

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**VLOGA ŠPORTNEGA AGENTA PRI SKLEPANJU
PROFESIONALNIH POGODB V ŠPORTU: PRIMER KOŠARKE**

Ljubljana, september 2019

PANDI BUKLESKI

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Pandi Bukleski, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Vloga športnega agenta pri sklepanju profesionalnih pogodb v športu: primer košarke, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcev red. prof. dr. Vladom Dimovskim

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravil samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbel/-a, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobil/-a vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označil/-a;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnal/-a v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobil/-a soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne 30.9.2019

Podpis študenta: _____

KAZALO

UVOD	1
1 MANAGEMENT V ŠPORTU	5
1.1 Opredelitev, vloga in pomen športa	7
1.2 Naloge managementa v športu	8
1.2.1 Snovanje	9
1.2.2 Predvidevanje ali anticipacija	10
1.2.3 Načrtovanje	11
1.2.4 Organiziranje	12
1.2.5 Vodenje	13
1.2.6 Poročanje	14
1.2.7 Nadzorovanje	15
1.2.8 Ocenjevanje	15
1.3 Vloga in pomen športnega managerja	16
1.4 Področja in oblike športnega managerja	17
1.4.1 Manager športnih organizacij	17
1.4.2 Management športnega objekta	19
1.4.3 Management športa za rekreacijo	20
1.4.4 Management vrhunskega športa	21
1.5 Naloge managerja v športu	22
1.6 Izobraževanje managerja v športu	23
1.7 Kompetence športnega managerja	24
1.8 Osebnostne lastnosti managerja v športu	26
1.9 Manager v športu in vrhunski športnik	27
2 PROCES SKLEPANJA PROFESIONALNIH POGODB V ŠPORTU	29
2.1 Pogodbe v športu	29
2.2 Proces zastopanja vrhunskega športnika	31
2.3 Vpliv športnega agenta	31
2.4 Vloga in vpliv trenerja	32
3 EMPIRIČNA RAZISKAVA O SKLEPANJU PROFESIONALNIH POGODB V KOŠARKI	34
3.1 Raziskovalni konstrukt	34
3.2 Namen raziskave	35
3.3 Raziskovalne hipoteze	35

3.4 Metodologija	35
3.4.1 Udeleženci.....	36
3.4.2 Instrumenti	38
3.4.3 Postopki.....	39
3.5 Rezultati	40
3.6 Analiza intervjujev	43
3.7 Ugotovitve	47
SKLEP	50
LITERATURA IN VIRI	52
PRILOGE	57

KAZALO SLIK

Slika 1: Proces in vsebina snovanja	10
Slika 2: Funkcija organiziranja	12
Slika 3: Spol anketiranih oseb.....	36
Slika 4: Starost	36
Slika 5: Stopnja izobrazbe	37
Slika 6: Trajanje kariere.....	37
Slika 7: Podpis prve profesionalne pogodbe.....	38
Slika 8: Vpliv pri podpisu prve profesionalne pogodbe	40

KAZALO TABEL

Tabela 1: Športna administracijska in karierna dela	6
Tabela 2: Prepletenost managerskih nalog, sposobnosti in vlog.....	9
Tabela 3: Mintzbergov model managerjevega dela	16
Tabela 4: Značilnosti delavcev v športnih organizacijah glede na pojavne oblike dela	18
Tabela 5: Osnovni teoretični model strukture kompetenc športnih managerjev	25
Tabela 6: Primer kompatibilnega in nekompatibilnega odnosa med trenerjem in športnikom	33
Tabela 7: Vpliv športnega agenta pri podpisu prve profesionalne pogodbe.....	40
Tabela 8: Seznanitev košarkarjev s procesom sklepanja profesionalnih pogodb	41
Tabela 9: Razlike pri sklepanju profesionalnih pogodb med ženskami in moškimi.....	42

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Anketni vprašalnik	1
Priloga 2: Intervju	4

UVOD

Večina mladih košarkarjev se nekje ob koncu srednje šole znajde pred vprašanjem nadaljnje življenjske poti: ali vztrajati naprej in poskusiti del življenjske poti usmeriti v poklicno pot košarkarja ali redno treniranje počasi opustiti in se usmeriti v druga poklicna področja. Pri tem so seveda pomembne številne okoliščine, predvsem okolje v katerem trenira, koliko je prisotne podpore trenerjev in možnosti kakovostnega treninga, hkrati pa tudi, koliko potenciala nosi v sebi in koliko tega potenciala trenerji opazijo.

Vse tiste, ki se odločijo, da bodo vztrajali, čaka težak prestop iz mlajših kategorij v starejše, članske, kjer je vsaka stvar bolj dodelana; igralci so višji, močnejši, hitrejši, spretnjši, predvsem pa imajo več izkušenj. Mnogi mladi se pri teh prestopih ne znajdejo najbolje, zato se njihova kariera počasi usmerja bolj v rekreacijske poti ali košarko popolnoma opustijo. Pri prestopih v člansko kategorijo je tako bistvenega pomena, ali ima posameznik okoli sebe dovolj pozorne ljudi, ki skrbno spremljajo razvoj mladega košarkarja. Nekateri izredno potencialni košarkarji tako že v mlajših letih dobijo svojega managerja, ki bdi nad njihovih razvojem in išče možnost igranja v boljših (bogatejših) klubih. Pri tem se vedno znova pojavlja vprašanje, kakšen je pravi namen managerjev – ali jim je res najpomembnejši razvoj mladega košarkarja ali pa je spremljanje razvoja mladih talentov povezan zgolj s finančnim vidikom.

Manager je v osnovi oseba, ki usmerja človeške vire, hkrati pa je njegova naloga zelo raznovrstna, saj vodi tudi delo oddelka in organizacije, ob tem pa skrbi tudi za materialne vire (Možina in drugi, 2002, str. 830). V športu je manager tista oseba, ki prav tako zajema široko paleto dejavnosti, predvsem pa združuje športno dejavnost s poslovnim svetom (Šugman, Bednarik & Kolarič, 2002, str. 19–21). Managerji v športu se glede na obseg športa pojavljajo v različnih vlogah: direktorji, športni direktorji, direktorji različnih sektorjev, vodje športnih šol, trenerji, javni delavci v športu ... (Bertoluci, 2003, str. 156), cilj katerih je zagotavljanje najboljših pogojev za doseganje cilja posameznika ali ekipe. Med managerji, ki opravljajo različne funkcije v športu, ima posebno mesto agent, ki neposredno skrbi za športnika¹. Najosnovnejša delitev njegovega dela je vezana na sklepanje pogodb s klubi oziroma sponzorji ter zagotavljanje napredovanja v športnem razvoju. Zaradi specifičnega razmerja lahko izraz agent pokriva širok spekter odnosov s svojim varovancem, hkrati pa lahko opravlja tudi druge funkcije v športnem managementu. Agent je lahko tako zgolj zastopnik, lahko pa tudi družinski odvetnik, učitelj ali trener, ki pomaga pri pogajanjih ob sklepanju pogodb. Na drugi strani je lahko agent tudi del mednarodnega konglomerata, ki obravnava vse finančne zadeve za športnika, pojasnjuje Ruxin (2015, str. 4) in dodaja, da se izraz športni agent običajno nanaša na vsakogar, ki se pogaja pri sklepanju pogodb.

¹ Pri omembi športnik sta mišljena tako moški (športnik) kot ženski (športnica) spol.

Prvi »agenti« oziroma zastopniki vsakega športnika so v večini primerov starši oziroma skrbniki. Starši so tisti prvi, ki podpišejo sodelovanje s posameznikovim klubom, čeprav sprva ne gre za profesionalne (finančne) pogodbe v večini športov, med drugimi tudi v košarki. V nadaljevanju posameznikove kariere v košarki pa se že pojavijo različne okoliščine, ki določajo, kdo bo zastopal košarkarja; ali bodo to vlogo še naprej opravljali starši, ali jo bo prevzel trener oziroma klub, ali pa se vzpostavi sodelovanje z agentom, ki se osredotoča zgolj na potrebe in razvoj posameznega košarkarja. Športni agent oziroma zastopnik se torej razlikuje od drugih managerjev, ki se pojavljajo v športu, saj je neposredno povezan s posameznikom, medtem ko lahko preostali športni managerji opravljajo raznovrstne dejavnosti, ki so s posameznikom povezani zgolj posredno.

Pri proučevanju košarke ne moremo mimo dejstva, da je košarka med moškimi mnogo bolj razvita kot med ženskami, čeprav je trend sodobnega sveta usmerjen k enakopravnosti med spoloma. O primerjavi med moškimi in ženskami v športu, predvsem pa nekaterih razlikah pišeta tudi Tušak in Tušak (1997, str. 312), ob čemer veseli dejstvo, da je razvoj v košarki med ženskami v silovitem razvoju. Ob tem lahko predvidevamo, da se bo vzporedno z razvojem košarke med ženskami, pojavljalo tudi vedno več športnih agentov, ki bodo zastopali posamezne košarkarice.

Pri prvih profesionalnih pogodbah se večkrat pojavi dilema, kdo bo imel bistveno vlogo pri tem, kje in kako bo mladi košarkar nadaljeval svojo poklicno pot. Ali bo agent poskušal zagotoviti čim bolj donosno pogodbo, vendar pa košarkar ne bo imel dovolj priložnosti za napredek in razvoj? Ali bo vpliv njegovega dosedanjega trenerja dovolj močan? Koliko besede bo sploh imel glavni akter – košarkar in koliko besede bodo pri tem imeli njegovi starši glede na to, da gre pri prvih profesionalnih pogodbah vedno pogosteje za mladoletne košarkarje?

Delni odgovor lahko najdemo, če preverimo, kakšno je mnenje tistih, ki so se v preteklosti že znašli pred to dilemo, oziroma tistih, ki se ravno v tem trenutku odločajo o svoji prihodnosti. V magistrski nalogi bom poskušal osvetliti nekatere teorije domačih in tujih avtorjev s področja managementa, pri tem pa se bom ciljno osredotočil na športni management z vidika košarkarjev. Kako košarkarji gledajo svoje zastopnike, ki so v današnjem profesionalnem športu nujni del njihove kariere? Teoretična izhodišča, ki jih bom vsebinsko opredelil v teoretičnem delu naloge, bom preverjal preko raziskave o vplivu managerjev pri sklepanju prvih profesionalnih pogodb v košarki. Raziskava, ki jo bom izvedel preko ankete, bo tudi izhodišče za empirični del magistrske naloge.

Namen magistrske naloge je ugotoviti, koliko in na kakšen način managerji vplivajo pri sklepanju prvih profesionalnih pogodb v košarki v Sloveniji in koliko na prihodnost posameznega košarkarja vplivajo drugi (trenerji, starši), oziroma koliko možnosti odločitve ima posameznik, košarkar. Medsebojni konsenz lahko prinese nepredstavljivo prihodnost napredovanja v košarki, napačne odločitve pa lahko zaključijo pot izjemnih in nadarjenih

mladih košarkarjev. Prav tako želim analizirati vlogo in pomen managementa v športu, predvsem proučiti vpliv športnega agenta oziroma zastopnika košarkarja.

Cilji magistrskega dela so:

- Povezati splošno teorijo managementa z managementom športa ter opredeliti najpomembnejše naloge športnega managementa.
- Definirati vlogo in pomen športnega agenta oziroma zastopnika, njegove naloge, kompetence in osebne lastnosti.
- Proučiti proces sklepanja profesionalnih pogodb v košarki s poudarkom sklepanja prvih profesionalnih pogodb mladih košarkarjev. Mladih zato, ker so nasploh mladi športniki mnogo bolj ranljivi pri podpisovanju, saj vedno obstaja dilema, ali je zastopnikom pomemben športni in celostni razvoj mladega košarkarja ali pa je motivacija agentov bolj finančne narave.
- Empirična analiza vpliva športnih agentov oziroma zastopnikov v primerjavi s košarkarji in trenerji ter vprašanje o tem, kako podrobno so košarkarji seznanjeni s celotnim procesom sklepanja profesionalnih pogodb, s poudarkom na sklepanju prvih pogodb predvsem mladih košarkarjev. Pri tej empirični analizi se želim dotakniti tudi vprašanja razlik pri sklepanju profesionalnih pogodb med moškim in ženskim spolom. Glede na to, da naj bi bila oba spola v športu enakovredno obravnavana, košarka pa je med moškimi mnogo bolj razvita in celostno podprta kot ženska košarka, zato se lahko pojavljajo razlike tudi pri sklepanju profesionalnih pogodb.

Delo je vsebinsko razdeljeno na tri glavne dele. V prvem, teoretičnem delu bom uporabil kombinacijo različnih raziskovalnih nalog: zgodovinsko metodo, komparativno metodo, ki temelji na proučevanju primerjanja dejstev, odnosov in procesov z namenom odkrivanja podobnosti in razlik (Zelenik, 2000, str. 310). Prav tako bom uporabil deskriptivno metodo, pri kateri gre za postopek enotnega opisovanja dejstev, procesov in predmetov v družbi ter njihovih empiričnih potrjevanj odnosov (Ivanko, 2007, str. 14). V tem delu bodo uporabljeni primarni in sekundarni viri, s katerimi bom poskušal analizirati športni management. V drugem delu se bom nekoliko bolj ciljno osredotočil na področje športnega managerja, njegovi vlogi in kakšne oblike športnega managerja poznamo. Preveril bom tudi, katere naloge opravlja športni agent, kako poteka njegovo izobraževanje ter katere kompetence in osebne lastnosti mora imeti za uspešno opravljanje svojega dela. Na koncu drugega dela bom opredelil odnos med športnim agentom in vrhunskim športnikom.

Tretji del teoretičnega dela magistrske naloge bo namenjen pogodbam, ki jih sklepajo športniki oziroma športni agenti v njihovem imenu. Preveril bom, kakšen je proces pri zastopanju vrhunškega športnika, koliko vpliva ima agent in koliko ter kakšen vpliv ima trener. Ciljno se bom posvetil predvsem pogodbam v košarki, kar bo tudi osnova in vodilo pri nadaljnjem raziskovanju.

V sklepnem delu bom povzel glavne ugotovitve raziskave in analiziral pridobljene podatke. Za konec bom predstavil tudi svoj pogled na vprašanje vpliva managerja pri sklepanju prvih profesionalnih pogodb v košarki in podal nekatere predloge, s katerimi bi lahko vplivali na konstruktivno medsebojno sodelovanje med managerjem in košarkarjem.

Na podpis prve profesionalne pogodbe vplivajo številne okoliščine, ki jih upoštevajo agenti in klubi, s katerimi košarkarji podpisujejo pogodbe. Na podpis pogodbe vplivajo različni posamezniki, vendar se bom pri raziskovanju osredotočil zgoj na razmerje med športnikom (košarkarjem) in njegovim zastopnikom. Za dodatno primerjavo uravnoveženosti njunega vpliva na podpis pogodbe, bom upošteval tudi vpliv trenerja. Pri tem je treba upoštevati, da na podpis profesionalnih pogodb pogosto vplivajo tudi drugi managerji, predvsem gre pri tem za interes glavnega managerja (direktorja) in športnega direktorja.

1. Raziskovalno vprašanje: Ali ima športni agent v primerjavi z igralci in trenerji največji vpliv pri sklepanju prve profesionalne pogodbe?

Mladi košarkarji so pogosto postavljeni v vrtinec dogajanja pri podpisovanju pogodb, ki so večkrat pogojeni tudi z sodelovanjem pri drugih dejavnostih, ki s košarko neposredno niso povezane (sodelovanje z različnimi podjetji – promocije izdelkov in storitev, nastopanje v javnosti, intervjuji ...). Pri športnem razvoju mladega košarkarja ne zasledimo pozornosti namenjene procesu sklepanja profesionalnih pogodb, zato je ta seznanitev odvisna zgoj od pozornosti posameznikov (trenerji, agenti, starši, različni managerji ...), ki spremljajo mladega košarkarja.

2. Raziskovalno vprašanje: Kako podrobno so košarkarji seznanjeni s celotnim procesom sklepanja profesionalnih pogodb?

V Sloveniji (in po svetu) je košarka mnogo bolj razvita med moškimi kot med ženskami. Največja razlika je opazna predvsem v višini pogodb, ki jih sklepajo najboljši košarkarji v primerjavi z višino pogodb najboljših košarkaric. V Sloveniji pogoje pri sklepanju profesionalnih pogodb med ženskami v košarki skoraj ne zasledimo, medtem ko so moški pri tem nekoliko bolj izpostavljeni. Na podlagi tega sklepamo, da se proces sklepanja profesionalnih pogodb med moškimi in ženskami pri košarki v Sloveniji pomembno razlikuje.

3. Raziskovalno vprašanje: Ali obstajajo kakšne razlike med sklepanjem profesionalnih pogodb med moškim in ženskim spolom?

Populacijo raziskave bodo sestavljali sedanji in nekdanji košarkarji različnih slovenskih klubov, ki imajo ali so imeli v času svoje kariere svojega zastopnika oziroma športnega agenta. Pridobiti jih bom poskusil preko nekdanjih klubov, v katerih sem igral, nekdanjih soigralcih in trenerjih, za pomoč pa se bom obrnil tudi na nekatere druge slovenske klube ter

nekdanje košarkarje, ki so že zaključili s profesionalno kariero. Osredotočil se bom zgolj na košarkarje, ki igrajo ali so igrali v slovenskih klubih ne glede na to, ali gre za slovenske ali tuje košarkarje.

V raziskavo želim vključiti vsaj 100 košarkarjev in košarkaric, ki so v preteklosti že sklepali profesionalne pogodbe. Raziskava bo izvedena potem, ko bo končan teoretični del in bo anketni vprašalnik usklajen s teoretičnim delom magistrske naloge.

Za poglobitev spoznanj na področju sklepanja profesionalnih pogodb v košarki bom uporabil tudi intervju, ki ga bom izvedel z vsaj tremi košarkarji in tremi košarkaricami. Pri proučevanju osrednjega vprašanja, vloga športnega agenta pri sklepanju profesionalnih pogodb v košarki, se bom tako osredotočil zgolj na vidik igralcev in ne na mnenje agentov, zastopnikov, trenerjev, športnih direktorjev in drugih managerjev, ki so del širšega procesa pri sklepanju pogodb in nasploh košarke.

1 MANAGEMENT V ŠPORTU

Besedo management v nekaterih pristopih opredeljujejo tudi kot upravljanje ali vodenje. V literaturi se izrazi uporabljajo različno, njihovi pomeni pa se večkrat celo prepletajo, kar pogosto privede do nejasnosti, tako z vidika njihove definicije kot tudi razumevanja vsebine (Košmrlič & Trunk Širca, 2010, str. 89). Zaradi tega obstajajo številne definicije in opredelitve, ki jih lahko celo razvrščamo v skupine, lahko pa poskušamo pojem manager definirati z različnih vidikov posameznih strokovnih področij. Za enostavnejše razumevanje, bom izbral le eno od številnih definicij, ki poskuša na preprost način opredeliti področje managementa in vlogo managerja. Šugman, Bednarik in Kolarič (2002, str. 15) namreč definirajo managerja kot tisto osebo, ki skrbi, da določena organizacija deluje. Opredelitev je res zelo splošna, saj se znotraj tega skrivajo nepregledno število nalog, ki jih managerji opravljajo.

Beseda manager se je prvič pojavila okoli leta 1500 v Benetkah in v dobesednem prevodu pomeni dlan, kar nakazuje na usmerjanje in vodenje ljudi v pravo smer. Gre za neke vrste spretnosti oziroma praktične veščine, ki se je je mogoče priučiti in v praktičnem delu tudi stalno izboljševati (Cimerman, Jerman, Klarič, Ložar & Sušanj, 2003, str. 10). Management se je sicer uporabljal že dolgo predtem, saj so številne institucije potrebovale strategijo in določeno urejenost za uspešno vodenje. Omenjene temelje managementa sta uporabljali zlasti država in Cerkev (Videc 2010, str. 12–14), ki so bile skoraj prisiljene k takemu načinu delovanja, v kolikor so se želele obdržati skozi različna obdobja. Do danes se je področje managementa razvilo na različnih področjih, posledično pa so številni avtorji zavzeli različna stališča glede same definicije. Šugman, Bednarik in Kolarič (2002, str. 17) menijo, da gre pri managementu za proces, namen katerega je delovanje k učinkovitemu in kakovostnejšemu delu. Možina (2002, str. 15) definira management kot usklajevanje nalog

in dejavnosti za doseganje postavljenih ciljev, ki so opredeljeni kot načrtovanje, organiziranje, vodenje in nadzorovanje dela oziroma vseh nalog in aktivnosti v določeni organizaciji. Belak (1998, str. 45–46) poudarja, da je management proces, ki lahko opredeljuje zgolj vodenje, lahko pa pomeni celostno upravljalno-vodstveni proces v organizaciji.

Management kot proces upravljanja organizacij oziroma ravnanje se je začel uveljavljati v drugi polovici 20. stoletja predvsem v razvitem svetu, v Zahodni Evropi in v ZDA. V zadnjih petdesetih letih se je močno razširil na vse segmente človekovega delovanja (Bernik, Kmet, Berginc, Mejaš & Pšeničny, 2000, str. 24), med drugimi tudi na področju športa. Danes si vrhunškega športa brez managementa težko predstavljamo, vedno bolj pa je prisoten tudi v rekreativnem športu. Čeprav management v športu predstavlja izključno delovanje procesa managementa, ki je povezan s športno dejavnostjo oziroma usklajevanjem športnih virov (Supić, 2008, str. 10), gre za zelo razvejano dejavnost. Športne skupnosti pri tem ne obstajajo več kot ločene enote, ampak so med seboj tesno prepletene meni Plastovski (2012, str. 26) in dodaja, da gre za celosten del mreže interesnih skupin oziroma udeležencev določene organizacije, ki lahko postane ogrožena, v kolikor ne doseže zastavljenih ciljev. Vedno večja odgovornost v športni industriji, povečana komercializacija in globalizacija v zadnjih letih zahteva vedno bolj izpopolnjene sisteme managerskega dela, saj gre tudi v športu za vedno bolj poslovno usmerjeno dejavnost.

Zaradi univerzalnosti uporabe managementa je bilo neizogibno, da se management ne bi močno vtkal tudi na področje športa. Z vidika praktične uporabe je športni management obstajal že od časa starih Grkov, ko so se dogajale gladiatorske borbe. Takratni kralj Judeje, Herod, je kot častni predsednik takratnih olimpijskih iger organiziral vse dogodke. Glede na velik obseg organizacije takšnih prireditev je bilo treba koordinirati dobavitelje hrane in pijače, sodelovali so promotorji, agenti za nabavo, trženja osebja in upravitelji. Športni management se je razvijal kot akademska disciplina in hkrati tudi kot poklicna dejavnost. Predstavljal je glavni vir dohodka in redna služba za veliko število ljudi. Danes ta izraz vključuje vse posameznike, ki soustvarjajo področje športnega managementa (Parkhouse, 2001, str. 3).

Po mnenju Parkhousa (2001, str. 5) je bilo prvič omenjeno, da so bili športni poslovne dejavnosti in kariere omenjene leta 1964 v knjigi z naslovom *Careers and Opportunities in Sports*. V knjigi so predstavljena različna delovna mesta, trgi in dejavnosti, iz katerih se je šport začel razvijati in so prikazani v tabeli 1.

Tabela 1: Športna administracijska in karierna dela

Športne kolekcionske kartice	Športne restavracije in bari
Športna umetnost	Športni agent

se nadaljuje

Tabela 1: Športna administracijska in karierna dela (nad.)

Športno trgovanje	Športni novinar
Športni računovodja	Športni fotograf
Športna televizija	Športni radio
Športne knjige	Športne koncesije
Športni promotor	Športne statistične organizacije
Športne dobrine	Športni pravniki

Prerejeno po Parkhous (2001, str. 5).

