

DIPLOMSKA NALOGA

ROBERT MATEVŽIČ

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

Diplomska naloga

RAVNANJE S ŠPORTNIMI KADRI V SLOVENIJI

Robert Matevžič

Koper, 2014

Mentor: doc. dr. Klemen Širok

POVZETEK

Pravilno kadrovanje in razvijanje kadrov sta ključnega pomena za konkurenčno prednost v športnih organizacijah. Največji problem je napačna kadrovska selekcija in možnost vseživljenjskega učenja. Na vzorcu 137-ih slovenskih športnih klubov smo s pomočjo anketnega vprašalnika ugotavljali, po kakšnih metodah klubi in njihovi športni managerji izbirajo kadre ter kakšne možnosti jim nudijo za nadaljnji razvoj. Rezultati so nam pokazali, da se športni klubi in društva zavedajo pomembnosti pravilnega kadrovanja, vendar nismo uspeli dokazati, da bi ravno ta dejavnik ključno vplival na uspešnost kluba na športnem področju.

Ključne besede: šport, kadrovanje, pridobivanje kadrov, izbiranje kadrov, razvijanje kadrov.

SUMMARY

Proper recruitment and development of human resources is the key for a competitive advantage in sports organizations. The biggest problem is the wrong personnel selection and lifelong learning opportunities. We used a questionnaire on a sample of 137's Slovenian sports clubs where we researched by which methods sports clubs and their managers choose personnel and what opportunities they provide for further development. The results showed us that sports clubs and associations are aware of the importance of the correct staffing, but we were unable to demonstrate that exactly this factor is crucial impact on the performance of the club on the sports field.

Key words: Sport, recruitment, staff recruitment, personnel selection, development of human resources.

UDK: 005.953.2:79.07(497.12)(043.2)

VSEBINA

1	Uvod	1
2	Kadrovski management	3
2.1	Kaj je kadrovski management?	3
2.2	Kadrovski management v športu.....	4
3	Temeljni principi kadrovanja v športnih organizacijah	7
3.1	Ustrezna analiza delovnih mest.....	8
3.2	Ustrezni načini pridobivanja športnih kadrov	9
3.3	Pravilna kadrovska selekcija	11
3.4	Prava izbira ustreznih kadrov	15
4	Razvijanje športnih kadrov	18
4.1	Pomen razvijanja izbranih športnih kadrov	18
4.2	Pristopi k razvijanju športnih kadrov	20
4.2.1	<i>Izobraževanje</i>	21
4.2.2	<i>Usposabljanje</i>	21
4.2.3	<i>Mentorstvo</i>	23
5	Metodologija raziskave	25
5.1	Razvoj anketnega vprašalnika	25
5.2	Opis vzorca.....	26
5.3	Opis poteka anketiranja in analize podatkov.....	27
5.4	Raziskovalne omejitve in ukrepi, ki služijo zagotavljanju veljavnosti raziskave.....	27
6	Predstavitev rezultatov	28
6.1	Pridobivanje kadrov	28
6.2	Razvijanje kadrov.....	31
6.3	Kadrovanje in razvijanje kadrov v slovenskem profesionalnem in polprofesionalnem športu ter njihov vpliv na uspešnost športne organizacije...	32
7	Sklep	34
	Literatura	37

SLIKE

Slika 1: Zaporedje metod izbirnega postopka.....	13
--	----

PREGLEDNICE

Preglednica 1: Pregled teoretičnih konceptov, opazovana dimenzija in konkretno vprašanje ter vidiki preverjanja.....	25
--	----

KRAJŠAVE

FIBA Federation International Basketball Amateurs

HRM Human resource management

NBA National Basketball League

SSKJ Slovar slovenskega knjižnega jezika

1 UVOD

Pogled na uspešnost naših klubov v primerjavi s tujino kaže, da se v Sloveniji malo posvečamo razvoju lastnih kadrov, ki so neločljivo povezani s kadrovanjem same športne organizacije. Predvsem v mlajših selekcijah namreč dosegamo odlične rezultate v različnih športnih panogah, ki pa sčasoma (razen izjem) poniknejo. Kot primer bi na tem mestu izpostavil alpsko smučanje, kjer so slovenski smučarji na mladinskih svetovnih prvenstvih dosegali odlične rezultate (svetovni prvaki in podprvaki), nato pa so se ti isti smučarji v članski kategoriji le s težavo uvrščali na vidnejša mesta. Zanimiv primer izhaja tudi iz ekipnih športov, saj je slovenska košarkarska reprezentanca mlajših članov (do 20 let) kar dvakrat postala evropski prvak, temu je dodala še drugo in tretje mesto. Večina košarkarjev, ki so v teh letih uspešno zastopali Slovenijo, niso svojega potenciala nikoli uspeli razviti do konca in tako so se morali zadovoljili s povprečnimi košarkarskimi karierami.

Ker se tudi sam uvrščam med športni kader, sem v diplomski nalogi na podlagi lastnih izkušenj, izpostavil dva, po mojem mnenju, ključna problema pri ravnanju s športnimi kadri v Sloveniji. To sta napačna kadrovska selekcija in že omenjeno razvijanje kadrov v športnih organizacijah. Vse to smatramo kot pogoje dela, ki so v našem okolju v večini slabi oziroma ne zadovoljujejo vsebinam, da bi kadri lahko še kvalitetnejše delali.

Žal se pri nas ne opravi toliko kvalitetnega skavtinga kot v nekaterih športno razvitejših državah. Posledica tega je, da izbira kandidatov nemalokrat ni najprimernejša. S skavtingom se športni managerji ali skavti sami na lastne oči prepričajo o kvaliteti določenega kadra. Najboljši skavti pa uspejo prepoznati tudi nadaljnji potencial in možnosti za razvoj posameznika. Pomembno je torej, da že v začetnih fazah kadrovanja ne prihaja do napak, ki bi lahko v nadaljevanju ključno vplivale na izbor najustreznejšega kadra za določeno delovno mesto v klubu.

Z razvojem kadrov veliko pridobivajo tudi športne organizacije, saj se skupaj z njihovim razvojem razvijajo tudi same. Še posebej v športu namreč velja, da brez ljudi ne more uspeli nobena športna organizacija ali športni dogodek. Ravno zato mora biti ravnanje s kadri za vsakega managerja poseben izziv in hkrati velika odgovornost. Pravilno razviti in usposobljeni kadri namreč prinašajo v organizacijo dodano vrednost in prednost pred konkurenco. Pri tem morajo imeti močno podporo športnih managerjev. Tipičen primer take podpore je Andrea Massi, ki vseskozi stoji za alpsko smučarko Tino Maze. Vendar pa športni managerji po navadi vložijo veliko svojega denarja, zato želijo rezultate na športnem področju doseči v najkrajšem možnem času, kar pa, še posebej v ekipnih športih, močno zavira razvoj mlajših, talentiranih športnikov. Načrtno in strpno delo se je v praksi že večkrat izkazalo za uspešnejše, zato morajo managerji strmeti k dolgoročnim ciljem in jim dajati prednost. Športne organizacije morajo zato zaposlovati ambiciozne kadre, vendar take, ki so sposobni slediti ciljem in uspešno opravljati zastavljene naloge. Odličen primer za tak način dela je Košarkarski klub Olimpija, ki je v preteklosti v klub privabljal mlade talentirane košarkarje in jim nudil najboljše pogoje za njihov razvoj, kar se je v praksi na dolgoročen način pokazalo

za zelo uspešno. Kot ekipa so dosegali vrhunske rezultate, posamezniki pa so si ustvarili lepe košarkarske kariere.

Ključnega pomena za posameznikov razvoj je možnost usposabljanja in izobraževanja znotraj kluba. Za večino zaposlenih kadrov je najtežji del ravno uvajanje v delo. Pri tem jim mora biti v pomoč mentor. Z uspešnim začetkom je potem tudi nadaljevanje lažje. Tako se lahko začne proces upravljanja vseživljenjskega učenja v športnih organizacijah. To pomeni načrtovanje, vodenje in nadziranje vseh relevantnih aktivnosti za pridobivanje delovnih kompetenc. Kadri, ki se hitreje in učinkoviteje privadijo na delo v športni organizaciji, bodo prej in uspešneje delali, kar se bo poznalo pri njihovem razvoju, posledično pa seveda tudi pri rezultatih posameznega športnega kluba.

Da bi lahko z zagotovostjo trdili, da se kadrovanju in razvijanju kadrov v Sloveniji ne posvečamo dovolj temeljito, se je potrebno najprej seznaniti, kako le-to poteka v naši državi in preveriti, ali je kakovost dela s kadri tudi dejansko povezana z uspešnostjo klubov. Ker v Sloveniji takšne raziskave ni opravil še nihče, sem v svoji diplomski nalogi poskušal ugotoviti, po kakšnih metodah klubski managerji izbirajo kadre za svojo športno organizacijo. Poleg tega sem raziskal, kakšne možnosti za razvoj imajo ti zaposleni kadri in kako ta dejavnika HRM-a vplivata na rezultate organizacije na športnem področju.

Cilj teoretičnega dela diplomske naloge je, na osnovi prebrane literature, predstaviti pojem kadrovanja in razvijanja kadrov, v empiričnem delu pa seznanitev s potekom kadrovanja in razvijanja kadrov v športnih klubih in društvih po Sloveniji ter vpliv dejavnikov HRM-a na uspešnost organizacije, predvsem na športnem področju. Za potrebe empirične analize sem uporabil podatke, pridobljene z anketo, ter nato interpretiral odgovore klubov. Anketne vprašalnike sem po elektronski pošti poslal 137-im klubom iz različnih nacionalnih panožnih zvez. Za ugotovitev, kako urejene razmere v klubu vplivajo na rezultate na športnem področju, pa sem analizo rezultatov primerjal z uvrstitvijo kluba v nacionalni panožni zvezi.

Predpostavljam, da je pravilna kadrovska selekcija predpogoj za uspešno delovanje športnega kluba. Uspešnejši naj bi bili predvsem klubi, ki načrtno razvijajo lastne kadre. Zavedam se, da je postopek iskanja kadrov stvar vsakega posameznega kluba, zato bom črpal čim več podatkov iz samih klubov.

Besedilo v diplomski nalogi je organizirano po sledečih sklopih. V začetnem poglavju bom na kratko predstavil pojem kadrovskega managementa in njegove ključne naloge ter kako se povezuje s športom. V naslednjem delu bom opisal temeljne principe kadrovanja, po katerih metodah organizacije izbirajo kandidate in kateri so ključni kriteriji, po katerih organizacija izbere najustreznejšega. V zadnjem teoretičnem delu se bom posvetil razvijanju športnih kadrov. Diplomsko nalogo bom zaključil s predstavitvijo rezultatov.

2 KADROVSKI MANAGEMENT

V začetnem poglavju se bomo seznanili z osnovnim pojmom kadrovanja. Predstavil bom, zakaj je ravnanje s kadri za organizacijo tako pomembno in katere so ključne naloge, ki se znotraj tega pojavljajo. Če je kadrovski management tisti korpus teorije, ki obravnava, kaj se dogaja s kadri v organizaciji, potem lahko temeljne koncepte uporabimo tudi na primeru športnih organizacij. Zato bomo v zaključku tega poglavju povedali kaj več o kadrovskem managementu v športu.

2.1 Kaj je kadrovski management?

Kadrovski management (ang. Human resource management, v nadaljevanju HRM) je upravljanje s kadri v podjetju. Postaja vse bolj pomemben del strategije vsakega podjetja. Management mora z njimi ravnati z enakim pristopom, premislekom in v skladu s poslovno strategijo kot z vsemi drugimi poslovnimi področji v organizaciji (Merkač Skok 2005, 13).

Opredelitve izraza HRM se sicer razlikujejo pri posameznih avtorjih, vendar je vsem skupno to, da poudarjajo ključno vlogo kadrov pri zagotavljanju konkurenčne prednosti organizacije. Možina in drugi (2002, 6) navajajo, da je v panogah, v katerih prevladujejo močna konkurenca, izenačena tehnologija in pogoji poslovanja, ključ uspeha ravno v sposobnih kadrih, ki pa jih je potrebno najprej pridobiti, takoj za tem pa poskrbeti za njihovo usposabljanje in izobraževanje. HRM lahko torej označimo kot strategije upravljanja s kadri, ki neposredno podpirajo zastavljene poslovne vizije in cilje. Če želimo vizijo, cilje in strategije realizirati, je pomembno, da si odgovorimo na vprašanje, na kakšen način je potrebno upravljanje s potencialom kadrov, da bomo želeno dejansko dosegli. HRM je tisti ključni dejavnik, ki loči uspešna podjetja od manj uspešnih (HRM izobraževanje B.1.)

V organizacijah so z razvojem kadrov pri delu povezane številne dejavnosti in dejavniki, ki potekajo pod okriljem HRM-a:

- načrtovanje in zaposlovanje kadrov,
- izobraževanje in usposabljanje,
- sistematizacija delovnih mest,
- sistem nagrajevanja,
- organizacijska struktura (Razvoj in aktiviranje kadrovskega potenciala B.1.).

Tipične naloge, ki se pojavljajo znotraj HRM-a in so ključne za uspešno upravljanje vsake organizacije, pa še podrobneje opisuje Armstrong (1996, po Zupan idr. 2009, 22). Temeljne naloge obravnava celovito kot sestavine procesa pridobivanja, razvijanja in uporabe človeških zmognosti in jih povezuje v naslednje skupine:

- oblikovanje organizacijske strukture in delovnih mest ter spremljanje organizacijske uspešnosti,
- planiranje, privabljanje in izbor kadrov,

- zagotavljanje in spremljanje uspešnosti,
- usposabljanje in razvoj zaposlenih kadrov,
- vrednotenje dela, plače in plačilo po uspešnosti, ugodnosti in nagrade,
- urejanje delovnih razmerij.

Vsem tem nalogam lahko dodamo še druge aktivnosti, ki so neposredno povezane z zaposlovanjem, usposabljanjem in razvojem, motiviranjem in nagrajevanjem ter odnosi s kadri (Zupan idr. 2009, 21).

Uspešnost zaposlenih kadrov je odvisna predvsem od njih samih, sami so tudi odgovorni za napredek in razvoj. Pri tem jim je lahko v veliko pomoč management organizacije, ki jih vodi in usmerja. Omogočiti jim mora strokovni in osebnostni razvoj. Precej podobno je s športnimi organizacijami, kar bom predstavil v nadaljevanju.

