalci, kompetence ustrezajo trenutnemu povpraševanju na trgu dela oziroma mu sledijo. Nosilci teh kompetenc so zato želeni, zaposljivi, prožni posamezniki, pripravljeni na delo v spreminjajočem se okolju in usmerjeni v doseg rezultata. Pri tem velja opozoriti, da so tudi ranljivi, ker nimajo široke izobrazbe, ki bi jim omogočala večjo zaposljivost in mobilnost, ko se na primer trg dela spremeni. V nasprotnem primeru, ko so pričakovanja izidov znanja neusklajena s trgom dela, pa izobraževalci usposablajo težko ali celo nezasposljive uporabnike znanja. To lahko predstavlja nevarnost tako za posameznika, ki se izobražuje, kot tudi za družbo. Zato je ključna prednost procesa vseživljenjskega učenja, ki temelji na modelu strukture kompetenc, prav izhodišče za učinkovito usklajevanje potreb delodajalcev na trgu dela in izobraževalno sfero kot ponudnikom vseživljenjskega učenja.

2. Metodologija

Vzorec

Vzorec merjencev je predstavljala celotna populacija slovenskih športnih menedžerjev, ki izpolnjujejo izločitvene kriterije: da delajo v športni organizaciji, ki ima več kot 100.000 EUR letnih prihodkov in več kot enega zaposlenega, najmanj eno leto. Po podatkih Agencije Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve (AJPES, 2014) v Sloveniji delujeta sto dve (102) športni društvi in trije (3) zasebni zavodi, ki ustrezajo izločitvenim kriterijem. Upoštevali smo še dejstvo, da v Sloveniji poleg 93 odstotkov (AJPES, 2014) športnih organizacij, ki delujejo kot športna društva, obstajajo še športne organizacije, ki so organizirane kot gospodarske družbe in kot javni zavodi za šport. Zato smo vzorec razširili in izbrali še predstavnike tovrstnih športnih organizacij (20 organizacij), ki so ustrezale temeljnima izločitvenima kriterijema. Na elektronske naslove menedžerjev izbranih športnih organizacij (125) so bili julija 2013 posredovani spletni vprašalniki (www.mojaanketa.si/surveys/edit/290591753/). Vrnjenih je bilo petinosemdeset (85) pravilno izpolnjenih anketnih vprašalnikov. Na podlagi mnenja Andrewa, Pedersena in McEvoya (2011), ki trdijo, da je za populacijo med sto (100) in sto petindvajset posameznikov (125) ustrezen vzorec že enainosemdeset (81) anketirancev, smo sklepali, da je velikost vzorca ustrezen za nadaljnje analize.

Izmed vseh petinosemdeset (100%) anketirancev je bilo samo 8,2 odstotka oseb ženskega spola. Povprečna starost anketiranega slovenskega športnega menedžerja