Viri športnega managementa so ljudje (trener, zdravnik, psiholog ...), strokovno znanje in izkušnje (psihologija športa, znanost treniranja ...), sredstva (športni objekti in naprave, finance ...). Skratka vse, iz česar management črpa in s čimer manager razpolaga, da doseže cilje. Pri tem uporablja tehnologije, povezane s proizvodnjo športnih storitev, ki izvirajo s področjih, kot so psihologija športa, medicina športa, pedagogika, teorija treniranja, nutricionistika, športno novinarstvo, psihologija potrošnika (Bednarik, 1999, str. 19).

1.1 Opredelitev, vloga in pomen športa

Etimologija besede šport izvira iz stare francoske besede »desport«, ki v prevodu opredeljuje prostočasno dejavnost, medtem ko najstarejša angleška razlaga iz leta 1300 opredeljuje besedo šport kot nekaj, kar je človeku zabavno, oziroma posameznika, ki je zabaven (Čuk, 2014, str. 18). Korenine tega izraza naj bi izhajale iz latinskega izvora (»disportare« oziroma »desportare«), kar v prevodu pomeni odnašati, danes pa ima beseda *sport* mednarodno veljavo z istim pomenom. V vsakdanji rabi ta pojem opredeljuje obliko telesne dejavnosti, igro ali tekmovanje (Ilešič, 2008, str. 27), čeprav nekateri avtorji pogojujejo šport v obliki tekmovalnih aktivnosti in kompleksnih veščin, ki jih motivira kombinacija zunanjih nagrad in osebnega zadovoljstva (Coaklex, 1998, str. 19).

Zgodovina športa je del splošne zgodovine, saj se je človek različnih oblik športnih dejavnosti posluževal že vse od svojega obstoja. Skozi različne faze razvoja se je ta dejavnost spreminjala in dopolnjevala, od najbolj elementarnih oblik telesnih vaj v praskupnosti do sodobnih športnih panog modernega športa v sedanjosti. Zakonitosti športa so se tako skozi čas pomembno spreminjale predvsem v odvisnosti od družbene pogojenosti (Šugman, 1997, str. 11). Šport je danes postal globalni fenomen, široka oblika subkulture, s katero se srečujejo ljudje po vsem svetu, vseh narodov ter v različnih oblikah življenja. Gre za tako raznovrstno dejavnost, da je pomen športa težko zaobjeti v eni definiciji ali zgolj s posplošenimi opredelitvami. Gre za neke vrste biotično in socialno potrebo, ki ima v različnih dobah specifične značilnosti, razumevanje in pristope (Kovač, 1995, str. 11). Šport je do danes presegel pomen prostočasnih dejavnosti in dejstva, da gre za zabavo, zato ga interpretiramo v različnih kontekstih oziroma v najširšem pomenu športne kulture (Čuk, 2014, str. 18). O težavah definicije športa piše tudi Ilešič (2008, str. 27–28), ki poudarja, da

je v sodobni družbi šport pomemben gospodarski, socialni in kulturni dejavnik, kot specifična dejavnost pa se je vrhunski šport razvil do stopnje popolne komercializacije in profesionalizacije.

Šport se je v zadnjih nekaj letih silovito razvijal, vzporedno pa so se začele pojavljati vedno nove oblike različnih fizičnih in drugih dejavnosti, ki so sestavni del športa v polnem pomenu besede. Razvoj športa lahko sledimo vzporedno z razvojem globalizacije in tehnološkega napredka, predvsem informacijsko – komunikacijske tehnologije, ki je pripomogla k bliskovitemu širjenju različnih informacij, med drugimi tudi športnih. Danes je šport postal dejavnost, ki bogati kakovost posameznikovega življenja, zaradi svojih učinkov pa pomembno vpliva na družbo. Ima izjemne možnosti, da združuje ljudi ne glede na razlike med njimi (starost, socialna pripadnost, kulturna pogojenost). Ljudje se sicer v veliki večini vključujejo v športne dejavnosti ljubiteljsko, določenim posameznikom pa šport predstavlja poklic ali celo življenjsko poslanstvo. S športom se lahko ljudje ukvarjajo neorganizirano, lahko pa se združujejo v društvenih in drugih športnih organizacijah (Jurak & Pavletič Samardžija, 2014, str. 9). Šport je predvsem družbeni pojav, saj sta njegova vloga in mesto v družbi odvisna od stopnje družbene razvitosti, družbenih potreb, potencialnih vrednot športne aktivnosti in realih družbenih odnosov do omenjenih vrednot (Kajtna, 2013, str. 65). Zaradi razvoja športa in športnih dejavnosti pa se je vedno bolj pojavljala potreba po organiziranosti oziroma sistematizaciji, saj je šport že pred časom postal preobsežen za neurejeno delovanje. Zaradi teh potreb je bil vstop managementa v šport neizogiben, hkrati pa je prav športni management vplival na nov pristop in proces razvoja športa nasploh.

1.2 Naloge managementa v športu

V uvodnem poglavju smo že ugotovili, da je management v športu izredno širok pojem, ki zahteva natančno opredelitev, v kolikor želimo pojasniti njegovo delovanje. Kljub temu pa nekatere naloge, ki jih zahteva delovanje športnega managementa, ostajajo podobne. Osnovne naloge managementa so: načrtovanje, organiziranje, vodenje in nadzorovanje. Poleg teh osnovnih nalog managementa v športu obstajajo še druge naloge: snovanje, predvidevanje, načrtovanje, organiziranje, vodenje, poročanje, nadzorovanje in ocenjevanje. Ena od najpomembnejših nalog managementa je koordinacija in smiselna razporeditev teh nalog, saj je športni management zelo dinamičen, nepredvidljiv oziroma kompleksen proces, v katerem se naloge prepletajo in združujejo (Šugman, Bednarik & Kolarič, 2002, str. 149).

Tabela 2: Prepletenost managerskih nalog, sposobnosti in vlog

<i>Managerska naloga</i>	<i>Managerske sposobnosti</i>		<i>Managerska vloga</i>
NAČRTOVANJE	Konceptualne sposobnosti	Komunikacijske spretnosti	Pregledovalna vloga
ORGANIZIRANJE			Posredovalna vloga
VODENJE	Medosebne spretnosti		Podjetniška vloga
VREDNOTENJE	Tehnične spretnosti		Reševalska vloga
			Razdeljevalska vloga
			Pogajalska vloga
			Voditeljska vloga
			Predstavniška vloga
			Povezovalna vloga
			Zastopniška vloga

Vir: Šugman in drugi (2006, str. 152).

Osnovne naloge športnega managementa v športu, njegove managerske sposobnosti in managerske vloge so torej enake kot pri drugih managerjih. Te naloge, ki si jih lahko ogledamo v tabeli 2, zahtevajo konceptualne, medosebne, tehnične in komunikacijske sposobnosti, v katerih manager prevzema različne medosebne vloge, informacijske vloge in vloge odločanja. Ena od bistvenih nalog managementa v športu je usklajevanje teh nalog in razporeditev aktivnosti za doseganje postavljenih ciljev, torej usklajevanje virov. Vsi udeleženci morajo pri tem delovati enotno, posledično pa se lažje in bolj kvalitetno optimizira delovna uspešnost. Ker je management zelo dinamičen proces, poleg osnovnih obstajajo še druge naloge, ki se med seboj prepletajo, njihove ločnice pogosto niso vidne, saj jih športni managerji večkrat uporabljajo hkrati (Šugman in drugi, 2006, str. 152–153).

1.2.1 Snovanje

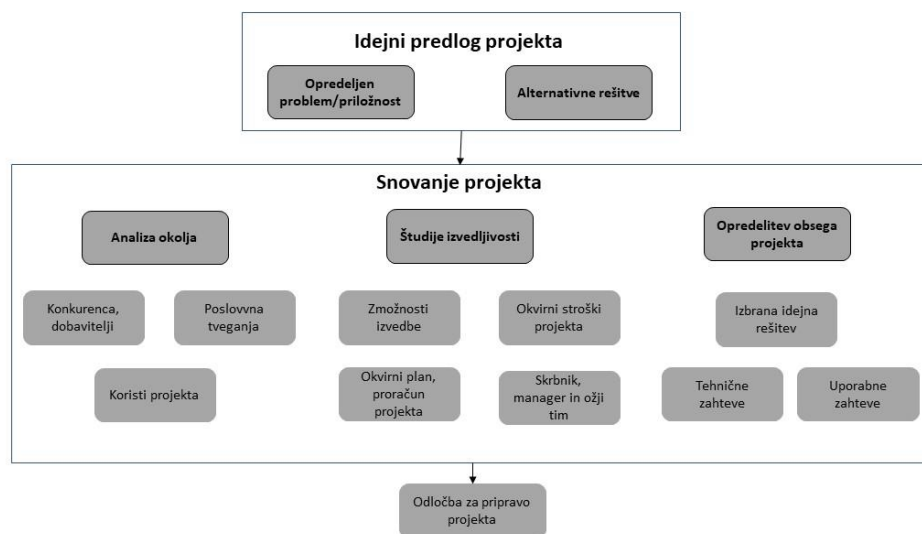
Preden se lotimo načrtovanja, je potrebno preučiti okoliščine, s čimer dobimo informacije za nadaljnje delo. Te informacije so lahko zgolj osnovne glede na okolje, v katerem delujemo, ob tem pa je potrebno upoštevati tudi preostale podatke – o tržišču, kulturi, izobraževanju, državi, podjetju, poslovnem in političnem sistemu, različnih vplivih in odzivih. Proces informiranja in obveščanja poteka na vseh ravneh managementa, zato je potrebna natančna organizacija vseh sistemov informiranja ter njihova smiselna uporaba (Kralj, 1998, str. 189). Snovanje torej ni nekaj samoumevnega in ga zato tudi ne smemo podcenjevati. Temeljni pogoj dobrega načrtovanja namreč sestavljajo različne aktivnosti, o katerih se je potrebno podrobno seznaniti in odgovoriti na vprašanje, kaj naša ideja prinaša, zakaj menimo, da jo mi ali okolje potrebuje ter na kakšen način je uporabna. Že na tej stopnji si je potrebno postaviti cilje, ki jim lahko sledimo in zato, da vemo, česa si pravzaprav želimo. Vendar je pri tem potrebno opozoriti, da ne gre za ključne točke, temveč zgolj orientacijo, ki pa je pogoj za uspeh na katerem koli področju v življenju. Postavljeni cilji nas

vodijo in motivirajo, ob enem pa so tudi metoda ocenjevanja naše uspešnosti (Šugman in drugi 2006, str. 154).

Stare (2011) je zbral nekaj definicij, ki opredeljujejo snovanje:

- Snovanje je prva faza, v kateri se preuči potrebo, ocenijo alternative ter določijo cilji in skrbnik projekta.
- Snovanje je faza, ki vključuje študijo izvedljivosti projekta, s katero raziščemo zmožnost izvedbe in pričakovane koristi, opredelijo se proizvodi projekta in okvirni plan izvedbe.
- Prva faza projektnega cilja, ki vsebuje obravnavo ideje, odobritev in začetek projekta. Opredelita se namen in proizvodi projekta.
- Prva faza, kjer se na podlagi zamisli ter ocene tehnološke in ekonomske izvedljivosti izdelata okvirna predhodna ocena stroškov ter grobi plan projekta.
- Začetna faza, v kateri se opredelijo usmeritve in omejitve projekta.
- Začetna faza projekta, kjer se opredelijo poslovne potrebe, opredeli proizvod projekta ter določi manager podjetja.

Slika 1: Proces in vsebina snovanja



Vir: Stare (2011).

1.2.2 Predvidevanje ali anticipacija

Predvidevanje ni le plod znanja oziroma poznavanja okoliščin, ampak gre tudi za izkušnje, intuicijo ter za povezovanje in upoštevanje okoliščin, ki lahko pomembno vplivajo na želen rezultat. Predvidevanje vpliva na sprejemanje odločitev, pri tem je treba predvidevati, v katero smer bo potekal razvoj glede na aktualno stanje. Predvidevanje je tudi neke vrste

pozicioniranje trenutne situacije v prihodnost, ki temelji na postavljenih ciljih. Predvidevanje še ne pomeni načrtovanja, saj gre za možnost različnih poti pri doseganju zastavljenega cilja. Pri predvidevanju je potrebno sprejeti le določene informacije, saj so le dobre odločitve posledica dobrih informacij, ki temeljijo na dobrem informacijskem sistemu. Predvidevanje je neke vrsta orientacije ter smernic, ki nas vodijo in hkrati motivirajo (Šugman, Bednarik & Kolarič 2002, str. 150–151).

Natančna opredelitev cilja in predvidevanje končnega stanja sta zelo težki nalogi, saj ne moremo biti nikoli popolnoma prepričani o njihovi nezmotljivosti. Pri tem so vpleteni številni dejavniki, na katere ne moremo vedno vplivati, zato je vizualizacija oziroma predvidevanje še ena od pomembnih nalog preden pride do načrtovanja. Z anticipacijo namreč ocenjujemo predvideno stanje v prihodnosti, medtem ko z načrtovanjem že opredelimo želeno stanje. Pri predvidevanju smo lahko zelo uspešni takrat, ko imamo dobro razvito intuicijo (Šugman in drugi, 2006, str. 155).

1.2.3 Načrtovanje

Načrtovanje je proces definiranja ciljev in odločanja o tem, kako te cilje doseči. Gre za zamišljanje poti in ciljev, ki vodijo k uresničitvi (Rozman, 2002, str. 57). V primerjavi s snovanjem in predvidevanjem lahko načrtovanje opredelimo kot stalno predvidevanje snovanja v prihodnosti, kar v praksi pomeni ustvariti plan dela, ki omogoča stalno nadgradnjo. Načrtovanje torej ni le predvidevanje želenega stanja, temveč izhodišče za nadaljnje načrtovanje (Šugman, Bednarik & Kolarič, 2002, str. 152).

Načrtovanje je aktivnost, ki v teoriji zamisel, idejo privede do cilja. V tej fazi pripravimo načrt, kako, kje in kdaj bomo cilj dosegli. Načrt mora biti sistematičen, zato je treba analizirati trenutno stanje, izbrati primerne cilje, načrtovati ukrepe in preverjati svoje odločitve. Pri tem je delo usmerjeno na doseganje predvidenega stanja s pomočjo usklajevanja posameznih delov v skupno celoto, smotrna izraba virov in smotrna poraba dela. Načrtovanje mora biti SMART, ki v dobesednem prevodu sicer pomeni *pametno*, sicer pa beseda označuje začetnice naslednjih lastnosti: specifičnost, merljivost, usmerjenost v akcijo, uresničljivost in terminsko oziroma časovno omejitev. Načrtovanje je dolgotrajen proces, saj navadno tudi načrtujemo dolgoročno, ob tem pa dober načrt vsebuje tudi vmesne ocenjevalne točke oziroma postaje. Z vidika novih priložnosti in zmožnosti učinkovitega izkoristka, je načrtovanje ena najpomembnejših funkcij managementa, seveda v povezavi z drugimi nalogami (Šugman in drugi 2006, str. 156–161).

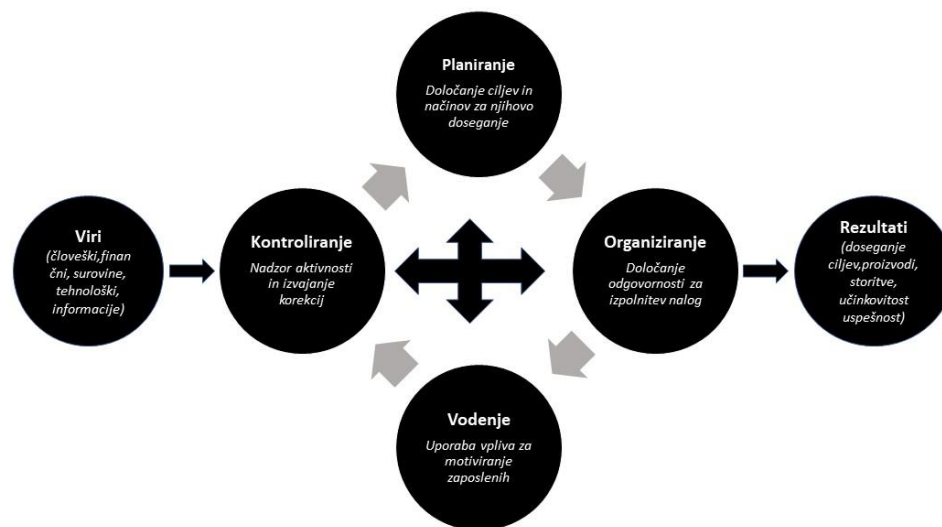
Pučko (2002, str. 235–236) namesto besede načrtovanje omenja termin planiranje, za katerega pravi, da je ena najpomembnejših funkcij managementa. Planiranje je eden od preostalih organizacijskih procesov, ki jih sicer srečujemo v vsaki organizaciji. Njegovo bistvo je postavljanje planskih ciljev in nalog za načrtovano obdobje, ki temelji na

predvidevanjih ter na podlagi opredeljevanja potrebnih poslovnih prvin za njihovo uresničitev.

1.2.4 Organiziranje

Nekateri avtorji pogosti enačijo organizacijo s podjetjem ali z nekaterimi drugimi institucijami. Organizacijo definirajo kot hoteno združbo med seboj povezanih ljudi, ki se je združila z namenom doseganja določenih ciljev. Te opredelitve so pogosto povezane s sistemsko teorijo, ki organizacijo opredeljuje kot sistem (Kramar Zupan, 2009, str. 50). Organiziranje v managementu pomeni proces vzpostavljanja, prilagajanja, ohranjanja in izvajanja sistema normalnih razmerji med vire, kjer je potrebno, da so vse aktivnosti opravljene pravočasno in v primernem zaporedju. Gre za delovni okvir v strukturi organizacije, ki zagotavlja celostno delovanje (Šugman, Bednarik & Kolarič 2002, str. 157).

Slika 2: Funkcija organiziranja



Vir: Dimovski, Penger & Žnidaršič (2005, str. 4).

Organiziranje je smiselna uporaba virov za doseganje strateških ciljev, ki se odraža v razdelitvi dela po oddelkih, formalni liniji avtoritete in mehanizmih koordinacije nalog organizacije, razkriva Dimovski in drugi. (2014, str. 53–57) in podaja nekatere temeljne koncepte organiziranja:

- organizacijska struktura,
- formalizacija,

- organizacijska kompleksnost,
- centralizacija,
- kontrolni razpon,
- avtoriteta,
- delegiranje.

Organiziranje je neke vrste delitev dela, pri katerem gre za razčlenjevanje enotnega delovnega procesa ali skupne naloge na delne procese oziroma delne naloge in dodeljevanje teh v izvedbo različnim proizvajalcem (Ivanko, 2002, str. 37). Hočevar in Jaklič (1999, str. 14) pojem organiziranja povezujeta z dodeljevanjem aktivnosti oziroma delovnih nalog. Organiziranje pri tem poteka tako, da je manjša enota v pomoč uspeha večje enote. Organiziranje tako zajema predhodno pripravo za uresničitev ciljev, pri tem pa je zelo pomembna porazdelitev odgovornosti za delo in pristojnost oseb v procesu organizacije (Možina, 1994, str. 3).

1.2.5 Vodenje

Vodenje ima lahko ožji in širši pomen. Vodenje v širšem pomenu predstavlja zagotavljanje ciljev podjetja, medtem ko vodenje v ožjem pomenu predstavlja vplivanje na vedenje posameznika in njegove cilje, ki morajo biti med seboj skladni. Vodenje v širšem pomenu torej vključuje vodenje v ožjem pomenu, slednje pa delimo na medsebojno in organizacijsko vodenje (Merkač Skok, 2008, str. 182). Pri vodenju je treba upoštevati osnovno idejo, ki je bila zasnovana in podrobneje definirana v načrtu. Slediti je treba predvideni organiziranosti, pri tem pa uporabiti vse sposobnosti, da je načrt izveden (Šugman, Bednarik & Kolarič, 2002, 159). Dimovski (2002, str. 7) poudarja, da vodenje obsega proces motiviranja vseh posameznikov in organizacijskih enot, ki neposredno sodelujejo z vodjo. Pri tem gre za ustvarjanje skupne organizacijske kulture in vrednot ter motiviranje in spodbujanje zaposlenih za doseganje čim boljših uspehov. Sposobnost motiviranja zaposlenih, komuniciranja ciljev in oblikovanja splošne kulture je bistvenega pomena za uspeh celotne organizacije.

Vodja mora imeti sposobnost vplivanja, spodbujanja in usmerjanja drugih za doseganje želenega stanja, zato vodenje pomeni določanje dela, komuniciranje med nadrejenimi in podrejenimi, hkrati pa tudi motiviranje sodelavcev k zaželenemu vedenju in doseganju skupnih ciljev. Vodenje ni enostavno, saj gre za ravnanje z ljudmi, kar je zaradi različnih čustvenih odzivov vedno občutljiva zadeva. Izbrati je treba ustrezen način vodenja, ki mora ustrezati vodji, situaciji, namenu in uresničitvi cilja. Pri vodenju je potrebno upoštevati osnovno idejo, ki je bila zastavljena in nekoliko bolj podrobno opredeljena v načrtu. Slediti je treba predvideni organiziranosti in uporabiti sposobnosti za izvedbo načrta (Šugman in drugi, 2006, str. 162–168).

Kramar Zupan (2009, str. 67) omenja vodenje v širšem smislu, pri katerem je glavni namen uveljavljanje kot faza upravljalno-ravnalnega procesa, ki sledi planiranju. Pri svoji opredelitvi vodenja izpostavlja kadrovanje kot bistveni del upravljalno-ravnalnega procesa na vseh ravneh, poudarja pa tudi pomen komunikacije in motivacije.

Vodenje udejanja cilja in strategije za doseganje ciljev je obvladovanje organizacije v ožjem pomenu besede. Management se pri tem opira na urejenost organizacije, ki podaja določene okvire oziroma delitev dela, delitev pristojnosti in odgovornosti, obča pravila, namenjena delovanju sodelavcev in poraba sredstev, kot so delo, kapital in znanje, na katerih temelji določena organizacija (Tavčar, 2006, str. 325).

Vodenje se razlikuje od managementa, ki je osredotočen na usklajevanje v organizaciji in vključuje planiranje, organiziranje, kadrovanje, kontroliranje v skladu z opredeljenimi organizacijskimi cilji. Vodenje pa je sposobnost vplivanja, spodbujanja in usmerjenja zaposlenih k želenim ciljem. Vodenje pri tem ni enkratno dejanje, temveč je niz večjega števila dogodkov, ki se nanašajo na usmerjanje in spremljanje. Toda biti dober vodja še ne pomeni vedno biti dober manager. Želena je, da bi bilo oboje združeno v eni osebi, v managerju (Možina, 2002, str. 499).

1.2.6 Poročanje

Poročanje povezuje posamezne vire pri usklajevanju dela med sodelavci ali med nadrejenimi in podrejenimi. Gre za dvojno naravo poročanja, ki poteka po vertikali (večinoma enosmerno) in horizontali, ki temelji na dvosmernosti. Poročanje je tudi posebna oblika komunikacije, ki pa je odvisna od stila vodenja. Ena od pomembnih lastnosti poročanja je tudi nadzor nad celotnim procesom delovanja. V poročila so zajeta stanja in predvidevanja, zato poročila služijo tudi kot sredstvo, ki omogoča napredek (Šugman in drugi., 2006, str. 168–169).