2.2 Kadrovski management v športu

Kadrovski management ali bolje rečeno HRM v športu je ravnanje s kadri pri delu v športu. Prav ravnanje in razvijanje športnih kadrov sta ključna za uspešnost organizacije, saj brez ustrezno strokovno usposobljenih kadrov ne uspe nobena športna organizacija ali športni dogodek. S pravilno usmerjenimi kadri športne organizacije pridobivajo prednosti pred konkurenti.

HRM v športu se ne razlikuje bistveno od HRM-a v ostalih organizacijah. Poudarek je na tem, da se za uspešno delovanje športne organizacije potrebuje prave ljudi, ki jih morajo pravilno usmerjati v njihov razvoj. Retar (2011, 53) v svojem delu ugotavlja, da je HRM v športu zlasti primeren izbor ustreznih kadrov, njihovo uvajanje v delo, vseživljenjsko izobraževanje, ustrezno spodbujanje in nagrajevanje ter nadziranje. Imenovani avtor opozarja (prav tam), da je temelj uspešnega upravljanja športa poznavanje medčloveških odnosov med samimi kadri v organizaciji. Vse zgoraj naštetje dejavnosti vplivajo na to, ali bo organizacija izmed vseh kandidatov uspela izbrati tistega, ki bo prinesel dodano vrednost. Podobno definicijo podaja tudi Merkač Skokova (2008, 178), ki pravi, da sta delo s kadri in vlaganje v njihov razvoj, tisti spretnosti, v kateri mora športni management vlagati vse več znanja in energije. Poudarjeno je, da so ti na prvem mestu in da je za njih potrebno vseskozi skrbeti. V kolikor prihaja med njimi do nezadovoljstva, bodo le-ti delali slabše. Čeprav bodo športni klubi v tem primeru na kratek rok morda še uspešni, lahko na daljši rok to pusti nepopravljive posledice, kot so zadolženost ali odpovedi zaposlenih kadrov. Tako bo organizacija primorana poiskati novega kandidata, kar pa lahko s sabo pripelje tudi visoke stroške zaposlovanja. Na praktičnih primerih najlažje vidimo, koliko lahko posameznik pomeni za organizacijo, vendar ob tem potrebuje dobre pogoje za delo in razvoj.

Kadre v športnih organizacijah vodi in usmerja športni manager. Športni manager je delavec v športu, ki se ukvarja izključno s športnim managementom. Združuje funkcijo športa s

poslovno funkcijo. Imel naj bi znanje športne in ekonomske znanosti ter smisel za ravnanje s kadri na obeh omenjenih področjih (Šugman idr. 2006, 248). Retar (2006, 55) ima zanimivo teorijo sodobnega športnega managerja. V svojem delu navaja, da ima le-ta v športu tudi širšo družbeno odgovornost - interkulturalnost, kar pomeni, da spodbuja in sprejema medsebojno razumevanje med posamezniki in ekipami, ki prihajajo iz drugačnih kultur. Nam bližji izraz za športnega managerja je športni direktor. Njegove glavnne naloge v organizaciji so:

- predlaga trenerje za vse selekcije kluba,
- izvaja nadzor nad trenerji in njihovim napredkom,
- sodeluje z drugimi klubi v isti panogi,
- odgovoren je za pridobivanje novih in ohranjanje že obstoječih kadrov,
- spremlja tekme in poizveduje za talentiranimi igralci,
- organizira razna tekmovanja,
- pomaga pri iskanju sponzorjev in donatorjev.

Športni managerji vseskozi iščejo nove poti in načine, kako skrbeti za svoje kadre in jih nagrajevati, saj tako močno pridobivajo na samozavesti, več pa se tudi njihova pripadnost do organizacije.

Dober športni manager mora uravnoteženo skrbeti za medsebojne odnose med kadri in rezultati. Po Šugmanu idr. (2006, 255) so njegove naloge naslednje: načrtovanje, organiziranje, vodenje in nadzorovanje. Med naštetih lahko prištejemo še motiviranje. Retar (2006, 56) navaja, da je motivacija samo doseganje pričakovanih rezultatov s kadri. Poudarja (prav tam), da kompetence uspešnega športnega managerja delimo na osebne in strokovne. Med osebne spadajo odločnost, visoka samopodoba, odgovornost, zaupljivost, komunikativnost in druge pozitivne značajske lastnosti. Med strokovne pa uvršča poznavanje stroke športa, podjetniško znanje, organiziranje, vodenje, nadziranje in sposobnost motiviranja kadrov.

V športnih klubih in organizacijah sta najpomembnejša elementa kadrovanje in razvijanje kadrov, saj ustrezno usposobljeni kadri prinašajo v organizacijo kakovostnejšo storitev in večjo prilagodljivost delu. Da pa ne bi stagnirali, jih je potrebno vseskozi usmerjati k pravilnemu razvoju. Retar (2011, 57) kot ključne vsebine dobrega ravnanja s kadri navaja analizo delovnih mest, zaposlovanje in izbor kandidatov, uvajanje v delo in vseživljenjsko učenje. Upravljanje človeških virov ali ravnanje s kadri temelji na poznavanju ključnih kompetenc in njihovem razvoju, na poznavanju vsega, kar vpliva na sprejemanje odločitev, na skrbnem izbiranju sodelavcev in oblikovanju učinkovitih timov (Retar 2010, 10).

Kadrovanje je usposabljanje in pridobivanje delavcev za določeno področje, stroko (SSKJ 2005). V športu ne gre zgolj za vprašanje, kako privabiti kandidate v klub, temveč kako pridobiti tiste, ki bodo prispevali največjo dodano vrednost, in kako najuspešnejše športnike zadržati. Vsem zaposlenim kadrom morajo nuditi enake možnosti za napredovanje in razvoj.

Tako so ti bolj motivirani, podjetju bolj predani in posledično tudi uspešnejši. Če pa so uspešni športniki, so uspešni tudi njihovi klubi.

Merkač Skok (2005, 164) opredeljuje razvoj kadrov kot sistematičen pristop k razvoju karier, ustvarjanju možnosti za napredovanje posameznikov in za usposabljanje. Nanaša se na pridobivanje znanja, sposobnosti in vedenja, ki zaposlenim posameznikom pomaga, da se lahko uspešno spopadajo z zahtevami dela in s spremembami v organizaciji (Možina idr. 2002, 12). Ko so enkrat športniki že v organizaciji, je pomembno, da ves čas ostanejo zavzeti, uspešni in da vlagajo v svoj razvoj. Razvoj in usposabljanje kadrov je planiran napor za posameznikovo lažje učenje vedenja, povezanega z delom (Merkač Skok 2008, po Makovec Brenčič 2008, 195). Ker športniki ogromno truda vlagajo v svoj razvoj, je potrebno, da jim klub nudi ustrezne pogoje za nemoteno delo.

Do sedaj sem predstavil ključne vsebine HRM-a in povezanost ravnanja s kadri s športom. Glavna razlika med HRM-om v športu in HRM-om v ostalih organizacijah je predvsem v tem, da je za management v športu najbolj pomemben zaposleni kader, ki ga je potrebno vseskozi razvijati in nato budno spremljati njegov napredek. Management v športu namreč pomeni delovanje managementa, povezanega s športno dejavnostjo, pri kateri pa gre izključno za doseg učinkovite proizvodnje in izmenjave športnih storitev. Njegov temelj so ravno zaposleni športni kadri. V naslednjem poglavju bom tako ugotavljal, zakaj je za uspešnost športnih organizacij tako zelo pomembno pravilno kadrovanje.

3 TEMELJNI PRINCIPI KADROVANJA V ŠPORTNIH ORGANIZACIJAH

V športnih organizacijah kadrovanje poteka na podoben način kot v ostalih. Označimo ga kot postopek, v katerem organizacija pridobiva in izbira nove kandidate za prosto delovno mesto. Temelji uspešnega kadrovanja v športnih organizacijah so ustrezna analiza delovnih mest, ustrezni načini pridobivanja kadrov, pravilna kadrovska selekcija in prava izbira ustreznega kandidata. Ko organizacija opravi cel postopek kadrovanja, mora biti povsem prepričana, da je izbrala pravega kandidata. Pomembno je, da je v vseh fazah natančna in da ne prihaja do napak, ki bi lahko pripeljale do napačne odločitve. V športu še posebej velja, da organizacije potrebujejo prave kadre, ki pa niso nujno najdražji ali najboljši, so pa najbolj primerni in lahko prinesejo dodano vrednost v klub. Pridobivanje, izbiranje in uvajanje zaposlenih kadrov so tiste ključne dejavnosti, s katerimi HRM uravnava odnose organizacije s trgov delovne sile (Zupan idr., 2009, 287).

V teoriji obstajajo temeljna načela uspešnega kadrovanja, ki so splošna in veljajo za vsako organizacijo, tudi športno. Sedej (1997, 84) ugotavlja, da so ta načela naslednja.

1. Osnove kadrovanja so zahteve, ki izhajajo iz sistematizacije delovnih mest. Spodbuja organizacijo k realizaciji procesa sistematizacije, racionalizacije in učinkovitosti.
2. Kadre je potrebno na delovna mesta sprejemati in razporejati v skladu z njihovo primernostjo. Načelo »vsak po svoji primernosti« izhaja iz ugotovitve o specifičnih osebnostnih lastnostih kadrov, med katere štejemo sposobnosti, znanja, osebnostne poteze in poklicne interese zaposlenih. V športu jih razporejamo na različna področja: trenerji, fizioterapevti, skavti, športniki,...
3. Kadre je treba pri sprejemu strokovno selekcionirati, tako da strokovna služba izbere tiste kandidate, ki po svojih osebnostnih kvalitetah najbolj ustrezajo zahtevam delovnega mesta, na katerega bodo sprejeti. To načelo je tesno povezano z drugim načelom in se nanaša na zaposlovanje na delovna mesta in dajanje nalog, ki so najbolj primerne za posameznega kandidata. V športu se smatra kot pozicioniranje posameznih delovnih mest: športniki po posameznih igralnih mestih, trenerji na glavne trenerje in pomočnike, trenerje za mlajše selekcije,...
4. Potreba po izdelavi sistema selekcije za posamezne skupine delovnih mest. Vključuje zahteve za analizo delovnih mest, začetno testiranje kandidatov, simulacijo timskega dela, končno testiranje kandidatov in zaključni intervju za izbiro kandidata.
5. V proces kadrovanja spada tudi sistem poklicnega usmerjanja, ki ga moramo obvezno upoštevati zlasti tedaj, kadar sprejemamo v proces mlade kadre, poškodovane športnike, ipd.
6. Vrednotenje kandidatov z vidika proizvodnje in vidika upravljanja. Kadre vrednotimo na podlagi njihove uspešnosti na delovnem mestu.
7. Perspektivnost kandidatov v procesu dela. V potencialnih kandidatih je potrebno odkriti tiste osebnostne kvalitete, ki nakazujejo njihov strokovni razvoj.
8. Na vseh področjih dela se kadrovanje opira v prvi vrsti na notranje vire, zato ga lahko povežemo tudi z napredovanjem. Izvajanje tega načela zahteva temeljito poznavanje lastnih

kadrov in uvajanje raznih oblik strokovnega izpopolnjevanja ter izdelan kadrovski informacijski sistem.

Poleg vseh teh načel lahko organizacija izoblikuje še dodatna, specifična načela kadrovanja kot odsev specifične situacije in specifičnih okoliščin v neki organizaciji.

V nadaljevanju tega poglavja bodo podrobneje opisana načela in postopki uspešnega kadrovanja ter kako organizacija prihaja do najustreznejših kadrov.

3.1 Ustrezna analiza delovnih mest

»Analiza dela je proces vzpostaviti in dokumentirati »sorodnosti« delovnih postopkov zaposlovanja, kot so usposabljanje, selekcioniranje, nadomestilo in ocena uspešnosti.« (Job analysis homepage B.I.)

Prva naloga športne organizacije je na podlagi filozofije, poslanstva in vizije dolgoročnega strateškega načrta poslovanja športne organizacije opraviti analizo delovnih mest oziroma del in nalog, ki jih je potrebno opraviti v športni organizaciji (Retar 2011, 57). Analiza delovnih mest je pridobivanje podrobnih informacij o delu in delovnih nalogah, ki se bodo v podjetju izvajale. Z njo pridobimo ključne podatke o delu. Opravi se z namenom določanja potrebnih strokovnih znanj za delovno mesto, pridobivanja novih sodelavcev in njihovega uvajanja v delo ter razvoja zaposlenih. Cilj je pridobiti čim več koristnih informacij o delovnem mestu, da bo izbira končnega kandidata ustrezna.

Uspešna analiza daje organizaciji veliko prednost predvsem pri pridobivanju in izbiranju športnikov ali njihovih trenerjev. V športu analizirajo naslednje:

- katero (igralno) mesto potrebujejo klubi,
- kakšne delovne in igralne naloge bo športnik opravljal,
- kakšno je delovno okolje, v katerega se bo moral vklopiti,
- kakšno opremo bo potreboval za kakovostno opravljanje dela.

Športna organizacija si mora najprej odgovoriti na vprašanja: katero bodisi strokovno bodisi igralno delovno mesto potrebuje v klubu, katere temeljne naloge bo zaposleni opravljal in kakšne kompetence potrebuje za učinkovito izvajanje zahtevanih del in nalog. S tem si ustvari jasnejši pregled na to, kakšnega kandidata potrebuje in kako naj bi izbrani kandidat naloge uspešno izvajal. Na podlagi tega se odloči, katere metode pridobivanja kandidatov bo uporabila.

Vendar pa je to le začetni del celotnega postopka izbiranja. V nadaljevanju morajo opraviti naslednjo pomembno nalogo, in sicer pridobivanje kadrov. Tu se že pokaže pomen analize delovnih mest, saj z njo ocenijo, kje in kako pridobiti primerne ljudi za njihovo športno organizacijo.

3.2 Ustrezni načini pridobivanja športnih kadrov

Pridobivanje kadrov je proces iskanja novega kandidata, izbire in njegovega vključevanja v organizacijo. Poteka po različnih fazah. Je temeljna dejavnost vsake organizacije. Če se želi razvijati, mora vseskozi stremeti k pridobivanju novih zaposlenih. Športne organizacije oblikujejo skupino kandidatov, iz katere poiščejo najprimernejše kandidate za prosto delovno mesto. Želja vsake športne organizacije je, da za določeno delovno mesto razpolaga z zadostnim številom primernih kandidatov (Zupan idr., 2009, 296).

