



Klemen Širok,

Elizabeta Zirnstein, Ajda Fošner, Suzana Sedmak, Barbara Švagan,
Ana Grdovič Gnip, Igor Stubelj, Suzana Laporšek

Kompetence prihodnosti v športni industriji

Future skills in sport industry

Izvleček

Šport kot gospodarska panoga doživlja hitro preobrazbo, ki jo poganjajo digitalizacija, avtomatizacija in širjenje umetne inteligence. Ti premiki preoblikujejo zahteve na trgu dela in odpirajo vprašanja o ustreznosti veljavnih kompetenčnih modelov. Članek uporablja metodologijo predvidevanja potreb po znanju in veščinah (angl. skills anticipation) ter jo prilagaja posebnostim športne industrije. Analiza temelji na pregledu sive literature, kot so poročila o strateškem predvidevanju in svetovalna poročila, ter izsledke primerja z evropskim ogrodjem znanja, veščin, kompetenc in poklicev (ESCO) ter nedavnim sistematičnim pregledom kompetenc na področju športnega menedžmenta. Rezultati kažejo na dopolnjevanje tradicionalnih kompetenc, kot so vodenje, komunikacija, prilagodljivost in etična zavezanost, z novimi zahtevami po digitalnih, podatkovnih in povezanih kompetencah. Hkrati pa se kažejo pomembne vrzeli: kibernetška varnost, digitalna varnost in napredne digitalne veščine (npr. imerzivne tehnologije, upravljanje umetne inteligence). Ugotavljamo, da morajo izobraževalni programi in usposabljanja v športu združevati tehnične in k človeku usmerjene kompetence. Prilagodljive oblike izobraževanja in usposabljanja, kot so mikrodokazila, pa naj se dodatno osredotočijo na potrebne specialne veščine in kompetence, ki so bila prepoznane kot nezadostno zastopane.

Ključne besede: veščine, kompetence, prihodnost, napovedovanje kompetenc, tehnološke spremembe, športna panoga.

Abstract

The sport industry is undergoing rapid transformation driven by digitalisation, automation, and the spread of artificial intelligence. These shifts are reshaping workforce demands and raising questions about the adequacy of existing competency models. This article applies a foresight-oriented methodology, adapting international skills anticipation practices to the specificities of sport. The analysis relies primarily on grey literature, including industry foresight reports and benchmarks findings against the European Skills, Competences, Qualifications and Occupations (ESCO) framework and a recent systematic review of sport management competencies. Results show strong convergence between established competencies—such as leadership, communication, adaptability, and ethical commitment—and emerging requirements for digital, data, and AI-related skills. At the same time, critical gaps are evident: cybersecurity, digital security, and advanced digital skills (e.g., immersive media, AI governance). These competencies are insufficiently reflected in current frameworks despite their growing importance. The study concludes that curricula and training pathways in sport must integrate both technical and human-centred competencies. Flexible formats such as micro-credentials can serve to strengthen the missing skills.

Keywords: future skills, competencies, workforce development, skill forecasting, technological change, sport industry.

■ UVOD

V obdobju, ki ga zaznamujejo digitalizacija, avtomatizacija in umetna inteligenca, doživlja svet potrebnih poklicnih znanj in veščin globoko preobrazbo (Wang in Liu, 2015)

Glede na Poročilo o prihodnosti delovnih mest Svetovnega gospodarskega foruma (Di Battista idr., 2025) naj bi tehnološke veščine v prihodnjih petih letih pridobile pomen

hitreje kot katera koli druga skupina veščin. Več raziskav je poskušalo napovedati prihodnje potrebe po znanju in veščinah. Nekatere poudarjajo čedalje večjo pomembnost digitalne pismenosti in hibridnih naborov veščin, ki združujejo tehnično strokovnost s sposobnostmi, usmerjenimi k človeku. Druge v ospredje postavljajo vse večjo vlogo kognitivnih in socialno-čustvenih veščin, kot so reševanje problemov, prilagodljivost in sodelovanje. Nedslednosti



pri prepoznavanju, katere veščine bodo v različnih kontekstih najbolj dragocene, je mogoče pripisati razlikam v napovednih modelih. Nekateri dajejo prednost makroekonomskim trendom, drugi pa se osredotočajo na mikroravni, kot sta vedenje podjetij ali značilnosti posameznih delovnih mest (OECD, 2019). Čeprav je mogoče zaznati splošne vzorce, kot sta vse večji pomen prilagodljivosti in digitalnih kompetenc, natančne napovedi ostajajo negotove (Autor idr., 2023). Ta stalna negotovost poudarja potrebo po sektorsko specifičnih analizah, ki povezujejo globalna strateška predvidevanja z realnostjo posameznih industrij oziroma dejavnosti in poklicev.

Zakaj je to pomembno v športni industriji? Digitalizacija (umetna inteligenca, upodatkovanje ali angl. datafication, imerzivni mediji) ter spreminjajoče se vedenje navijačev in udeležencev na novo oblikujejo vloge v vrhunskem športu, na področju rekreacije in pri poslovanju v športu. Globalne ankete delodajalcev in poslovne analize dosledno opozarjajo na primanjkljaje v znanju in veščinah. Te izzive je mogoče opaziti tako v Severni Ameriki kot v Evropi. V Združenih državah Amerike denimo širitev lige NBA z novim turnirjem sredi sezone in mednarodnimi tekmami ponazarja, kako se poslovni modeli diverzificirajo in ustvarjajo nove zahteve po znanju in veščinah na področjih medijskih pravic, organizacije dogodkov in vključevanja navijačev (Giorgio idr., 2025). V Evropi je kolesarstvo postalo vodilni primer, kjer dogodki, kot je Tour de France, ponazarjajo, kako globalizacija, rast sponzorstev in digitalna interakcija z navijači spreminjajo zahtevane kompetence tistih, ki skrbijo za potek in izvedbo dogodka (PwC, 2025).

Da bi zapolnili to vrzel, prispevek uporablja pristop predvidevanja potreb po znanju in veščinah (angl. skills anti-

pation). Z analizo prihodnjih razvojnih trendov v športni industriji in njihovo primerjavo z veljavnimi kompetenčnimi modeli želi študija prepoznati verjetne premike pri potrebnih znanjih in veščinah ter postaviti izhodišča za prilagoditve v izobraževalnih sistemih in v sistemih za usposabljanja in izpopolnjevanja, da bo naslednja generacija strokovnjakov in zaposlenih v športu pripravljena na hitro spreminjajoče se okolje.

METODE

Raziskava uporablja pristop predvidevanja potreb po znanju in veščinah (skills foresight), zgrajen na okviru CEDEFOP (Bakule idr., 2016; Cedefop, 2021) in prilagojen posebnostim športne industrije. Cilj analize je prepoznati verjetne premike v potrebnih kompetencah s povezovanjem globalnih gibal sprememb v športni industriji z uveljavljenimi kompetenčnimi modeli.