Bistvo poročanja so podatki in informacije, ki jih manager potrebuje za vodenje in odločanje določene organizacije. Veliko informacij si mora manager oblikovati sam, pravi Gričar (2002, str. 621) in navaja razširjen vidik vrednosti informacij, ki jo lahko izrazimo na tri načine:

- kot spodbudo za odločitev (informacija o nevarnosti ali priložnosti, v zvezi s katero se je treba odločiti),
- kot izboljšanje razumevanja okoliščin, v katerih se odloča (informacija kot podlaga za izbiro modela odločanja),
- kot prispevek k izstavitvi naloga za uresničitev odločitve (informacija kot povratna zveza in podlaga za učenje).

1.2.7 Nadzorovanje

Pri nadzorovanju gre za iskanje odklonov uresničnega oziroma doseženega od načrtovanega in ga opredelimo kot aktivnost, ki se ukvarja s presojanjem pravilnosti trenutnega stanja glede na predhodno postavljene načrte. Nadzorovanje je na splošno neprijetno, saj nihče ne mara preverjanja s strani drugih oseb, hkrati pa je zelo koristna naloga posebej v primeru, če jo izvajamo nad svojim delom. Z nadziranjem ugotavljamo nepravilnosti, iščemo vzroke in ustrezne ukrepe z namenom usmerjanja trenutnega stanja v pravo smer glede na zastavljen načrt. Zato je naloga nadzorovanja vpeta v vse aktivnosti in vse faze procesa. Pri tem gre za zbiranje in poročanje informacij o uspešnosti in učinkovitosti delovanja nadrejenim, ki primerjajo trenutne rezultate z načrtovanim in odločajo o morebitnih spremembah. Nadzorovanje opredeljuje torej učinkovitost in uspešno delovanje procesa, je temelj za nadaljnja načrtovanja in ureja delovanje celotnega procesa (Šugman in drugi, 2006, str. 169–170).

Temeljna naloga kontrole, kontroliranja in nadzorovanja je zagotavljanje poslovanja v skladu z načrtovanim, začne pa se z evidentiranjem ali spremljanjem dejanske izvedbe v podjetju. Učinkovitost nadzorovanja je odvisna od hitrega odkrivanja odstopanja od plana in hitrega odzivanja na spremembe (Kramar Zupan, 2009, str. 77–78).

1.2.8 Ocenjevanje

Naloga ocenjevanja je izjemno pomembna, saj se na podlagi trenutne ocene odloča o nadaljnjih ukrepih, poudarjajo Šugman in drugi (2006, str. 170) ter dodajajo, da v se v tej stopnji preverja oziroma analizira, ali je trenutno stanje primerno izhodišče za nadaljevanje procesa, hkrati pa lahko podamo tudi oceno z vidika uspešnosti in učinkovitosti. Lahko se namreč zgodi, da v določenem trenutku načrtovana strategija ne deluje, zato lahko že med samim procesom preverjamo stanje in iščemo vzroke. Pri tem ne gre le za morebitne težave, saj ocenjevanje lahko pomeni tudi ocena uspešnosti, torej kaj delamo dobro, da lahko temu sledimo.

Kralj (1998, str. 169–175) razkriva, da lahko kakovost v managementu pojasnimo s štirimi lastnostmi:

- **Učinkovitost**, pri kateri gre za razmerje med začetnimi vložki in trenutnimi oziroma končnimi rezultati. Učinkovitost nam tako razkrije, ali neka organizacija uspešno opravlja svojo dejavnost.
- **Uspešnost**, ki predstavlja razmerje med začetnimi postavljenimi cilji organizacije v določenem časovnem obdobju.
- **Uglednost** organizacije, s katero le-te ustvarjajo zanesljivost in poslovno sposobnost na eni strani ter odnosi z javnostjo ter odnosi v družbi na drugi strani.

- **Urejenost** organizacije je pogojena z obnašanjem ljudi v njej. Pri tem so v ospredju različni medčloveški, medoddelčni oziroma organizacijski odnosi. V kolikor so ti odnosi prijetni in je organizacijska kultura na visokem nivoju, lahko pride do sproščene ustvarjalnosti v inovacijski dejavnosti, do obvladovanja kakovosti izdelkov in storitev ter sočasno do celostnega oblikovanja k podobi celotne organizacije.

1.3 Vloga in pomen športnega managerja

Opredeliti idealne okoliščine o tem, kdo lahko postane športni manager, oziroma kakšno ozadje, predznanje in izkušnje naj bi imel športni manager, je težko določiti. Predvsem morajo posamezniki, ki se odločijo za pot športnega managerja, imeti radi športno panogo, ki se ji nameravajo posvetiti, zelo željeno pa je tudi, da imajo nekaj izkušenj na tem področju. Večina športnih managerjev je v preteklosti preživelo kar nekaj časa na treningih kot igralci, trenerji ali kot pomočniki. Večina je začela z vodenjem nekaterih lokalnih športnih ekip, ob tem pa so si prizadevali, da bi ekipa ali vsaj nekateri igralci vidno napredovali. Nekateri športni managerji imajo opravljeno tudi bolj formalno izobrazbo (npr. fakulteto za šport ali ekonomsko-poslovne fakultete), kar jim omogoča, da se lahko posvetijo tudi poslovnim vidikom svojega dela. Za vodenje bolj profesionalnih in strokovnih ekip pa je močno priporočljivo, da imajo dokončano vsaj kakšno od izobrazb s področja poslovanja. Vodje morajo namreč poznati pogodbeno pravo, ekonomijo in računovodstvo. Za managerje ne obstajajo zahtevane licence, lahko pa pripadajo organizaciji ali združenju managerjev določenega športa (The Princeton review, brez datuma).

Mintzberg (1973) je iz rezultatov svojih raziskav v podjetjih ugotovil deset managerskih vlog za obnašanje managerjev, ki pa so pomembne za učinkovito in uspešno izvajanje osnovnih nalog. Teh deset vlog je razdelil v tri skupine, ki si jih lahko ogledamo v tabeli 3.

Tabela 3: Mintzbergov model managerjevega dela

Formalna avtoriteta in status	Medosebne vloge	Predstavnik
		Vodja
		Zveza
Formalna avtoriteta in status	Informacijske vloge	Nadzornik
		Razširjevalec
		Govornik
	Odločitvene vloge	Podjetnik
		Odpravljalec motenj
		Razporejevalec virov
		Pogajalec

Vir: Plastovski (2012, str. 26).

Managerske vloge se med seboj prepletajo, vendar imajo lahko pri posameznih managerjih glede na obliko organizacije, čas in značilnost okolja, v katerem manager deluje, drugačen pomen in relevantnost. Da bo manager pri svojem delu uspešen, mora v različnih situacijah v pravi meri združiti vse vloge (Plastovski, 2012, str. 27). Športni manager mora pri tem združevati še vse preostale vloge, ki so del njegovega delovanja, ne le tiste, ki jih v tabeli 3 navaja Mintzberg, temveč tudi druge. Vloge, o katerih govorim na tem mestu, ne bom omenjal, saj gre za preširoko paleto pomena športnega managerja, prav pa je, da na tem mestu poskušam zajeti vseobširnost njegovega delovanja.

1.4 Področja in oblike športnega managerja

Športni management se zavzema za rast in razvoj športne dejavnosti. Naloge športnega managementa nam pri tem zagotavljajo, da speljemo proces od začetka do konca, pri tem pa uporabljamo zgolj najbolj nujne vire. Področje športne dejavnosti je tako široko, da prihaja do razlik pri izvajanju športnega managementa. Športna aktivnost namreč ne zajema le fizične aktivnosti na področju športa za razvedrilo, vrhunškega športa, rehabilitacijo in podobno, temveč so v to koordinacijo vključeni tudi sami športniki, športni objekti, športne organizacije ... Zato je pri tem potrebno nujno poudariti, da športna dejavnost ni omejena z ničimer in je brez predsodkov (Šugman in drugi., 2006, str. 171).

Področja športnega managerja večina strokovnjakov združuje v štiri funkcije: management športnih organizacij, management športnega objekta, management športa za rekreacijo in management vrhunškega športa.

1.4.1 Manager športnih organizacij

Pri organizaciji športnih aktivnosti je vedno bolj pomembno dejstvo, da imajo športni dogodki velik vpliv na okolje in družbo. Ne le zato, ker vrednost športne industrije raste hitreje kot bruto družbeni proizvod, posledic in sprememb na različnih področjih (ekologija, ekonomija, infrastruktura, družbeni trend, marketing ...). Tudi v Sloveniji je šport medij, ki z veliko mobilizacijsko močjo pritegne veliko udeležencev in obiskovalcev športnih prireditev. Športni dogodki imajo pomemben gospodarski, okoljski in družbeni vpliv na regije in na celotno državo, hkrati pa so pomembni za trgovanje, industrijo, organizatorje in promotorje, športne zveze, sponzorje, lokalne skupnosti pa tudi za vse posameznike, ki so posredno ali neposredno povezani z neko organizacijo športnega dogodka (Kolar & Zaletel, 2013, str. 110–112).

Izraz športna organizacija lahko uporabljamo kot generičen pojem za vse subjekte, ki se s športom ukvarjajo kot s svojo dejavnostjo, sicer je ta izraz nedoločen in pravno neopredeljen. Pojem dejavnost ob tem namreč ni mogoče opredeliti popolnoma pravnotehnično, saj je namen take osebe, da se njeni pripadniki združujejo zgolj zaradi neposredne športne

aktivnosti, pa naj gre za tekmovalni, rekreativni ali organizacijski pomen. Zaradi tega so iz tega pojma izključene vse tiste organizacije, ki so sicer športu blizu in so pogosto zanj odločilnega pomena, vendar je metoda ali vsebina njihovega dela drugačna. Za športne organizacije tako ne moremo šteti tistih, ki se ukvarjajo večinoma s komercialno dejavnostjo, čeprav je ta v povezavi s športom (primer: marketinška podjetja, podjetja, ki proizvajajo ali prodajajo športno opremo, oziroma tista, ki posredujejo različne storitve v športu). Prav tako med športne organizacije ne štejemo igre na srečo (kadar te uporabljajo športne rezultate), medijev ter pedagoških in raziskovalnih ustanov na področju športa. Med športne organizacije prav tako ne štejemo države in njene institucije, čeprav le-te lahko pomembno vplivajo in posegajo v šport (Ilešič, 2008, str. 42).

V športnih organizacijah opravljajo delavci volontersko, honorarno in profesionalno delo, njihove značilnosti pa si lahko ogledamo v tabeli 4. V profitnih organizacijah, kjer je značilna visoka stopnja profesionalizacije in lastniki pričakujejo predvsem dobiček, prevladujejo profesionalni in honorarni delavci (Bednarik, Kolenc, Petrović, Simoneti & Šugman, 1998, str. 7). Ravnanje s kadri v športnih organizacijah je pri tem vsaj tako zahtevno kot v drugih organizacijah, saj mora manager slediti enakim principom. Razlika je le v tem, da je v športu to še zahtevnejše, saj zaposleni v športnih organizacijah pogosto predstavljajo še zahtevnejše in aktivnejše kadre (Šugman in drugi., 2007, str. 237).

Tabela 4: Značilnosti delavcev v športnih organizacijah glede na pojavne oblike dela

	Volontersko/amatersko	Honorarno	Profesionalno
Odnos do dela	Prostovoljno opravljanje dela	Delo po pogodbi, ni rednega delovnega razmerja	Redno delovno razmerje
Plačilo za delo	Ni denarnega plačila, prejmejo le nadomestilo za nastale stroške pri delu	Denarno plačilo za opravljeno delo	Denarno plačilo za opravljeno delo.

Vir: Makovec Brenčič in drugi (2008, str. 178).

Poslanstvo športnih organizacij je z vidika upravljanja uresničevanje poslovnih in športnih ciljev na gospodaren, učinkovit ter uspešen način. Gospodarno se nanaša na varčnost, ki zavzema vse vire, ki jih uporabljamo pri doseganju ciljev, medtem ko gre pri učinkovitosti za razmerje med rezultati, viri in učinki na športno organizacijo ter širšimi učinki, ki vplivajo na javno dobro (Retar, 2006, str. 11). Management športnih organizacij je eno od temeljnih področij delovanja športnega managementa. Ker obstajajo razlike med vodenjem pridobitne in nepridobitne organizacije, opredelitev managementa športnih organizacij bistveno zaznamuje obliko izvajanje managementa. Namen take opredelitve je celovita kakovost, saj je potrebno delo z ljudmi, ki so oziroma za katere predvidevamo, da bodo najboljši. Za to pa sta potrebna čas in tudi nekaj sreče, ob čemer se je treba zavedati, da se na hitro nič ne zgodi. Pri tem je potrebna potrpežljivost, saj tudi razvoj zahteva svoj čas (Šugman in drugi., 2006,

str. 173). Organizacija športnih prireditev zahteva multidisciplinaren pristop, pri katerem je treba upoštevati izsledke različnih znanstvenih disciplin: ekonomske, sociološke, psihološke, komunikacijske, politične, urbanistično-arhitektonske, kineziološke, medicinske in druge (Šugman 1995, str. 18).

1.4.2 Management športnega objekta

Hren (2008, str. 83) pojasnjuje pojem športnega objekta, ki ga definira kot vse športne površine, športne objekte in rekreacijske parke, ki omogočajo športno dejavnost in predstavlja »condito sine qua non« športnega udejstvovanja. Športna infrastruktura je potemtakem vsaka podlaga namenjena uresničevanju športnih dejavnosti.

Management športnih objektov predstavljajo vsi prostori, v katerih se izvaja športna dejavnost: športne in druge dvorane, stadioni, fitnes prostori ... Med športne objekte pa se uvrščajo tudi vse športne naprave. Za primerno delovanje in urejenost teh prostorov in naprav so prav tako potrebni strokovnjaki različnih področij, ki skrbijo za sodobne objekte, ki omogočajo čim bolj učinkovito in kakovostno ponudbo ter izvedbo športnih aktivnosti. Glede na zasnovo objekta je njihova uporabnost lahko enonamenska, lahko pa tudi večnamenska, ki omogoča čim bolj produktivno izkoriščanje zmožnosti športnega objekta. Pri tem velja poudariti, da je management športnih objektov zelo specifičen, saj zahteva posebna znanja, ki jih strokovnjaki s področja športa navadno nimajo (Šugman, Bednarik & Kolarič 2002, str. 168).

V Sloveniji obstaja Združenje športnih centrov Slovenije, ki je bilo ustanovljeno leta 2005². V letošnjem letu ima Združenje 50 članov, ki upravljajo več kot 1.300 športnih objektov in površin ter 24,5 milijona uporabnikov in obiskovalcev vsako leto. Številni športni objekti in infrastrukture so namenjeni otrokom, mladini, študentom, rekreativcem, kategoriziranim športnikom, starejšim, turistom in drugim uporabnikom. Združenje ob tem tudi razvija in izvaja certificirane programe strokovnega usposabljanja v okviru izobraževalnega programa Mednarodna šola managementa infrastrukture za šport in prosti čas. Najpomembnejši projekti združenja so:

- Katalog športnih centrov v Sloveniji.
- Normativi načrtovanja, projektiranja, gradnje, upravljanja, obratovanja, vzdrževanja in uporabe infrastrukture za prosti čas.
- Zakonodaja in normativni akti s področja športa, prostega časa in infrastrukture.
- Državni katalog funkcij, delovnih mest in poklicev (Združenje športnih centrov Slovenije, 2019).

² Združenje športnih centrov Slovenije se je ob ustanovitvi sicer imenovalo Odbor upravljalcev športnih centrov Slovenije in je združevalo 26 športnih centrov, zavodov in agencij. Leta 2006 so ga ob združenju 42 članov preimenovali v sedanje ime.

Mreža javnih športnih objektov tako obsega obstoječe javne športne objekte, merila za načrtovanje novih in posodobitev obstoječih športnih objektov in temelji na opredelitvi javnega interesa v športu. Managerji teh javnih objektov skrbijo za pregled nad trenutnim stanjem javnih športnih objektov v državi ter podajajo usmeritve za oblikovanje novega prostora, ki vpliva na celotno športno dogajanja, hkrati pa uresničujejo srednjeročne in dolgoročne usmeritve nacionalnega programa (Združenje športnih centrov Slovenije, 2019). Dolgo časa Slovenija sploh ni imela kakovostnih športnih objektov. Stanje se je v zadnjih nekaj letih z nekaterimi gradnjami in obnovami sicer res nekoliko spremenilo, vendar po drugi strani nastaja nov problem, ki je povezan z vzdrževanjem in upravljanjem. Številni objekti so namreč še vedno prestari, tržno nezanimivi ali predragi, meni Terzić (2013). Vodenje športnega objekta je tako še kako pomembno, saj so lahko le-ti s preudarnim vzdrževanjem uporabni dalj časa, hkrati pa bodo zagotavljali večje zadovoljstvo uporabnikom.

1.4.3 Management športa za rekreacijo

Šport za rekreacijo poteka praviloma v prostem času, ki je namenjen sprostitvi, užitku, nabiranju nove energije in drugimi pozitivnimi vidiki, ki jih ponuja prosti čas. Rekreacijo lahko pri tem najbolj nazorno povežemo z gibanjem, ki prav tako nudi vse prej našteje pozitivne učinke. Šport je torej le ena od oblik rekreacije, saj se ljudje v prostem času odločajo tudi za druge oblike preživljanja teh trenutkov. V današnjem času se ljudje vse bolj zavedajo kakovosti življenja in s tem zdravega življenjskega sloga, zato je rekreacija v zadnjem desetletju prišla še toliko bolj do veljave, kot je bilo to nekoliko dlje v preteklosti. Tega se managerji športne rekreacije gotovo zavedajo, saj lahko spremljamo vedno več pobud, idej in usmeritev glede prostočasnih dejavnosti. Šugman (2002, str. 168) poudarja, da je področje te oblike športne dejavnosti zelo široko in nam ponuja mnogo več, kot izrabimo. Predstavlja enostavno nalogo, ki temelji na treh procesih: prilagoditveno stanje trenutnim željam in potrebam, množično zanimanje za dogajanje okoli nas, posredovanje okolici.

Športna rekreacija je prostočasna dejavnost, ki je izbrana v skladu z željami, motivi in sposobnostmi vsakega posameznika. Ni le privilegij posameznikov, kot je bilo to pogosto v preteklosti, ampak je dostopna vsakemu ne glede na spol, starost, izobrazbo in/ali druge različnosti. Bistvo športne rekreacije je v veselju do gibanja oziroma zadovoljstvu, ki ga gibanje prinaša (Pori in drugi., 2013, str. 11). Športna rekreacija je potemtakem mnogo manj načrtovana kot vrhunski šport, vendar je za kakovosten razvoj tega segmenta športnega delovanja prav tako potrebno stalno spremljanje in prilagajanje spremembam. Želje športnih udeležencev se namreč sčasoma spreminjajo, pravočasno pridobljene informacije in odzivna sposobnost pa sta lahko tudi merilo konkurenčne prednosti (Šugman in drugi, 2006, str. 178–179).

1.4.4 Management vrhunskega športa

Športni managerji delujejo ves čas glavnega dogajanja v ozadju in usklajujejo vse poslovne dejavnosti za ekipo, ki jih zaposluje. V glavni sezoni je lahko njihov delavnik sedem dni v tednu pogosto brez časovnega ritma. Medtem ko ekipa potuje v oddaljene kraje na tekme, ostajajo v pisarnah in opravljajo različna dela, sodelujejo s strokovnimi ekipami in drugimi. V času izven sezone podpisujejo pogodbe z novimi igralci ter se na različne načine pripravljajo na sezono. Športni manager je v nekaterih primerih lahko tudi generalni direktor, ki z igralci podpisuje profesionalne pogodbe. Ker gre za zelo občutljiv del posla, mora manager včasih bolj vedeti, s katerimi posli se ne sme ukvarjati, kot pa s katerimi bi se moral ukvarjati. Managerji v vrhunskem športu morajo pri celotnem procesu zagotoviti zadovoljstvo različnih akterjev, od lastnika klubov, igralcev in drugih, ki so neposredno ali posredno vpleteni v celoten postopek na pripravo na novo sezono. Vodje, ki delajo s profesionalno ekipo, sodelujejo tudi pri letnem ritualu pri pripravi igralcev. Tesno sodelujejo s trenerji in skavti ter soodločajo o tem, kateri igralci so najbolj nadarjeni, tržno zanimivi in imajo potencial, ki jih njihova ekipa potrebuje, hkrati pa morajo paziti tudi na proračun kluba, saj so odgovorni za plače vseh, igralcev, trenerjev, pomočnikov in drugih. Prav tako morajo finančno urejati vsa potovanja, zagotoviti primerno opremo, upoštevati nepredvidene dogodke (morebitne poškodbe) in možnosti dodatnih dogodkov, ki spremenijo potek sezone, kot so nova tekmovanja v primeru različnih uspehov. Športni managerji morajo sodelovati tudi na tiskovnih konferencah ter odgovarjati na vprašanja o razlogih ob morebitnih neuspehih, pri tem pa paziti, da ne razkrijejo interne informacije, ki so lahko poslovna oziroma klubska skrivnost. Kadar ekipa zmaguje in posluje pozitivno, so managerji veliki junaki, v primeru porazov in drugih neuspehov (slabe menjave igralcev), pa se zdi, da so prav managerji tisti, ki so glavni razlog za slabše sezone. Zaradi narave dela, hitrega ritma dogajanja in velike odgovornosti je njihovo delo pogosto zelo stresno (The Princeton review, brez datuma).

Management vrhunskega športa je posebna oblika športne dejavnosti in skoraj lahko trdimo, da se je športni management razvil ravno na osnovi vrhunskega oziroma profesionalnega športa. Vrhunski športniki namreč s svojimi dosežki in sposobnostmi privabljajo pozornost pasivnih udeležencev, posledica te pozornosti pa so usmerjene tudi v t. i. nevidno dogajanje. Gre namreč za proces treniranja, profesionalnega pristopa strokovne ekipe, odnosa vseh vpletenih do vrhunskega športa, združevanja in drugo. Tem dosežkom podrejajo svoj način življenja, saj je boj za najboljše uvrstitve izredno težak. Biti med najboljšimi pa pomeni tudi več denarja, zato se management vrhunskega športa razlikuje od managementa rekreativnega športa. Celoten proces tako temelji zgolj na ovrednotenju športnega rezultata; boljši kot je rezultat, večjo (finančno) vrednost ima. Koristi od tega pa nima le akter (športnik), temveč širša paleta posameznikov, ki so posredno ali neposredno vpleteni v ta rezultat. Včasih je vrednost posameznika težje ovrednotiti, saj s svojo pojavo in zanimanjem javnosti prinaša ogromne dobičke v nešportnih dejavnostih (prodaja izdelkov in storitev, marketing in drugi interesi). Vse to pa ljudi močno spodbuja k športu in njegovemu razvoju. Ob tem se je

potrebno zavedati, da se proces vrhunškega športa začneja še preden športnik začne zmagovati, s prej omenjenim »nevidnim« delom, s treningom (Šugman, Bednarik & Kolarič 2002, str. 171).

Razlika med rekreativnim in vrhunskim športom je tako predvsem v vloženi sredstvih, kadru in managementu. Rekreativna športna društva so v veliki večini lokalna, sodeluje veliko prostovoljcev, nimajo lastnih objektov in opreme ter imajo predvsem omejena finančna sredstva, njihove naloge in odgovornosti so bolj neformalno podeljene. V nasprotnem primeru imajo profesionalni klubi mnogo več finančnih sredstev ter drugih, svoje športne (in druge) objekte, mnogo več pozornosti (medijev), zato je tudi njihova managerska funkcija mnogo bolj razvita. Usmerjeni so izrazito tržno, management pa je zelo pomemben, zato to nalogo izvajajo le strokovno podkovani posamezniki (Tomić, 2005. str. 46).