Ključno za športno organizacijo je, da faze kadrovanja opravi zelo natančno, saj je tako manj možnosti, da ne bodo izbrali pravega kandidata. Faze pridobivanja kadrov so: določitev prostih delovnih mest, preučevanje razpoložljivih virov, priprava in objava informacij, zbiranje in ocenitev prošenj ter potrditev prošenj (Zupan idr., 2009, 296). Te faze morajo organizacije natančno opredeliti, da v njih ne prihaja do napak in posledično do izbire neustreznega kandidata.

Aktivnosti pridobivanja kadrov potekajo po ustaljenem načinu v določenem zaporedju. V začetku se opravi določitev prostih delovnih mest, ki je odvisna od ciljev in potreb organizacije po zaposlovanju. Prosta delovna mesta po navadi organizacija objavi ob ustanovitvi kluba, ob reorganizaciji ali pa ob odhodu že zaposlenega iz kluba. Nato sledi preučevanje različnih virov, kjer športni klubi preverjajo, kakšne so njihove zmožnosti pri načrtovanju delovnih mest. Ta faza je velikega pomena, da kasneje ne prihaja do nezadovoljstva zaposlenih, kar posledično vodi k odhodu le-teh iz športne organizacije. Pomembno je, da se jasno določi, koliko različnih virov lahko organizacija porabi za zaposlitev kandidata za razpisano delovno mesto. Sledi priprava in objava informacij, kjer mora organizacija na določen način obvestiti čim več tistih, ki ustrezajo njihovim pogojem. To dosežejo z oglaševanjem prostega delovnega mesta. Glavni namen oglaševanja je pridobiti in zainteresirati ustrezne kandidate, zagotoviti dovolj velik nabor, iz katerega bi se dalo izbrati najprimernejšega za točno določeno delo (Merkač Skok 2008, 192). Organizacije se za obliko oglaševalnega medija odločajo na podlagi še dopustnih stroškov. Kot nazadnje športna organizacija opravi še aktivnost zbiranja in ocenitve prošenj, kjer pregledajo prispеле prošnje. Na podlagi teh se odločajo za rangiranje kandidatov na primerne in neprimerne. Natančno morajo preučiti vse prošnje in jih primerjati z informacijami, ki so jih posredovali pri razpisovanju na prosto delovno mesto v športu. V zadnji fazi organizacije prošnje potrdijo ali zavrnejo. Kandidate, ki so prišli v ožji izbor, obvestijo o nadaljnjih razgovorih, ki nato dajo izbiro končnega kandidata. Številni avtorji to aktivnost sicer že uvrščajo v fazo selekcije kadrov.

Organizacije lahko športnike iščejo na različne načine, prilagojeno njihovim potrebam. Način pridobivanja kadrov je odvisen od tega, ali organizacija išče volonterske, honorarne ali profesionalne delavce. Volonterske pridobivajo predvsem po poznanstvu, saj takim ljudem najbolj zaupajo, da bodo pripravljeni na trdo delo, za katerega pa naj ne bi prejeli plačila. Športni klubi honorarne delavce pridobivajo na drugačen način, z raznimi organiziranimi

kampi. Za njih je pomembno, da imajo kandidati že ustrezno strokovno izobrazbo. Za klube je vsekakor najzahtevnejše pridobivanje kandidatov, ki jim nato ponudijo profesionalne pogodbe. Tu morajo biti natančno izpolnjene vse naloge kadrovanja, da ne bi prihajalo do napak, saj lahko postanejo stroški iskanja, pridobitve in uvajanja kandidata zelo visoki. Največkrat se v iskanju poslužujejo skavtinga in raznih naborov, ki bodo podrobneje predstavljeni v nadaljevanju.

V športu poznamo tudi več metod pridobivanja kadrov. Med najbolj učinkovite štejemo metode pridobivanja kadrov z ogledniki, skavti ali športnimi managerji, pripravljalni kampi, posojanje športnikov, nabori in drafti klubov ter lastne športne šole (Merkač Skok 2008, 191). Klubi se na podlagi razpoložljivih virov (predvsem finančnih) odločijo za najprimernejšo metodo. Nemalokrat se odločijo tudi za kombinacijo vseh teh metod.

Izmed vseh metod je najučinkovitejša pridobivanje kadrov s športnimi ogledniki oziroma skavti. Imenujemo jih tudi iskalci talentov. Ti delujejo predvsem v imenu kluba, zato so njihovi lastni interesi sekundarnega pomena. Njihova glavna naloga je pridobivanje koristnih informacij, predvsem o mlajših igralcih. V praksi se ogledniki na lastne oči prepričajo o sposobnostih določenega igralca. Te informacije nato posredujejo svojim klubom v obliki lastnih zapiskov, videoposnetkov in statističnih informacij o igralcu. V začetku si izberejo večje število igralcev in nazorno spremljajo njihov razvoj. Ob koncu določenega obdobja (po navadi sezone) seznam skrčijo na tiste najbolj talentirane. Le-te nato povabijo na pripravljalne tabore ali neposredno na preizkušnjo v klub, kjer ocenijo njihovo znanje. Nadaljnje odločitve o izbiri kandidata niso več oglednikova naloga. Klubi svoje skavte vseskozi tudi dodatno izobražujejo in usposablajo, tako da je tveganje za izbiro napačnega kandidata manjše. Te metode se sicer bolj poslužujejo v večjih tujih klubih, saj je delo zahtevno, stroški za organizacijo pa visoki.

V Sloveniji je bolj razširjeno iskanje igralcev s športnimi managerji, ki pa ne delujejo v okviru kluba, ampak zastopajo zgolj igralčevo stališče. Klubi se lahko oprejo na managerja, v veliko primerih pa manager sam kontaktira klub in priporoča svojega varovanca.

Zelo razširjena metoda pridobivanja športnih kadrov so pripravljalni kampi. Klubi jih lahko organizirajo sami in povabijo igralce na preizkušnjo. Tam nato v krajšem časovnem obdobju ocenijo njihove trenutne zmožnosti. Organizirane kampe pa pripravljajo tudi posamezne nacionalne panožne zveze, kamor se lahko prijavijo vsi. Tam pod nadzorstvom raznih trenerjev potekajo treningi. V kolikor se opazijo talenti, jih posamezni trener poskuša privabiti v svoj klub. Prednost teh kampov je v tem, da se lahko trenerji sami prepričajo o kvaliteti določenega igralca. V Sloveniji so bolj razširjeni kampi za mlajše kategorije, medtem ko se morajo športniki iz članskih ekip podati na kampe v tujino.

Ena izmed učinkovitejših metod je posojanje športnikov. Gre za posojanje igralcev iz enega kluba v drugega. Pogosteje se dogaja, da večji klubi posojajo športnike v drug klub, saj ga sami v danem trenutku ne potrebujejo. Tak dogovor se sklene med obema kluboma in

športnikom. Posojanje je zelo primerna metoda, saj gre za vsestransko korist. Kadri, ki so posojeni v drug klub, praviloma dobijo več priložnosti v novem okolju. S tem si pridobivajo dragocene izkušnje in možnosti za hitrejši razvoj.

V zadnjem času je v velikem razvoju tudi metoda pridobivanja kadrov z lastnimi športnimi šolami. Klubi iščejo športnike po šolah v bližini njihovih krajev, kjer jih že od malih nog usmerjajo v določen šport. Ko ocenijo, da je določen športnik že dovolj usposobljen, ga povabijo v klub. Stroški tega pridobivanja so minimalni, saj se športne šole v večini financirajo iz pobiranja vadbine za treninge. Ko pride športnik v klub, se to preneha, klub pa najbolj nadarjenim ponudi štipendijo.

Od vseh metod je najmanj razširjena metoda pridobivanja z naborom in drafti. Najbolj poznani nabor je nabor profesionalne košarkarske lige NBA. Tam se zberejo vsi klubi, ki po vnaprej določenem vrstnem redu izbirajo igralce, ki se prijavijo na nabor. S temi igralci nato podpišejo profesionalne pogodbe.

Klubi se poslužujejo tudi kombinacij metod pridobivanja kadrov. Najpogostejša je kombinacija metode skavtinga in metode pripravljalnega kampa. Najprej skavti opravijo nalogo ogledništva. V kolikor so prepričani o kvaliteti športnika, ga klub povabi v svoj organiziran pripravljalni kamp, kjer ocenijo njegove zmožnosti. Prav tako pogosta je kombinacija naborništva in kasnejše posoje. Najprej klub na naboru izbere kandidata, ga privabi v svoje vrste, nato pa zaradi možnosti boljšega razvoja pošlje v drug klub, kjer uspešnejše razvija svoje znanje. Ob tem so mogoče še druge kombinacije, ki pa v športnem svetu niso tako razširjene.

Ko klubi opravijo proces pridobivanja kandidatov, in imajo več prijavljenih, nastopi za njih faza, kjer morajo ustrezno selekcionirati prijavljene.

3.3 Pravilna kadrovska selekcija

Kadrovska selekcija je proces, v katerem management na podlagi ustreznih informacij odloča o tem, kateri kadri bodo izbrani za opravljanje določenega dela (Merkač Skok 2005, 107). Armstrong (2012, 220) navaja, da je kadrovska selekcija zgolj del procesa pridobivanja kadrov. Poudarja, da je glavni namen selekcije kadrov doseči dovolj veliko število kvalitetnih kandidatov za določeno prosto delovno mesto. Izmed vseh na razpis prijavljenih kandidatov, je potrebno ustrezno selekcionirati ustrezne in neustrezne. V primeru, da je kandidatov preveč, selekcija ni učinkovita, če pa je kandidatov premalo, lahko to pomeni, da je bila selekcija prestroga ali pa oglaševanje ni bilo ustrezno.

Vsak avtor ima svoj seznam metod selekcije kadrov. Merkač Skok (2008, po Makovec Brenčič 2008, 190) ugotavlja, da so najpomembnejše metode selekcije: pregled prijav, selekcijski intervju, testiranje, opazovalni center in priporočila. Medtem Armstrong (2003, 413) trdi, da so selekcijske metode zgolj tri: intervju, opazovalni centri in testi.

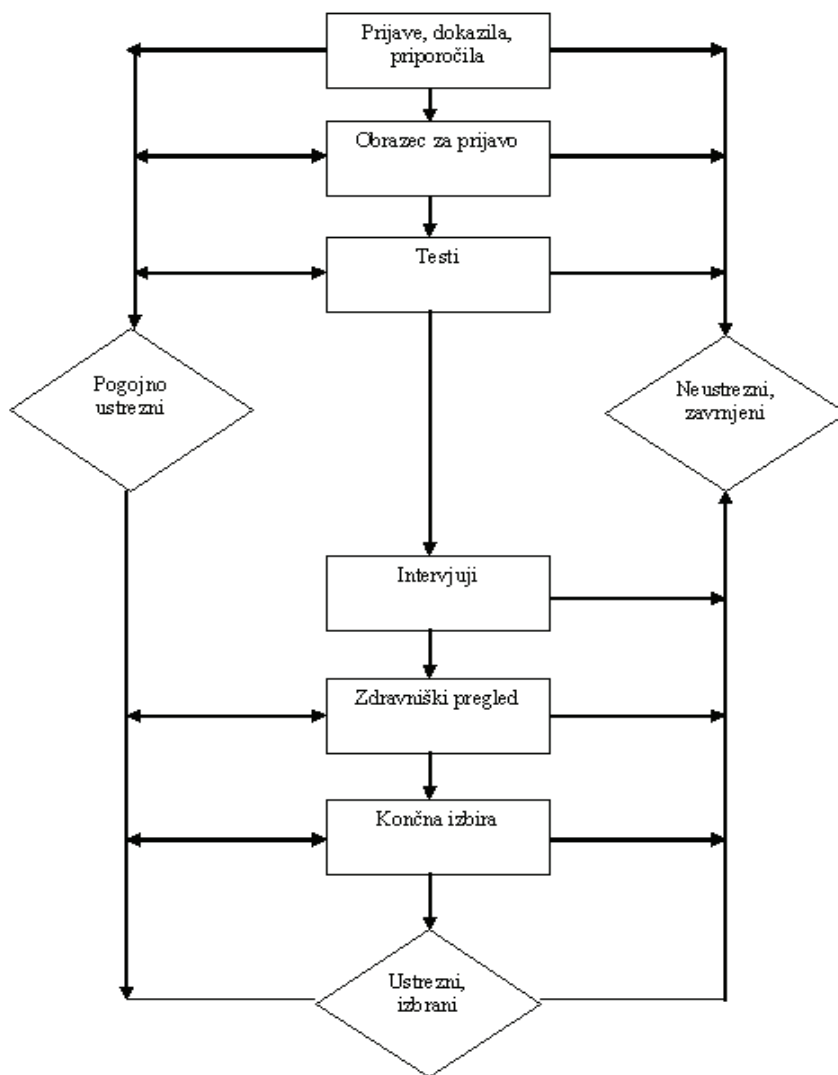
Kadrovska selekcija običajno poteka po treh korakih, nastopi pa z zahtevo po novem delavcu (Merkač Skok 2005, 121). Najprej poteka zbiranje podatkov o delu, nato se opravi intervju oziroma razgovor, izvedejo se testi oziroma preizkušnje. V zadnjem, tretjem koraku pa managerji seznanijo in spremljajo napredek novega kadra v organizaciji.