Sistematični pregled literature je bil izveden v skladu z metodo PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses; Page idr., 2021) med junijem in septembrom 2025, pri čemer smo zajeli objave v obdobju po pojavu pandemije covid-19 (2019–2025). Iskanje je potekalo v podatkovnih bazah Scopus in Web of Science. V pregled smo prek iskalnika Google vključili tudi sivo literaturo, zlasti poročila mednarodnih organizacij in strokovnih združenj. Za iskanje so bili uporabljeni naslednji iskalni izrazi in kombinacije ključnih besed: sport industry, future skills, competencies. Pri izbiri virov smo upoštevali naslednje vključitvene kriterije: (a) vsebinski poudarek na prihodnjih ekonomskih ali poslovnih trendih, kompetencah, spretnostih ali potrebah na področju športa in industrije športa; (b) dostopnost celotnega besedila. Izključeni so bili viri, ki niso obravnavali prihodnjih kompetenc in spretnosti ali razvojnih trendov oziroma niso bili neposredno povezani s športno industrijo. Z iskanjem po podatkovnih bazah smo identificirali 17 zadetkov (8 WoS, 9 Scopus). V končno analizo je bilo vključenih 13 enot: en znanstveni članek, en sistematični pregled, šest poročil mednarodnih organizacij in pet poročil, objavljenih na spletu.

Analiza je bila izvedena v treh korakih.

(1) Pregled trendov in analiza gibal sprememb. V prvem koraku smo identificirali makro- in mezodejavnike, ki oblikujejo prihodnost športa, vključno z digitalizacijo, avtomatizacijo, upodatkovanjem, imerzivnimi mediji, novimi investicijskimi modeli ter spreminjajočim se vedenjem navijačev. Trendi in dejavniki so bili ugotovljeni na podlagi pregleda sive literature, kot so svetovalna poročila in poročila korporativnih napovedi.

¹ V besedilu termin »sport industry« prevajamo kot športna industrija in s tem izrazom zaobjamemo alternativne prevode, kot so »športna branža« ali panoga športa (kot gospodarska panoga).

(2) Prepoznavanje zahtevanih veščin. V drugem koraku smo prepoznane trende sistematično prevedli v njihove najverjetnejše implikacije z vidika zahtevanih veščin. Postopek je sledil logiki poročila Svetovnega gospodarskega foruma (Di Battista idr., 2025), ki tehnološke in organizacijske spremembe povezuje s kategorijami »naraščajočih« in »upadajočih« veščin, ter OECD Skills Outlook (OECD, 2019, 2023), ki prikazuje, kako gibalna sprememba preoblikujejo kognitivne, socialno-čustvene in tehnične kompetence. Izvedena je bila tematska analiza vsebine izbranih virov sive literature, s katero smo izluščili eksplicitne in implicitne reference na kompetence delovne sile, pri čemer je bila pozornost usmerjena na mikroraven veščin in ne na splošne kategorije.

(3) Primerjava z uveljavljenimi kompetenčnimi modeli. V zadnjem koraku smo prepoznane (prihodnje) veščine primerjali z veljavnim kompetenčnim modelom za športni menedžment, ki je bil razvit s sistematičnim pregledom in usklajen z razvrstitvijo ESCO (Guidotti idr., 2023).

Ključna posebnost te študije je njeno upoštevanje sive literature kot glavnega vira podatkov. Medtem ko se napovedni modeli (skills forecasting) McKinsey, Eurofound, CEDEFOP, OECD in Svetovnega gospodarskega foruma večinoma opirajo na ankete delodajalcev, ekonometrično modeliranje in uradne statistike dela, pričujoča raziskava gradi na korporativnih poročilih o predvidevanju (foresight), panožnih belih knjigah in sektorskih analizah. Tak pristop je pogosto uporabljen kot dopolnitev kvantitativnih projekcij (Bakule idr., 2016; Cedefop, 2021). Poleg tega analiza presega raven splošnih kompetenc, kot sta reševanje problemov in digitalna pismenost, ter se osredotoča na mikroraven veščin, ki so pomembne za poklice v športni industriji.

■ REZULTATI

Športna industrija – gibalna sprememba Gospodarski razvojni trendi v športni industriji

Športna industrija utrjuje svoj položaj ene najhitreje rastočih globalnih industrij, pri čemer gospodarsko rast poganja preplet novih virov prihodkov, investicijske dinamike ter rastoče globalne baze občinstva in privrženecv. Ritem njene preobrazbe se je v zadnjih desetletjih občutno pospešil in pričakovati je, da se bo v prihodnje še okrepil, saj se tehnološke in poslovne inovacije čedalje bolj prepletajo (Jacobs, 2024; Simmons School of Education, 2025).

Finančni uspeh športne industrije je razviden iz obsega trga. Globalna industrija športnih spektaklov je leta 2025 dosegla ocenjeno tržno vrednost 190 milijard ameriških dolarjev (Shah, 2023). Poleg tega je hitro rast zaznati tudi v podsektorjih. Spletne športne stave naj bi med letoma 2022 in 2027 rasle po povprečni letni stopnji 15,1 %, športne tehnologije pa v istem obdobju po stopnji 18,8 %. Velik

del tega zagona je mogoče pripisati prilivu novih virov prihodkov, donosnim vrednotenjem medijskih pravic ter širjenju segmentov občinstva in privrženecv kot posledici globalizacije (Shah, 2023). Šport postaja globalna gospodarska velesila, ki prihodke ustvarja ne le s tradicionalno prodajo vstopnic in televizijskimi prenosi, temveč čedalje bolj tudi z digitalnim blagom, virtualnimi vstopnicami in mednarodnimi sponzorskimi pogodbami. Regije, kot sta Azija in Afrika, se uveljavljajo kot ključni trgi. Mednarodne širitvene strategije večjih lig, na primer širitev lige NFL v Evropo, in huda konkurenca pri pridobivanju športnih megadogodkov, kot so olimpijske igre in svetovno prvenstvo FIFA, kažejo na donosnost globalnega športa (Simmons School of Education, 2025).

Drugi pomemben trend, ki preoblikuje športno industrijo, so investicijski modeli. Lastniške strukture, ki so bile tradicionalno v domeni družinskih lastnikov in pogosto motivirane z logiko »trofejnih naložb«, so se premaknile proti institucionalnim vlagateljem (npr. Liberty Media na področju motošporta) in zasebnim kapitalskim skladom (npr. družba Red Bird Capital je prevzela lastništvo nad klubom AC Milan). V zadnjem desetletju se je obseg naložb zasebnih kapitalskih skladov v šport podvojil, pri čemer vlagatelji pri vrednotenju premoženja ocenjujejo ne le prihodke in dobičkonosnost, temveč tudi ekonomiko stadionov, rast lig, velikost navijaške baze, vrednost blagovne znamke in operativno učinkovitost (Shah, 2023). Ta proces financiranja športa presega raven vrhunskih ekip in sega v nižje lige ter celo univerzitetni šport, kjer se procesi profesionalizacije hitro pospešujejo (Giorgio idr., 2025). Vzporedno s tem zasebni kapital na novo piše finančna pravila igre z naložbami v pametne stadione, večnamenske komplekse in raznovrstne prihodkovne modele, ki presegajo dogajanje na igrišču (PwC, 2025).

