

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

MAGISTRSKO DELO

PETRA PROŠT ŠILC

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**VLOGA MANAGERJA V ŠPORTU S POUDARKOM NA
ROKOMETU**

Ljubljana, oktober 2016

PETRA PROŠT ŠILC

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Petra Prošt Šilc, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Vloga managerja v športu s poudarkom na rokometu, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem red. prof.dr. Tomažem Čaterjem in sosvetovalko doc.dr. Marto Bon

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila 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 poskrbela, 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 plagiatorstvo – 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 plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila 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 dovljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne 04.10.2016

Podpis študentke:

KAZALO

UVOD	1
1 MANAGEMENT IN MANAGEMENT V ŠPORTU	3
1.1 Opredelitev managementa.....	6
1.2 Osnovne funkcije managementa	6
1.2.1 Načrtovanje ali planiranje	6
1.2.2 Organiziranje.....	7
1.2.3 Vodenje	7
1.2.4 Nadziranje ali kontrola	7
1.3 Zgodovina managementa v športu	8
1.4 Posebnosti managementa v športu	8
1.4.1 Načrtovanje ali planiranje	9
1.4.2 Organiziranje.....	10
1.4.3 Vodenje	10
1.4.4 Nadziranje ali kontrola	10
1.5 Področja managementa v športu	11
1.5.1 Management športnih organizacij	11
1.5.2 Management športnih objektov/infrastrukture	12
1.5.3 Management športnih prireditev	12
1.5.4 Management (rekreativnega) športa za razvedrilo	13
1.5.5 Management (vrhunskega) športa za dosežek.....	13
2 MANAGER V ŠPORTU	14
2.1 Kdo je manager v športu?.....	16
2.2 Izobraževanje managerja v športu.....	17
2.3 Vloga managerja v športu	19
2.4 Kompetence managerja v športu	21
2.5 Osebnostne lastnosti managerja v športu	24
2.5.1 Etika in morala managerja v športu.....	25
2.5.2 Ključni elementi uspešnega poslovanja managerja v športu	25
2.5.3 Obvladovanje časa.....	27
3 ŠPORTNI MANAGER IN ZASTOPNIK	27
3.1 Kdo je manager in kdo zastopnik v športu?	27
3.2 Zgodovina zastopništva v športu.....	31

3.3	Vloga zastopništva v športu	32
3.4	Temeljne funkcije zastopništva v športu	34
3.5	Proces zastopanja športnika.....	34
4	ŠPORTNO ZASTOPNIŠTVO IN ZASTOPNIKI V SLOVENIJI.....	36
4.1	Stanje športnega zastopništva pri nas	36
4.2	Zastopniki v športu pri nas	36
4.3	Prihodnost zastopnika v športu pri nas v primerjavi s tujino	37
4.4	Prisotnost zastopnika v rokometu v Sloveniji in tujini.....	38
4.4.1	Opredelitev predpisov Mednarodne rokometne zveze	39
4.4.2	Predpogoji za pridobitev licence in izdaja licence	39
4.4.3	Veljavnost in prenehanje licence.....	40
4.4.4	Pogodba o zastopanju in plačilo	40
5	EMPIRIČNA RAZISKAVA O VLOGI ZASTOPNIKA V ROKOMETU.....	41
5.1	Predpostavke in omejitve raziskave	41
5.2	Namen raziskave in raziskovalna vprašanja.....	41
5.3	Raziskovalne metode.....	42
5.3.1	Zbiranje podatkov.....	42
5.3.2	Sestava in struktura vprašalnika	43
5.4	Rezultati raziskave	43
5.4.1	Demografske značilnosti vzorca.....	43
5.4.2	Rezultati raziskave po dejavnikih.....	45
5.5	Ugotovitve raziskave	51
	SKLEP	54
	LITERATURA IN VIRI.....	56
	PRILOGA	

KAZALO TABEL

Tabela 1: Prepletenost managerskih nalog, sposobnosti in vlog	18
Tabela 2: Najprimernejši načini razvijanja kompetenc za management v športu	24
Tabela 3: Ključni dejavniki za uspešno delovanje managerja v športu.....	26
Tabela 4: Primerjava zastopnika in managerja v športu.....	30
Tabela 5: Struktura anketirancev po starosti	43
Tabela 6: Struktura anketirancev po splošni izobrazbi.....	44
Tabela 7: Struktura anketirancev po rangi tekmovalja	44
Tabela 8: Vrste rokometašev, ki se poslužujejo storitev športnega zastopnika.....	45
Tabela 9: Pomembnost vpliva zastopnika na razvoj kariere rokometaša	46
Tabela 10: Zagotovitev boljših pogojev za igralce.....	47
Tabela 11: Število igralcev, ki imajo oz. nimajo zastopnika glede na rang tekmovalja.....	48
Tabela 12: Število igralcev, ki imajo oz. nimajo zastopnika glede na starostno skupino	48
Tabela 13: Zagotovitev boljših pogojev	49

KAZALO SLIK

Slika 1: Športni management kot koordinacija	4
Slika 2: Lastnosti uspešnega in neuspešnega managerja.....	16
Slika 3: Vloge managerjev	19
Slika 4: Naloge managerja.....	28
Slika 5: Naloge zastopnika	29
Slika 6: Razmerje med poslanimi in vrnjenimi vprašalniki	42
Slika 7: Pomembnost športnega zastopnika za razvoj športnika.....	46
Slika 8: Odvisnost uspešnosti zastopnika od uspeha športnika	47
Slika 9: Število igralcev, ki imajo zastopnika glede na spol	48
Slika 10: Kvaliteta zastopnikov	49
Slika 11: Pomembnost zastopnikovega vpliva na razvoj igralčeve kariere.....	50
Slika 12: Podpis pogodbe z zastopnikom	50

UVOD

Šport je zelo razširjena in dinamična dejavnost. Z razvojem družbe in njenih potreb so se spreminjali tudi splošni družbeni pomeni športa. Za čas, ki ga trenutno živimo, je v svetovnem merilu značilna globalizacija in profesionalizacija enega dela športa. Šport je tako po eni strani užitek, vrednota in način življenja posameznika. Poleg tega je postal tudi močna gospodarska dejavnost ali posel. Ta dejstva še posebej veljajo za vrhunski šport, vrhunske športnike in vrednotenje vrhunskih športnih dosežkov. Kovač (1995) pravi, da tako šport, kot tudi športna dejavnost oz. športna kultura, izhajata iz človekove biti. Šport ima prav tako kot kultura, znanost in umetnost svoj položaj. Šport je v najširšem pomenu besede biotična in socialna potreba, vendar jo vsako življenjsko obdobje zaznamuje po svoje.

Šport je po Šugmanu (1992) pomembna dejavnost družbe, izraz njene dinamike in del splošne kulture, ki bogati posameznikovo življenje. Šport lahko predstavlja način življenja, iskanje in potrjevanje samega sebe, tekmovanje ali pa zgolj igro. Šport v sebi združuje različne funkcije, kot so telesna, duhovna, družbena in materialna. Ljudje se ukvarjajo s športom, da bi ohranili zdravje, se rehabilitirali, zaradi vzgoje in razvedrila, zmage na tekmovanju, ustvarjanja dohodka, zabave gledalcev itd.

Čeprav je bilo o športu že veliko napisanega, pa to področje ponuja še mnoga vprašanja, ki potrebujejo odgovore. Narasel je ekonomski pomen športa, s čimer je postal zanimiv za preučevanje tudi s tega vidika. Šport je v današnjem času napredoval in je v nekaterih delih enakovredna gospodarska panoga vsem drugim. Lahko ga povežemo z gospodarstvom, turizmom, medicino, prometom; skratka šport postaja pomemben partner vsem ostalim družbenim in gospodarskim dejavnostim. Hkrati je šport postal preučevanja vredna ekonomska in poslovna tema. Športna dejavnost je razvejana na mnogo ravni, ki bi jih lahko razdelili po organiziranosti (mednarodna, državna, klubska ipd.) in po procesih (treniranje, trženje, športna psihologija, objekti in športne organizacije ipd.). Ker je usklajevanje bistvo managementa, pri športni dejavnosti govorimo o usklajevanju športnih virov, se pravi o športnem managementu.

V športnem managementu gre za upravljanje športa na različnih ravneh; za koordinacijo oz. management športnega dogodka, management športnih objektov, management človeških virov, finance v športu, komuniciranje z javnostjo itd.

V športnem managementu je premalo poznavanja teoretičnih osnov, primanjkuje pa tudi raziskav o njem. Področje športnih managerjev in zastopnikov je precej neznano. Glavni razlog za to gre pripisati nevednosti, v katerih športnih panogah delujejo, v kakšnem številu se pojavljajo in v kateri športni panogi je ta dejavnost najbolj razvita.

V Sloveniji v zadnjih letih športnemu managementu narašča pomen in zavedanje ter vrednost le tega. Pomen managementa narašča predvsem v športnih panogah, kjer naši tekmovalci dosegajo vrhunske rezultate (medalje z olimpijskih iger, svetovnih prvenstev ipd.), torej v panogah mednarodnega pomena, kar pomeni, da so ti za promoviranje najzanimivejši. V vrhunskem športu se lahko vprašamo, kako lahko tržimo športnike oziroma njihove športne dosežke v obliki oglaševalnega prostora. V praksi pa se je poleg tega zgodil preskok in je mogoče znotraj reprezentance ali moštva tržiti tudi posamične športnike, ne le celotno moštvo.

V športu je izraz manager dokaj prepoznaven, vendar je na tem področju veliko nedorečenega in neurejenega. Načeloma bi lahko opredelili, da so športni managerji delavci v športu, ki morajo povezovati več različni področij. Rečemo lahko tudi, da so to organizatorji oz. vodje v neki športni organizaciji, katere naloga je doseganje postavljenih ciljev in poslovnih rezultatov. Iz tega lahko sklepamo, da je glavna naloga športnega managerja doseganje postavljenih športnih ciljev (rezultatov), hkrati pa so športni managerji odgovorni tudi za doseganje poslovnih ciljev, saj brez doseganja poslovnih ciljev ni mogoče doseči niti športnih ciljev.

Sposoben manager mora uskladiti interese športnika in podjetja, kar je velikokrat zelo odgovorno in težko delo. Manager mora športnika razumeti, ga podpirati, mu znati svetovati tako, da bo kljub vsem obveznostim do kluba, sponzorjev, navijačev itd., še vedno dosegal vrhunske rezultate. Uspeh temelji na poslovnem znanju managerja in povezavi tega znanja z vrhunskimi dosežki športnika.

Vodenje, urejanje, pridobivanje finančnih in materialnih sredstev, treniranje športnikov ipd., so glavne naloge športnih managerjev. Le ti naj bi športniku omogočali boljše razmere za trening. Za uspeh pa je zelo pomembno tudi sodelovanje z drugimi strokovnjaki.

Ker je stanje športnega managementa v slovenskem rokometnem prostoru zelo nedefinirano, želim z raziskavo prikazati prednosti, ki bi jih sistematična uvedba načel športnega managementa lahko prinesla v rokomet. Posledično je moj namen opozoriti igralce in igralko, na kaj morajo biti pozorni pri izbiri zastopnika in kako jim lahko le ta pomaga pri nadaljnji karieri.

V rokometni praksi tako igralci, kot trenerji in vodstva klubov, uporabljajo izraz *manager* za osebo, ki v bistvu skoraj izključno zastopa igralca in se z drugimi oblikami managementa ne ukvarja, s čimer sem se seznanila šele tekom izdelave magistrske naloge. V slovenski rokometni praksi je tako uveljavljen način, da posameznik z določenim rokometnim pedigrejem spremlja slovenske igralce in igralko in jih, ko postanejo dovolj kakovostni, povabi, da bi jih zastopal, poljudno rečeno: "jim obljubi, da jim bo uredil pogodbo in možnost igranja v novem klubu". Lahko je tudi razumeti, da športniki ponujeno

"pomoč" sprejmejo, saj so športniki pogosto mnenja, da za njih ni dobro poskrbljeno in da nimajo pravih možnosti za razvoj; zelo pogosto pa se to povezuje z občutkom, da za svojo kakovost niso ustrezno finančno nagrajeni. Dejstvo je, da je obravnavano področje zelo "mehko", predvsem zaradi pogostega subjektivnega vrednotenja (na primer lastne igralске vrednosti in kakovosti) po eni strani, po drugi pa, poznavajoč športno realnost, lahko rečemo, da imajo športniki pogosto tudi prav in da se v nekaterih športnih okoljih res dogajajo nepravilnosti in so športniki res podvrženi mnogim manipulacijam. Znane so tudi mnoge (nepreverjene) navedbe iz nekaterih kolektivnih športov, da so nekateri trenerji močno povezani s tako imenovanimi "trgovci z belim blagom" in da imajo izbrani igralci absolutno večje možnosti. Vse te navedbe bi bilo potrebno seveda preveriti, absolutno pa kar kličejo k ureditvi razmer. Verjamem, da bo k temu en del doprinesla tudi ta študija.

Teoretični cilj magistrskega dela je povezati splošno teorijo managementa z managementom v športu, prikazati najpomembnejša področja in naloge športnega managementa, prikazati naloge, osebne in druge lastnosti managerja v športu ter prikazati razliko med managerjem in zastopnikom.

V praktičnem delu magistrskega dela je cilj raziskati prisotnost managerja pri slovenskih igralcih oz. igralkah, ki igrajo v najboljših slovenskih klubih oz. v tujini, kaj je za njih najpomembnejše pri sodelovanju z managerjem in ali imajo managerji vpliv na razvoj njihove kariere.

Za prvi del magistrskega dela osnovo predstavlja teoretično – analitični pregled strokovne literature in člankov s področja managementa in predvsem managementa v športu.

V empiričnem delu sem potrebne podatke zbrala na osnovi ankete. Glavni instrument raziskovanja predstavlja anketni vprašalnik, ki sem ga poslala slovenskim igralcem in igralkam, ki igrajo v 1. slovenski rokometni ligi in v tujini. Anketni vprašalnik je razdeljen na dva vsebinska sklopa. V prvem delu so igralci odgovarjali na trditve v zvezi s managerjem v rokometu, drugi del pa je zajemal demografske podatke igralcev.

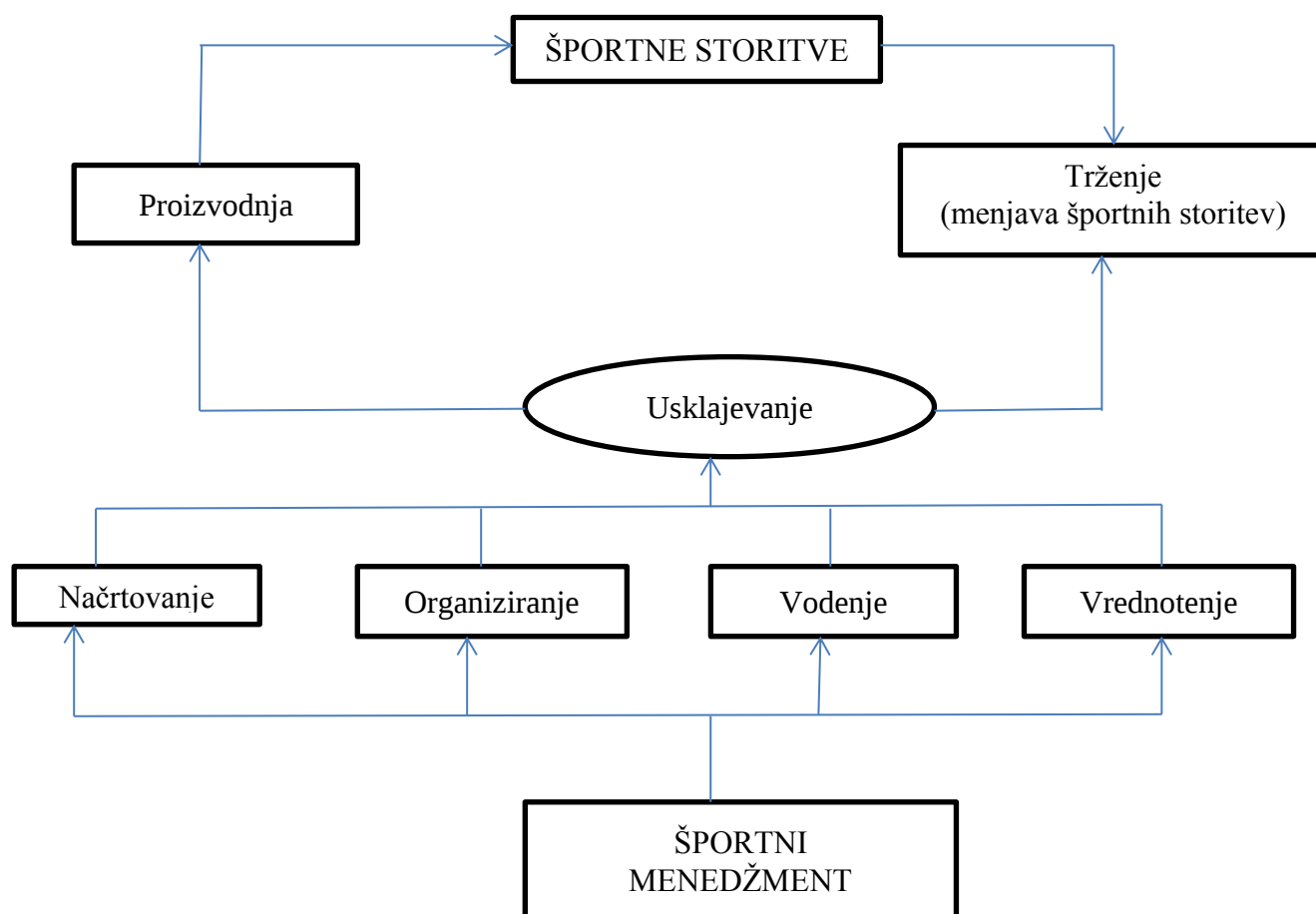
Magistrsko delo je sestavljeno iz petih glavnih poglavij, ki so podrobneje predstavljena še v podpoglavjih. Prvo poglavje predstavlja management in management v športu. Drugo poglavje opisuje managerja v športu. V tretjem poglavju iščem razlike med managerjem in zastopnikom. Četrto poglavje govori o tem, kako je športno zastopništvo urejeno v Sloveniji. Peto poglavje pa je namenjeno empirični raziskavi.

1 MANAGEMENT IN MANAGEMENT V ŠPORTU

Šport je pravzaprav nadpomenka mnogih dejavnosti. V osnovi športa je resda pojem gibanje in telesna aktivnost, vendar gre v športu še za mnogo več. Vse bolj postaja tudi posel oziroma ekonomska kategorija, na drugih ravneh pa prevladuje kulturološki vidik,

vidik identitete in še mnogo drugega. Obstaja več definicij športa, vendar je za naše razumevanje najpopolnejša definicija CIEPS-a (danes ICSSPE – Mednarodni svet za športno znanost in telesno vzgojo Unesca) Športnega manifesta iz leta 1968, v kateri je zapisano, da je šport vsaka telesna dejavnost, ki ima značaj igre in obsega možnosti boja samega s seboj, z drugimi ali s prvinami narave. V kolikor ima ta dejavnost značaj tekmovanja z drugimi, jo je treba izvajati v viteškem duhu. V mnogih medijih in javnih nastopih je zaslediti "ni športa brez fairplaya", realno stanje pa je pogosto precej daleč stran od korektnosti in "čistosti". V tej definiciji ICSSPE-ja so nakazane štiri klasične prvine športa: telesna dejavnost (gibanje – motorika), igra (igrivost), boj (tekma) in fairplay (poštena igra). Športna dejavnost, kot jo poznamo danes, je razvejana na mnogo ravni (mednarodna, državna, klubska ipd.), povezuje različna področja (proces treniranja, trženje športa, športna psihologija, športni objekti, športne organizacije ipd.), uporablja različne vire (človeški, sredstva ipd.) in jih usklajuje med seboj. Bistvo managementa je usklajevanje, pri športni dejavnosti govorimo o usklajevanju športnih virov in zato torej športni management. Iz Slike 1 lahko razberemo koordinacijo športnega managementa.

Slika 1: Športni management kot koordinacija



Vir: R. Šugman et al., Športni menedžment, 2006, str.150.

Šugman et al. (2006) so navedli štiri skupine elementov, ki jih usklajuje športni management:

- Kot prvi dejavnik lahko opredelimo človeške vire. Le ti predstavljajo posameznike, ki so vključeni v proizvodnjo športnih storitev. Posamezniki so lahko odjemalci storitev, ali pa plačani zaposleni in prostovoljci. Sistematična uporaba znanstvenega ali drugega organiziranega znanja za proizvodnjo športnih storitev, so tehnologije, ki vsebujejo nove zamisli, investicije, tehnike, metode, protokole in materiale.
- Druga skupina elementov so podporne enote, ki pospešujejo proizvodnjo športnih storitev. Podporne enote se ukvarjajo z upravljanjem športnih objektov, organizacijo športnih prireditev, kadrovskim načrtovanjem, finančnim poslovanjem, z odnosi z javnostmi, zakonodajno ureditvijo športa ipd.
- Pomemben vidik pri športnem managementu je tudi usklajevanje elementov poslovnega okolja. Pri usklajevanju elementov poslovnega okolja, športni manager skrbi za usklajevanje proizvodnega in trženjskega procesa športnih storitev z zunanjimi dejavniki, ki jih predstavljajo medorganizacijske mreže (npr. nacionalne športne zveze), tržne zakonitosti in upravne ureditve, kulturne norme ter družbena pričakovanja.

Na osnovi lastnih izkušenj, pa tudi iz pregleda dostopne literature lahko trdim, da je v športnem managementu premalo teoretičnega, pa tudi praktičnega znanja. Skoraj nujna bi bila poglobljena študija o obravnavanem področju športnega managementa v Sloveniji. Področje športnih managerjev je precej neznano, celo do te mere, da mnogi v športu delujoči posamezniki nimajo niti osnovnega poznavanja področja. Ponekod se zdi, da poznajo športne managerje le kot osebo, ki jim bo "pripeljala" kakšnega dobrega igralca. Dokler ni zavedanja o potrebnosti tovrstnih znanj športnega managementa, je težko pričakovati napredek na generalni ravni panoge. Glavni razlog za to gre pripisati nevednosti, v katerih športnih panogah delujejo, v kakšnem številu se pojavljajo in v kateri športni panogi je ta dejavnost najbolj razvita.

Zadnje čase se v Sloveniji pojavlja mnenje, da je športni management v krizi, kar je posledica po eni strani zaostrenih gospodarskih razmer, po drugi strani pa nestrokovnega in neprofesionalnega pristopa. Delo športnih managerjev namreč opravljajo tudi ljudje, ki za to niso ustrezno usposobljeni. Za kakovostno delovanje v športnem managementu je potrebno predvsem dobro poznavanje trženja, poznavanje športne dejavnosti in same panoge.

V športu je izraz manager priljubljen, s tem, da moramo pri tem upoštevati omejitve, ki jih uvodoma navajam. Športni managerji so po osnovni opredelitvi delavci v športu, ki naj bi sistematično in dolgoročno povezovali več različnih področij. Morda bi jih lahko opredelili kot organizatorje, vodje v neki športni organizaciji, katere naloga je doseganje postavljenih športno-tekmovalnih ciljev in primernih poslovnih rezultatov. Seveda sta obe ravni, tako športni rezultat, kot finančno poslovanje, tesno prepleteni in medsebojno soodvisni. Torej je glavna naloga managerja v športu ustvarjanje pogojev za doseganje postavljenih

športnih ciljev (rezultatov), hkrati oziroma posledično, pa so managerji odgovorni za doseganje poslovnih ciljev. Teorija in praksa uči, da brez doseganja poslovnih ciljev ni mogoče doseči niti športnih ciljev. Na primer, če neka športna organizacija ne pridobi načrtovanih finančnih sredstev, ne more plačati stroškov za priprave športnikov, zato tudi rezultatov ne bo.

1.1 Opredelitev managementa

Vsa literatura, ki se nanaša na management, prinaša skoraj prav toliko različnih definicij managementa.

Management je sistematičen, saj so njegove odločitve sukcesivne, pravočasne, uporabne in metodične. Nadzorovati skuša relativne spremenljive vstopne v sistem in prehode skozenj, da bi proizvedel želene rezultate. Adizes (1996) meni, da je managerski proces tudi proaktiven. Zanj je značilno k cilju usmerjeno obnašanje, ki temelji na tistem, kar pričakujemo, da se bo zgodilo, ne pa na reakciji na tisto, kar se je že zgodilo. Po Mintzbergu (1989) managerjevo delo sovпада z desetimi vlogami. Njegova formalna avtoriteta mu daje tri interpersonalne oz. medosebne vloge, kar se dodatno razvije v tri informativne vloge in ta dva sklopa vlog omogočata managerju še štiri odločitvene vloge.

Po Adizesu (1996) naj management pelje organizacijo k uspešnosti in učinkovitosti, zdaj in v prihodnosti. To naj bi bili cilji vsake organizacije ne glede na tehnologijo, velikost, namen ali kulturo.

1.2 Osnovne funkcije managementa

Management je sestavljen, načeloma relativno zapleten proces upravljanja različnih sistemov. Proces upravljanja vodijo oziroma koordinirajo posamezniki, za katere se je pred leti uveljavil naziv "managerji". Izraz je poslovenjeni izraz iz angleškega izraza "management", ki ima več pomenov. Managerji opravljajo opravila oz. naloge v poslovnem procesu, ki se povezujejo s še štirimi funkcijami: upravljanje, koordiniranje, vodenje in motiviranje. Te štiri funkcije dopolnjujejo osnovne naloge. Vse štiri naloge pa se med seboj prepletajo in so glede na raven managementa in okoliščine različno poudarjene.

1.2.1 Načrtovanje ali planiranje

Kot pravijo Rozman, Kovač in Koletnik (1993), je načrtovanje zamišljanje ciljev in poti za njihovo uresničitev. Management si ne more dovoliti, da bi bila njegova organizacija odvisna zgolj ali predvsem od naključij. Ena od njegovih osnovnih nalog je skrbeti, da bo dosegla svoje temeljne cilje, ki so trajnejši in ki jih ni mogoče dnevno prilagajati naključnim dogodkom v okolju. Iz tega sledi, da je načrtovanje ena najpomembnejših funkcij managementa, saj definira kam hoče organizacija priti v prihodnosti in kako do tja priti.

1.2.2 Organiziranje

Organiziranje je po Rozmanu et al. (1993) oblikovanje nalog, odgovornosti in avtoritete članov organizacije. Lipičnik (1998) pravi, da v okviru procesa organiziranja navadno določamo naloge, izvajalce, delovne pripomočke, material, čas, zaporedje aktivnosti, način izvajanja dela (individualno, skupinsko, timsko).

Funkcija organiziranja ponavadi sledi načrtovanju in kaže način, kako želi organizacija uresničiti postavljene cilje.

1.2.3 Vodenje

Po Rozmanu et al. (1993) je vodenje sposobnost in dejavnost managerja, da doseže, da mu zaposleni sledijo in da opravijo tisto, kar si je zamislil. To lahko doseže s komuniciranjem, spodbujanjem (motiviranjem) ali pa s svojo osebnostjo ter delovanjem (vodenjem v ožjem pomenu). Vodenje je pomembna sestavina managementa, vendar se ga je kot managersko funkcijo najtežje naučiti.

Skupaj z drugimi funkcijami managementa pripomore k učinkovitosti in uspešnosti podjetja kot celote ter njegovih delov. Na eni strani organizacija podjetja podpira vodenje, na drugi pa ga določa.

Že dalj časa je znano, da vodenje obsega tudi različne načine motiviranja sodelavcev in podrejenih. Pravzaprav je to morda ključni del vodenja in še zlasti pomembno v času gospodarske in vsesplošne družbene krize, kjer je ogromno negotovosti in strahu. V takšnih razmerah je sposobnost oblikovanja kulture, komuniciranja ciljev in motiviranja zaposlenih lahko določujoči dejavnik za uspeh organizacije. Zaključimo lahko, da vodenje v najširšem smislu zajema aktivnosti sprožanja akcij, komuniciranje, motiviranje in kadrovanje.

1.2.4 Nadziranje ali kontrola

Nadziranje in kontrola sta v svojem bistvu istočasno moč in pa tudi odgovornost in obveznost. Manager naj bi bil prepričan, da je podjetje ali organizacija na pravi poti za doseganje postavljenih ciljev. Managerji spremljajo opravljeno delo tako pri posameznikih, kot v oddelkih in podjetju kot celoti. S spremljanjem ugotovijo, kaj je bilo narejeno, potem pa to primerjajo z načrtovanim in ugotovijo odstopanja. Za morebitna odstopanja ugotovijo vzroke, ko te poznajo, ustrezno ukrepajo. Po Rozmanu et al. (1993) pravimo temu procesu nadzorovanje.

V večini poslovnih okoljih vse bolj razvijajo pripadnost in lojalnost organizaciji, kot najvišji vrednoti. Če ima organizacija visoko lojalne in srčno pripadne zaposlene, proces nadziranja skorajda ni potreben, oziroma je potreben v manjši meri.

1.3 Zgodovina managementa v športu

Kdaj je šport postal posel oz. kdaj se je vse skupaj začelo?

Kot sta zapisala Westerbeek in Smith (2003) je šport postal posel z Michaelom Jordanom, leta 1990 ali pa celo leta 1984, z McDonaldsovimi olimpijskimi igrami v Los Angelesu. Za druge se je začelo že zgodnjega leta 1975, ko se je ustanovitelj Mednarodnega združenja managerjev, Mark McCormack, precej samozavestno pohvalil: "Imamo daleč najmočnejši vpliv na šport po celem svetu. Katerikoli individualni šport – golf, tenis, smučanje – bi lahko dobesedno obrnili na glavo. Naša pozicija v nekaterih omenjenih športih je zmožnost rekonstruirati celotno zgradbo." To se je zgodilo dve leti po tistem, ko je Mark Spitz, nosilec zlate medalje v plavanju na olimpijskih igrah Združenih držav, trdil, da je postal "proizvod" in pet let po tistem, ko si je Ali skočil v lase s "Smoking" Joe Frazierjem za 2,5 milijona dolarjev. To je bilo dvanajst let po tistem, ko je profesionalni igralec golfa Doug Sanders izzivalno predlagal Arnoldu Palmerju, naj si vendarle vzame teden dni oddiha, da prešteje svoj denar.

Odgovor na vprašanje kdaj je šport postal posel, je nekako samoumeven. Vedno je bil in vedno bo.

1.4 Posebnosti managementa v športu

Management v športu je proces koordinacije s ključnimi viri in uspešnega sodelovanja s pomembnimi deležniki, ki omogočajo uresničevanje poslovnih in športnih ciljev organizacije in/ali športnika v vseh pomembnih procesih managementa .

V slovenskem prostoru se športni management razlikuje od splošnega pojma management. Razlike so posledica številnih posebnosti, značilnih za šport, kot so organizacijska struktura (npr. društva, zveze društev, zveze zvez itd.), lastniška struktura (npr. zasebne, javne, javno – zasebne športne organizacije itd.), struktura deležnikov (npr. prostovoljci, starši, športniki in športne ekipe, sponzorji, donatorji itd.) in struktura ključnih produktov (npr. management prireditve, športnika, športnega objekta itd.).

Razlika med splošnim in športnim managementom je v tem, da na drugih področjih specialnih znanj ne potrebujejo v tolikšni meri, kot v športnem managementu. Res pa je, da več specialnega športnega znanja in manj znanja iz managementa potrebujejo managerji na nižji ravni ter obratno.

Tudi v slovenskem športnem prostoru se v zadnjih desetletjih nekaj raziskovalcev ukvarja s področjem managementa v športu (Čater, Šugman, Bednarik, Retar, Jurak, Kolarič, Strel in drugi). Večina sledi teoretičnim osnovam, da je v športu in poslovnem svetu res veliko sorodnosti, so pa tudi razlike. Management športa je praviloma opredeljen s pojmi: načrtovanje, vodenje in nadziranje poslovanja. V športu pa ne gre prezreti tudi vloge

čustev, ki jih športni dogodki praviloma sprožajo in imajo prav gotovo precejšen vpliv na postopke managementa.

Prisotno pa je tudi zavedanje, da so te štiri naloge zgolj osnovne, saj je športni management zelo dinamičen, kompleksen, nepredvidljiv in specifičen proces. Športni manager mora biti fleksibilen in pripravljen sprejemati nove izzive. Keenanova (1996) si je za vsako izmed osnovnih nalog postavila tudi vprašanje, ki bi si ga vsak manager moral postaviti:

- Načrtovanje: kaj želimo doseči in kako?
- Organiziranje: kdo naj izvede naloge in kdaj?
- Vodenje: kako naj drugim naročimo, kaj naj delajo in se nato prepričamo?
- Nadzorovanje: ali so načrtovane naloge opravljene?

Poleg teh osnovnih štirih nalog managementa obstajajo še druge. Te naloge so predvsem snovanje, predvidevanje, poročanje in ocenjevanje. Ločnice med nalogami so dostikrat nevidne, saj se naloge med seboj prepletajo.

1.4.1 Načrtovanje ali planiranje

Dober manager mora vsako situacijo skrbno načrtovati in pri tem šport ni izjema. Tavčar (2000) je zapisal, da je načrtovanje naloga managementa, pri kateri se postavljajo cilji, tarče, nameni, naloge in kjer se določi način, kako vse to doseči. Dobri cilji organizacije morajo biti merljivi, dosegljivi, spodbudni in skladni, razvrščeni morajo biti po pomembnosti, povezanosti in času. Načrt samega procesa mora biti podroben in izčrpen, vendar kljub temu sposoben na prilagoditve kratkoročnim in dolgoročnim operacijam. Plan mora ustrezati točno določeni športni organizaciji in temeljiti na podrobno opravljeni predhodni raziskavi.

Nekateri pa so mnjenja, da je načrtovanje aktivnost, ki našo zamisel privede do cilja na papirju. V tej fazi lahko izgradimo načrt, kako, kje in kdaj bomo dosegli cilj.

Načrtovanja se moramo vedno lotiti sistematično. To je namreč dolgotrajen proces. Dober načrt ni zgolj nekaj naključnega, saj ponavadi vsebuje vmesne postaje, nekakšne ocenjevalne točke. Po Keenanovi (1996) se moramo vprašati:

- Kje smo zdaj?
- Kje bi radi bili?
- Kako naj pridemo do tja?
- Kako bomo vedeli, kdaj smo prispeli tja?

1.4.2 Organiziranje

Organiziranje lahko označimo kot proces vzpostavljanja, prilagajanja, ohranjanja in izvajanja sistema normalnih razmerij med viri. Vse aktivnosti organiziranja morajo biti opravljene pravočasno in v ustreznem zaporedju.

Ferjan (1998) meni, naj ima vsaka profesionalna organizacija veliko število strokovnjakov, ki naj delajo po svoji volji oz. strokovnem znanju, saj je njihovo napredovanje odvisno od rezultatov, s tem pa je zagotovljen uspeh organizacije. Organiziranost dela naj omogoča, da informacijski tok teče horizontalno in vertikalno. S tem dosežemo ne pretirano formalizacijo, omogočimo razvoj strokovnih skupin, ki delujejo na visoki stopnji medsebojne povezanosti in delovnem standardu.

1.4.3 Vodenje

Vodenje lahko po Koligarju (2009) opredelimo kot spretnost organiziranja dela, izbire učinkovitega sistema, sprejemanja in analiziranja informacij ter sprejemanja odločitev. Zaradi zunanjih dejavnikov mora manager trdno stati za svojimi odločitvami. Vsak manager v športu se mora zavedati, da je prva odločitev najbolj kritična in zahtevna.

Vodenje ni enkratno dejanje, temveč se pri tem izmenjuje večje število dogodkov, ki se nanašajo bodisi na usmerjanje ali pa spremljanje za dosego organizacijskih ciljev.

Po Ferjanu (1998) ločimo tri osnovne načine vodenja:

1. Avtokratični način, kjer se manager pojavlja kot nalogodajalec.
2. Demokratični način, kjer je manager kot usmerjevalec in usklajevalec akcije.
3. Liberalni način, kjer manager podaja informacije, izvajalci pa imajo samostojno izbiro delovanja.

Razlika med vsemi tremi načini vodenja je v prisotnosti in količini upoštevanja odločitev na nižjih ravneh.

1.4.4 Nadziranje ali kontrola

Nadziranje je po Šugmanu et al. (2006) opredeljeno kot funkcija, ki je lahko zajeta v vse aktivnosti in faze procesa in ki pozitivno vpliva na delo, saj omogoča doseganje ciljev udeležencev v procesu. Z nadziranjem je potrebno ugotoviti, kje prihaja do odstopanj pri načrtanem načrtu, poiskati njegove vzroke ter predlagati ustrezne ukrepe za uresničitev ali spremembo načrta. Izbira kadrov bi bila za mnoge organizacije najpomembnejša tehnika nadziranja. Trud, ki ga vložimo v natančen opis delovnega mesta in učinkovite tehnike intervjuja, nam pomagajo postaviti prave ljudi na primerna delovna mesta, kar je nujno potrebno za uspešno organizacijo. Praktičen način nadziranja bi moral biti utečen v vsaki športni organizaciji. Poleg tega so v veliko pomoč pri nadziranju delovanja organizacije redna finančna poročila. Če želimo znotraj organizacije omejiti stroške in se izogniti

problemom plačilne sposobnosti, moramo imeti stalen pregled nad financami, ki se mora začeti takoj na začetku delovanja športne organizacije.

1.5 Področja managementa v športu

Naloge športnega managementa so, da organizacijo usmerjajo in da so načrtovani procesi izpeljani od začetka do konca, skladno s plani, ob racionalni porabi sredstev in smiselni uporabi drugih virov. Poleg fizične aktivnosti na področju športa za razvedrilo, športa za dosežek in rehabilitacije, so v koordinacijo vključene tudi športne organizacije, športni objekti, športniki ipd. Pomembno se je zavedati, da se športna dejavnost z ničemer ne omejuje.

1.5.1 Management športnih organizacij

Eno izmed temeljnih področij delovanja športnega managementa je management športnih organizacij. Obstajajo razlike med vodenjem pridobitne in nepridobitne organizacije. To opredelitev lahko povežemo z odločitvami o delovanju in s tem tudi o obstoju organizacije. Delovanje športne organizacije je lahko povezano s pridobivanjem somišljenikov (udeležencev), s katerimi ustvarimo dobre odnose in z vodenjem projektov, ki so v pristojnosti organizacije. Projekti in udeleženci so povezani in soodvisni, obe strani pa mora športna organizacija usmeriti v prihodnost. Cilj je takšen, kakršnega vidijo udeleženci in si ustvarijo predstave o izboljšanju stanja. Šugman et al. (2006) so mnenja, da je prihodnost meglena, saj nam udeleženci večkrat ne znajo povedati, kaj si želijo, ustvarjalni ljudje pa vseeno vidijo to prihodnost na podlagi informacij udeležencev in domišljije. Slediti tej poti pomeni tudi sprejemati tveganje. Pri tveganju moramo paziti na razmerje med previdnostjo in nepremišljenostjo. Hitri odzivi so v današnjem času globalizacije in izjemnega tehnološkega napredka, pogosto ključni. Istočasno pa hitrost lahko pomeni tudi ne dovolj pretehtane odločitve. Tako časovno ustrezna odločitev lahko pomeni obstoj športne organizacije, zapoznena pa zamujeno priložnost, včasih tudi z usodnimi posledicami. Produkt kratkoročne in dolgoročne uspešnosti ter učinkovitosti, so dobre odločitve. Večina organizacij na začetku delovanja gleda bolj kratkoročno, saj si s tem zagotovijo uspeh v zadovoljitvi potreb udeležencev v tistem trenutku, s tem pa tudi njihovo privrženost. Dolgoročne odločitve pa so povezane z željami in zagotovijo obstoj organizacije v prihodnosti. V tej sliki mora vodja organizacije imeti celotno predstavo o organizaciji in mora poznati še tiste majhne podrobnosti, ki naredijo organizacijo uspešno.

Ker so spremembe hitre, je za športno organizacijo gledati daleč v prihodnost lahko zelo pogubno. Strategija organizacije mora biti usmerjena bolj kratkoročno in ustvarjati mora stanje, ki omogoča nadaljnji razvoj. Pomembno je namreč, da sredstev nikoli ne usmerimo v en sam projekt, saj lahko v tem primeru dobimo maksimalne rezultate, vendar pa je uspeh zelo negotov. Zato naj bi športna organizacija količino denarja razporejala sorazmerno, glede na pomembnost, kajti če en projekt spodleti, ima še vedno na razpolago druge, ki ji omogočajo obstoj. Cilji organizacije morajo biti dobro premišljeni in zato mora imeti organizacija nekoga, ki ima dovolj široko bazo izkušenj, na podlagi katerih sprejema

odločitve. Seveda pa moramo ugotavljati, ali so te spremembe nastale zaradi zunanjih dejavnikov ali zato, ker smo že dosegli naše cilje. V vsakem primeru želimo najti primerno rešitev za prihodnosti. Zato je v interesu športne organizacije, da teži k uveljavljanju osebnih interesov, k harmoniji in enakosti znotraj organizacije ter neformalnosti. Ko enkrat organizacija na svojem področju doseže najboljši nivo, je čas za horizontalno širjenje (Šugman et al., 2006).

1.5.2 Management športnih objektov/infrastrukture

Management športnih objektov po Šugmanu et al. (2006) zahteva posebna managerska znanja, koncepte in orodja, ki so vezana na športno infrastrukturo. Po eni strani so to znanja, povezana z objekti namenjenimi športu (stadioni, bazeni, športne dvorane, fitnesi, smučišča, drsališča, kolesarske steze), po drugi strani pa znanja, povezana z upravljanjem in gradnjo le teh. Pri managementu športnih objektov gre za skupek različnih znanj; od načrtovanja razvoja, vrednotenja zamisli, financiranja gradnje, pridobivanja upravnih postopkov, do posebnosti načrtovanja posameznih vrst športne infrastrukture ter management tveganja, urnike in razporejanje vsebin v športnem objektu, vzdrževanje športnega objekta, financiranje upravljanja in vzdrževanja, poznavanje pravnih predpisov na področju športnih objektov in posebnosti upravljanja posameznih vrst športne infrastrukture. Poleg navedenih znanj je za management športnih objektov nujno potrebno poznavanje trženja športne infrastrukture in managementa množic.

1.5.3 Management športnih prireditev

Management športnih prireditev je po mnenju mnogih managerjev najpomembnejše področje managementa v športu, saj velik del pozitivne predstave o športu v javnosti, temelji prav na športnih prireditvah in njihovi organizaciji. Večina televizijskih prenosov in časopisnih člankov o športu temelji na posebnih dogodkih, lahko jim rečemo kar športni spektakli.

V športne prireditve so zajeti vsi vidiki managementa v športu, od marketinga, promocije in javnega mnenja, do univerzalnosti na vseh področjih delovanja. Pri nas so takšne prireditve na primer smučarski skoki in poleti v Planici, smučarska tekmovanja za pokal Zlate lisice in pokal Vitranc, smučarski teki na Rogli, biatlon na Pokljuki itd. Prireditve zahtevajo veliko vloženega dela in truda in so pomembne za promocijo posamezne države. Pri organizaciji vsake prireditve se moramo zavedati, kakšen je njen namen in kateri so kratkoročni in dolgoročni cilji. Tudi v Sloveniji so organizatorji večjih prireditev že pokazali, da znajo predstaviti namen in višje cilje takih prireditev ter jih zato vsako leto obdržati v lastni organizaciji. Za pripravo dobre prireditve so nujno potrebni organizacijske sposobnosti ter veliko znanja in predanosti. Za vsak uspešen projekt je potrebno dobro načrtovanje, določiti je treba pravila in naloge ter se dogovoriti, kdo je za kaj odgovoren.

Faturjeva (2004) je mnenja, da se je treba pri organizaciji športnih prireditev pripraviti na načrtovanje z nekaj osnovnimi vprašanji:

- Čemu?
- Kakšna prireditev?
- Kje?

Najprej določimo namen, potem pa se posvetimo odločitvi, kakšen naj bo tip prireditve. Ali bo šlo za prvenstvo, turnir ali kakšno drugo obliko dogodka. Natančno si je treba postaviti naloge in jih potem dobro izpeljati. Pri vprašanju "kje" se je treba vprašati, kje stojijo objekti, ki jih bomo potrebovali za izpeljavo dogodka. Ti morajo biti dovolj veliki in morajo imeti tudi prostore za trening, pomožne prostore in prostore za medicinsko pomoč.

1.5.4 Management (rekreativnega) športa za razvedrilo

Pri Šugmanu et al. (2006) lahko zasledimo, da je izvajanje procesa managementa v športu za razvedrilo v novem tisočletju tako izziv kot tudi priložnost. Management športa za razvedrilo je dokaj enostavna naloga, ki temelji na treh procesih:

1. prilagoditvi stanja trenutnim željam in potrebam,
2. zanimanju, kaj se dogaja okoli nas, kako drugi gledajo na stvari ipd,
3. prilagajanju stanja, ki ga posredujemo okolici.

Šugman et al. (2006) so to športno dejavnost označili kot bogato in živo, z izvršilci, aktivnimi soudeleženci in inovatorji, ki stalno razvijajo trenutno stanje. Takšen način dela spremeni krize v zlate priložnosti za nov start, z novimi idejami in vizijami. Delati po tem kopitu so stvari in lastnosti, iz katerih je zgrajen karakter; pristopiti sodobni krizi kot z možnostjo. Zaupati moramo v rast in preoblikovanje trenutnega stanja s tem, da obdržimo nadzor. V športnem managementu moramo prevzeti popoln nadzor nad vsemi administrativnimi in programskimi zadevami, brez zanašanja na zunanje vire, ki bi delovali brez našega nadzora. Seveda pa lahko posegamo po teh virih zunaj organizacije, da lahko promoviramo program in namen.

1.5.5 Management (vrhunskega) športa za dosežek

Šugman et al. (2006) so opredelili šport za dosežek kot posebno obliko športne dejavnosti. Šport za dosežek je lahko gonilna sila športnega managementa. To silo proizvajajo vrhunski športniki, ki s svojimi športnimi dosežki višajo meje zmožnega. S svojim nastopom in z vrhunskimi športnimi rezultati zbudijo veliko občudovanje pri množici gledalcev. V tem kontekstu pa ne govorimo samo o tekmovanjih in dosežkih. Tu gre hkrati za proces treniranja, profesionalnega pristopa strokovnega "tima" k športniku, odnos do športa za dosežek, združevanje ipd. Vrhunski športniki so namreč vse preveč obremenjeni s treningom in doseganjem vrhunskih dosežkov. Temu podrejšo način življenja, saj je to zanje tudi edini način življenja. Biti najboljši, pomeni imeti največ.

Pomeni tudi dovolj sredstev za življenje, poklicnim športnikom predstavlja to edini finančni vir. Proces managementa športa za dosežek je v nasprotju s športom za razvedrilo, veliko bolj kompleksen, zato pa tudi veliko bolj natančen.

Proces managementa športa za dosežek se začne z začetkom treninga. Pot do uspeha je dolga, vmes pa je še celotna promocija športnika javnosti. Uspeh športnika ni samo njegov končni cilj, temveč z njim postane generator množičnega športa, promotor države iz katere izhaja in tudi kraja, kjer je ta rezultat dosegel. Pri managementu v športu za dosežek sta ponudba in povpraševanje odvisni predvsem od odzivnosti javnosti in v skladu s finančno menjalno vrednostjo športnega dosežka. Šugman et al. (2006) so mnenja, da finančno vrednost določajo mnogi dejavniki, med drugim športna panoga, raven tekmovanja, odmev dosežka ipd., in v tem segmentu grede številke v izjemne višine. Brez tega bi športni rezultat pomenil le pomoč k tehnologiji razvoja športnega treninga in športne industrije. Poleg razloženih glavnih petih področij in oblik športnega managementa, bi lahko dodali še management finančnih sredstev in management trženja.

2 MANAGER V ŠPORTU

V svetu, kjer informacije in podatki narekujejo tempo dela, kjer se v znanju zrcalita razvoj in napredek, kjer so naše sposobnosti edini vir našega uspeha, se pojavlja potreba po osebi, ki združuje bistvo poslovnega preživetja. Svet posla zahteva popolno predanost, pričakuje od nas več, kot smo sposobni, hitreje moramo ne samo misliti, temveč tudi opraviti stvari. Človek preprosto nima več časa, zmanjka mu virov ali ne zmore več vsega narediti, če se ne organizira in vpelje takšnega načina dela, ki mu to omogoča 101-odstotno. Če smo že na takšnem položaju, moramo biti na to tudi pripravljeni, prevzeti moramo odgovornost in opraviti delo čim bolje. Temu ni kos vsakdo. Če se ozremo naokoli, jih tudi ni veliko, ki so pripravljeni sprejeti velike žrtve. Ne, to so le redki, ki jim je v življenju dano in priučeno, da so se pripravljeni spopasti s takšnim načinom dela. Kakšni si želijo tega, a enostavno ne zmorejo. Šugman et al. (2006) so mnenja, da ne smemo obupati že takoj na začetku, saj obstaja več ravni managementa, s tem pa tudi več ravni managerjev.

Zakovitosti managementa veljajo tudi v športnem managementu. Prav tako se sposobnosti in lastnosti managerjev na splošno zrcalijo pri športnih managerjih, ampak s to razliko, da morajo športni managerji povezovati dve, v odnosu različni področji. V mislih imamo športno dejavnost s svojo raznoliko naravo, in poslovno plat, ki kaže zakonitosti ekonomske znanosti. Posel, ne glede na vsebino, je postal tako specializiran in kompleksen, da je z vidika uspešnosti in dolgoletnega obstoja nujen pristop k takšnemu načinu dela. Odkar je športna dejavnost postala (dober) športni posel, se je pojavila tudi potreba po športnih managerjih (Šugman et al., 2006).

Razvoj športnega managementa v Sloveniji je še bolj v povojih, pojavljanje športnih managerjev pa šele v "rasti". Pred petnajstimi leti smo se rešili socialistične ureditve športa, zdaj pa pospešeno stremimo k zahodnemu modelu.

V Sloveniji športni managerji še nimajo tradicije, saj okoli 80% športnih organizacij deluje na osnovi prostovoljstva, v njih pa delujejo managerji, večina kot volonterji. Nosan (1999) pravi, da je vloga managerjev "obrnila list" in postavila managerje na mesto, kjer prevzemajo nase velikansko odgovornost in tudi tveganje. Niso pa hkrati tudi ustrezno nagrajeni, saj so vedno potisnjeni v skupino (kolektiv), kjer se skriva njihova (ne)uspešnost. To pa ne vodi k spodbujanju boljših poslovnih rezultatov, saj niso individualno izpostavljeni. Dober sistem nagrajevanja je eden ključnih in temeljnih dejavnikov za boljšo poslovno uspešnost organizacije (Šugman, et al., 2006).

Nosan (1999) je v raziskavi "kako postati vrhunski manager" pokazal, da "sposobneža" sestavljajo 2/3 izkušenj, petina dobrih sodelavcev in le desetina izobrazbe. Omenjena raziskava navaja 67 sposobnosti, ki naj bi jih imel vrhunski manager, zato ni dvoma, da je do stopnje vrhunskega managerja potrebnih kar od 15 do 20 let trdega dela in med drugim tudi spreminjanja osebnosti. Proces spreminjanja je predvsem posledica negativnih izkušenj in opazanj pri svojem delu. Managerji se zavedajo svojih lastnosti in sposobnosti, ki negativno vplivajo na uspeh. Med temi izstopajo pomanjkanje etike in vrednot, nesposobnost prilagajanja, nezanimanje za osebnostni razvoj, slaba organiziranost, težave z doseganjem ciljev, neosebni odnos do drugih ipd. Vsekakor pa managerji na svoji poti naredijo več napak kot kdorkoli drug. Podobno je s prevarami. Za prvič je kriva druga stran, za drugič pa smo krivi sami. Iz tega sledi, da moramo vsako situacijo natančno preučiti in iz nje izvelči čim več dobrega, pa tudi slabega. Kar je dobro, moramo ponavljati, slabemu pa se izogniti oz. spremeniti v dobro. Kot so že povedali Šugman et al. (2006) so težke situacije prvi korak k novim priložnostim, zato tudi napake služijo kot korak k dobremu delu.

Po Možini et al. (1994) je usmerjanje človeških in materialnih virov ter vodenje oddelka in organizacija delo managerja. Managerji se od drugih delavcev, ki so vključeni v proces, razlikujejo po oceni svojega dela, v katero spada tudi kako uspešno opravljajo drugi delo in v kakšni meri so postavljeni cilji doseženi. Kakovost managerjev spoznamo po številu talentov, ki jih imajo okoli sebe. Manager mora določiti načrte dejavnosti, s katerimi bi najučinkoviteje in najuspešneje dosegel postavljene cilje organizacije in si pri tem pomagati s sodelavci, od katerih je vsak kvalificiran za posamezne naloge.

Šugman et al. (2006) so opredelili športne managerje kot delavce v športu, ki se ukvarjajo izključno s športnim managementom. Pri športnem managerju naj bi bilo strnjeno znanje športne in ekonomske znanosti, ravnanje s človeškimi viri na obeh področjih, kar daje dinamičnost načinu življenja športnega managementa in tudi posebnost. Delujejo lahko v športni organizaciji, so managerji športnih objektov, zastopajo športnika, športni klub ipd.

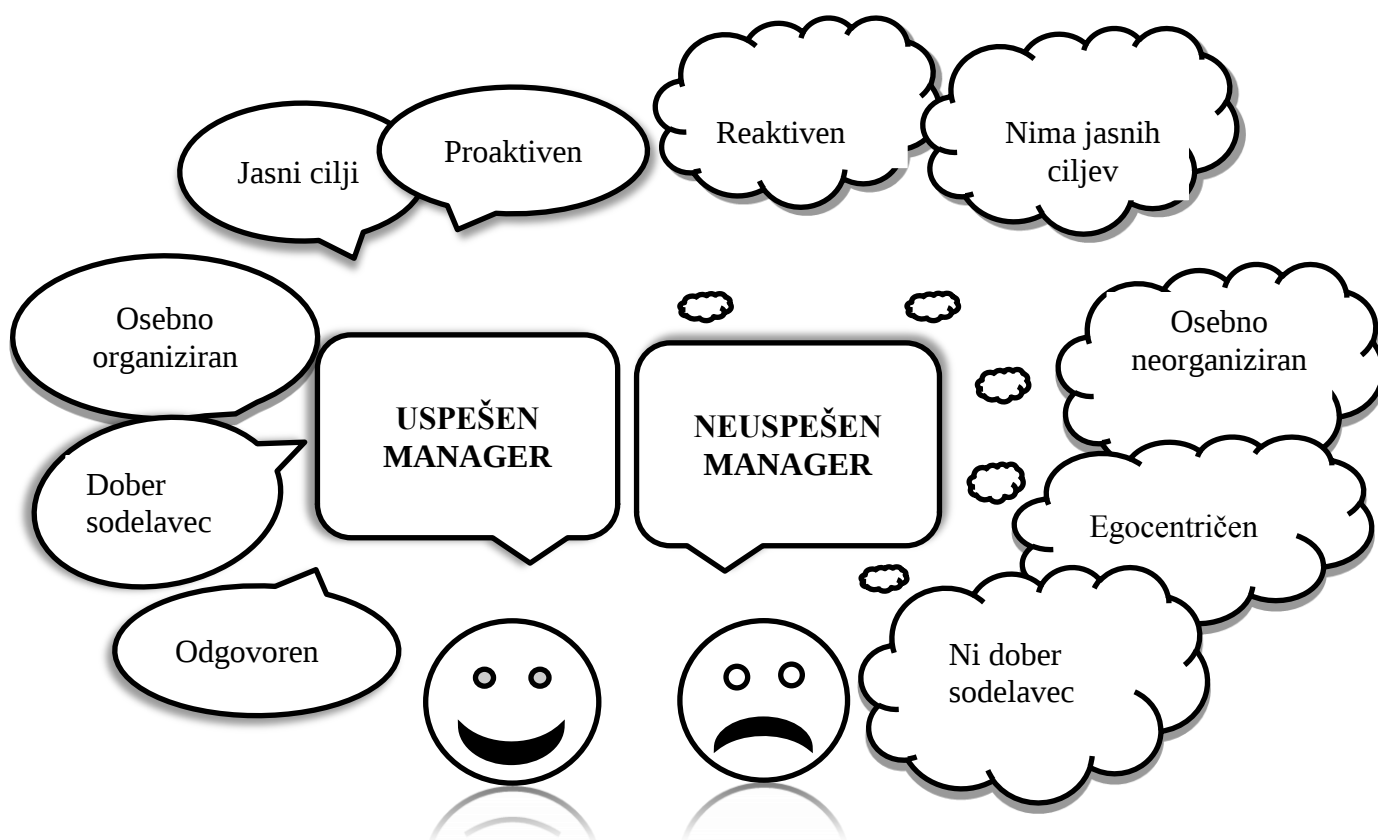
Retar (1992) športnega managerja vidi kot povezovalca na lokalni in globalni ravni, ki mora poznati in razumeti športnika, trg, finance, pravo, družbo itn. Gre za kombinacijo znanj, sposobnosti, hotenja in zmožnosti, ki so potrebna za učinkovito sprejemanje odločitev na pristojnih področjih.

Manager v športu mora biti v svojem vedenju odločen in mora zaupati v svoje sposobnosti ter v pravilnost svojega ravnanja. Pomaga si z dejstvi in se na podlagi njih tudi odloča. Manager ne sme sprejemati odločitev samo na podlagi dejstev, temveč mora sprejemati prave odločitve in pravilno izvajati delo.

2.1 Kdo je manager v športu?

To so strokovnjaki v športu, ki se ukvarjajo izključno s športnim managementom. To naj bi bila oseba, ki povezuje veliko količino znanj in sposobnosti, od športnih in ekonomskih znanj, do ravnanja s človeškimi viri. Vse to daje načinu življenja športnega managerja dinamičnost in posebnost. Tako kot so različne športne dejavnosti, so različni tudi športni managerji. Le ti lahko delujejo v športni organizaciji, so managerji športnega objekta, lahko pa zastopajo športnika, športno društvo ipd. Glede na njihovo vlogo v športnem managementu in mnenja mnogih delavcev na področju športnega managementa (Chelladurai, 2001) menimo, da so managerji zelo potrebni za poslovanje športne dejavnosti. Odlikujejo jih specifične sposobnosti, ki jih potrebujejo za managerje športnega managementa (Šugman et al., 2006). Na Sliki 2 vidimo lastnosti uspešnega in neuspešnega managerja.

Slika 2: Lastnosti uspešnega in neuspešnega managerja



Vir: R. Šugman et al., Športni menedžment, 2006, str. 265.

2.2 Izobraževanje managerja v športu

Obvladovanje sprememb v športnem managementu ni nekaj danega, temveč naučenega. Delavce v športnem managementu imenujemo športni managerji, ki morajo povezovati ter obvladati različne vrste znanja, imeti morajo raznovrstne sposobnosti in se odlikovati na vseh področjih. Po Bednariku (1998) njihovo izobraževanje pomeni izobraževanje tistih, ki izvajajo management, s pomočjo znanja o športnem managementu skozi strateške, organizacijske in kontrolne aktivnosti, s katerimi upravljajo športnike, športne objekte in strokovne delavce v športu ter vse druge športne aktivnosti. Od Šugmana et al. (2006) lahko izvemo, da program športnega managementa v svetu izvajajo športne fakultete, ki se povezujejo v različna združenja (Evropsko združenje športnega managementa – ESMC, Severno ameriško združenje športnega managementa – NASSM, Japonsko združenje športnega managementa – JSSM) ter izdajajo svoje revije. S šolanjem športnega managementa v Evropi lahko študent pridobi evropsko univerzitetno diplomo športnega managementa (European University Diploma of Sport Management – EUDSM) in diplomanti se povezujejo v Evropsko asociacijo športnega managementa (European Association for Sport Management – EASM). V Sloveniji se lahko za managerja v športu kandidati izšolajo na Ekonomski fakulteti v Ljubljani, na podiplomskem študiju Management v športu.

V okviru magistrskega programa Management v športu bodo študentje dobili odgovore na vprašanja, kot so: v katero smer gre razvoj slovenskega športa, kako so organizirani slovenski šport in športne organizacije, kateri so največji problemi managementa v športnih organizacijah in kako se z njimi spopasti, kako tržiti športne proizvode in storitve, kako zagotoviti vire za financiranje športnih organizacij itd. Pridobili bodo znanja in spretnosti, s katerimi bodo lahko uspešno usklajevali delo sodelavcev pri doseganju ciljev športne organizacije in se razvili v uspešnega in družbeno odgovornega vodjo. Ob zaključku študija bodo študentje sposobni razvojno razmišljati in reševati kompleksna vprašanja tako znotraj športne organizacije, kot tudi v njenem okolju. Tabela 1 prikazuje prepletenost managerskih nalog, sposobnosti in vlog.

Tabela 1: Prepletenost managerskih nalog, sposobnosti in vlog

NAČRTOVANJE	Konceptualne sposobnosti	Komunikacijske spretnosti	Pregledovanje Posredovanje Podjetništvo
ORGANIZIRANJE			Reševanje Razdeljevanje Pogajanje
VODENJE	Medosebne spretnosti		Vodenje
VREDNOTENJE	Tehnične spretnosti		Predstavljanje Povezovanje Zastopanje

Vir: R. Šugman et al., Športni menedžment, 2006, str. 152.

Osnovne naloge športnega managerja, njegove managerske sposobnosti in managerske vloge so enake kot pri drugih vrstah managerjev. Športni management sestoji iz načrtovanja, organiziranja, vodenja in vrednotenja. Te naloge zahtevajo konceptualne, medosebne, tehnične in komunikacijske spretnosti. V izvrševanju teh nalog pa manager prevzema različne medosebne vloge, informacijske vloge in vloge odločanja. Zgoraj omenjene naloge predstavljajo abecedo izvajanja procesa managementa in Možina et al. (1994) opredeljujejo te naloge kot delovni proces vseh nalog in aktivnosti, ki jih zaposleni opravljajo. Gre za usklajevanje virov. Oporne točke moramo vedno na novo ustvarjati in zato nam sprotni rezultati dobro služijo. V ozadju pa se Keenanova (1996) sprašuje:

- kaj želimo doseči (načrtovanje),
- kako uresničimo svoj načrt (organiziranje),
- kako drugim naročimo, kaj naj delajo (vodenje) in se nato prepričamo
- ali so naloge opravljene (nadzorovanje).

Športni management je zelo dinamičen, kompleksen, nepredvidljiv in specifičen proces, zato poleg teh osnovnih nalog managementa obstajajo še druge.

Manager v športu mora obvladati tako ekonomske kot tudi športne znanosti iz področja na katerem deluje. Vso pridobljeno znanje naj bi uporabil za čim boljše in čim bolj učinkovito izpolnjevanje zastavljenih ciljev.

Obvladovanje sprememb v športnem managementu ni nekaj danega, temveč naučenega. Športni managerji morajo povezati ter obvladati različna znanja. Imeti morajo raznovrstne sposobnosti, se odlikovati na vseh področjih ipd. Po Bednariku (1998) njihovo izobraževanje pomeni izobraževanje tistih, ki izvajajo management s pomočjo znanja o športnem managementu skozi strateške, organizacijske in kontrolne aktivnosti, s katerimi

upravljajo športnike, športne objekte in strokovne delavce v športu ter vse druge športne aktivnosti.

Bednarik (1998) meni, da naj bi študentje v šolanju športnega managementa pridobili znanje o tem, kako:

- optimalno zadovoljiti cilje udeležencev v športu (športniki, občinstvo, športni delavci),
- optimalno uresničiti efektivno kooperacijo med volonterstvom in profesionalnostjo,
- ustvariti sprejemljivo porazdelitev družbenih in individualnih stroškov za vse udeležence v športu.

Skozi daljše obdobje se človek oblikuje in pridobiva izkušnje ter prepotrebno samozavest za izpolnjevanje ciljev, zato je samoizobraževanje zelo pomembno. Spoznavanje samega sebe in to ne zgolj na profesionalnem področju, je ključ do želenega uspeha. Zadovoljstvo, ki ga človek čuti ob pravkar doseženem uspehu, je močna motivacija. Dober manager se mora odzvati na poraz, ga preučiti, da vidi kje je bila storjena napaka ter iz tega potegniti ugotovitve, da se takšne napake ne bi več pripetile.

2.3 Vloga managerja v športu

Pri managerju v športu je bistvenega pomena, da se vse naloge splošnega managerja priredijo in postavijo v športno okolje. Glede na to, da delovanje znotraj športa zahteva nekoliko drugačen pristop k reševanju problemov, se mora športni manager tega dobro zavedati. Možina (1994) je mnenja, da mora manager v športu najprej osvojiti osnovne principe managementa, za uspešno delovanje pa se zanj zahteva še znanje o športu in ljudeh, ki delujejo znotraj te panoge. Uspešen manager v športu mora imeti znanje in močan občutek za posel in šport. Brez obojega je njegova uspešnost nemogoča. Slika 3 prikazuje kakšne vloge ima manager.

Slika 3: Vloge managerjev

INFORMIRANJE	- pregledovanje - posredovanje - predstavništvo
ODLOČANJE	- povezovanje - reševanje - razdeljevanje - pogajanje
VODENJE LJUDI	- zastopništvo - voditeljstvo - povezovanje

Vodenje ljudi lahko imenujemo tudi medosebne vloge. Te vsebujejo odnose med ljudmi. Managerji se vedejo različno glede na to, ali nastopajo kot zastopniki, voditelji ali povezovalci.

Kot zastopniki zastopajo organizacije v javnosti ob podpisovanju dokumentov, raznih svečanostih oz. drugih simboličnih dejavnostih. Vidiki voditeljske vloge so lahko: kadrovanje, uvajanje, usposabljanje, ocenjevanje zaposlenih ter njihovo promoviranje. Ostali vidiki pa so še: dajanje pomoči, reševanje problemov, ustvarjanje vizije, razvoj posameznika in organizacije.

Managerji v športu se, glede na obseg športa kot dejavnosti, pojavljajo v različnih vlogah, Bartoluci (2003) navaja, da se največkrat pojavljajo kot:

- glavni managerji – direktorji,
- športni direktorji,
- direktorji različnih sektorjev športne organizacije,
- direktorji reprezentance,
- direktorji športne šole,
- tajniki,
- poslovni tajniki,
- trenerji managerji,
- javni delavci v športu.

Adizes (1996) je opredelil štiri vloge managerja z vidika uspešnosti in učinkovitosti poslovanja organizacije. Managerja vidi kot proizvajalca, administratorja, podjetnika in integratorja. Proizvajalec omogoča boljše rezultate kot konkurenca in ima sposobnost, da ugotovi, kako se dosežejo končni cilji. Administrator je upravitelj, ki načrtuje, koordinira, nadzira ter poseduje veliko znanja. Podjetnik je sposoben presoјati in spreminjati cilje in sisteme za doseganje rezultatov. Integrator pa svoje cilje usklajuje s skupinskimi, tako da je skupina sposobna delovati enovito in samostojno. Manager, v katerem so strnjeni vsi štirje tipi, deluje kot strokovni tim, optimalno pa je, da se odlikuje v enem tipu, medtem ko je pri ostalih na zelo visoki ravni.

Pri povezovanju manager povezuje organizacije z okoljem. Za uspešno delovanje mora biti vsak del organizacije dobro povezan z njenimi drugimi deli in z okoljem.

Informiranje. Za pridobitev pomembnih informacij, si mora manager ustvariti mrežo stikov.

Pregledovanje sestoji iz iskanja, pridobivanja in pregledovanja informacij. Da bi pridobili potrebne informacije, morajo managerji stalno pregledovati svoje delovno okolje.

Posredovalna vloga se nanaša na posredovanje informacij članom organizacije. Manager lahko nekatere informacije posreduje v originalni obliki, druge pa je treba ustrezno

predelati, da jih bodo zaposleni razumeli. Uspešen manager mora natančno premisliti kaj in koliko informacij potrebuje zaposleni v določeni situaciji.

Predstavništvo pa sestoji iz dajanja ustreznih informacij drugim, predvsem zahtevam javnosti. Predstavništvo postaja čedalje pomembnejša vloga, nenazadnje zaradi tega, ker mediji, javnost, institucije in drugi terjajo veliko informacij.

Odločanje. Managerji uporabljajo informacije za odločanje o tem, kdaj in kako pripraviti organizacijo za nove cilje in akcije. Med vsemi naštetimi vlogami je odločanje najbolj pomembno.

Podjetniška vloga sestoji iz načrtovanja in izvajanja novega programa ali dejavnosti. Na vsaki ravni organizacije mora biti čim bolj učinkovita dejavnost načrtovanja novih zamisli, ustreznih sprememb, projektov oziroma novih nalog. Ob načrtovanju je potrebno tudi izvajanje.

Reševanje se nanaša na reševanje problemov in odpravljanje motenj v organizaciji. V vsaki organizaciji prihaja do kriz, nasprotij, problemov, motenj (stavke, nezadovoljstvo zaposlenih, odhod ključnih kadrov, poneverbe in drugo). Te pojave mora reševati odgovorni manager.

Razdeljevanje se nanaša na odločanje med nasprotujočimi si zahtevami glede virov. Tovrstna vloga managerja je ključna pri pripravljanju strategije in s tem povezanimi redkimi oziroma kritičnimi viri.

Pogajanje se nanaša na iskanje skupnega dogovora. Pogajalska vloga je tesno povezana z razdeljevanjem. Manager se srečuje s posamezniki ali skupinami, ki imajo različna mnenja in skuša z njimi doseči dogovor. Pogajalska vloga je sestavni del managerjevega dela.

2.4 Kompetence managerja v športu

Zmožnost uporabe znanja, sposobnosti, osebnostnih lastnosti, izkušenj in motivacije, da na svojstven način učinkovito opravimo pričakovano delo ali vlogo po Retar, Plevnik in Kolar (2013) imenujemo kompetence v športnem managementu.

Upoštevajoč teorijo o prevladujočem konceptu managementa, lahko seznam delovnih aktivnosti športnega managerja razdelimo na štiri ključne poslovne ali bolj organizacijske funkcije managementa: načrtovanje, organiziranje, izvajanje in nadzorovanje ter za vsako funkcijo opredelimo najbolj značilne kompetence.

UČINKOVITO NAČRTOVANJE

Športni manager:

- zna načrtovati finančne in človeške vire,
- obvlada administrativne in organizacijske naloge v zvezi z načrtovanjem procesa športnega treniranja in delovanja ter poslovanja športne organizacije,
- pri načrtovanju poslovnih procesov produkcije športnih storitev upošteva razvojne značilnosti, sposobnosti in zmogljivosti športnikov,
- obvlada načela in postopke za načrtovanje procesa delovanja zasebne ali javne ter javno – zasebne športne organizacije, tako profitne kot neprofitne,
- pri načrtovanju upošteva trajnostni razvoj, etična merila ter moralne vrednote in
- je sposoben načrtovati svoj profesionalni razvoj.

UČINKOVITO ORGANIZIRANJE

Športni manager:

- obvlada načela in postopke za organiziranje trenažnega športnega in poslovnega procesa,
- zna učinkovito organizirati športno organizacijo kot športni direktor ali predsednik tako profitne kot neprofitne športne organizacije,
- prepoznava nadarjene športnike in prilagaja delo njihovim posebnostim in
- z drugimi športnimi organizacijami in institucijami vzpostavlja partnerski odnos v športnem in poslovnem okolju. .

UČINKOVITO VODENJE

Športni manager:

- obvlada in smiselno uporablja različne načine spodbujanja in usmerjanja ter nagrajevanja sodelavcev,
- je sposoben prevzemanja odgovornih funkcij v različnih športnih združenjih,
- komunicira in spodbudno sodeluje s sodelavci,
- sodeluje s ključnimi deležniki,
- na športnem področju vzpostavlja partnerski odnos z različnimi strokovnjaki,
- dobro pozna, razume in upošteva okvire delovanja športne organizacije,
- izkorišča priložnosti za stalno strokovno izpopolnjevanje,
- seznanja se z dosežki ved, pomembnih za svoje poklicno delovanje in
- je usposobljen za tvorno sodelovanje v raziskovalnih projektih, namenjenih razvoju in izboljševanju kakovosti poklicnega dela.

UČINKOVITO NADZOROVANJE

Športni manager:

- daje konstruktivno povratno informacijo in na primeren način obvešča vse deležnike o poslovnih rezultatih,
- je odprt za povratne informacije in nasvete v svojem poklicnem okolju,
- je sposoben analizirati dobre in šibke strani svojega vodstvenega dela,
- je odgovoren sodelavcem, okolju, družbi za izide svojega dela,
- razume in se zavzema za uresničevanje poslovnih ciljev,
- je sposoben kritičnosti in samokritičnosti in
- razume etične in strokovne obveznosti športnega managementa.

Kot osnovni problem slovenskega športa Jurak (2006) in Bednarik (1998) izpostavljata dejstvo, da se z managementom športnih organizacij v večini ukvarjajo prostovoljci, ki nimajo ustreznih strokovnih znanj. Več kot tretjina prostovoljnih delavcev v športu nima ustrezne strokovne izobrazbe.

Na podlagi spoznanj je Jurak (2006) povzel, da povprečni slovenski športni manager usklajuje delo različnih ljudi, ki ga opravlja večinoma prostovoljno. Z managementom se ukvarjajo zlasti predsedniki športne organizacije, sledijo jim sekretarji in drugi delavci v športni organizaciji, med katere se uvrščajo trenerji, tajniki in blagajniki. Struktura managerskega kadra v športnih organizacijah je zelo heterogena, tako po njihovih vlogah v organizacijah, kakor tudi po izobrazbi in izkušnjah.

Drug pomemben problem predstavlja ugotovitev, da v Sloveniji še nismo dosegli strokovnega dogovora o ključnih kompetencah managerjev, ki delujejo v športu, ker je to področje slabo raziskano in, ker nekateri strokovnjaki ne odobravajo na kompetencah temelječega pristopa, saj mu očitajo predvsem preveč tehnicistično obravnavo poklica, ki da ne zajame celovitosti njihovega dela.

Za tretji problem je značilno, da slovenski dodiplomski študijski sistem praviloma ne izobražuje študentov za pridobivanje naziva športni manager, prav tako ne obstaja sistem stalnega strokovnega usposabljanja za pridobivanje in poglobljanje kompetenc na področju športnega managementa.

Slovenski športni managerji so v anketi, ki jo je oblikoval Retar (2015) kot najpomembnejše kompetence določili: sposobnost uporabe znanja v praksi, osnovno znanje športne stroke, osnovno znanje s področja managementa, razvijanje pozitivnega delovnega okolja ter organiziranje dela in delegiranje nalog.

Iz Tabele 2 so razvidni odgovori na vprašanje, kateri so najprimernejši načini razvijanja kompetenc za management v športu.

Tabela 2: Najprimernejši načini razvijanja kompetenc za management v športu

K razvoju kompetenc nadzorovanja najbolj prispevajo:	K razvoju kompetenc vodenja najbolj prispevajo:	K razvoju kompetenc organiziranja najbolj prispevajo:	K razvoju kompetenc načrtovanja najbolj prispevajo:
praksa, izmenjava primerov dobre prakse, izkušnje (50,6%)	praksa, izmenjava primerov dobre prakse, izkušnje (57,6%)	praksa, izmenjava primerov dobre prakse, izkušnje (54,1%)	praksa, izmenjava primerov dobre prakse, izkušnje (36,5%)
nadaljnje izobraževanje in usposabljanje (23,5%)	nadaljnje izobraževanje in usposabljanje (16,5%)	nadaljnje izobraževanje in usposabljanje (14,1%)	nadaljnje izobraževanje in usposabljanje (29,4%)
samoizobraževanje (literatura, internet, strokovni pogovori itd.) (10,6%)	samoizobraževanje (literatura, internet, strokovni pogovori itd.) (10,6%)	samoizobraževanje (literatura, internet, strokovni pogovori itd.) (12,9%)	samoizobraževanje (literatura, internet, strokovni pogovori itd.) (17,6%)
drugo	drugo	drugo	drugo

Vir: I. Retar, *Kompetence športnega menedžerja*, 2015, str. 23.

Iz pridobljenih empiričnih spoznanj, je Retar (2015) prišel do zaključka, da so za slovenske športne managerje najpomembnejše specifične kompetence predvsem razvijanje pozitivnega delovnega okolja, predstavljanje strokovne in moralne avtoritete ter ustrezno organiziranje in delegiranje nalog. Prav tako so jim zelo pomembne splošne kompetence, kot so sposobnost sodelovanja z ljudmi, uporaba pridobljenega znanja v praksi in sposobnost ustvarjanja novih idej. Na podlagi splošnih kompetenc uspešnost slovenskih managerjev najbolj pojasnjujejo faktorji ustvarjalnosti, raziskovalnega znanja, znanja managementa, znanja športne stroke in sposobnosti dela z ljudmi. Splošne kompetence dopolnjujejo specifične kompetence s faktorji poslovnih – organizacijskih znanj in sposobnosti, finančno – tržnih znanj, sposobnosti uravnavanja odnosov z okoljem, ravnanja z ljudmi in ravnanja s športniki.

2.5 Osebnostne lastnosti managerja v športu

Osebnostne lastnosti zelo pomagajo managerju na poti do uspeha. Svojo osebnost mora oblikovati tako, da je uspešen pri svojem delu. Kot strokovnjak, manager sodeluje z drugimi strokovnjaki, saj v sodobnem svetu le skupinsko delo prinaša uspehe.

Lipičnik (1998) je osebnostne lastnosti opredelil kot vrline, ki se ovrednotijo v reakciji. Pri tem ni tako pomembno "kdo je", ampak "kaj lahko naredi" in kaj manager "želi narediti".

Dober manager mora svoje delavce ceniti in upoštevati. Skrbeti mora za trg, kapital in okolje, biti mora dovzeten za človeške rezerve in potencialne organizacije. Ena izmed lastnosti takšnega managerja je ekstravertiranost, kar mu omogoča razvijanje razmerja z drugimi. Biti mora predvidljiv, zato je dobro, če ima razvito intuicijo. Na podlagi vseh informacij mora odločati jasno, končno in z ustrezno mero kritičnosti ter neodvisnosti od drugih.

Uspeh gradi na podlagi izkušenj, osebnih poznanstev in etičnosti ter njegovega znanja o športni in ekonomski znanosti, psihologiji, pogajalskih sposobnosti ipd. Biti mora iskren, verodostojen, samozavesten, znati mora nastopati in izžarevati moč.

V poslu ni prostora za napake, zato mora manager v športu v čim večji meri odpraviti negativne lastnosti in v ospredje postaviti pozitivne.

2.5.1 Etika in morala managerja v športu

Vsaka civilizacija ima svoja pravila, vrednote pravil, merila, po katerih se ravna. Namen teh pravil je ravnovesje, ki omogoča normalno življenje. Če želi skupnost oz. organizacija uspešno delovati, mora upoštevati določena pravila. V kolikor želimo imeti sistem, po katerem bomo delali, morajo obstajati pravila, ki naj bi temeljila na iskrenosti, poštenosti, pozitivni energiji, skladnosti ipd. Takrat lahko govorimo o etiki in morali.

Etika v managementu je po Šugman et al. (2006) filozofija morale. Morala managementa obsega pravila za odločanje in ravnanje managementa v skladu z etiko. Z etiko lahko določeno zadevo opredelimo kot dobro ali slabo, glede na to, kakšen učinek in posledice prinaša.

Pravila o etičnem in moralnem odločanju so, kot navajajo Šugman et al. (2006), stvar posameznika, organizacije, družbe oz. kakršne koli druge skupnosti. Ne moremo govoriti o strogo zapisanih pravilih, ki naj bi jih vsi spoštovali, saj imajo to nalogo le zakoni. Vsi, ki delujejo po kodeksu, morajo upoštevati splošna in specifična načela, ki so zapisana v njem. V našem primeru po kodeksu športnih managerjev. Neupoštevanje načel, zapisanih v kodeksu, lahko prinese le kratkoročno korist, na dolgi rok pa se nepoštenost ne izplača, saj ostali to hitro opazijo in te izločijo iz igre.

2.5.2 Ključni elementi uspešnega poslovanja managerja v športu

Manager v športu mora za izbiro najboljše poti za doseg ciljev uporabiti vse razpoložljive vire. Od njegovega znanja in sposobnosti pa je odvisno kako jih bi izkoristil. Gutalj (2009) navaja, da bi manager v športu moral biti strokovnjak, voditelj in etična osebnost, zato morajo biti njegove odločitve uspešne in učinkovite. Poleg tega je pomembno, da je manager zrel človek, ki zna usmerjati in voditi ljudi okoli sebe, sprejemati odločitve, jih utemeljiti in izpeljati. Managerju mora biti več do uspeha kot do tega, kaj je po funkciji.

Poglavitne dejavnike za uspešno delovanje managerjev v športu prikazuje Tabela 3.

Tabela 3: Ključni dejavniki za uspešno delovanje managerja v športu

POGLAVITNI DEJAVNIKI	LASTNOSTI
IZOBRAŽEVANJA	- uradna izobrazba - samostojno izobraževanje - poznavanje ekonomije - obvladovanje pravne znanosti - upravljanje s človeškimi viri - povezava različnih znanj
NALOGE	- planiranje - organizacija - upravljanje - nadzor
KOMUNICIRANJA	- tržna komuniciranja - poslovni sestanki - poslovni razgovori - pogajanje - nastop in predstavitev
OSEBNE LASTNOSTI	- karakter - temperament - ostale spretnosti: * sposobnost organiziranja * redna dosega rezultatov * potrpljenje * dostopnost * zanos * zahtevnost * sposobnost poslušanja * pravočasnost * zaupanje vase * sposobnost motivacije
UPRAVLJANJE S ČASOM	- boljša uporaba časa - optimalna izraba časa - dosledno obvladovanje časa

Vir: M. Koligar, Vloga managerja v vrhunskem športu Slovenije, 2009, str.31.

2.5.3 Obvladovanje časa

Od posameznika je odvisno, kako porabi in čemu nameni 24 ur dnevno. Lahko bi rekli, da je čas dragocenejša dobrina od denarja. Čim boljša poraba časa nam predstavlja dragocen kapital. Čas si je potrebno vzeti za nekaj, kar mi hočemo, pa naj bo to za delo, igro, razmišljanje ipd. Zaradi pomanjkanja časa vsak manager v delovnih operacijah občuti stres. V športni industriji se je potrebno istočasno ukvarjati z mnogimi nasprotujočimi zahtevami ljudmi, ki zastopajo različna stališča, imajo različne zahteve, od managerjev pa pričakujejo, da jih bodo v največji meri upoštevali. Zato večkrat prihaja do stresnih situacij.

3 ŠPORTNI MANAGER IN ZASTOPNIK

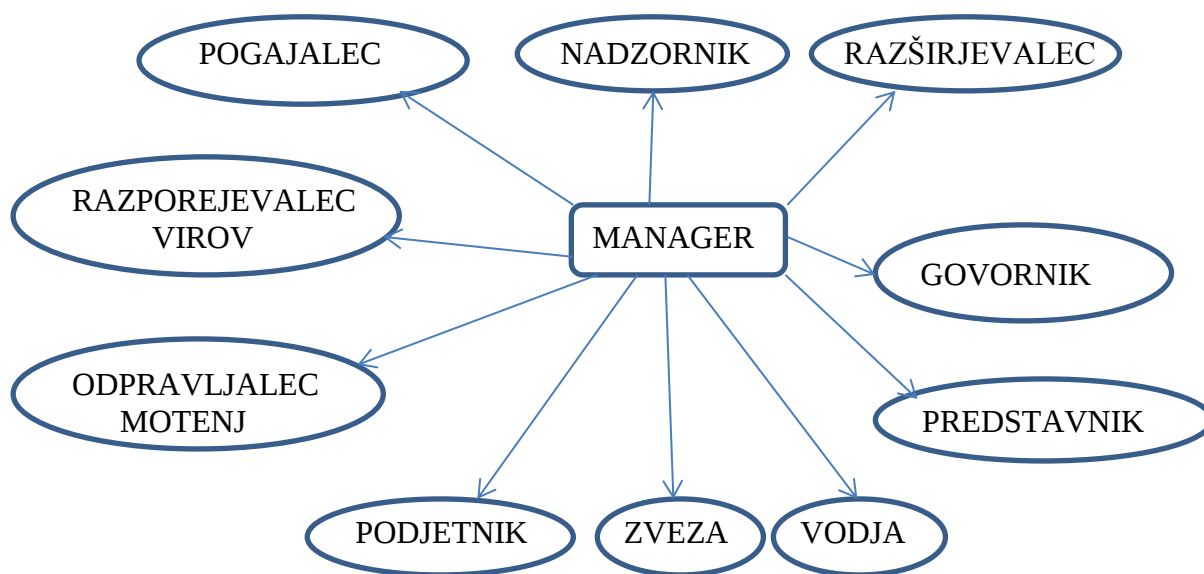
3.1 Kdo je manager in kdo zastopnik v športu?

Vačun (2009) navaja, da športni manager v osnovi opravlja enako delo kot manager v ostalih organizacijah, le da je opredeljen in usmerjen na področje športne aktivnosti. Potreba po športnih managerjih se je pojavila zaradi vedno večjega priliva kapitala v šport in obsega dejavnosti, ki zahtevajo ustrezen management. Zato mora športni manager obvladati tako športna znanja, kot tudi poznavanje ekonomije. Dejavnost športnega managerja je razdeljena na več osnovnih področij:

- vodenje organizacije,
- upravljanje z objekti,
- zastopanje športnikov.

Kot navajamo, je eden osnovnih ciljev naše študije razdelitev in utemeljitev delovanja managerja na eni strani in pa zastopnika na drugi strani. Pri **športnem managerju** gre za bistveno širše delovanje. Področje delovanja je vodenje športnih organizacij, objektov, društev itd. Osnovna vrednota športnega managerja naj bi bila pripadnost enemu klubu oz. eni organizaciji. V opisu svojih nalog ima lahko tudi kadrovanje igralcev in strokovnega kadra. Delovanje **športnega agenta oz. zastopnika** pa je posredništvo med igralcem in klubom ali med strokovnim kadrom in klubom. Področje delovanja je praviloma zastopanje interesov športnikov, lahko pa deluje tudi v obratni smeri – išče igralce za določen klub oz. klub, ki njegove storitve naroči. Slika 4 prikazuje naloge managerja, Slika 5 pa naloge zastopnika.

Slika 4: Naloge managerja



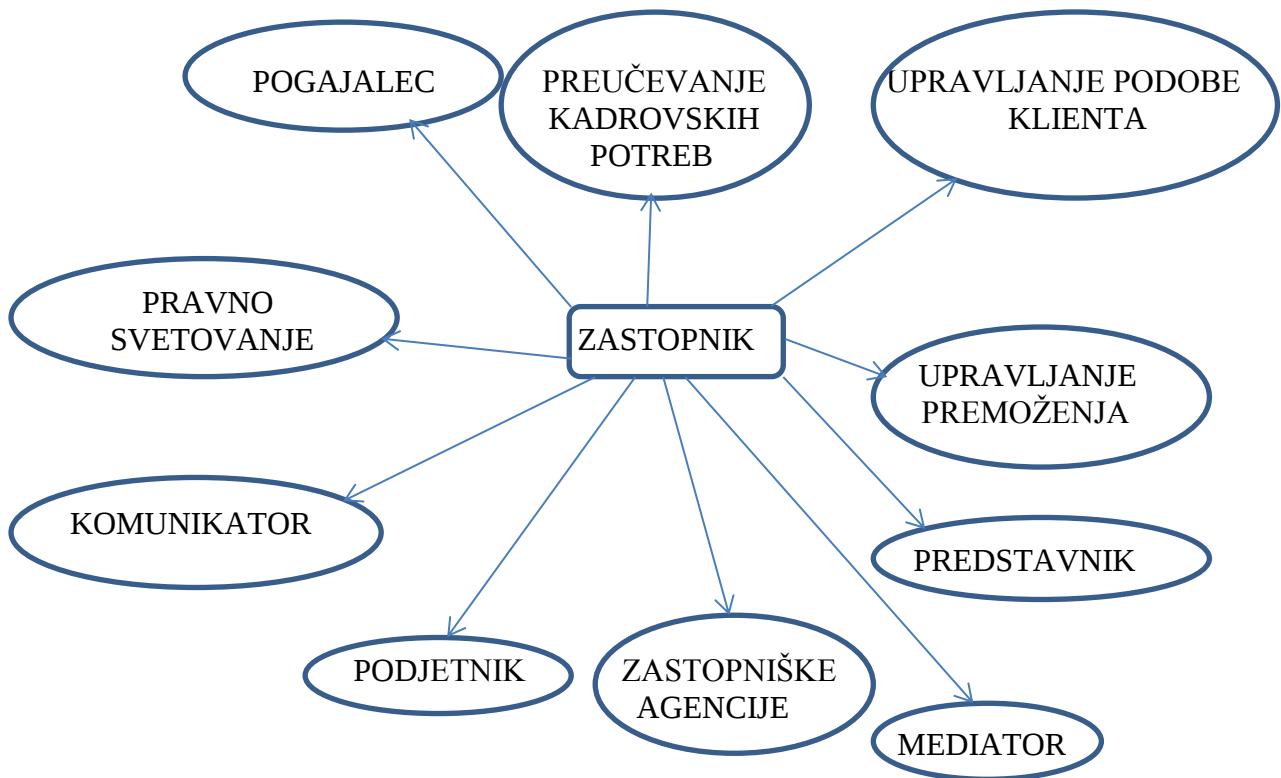
Vir: H. Mintzberg, *Mintzberg on management – Inside our strange world of organizations*, 1989, str. 52

Managerji so povezovalci med športno dejavnostjo in poslovnim delom. V procesu managementa v športu športni rezultat predstavlja produkt. Zelo pomembno je, kako to vrednost managerji v športu uporabijo in z njo upravljajo ter tako stremijo k končnemu cilju, športni in poslovni uspešnosti kluba.

Manager v športu je še najbolj podoben in primerljiv z managerjem nekega podjetja. Šport je postal eden izmed najmočnejših industrij, kjer se vrti velika količina denarja, zato se lastnosti, naloge in temeljne funkcije med managerjem v podjetju in managerjem v športu praktično ne razlikujejo. V Sloveniji so managerji nekega športnega kluba največkrat bivši športniki, ki so si v procesu svoje kariere ustvarili dobro ime. Tako za svoj klub predstavljajo dobro blagovno znamko in posledično pod svoje okrilje lažje privabijo nove okrepitve.

Bednarik (1998) meni, da mora biti manager v športu samozavestna in obenem odločna oseba, ki zaupa v svoje sposobnosti ter zmožnosti. Popolnoma se mora prilagajati navodilom lastnikov kluba ali organizacij in zaupati v svoje sposobnosti ter verjeti v svoje znanje. Če gre za klub, mora zasledovati javni interes. Od športnega managerja se pričakuje ustrezna izobrazba in/ali usposobljenost, ustrezne kompetence, primerne osebnostne lastnosti in vedenjske značilnosti. Njegov značaj in lastnosti so zelo pomembne, kajti komunikacijske veščine so tiste, ki dodatno pripomorejo k vrednosti samega dela. Ne smemo pa pozabiti niti na poslovno etiko, saj v športu vladajo posebne zakonitosti, kjer sta korupcija in nepoštenost še posebno nezaželeni tematiki.

Slika 5: Naloge zastopnika



Zastopnik v športu sicer zasleduje finančne vidike prestopa športnika, praviloma pa bi moral usmerjati tudi vsestranski razvoj športnika in hkrati iskati sinergijske učinke zastopanja; skratka ustrezne koristi za tistega, ki ga zastopa in hkrati za nasprotno stran.

Povsem preprosto definicijo zastopnika v športu najdemo v iskalniku Wikipedie in se glasi takole: "Športni agent ("sport agent" je angleški izraz za zastopnika v športu) je oseba, ki se pogaja za športnikovo zaposlitev in potrditev njegovih poslov. V zameno za dobro opravljeno delo in sklenjen posel, je športni zastopnik deležen od štiri do deset odstotkov zneska, ki je napisan v pogodbi med zastopnikom in športnikom. Omenjeni odstotek se razlikuje od pogodbe do pogodbe, vse je stvar pogajanj in dogovora."

Če povzamemo, mora biti zastopnik v športu izjemno kompleksna oseba, ki pomaga športniku pri razvoju njegove kariere in obenem skrbi za komunikacijo med lastniki kluba, trenerji, novinarji in na koncu koncev tudi navijači. Prav tako so zastopniki v športu dolžni skrbeti tudi za pripravo poročil o športnikovih dosežkih in zmožnostih. So nekakšni posredniki med športniki in podjetji in to usklajevanje interesov je zelo odgovorno in zahtevno delo. Iz teh razlogov mora biti zastopnik v športu sposoben, motiviran, predvsem pa izkušen na področju managementa in športa. Svojega klienta oz. športnika mora razumeti in podpirati ter uskladiti njegove postranske obveznosti, da bo kljub vsemu še vedno dosegal vrhunske rezultate.

Bistvena razlika med managerjem in zastopnikom se skriva v ciljih. Manager dela znotraj ekipe in stremi k čim večjemu uspehu organizacije. Njegovo dobro delo čutijo vsi člani organizacije ter okolica. Če svojega dela ne opravlja kot bi moral, mora odstopiti prostovoljno ali pa ga odstavijo višji predstavniki. Za neuspeh celotne organizacije je odgovoren sam.

Na drugi strani pa je zastopnik, ki skrbi za športnika na individualni ravni, za njegovo napredovanje in uspešno kariero. Praviloma ga ne zanima ekipno zadovoljstvo, ampak samo zadovoljstvo njegovega klienta.

V Tabeli 4 sem poskušala prikazati konkretno primerjavo managerja in zastopnika v športu. Bistvena razlika se pokaže že pri temeljnih ciljih. Managerja v športu zanimajo cilji celotne organizacije, zastopnika v športu pa zanima zgolj cilj njegovega klienta oz. posameznika, ki ga zastopa. Naloge se pri obeh precej prepletajo, vendar ima manager v športu veliko večja pooblastila in s tem več nalog, za katere je zadolžen. Področja, ki jih zastopa manager v športu, so bolj široka od zastopnika, ki skrbi izključno za posameznika. Postavka, imenovana znanja, je pri obeh precej podobna, saj gre vendarle za isto področje. Plačilo je pri managerju ponavadi bolj redno in zagotovljeno, na drugi strani po navadi zastopnik dobi denar le od sklenjenega posla v obliki t.i. provizije. Področje izobrazbe ni raziskano; zaslediti je splošno mnenje, da so bolj pomembne socialne veščine, kjer naj bi ključno vlogo imele tako imenovane "zveze in poznanstva".

Tabela 4: Primerjava zastopnika in managerja v športu

	MANAGER V ŠPORTU	ZASTOPNIK V ŠPORTU
TEMELJNI CILJI	- deluje za športno organizacijo	- deluje za interese klienta (igralski, strokovni kader)
	- organizaciji poskuša prinesiti čim večjo uspešnost	- ni usmerjen v uspeh celotne ekipe, ampak le uspeh svojega klienta
NALOGE	- snovanje	- pogajanje
	- predvidevanje	- svetovanje
	- organiziranje	- priprava poročila o športnikovih zmožnostih
	- vodenje	- lobiranje
	- poročanje	
	- nadzor	
	- ocenjevanje	

Se nadaljuje

Tabela 4: Primerjava zastopnika in managerja v športu (nad.)

	MANAGER V ŠPORTU	ZASTOPNIK V ŠPORTU
KJE DELUJEJO?	- športne organizacije	- zastopanje športnikov
	- športni klubi	
	- športne zveze	
	- športna društva	
	- upravljanje z objekti	
ZNANJA	- osnovna managerska znanja	- osnovna managerska znanja
	- specifična znanja: poznavanje trženja, financ in ravnanja z ljudmi	- specifična znanja: psihološka, pogajalska, svetovalna in finančna
	- športna znanja	- športna znanja
GLAVNA PODROČJA	- management	- pravo
	- ekonomija	- finance
	- pravo	- odnosi z javnostmi
	- finance	
	- odnosi z javnostmi	
PLAČILO	- plača	- provizija od sklenjene pogodbe
IZOBRAŽEVANJE	- management športnih organizacij in vodenje v športu	- ni opredeljeno; licenca
	- Ekonomska fakulteta: magistrski program Management v športu	

3.2 Zgodovina zastopništva v športu

Stein (2008) je zapisal, da je bilo nekje v sredini 19-ega stoletja v Združenih državah Amerike in Evropi pogosto, da so profesionalni igralci in operni pevci v svoji ekipi zaposlovali tudi zastopnike. Zastopništvo je bilo takrat še v povojih, sploh na športnem področju, saj šport še niti slučajno ni bil tak biznis, kot je danes in je bil še daleč od ustvarjanja ogromnih dobičkov.

Stein (2008) je še zapisal, da naj bi bil prvi zastopnik v športu Christopher "Christy" Walsh iz Amerike. Slednji je bil zastopnik vrhunskega športnika in sicer slovitiga igralca baseballa z vzdevkom Babe Ruth, ki je v ameriški Major League Baseball igral od leta 1914-1945. Njegov zastopnik Walsh se je že takrat zavedal, da mediji lahko zelo pripomorejo k športnikovi priljubljenosti, zato se je Babe Ruth veliko pojavljal v tiskanih medijih in v televizijskih programih.

3.3 Vloga zastopništva v športu

Zastopnik se lahko pojavlja v različnih vlogah. Naloga športnega zastopnika je lahko zelo različna, saj se lahko pojavlja v različnih vlogah. S tega vidika je težko zajeti vse aktivnosti oz. storitve, ki jih lahko nudijo športni zastopniki. Kljub temu bom poskušala predstaviti nekatere tipične storitve, ki jih nudijo športni zastopniki, kot jih je opredelil European Commission (2009):

1. Svetovanje

Je ena od osnovnih aktivnosti večine športnih zastopnikov. To storitev lahko nudijo pod pogoji pogodbenega sodelovanja ali zgolj kot neobvezne nasvete. Pri tem se priporočila o kompetentnosti posameznega športnega zastopnika običajno prenašajo od športnika do športnika na osebni ravni in med osebami, ki si zaupajo. Samo svetovanje se lahko navezuje na različne potrebe športnika, od nasvetov glede iskanja zaposlitve, ocene posameznih klubov do nasvetov glede promocij in zunanje podobe športnika ter podobno.

2. Pogajanje

Je pri iskanju zaposlitve v javnosti najbolj poznana naloga športnega zastopnika. V to nalogo so običajno vključene tri strani (klub, športnik in zastopnik). Pri tem zastopnik v pogajanjih zastopa interese ene od ključnih strani (klub ali športnika). Ob uspešnih pogajanjih pa vse tri strani dogovore najpogosteje podpišejo v pogodbi o sodelovanju.

3. Organizacija in promocija dogodkov

Lahko je še ena od aktivnosti športnega zastopnika. To storitev lahko nudijo predvsem zastopniki z veliko povezavami in poznanstvi velikega števila vrhunskih športnikov. Organizacija takšnih dogodkov s strani športnih zastopnikov, je znana predvsem na področju borilnih veščin, še posebej boksa.

4. Skrb za podobo športnikov

To je storitev, ki vključuje pravzaprav vse, kar je povezano z javno podobo športnika, ki ga zastopnik zastopa. V tem primeru deluje kot oseba za stike z javnostjo in ustvarjalec celostne podobe športnika, ki je običajno vrhunski športnik oz. zvezdnik ter dobro poznana oseba. Lahko bi rekli tudi blagovna znamka.

5. Upravljanje premoženja

Gre za storitev, pri kateri zastopnik na podlagi sklenjenega dogovora s športnikom upravlja njegove finance ter skrbi za njegovo življenjsko eksistenco. Takšna storitev je pri vrhunskih športnikih, ki želijo v času svoje kariere poskrbeti za varno življenje po upokojitvi, zelo pogosta. Naloga zastopnika pri tem je, da v imenu športnika upravlja z investicijami njegovega premoženja.

6. Pravno svetovanje

To je storitev, ki je vezana na pogajanja pri iskanju zaposlitve športnika. Zastopnik je v vlogi pravnika ali pravne službe, ki pri pogajanjih za zaposlitev sodeluje z namenom, da športniku zagotovi pravno varnost sklenjenega dogovora med klubom in športnikom v interesu slednjega.

Iz opisa storitev lahko zaključimo, da ima posamezen športnik možnost, da za svoje različne potrebe najame različne športne zastopnike, ki so specializirani na različnih področjih. Storitve managementa za javno podobo športnika je na primer zelo običajna, kadar športnik več kot 1/3 svojega zaslužka pridobi iz oglaševalskih in drugih sponzorskih pogodb.

Definicija vloge športnega zastopnika je zaradi raznolikosti storitev, ki jih lahko nudi, precej težka. Ob tem je potrebno omeniti, da so tudi športniki glede na šport v katerem deluje zastopnik, lahko precej različni in ne predstavljajo nujno vedno športnikov kot akterjev samih. V določenih športnih so lahko klienti tudi klubi, trenerji, zastopnik pa se lahko pojavlja tudi kot organizator dogodkov.

Ne glede na vse pa lahko kot glavno vlogo športnega zastopnika razumemo aktivnost pri zastopanju športnika pri iskanju zaposlitve (pri novem delodajalcu v primeru ko gre za ekipne športe) ali pri organizaciji dogodkov (ko gre za individualne športe). Z ozirom na vse zgoraj omenjene ugotovitve bi lahko športnega zastopnika definirali kot fizično ali pravno osebo, ki proti plačilu občasno ali redno sodeluje v eni ali več naslednjih aktivnostih:

- združuje zainteresirane strani za sklenitev pogodbe o sodelovanju, ki se nanaša na opravljanje športne aktivnosti proti plačilu,
- sodeluje v pogajanjih in sklepanju različnih vrst pogodb v imenu poklicnega športnika (kot so sponzorske pogodbe, pogodb o oglaševanju ipd.)
- upravlja s sredstvi poklicnega športnika.

European Commission (2009) dodaja, da je pri tem potrebno omeniti, da je delovanje športnega zastopnika kot posrednika z namenom sklenitve pogodbe za opravljanje športne storitve športnika proti plačilu, njegova najbolj tipična vloga.

Zastopništvo v športu je del managementa v športu in pomaga športniku pri njegovi profesionalni karieri. V zastopništvu v športu so v prvi vrsti odgovorni za komunikacijo v imenu svojega klienta, in sicer z lastniki (tu so mišljeni lastniki klubov), managerji v športu, trenerji in drugimi posamezniki, ki so udeleženi pri "gradnji" športnikove kariere.

Vloga zastopništva je pomembna tudi zaradi lobiranja, kajti ponavadi prav zastopniki poskrbijo, da vrhunski športnik (ponavadi gre za individualnega športnika) dobi povabilo na elitno tekmovanje, npr. povabilo na tekmovanje v Zlati ligi, ki v kraljici športa velja za najbolj elitno atletsko tekmovanje. Zaradi tega je pomembno kakšnega zastopnika v športu imaš in kakšne so njegove sposobnosti, kajti v tem rangi tekmovanju nastopajo le najboljši svetovni atleti.

V tujini je na tem področju veliko bolj široko poskrbljeno, kot v Sloveniji. Stein (2008) je dejal, da v tujih državah obstajajo velike športne agencije, ki zaposlujejo zastopnike v športu. Ti skrbijo v športnikovi karieri tudi za njegove finančne zadeve, investicije, davke itd. V praksi, ki vlada na tujih športnih tržiščih, so mnogi zastopniki, zaradi veliko različnih tematik, dobro podkovani na področju prava ali pa so celo doštudirali v tej smeri.

Zastopništvo v športu je v tujini pomemben delček v športnikovi karieri. V tujini se lahko športnik na zastopnika obrne praktično 24 ur na dan in vse dni v tednu, saj mu nudi veliko oporo prav na vseh poslovnih in osebnih področjih. Tukaj govorimo predvsem o športnikih, ki so mlajši in prvič odhajajo v tujino, saj so v večini odvisni predvsem od zastopnika. V Sloveniji je športnikov, ki so povezani z zastopništvom iz dneva v dan več, vendar je vse skupaj še bolj na začetku. Predvsem se zastopništvo v športu pojavlja v kolektivnih športih in pri tistih športnikih, ki imajo ambicije tudi izven naših meja. Slovenija je premajhno tržišče, zato bi se športne agencije pri nas težko ohranile. Zastopništvo v športu je sestavljeno iz pravnega, finančnega področja ter odnosov z javnostjo, vključuje pa tudi pogajalske, svetovalne in komunikacijske sposobnosti. Na koncu koncev ugotovimo, da vloga zastopništva v športu le ni tako majhna. Kajti dobro se je seznaniti tudi s poslovnim managementom, tveganjem v poslu in poslovno etiko.

3.4 Temeljne funkcije zastopništva v športu

Zastopništvo v športu v imenu športnika po Staudoharju (2006) opravlja naslednje funkcije:

1. Določitev vrednosti športnika oziroma ovrednotenje, koliko je na tržišču vredna njegova storitev.
2. Skrb za vsa pogajanja v zvezi s pogodbo, ki jo bo igralec sklenil s svojim klubom. Pogajanja vključujejo plačo, stimulacije, garancijo in morebitne bonuse.
3. Skrb za medijsko podobo športnika in njegovo pojavljanje v raznoraznih medijih.
4. Spodbujanje in svetovanje kako naj športnik gradi svoje dobro ime, kakšen naj bo odnos z javnostmi in v kakšnem primeru naj se vključi v kakšno dobrodelno akcijo.
5. Svetovanje na področju financ, davkov in drugih finančnih podrobnosti.
6. Pomoč športniku v primeru sporov in pri težavah, ki nastanejo v zvezi s podpisano pogodbo ter neupoštevanju členov.

3.5 Proces zastopanja športnika

Glede na opis storitev, ki jih lahko nudi športni zastopnik in definicijo stopenj sprejemanja odločitev, ki jih mora v splošnem smislu prevzemati manager, lahko proces zastopanja športnega zastopnika povežemo in opredelimo skozi več točk.

1. Stopnja sprejemanja odločitve managerja, v kateri mora opredeliti cilj in namen.

To lahko pri zastopanju športnika razumemo kot opredelitev zahtev glede nove zaposlitve športnika. Slednji skupaj z zastopnikom definira svoje želje in zahteve, ki bi jih želel doseči pri svojem delodajalcu oz. klubu. Pri tem se običajno definirajo zaslužek, trajanje pogodbe, socialna in zdravstvena varnost (bivanje, hrana, zdravstvena oskrba), morebitna zahteva glede minutaže na tekmah, ipd. S temi podatki dobi zastopnik temeljna izhodišča pri iskanju nove zaposlitve za športnika.

2. Stopnja sprejemanja odločitve managerja, v kateri mora ta zagotoviti in organizirati informacije o stanju na trgu dela z vidika zahtev, ki sta jih definirala skupaj s športnikom

V športu bi to lahko razumeli kot zbiranje informacij o željah posameznih klubov po sodelovanju z določenimi športniki, ki ustrezajo njihovim zahtevam. Zastopnik mora pri tem v praksi pridobiti informacije, katerim klubom bi športnik, glede na karakteristike, ki jih nosi, lahko ustrezal. Ob tem pa mora upoštevati tudi zahteve športnika.

3. Stopnja sprejemanja odločitve, v kateri mora manager ob zbrani količini podatkov oblikovati ideje, razviti mnenje in predvideti več možnih potekov razvijanja dogodkov

V praksi zastopanja v športu to točko predstavlja priprava seznama aktualnih zaposlitvenih možnosti za športnika in hkrati predstavitev teh možnosti športniku. Na podlagi tega pa mora skupaj s športnikom sprejeti odločitve, v katere zaposlitvene možnosti bo zastopnik usmeril svoje delovanje. Zastopnik mora torej vedeti, s katerimi klubi iz seznama potencialnih delodajalcev želi športnik sodelovati.

4. Stopnja sprejemanja odločitve, ki zajema ovrednotenje in odločitev.

V zastopanju športnikov to pomeni, da v tej fazi zastopnik ovrednoti možnost za zaposlitev športnika pri izbranih delodajalcih in predvidi strategijo pogajanj pri iskanju zaposlitve športnika. V praksi to pomeni, da mora vedeti s kakšnimi izhodišči mora vstopiti v pogajanja in na kakšen način se lahko pogaja z določenimi delodajalci.

5. Stopnja sprejemanja odločitve povezana z dejansko izvedbo odločitve.

Za sam proces iskanja zaposlitve športnika to pomeni oceno rezultatov pogajanj z delodajalci, s katerimi lahko športnik sklene sodelovanje in sprejetje odločitve, katera možnost je za športnika najustreznejša.

Zaključek procesa zastopanja športnika pri iskanju zaposlitve lahko definiramo kot podpis pogodbe vseh sodelujočih strani v procesu, torej kluba, športnika in zastopnika.

V tem poglavju sem definirala bistvene razlike med managerjem in zastopnikom, zato bom v nadaljevanju govorila o športnem zastopništvu in zastopniku v športu.

4 ŠPORTNO ZASTOPNIŠTVO IN ZASTOPNIKI V SLOVENIJI

4.1 Stanje športnega zastopništva pri nas

V Sloveniji je razvoj športnega zastopništva še v "povojih", na nek način v praksi velja prepričanje, da je prav na področju športnega zastopništva morda največ rezerv za ustrezen razvoj. Premalo je poznavanja teoretičnih osnov, primanjkuje pa tudi raziskav o njem. Zastopniki bi praviloma želeli zastopati predvsem športnike z vrhunskimi rezultati, torej tistimi, ki dosegajo rezultate na mednarodni ravni, saj prevladuje mnenje, da so ti za promoviranje zanimivejši. V Sloveniji delo športnih zastopnikov v veliki meri opravljajo ljudje, ki niso ustrezno izobraženi in usposobljeni. Za profesionalno delovanje pa je potrebno predvsem dobro poznavanje trženja, poznavanje športne dejavnosti in same panoge.

Za uspešno zastopanje športnika je potrebno tudi sodelovanje z drugimi strokovnjaki, tudi s trenerji, saj se le tako lahko športniku zagotovi dobre razmere za delo oz. trening. Poleg tega se z dobrim delom in sodelovanjem lažje pridobi boljše finančne pogoje, tako za športnika kot tudi za zastopnika. V slovenskem športnem prostoru se v številnih klubih v vlogi zastopnika pojavlja direktor kluba, sekretar, predstavnik zveze ali pa celo trener. Prav za slednjega se lahko vprašamo, ali lahko poleg trenerstva dobro opravlja tudi številne poslovne funkcije, v vlogi zastopnika. To je sicer mogoče, vendar le če ima dovolj znanja in v to vложи dovolj truda. Ker se pri eni osebi prepleta več različnih vlog, je največja napaka pomanjkanje strokovnosti v športu, v katerem deluje.

4.2 Zastopniki v športu pri nas

Področje športnih zastopnikov je v Sloveniji dokaj neznano. Pred leti je bila na Fakulteti za šport opravljena raziskava o športnih zastopnikih pri nas. Po Kolariču (2000) so v raziskavo zajeli zastopnike v športu, ki zastopajo športnike, tako v individualnih, kot tudi v moštvenih športnih panogah. Vzorec zastopnikov v športu so predstavljale 3 individualne in 2 moštveni panogi: atletika, smučarski skoki, tenis, hokej na ledu in nogomet. Med raziskavo se je pokazalo, da ima večino slovenskih športnikov tuje športne zastopnike in da to delo opravljajo večinoma moški. Najpogostejši finančni viri športnikov, ki imajo zastopnike v individualnih panogah, so v obliki sponzorstva, športne štipendije, športnega dohodka ali premije. Prav tako tudi pri moštvenih športih finančni viri prevladujejo v obliki športne štipendije, športnega dohodka ali premije. Finančni viri so predvsem posledica vrhunskih športnih dosežkov. Zastopniki se preživljajo od sredstev, ki prejmejo posredno od športnika. Tako vrhunski športniki, kot tudi njihovi zastopniki se v glavnem preživljajo s sponzorskimi sredstvi.

Pri športnikih je motivacija močan dejavnik pri uspehih in zato je pomembno, da jih nekdo stalno motivira. Ta motivator je lahko trener, njegova družina, lahko pa tudi njegov

zastopnik. Če zastopnik pozitivno motivira svojega varovanca, s tem pomaga tudi sebi, saj je lažje zastopati uspešnejšega tekmovalca kot nekoga, ki nima stalnega vrhunškega nivoja.

Med slovenskimi zastopniki lahko opazimo, da mnogi raje sodelujejo z manj sposobnimi od sebe, ker se tako ne počutijo ogrožene. Takšen način pa vsekakor ne vodi k ustvarjalnosti, še manj pa k uspehu.

Športni zastopniki največkrat prihajajo iz gospodarskih krogov. Delo zastopnikov v slovenskem športu najpogosteje opravljajo predsedniki oz. direktorji klubov, predsedniki upravnih odborov, trenerji ipd. Njihove naloge so predvsem vodenje športne organizacije, pridobivanje denarja, kupoprodaje igralcev, trenerjev itd. Največja slabost je vsekakor pomanjkanje strokovnosti v športu, v katerem delujejo.

Koligar (2009) meni, da se je za uspešnega zastopnika potrebno vseskozi učiti in izobraževati, za vrhunske rezultate pa je potrebno še kaj več. Uspešni zastopniki znajo pridobiti in prepričati, motivirajo in vodijo, uspejo biti vodje, ki jim bodo sodelavci z zadovoljstvom sledili.

4.3 Prihodnost zastopnika v športu pri nas v primerjavi s tujino

Šport je velik posel, zato se od športnikov pričakuje, da bodo zmagovali. Zmage pričakujejo tako navijači, kot tudi sponzorji, športniki sami in nenazadnje tudi športni zastopniki. Da bi športniki postali močnejši, hitrejši, bolj gibčni, morajo ogromno trenirati. Poleg treningov in tekem, pa sami ne zmorejo skrbeti še za svojo promocijo, finance, nekateri niti ne najdejo kluba oziroma trenerja, zato potrebujejo zastopnika.

Kot kažejo trendi, se bo šport in z njim športno zastopništvo razvijalo v pozitivni smeri. Akcije Olimpijskega komiteja med drugim pripomorejo tudi k temu, da se v Sloveniji vsako leto povečuje število rekreativnih športnikov. Vrhunski športniki začnejo s treningi že kot otroci, ponavadi na pobudo staršev in tudi število teh narašča. V športu se obrača vse več denarja in še vedno nastajajo nove športne panoge.

Kaj bo zaznamovalo bližnjo prihodnost športa? To bodo predvsem tista podjetja, ki imajo v lasti mehanizme za distribucijo. Lastniki športnih klubov so velika medijska podjetja. Naslednji korak pa bo lastništvo lig ali ustanovitve novih, medijsko orientiranih super oz. mega lig. Ljudje se bodo, tako kot so se v preteklosti, še vedno ukvarjali s športom. Nekateri športi bodo napredovali in zasedli pomembno mesto v družbenem vidiku razvedrila. Napredovali bodo zato, ker so nekoč že bili popularni, tako zaradi svojega zgodovinskega razvoja, kot zaradi svoje gledalcu prijazne narave.

Vse manj športov bo zaradi vse večjega pritiska medijev, deležnih večje medijske pokritosti. Mega klubi bodo imeli status organizacij, ki pospešujejo masivne količine ekonomskih aktivnosti. Pojavile pa se bodo dodatne lige, ki bodo osredotočene na nekaj

športov. Ostale profesionalne lige in klubi, ki ne bodo favorizirani s strani medijev, pa se bodo počasi utapljali.

4.4 Prisotnost zastopnika v rokometu v Sloveniji in tujini

Po besedah generalnega sekretarja Rokometne zveze Slovenije, Gorana Cvijića, v Sloveniji uradno ne obstaja zastopnik v rokometu, licenciranje le - teh pa je urejeno samo v nogometu. V rokometu imajo to urejeno samo Danci, Francozi in Nemci, saj v evropski skupnosti rokomet še vedno velja za amaterski šport.

Čeprav je Mednarodna rokometna zveza (v nadaljevanju IHF) leta 2012 začela z izvajanjem predpisov za zastopnike igralcev, ki je bil sprejet na IHF kongresu v Maroku leta 2011, le – ti še niso v uporabi in po njih še ni licenciranih zastopnikov. Klub večkratnemu pisanju na IHF, odgovora o tem, če so pravila v uporabi in kdo jih uporablja, nismo prejeli. Sklepati gre, da je področje še tako nedorečeno in neusklajeno, da krovna organizacija (IHF) ne želi podajati informacij o tem. O neusklajenosti in nedorečenosti področja govori tudi dejstvo, da tudi zastopniki, ki so med najdejavnějšími in med bolj prepoznavnimi na področju posredništva pri igralcih, o projektu licenc za zastopnike, sploh niso seznanjeni. Opravili smo tudi razgovor z zastopnikom, ki je sicer šele pred kratkim vstopil v ta posel. Tudi njemu so bile stvari, o katerih smo ga spraševali (pravno formalna ureditev posla, ki ga opravlja), povsem nepoznane.

V Nemčiji, Franciji, Skandinaviji in na Balkanu je kar nekaj agencij, ki se ukvarjajo z zastopništvom v rokometu. V skoraj vseh agencijah so direktorji ali pa managerji, bivši rokometasi oz. rokometasice. Med najbolj znane rokometne agencije vsekakor sodi agencija Festivus, katere direktor je nekdanji odlični francoski rokometas Andrej Golic. Ta agencija zastopa kar precej slovenskih rokometasov. Andrej Golic je dejal, da francoska rokometna zveza izvaja izpite za pridobitev licence za zastopanje igralcev, ki ga je opravil tudi sam. Francoska rokometna zveza ima na svoji spletni strani objavljen seznam zastopnikov, ki imajo pridobljeno licenco in njihove kontaktne podatke.

Med večje agencije spada tudi ruska agencija Expert Sport Management, ki v večini zastopa svetovno znane rokometasice. V Skandinaviji sta zelo prisotni švedska agencija Wagnsson Sports & Entertainment in danska agencija Best Way Management, kjer deluje tudi znana danska rokometasica Kristina Bille.

V agenciji AllConti, s sedežem v Ljubljani in pisarno v Beogradu, deluje nekdanji rokometni vratar RD Slovan in RK Trimo Trebnje, Tomaž Ojsteršek. Ojsteršek deluje večinoma v ženskem rokometu, med drugim zastopa dve igralki RK Krim, Vesno Milanović – Litre in Marijo Obradović. V agenciji zastopajo predvsem igralce in igralko iz Hrvaške, Srbije, Rusije, Makedonije in baltskih držav. Njihova agencija ima pridobljeno FIFA (Mednarodna nogometna federacija) licenco in tudi v rokometu se poskušajo ravnati

po teh pravilih, kar pa je precej težje. Največji problem Ojsteršek vidi v tem, da ni določenih pravil in je zato konkretno sodelovanje z igralcem oz. igralko zelo težko vzpostaviti in podpisati pogodbo o zastopanju, saj je tržišče prepleteno in se vsi borijo za zaslužek. Veliko zastopnikov dela po principu vez in poznanstev, s tem da delijo zaslužek s trenerjem, direktorjem ali katero drugo osebo iz kluba. Včasih se zgodi, da igralec niti ne ve, da mu agent išče klub. Ojsteršek svoje usluge vedno zaračuna samo klubu in nikoli igralcu.

4.4.1 Opredelitev predpisov Mednarodne rokometne zveze

Ti predpisi urejajo delo zastopnikov, ki predstavijo igralca klubu z namenom sklenitve nove pogodbe ali obnove stare pogodbe.

LICENCA je uradno potrdilo izdano s strani Mednarodne rokometne zveze, ki zastopnikom omogoča, da lahko zastopajo igralca.

ZASTOPNIK IGRALCA je fizična oseba, ki proti plačilu predstavlja igralce klubu z namenom skleniti novo pogodbo ali obnoviti staro, skladno z določili iz teh predpisov.

1. Dejavnost igralčevega zastopnika lahko izvajajo samo fizične osebe, ki imajo licenco s strani IHF-a za opravljanje te dejavnosti.
2. Samo igralčev zastopnik je upravičen zastopati in uveljavljati interese igralcev in/ali klubov v povezavi z drugimi akterji in/ali klubi.
3. Obe strani, igralci in klubi imajo pravico izbrati zastopnika, ki se bo pogajal o sklenitvi nove ali obnovitvi stare pogodbe in bo zato plačan.

4.4.2 Predpogoji za pridobitev licence in izdaja licence

Licenco zastopniku izda IHF, ki si pridržuje pravico, da omeji število izdanih licenc za zastopnike, ki prihajajo iz ene nacionalne zveze. Merila, ki jih je potrebno upoštevati pri izdaji licenc, so število registriranih klubov in število igralcev v nacionalni zvezi.

1. Vlagatelj mora predložiti pisni zahtevek za pridobitev licence IHF-u.
2. Vlagatelj mora biti nekaznovana fizična oseba.
3. Nekaznovanost pomeni, da oseba nima kazenske sankcije za poslovno ali nasilno kaznivo dejanje.
4. Kandidat ne sme imeti kakršnega koli položaja v kontinentalni konfederaciji, nacionalni zvezi, ligi, klubu ali organizaciji.
5. Vlagatelj mora IHF-u predložiti vse ustrezne dokumente z zahtevo po presoji ali vloga izpolnjuje vse pogoje.
6. Če so pogoji izpolnjeni, IHF nadaljuje s postopkom izdajanja licence. Če niso

izpolnjeni, se vloga za pridobitev licence zavrne. Vlagatelj lahko ponovno vloži vlogo, ko je sposoben izpolniti pogoje.

7. Pri IHF-u podajo oceno enkrat letno v decembru.

8. Ocene se določijo na podlagi "multiple – choice" testa. Šteje se, da test opravijo vlagatelji, ki dosežejo določeno oceno, določeno s strani IHF-a.

Če so izpolnjeni vsi pogoji za izdajo licence, vključno s podpisom kodeksa poklicne etike, sklenjenim zavarovanjem poklicne odgovornosti in bančno garancijo, IHF izda licenco, ki je strogo osebna in neprenosljiva. Licenca omogoča zastopniku, da opravlja svoje delo v organiziranem rokometu na svetovni ravni, ob upoštevanju zakonov, ki veljajo na ozemlju nacionalne zveze.

4.4.3 Veljavnost in prenehanje licence

Licenca preneha veljati pet let po datumu izdaje. Zastopnik pošlje pisno vlogo na sedež IHF za ponovno "oceno" šest mesecev pred potekom licence. Če zastopnik opravi teste, bo njegova licenca v veljavi do naslednjih ocenjevanj. V kolikor pa testov ne opravi, se njegova licenca samodejno prekine dokler le-teh ne opravi.

Licenca preneha veljati, ko zastopnik ne izpolnjuje več ustreznih pogojev. Zastopnik je lahko sankcioniran z opominom, z denarno kaznijo, z začasnim ali stalnim odvzemom licence ali s prepovedjo sodelovanja v vseh dejavnostih, povezanih z rokometom. V kolikor je neizpolnjene pogoje mogoče odpraviti, poda IHF razumen rok, v katerem se to odpravi.

4.4.4 Pogodba o zastopanju in plačilo

Zastopnik lahko zastopa igralca ali klub le, če imajo sklenjeno pisno pogodbo o zastopanju, ki jo oblikuje IHF. Takšna pogodba mora vsebovati vsaj naslednje podatke:

- imena strank,
- trajanje pogodbe o zastopanju,
- način plačila zastopnika,
- drugi pogoji,
- podpisi strank.

Pogodba o zastopanju velja za obdobje največ dveh let. Ta se lahko podaljša za nadaljnje obdobje največ dveh let z novim pisnim dogovorom.

V pogodbi mora biti jasno navedeno, kdo je odgovoren za plačilo zastopnika in na kakšen način. Zastopnik in igralec se dogovorita, ali bo igralec plačal pavšalni znesek ob začetku veljavnosti pogodbe, ali pa plača letne obroke ob koncu vsakega pogodbenega leta.

V osnovi naj bi zastopnik za ureditev pogodbe za posameznega igralca prejel okrog 10% neto vrednosti pogodbe. Vendar pa so lahko ti odstotki v primerih, ko posamezen zastopnik v določenem klubu zastopa več igralcev ali pa z določenim klubom sodeluje dlje časa, tudi nekoliko nižji. Ob tem obstajajo tudi druge oblike zaslužkov, ki pa so zelo pogosto brez formalnih pogodbenih podlag ter za njih velja neformalno pravilo določenega zaslužka pri posredovanju informacij med posameznimi zastopniki. Tu gre predvsem za to, da določeni zastopniki kljub temu, da so si na nek način konkurenca, med seboj sodelujejo in si pomagajo. Tako se pogosto zgodi, da določen zastopnik posreduje informacije posameznega kluba za določen profil igralca drugemu zastopniku. Če slednji uspe na podlagi te informacije zagotoviti pogodbo igralcu, ki ga zastopa, običajno zastopniku, ki je posredoval informacijo, izplača določen odstotek vrednosti pogodbe.

Pogodba o zastopanju se izda v štirih izvodih, ki jih podpišeta obe stranki. En izvod prejme igralec, enega zastopnik, enega se pošlje na nacionalno zvezo, enega pa na IHF v roku 30 dni od podpisa.

5 EMPIRIČNA RAZISKAVA O VLOGI ZASTOPNIKA V ROKOMETU

5.1 Predpostavke in omejitve raziskave

Empirično raziskavo sem opravila v skupini slovenskih rokometašic in rokometašev, ki igrajo v različnih domačih in tujih klubih. Z raziskavo sem želela ugotoviti, koliko igralcev oz. igralk se poslužuje storitvam rokometnega zastopnika, ali so to v večini igralci oz. igralk, ki igrajo v tujini in v kakšni meri je uspeh igralca oz. igralk odvisen od dela zastopnika. Glede na to, da se v rokometu o zastopniku še vedno govori kot o managerju in da tudi igralci bolj poznajo ta naziv, je bil v anketi uporabljen naziv manager.

5.2 Namen raziskave in raziskovalna vprašanja

Ker je stanje športnega zastopništva v slovenskem rokometnem prostoru zelo nedefinirano, želim z raziskavo prikazati prednosti, ki bi jih sistematična uvedba načel športnega managementa lahko prinesla v rokomet. Posledično je moj namen opozoriti igralce in igralk, na kaj morajo biti pozorni pri izbiri zastopnika in kako jim lahko le ta pomaga pri nadaljnji karieri.

V magistrskem delu želim odgovoriti na naslednja raziskovalna vprašanja:

1: Ali se zastopnika v rokometu poslužujejo predvsem igralci oz. igralk, ki igrajo v tujini?

- 2: V kolikšni meri je vloga športnega zastopnika pomembna za karierni razvoj vrhunškega športnika?
- 3: Ali športni zastopnik zagotovi športniku boljše pogoje kot drugi posredniki (starši, klub, itd.)?
- 4: Ali je uspešnost športnega zastopnika odvisna od uspeha športnika?

5.3 Raziskovalne metode

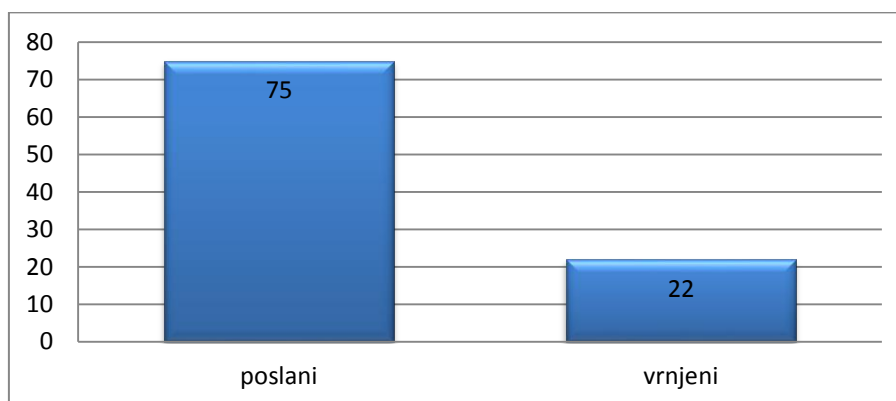
V procesu kvantitativnega raziskovanja sem v empirični raziskavi uporabila metodo merjenja stališč in na osnovi anketnega vprašalnika zbrala potrebne informacije. Pri sestavljanju vprašalnika sem najprej opredelila ciljno skupino, ki bo vprašalnik prejela, nato pa opredelila podatke, ki sem jih potrebovala za analizo.

5.3.1 Zbiranje podatkov

Ciljna skupina, ki je prejela vprašalnike, je bila sestavljena iz slovenskih rokometashev in rokometasic, ki igrajo v tujih klubih, in slovenskih rokometashev in rokometasic, ki igrajo v prvi slovenski rokometni ligi.

Podatke sem zbirala preko internetne aplikacije 1ka.si. Anketa je bila anketirancem na razpolago tri mesece. Povezavo do anketnega vprašalnika sem poslala 75-im igralcem oz. igralkam. Vprašalniku je bil priložen spremni dopis, ki je anketirance seznail z namenom in vsebino vprašalnika. Anketiranci so bili obveščeni o tem, da je raziskava anonimna, z edinim namenom empirične podkrepitve magistrskega dela. Iz slike 6 je razvidno razmerje med poslanimi in vrnjenimi vprašalniki.

Slika 6: Razmerje med poslanimi in vrnjenimi vprašalniki



Poslanih je bilo 75 vprašalnikov, od tega je bilo 22 vprašalnikov izpolnjenih in vrnjenih, kar predstavlja 29,3%.

5.3.2 Sestava in struktura vprašalnika

Vprašanja v anketnem vprašalniku so bila razdeljena na dva vsebinska sklopa (Priloga 1):

- trditve v zvezi z odnosom do zastopnika v rokometu,
- demografski podatki anketirancev.

Vprašalnik je temeljil na merjenju stališč, torej trditvah, ki omogočajo anketirancem dokaj jasno izražanje ravni strinjanja oz. nestrinjanja z določenim stališčem. Za odgovore sem uporabila petstopenjsko Likertovo lestvico, pri čemer je stopnja 1 pomenila, da se anketiranec s trditvijo sploh ne strinja, stopnja 5 pa da se s trditvijo popolnoma strinja. V enem vprašanju je bilo lahko zajetih tudi več trditev.

5.4 Rezultati raziskave

5.4.1 Demografske značilnosti vzorca

Anketa je bila poslana 75 slovenskim igralcem in igralkam, ki igrajo v tujih klubih ali v prvi slovenski rokometni ligi. V treh mesecih je anketni vprašalnik izpolnilo 22 igralcev oz. igralk. Odziv je bil 29,0%. Na vprašalnik se je odzvalo 15 moških, kar predstavlja 68,0% vseh, ki so izpolnili anketo in 7 žensk, kar predstavlja 32,0% vseh, ki so izpolnile anketo.

Glede na podatek o strukturi anketirancev po starosti, je bilo največ anketirancev starih od 21 do 25 let, kar predstavlja 36,3%. Tabela 5 prikazuje starostno strukturo igralcev oz. igralk, ki so sodelovali v anketi.

Tabela 5: Struktura anketirancev po starosti

Starostni razred	Število igralcev oz. igralk	Odstotek
do 20 let	1	4,5
21-25 let	8	36,3
26-30 let	4	18,1
31-35 let	7	31,8
36-40 let	1	4,5
41-45 let	1	4,5
več kot 46 let	0	0,0
SKUPAJ	22	100,0

Glede na strukturo anketirancev po stopnji splošne izobrazbe, ima največji delež anketirancev končano srednjo šolo, torej V. stopnjo izobrazbe in sicer 54,5%. V Tabeli 6 je prikazana struktura anketirancev glede na njihovo splošno izobrazbo.

Tabela 6: Struktura anketirancev po splošni izobrazbi

Splošna izobrazba	Število igralcev oz. igralk	Odstotek
Brez formalne izobrazbe	0	0,0
Osnovna šola	0	0,0
Poklicna šola	3	13,6
Srednja šola	12	54,5
Višje šolska izobrazba	5	22,7
Univerzitetna izobrazba	2	9,0
Magisterij ali doktorat	0	0,0
SKUPAJ	22	100,0

Naslednji sklop razvrščanja igralcev znotraj skupine anketirancev je predstavljal dejavnik področja ranga tekmovanja, v katerem igralec igra. Največji delež anketirancev igra v tujini, vendar klub ne nastopa v Ligi prvakov ali v kakšni drugi evropski ligi in sicer kar 50,0%. Razdelitev po rangi tekmovanja predstavlja Tabela 7.

Tabela 7: Struktura anketirancev po rangi tekmovanja

Rang tekmovanja	Število igralcev oz. igralk	Odstotek
Slovenska 1.B ali nižja liga	0	0,0
Slovenska 1. liga	8	36,3
Igram v tujini	11	50,0
Igram v tujini v Evropski ligi	1	4,5
Igram v tujini v Ligi prvakov	2	9,0
SKUPAJ	22	100,0

Razlog za razvrstitev anketirancev po starostni strukturi, stopnji izobrazbe in rangi tekmovanja, v katerem tekmujejo, je v tem, da sem želela preveriti in dokazati razlike v vlogi in pomenu zastopnika pri igralcih glede na starostno strukturo, stopnjo izobrazbe in rangom tekmovanja.

5.4.2 Rezultati raziskave po dejavnikih

Ugotovljeno stanje temelji na odgovorih sodelujočih v anketi. Od 22-ih izpolnjenih vprašalnikov, ima ravno polovica anketirancev (11) rokometnega zastopnika, polovica (11) pa ne. Od tistih, ki nimajo zastopnika, jih ima 7,0% drugega zastopnika (npr. družinskega člana, podjetnika, itd.), 93,0% pa nima zastopnika.

1. RAZISKOVALNO VPRAŠANJE: Ali se zastopnika v rokometu poslužujejo predvsem igralci oz. igralke, ki igrajo v tujini?

Iz odgovorov v Tabeli 8 je razvidno, da se zastopnika poslužujejo večinoma igralci, ki iščejo klub v tujini oz. že igrajo tam, tisti z vrhunskimi dosežki in tisti, ki so si že izoblikovali neko ime v svetu rokometu. S tem je odgovor na 1. raziskovalno vprašanje pozitiven.

Tabela 8: Vrste rokometašev, ki se poslužujejo storitev športnega zastopnika

Vrste rokometašev, ki se poslužujejo storitev športnega zastopnika	Sploh se ne strinjam	Delno se strinjam	Se strinjam	Zelo se strinjam	Popolnoma se strinjam
Tisti, ki iščejo klub v tujini oz. že igrajo v tujini	2	5	9	3	3
Tisti z vrhunskimi dosežki	0	1	2	5	14
Tisti, ki so si izoblikovali ime	0	0	4	4	14
Mladi in perspektivni igralci	6	3	6	6	1
Tisti, ki so bolj izobraženi	4	5	4	7	2

2. RAZISKOVALNO VPRAŠANJE: V kolikšni meri je vloga športnega zastopnika pomembna za karierni razvoj vrhunškega športnika?

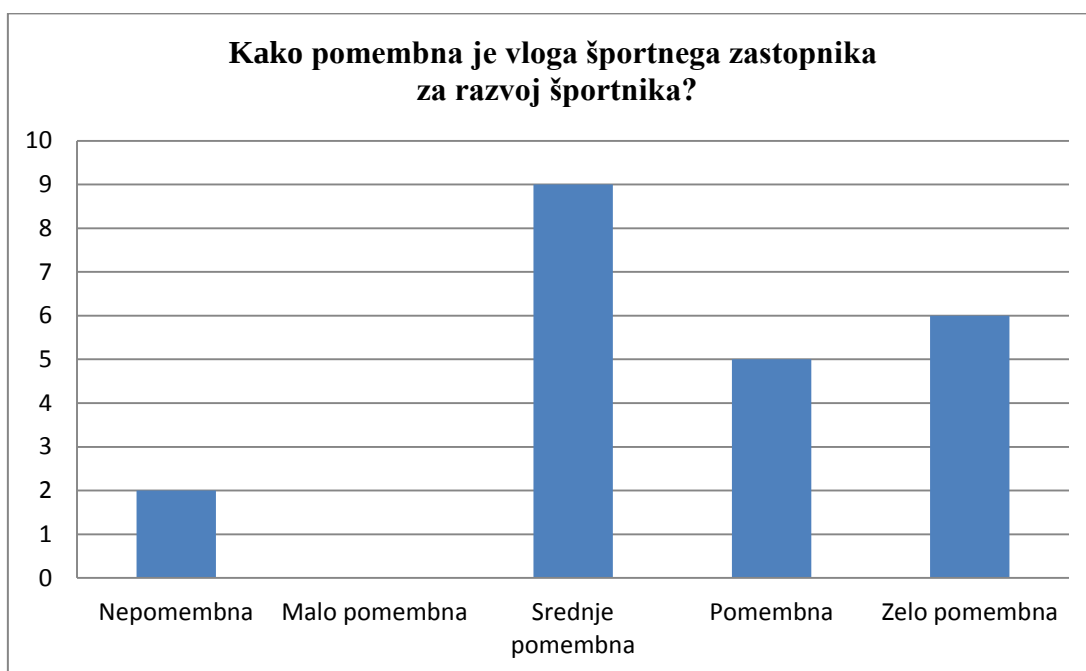
Iz odgovorov v Tabeli 9 je razvidno, da lahko zastopnik zelo vpliva na razvoj kariere rokometaša, saj je tako odgovorilo kar 81,0% igralcev oz. igralk, ki so izpolnili anketo. Na 2. raziskovalno vprašanje lahko odgovorimo, da je za razvoj vrhunškega športnika vloga športnega zastopnika zelo pomembna.

Tabela 9: Pomembnost vpliva zastopnika na razvoj kariere rokometaša

Kako pomembno lahko zastopnik vpliva na razvoj kariere rokometaša?	Število igralcev
Zelo	17
Malo	4
Ne vpliva	0

Iz Slike 7 lahko razberemo, da 2 anketiranci menita, da vloga športnega zastopnika za razvoj športnika ni pomembna, 20 pa jih meni, da je vloga pomembna oz. zelo pomembna, kar nam še enkrat poda pozitiven odgovor na 2. raziskovalno vprašanje.

Slika 7: Pomembnost športnega zastopnika za razvoj športnika



3. RAZISKOVALNO VPRAŠANJE: Ali športni zastopnik zagotovi športniku boljše pogoje kot drugi posredniki (npr. starši, klub, itd.)?

Kar 21 oz. 95,5% anketirancev se strinja, da športni zastopnik zagotovi igralcu boljše pogoje, kot bi si jih zagotovil sam oz. drugi posredniki, kar je razvidno iz Tabele 10. S tem je odgovor na 3. raziskovalno vprašanje pozitiven.

Tabela 10: Zagotovitev boljših pogojev za igralce

Ali se strinjate, da športni zastopnik zagotovi igralcu boljše pogoje, kot bi si jih zagotovil sam?	Število igralcev
Sploh se ne strinjam	1
Delno se strinjam	0
Se strinjam	3
Zelo se strinjam	9
Popolnoma se strinjam	9

4. RAZISKOVALNO VPRAŠANJE: Ali je uspešnost športnega zastopnika odvisna od uspeha športnika?

Na vprašanje, od česa je odvisna uspešnost delovanja športnega zastopnika v rokometu, se 13 od 22-ih anketirancev popolnoma strinja, da od izkušenj zastopnika, 12 anketirancev pa da od poznanstev zastopnika. 11 od 22-ih anketirancev se zelo strinja, da je uspešnost delovanja odvisna od uspehov igralca, 5 anketirancev pa se s tem popolnoma strinja. Če povzamemo te odgovore, ki so prikazani v Sliki 8, največ igralcev meni, da je uspešnost delovanja športnega zastopnika v rokometu v prvi vrsti odvisna od poznanstev zastopnika, nato izkušenj in strokovnih znanj zastopnika, nato pa od uspehov igralca. Tako je odgovor na 4. raziskovalno vprašanje delno pozitivno.

Slika 8: Odvisnost uspešnosti zastopnika od uspeha športnika

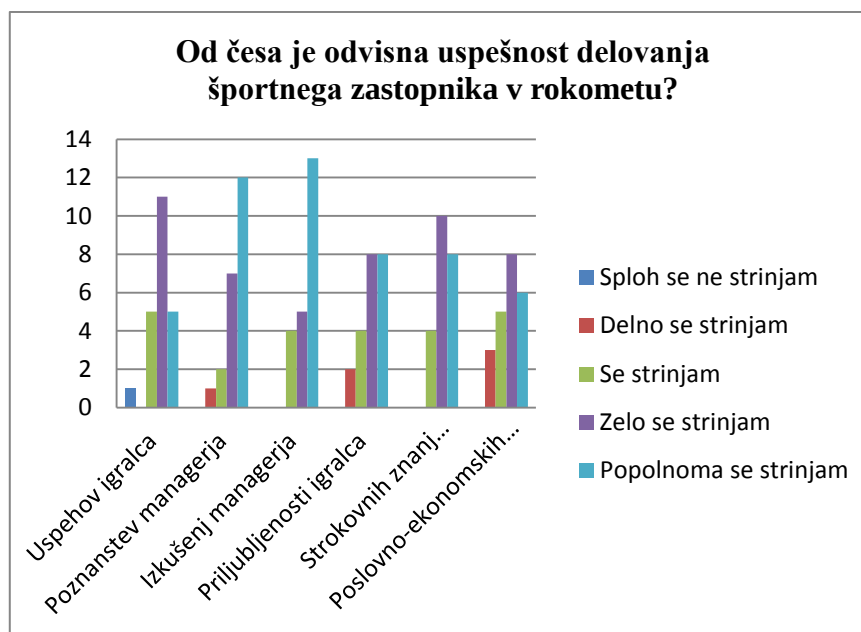


Tabela 11 nam pokaže, da največ anketirancev (9), ki ima zastopnika, igra v tujini, bodisi v klubu, ki nastopa v Ligi prvakov, bodisi v kateri drugi evropski ligi. Le 2 anketiranca, ki igrata v 1. slovenski ligi imata zastopnika.

Tabela 11: Število igralcev, ki ima oz. nima zastopnika glede na rang tekmovanja

Obstoj zastopnika	Rang tekmovanja				
	Slovenska 1.B ali nižja liga?	Slovenska 1.liga	Igram v tujini	Igram v tujini v Evropski ligi	Igram v tujini v Ligi prvakov
DA	0	2	8	0	1
NE	2	6	2	0	1

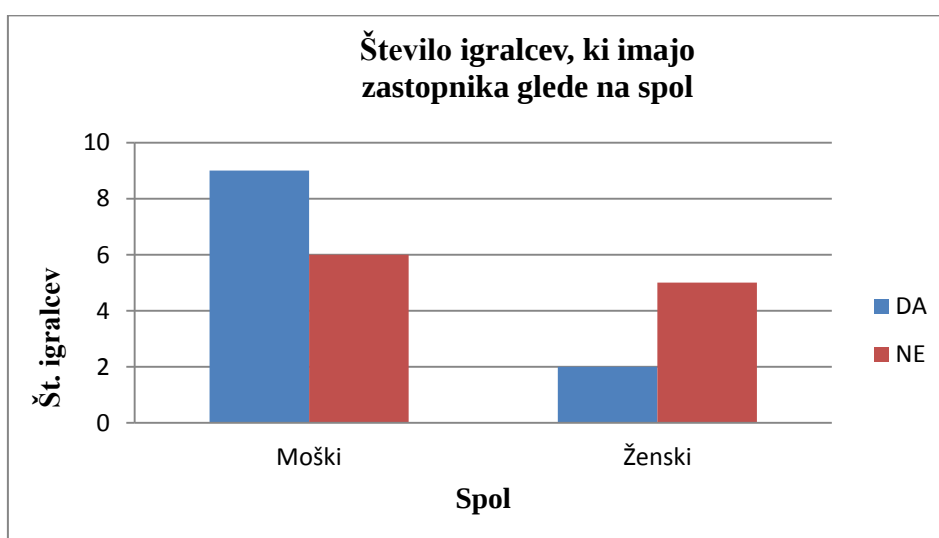
Glede na starostno skupino, ima zastopnika 6 igralcev v starostni skupini 31-35 let, 3 igralci v starostni skupini 21-25 let in 2 igralca v starostni skupini 26-30 let, kar je razvidno iz Tabele 12.

Tabela 12: Število igralcev, ki ima oz. nima zastopnika glede na starostno skupino

Obstoj zastopnika	Starostna skupina						
	do 20 let	21 - 25 let	26 - 30 let	31 - 35 let	36 - 40 let	41 - 45 let	več kot 46 let
DA	0	3	2	6	0	0	0
NE	1	4	3	2	0	1	0

Slika 9 prikazuje, da ima od 22 anketirancev, zastopnika 9 moških in 2 ženski.

Slika 9: Število igralcev, ki imajo zastopnika glede na spol



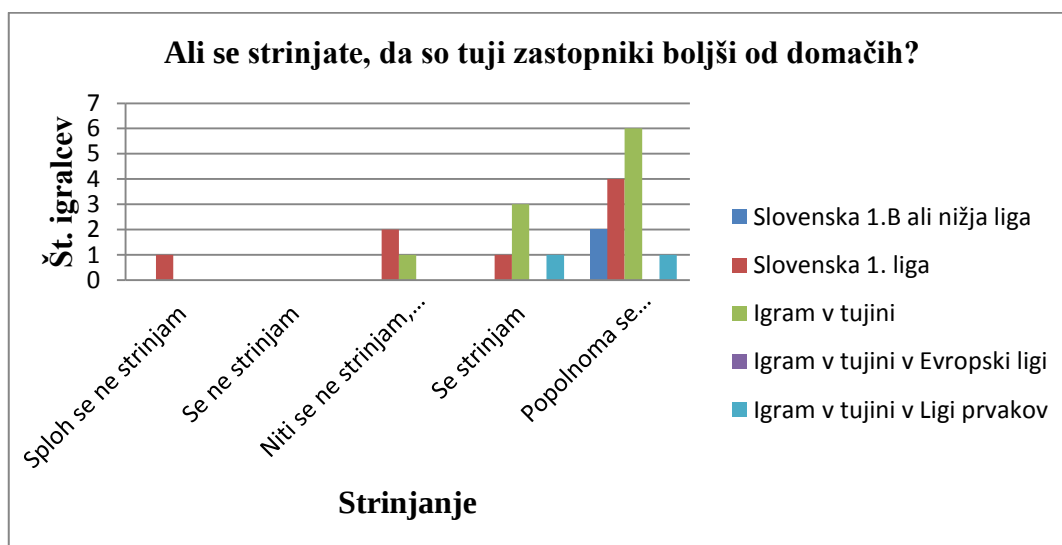
7 igralcev, ki igra v tujini se strinja oz. popolnoma strinja, da športni zastopnik zagotovi igralcu boljše pogoje, kot bi si jih zagotovil sam. S tem se strinja tudi 6 igralcev, ki igrajo v 1. slovenski ligi. Le en igralec, ki igra v tujini se s to trditvijo sploh ne strinja. Razmerje prikazuje Tabela 13.

Tabela 13: Zagotovitev boljših pogojev

Rang tekmovanja	Ali se strinjate, da športni zastopnik zagotovi igralcu boljše pogoje, kot bi si jih zagotovil sam?				
	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Niti se ne strinjam, niti se strinjam	Se strinjam	Popolnoma se strinjam
Slovenska 1.B ali nižja liga	0	0	0	1	1
Slovenska 1. liga	0	0	2	3	3
Igram v tujini	1	0	2	5	2
Igram v tujini v Evropski ligi	0	0	0	0	0
Igram v tujini v Ligi prvakov	0	0	0	1	1

Iz Slike 10 je razvidno, da je 18 od 22-ih anketirancev mnenja, da so tuji zastopniki boljši od domačih, kar znaša 81,8%. Le en igralec, ki igra v 1. slovenski ligi se s tem sploh ne strinja.

Slika 10: Kvaliteta zastopnikov



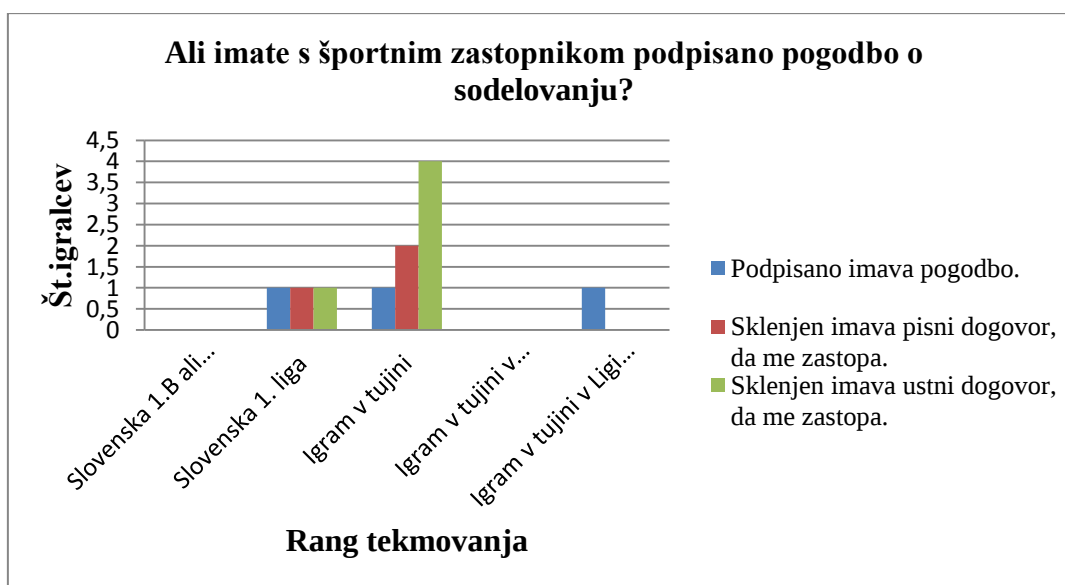
81,8% anketirancev je mnenja, da lahko zastopnik zelo vpliva na razvoj kariere rokometaša, 18,2% pa meni da je ta vpliv majhen. Nihče od anketirancev pa ni mnenja, da zastopnik ne vpliva na razvoj kariere rokometaša. To nam prikazuje Slika 11.

Slika 11: Pomembnost zastopnikovega vpliva na razvoj igralčeve kariere



Pri odnosu igralec – zastopnik še vedno velja, da so to največkrat ustni dogovori o zastopanju in to so nam pokazali tudi rezultati ankete. Le trije igralci, od tistih, ki imajo zastopnika, imajo podpisano pogodbo, trije imajo sklenjen pisni dogovor, pet igralcev pa ima sklenjenih ustni dogovor o zastopanju. Odgovori so podani v Sliki 12.

Slika 12: Podpis pogodbe z zastopnikom



5.5 Ugotovitve raziskave

Kljub slabšemu odzivu igralcev oz. igralk na anketo, se da iz odgovorov razbrati, da se zastopnika v športu poslužujejo predvsem igralci, ki igrajo v tujini in da so to predvsem moški. Še vedno velja, da gre v večini za ustne dogovore o zastopanju.

V nalogi preučujem področje športnih zastopnikov in s tem, zaradi res dinamičnega razvoja, izredno zapleteno vprašanje. Eno osnovnih značilnosti sodobnega rokometu na vrhunski ravni je, da postaja vse bolj prepleteno z vplivom zastopnikov. Vpliv zastopnikov je neposredno oziroma bolje rečeno premo sorazmerno povezano z močjo klubov. Klubi, predvsem v ženskem rokometu, so premalo organizacijsko in strokovno razviti, da bi našli način, da bi se zoperstavili vplivu zastopnikov. V moškem rokometu je na ravni lige prvakov še relativno veliko klubov, ki imajo status "institucije" in imajo relativno dobre pogajalske osnove pri urejanju medsebojnih razmerij. Največkrat gre za usklajevanje pogodbenih obveznosti med klubom in igralcem. Znano pa je, da je v ženskem rokometu situacija postala kar nekako "kaotična". Splošno znano je namreč postalo, da ima en manager pod svojim okriljem skoraj vse najboljše igralk, še posebej to velja za igralk iz področja Balkana, torej tudi nekaj slovenskih igralk, ki igrajo na najvišji ravni. Zaradi te moči najboljši klubi postajajo odvisni od njega in in od njegovih igralk. Drugače povedano, dotični zastopnik, se odloči v kateri klub bo dal glavnino svojih igralk. Za omejene igralk velja, da so najkakovostnejše v evropski ligi. Tako pridemo do paradoksalnega odnosa, da zastopnik klubu predlaga podpis pogodbe z igralko X, klub mora za to igralko plačati zastopniku provizijo. Dilema tukaj je, zakaj to provizijo ne plačajo igralk ali igralci. Torej klub, ki bi se bil pripravljen zoperstaviti tovrstni politiki, bi zelo verjetno ostal brez najkakovostnejših igralk in igralcev ter brez kakršnih koli možnosti v Ligi prvakinj oz. prvakov.