1.5 Naloge managerja v športu

Športni manager opravlja številne naloge, njegovo delo in zadolžitve pa so pogosto neopredeljene oziroma tako raznolike, da jih je težko opredeliti zgolj z eno definicijo. Rdeča nit njegovega dela je seveda šport, toda naloge, ki so povezane s tem, so večkrat celo popolnoma nepovezane. V nadaljevanju sledi nekaj nalog, ki jih opravlja športni manager: zastopnik športnikov oziroma športni agent, predstavnik odnosa z javnostmi, oglaševanje in marketing, organizacija dogodkov, promocije, manager športne ekipe, administrativno delo, manager športne organizacije, športni oglednik, športni reporter, športni novinar, vodja za prodajo vstopnic, manager fitnes centra (Cazenovia College, brez datuma).

Kajtna (2018, str. 135) omenja strokovni športni tim, v katerega so vključeni različni strokovnjaki. Strokovni tim za športnika navadno predstavlja zagotavljanje varnosti, ki jo športnik nujno potrebuje za nemoteno delovanje.

Delovna naloga športnega managerja je odvisna od športnika, ki ga zastopa. Če zastopa posameznika, potem je njegova primarna dolžnost ohranjanje športnika pri telesnem in duševnem zdravju. To lahko vključuje od najemanja zasebnega kuharja do posredovanja v sporu med športnikom in ekipo, za katero igra. Naloga športnega managerja je torej tudi ohranjanje javne podobe športnika. Poleg tega mora zagotoviti, da so dobro organizirani tudi vsi preostali vidiki njegovega življenja z namenom, da se športniki lahko res popolnoma posvetijo zgolj športni dejavnosti, ki jo opravljajo (Managerskills, brez datuma). Ta pristop športnega managerja ima sicer res prednost v tem, da športniku ni treba opravljati drugih obveznosti, vendar ravno to lahko športniku prinaša tudi druge pasti v življenju, predvsem po koncu športne kariere, saj je do tedaj močno odvisen od športnega managerja.

Po drugi strani pa ima športni manager, ki dela za celotno ekipo popolnoma drugačne delovne naloge, saj deluje hkrati tudi kot nadzornik za celotno organizacijo in zagotavlja, da

celoten sistem (ekipa, posamezniki, spremljevalci ...) deluje čim učinkoviteje (Managerskills, brez datuma).

1.6 Izobraževanje managerja v športu

Izobraževanje športnih managerjev pomeni izobraževanje tistih, ki izvajajo menedžment s pomočjo znanja o športnem menedžmentu skozi strateške, organizacijske in kontrolne aktivnosti, s katerimi upravljajo športnike, športne objekte in strokovne delavce v športu oziroma vse druge aktivnosti, ki jih lahko zasledimo v okviru športnega dogajanja. V svetu program športnega managementa izvajajo športne fakultete in se povezujejo v različna združenja ESCM (Evropsko združenje športnega managementa), NASSM (Severno ameriško združenje športnega managementa), JSSM (Japonsko združenje športnega managementa), izdajajo pa tudi svoje revije. Z izobraževanjem športnega managementa v Evropi lahko študent pridobi evropsko univerzitetno diplomu športnega managementa (EUDSM), diplomanti pa se povezujejo v Evropsko združenje športnega managementa (EASM). Podobno je tudi na drugih celinah, v tej organizacijski strukturi pa je vse dejavnejša tudi Slovenija (Šugman, Bednarik & Kolarič 2002, 147–148).

Z izobraževanjem za športnega managerja naj bi pridobili znanje o tem, kako optimalno zadovoljiti cilje aktivnih in pasivnih udeležencev v športu, uresničiti efektivno kooperacijo med profesionalnostjo in amaterstvom, ustvariti sprejemljivo porazdelitev individualnih in družbenih stroškov za vse športne udeležence (Bednarik, 1999). Gre za interdisciplinarno znanje, zato mora športni management graditi trdno vez med različnimi znanji in znanstvenimi vejami. Koordinacija teh znanj pa je temelj za športni management, saj športna industrija ni ena in enovita, temveč je široko in odprto področje, za razumevanje športa kot proces trženja pa je treba imeti široko znanje ekonomije (Šugman, Bednarik & Kolarič 2002, str. 148).

V Sloveniji potekajo izobraževanja na področju športnega managementa tudi na nekaterih fakultetah. Ena takih je Fakulteta za organizacijske vede, Univerze v Mariboru, ki v dodiplomskem programu Management v športu nudi usposabljanje posameznikov za izvajanje delovnih nalog na področju izvajanja funkcij procesa managementa v športnih organizacijah, ki ponujajo šport kot tržno storitev in v okviru športnih projektov: planiranje, organiziranje, vodenje, kontrola in motiviranje (Fakulteta za organizacijske vede, brez datuma). Še nekoliko bolj poglobljeno izobraževanje na tem področju pa ponujata v medsebojnem sodelovanju Fakulteta za šport (Fakulteta za šport, brez datuma) in Ekonomska fakulteta, obe članici Univerze v Ljubljani. Podiplomski študij oziroma magistrski program Management v športu ponuja izobraževanje in razumevanje naj sodobnejših konceptov strateškega managementa v športu, managementa športnih prireditev, managementa športnih objektov, trženja v športu, financiranja športnih organizacij, ravnanja z ljudmi v športnih organizacijah in druga področja, ki bodo v pomoč pri reševanju najtežjih managerskih izzivov v poslovni praksi (Ekonomska fakulteta, brez

datuma). Diplomanti teh izobraževanj so že zaposleni v nekaterih najpomembnejših športnih organizacijah v Sloveniji in v podjetjih, ki so tako ali drugače povezani s športom (Čater, 2015).

Izobraževanja za športne managerje pa nudijo tudi druge organizacije, med drugimi tudi Združenje športnih centrov Slovenije s strokovnimi seminarji in srečanji, nacionalne in mednarodne konference in drugi strokovni seminarji.

1.7 Kompetence športnega managerja

Izraz »kompetenca« ima izvor v socialni psihologiji, ki je sistematično preučevala spretnosti posameznikov (Kohont, 2005, str. 32). Sama definicija kompetenc ni enostavna, saj jo številni avtorji različno opredeljujejo, zato bom omenil le glavne sestavine kompetenc, ki jih omenja Zver Knific (2007, str. 11): znanje, osebne lastnosti, sposobnosti, motivacija, samopodoba in vrednote.

Kompetence so torej tiste značilnosti oziroma lastnosti, ki posamezniku omogočajo uspešno izvajanje delovnih nalog in reševanje problemov na določenem področju. Bistvena sestavina kompetenc so znanja, izkušnje, različne sposobnosti in veščine ter druge osebne lastnosti, kot so karakter, motiviranost, vrednote idr. (Majcen, 2009, str. 24). Kompetence v športu lahko definiramo kot zmožnost uporabe znanja, sposobnosti, osebnostnih lastnosti, izkušenj in motivacije, da na svojstven način učinkovito opravimo pričakovano delo ali vlogo (Retar, Plevnik & Kolar, 2013, str. 83).

Managerji morajo imeti vse te lastnosti še posebej razvite, saj bi v nasprotnem primeru težko vodili določeno organizacijo. V okviru športnega managementa je to še posebej specifično, saj gre za toliko nepredvidenih situacij, da lahko pogosto le dobre kompetence managerja vodijo do ugodne situacije.

Tako kot vsi ljudje, imajo tudi managerji dobre in slabe lastnosti, ki jih je koristno poznati takrat, ko z njimi sodelujemo, saj le na ta način prepoznamo dobre sodelavce in lahko z njimi uspešno sodelujemo. Dober manager skrbi za trg, kapital in okolje, hkrati pa je dovzeten za človeške rezerve in potencialne organizacije. Ena izmed značilnosti dobrega managerja je ekstrovertiranost, ki mu omogoča razvijanje razmerja z drugimi, dopolnjujejo pa ga tudi druge lastnosti, kot je čutno zaznavanje, praktičnost, natančnost in vztrajnost. Managerji morajo imeti tudi dobro razvito intuicijo in občutek za stvari, ki se (še) niso zgodile. Manager svoj uspeh gradi na podlagi znanja o športni in ekonomski znanosti, pogajalskih sposobnostih, psihologiji, izkušnjah, osebnih poznanstvih in etičnosti (Šugman, Bednarik & Kolarič, 2002, str. 168), ki mu omogočajo širši vpogled v celostno delovanje organizacije, nemalokrat pa tudi v boljše sodelovanje s posamezniki.

Teoretični model strukture kompetenc športnega managerja Retar (2015, 83–87) opredeljuje na podlagi stališč COSMA (ang. The Commission on Sport Management Accreditation), ameriške specializirane akreditacijske nevladne organizacije, ki je bila ustanovljena z namenom spodbujanja in prepoznavanja odličnosti na področju celostnega izobraževanja športnih managerjev. Omenjeni model v ospredje postavlja naslednje cilje:

- na področju znanja,
- na področju kompetenc,
- učinkovito načrtovanje,
- učinkovito organiziranje,
- učinkovito izvajanje,
- učinkovito nadzorovanje.

Splošno znanje, motivacija, osebnostne lastnosti, vrednote in stališča športnih managerjev podpirajo njihove kompetence za športni management. Omenjene lastnosti lahko razdelimo na splošne in specifične, ki so navedene v tabeli 5.

Tabela 5: Osnovni teoretični model strukture kompetenc športnih managerjev

SPLOŠNE KOMPETENCE			SPECIFIČNE KOMPETENCE		
Specialno znanje	Sposobnosti in osebne značilnosti	Motivacija	Specialno znanje	Sposobnosti in osebne značilnosti	Motivacija

Vir: Retar (2015, str. 93)

Raziskava, ki sta jo naredila Fahrner in Schüttoff (2019) je pokazala, da se pomembnost kompetenc razlikuje od delovnega položaja športnega managerja. Retar (2015, str. 127) je proučeval tudi izsledke raziskave o kompetencah slovenskih športnih managerjev. Empirična spoznanja so pokazala, da so za slovenske športne managerje najpomembnejše specifične kompetence, kot so: sposobnost uporabe znanja v praksi, osnovno znanje športne stroke, osnovno znanje s področja managementa, razvijanje pozitivnega delovnega okolja in organiziranje dela ter delegiranje nalog.

Obrega managerja v športu odlikujejo znanja in spretnosti, s katerimi uspešno usklajuje delo sodelavcev pri doseganju ciljev športne organizacije. Imeti mora zmožnosti za diagnosticiranje težav in sprejemanje odločitev z uporabo naprednih managerskih pristopov ter kompetence za učinkovito delovanje v vodstvenih vloga in procesih. Hkrati mora obvladovati tudi različne ekonomske, družbene, okoljske in etične izzive. Pri tem mora razviti široko bazo znanj za celostno razumevanje zahtevanih managerskih problemov v praksi. Pri tem je potrebno poudariti tudi na visoko razvite analitične kompetence in razvojno

naravnano razmišljanje. Sposoben mora biti torej reševati kompleksna vprašanja tako znotraj športne organizacije kot tudi v njenem širšem okolju (Čater, 2015).

1.8 Osebnostne lastnosti managerja v športu

Zelo pomembne osebnostne lastnosti managerjev so etičnost, karizmatičnost in odprtost, menijo Cimerman, Jerman, Klarič, Ložar in Sušanj (2003, str. 29). Etični manager spoštuje osebne vrednote in se zaveda, kaj je prav in kaj ne v določeni organizaciji. V skladu z načeli deluje družbeno odgovorno, zaradi svoje karizme pa izžareva moč in energijo. Je samozavesten in prepričljiv, s čimer vzbuja zaupanje drugih, kar vpliva na to, da tudi drugi v njem vidijo posebne sposobnosti in mu posledično priznavajo avtoriteto. Ljudje radi sledijo managerjem z močno osebnostjo, kar je še posebej pomembno pri športnih managerjih. Uspešen manager uspešno nadzoruje in obvladuje tudi lastna čustva ter obvladuje stres, ki ga prinaša njegov položaj. Boštjančič (2002, str. 6–7) je poskušala odgovoriti na vprašanje, katere so osebnostne lastnosti uspešnih menedžerjev ter kakšna je vloga njihove čustvene inteligentnosti. Ugotovila je, da je dimenzija čustvene inteligentnosti pri vodstvenih managerjih povprečna, medtem ko razumevanje lastnih čustev in čustev drugih predstavlja pogoj za managerjevo zadovoljstvo s sodelavci.

Lawal (2016, str. 78) omenja najpogostejše lastnosti, ki jih morajo premagati ali nadzorovati dobri voditelji, med njimi tudi športni managerji:

- **Negotovost:** pojavi se občutek, da manager ni sposoben za delo, ki ga izvaja. Na ta račun se zmanjša njegova proaktivnost in zna močno škodovati ekipi ali celotni organizaciji, v kateri deluje.
- **Defenzivnost,** ki se zelo pogosto pojavi kot posledica negotovosti. Izraža se na način, da ne zna sprejeti kritike. Vključuje tudi kljubovalno odpornost na spremembo idej ali načrtov, čeprav so se že izkazale za neučinkovite.
- **Pomanjkanje odločnosti:** dejstvo je, da so managerji primorani k odločanju ves čas, pogosto morajo biti te odločitve zelo hitre. Za managerja je bistveno, da se nauči, kdaj je potrebna ta odločnost in se jo nauči tudi uresničevati.
- **Nezmožnost neposrednosti:** za managerja je zelo pomembno, da se nauči, kdaj je odločnost potrebna in se jo hkrati nauči izvajati tudi v praksi.
- **Nezmožnost objektivnosti:** nezmožnost prepoznavanja pozitivnega in negativnega v vsaki situaciji in neustrezni odzivi lahko ustvarijo resne težave, ki jih je težko rešiti.
- **Nestrpnost:** nestrpni managerji lahko sprejmejo nepremišljene odločitve, s tem pa lahko odvrnejo od sodelovanja različne sodelavce, prostovoljce ali zaveznike.

Zaradi svoje specifičnosti se lahko osebnostne lastnosti športnih managerjev nekoliko razlikujejo od navedenih, čeprav imajo nekatere skupne točke. Raziskave (Ciftci & Mirzeoglu, 2014) so pokazale, da so potrebne lastnosti, ki jih potrebujejo športni managerji, opredeljene s štirimi poddimenzijami; poleg odločanja in znanja, so poudarjene še

osebnostne lastnosti in medosebni odnosi. Rezultati so pokazali še na eno zanimivost, med najbolj zaželenimi osebnostnimi lastnostmi športnega managerja so namreč: fizični izgled, iskrenost, direktnost in pripravljenost na spremembe. Arnold, Fletcher in Molyneux (2012) za voditelje in managerje v elitnih športnih predlagajo poleg zgoraj navedenih še naslednje lastnosti: strast, motivacija, integriteta, zaupanje, organiziranost, obvladovanje konfliktov ter strateško in kritično mišljenje. Športni manager mora biti pripravljen na pogoste sestanke z ljudmi, zato mora biti socialna in komunikativna oseba, dostojna in prijetnega videza, vedno prijazna in polna navdušenja. Poleg tega je treba imeti delovni elan in biti pripravljen na delo brez delovnega časa (Skorić, 2014).

Ob analiziranju managerjev na splošno in še posebej managerjev na področju športa, se lahko hitro ustvari občutek, da gre za izjemne delovne ljudi, ki se ničesar ne ustrašijo in so sposobni izpeljati vsako zastavljeno delo. Vendar vse to prinaša obveznosti, zaradi katerih imajo športni managerji lahko primanjkljaje na drugih področjih v življenju. Predvsem morajo biti stalno na voljo, njihov delovni ritem pa ni določen. V spodnjih vrsticah sem zbral še nekaj mnenj športnih managerjev o tem, kakšne lastnosti naj bi imeli posamezniki, ki opravljajo tovrstno delo.

Greg Harney (brez datuma) nekdanji generalni direktor ameriškega olimpijskega komiteja omenja številne lastnosti, ki jih mora imeti športni manager: delavnost, organiziranost in tehnološko usposobljenost. Med najpomembnejše lastnosti, ki jih mora imeti športni manager pa Harney (prav tam) omenja velikih 5: kvalitetna osebnost, vztrajnost, potrpežljivost, sposobnost soočanja s stresom in politična korektnost. Joseph (prav tam) poudarja, da se mora športni manager stalno izobraževati, saj je sodobni šport izredno dinamičen in se hitro spreminja, zaradi česar se mora manager v športu stalno prilagajati. Športni manager mora biti tudi odprt za nove ideje, hkrati pa mora biti pripravljen k izmenjavi lastnih idej z drugimi. Poleg tega pa mora imeti nekakšno sposobnost dobrega predvidevanja, predvsem na podlagi svojih analiz. Za dobro predvidevanje sta potrebni tudi dobra mera samozavesti in pripravljenosti na nepričakovano. Tevreden (prav tam) poudarja, da morajo biti športni managerji ljudski managerji, ki znajo skupaj s športniki sanjati, vendar ostajati na realnih tleh. Njihovo znanje vključuje tudi diplomacijo, predanost in ravnanje s čustvi. V športu je veliko čustev ne le na tekmovanjih, temveč tudi izven glavnega dogajanja.

1.9 Manager v športu in vrhunski športnik

Po pravilih, ki jih določa Zakon o športu (Ur. L. RS, št. 22/1998 – Zspo) lahko status vrhunškega športnika v Republiki Sloveniji pridobi državljan, ki doseže vrhunski rezultat na mednarodnem nivoju. Doseganje kriterijev za vrhunškega športnika določi strokovni svet na predlog Olimpijskega komiteja Slovenije ali je ta podeljen na predlog organov pristojne nacionalne športne zveze.

Vrhunski športniki imajo svoje značilnosti, ki jih je včasih nekoliko težje bolj podrobno razumeti. Tisti, ki se odločijo za vrhunski šport, se namreč odpovejo načinu življenja, ki ga imajo drugi, čeprav je včasih videti, da so zato privilegirani, saj naj ne bi počeli ničesar drugega, kot se ukvarjali s svojo priljubljeno dejavnostjo. Ob tem se je vendarle treba zavedati, da vrhunski šport zahteva ogromno odpovedovanja in prilagajanja. To je še posebej težko v mlajših letih, ko nihče ne zagotavlja uspeha ne glede na vložek, ki ga posameznik nameni svoji športni panogi. Fišer (2007, str. 66) pravi, da so vrhunski športni rezultati pomembna sestavina nacionalne in regionalne identitete, kar poleg osebnih ambicij v športu, lahko predstavlja dodaten pritisk, s katerimi se športniki soočajo na različne načine.

Pri veliko športnikih se neredko pojavijo tudi vprašanja glede smisla te kariere, ki je razmeroma kratka, predvsem se lahko pojavijo vprašanja glede lastne eksistence po koncu profesionalne kariere. Kako se soočiti s temi vprašanji in izzivi v času kariere vrhunškega športnika, je lahko naloga, s katero se soočajo tudi športni agenti.

Specifike managerjev oziroma športnih managerjev so opisane v prejšnjih poglavjih. Ugotovil sem, da je ena najpomembnejših nalog športnega managerja to, da je športniku ves čas na voljo in da skrbi, da mu v danem trenutku nič ne manjka. Medsebojno sodelovanje z vrhunskim športnikom je po eni strani lahko zelo prijetno, predvsem pa dobičkonosno, po drugi strani pa je lahko zelo zapleteno ravno zaradi vseh koristi, ki jih imata oba. Sodelovanje torej ni enostavno, saj so čustva lahko zelo intenzivna, kar vpliva na njuno sodelovanje, posledično pa tudi na kariero športnika in tudi športnega managerja. Medsebojno sodelovanje je najbolj na preizkušnji takrat, ko pride do vprašanja rezultatov športnika – ali je manager še tako zelo zainteresiran zanj, čeprav je razumljivo, da zaradi okoliščin ne bo več tako tržno zanimiv?

Managerstvo v športu naj bi se začelo leta 1950, ko je George Gainsford v zvezi s profesionalnim boksom dejal, da ga zanima izključno denar ne pa slava in drugo. Že leta 1975 je Mark McCormack, ustanovitelj mednarodnega združenja managerjev dejal, da imajo managerji daleč največji vpliv na šport po vsem svetu in ga lahko kadar koli spremenijo. Svojo trditev je izjavil le dve leti po tistem, ko je Mark Spitz³ trdil, da je postal »proizvod« (Fatur 2004, str. 10), kar lahko danes trdijo številni športniki.

Medsebojno sodelovanje športnega managerja in vrhunškega športnika pomeni tudi veliko mero zaupanja. Že brez te lastnosti je njuno sodelovanje na dobri preizkušnji, ne le zaradi njunega odnosa ampak tudi zaradi zunanjih pritiskov. Večji kot je uspeh, več pozornosti kot jo ima športnik, bolj kot je tržno zanimiv, več ponudb dobi, ob tem pa ga k sebi poskušajo zvabiti tudi drugi športni agenti, ki ponujajo še dodatne ugodnosti. Na preizkušnji torej ni le lojalnost in zvestoba športnega managerja do športnika, ampak tudi obratno.

³ Mark Spitz (ZDA) je eden najboljših plavalcev vseh časov, ki je na dveh olimpijskih igrah osvojil skupno 11 kolajn, od tega kar 9 zlatih. (The international olympic committee, brez datuma).

Ne glede na dinamiko, ki se giblje v vrhunskem športu, je dejstvo, da se je vrhunski šport v zadnjih nekaj desetletjih močno spremenil, ob tem je močno vplival tudi na druge panoge (gospodarstvo, turizem, finance, marketing, vpliv na javnost ...). Pri tem pa so zelo močno vlogo imeli prav športni managerji, ki so s svojim pristopom, posredovanji in inovacijami poskrbeli za tako močno spremembo. Konec koncev je treba priznati, da je na razvoj športa kot takega močno vplival ravno profesionalizem športa in njegova javna izpostavljenost. Sočasno s tem razvojem se je razvijalo tudi področje managerstva v športu.

2 PROCES SKLEPANJA PROFESIONALNIH POGODB V ŠPORTU

Pogodbe v športu se sklepajo med športniki in klubi, za katere športniki igrajo v dogovorjenem časovnem terminu. Pri športnih pogodbah je treba ločiti med profesionalnimi pogodbami v športu in sponzorskimi pogodbami, ki so sicer res sklenjene na podlagi športnih rezultatov, vendar gre kljub temu za druge vrste pogodb. Jagodic (2008, 200) ugotavlja, da še nobena država ni celovito pravno uzakonila sponzorske pogodbe, niti ne obstaja enotna definicija, ki bi opredelila bistvene elemente tovrstnega razmerja.

2.1 Pogodbe v športu

Pogodbe v poklicnem športu so zelo podobne tistim iz vsakdanjega življenja, saj se športnikom za njihove storitve povrne plačilo. Roland (2018) je v svoji raziskavi poskusil ugotoviti vrste pogodbe in kakšen vpliv imajo na igralce. Predstavil je tri vrste profesionalnih pogodb v športu:

- **Pogodba o strokovnih storitvah**, ki določa dolžnosti in pravila igralca ter njegove ekipe. Ta pogodba se imenuje tudi »predpogojna« oziroma standardna pogodba za igralce, saj ekipe uporabljajo obliko in pogoje, ki jih morajo zagotoviti vsem športnikom. Ta del pogodbe včasih zagotavlja, da se pričakovanja glede na kompenzacije in bonusov ne spreminjajo. V nekaterih organizacijah celo določijo osnovno plačo za določene igralce, v drugih primerih pa posamezniki dobijo individualno plačilo kot dodatek k pogodbi.
- **Sponzorska pogodba** je dokument, ki se uporablja za sklenitev dogovora med izvajalcem (športnik) in neodvisnim izvajalcem (sponzorji). Sponzorske pogodbe so sklenjene z namenom, da lahko blagovna znamka ali podjetje uporablja podobo ali podobnosti igralca v promocijske in marketinške namene.
- **Pogodba o prisotnosti** določa posebnosti športnika. Pri tem gre predvsem za njegov zunanji izgled, vendar to le v primeru določenih dogodkov, ki so javnega značaja, med drugimi tudi samo tekmovanje. V pogodbi morajo biti navedeni datum, čas in dolžina nastopa, vsi stroški (prevoz in nastanitev) in seveda višina nadomestila, ki ga bo športnik dobil za svoj nastop.

V pravilniku Košarkarske zveze Slovenije (2018a) piše, da se medsebojne pravice in obveznosti med igralcem in klubom urejajo s pisno pogodbo. Taka pogodba mora vsebovati:

- Čas trajanja pogodbe, ki ne sme biti krajša od dneva uveljavitve pogodbe do dneva zapsanega v pogodbi in ne daljša od štirih let.
- Obveznosti pogodbenih strank.
- Pogoje morebitne predčasne prekinitve pogodbe.
- V kolikor je pri pogajanju o sklenitvi pogodbe sodeloval tudi agent igralca z licenco FIBA, mora biti njegovo ime navedeno v pogodbi.
- Pogodba mora biti sklenjena v skladu z veljavnimi predpisi Košarkarske zveze Slovenije, v nadaljevanju KZS, FIBA in predpisi, ki veljajo v Republiki Sloveniji.

Do prekinitve pogodbe pride, če je potekel čas sklenjene pogodbe ali s sporazumno razvezo med igralcem in klubom. Podpis profesionalne pogodbe je nedovoljen igralcem, ki so mlajši od 16 let. Prvo samostojno pogodbo tako lahko podpišeta košarkarski klub in igralec, ko leta dopolni 16 let, vendar pogodba te vrste lahko traja le do njegovega 18. leta starosti (KZS, 2018a).

Ob podpisovanju pogodbe je treba omeniti, da le-te v Slovenij potekajo v času prestopnih rokov, med 1. in 15. septembrom, vendar pa glede prestopov v času tekmovalne sezone obstajajo tudi izredne določbe, ki jih določa Pravilnik KZS (2018b).

Pri podpisovanju pogodb v košarki lahko prihaja tudi do številnih pasti, na katere so nekateri igralci pripravljene boljše, drugi pa nekoliko manj. Vukadinovič (2009, str. 982–986) opozarja, da lahko ob sklepanju pogodbe prihaja tudi do nelegitimnega dogovora, ki temelji na izplačevanju plače igralca zastopniku v obliki skrite gotovinske provizije, in omenja dve vrsti pogodbe v košarki: zakupna pogodba in podjetna pogodba.

Prinčič (2014, str. 31) ugotavlja, da od košarke v Sloveniji lahko živi le nekaj najboljših posameznikov. Pri prvih sklepanjih profesionalne pogodbe imajo (večina še) najstniki res nekaj več denarja od svojih vrstnikov. Vendar kasneje ob drugih obveznostih (družina, stanovanje, ...) ta finančni priliv ne zadostuje več za dostojen način življenja in tako prej sicer perspektivni košarkarji iščejo druge finančne prilive. Raziskave (prav tam) so pokazale, da skoraj dve tretjini slovenskih košarkarjev za končanje svoje kariere vsaj delno navaja finančne razloge, pogosto celo tisti perspektivni posamezniki, ki s košarko sploh še niso zares zaslužili.

Omeniti velja, da se pogodbe v tujini lahko zelo razlikujejo, saj bogatejši klubi vlagajo veliko več finančnih in drugih sredstev v razvoj kluba in igralcev. Rezultati raziskave, ki jih omenja Prinčič (2014) veljajo le za Slovenijo, saj se najboljši slovenski posamezniki praviloma podajo v tujino, pri tem pa veljajo različni motivi (športni, finančni, osebni ...). Pogodbe v košarki v tujini je tako skoraj nemogoče primerjati s pogodbami, ki jih sklepajo slovenski

košarkarji v Sloveniji. Kljub temu pa jim ravno ta preboj med člansko konkurenco in iskanje primerne poti za svoj napredek navadno predstavljajo prve pogodbe, ki jih sklenejo v Sloveniji, največkrat še kot najstniki.

2.2 Proces zastopanja vrhunskega športnika

Nemalokrat proces zastopanja vrhunskih športnikov zahteva tudi reševanje sporov. Postopek reševanja sporov mora biti strokoven in prilagojen posebnosti športne panoge, za katero so značilni elementi z različnih pravnih področij, navadno mednarodne narave, časovna določenost in omejenost športnih dogodkov ter dinamičen odnos med športnikom in športno organizacijo. Reševanje sporov v športu poteka v skladu s pogodbo, ki jo športnik sklene s klubom ali organizacijo. Sprva to poteka v samem športnem organu po internih pravilih oziroma statutu organizacije, ki hkrati pomeni tudi pomemben del medsebojnega pogodbenega statusa. Na nacionalni ravni je značilno reševanje športnih sporov prek inštitucij, katerih pristojnost priznava ta športna organizacija in posredno športnik kot njen član, pojasnjuje Gornik (2008, str. 357–362) in dodaja možne načine reševanja sporov in dogovor o pristojnosti:

- sodišče,
- arbitraža,
- mediacija in
- druge oblike alternativnega reševanja sporov, med katere spada: conciliacija, kombinacijo mediacije in arbitraže, evalvacijo in ombudsmana.

Po pravilih FIBE⁴ lahko vsaka nacionalna članica vzpostavi interne predpise, ki urejajo delovanje tistih agentov, ki se ukvarjajo s prestopi znotraj svoje federacije. Takšne predpise mora FIBA odobriti in spoštovati načela, ki so v skladu z njenimi zakoni in pravili.

Tako igralci kot klubi imajo pravico uporabljati storitve agenta, ki zastopajo ali ščitijo njihove interese pri pogajanjih s klubi, posredniki pa morajo imeti veljavno licenco, ki jo je izdala FIBA. Tako igralcem kot klubom ni dovoljeno uporabljati storitve zastopnika brez licence, vendar to ne velja v primeru, če ima zastopnik dovoljenje za opravljanje poklica odvetnika v državi stalnega prebivališča (FIBA, brez datuma).

2.3 Vpliv športnega agenta

Vplivanje v obliki komunikacije je uspešno le, če se ravnamo po vedenjskih značilnostih ljudi, na katere želimo vplivati. Vplivanju pa se mnogi upirajo zaradi koristi drugih, iz osebne navade, zaradi varnosti in zaradi strahu pred neznanim. Vplivanje je torej toliko lažje, če posredovane vplive uskladimo z interesi tistih, na katere posameznik vpliva. Ti interesi

⁴ FIBA - Fédération Internationale de Basketball (fr.) ali mednarodna košarkarska zveza, oziroma združenje mednarodnih organizacij, ki ureja mednarodna tekmovanja v košarki.

izhajajo iz nepotešenih želja in potreb (Šugman, Bednarik & Kolarič, 2002, str. 258), s tem pa športni agent dobi moč in možnost spodbujati športnike.

V zadnjem desetletju se je področje športnih agentov v svetu začelo mnogo natančneje urejati, saj so predtem nekateri športni agenti od svojih varovancev pobrali (pre)velike provizije. V Sloveniji je to področje urejeno nekoliko slabše, na kar je opozarjal tudi Bolcar (2012), ki pravi, da pravila športnim agentom sicer določa večina mednarodnih športnih organizacij, vendar je vprašanje njihove veljave v Sloveniji. V košarki je tako lahko igralcu za prestopne znotraj Slovenije »agent« oziroma zastopnik vsaka poslovno sposobna oseba. Nekoliko bolje ima to urejena NZS⁵ (2010), saj imajo natančno določen Pravilnik o agentih igralcev.

Kljub temu si današnjega profesionalnega športa brez športnih agentov težko predstavljamo. Predvsem v ekipnih športih je v času prestopov agent najbolj izpostavljena oseba, ki se dogovarja vse v imenu svojega športnika. Vendar pri tem ne gre le za športni vidik, ampak tudi vse, kar javna izpostavljenost in donosne pogodbe prinesejo seboj. Staudohar (2016) pojasnjuje, da gre za nekakšno vertikalno integracijo, ki pomaga športniku priti na trg tudi na drugih področjih, ne le na področju njegove športne panoge. Pri tem agent za svoje posredovanje dobi določen odstotek, običajno tri ali štiri, lahko pa agent pobere tudi do petnajst odstotkov. Ko se pojavijo plačila za športnike v milijonih, potem te storitve niso več tako majhne. Zavedati se je treba, da morajo agenti trdo delati, da ohranijo svoje stranke in da pridobijo nove. Biti športni agent ni le konkurenčni izziv, temveč je izziv tudi v samem delu, ki je zelo obsežno.

2.4 Vloga in vpliv trenerja

V tem poglavju se bom sicer osredotočil na vlogo trenerja, vendar je nujno potrebno, da se pri procesu razvoja posameznika v športu ne spregleda njegovih staršev. Starši so namreč tisti prvi »manager« vsakega posameznika, ki svojega otroka vpiše na trening določene športne panoge, se dogovarja s trenerjem in vsaj na začetku nekoliko pozornejše spremlja njegov razvoj. Jeromen (2018, str. 44) govori o t. i. športnem trikotniku, ki je sestavljen iz odnosa med trenerjem, starši in športnikom ter je osnovni element športa mladih. V primerjavi s starševsko vlogo pa so trenerjeve osnovne naloge mnogo bolj jasne in natančno opredeljene, saj zajemajo pripravo in vodenje treninga, vodenje skupine, odzivanje na športnike, komunikacijo s športniki.

⁵ NZS – Nogometna zveza Slovenije.

Tabela 6: Primer kompatibilnega in nekompatibilnega odnosa med trenerjem in športnikom

Kompatibilna diada	
Trener	Športnik
Potreba po nadzoru športnikov	Potreba biti nadzorovan
Ni potrebe po izražanju naklonjenosti in navezovanju pristnejših medsebojnih stikov	Ne potrebuje izkazovanja naklonjenosti in ne pristnejših medsebojnih stikov
Nekompatibilna diada	
Trener	Športnik
Potreba po kontroli drugih	Ne želi kontrole
Ni potrebe po izražanju naklonjenosti	Potrebuje naklonjenost
Ne potrebuje navezovanja močnejših stikov	Potrebuje pozitivno socialno povratno informacijo

Vir: Tušak & Tušak (1997, str. 202)

Če bi poskušali besedo trener nekoliko posplošeno definirati, bi ga opredelili kot osebo, ki športnika ali ekipo vodi. Trener je torej tudi vodja in mora imeti vse značilnosti vodenja, ki sem jih predstavil v nalogah managementa. Vodenje je namreč definirano kot proces, pri katerem posameznik vpliva na vedenje ostalih, njegov položaj v organizaciji ali skupini pa je tisti, za katerega pričakujemo, da bo pomembno vplival na organizacijo (Tušak, 2003, str. 134).

Trener ima tudi vlogo vodje strokovnega tima, predvsem zaradi pogostih kontaktov z drugimi strokovnjaki, ki spremljajo športnika, zaradi načrtovanih aktivnosti in predvsem zaradi pogostih kontaktov s športniki, s katerimi med vsemi preživi največ časa (Kajtna, 2018, str. 136).

Trener je opredeljen kot ključna oseba pri oblikovanju športnikove kariere, njegove naloge pa so opredeljene z vidika kompleksnega pristopa do športnika, poudarjata Kajtna in Tušak (2007, str. 15–16) in opredeljujeta trenerjevo aktivnost na šestih področjih: planiranje treninga, izvajanje treninga, kontrola uspešnosti treninga, vsestranska skrb za varovanca, svetovanje in pomoč svojim varovancem ter vloga na tekmovanjih.

Trener mora imeti številne sposobnosti, predvsem kreativne, didaktične, ekspresivne, avtoritativne, znanstvene, komunikativne, osebnostne, organizacijske in konstruktivne. Imeti mora sposobnost opazovanja in ni le poznavalec svoje stroke, temveč več kot učitelj in vodja. Njegovi interesi morajo biti zelo široki, saj mu mora biti blizu tako psihologija, medicina in sociologija športa. Kot psiholog rešuje tudi osebne in medosebne probleme, predvsem pa je pedagog, saj so procesi identifikacije močno prepleteni z učenjem neke

spretnosti (športa). Vpliv trenerja je včasih najpomembnejši v določenem obdobju posameznega športnika, saj se pri svojem spremljanju srečuje z različnimi vlogami in področji: motivator, svetovalec, ocenjevalec, demonstrator, iskalec dejstev, mentor, prijatelj, organizator, podpornik in voznik (Kajtna & Tušak, 2007, str. 19–20).

Nicholls, Morley in Perry (2006) so v svoji raziskavi ugotovili, da je vedenje trenerja ključnega pomena pri oblikovanju športnega okolja in splošne motivacijske klime. Poudarjata, da podporno vedenje pripomore k povišanju mentalne trdnosti in izboljšanju splošnega počutja športnikov. Vendar je delo trenerja vse prej kot lahko, saj so deležni številnih preizkušenj in pritiskov različnih virov. Raziskava, ki so jo v ameriški univerzitetni košarkarski ligi NCAA⁶ opravili Sharon in drugi (2016) je pokazala, da so imeli trenerji od svojih športnikov visoka pričakovanja v smislu izvajanja nalog, hkrati pa je manj verjetno, da bi svojim športnikom omogočili samostojne poti. Poledica takega pristopa je v občutku nujnosti, ki jo imajo trenerji po zmagi, zaradi česar se pogosto odločajo, da športniki vse zahtevane naloge opravljajo le na njihov način. Trenerji marketinško bolj izpostavljenih športov, predvsem nogomet in košarka, morajo zmagovati in biti uspešni, sicer so hitro odpuščeni s svojih položajev kot posledica njihovega (in klubskega) neuspeha.

3 EMPIRIČNA RAZISKAVA O SKLEPANJU PROFESIONALNIH POGODB V KOŠARKI

3.1 Raziskovalni konstrukt

V Sloveniji je bilo leta 2018 registriranih 41.831 igralcev košarke (dekleta in fantje) in 134 klubov (Košarkarska zveza Slovenije, 2019)⁷. Registrirani igralci igrajo v različnih slovenskih ligah, nekateri pa tudi v tujini (Eurobasket, brez datuma):

- 116 igralcev igra v tujini;
- 143 igralcev igra v 1. ligi NKBM prva slovenska liga (10 klubov);
- 157 igralcev igra v drugi slovenski ligi (12 klubov);
- 113 žensk igra v prvi slovenski ligi (9 klubov);
- 15 košarkaric igra v tujini;
- 17 košarkarskih agentov je uradno registriranih v Sloveniji.

Koliko je slovenskih košarkarjev, ki ima svojega agenta je težko ugotoviti, saj podatki niso uradno zbrani. Po neuradnih podatkih je nekaj tudi takih, ki ima svojega zastopnika brez

⁶ NCAA – National Collegiate Athletic Association (Državno združenje univerzitetnih športnikov)

⁷ Število registriranih posameznikov in klubov se lahko v tem času spreminja, saj so na uradni spletni strani Košarkarske zveze Slovenije na voljo podatki le za preteklo leto.

licence. Gre večinoma za mlajše košarkarje, ki se želijo uveljaviti na mednarodnem prizorišču in s pomočjo različnih (uradnih in neuradnih) oseb iščejo pot do uveljavitve.

3.2 Namen raziskave

Namen raziskave je ugotoviti, koliko in na kakšen način managerji vplivajo pri sklepanju prvih profesionalnih pogodb v košarki v Sloveniji in koliko na prihodnost posameznega košarkarja vplivajo drugi (trenerji, starši) oziroma koliko možnosti odločitve ima vsak posameznik.

3.3 Raziskovalne hipoteze

Za namen raziskave sem si postavil tri ključna raziskovalna vprašanja:

1. Ali ima športni agent v primerjavi z igralci in trenerji največji vpliv pri sklepanju prve profesionalne pogodbe?
2. Kako podrobno so košarkarji seznanjeni s celotnim procesom sklepanja profesionalnih pogodb?
3. Ali obstajajo kakšne razlike med sklepanjem profesionalnih pogodb med moškim in ženskim spolom?

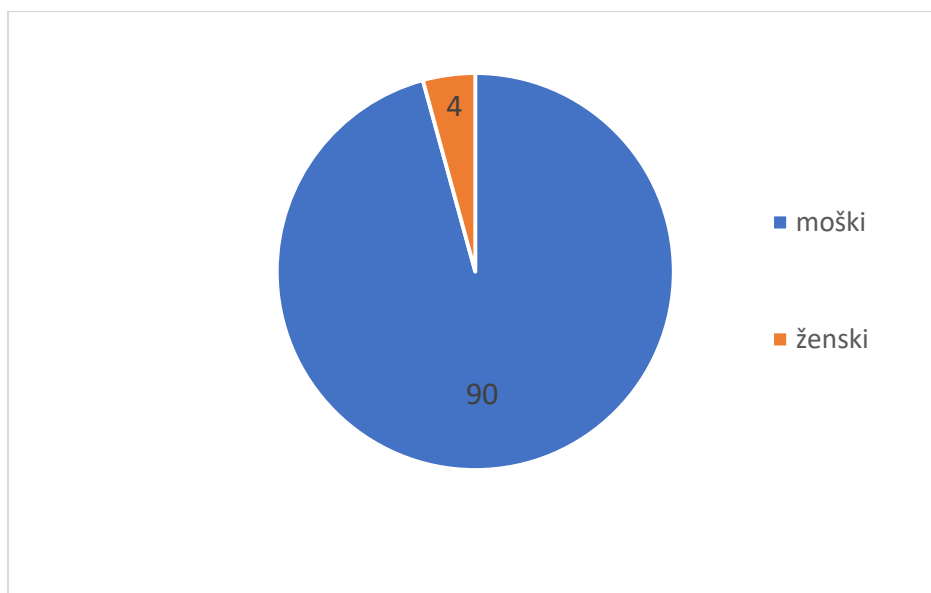
3.4 Metodologija

Pri izdelavi magistrske naloge sem uporabil različne metode dela: analiza pretekle literature na področju športnega managementa, metoda opisovanja in deskripcije, metoda povzemanja ali kompilacije, metoda študija primera, statistične metode, preko katerih sem poskušal analizirati nekatere dosedanje ugotovitve, metoda anketiranja, ki temelji na vprašanjih zaprtega tipa, metodo analize virov in sinteze rezultatov, metodo končnih ugotovitev in praktična spoznanja s predlogi za nadaljnji razvoj.

Prav tako sem uporabil kombinacijo kvantitativnih in kvalitativnih raziskovalnih nalog. Poleg ankete, s katero sem poskusil odgovoriti na vedenje nekaterih akterjev (košarkarji, agenti, trenerji), sem namreč uporabil tudi intervju ter vprašalnik z odprtimi vprašanji. S kvalitativno metodo sem tako poskusil dopolniti in poglobiti vpogled v rezultate kvantitativne raziskave. Za podrobnejši vpogled sem poskusil pridobiti mnenje tako sedanjih mladih ter izkušenih še aktivnih košarkarjev kot tudi nekdanjih igralcev, ki so lahko podali še bolj celosten vidik oziroma mnenje o vlogi športnega agenta pri sklepanju profesionalnih pogodb.

3.4.1 Udeleženci

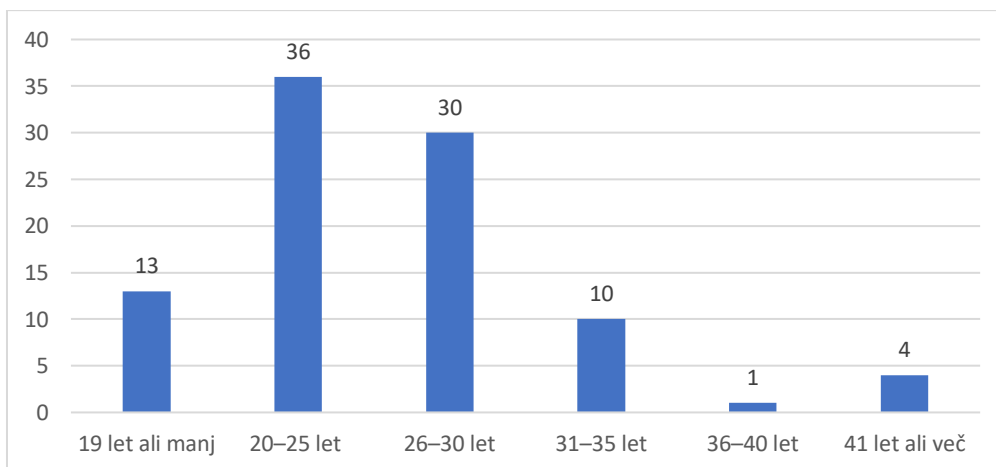
Slika 3: Spol anketiranih oseb



Vir: lastno delo

V raziskavi je sodelovalo 94 udeležencev, od tega je bilo 90 (95,74 %) fantov in 4 (4,26 %) deklet.

Slika 4: Starost

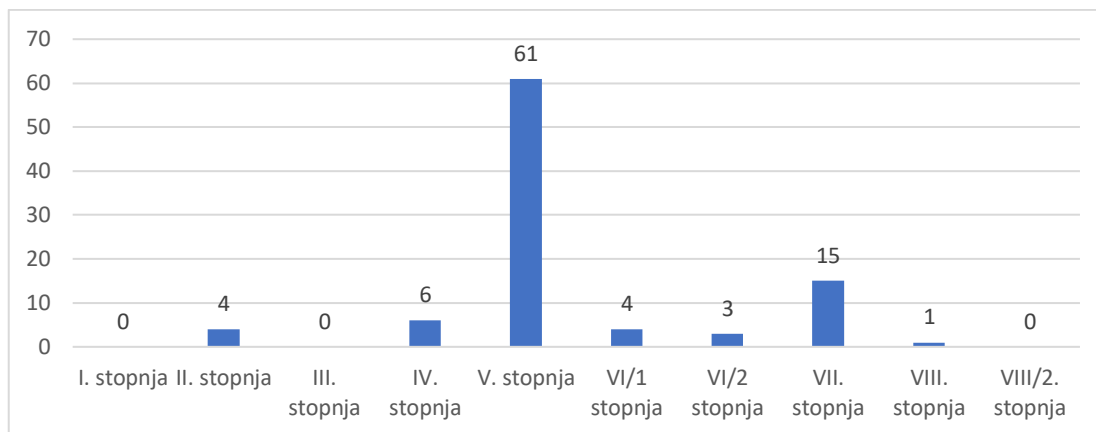


Vir: lastno delo

Med sodelujočimi je bilo 13 (13,83 %) košarkarjev starih 19 let ali manj, 36 (38,3 %) košarkarjev je bilo starih med 20 in 25 let, 30 (31,91 %) košarkarjev je bilo starih med 26 in 30 let, 10 (10,64 %) košarkarjev je bilo starih med 31 in 35 let, 1 (1,06 %) je bil star med 36 in 40 let, 4 (4,25 %) košarkarjev pa je bilo starih več kot 41 let. Za zadnjo skupino predvidevam, da so bili nekdanji košarkarji.

V raziskavo sem torej vključil vse tiste posameznike, ki igrajo ali so kadar koli igrali košarko v slovenski ligi, ob tem pa so imeli svojega športnega agenta. V raziskavi so lahko sodelovali tudi tuji košarkarji, med njimi je bilo 15 (15,96%) tistih, ki prihajajo iz držav nekdanje skupne države Jugoslavije in 9 (9,57%) košarkarjev iz Združenih držav Amerike.

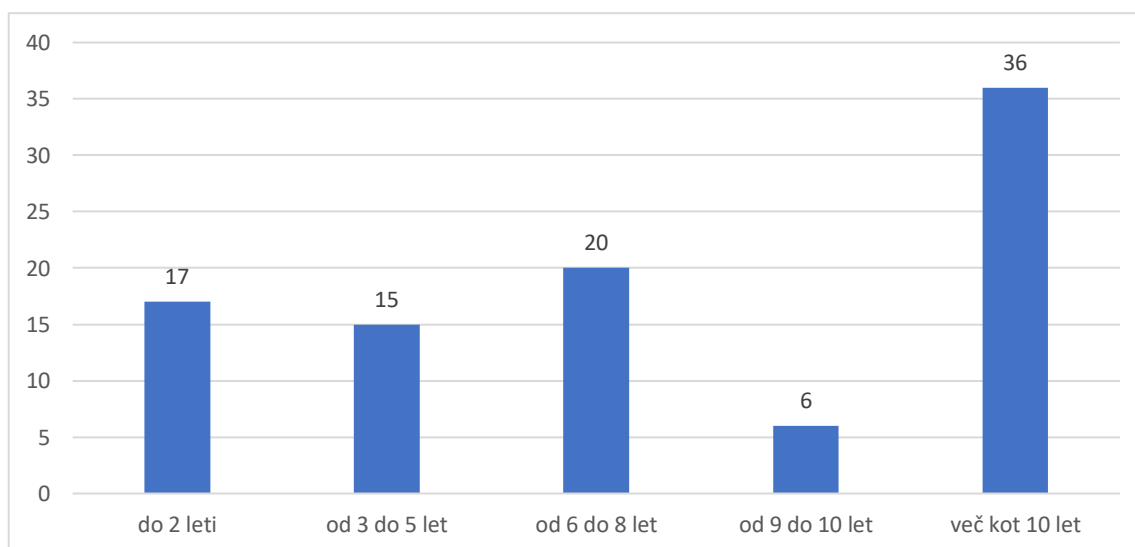
Slika 5: Stopnja izobrazbe



Vir: lastno delo

Največ udeležencev raziskave ima V. stopnjo izobrazbe (gimnazijsko, srednje poklicno-tehniško izobraževanje, srednje tehniško oz. drugo strokovno izobraževanje). Teh košarkarjev je kar 61 (64,89%). Specializacijo po visokošolskem strokovnem programu (VII. stopnja izobrazbe) ima 15 (15,96%) košarkarjev, 6 (6,38%) je takih, ki ima dokončano srednje poklicno izobraževanje (IV. stopnja), 4 posamezniki (4,25%) imajo dokončano višješolski strokovni program (VI/1 stopnja), 3 (3,19%) specializacijo po višješolskem programu, 1 (1,06%) oseba pa ima končano specializacijo po univerzitetnem programu (VIII. stopnja izobrazbe).

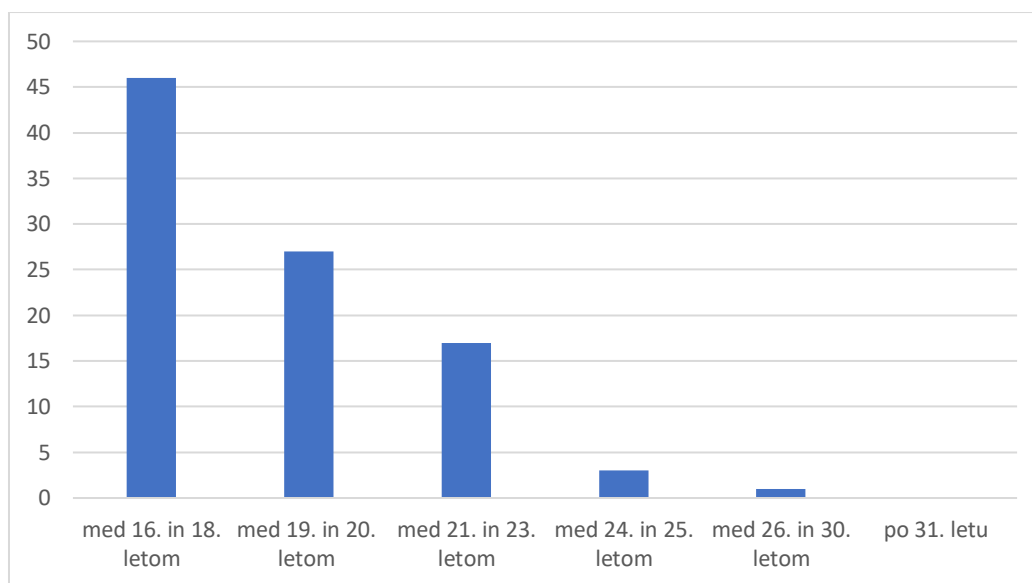
Slika 6: Trajanje kariere



Vir: lastno delo

Kariera sodelujočih košarkarjev je različno dolga, saj je 17 (18,08 %) takih, katerih kariera traja do dve leti; pri 15 (15,94 %) posameznikih kariera traja od tri do pet let; 20 (21,28 %) udeležencev v raziskavi ima kariero dolgo od šest do osem let; 6 (6,38 %) košarkarjev ima kariero dolgo od devet do deset let; kar 36 (38,30 %) pa je takih, katerih kariera traja več kot deset let.

Slika 7: Podpis prve profesionalne pogodbe



Vir: lastno delo

Skoraj polovico udeleženi košarkarjev (46 oziroma 48,94 %) je svojo prvo profesionalno pogodbo podpisala med 16. in 18. letom. Med 19. in 20. letom je prvo profesionalno pogodbo podpisalo 27 (28,72 %) udeležencev, med 21. in 23. letom 17 (18,08 %) košarkarjev, med 24. in 25. letom 3 (3,19 %) košarkarjev, med 26. in 30. letom 1 (1,06 %) košarkar, po 31. letu pa svoje prve profesionalne pogodbe ni podpisal nihče od udeležencev raziskave.

3.4.2 Instrumenti

Za ugotavljanje vpliva športnih agentov pri sklepanju prvih profesionalnih pogodb v košarki v Sloveniji sem uporabil anketni vprašalnik (Priloga 1), ki sem ga sestavil za namen magistrske naloge. Vprašalnik je namenjen tudi ugotavljanju vpliva drugih oseb (trenerji, starši) na prihodnost posameznega košarkarja oziroma možnosti odločitve vsakega posameznika. Poleg petih demografskih vprašanj vsebuje tudi razvrščanje po pomembnosti oseb, ki vplivajo na posameznikovo kariero.

Drugi del vprašalnika vsebuje 15 trditvev, s katerimi bom poskušal odgovoriti na raziskovalne hipoteze. Naloga posameznika je, da označi, koliko se strinja s posamezno trditvijo, pri čemer naj ima v mislih svojo kariero. Pri vseh trditvah so odgovarjali na petstopenjski

lestvici, kjer 1 pomeni »popolnoma se ne strinjam«, 2 pomeni »ne strinjam se«, 3 pomeni »niti se strinjam, niti se ne strinjam«, 4 pomeni »strinjam se«, 5 pomeni »popolnoma se strinjam«. Na prvo raziskovalno vprašanje sem poskušal dobiti odgovore s 4., 5., 6., 11. in 12. vprašanjem; na drugo raziskovalno vprašanje sem poskusil dobiti odgovore s 1., 2., 3., 13., 14. in 15. vprašanjem; na tretje raziskovalno vprašanje pa sem poskusil dobiti odgovore s 7., 8., 9. in 10. vprašanjem v anketi. Višja povprečna vrednost pri prvem raziskovalnem vprašanju pomeni, da ima športni agent v primerjavi z igralci in trenerji večji vpliv pri sklepanju prve profesionalne pogodbe; pri drugem raziskovalnem vprašanju višja povprečna vrednost pomeni boljše seznanitev s celotnim procesom sklepanja profesionalnih pogodb; pri tretjem raziskovalnem vprašanju pa višja vrednost pomeni, da imajo moški v primerjavi z ženskami bolj ugodne okoliščine pri procesu sklepanja profesionalnih pogodb v košarki.

3.4.3 Postopki

Informacije o košarkarjih, ki naj bi imeli športnega agenta sem dobil preko nekaterih posameznikov, ki imajo v različnih klubih različne funkcije (predstavniki za odnose z javnostmi, trenerji, pomočniki trenerjev, aktivni igralci in tisti, ki so že zaključili svojo športno pot, ter drugimi klubskimi funkcionarji). Po predhodnem dogovoru in dovoljenju sem nekatere ankete razdelil fizično, nekatere pa so igralci zaradi okoliščin (priprave v tujini) rešili preko odprtokodne aplikacije za spletno anketiranje (1KA). V večini primerov, kjer so izpolnjevali fizično anketo, sem bil osebno prisoten, pri nekaterih pa so bili zaradi prej omenjenih okoliščin prisotni različni predstavniki kluba.

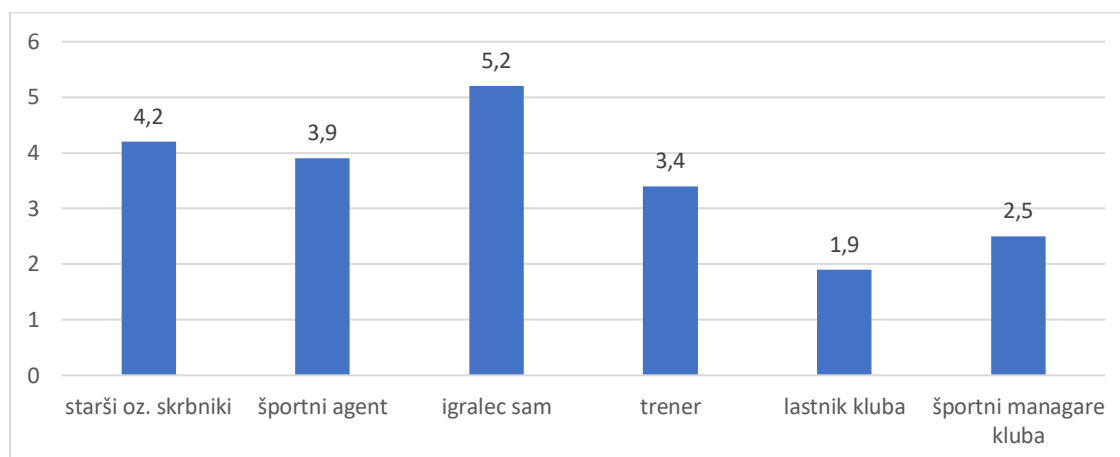
Vsem udeležencem in njihovih trenerjem oziroma drugim odgovornim sem povedal, da bodo vsi odgovori anonimni, prav tako pa bo ostala anonimna informacija o tem, kateri slovenski klubi so sodelovali v raziskavi, odgovori pa bodo uporabljeni izključno za namen magistrske naloge.

Raziskava je bila opravljena med desetim in dvajsetim avgustom (2019), pred ali po treningu. Kasneje bi bila izvedba tovrstne raziskave izredno otežena, saj imajo različni klubi različna tekmovanja, zaradi česar so pogosto v tujini. Med tekmovalno sezono so tudi mnogo bolj osredotočeni na potek tekmovanja in priprave, zato menim, da bi v kakšen drugem obdobju mnogo težje prišel do tovrstnih odgovorov.

Za analizo rezultatov sem uporabil nekatere statistične metode in orodja: izračun frekvence in odstotkov, izračun opisnih statistik; vsi grafi pa so bili oblikovani s programom Excel, 2016.

3.5 Rezultati

Slika 8: Vpliv pri podpisu prve profesionalne pogodbe



Vir: lastno delo

Iz slike 8 je razvidno, da ima pri podpisu prve profesionalne pogodbe največji vpliv igralec sam. Na 6-stopenjski lestvici so igralci postavili povprečno sebe na prvo mesto v 5,2 primera (86,7 %). Velik vpliv imajo tudi starši oziroma skrbniki (70 %), športni agenti (65 %) in trenerji (56,7 %). Vpliv športnih managerjev kluba je nekoliko manjši (41,7 %), najmanj vpliva pa imajo lastniki klubov (31,7 %).

Tabela 7: Vpliv športnega agenta pri podpisu prve profesionalne pogodbe

Podvprašanja	Povprečje	Std. Odklon
Na odločitev športnega agenta pri podpisu prve pogodbe sam/a nisem imel/a veliko vpliva.	2,1	1,17
Na odločitev športnega agenta pri podpisu prve profesionalne pogodbe trener ni imel veliko vpliva (v kolikor prvi športni agent ni bil hkrati tudi glavni trener).	2,6	1,1
Ob podpisu moje prve profesionalne pogodbe je športni agent poskušal upoštevati moje želje in pričakovanja.	3,6	1,25
S pomočjo agenta sem lažje spremljal proces podpisovanja svoje prve profesionalne pogodbe, kot če bi bil prepuščen samemu sebi.	3,8	1,17
Pri sklepanju prve profesionalne pogodbe sem svojemu agentu zaupal bolj kot svojemu trenutnemu trenerju.	3,1	1,22
Povprečje	3,04	60,80 %

Vir : lastno delo

Športni agenti na različne načine spremljajo svoje zastopnike pri podpisu profesionalnih pogodb. Na prejšnjih slikah smo lahko spoznali, da imajo nekateri košarkarji pri tem več drugi manj vpliva, na njihovo prihodnost pa na različne načine vplivajo tudi druge pomembne osebe.

Vpliv športnega agenta sem poskusil ugotoviti z odgovori na nekatera vprašanja, s katerimi sem iz različnih vidikov preverjal medsebojno sodelovanje med športnimi agenti in košarkarji. Slednji so svoje mnenje delili s pomočjo 5-stopenjske lestvice od popolnega nestrinjanja do popolnega strinjanja.

V poprečju se košarkarji ne strinjajo (2,1), da na odločitev športnega agenta pri podpisu prve profesionalne pogodbe, sami niso imeli veliko vpliva. Prav tako se sodelujoči v raziskavi ne strinjajo najboljše (2,6), da na odločitev športnega agenta pri podpisu prve profesionalne pogodbe trener ni imel veliko vpliva, v kolikor trener ni bil hkrati tudi njihov zastopnik. Košarkarji se strinjajo, da je športni agent poskušal upoštevati njihove želje in pričakovanja. Pri tem je treba upoštevati, da strinjanje ni zanesljivo (3,6), saj bolj meji na spodnjo mejo strinjanja. Nekoliko bolj zanesljivo (3,6) pa je strinjanje košarkarjev, da je bil športni agent v pomoč pri spremljanju celotnega procesa pri podpisovanju prve profesionalne pogodbe, kot če bi bili košarkarji ob tem sami. Zanimivo je dejstvo, da so košarkarji pri podpisu prve profesionalne pogodbe svojemu športnemu agentu zaupali nekoliko bolj kot aktualnemu trenerju, vendar je treba poudariti dejstvo, da košarkarji ob teh odgovorih niso bili odločni, saj je bila povprečna vrednost 3,1 (niti se strinjam, niti se ne strinjam).

S sklopom teh petih vprašanj sem poskusil ugotoviti, kakšen je vpliv športnega agenta pri podpisu prve profesionalne pogodbe. Košarkarji pri tem niso odločeni, ali ima športni agent v primerjavi z njimi večji vpliv pri podpisu prve profesionalne pogodbe, saj povprečje znaša 3,04 (niti se strinjam, niti se ne strinjam). Odgovor je zelo kompatibilen z ugotovitvijo o vplivu različnih oseb pri podpisu prve profesionalne pogodbe v košarki (slika 8), kjer je bil vpliv športnega agenta izražen v odstotkih skoraj dve tretjini (65 %), medtem ko je bil v tabeli 7 nekoliko nižji (60,8 %).

Tabela 8: Seznanitev košarkarjev s procesom sklepanja profesionalnih pogodb

Podvprašanja	Povprečje	Std. Odklon
Izobraževanje o celotnem procesu sklepanja prvih profesionalnih pogodb bi bilo za mlade košarkaše nujno potrebno.	4	0,98
Pred podpisom prve profesionalne pogodbe sva se s trenerjem pogosto pogovarjala o celotnem postopku sklepanja pogodb.	2,7	1,21

se nadaljuje

Tabela 8: Seznanitev košarkarjev s procesom sklepanja profesionalnih pogodb (nad.)

Podvprašanja	Povprečje	Std. Odklon
Pred podpisom prve profesionalne pogodbe mi je klub zagotovil vso strokovno in pravno pomoč pri prestopu.	3,1	1,31
Pred podpisom prve profesionalne pogodbe sem se dobro pozanimal o vseh zakonih in pravilih podpisovanja pogodb.	3,2	1,24
Pred podpisom prve profesionalne pogodbe sem se o vsebini pogodbe posvetoval s svojim športnim agentom.	3,8	1,3
Pred podpisom prve profesionalne pogodbe sem natančno prebral vsebino pogodbe.	4,5	0,96
Povprečje	3,55	71 %

Vir: lastno delo

Tabela 8 nam razkriva, kako podrobno so košarkarji seznanjeni s procesom sklepanja profesionalnih pogodb v košarki. Tudi to vprašanje sem preverjal na 5-stopenjski lestvici od popolnega nestrinjanja (1) do popolnega strinjanja (5).

Košarkarji se strinjajo (4), da bi bilo izobraževanje o celotnem procesu sklepanja profesionalnih pogodb za mlade košarkarje nujno potrebno. Nekoliko manj pozornosti temu dajo trenerji, saj so rezultati pokazali, da se je le dobra polovica (2,7) o tem vprašanju pogosto pogovarjala. Košarkarji razkrivajo, da je klub le deloma (3,1) zagotovil vso strokovno in pravno pomoč pri njihovem prestopu, pri tem pa so se o vseh zakonih in pravilih podpisovanja pogodb relativno slabo (3,1) pozanimali tudi sami košarkarji. Večina vprašanih se je pred podpisom prve profesionalne pogodbe o vsebini pogodbe posvetovalo s svojim športnim agentom (3,8), skoraj vsi (4,5 oziroma 90 %) pa so pred podpisom prve profesionalne pogodbe natančno prebrali vsebino pogodbe.

V povprečju se košarkarji strinjajo, da je podrobna seznanitev s celotnim procesom sklepanja prvih profesionalnih pogodb potrebna, vendar sami pri tem niso tako zelo odzivni, saj povprečje pri sklopu teh vprašanj znaša 3,55 oziroma izraženo v odstotkih (71 %).

Tabela 9: Razlike pri sklepanju profesionalnih pogodb med ženskami in moškimi

Podvprašanja	Povprečje	Std. Odklon
Moški so pri sklepanju profesionalnih pogodb v primerjavi z ženskami bolje obravnavani (več bonitet, boljše pogodbe ...).	3,4	1,2

se nadaljuje

Tabela 9: Razlike pri sklepanju profesionalnih pogodb med ženskami in moškimi (nad.)

Podvprašanja	Povprečje	Std. Odklon
Moški hitreje kot dekleta dobijo športnega agenta.	3,3	1,12
Pri prvi profesionalni pogodbi imajo moški v primerjavi z ženskami več pogodbenih obveznosti.	3,1	0,99
Pri sklepanju prvih profesionalnih pogodb, vodstvo kluba, športni agenti, trenerji in drugi moške bolje seznanijo s potekom sklepanja pogodbe kot ženske.	2,9	0,94
povprečje	3,175	63,50 %

Vir: lastno delo

Vprašani se deloma strinjajo (3,4), da so moški pri sklepanju profesionalnih pogodb v primerjavi z ženskami bolje obravnavani, kar kažejo tudi nepredstavljivo višje pogodbe, ki jih sklepajo predvsem v najmočnejših ligah. Vprašani tudi nimajo najbolj določenega mnenja (3,3) glede trditve, da moški hitreje kot ženske dobijo športnega agenta. Tudi odgovori na naslednji dve trditvi, da imajo pri prvi profesionalni pogodbi moški v primerjavi z ženskami več pogodbenih obveznosti (3,1) ter da vsi akterji (vodstvo kluba, športni agenti, trenerji ...) moške bolje kot ženske seznanijo s potekom sklepanja prvih profesionalnih pogodb (2,9), niso zanesljivi.

Ob tem se pojavlja vprašanje, ali vprašani (večina je moških) niso podrobneje seznanjeni s potekom sklepanja profesionalnih pogodb med ženskami, ali pa z odgovori niso želeli pustiti občutka razlikovanja med spolom in so izbrali srednjo pot. Povprečje vseh odgovorov tabele 9, v katerem ugotavljam razlike med spoloma pri sklepanju profesionalnih pogodb, znaša 3,175 (niti se strinjam, niti se ne strinjam).

3.6 Analiza intervjujev

Na intervju sem povabil pet oseb (dve ženski in tri moške), pri katerem je bila ena oseba (M3) nekdanji igralec košarke in sedanji trener. Dekleti sta v preteklosti obe že zaigrali tudi za slovensko reprezentanco, njuna profesionalna kariera pa traja že več kot deset let. Med moškimi je za reprezentanco igral le eden od intervjuvanih (M2). Kariera M2 in M3 traja oziroma je trajala več kot deset let, medtem ko je M1 del profesionalne košarke manj kot pet let.

Z eno od košarkaric sem intervju opravil korespondenčno, zato so tudi odgovori manj poglobljeni, kot bi bili z dodatnimi podvprašanji. Pri analizi odgovorov sem združil vsa vprašanja, da lahko primerjam različne vidike intervjuvanih oseb.

1. vprašanje: Pri katerih letih ste podpisali prvo profesionalno pogodbo?

Ž1: Prvo profesionalno pogodbo sem podpisala pri 16. letih.

Ž2: Pri 17. letih.

M1: Prvo profesionalno pogodbo sem podpisal pri 19. letih. Podpisal sem jo s klubom, za katerega sem igral že v kadetski in mladinski ekipi.

M2: Podpisal sem jo, ko sem bil star 18 let. Igral sem za ekipo, ki je v meni videla potencial in smo podpisali dolgoročno pogodbo.

M3: Pri 18. letih.

2. vprašanje: Katera oseba je pri podpisu prve profesionalne pogodbe imela največji vpliv in kako je potekalo medsebojno sodelovanje?

Ž1: Največji vpliv sta imela trener in agent. Vse je bilo odlično. S celotnim procesom sem bila zelo zadovoljna.

Ž2: Največji vpliv je imel športni manager kluba, ki se je zame zelo zanimal. Želel je, da iz domačega (neprofesionalnega) kluba prestopim v njegov profesionalni klub in podpišem pogodbo.

M1: Največji vpliv so imeli starši. Če sem bolj natančen, predvsem oče, ki me je spremljal skoraj na vsaki tekmi in pa agent, ki sem ga po očetovem priporočilu tudi izbral.

M2: V celotno zgodbo je bilo vpletenih veliko ljudi: trener, športni manager, starši... Trener je bil tisti, ki je prepoznal moj potencial, poleg pa je bil tudi športni manager, ki je sestavljal ekipo. Poklicali so mene in starše, da bi podpisali pogodbo. Agent se je sicer pojavil že prej, ampak sem bil mnenja, da ga ne potrebujem. No, pogovor z njim je bil bolj informativen in mislim, da je bil na koncu on tisti, ki je pomagal, da smo skupaj sestavili najboljšo možno pogodbo.

M3: Največji vpliv so imeli starši. Vedno so me podpirali, ker so tudi oni nekdanji športniki, tako da so bili zelo aktivno udeleženi pri podpisu pogodbe. Poleg njiju sta bila tu tudi agent in trener.

3. vprašanje: Kako podrobno so vas seznanili z vašimi pravicami in dolžnostmi, ki ste jih imeli v okviru prve pogodbe?

Ž1: Seznanjena sem bila z vsemi podrobnostmi. Celotno dokumentacijo sem si prebrala in bila seznanjena s postopkom podpisovanja pogodbe.

Ž2: Zelo podrobno.

M1: Seznanjen sem bil zelo dobro, ampak lahko rečem, da bi si danes vzel več časa, če bi bil spet pred podpisom prve pogodbe. Tudi takrat sem si sicer vzel kar veliko časa, vendar sem preveč zaupal agentu in očetu, kar se je na koncu na srečo izkazalo kot pozitivna stvar.