je bila petinštirideset let in štiri mesece (± 10 let in 6 mesecev). Največ anketirancev (68%) je v starostnem razponu od trideset do petdeset let. V anketi so sodelovali anketiranci iz sedemindvajsetih slovenskih krajev. Pričakovano jih je bilo največ iz Ljubljane (42,4%), sledijo anketiranci iz Kopra (11,8%), Nove Gorice (7,1%), Maribora (4,2%) in Kranja (4,2%). Drugi anketiranci so iz preostalih večjih in manjših krajev z dvema ali enim anketirancem. Največ anketirancev dela v športni organizaciji na delovnem mestu predsednika (17,6%), športnega direktorja (16,5%) in sekretarja. Sledijo anketiranci, ki opravljajo dela in naloge športnega direktorja (16,5%). Samo 9,4 odstotka anketirancev je navedlo, da opravljajo dela in naloge na delovnem mestu športnega menedžerja, 12,9 odstotka pa, da so športni trenerji in športni menedžerji hkrati. Kot drugi poklic oziroma funkcijo v športu, ki jo opravljajo, pa preostalih 27,1 odstotka. Največ menedžerjev opravlja delo v športni organizaciji, v kateri so trenutno zaposleni, do pet let in imajo skupne delovne dobe med enajst in petnajst let. Prevladujejo menedžerji (43,5%) z visoko/univerzitetno stopnjo formalne izobrazbe, hkrati pa je še vedno precejšnji delež anketirancev (21,2%) s samo srednješolsko stopnjo izobrazbe. Med anketiranci je 5,9 odstotka menedžerjev z doktoratom znanosti, z magisterijem 8,2%, z višjo/strokovno izobrazbo 8,2 in 12,9 odstotka menedžerjev z višješolsko stopnjo formalne izobrazbe. V raziskavi je sodelovalo kar 78,8 odstotka menedžerjev, ki so imeli dokončano visoko/univerzitetno, višješolsko in višjo stopnjo formalne izobrazbe, čeprav je treba tudi podatku, da ima 21,2 odstotka menedžerjev samo srednjo strokovno izobrazbo, nameniti posebno pozornost. Polovica menedžerjev se ne izobražuje več. Za nedoločen čas je zaposlena polovica anketiranih športnih menedžerjev (50,6%), 25,9 odstotka pa jih opravlja dela prostovoljno. Samo 14,1 odstotka anketirancev je odgovorilo, da delajo v javnem zavodu – organizaciji, registrirani po Zakonu o zavodih, 8,2 odstotka anketirancev, da so zaposleni v zasebni gospodarski družbi – organizaciji, registrirani po Zakonu o gospodarskih družbah, največ anketirancev, (40%), da delujejo v športnem društvu – organizaciji, registrirani po Zakonu o društvih, 28,2 odstotka anketirancev, da delajo v nacionalni športni zvezi – organizaciji, registrirani po Zakonu o društvih, in 3,5 odstotka anketirancev, da delujejo v zasebnem zavodu in drugod.

Vzorec spremenljivk

Vzorec spremenljivk je predstavljalo dvanajst (12) splošnih in dvaindvajset (22) specifičnih kompetenc, ki so predstavljale teoretični model strukture kompetenc športnih menedžerjev (Retar, 2014, str. 36–37). Kompetence so bile v modelu ustrezno strukturirane v štiri področja temeljnih človekovih zmožnosti (Lipičnik, 1998): znanja, sposobnosti, lastnosti in motivacija. Štiriinštrideset (34) izbranih kompetenc, razdeljenih med splošne in specifične kompetence, je tvorilo avtorski anketni vprašalnik (Retar, 2014, str. 125–127). Anketiranci so ocenili pomembnost posamezne kompetence z lestvico od 1 (najmanj pomembna) do 6 (najpomembnejša).

Postopek obdelave podatkov

Podatke, zbrane s spletno anketo, smo obdelali s statističnim programom SPSS (angl. Statistical Package for the Social Sciences). Primernost pridobljenih podat-

kov za uporabo metode faktorске analize smo predhodno preverili z metodo Kaiser-Meyer-Olkina (KMO), s katero smo preverjali ustreznost vzorčenja. Ugotovili smo, da vrednost KMO za skupino splošnih kompetenc znaša 0,757 in za skupino specifičnih kompetenc 0,843, kar predstavlja ustrezni vrednosti za izvedbo faktorških analiz in sklepanje o zanesljivosti izračunanih dejavnikov (Hutcheson in Sofoniou, 1999). Izračunan je bil tudi Bartlettov test sferičnosti, ki je pokazal, da so korelacije med postavkami za obe skupini kompetenc zadostno visoke (za skupino splošnih kompetenc je bil $\chi^2(66) = 253,88$, $p < 0,001$; za skupino specifičnih kompetenc je bil $\chi^2(231) = 1.000,2$, $p < 0,001$) in omogočajo nadaljnjo analizo. Za ugotavljanje faktorške strukture kompetenc smo izvedli faktorški analizi po Hotellingovi metodi glavnih komponent, ločeno za področje splošnih kompetenc (dvanajst (12) kompetenc) in področje specifičnih kompetenc (dvaindvajset (22) kompetenc). Za ekstrakcijo dejavnikov smo uporabili Kaiser-Guttmanov kriterij. Za doseganje čistejše in preglednejše strukture dejavnikov smo uporabili pravokotno varimax rotacijo projekcije vektorjev. Dobljeni faktorški strukturi kompetenc sta predstavljali temelj za razvoj predmetnika vseživljenjskega učenja na področju športnega menedžmenta.