Pojav novih lig in tekmovanj dodatno prispeva k rasti športne industrije. V zadnjih letih so se ustanovile številne lige tako v tradicionalnih kot tudi v nišnih športih ter razširila tekmovanja. V Združenih državah Amerike so v ligi NBA uvedli nov turnir sredi sezone (2023–2024), v ligi NCAA pa končnico univerzitetnega ameriškega nogometa razširili na 12 ekip. FIFA je uvedla klubsko svetovno prvenstvo 2025 in število reprezentanc na moškem svetovnem prvenstvu povečala na 48 ekip za leto 2026. Hitro raste tudi trg ženskega športa. WNBA načrtuje širitev na 16 ekip do leta 2028, NWSL dodaja nove franšize v Bostonu in Denverju do leta 2026, v Evropi pa UEFA reformira ligo prvakinj in uvaja drugo klubsko tekmovanje (Giorgio idr., 2025). Čeprav vse nove lige ne bodo obstale, je pričakovati, da se bodo inovacije v tekmovalnih formatih, medijski ponudbi in obravnavi športnikov prenesle tudi v uveljavljena tekmovanja ter s tem dvignile raven profesionalizacije v celotnem sektorju.

Preplet športa in visokega šolstva prav tako doživlja velike spremembe. Ameriški univerzitetni šport čedalje bolj briše mejo med amaterstvom in profesionalizmom, pri čemer pogodbe o uporabi imena, podobe in podobnosti (NIL – Name, Image, and Likeness) športnike spreminjajo v komercialne blagovne znamke. Vzporedno postajajo športne stave pomemben finančni dejavnik, saj konference univerzitetnih športov v ZDA že raziskujejo možnosti, da bi prihodki od stav postali glavni vir financiranja plačil športnikov (PwC, 2025).

Trg športnega sponzorstva v ZDA se je v zadnjih letih močno razširil in naj bi do konca leta 2025 obsegal 115 milijard dolarjev, do leta 2030 pa 160 milijard, ob povprečni letni rasti 8,7 % (PwC, 2025). Čeprav vrednost sponzorstev ostaja skoncentrirana v štirih največjih profesionalnih ligah, se priljubljenosti širijo v nastajajoče športe in trge. Ključni dejavniki rasti so digitalizacija sponzorskih aktivnosti, vse večja priljubljenost netradicionalnih športov in mlajše občinstvo, ki je pripravljeno plačati za edinstvene in personalizirane izkušnje. Hiperpersonalizirano digitalno oglaševanje, podprto z analizo podatkov o navijačih v realnem času, bo še poglobilo odnos med sponzorji in navijači, medtem ko oglaševalci vse pogosteje preskakujejo agencije ter neposredno sodelujejo z ligami in ekipami (PwC, 2025).

Tehnološki razvojni trendi v športni industriji

Tehnologija preoblikuje športno industrijo na igrišču in zunaj njega, saj spreminja prakse treninga in nastopanja, zasnovo prizorišč, distribucijo medijskih vsebin ter komercialno logiko vključevanja navijačev. Napredni nosljivi senzorji in analitična programska oprema danes omogočajo natančen vpogled v realnem času v zdravje športnikov, obremenitve in taktično izvedbo. Zunaj igrišča tehnologija poganja vse bolj interaktivne in imerzivne (ali potopitvene) izkušnje navijačev prek družbenih omrežij, neposrednih potrošniških platform in novih oblik vsebin (Simmons School of Education, 2025), pri čemer se nove tehnologije širijo vse hitreje, s tem pa raste tudi dinamika inovacij in organizacijskih prilagoditev (Jacobs, 2024).

Pametna oblačila in obutev vključujejo biometrične senzorje in merilnike pritiska, ki omogočajo podrobne meritve (npr. točko stika pri udarcu žoge v nogometu, vzorce porazdelitve sile), s tem pa preprečevanje poškodb, spremljanje športnikov (v živo) in celo pripovedovanje zgodb (storytelling) v športnih prenosih. Poleg tega pametna športna oprema – od pametnih žog, ki pomagajo pri sojenju in njihovem sledenju, do vadbenih pripomočkov, ki analizirajo položaj roke ali stik žoge z loparjem – širi zajem podatkov od vrhunkega športa do razvoja mladih športnikov, medtem ko prilagodljive tehnologije širijo dostopnost v parašportu in inkluzivnem športu (Jacobs, 2024). Ta proces se ne omejuje le na vrhunski šport – z upadanjem stroškov in širšo uporabo (npr. pametni televizorji danes pomenijo

približno 75 % prodaje televizorjev v ZDA) je pričakovati, da bodo sorodne pametne športne tehnologije postale enako razširjene v množični udeležbi v športu in med navijači (Jacobs, 2024). Pomembno je tudi, da se po svetu pojavlja čedalje več novih, tehnološko naprednih prizorišč, zasnovanih za zagotavljanje športnih doživetij navijačem ne glede na lokacijo (Simmons School of Education, 2025).

Športna prizorišča prav tako doživljajo občutne spremembe. Pametni stadioni, opremljeni s povezljivostjo 5G, nadgradnjami obogatene resničnosti, brezstičnim vstopom, avtomatiziranimi kioski in storitvami, temelječimi na aplikacijah, na novo oblikujejo pričakovanja glede brezhbičnih, personaliziranih in s podatki obogatenih izkušenj v živo (npr. SoFi Stadium v Los Angelesu in Allegiant Stadium v Las Vegasu). Do leta 2035 naj bi prizorišča, ki združujejo digitalne in ekološke inovacije, prevladovala. Poleg tekem ta prizorišča delujejo kot celoletna večnamenska središča, saj gostijo koncerte, trgovino in gostinske dogodke (PwC, 2025). Na obzorju pa se že oblikujejo ideje o integraciji interaktivnih sedišč in prilagodljivih sistemov udobja po zgledu Disneyjeve potopitvene izkušnje (Jacobs, 2024).

Prav tako dinamično je področje medijev in distribucije vsebin. Premik k pretočnim platformam za prenos športnih dogodkov v živo ni več prihodnost, temveč operativna realnost. Ponudniki pretočnih videovsebin na zahtevo (angl. SVOD – streaming video on demand) pridobivajo pravice in uvajajo inovacije, kot so nakupi med prenosom, možnost stav med igro, skupinsko spremljanje prek družbenih omrežij in spremenjeno oglaševanje (Deloitte, 2025). Televizijske hiše in platforme širijo tudi dopolnilne vsebine, kar ponazarjajo primeri, kot so ManningCast ameriške medijske hiše ESPN, statistični podatki Next Gen Stats kanala Amazon Prime in Paramountov prenos tekem lige prvakov, ki jih vodi David Beckham. Takšni formati dopolnjujejo dokumentarne serije, pogovorne oddaje in vsebine v slogu resničnostnih šovov, zasnovane za celoletno zadrževanje naročnikov in privabljanje mlajših občinstev. Hkrati pa družbena omrežja ohranjajo vlogo glavnega kanala za distribucijo poudarkov (angl. highlights) in komentarjev. Več kot 90 % pripadnikov generacije Z in milenijcev namreč za spremljanje športnih vsebin uporablja družbena omrežja (Deloitte, 2025).