M2: O vsem tem sem bil seznanjen zelo dobro. Tudi ostali, ki so pri tem postopku sodelovali, so mi dali vedeti, da moram biti seznanjen s tem, kar podpisujem in kaj to pomeni v praksi.

M3: *Pogodbo sem si pogledal bolj na hitro. Takrat me je zanimalo predvsem to, koliko denarja bom dobil in sem bil predvsem navdušen nad tem, da sem končno podpisal prvo pogodbo. Če pogledam nazaj, bi jo moral pregledati bolj podrobno, ampak mislim, da sem takrat precej močno zaupal staršem, pa tudi do agenta nisem imel kakšnih večjih pomislekov.*

4. vprašanje: Ali menite, da bi morali mlade košarkarje bolje pripraviti na proces sklepanja pogodb, morebitne pasti in vse okoliščine, na katere morajo ob podpisu pristati?

Ž1: *Da. Takšne stvari so dobrodošle za vsakega športnika.*

Ž2: *Da.*

M1: *Ja, se popolnoma strinjam. Kot sem že prej omenil, sem sam imel srečo, da sta agent in oče poskrbela za to, da je bilo vse tako, kot mora biti. Poznam pa tudi nekatere primere, pri katerih se je zaključilo popolnoma drugače.*

M2: *Seveda. Zelo dobro bi bilo, da bi mlade košarkarje, še preden se podajo v profesionalni del košarke, o tem nekoliko bolj podrobno seznanili, predvsem z okoliščinami, na katere v tistem času ne pomislijo. Ko podpisuješ tako pogodbo, nikoli ne gre samo za košarko, ampak to potegne za sabo tudi druge stvari: sponzorske pogodbe, način življenja in vse, kar se okoli košarke dogaja.*

M3: *Ja, mislim, da bi bilo zelo pomembno, da so o tem procesu čim bolj seznanjeni. Pa ne samo igralce, ker gre za mlade igralce, ampak bi morali biti o tem bolj seznanjeni tudi njihovi starši, predvsem zato da se o vsem skupaj večkrat pogovorijo in si vzamejo dovolj časa. Kakšen tak seminar bi moral organizirati klub ali vsaj Zveza, da bi se ga udeležili mladi igralci in njihovi starši. Pri teh mladih letih nihče nima dovolj znanja, na terenu pa obstaja dovolj nekih »kvazi« managerjev, ki lahko kariero nekega mladega igralca hitro obrnejo v napačno smer.*

a. vprašanje: Ali ste bili vi deležni kakšnih izobraževanj ali kakšne drugačne podpore ob podpisovanju prve profesionalne pogodbe? Kakšne?

Ž1: *Kakšnih dodatnih izobraževanj se nisem udeležila, vendar se strinjam, da bi bile takšne stvari dobrodošle za vsakega športnika.*

Ž2: *V reprezentanci so nam povedali oziroma predstavili temo o profesionalnem športniku, kjer so tudi omenili profesionalne pogodbe.*

M1: *Žal tega nisem bil deležen. Prepričan pa sem, da bi bil tako izobraževanje zelo koristno predvsem za mlajše košarkarje.*

M2: *Ne, to pa ne. Vsaj ne kakšnih takih, uradnih, ki bi prišle s strani kluba ali Zveze. Smo se pa o vsem tem veliko pogovarjali predvsem s starši pa tudi z agentom.*

M3: *Ne, nisem, bi bila pa ta podpora nujna tudi pri nas, ker je vse vedno bolj usmerjeno v profesionalizem, ki se pomika v vse mlajša leta. Včasih je bilo tega manj, vsaj v mlajših kategorijah se praktično o morebitnih agentih ni govorilo. Je moral nekdo res izstopati.*

5. vprašanje: Kako vidite vlogo športnega agenta v odnosu do športnika; ali je agentu bolj pomembna dobra finančna pogodba ali pa bolj kvaliteten razvoj zastopanega športnika?

Ž1: *To je čisto odvisno od vsakega agenta posebej. Obstajajo agenti, ki so jim bolj pomembne njihove lastne potrebe, drugim pa je bolj pomemben igralec. Kot sem povedala prej, je čisto odvisno od agenta.*

Ž2: *Agenti so si zelo različni. Za svojega agenta lahko rečem, da mu je bolj pomemben razvoj športnika.*

M1: *Gledano iz moje perspektive je vloga športnega agenta predvsem to, da igralcu pridobi čim boljše pogodbo. Lahko pa razumem tudi to, da športni agent sledi nekim svojim ambicijam in željam, s tem pa poskuša zadovoljiti svoje potrebe. Kljub temu sem mnenja, da igralci znajo prepoznati, če agenti gledajo na korist igralca.*

M2: *Moje izkušnje so zelo dobre in pozitivne. Ima pa vsak svojo zgodbo in vsak drugačno izkušnjo.*

M3: *O teh agentih je veliko zgodb. Tudi med mladimi imam občutek, da se jih v zadnjem času nekako deloma izogibajo, ker jim po mojem občutku ne zaupajo. Bolj zaupajo kakšnim nekdanjih košarkarjem, ki se ukvarjajo s tem. Koliko pa imamo v Sloveniji kvalitetnih športnih agentov na področju košarke? Mogoče jih lahko preštejemo na prste ene roke. Veliko je tudi govora o tem, kako agenti na splošno v evropskih ligah preveč sledijo svojim interesom in ne interesom košarkarja, ki ga zastopajo. Najprej poskrbijo zase, potem pa za igralca. Najbrž veš, da agenti delajo na procent in čim višja je pogodba, tem višji je zaslužek agenta. Agent dobi denar, dodatno pa ga ne plačuje igralec ampak klub. Se pravi, če igralec podpiše letno pogodbo 20.000 evrov na leto, agent dobi določen procent, recimo 10 % takoj, igralec pa denar dobiva mesečno. In zgodi se, da čez nekaj mesecev agent predlaga prekinitev pogodbe in gre podpisat pogodbo z novim klubom, mogoče za nižjo pogodbo. Agent igralca prepriča, da je zanj ta drugi klub boljši, da bo imel več priložnosti za razvoj, napredek in da bo iz tega kluba lahko šel v večje klube. Igralec agentu verjame, podpiše pogodbo, agent pa spet dobi 10 % od nove celoletne pogodbe.*

Take zgodbe se med igralci kar hitro razširijo in čisto normalno je, da igralci do agentov postajajo vedno bolj skeptični.

6. vprašanje: Ali se vam zdi, da imajo moški v primerjavi z ženskami pri sklepanju profesionalnih pogodb v košarki kakšne prednosti oziroma jih obravnavajo kako drugače?

Ž1: *Mislím, da ne. Zdi se mi, da je pri meni vse skupaj potekalo enako kot pri vseh drugih košarkarskih pogodbah, ne glede ali gre za moške ali ženske.*

Ž2: *Vsekakor je ženska košarka »manj vredna« kakor moška, kar se opazi v vrednosti pogodb, ki jo košarkar oziroma košarkarica podpiše.*

M1: *Lahko bi se strinjal. Ampak po drugi strani je to tudi logično, saj so ženske v košarki marketinško manj atraktivne kot moški. Tudi sam stil njihove igre je manj atraktiven.*

Agentom pa košarkarice niso tako zanimive tudi zaradi tega, ker so tudi njihove plače manjše, kar pomeni, da je tudi delež, ki ga dobijo agenti, mnogo manjši.

M2: Da bi jih obravnavali drugače, to mislim, da ne. Bolj se mi zdi, da niso tako zanimivi za morebitne sponzorje, ker je okoli moške košarke več vsega dogajanja, torej tudi več sponzorjev, več medijskega pompa, pa tudi več športnih agentov se giblje v moški košarki.

M3: Ja, ampak to je nekako logično glede na to, kjer se trenutno nahaja ženska košarka. Pa ne zapostavljam ženske košarke, le moška je res toliko bolj razvita v vseh pogledih, tekmovalnem smislu, organizaciji, medijski pozornosti... Sem pa mnenja, da se ženska košarka v tem času vendarle pospešeno razvija in se vse bolj približuje moški košarki tudi v tekmovalnem smislu.

7. vprašanje: Ali se vam zdi, da glede procesa sklepanja prvih profesionalnih pogodb spremljevalci (trenerji, agenti, lastniki klubov, starši idr.) bolj pripravijo moške kot ženske?

Ž1: Niti ne. Se mi zdi, da je proces pri obeh enak.

Ž2: Da.

M1: Na to vprašanje žal ne bi znal odgovoriti, ampak najverjetneje, da jih.

M2: Mislim, da jih sploh ne pripravijo. Mislim, da se bo to izboljševalo postopoma, ko bo rasel tudi interes do ženske košarke.

M3: Mislim, da ne. Predvsem starši so do svojih otrok zelo zaščitniški ne glede na to, ali igra košarko sin ali hči. Pa tudi ostali, torej trenerji, managerji, agenti... se ukvarjajo z obema enako, vsaj po mojem občutku.

3.7 Ugotovitve

Na podlagi zbranih anketnih odgovorov in analize intervjujev aktivnih igralcev košarke (ženske in moški) ter trenerja oziroma nekdanjega igralca, sem opravil skupno analizo raziskovalnih vprašanj. Na vlogo športnega agenta v košarki sem torej pogledal z vidika igralcev. Dobil sem nekatere zanimive odgovore in ugotovitve, ki jih bom predstavil preko posameznih raziskovalnih vprašanj.

Športni agenti imajo v procesu sklepanja profesionalnih pogodb zelo pomembno vlogo. Včasih se zdi, da je ta vloga ena od ključnih stvari, kako se bo kariera posameznega košarkarja nadaljevala; ali se bo razvijala ali pa bo košarkar ostal zgolj sredstvo za zaslužek. Še posebej je to vprašanje pomembno pri sklepanju prvih profesionalnih pogodb, v katerega je udeleženo večje število ljudi, kar košarkarju lahko predstavlja dodatno zmedo in preusmeritev pozornosti od osredotočenosti na košarko. Kdo ima torej največji vpliv in kako ta proces podpisovanja pogodbe vpliva na košarkarja? Ugotovil sem, da največ igralcev podpiše prvo profesionalno pogodbo še preden dopolni 18. let. To avtomatsko pomeni, da morajo o vsem skupaj biti seznanjeni tudi starši. Ob tem se lahko vprašamo, kaj se dogaja s tistimi mladimi košarkarji, katerih starši ne spremljajo kariere svojega otroka? Odgovor se

ponuja kar sam od sebe, saj za vse poskrbi športni agent, za katerega ne more nihče garantirati, kakšne interese ima. Kljub temu se zdi zanimivo, da imajo na podpis prve profesionalne pogodbe največji vpliv igralci sami ne glede na to, da jih večina podpiše pogodbe že zelo zgodaj. Športni agenti imajo po odgovorih igralcev sodeč celo manjši vpliv od staršev, vendar nekoliko večjega od trenerjev.

Zanimiva bi bila primerjava, kako je pri tem urejeno v tujini, predvsem v tistih, košarkarsko bolj organiziranih državah. Poudariti namreč velja, da so pri anketi sodelovali le tisti igralci, ki igrajo ali so igrali v slovenski ligi in so ob tem imeli svojega športnega agenta. Gre predvsem za igralce prve slovenske košarkarske lige, saj v drugi ligi skoraj ni igralca, ki bi imel svojega športnega agenta.

Pri odgovorih na intervjuje sem glede vprašanja o posameznikih, ki so pomembneje vplivali pri podpisu prve profesionalne pogodbe, dobil zelo različne odgovore. Nekateri so menili, da je največji vpliv imel trener, drugi so odgovorili, da je imel velik vpliv športni agent, največ pa je bilo takih, ki so poudarili pomembno vlogo staršev. V primerjavi z anketo je zanimivo to, da v intervjuju nihče ni izpostavil sebe kot tistega, ki je imel prvo in zadnjo besedo pri celotnem postopku sklepanja prve profesionalne pogodbe.

Glede na analizo ankete in intervjujev dobimo odgovor na prvo raziskovalno vprašanje. Športni agent v primerjavi z igralci in trenerji nima največjega vpliva pri sklepanju prve profesionalne pogodbe, saj o tem najbolj odločajo igralci sami, katerim sledijo starši oziroma zastopniki, ki jih v prvem raziskovalnem vprašanju niti nisem omenil. Rezultati raziskave so tudi pokazali, da ima športni agent celo manjši vpliv kot trener, vendar je ob tem treba poudariti, da gre za sklepanje prve profesionalne pogodbe mladih igralcev. Verjamem, da se v razvoju njihove kariere ta vpliv bistveno spremeni in da imajo športni agenti mnogo večji vpliv, včasih celo večji, kot ga imajo igralci sami.

Pri podpisu prve profesionalne pogodbe obstaja bojazen, da se igralci s podrobnostmi pogodbe ne seznanijo dovolj poglobljeno, zaradi česar imajo lahko kasneje težave. Rezultati ankete so pokazali, da bi bilo izobraževanju med mladimi košarkarji o tem procesu nujno. Čeprav večina igralcev natančno prebere vsebino pogodbe, še vedno niso seznanjeni z vsemi pastmi, ki jih pri tem lahko doletijo, saj je pogodba napisana v pravnem jeziku, znanja o tem pa mladi igralci nimajo. Tudi rezultati raziskave so pokazali, da se igralci ne pozanimajo dobro o vseh zakonih in pravilih podpisovanja pogodb, niti jim klubi ne nudijo celovite strokovne in pravne pomoči pri teh prestopih. Čeprav so igralci na prvo raziskovalno vprašanje odgovorili, da imajo trenerji večji vpliv pri podpisovanju prvih pogodb kot športni agenti, pa so se o vsebini pogodbe in celotnem procesu pogovarjali mnogo manj. Pri tem sicer lahko upoštevamo dejstvo, da imata trener in športni agent različni vlogi, vendar sem mnenja, da oba pomembno vplivata na razvoj in prihodnost vsakega košarkarja, s katerim sodelujeta. Mnenja sem namreč, da se vloga trenerjev do košarkarjev ne zaključuje s koncem treninga oziroma koncem tekme, temveč je zanj odgovoren tudi izven košarkarskih igrišč,

če to vpliva na njegovo prihodnost prepleteno s košarko. Prav tako vloga trenerjev ne bi smela temeljiti le na tistih nekaj vrstic napisane pogodbe, ampak bi moral košarkarja, ki ga zastopa, celovito pripravljati na vse okoliščine, med drugim tudi podrobno seznanjati s procesom sklepanja profesionalnih pogodb.

V intervjujih so skoraj vse osebe odgovorile, da so bile pri podpisu prve profesionalne pogodbe seznanjene z vsebino zelo natančno, čeprav bi si nekateri danes za vse skupaj vzeli več časa. Iskren odgovor zadnjega intervjuvanca (M3) pa odpira drugo plat vprašanja o tem, kako podrobno so igralci seznanjeni s procesom sklepanja pogodb. Mladi igralci, pa tudi njihovi starši, pogodbe sicer preberejo, vendar se pri vsem tem osredotočajo le na višino zneska, ki naj bi ga ob tem igralec dobil. Denar lahko pogosto odvrča pozornost od drugih elementov pogodbe, od višine odstotka za športnega agenta, do sponzorskih obveznosti, pojavljanju v medijih, morebitnih poškodbah, predvsem pa zagotovljenih minut, ki naj bi bile igralcu namenjene na tekmah. Brez tega časa, ki ga posameznik na tekmah preživi na igrišču, si težko predstavljamo njegov napredek, h kateremu naj bi temeljila kariera vsakega športnika.

Prav vsi vprašani se tudi strinjajo, da bi bilo izobraževanje pri mladih košarkarjih glede procesa sklepanja profesionalnih pogodb nujno, zelo koristno in priporočljivo pa tudi za njihove starše. Sprva so igralci prepuščeni zaupanju staršev, nato iskrenosti agenta, v tem času pa so ves čas izpostavljeni vprašanju zaupanja, ki se prehitro lahko poruši predvsem takrat, ko je v igri veliko denarja. Razen ene igralke tudi nihče od vprašanih ni bil deležen kakšnih podobnih oblik izobraževanja, niti jim nihče ni nudil kakšno drugačno podporo pri sklepanju prvih profesionalnih pogodb. Zdi se, da je celoten proces sklepanja prve pogodbe pri vseh intervjuvancih temeljil na zaupanju.

Analiza ankete in intervjuja je pokazala, da košarkarje proces sklepanja profesionalne pogodbe sicer zanima, vendar imajo pri tem premalo podpore drugih akterjev. Sami tudi menijo, da bi bile različne oblike izobraževanja nujne. Pri tem bi morali več sodelovati tako njihovi trenerji, ki igralce v okviru njihovega razvoja najboljše poznajo, kot agenti, ki bi lahko pripravili kakšne oblike izobraževanja. Vloga agentov pri sklepanju profesionalne pogodbe torej ne bi smela biti le posredniška, temveč celovita.

Pri košarki je razlika v višini pogodbe med ženskami in moškimi izredno velika. Prav tako se zelo razlikuje medijska pozornost, marketing, obiski na tekmah in vse druge okoliščine, ki spremljajo košarko. Še najmanjša razlika je v samem tekmovalnem naboju, treningih in postopku taktične priprave na tekmo. Vse te razlike pa gotovo močno vplivajo tudi na sklepanje profesionalnih pogodb. Tudi analiza ankete je pokazala, da so moški v primerjavi z ženskami nekoliko bolj obravnavani, predvsem pri ovrednotenju njihove igre in pojavljanja v medijih. Pri nekaterih drugih športnih panogah so te razlike mnogo manjše. V intervjuju so se dekleta strinjala, da imajo moški v primerjavi z ženskami določene oblike prednosti, kar se najbolj izrazito kaže v višini pogodbe. Tudi moški so se strinjali, da obstajajo določene

razlike, pri tem pa poudarjajo, da je med moškimi večji vložek, njihova igra je bolj atraktivna, celotne organizacije pa so bolj organizirane. Tako pri anketnih odgovorih kot pri intervjujih je ves čas prisoten občutek, da so razlike večje, vendar nihče tega ne želi glasno izraziti. Pri tem ne gre za to, da bi bile ženske zapostavljene, ampak gre bolj za dejstvo, ki je posledica tudi zgodovine družbenega razvoja. Moška košarka se je namreč ves čas razvijala mnogo bolj intenzivno kot ženska, čeprav je njun začetek skoraj sočasen⁸. V kolikor bi želeli, da se ženska košarka razvija še bolj kakovostno in se še bolj približuje moški košarki, bi svojo vlogo morali izpostaviti tudi športni agenti tako, da bi zagotavljali čim bolj enakovredne pogoje za napredek ženske košarke tako kot moške.

SKLEP

Pri mnogih košarkarjih prestop iz mladinske v člansko konkurenco predstavlja življenjski mejnik, ki lahko zelo pomembno vpliva na njihovo prihodnost ne le v športu, temveč nasploh v življenju. V tem obdobju mladi najpogosteje podpisujejo prve profesionalne pogodbe ter sklepajo sodelovanja s športnimi agenti. Starši teh igralcev imajo vedno manj vpliva in tako so košarkarji prepuščeni sami sebi oziroma iskrenim namenom svojega športnega agenta.

Vloga športnega agenta ni le v tem, da mlademu košarkarju zagotovi primerno plačilo za njihove športne storitve, ampak bi morala biti mnogo bolj obsežna. Ugotovil sem, da v Sloveniji le 14 agencij ponuja zastopanje v košarki, košarkarskih agentov pa je uradno registriranih le 17. Glede na to, da je Slovenija aktualni evropski prvak in da ima številne nadarjene mlade igralce, je ta številka zelo majhna in kaže del celotne podobe pristopa v košarki. Mnenja sem namreč, da bi moralo v košarki nameniti več pozornosti tudi športnemu zastopanju, izobraževanju pri podpisih prvih profesionalnih pogodb in celostnemu razvoju mladega košarkarja, ki nikakor ne sme postati zgolj sredstvo za zaslužek. Težava, ki se pojavlja pri zastopanju mladih košarkarjev je tudi v tem, da se pojavljajo nekvalificirani managerji (kot imenujejo sami sebe) oziroma osebe, ki se predstavljajo za športne agente in mlade košarkarje ter njihove starše vabijo k podpisu pogodbe. Te pogodbe bolj kot prihodnost v karieri lahko zaznamujejo zavezujoče sodelovanje z agentom, katerim je pomemben zgolj lahek zaslužek, kar smo lahko razbrali tudi v intervjuju z nekdanjim igralcem (M3).

Vpliv in vloga športnih agentov pri podpisovanju prvih profesionalnih pogodb v košarki med igralci, ki igrajo (ali so igrali) v slovenskih klubih, je relativno majhna. Ne le zaradi tega, ker to področje v Sloveniji (še) ni zelo razvito, ampak tudi zaradi dejstva, da je največ, skoraj polovica igralcev podpisalo svojo prvo pogodbo pred dopolnjenim 18. letom, torej še takrat, ko so bili mladoletni. In prav je tako. Mladi vse prehitro vidijo zgolj višino zneska, kar lahko vpliva na osredotočenost na njihov celostni razvoj, kar smo lahko razbrali tudi v intervjujih.

⁸ Moderna oblika košarke se je začela leta 1891, že leto dni kasneje pa je bila ustanovljena prva ženska košarkarska ekipa. Na olimpijskih igrah so moški košarko prvič odigrali v Berlinu leta 1936, ženske pa v Montrealu šele leta 1976.

Vloga športnega agenta pri mladih igralcih bi morala presegati podpis pogodbe s klubom, ampak bi morali za mlade igralce skrbeti celostno. Koliko agentov bi se bilo pripravljeno ukvarjati z mladimi perspektivnimi igralci v primeru, da se le ta poškoduje in je njegova kariera pod velikim vprašajem? Njegova vloga bi morala biti nujno povezana tudi z izobraževanjem. Ravno zaradi možnosti, da se njegova prihodnost odloči za drugo pot. Pri tem bi se marsikdo vprašal, zakaj bi spremljal takega igralca, za katerega se predvideva, da lahko ne zaigra na najvišji ravni, z največjimi možnimi dobički? Moje mnenje je, da bi mladi košarkarji kljub vsemu potrebovali kakovostne športne agente zato, da se lahko popolnoma osredotočijo na košarko. Glede na intervjuje, ki sem jih dobil, večini perspektivnih igralcev uspe, vsem pa ne. Zamolčane zgodbe, ki krožijo po slačilnicah v zaprtih prostorih, odmaknjene od javnosti so lahko primer slabih praks in opozorilo mladim igralcem ter njihovim staršem, ko se pojavijo taki in drugačni športni agenti.

Analiza ankete, proučevanje intervjujev, številni pogovori, ki sem jih med anketiranjem opravil s sedanjimi in nekdanjimi igralci, trenerji ter drugimi športnimi delavci, so nam še podrobneje razkrili, da so mladi slovenski igralci slabo seznanjeni s procesom sklepanja profesionalnih pogodb. V drugem raziskovalnem vprašanju sem se namreč vprašal, kako podrobno so košarkarji seznanjeni s celotnim procesom sklepanja profesionalnih pogodb. Zanimivo je dejstvo, da tem mladim košarkarjem nihče niti ne namenja večje pozornosti pri pomembnih okoliščinah. V prvi vrsti bi morali biti to njihovi matični klubi, ki so vzgojili igralca. Vendar vzgoja v košarki ne pomeni le tehnike igranja, ampak tudi športno obnašanje na igrišču in zunaj njega, odnos do igralcev, trenerjev in drugih, v končni vrsti tudi odnos do gledalcev. Košarkarska vzgoja, ki jo matični klub ponuja mladim igralcem, bi morala biti usmerjena tudi izobraževalno, da dokončajo šole ter da se izobražujejo vsaj o tistih zadevah, ki so pomembne za njih same. Vsega namreč ne bo opravil športni agent, četudi ima posameznik srečo, da dobi kvalitetnega, iskrenega in poštenega športnega agenta. Rezultati raziskovanja so pokazali, da si tudi igralci želijo več tega izobraževanja ter da je za njihov celostni razvoj nujno potreben. Vse to bi morali urejati ravno športni agenti, katerih glavni namen je poskrbeti za okoliščine, v katerih se znajdejo mladi košarkarji, središče (treniranje) pa prepustiti trenerjem in njihovim pomočnikom.

Tretje raziskovalno vprašanje je bilo namenjeno razlikam, ki nastajajo med ženskami in moškimi v košarki oziroma koliko tega sami akterji zaznavajo. Čeprav se je zgodovina moške in ženske košarke začela skoraj sočasno, so družbene razmere (nepriiznavanje žensk v športu nasploh in tudi v košarki) vplivale, da je bil razvoj ženske košarke nekoliko upočasnen.

Rezultati ankete so pokazali manjše razlike, kot sem jih sprva pričakoval, vendar se pri tem ne morem otresti občutka, da so anketiranci in intervjuvanci zelo pazili, da ne bi bila zmanjšana enakopravnost žensk v košarki. Ženska košarka si zasluži ravno toliko spoštovanja kot moška košarka, vendar je ob tem potrebno upoštevati neizpodbitno dejstvo, da se celotno dogajanje med enim in drugim zelo močno razlikuje. S tem ne želim favorizirati

moške košarke; celo nasprotno – mnenja sem, da bi ženske košarki morale posvetiti več pozornosti, saj so tekme v ženski košarki ravno tako rezultatsko tesne, čustvene, nabite z emocijami. Ne glede na to, da so rezultati pokazali relativno majhne razlike, pa vztrajam pri mnenju, da so te spremembe mnogo večje. Moja teza temelji tudi na dejstvu, da sem za potrebe raziskovalne naloge dobil zgolj štiri ženske, saj preostale skoraj nimajo svojega športnega agenta, medtem ko imajo v prvi slovenski ligi športnega agenta skoraj vsi igralci.

Zastopanje košarkarjev v slovenskih klubih je še razmeroma neurejeno. Do nekoliko bolj perspektivnih mladih igralcev pristopajo že tuji športni agenti, ki z njimi podpišejo pogodbo, pogosto v dogovoru s starši in brez vednosti trenerja. Klubi in trenerji so tako pogosto prepuščeni nemilosti dogajanja v ozadju, pri katerem nimajo veliko vpliva, čeprav so igralca vzgojili.

Pri raziskavi sem se srečal z nekaterimi omejitvami, saj je v slovenski košarki težko poiskati dekleta, ki imajo športnega agenta. Tiste, ki ga imajo, pa večinoma igrajo v tujini, zato je njihov delež v raziskavi toliko manjši kot med moškimi.

LITERATURA IN VIRI

1. Arnold, R., Fletcher, D. & Molyneux, L. (2012). Performance leadership and management in elite sport: Recommendations, advice and suggestions from national performance directors. *European Sport Management Quarterly*, 12(4), 317-336.
2. Badenhausen, K. (2019). *The NBAs highest paid players 2019*. Pridobljeno 27. julija 2019 iz <https://www.forbes.com/sites/kurtbadenhausen/2019/02/12/the-nbas-highest-paid-players-2019-lebron-james-leads-with-89-million/#5481190825d1>
3. Bednarik, J. (1999). *Nekateri vidiki financiranja in organiziranosti športa v Sloveniji*. Ljubljana: Fakulteta za šport.
4. Bednarik, J., Kolenc, M., Petrović, K., Simoneti, M. & Šugman, R. (1998). *Ekonomski pomen slovenskega športa: Vidiki organiziranosti in financiranja športnih organizacij v Sloveniji*. Ljubljana: Fakulteta za šport.
5. Belak, J. (1998). *Podjetniško planiranje kot orodje managementa*. Gubno: MER Evrocenter.
6. Bergant, R. V. & Ilešič, M. (2008). *Šport & Pravo*. Ljubljana: GV Založba.
7. Bergant, R. V., Ilešič, M., Grilc, P., Podobnik, K., Vlahek, A., Levovnik, J., Jagodic, T., Možina, D. & Gornik, M. (2008). *Šport & pravo*. Ljubljana: GV Založba.
8. Bernik, J., Kmet, J., Berginc, J., Mejaš, N. & Pšeničny, V. (2000). *Management in vodenje*. Portorož: Visoka poslovna šola za podjetništvo.
9. Bolcar, B. (2012, 14. december). Športnim agentom postavili meje. *Delo*. Pridobljeno 4. julija 2019 iz <https://www.delo.si/druagzba/delova-borza-dela/sportnim-agentom-postaviti-meje.html>.

10. Boštjančič, E. (2002). Osebnostne značilnosti uspešnih menedžerjev. *Testinfo: novice Centra za psihodiagnostična sredstva* 7, (1), str. 6-7.
11. Cazenovia College. (brez datuma). *Program Sports management*. Pridobljeno 6. junija 2019 iz: <http://caznet.cazenovia.edu/Portals/0/docs/SportManagement.pdf>
12. Ciftci, S. in Mirzeoglu, S. (2014). The research of qualifications of sport manager. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 152, 740 - 745.
13. Cimerman M., Jerman, S., Klarič, R., Ložar, B. & Sušanj, Z. (2003). *Manager, prvi med enakimi*. Ljubljana: GV Založba.
14. Coakley, J. (1998). *Sport in society: issues and controversies*. Boston, Massachusetts: Irwing/McGraw-Hill.
15. Čater, T. (2015, 03. junij). *Manager v športu je širok pojem*. Pridobljeno 28. junija 2019 iz <https://efnet.si/2015/06/prof-dr-tomaz-cater-manager-v-sportu-je-sirok-pojem/>
16. Čuk, I. (2014). Telesna kultura ali šport?. *Šport*, 62(1/2), str. 17-21.
17. Dimovski, V., Penger, S. & Žnidaršič, J. (2005). *Sodobni management*. Ljubljana. Ekonomska fakulteta.
18. Dimovski, V., Penger, S., Peterlin, J., Grah, B., Turk, D., Šalamon K. & Grošelj, M. (2015). *Temelji managementa in organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
19. Ekonomska fakulteta. (brez datuma). *Management v športu*. Pridobljeno 6. junija 2019 iz http://www.ef.uni-lj.si/podiplomsko/management_v_sportu
20. *Eurobasket*. (brez datuma). Pridobljeno 25. julija 2019 iz: <https://www.eurobasket.com/>
21. Fahrner, M. & Schüttoff, U. (2019). Analysing the context-specific relevance of competencies – sport management alumni perspectives. *European Sport Management Quarterly*.str. 1-20.
22. Fakulteta za organizacijske vede. (brez datuma). *Management v športu*. Pridobljeno 28. junija 2019 iz <https://fov.um.si/sl/o-fakulteti/studijski-programi/management-v-sportu>
23. Fakulteta za šport. (brez datuma). *Management v športu (2. stopnja) – temeljni podatki o programu*. Pridobljeno 28. junija 2019 iz <https://www.fsp.uni-lj.si/studij/mag-2-stopnja/management-v-sportu/>
24. Fatur, E. (2004). *Vloga managerjev v športu in prihodnost managementa v športu in na svetovnem trgu* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
25. FIBA. (brez datuma). Pridobljeno 6. julija 2019 iz http://www.fiba.basketball/downloads/v3_expe/agen/docs/Players%20Agent%20-%20Art%203-132%20to%203-173.PDF
26. Fišer, P. (2007). Konec kariere mladih vrhunskih športnikov. *Psihološka obzorja*, 16(4), str. 65-76.
27. Harney, B. (brez datuma). *Characteristics of a sports manager*. Pridobljeno 8. julija 2019 iz <http://sportmanagement.cc/mastermind-sports-management-2/>
28. Hočevar, M. & Jaklič, M. (1999). *Slovenski managerski izziv*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
29. Jurak, G. & Pavletič Samardžija, P. (2014). *Nacionalni program športa v Republiki Sloveniji*. Ljubljana: Ministrstvo za izobraževanje, znanost in šport: Zavod za šport RS Planica.

30. Kajtna, T. & Tušak, M. (2007). *Trener: športna psihologija in trenerji*. Ljubljana: Fakulteta za šport, Inštitut za šport.
31. Kajtna, T. (2013). *Nekateri psihološki vidiki rizičnih športov*. Ljubljana: Fakulteta za šport.
32. Kajtna, T., Tušak, M. & Kugovnik, O. (2003). Osebnost in motivacija športnikov in športnic. *Psihološka obzorja* 12(1), 67-84.
33. Kolar, E. & Zaletel, Z. (2013). *Management (športnih) prirediteljev: priročnik*. Ljubljana: Agencija Poti.
34. Košarkarska zveza Slovenije. (2018a). *Navodila registracijske komisije o prestopih igralcev*. Pridobljeno 2. julija 2019 iz https://www.kzs.si/UserFiles/File/Pravilniki/Registracije/2018_07_10_RK_Navodila_prestopi_igralcev_2018_2019.pdf
35. Košarkarska zveza Slovenije. (2018b). *Registracijski pravilnik*. Pridobljeno 30. junija 2019 iz https://www.kzs.si/UserFiles/File/Pravilniki/Registracije/Registracijski_pravilnik_1406_2018.pdf
36. Košmrlj, K. & Trunk Širca, N. (2010). *Management, tipologije in modeli – definicije*. Pridobljeno 1. julija 2019 iz <https://repozitorij.upr.si/IzpisGradiva.php?lang=slv&id=960>
37. Kovač, M. (ur.). (1995). *Šport v Republiki Sloveniji: dileme in perspektive*. Ljubljana: Ministrstvo za šolstvo in šport.
38. Kralj, J. (1998). *Temelji managementa in naloge managerjev*. Koper: Visoka šola za management.
39. Kramar Zupan, M. (2009). *Menedžment vs. vodenje*. Novo mesto: Fakulteta za poslovne in upravne vede.
40. Lawal, Y. I. (2016). Effective Managerial Leadership and Challenges in Sport Organization. *Journal of Sport and Physical Education*, 3(5), 73-80.
41. Lipičnik, B., Gričar, J., Tekavčič, M., Dimovski, V. & Kovač, V. (2002). *Nova znanja za uspeh, Management*. Radovljica: Didakta.
42. Majcen, M. (2009). *Management kompetenc: izdelava modela kompetenc ter njegova uporaba za razvoj kadrov in za vodenje zaposlenih k doseganju ciljev*. Ljubljana: GV založba.
43. Makovec Brenčič, M., Šugman, R., Gerlovič, D., Doler, J., Antončič, B., Bratkovič, T., Hren, T., Mauko, V., Kračun, R. & Merkač Skok, M. (2008). *Šport: trženje športa, podjetništvo v športu, športna infrastruktura, šport v lokalni skupnosti, kadri v športu, zavarovanje v športu*. Ljubljana: Sokolska zveza Slovenije.
44. ManagerSkills. (brez datuma). *The ultimate Guide to Sports Management*. Pridobljeno 5. julija 2019 iz <https://www.managerskills.org/sports/manager-guide/>
45. Misasi P. S., Morin, G. & Kwasnowski, L. (2016, 1. julij). Leadership: Athletes and Coaches in Sport. *The sports journal*. Pridobljeno 6. junija 2019 iz <http://thesportjournal.org/article/leadership-athletes-and-coaches-in-sport/>
46. Možina, S. (1994). *Osnove vodenja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
47. Možina, S. (2002). *Management: nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.

48. Možina, S., Rozman, R., Glas, M., Tavčar, M., Pučko, D., Kralj, J., Ivanko, Š., Lipičnik, B., Gričar, J., Tekavčič, M., Dimovski, V. & Kovač, B. (2002). *Management: nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
49. Nicholls, A. R., Morley, D. & Perry, J. L. (2016). Mentally Tough Athletes Are More Aware of Unsupportive Coaching Behaviours: Perceptions of Coach Behaviour, Motivational Climate, and Mental Toughness in Sport. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 11(2), 172–181.
50. Nogometna zveza Slovenije. (2010). *Pravilnik o agentih igralcev*. Pridobljeno 9. julija 2019 iz https://www.nzs.si/Doc/Arhiv/Predpisi%20NZS/Pravilnik_o_agentih_igralcev.pdf,
51. Plastovski, D. (2012). Vloga managementa v slovenskih športnih klubih. *Zbornik 9. festivala raziskovanja ekonomije in managementa* (str. 23-30). Koper: Fakulteta za management.
52. Pori, M., Pori, P., Pistotnik, B., Dolenc, A., Tomažin, K., Štirn, I. & Majerič, M. (2013). *Športna rekreacija*. Ljubljana: Športna unija Slovenije in Fundacija za šport.
53. Princetonreview. (brez datuma). *Sports Manager*. Pridobljeno 3. julija 2019 iz <https://www.princetonreview.com/careers/148/sports-manager>
54. Prinčič, J. (2014). *Analiza osipa perspektivnih košarkarjev v prehodu iz mladinske v člansko kategorijo* (diplomsko delo). Ljubljana: Fakulteta za šport.
55. Retar, I. (2006). *Uspešno upravljanje športnih organizacij*. Koper: Založba Annales.
56. Retar, I. (2015). *Kompetence športnega menedžerja*. Koper: Univerzitetna založba Annales.
57. Roland, L. (2018). Contracts for Professional Sports. *PM World Journal*, 7(2), 1-7.
58. Rozman, R. (2002). *Pojmovanje in razvoj managementa*. Radovljica: Didakta.
59. Ruxin, R. (2015). *An athlete's guide to agents* (5th ed.). Ontario: Jones and Burtlett Publishers.
60. Stare, A. (2011, 14. januar). *Projektni management: Snovanje projekta*. Pridobljeno 29. julija 2019 iz <https://projektni-management.si/2011/01/14/snovanje-projekta/>
61. Staudohar, P. (2016). So you want to be a sports agent. *Labor Law Journal*, 57(4), 246-256.
62. Supić, D. (2008). *Športni management s poudarkom na košarki* (diplomsko delo). Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
63. Svetlik, I., Kohont, A., Gorišek, K., Rozman, B. & Lamberger, J. (2005). *Kompetence v kadrovski praksi*. Ljubljana: KV Izobraževanje.
64. Šugman, R. (1995). *Športna prireditve*. Ljubljana: Fakulteta za šport.
65. Šugman, R. (1997). *Zgodovina svetovnega in slovenskega športa*. Ljubljana: Fakulteta za šport.
66. Šugman, R., Bednarik, J. & Kolarič, B. (2002). *Športni management*. Ljubljana: Fakulteta za šport.
67. Šugman, R., Bednarik, J., Doupona Topič, M., Jurak, G., Kolarič, B., Kolenc, M., Rauter, M. & Tušak, M. (2006). *Športni management*. Ljubljana: Fakulteta za šport.

68. Tavčar, I.M. (2006). *Management in organizacija: sinteza konceptov organizacije kot instrumenta in kot skupnost interesov*. Koper: Fakulteta za management.
69. Terzić, G. (2013). Športni objekti v Sloveniji: Pot med zvezde tlakovali na »podrtiji«. Pridobljeno 10. julija 2019 iz <https://www.dnevnik.si/1042591720>
70. The international olympic committee. (brez datuma). *Michael Phelps: The most decorated olympian of all time*. Pridobljeno 26. junija 2019 iz: <https://www.olympic.org/michael-phelps>
71. Tomić, D. (2005). *Marketing u sportu*. Beograd: IP Astimbo.
72. Tušak, M. & Bednarik, J. (2002). *Nekateri psihološki, socialni in ekonomski vidiki športa v Sloveniji*. Ljubljana: Fakulteta za šport, Inštitut za kineziologijo.
73. Tušak, M. & Tušak, M. (1997). *Psihologija športa*. Ljubljana: Filozofska fakulteta.
74. Tušak, M. & Tušak, M. (2001). *Psihologija športa*. Ljubljana: Filozofska fakulteta.
75. Tušak, M., Misja, R. & Vičič, A. (2003). *Psihologija ekipnih športov*. Ljubljana: Fakulteta za šport.
76. Videc, S. (2010). *Zgodovinska evolucija managementa* (diplomsko delo). Maribor: Ekonomsko–poslovna fakulteta.
77. Vukadinović, P. (2009). Financiranje košarkarskih organizacij. *Zbornik 6. študentske konference Fakultete za management Koper* (str. 981-986). Koper: Fakulteta za management.
78. Yuille, B. (2019, 17. maj). *Top WNBA Salaries: How Do They Stack Up?* Pridobljeno 27. julija 2019 iz <https://www.investopedia.com/financial-edge/0410/top-wnba-salaries.aspx>
79. Združenje športnih centrov Slovenije. (2019). *Predstavitev*. Pridobljeno 10. julija 2019 iz https://www.sportnicentri.si/SPORTCENTER_slo,,zdruzenje,predstavitev.htm
80. Zver Knific, D. (2007). *Uvajanje modela kompetenc*. Kranj: Fakulteta za organizacijske vede.

PRILOGE

Priloga 1: Anketni vprašalnik

Spoštovani,

sem študent podiplomskega študija ekonomske fakulteta in pripravljam magistrsko nalogo z naslovom Vloga športnega agenta pri sklepanju profesionalnih pogodb v športu. V ta namen pripravljam tudi raziskavo, namen katere je preučiti vprašanje vloge športnega agenta pri podpisovanju prvih profesionalnih pogodb v športu z vidika košarkarjev. V kolikor ste pripravljeni sodelovati v tej raziskavi, vas vljudno prosim, če odgovorite na spodnja vprašanja. Pridobljeni podatki so anonimni in bodo uporabljeni izključno za analizo podatkov za pisanje magistrske naloge.

Spol

- a) Moški
- b) Ženski

Starost

- a) 19 let ali manj
- b) 20–25 let
- c) 26–30 let
- d) 31–35 let
- e) 36–40 let
- f) 41 let ali več

Koliko časa se profesionalno ukvarjate s košarko oziroma ste se ukvarjali?

- a) do 2 leti
- b) od 3 do 5 let
- c) od 6 do 8 let
- d) od 9 do 10 let
- e) več kot 10 let

Pri katerih letih ste podpisali prvo profesionalno pogodbo?

- a) med 16. in 18. letom
- b) med 19. in 20. letom
- c) med 21. in 23. letom
- d) med 24. in 25. letom
- e) med 26. in 30 letom
- f) po 31. letu

Stopnja dokončane izobrazbe

- a) I. stopnja: nedokončana osnovna šola
- b) II. stopnja: dokončana osnovna šola
- c) III. stopnja: nižje poklicno izobraževanje (2-letna srednja šola)
- d) IV. stopnja: srednje poklicno izobraževanje (3-letna srednja šola)
- e) V. stopnja: gimnazijsko, srednje poklicno-tehniško izobraževanje, srednje tehniško oz. drugo strokovno izobraževanje
- f) VI/1 stopnja: višješolski strokovni program
- g) VI/2 stopnja: specializacija po višješolskem programu, visokošolski strokovni program
- h) VII. stopnja: specializacija po visokošolskem strokovnem programu, univerzitetni program
- i) VIII. stopnja: specializacija po univerzitetnem programu, magisterij znanosti
- j) VIII/2. stopnja: doktorat znanosti

Prosim vas, da razvrstite vpliv oseb pri vašem sklepanju prvih profesionalnih pogodb od 1 (najmanjši vpliv) do 6 (največji vpliv).

- starši oziroma skrbniki
- športni agent
- igralec sam
- trener
- lastnik kluba
- športni manager kluba

Prosim vas, da navedene izjave razumete dobesedno in da na vsako odgovorite s pomočjo lestvice od popolnega nestrinjanja do popolnega strinjanja. Ob krožite ustrezno oznako pri vsaki izjavi.

- 1 – popolnoma se ne strinjam
- 2 – ne strinjam se
- 3 – niti se strinjam, niti se ne strinjam
- 4 – strinjam se
- 5 – popolnoma se strinjam

1. Izobraževanje o celotnem procesu sklepanja prvih profesionalnih pogodb bi bilo za mlade košarkaše nujno potrebno?	1	2	3	4	5
2. Pred podpisom prve profesionalne pogodbe sva se s trenerjem pogosto pogovarjala o celotnem postopku sklepanja pogodb.	1	2	3	4	5
3. Pred podpisom prve profesionalne pogodbe mi je klub zagotovil vso strokovno in pravno pomoč pri prestopu.	1	2	3	4	5
4. Na odločitev športnega agenta pri podpisu prve pogodbe sam/a nisem imel/a veliko vpliva.	1	2	3	4	5
5. Na odločitev športnega agenta pri podpisu prve profesionalne pogodbe trener ni imel veliko vpliva (v kolikor prvi športni agent ni bil hkrati tudi glavni trener).	1	2	3	4	5
6. Ob podpisu moje prve profesionalne pogodbe je športni agent poskušal upoštevati moje želje in pričakovanja.	1	2	3	4	5
7. Moški so pri sklepanju profesionalnih pogodb v primerjavi z ženskami bolj obravnavani (več bonitet, boljše pogodbe ...).	1	2	3	4	5
8. Moški hitreje kot dekleta dobijo športnega agenta.	1	2	3	4	5
9. Pri prvi profesionalni pogodbi imajo moški v primerjavi z ženskami več pogodbenih obveznosti.	1	2	3	4	5
10. Pri sklepanju prvih profesionalnih pogodb vodstvo kluba, športni agenti, trenerji in drugi moške boljše poznajo s potekom sklepanja pogodbe kot ženske.	1	2	3	4	5

11. S pomočjo agenta sem lažje spremljal proces podpisovanja svoje prve profesionalne pogodbe, kot če bi bil prepuščen samemu sebi.	1	2	3	4	5
12. Pri sklepanju prve profesionalne pogodbe sem svojemu agentu zaupal bolj kot svojemu trenutnemu trenerju.	1	2	3	4	5
13. Pred podpisom prve profesionalne pogodbe sem se dobro pozanimal o vseh zakonih in pravilih podpisovanja pogodb.	1	2	3	4	5
14. Pred podpisom prve profesionalne pogodbe sem se o vsebini pogodbe posvetoval s svojim športnim agentom.	1	2	3	4	5
15. Pred podpisom prve profesionalne pogodbe sem natančno prebral vsebino pogodbe.	1	2	3	4	5

Priloga 2: Intervju

Vprašanja za intervju:

1. Pri katerih letih ste podpisali prvo profesionalno pogodbo?
2. Katera oseba je pri podpisu prve profesionalne pogodbe imela največji vpliv in kako je potekalo medsebojno sodelovanje?
3. Kako podrobno so vas seznanili z vašimi pravicami in dolžnostmi, ki ste jih imeli v okviru prve pogodbe?
4. Ali menite, da bi morali mlade košarkarje bolje pripraviti na proces sklepanja pogodb, morebitne pasti in vse okoliščine, v katere morajo ob podpisu pristati?
 - a. Ali ste bili vi deležni kakšnih izobraževanj ali kakršne drugačne podpore ob podpisovanju prve profesionalne pogodbe? Kakšne?
5. Kako vidite vlogo športnega agenta v odnosu do športnika; ali je agentu bolj pomembna dobra finančna pogodba ali pa bolj kvaliteten razvoj zastopanega športnika?
6. Ali se vam zdi, da imajo moški v primerjavi z ženskami pri sklepanju profesionalnih pogodb v košarki kakšne prednosti oziroma jih obravnavajo kako drugače?
7. Ali se vam zdi, da glede procesa sklepanja prvih profesionalnih pogodb spremljevalci (trenerji, agenti, lastniki klubov, starši idr.) bolje pripravijo moške kot ženske?