Iz prakse in tudi iz rezultatov ankete lahko sklepamo, da je vloga zastopnikov resnično pomembna. Vedno manj primerov imamo, ko se klubi s posameznimi igralci dogovarjajo neposredno. Razloga sta vsaj dva. Vse kakovostne igralce poiščejo različni zastopniki in z njimi sklenejo dogovor. Pravzaprav jim ponudijo tako dobre pogoje, da je logična odločitev igralcev, da dogovor o zastopanju sprejmejo. Naslednje dejstvo je, da so ti zastopniki povezani tudi s trenerji in tako nastane nekakšna soodvisnost med igralci in trenerjem, glede na to, od katerega zastopnika prihajajo. Če ima posamezni zastopnik veliko igralcev ali igralk, ima večji vpliv na igralk in igralce in na klub kot trener. Znani so tudi primeri, ko so zastopniki odločilno vplivali na menjavo trenerjev (npr. Marta Bon pri Krimu), ker posamezni trenerji niso sledili njihovim navodilom. Marta Bon, nekdanja trenerka Rokometnega kluba Krim in selektorka slovenske ženske reprezentance, je v intervjuju za portal Siol.net, na vprašanje, zakaj je prišlo do prekinitve pogodbe med njo in Krimom odgovorila, da je stvar vodstva kako to izpelje. Sama je mnenja, da je zaradi načina dela zelo nepriljubljena pri preprodajalcih igralk. Ko je bila ona v klubu, so delovali racionalno in predvsem optimalno. Z igralkami se je, kolikor se je le dalo, vedno

pogovarjala na osebni ravni in vedno je skušala ekipi priključiti mlade igralkke, s katerimi zastopniki na prvo roko ne služijo.

Absolutno pa velja izpostaviti tudi pozitivno vlogo zastopnikov. Nekateri zastopniki sledijo svojemu poslanstvu in ustrezno skrbijo za igralce. Kot lahko ugotovimo iz naloge, igralci ocenjujejo, da zastopniki dobro poskrbijo zanje. Kot smo predvideli, imajo zastopniki še večjo vlogo pri igralcih, ki igrajo ali želijo igrati v tujini.

1. RAZISKOVALNO VPRAŠANJE: Ali se zastopnika v rokometu poslužujejo predvsem igralci oz. igralkke, ki igrajo v tujini?

Odgovori so podani v Tabeli 8. Iz njih lahko razberemo, da se 15 igralcev oz. 68,1% igralcev, ki iščejo klub v tujini oz. že igrajo v tujini poslužuje storitev športnega zastopnika. 5 igralcev se s to trditvijo delno strinja, 2 pa se sploh ne strinjata.

14 igralcev oz. 63,6% se popolnoma strinja, da se storitev športnega zastopnika poslužujejo igralci z vrhunskimi dosežki. Nihče od anketirancev pa se s to trditvijo v celoti ne strinja.

Prav tako 14 igralcev se popolnoma strinja, da se storitev športnega zastopnika poslužujejo igralci, ko so si izoblikovali ime. 8 igralcev oz. 36,4% se strinja oz. zelo strinja s to trditvijo.

Manj strinjanja je pri trditvah, da se storitev športnega zastopnika poslužujejo mladi in perspektivni igralci in tisti, ki so bolj izobraženi. Pri prvi trditvi se le 1 igralec popolnoma strinja, pri drugi pa 2.

Iz analize odgovorov lahko ugotovimo, da se zastopnika poslužujejo predvsem igralci, ki že igrajo v tujini oz. si tam iščejo klub in tisti, ki so si že izoblikovali ime v svetu rokometu.

S tem je 1. raziskovalno vprašanje potrjeno.

2. RAZISKOVALNO VPRAŠANJE: V kolikšni meri je vloga športnega zastopnika pomembna za karierni razvoj vrhunškega športnika?

Odgovore na 2. raziskovalno vprašanje najdemo v Tabeli 9. Ugotovimo lahko, da 17 od 22-ih anketirancev meni, da zastopnik zelo vpliva na razvoj kariere rokometarja. 4 so mnenja, da ima zastopnik majhen vpliv, nihče pa ni podal odgovora, da zastopnik ne vpliva na razvoj kariere rokometarja.

Glede na to, da je kar 81% anketiranih igralcev odgovorilo, da zastopnik zelo vpliva na razvoj kariere rokometaša, lahko potrdimo 2. raziskovalno vprašanje.

3. RAZISKOVALNO VPRAŠANJE: Ali športni zastopnik zagotovi športniku boljše pogoje kot drugi posredniki (npr. starši, klub, itd.)?

9 igralcev od 22-ih se popolnoma strinja, da športni zastopnik zagotovi igralcu boljše pogoje, kot bi si jih zagotovil sam oz. kakšen drug posrednik. 9 igralcev se zelo strinja, 3 pa se strinjajo. Le en igralec pa se s to trditvijo sploh ne strinja.

Tako lahko zaključimo, da se 95,5% igralcev, ki so rešili anketo, strinja, da športni zastopnik zagotovi igralcu boljše pogoje, kot bi si jih zagotovil sam ali kakšen drug posrednik (npr. starši, klub, itd). 3. raziskovalno vprašanje lahko v celoti potrdimo.

4. RAZISKOVALNO VPRAŠANJE: Ali je uspešnost športnega zastopnika odvisna od uspeha športnika?

Na sliki 8 vidimo kako so anketiranci odgovarjali na vprašanje od česa je odvisna uspešnost delovanja športnega zastopnika v rokometu.

Da je uspešnost zastopnika odvisna od uspehov igralca se strinja 21 igralcev oz. 95,5% igralcev, ki je odgovorilo na anketo. Le 1 pa se s tem sploh ne strinja.

Da je uspešnost zastopnika odvisna od poznanstev zastopnika, meni 21 igralcev, le 1 pa se s tem delno strinja.

Vseh 22 anketirancev, ki je odgovorilo na to vprašanje, se strinja, da je uspešnost zastopnika odvisna od izkušenj zastopnika.

Velika večina (90,9%) igralcev je mnenja, da je uspešnost zastopnika odvisna od priljubljenosti igralca, prav tako jih večina (86,4%) meni, da je odvisna od poslovno – ekonomskih znanj zastopnika.

Prav vseh 22 igralcev, ki je odgovorilo na anketo, pa meni, da je uspešnost delovanja športnega zastopnika v rokometu odvisna od strokovnih znanj zastopnika.

Glede na to, da se 4. raziskovalno vprašanja nanaša na odvisnost uspešnosti zastopnika od uspeha športnika, lahko zaključimo, da je odgovor na to vprašanje delno pozitiven.

Iz preučitve in analize ankete lahko zaključim, da je odgovor na prva tri raziskovalna vprašanja pozitiven, odgovor na četrto raziskovalno vprašanje pa je delno pozitiven.

SKLEP

V Sloveniji je ena od ključnih tem predvsem pravno in socialno varstvo vseh poklicnih športnikov in športnih delavcev. V primeru, da bi bilo to področje bolje urejeno, bi se lahko za profesionalno ukvarjanje s športom odločilo več posameznikov, kar bi posledično dvignilo konkurenčnost in s tem kvaliteto tekmovanj. Poleg tega bi morali spremeniti in prilagoditi davčno zakonodajo, vsaj v smeri, da bi se več podjetij odločilo za sponzoriranje športnikov in športnih klubov.

Zaradi zniževanja proračunov, enakih oz. celo višjih ambicij klubov, prihaja do vse več kršitev rednega izplačevanja dogovorjenih zaslužkov igralcem in trenerjem. Zastopniki se morajo v vse večji meri ukvarjati tudi s svetovanjem in urejanjem situacij, ko pride do primera, da klub zamuja ali celo ne izplača dogovorjenih plačil. Vse večja konkurenca na področju zastopanja igralcev je zastopnike prisilila v to, da ves čas širijo svoja znanja ter se povezujejo s strokovnjaki iz drugih področij (predvsem pravniki, zdravniki, davčnimi svetovalci), saj na takšen način povečujejo kvaliteto svojih storitev in tako lahko strankam z večjim obsegom znanja ponudijo več.

Vrhunski šport, manager in zastopnik so zelo povezani pojmi. Čeprav se v terminologiji obe funkciji praktično enačita, sem skozi nalogo ugotovila, da gre za dva samostojna poklica. Zastopnika v športu v našem prostoru skoraj povsod zasledimo pod besedo manager in tudi igralci ga tako razumejo.

Z nalogo sem želela ta dva pojma razjasniti in povedati, da manager v športu največkrat predstavlja celotno športno organizacijo, zastopnik pa je oseba, ki predstavlja izključno posameznega športnika. Oba pa morata zelo dobro poznati šport in športnike. Morata biti motivirana, samozavestna in vredna zaupanja ter delovati izključno v dobro športne organizacije oz. športnika.

Bistvena razlika med managerjem in zastopnikom pa je v samih ciljih, nalogah, področju dela, ki je pri managerju veliko širše in v načinu plačila. Manager deluje v dobro organizacije, dobiva mesečno plačo in odgovarja tistim, ki so ga imenovali za to pozicijo. Medtem ko zastopnik deluje na bolj ozkem področju. Njegova primarna naloga je, da se pogaja za pogoje svojega športnika, ki ga zastopa. Zastopnik deluje izključno za posameznika, dobiva le provizijo od posla in je ponavadi odgovoren le svojemu klientu. Deluje v svojem imenu in sam odgovarja za svoje napake.

Moj namen je bil opozoriti igralce, na kaj morajo biti pozorni pri izbiri zastopnika in kako jim lahko le-ta pomaga pri nadaljnji karieri. Glede na to, da se veliko zastopnikov s tem poslom ukvarja čisto amatersko in brez kakršne koli licence, morajo najprej preveriti ali sploh imajo veljavno licenco za zastopanje igralcev. To lahko pridobijo bodisi pri nacionalni panožni zvezi, bodisi pri Mednarodni rokometni zvezi. Poleg tega morajo imeti

osnovna managerska znanja in specifična znanja, kot so npr. psihološka, pogajalska, svetovalna in finančna. Igralcem morajo ob prestopu v drug klub nuditi kar se da "mehak" prestop, mu pomagati pri osnovnih stvareh, kot so npr. iskanje stanovanja, transport ipd. Poleg tega pa morajo biti igralci pozorni predvsem na to, da zastopnik nudi igralcu vse storitve, za katere sta se dogovorila in jih opredelila, bodisi v pogodbi, bodisi z ustnim dogovorom.

Do sedaj so se storitvam zastopnika posluževali večinoma igralci, ki že igrajo v tujini ali ki tam iščejo klub, v prihodnosti pa lahko pričakujemo, da se bo na področju zastopanja igralcev v Sloveniji razvila večja konkurenca tudi v obliki amaterskih zastopnikov. Vendar bo na dolgi rok uspelo samo tistim zastopnikom, ki bodo na tem področju profesionalni ter svojim strankam nudili kompletne storitve, ki bodo poleg zagotovitve pogodb zajemale tudi stalno komunikacijo in skrb za svoje stranke. Glede na velikost slovenskega trga pa pri nas verjetno uspešno na dolgi rok ne bo moglo delovati večje število zastopnikov.

Zaključila bi z mnenjem, da so zastopniki podobni kot ostali akterji v rokometu - nekateri so dobri, nekateri pa nekoliko manj. Prav gotovo pa so pomemben dejavnik. In vsi pomembni dejavniki zahtevajo ustrezno skrb in razvoj. Smiselno bi bilo, da bi jim vse krovne organizacije namenile ustrezno vlogo. V rokometu bi bilo smiselno začeti pri Mednarodni rokometni zvezi, ki bi morala urediti področje zastopanja igralcev. Želim si, da bi ugotovitve iz moje naloge vplivale na ureditev področja, tako na mednarodni ravni, kot na ravni Rokometne zveze Slovenije.

LITERATURA IN VIRI

1. Adizes, I. (1996). *Obvladovanje sprememb: moč vzajemnega zaupanja in spoštovanja v osebni in družinski življenju, poslovanju in družbi*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
2. Armstrong, M. (1994). *How to be an even better manager* (4th ed.). London: Kogan Page.
3. Bartoluci, M. (2003). *Ekonomika i menedžment sporta*. Zagreb: Kineziološki fakultet.
4. Bednarik, J. (1998). *Nekateri vidiki financiranja in organiziranosti športa v Sloveniji*. Ljubljana: Fakulteta za šport.
5. Bilalović, B. (2006). *Vloga managerja v športu in njegova prihodnost na svetovnih trgih* (diplomsko delo). Maribor: Ekonomsko – poslovna fakulteta.
6. Chelladurai, P. (2001). *Managing organizations for sport and physical activity*. Scottsdale: Holcomb Hathaway Publ.
7. Čuček, M. (2004). *Management športnih klubov* (diplomsko delo). Maribor: Ekonomsko – poslovna fakulteta.
8. DeSensi, J.T., & Rosenberg, D. (2003). *Ethics and morality in sport management*. Morgantown: West Virginia University.
9. Dimovski, V., & Penger, S. (2001). *Management: vodnik k predmetu za študij na daljavo*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
10. European Commission, (2009). *Study on sport agents in the European union*. Najdeno 22. septembra 2015 na spletnem naslovu <http://ec.europa.eu/sport/library/studies/study-sports-agents-in-eu.pdf>
11. Fatur, E. (2004). *Vloga managerjev v športu in prihodnost managementa v športu na svetovnem trgu* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
12. Ferjan, B. (1998). *Neverbalna komunikacija* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
13. Graham, S., Neirotti, L.D., & Goldblatt, J.J. (2001). *Guide to sports marketing*. New York: McGraw-Hill.
14. Gutalj, G. (2009). *Vloga in pomen managementa za razvoj slovenskega nogometa* (diplomsko delo). Maribor: Pedagoška fakulteta.
15. Horsch, H., & Schütte, N. (2003). Competencies of sport managers in German sport clubs and sport federations. *Managing Leisure*, 8(2), 70.
16. International Handball Federation (2011). *Regulations for Players' Agents*. Najdeno 15. januarja 2016 na spletnem naslovu http://www.ihf.info/files/Uploads/NewsAttachments/0_PlayerAgentRegulations_GB.pdf
17. Jurak, G. (2006). *Značilnosti vodenja prostovoljcev v športnih organizacijah v Sloveniji* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
18. Keenan, K. (1996). *Kako načrtujemo*. Ljubljana: Mladinska knjiga.

19. Kolarič, B. (2000). *Športni management – stališča in ocene športnikov in športnih managerjev ter njihov medsebojni odnos v nekaterih športnih panogah v Republiki Sloveniji* (diplomsko delo). Ljubljana: Fakulteta za šport.
20. Koligar, M. (2009). *Vloga managerja v vrhunskem športu Slovenije* (diplomsko delo). Maribor: Fakulteta za organizacijske vede.
21. Kovač, M. (1995). *Šport v republiki Sloveniji – dileme in perspektive*. Ljubljana: Ministrstvo za šolstvo in šport.
22. Kraševac, N. (2010). *Primerjava managerja in zastopnika v športu* (magistrsko delo). Koper: Fakulteta za management.
23. Lipičnik, B. (1998). *Človeški viri in ravnanje z njimi*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
24. Majcen, U. (1999). *Stanje športnega managementa v Sloveniji* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
25. Makovec Brenčič, M. (2008). *Šport: trženje športa, podjetništvo v športu, športna infrastruktura, kadri v športu, šport v lokalni skupnosti, zavarovanje v športu*. Ljubljana: Sokolska zveza Slovenije.
26. Mašala, A., Radio, I., & Talović, M. (2013). The effect of sports managers education on bussiness success in basketball, volleyball and handball. *Homo Sporticus*, 15(2), 19-24.
27. Mintzberg, H. (1989). *Mintzberg on management – Inside our strange world of organizations*. New York: The Free Press.
28. Možina, S. (1994). *Osnove vodenja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
29. Možina, S., Kavčič, B., Tavčar, M., Pučko, D., Ivanko, Š., Lipičnik, B., Gričar, J., Repovž, L., Vizjak, A., Vahčič, A., Rus, V., & Bohinc, R. (1994). *Management*. Radovljica: Didakta.
30. Nosan, M. (1999). *Kako postati vrhunski manager*. Manager. Ljubljana.
31. Petrovič, K. (1991). *Komunikacija v športu*. Ljubljana: Fakulteta za šport.
32. Retar, I. (1992). *Športni marketing ali kako tržiti šport*. Koper: Polo.
33. Retar, I., & Plevnik, M. (2012). *Kaj delodajalci v športu pričakujejo od izobraževalcev?* Radovljica: Didakta.
34. Retar, I., Plevnik, M., & Kolar, E. (2013). Key competences of Slovenian sport managers. *Annales Kinesiologiae*, 4(2), 81-94.
35. Retar, I. (2015). *Kompetence športnega menedžerja*. Koper: Univerzitetna založba Annales.
36. Rozman, R., Kovač, J., & Koletnik, F. (1993). *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
37. Senič, D. (2005). *Športni menedžment in menedžer v Sloveniji* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
38. Seiwert, L., & Graichen, W.U. (1992). *1x1 obvladovanja časa*. Maribor: Doba.
39. Shropshire, K.L., & Davis, T. (2008). *The business of sports agents*. Philadelphia: University of Pennsylvania Press.
40. Staudohar, P. (2006). So you want to be a sport agent. *Labor Law Journal*, 57(4), 246-256.

41. Stein, M. (2002). *How to succeed as a sport agent*. London: Trafalgar Square Publishing.
42. Stein, M. (2008). *How to be a sports agent*. London: Trafalgar Square Publishing.
43. Šugman, R. (1992). *Organiziranost športa doma in v svetu*. Ljubljana: Fakulteta za šport.
44. Šugman, R., Bednarik, J., Doupona-Topič, M., Jurak, G., Kolarič, B., Kolenc, M., Rauter, M., & Tušak, M. (2006). *Športni menedžment*. Ljubljana: Fakulteta za šport.
45. Tavčar, M. (2000). *Vrednote kot temelj delovanja managerjev* (prispevek na konferenci). Brdo pri Kranju.
46. Vačun, J. (2009). *Vsebina dela športnega managerja v 1. Slovenski nogometni ligi* (diplomsko delo). Maribor: Fakulteta za organizacijske vede.
47. Westerbeek, H., & Smith, A. (2003). *Sport business in the global marketplace*. Basingstoke; New York: Palgrave Macmillan.
48. Zakon o športu. *Uradni list RS* št. 22/1998.

PRILOGA

PRILOGA 1: Anketni vprašalnik

MANAGER V ROKOMETU

Pozdravljeni!

Moje ime je Petra Prošt Šilc in zaključujem študij Managementa v športu na Ekonomski fakulteti. Naslov moje magistrske naloge je Vloga managerja v športu s poudarkom na rokometu.

V veliko pomoč mi bo vaše mnenje o managerju v rokometu, zato vas prosim, če si vzamete nekaj minut in s klikom na Naslednja stran pričnete z izpolnjevanjem ankete.

Hvala za sodelovanje!

1. NAVEDITE RANG TEKMOVANJA KLUBA, V KATEREM IGRATE.

- a) Slovenska 1.B ali nižja liga
- b) Slovenska 1. liga
- c) Igram v tujini
- d) Igram v tujini v Evropski ligi
- e) Igram v tujini v Ligi prvakov

2. ALI IMATE ROKOMETNEGA MANAGERJA?

- a) DA
- b) NE

3. V KOLIKOR NIMATE MANAGERJA, ALI IMATE KAKŠNEGA DRUGEGA ZASTOPNIKA (družinski član, podjetnik,...)?

- a) DA (navedite koga: _____)
- b) NE

4. ALI SE STRINJATE, DA SO TUJI ŠPORTNI MANAGERJI BOLJŠI OD SLOVENSКИH?

Sploh se ne strinjam

Popolnoma se strinjam

1 2 3 4 5

5. KATERE VRSTE SLOVENSКИH ROKOMETAŠEV SE POSLUŽUJEJO STORITEV ŠPORTNEGA MANAGERJA?

	Sploh se ne strinjam			Popolnoma se strinjam	
	1	2	3	4	5
a) Mladi in perspektivni igralci	1	2	3	4	5
b) Tisti z vrhunskimi dosežki	1	2	3	4	5
c) Tisti, ki iščejo klub v tujini oz. že igrajo v tujini	1	2	3	4	5
d) Tisti, ki so bolj izobraženi	1	2	3	4	5
e) Tisti, ki so si izoblikovali ime	1	2	3	4	5

6. ALI SE STRINJATE, DA ŠPORTNI MANAGER ZAGOTOVI IGRALCU BOLJŠE POGOJE, KOT BI SI JIH ZAGOTOVIL SAM?

Sploh se ne strinjam			Popolnoma se strinjam	
1	2	3	4	5

7. OD ČESA JE ODVISNA USPEŠNOST DELOVANJA ŠPORTNEGA MANAGERJA V ROKOMETU?

	Sploh se ne strinjam			Popolnoma se strinjam	
	1	2	3	4	5
a) Uspehov igralca	1	2	3	4	5
b) Poznanstev managerja	1	2	3	4	5
c) Izkušenj managerja	1	2	3	4	5
d) Priljubljenosti igralca	1	2	3	4	5
e) Strokovnih znanj managerja	1	2	3	4	5
f) Poslovno - ekonomskih znanj managerja	1	2	3	4	5

8. KAKO POMEMBNO LAHKO MANAGER VPLIVA NA RAZVOJ KARIERE ROKOMETAŠA?

- a) Zelo
- b) Malo
- c) Ne vpliva

9. ALI IMATE S ŠPORTNIM MANAGERJEM PODPISANO POGODBO O SODELOVANJU?

- a) Podpisano imava pogodbo
- b) Sklenjen imava pisni dogovor, da me zastopa
- c) Sklenjen imava ustni dogovor

10. SPOL: M Ž

11. STAROSTNI RAZRED:

- a) Mlajši od 20 let
- b) 21 – 25 let
- c) 26 – 30 let
- d) 31 – 35 let
- e) 36 – 40 let
- f) 41 – 45 let
- g) Več kot 46 let

12. NAJVIŠJA STOPNJA FORMALNE IZOBRAZBE:

- a) Brez formalne izobrazbe
- b) Osnovna šola
- c) Poklicna šola
- d) Srednja šola
- e) Višje šolska izobrazba
- f) Univerzitetna izobrazba
- g) Magisterij ali doktorat