Športne organizacije pripravijo pisni zahtevek, kaj zahtevajo in kaj potrebujejo. Potrebuje se natančna analiza delovnega mesta in pričakovane osebne značilnosti, znanja in sposobnosti bodočega uslužbenca (Brezigar Sara B.1). Na osnovi prispelih prijav in prošenj pa se potem začne selekcija. V začetku se kandidati že selekcionirajo na primerne in neprimerne. Primerni kandidati nato opravijo intervju ter izvedejo morebitne teste. V športu se ti testi imenujejo preizkušnja. Ravno slednje pa se klubi poslužujejo pogosteje, saj imajo intervjuji težave z verodostojnostjo in zanesljivostjo, ob tem pa je nemogoče oceniti dejansko znanje kandidata. V preizkušnji so kandidati postavljeni v dejansko situacijo, iz katere se nato pokaže, kako v danem trenutku in v določenih okoliščinah odreagirajo. Pogosta praksa je, da klubi igralca povabijo v klub, kjer za njih opravi nekaj treningov ter odigra kakšno tekmo. Na podlagi teh rezultatov se nato odločijo zanj ali pa morebiti poiščejo kakšno drugo alternativo. V primeru, da se odločijo za izbranega kandidata, mora manager v zadnjem, tretjem koraku kadrovske selekcije predstaviti novega delavca v kolektivu. Potrebno je določeno obdobje za prilagajanje, preden lahko od športnika oziroma trenerja pričakujemo, da bo zadovoljivo izvajal delo, za katerega je bil izbran. Za uspešen začetek mora novi član vedeti:

- kakšni so pogoji dela,
- kako se izvajata red in disciplina,
- na kakšen način se preverjajo njegovi uspehi,
- kako rešujejo težave znotraj ekipe,
- kako je poskrbljeno za zdravje (Merkač Skok 2005, 122).

Ugotovili smo, da se metode izbiranja kadrov v športu le malo razlikujejo od metod v ostalih organizacijah. V principu sicer ostajajo iste, prihaja le do nekaterih malenkosti, ki jim športna organizacija daje več poudarka. Tipičen primer je zdravniški pregled, ki je v športu še precej pomembnejši kot v navadnih organizacijah. Tam ugotovijo, ali je športnik fizično pripravljen na največje obremenitve, hkrati pa se prepričajo o njegovih morebitnih poškodbah. Preostale najpogostejše metode v športu so pisne prijave ali priporočila, testi oziroma preizkušnja, intervju ali razgovor in ocenjevalni centri. Nato sledi dokončna izbira kandidata.

Za različne kandidate se uporabljajo različne metode. Odločitev o njih je odvisna od velikosti organizacije in usposobljenosti njenih delavcev za vodenje izbirnega postopka (Zupan idr. 2009, 303). Ni nujno, da se metode uporabljajo v zaporedju, prav tako se organizacija lahko odloča za kombinacijo metod. Namenoma lahko tudi izpusti kakšno izmed metod, če oceni, da v fazi izbire kandidata za njo nima pomena. Pomembno je le, da je na izbiro dovolj kandidatov, ki jih je potrebno podrobno spoznati.



Slika 1: Zaporedje metod izbirnega postopka

Vir: Možina idr., 2009, 302.

1. PISNE PRIJAVE ALI PRIPOROČILA

Športni klub lahko na različne načine pridobi prijave na delovno mesto. Kandidat se lahko prijavi pisno, po telefonu ali na sedežu kluba. Pisnim prijavam je potrebno priložiti dokazila o strokovnosti ali o opravljenem posebnem izobraževanju ali usposabljanju. Še pogostejše so prijave po priporočilu igralčevega zastopnika, športnega direktorja prejšnjega kluba ali skavta (iskalca talentov). Slabost pisnih prijav ali priporočil je, da so pri kandidatih našteje samo pozitivne lastnosti, negativnih pa se izogibajo. Izjema so le skavti, ki vendarle delujejo v imenu kluba.

Pomembno je, da klubi kandidate sproti obveščajo o njihovi prijavi. S tem pokažejo resnost in skrb za morebitnega bodočega delavca. V primeru, da kandidat ne ustreza, ga je potrebno obvestiti o njegovi neizbiri.

2. TESTI OZIROMA PREIZKUŠNJA

Skozi vidik športnega kluba se pogosteje uporablja izraz preizkušnja. Klub športnika povabi na preizkušnjo v svoje vrste, kjer nato opravi določeno število treningov, po možnosti odigra tudi tekmo. Tako managerji skupaj s strokovnim delavcem (trenerjem) dobijo objektivne informacije o zmožnostih kandidata. Ocenjujejo se predvsem njegove individualne sposobnosti in sposobnosti prilagoditve ekipi. Športniki so postavljeni v njihove naravne delovne situacije, kar daje preizkušnji verodostojnost in zanesljivost. Ta metoda je čedalje bolj razširjena in jo klubi uporabljajo predvsem pri nepreverjenih kandidatih, o katerih nimajo dovolj podatkov.

3. INTERVJU ALI RAZGOVOR

V klasičnih organizacijah je intervjujem ali razgovorom namenjene veliko pozornosti. Nekoliko manj pomembna je v športnih, saj ni ravno merodajna in je težko dokazati dejansko kvaliteto kandidata. Uporablja se v kombinaciji s katero od drugih metod. Cilj je ugotoviti, ali se je posameznik sposoben poenotiti s poslanstvom in vizijo športnega kluba. S tega vidika je v športnih klubih ustrežnejši izraz razgovor. V razgovoru s kandidatom se razglablja predvsem o obojestranskih pričakovanjih, možnostih za razvoj in napredek kandidata ter o tem, kakšno korist prinese ta napredek klubu. Pojasnijo se ključne naloge, ki se pričakujejo od športnika. Kandidat pridobi podrobne informacije o klubu in o delu, za katerega se zanima, da kasneje ne prihaja do nesoglasij. Pomembno je, da je seznanjen, po kakšnem ključu se bo klub odločil za enega izmed njih. Razgovor se opravlja v prisotnosti športnega direktorja kluba in športnega trenerja ali njegovega pomočnika.

4. OCENJEVALNI CENTRI

Zupan Nada in drugi (2009, 309) v svojem delu opisujejo, da so ocenjevalni centri primer bolj kompleksnega pristopa k testiranju kandidatov za zaposlitev, kakor tudi že zaposlenih delavcev. V večini primerov se uporabljajo za ocenjevanje managerjev. V ocenjevalnem centru kandidati dobijo naloge, ki jih morajo rešiti bodisi sami bodisi v skupini. Poudarek je predvsem na opazovanju vedenja. Za ocenjevanje se uporabi več ocenjevalcev, ki morajo biti ustrezno izobraženi. Predvsem so to izkušeni managerji. Največkrat se v športu v ocenjevalnih centrih ocenjuje delo trenerjev športnikov. Lahko jih enačimo s pripravljalnimi kampi, kjer strokovni vodja kampa ocenjuje delo trenerjev in na koncu poda poročilo.

5. ZDRAVNIŠKI PREGLED

Zdravniški pregled je običajna in nujna stopnja sprejemnega postopka (Zupan idr. 2009, 324). Je zadnja faza v procesu izbiranja. Izrednega pomena je predvsem v športnih klubih. Ker je ta metoda zelo draga, se je ne poslužujejo vsi. Na pregled se pošlje le kandidate, za katere je klub prepričan, da so primerni in bodo izbrani. Razkrivajo se morebitne poškodbe, ki bi kandidatu preprečile, da bi normalno opravljal svoje delo. Nemalokrat se je namreč že zgodilo, da so na zdravniškem pregledu ugotovili kakšno resnejšo poškodbo športnika, zato je

bila organizacija primorana poiskati novega primernega kandidata. Pregledov naj se ne bi udeleževali samo kandidati, ampak tudi že zaposleni kadri. Praviloma naj bi pregled potekal vsaj enkrat letno.

Po zaključitvi teh metod organizacija naj ne bi imela več kandidata z nezaželenimi lastnostmi za razpisano delovno mesto. Za končno izbiro naj bi se odločali med kandidati, ki imajo več ali manj zelenih lastnosti. Primerjava je lažja, če se v posameznih stopnjah izbirnega postopka številčno ovrednoti zelene lastnosti. Ker vse lastnosti niso enako pomembne, je treba zbrane točke prevrednotiti, tako da število točk kandidata pomnožimo s faktorjem pomembnosti (Zupan idr. 2009, 327). Vsak klub pa končnega kandidata izbira na svoj način, po svojih kriterijih. Kako prihaja do prave izbire ustreznega kandidata, bomo izvedeli v nadaljevanju poglavja.

3.4 Prava izbira ustreznih kadrov

Najpomembnejša faza kadrovanja je izbor ustreznega kadra. Izbira kadrov je dvostransko dejanje med organizacijo in kandidatom. Primernemu kandidatu organizacija ponudi, kandidat pa ponujeno sprejme ali zavrne. Ne izbira le organizacija športnikov, temveč tudi športniki organizacijo. Pogosto se dogaja, da kandidat ne sprejme ponujene ponudbe. V tem primeru je organizacija primorana bodisi spremeniti ponudbo bodisi izbrati novega kandidata.

Za končno odločitev o izbiri bodočega delavca, ki je uspešno prešel skozi faze izbirnega postopka, je potrebno:

- analizirati vse v izbirnem postopku pridobljene informacije glede na nujne, zelene in nezaželene lastnosti delavca in
- med seboj primerjati kandidate (Možina idr. 2002, 165).

V končno izbiro kandidata je priporočeno vključiti vsaj dve osebi iz organizacije (Merkač Skok 2005, 108). V športu naj bi bil vselej prisoten športni direktor kluba. Pogosto se namreč dogaja, da nihče od kandidatov ne izstopa, v tem primeru pa je izbira pravilnega še zahtevnejša. Merkač Skok (prav tam) pravi, da so potrebni argumenti »za« in »proti«, pomembno pa je tudi sklepanje kompromisov, saj se izbira kandidata ne zgodi kot posledica primerjave kandidatov med sabo, temveč kot posledica primerjave med kandidatom in delom, ki ga bo opravljal.

Vsem je skupno, da v ožji izbor privabijo večinoma kandidate, ki imajo ustrezen nivo strokovne izobrazbe, ki je za delovno mesto zahtevana. Tako je tudi v športnih organizacijah, ko je govora o delovnih mestih na višjih položajih, predvsem pri trenerjih. Pri samih športnikih izobrazba ni tako pomembna, je pa zaželena. V primerih hujših poškodb, lahko uspešnemu športniku namreč ponudijo drugačno delovno mesto.

V primeru, da je več kandidatov s podobnimi oziroma enakimi lastnostmi, ima organizacija težje delo. Nema lokrat za odločitev pretehtajo kandidatove izkušnje. Za takšen kriterij se

odločajo predvsem klubi, ki želijo doseči dobre rezultate na kratek rok. Dolgoročneje je primernejše, da se odločijo za mlajšega in neizkušenega kandidata, saj imajo nižjo ceno in hkrati še veliko prostora za nadaljnji razvoj. Večkrat na izbor kandidata odločilno vplivajo tudi njegove osebne lastnosti. Med najpogostejše pozitivne uvrščamo sposobnost samostojnega dela, sposobnost prilagoditve ekipi, komunikativnost in vodstvena sposobnost. To je v športu eden izmed pomembnejših kriterijev, saj je zelo pomembno medsebojno razumevanje v ekipi. Pomemben kriterij za izbor so tudi specifična znanja in različne veščine, ki naj jih kandidat obvlada. Več kot ima znanj, lažje se bo prilagodil delu z ekipo. V športu je seveda teh znanj ogromno, tudi vsak šport zahteva svoje spretnosti. Klub pa izbere kandidata, ki ima največ tistih, ki so bistvene za njegovo stroko.

Da kandidati ne bi zavrnili ponudbe, jim je potrebno ponuditi zadostno plačo, dodatke oziroma stimulacije za dosežke, možnost napredovanja ter možnosti za uspešen razvoj. Vse skupaj lahko strnemo v besedno zvezo pogoji dela. V kolikor ima zaposleni vrhunske pogoje dela, bo tudi sam delal več in boljše, s tem bo tudi učinkovitost športnega kluba večja, kar se nato kaže v rezultatih na športnem področju in posledično tudi na poslovnem. Kandidate za najzahtevnejše in ključne vloge v organizaciji je potrebno v izbirnem postopku natančno preverjati, kar pa za njih same ni najbolj prijetno (Možina idr. 2002, 143).

Pomembno je, da se športna organizacija pri izbiranju kandidata drži določenih kriterijev, ki si jih zastavi. Kriteriji za izbor kandidata so lahko naslednji, niso pa nujni: nivo strokovne usposobljenosti, delovne izkušnje, osebne lastnosti in različne veščine oziroma specifična znanja. Vsaka organizacija daje v ospredje drugačne kriterije, po katerih bo izbrala najustreznejšega kandidata.

Torej, vidimo lahko, da je kriterijev, po katerih lahko organizacije izbirajo najprimernejše kandidate, veliko. V nadaljevanju bodo naštetih tisti, ki izpopolnjujejo nujne pogoje in so značilni predvsem pri izboru športnikov (Saop B.1.)

1. SPOSOBNOST DELATI Z DRUGIMI

Eden najpomembnejših kriterijev, ki jih gledajo športni managerji pri izboru kandidata, je zagotovo sposobnost kandidata za delo z drugimi. Športniki so zelo odvisni eden od drugega, zato je pomembno, da znajo med seboj dobro sodelovati. Vsak ima sicer svojo nalogo, vendar jo opravlja v soodvisnosti od drugega.

2. ZANESLJIVOST

Športni manager se mora zanesti na svojega zaposlenega; to je lahko trener ali pa športnik sam. Lažje je delati v skupini, kjer se lahko športni managerji zanesejo na svojega varovanca, da bo delo opravil kvalitetno.

3. SAMOINICIATIVNOST

Vsi želijo imeti v ekipi športnike, ki so samoiniciativni in sposobni v ključnih trenutkih prevzeti odgovornost na sebe. Značilno je, da sami prepoznajo problem ter najdejo rešitve, ne da bi jih na to morali vseskozi opozarjati drugi.

4. SAMOZAVEST

Zelo pomembna lastnost vsakega kandidata je samozavest. Taki športniki so po navadi uspešnejši, saj se ne bojijo, da bi jim v določeni nalogi spodletelo. Iščejo nove izzive, so na njih pripravljeni in jih po navadi tudi uspešneje opravljajo.

5. MOTIVACIJA

Motivacija je temeljni kriterij, po katerem direktorji kluba izbirajo športnika. Visoka stopnja motiviranosti pomeni, da bo kandidat pokazal večjo željo po dobrih rezultatih. V delo bo vložil več truda in energije. Zelo iskani so športniki, ki se znajo motivirati sami. Praviloma gre za mlajše, še neuveljavljene kadre, ki so željni dokazovanja.

6. POZITIVNA NARAVNANOST

Športniki večino časa trenirajo in tekmujejo pod fizičnim in psihičnim naporom. Nekateri ob seriji slabših rezultatov hitreje obupajo. Športne organizacije pa raje zaposlujejo kandidate, ki znajo v slabih trenutkih ohraniti optimizem in z dobro voljo ter vzpodbudno besedo pomagati ostalim članom ekipe.