Potopitvene tehnologije dozorevajo. Nadgradnje z navidežno (virtual reality – VR) in razširjeno resničnostjo (augmented reality – AR) na prizoriščih (statistike igralcev, stavne kvote, usmerjevalni sistemi za gledalce) ter navidezna udeležba širijo dostop in monetizacijo onkraj sedeža na tribuni. Uporabljavci prizorišč se tega zavedajo in že ponujajo doživetja, ki presegajo samo gledanje – vključno z igralnimi (gamificiranimi) ali družbenimi dimenzijami (Jacobs, 2024). Pojavlja se širša kategorija »potopitvenega športa«: Cosmovi skupnostni (shared-reality) prostori (Los Angeles, Dallas; kmalu še Atlanta in Detroit), prizorišče Sphere z dogodkom UFC 306 »Noche UFC« (približno 20 milijonov dolarjev produkcije),

prenosi IMAX (odprtje olimpijskih iger v Parizu) ter hibridni golf TGL, ki združuje simulatorje z resničnimi igrišči. Ti koncepti želijo tekmovati z izkušnjo na prizorišču ter odpirajo nove modele distribucije in udeležbe (Deloitte, 2025).

Umetna inteligenca (UI) deluje kot presečni pospeševalec. Na strani navijačev UI poganja personalizirane vsebine (npr. NBC-jev »Your Daily Olympic Recap« na olimpijskih igrah v Parizu 2024, kjer je bilo iz približno 5.000 ur posnetkov ustvarjenih sedem milijonov različic povzetkov), oglaševanje in zagotavljanje storitev. Na stadionih preizkušajo na UI temelječe sisteme za prepoznavo obraza pri vstopu (PwC, 2025). Športne organizacije preoblikujejo operativne procese z namenom optimizacije odločitev (določanje cen, vzdrževanje, delovanje prizorišč) z uporabo podatkov in umetne inteligence (Giorgio idr., 2025; Shah, 2023). Strateški pristopi in na UI temelječe upravljanje ter krepitev zmogljivosti se kažejo skozi strategijo umetne inteligence Mednarodnega olimpijskega komiteja, ki zajema merjenje časa, personalizirane vsebine, trajnost, vključenost in podatkovno pripovedovanje (Shah, 2023). Na igrišču UI podpira natančnost sojenja (bejzbol, nogomet, tenis), digitalne dvojčke športnikov za optimizacijo zmogljivosti in napovedovanje poškodb, v prihodnje pa naj bi UI omogočala pomočnike trenerjev ter napovedne modele za športne stave (PwC, 2025).

Zadnji sklop je igrifikacija (gamifikacija), ki povezuje športne zmogljivosti, udeležbo in trženje. Nosljive naprave podpirajo vedenjske oziroma vadbene cilje (npr. cilji glede kaloričnega vnosa) ter omogočajo virtualna tekmovanja in lige, sorodne e-športu, s čimer širijo dostop neodvisno od geografskih omejitev (Jacobs, 2024). Gamifikacija – od fantazijskih vadb s profesionalci (angl. fantasy workouts), VR-lig in podatkovno podprtih izzivov – ustvarja bogate vire podatkov za personalizirano vključevanje in aktivacijo blagovnih znamk ter deluje kot kanal za pridobivanje mlajših občinstev (Jacobs, 2024; PwC, 2025). Pripadniki starostne skupine 18–34 let se približno 1,4-krat bolj verjetno udeležujejo športnih dogodkov v živo in so manj občutljivi za cene kot starejše skupine, hkrati pa dajejo prednost krajšim, bolj dinamičnim formatom ter potopitvenim vsebinam (PwC, 2025). Personalizacija prinaša finančne rezultate, saj velja, da je za približno 80 % potrošnikov bolj verjetno, da bodo kupovali pri podjetjih, ki ponujajo personalizirane storitve (Shah, 2023).

Upravljanje in ljudje v športni industriji

Organizacija in upravljanje športa bosta doživela velike spremembe, ki bodo preoblikovale načine interakcije med institucijami, športniki, navijači in komercialnimi partnerji. Na svetovni ravni te premike že kažejo veliki športni dogodki. MOK je prilagodil svoje postopke kandidatur in gostiteljstva ter omogočil večdržavno gostovanje, pri čemer si prizadeva za večjo trajnost in prilagodljivost (Jacobs, 2024). Tudi FIFA je odprla možnost sodelovalnih svetovnih prvenstev, razpršenih po regijah. Ti premiki odsevajo čedalje ve-

čje zavedanje, da je tradicionalni model »enega gostitelja« za številne države finančno in okoljsko nevzdržen.

V amaterskem in univerzitetnem športu se pod vprašaj postavljajo dolgoletne predpostavke o amaterizmu. Pravila o uporabi imena, podobe in podobnosti (angl. Name, Image, and Likeness – NIL) v Združenih državah Amerike skupaj s pozivi k sindikalnemu organiziranju športnikov ter tekočimi pravnimi izzivi kažejo, da se bodo morali sistemi upravljanja prilagoditi novim gospodarskim in družbenim realnostim (Jacobs, 2024). Ti premiki segajo onkraj finančnih ureditev. Ženski šport se denimo vse manj obravnava v primerjavi z moškimi dosežki in vse bolj kot področje z lastnim zagonom in tržno logiko. Hiter porast zanimanja in vlaganj v ženske lige po vsem svetu kaže, da bo ženski šport v prihodnjih desetletjih ostal gibalno rasti športne industrije (Jacobs, 2024).

Vključenost navijačev pomeni dodatno spremembo. Navijači prihodnosti bodo pričakovali hipersonalizirane izkušnje, tako na stadionu kot na spletu. Paketi obogatene resničnosti (AR) bodo posameznikom najverjetneje omogočali, da izberejo vrsto informacij, ki jih želijo videti med prenosi tekom v živo, medtem ko bodo algoritmično vodene analize prilagajale ponudbo gostinstva, prodajo vstopnic in medijske vsebine vsakemu uporabniku posebej (Jacobs, 2024). Analiza PricewaterhouseCoopers (2025) dodatno poudarja, da morajo biti te hipersonalizirane storitve zagotovljene v okolju, ki daje prednost zasebnosti. Preglednost glede uporabe podatkov, robustno šifriranje in jasni mehanizmi privolitve bodo postali ključne sestavine vključevanja navijačev.