3. Rezultati

Sklop splošnih kompetenc je vseboval dvanajst (12) spremenljivk, ki predstavljajo splošne kompetence. S faktorško analizo s pravokotno varimax rotacijo projekcije vektorjev in uporabo Kaiser-Guttmanovega kriterija smo ugotovili, da je imelo pet dejavnikov lastne vrednosti večje od ena ($\lambda > 1$). Vsi dejavniki so skupaj pojasnili 71 odstotkov variance. Sklop specifičnih kompetenc je sestavljalo dvaindvajset (22) spremenljivk, ki predstavljajo specifične kompetence. Z omenjeno analizo smo ugotovili, da je imelo pet dejavnikov lastne vrednosti večje od ena ($\lambda > 1$). Vsi dejavniki so skupaj pojasnili 66 odstotkov variance (Retar, 2014, str. 98–106).

Na podlagi ugotovljenih dejavnikov smo iz sklopa splošnih kompetenc, ki so najbolj pojasnjevale posamezni dejavnik, oblikovali ustrezne učne predmete, ki omogočajo pridobivanje splošnih temeljnih znanj tako na področju menedžmenta kot športa. Na področje dejavnikov iz sklopa specifičnih kompetenc pa smo uvrstili predmete, ki omogočajo aplikacijo temeljnih znanj neposredno na področje menedžmenta v športu. Kolar (2007) je s sodelavci strukturiral znanja športnih menedžerjev na treh ravneh. V pričujočem modelu strukture kompetenc pa smo razvili dve ravni. Na prvi ravni splošnih kompetenčnih dejavnikov so opredeljena primarna znanja, ki omogočajo poznavanje organiziranosti in doktrine športa ter procesa menedžmenta združb. Na drugi ravni, to je v sklopu specifičnih kompetenčnih dejavnikov, pa so sekundarna znanja, ki omogočajo aplikacijo primarnih znanj na področju menedžmenta v športu. Model na prvi ravni predvideva delitev znanj na specifična znanja s področij športa in menedžmenta, medtem ko na drugi ravni predstavlja tista znanja, ki so lastna področju športnega menedžmenta. Struktura modela z učnimi predmeti je razvidna iz tabele 1.

Tabela 1: Model predmetnika vseživljenjskega učenja športnih menedžerjev

	<i>Kompetenčni faktor</i>	<i>Predmetnik</i>
<i>Model strukture splošnih kompetenc</i>	Faktor ustvarjalnost (pojasnjuje 32% variance)	Menedžment ustvarjalnosti in inovacij
	Faktor komunikacija (pojasnjuje 11% variance)	Komuniciranje in odnosi z javnostmi
	Faktor znanje menedžmenta (pojasnjuje 9% variance)	Menedžment in organizacija
	Faktor znanje športne stroke (pojasnjuje 8% variance)	Antropološka kineziologija
		Teorija športnega treninga
Faktor ravnanje z ljudmi (pojasnjuje 8% variance)	Ravnanje z ljudmi pri delu	
<i>Model strukture specifičnih kompetenc</i>	Faktor poslovnoorganizacijska znanja in sposobnosti (pojasnjuje 39% variance).	Menedžment športnih organizacij
	Faktor finančno-tržna znanja (pojasnjuje 9% variance)	Ekonomika športne organizacije
		Trženje v športu
		Menedžment športne infrastrukture
		Menedžment športnih prireditev
	Faktor sposobnost uravnavanja odnosov z okoljem (pojasnjuje 6% variance)	Organizacijski in pravni vidiki športa
		Strateški menedžment v športu
Faktor družbena odgovornost (pojasnjuje 5% variance)	Etični in trajnostni vidiki športa	
Faktor ravnanje s športniki (pojasnjuje 5% variance)	Ravnanje z ljudmi v športni dejavnosti	