7. KAKOVOST OPRAVLJENEGA DELA

Naslednji del delodajalčeve presoje je kakovost do zdaj opravljenega dela. Če je kandidat že v preteklosti dobro opravljal svoje naloge, je verjetneje, da jih bo enako dobro opravljal tudi v novi organizaciji oziroma klubu.

Ko klub uspešno izbere najprimernejšega kandidata, se s tem ne sme zadovoljiti. Da lahko napreduje, mora zaposlenim nuditi možnost za razvoj, saj brez tega organizacija na daljši rok ne bo uspešna.

4 RAZVIJANJE ŠPORTNIH KADROV

Razvoj kadrov je ključen pristop k pravilnemu ravnanju s kadri. Organizacija si namreč z razvojem kadrov zagotavlja tudi svoj nadaljnji obstoj. Prispeva namreč boljše kakovost storitev in večjo prilagodljivost zaposlenih kadrov za delo. Z razvojem posameznika raste tudi organizacija, saj so kadri, ki so ključ vsake organizacije, bolj strokovno podkovani in imajo več znanja za delo, ki jim je določeno. Razvijanje kadrov je proces, s katerim organizacija zaposlene opremlja s tistimi znanji, spretnostmi in kompetencami, ki so potrebne za doseganje organizacijskih ciljev. Temeljni cilj organizacije z razvojem kadrov je, da se znajo slednji pravočasno in učinkovito prilagoditi spremembam v okolju in organizaciji. Ne glede na to, za kako veliko spremembo gre, je potreben določen čas, da se zaposleni prilagodijo. Z njihovim razvojem pa organizacije želijo pospešiti to prilagajanje. Namen razvoja kadrov je, da se z usposabljanji in izobraževanji dosega večjo delovno uspešnost v svoji organizaciji. V kolikor so športniki in strokovni delavci v športu ustrezno razviti in usposobljeni, se to kaže v njihovi kakovosti, ki se odraža pri rezultatih športnega kluba. Tako klub pridobiva na prepoznavnosti, kar v večini primerov vodi tudi v odličnost na poslovnem področju. Zato lahko klub na dolgi rok pričakuje, da ga bodo izbrali številni mladi, do sedaj še neuveljavljeni kandidati z željo po napredovanju.

4.1 Pomen razvijanja izbranih športnih kadrov

Pred časom je bil razvoj kadrov namenjen zgolj profesionalnemu, osebnemu in strokovnemu razvoju posameznika, poudarek pa je bil predvsem na izobraževanju in načrtovanju kariere. Ob spreminjajoči se vlogi človeških virov pa nastaja potreba, da postane razvoj kadrov del strategije organizacije in da pomaga oblikovati kulturo organizacije skladno z zelenimi vrednotami. Hkrati pa podjetju zagotavlja dovolj kadra z ustreznimi znanji in sposobnostmi. (Zupan idr. 2009, 505). Športni klubi in organizacije morajo zato natančno vedeti, kakšne so nadaljnje možnosti in želje zaposlenega za njegov razvoj. Poleg njega samega, morajo upoštevati, da je športnik le del ekipe, ki se mora prav tako uspešno razvijati. Pomembno je, da so cilji ekipe enaki kot posameznikovi. Organizacija mora omogočati nenehno ustvarjanje dodane vrednosti. Dobro mora poznati želje in interese zaposlenih. Le tako jim namreč lahko omogoči ustrezno mero usposabljanja in izobraževanja.

Razvoj posameznika mora biti planiran vnaprej, jasno morajo biti določena področja, za katera se bo športnik specializiral. Zato pravimo tudi, da je razvoj kadrov planiran napor za posameznikovo lažje učenje vedenja, povezanega z njegovim delom in nalogami, ki mu bodo zaupane (Merkač Skok 2008, 195). S tem močno vplivajo na posameznikovo kariero. Kariero opredelimo kot vsa dela, ki jih posameznik opravlja v toku svojega poklicnega (športnega) življenja (Možina idr. 2002, 73).

Ustrezna strokovna usposobljenost kadrov ne pomeni prednosti samo za organizacijo, temveč tudi za zaposlene. Pomen razvoja kadrov pomeni za njega zagotovitev možnosti za strokovni,

delovni in osebni razvoj, zagotavljanje možnosti napredovanja, povečanje posameznikove fleksibilnosti in mobilnosti ter povečanje možnosti za poklicno samopotrjevanje (Možina idr. 2002, 63). Razvijanje lastnih kadrov ima prednost predvsem v tem, da zaposleni vidi perspektivo in možnost napredovanja v organizaciji. Vsakdo si seveda želi biti del kluba, v katerem lahko napreduje. S tem namreč pridobiva različne ugodnosti, kot so višja plača in možnost samostojnejšega dela. S tem se veča njihova odgovornost, kar pa si vrhunski športniki ali strokovni delavci želijo, saj jim to prinaša določen izziv in že omenjeno poklicno samopotrjevanje.

Za vsakega športnika je velikega pomena, da ima možnost razvoja na svojem področju. Vsak namreč želi imeti pogoje za najboljši možni razvoj. V kolikor športni klubi nudijo tako možnost svojim zaposlenim, se slednji večkrat odločajo za prihod v njihov klub. Taki zaposleni (še posebno športniki in njihovi trenerji) so takrat bolj motivirani in pripravljeni za delo. Tako je tudi njihov razvoj hitrejši.

Še kvalitetnejše izobraževanje in usposabljanje je potrebno zagotavljati najbolj talentiranim kadrom, ob pogoju, da sami pokažejo ambicije po napredovanju. Za razvoj najbolj talentiranih športnikov, mora klub nuditi najboljše strokovnjake. Pravilno ravnanje in razvijanje je ključno pri oblikovanju njegove kariere. Najpomembnejše je, da klub prepozna takšnega talenta in mu že zgodaj nameni pozornost ter daje dovolj spodbude za nadaljevanje. Pri delu mu je potrebno pustiti določeno samostojnost, kajti takšni športniki so že tako inovativni, da pretiran nadzor nad njimi ni potreben. V kolikor začutijo, da jim ni posvečeno dovolj pozornosti, njihov talent hitro zbledi. Predvsem v tujini postajajo talentirani športniki eden izmed najpomembnejših faktorjev, na katere se klubi morajo opirati, da so lahko nato uspešni na dolgi rok. Veliko prednost vidijo v tem, da je pridobivanje mlajših talentiranih športnikov precej cenejše od pridobivanja že uveljavljenih kadrov.

V interesu kluba je, da svojim zaposlenim pri njihovem razvoju pomaga na večih področjih. Področja razvoja kadrov so:

- usmerjanje v izobraževalni proces,
- uvajanje v delo,
- zagotavljanje in usposabljanje vodstvenih kadrov,
- usposabljanje vseh športnikov in trenerjev v klubu,
- spodbujanje kreativnosti športnikov,
- zagotavljanje prenosa znanja in
- razvoj pripadnosti do športnega kluba (Merkač Skok 2008, 196).

Močan vpliv ima športni manager, ki spodbuja razvoj kariere perspektivnih in vrhunskih športnikov s celovitim sistemom strokovnega športnega in s športom povezanega svetovanja. Namen je izboljšati ključne kompetence vrhunškega športnika, ki so potrebne za njegov karierni razvoj. Ključni produkt je upravljanje z izobraževanjem športnika, da ta pridobi optimalno izobrazbo za vstop na športni trg (Retar 2011, 60-61). Danes managerji namenjajo

veliko pozornosti spretnostnim in sposobnostim, ki jih njihovi zaposleni že imajo. V kolikor so namreč že pridobili kandidate z veliko znanja, bosta tudi njihovo usposabljanje in razvoj krajša in predvsem učinkovitejša. Pomembno je, da organizacija ne spregleda potenciala, ki ga ima v svojih vrstah.

Merkač Skokova (2008, 197) ugotavlja, da mora organizacija ugotavljati razvojne potenciale zaposlenih. Ti ključni dejavniki razvoja kadrov naj bi bili:

- usposobljenost in ustreznost za naloge, ki jih ima športnik,
- možnost napredovanja najbolj talentiranih in najuspešnejših kadrov,
- ugotavljanje razvojnega potenciala.

Imenovana avtorica navaja, da je eno izmed orodij za predstavitev potenciala zaposlenih glede na njihov razvojni potencial in glede na njihovo dejansko uspešnost matrika uspešnosti in razvoja kadrov. V tej matriki prepoznamo naslednje vrste kadrov:

- vlečni konji: visoko uspešni posamezniki,
- trhle veje: ne prispevajo veliko, ne marajo sprememb, bojijo se za svoj obstoj in so neuspešni,
- problematični: pri delu niso uspešni, imajo pa precejšnje zmožnosti za nadaljnji razvoj,
- zvezde: so uspešni pri delu, hkrati pa imajo polno novih idej in predlogov za izboljšave (Merkač Skok 2008, 197).

Retar (2011, 61) pravi, da se nenehen proces, ki pomaga športnikom uporabljati njihove naravne notranje vire, razvijati potenciale, sprejemati najboljše možne odločitve in skratka uspeti na športni poti, imenuje coaching. Coaching zagotavlja (prav tam):

- osvobajanje osebnih potencialov in virov notranje moči,
- izboljšanje poslovnih rezultatov in osebnih dosežkov,
- zvišanje učinkovitost postavljenih ciljev in učenje športnika, kako te cilje čim prej doseže,
- izboljšano komunikacijo športnika z drugimi (soigralci, trenerji, navijači, nasprotniki, mediji,...),
- pomoč posamezniku pri pridobivanju veščin in znanja, kako uporabljati neizrabljene potenciale,
- dvig posameznikovega samospoštovanja, samopodobe in samozavesti.

V športu pa poznamo tudi nekaj osnovnih pristopov razvijanja kadrov, ki bodo opisani v naslednjem podpoglavju.

4.2 Pristopi k razvijanju športnih kadrov

Športne organizacije uporabljajo različne pristope za razvijanje kadrov. Te aktivnosti so izobraževanje, usposabljanje in mentorstvo oziroma trenerstvo. Med seboj se le-te prepletajo.

Organizacije pa se na podlagi delovnega mesta odločajo, katera aktivnost razvijanja kadrov bo za zaposlenega najprimernejša.

Izobraževanje se v praksi omogoča predvsem strokovnim delavcem v športu – trenerjem, vaditeljem, fizioterapevtom ali pa celo športnim direktorjem. Usposabljanje in mentorstvo pa se uporabljata že pri razvijanju športnikov, vendar je potrebno poudariti, da sta ta pristopa v praksi čedalje pogostejši prisotna tudi pri ostalih, zgoraj naštetih strokovnih delavcih.

4.2.1 Izobraževanje

Izobraževanje je dolgotrajen in načrten proces razvijanja posameznikovih znanj, spretnosti in navad (Jereb 1998, 17). Z njim posamezniki postanejo še spretnejši in lahko dvignejo organizacijo na višjo raven. Možina in drugi (2002, 214) navajajo, da je v najožjem smislu izobraževanje pridobivanje potrebnega znanja. Znanje pa so tiste posameznikove zmožnosti, ki mu omogočajo reševanje raznih problemov. Cilj izobraževanja je, da posameznik dobi čim več koristnih informacij za karseda učinkovito nadaljnje strokovno delo v klubu. Dobro izobraženi kadri so brez dvoma velika prednost za organizacijo, saj prinašajo prepotrebno znanje in hkrati tudi izkušnje iz svojega področja.

V športu so v ta namen organizirana razna predavanja in seminarji, ki jih organizirajo bodisi klubi sami, nacionalne panožne zveze ali pa morebiti kar evropske panožne zveze. Vsem je poznana Mednarodna košarkarska zveza FIBA, ki organizira trenerske klinike po vsej Evropi, na katerih predavajo izključno največji strokovnjaki iz svojega področja. V Sloveniji je praksa, da panožne zveze razpišejo seminarje za trenerje vseh starostnih kategorij, kjer je udeležba obvezna. Na teh seminarjih nato predavajo domači strokovnjaki, nemalokrat pa tudi najbolj cenjeni tuji. Ti poskušajo svoje razmišljanje, izkušnje in predvsem znanje prenesti na ostale kolege. Od njih samih pa je odvisno, ali bodo kakšno idejo sprejeli, jo morda malo spremenili ali pa povsem ovrgli.

Pomembno je, da je izobraževanje načrtovano in da je možnost zanj dana vsem zaposlenim v športni organizaciji. Uskladiti ga je potrebno s cilji kluba in s cilji posameznikov.

4.2.2 Usposabljanje

Usposabljanje je proces razvijanja tistih človekovih sposobnosti, ki jih posameznik potrebuje pri opravljanju nekega konkretnega dela v okviru določene dejavnosti. Vrste usposabljanja so pripravništvo, dopolnilno usposabljanje, uvajanje, priučitev in preusposabljanje (Zupan idr. 2009, 484).

Med usposabljanjem in izobraževanjem obstaja več razlik, glavna pa je ena. Izobraževanje se dogaja v učilnicah in ima poudarek na teoriji, ki jo morajo strokovni športni kadri usvojiti, da lahko pridobijo naziv, za katerega si prizadevajo. Usposabljanje pa je posebna oblika izobraževanja, kjer skuša organizacija s posebnimi postopki izboljšati lastnosti kadrov, da bi

lahko ti bolje opravljali svoje delo. Gre torej za usposabljanje za konkretno delo na konkretnem delovnem mestu. Uporablja se v praksi, v obliki raznih treningov in vaj (Ivanuša – Bezjak 2006, 75).

Gledano s športnega vidika lahko pripravništvo enačimo s preizkušnjo. Tam skozi določeno obdobje spremljamo napredek športnika. Cilj le-tega je, da se po končani preizkušnji poizkusi prebiti v ekipo za nastop na različnih tekmovanjih. Preizkušnja je zelo priljubljena vrsta usposabljanja, saj s tem preverijo dejansko kvaliteto posameznega kadra.

Dopolnilno usposabljanje je usposabljanje posameznika v dejavnosti, v kateri je že dosegel neko stopnjo usposobljenosti, potrebne pa so samo še manjše dopolnitve (Zupan idr. 2009, 484). Takrat športni klubi nudijo dodatne individualne treninge, da bi karseda izboljšali posameznikovo znanje. Večkrat se udeležijo tudi ekipnih ali pa samostojnih priprav.