Personalizacija preoblikuje tudi prihodkovne modele. Poleg prodaje vstopnic in televizijskih pravic športne organizacije čedalje bolj vlagajo v premijske navijaške izkušnje in ekskluzivne spominke. PricewaterhouseCoopers (2025) poroča, da so mlajši navijači za 21 % bolj verjetno kupci spominkov kot starejše starostne skupine in da so pripravljeni v povprečju porabiti 70 ameriških dolarjev več za vstopnico za dogodek v živo. Nezamenljivi žetoni (angl. Non-Fungible Tokens – NFT), zbirateljski predmeti, potrjeni z veriženjem blokov, in izdelki v omejenih izdajah bodo po pričakovanjih postali ključni ustvarjalci prihodkov. Poleg tega nepremičninske naložbe v stadionske komplekse in partnersko sodelovanje z blagovnimi znamkami temeljijo na ustvarjanju sinergij med športnimi organizacijami in njihovimi okoliškimi ekosistemi, v katerih imajo neposredne koristi lokalne restavracije, hoteli in trgovine (Shah, 2023).

Spreminja se tudi komercialno okolje partnerstev. Čeprav so lige in zveze v preteklosti obvladovale gradnjo blagovnih znamk, je z vzponom družbenih omrežij v središče rasti sponzorstev stopil športnik. Ta trend, ki temelji na blagovni vrednosti posameznih igralcev, dopolnjuje vse močnejši poudarek na namenskih partnerstvih (Shah, 2023). Pospešuje se tudi internacionalizacija partnerstev s športniki, kar od športnih organizacij zahteva navigiranje po zapletenih tujih regulativnih in kulturnih okoljih.

Na strani športnikov bo tehnološko podprto spremljanje še tesneje povežalo zdravje in športne zmožnosti z upravljanjem podatkov. Genetski vpogledi, biometrično spremljanje in povratne informacije v realnem času obetajo optimizacijo treninga in zmanjšanje tveganja za nastanek poškodb (Jacobs, 2024). Vendar pa prav te inovacije odpirajo občutljiva vprašanja, povezana z zasebnostjo, lastništvom nad podatki in etično uporabo podatkov.

Navsezadnje bo prihodnost športa oblikovalo tudi to, kako organizacije upravljajo svoj človeški kapital. Deloitte (Giorio idr., 2025) napoveduje, da bodo športne organizacije pri pridobivanju vrhunškega kadra čedalje bolj tekmovala s podjetji s področja tehnologije, medijev in zabavne industrije. Privabljanje in zadrževanje zaposlenih ne bo odvisno le od plačila, temveč tudi od organizacijske kulture, ki temelji na poslanstvu, priložnostih za napredovanje in vlaganjih v prekvalifikacije (Shah, 2023).

Kompetence in spretnosti v športni industriji Uveljavljani kompetenčni sistem(i)

Da bi razumeli, katere kompetence bodo potrebovali prihodnji zaposleni, menedžerji in strokovnjaki v športu, je treba opisati empirične temelje. Ti so bili vzpostavljeni s sistematičnim pregledom literature o kompetencah v športnem menedžmentu, ki so ga med januarjem 2012 in septembrom 2022 izvedli Guidotti idr. (Guidotti idr., 2023). Pregled je sledil protokolu PRISMA in zajel tri podatkovne baze — SPORTDiscus (EBSCOhost), Scopus in Google Scholar — z iskalnim nizom »(sport management) AND (competence OR competencies OR skill)« (Guidotti idr., 2023, str. 23). Sprva je bilo identificiranih 1467 zapisov, po pregledu jih je ostalo 135, v končno analizo pa je bilo vključenih 48 študij. Merila za vključitev so določala, da so bile študije recenzirane, objavljene v angleškem jeziku med letoma 2012 in 2022 ter da so v rezultatih, razpravi ali zaključkih eksplicitno obravnavale znanje, kompetence ali spretnosti. Vključene so bile tako kvalitativne kot kvantitativne raziskave, izključeni pa pregledi, nerecenzirani prispevki in študije, ki niso obravnavale znanja, kompetenc ali spretnosti. Dva recenzenta sta gradivo pregledala neodvisno, nesoglasja pa je razrešil tretji. Kakovost raziskav je bila ocenjena z orodjem Mixed Methods Appraisal Tool, pri čemer je bila minimalna meja vključitve $\geq 4/7$ (Guidotti idr., 2023, str. 23–24). Vzporedno je raziskava sistematično pregledala bazo European Skills, Competences, Qualifications and Occupations (ESCO), da bi ugotovila uradno opredeljene kompetence, pomembne za menedžment v športu. Opredeljeni so bili štirje poklicni profili ESCO: športni sodnik, športni trener, strokovnjak za razvoj športa in športni administrator. Te profile je dopolnjevalo 29 prečnih kompetenc, navedenih v ESCO. Za zagotovitev primerljivosti sta dva raziskovalca izvedla neodvisno presejanje ESCO, odstranila dvojnike, združila elemente in nato rezultate primerjala s kompetencami, ki so se pojavile

v pregledu literature (Guidotti idr., 2023, str. 24–25). Tako je bil oblikovan novi razširjeni model kompetenc.

Ta okvir zagotavlja izhodišče za primerjavo s prihodnjimi kompetenčnimi potrebami, saj združuje številne različne kompetence, ugotovljene v literaturi in potrjene z evropskim okvirom ESCO. Najpomembneje je, da s tem vzpostavimo stabilno in primerljivo referenčno točko, ki omogoča jasno prepoznavanje vrzeli in dopolnitev ob pojavu novih trendov. Sistematični pregled je v končni model kompetenc vključil 61 različnih elementov – znanja, kompetenc in spretnosti, razporejenih v šest skupin (Guidotti idr., 2023):

- poslovno znanje: finančno upravljanje, marketing, znanje prava, vodenje projektov itd.;
- kompetence: vodenje, strateško upravljanje, pogajanje, organizacija dogodkov;
- splošna izobrazba: raziskovalne metode, analitične sposobnosti;
- človeške in socialne spretnosti: komunikacija, timsko delo, mreženje, medkulturna kompetenca;
- osebnostne lastnosti in stališča: prilagodljivost, odpornost (angl. resilience), etična zavezanost;
- športno specifično znanje: pravila športa, principi treninga, upravljanje objektov.

V 48 analiziranih študijah so bile najpogostejše navajane naslednje kompetence:

- učinkovita medosebna komunikacija (65 %),
- vodenje (54 %),
- pisna in ustna komunikacija (48 %),
- timsko delo (46 %),
- tehnologija, digitalne in družbene medijske kompetence (46 %),
- mreženje ter finančno/administrativno znanje (44 %),
- etična zavezanost (40 %).

Primerjava z ESCO je pokazala pomembna ujemanja. Vseh 29 kompetenc, navedenih v ESCO, je bilo med 61 elementi, prepoznanimi v literaturi. Od 20 najpogostejše navedenih elementov v literaturi jih je bilo 15 zastopanih tudi v ESCO.