4. Razprava

Primerjava izsledkov raziskave z ugotovitvami avtorjev, ki so prav tako proučevali na kompetencah temelječe vseživljenjsko učenje na področju športnega menedžmenta in uporabljali podobno metodologijo (Jamieson, 1987; Lambrecht, 1987; Horch in Schütte, 2003), je pokazala precejšnjo skladnost. Jamieson (1987) je razvil avtorski model strukture kompetenc, ki ga oblikuje dvanajst (12) kompetenčnih dejavnikov: tehnike menedžmenta, načrtovanje, pravo, upravljanje, filozofija, poslovni postopki, komuniciranje, uradovanje, zagotavljanje varnosti, športna znanost, vzdrževanje športne infrastrukture in raziskave. Primerjava razvitega modela strukture kompetenc športnega menedžerja pokaže skladnost z Jamiesonovim modelom pri dejavnikih finančno-tržna znanja, raziskovalno znanje, znanje menedžmenta, znanje športne stroke, poslovnoorganizacijska znanja in sposobnosti, sposobnost uravnavanja odnosov z okoljem ter komunikacija. Jamiesonova faktorska struktura prostora kompetenc športnega menedžerja (1987) ne vsebuje dejavnikov ravnanje z ljudmi, ravnanje s športniki in ustvarjalnost. Razviti model pa ne vključuje področja zagotavljanja varnosti, ki bi ga lahko pogojno povezali z dejavnikom družbene odgovornosti.

Lambrecht (1987) je s faktorško analizo oblikoval šest (6) dejavnikov: načrtovanje in nadziranje, komunikacijske spretnosti, poznavanje športne stroke, odnosi z javnostjo, računovodstvo ter financiranje. Naš model se ujema z Lambrechtovim modelom glede naslednjih dejavnikov: komunikacija, znanje menedžmenta, znanje športne stroke in finančno-tržna znanja. Lambrecht (1987) prav tako kot Jamieson (1987) v svoji faktorški strukturi kompetenc ni ekstrahirala dejavnikov ravnanje z ljudmi v organizaciji in ravnanje s športniki, ki sta temeljni kompetenci za učinkovit menedžment športnih organizacij. Za te organizacije je namreč značilno, da slonijo na izvajanju storitev, ki jih izvajajo ljudje, njihova uspešnost pa se v večini primerov meri z doseženimi rezultati športnikov in športnih ekip. Zato je lahko prisotnost teh dveh dejavnikov, ki določata potrebne kompetence menedžerjev v športu, ključna za doseganje športnih in poslovnih ciljev športne organizacije. Lambrecht (1987) v faktorški strukturi prav tako ni opredelil dejavnikov ustvarjalnost, sposobnost uravnavanja odnosov z okoljem in družbena odgovornost, ki so pomembni za učinkovito delovanje športnih organizacij, zlasti v današnjem hitro razvijajočem se poslovnem okolju.

Horch in Schütte (2003) sta s faktorško analizo preoblikovala petindvajset (25) kompetenc v sedem dejavnikov: računovodstvo in financiranje, zakonodaja, upravljanje objektov, trženje, upravljanje virov, športna znanost in informacijska tehnologija. Primerjava z našim modelom pokaže, da gre za ujemanje pri naslednjih dejavnikih: komunikacija (pri čemer uporabo in ravnanje z informacijsko tehnologijo razumemo kot pogoj za vzpostavitev komunikacije z okoljem), znanje športne stroke, ravnanje z ljudmi, finančno-tržna znanja in sposobnost uravnavanja odnosov z okoljem. Zanimivo je, da Horch in Schütte (2003) v strukturi kompetenčnih dejavnikov ne navajata dejavnikov, ki nakazujejo potrebo po kompetencah na področju menedžmenta in organizacije, ter da prav tako kot Lambrecht (1987) in Jamieson (1987) nista ekstrahirala dejavnika, povezanega s kompetencami za ravnanje s športniki, dejavnika ustvarjalnosti in dejavnika družbene odgovornosti.

Primerjavo izsledkov lahko sklenemo z ugotovitvijo, da imajo obravnavani modeli strukture kompetenc športnega menedžerja nekatere skupne oziroma podobne dejavnike, s katerimi bi lahko pojasnili, katere so tiste ključne kompetence, ki naj bi jih programi vseživljenjskega učenja razvijali in poglobljali, da bi bili športni menedžerji kompetentni za športno in poslovno uspešno ravnanje s športnimi organizacijami in športniki. Ugotavljamo še, da nobena od primerjanih raziskav ni odkrila dejavnikov ustvarjalnost in družbena odgovornost, ki predstavljata sodoben trend menedžmenta ne glede na tip organizacije. Ustvarjalnost pri delu menedžerja namreč predstavlja tiste kompetence, ki so za sodobni menedžment ključne pri hitrem in kreativnem odzivanju na spremembe v okolju in znotraj organizacije ter tudi na spreminjajoče se zahteve trga. Prav tako je družbena odgovornost z vidika trajnostnega delovanja in moralno-etičnih standardov dela menedžerja tista kompetenca sodobnega menedžerja, ki pomembno vpliva na ugled organizacije v ožjem in širšem družbenem okolju. Menimo, da je model, ki smo ga razvili, popolnejši od primerjanih, saj upošteva vse kompetenčne dejavnike, ki so jih razvili avtorji predhodnih raziskav, zraven pa kot prepoznane kompetenčne dejavnike vzpostavlja predvsem tiste, ki so pomembni za

sodobni menedžment športnih organizacij. Med slednje prištevamo predvsem družbeno odgovorno in kreativno poslovanje organizacij ter skrb za razvoj človeškega kapitala kot temeljnega gradnika uspešnosti športnih organizacij v družbi znanja.

5. Sklep

Samo kompetentni športni menedžerji lahko prispevajo k ustvarjanju pogojev za uresničevanje tako poslovnih kot športnih ciljev organizacij v športu. Zato smo razvili avtorski model strukture kompetenc športnega menedžerja, ki je podlaga opredeljevanju najpomembnejših kompetenc, ki so odločilnega pomena za uspešen menedžment športnih organizacij. Model predstavlja aplikativna izhodišča za oblikovanje predmetnika, ki razvija ugotovljene ključne kompetence. Pri posploševanju rezultatov moramo biti zaradi omejitev, ki izvirajo iz vzorca in instrumentarija, zadržani, vendar razviti model lahko prispeva k razvijanju ugodnega okolja za razvoj in krepitev kompetentnosti menedžerjev v športu. Ugotovitve, ki smo jih pridobili z raziskavo, predstavljajo učinkovite smernice za izobraževalne organizacije, zlasti kot usmeritve pri oblikovanju ali prenovi različnih programov in vsebin vseživljenjskega učenja. Tako bodo ponudniki vseživljenjskega učenja lahko okrepili svojo vlogo pri nadaljnjem strokovnem usposabljanju ali izobraževanju športnih menedžerjev. Učni izidi pa bodo še bolj usklajeni s pričakovanji ključnih deležnikov: uporabnikov znanja, športnega trga dela in odjemalcev v športu. Avtorji predlagamo, da pri načrtovanju še neobstoječih tako višješolskih kot visokošolskih študijskih programov upoštevajo izsledke študije. Prav tako predlagamo, da pri morebitni prenovi obstoječega podiplomskega študijskega programa športnega menedžmenta na Univerzi v Ljubljani, ki ga izvaja Ekonomska fakulteta v sodelovanju s Fakulteto za šport, pristojni strokovnjaki proučijo in razmislijo o uporabi razvitega predmetnika iz pričujoče študije. Na podlagi rezultatov raziskave zasnovani študijski programi bodo namreč lahko povečali finančno vzdržnost tovrstnega izobraževanja, krepili zaposljivost uporabnikov ter konkurenčnost športnih organizacij pri uresničevanju poslovnih in športnih ciljev v današnjem nemirnem poslovnem okolju.

Iztok Retar, PhD, Jakob Bednarik, PhD, Edvard Kolar, PhD

Competencies model of lifelong learning in sports management

This paper presents the results of research whose aim has been to develop a new curriculum designed for effective lifelong learning in the field of sport management which has been developed on the basis of the competencies structure model for Slovenian sports managers. For the contemporary society of knowledge, it is typical that educational or-

organizations organize lifelong learning in line with the competencies model, based on a selection of key competencies. Given that the educators are in line with the employers, the competencies meet the current demand in the labour market and follow it. Holders of these competencies are therefore desired, employable, flexible individuals willing to work in a changing environment and focused on achieving results. It has to be noted that they are also vulnerable because they lack the broad education that would allow them to increase employability and mobility; for example in cases when the labour market changes. On the contrary, when the expectations of knowledge outcomes are inconsistent with the labour market, the educators train unemployable or barely employable holders of knowledge. This may pose a risk for an individual being educated as well as for the society. Therefore, the key advantage of the lifelong learning process, based on the model of the competencies structure is the premise of an effective coordination of the employers' needs in the labour market and the educational sphere as the provider of lifelong learning. Modern lifelong learning is based on developing and deepening its key competencies. In theory, it has been noted that some authors (Laval, 2005; Svetlik, 2006; Verl and Markič, 2012) emphasize the dependence of the competency concept understanding from time and space and they state (e.g., Laval (2005)), that the competencies are marked particularly by culture, politics and economy and are always a part of the social context.

In the literature, there are various definitions of sport management (Chelladurai, 1994; Bartoluci, 1997; Parks and Quarterman, 2002; Daft, 2003; Lussier and Kimball, 2004; Houlihan, 2008), most of them point out that it is based on the management of key resources, which are important for the realization of the mission and the goals of sports organizations, sports events and athletes. A general definition that would uniquely define the concept of management in sport does not yet exist. For the purposes of this research, we have used the definition of Retar, Plevnik and Kolar (2013, p. 83), saying that "sport management means the process of coordination with key resources and a successful cooperation with the relevant stakeholders to facilitate the effective realization/implementation of the business and sports' objectives of an organization and/or an athlete in all the processes of management." And there are more and more definitions of competencies in the scientific literature, because a lot of authors (McClelland, 1973; Lipičnik, 1998; Muršak, 2001; Gonzales and Wagenaar, 2003; Laval, 2005; Kohont, 2005; Kodelja, 2005; Svetlik, 2006; Štefanc, 2009; Verl and Markič, 2012) focus on the competencies which play an important role in management in various organizations and represent a modern tool for owners, administrators and especially human resource professionals in organizations helping them in effective staff management. In this study, we have used the definition of competency in sport "as the ability to use knowledge, skills, personal traits, experiences and motivation to effectively perform in a personal way the expected work or role" (Retar, Plevnik and Kolar, 2013, p. 83).

The study sample variables have accounted for 12 general and 22 specific competencies, which have represented a theoretical model of the competencies' structure of sports managers (Retar, 2014, pp. 36–37). The competencies have been appropriately structured in the model in four areas of basic human capabilities (Lipičnik, 1998): knowledge, skills, attributes and motivation. The author's survey questionnaire was composed

of 34 selected competencies divided between general and specific ones (Retar, 2014, pp. 125–127). The respondents rated the importance of each competence on a scale from 1 (least important) to 6 (most important). The sample represented the entire population of Slovenian sports managers that met the exclusion criteria and who work in a sport organization which has more than EUR 100,000 of annual revenue and more than one employee for at least one year. In July 2013, the website questionnaires (www.mojaanketa.si/surveys/edit/290591753/) were forwarded to the e-mail addresses of the managers of selected sports organizations (125). Up to 85 correctly completed questionnaires were returned. Based on the opinion of Andrew Pedersen and McEvoy (2011), who argue that from a population of between one hundred (100) and one hundred and twenty-five individuals (125), an appropriate pattern is eighty-one (81) of the respondents, it was concluded that the sample size is appropriate for further analysis. To determine the factor structure of the competencies, we performed the factor analysis after the Hotelling method of principal components, separately for the field of general competencies (12 competencies) and for the area of specific competencies (22 competencies). For the extraction of factors, the Kaiser Guttman criterion was used. In order to achieve a cleaner and more transparent structure of factors, we used orthogonal Varimax rotation projection vectors. The obtained factor structure of the competencies represented the basis for the development of the curriculum for lifelong learning in the field of sports management.

A set of general competencies contained twelve variables that represent general competencies. By applying the factor analysis with Varimax rotation perpendicular vectors projection and using the Kaiser-Guttman criteria, we found that five factors had their individual values greater than one ($\lambda > 1$). All the factors together were able to explain 71% of the variance. A set of specific competencies consisted of twenty-two variables representing specific competencies. We found that five factors had their individual values larger than one ($\lambda > 1$). All the factors together were able to explain 66% of the variance. Based on the identified factors and the variables (competencies) that were clarifying a single factor the most, we established appropriate learning subjects enabling the acquisition of general basic and applied knowledge and developing skills both in the field of management, as well as sport. Kolar et al., (2007) structured the knowledge of sports managers at three levels. In addition, in this model of competencies structure we have developed two levels. At the first level of general competency factors, the primary skills are defined that enable the knowledge of the sports organization and the doctrine of sport as well as the process of societies/associations management. At the second level within the scope of specific competencies, there are secondary skills that enable the application of primary skills in the field of management in sport.

Thus, the developed model was used as a starting point for designing the curriculum for effective lifelong learning and for the improvement of the competencies of sports managers. For the factor structure in the area of general competencies, we developed a curriculum consisting of six items and for the space factor structure of specific competencies we developed a curriculum with nine items. The total proposed curriculum comprises 15 subjects, which in our opinion cover the area of competency development for activities in the field of sports management well.

In comparing the results of our study with the findings of the authors who also studied the competence-based lifelong learning in the field of sports management and who used a similar methodology (Jamieson, 1987; Lambrecht, 1987; Horch and Schütte, 2003), we believe that the model that we have developed is more complete compared to the others, since it takes into account all the competencies' factors developed by the authors of previous researches, and besides the recognized competencies' factors particularly underlines those that are relevant to the modern management of sports organizations. Among the latter, we classify primarily the socially responsible and creative business activities of organizations as well as their concern for the development of human capital as a fundamental cornerstone for successful sports organizations.

The findings which were obtained in the study represent effective guidelines for educational organizations in particular as a starting point for the creation or renovation of various programmes and the contents of lifelong learning. Thus, providers of lifelong learning can strengthen their role in either further education or the professional training of sports managers. The learning outcomes will be more in line with the expectations of key stakeholders: knowledge users, the sports labour market and customers in sport. As the authors, we suggest that in designing even non-existent high education and higher education curricula as well as in the renovation of the existing ones the results of the study are taken into account. The study programmes based on the results of the research may actually increase the financial sustainability of such education, enhance the employability of users and increase the competitiveness of sports organizations in achieving their business goals and sports objectives in an increasingly turbulent business environment.

LITERATURA

1. AJPES. (2014). Letna poročila društev za leto 2012. Ljubljana: Agencija za javnopravne evidence in storitve.
2. Andrew, D., Pedersen, P., McEvoy, C. (2011). Research Methods and Design in Sport Management. Champaign: Human Kinetics.
3. Bartoluci, M. (1997). Ekonomika in menedžment sporta. Zagreb: Fakultet za fizičko kulturo sveučilišta u Zagrebu.
4. Bednarik, J., Kolenc, M., Petrović, K., Simoneti, M., Šugman, R. (1998). Ekonomski pomen slovenskega športa – vidiki organiziranosti in financiranja športnih organizacij v Sloveniji. Ljubljana: Fakulteta za šport, Inštitut za šport.
5. Chelladurai, P. (1994). Sport Management. Defining the Field. European Journal for Sport Management, št. 1, str. 7–21.
6. Daft, L.R. (2003). Management. Manson: Thomson South-Western West.
7. González, J., Wagenaar, R. (2003). Tuning Educational Structures in Europe. Final Report. Pilot Project Phase. Groningen: Bilbao.
8. Horch, H.D., Schütte, N. (2003). Competencies of sport managers in German sport clubs and sport federations. Routledge: Taylor & Francis Group. Managing Leisure, 8, št. 2, str. 70–84.
9. Houlihan, B. (2008). Sport and Society. London: SAGE Publications.
10. Hutcheson, G., Sofroniou, N. (1999). The multivariate social scientist: Introductory statistics using generalized linear models. London: Sage Publications.

11. Jamieson, L.J. (1987). Competency-based approaches to sport management. *Journal of Sport Management*, št. 1, str. 48–56.
12. Kodolja, Z. (2005). Vseživljenjsko učenje – od svobode k nujnosti. Ljubljana: Vzgoja in izobraževanje, št. 35(3), str. 9–18.
13. Jurak, G. (2006). Značilnosti vodenja prostovoljcev v športnih organizacijah v Sloveniji. Magistrsko delo. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
14. Kohont, A. (2005). Kompetenčni profili slovenskih strokovnjakov za upravljanje človeških virov. Magistrsko delo. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede.
15. Kolar, E., Jurak, G., Bednarik, J., Kolenc, M. (2007). Struktura znanj športnega menedžerja. *Ljubljana: Šport*, 55, priloga št. 2, str. 40–48.
16. Laval, C. (2005). Šola ni podjetje. Neoliberalni napad na javno šolstvo. Ljubljana: Krtina.
17. Lambrecht, K.W. (1987). An Analysis of the Competencies of Sports and Athletic Club Managers. *Journal of Sport Management*, 1, št. 2, str. 116–128.
18. Lipičnik, B. (1998). Menedžment z ljudmi pri delu (Human Resources management). Ljubljana: Gospodarski vestnik.
19. Lussier, R., Kimball, D. (2004). Sport management. Principals, Applicationas, Skill Development. Mason: Thompson Learning.
20. McClelland, D. (1973). Testing for competence rather than for “intelligence”. *American Psychological association*. Pridobljeno dne 20.01.2015 s svetovnega spleta: <http://www.therapiebreve.be/documents/mcclelland-1973.pdf>.
21. Muršak, J. (2001). Kompetence kot osnova razvoja sodobnih sistemov poklicnega izobraževanja. Ljubljana: Sodobna pedagogika, št. 52(4), str. 66–78.
22. Parks, J., Quarterman, J. (2002). Contemporary sport management. Champaign: Human Cinetics.
23. Retar, I., Plevnik, M., Kolar, E. (2013). Key competences of Slovenian sport managers. Koper: Univerza na Primorskem, Znanstveno-raziskovalno središče, Inštitut za kineziološke raziskave, Univerzitetna založba Annales. *Annales kinesiologiae*, 4, št. 2, str. 81–94.
24. Retar, I. (2014). Razvoj modela strukture kompetenc športnih menedžerjev kot izhodišče za vseživljenjsko učenje. Doktorska disertacija. Koper: Univerza na Primorskem, Pedagoška fakulteta.
25. Svetlik, I. (2006). O kompetencah. Ljubljana: Vzgoja in izobraževanje, št. 37(1), str. 4–13.
26. Štefanc, D. (2006). Koncept kompetence v izobraževanju: opredelitve, pristopi, dileme. Ljubljana: Sodobna pedagogika, št. 57(5), str. 66–85.
27. Verle, K., Markič, M. (2012). Kompetence vršnih menedžerjev in organiziranost kot osnova uspešnosti organizacije. Koper: Univerza na Primorskem, Fakulteta za menedžment.

Dr. Iztok Retar (1958), asistent za področje kineziologije na Pedagoški fakulteti Univerze na Primorskem v Kopru.

Naslov: Cesta v Zgornji Log 21, 1000 Ljubljana, Slovenija; Telefon: (+386) 041 310 958

E-mail: iztok.retar@pef.upr.si

Dr. Jakob Bednarik (1958), izredni profesor na Univerzi na Primorskem, Znanstveno-raziskovalno središče, Inštitut za kineziološke raziskave v Kopru.

Naslov: Na Griču 2, 1000 Ljubljana, Slovenija; Telefon: (+386) 040 201 356

E-mail: jakob.bednarik@zrs.upr.si

Dr. Edvard Kolar (1970), izredni profesor na Univerzi na Primorskem, Znanstveno-raziskovalno središče, Inštitut za kineziološke raziskave v Kopru.

Naslov: Bevke 61b, 1358 Log pri Brezovici, Slovenija; Telefon: (+386) 041 376 381

E-mail: edvard.kolar@zrs.upr.si