Priključitev športnika v člansko ekipo potem ko zapusti vrste v mlajših kategorijah, si lahko predstavljamo pod izrazom uvajanje. V članskih kategorijah je način dela malce drugačen in marsikateremu športniku ta preskok povzroča velike preglavice. Zato je pomembno, da ga strokovni kader pravilno usmerja in ga poskuša postopoma uvesti, da bo sposoben sam opravljati najzahtevnejše naloge.

Zupan Nada in drugi (2009, 485) opisujejo, da je priučitev usposabljanje, ki poteka v običajnih delovnih okoliščinah in je primerno le za enostavna, nezahtevna dela. Med slednje štejemo športnike v procesu vsakodnevnih treningov.

Preusposabljanje je usposabljanje posameznika, ko le-ta razvija sposobnosti za določeno delo, vendar je različno od dela, ki ga je počel prej (Zupan idr. 2009, 485). To pomeni, da športnik ostaja v istem športu, vendar ima drugačne naloge ali drugo tekmovalno disciplino. Tak pojav se pogosteje dogaja v atletiki, kjer se tekmovalec odloči za treniranje druge discipline. V ekipnih športih preusposabljanje enačimo z zamenjavo različnih pozicij na samem igrišču.

Retar (2010, 29) pravi, da je osrednji namen usposabljanj pridobivanje in krepitev kompetenc za opravljanje dela. Usposabljanje je v praksi mišljeno kot redni procesi treniranja športnika v izbranem športnem klubu ali širše (reprezentančni treningi, organizirani trening kampi, individualne ali skupinske priprave,...). Vodijo ga najbolj izobraženi strokovnjaki s področja športa. Managerjeva naloga pa je, da načrtno spodbuja vključevanje vseh svojih sodelavcev v programe usposabljanja, ki podpirajo poklicni in osebni razvoj zaposlenih v športni organizaciji (Retar 2010, 29). Zaključimo lahko, da je usposabljanje v športu načrtovana aktivnost pridobivanja spretnosti in znanj, ki so potrebne za uspešno opravljanje nalog, ki so posamezniku zaupane.

4.2.3 *Mentorstvo*

Mentor je oseba, ki na kakršen koli način pomaga pri poklicnem napredovanju zaposlenega. To je izkušenejša oseba, ki prenaša znanje in izkušnje na mlajšega sodelavca. V športu je pogost pojav, da izkušenejši športniki sami prevzamejo vlogo nekakšnega mentorja svojemu mlajšemu soigralcu, ki izkušnje šele pridobiva.

Mentorstvo lahko opredelimo kot vodenje neizkušenega zaposlenega z nasveti in pojasnili. Pri ravnanju z njimi je potrebno biti pazljiv, da se jih za uspešno izvedeno nalogo pohvali, v primeru neuspeha pa ne kritizira pretirano, ampak spodbudi za nadaljnje naloge. Poleg teh so njegove naloge še dajanje informacij in povratnih informacij. Pomembno je, da mentor spodbuja kreativnost, ki je v športu vselej velikega pomena.

Mentor mora biti oseba z močno karizmo in vzor ostalim, tako na športnem terenu kot izven njega. Ni nujno, da se zavestno odloči za to vlogo; posebno v športu se dogaja, da se mentorstvo izoblikuje samo, nezavedno. Mentorji so po navadi tisti športniki, ki so spoštovani in vredni zaupanja, hkrati pa znajo svoje izkušnje prenesti na mlajše. Pomembno je, da svoje učence ustrezno motivirajo. Vloge mentorja v športu so:

- spodbujanje strokovnega razvoja učenca,
- ustvarjanje priložnosti za učenje na področju komuniciranja, kritičnega mišljenja, odgovornosti, prilagodljivosti in timskega dela,
- učenje specifičnih spretnosti,
- postavljanje izzivov in dodeljevanje odgovornosti,
- dajanje konstruktivne povratne informacije,
- pomoč pri razumevanju ciljev in kulture športne organizacije,
- dosegljivost za pogovor,
- vzpodbujanje in dajanje podpore (Wikipedia B.I.).

Poznani so tudi primeri, ko se športni manager ali trener ekipe zavestno odloči in dodeli novincu mentorja. Pred tem z njima opravi krajši sestanek oziroma pogovor, in v kolikor oba pristaneta, se lahko učenje začne. Vendar je formalni način precej bolj pogost v strokovnem delu kluba. V večini primerov so mentorji trenerji svojim mlajšim kolegom, ki šele začenjajo trenersko pot. Glavni trenerji ekip vzamejo za pomočnike neizkušene trenerje in jih postopoma naučijo veščin.

Mentorstvo je ena izmed učinkovitejših aktivnosti razvijanja športnih kadrov, saj ima korist tako za mentorja, kot še posebej za učenca. Vendar se mora športni klub sam odločiti, na kakšen način in s katero metodo bo razvijal svoje kadre. Ob vsem tem je najvažnejše, da jim nudi kakršno koli možnosti za njihov nadaljnji razvoj in da zaposleni kadri ne stagnirajo.

Do sedaj sem predstavil temeljne pojme in koncepte, ki so relevantni z vidika namena raziskave. V nadaljevanju bom predstavil metodološki okvir empirične raziskave, ki obsega

razvoj anketnega vprašalnika, opredelitev vzorca, opis poteka anketiranja in analize rezultatov ter raziskovalne omejitve, na katere sem naletel tekom diplomske naloge.

5 METODOLOGIJA RAZISKAVE

V empiričnem delu diplomske naloge sem želel pridobiti podatke, kako urejene razmere v slovenskih športnih klubih vplivajo na njihove rezultate na športnem področju. Glede na namen raziskave se zdi najprimernejše anketno raziskovanje.

5.1 Razvoj anketnega vprašalnika

Anketni vprašalnik sem razvil iz teorije in hkrati upošteval namen raziskave, kar predstavlja pomemben element zagotavljanja njene veljavnosti. Ker sem želel ugotoviti, kako poteka kadrovanje in razvijanje kadrov v slovenskih športnih klubih, sem iz teorije izluščil ključne definicije in jih pretvoril v vprašanja.

Preglednica 1: Pregled teoretičnih konceptov, opazovana dimenzija in konkretno vprašanje ter vidiki preverjanja

TEORETIČNI KONCEPT	OPAZOVANA DIMENZIJA	KONKRETNO VPRAŠANJE IN VIDIKI PREVERJANJA
Priprava analize delovnih mest, odvisna spremenljivka vpliva kadrovanja na uspešnost športne organizacije	Pogostost in pravilnost analize delovnih mest za pridobivanje novega kandidata	Ali pri analizi dela v vašem klubu upoštevate, katero (igralno) mesto potrebujete v vašem klubu, kakšne delovne in igralne naloge bo športnik opravljal, kakšno je delovno okolje, v katerega se bo mogel vklopiti, kakšno opremo bo potreboval za kakovostno opravljanje dela in drugo?
Faze pridobivanja kadrov, odvisna spremenljivka vpliva kadrovanja na uspešnost športne organizacije	Pravilnost uporabe faz pridobivanja kadrov	Ali v vašem klubu opravite naštetih faze pridobivanja kadrov: določitev prostih delovnih mest, preučevanje razpoložljivih virov, priprava in objava informacij, zbiranje in ocenitev prošelj?
Metode pridobivanja kadrov, odvisna spremenljivka vpliva kadrovanja na uspešnost športne organizacije	Količina uporabljenih metod pri izboru kadra	Kako pogosto uporabljate metode pridobivanja kadrov z ogledniki (skavti) ali športnimi managerji, pripravljalne kampe, posojanje športnikov, lastne športne šole, metode pridobivanja kadrov z nabori (drafti)?
Metode izbiranja kadrov, odvisna spremenljivka vpliva kadrovanja na uspešnost športne organizacije	Pogostost uporabe metod pridobivanja kadrov	Ali v vašem klubu uporabljate naslednje metode izbiranja kadrov: pisne prijave ali priporočila, teste oz. preizkušnje, intervjuje oz. razgovore, ocenjevalne centre, zdravniške preglede?
Pristopi k razvijanju kadrov, odvisna spremenljivka vpliva razvoja kadrov na uspešnost športne organizacije	Razširjenost metod razvijanja kadrov v Sloveniji	Ali v vašem klubu uporabljate usposabljanje, izobraževanje in mentorstvo?

TEORETIČNI KONCEPT	OPAZOVANA DIMENZIJA	KONKRETNO VPRAŠANJE IN VIDIKI PREVERJANJA
Pristopi k razvijanju kadrov, odvisna spremenljivka vpliva razvoja kadrov na uspešnost športne organizacije	Pogostost razvijanja kadrov	Kako pogosto pošiljate svoje zaposlene na usposabljanja in izobraževanja: enkrat mesečno, nekajkrat letno, na vsake pol leta ali največkrat enkrat v letu?
Vrsta športa, neodvisna spremenljivka	Vrsta športa	Vrsta športa
Rang tekmovanja, neodvisna spremenljivka	Rang tekmovanja	Rang tekmovanja
Končna uvrstitev, neodvisna spremenljivka	Končna uvrstitev	Končna uvrstitev v zadnji sezoni (članska ekipa)
Razpoložljivi proračun, neodvisna spremenljivka	Razpoložljivi proračun	Vaš razpoložljivi proračun v minuli sezoni

Faze pridobivanja, metode pridobivanja in metode izbiranja kadrov ter pristope k razvijanju kadrov sem meril z ordinalno mersko skalo od 1 do 5, pri čemer 1 pomeni nikoli, 2 redko, 3 občasno, 4 pogosto in 5 vedno. S tem sem želel ugotoviti pogostost prisotnosti indikatorjev opazovane dimenzije. Priprava analize delovnih mest je bila merjena z nominalno lestvico, kjer sem za ponujene odgovore ponudil teoretične koncepte.

Uporabil sem tudi neodvisne spremenljivke, ko sem anketirane klube povprašal o vrsti športa, rangi tekmovanja, uvrstitvi članske ekipe v zadnji sezoni ter o razpoložljivem proračunu minule sezone. To sem storil, da sem lahko razvrščal ekipe po športih, in potem ugotavljal morebitno povezanost kadrovanja in razvijanja kadrov z uvrstitvijo ekipe oziroma povezanost proračuna z uvrstitvijo.

5.2 Opis vzorca

Pri načrtovanju vzorca sem že vnaprej poznal informacijo o proučevani populaciji. V njo so bili zajeti slovenski športni klubi iz različnih panog. Upošteval sem vse klube iz prve in druge slovenske lige za moške in ženske ter rezultatsko uspešnejše klube iz moških tretjih lig. Iz tega se je izoblikoval vzorec, ki ni reprezentativen in ni naključen, saj zajema zgolj profesionalne in polprofesionalne klube. Vanj so zajeti večinoma klubi iz ekipnih športov, tako da empiričnih izsledkov ne moremo posplošiti na vse športne klube v Sloveniji, vseeno pa lahko govorimo, da je dovolj kakovosten za posploševanje ugotovitev na nivoju ekipnih športov. Anketo sem želel izvesti predvsem na športnih klubih, ki v Sloveniji delujejo profesionalno in polprofesionalno, saj bi v nasprotnem primeru lahko že v začetku izničil možnosti za kakovostno raziskavo, kajti v povsem amaterskih klubih se način kadrovanja močno razlikuje od tistega v profesionalnih ali polprofesionalnih klubih.

V vzorec je bilo sicer vključenih 137 športnih klubov iz 7 različnih športov. Pravilno izpolnjenih in vrnjenih je bilo 71 anket. Glede na relativno visoko stopnjo odzivnosti (51,8 %) in ustrezno zastopanost klubov v vzorcu načelno predpostavljam, da sem zagotovil ustrezno kakovost vzorca. Izbrani klubi so, v večini primerov, iz prve in druge slovenske lige za moške in ženske. Majhen delež jih je iz tretje lige, svetovnega razreda in pokala narodov. V vzorec sem zajel klube iz košarke, nogometa, rokometu, kolesarstva, odbojke, hokeja in smučanja.

5.3 Opis poteka anketiranja in analize podatkov

Anketni vprašalnik je, poleg uvodnega pojasnila namena raziskave in zagotovila anonimnosti, sestavljen iz desetih vprašanj, od tega so štiri vprašanja odprtega tipa, pet vprašanj zaprtega tipa in eno vprašanje pol odprtega tipa. Končane vprašalnike sem nato po elektronski pošti poslal na naslove klubov, ki sem jih našel na internetu. Klubi pa so mi na enak način sporočili svoje odgovore.

Za analiziranje rezultatov sem uporabil SPSS. Analiziral sem naslednje spremenljivke: upoštevanje analize dela, faze pridobivanja kadrov, pogostost uporabe metod pridobivanja kadrov, metode izbiranja kadrov, pristope za razvijanje kadrov, pogostost pristopov razvijanja kadrov, vrsto športa, rang tekmovanja, uvrstitev v sezoni ter proračun v zadnji sezoni. Pri odprtih vprašanjih sem dane odgovore predstavil v besedilu; pri kvantitativni obdelavi pa sem izračunal frekvenco izbranih odgovorov in jih predstavil v odstotkih. Analiziral sem najbolj in najmanj pogosto izbran odgovor, povprečje izbranih vrednosti in standardni odklon, ki nam pove, koliko vrednosti v povprečju odstopajo od povprečne vrednosti.

5.4 Raziskovalne omejitve in ukrepi, ki služijo zagotavljanju veljavnosti raziskave

Omejitve pri diplomski nalogi obstajajo, vendar so kritične predvsem z vidika posploševanja na vse športne panoge v Sloveniji. Ravno zaradi tega predpostavljam, da so moji empirični izsledki veljavni izključno v ekipnih športih v Sloveniji. Velika omejitev je bila primanjkljaj literature iz kadrovanja na športnem področju, kjer sem se moral precej opreti na lastno znanje iz športa. Omejil pa sem se tudi na vzorec zgolj iz profesionalnih in polprofesionalnih klubov, kajti kadrovanje se v teh klubih močno razlikuje od tistih v amaterskih. V nasprotnem primeru bi lahko dobil manjšo veljavnost raziskave.