Vendar pa je v ESCO manjkalo pet ključnih kompetenc: pisna in ustna komunikacija, kritično mišljenje, menedžersko in športno specifično znanje ter etična zavezanost (Guidotti idr., 2023, str. 26). Celotni model kompetenc, ki vključuje vseh 61 elementov, njihovo razvrstitev in podatke o pogostosti pojavljanja, je predstavljen v prilogi.

Kompetence, izhajajoče iz razvojnih trendov industrije športa

Ko ekonomske razvojne trende športne industrije primerjamo z napovedmi potreb po kompetencah v drugih gospodarskih sektorjih, se pokaže jasen vzorec. Vseh pričakovanih sprememb v športni industriji ni mogoče neposredno povezati z zahtevanimi kompetencami. Strukturnih sprememb, kot so finančna vpetost zasebnega kapitala, širitev lig ali spremembe na področju NIL in športnih stav, ni mogoče povezati z nobenim kompetenčnim okvirom. Nasprotno pa dve področji jasno ustvarjata potrebe po dodatnih kompetencah športnih zaposlitvenih profilov. Prvič, globalna širitev in rast prihodkov se ujemata s projekcijami CEDEFOP, da poklici na rastočih trgih zahtevajo STEM (naravoslovje, tehnologija, inženirstvo in matematika), digitalne in zelene kompetence. To kaže na potrebe po prečnih kompetencah, ki so na splošno nujne za uspeh v čedalje bolj tehnološko usmerjenem in trajnostno naravnem gospodarstvu. Drugič, hiter razvoj sponzorstev in personaliziranega oglaševanja neposredno ustreza poudarku CEDEFOP na digitalnem marketingu in analizi podatkov, ki sta eksplicitno opredeljena kot ključni kompetenci za oblikovanje personaliziranih kampanj.

Presek trendov tehnološkega razvoja v športni industriji z napovedmi kompetenc v drugih gospodarskih sektorjih razkriva močno ujemanje na področju digitalnih in podatkovnih znanj. CEDEFOP in OECD poudarjata, da so digitalne kompetence in podatkovna pismenost ključne v vseh sektorjih, kar neposredno podpira širitev uporabe pametnih nosljivih naprav, športne opreme in pametnih prizorišč. Preoblikovanje prizorišč je hkrati povezano z zelenimi kompetencami. Širjenje pretočnih platform in digitalnih medijskih formatov se povezuje z zahtevami po digitalnih komunikacijskih kompetencah, ki jih CEDEFOP v svojih povzetkih eksplicitno prepoznava kot prihodnje pogoje za zaposljivost. Potopitvene tehnologije, kot so AR/VR in skupnostni prostori razširjene resničnosti (shared-reality domes), potrjujejo ugotovitve OECD, da narašča povpraševanje po naprednih digitalnih kompetencah, vključno z razvojem in prilagajanjem nastajajočih tehnologij. Umetna inteligenca se neposredno povezuje z ugotovitvami Svetovnega gospodarskega foruma, ki v ospredje postavlja kompetence na področju umetne inteligence in velikih zbirk podatkov (big data), ob hkratnem poudarku trajnih človeških prednosti, kot sta analitično in ustvarjalno mišljenje. Svetovni gospodarski forum posebej opozarja na pomen kritičnega mišljenja in analize pri odgovorni interakciji z UI-sistemi, kar se neposredno navezuje na vprašanja upravljanja in etike v športnih UI-strategijah. Nazadnje se gamifikacija in podatkovno podprta vključenost navijačev povezuje s poudarkom CEDEFOP na digitalnem marketingu in kompetencah analize podatkov, ki sta eksplicitno prepoznani kot ključni kompetenci za oblikovanje personaliziranih storitev.

Tabela 1: Povezava med gospodarskimi razvojnimi trendi v športni industriji in eksplicitno izkazanimi kompetencami v napovedih drugih gospodarskih sektorjev

Gospodarski trend v športni industriji	Eksplicitno izkazane kompetence v napovedih	Vir
Globalna širitev in rast prihodkov	Digitalne kompetence, zelene kompetence, kompetence STEM	CEDEFOP, Skills Forecast (2023)
Finančna vpetost športa (zasebni kapital, institucionalne naložbe)	Ni izkazano kot kompetenca	
Širitev lig in tekmovanj	Ni izkazano kot kompetenca	
Zabrisana meja med amaterizmom in profesionalizmom (NIL, športne stave)	Ni izkazano kot kompetenca	
Rast sponzorstev in personalizacije	Kompetence digitalnega marketinga, kompetence analize podatkov	CEDEFOP, Digitalisation & Skills Brief (2022)

Tabela 2:

Presek trendov tehnološkega razvoja v športni industriji in eksplicitno izkazanih kompetenc v napovedih drugih gospodarskih sektorjev

Tehnološki trend v športni industriji	Eksplicitno izkazane kompetence v napovedih	Vir
Pametne nosljive naprave, športna oprema in sistemi spremljanja	Digitalne kompetence, podatkovna pismenost	CEDEFOP, Digitalisation & Future of Work (2022)
Pametni stadioni in tehnologije prizorišč (5G, AR, avtomatizacija, trajnostni dizajn)	Digitalne kompetence, zelene kompetence	CEDEFOP, Skills Forecast (2023)
Pretočne platforme in novi medijski formati (SVOD, altcasti, združevanje vsebin)	Digitalne komunikacijske kompetence	CEDEFOP, Digital Skills Brief (2022)
Potopitvena doživetja z uporabo AR/VR, prostori razširjene resničnosti (shared-reality domes)	Napredne digitalne kompetence (razvoj AR/VR, potopitveni mediji)	OECD, Skills Outlook (2021)
Umetna inteligenca (UI) v športnih operacijah in vključevanju navijačev	Kompetence umetne inteligence in velikih podatkov, analitično mišljenje, ustvarjalno mišljenje	WEF, Future of Jobs (2023)
Upravljanje, etika in zmogljivosti na področju UI	Etično razmišljanje, kritično mišljenje	WEF, Future of Jobs (2023)
Gamifikacija in podatkovno podprta vključenost navijačev	Kompetence analize podatkov, digitalni marketing	CEDEFOP, Digitalisation & Skills Brief (2022)
E-šport in hibridni digitalno-fizični formati	Ni izkazano kot kompetenca	

Ko razvojne premike na področju upravljanja in delovne sile v športni industriji primerjamo z medsektorskimi napovedmi kompetenc, se le del teh sprememb odraža v nedvoumni zahtevi po novih kompetencah. Najizrazitejše ujemanje se pojavlja pri digitalnih in varnostnih kompetencah. OECD in CEDEFOP dosledno navajata digitalno/kibernetko varnost ter podatkovne kompetence (vključno s podatkovno pismenostjo) kot ključne za podatkovno intenzivne in omrežene organizacije. To je neposredno pomembno za okolja, ki temeljijo na zasebnosti navijačev, ter za partnerske ekosisteme v oblaku. CEDEFOP hkrati obravnava digitalne kompetence v širšem smislu kot prečne spodbujevalnike delovanja na internacionaliziranih trgih,

medtem ko Svetovni gospodarski forum v svojih analizah kompetenc prihodnosti eksplicitno navaja odpornost, fleksibilnost in agilnost ter radovednost in vseživljenjsko učenje kot osrednje zmožnosti delovne sile pri prilagajanju na delovne procese, v katerih je vključena umetna inteligenca. Za vodstveni kader Svetovni gospodarski forum opredeljuje vodenje in družbeni vpliv kot samostojno kategorijo kompetenc. Nasprotno pa področja, kot so partnerstva, usmerjena v namen (purpose-led partnerships), gradnja zaupanja ter upravljanja podatkov/privolitvev, v športni industriji pomenijo pomembne razvojne smernice, ki pa v medsektorskih napovedih kompetenc nimajo primerljivih kompetenc.

Tabela 3:

Presek razvojnih trendov na področju upravljanja, človeških virov in trgov v športni industriji z eksplicitno izkazanimi kompetencami v medsektorskih napovedih

Razvojni trend v športni industriji (upravljanje, kadri, trgi)	Eksplicitno izkazane kompetence v napovedih	Vir
Uporaba podatkov o navijačih v okolju, ki daje prednost zasebnosti (zaupanje, privolitve, transparentnost)	Digitalna varnost; podatkovna pismenost, podatkovne kompetence	OECD Skills Outlook (digitalna varnost in podatki); digitalizacijski povzetki CEDEFOP
Ekosistemi v oblaku in partnerska omrežja (tveganja ponudnikov, pristop »zero-trust«)	Kompetence kibernetске varnosti	Poročila OECD/CEDEFOP o potrebah po kibernetских kompetencah
Internacionalizirana partnerstva in trgi	Digitalne kompetence	CEDEFOP Skills Forecast (poklici z rastjo zahtevajo digitalne kompetence)
Agilnost delovne sile in nadgrajevanje spretnosti (delovni procesi z vključenim UI)	Odpornost, fleksibilnost in agilnost; radovednost in vseživljenjsko učenje	Svetovni gospodarski forum, Future of Jobs 2023
Vodstvene poti in krepitev zmogljivosti	Vodenje in družbeni vpliv	Svetovni gospodarski forum, Future of Jobs 2023
Partnerstva, usmerjena v namen, zaupanje in ugled	Ni izkazano kot kompetenca	
Blagovne znamke, ki jih gradijo športniki (vpliv prek družbenih omrežij)	Digitalne komunikacijske kompetence	Povzetki CEDEFOP o digitalnih kompetencah in zaposljivosti
Upravljanje podatkov/privolitve in nastavitve preferenc	Ni izkazano kot kompetenca	

Križna primerjava poudarja, da so številne kompetence, ki jih zahtevajo prihodnji trendi v športni industriji, že vključene v uveljavljeni okvir znanja, spretnosti in kompetenc športnega menedžmenta. Temeljna področja, kot so vodenje, komunikacija, analitično razmišljanje, ustvarjalnost, prilagodljivost in vseživljenjsko učenje, se jasno pojavljajo tako v izhodiščni kompetenčni analizi kot tudi v medsektorskih napovedih. To prekrivanje potrjuje, da uveljavljeni model zajema trajno jedro kompetenc športnega menedžmenta.

Hkrati pa je preslikava kompetenc razkrila vrzeli, ki so glede na izhodiščni kompetenčni okvir bodisi nova bodisi pre malo natančno opredeljena. Mednje spadajo kompetence na področju umetne inteligence in množičnih podatkov (angl. big data), kompetence kibernetске varnosti, kompetence digitalne varnosti/zasebnosti, napredne digitalne kompetence (kot so razvoj AR/VR in imerzivni mediji), STEM ter zelene kompetence.

Tabela 4:

Primerjava kompetenc: Guidotti et al. (2023) in medsektorske napovedi

Kompetenca	Gospodarstvo	Tehnologija	Upravljanje/ ljudje	Izhodiščni nabor (Guidotti et al., 2023)
Digitalne kompetence (splošno)	prisotno	prisotno	prisotno	prisotno (Tehnologija/digitalno/ družbeni mediji, 46 %)
Podatkovna pismenost (delo s podatki)	prisotno	prisotno	prisotno	prisotno/delno (Upravljanje informacij/statistika 17 %; Analitično/vrednotenje 33 %)
Analiza podatkov	prisotno	prisotno	prisotno	prisotno (Analitično/vrednotenje/ nadzor 33 %; Raziskovalne kompetence 10 %)
Digitalna komunikacija	prisotno	prisotno	prisotno	prisotno (Pisna/ustna komunikacija 56 %; Digitalno/družbeni mediji 46 %)
Digitalni marketing	prisotno	prisotno		prisotno (Trženjsko znanje 35 %)
STEM-kompetence	prisotno	prisotno		ni eksplicitno (posredno zajeto prek tehnologije/digitalnega, brez posebne postavke STEM)
Kompetence umetne inteligence in masovnih podatkov	prisotno	prisotno	delno prisotno	odsotno
Kompetence kibernet- ske varnosti		prisotno	prisotno	odsotno
Kompetence digitalne varnosti (zasebnost/ varstvo podatkov)		prisotno	prisotno	odsotno
Napredne digitalne kompetence (razvoj XR/ AR/VR; zahtevni IKT)	–	prisotno	–	odsotno
Analitično razmišljanje	prisotno	prisotno	prisotno	prisotno (Kritično razmišljanje 33 %; Analitično/vrednotenje 33 %)
Ustvarjalno razmišljanje	prisotno	prisotno	–	prisotno (Ustvarjalnost in inovacije 25 %)
Vodenje in družbeni vpliv	prisotno	prisotno	prisotno	prisotno/delno (Vodenje 49 %; Povezovanje 44 %; družbeni vpliv ni imenovan)
Odpornost/ fleksibilnost/ agilnost	prisotno	prisotno	prisotno	prisotno/delno (Prilagodljivost/ fleksibilnost 23 %; Odpornost proti stresu 6 %)
Radovednost in vseživljenjsko učenje	prisotno	prisotno	prisotno	prisotno (Učenje – znanja in volja 19 %)
Zelene kompetence	prisotno	prisotno	–	odsotno

■ RAZPRAVA IN ZAKLJUČEK

Ugotovitve analize kažejo, da izhodiščni kompetenčni model sicer zagotavlja solidno izhodišče za kompetence s področja športnega menedžmenta, vendar zahteva dopolnitev, da bi ustrezno odgovoril na kompetenčne potrebe, povezane z razvojem športne industrije.

Analiza prinaša pomembne posledice za izobraževanje in usposabljanje. Univerze in ponudniki vseživljenjskega učenja bodo morali posodobiti študijske programe v skladu z razvijajočimi se zahtevami športne industrije. To pomeni vključevanje analitičnih in digitalnih modulov v programe, hkrati pa spodbujanje k človeku usmerjenih kompetenc, kot so vodenje, komunikacija in etično razmišljanje. Ključen bo dvojni pristop – kombinacija tehničnih in medosebnih spretnosti –, ki bo učečim se omogočil pripravljenost na trg dela, oblikovan z digitalizacijo, trajnostnimi zahtevami in globalizacijo. Pristopi, osredotočeni na kompetence, vključno z mikrodokazili in priznavanjem predhodno pridobljenega znanja, lahko pri tem odločilno pomagajo.

Evropski politični okvir, kot sta poudarek CEDEFOP na vseživljenjskem učenju in taksonomija spretnosti ESCO, zagotavljajo pomembno podlago za usklajevanje izobraževanja s potrebami trga dela ter za spodbujanje prekvalifikacije in nadgradnje spretnosti v celotni delovni sili. Vendar pa predstavljeni okvir prinaša dve novosti oziroma prednosti – je tako čvrsto izhodišče za razvoj programov izobraževanja in usposabljanja kot tudi orodje za predvidevanje sprememb v prihodnosti in iz njih izhajajočih potreb po kompetencah. S konsolidacijo kompetenc, ki jih prepoznavajo tako raziskovalci kot praktiki, zagotavlja širino in celovitost. Ponavljanje prepoznanih kompetenc prihodnosti športne industrije v različnih študijah potrjuje, da pomenijo široko sprejete temelje športnega menedžmenta. Predstavljeni okvir predvidevanja kompetenc je hkrati prilagodljiv: ni vezan na en sam tehnološki ali družbeni trenutek, temveč odraža trajne kompetence, ki ostajajo pomembne tudi ob spreminjajočih se kontekstih. Njegova dvojna zasidranost v znanstveni literaturi in taksonomiji ESCO dodatno zagotavlja primerljivost ter ustvarja stabilno mrežo, na katero je mogoče preslikati prihodnje trende. Hkrati to omogoča prepoznavanje področij, kjer raziskave in praksa opozarjajo na pomembne kompetence, ki v evropskih okvirih še niso formalno priznane. Tako uporabljeni pristop ne odseva le sedanjosti, temveč tudi opremlja izobraževalne organizacije, oblikovalce politik in praktike, da predvidijo in se odzovejo na potrebe, ki jih bo prinesla prihodnost športa.

Študija ima tudi nekaj omejitev. Analiza je temeljila na sekundarnih virih, pri čemer je združevala spoznanja iz sistematičnih pregledov, napovednih poročil in okvirov politik. Čeprav je to omogočilo celoviti pregled, je analiza omejena z razpoložljivostjo in obsegom literature. Empirično testiranje prepoznanih kompetenc v specifičnih športnih organizacijah ali izobraževalnih kontekstih ni bilo zajeto v okviru te raziskave in pomeni jasno usmeritev za prihodnje

raziskovanje. Prav tako se zaradi zanašanja na objavljene napovedne dokumente lahko zgodi, da hitro nastajajoče tehnologije in/ali potrebne kompetence še niso v celoti zajete. Te omejitve ne zmanjšujejo vrednosti ugotovitev, temveč poudarjajo potrebo po nadaljnjem aplikativnem in empiričnem raziskovanju s tega področja.

■ LITERATURA

1. Autor, D., Mindell, D. A., in Reynolds, E. B. (2023). *The Work of the Future: Building Better Jobs in an Age of Intelligent Machines*. MIT Press.
2. Bakule, M., Czesaná, V., Havlíčková, V., Kriechel, B., Rašovec, T., in Wilson, R. (2016). *Developing skills foresights, scenarios and forecasts*. Publications Office of the European Union. <https://doi.org/10.2816/376143>
3. Cedefop. (2021). *Understanding technological change and skill needs: Technology and skills foresight*. Publications Office of the European Union. <https://doi.org/10.2801/307925>
4. Deloitte. (2025, maj). *2025 Global Human Capital Trends: From Capability to Impact*. Deloitte Development LLC. <https://www2.deloitte.com/ce/en/pages/human-capital/articles/global-human-capital-trends.html>
5. Di Battista, A., Grayling, S., Jatava, X., Leopold, T., Li, R., Sharma, S., in Zahidi, S. (2025). *Future of jobs report 2025*. World Economic Forum. https://reports.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_Report_2025.pdf
6. Giorgio, P., Harwood, K., Auxier, B., Jarvis, D., in Deweese, C. (2025). *2025 Sports Industry Outlook* (Deloitte Insights). Deloitte Center for Technology, Media & Telecommunications. <https://www.deloitte.com/us/en/insights/industry/technology/technology-media-telecom-outlooks/sports-industry-outlook.html>
7. Guidotti, F., Demarie, S., Ciaccioni, S., in Capranica, L. (2023). Knowledge, Competencies, and Skills for a Sustainable Sport Management Growth: A Systematic Review. *Sustainability*, 15(9), 7061. <https://doi.org/10.3390/su15097061>
8. Jacobs, B. (2024, april 30). *How Will Sports Change in the Future? What You Should Know*. <https://www.apu.apus.edu/area-of-study/nursing-and-health-sciences/resources/how-will-sports-change-in-the-future/>
9. OECD. (2019). *OECD Employment Outlook 2019: The Future of Work*. OECD. <https://doi.org/10.1787/9ee00155-en>
10. OECD. (2023). *Skills Outlook 2023: Skills for a Resilient Green and Digital Transition* (1st ed). Organization for Economic Cooperation & Development.
11. Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., Shamseer, L., Tetzlaff, J. M., Akl, E. A., Brennan, S. E., Chou, R., Glanville, J., Grimshaw, J. M., Hróbjartsson, A., Lalu, M. M., Li, T., Loder, E. W., Mayo-Wilson, E., McDonald, S., ... Moher, D. (2021). The PRISMA 2020 statement: An updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ*, n71. <https://doi.org/10.1136/bmj.n71>
12. PwC. (2025). *Sports Industry Outlook in North America*. PricewaterhouseCoopers (PwC). <https://www.pwc.com/us/en/industries/tmt/library/sports-outlook-north-america.html>
13. Shah, K. (2023). *The Future of Sports: Winning through Fan Experience*. Deloitte Canada. <https://www.deloitte.com/ca/en/services/consulting/perspectives/the-future-of-sports-winning-through-fan-experience.html>
14. Simmons School of Education. (2025, januar 30). *Emerging Careers in Sport Management: Trends for the Future*. <https://gradarticles.smu.edu/advancing-the-field/simmons/emerging-careers-in-sport-management-trends-for-the-future>
15. Wang, S., in Liu, Y. (2015). Impact of professional nursing practice environment and psychological empowerment on nurses' work engagement: Test of structural equation modelling. *Journal of Nursing Management*, 23(3), 287–296. <https://doi.org/10.1111/jonm.12124>

dr. Klemen Širok, izr. prof.
Fakulteta za vede o zdravju, Univerza na Primorskem
klemen.sirok@fvz.upr.si