6 PREDSTAVITEV REZULTATOV

Predstavitev rezultatov bo potekala po treh sklopih: v prvem o načinih kadrovanja, v drugem o razvijanju kadrov v slovenskem športu, v zadnjem sklopu pa bom predstavil vpliv kadrovanja in razvijanja kadrov na uspešnost športne organizacije. Spoznali smo, da se slovenski športni klubi v večini poslužujejo vseh, za šport pomembnih faz in metod pridobivanja kadrov, ampak ob tem ne zaznamo, da bi pridobivanje kadrov prinašalo boljše rezultate na športnem področju. Prav tako je moč zaznati, da klubi načrtno razvijajo svoje kadre, vendar tudi to področje s težavo povežemo z njihovo uvrstitvijo v nacionalni panožni zvezi.

V opazovani vzorec je bilo vključenih 137 športnih klubov iz 7 športnih panog. Pravilno izpolnjenih in vrnjenih je bilo 71 anket, torej je stopnja odzivnosti 51,82 %. Izbrani klubi so v večini primerov iz prve (64,8 %) in druge (26,8 %) slovenske lige za moške in ženske. Majhen delež jih je iz tretje lige (5,6 %), svetovnega razreda in pokala narodov (po 1,4 %). Največji odstotek vrnjenih anket je iz košarke (35,2 %), sledijo ji nogomet (32,4 %), rokomet (21,1 %), odbojka (7 %) ter kolesarstvo, hokej in smučanje (vsi po 1,4 %). V raziskavi je zanimiv podatek o proračunu, saj obstaja velika razlika med najvišjim in najnižjim razpoložljivim proračunom. Najvišji znaša 7,400.000 €, medtem ko najnižji 18.000 €.

Glede na to, da sem v anketnem vprašalniku dobil vrnjene rezultate pretežno iz klubov v ekipnih športih z žogo, lahko rečemo, da je naš vzorec reprezentativen zgolj v teh športnih panogah. Tako v diplomski nalogi ne moremo posplošiti, da izsledki analize veljajo prav za vse športne klube v Sloveniji. V vzorec so kljub temu zajeti najuspešnejši klubi iz najmočnejših panožnih lig, kar nam zagotavlja ustrezno kakovost le-tega.

V nadaljevanju bom podrobneje predstavil in interpretiral podatke, pridobljene v empiričnem delu diplomske naloge.

6.1 Pridobivanje kadrov

V podpoglavju o pridobivanju kadrov bom posebno pozornost namenil fazi pridobivanja kadrov in metodi pridobivanja kadrov, saj sem v raziskavi želel pridobiti podatke o pravilnem pridobivanju kadrov, ker naj bi bili ravno pravilno izbrani kandidati ključ do uspešnosti športnega kluba.

FAZE PRIDOBIVANJA ŠPORTNIH KADROV¹

Določitev prostih delovnih mest »vedno« uporablja 21,1 % vseh slovenskih anketiranih športnih klubov, »nikoli« pa je ne uporabi skoraj 3 % klubov. Med vsemi odgovori so

¹ Faza pridobivanja športnih kadrov je bila merjena z mersko skalo od 1 do 5, pri čemer posamezne vrednosti pomenijo 1- nikoli, 2- redko, 3- občasno, 4 – pogosto in 5 – vedno.

anketirani klubi največkrat izbrali možnost pogosto (33,8 %). Povprečna vrednost 3,55 pade med kategoriji »občasno« in »pogosto« (3 – občasno, 4 – pogosto), kar kaže na to, da se klubi zavedajo pomembnosti določitve prostih delovnih mest. Standardni odklon je 1,08, kar kaže na relativno velika odstopanja med pridobljenimi podatki. Ugotoviti je mogoče, da v klubih velikokrat ne določajo novih delovnih mest, ampak kandidate pridobivajo po drugem ključu. Preučevanje različnih virov, kjer klubi preverijo svoje zmožnosti pri načrtovanju novega delovnega mesta, pa opravijo prav v vseh anketiranih klubih, kar nam pove, da je za uspešno delovanje kluba zelo pomembna. Najpogosteje so sicer klubi izbrali možnost »pogosto« (4), kar znaša 45,1 %. Nato ji z 39,4 % sledi odgovor »vedno« (5). Najmanjkrat so se anketirani klubi odločili za možnost »redko«, in sicer samo v slabih 3 %. Povprečje znaša 4,21, kar pove, da je za klube najpomembnejša prav preučevanje različnih virov. Standardni odklon znaša 0,77, kar pomeni, da je glede na prejšnjo spremenljivko tu razpršenost odgovorov precej nižja. Klubi torej namenjajo tej aktivnosti večji poudarek. Pripravo in objavo informacij opravijo le redki klubi, ki so sodelovali v anketnem vprašalniku. Tako najvišja možna vrednost (5 – vedno) sploh ni bila izbrana. Kot najpogostejši odgovor so se klubi odločali za srednjo vrednost (3 – občasno). Izbrana je bila kar v 39,4 %, sledi pa ji že vrednost »redko« (2), in sicer v 29,6 %. Odgovor »nikoli« (1) je bil izbran v 15,5 %, povsem v enakih odstotkih kot »pogosto« (4). Torej je ta aktivnost med slovenskimi športnimi klubi zelo nerazširjena, kar kaže tudi povprečje izbranih odgovorov 2,55. Standardni odklon je 0,94. Četrta aktivnost pridobivanja kadrov je zbiranje in ocenitev prošenj. V kar 25,4 % se klubi za njo sploh »nikoli« ne odločijo, medtem ko obstaja samo 1,4 % klubov, ki se »vedno« odločijo za to možnost. Povprečje izbranih odgovorov je samo 2,27, kar zbiranje in ocenitev prošenj uvršča med najredkeje izbrane aktivnosti pridobivanja kadrov. Ta rezultat nam pove, da se slovenskim športnim klubom ne zdi pomembna pri pridobivanju najustreznejšega kandidata za njihov klub. Standardni odklon je 1,04. Iz tega podatka ugotovimo, da je tu zopet večja razpršenost med izbranimi odgovori.

Iz vseh pridobljenih podatkov pridemo do sklepa, da se klubi najpogosteje odločajo za preučitev različnih virov. S tem se želijo povsem prepričati, da imajo na voljo dovolj razpoložljivih virov, da lahko začnejo s pridobivanjem morebitnega novega kandidata v klub. Prav tu je glavna razlika med fazami pridobivanja kadrov v športu in v ostalih organizacijah. Ostale aktivnosti po pogostosti v anketiranih klubih po Sloveniji niso razširjene, poslužujejo se jih le redki klubi.

METODE PRIDOBIVANJA ŠPORTNIH KADROV

Kot že omenjeno, v športu poznamo metode pridobivanja kadrov z ogledniki ali športnimi managerji, pripravljalne kampe, posojanje športnikov, lastne športne šole ter metode pridobivanja kadrov z nabori (drafti). Pogostost rabe metod selekcij je bila merjena z vrednostmi od 1 do 5, pri čemer pomeni število 1 – nikoli, 2 – redko, 3 – občasno, 4 – pogosto in 5 – vedno.

V Sloveniji pridobivanje kadrov z ogledniki ali športnimi managerji ni tako pogosto, kot bi lahko sklepali. Povprečje 2,75 ga uvršča med manj razširjene metode. Najpogostejši odgovor med ponujenimi možnostmi je bil tako odgovor »redko« (2), ki ga je izbralo 29,6 % anketiranih klubov. »Nikoli« se te metode ne poslužuje kar 18,3 % klubov, »vedno« pa nekaj manj kot 10 %. Standardni odklon je 1,26, kar kaže na veliko razpršenost odgovorov. Prav tako je nekoliko manj poznano izbiranje s pripravljalnimi kampi, saj se pri pridobivanju kadrov »vedno« na to metodo opre samo 8,5 % anketiranih. Najpogostejši izbrani odgovor je »občasno« (3), povprečje znaša 2,96, standardni odklon pa 1,15, kar znova kaže na razpršenost podatkov in na razlike med klubi. Precej razvitejša je metoda posojanja športnikov, saj gre pri tem za večstransko korist. »Vedno« to metodo uporablja največ klubov, kar znaša kar 38 % vseh sodelujočih. Predvsem zanimiv je podatek, da se je poslužujejo prav vsi klubi, »redko« (2) pa se jo poslužuje zgolj 2,8 %. Povprečje te metode znaša 4,07, kar pomeni, da je posojanje športnikov med anketirani klubi močno razširjeno. Standardni odklon je 0,87.

Najpogostejša izmed vseh metod pa je zagotovo metoda pridobivanja kadrov z lastnimi športnimi šolami, kar pomeni, da se večina klubov opira na lasten kader, kar se kaže v dobrem delu z mladimi igralci, trenerji ali kakšnimi drugimi klubskimi delavci. Odgovor »vedno« (5) je bil izbran v kar 63,4 %, sledi odgovor »pogosto« s 26,8 %. Prav nikoli ni bil izbran odgovor »nikoli« (1), samo v 1,4 % pa odgovor »redko« (2). Tako dobimo povprečje izbranih odgovorov 4,52, kar je nekje na sredini med »pogosto« in »vedno«. S tem se klubi opirajo na lastni kader, kar je gotovo ena uspešnejših metod, kot smo pred tem že opisali v teoretičnem delu diplomske naloge. Še zadnja izmed metod pridobivanja kadrov je metoda pridobivanja z nabori oz. drafti. Statistično je najmanj priljubljena, saj se je »nikoli« ne poslužuje 90,1 %, ostalih 9,9 % pa se je poslužuje »redko«. Tako znaša povprečje dobljenih rezultatov 1,1, kar dejansko pomeni, da ta metoda pri nas ni priznana. Standardni odklon znaša 0,3.

Na kratko lahko povzamemo, da je v Sloveniji pretežno v ekipnih športih z žogo najpriljubljenejša metoda pridobivanja kadrov z lastnimi športnimi šolami. Klubi se zavzemajo, da je potrebno že mladim športnikom poskusiti približati šport, otroke uspešno razvijati in pripraviti, da bodo v prihodnosti prav oni postali tista konkurenčna prednost pred ostalimi klubi v panogi. Ta metoda pridobivanja je za športni klub zagotovo najcenejša, na dolgi rok pa lahko prinaša tudi uspehe kluba na poslovnem področju, ne samo na športnem.

6.2 Razvijanje kadrov

Z anketnim vprašalnikom sem ugotavljal tudi, kako pri nas poteka razvijanje športnih kadrov, saj naj bi bilo razvijanje kadrov ključnega pomena za konkurenčno prednost športnega kluba. Tako bom v naslednjem podpoglavju natančneje predstavil, po katerih aktivnostih in v kolikšni meri športni klubi razvijajo svoje kadre, pridobljene rezultate pa primerjal s teorijo.

PRISTOPI RAZVIJANJA ŠPORTNIH KADROV

V slovenskih športnih klubih se dobro zavedajo pomena razvijanja športnih kadrov, saj svoje kadre pošiljajo na usposabljanja in izobraževanja, ponujajo pa jim tudi mentorstva. Za ugotavljanje pogostosti pristopov razvijanja kadrov sem uporabili mersko skalo od 1 do 5, pri čemer je 1 – nikoli, 2 – redko, 3 – občasno, 4 – pogosto in 5 – vedno.

Usposabljanje je zelo razširjena oblika razvijanja športnih kadrov, saj jo zelo pogosto (»vedno« 5) uporablja 28,2 % anketiranih klubov in kar 42,3 % »občasno«. Povprečje vrednosti znaša 3,27, kar pomeni, da so naši klubi srednje dosledni pri pošiljanju na usposabljanja zaposlenih kadrov. Še bolj razširjen pristop je izobraževanje kadrov. »Vedno« ga uporablja 26,8 % klubov, »redko« pa samo 4,2 %. Povprečje 3,91 nam pove, da športni klubi v Sloveniji ponujajo svojim kadrov možnosti rednega izobraževanja. Od vseh pristopov razvijanja kadrov je v naših sredinah najmanj razširjeno mentorstvo. Po opravljeni analizi je takih klubov, ki »nikoli« ne opravijo mentorstva kar 32,4 %, »redko« pa opravijo ta pristop v 33,8 %. Tudi povprečje je precej nizko in znaša 2,21, kar daje vedeti, da se mentorstvu klubi v večini primerov skušajo izogniti.

POGOSTOST POŠILJANJA NA USPOSABLJANJE IN IZOBRAŽEVANJE

Pogostost pošiljanja lastnih kadrov na usposabljanje in izobraževanje je bilo merjeno z mersko skalo, kjer so klubi lahko izbrali med možnostmi: a) enkrat mesečno, b) nekajkrat letno, c) na vsake pol leta, d) največkrat enkrat v letu.

Z analizo pogostosti pošiljanja kadrov na usposabljanje in izobraževanje sem dobil nekako pričakovane rezultate. Klubi so od vseh odgovorov najpogosteje izbrali »na pol leta«, in sicer v 50,7 %. Odgovor »nekajkrat letno« je izbralo 38 % anketiranih, »največ enkrat letno« pa na usposabljanja in izobraževanja pošilja 9,9 % klubov. Zanimivo je predvsem, da noben v anketi sodelujoči klub ni izbral odgovora »enkrat mesečno«.

V nadaljevanju bom predstavil, ali se pravilno kadrovanje in usposabljanje povezujeta z uspešnostjo športne organizacije.

6.3 Kadrovanje in razvijanje kadrov v slovenskem profesionalnem in polprofesionalnem športu ter njihov vpliv na uspešnost športne organizacije

Izsledki analize kažejo, da vsi v anketi sodelujoči športni klubi ne uporabljajo vseh naštetih faz pridobivanja kadrov. Najpogosteje se odločajo za fazo preučevanja različnih virov, ne glede na višino proračuna. Najmanjkrat pa opravijo fazo zbiranja in ocenitve prošenj in fazo priprave in objave informacij. Izmed metod pridobivanja kadrov, se klubi najpogosteje odločajo za lastne športne šole, torej se opirajo na svoj kader, ki ga nato želijo razvijati naprej. Najmanj poznana in najmanj razširjena je v Sloveniji metoda pridobivanja kadrov z nabori ali drafti, saj se kar dobrih 90 % klubov nikoli ne odloči za njo. Vse to pomeni, da imamo še precej rezerv v kakovosti kadrovanja, saj s tem pridobivamo zgolj najustreznejše kandidate.

Glede na pridobljene podatke lahko sklepamo, da je razvijanje kadrov v Sloveniji precej razširjeno. Klubi v okviru svojih zmožnosti in zmožnosti športne panoge pošiljajo svoje zaposlene na izobraževanja (seminarje), kjer lahko z različnimi strokovnjaki izmenjujejo svoja mnenja, hkrati pa od predavatelja pridobivajo nova znanja ali bodisi samo kakšno dobro idejo, ki jo nato v praksi uporabijo v svojem klubu. Izobraževanja in usposabljanja so v športnih klubih zelo pomembna, saj lahko v klub prinesejo najboljše prakse, tudi iz tujine.

Najpogosteje se uporablja izobraževanje in usposabljanje, medtem ko je mentorstvo pri nas malo manj razširjeno. Ugotovili smo tudi, da več kot 50 % klubov, zajetih v raziskavo, pošilja svoje zaposlene na izobraževanja zgolj na vsake pol leta, med njimi pa so redki, ki to počnejo pogosteje, kvečjemu redkeje. Iz tega lahko razberemo, da se pri nas sicer ukvarjajo z razvijanjem kadrov, vendar ne presegamo povprečja.

V teoretičnem delu diplomske naloge je bilo zapisano, da so ključ za uspešnost športne organizacije kadri, ki so pravilno izbrani ter imajo možnosti za nadaljnji lasten razvoj. S pridobljeno analizo pa moramo to hipotezo delno zanikati. Regresijski model, s katerim smo preverjali linearno povezanost spremenljivk: pogostost rabe metod razvoja kadrov (standardizirana spremenljivka), proračun v zadnji sezoni (standardizirana spremenljivka) in koeficient razvitosti kadrovske funkcije (standardizirana spremenljivka) na uspešnost kluba namreč pokaže, da nobeden od pripadajočih regresijskih koeficientov ni statistično značilen. Tudi pregled korelacijskih koeficientov med omenjenimi spremenljivkami kaže na statistično značilne, a nizke korelacijske koeficiente ($r < 0,4$). Poraja se vprašanje, zakaj je temu tako. Morda bi lahko rekli, da imajo klubi z višjim proračunom drugačne ambicije in želijo pridobivati že uveljavljen kader, ki ga nato ni potrebno toliko razvijati. Kot druga možnost se ponuja tudi, da nacionalne panožne zveze letno ne razpisujejo dovolj tečajev in seminarjev.

Predvsem v ekipnih športih z žogo lahko rečemo, da se premalo vlaga v pravilno pridobivanje kadrov, saj klubi ne opravljajo vseh faz in metod pridobivanja kadrov. Posledično imamo torej premalo pravilno izbranih kandidatov, kar močno vpliva na kakovostno delo v klubu. Ob vsem tem pa je vendarle pozitivno to, da slovenski anketirani klubi dobro skrbijo za razvoj lastnih kadrov, saj vseskozi omogočajo zaposlenim izobraževanja in usposabljanja. Iz tega

lahko nato sklepamo, da urejene razmere v klubu res vplivajo na boljše rezultate, vendar pa v manjšem obsegu, kot smo to lahko pričakovali. Tako s pridobljeno analizo ne moremo zagotovo potrditi hipoteze, da je pravilna kadrovska selekcija predpogoj za uspešno delovanje športnega kluba.

7 SKLEP

Namen teoretičnega dela diplomske naloge je bil seznanitev z načinom kadrovanja in razvijanja kadrov v slovenskem profesionalnem in polprofesionalnem športu. Med pregledovanjem literature sem ugotovil, da razlike med kadrovanjem v športnih in navadnih organizacijah sicer obstajajo, vendar niso posebej izrazite. Največja razlika je zagotovo v metodah pridobivanja kadrov, kjer obstajajo metode, ki so značilne zgolj za športne organizacije. Te so: metoda pridobivanja kadrov z ogledniki, skavti ali športnimi managerji, pripravljalni kampi, posojanje športnikov, nabori in drafti klubov ter lastne športne šole. Tudi pri selekciji kadrov obstaja pomembna razlika, in sicer dajejo v športnih organizacijah precej večji poudarek zdravniškemu pregledu. Kot tretjo razliko bi omenil kriterije, po katerih športne organizacije izbirajo kadre. Glavni kriteriji v športu so: sposobnost delati z drugimi, zanesljivost, samoiniciativnost, samozavest, motivacija, pozitivna naravnost in kakovost opravljenega dela. In še zadnja pomembnejša razlika je razlika v pristopih razvijanja kadrov, saj je v športnih organizacijah neprimerno manj mentorstva kot v ostalih organizacijah, kar pomeni, da športni managerji le redko dodelijo mentorja novemu zaposlenemu kadru.

V empiričnem delu diplomske naloge smo nato izvedeli, kako potekata kadrovanje in razvijanje kadrov predvsem v slovenskih profesionalnih in polprofesionalnih ekipnih športnih klubih z žogo. Na podlagi tega smo poskušali priti do ugotovitve, da ravno ta dva dejavnika odločilno vplivata na rezultate kluba na športnem področju. Te teorije v celoti nismo uspeli ne potrditi ne zanikati, saj medsebojne povezave nismo uspeli identificirati.

Kljub temu pa smo prišli do sklepa, da je pravilno ravnanje s športnimi kadri v Sloveniji precej razširjeno, zato se jim klubi v veliki meri posvečajo. Zavedajo se pomembnosti kadrovskega managementa, saj so v športu ravno njihovi kadri tisti, ki lahko v organizacijo prinašajo dodano vrednost. Možnost dodatnega razvijanja in s tem napredovanja pa je tisto, kar posameznika žene, da se odloči za določen klub. V praksi se je že večkrat pokazalo, da strpno in načrtno razvijanje mladih, talentiranih kadrov, pomeni dolgoročno prednost pred konkurenco. Žal pa je še vedno preveč klubov ali pa športnih managerjev, ki vlagajo veliko svojega denarja, v zameno pa zahtevajo vrhunske rezultate v kratkem obdobju. Ravno tu verjetno tiči razlog, da so klubi in njihovi kadri v mlajših selekcijah relativno uspešni, nato pa svojega talenta ne uspejo razviti do konca, in tako niso več tako konkurenčni v članskih kategorijah.

Športni klubi namreč delujejo kot posamezne organizacije s poudarkom na tem, da so kadri ključ do uspešnosti le-te. Ker so to ljudje, je z njimi potrebno ravnati pravilno in odgovorno, kar je lahko velik izziv za športne managerje, saj jih je potrebno znati pravilno usmerjati in motivirati, da ne bi stagnirali. Tako smo prišli do sklepne ugotovitve, da pri tem še obstajajo določene rezerve, bodisi zaradi neznanja športnih managerjev ali zaradi omejenosti pri proračunu kluba. Nekaj pa bi k temu gotovo morale pripomoči tudi nacionalne panožne zveze in povečati število letnih izobraževanj in usposabljanj.

Glede na to, da sem v svojem diplomskem delu kot prvi opravil raziskavo o kadrovanju in razvijanju kadrov, bi le to veljalo še nadgraditi. Tako bi lahko opravili raziskavo, kolikšen odstotek proračuna klubi porabijo za izbiranje in nadaljnje razvijanje kadrov. S tem bi dobili še natančnejši vpogled v to, katere metode so za njihov klub dejansko najuspešnejše, da z najmanj stroškov pridejo do najboljših kadrov.

LITERATURA

- Armstrong, Michael. 1996. *A handbook of human resource management practice*. 6th ed. London: Kogan Page.
- Armstrong, Michael. 2003. *A handbook of human resource management practice*. 9th ed. London: Kogan Page.
- Armstrong, Michael. 2012. *A handbook of human resource management practice*. 12th ed. London: Kogan Page.
- Brezigar Sara. B.l. *Spletni priročnik: Zakaj je upravljanje s človeškimi viri ključ do uspešnega podjetja?*. [Http://alea.dzs.si/dokumenti/dokument.asp?id=38#kaz4](http://alea.dzs.si/dokumenti/dokument.asp?id=38#kaz4) (15. 2. 2012).
- HRM izobraževanje. B.l. *HRM izobraževanje*. [Http://www.moj-mentor.si/hrm-izobrazevanje.html](http://www.moj-mentor.si/hrm-izobrazevanje.html) (17. 12. 2012).
- Ivanuša – Bezjak, Mirjana. 2006. *Zaposleni – največji kapital 21. stoletja*. Maribor: Pro-Andy.
- Jereb, Janez. 1998. *Teoretične osnove izobraževanja*. Kranj: Moderna organizacija.
- Job analysis homepage. B.l. *Internet*. [Http://www.job-analysis.net](http://www.job-analysis.net) (17. 12. 2012).
- Makovec Brenčič, Maja. 2008. *Šport: trženje športa, podjetništvo v športu, športna infrastruktura, šport v lokalni skupnosti, kadri v športu, zavarovanje v športu*. Ljubljana: Sokolska zveza Slovenije.
- Merkač Skok, Marjana. 2005. *Osnove managementa zaposlenih*. Koper: Fakulteta za management.
- Merkač Skok, Marjana. 2008. Zaposleni v organizaciji – kadri v športu. V *Šport: trženje športa, podjetništvo v športu, športna infrastruktura, šport v lokalni skupnosti, kadri v športu, zavarovanje v športu*, ur. Dušan Gerlovič, 175–214. Ljubljana: Sokolska zveza Slovenije.
- Možina Stane, Ivan Svetlik, Franc Jamšek, Nada Zupan in Zvone Vodovnik. 2002. *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Razvoj in aktiviranje kadrovskega potenciala. B.l. *Razvoj zaposlenih kadrov – temelj uspeha podjetja*. [Http://www.go-svetovanje.com/razvoj-kadrov-zaposlenih.html](http://www.go-svetovanje.com/razvoj-kadrov-zaposlenih.html) (21. 2. 2013).
- Retar, Iztok. 2006. *Uspešno upravljanje športnih organizacij*. Koper: Univerza na Primorskem, Znanstveno-raziskovalno središče, Inštitut za kineziološke raziskave, Založba Annales.
- Retar, Iztok. 2010. *Menedžment športnega društva*. Ljubljana: Novativa, Inštitut za inovacije v športu.
- Retar, Iztok. 2011. *Športni menedžment*. Ljubljana: Novativa, Inštitut za inovacije v športu.

Saop. B.l. *Kriteriji kadrovnikov pri izbiri kandidatov*. [Http://www.saop.si/poslovne-informacije/kariera-755/kadrovski-proces-771/kriteriji-kadrovnikov-pri-izbiri-kandidatov/](http://www.saop.si/poslovne-informacije/kariera-755/kadrovski-proces-771/kriteriji-kadrovnikov-pri-izbiri-kandidatov/) (5. 3. 2013).

Sedej, Marjan. 1997. *Metode in tehnike kadrovanja*. Kranj: Moderna organizacija.

SSKJ (Slovar slovenskega knjižnega jezika). 2005. Ljubljana: DZS.

Šugman, Rajko, Jakob, Bednarik, Mojca, Doupona Topič, Gregor, Jurak, Borut, Kolarič, Marko, Kolenc, Martina, Rauter in Matej, Tušak. 2006. *Športni menedžment*. Ljubljana: Fakulteta za šport, Inštitut za šport.

Zupan, Nada, Ivan, Svetlik, Miroslav, Stanojević, Stane, Možina, Andrej, Kohont in Robert, Kaše. 2009. *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Wikipedia. B.l. *Internet*. [Http://sl.wikipedia.org/wiki/Mentorstvo](http://sl.wikipedia.org/wiki/Mentorstvo) (20. 4. 2013).

ANKETNI VPRAŠALNIK

Sem Robert Matevžič, študent Fakultete za management v Celju. Odgovore tega vprašalnika bom uporabil za raziskavo zaključnega dela z naslovom »Ravnanje s športnimi kadri v Sloveniji«. Zagotavljam, da bo anketa služila samo v namene raziskave in bo anonimna.

1. Kaj od naštetega upoštevate pri analizi dela v vašem klubu (možnih je več odgovorov)?

- a) katero (igralno) mesto potrebujete v vašem klubu
- b) kakšne delovne in igralne naloge bo športnik opravljal
- c) kakšno je delovno okolje, v katerega se bo mogel vklopiti
- d) kakšno opremo bo potreboval za kakovostno opravljanje dela
- e) drugo: _____

2. Ali v vašem klubu opravite naštete faze pridobivanja kadrov (1 – nikoli, 2 – redko, 3 – občasno, 4 – pogosto, 5 – vedno)?

določitev prostih delovnih mest v vašem klubu	1	2	3	4	5
preučevanje razpoložljivih virov	1	2	3	4	5
priprava in objava informacij	1	2	3	4	5
zbiranje in ocenitev prošenj	1	2	3	4	5

3. Kako pogosto uporabljate naslednje metode pridobivanja kadrov (1 – nikoli, 2 – redko, 3 – občasno, 4 – pogosto, 5 – vedno)?

metoda pridobivanja kadrov z ogledniki (skavti) ali športnimi managerji	1	2	3	4	5
pripravljalni kampi	1	2	3	4	5
posojanje športnikov	1	2	3	4	5
lastne športne šole	1	2	3	4	5
metoda pridobivanja kadrov z nabori (drafti)	1	2	3	4	5

4. V športu poznamo več metod izbiranja kadrov. Katere najpogosteje uporabljate v vašem klubu (1 – nikoli, 2 – redko, 3 – občasno, 4 – pogosto, 5 – vedno)?

pisne prijave ali priporočila	1	2	3	4	5
testi oz. preizkušnja	1	2	3	4	5
intervju oz. razgovor	1	2	3	4	5
ocenjevalni centri, kjer se izvajajo različni testi	1	2	3	4	5
zdravniški pregled	1	2	3	4	5

5. Katere od naštetih pristopov za razvijanje športnih kadrov uporabljate v vašem klubu in kako pogosto (1 – nikoli, 2 – redko, 3 – občasno, 4 – pogosto, 5 – vedno)?

usposabljanje	1	2	3	4	5
izobraževanje	1	2	3	4	5
mentorstvo	1	2	3	4	5

6. Kolikokrat letno običajno pošiljate svoje zaposlene na usposabljanja in izobraževanja?

- a) enkrat mesečno
- b) nekajkrat letno
- c) na vsake pol leta
- d) največkrat enkrat v letu

7. Vrsta športa (košarka, nogomet, rokomet, atletika, smučanje,...):

8. Rang tekmovanja:

9. Končna uvrstitev v zadnji sezoni (članska ekipa):

10. Vaš razpoložljivi proračun v minuli sezoni je znašal:
