

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

SPECIALISTIČNO DELO

**INFORMACIJE ZA KADROVSKO ODLOČANJE V
ŠPORTNEM KLUBU**

Ljubljana, marec 2005

Jure Doler

IZJAVA

Študent Jure Doler izjavljam, da sem avtor tega specialističnega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom prof. dr. Marka Hočevarja, in skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo specialističnega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 15.3.2005

Podpis: Jure Doler

KAZALO

1	UVOD	1
1.1	Opredelitev problema	1
1.2	Metode preučevanja in zasnova dela.....	3
2	POSEBNOSTI KADROVSKEGA ODLOČANJA	4
2.1	Kadrovske odločitve.....	5
2.1.1	Kadrovska funkcija	5
2.1.2	Kadrovske službe	7
2.1.3	Nove ideje o ravnanju z ljudmi pri delu	8
2.2	Zaposlovanje	9
2.2.1	Planiranje človekovih zmožnosti	10
2.2.2	Privabljanje ljudi	11
2.2.3	Selekcioniranje	12
2.3	Vlaganje v kadre.....	15
2.3.1	Opredelitev vlaganj v kadre	15
2.3.2	Rezultati vlaganj v kadre.....	16
2.3.3	Ugotavljanje razmerja med vlaganji v kadre in rezultati	17
3	INFORMACIJE ZA KADROVSKO ODLOČANJE	18
3.1	Splošne značilnosti informacij	19
3.1.1	Atributi informacij.....	19
3.1.2	Primarne in sekundarne informacije	21
3.1.2.1	Primarne informacije.....	21
3.1.2.2	Sekundarne informacije.....	21
3.1.3	Problemi virov informacij	21
3.1.4	Informacijska vrednost.....	22
3.2	Računovodske informacije.....	23
3.2.1	Zunanji uporabniki računovodskih informacij	24
3.2.2	Notranji uporabniki računovodskih informacij	25
3.2.3	Računovodske informacije za kadrovske odločanje	25
3.2.4	Računovodstvo človeških virov	27
3.2.4.1	Razlogi proti vključevanje vrednosti človeških zmožnosti v računovodske izkaze.....	29
3.2.4.2	Razlogi za vključevanje vrednosti človeških zmožnosti v računovodske izkaze.....	29
3.3	Neračunovodske informacije.....	30
3.3.1	Zunanji uporabniki neračunovodskih informacij	31
3.3.2	Notranji uporabniki neračunovodskih informacij	31
3.3.3	Neračunovodske informacije za kadrovske odločanje.....	32
3.4	Glavni viri informacij za kadrovske odločanje	35
3.4.1	Skavti.....	36
3.4.2	Managerji	38

4 PRIDOBIVANJE INFORMACIJ ZA KADROVSKO ODLOČANJE ŠPORTNIH KLUBOV V RAZVITEM SVETU IN V SLOVENIJI.....	40
4.1 Kadrovske poslovanje razvitih športnih klubov in informacije za kadrovske odločanje	40
4.1.1 Tipi informacij za kadrovske odločanje razvitih klubov	41
4.1.2 Viri informacij klubov pri iskanju potencialnega kadra.....	43
4.2 Nove tehnike optimalizacije kadrovskih odločitev športnih klubov	45
4.3 Splošna kultura kadrovanja slovenskih športnih klubov	46
4.3.1 Zgodovinski razvoj kadrovanja športnih klubov v Sloveniji in klubov na področju nekdanje Jugoslavije	47
4.3.2 Načini pridobivanja in tipi informacij za kadrovske odločanje športnih klubov v Sloveniji	49
5 INFORMACIJE ZA KADROVSKO ODLOČANJE ŠPORTNEGA KLUBA – ROKOMETNI KLUB KRIM.....	51
5.1 Kratka zgodovina rokometnega kluba Krim	51
5.2 Kadrovske dejstva rokometnega kluba Krim	52
5.3 Viri pridobivanja informacij za kadrovske odločanje.....	53
5.4 Vloga računovodskih in neračunovodskih informacij pri kadrovskem odločanju rokometnega kluba Krim.....	54
5.4.1 Vloga računovodskih informacij pri kadrovskem odločanju	54
5.4.2 Vloga neračunovodskih informacij pri kadrovskem odločanju	55
6 SKLEP.....	59
7 LITERATURA	62
8 VIRI.....	63

Seznam prilog:

Priloga 1: Slovarček slovenskih prevodov tujih izrazov

Priloga 2: Vprašanja: Jernej Virant (direktor rokometnega kluba Krim)

Priloga 3: Rezultati rokometnega kluba Krim po posameznih sezonah od njegove ustanovitve dalje

1 UVOD

1.1 *Opredelitev problema*

Namen specialističnega dela je predstaviti informacije za kadrovske odločitve podjetja ali športnega kluba, aplikirati in uporabiti omenjene rešitve na domačem, slovenskem področju oziroma pri slovenskih športnih ustanovah, tako iz formalnega kot tudi iz vsebinskega vidika.

V prvem delu so predstavljeni temeljni koncepti managementa, kar nakazuje na kompleksnost tega pojma, ki je tesno povezan z drugimi ekonomskimi dejavniki. Le-ta je namenjen vsebinskemu razumevanju pojma informacije, kjer je teoretično ozadje podprto s konkretnimi primeri in avtorji.

Glavna problematika specialističnega dela z naslovom "*Informacije za kadrovske odločitve v športnem klubu*" se torej skriva v pomenu in pridobivanju pravih informacij ter vrst le-teh, ki vodstvu športnega kluba oziroma managementu pomagajo oziroma lajšajo odločitve pri izbiri in iskanju ustreznih, primernih kadrov (športnikov).

Da bi bodisi podjetje, bodisi športni klub, ki deluje na podobni osnovi kot podjetje, delovala uspešno, je potrebno, da ima management, ki je zadolžen za odločitve o kadrovske politiki, dobre *informacije*. Beseda dobre informacije zajema več pojmov; pravočasnost oziroma ažurnost, točnost in natančnost, popolnost, ustreznost itd.

Vsekakor pa po splošni teoriji informacije lahko razdelimo na *računovodske* in *neračunovodske*. Vendar pa je vedno potrebno upoštevati tako prve kot tudi druge, saj v nasprotnem primeru kaj hitro lahko pride do nepopolnosti in pomanjkljivosti, ki včasih lahko usodno vplivajo na razvoj ali rast športnega kluba oziroma podjetja v poslovnem svetu.

V osemdesetih letih prejšnjega stoletja so se porodili dvomi o uporabnosti in koristnosti računovodskih informacij. Avtorji so bili enotnega mnenja, da klasične računovodske informacije ne zadoščajo več potrebam odločanja v sodobnem proizvodstvu in v spremenjenih zunanjih okoliščinah poslovanja. Kritiki menijo, da spodbujajo poslovodje h bolj kratkoročni uspešnosti poslovanja, ne pa k dolgoročni, in k prikrojevanju podatkov. Kljub pogostim kritikam računovodstva pa avtor meni, da *računovodske informacije* ostajajo pomemben člen v poslovodnem odločanju (Hočevar, 2003, str.15).

Neračunovodske informacije so za razliko od računovodskih bolj splošne, a vseeno neprecenljive v fazi odločanja managementa. Veliki športni klubi neračunovodske informacije o kadrovske odločanju črpajo na podlagi svojih *informatorjev* ali drugače rečeno *skavtov*, ki so velik vir informacij pri kadrovske odločanju športnega kluba. Na primer: skavt opazuje določenega

igralca in kasneje klubu posreduje podatke o temu igralcu, ki so zelo različni (njegov družinski status, socialno stanje, glavne karakteristike ipd.). To so tipične neračunovodske informacije, ki natančno opišejo 'predmet zanimanja'. Vsekakor pa je nujna kompatibilnost računovodskih in neračunovodskih informacij. V zgornjem primeru bi jih lahko združili takole: karakteristike in lastnosti igralca so neračunovodske informacije, medtem ko so računovodske informacije lahko sledeče: njegov status pri klubu (trajanje pogodbe, finančna vrednost pogodbe...), finančni status njegovega sedanjega kluba, morebitno potrebo kluba po prodaji, tržna cena športnika ipd. Skratka, računovodske informacije so izražene v denarnih enotah, medtem, ko neračunovodske informacije obsegajo ostala (nedenarna) področja.

V zgornjih vrsticah so omenjene nekatere splošne značilnosti informacij, ki so pomembne za delovanje športnega kolektiva. V vsakem primeru je pomembno, da so vse vrste informacij natančne, točne, ažurne in popolne. Velikokrat se namreč zgodi, da je zaradi napačnih oziroma nepopolnih informacij prihajalo do velikih napak športnih klubov. V izogib tega morajo biti posredovalci informacij pri svojem delu natančni saj morajo managementu informacije posredovati v točni, dejanski obliki.

Glede na to, da se specialistična naloga nanaša tudi na kadrovske management je potrebno omeniti, da je opazovanje¹ na športnem področju eden najpomembnejših virov informacij, ki se ga poslužujejo vsi uspešnejši športni kolektivi. To velja predvsem za klube na najvišji ravni. Prav tako je tovrstno opazovanje, spremljanje razvito tudi v nogometni Evropi, kjer imajo vsi večji nogometni klubi svoje opazovalce. Pri nas je to prej izjema kot pravilo, saj naši športni kolektivi nimajo dovolj sredstev za tovrstno dejavnost. Vseeno pa obstaja drugačna oblika opazovanja, preko tretje osebe, kjer informacije prenaša t.i. *manager*², ki nato svoja opažanja posreduje klubu, s katerim sicer nima nič skupnega, razen možnosti sodelovanja. Vendar pa se v tem mnogokrat skriva past, saj ti managerji vse prevečkrat podajajo napačne informacije predvsem zaradi možnosti lastnega zaslužka. Pri nas- več kot drugod- je bilo podobnih primerov že ničkoliko. Vendar pa sta omenjena primera le dva izmed mnogih načinov, ki omogočajo prave informacije, ki nas nadalje lahko vodijo h končnemu kadrovskemu odločanju.

Zgornji odstavek jasno govori, da je kadrovska politika- na različne načine- v športnih ustanovah izjemno pomembna za nadaljne tako poslovne kot tudi športne uspehe kluba. Kot pravi Vodovnik (1998, str. 521) je kadrovske management eno osrednjih področij vodenja in upravljanja organizacij, s tem pa tudi eden osrednjih dejavnikov, ki vplivajo na uspešnost organizacije. Vodovnik (1998, str. 521) dodaja, da je z ekonomskega vidika pri aktivnostih upravljanja in vodenja kadrov osrednje vprašanje ocenjevanja optimalnosti investiranja na kadrovskem

¹ Ang.: scouting, scout; Skavt je oseba, ki je zadolžena za iskanje in zbiranje informacij. V ameriški košarkarski ligi NBA je *scouting* stalnica, saj opazovanje in spremljanje izhaja prav iz ZDA. Čeprav beseda napeljuje na skavte (tabornike) s tem nima nikakršne logične povezave.

² Manager je lahko vodilni uslužbenec podjetja, zastopnik ali posrednik. Slednje velja predvsem v športnem smislu.

področju, pri čemer je nujno upoštevati ob kratkoročnih gospodarskih tudi številne druge vidike vlaganj.

1.2 Metode preučevanja in zasnova dela

Metode dela, ki so bile pri izdelavi specialističnega dela uporabljene temeljijo na proučevanju teoretične ter praktične podlage. Teoretična podlaga oziroma teoretični del daje predvsem smernice ter osnovo za razvoj praktičnega dela. Teoretični del zajema najboljše možne koncepte in rešitve s področja kadrovanja managementa športnega kluba, podjetja ter informacije za kadrovske odločanje. Praktični del pa zajema konkreten primer pomembnosti, uporabe informacij pri kadrovanju športnega kluba, in sicer gre za primer rokometnega kluba Krim. Primerjava med praktičnim in teoretičnim delom je pokazatelj dejanske razlike med prakso in teorijo.

Pri specialistični nalogi sem se naslonil na strokovno literaturo tako domačih kot tudi tujih avtorjev. Prav tako sem uporabljal domače in tuje vire, prispevke, članke in druge koristne informacije. V celotno nalogo sem kajpak čimvečkrat skušal vpeljati tudi svoja mnenja, poglede in izkušnje, ki sem si jih pridobil tudi s podiplomskim študijem v Španiji (Univerza v Barceloni). Specialistična naloga prav tako vključuje raziskovalno delo na osnovi intervjujev in različnih komentarjev.

Naloga je razdeljena na štiri večja poglavja, poleg uvodnega ter sklepnega, v osnovi pa se deli na dva dela; na teoretični del, ki poteka v smeri proti praktičnemu delu.

Teoretični del zajema vrste informacij (na splošno), vrste kadrovske odločitve in možnosti, ki se neposredno nanašajo na človeške vire oziroma ravnanje z njimi³ ter povezave med omenjenimi segmenti. Prav tako bodo del tega tudi splošna opredelitev kadrovske politike in pomembnosti informacij z vidika ustanov (podjetij) ter načini opazovanja oziroma spremljanja potencialnega kadra. Te informacije so za kadrovske odločanje izredno pomembne. Primeri bodo predstavljali idealne klube in njihov način pridobivanja informacij za kadrovske odločanje managementa kluba. Vsekakor pa bodo predstavljeni tudi nekateri primeri kadrovanja v podjetjih, kajti kadrovanje le-teh je na las podobno ali celo enako kot kadrovanje športnega kluba. Zato je primerjava omenjenih subjektov vsekakor na mestu. Sledi pogled na kadrovanje razvitih športnih ustanov in primerjava s slovenskimi klubi na splošno. Zadnji del specialistične naloge obsega praktični del. Praktični primer se neposredno nanaša, kot je že omenjeno, na informacije o kadrovske odločanju slovenskega športnega kolektiva- rokometnega kluba Krim. Zajema največ raziskovalnega dela, saj je praktično delovanje oziroma poslovanje merljivo le s takšnimi, raziskovalnimi parametri. Prav na koncu sledi končni povzetek oziroma sklep, ki je pokazatelj

³ Ang.: human resources management (HRM) je skupek odločitev, ki tvori delovno razmerje; kakovost, ki neposredno pripomore k sposobnosti organiziranja, ki zaposlenim hkrati omogoča doseči njihove cilje (Milkovich, Boudreau, 1997, str. 2).

dela skozi celotno nalogo in katerega končne ugotovitve se neposredno nanašajo na spoznanja, do katerih sem prišel med izdelavo specialistične naloge.

V delu je uporabljeno tudi ustrezno izrazoslovje oziroma terminologija, ki ustreza dotični temi. Tako so uporabljene značilni strokovni izrazi, katerih pomen je jasno razložen. Za konec naj omenim, da specialistično delo obsega tudi slovarček slovenskih prevodov tujih izrazov (glej prilogo1).

2 POSEBNOSTI KADROVSKEGA ODLOČANJA

Že v uvodu je nekaj malega napisanega o kadrovanju ter informacijah, ki so potrebne za odločanje oziroma iskanje pravega kadra. V vsakem primeru gre za zapleten proces, ki ga organizacije rešujejo na več načinov. Zgodovinsko gledano je pomen kadrov ter informacij (bodisi računovodskih, bodisi neračunovodskih) vseskozi naraščal. Gledano z mnogih vidikov; vsebinskega, računovodskega, pravnega itd.

Vsekakor pa je postala pomembna ali celo ključna povezava med iskanjem oziroma izbiro pravih kadrov, vmesnimi (potrebnimi) informacijami ter končno uspešnostjo organizacij. Vodilni managerji organizacij so se sčasoma začeli zavedati, da je za uspeh podjetja na trgu potrebna prednost pred tekmeci, ki si jo je moč pridobiti z razvojem in izbiro pravega, sposobnega kadra, za kar so neprecenljivega pomena prave informacije.

Iz omenjenega izhodišča izhaja tudi splošen pojem (kadrovskega) managementa, ki je dandanes samostojno, neodvisno prisoten v vseh podjetjih (manjših ali večjih), korporacijah ali športnih ustanovah/klubih. Splošni pojem managementa in v tem okviru ožji pojem kadrovskega managementa, je v družbah na prehodu nujno opredeliti ob upoštevanju zgodovinskorazvojnih elementov in sodobnih standardov razvitega sveta hkrati. Ob upoštevanju obeh navedenih izhodišč lahko management kadrovskih virov opredelimo kot upravljanje, vodenje in nadzor človeškega dejavnika v delovnih procesih (Vodovnik, 1998, str. 512).

Vodovnik (1998, str. 513) tudi trdi, da kakovost kadrovskega vodenja in upravljanja pomembno vpliva na uspešnost organizacije. Pomemben pomen ima tudi faktor nadzora. Logično in smiselno je, da zato organizacije vse bolj stremijo k kadrovskemu managementu in njegovemu razvoju. V ta namen so se oblikovale mnoge oblike upravljanja in ravnanja s človeškim kapitalom.

Za uspešno delovanje posameznikov v organizaciji kot celoti pa je izjemno pomembno celotno vzdušje, strokovno imenovano *organizacijska klima*. Termin organizacijska klima zajema tiste značilnosti, ki vplivajo na vedenje ljudi v organizaciji in zaradi katerih se organizacije med

seboj razlikujejo (Lipičnik, 1999, str.198). Kot nadaljuje Lipičnik (1999, str. 198) nekateri avtorji menijo, da je pojem organizacijske klime in organizacijske kulture enak, drugi, kot denimo Konrad, pa trdijo, da gre za podobna, a vseeno različna pojma. Po Schneiderju naj bi bil konstrukt kulture globlji, klima pa naj bi bila odraz kulture. Na splošno pa bi lahko dejali, da imajo pojavi, ki so zajeti pod pojmom organizacijske klime oziroma kulture, močan vpliv tako na zaposlene in njihovo delovno uspešnost, kot tudi na organizacijo kot celoto in njeno uspešnost.

Lahko bi zaključili, da obstaja izjemno pomembna povezava med informacijami in kadrovskimi odločitvami, ki so podprte ravno s pravimi oziroma točnimi informacijami. Medsebojna interakcija je tako neizogibna. V nadaljevanju poglavja je podrobno razčlenjeno delovanje kadrov oziroma kadrovskega managementa ter njihovi vplivi na končno kadrovske odločanje.

2.1 Kadrovske odločitve

Kadrovske odločitve so v poslovnem (prav tako tudi v športnem) svetu eden najpomembnejših dejavnikov, ki vpliva na delovanje, poslovanje in konec koncev tudi na uspešnost organizacije, podjetja ali športnega kluba. V tem pogledu je ravnanje s človeškimi viri ključnega pomena.

V podjetjih, organizacijah in športnih ustanovah so se skozi čas razvile različne tehnike kadrovske politike, ki imajo skupne nekatere osnovne značilnosti. Mnogi se sprašujejo katere so karakteristike oseb (kadrov), ki najbolj ustrezajo določeni nalogi, določenemu delovnemu mestu. Zanimivo je razmišljanje Božiča (2004, str. 23), ki pravi, da sta lahko kandidatova zvestoba in pripadnost celo pomembnejša aduta kot sposobnosti in kakovost. Vendar pa je vse skupaj odvisno od številnih dejavnikov, tako, da preprostega, univerzalnega recepta glede kadrovanja oziroma kadrovskega odločanja, ni. Pri kadrovskem odločanju pomembno vlogo brez dvoma igra kadrovska funkcija ter drugi dejavniki, ki končno ali odločilno vplivajo na kadrovske odločanje.

2.1.1 Kadrovska funkcija

Kadrovska funkcija, ki je ena izmed poslovnih funkcij, je osnova pri delu s kadri in je hkrati ena izmed najpomembnejših poslovnih funkcij. Kot meni Lipičnik (1999, str. 32) se je kadrovska funkcija, gledano zgodovinsko, najmočnejše spreminjala in je pridobivala na svojem pomenu v podjetjih. Na njeno pospešeno uveljavljanje sta vplivala spremenjena vloga in pomen človeka v reprodukcijskem procesu. V teoriji in praksi so postopno prihajali do spoznanja, da je človek s svojimi znanji in sposobnostmi ter motiviranostjo najpomembnejši proizvodni tvorec. Vloga in pomen človeka sta se in se še bosta spreminjala in krepila v vsakem dinamičnem gospodarskem razvoju.

Po vsebini in značaju opravil je kadrovska funkcija zelo zahtevna in raznovrstna. Obsega splet različnih medsebojno povezanih nalog, povezanih s kadri (Lipičnik, 1999, str. 33). Deluje na področju (Lipičnik, 1999, str. 33):

- sistemizacije delovnih mest,
- strukture zaposlenih,
- kadrovskih virov,
- načrtovanja kadrov,
- načrtovanja delovnih karier,
- pridobivanja kadrov,
- spremljanja razvoja kadrov,
- medsebojnih odnosov pri delu,
- izobraževanja kadrov,
- delovnega časa in njegove izgradnje,
- ocenjevanja kadrov,
- motiviranja,
- profesionalnega usmerjanja in izbiranja kadrov,
- informiranja itd.

Najpomembnejši deli kadrovske funkcije, gledano iz našega vidika, so *kadrovske vire*, *načrtovanje kadrov*, *pridobivanje kadrov*, *spremljanje (opazovanje) razvoja kadrov*, *profesionalno usmerjanje in izbiranje kadrov* in *seveda informiranje*.

- *Kadrovske vire* (pri tem vprašanju je pomembno predvsem kateri oziroma kakšni kadrovske vire so na voljo, kakšna je njihova kakovost, širina ipd.).
- *Načrtovanje kadrov* (je povezano predvsem z obstoječim kadrom, njegovimi pomanjkljivostmi ali prednostmi. Načrtovanje je usmerjeno glede na obstoječ, sedanji kader ter glede na prihodnje usmeritve).
- *Pridobivanje kadrov* (načini pridobivanja, načini komunikacije, različni načini iskanja-bodisi na domačem trgu, bodisi na tujem trgu itd.).
- *Spremljanje razvoja kadrov* (je izredno pomembno področje, nanaša pa se na prihodnost in kadrovske bodočnosti. Ta faza je izjemno pomembna, saj dolgoročno pomeni tudi velik prihranek stroškov in hkrati dober, zaupanja vreden kader, ker se ga spremlja dlje časa. Ta del kadrovske funkcije je izredno popularen v razvitem poslovnem ali športnem svetu).

- *Profesionalno usmerjanje in izbiranje kadrov* (ta faza je odvisna predvsem od potreb po določenem tipu kadra, ki ga želimo zaposliti. Pomembno je, da kadru namenimo delovno mesto za katerega je najbolj usposobljen oziroma, da se kader strokovno usposobi, če je to potrebno).
- *Informiranje* (je morda najpomembnejši proces kadrovske funkcije, ker je osnova za nadaljnje odločanje, načrtovanje, pridobivanje in izbiranje kadra. Brez pravega informiranja so zgoraj omenjena področja pravzaprav brezpredmetna).

Omenjene naloge opravljajo za to strokovno usposobljeni nosilci nalog v funkcionalnem procesu, ki temu namenjajo veliko časa, saj gre za faze, ki trajajo dlje časa oziroma jih je potrebno spremljati nekoliko bolj dolgoročno, saj so na ta način končni rezultati bolj realni.

Vendar pa je delovanje kadrovske funkcije pri nas še vedno zelo pomanjkljivo. Kot meni Zupanova (2000, str. 46) kadrovske funkcije pogosto še vedno obravnavajo zelo ozko, kot poslovno funkcijo, katere uspešnost morajo zagotavljati desetletja in se skrivajo predvsem v pomanjkanju strokovne usposobljenosti – vendar ne le kadrovskih strokovnjakov, temveč predvsem managerjev, v neustrezni organiziranosti kadrovske funkcije in v odsotnosti podpore v okolju (vključno s togo zakonodajo).

2.1.2 Kadrovske službe

V podjetjih je izvajanje kadrovske funkcije različno. V glavnem imajo vsa večja podjetja lastno kadrovske službo, ki je neposredno odgovorna za vsa vprašanja, ki so povezana s kadri. Delovanje in izvajanje kadrovskih funkcij pa je v marsičem odvisno od finančnih sposobnosti ustanov (podjetij, športnih klubov). Velika podjetja imajo kadrovske službe razvite do najmanjše potankosti. Podobno je tudi z razvitimi športnimi ustanovami, ki temu namenjajo kar precejšen del sredstev, saj vedo, da temeljito kadrovske poslovanje zagotovo prinaša uspeh. V slovenskem prostoru pa sta, kot meni Zupanova (2000, str. 46) prav povečanje znanja in inovativnosti na kadrovskem področju ključna za nadaljnji razvoj v podjetjih (klubih). Predvsem bi morali povečati strokovnost [...] v kadrovskih službah oz. pri kadrovskih strokovnjakih, pri managementu in pri ostalih institucijah v okolju, vključno z raziskovalnimi in izobraževalnimi organizacijami.

Sicer pa je organiziranost enot, gledano na splošno, ki se poklicno ukvarjajo z ljudmi pri delu, nekoliko toga in le s težavo sledi vsej dinamiki, ki se kot odsev sprememb kaže pri ravnanju s človeškimi viri. Tako so velike svetovne korporacije prepričane, da se morajo v teh delih svoje organizacije restrukturirati do nepredvidljivih razsežnosti (Lipičnik, 1998, str. 63). Ravno zato nastajajo nove ideje ter smeri organizacijskih oddelkov, ki se poklicno, profesionalno ukvarjajo z ljudmi pri delu in njihovem iskanjem.

2.1.3 Nove ideje o ravnanju z ljudmi pri delu

Ena izmed takšnih idej je, za naše razmere nekoliko senzacionalna, ideja o *ravnanju s človeškimi viri brez tradicionalnih struktur*. Avtorji menijo, da se bodo organizacije v nekaj letih preoblikovale do nepredvidljivih razsežnosti. Kot pravi Lipičnik (1998, str. 63) bo le-to vključevalo zmanjševanje organizacijskih enot, veliko intenzivnejšo uporabo mednarodnih povezav, več teamskega dela itd. Poznavanje pomembnih dejavnikov bo pomagalo napovedati njihovo pogostost in obliko, ki jo bodo uporabljala posamezna podjetja.

Druga takšna ideja je *kadrovski management brez kadrovskih oddelkov*. Avtorji poročajo, da njihove študije podjetij, ki so poskušala delati brez kadrovskih sektorjev kažejo naslednje prednosti (Lipičnik, 1998, str. 63):

- *Nizke splošne stroške* (delo brez kadrovskih sektorjev pomeni prihranek pri splošnih stroških).
- *Prožnost* (vsak manager je bolj ali manj sposoben spreminjati obstoječi sistem in procedure ter se soočiti s spremenljivimi okoliščinami, kar pomeni, da mora pri delu z ljudmi nastopiti eksperimentalno).
- *Odgovornost* (managerji se ne morejo izogniti svoji odgovornosti za ljudi, tudi če bi to radi, ker preprosto ni kadrovskih oddelkov).
- *Oblikovanje paketov* (za kadrovske dejavnosti so odgovorni neposredni managerji, ki si prizadevajo oblikovati posebno učinkovite delovne skupine).

Vendar pa je potrebno poudariti, da imajo organizacije brez kadrovskih služb oziroma oddelkov tudi svoje pomanjkljivosti, kot denimo (Lipičnik, 1998, str. 64):

- *Pomanjkanje sinergije* (managerji nimajo možnosti, da bi se učili dela z ljudmi od drugih specialistov za delo z ljudmi).
- *Neučinkovitost* (ni povratnih informacij o učinkovitosti oblikovanega sistema ravnanja z ljudmi, ker vsaka organizacijska enota oblikuje svoj lasten model).
- *Nejasno definirana politika* (ljudje imajo občutek, da se ne pogovarjajo o dolgoročnem razvoju, ki bi temeljil na kakovosti in količini človekovih potreb).
- *Ni enotnosti* (delovne razmere in plačilni sistem so različni po delovnih enotah).

Naslednja izmed alternativnih idej je *ravnanje z ljudmi brez nadzora*. Ideja nosi osnovno vprašanje, kako bi samoupravni team sam oblikoval svojo tekmovalno prednost. V tem primeru team ne bi imel svojega vodje, a ga kljub temu vedno izbere. To je eden izmed članov teama. Poleg tega bi teami dobili vodjo od zunaj kot neke vrste trenerja. Predvsem pa se ti ne bi vedli kot tradicionalni šefi (Lipičnik, 1998, str. 64).

Vseeno pa po mojem mnenju čas novi idej o ravnanju s človeškimi viri oziroma z ljudmi pri delu še ni napočil. Dandanes so podjetja od svojih kadrovskih služb preveč odvisna, da bi se jim lahko naenkrat odpovedala. To še posebno velja za velike korporacije, podjetja ali večje športne klube, ki svojih odločitev nikoli, niti za trenutek ne prepuščajo naključju. Drugo vprašanje je, ali je smotrno vztrajati pri kadrovskih službah normalnega tipa kadar govorimo o manjših podjetjih ali športnih kolektivih. Kot je jasno navedeno, je prihranek denarja (nizkih splošnih stroškov) ob uporabi novih idej lahko kar velik.

V tem pogledu se je potrebno predvsem vprašati kakšni so cilji organizacije. Če merimo na vrhobodisi v poslu, športu itd- je potrebno imeti razvito kadrovsko službo, čeprav ta včasih zahteva dovršen del finančnih sredstev, kajti dolgoročno gledano je uspešno kadrovanje garancija za uspeh. V primeru manjšega, skromnejšega podjetja, kolektiva itd. pa je mogoče kadrovske službe omejiti oziroma porazdeliti na druge člene ali na drugačen, nekoliko enostavnejši način. V tem primeru so zgoraj omenjene ideje lahko dobrodošle.

2.2 Zaposlovanje

Zaposlovanje na splošno je ena izmed ključnih faz, ko govorimo o kadrih, informacijah o kadrovskega odločanju itd. Na slednje se nanašajo predvsem začetne faze zaposlovanja. Sem sodijo procesi, kot so, po Lipičniku (1998, str. 91) planiranje, pridobivanje in usposabljanje ljudi, ki so sestavni del zaposlovanja, s katerimi organizacija zadovoljuje svoje potrebe po človeških zmožnostih.

Razlikujemo dva pomena besede zaposlovanje: zaposlovanje v širšem smislu in zaposlovanje v ožjem smislu. O zaposlovanju v širšem smislu govorimo takrat, ko mislimo na celo verigo aktivnosti, od planiranja do ravnanja z že zaposlenimi delavci. O zaposlovanju v ožjem smislu pa govorimo takrat, ko mislimo samo na en del zaposlovanja v širšem smislu, torej na pridobitev novega delavca (Lipičnik, 1998, str. 91).

Po Lipičniku (1998, str. 91) sedem faz zaposlovanja sestavljajo:

- planiranje in napovedovanje človeških zmožnosti,
- privabljanje,
- selekciranje,

- orientacija,
- razvijanje (napredovanje/nazadovanje, premeščanje, preoblikovanje dela in trening),
- odpuščanje,
- prosto delovno mesto.

V smislu pridobivanja informacij za kadrovske odločitve so v zaposlitvenih fazah najpomembnejši naslednji trije deli: *planiranje in napovedovanje človeških zmognosti, privabljanje in selekcioniranje*. Omenjene zaposlitvene faze so v naslednjem delu predstavljene tudi podrobneje.

2.2.1 Planiranje človeških zmognosti

Planiranje človeških zmognosti kot virov, ljudi kot virov ali njihovih vedenjskih vzorcev kot virov je torej prva stopnička v zaposlovalnem procesu. Planiranje človeških zmognosti je navadno v neposredni povezavi s strateškim planiranjem podjetja ali druge organizacije. Vizije in strategije posamezne organizacije vplivajo na to, kako planiramo človeške zmognosti (Lipičnik, 1998, str. 93).

Planiranje človeških zmognosti⁴ je napovedovanje potreb po človeških virih (Daft, Marcic, 2001, str. 297). Napovedovati oziroma načrtovati pa je potrebno glede na razmere in potrebe, ki vladajo na trgu ali v podjetju oziroma organizaciji (tudi športni).

Prvi korak pri planiranju človeških zmognosti je določiti potrebe. Iz tega sledita najmanj dve vprašanji (Lipičnik, 1998, str. 93):

- kakšno delo bomo sodelavcu namenili in
- katere zmognosti sodelavec potrebuje, da bi lahko uspešno opravil to delo.

Novemu sodelavcu je potrebno nameniti delo, za katerega je strokovno usposobljen. Vsekakor je bistveno vprašanje kaj v danem trenutku potrebuje organizacija. Ob upoštevanju tega je mogoče najti ustrezno delo za sodelavca. Drugo vprašanje se nanaša na delavčeve lastnosti, ki bi hkrati odgovarjale tudi zahtevani nalogi. Vendar pa je ravno to; najti pravemu (usposobljenemu) delavcu ustrezno delovno mesto, najtežje.

Ko govorimo o lastnostih, ki bi jih bodoči delavec moral imeti za opravljanje zahtevane naloge, se najprej opredelimo na naslednje karakteristike (Lipičnik, 1998, str. 94):

- kaj mora znati ali kakšno znanje potrebuje,

⁴ Ang.: human resources planning.

- kakšne sposobnosti mora imeti,
- zakaj se mora zavzemati – vprašanje motivacije,
- ali potrebuje še kakšne druge zmožnosti, da bi lahko uspešno opravil delo.

2.2.2 Privabljanje ljudi

Privabljanje ljudi je ena izmed faz zaposlovanja, ki je po svojem pomenu izredno široka, saj le-to lahko poteka različno. Podjetja, organizacije, športne ustanove imajo svoje prioritete naloge pri fazi privabljanja (potencialnih) človeških virov. Vendar pa so možnosti, ki na splošno veljajo za privabljanje ljudi naslednje (Lipičnik, 1998, str. 95):

- oglasi v sredstvih javnega obveščanja,
- posredovanje raznih agencij, zavoda za zaposlovanje itd.,
- akcije po šolah,
- štipendiranje,
- priporočila znancev,
- svetovalnice,
- internet itd.

Splošna zakonodaja pri nas pravi, da je potrebno upoštevati načelo javnosti, po katerem mora biti vsako delovno mesto dostopno vsakomur, ki izpolnjuje pogoje. Sicer pa so najpogostejša oblika vabljenja k sodelovanju objave v sredstvih javnega obveščanja (Lipičnik, 1998, str. 96). V ta namen mora podjetje izdelati oziroma pripraviti ustrezen oglas, ki mora zadostiti določenim kriterijem; vsebinskemu, pravnemu, jezikovnemu, oblikovnemu itd.

Vendar pa je zadeva s stališča športa nekoliko drugačna. Tu zakonodaja, po kateri je za vsako delovno mesto potrebno objaviti oglas, ne obstaja. Zaradi tega so v svetu športa bolj razvite ostale možnosti privabljanja kadra. Na tem področju v ospredje prihajajo predvsem načini, ki so neposredno povezani oziroma podprti z ustreznimi informacijami in kasneje odločajo o kadrovskih vprašanjih (zaposliti ali ne). Sem sodijo: *posredovanje raznih agencij, štipendiranje, svetovalnice, internet, priporočila*.

- *Posredovanje raznih agencij* – v športnem svetu so te informacije lahko izredno pomembne predvsem za športne klube oziroma ustanove, ki nimajo svojega kadra oziroma službe, za spremljanje potencialnega kadra. Ravno v ta namen koristijo informacije agencij, ki seveda niso brezplačne.
- *Štipendiranje* – z vidika športnega kluba je ta način privabljanja kadra lahko izredno koristen in dolgoročno rentabilen. Ta način privabljanja uporabljajo predvsem

bogatejši klubi, ki svojo priložnost štipendiranja iščejo v revnejših državah, predvsem južnoameriških in afriških.

- *Svetovalnice* – kot agencije imajo podobno vlogo tudi svetovalnice, ki imajo ponavadi svojo bazo podatkov potencialnega kadra. Tudi njihove usluge kajpak niso brezplačne, vendar ponavadi vseeno cenejše kot usluge agencij.
- *Internet* – internet je danes na splošno najbolj razvita oblika pridobivanja različnih informacij, vendar pa je s stališča iskanja ali pridobivanja kadrov lahko le v pomoč, neposredno je možnost- vsaj z vidika športnih klubov- pridobivanja manjša. Predvsem razvitejši športni klubi uporabljajo internet le za pridobivanje osnovnih podatkov ali kot bazo podatkov, medtem ko za končne odločitve in podrobnejše informacije bolj uporabljajo ostale možnosti.

Kakorkoli, privabljanje ljudi je ena izmed najbolj pomembnih faz v procesu zaposlovanja. Veliko vlogo igrajo ravno pridobljene informacije, ki pokažejo jasno sliko o potencialnem kadru. Vendar pa je to šele druga faza v zaposlitvenem procesu. Naslednja, prav tako pomembna, je faza selekcioniranja.

2.2.3 Selekcioniranje

Selekcioniranje predstavlja zadnji korak pred dokončno odločitvijo oziroma končnim zaposlovanjem. Ravno zaradi tega ima še večji pomen, saj predstavlja nekakšen filter informacij, ki povedo kakšna naj bo končna odločitev; ali naj potencialni kader zaposlimo ali ne.

Ko izbiramo delavce za delo v organizaciji, si želimo, da bi izbrali ljudi, ki bi jim lahko zaupali, dobili od njih vse, kar pričakujemo, in sploh ustvarili učinkovito, uspešno in zadovoljno osebje (Lipičnik, 1998, str. 97).

Pri izbiranju (selekcioniranju) moramo natančno vedeti, kaj od prihodnjega sodelavca pričakujemo. Dobri splošni vtisi in splošna priporočila o kandidatih ne smejo odločilno vplivati na naše potrebe po delavcih. Da bi lahko izpeljali postopek privabljanja in izbiranja kandidatov, moramo vedeti (Lipičnik, 1998, str. 98):

- Kakšne lastnosti morajo imeti sodelavci,
- Koliko sodelavcev potrebujemo in
- Kakšne pogoje bodo morali izpolnjevati.

Sicer pa selekcijski postopki potekajo različno. Ustanove se ga lotevajo na različne načine, čeprav je res, da osnoven princip ali drugače rečeno selekcija (filter) vendarle obstaja. Ponavadi

se potencialne kandidate razvrsti v določene skupine, na različne načine; 'dobri' in 'slabi', 'uporabni' in 'neuporabni' itd. Posebna kategorija so 'mejni', kamor se uvrščajo tisti, ki so dejansko na meji- med 'dobrimi' in 'slabimi' ali 'uporabnimi' in 'neuporabnimi'. Po uvrstitvi kandidatov v skupine sledijo preizkusi, kjer je kandidatov že manj, saj nekateri- glede na začetne podatke in informacije- izpadejo že v 'prvem krogu'.

Sicer pa po Lipičniku (1998, str. 98) pri odločitvi 'za' ali 'proti' nadaljnjim preizkušnjam lahko pomaga selekcijski količnik (SK), to je odnos med številom kandidatov, ki jih nameravamo sprejeti, in skupnim številom razpoložljivim kandidatov.

Izračun selekcijskega količnika je sledeč (Lipičnik, 1998, str. 99):

$$SK = NS / NN$$

SK – selekcijski količnik

NS – število tistih, ki jih nameravamo sprejeti

NN – število prijavljenih

Najpomembnejši del selekcioniranja so *selekcijski preizkusi*, ki povedo in pokažejo končno sliko o kandidatu, saj preko njih dobimo informacije, ki se neposredno nanašajo na dotično delovno mesto ali pozicijo, ki naj bi jo kandidat zasedel.

Najpomembnejši oziroma ključni deli selekcijskih preizkusov, gledano predvsem iz področja športnih ustanov ter tudi podjetij ali korporacij so *življenjepisi*, *intervjuji*, *testi*, *priporočila* ter *zdravstveni pregled*.

- *Življenjepis* – življenjepis je osnova ali hrbtenica selekcijskih preizkusov. Prikaže splošno stanje kandidata. Vsebuje *osebne podatke*, *dosedanji potek kariere*, *izobrazbo*, *dosedanje delovne izkušnje*, *zakonski stan*, *priznanja in nagrade* ter *priporočila*.
- *Intervju* – za razliko od življenjepisa je intervju ali pogovor bolj podrobna oziroma osebna metoda selekcijskega preizkusa in je hkrati ena izmed najbolj razširjenih spoznavnih oblik. Pomembno je tudi, da so vprašanja intervjuja jasna in nedvoumna. Le na ta način je moč pridobiti ustrezne informacije. Sicer pa se intervjuji podrobneje delijo na (Lipičnik, 1998, str. 101):
 1. Direktni intervju (vprašanja so zelo splošna in neosebna; npr: kandidatova starost, spol itd. Lahko nadomešča podatke iz življenjepisa oziroma prijave).

2. Podrobni intervju (že ime pove, da se ta tip intervjuja spušča v podrobnosti. Intervjujanec je primoran, da odgovarja oziroma komentira).
 3. Panelni intervju (ta tip intervjuja omogoča, da kandidata hkrati sprašuje več ljudi, ki beležijo njegove odgovore).
 4. Nestrukturirani intervju (gre bolj za pogovor kot neposredno postavljena vprašanja, vendar pa ta tip intervjuja vseeno omogoča kup koristnih informacij, ki so po svoji naravi bolj neformalne).
 5. Globinski intervju (uporablja se za ugotavljanje kandidatovih mnenj, njegovih pogledov na določene stvari itd.).
 6. Stresni intervju (uporablja se, če nas zanima kako se kandidat vede v stresnih situacijah. Lahko je tudi le del kakega drugega tipa intervjuja).
- *Testi* – ponavadi se nanašajo na strokovno usposobljenost kandidata. V športnem smislu so testi celo pomembnejši vir informacij kot intervjuji, saj dejansko povedo česa je kandidat sposoben. Testi, ki jih pripravljajo razvitejše športne ustanove so mešani. Zajemajo tako psihološke kot fizične prvine.
 - *Priporočila* – v športnem pogledu je pomen priporočil zelo različen. V razvitem športnem svetu ne pomeni kaj veliko, če kandidat ne opravi zahtevanih testov in intervjujev, medtem, ko v nerazvitem športnem okolju (žal tudi po večini pri nas) priporočila včasih pomenijo preveč. Na njihovi podlagi je klub pripravljen angažirati določenega igralca, čeprav dejanskih podatkov niti nima. V tem smislu je priporočilo bolj abstrakten del selekcijskih preizkusov.
 - *Zdravstveni pregled* – pomen zdravstvenih pregledov in posledično zdravstvenih informacij v športnem smislu narašča iz leta v leto. Predvsem zaradi vse hitrejšega in bolj množično razvitega *dopinga*⁵, ki se ga poslužujejo športniki, ter po drugi strani velikih fizičnih naporov, ki so v današnjem športu prisotni. Vendar je dejstvo, da klubi, kar velja predvsem za revnejše in nerazvite, zdravstvenemu stanju svojega kadra ne namenjajo dovolj pozornosti⁶.

⁵ Doping je nedovoljena umetna krepitev telesnih moči s poživil. Posledica tega je bilo veliko smrti na športnih igriščih.

⁶ V zadnjem času prihaja do številnih smrti v športu zaradi srčnih okvar, do katerih lahko pride zaradi pomankljivih ali površnih zdravniških pregledov. Podatki so skrb zbujujoči, saj je kar 90 odstotkov vseh smrtnih primerov v športu zaradi srčnih napadov. Dva od 100.000 športnikov v starosti med 12. in 35. letom vsako leto izgubita življenje zaradi srčnih infarktov, v siceršnji populaciji pa je ta odstotek bistveno nižji (Mičić, 2005, str. 55).

Ostale oziroma naslednje zaposlitvene faze, kot so *orientacija, razvijanje, odpuščanje* ter *prosto delovno mesto* so prav tako nepogrešljive, vendar v našem primeru nekoliko manj pomembne, glede na to, da je osredotočenost specialističnega dela predvsem na informacijah o kadrovskem odločanju in ne nadaljnjem ravnanju s kadrom.

2.3 Vlaganje v kadre

Vlaganje v kadre je z vidika kadrovskega managementa in pridobivanja pravih informacij bistvenega pomena pri nadaljnji, bodoči uspešnosti podjetja ali športnega kluba. Z njihovega stališča je vlaganje v kadre povsem odvisno od zmožnosti; kot vedno tudi tokrat predvsem finančnih. Že v zgornjih besedah in odstavkih je omenjenih nekaj prijemov oziroma načinov o vlaganju v kadre (štipendiranje). Vsekakor pa je načinov in možnosti več.

Z računovodskega vidika je, kot pravi Svetlik (1997, str. 7), vlaganje v kadre strošek, vendar pa so le tisti stroški vlaganje v kadre, ki se povrnejo v obsegu, ki je večji od vložka. Naloga vsakega managerja je, da ugotovi (Svetlik, 1997, str. 7):

- katera so možna vlaganja v kadre,
- v obliki kakšnih rezultatov se ta vlaganja lahko pokažejo in
- kako razpoznati zvezo med vlaganji in rezultati oziroma kako meriti rezultate same?

S temi vprašanji so se skozi čas obremenjevali številni managerji in na koncu prišli do skupnega zaključka, da je vlaganje v kadre- v mislih imamo obstoječ in potencialen kader- nujno in dolgoročno donosno. Poleg vlaganja v kadre je pomembno tudi vlaganje v njihovo znanje in razvoj.

2.3.1 Opredelitev vlaganj v kadre

Osnovna opredelitev vlaganj v kadre zajema predvsem stroške, ki spremljajo management kadrovskega virov, pri čemer ima lahko večina stroškov tudi lastnost vlaganj. Do tega preprosto pridemo tako, da sledimo glavnim funkcijam tega področja (podroben opis glej pri točki 2.2), kot so (Svetlik, 1997, str. 7): *načrtovanje kadrov, analiza in opis dela, pridobivanje, izbira in uvajanje delavcev, izobraževanje, usposabljanje in razvoj sodelavcev, ocenjevanje delovne uspešnosti, motivacija in nagrajevanje...* Ožje usmeritev vlaganja v kadre pa zajema predvsem: *izobraževanje, razvoj, pridobivanje in uvajanje kadrov ter socialno dejavnost.*

Pri vlaganju v kadre je možna razdelitev stroškov v naslednje tri skupine, in sicer na (Svetlik, 1997, str. 7):

- stroške dela,
- materialne stroške in
- stroške storitev.

Pri tem opredeljevanju je stroške mogoče bolj ali manj razčleniti, če to podjetju pomaga do večje preglednosti oziroma transparentnosti nad stroški ter njihovo razčlenitvijo.

2.3.2 Rezultati vlaganj v kadre

Kot je v specialističnem delu že nekajkrat omenjeno, se rezultati vlaganj v kadre v katerikoli obliki praviloma pokažejo šele na daljši rok in v posredni obliki. Ker nanje vpliva zelo veliko različnih dejavnikov je učinke posameznega vložka zelo težko določiti. Sicer pa rezultate vlaganj lahko opazujemo na treh ravneh (Svetlik, 1997, str. 8-10):

1. Parcialni oziroma delni rezultati (parcialni oziroma delni rezultati se izkažejo znotraj managementa kadrovskih virov, kot na primer (Svetlik, 1997, str. 8): prijavljeno število kandidatov na razpis, izbirni postopek kandidatov, metoda uvajanja, participativna oblika ocenjevanja, ocenjevanje uspešnosti dela, vključevanje delavcev v izobraževanje in usposabljanje, večanje delavčeve motivacije in s tem njegove uspešnosti itd.).
2. Končni rezultati managementa kadrovskih virov (sem zagotovo sodita *uspešnost dela* in *sposobnosti zaposlenih*. *Uspešnost dela* se meri glede na doseganje postavljenih standardov količine in kakovosti dela ter norm, ki jih morajo zaposleni uresničevati. *Sposobnosti zaposlenih* pa sestavljajo kompleks njihovih znanj- fizičnih, mentalnih in socialnih spretnosti ter fizičnih zmogljivosti in osebnostnih lastnosti. Beer in drugi (1984, str. 106) pa ponujajo še tri rešitve končnih rezultatov managementa kadrovskih virov: *kompetentnost zaposlenih*⁷, *privrženost organizaciji*⁸ in *zadovoljstvo zaposlenih*).
3. Končni rezultati organizacije (končni rezultati organizacije zajemajo: *ekonomsko učinkovitost oziroma profit, uspešnost oziroma doseganje organizacijskih ciljev in stroškovno učinkovitost*. Omenjene postavke pomembno vplivajo na celotno uspešnost organizacije).

⁷ Ang.: competence.

⁸ Ang.: commitment.

2.3.3 Ugotavljanje razmerja med vlaganji v kadre in rezultati

S stališča športnega kluba je ugotavljanje razmerja med vlaganji v kadre in kasnejšimi rezultati ključnega pomena tako z vidika pomembnosti informacij za kadrovske odločitve, kot tudi z vidika kadrovske odločitve, saj omenjeno razmerje pove smotrnost naložbe ter hkrati pokaže pot oziroma smernice odločanja v prihodnosti. Potrebno pa se je tudi zavedati, da je ugotovljeno razmerje mogoče ugotoviti na nekoliko daljši rok.

Svetlik (1997, str. 10) trdi, da če smo opredelili na eni strani raznovrstna vlaganja v kadre, na drugi pa možne rezultate teh vlaganj in smo oboje tudi ustrezno količinsko ocenili oziroma izmerili, lahko empirično ugotovimo ali so vlaganja prava ali pa so le nepotreben strošek. S primerom vzorčenja in statističnimi analizami lahko ugotovljamo značilnost zvez. Na primer (Svetlik, 1997, str. 10):

- Ali je uspešnost dela delavcev, ki smo jih pri izbiri preverjali z več metodami kaj boljša od uspešnosti dela ostalih?
- Ali neuporaba določenih testov v izbirnem postopku kaj vpliva na zgodnjo fluktuacijo⁹?
- Ali je pri delavcih, ki so deležni več usposabljanja opaziti kaj večjo kompetentnost in privrženost organizaciji kot pri drugih delavcih?

Odgovori na vprašanja bi bili dokaj jasen pokazatelj razmerja med vlaganji in končnimi rezultati. Vendar pa je vedno potrebno stremeti k temu, da si z dobrimi informacijami za kadrovske odločitve uspemo zagotoviti kader, ki nam bo kasneje prinesel pozitivne rezultate. Z drugimi besedami: zagotoviti si moramo kader, ki bo s svojim delom in odnosom do dela vsaj enakovreden, če že ne boljši od tistega kadra v katerega v preteklosti nismo vlagali. Torej bi morali biti odgovori- in s tem tudi rezultati- na vprašanja, pozitivni.

Za konec teme o vlaganjih v kadre in posledicah (pozitivnih ali negativnih) tega, je potrebno dodati, da je prava naložba v kadre konkurenčna prednost, ki bo vedno bolj pridobivala na veljavi. Predvsem zaradi posledice Evropske unije in prostega gibanja delovne sile, ki bo ponujala ogromno kadra. Mojstri vlaganja v človeški kapital so gotovo Američani, ki se tega lotevajo izjemno načrtno in premišljeno. Vsekakor se jim kasneje to večkratno obrestuje.

Kot še dodaja Svetlik (1997, str. 10) si bodo prednost pred drugimi ustvarili tisti, ki se bodo ukvarjali s kadri na pravi način. To pomeni, da bodo posvečali pozornost tistim funkcijam, ki dajejo največje rezultate in da bodo omejevali tiste, ki predstavljajo za organizacijo predvsem strošek.

⁹ Fluktuacija se v tem pomenu navezuje na menjavanje delovnega mesta.

3 INFORMACIJE ZA KADROVSKO ODLOČANJE

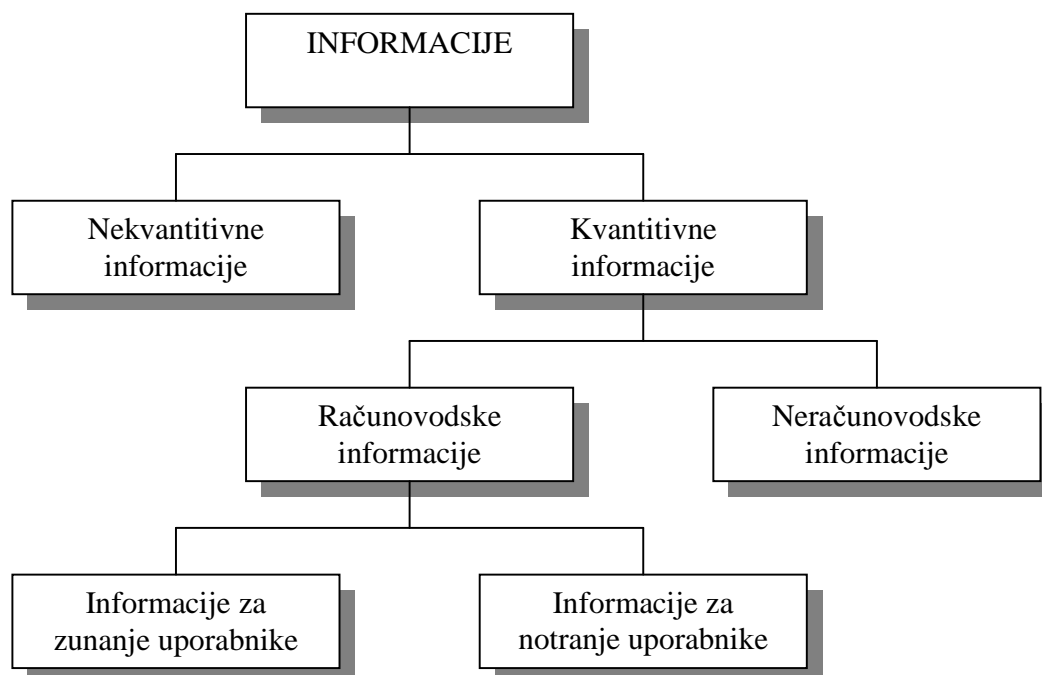
Informacije za kadrovske odločanje so ključni dejavnik pri izbiri kadra, ki podjetju ali športnemu klubu prinaša poslovno ali športno uspešnost. Pomembnost informacij narašča iz leta v leto, kajti moderna tehnologija uporabniku danes omogoča spoznati še tako zapletene informacije na zelo enostaven način. Prav zaradi tega je pomen informacij vedno večji.

Kot smo že večkrat omenili je informacija izredno širok pojem, opredelimo pa jo lahko na več načinov. Na splošno bi lahko dejali, da je informacija podatek, ki je predstavljen v določeni obliki in ima določen pomen za uporabnika (Damij, 1998, str. 16). Kot nadaljuje Damij (1998, str. 16) mora informacija povedati uporabniku nekaj kar mu prej ni bilo znanega oziroma nekaj kar se ni dalo napovedati.

Pomembno je tudi razlikovanje med informacijami in podatki. Po Damiju (1998, str. 19) so podatki le gola dejstva in so kot taki manj pomembni. Na svoji veljavi pa dobijo predvsem takrat, ko postanejo informacije in sicer s transformiranjem v komunikacijski pomen, znanje ideje ali določene zaključke. Iz tega izhaja, da je potemtakem informacija znanje, bazirano na podatkih, ki so skozi obdelavo pridobili pomen, namen in uporabnost. Le-to je pri kadrovske odločanju ključnega pomena.

Informacije za kadrovske odločanje se na splošno delijo na *računovodske* in *neračunovodske*, ki sodijo v skupino kvantitativnih informacij, kar ponazarja tudi slika 1. Prve so seveda bolj povezane s številkami, medtem, ko za druge velja, da se praviloma ne dajo izraziti s številkami, saj so pridobljene na podlagi opazovanj, izkušenj, vtisov itd. V nadaljevanju poglavja bomo podrobneje spoznali tako računovodske, kot neračunovodske informacije, ki so pomembne za kadrovske odločanje. Prav tako bomo spoznali osnovne značilnosti informacij. Podrobneje je opisano tudi *računovodstvo človeških virov* in njegove bistvene značilnosti.

Slika 1: Vrste informacij



Vir: Hočevar, Igličar, Zaman, 2002, str. 15

3.1 Splošne značilnosti informacij

Informacija (na splošno) ima določene lastnosti in značilnosti, ki jih razdelimo v več različnih skupin. Sem sodijo atributi informacije, delitev informacij, problemi virov informacij itd. V nadaljevanju so te postavke podrobneje opisane.

3.1.1 Atributi informacij

Kakor je že omenjeno, doda informacija k ustreznim znanjem nekaj novega, kar omogoča odpravljanje neodločnosti in poveča podporo odločitvenega procesa v organizaciji. Informacijo lahko obravnavamo kot posamezno informacijo ali kot množico informacij (Damij, 1998, str. 20-21).

Atributi informacije so ena najpomembnejših dejavnikov, ki jih vsebuje informacija. Ravno z atributi se ločijo informacije- tako na splošno kot tudi za kadrovske odločanje- po svoji kakovosti. Dejstvo je tudi, da je bolj kakovostna tudi finančno dražja, kar je seveda nekaj normalnega.

Po Damiju (1998, str. 21-22) so atributi informacij naslednji:

- *Natančnost* (glede na natančnost se informacija deli na natančno ali nenatančno, kar pomeni, da ima za uporabnika določeno vrednost oziroma je nima. Bistvo natančnosti je, da informacija prikazuje takšno stanje kot v resnici tudi je. Namen uporabnika je, da želi pridobiti informacije, ki v danem primeru prikazujejo dejansko stanje).
- *Oblika* (glede na obliko je informacijo možno prikazati v kvalitativni obliki, opremljeno s sumarnimi in važnejšimi podatki, kvantitativni obliki z vsemi podrobnostmi ali v numerični oziroma grafični obliki. Tudi tu je oblika prikazovanja informacije odvisna od trenutne situacije, potreb in razpoložljivosti podatkov).
- *Pogostnost* (pogostnost je mera, s katero ugotovimo, kako pogosto je bila kakšna informacija uporabljena, zbrana ali izdelana).
- *Širina* (širina informacije definira cilj informacije. Nekatere informacije pokrivajo večje področje zanimanja, medtem, ko druge obravnavajo ožji cilj. Uporaba informacije določi njeno potrebno širino).
- *Izvor* (informacija lahko izvira iz virov znotraj organizacije ali iz virov, ki se nahajajo zunaj organizacije).
- *Časovni interval* (informacija je časovno omejena, kar pomeni, da je lahko orientirana od nekega obdobja v preteklosti naprej, od določenega tekočega dogodka naprej ali od določenih prihodnjih dogodkov in aktivnosti naprej).
- *Primernost* (informacija je primerna, če ustreza svojemu namenu oziroma, če ustreza potrebam določene situacije. Tista informacija, ki je primerna v določenem trenutku za uporabo, pa verjetno ne bo primerna za uporabo v vsakem času).
- *Popolnost* (informacija, ki je popolna omogoča uporabniku izvedeti vse kar ga zanima oziroma, kar v dani situaciji potrebuje).
- *Pravočasnost* (informacija mora biti na volj uporabniku takrat, ko jo potrebuje. Sicer lahko zaradi nepravočasnosti oziroma zamude izgublja svoj namen, uporabnost in vrednost).

3.1.2 Primarne in sekundarne informacije

Pomen primarnih in sekundarnih informacij je izjemno pomemben zlasti z vidika športnih ustanov, saj ta dva tipa informacij ključno vplivata na odločanju o kadrih oziroma njihovem končnem izboru.

3.1.2.1 Primarne informacije

Primarne informacije so tiste, ki morajo biti za specifičen problem posebej zbrane. To pomeni, da so bile za posebno situacijo prvič zbrane (Damij, 1998, str. 22). Če neka organizacija prvič zbira določene informacije so le-te primarne, pa čeprav so že bile (ali pa niso bile) zbrane v kakšni drugi organizaciji oziroma podjetju.

Z vidika športne organizacije so primarne informacije bistvenega pomena, če ta želi izvedeti kaj konkretnega o določenem igralcu, klubu itd. Pri zbiranju informacij o posameznikih športne klube zanima vsaka podrobnost. Primarne informacije lahko zbira (športna) organizacija, lahko pa za to najame oziroma pooblasti specializirano podjetje (v športnem smislu so ponavadi to managerske agencije).

3.1.2.2 Sekundarne informacije

Sekundarne informacije so informacije, ki so že zbrane in shranjene na določeni dostopni lokaciji (Damij, 1998, str. 23). Pod določeno dostopno lokacijo sodijo mediji (časopisi, revije itd.), arhivi, knjige... Tovrstne informacije manager potrebuje predvsem za reševanje določenega problema.

Prednost sekundarnih informacij pred primarnimi je predvsem v tem, da so že zbrane, kar pomeni prihranek časa in denarja, pomanjkljivost pa leži v podrobnosti oziroma konkretnosti informacij. Vsekakor pa sta s stališča organizacije pomembna oba tipa organizacij, saj se medsebojno dopolnjujeta. Prav združljivost obeh tipov informacij je za kadrovske odločanje najpomembnejša, čeprav so načeloma primarne informacije pomembnejše od sekundarnih.

3.1.3 Problemi virov informacij

Problemi virov informacij ležijo predvsem v tem, da lahko napačno interpretirana informacija povsem spremeni svoj pomen in tako za uporabnika pomeni nekaj drugega, kar v resnici je. Zato mora biti uporabnik seznanjen z možnostjo problemov v zvezi s kvaliteto zbranega znanja (informacije). Po Damiju (1998, str. 24-25) so problemi virov informacij naslednji:

- *Nepriustranskost* (informacija mora biti realna in prikazati dejansko stanje. Zaradi tega mora biti neodvisna od človeka, ki jih zbira. V športnem smislu je nepriustranskost

informacije ključnega pomena pri morebitnem angažiranju določenega kadra. Netočna informacija lahko povsem spremeni realno sliko. Nepristranskost je pomembna predvsem pri zdravstvenem stanju igralcev ter tudi pri vprašanjih o kakovosti igralca. Velikokrat se je namreč že zgodilo, da so zaradi pomanjkljivih informacij klubi kupovali 'mačka v žaklju'¹⁰).

- *Veljavnost* (vprašanje veljavnosti se nanaša predvsem na to, ali ima informacija nek pomen oziroma ali je primerna za nek namen. Bistvo veljavnosti informacije je predvsem ali informacija odgovori na postavljeno vprašanje).
- *Zanesljivost* (zanesljivost pomeni natančnost slike, ki jo želi informacija opisati. Informacija pridobi na zanesljivosti, če je večkrat preverjena).
- *Doslednost-konsistentnost* (da je informacija uporabna, mora temeljiti na homogenih podatkih. Za kasnejšo koristnost informacije morajo biti pri zbiranju informacije uporabljeni vedno isti primerjalni dejavniki).
- *Starost* (starost je izjemno pomemben dejavnik za določanje uporabnosti informacije. Načeloma velja, da je vprašljivost vrednosti informacije povezana z njeno starostjo. Starejša ko je, bolj je vprašljiva in obratno. Starost informacije je stalno prisoten problem v organizacijah in športnih klubih, zato morajo imeti omenjeni faktorji dobro razvit in načrtovan informacijski sistem).

3.1.4 Informacijska vrednost

Po Damiju (1998, str. 28) je informacijska vrednost značilnost, ki loči podatek od informacije. Vsaka informacija vsebuje neko vrednost, ki jo imenujemo *čista uporabna vrednost informacije*. Uporabnik lahko izkoristi celotno uporabno vrednost ali pa le del te vrednosti. Tako izkoriščena vrednost se imenuje *dejanska vrednost informacije*. V primeru, da uporabnik v informaciji ne najde nobene koristnosti oziroma zanj pomembne vsebine, je to zanj le podatek.

Vrednosti informacije glede na časovno uporabnost se delijo na (Damij, 1998, str. 28-29):

- *Prediktivna vrednost* (prediktivna vrednost je vrednost informacije v času pred dogodkom. Za pridobitev takšne informacije se v poslovni praksi uporabljajo razne tržne analize, v računovodskem smislu pa ta tip informacij omogoča načrtovanje oziroma planiranje).

¹⁰ Vprašanja nepristranskosti glede kakovosti kadra so se oziroma se zelo pogosto pojavljajo na področju bivše Jugoslavije. Po številnih klubih so nastopali igralci-športniki, ki so se izkazali za povsem zgrešeno investicijo, kot posledica neupoštevanja nepristranskosti in nerealnosti pri informiranju odgovornih.

- *Operativna vrednost* (informacija ima operativno vrednost, če je uporabniku dostopna šele po dogodku. Takšen značaj imajo informacije, ki opisujejo tekoče in preteklo obnašanje sistema).
- *Deskriptivna vrednost* (ko informacija izgubi svojo operativno vrednost- zaradi časovnega intervala, ki je že minil-, ker je uporabniku na voljo prepozno, ima od tega trenutka dalje deskriptivno vrednost. Tako predstavlja le še podatek ali izkušnjo).

3.2 *Računovodske informacije*

Računovodske informacije sodijo med *kvantitativne informacije*. Njihova značilnost je gotovo ta, kot pove že ime, da so neposredno povezane s številkami oziroma računovodskimi dejstvi, ki ga v podjetju ali športnem klubu ustvarja računovodski sistem.

Računovodski sistem je skoraj v vsakem podjetju najpomembnejši količinski informacijski sistem. Njegove informacije imajo tri značilnosti (Horngren, 1991, str. 3):

- *z notranjim, rutinskim odločanjem* omogočajo managerjem upravljati s stroški ter načrtovati in kontrolirati poslovanje,
- *z notranjim, nerutinskim oziroma posebnim poročanjem* pomagajo managerjem pri strateških in taktičnih odločitvah. Sem sodijo odločitve o cenah proizvodov ali storitev (pri športu igralcev), odločitve o tem, kateremu proizvodu ali storitvi dati prednost in kateremu ne, odločitve o investicijah, pri opredelitvah splošne poslovne politike in pri sprejemanju dolgoročnih planov,
- *z zaključnim računom poročajo* delničarjem, investitorjem, vladnim institucijam in drugim zunanjim partnerjem o finančnem položaju podjetja.

Management oziroma vodstvo podjetja ali športne ustanove od računovodstva zahteva, da le-ta pomaga sprejemati poslovne odločitve in ugotoviti, kakšno je finančno stanje. Naloga računovodstva je zagotoviti in pripraviti informacije, ki jih potrebujejo različni uporabniki (v primeru športnega kluba in kadrovskega odločanja je to klubska uprava ter preko nje strokovni štab). Pomembno je tudi, da so koristi informacij večje od stroškov njihovega zbiranja. Na splošno bi lahko dejali, da je namen in cilj računovodskega informiranja v podjetju ali športnem klubu omogočiti uporabnikom računovodskih informacij kar najboljše presojanje, ocenjevanje, sklepanje poslov in seveda lajšanje končnih odločitev.

Sicer pa se računovodske informacije po uporabnosti delijo na *informacije za zunanje uporabnike* ter na *informacije za notranje uporabnike*. Z vidika podjetja ali športnega kluba sta pomembna

oba tipa informacij. Prav tako lahko razvrstimo uporabnike računovodskih informacij v dve skupini: na *zunanje* in *notranje uporabnike*.

3.2.1 Zunanji uporabniki računovodskih informacij

V razvitem športnem (in poslovnem) svetu so zunanji uporabniki računovodskih informacij izredno dobro informirani oziroma obveščeni o vsem kar jih zadeva ali zanima. V ta namen so se oblikovali natančno določeni zunanji uporabniki računovodskih informacij, ki so podrobneje predstavljeni v nadaljevanju. Zunanji uporabniki lahko pridejo do podatkov oziroma informacij o podjetju tudi posredno, preko institucij, ki skrbijo za obdelovanje in objavljanje teh (javnih) podatkov.

Zunanji uporabniki in njihove potrebe po računovodskih informacijah so naslednji (Hočevar, Igličar, Zaman, 2002, str. 18):

- *Lastniki podjetja brez aktivne pravice do upravljanja in možni vlagatelji kapitala v podjetje*, ki jih zanima predvsem to, kako uspešna je oziroma bo naložba v podjetje. V tem primeru so računovodske informacije, ki jih potrebujejo, denimo, velikost dobička, donosnost kapitala itd.
- *Dajalci dolgoročnih in kratkoročnih posojil (banke)*, ki jih zanima sposobnost podjetja o odplačitvi dolgov. Računovodske informacije, ki so za njih pomembne se nanašajo predvsem na finančni položaj podjetja (športnega kluba) in njegovi donosnosti.
- *Dobavitelji*, pri katerih podjetje (ali klub) kupuje na kredit. Zanima jih predvsem zmožnost podjetja o poravnavi obveznosti do njih.
- *Glavni stalni kupci (v športnem smislu gledalci, simpatizerji, abonenti itd.)*, ki jih zanima predvsem dolgoročna donosnost in stabilnost podjetja (kluba). Računovodske informacije, ki jih potrebujejo se torej nanašajo predvsem na dolgoročnost in obstoj, kar obenem daje zanesljivost in zadovoljstvo.
- *Konkurenti*, ki jih zanimajo zlasti možnosti, da bi podjetje kupili oziroma obratno. V športnem smislu konkurenti spremljajo predvsem finančno stanje. Računovodske informacije o tem lahko odločilno vplivajo na njihovo nadaljnjo kadrovske politiko (nakupe).
- *Država*, ki jo zanimajo predvsem informacije, ki so povezane z dobičkom, prihodki, vstopnimi in izstopnimi davki (za plačilo DDV-ja) ter druge kategorije, ki so podlaga za ugotavljanje drugih dajatev.

- *Javnost*, ki jo na osnovi podjetja zanima predvsem ekološka slika podjetja itd. V športnem pogledu pa javnost zanimajo predvsem splošni podatki o prihodkih, dobičkih, kadrovskem poslovanju itd. Javnost za omenjene kategorije izve predvsem preko medijev.

3.2.2 Notranji uporabniki računovodskih informacij

Za dobro delovanje podjetja ali športnega kluba pa so izjemno pomembne računovodske informacije za notranje uporabnike, ki se ponavadi nanašajo na strategijo, usmerjenost in bodoče usmeritve podjetja. Velikokrat so te informacije tajne (poslovna skrivnost) in so namenjene izključno določenemu, omejenemu segmentu ljudi.

Notranji uporabniki in njihove potrebe po računovodskih informacijah so (Hočevar, Igličar, Zaman, 2002, str. 19):

- *Poslovodstvo podjetja*, ki mora imeti osrednje mesto med uporabniki računovodskih informacij. Računovodsko informiranje je potrebno prilagoditi potrebam njihovega odločanja tako po popolnosti, kot tudi po vsebini računovodskih informacij. Poslovodstvo podjetja (v športnem pogledu gre za upravo kluba) se na podlagi teh informacij odloča o svoji nadaljnji viziji, kadrovske usmeritvi itd.
- *Lastniki podjetja z možnostjo upravljanja podjetja in izvršilna organe upravljanja*, ki na podlagi računovodskih informacij o plačilnih sposobnostih, finančnem položaju in donosnosti poslovanja, ugotavljajo uspešnost in odločajo o morebitnih spremembah.
- *Zaposleni (športniki)*, ki jih najbolj zanimajo računovodske informacije povezane s plačami, finančna sposobnost in splošna stabilnost položaja.

Računovodski informacijski sistem v podjetju mora v celoti skrbeti za čim boljše in čim bolj temeljito informiranost notranjih uporabnikov. Kako ter koliko informirati zunanje uporabnike, pa je odvisno predvsem od interesov podjetja oziroma kluba.

3.2.3 Računovodske informacije za kadrovske odločanje

Pri kadrovskem odločanju imajo računovodske informacije (prav tako kot neračunovodske) izjemno pomembno vlogo. V tem smislu so pomembne računovodske informacije, ki so namenjene vsem; zunanjim in notranjim uporabnikom. Prvim, da imajo jasno sliko glede usmeritve podjetja oziroma kluba, drugim pa, da na podlagi teh informacij oblikujejo svojo kadrovske politiko in nadaljnjo strategijo.

Računovodske informacije upravi oziroma poslovodstvu podjetja ali klubu posredujejo za to zadolžene službe. Bistveno je, da so *primerne, pravočasne* ter *točne* in *popolne*. Te karakteristike so podrobneje opisane v prejšnjih poglavjih. V tem trenutku nas bolj zanima na kakšen način računovodske informacije vplivajo na kadrovske odločanje.

Najpomembnejše *računovodske informacije*, ki vplivajo na kadrovske odločanje¹¹ (navezujoč se na športne ustanove) so:

- *Finančni položaj* (finančni položaj je osnova za (morebitno) kadrovske odločanje. Brez čvrstega finančnega položaja so kadrovske operacije nemogoče in nesmiselne).
- *Donosnost podjetja oziroma športnega kluba* (donosnost podjetja oziroma športnega kluba je povezana predvsem s kakovostjo kadra za katerega se odločamo. Večja kot je donosnost, večja je možnost kakovosti in obratno).
- *Dolgoročna finančna stabilnost* (dolgoročna finančna stabilnost omogoča predvsem dolgoročno varnost in stabilnost tako klubu kot (morebitnemu) kadru. Poleg tega dolgoročna finančna stabilnost omogoča tudi širjenje dobrega imena podjetja oziroma športnega kluba).
- *Plačilna sposobnost oziroma likvidnost* (likvidnost, zmožnost plačevanja je podobno kot finančni položaj najbolj splošna računovodska informacija pri kadrovskem odločanju. Številni primeri govorijo o nasprotnem oziroma o nelikvidnosti, a se klubi vseeno odločajo za nakup kadra, čeprav za to nimajo prave osnove).
- *Morebitni dolgovi* (dolgovi so verjetno najbolj neprijubljena tema bodisi športnih klubov, bodisi potencialnega kadra. Če je klub (podjetje) v dolgovih je možnost kadrovskega odločanja močno zmanjšana, poleg tega pa se ga zaradi tega lahko drži tudi slabo ime, zaradi česar se kadri potem zavestno ne odločajo za prestop v klub oziroma podjetje).
- *Finančna usmeritev* (finančna usmeritev podjetja je povezana s prihodnostjo podjetja ali kluba. Tako lahko ta usmeritev pove kaj lahko klub naredi sedaj in na čem bodo temeljile prihodnje finančne usmeritve).
- *Prihodnji finančni cilji* (bodoči finančni cilji se nanašajo predvsem na to kolikšen bo vložek v kadre in, če to sovпада s prihodnjimi cilji. Če je cilj konsolidacija kluba je logično, da se klub za okrepitev ne bo odločil, ali pa le-te ne bodo finančno (pre)zahtevne.

¹¹ Kadrovske odločitve v športnem klubu so v veliki meri povezane s finančnimi možnostmi, zaradi česar je treba oceniti finančni položaj kluba.

Če je denarja več kot dovolj, je tudi odgovor na vprašanje o kakovostnem- in s tem seveda dražjem- kadru pritrđen).

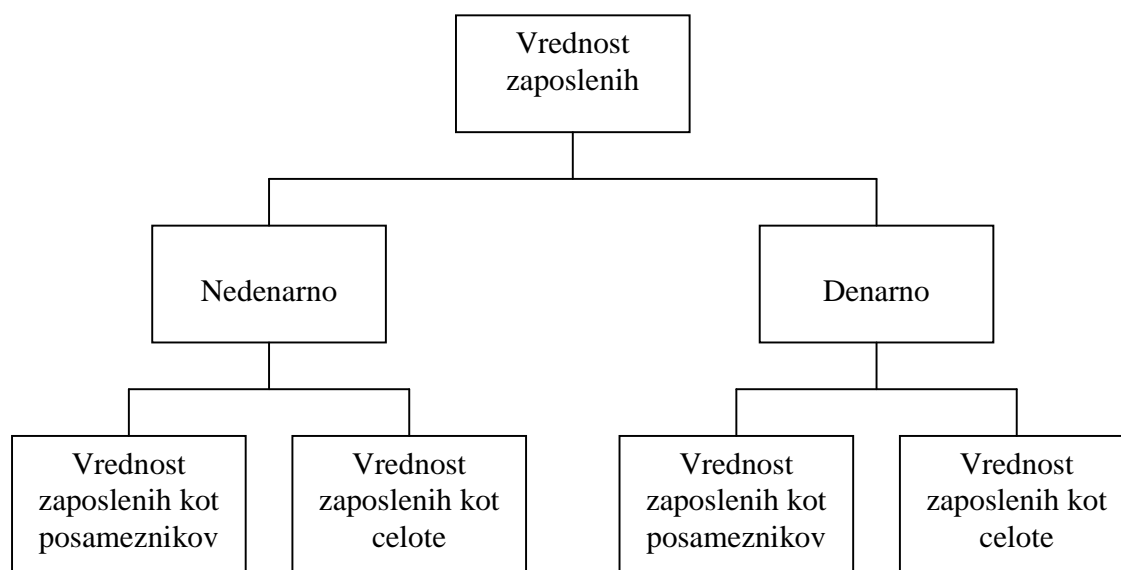
- *Možnost tržnega uspeha* (že na samem začetku se je potrebno vprašati kakšna je možnost uspeha z naslova trženja kadra, ki v primeru vrhunskih športnih klubov velja za enega največjih virov dohodka, zato, kot trdi Kotler (1996, str. 148), pomembno vlogo igrajo informacije, ki so odločilna prvina učinkovitega trženja).

V športnem svetu, kjer je trg dela (izključno) vezan na človeški faktor je izjemno pomembno vrednostna opredelitev kadra. V poslovnem svetu je opredelitev kadra nekoliko težja, predvsem zaradi nastopanja ostalih proizvodnih faktorjev, medtem, ko je v športnem svetu glavni oziroma neposredni 'proizvodni faktor' kader. Menim, da bi zaradi navedenega (specifičnega trga dela oziroma delovne sile) v športnih društvih povsem enakovredno lahko obravnavali *računovodstvo človeških virov*, ki je v svetu podjetij in organizacij mnogokrat sprejet s skepticizmom. V nadaljevanju poglavja je tako nekaj več navedenega o računovodstvu človeških virov oziroma zmožnosti, ki bi- če bi bil seveda v poslovanje vključen v celotnem obsegu- v športne ustanove lahko prinesel veliko pozitivnega. Predvsem večjo preglednost oziroma transparentnost, ki sta dandanes vse prevečkrat pomanjkljivi in nestrokovni.

3.2.4 Računovodstvo človeških virov

Prav tako kot računovodske (in tudi neračunovodske) informacije o kadrovskem odločanju je izjemno pomembno tudi vrednotenje človeških virov oziroma človeškega faktorja. Osrednja veja, ki se s tem ukvarja je *računovodstvo človeških virov* oziroma *računovodstvo človeških zmožnosti*. Delo (človekove sposobnosti) je pomembna prvina poslovnega procesa, ki pa v klasičnih bilancah stanja ni izkazana med sredstvi. Vse pogostejša pa so mnenja o tem, da je človeški vir v bistvu najpomembnejše premoženje podjetja (ali športnega kluba) in, da mora zato v bilanci stanja dobiti vrednostni izraz (Milost, 1995, str. 246).

Slika 2: Merila vrednotenja zaposlenih



Vir: Milost, 2001, str. 89.

Človekove sposobnosti (človeški vir) so gotovo najpomembnejše sredstvo vsakega podjetja. Velikokrat se dogaja, da dve organizaciji, ki sicer delujeta v istem okolju, dosegata bistveno različne rezultate poslovanja. Milost (1995, str. 244) meni, da je ta razlika največkrat posledica različnih delovnih sposobnosti zaposlenih oziroma različne kvalitete 'človeške aktive'¹².

Vendar pa delovne sposobnosti zaposlenih niso izkazane v klasičnih bilancah stanja. Razlog za to leži v dejstvu, da računovodstvo daje posameznim pojavom v poslovanju podjetja vrednostni izraz. V računovodstvu tako izkazujemo le tista sredstva in obveznosti do virov sredstev, ki jih je mogoče vrednostno izraziti. Rezultat takega pristopa je pač ta, da človeški viri, to najkvalitetnejše in najpomembnejše sredstvo podjetja, niso izkazani v bilanci stanja. To sicer ne pomeni, da je kakovost človeških virov v podjetjih (ali športnih ustanovah) obravnavana kot nekaj nepomembnega, saj je pozitiven prispevek zaposlenih ob predstavitvi poslovnih rezultatov praviloma omenjen, vseeno pa nekaj lepih besed ali stavkov običajno ne more izraziti dejanskega prispevka zaposlenih k uspešnemu poslovanju. Ravno zaradi tega nastaja vse več polemik o tem, ali je treba človeške vire vključevati v računovodske izkaze ali preprosto tega ne narediti (Milost, 1995, str. 244).

¹² Ang.: human assets.

3.2.4.1 Razlogi proti vključevanje vrednosti človeških zmožnosti v računovodske izkaze

Omenil sem že, da se računovodstvo človeških zmožnosti bistveno razlikuje od klasičnega računovodskega pristopa, pri katerem so zaposleni obravnavani le kot strošek. Za vključevanje vrednosti zaposlenih v računovodske izkaze in proti njem obstajajo številni razlogi.

Razlogi *proti* vključevanju vrednosti (Milost, 2001, str. 773):

- Pomembna značilnost sredstev je, da so last nekoga, zaposleni pa ne izpolnjujejo kriterija lastništva;
- značilnost sredstev je tudi, da so prenosljiva, zaposleni pa niso tako prosto prenosljivi kot druga sredstva;
- vključevanje vrednosti zaposlenih bi negativno vplivalo na njihovo moralo;
- ocenjevati vrednosti zaposlenih je povsem subjektivno; ocenjeno vrednost je praktično nemogoče preveriti; težko je tudi oceniti bodoče koristi, povezane z njimi;
- priporočene metode za vrednotenje človeških zmožnosti so nesprejemljive tako glede na samo zasnovo računovodstva človeških zmožnosti, kot tudi na splošno sprejeta računovodska načela. Pri tem vrednotenju očitajo zlasti neupoštevanje načela previdnosti pri bilanciranju¹³;
- informacije o zaposlenih v računovodskih izkazih bi uporabnike teh računovodskih izkazov zmedle; uporabniki namreč običajno ne poznajo standardov vrednotenja zaposlenih oziroma z vrednotenjem nimajo izkušenj;
- ne obstaja dovolj razdelan model za praktično uporabo tega koncepta;
- računovodstvo mora najprej poiskati odgovore na druge, še bolj pereče probleme.

3.2.4.2 Razlogi za vključevanje vrednosti človeških zmožnosti v računovodske izkaze

Razlogi *za* vključevanje vrednotenja zaposlenih v računovodske izkaze so (Milost, 2001, str. 774):

- V zaposlene je treba vlagati na enak način, kot to velja za druga sredstva;
- zaposleni so prenosljivi (mobilni) posredno, to je v obliki proizvedenih poslovnih učinkov kot posledice vloženih delovnih naporov;
- dokazi o tem, da bi informacije o zaposlenih zmedle uporabnike računovodskih izkazov oziroma, da bi bile te informacije nehumane, ne obstajajo; celo nasprotno: nekatere motivacijske teorije zelo priporočajo sporočanje teh podatkov;

¹³ Načelo previdnosti pri bilanciranju pravi, da moramo, ko razpolagamo z več vrednostmi, vrednotiti sredstva po nižji, obveznosti do virov sredstev pa po višji vrednosti oziroma lahko prihodke in dobičke priznamo šele, ko so dokončni, odhodke in izgube pa že, ko je to možno.

- vrednotenje zaposlenih je resda lahko subjektivno, vendar pa je tudi na ta način določena vrednost boljša od možnosti, da njihova vrednost ni poznana;
- kakovost informacij o zaposlenih bi sicer lahko bila vprašljiva, vendar pa bi uspešnost poslovanja podjetja vseskozi potrjevala ali zavračala njihovo realnost;
- praktična uporaba koncepta računovodstva človeških zmožnosti je sicer lahko povezana z določenimi stroški, vendar pa je mogoče pričakovati tudi njene pozitivne učinke;
- poklicna odgovornost računovodij se kaže tudi v tem, da uvajajo nove rešitve, ki izboljšujejo realnost in objektivnost računovodskih izkazov in njihovim uporabnikom zagotavljajo vse potrebne informacije;
- uporaba konservativnih miselnih pristopov in odklanjanje izkazovanja kapitalizacije vlaganj v zaposlene v bistvu pomeni precenjevanje vrednosti pričakovanih bodočih donosov in kazalnikov uspešnosti poslovanja.

Tako za vključevanje zaposlenih v računovodske izkaze kot tudi proti njemu obstajajo številni razlogi. Vendar pa glede na to, da računovodstvo človeških zmožnosti (žal) ni splošno sprejet koncept, danes še vedno velja, da imajo razlogi *proti* večjo težo kot pa razlogi *za*.

Vseeno pa računovodstvo človeških virov prinaša kup zanimivih podatkov oziroma informacij. Ker obravnava zaposlene kot premoženje podjetja, izenačuje delo kot prvino poslovnega procesa. Na ta način skuša ugotoviti stroške zaposlenih za podjetje in vrednost, ki jo le-ti prinašajo podjetju. Kot pravi Milost (1995, str. 244) so ti podatki zelo pomembni za načrtovanje kadrov in njihovo kasnejše angažiranje. In ravno to so dejavniki, ki pri informacijah o kadrovskem odločanju, računovodstvu človeških zmožnosti dajejo izjemno vrednost.

3.3 Neračunovodske informacije

Neračunovodske informacije sodijo, enako kot računovodske, v kategorijo kvantitativnih informacij in so prav tako pomembne za kadrovske odločitve. Če smo za računovodske informacije dejali, da so bolj 'številskega' značaja, lahko za neračunovodske informacije rečemo, da se ukvarjajo bolj z drugimi, 'neštevilskimi' kategorijami. Teh kategorij je kajpak veliko, zato je zelo pomembno, da se pri izbiri kadrov osredotočimo na najpomembnejše. Te pa so lahko zelo različne in so odvisne od zahtevanega delovnega mesta, narave dela itd.

V športnem smislu je pomembnost neračunovodskih informacij morda še pomembnejša, kot to velja za podjetja. Razlog tiči v tem, da pri športu, bolj kot drugje, na dan prihajajo različna psihofizična stanja in druge osebne karakteristike, ki so s stališča podjetij nekoliko manj pomembne. Zaradi tega in zaradi potrebe po pridobivanju teh informacij so se razvile številne ustanove, ki lajšajo in pomagajo pri tovrstnem iskanju. Pridobivanje teh informacij lahko poteka na več načinov. Možno jih je pridobiti preko anket, analiz, intervjujev ipd., lahko pa jih pridobivamo še

bolj neposredno, kar je sicer dražje in bolj zamudno, a obenem bolj kakovostno. Izbira je torej najbolj odvisna od finančnih zmožnosti in časovnih omejitev.

Podobno kot pri računovodskih, so tudi pri neračunovodskih informacijah uporabniki lahko *zunanji* in *notranji*.

3.3.1 Zunanji uporabniki neračunovodskih informacij

Zunanji uporabniki neračunovodskih informacij športnega kluba so predvsem:

- *Gledalci* oziroma *navijači*, ki jih zanima predvsem splošno stanje, povezano s kakovostjo igralcev in njihovimi sposobnostmi. Tovrstne informacije neposredno vplivajo na prodajo vstopnic, saj je v primeru slabega splošnega vtisa možnost prodaje vstopnic (in tudi ostalih navijaških rekvizitov) veliko manjša.
- *Konkurenti*, ki se za neračunovodske informacije zanimajo predvsem zato, da sami vedo kakšna je kakovost konkurenta, kako je potrebno reagirati v podobnih situacijah itd.
- *Javnost*, ki jo zanimajo številne informacije, tudi, če se zdijo nekatere nepomembne. Javnost je širši pojem od gledalcev oziroma navijačev, saj zajema celotno sfero in ne le ožjo, kot to velja za gledalce oziroma navijače. Javnost črpa informacije preko medijev¹⁴ ki velikokrat- predvsem zavoľjo večje prodaje- objavljajo tudi neresnične ali prirejene podatke in informacije, ki so za javnost sicer zanimive.

3.3.2 Notranji uporabniki neračunovodskih informacij

Notranji uporabniki neračunovodskih informacij neposredno vplivajo na tekoče in prihodnje obdobje športnega kluba, saj na podlagi neračunovodskih informacij, skupaj z računovodskimi, sprejemajo odločitve, ki so povezane s kadrovskim odločanjem. Tej fazi je v specialističnem delu namenjene več pozornosti, kar velja tudi za praktičen del naloge, ki se dotika rokometnega kluba Krim.

¹⁴ Moč športnih medijev je v razvitih državah neprimerno večja kot pa na športno nerazvitih področjih. Poleg tega se je zaradi velikega vloženega kapitala, množičnosti (večjega trga), zvezdnitva in blišča razvila t.i. 'kultura športnih medijev' s katerimi se ljudje identificirajo. Neprimerno večja je tudi kakovost in naklada športnih medijev. Kakovost je večja zaradi ostre konkurence (v Španiji si denimo konkurirajo kar štiri veliki športni dnevnik, ki izhajajo sedem dni na teden, s podobnim tržnim deležem, medtem ko je v Sloveniji ali na Hrvaškem športni dnevnik le en), višja naklada pa je predvsem posledica velikega trga, vpliva 'kulture športnih medijev' in kakovosti. Za primerjavo: dnevna naklada slovenskega športnega dnevnika *Ekpa* ne presega 18.000 izvodov, medtem, ko je naklada španskega športnega dnevnika *Mundo deportivo* znaša okoli 500.000 izvodov dnevno.

Glavni *notranji* uporabniki neračunovodskih informacij so:

- *Uprava oziroma vodstvo športnega kluba*, ki na podlagi teh informacij skupaj s strokovnim vodstvom sprejema končne odločitve.
- *Strokovno vodstvo*, ki je najpomembnejši uporabnik neračunovodskih informacij. Na podlagi teh informacij se strokovno vodstvo odloči, če kader sodi v določen sistem ali shemo. Te informacije strokovno vodstvo nato posreduje upravi, ki v skladu s svojimi zmožnosti izpolni ali ne izpolni želja strokovnega vodstva.
- *Športniki*, ki na podlagi teh informacij vidijo kakšne so njihove karakteristike, prednosti in slabosti. Na podlagi tega lahko ukrepajo in izboljšajo svoje pomanjkljivosti.

3.3.3 Neračunovodske informacije za kadrovske odločanje

Neračunovodske informacije za kadrovske odločanje se razlikujejo med podjetji in med športnimi klubi. Vprašanje, ki se poraja je predvsem, katere so tiste neračunovodske informacije, ki jih njihov koristnik želi pridobiti.

Pri športnem klubu so se izoblikovala splošna načela neračunovodskih informacij, ki se jih klubi poslužujejo in uporabljajo za nadaljnje kadrovske odločanje. Ta tip informacij je razmeroma lahko dostopen (internet, mediji, publikacije, svetovalnice itd.). Nanašajo se na najrazličnejša področja. Sem sodijo:

- *Splošni podatki* (splošni podatki, ki zajemajo podatke o starosti, telesni višini in teži, nacionalnosti, kraju rojstva itd., dajo nekakšen splošen, osnoven vtis o osebi).
- *Podatki o dosedanjem poteku kariere* (ti podatki se že bolj nanašajo na strokovno plat športnika in povedo kje in koliko časa je potekala dosedanja športnikova kariera itd.).
- *Osnovni statistični podatki* (so številke- zasedki, nagrade, kazni..., ki jih je bil športnik v dosednji karieri deležen. Natančno (objektivno) povedo kaj vse je športnik do sedaj v svoji karieri dosegel oziroma naredil).
- *Zdravstveni karton oziroma zdravstveno stanje* (je izredno pomemben osnoven pokazatelj športnikovih fizičnih zmogljivosti, prednosti ali hib. Zato je zdravstveni pregled v razvitih klubih prva stvar, ki jo kandidat opravi pred podpisom pogodbe. To pomaga tako klubu kot igralcu, da se zavarujeta pred morebitnimi težavami, ki so lahko tudi tragične¹⁵).

¹⁵ Veliko je že bilo govora o zdravstvenih pregledih pa vendar velja še enkrat omeniti, da je zaradi naraščajočega števila tragedij oziroma smrti v športu, potreba po doselednosti temeljitih zdravstvenih pregledov vedno večja. Ta

- *Sposobnost prilagajanja na novo okolje, kulturo in jezik* (tovrstne informacije sicer ne sodijo v kategorijo 'poklicnih' informacij, a imajo na njih še kako velik vpliv, saj ravno hitra prilagoditev na novo, okolje, običaje in jezik neposredno vpliva na dogajanje na igrišču¹⁶).

Najrazvitejši športni kolektivi pa se osredotočajo na še podrobnejše (neračunovodske) informacije, ki zahtevajo več pozornosti, časa, dela in finančnega vložka. Lafuente (2002, str.12-16) se je pri tem osredotočil na informacije, ki se nanašajo na športnika v kolektivnem športu (nogomet, košarka, rokomet). Sem sodijo naslednje neračunovodske informacije, ki zanimajo predvsem strokovno vodstvo kluba (Lafuente, 2002, str. 12-16):

1. Psiho-socialni elementi:

- zmagovalna miselnost/mentaliteta,
- dobri odnosi v slačilnici,
- dobri odnosi z bližnjimi (z družino, prijatelji, soigralci, managerjem itd.),
- zakonski stan¹⁷ (poročen, neporočen, ločen itd.)
- visoka intelektualna raven¹⁸,
- visoka kulturna raven,
- kakovost oblačenja, hobijev in navad (zdravo in uravnoteženo življenje),
- mentalna čvrstost,
- raven discipline in resnosti,
- zmožnost vodenja,
- vrsta osebnosti (neprepustljivost za škodljive učinke oziroma konflikte),
- adaptacija/prilagoditev na nov klub in
- pripadnost klubu.

problem je prisoten predvsem v slabo organiziranih in revnih klubih, dr. Vanja Vuga (2005, str. 55) pa na to temo pravi, da "ni fer do športnikov in tudi etično sporno je, če se po takem (površnem, nestrokovnem, op.p.) pregledu zdravniki podpisujejo v športni karton, češ da so športniki sposobni za vrhunski šport".

¹⁶ Izvrsten primer slabše adaptacije na novo okolje je Hernan Crespo, sicer odlični argentinski nogometaš, ki se na novo okolje (London) nikakor ni mogel privaditi. Kot je dejal je imel "velike težave z življenjem na otoku. London je sicer odlično mesto, toda pogrešal sem toploto in prijaznost ljudi, velika ovira pa je bila tudi jezik. Vse skupaj je negativno vplivalo na moje predstave." (Bohorič, 2005).

¹⁷ Praksa in številne raziskave pravijo, da trenerji bolj odobravajo poročene in s tem bolj umirjene športnike, kot pa neporočene oziroma samske. Po njihovem mnenju so poročeni športniki veliko bolj osredotočeni na svoj poklic kot neporočeni. Ravno zato v profesionalnem športnem svetu velja, da se športniki poročajo izjemno zgodaj, v povprečju veliko hitreje kot njihovi vrstniki v normalnih (športno neprofesionalnih) okoliščinah.

¹⁸ Nekateri trenerji in direktorji se z inteligenco svojega kadra ne ukvarjajo toliko. To velja predvsem za športe, kjer si je v nekaj letih mogoče zagotoviti življensko eksistenco, medtem, ko v drugih, finančno manj podprtih športih, temu namenjajo več pozornosti. Nekdanji legendarni rokometni trener Barcelone Valero Rivera je prav od vsakega igralca zahteval, da se intelektualno udeleži- na tečajih, fakultetah, seminarjih itd. Zanj je bilo to- visoka intelektualna raven- ključnega pomena za uspeh v športu.

2. Fizični elementi:

- fizična upornost proti bolečinam (zmožnost aktivnosti kljub določenim bolečinam ali fizičnim motnjam),
- fizična konstitucija,
- srednja hitrost,
- pospeševalna raven,
- moč,
- trdnost kosti (vsebnost kalcija),
- podvrženost pogostim boleznim (prehladu, gripi,...),
- mišična moč,
- zmožnost rekuperacije po naporu in
- hitrost v trenutkih utrujenosti.

3. Tehnični elementi:

Zaradi številnosti elementov je praktično nemogoče združiti tehnične elemente posameznega igralca v kolektivnem športu v samo eno skupino, predvsem zaradi različnosti igralnih mest, zato je bolj smotrna delitev elementov v tri skupine, glede na usmeritve posameznikov (Lafuente, 2002, str.13-16):

➤ *Napadalna usmeritev:*

- hitrost brez žoge,
- hitrost z žogo,
- zmožnost igranja 'ena na ena',
- podajanje z desno/levo nogo/roko,
- jakost strela z desno/levo nogo/roko,
- tehnika z desno/levo nogo/roko,
- pregled nad igro,
- tehnična podkovanost za izkoriščanje pregleda nad igro,
- kakovost pri igri z glavo,
- delo v ekipi,
- izvajanje prostih strel¹⁹,
- 'teamska' igra in
- izkušnost

¹⁹ Ta lastnost se navezuje izključno na nogomet.

➤ *Obrambna usmeritev:*

- obrambna kakovost v igri 'ena na ena',
- zanesljivost, prepričljivost v obrambi,
- 'čistost' v igri (odvzem žoge brez prekrška ipd.),
- možnost hitrega podajanja z desno/levo nogo/roko,
- pregled nad igro,
- igra z glavo²⁰,
- delavnost v ekipi,
- 'teamska' igra,
- izkušnost pri obrambnih nalogah in
- mirnost v pomembnih trenutkih.

➤ *Mešana usmeritev:*

- podajanje z obema nogama/rokama,
- splošen pregled nad igro,
- splošna hitrost z in brez žoge,
- tehnika z desno/levo nogo/roko,
- pridnost, delavnost v ekipi,
- splošna mirnost,
- splošna izkušnost in
- 'teamska' igra.

Na podlagi rezultatov oziroma informacij, ki jih klubi dobijo s skupkom vseh teh elementov, je mogoče najti t.i. 'idealni profil'. 'Idealni profil' je tisti, ki ustreza oziroma zadosti vsem zahtevanim kriterijem (elementom). Ker pa je takšen profil težko ali nemogoče najti, se klubi osredotočijo le na (za njih) pomembnejše kriterije. Le-ti so različni, nekaterim so pomembnejši eni kriteriji, drugim spet drugi. Odvisno predvsem od dosedanje prakse in izkušenj tistih, ki izbirajo, iščejo (za njih) idealnega igralca oziroma 'idealni profil'.

3.4 Glavni viri informacij za kadrovske odločitve

Tekom let, desetletij so se predvsem v športnem svetu izjemno pomembnost pridobili informatorji oziroma prenašalci informacij za kadrovske odločitve. Že v uvodu so omenjeni oziroma razdeljeni v dve skupini. Gre za *skavte* in *managerje*²¹, ki poleg lastnih virov predstavljajo temelje informacij za kadrovske odločitve. Za skavte je značilno, da delajo (iščejo talente, potencialni kader) v imenu kluba ter, da so na redni ali honorarni plačilni listi kluba. Za

²⁰ Ta lastnost se navezuje izključno na nogomet.

²¹ V Španiji se je za skavte, predvsem pa za managerje razvil poseben strokovni izraz 'chupopteros', ki se nanaša na tiste, ki imajo koristi od športa izključno kot posredni udeleženci. Sem ne sodijo športniki, trenerji, direktorji ipd., ampak predvsem- kot rečeno- managerji ter ostali ogledniki in posredniki.

managerje pa je značilno, da delajo na svojo roko, v svojem imenu in klubu-interesentu posredujejo, kot posrednik, informacije o potencialnem kadru.

Delovanje skavtov je najbolj razvito v ZDA ter razviti, zahodni Evropi, medtem, ko je ta praksa na ostalih področjih (še) dokaj nerazvita. Vzrok tiči predvsem v pomankanju denarnih sredstev ter drugačni kulturi športnih klubov, ki prakse s skavti niso vajeni.

Zato je na teh področjih- v Evropi geografsko gledano predvsem na področju nekdanjih držav za 'železno zaveso'- veliko bolj domače delovanje managerjev, ki imajo zaradi svoje tradicije kar pomemben vpliv pri prenašanju informacij. Zaradi (še vedno) slabših infrastrukturnih povezav na nekaterih območjih je možno, da managerji mnogokrat informacijo spremenijo, priredijo sebi v prid, kar posledično pomeni, da je na slabšem koristnik, končni uporabnik teh informacij. O tem, kakšne značilnosti mora imeti informacija, je več že napisanega v prejšnjih poglavjih.

Vsekakor pa si današnjega športnega sveta- kljub internetu in močno izboljšani komunikacijski tehnologiji- ne moremo predstavljati brez brez enih ali drugih. Iskalci in prenašalci informacij so nujen del v športnem svetu.

3.4.1 Skavti

Vsi veliki svetovni klubi poskušajo odkriti mlade talente, preden jih opazi kdor koli drug. Konkurenca je huda in poslužujejo se različnih metod, nekaterih legitimnih, drugih presneto vprašljivih (Vasle, 2002, str. 238). Zato imajo klubi svoje oglednike oziroma skavte, ki se ukvarjajo s to dejavnostjo.

Za skavte je značilno, da je njihov osebni interes ponavadi zelo nizek. Njihova glavna in hkrati osnovna naloga je delovanje v imenu kluba. Zaradi takšne narave dela je značilno, da so skavti ponavadi tisti, ki so klubom zblížani že dlje časa. Ponavadi gre za *bivše aktivne člane kluba (igralce), dolgoletne funkcionarje ali druge strokovnjake na tem področju.*

Osnova za njihovo delo je zbiranje informacij o mladih upih na več načinov- primarno (neposredno) ali sekundarno (posredno). Primarno zbiranje temelji (več o tem glej str. 21) na lastnih ugotovitvah in spoznanjih. Informacije so pridobljene iz prve roke, kar pomeni, da je skavt sam iskal in zbiral informacije. Bodisi, da je sam opazoval potencialni kader, bodisi, da je za to najel drugega. V razvitih športnih kolektivih je primarno zbiranje informacij za kadrovske odločanje veliko pomembnejše kot sekundarno, čeprav je ponavadi neprimerno dražje. Športni klubi se namreč zavedajo pomembnosti naložb v kadre, ki se kasneje- ob kakovostnem zbiranju informacij- lahko povrne večkratno. Sekundarno zbiranje informacij pa so uporaba publikacij, interneta, medijev in ostalih (javnih) obveščevalnih servisov. Razvitejši športni kolektivi imajo ponavadi tudi lasten arhiv podatkov ter informacij potencialnega kadra. Izjemno pomembna

naloga skavta pa je osredotočiti se na pravi, potencialno uspešen kader. Skavt mora dognati ali je potencialni kader nadarjen že v mladih letih. Tako mora imeti skavt 'nos' pri izbiri pravih igralcev, ki so v času opazovanja še v zgodnjem obdobju odraščanja, tako, da je zares težko natančno določiti ali napovedati kdo bo v bodoče uspel.

Kot pravi Milosavljevič (2005, str. 20), edini slovenski skavt v košarkarski ligi NBA²², je delo skavta izredno zahtevno. Zdoma je približno 260 dni na leto, včasih med enim in drugim poletom ne poteče štiriindvajset ur. Ogleduje si tekmo, pogleda kako napreduje (ali nazaduje) igralec, ki ga zanima in že gre naprej, pogledat drugega. Na svojem seznamu ima vedno približno sto po svoji presoji izbranih mladih talentov in skrbno spremlja njihov razvoj. Proti koncu sezone nato zoži izbor na nekaj najboljših, kasete s tekem na katerih igrajo pa pošlje šefu v Seattle²³ ali pa on pride v Evropo in naredita turnejo po tekmah, da si ogleda predlagane igralce. Najboljši so potem povabljeni v Ameriko na trening ali košarkarski kamp oziroma se vpišejo na nabor²⁴ kjer jih klub morebiti kasneje izbere.

Sicer pa je najpomembnejše vprašanje gotovo, kako skavt spozna oziroma ugotovi, da je nek mladenič morda dozorel za igro na najvišjem nivoju, bodisi v košarki, nogometu ali drugod? Po Milosavljevičevem (2005, str. 20) mnenju "sodobna informacijska tehnologija omogoča, da se potopiš v drobovje državnih prvenstev, potem sedeš na letalo, vlak ali avtomobil- stroške, ki so ob vsem denarju v tem športu le kaplja v morje, seveda plača delodajalec- in obiskuješ tekme od Španije do držav nekdanje Sovjetske zveze. Pri igralcih upoštevaš višino, zgradbo telesa, mesece spremljaš kaj se dogaja z njimi, ocenjuješ njihov občutek za gibanje, orientacijo, timsko delo, s pogovori in opazovanjem igre spoznaš kako razmišljajo, delaš si zapiske, analiziraš... Pomembno je tudi ozadje iz katerega fant prihaja; če ga vključiš v svoj ožji izbor, na kosilo povabiš njegove starše, brate, sestre...skratka, o njem poskušaš izvedeti čim več. Na podlagi vseh teh informacij in strokovnih izkušnjah poskušaš predvideti, kakšno raven lahko doseže v športnem svetu. Nato je potrebno napisati poročilo in ga poslati šefu v Ameriko." Ravno stalna naveza oziroma komunikacija med Evropo, Afriko in Južno Ameriko, področja za katere je zadolžen Milosavljevič, ter ZDA povzročajo velike stroške komunikacije²⁵.

Zadnja faza skavta je njegov pogled in mnenje o določenem potencialnem kadru, ki ga predstavi upravi ali strokovnemu vodstvu kluba. Svoja spoznanja posreduje v obliki *lastnih zapiskov*, *tonskega zapisa*, *video zapisa ipd*. Predstavitvena faza je izjemno pomembna, saj se na podlagi tega vodstvo kluba odloči, ali bo opazovan kader angažiralo, ali ne. Tu se skavtovo delo konča, kajti nadaljnje odločitve niso več v njegovih rokah oziroma kot pravi Milosavljevič (2005, str. 20) delo skavta ni kupovanje igralcev oziroma podpisovanje pogodb, kajti to je delo managerjev, medtem ko skavt le predlaga tiste, ki bi utegnili biti zanimivi.

²² NBA je kratica za National Basketball Association; ameriško profesionalno košarkarsko zvezo.

²³ Lojze Milosavljevič je skavt košarkarskega NBA moštva Seattle Supersonics.

²⁴ Ang.: draft.

²⁵ Telefonski stroški znesejo v povprečju 200.000 SIT mesečno (Milosavljevič, 2005, str. 20).

V primeru, da se klub odloči za nakup opazovanega igralca je bila njegova naloga dobro opravljena, v primeru, da se ta nakup izkaže kot dolgoročno uspešen, je bilo delo opravljeno še boljše. Milosavljevič (2005, str. 20) pravi, da je v tem primeru skavt lahko tudi dodatno nagrajen. Če pa se nakup izkaže kot polomija, del krivde kajpak nosi tudi skavt. Vendar je načeloma tako, da klubi svoje skavte neprestano usmerjajo in dodatno izobražujejo, tako, da je tveganje pri njegovih odločitvah in zbiranju informacij znižano na najnižjo možno točko. Tudi s tem, da skavte preizkušajo na različne načine. Predvsem zaradi njihove razgibane narave dela. Preverjajo kako se odzovejo v *stresnih situacijah, kako reagirajo, ko so dolgo časa zdoma, kako se odzovejo na časovne razlike, kako prenašajo napore in dolgotrajne poti, kakšna je njihova podkovanost v tujih jezikih itd.*

3.4.2 Managerji

Managerji so se razvili predvsem z vdorom 'kapitalizma' oziroma močnega finančnega vala v športen svet. Prej je bila njihova vloga marginalna saj je bilo prestopov iz kluba v klub bistveno manj, poleg tega pa so bili tudi zneski in plačila igralcev neprimerljivo nižji.

Vendar pa so z leti postali izredni poslovneži in nepogrešljivo 'zlo' v športnem svetu. Mnogi jih poimenujejo kar 'siva eminenca' športa, saj so (nekateri) že tako močni, da lahko praktično manipulirajo s klubi. Kot je rečeno, je njihova glavna značilnost, da delajo v svojem imenu, kot predstavniki oziroma zastopniki igralca, ne zastopajo pa neposredno kluba. Poleg tega se s skavti razlikujejo tudi v tem, da sami vodijo finančne posle, sklepajo pogodbe, medtem ko prvi to prepuščajo klubskemu vodstvu. Zaradi tega je tudi neprimerljiv njihov zaslužek v primerjavi s skavtovim. Ponavadi so plačani dvojno; ob prestopu njihovega varovanca v novi klub s strani novega kluba oziroma delodajalca ter s strani svojega varovanca s provizijo²⁶, ki se ponavadi plačuje mesečno²⁷.

Organiziranost športnih managerjev je danes prišla do točke, da so razvitejše managerske agencije razvile različne sektorje delovanja. Ponavadi zajemajo:

- *opazovalni sektor,*
- *finančni sektor,*
- *pravni sektor in*
- *svetovalni sektor.*

²⁶ Ta ponavadi znaša med 5% in 25% igralčevega zaslužka, čeprav je zgornja meja ponavadi največ 12%. Eden bolj znanih športnih managerjev je Willi Weber, zastopnik bratov Schumacher v Formuli 1, ki ima vzdevek 'gospod 10 odstotkov', zaradi odstotka, ki ga prejema od omenjenih športnikov.

²⁷ Mesečno provizijo dobivajo managerji v nogometu, medtem ko v košarki ali rokometu to ni v navadi, ker je ekonomska moč teh športov nekoliko nižja.

Z vidika pridobivanja informacij za kadrovske odločanje je ključni *sektor opazovanja*. Le-ta zajema podobne značilnosti kot so značilne za skavtovo delo, le da je tveganje na strani managerja in ne kluba. Manager v zgodnji (razvojni) igralski fazi svojega varovanca podpira²⁸ na različne načine in s tem žrtvuje svoj čas, denar in še marsikaj, v upanju in pričakovanju, da mu bo njegov varovanec to sčasoma (bogato) povrnil. Mnogokrat se zgodi, da varovanec ne opraviči zaupanja, kar hkrati pomeni, da je za managerja izgubljen primer oziroma neuspeh posel. Zaradi takšnega tveganja je delovanje managerjev vse bolj načrtno. Tako kot klubi ali skavti tudi managerji zbirajo vse vrste informacij in podatkov o morebitnih varovancih. Na ta način zmanjšujejo možnost neuspeha in tveganja.

V managerskem poklicu se pojavljajo tudi številni drugi problemi, ki niso neposredno vezani na igralski kader. Tu merimo predvsem na vprašanje profesionalnosti opravljanja managerskega poklica. Z leti so se namreč pojavili številni managerji²⁹, ki za to še zdaleč niso bili usposobljeni, hkrati pa so delovali le v svoj prid. Tako so klubom posredovali napačne informacije o igralcih le zaradi možnosti lastnega zaslužka.

Omenjeni pojavi so prisilili organizacije, klube itd., da se pred tem zaščitijo. Tako so uvedli licenciranje managerjev, ki dejansko pove kdo je pravi manager in kdo ni. Še najbolj so se temu negativnemu pojavu skušali izogniti v nogometu- jasno, saj je v tem športu število managerjev daleč največje-, ko so za pogoj opravljanja managerske dejavnosti uvedli težko pridobljivo FIFA³⁰ licenco³¹. Na podlagi uvedbe licenc je delo managerjev postalo bolj jasno, pregledno in pošteno. Vseeno pa še vedno daje beseda manager v športnem svetu velikokrat negativen predznak, kar velja predvsem na manj razvitih (vzhodnih) področjih. V razvitem športnem svetu pa je negativen predznak managerjev le še spomin na preteklost, čeprav obstajajo primeri, ko igralci (potencialni varovanci) zaupajo le svojim bližnjim, tako, da vlogo managerja opravljajo kar družinski člani in se zato imenujejo 'družinski managerji'³².

Kakorkoli, delovanje in vpliv managerjev ter skavtov je v današnjem športnem svetu nujnega pomena predvsem zaradi optimalnosti in planiranja na različnih področjih. Managerji in skavti predstavljajo filter med klubom in igralcem ter hkrati zmanjšujejo tveganje pri kadrovske odločitvah klubov (ali podjetij). Če se informacije (filter) managerjev in skavtov izkoristi in uporabi na pravi način, je to lahko klubu v veliko pomoč. V nasprotnem primeru je lahko tudi pogubno.

²⁸ Zaradi tega se v športnem svetu za managerja pogostokrat uporablja izraz *mecen*.

²⁹ Njihovi stanovski kolegi jih imenujejo *kvazi managerji* ali *šarlatani*.

³⁰ FIFA je oznaka za svetovno nogometno zvezo.

³¹ Za pridobitev le-te je poleg ostalih pogojev treba zadostiti tudi finančnemu, saj ta licenca stane kar 43.500 £ oziroma približno 15.181.500 SIT. Na svetu je 969 managerjev s FIFA licenco. Največ jih prihaja iz Anglije (179), Francije (88), Španije (86), Nemčije (82) in Italije (54), kjer je nogomet tudi najbolj razvit ter medijsko in finančno podprt. V Sloveniji jo ima le Tone Hrovatič.

³² Ang.: 'Family agent'. Takšen primer je najboljši nogometaš leta 2004 Brazilc Ronaldinho, čigar manager je njegov brat. Podobno velja tudi za Francoza Nicholasa Anelko. Nasploh je takšnih primerov kar nekaj.

4 PRIDOBIVANJE INFORMACIJ ZA KADROVSKO ODLOČANJE ŠPORTNIH KLUBOV V RAZVITEM SVETU IN V SLOVENIJI

O načinih pridobivanja informacij v podjetjih, organizacijah ter tudi športnih klubih je že veliko napisanega. Vseeno je teorija nekoliko drugačna od prakse, saj se slednja izvaja na podlagi finančnih, časovnih in kadrovskih zmogljivosti kluba ali organizacije. Klubi v razvitem športnem svetu informacijam za kadrovske odločitve posvečajo veliko pozornosti, njihove odločitve so premišljene in sprejete na podlagi številnih študij in analiz. Po drugi strani pa so informacije za kadrovske odločitve v bolj nerazvitih okoljih še vedno bolj ali manj prepuščene naključju in potrebam v danem trenutku. Vendar bi lahko tudi ti klubi- z majhnim finančnim vložkom, a dobrim sistemom informiranja- te informacije močno izboljšale, še posebej zato, ker bi se jim to delo v bodoče lahko močno obrestovalo. Žal pa marsikdo ne razmišlja (tudi pri nas) tako oziroma temu posveča premalo pozornosti, tako, da so vsaj zaenkrat perspektive na našem področju dokaj medle.

Poslovanje klubov v kadrovskem smislu je možno primerjati ali celo poenotiti s poslovanjem podjetja. Osnova je praktično ista, razlikujejo se le 'tip' poslovanja, namen ter seveda predmeti dela, če temu lahko tako rečemo. Če se osredotočimo na nogomet v najrazvitejših območjih (Španija, Italija, Anglija, Nemčija, Francija itd.) je jasno, da so najboljši klubi prave institucije. Zato niti ni čudno, da v Španiji pravijo, da je Real Madrid drugo najuspešnejše podjetje; takoj za trgovsko verigo El Corte Ingles. Športni klubi so povezani z državnimi in mestnimi oblastmi in zavzemajo ogromen medijski prostor, poleg tega pa privlačijo številne množice, kar je pravzaprav smisel vsega. Zaradi takšne odgovornosti si ti klubi enostavno ne morejo privoščiti naključij. To še posebno velja pri kadrovskem odločanju, ki je za njih bistvenega pomena. Saj ravno končne odločitve na podlagi pravih informacij prinašajo rezultate, ki zadovoljujejo vse- navijače (zunanjo sfero) ter upravo, strokovno vodstvo itd. (notranjo sfero). Bistveno je, da so zadovoljni vsi udeleženci.

4.1 Kadrovske poslovanje razvitih športnih klubov in informacije za kadrovske odločitve

Uspeh športnega kluba je potrebno obravnavati iz dveh vidikov. Iz vidika *športne uspešnosti* (dobrih rezultatov kluba) ter *poslovne uspešnosti* (finančnega uspeha oziroma stabilnosti ter organiziranosti kluba). Športna uspešnost se ponavadi opredeli pred začetkom sezone, ciklusa v ravnotežju s poslovno uspešnosti. Skratka, potrebno je najti pravo mero zahtevnosti uspehov, ki jih obstoječe finančne stanje oziroma poslovna uspešnost še zagotavljata. Temelj za uspešnost, tako prvo kot drugo, pa predstavlja prava kadrovska politika in usmerjenost, podprta s pravimi

informacijami (Gil Aluja, 1999, str. 152). Lahko bi rekli, da so informacije za kadrovske odločanje temelj ali osnova za kasnejšo športno ter poslovno uspešnost.

Dejstvo je, da lahko športni klubi svojo kadrovske politiko prilagajajo svojim potrebam, ki so različne. Včasih potrebe po poslovni uspešnosti temeljijo na kadrovske odločanju, ki je bolj podprto z marketinškimi, poslovnimi prijemi, kot s potrebo po športni uspešnosti. Včasih klubi iščejo le slednje, najboljša rešitev pa je kombinacija obeh možnosti; pridobitev kadra, ki je po eni strani športno uspešen, kar zadovoljuje navijače, sponzorje itd., po drugi strani pa zaradi svoje medijske in marketinške privlačnosti (podobe) zagotavlja nenehen vir dohodka. Gledajoč po uspešnih evropskih klubih omenjeno dejstvo govori samo po sebi: najboljši klubi se usmerjajo v obe smeri.

Za zagotovitev informacij, ki temeljijo na poslovnih in športnih izhodiščih, je nujnih več različnih vrst informacij. *Računovodskih* in *neračunovodskih*. Računovodske, ki prihajajo iz notranjosti organizacije, govorijo na podlagi finančnih dejstev in potreb, neračunovodske pa se nanašajo na bolj karakterne, tehnične lastnosti. Za ilustracijo: Real Madrid je s prodajo izdelkov samo v sezoni 2001/02 zaslužil 21 milijonov dolarjev. S prihodom Figa, Zidana in RONALDA se je cena za logotip na majici Reala povečala od 2,9 milijona na 10,4 milijona dolarjev na sezono (Jančič, 2003, str. 14). Naveden primer je očitna usmerjenost na marketinški pristop oziroma na trženje blagovne znamke kluba, ki ne zajema le prodaje dresov, temveč tudi ostalih navijaških rekvizitov³³. Takšne aktivnosti, kot pravi Kotler (1996, str. 148), zahtevajo dobro zasnovan trženjski informacijski sistem³⁴. Vse to pa vendarle ni dovolj za celotno uspešnost organizacije oziroma kluba, saj se je potrebno ozreti tudi na športni uspeh. Tu ima glavno besedo strokovno vodstvo kluba, na čelu s trenerjem in športnim direktorjem³⁵, ki sta hkrati tudi tista, ki odgovarjata za športni uspeh (rezultate).

4.1.1 Tipi informacij za kadrovske odločanje razvitih klubov

V teoretičnem delu specialistične naloge je podrobneje razložena in opisana tipologija ter značilnosti posameznih vrst informacij, ki se jih poslužujejo podjetja in športni klubi. Celoten proces o morebitnem kadrovanju se začne v vodstvu kluba, ki na podlagi poslovnih rezultatov, športne uspešnosti ter etike³⁶ kluba določi svoje nadaljnje cilje in usmeritve. Finančno vodstvo

³³ Trženje blagovne znamke, ki sodi pod komercialne prihodke, prihodke, ki so vezani na prodajo televizijskih pravic, sponzorske prihodke in ostali prihodke športnih klubov lahko najbolj ilustrativno povzamemo v čisto uporabljen angleški izraz 'merchandising' (Kos, 2005).

³⁴ Trženjski informacijski sistem vsebuje štiri podsisteme; prvi je sistem *notranjih podatkov*, drugi je sistem *trženjskega obveščanja*, sledi sistem *trženjskega raziskovanja*, zadnji oziroma četrti pa je sistem za *podporo trženjskim odločitvam* (Kotler, 1996, str. 148-149).

³⁵ V angleškem nogometu je funkcija trenerja in športnega direktorja popolnoma združena, zato se za njih ne uporablja izraz trener ampak manager.

³⁶ Primer etike kluba se močno navezuje na nogometni klub Athletic Bilbao iz Španije, kjer so prav vsi igralci tega kluba po rodu Baski. Pred časom je želel klub to spremeniti, a je naletel na izjemno neodobranje medijev in navijačev, saj je Baskija znana po svoji patriotski privrženosti in osamosvojitveni težnji. Tako se ljudje skušajo

(direktor) določi zmožnosti s finančnega vidika, ki morajo nekako ustrezati zahtevam oziroma željam strokovnega vodstva. Ravnotežje med tema segmentoma predstavlja uskladitev želja in hkrati odgovornost vseh za uspeh (športen z vidika stroke in posloven z vidika uprave oziroma vodstva kluba).

Na splošno razviti športni klubi gradijo svoje odločitve za kadrovske odločanje na podlagi naslednjih vprašanj:

- *Kakšno je stanje v ekipi?* (Vprašanje je neposredno v domeni strokovnega vodstva, ki svoja videnja oziroma potrebe posredujejo upravi, ki nato na podlagi svojih zmožnosti ustrezno reagira).
- *Kakšno je stanje v klubu- finančne zmožnosti kluba?* (Odgovornost za to nosi neposredno uprava oziroma vodstvo kluba, ki te informacije prenese do strokovnega štaba, ki nato na podlagi tega oblikuje svoje realne cilje in želje).
- *Kakšno težo imajo tradicija, etika in norme klube³⁷?* (Vprašanje se nanaša predvsem na spoštovanje določenih norm, nepisanih pravil in vrednot, ki so del organizacije. Tega se morajo držati prav vse enote organizacije).
- *Kaj zahteva zunanja sfera (navijači, mediji)?* (Mediji, navijači, simpatizerji in ostali privrženci so nujen del kluba, ki ločijo velike od malih, bogate od revnih in tako predstavljajo, kot temu rečejo v Španiji, t.i. dodano vrednost³⁸).
- *Kako pomemben je pogled v prihodnost?* (Vprašanje pogleda v prihodnost se vrhunski klubi še kako dobro zavedajo, zato vseskozi delajo v smeri dobre, svetle prihodnosti. To počnejo z nakupi mladih igralcev, ki se šele razvijajo itd.).

poistovetiti s svojim moštvom/simbolom Baskije in v njem vidijo boj za njeno neodvisnost. Tako so tudi pokazale številne ankete.

Povsem nasprotno pa se je zgodilo 14. februarja letos, ko se je prvič v zgodovini angleške nogometne lige zgodilo, da je katerikoli klub nastopil izključno s tujimi igralci. To je storil londonski Arsenal, ki je imel v zapisniku srečanja proti mestnemu tekmecu Crystal Palace-u izključno tuje nogometaše tako na igrišču kot na klopi. Njihov slogan se glasi 'nogomet brez meja' (Imanol, 2005, str. 26).

³⁷ Nekoliko manj radikalen primer norm kluba kot Athletic uporabljajo skorajda vsi klubi, ki imajo v svojih vrstah vsaj nekaj domačih igralcev, ki predstavljajo simbole klube, v velikih primerih pa so jim tudi namenjeni kapetanski trakovi. Tako je, na primer, kapetan Barcelone Katalonec Carles Puyol, Reala pa domači idol Raul Gonzales.

³⁸ Dodana vrednost (Špa.: Valor añadido) je v tem konceptu mišljena kot razlika med tistimi, ki imajo, denimo, malo privržencev in tistimi, ki jih imajo veliko oziroma med tistimi, ki so medijsko dobro podprti in obratno. Ta razlika-dodana vrednost, čemur bi pri nas lahko dejali dobro ime ali imidž- loči velike klube od malih in klubu tako dviguje vrednost (ceno).

- *Kakšno je zdravstveno stanje kandidata?* (Kar je osnova za razmišljanje o nakupu določenega igralca. Če le-to ni na zadovoljivi ravni, se vrhunski klubi zagotovo ne odločijo za nakup. Pri zdravstvenem stanju kandidata naključij in pomankljivosti ni).

Vsak izmed klubov na ta vprašanja odgovarja na različne načine, ki so povezani z njihovo finančno zmožnostjo, organiziranostjo ipd. V vsakem primeru pa je glavni uporabnik teh informacij klub v celoti- tehnične, taktične, karakterne in druge osebne informacije so skrb strokovnega štaba (glavnega trenerja), medtem ko so informacije finančne narave stvar uprave oziroma vodstva kluba.

Zaradi tega, gledano iz strokovnega stališča, funkcija trenerja ne zajema le njegovih osnovnih nalog, temveč tudi druge naloge, kot so iskanje različnih informacij, odločanje in sodelovanje z vodstvom kluba. Zato je priporočljivo, da je njegova strokovna podkovanost in splošna razgledanost širša, saj se le s takšnim pristopom poveča možnost boljše medsebojne komunikacije in hkrati zmanjša tveganja, ki jih prinašajo napačne strokovne odločitve (Martinez Morales, 2000, str. 52).

4.1.2 Viri informacij klubov pri iskanju potencialnega kadra

Potem, ko klub najde- na podlagi odgovorov na zgornja vprašanja- potrebe po svojem t.i. idealnem profilu oziroma idelanemu športniku, se mora osredotočiti na neposredno *iskanje športnikov*. Le-to zahteva številna spoznanja in informacije, ki jih v dani situaciji nudi *trg delovne sile* (športnikov).

Kot pravi Gil Lafuente (2002, str. 21) so glavni viri od koder potujejo informacije do klubov oziroma športnih organizacij, ki sprejemajo končne odločitve, gledano iz splošne perspektive, naslednji (Gil Lafuente, 2002, str. 21):

- Podmladek lastnega kluba (številni klubi gledajo kot na podmladek lastnega kluba kot na glavni vir bodočih igralcev, predvsem zaradi dvojnega pozitivnega učinka: *socialnega* in *finančnega*. Socialni učinek se nanaša na predvsem na zvestobo igralca klubu in na njegovo cenjenost, vrednost s strani medijev in privržencev kluba. Finančni učinek pa je najpomembnejši z vidika kluba, saj velja, da so domači igralci najcenejši igralci).
- Podmladek ostalih klubov (na podmladek ostalih klubov-konkurentov gledajo predvsem bogatejši klubi, ki si lahko privoščijo, da kupujejo mlade igralce, ki jih nato pripeljejo v svoj klub takoj ali kasneje, odvisno od medsebojnega dogovora. Vendar pa po Vasletu (2002, str. 239) čedalje zgodnejši prestopi mladoletnikov burijo duhove, predvsem v

klubih kjer ti igralci nogometno zrastejo, saj bogati klubi plačajo bore malo, tako, da se celo pojavi vprašanje smotrnosti proizvodnje lastnega kadra revnejših klubov³⁹).

- Zastopniki oziroma agenti (managerji) (lik posrednika oziroma managerja se je tekom let spremenil v nepogrešljiv del na športnem trgu delovne sile. Veliko je o managerjih napisanega že v prejšnjih poglavjih, vseeno pa velja omeniti še nekatere značilnosti, ki se navezujejo na obravnavan kontekst. Po Gil Lafuenteju (2002, str. 22-23) managerje krasi izjemna sposobnost pogajanja, ki je podprta z njihovimi povezavami s sodelavci-informatorji. Njihovo delo, v smislu vira informacij lahko poteka na dva načina; in sicer, ko se športne ustanove obračajo neposredno na njih z željo po nakupu njihovega varovanca, ali, ko manager in/ali posrednik ponuja usluge svojega varovanca klubu. Seveda je omenjenemu načinu prilagojeno tudi ekonomsko pogajanje⁴⁰. V prvem primeru je pogajalsko izhodišče managerja veliko boljše, kot v drugem. Vendar je zanimivo, da je druga možnost, ko manager ponuja usluge varovanca, danes v evropskem športnem prostoru bolj uporabljena).
- Viri informacij, ki jih ustvari klub (skavti ter ostali posredniki) (zadnji vir informacij za klub predstavljajo lastni viri; skavti ter drugi klubski posredniki. Vrhunski klubi tako že kar nekaj časa razpolagajo z lastnimi skavti, ki 'v živo' ali preko slikovnega zapisa spremljajo potencialni kader, predvsem na območjih določenega športa s tradicijo⁴¹).

Številni klubi se zavedajo, da so najpomembnejši viri informacij za kadrovske odločitve prav omenjeni načini. Klubi so tekom let razvili pravo sistematičnost tega, saj vedo, da so nekateri izmed teh načinov (predvsem razvoj lastnega kadra ter viri informacij lastnega kluba) gotovo najbolj dolgoročno dobičkonosni.

Športni tednik *El Gráfico* je decembra 1999 zapisal, da Evropejci že drugič odkrivajo Ameriko. "Kot pred petsto leti danes Evropejci znova odkrivajo eksotične kraje. Klubi nočejo več plačevati bajnih vsot za tuje zvezdnike, zato gredo v njihove rodne kraje, se povežejo z lokalnimi klubi in si zagotovijo poceni prestopne najbolj obetavnih igralcev, starih med 8 in 16 let." [...] Vendar takšna politika klubov predstavlja dvorezen meč, saj klubi enostavno ne morejo vedeti, ali bodo ti mladeniči oziroma otroci zares dosegli pričakovani nivo, po drugi strani pa se 'poigravajo' s pričakovani mladimi kandidati. Bolj ko so revni, lažje je. Omenjeni tednik omenja še nekaj podobnih primerov in vrsto spornih slučajev povsod po svetu (Vasle, 2002, str. 240).

³⁹ V ta namen je svetovna nogometna zveza (FIFA) uvedla pravilo, da del odškodnine pri prestopu nogometaša iz kluba v klub vedno dobi matični klub, čeprav pri prestopu ni neposredno udeležen.

⁴⁰ Nedavno je nogometni klub Barcelona kupila argentinskega igralca Maxija Lopeza za 6 milijonov Evrov, medtem, ko so managerji taistega igralca pred začetkom sezone klubom ponujali za šestino tega zneska (1 milijon Evrov) (Llorens, Ortiz, 2005, str. 16).

⁴¹ Brazilija ali Argentina, tipični deželi, kjer je nogomet izredno tradicionalen šport, sta zaradi ekonomske šibkosti izredno pogost 'plen' evropskih klubov.

V vsakem primeru je potrebno vedeti, da tudi pri kadrovanju športnih klubov vlada 'kapitalizem', ki bogatim omogoča, da izkoriščajo revne. Temu naraščajočemu trendu se je težko upreti, čeprav številne nacionalne in globalne športne organizacije to skušajo preprečiti. Sam pa menim, da bi bilo potrebno najti pravo ravnotežje med ponudbo in povpraševanjem oziroma stopnjo zadovoljstva tako revnih kot bogatih. Tudi prvi bi morali biti deležni nekakšne pozornosti, kar bi jim neprestano vlivalo dodatno motivacijo in hkrati omogočalo dolgoročno produkcijo kadra in medsebojno interakcijo vseh.

4.2 Nove tehnike optimalizacije kadrovskih odločitev športnih klubov

Ker tudi pri vrhunskih športnih ustanovah prihaja do napak pri kadrovskih odločitvah, se pojavljajo novi modeli oziroma tehnike optimalizacije kadrovskih odločitev pri športnih klubih.

Kot vedno so tudi tu mnenja deljena, tako, da se nekateri s temi tehnikami strinjajo, medtem ko drugi še vedno zaupajo preverjenim načinom. Sicer pa nove tehnike optimalizacije kadrovskih odločitev športnih klubov zajemajo predvsem naslednje postavke (Gil Lafuente, 1999, str. 4):

- *optimalizacija pri nakupu športnikov,*
- *optimalizacija nakupa vsestranskega (polivalentnega) igralca,*
- *optimalizacija nakupa igralcev različnih igralnih mest in*
- *optimalizacija pri imenovanju/izboru sodnikov⁴².*

Za temo specialističnega dela je kajpak najpomembnejša prva postavka: *optimalizacija angažiranja športnikov* in informacije, ki vodijo h končni kadrovski odločitvi športnega kluba. Filozofija pravi, da informacije, ki jih potrebuje klub za končno kadrovsko odločitev, ne prihajajo le iz statističnih ali nestatističnih podatkih, kajti statistika je stvar preteklosti in je le nekakšen pokazatelj stanja, a ni zagotovilo, da se bo ponavljala tudi v prihodnje, podobno pa je tudi z nestatističnimi podatki, ki se prav tako lahko spreminjajo (Gil Lafuente, 1999, str. 5).

Pri pridobivanju nestatističnih podatkov ali informacij v obliki intervjuja ali ankete je potrebno upoštevati faktor stanja intervjuvane osebe oziroma, kot pravi Gil Lafuente (1999, str. 5), če se istemu igralcu zastavi isto vprašanje v različnih okoliščinah (denimo po zmagi ali porazu), obstaja velika verjetnost, da se bo odgovor povsem razlikoval. To hkrati pomeni, da je pridobljena informacija lahko napačna ali nepopolna. Glede statistike pa Gil Lafuente (2003, str. 35) trdi, da če je igralec odigral dobro prvenstvo oziroma sezono, še ne pomeni, da mu bo to uspelo znova. V izogib pomanjkljivim in nepopolnim informacijam je tako potrebno najti pravi vir informacij, na čelu z *subjektivno metodo*, ki ne upošteva faktorjev *objektivne metode*

⁴² Čeprav se ta postavka neposredno ne nanaša na temo specialističnega dela, je prav gotovo aktualna, predvsem po nedavni sodniški aferi v Nemčiji. Tako je mnenje o optimalizaciji pri imenovanju sodnikov prav gotovo vredno podrobnega razmisleka.

(predvsem statističnih podatkov). Subjektivno metodo sestavljajo mnenja različnih ekspertov, ki vsak na svoj način (v svoji stroki) doda delček, ki lahko prispeva h končni kadrovski odločitvi. Subjektivne ocene pa se ocenjujejo 'objektivno', na matematičen način s ponderiranjem in izračunom povprečnih vrednosti posameznih lastnosti.

Orodaja oziroma informacije, ki so potrebne za optimalizacijo novih tehnik kadrovskega odločanja pa so naslednje (Gil Lafuente, 2003, str. 36):

- *Katera igralna mesta je potrebno pokriti?* (Odgovorni se morajo predvsem odločiti, vprašati kakšen tip igralca potrebujejo).
- *Kdo so kandidati?* (Strokovnjaki morajo nato izbrati ustreznega med izbranimi kandidati).
- *Kakšna so mnenja strokovnjakov?* (V tem primeru je potrebno upoštevati delo različnih strokovnjakov- športnih direktorjev, trenerjev, zdravnikov, psihologov in drugih ekspertov).
- *Kakšne so karakteristike in kvalitete igralca?* (Strokovnjaki morajo ovrednotiti vse in vsako posamezno karakteristiko igralca, ki jih mora imeti t.i. *popolen igralec*).

Nove tehnike optimalizacije kadrovskega odločanja so po Gil Lafuenteju (2002, str. 38) podprte predvsem s ponderiranjem oziroma določanjem vrednosti posameznih lastnosti igralca od 1 – 10, ki mu jih podeljujejo različni strokovnjaki⁴³.

Omenjene tehnike so kajpak zelo zanimive, a še vedno nerazvite, predvsem zato, ker mnogi mislijo, da tovrstna matematika in šport nimata veliko skupnega. O smotrnosti tega projekta je težko soditi, dejstvo pa je, da bi bilo izredno zanimivo videti, kakšni bi bili končni rezultati. Tako so nove tehnike namenjene predvsem tistim, ki jih zanimajo novosti. Sicer pa so te metode, podprte z matematičnim izračunavanjem, izredno poceni. Kot rečeno, mnenja o uporabi tega so deljena, prisotno je veliko skepticizma, vendar gre po drugi strani za nove smernice, ki bi lahko pomenile prelomnico v povezavi z informacijami za kadrovske odločitve športnega kluba.

4.3 Splošna kultura kadrovanja slovenskih športnih klubov

V slovenskih športnih klubih je kadrovanje na nižji ravni⁴⁴, kot bi to bilo potrebno. Vzrok, kot že ničkolikokrat, leži v pomankanju finančnih sredstev ter pomankljivi strokovni usposobljenosti

⁴³ Gil Lafuente se je tega vprašanja lotil na nekoliko matematični način, s čimer se je želel znebiti ostalih faktorjev, ki vplivajo na končno odločitev. Upošteval je mnenja strokovnjakov, katerih vrednost je porazdelil glede na njihovo dosedanje trenersko delo. Sama tema je sicer nekoliko odmaknjena od dejanske tematike specialističnega dela, a je vseeno dovolj zanimiva. Sicer pa je več o tem mogoče najti v Gil Lafuentejevem delu *Algoritmos para excelencia – Claves para el éxito en la gestión deportiva*.

odgovornih. Na podlagi tega je mogoče ugotoviti, da je danes kadrovanje večine slovenskih športnih klubov bolj kot ne naključno.

Kadrovska usmerjenost klubov je usmerjena predvsem tja, kjer je mogoče kaj zaslužiti (preko managerjev, posrednikov itd.), čeprav izbira kadra ni rečeno, da je prava. To priča o tem, da so v ospredju vse prevečkrat lastni interesi in želja po prehitrem (nepoštenem) zaslužku.

Kljub temu se je tekom osamosvojitve uspela izoblikovati jasna slika kadrovske usmerjenosti slovenskih športnih klubov. Če se najprej dotaknemo tujih športnikov, ki nastopajo po naših klubih, je kot na dlani, da velika večina le-teh prihaja iz republik bivše Jugoslavije. Tako so se kadrovske odločitve v zvezi s temi športniki mnogokrat sprejemale 'a priori'⁴⁵ in brez pravih informacij o samem kadru. S tem je bilo že v začetku storjenih veliko napak; od pomanjkanja kakovosti in odvzemanja mesta domačemu kadru do (pre)velikih in nepotrebnih stroškov ter neodobravanja medijev in javnosti. Vprašanje je, zakaj se je trend 'jugokulture' obdržal vse do danes, čeprav številna dejstva govorijo proti, kot na primer, 'uvoz' tujcev na mesta oziroma igralne položaje, kjer bi lahko igrali domači igralci ipd. Nasprotno pa vseeno priča, da je adaptacija športnikov iz bivše države (ali drugih slovanskih držav) na slovensko območje veliko lažja, kot to velja za športnike iz drugih držav. Celoten problem gotovo leži v tem, da vodstva klubov za svoja dejanja nikoli niso odgovarjala, tako, da so si takšne malomarnosti lahko privoščili brez kasnejših posledic.

4.3.1 Zgodovinski razvoj kadrovanja športnih klubov v Sloveniji in klubov na področju nekdanje Jugoslavije

Kultura kadrovanja slovenskih športnih klubov, še v časih bivše skupne države, je bila centralizirana, kar velja predvsem za obdobje po letu 1976, ko so v veljavo stopili t.i. 'portoroški sklepi'⁴⁶, ki množičnega (masovnega) športa niso podpirali. Vsekakor je bila centralizacija na nek način pozitivna, saj je bilo le tako mogoče parirati izjemni konkurenci (in obenem razviti vrhunski šport), ki je na športnem področju vladala v nekdanji Jugoslaviji ter Evropi, po drugi strani pa je na ta račun trpelo in propadalo veliko manjših športnih centrov. Za tiste čase je bila takšna centralizacija gotovo pretiran ukrep, saj so športni klubi, gledajoč na celoto, veliko več izgubili kot pridobili. Podobno se je dogajalo tudi v drugih republikah, denimo, nogomet je bil

⁴⁴ Ta kritika nikakor ne zajema vseh športnih klubov pri nas, a gotovo vključuje veliko večino (predvsem nogometnih) klubov.

⁴⁵ Lat.: vnaprej, neodvisno od prakse ali izkušnje

⁴⁶ Portoroški sklepi so zajemali sklep (sprejet je bil 17. aprila 1976, v veljavo pa je stopil še istega leta) o uresničevanju zasnove vrhunškega športa v Sloveniji, ki je bil podrobno razdeljen po posameznih panogah in občinah. Pomembno pa je bilo zlasti naslednje:

- atletika in košarka sta bili panogi, ki so ju razvijali v vseh občinah,
- namizni tenis, nogomet, rokomet in smučanje pa so se razvijali le v tistih občinah, ki so se za to opredelile (Šugman, Petrović, 1997, str. 137-138).

Omenjena centralizacija je zaradi svoje radikalnosti v prepad ali na marginale pahnila številna slovenska športna društva v različnih športnih panogah.

predvsem usmerjen v Zagreb in Split, Sarajevo in Beograd, ki je veljal za celotni, državni center. Skratka, s tega stališča gledano, so klubi pobirali, črpali informacije iz celotne republike in izbirali najperspektivnejši kader. V tem smislu so morale biti informacije za končno kadrovske odločanje izredno podrobne ter bistvene za odločanje. Črpanje iz 'nacionalnega bazena' je zahtevalo veliko profesionalnost, obenem pa je tudi na evropski in svetovni ravni prinašalo izjemne rezultate⁴⁷, kar je danes dobesedno nemogoče⁴⁸. Prvi vzrok je gotovo v tem, da domači klubi niti približno niso mogli več konkurirati bogatemu zahodu, drugi, morda še večji, da so pravila postala taka, da vsak igralec lahko odide v tujino pri katerikoli starosti⁴⁹.

Vseeno je bilo kadrovanje oziroma skavting slovenskih klubov⁵⁰, predvsem v primerjavi z ostalimi klubi z večjih jugoslovanskih mest, izredno sramežljiv. Očitno se stvar skriva tudi v (takratni) slovenski mentaliteti, ki nikoli ni čutila potrebe po pretiranem izpostavljanju, čeprav bi bilo to včasih koristno ali dobrodošlo. To je veljalo v vseh športih, na dan pa prihajalo predvsem v panogah oziroma disciplinah kjer so oziroma bi lahko slovenski klubi kotirali najvišje.

Kasneje, že v času slovenske samostojnosti, je bila začetna usmeritev slovenskega klubskega športa še vedno centralizirana, vendar je ta trend začel vse bolj bledeti, kar je pomenilo, da so se razvijali novi centri, kot posledica decentralizacije. Proces, ki je sledil, je prinesel večje število športnih centrov, a hkrati manjšo kakovost, ekonomsko sposobnost predvsem v evropski primerjavi, saj se je le-ta porazdelila, ta diverzifikacija pa je pomenila slabšo mednarodno konkurenčnost, a bolj izenačeno domače tekmovanje. Vseeno pa obstaja past, da bo domače tekmovanje, predvsem v panogah kjer imamo mednarodno kakovost oziroma primerljivost, povsem izgubilo na veljavi, saj si, kot meni Avanzo (2005, str. 20), zaradi (pre)številnih moštev in športov pri nas, ki bodo vsaj v finančnem smislu vedno bolj pešali, lahko obetamo osip igrskega kadra v tuje, športno 'eksotične' države, kjer igralci vseeno lahko zaslužijo nekajkrat več kot pri nas. Ta možnost dobiva vse realnejše osnove, predvsem po vstopu Slovenije v Evropsko unijo, s čimer se je trg za naše športnike še dodatno odprl⁵¹.

⁴⁷ Crvena Zvezda je leta 1991 osvojila evropski nogometni naslov kot zadnji klub v zgodovini iz »vzhodne« Evrope. Za takratno moštvo so nastopali le jugoslovanski igralci. Srbi, Hrvati, Bosanci, Makedonec, torej najboljši iz celotne države. Podobna je bila nekoč tudi sestava jugoslovanske reprezentance. Kot pravi Oblak (2005, str. 43) "je bilo tako kot s Titovo politiko tistega časa. Po ključu. V reprezentanci je moral biti en Slovenec ali dva, Črnogorec, Makedonec in pet bosancev, pet Hrvatov..."

⁴⁸ Tu mislim predvsem na športa, ki sta v Evropi finančno najmočnejši- nogomet in košarka.

⁴⁹ Včasih je veljal zakon, da so nogometaši v Jugoslaviji v tujino odhajali šele po osemindvajsetem letu starosti, tako, da so, kot se spominja Oblak (2005, str. 46), takratni nogometaši zunaj lahko podpisali le eno pogodbo in jo mogoče še enkrat podaljšali, kar pomeni, da je bila 'legionarska' kariera kratka. Podobna pravila so veljala tudi v Sovjetski zvezi itd.

⁵⁰ Kot se spominja Vilfan (2005, str. 244), legenda slovenske košarke še za časa Jugoslavije, "Olimpija (košarkarski klub, op.p.) ni imela preišljenega scoutinga, ni znala izbrati in pridobiti kakovostnih igralcev, saj tisti, ki so za to skrbeli, niso poznali igralcev po Jugoslaviji in tudi niso vedeli, kako do njih."

⁵¹ Vse več selitev naših športnikov v 'eksotične' države je prisotno predvsem v košarki, kjer premoremo številni kakovostni kader. Tako v drugorazrednih evropskih košarkarskih ligah (Avstrija, Ciper, Madžarska, Portugalska itd.) nastopa kar 30 Slovencev, ki zaslužijo približno štirikrat več, kot bi v Sloveniji, kjer je v povprečnem moštvu težko zaslužiti prek tisoč evrov mesečno (Avanzo, 2005, str. 20).

Zato je zanimivo vprašanje, če bi bila centralizacija danes uspešna in upravičena. Sam menim, da bi bila dobrodošla v zmerni obliki, saj številni športni centri ogrožajo drug drugega zaradi prostorske majhnosti in šibke ekonomske zmogljivosti. Proces blage centralizacija bi lahko 'sproduciral' en močan klub, ostali pa bi bili polprofesionalni (igralci bi poleg treningov opravljali tudi najmanj polovičen delovni čas). Njihova motivacija bi bila velika zaradi želje po preboju v najboljši klub v državi in tako bi bil sklenjen celoten cikel. Poleg tega bi bila centralizacija dokaj lahko in poceni izvedljiva, saj gre, gledano na Slovenijo, za geografsko majhno območje. A mislim, da je realnost tega majhna, predvsem zaradi medsebojno negativno nastrojenih odnosov. Poleg tega je obstoječe stanje lahko dobrodošlo za številne izgovore za neuspeh⁵².

4.3.2 Načini pridobivanja in tipi informacij za kadrovske odločanje športnih klubov v Sloveniji

V uvodnem delu poglavja sem omenil, da je pridobivanje informacij za kadrovske odločanja (in s tem posredno tudi kadrovanje) v slovenskih športnih klubih bolj naključno, neprofesionalno in predvsem nestrokovno, poleg tega pa je temu namenjeno tudi premalo pozornosti in denarja. Zato so načini pridobivanja informacij za kadrovske odločanje neprimerljivi z razvitimi evropskimi klubi. Seveda obstajajo tudi svetle izjeme, a večina klubov deluje tako kot je povedano v zgornjih vrsticah.

Pridobivanje informacij slovenskih klubov za kadrovske odločanje poteka predvsem preko:

- *Managerjev* (ker lastnih skavtov nima praktično nihče imajo managerji zaradi tega velik vpliv in skorajda monopolno moč, s čimer lahko delujejo predvsem v svojo korist in posledično v škodo kluba).
- *Športnih direktorjev* (ki imajo velikokrat glavno vlogo pri informacijah (in končnem odločanju) za kadrovske odločanje, ki vse prevečkrat ravnajo nestrokovno in (žal) v škodo kluba).
- *Tretjih oseb* (v slovenskem športnem prostoru je ravno zaradi neprofesionalnosti (pre)velika vloga namenjena tudi tretjim osebam, ki nimajo ne uradnih funkcij, ne ustrezne strokovne podkovanosti).

Pri zgornjih posredovalcih informacij je največje vprašanje v točnosti oziroma objektivnosti informacij. Kakšne so posledice pomanjkljivih informacij je kar nekaj napisanega v teoretičnem delu specialistične naloge.

⁵² Vendar pa v oči zbode dejstvo, da ima veliko mest, ki imajo manj prebivalcev kot, denimo, naša prestolnica, vrhunske ekipe v nogometu, športu, ki je finančno najodmevnejši. Tako stalni izgovori, da je naš prostor premajhen za velike nogometne podvige, niso ravno na mestu (Doler, 2004, str. 63).

Najbolj aktualna, pereča tema ta čas pa je povezana z informacijami za kadrovske odločanje, ki se dotikajo *zdravstvenega stanja* športnikov. Vse do danes se je klubom zdela to nepomembna postavka, vendar naraščanje števila smrti v športu tudi pri nas⁵³, klube sili in opozarja k nekoliko bolj vestnemu obravnavanju te težave. Pravilniki športnih zvez namreč zahtevajo, da ima športnik opravljen zdravniški pregled. Klubi ponavadi to rešijo tako, da pokličejo nekega zdravnika, ki pride s svojim stetoskopom in malo posluša bitje srca, mogoče izmeri pritisk, če je dovolj časa, zdravnik še vpraša športnika, če se počuti dobro, in pregled je končan. V dveh ali treh minutah (Mičić, 2005, str. 55). V bodoče bo tako potrebno točno določiti kakšen pregled morajo opraviti športniki in kakšne kazni bodo doletele tiste, ki tega ne bodo upoštevali. Kot nadaljuje Mičić (2005, str. 55) klubi namreč danes gledajo na preglede svojega kadra v skladu z njihovimi rezultati, ki niso vedno vrhunski, količina treningov pa je. Ravno zaradi tega bi morali biti bolj dosledni. Tako morajo informacije o zdravstvenem stanju kadra postati primarna naloga vsakega kluba pri nas. Vendar to ne sme veljati le za članske kategorije, temveč tudi za najmlajše⁵⁴. Po nekaterih podatkih naj ne bi imelo opravljenih preventivnih zdravstvenih pregledov kar 90% vseh slovenskih športnikov (Stefanovič, 2005).

Na celotno pridobivanje informacij za kadrovske odločanje ima kljub vsemu glavno in zadnjo besedo finančno stanje. Torej, katere so tiste informacije za kadrovske odločanje, ki si jih klub še lahko privoščiti v skladu z njegovimi finančnimi sposobnostmi. Konec koncev tudi preventivni zdravstveni pregledi niso le vprašanje strokovnosti in organiziranosti kluba, ampak tudi denarja⁵⁵.

V primerjavi z razvitimi športnimi klubi je logično, da so informacije za kadrovske odločanje pri nas vsekakor bolj skromne. Klubi ne potrebujejo, na primer, informacij, ki vplivajo na njihovo *marketinško podobo*, saj je naš trg za takšne aktivnosti enostavno premajhen, poleg tega pa pravega zvezdnitva oziroma identificiranja s športnimi junaki ni.

Kakorkoli, informacije za kadrovske odločanje so še vedno prava 'tabu' tema večine slovenskih športnih klubov. Potrebno bi se bilo zgledovati po razvitem svetu, obiskovati razne seminarje, predavanja, še najbolj pa bi si bilo potrebno medsebojno pomagati. Sicer drži, da je pri nas prave, strokovne literature o tem malo, a obstajajo mnoga sredstva in načini, kjer so te stvari jasno razložene in dosegljive. Menim, da bi se morali slovenski športni klubi usmeriti predvsem na tiste dejavnike, ki ustrezajo njihovim finančnim zmožnostim. Ne govorim o popolni profesionalizaciji na tem področju, a vendar bi morali zadostiti osnovnim normam.

⁵³ Februarja letos je zaradi srčnega infarkta sredi treninga preminil nogometni vratar Ljubljane Nedžad Botonjić.

⁵⁴ Tega so se začeli zavedati tudi v ekonomsko nerazvitih državah. V Braziliji, kjer je lanskega oktobra zaradi okvare srca umrla igralka Sao Caetana Serginho, so pred kratkim ugotovili podobno srčno napako tudi 20-letniku Souzi iz Cruzeira in mu nemudoma prepovedali nadaljevati športno pot.

⁵⁵ Takšen pregled stane 26.000 tolarjev. (Nogometni) klubi pa ta denar raje zapravijo za provizije raznim menedžerjem (Mičić, 2005, str. 55).

V grobem bi sem lahko vključili:

- pridobitev točnih, objektivnih informacij o kadru,
- določitev potreb po določenem tipu kadra v skladu z zmožnostmi kluba (dobra komunikacija med strokovnim vodstvom in upravo kluba),
- čimvečja usmeritev h domačemu kadru,
- maloštevilčen, a kakovosten tuj kader,
- izčrpne informacije o zdravstvenem stanju celotnega kadra.

Dokaj podrobne informacije o naštetih postavkah bi dale odgovor na marsikatero vprašanje, sistematika tega dela pa bi vsaj dolgoročno gotovo prinesla dobre rezultate in zadovoljstvo vseh sfer; kluba, navijačev, medijev itd. Menim, da so to smernice, ki se jih bi morali držati slovenski klubi. S takim delom jim prav nihče ne bi mogel oporekati ničesar.

'Prototip', ki se ga bi morali držati slovenski športni (nogometni) kolektivi denimo predstavlja nogometni klub Gorica, ki se je še najbolj približal zgornjim ugotovitvam. Tako lahko tekmeceem oziroma ostalim slovenskim klubom predstavljajo izziv, da se približajo njihovem (goriškem) modelu- hitra in brezkompromisna igra, športni direktor iz vrst nekdanjih klubskih asov, domač trener, ki ni kalkulator, pretežno lasten kader...(Božič, 2005, str. 25)

5 INFORMACIJE ZA KADROVSKO ODLOČANJE ŠPORTNEGA KLUBA – ROKOMETNI KLUB KRIM

O informacijah za kadrovske odločitve športnega kluba na slovenskem območju je nekaj več povedanega na prejšnjih straneh, vendar zgornja dejstva in mnenja zajemajo v glavnem nogometne klube pri nas, katerih delovanje na tem področju ni najbolj vzorno. Zaradi tega sem za konkreten primer vzel rokometni klub Krim, ki je s svojim načinom dela dokazal, da lahko klubi tudi na našem področju zadostijo določenim kriterijem, ki se nanašajo na informacije ter posledično na kadrovske odločitve. To nenazadnje dokazujejo tudi rezultati, saj gre za najuspešnejši (ženski) športni kolektiv pri nas, poleg tega pa za ekipo, ki je kot prva (in doslej edina, ki ji je to uspelo dvakrat) osvojila naslov evropskega prvaka v najmočnejši klubski konkurenci.

5.1 *Kratka zgodovina rokometnega kluba Krim*

Rokometni klub Krim je bil ustanovljen leta 1984 kot sekcija športnega društva Krim. Kot se spominja Cveta Benet (2005), 'mati' rokometnega kluba Krim, "ni šlo vse gladko. Najprej smo se ukvarjali z izborom igralk, igrišče na Rakovniku je bilo pogosto zasedeno, večkrat je zmanjkalo

denarja in je bilo treba poseči v lasten žep. Ob sobotah sem bila najprej gospodinja (pripravila sem kaj za pod zob), potem prevoznica, na tekmi trenerka, zdravnica, maserka, po tekmi skrbnica (mamica), in tako se je vse skupaj vrtelo iz sobote v soboto, iz leta v leto ... " Po povedanem sodeč je razvidno, da je šlo za klub na povsem amaterski in ljubiteljski ravni.

A sčasoma so stvari začele postajati vse bolj resne. Predvsem po letu 1992, ko je klub prišel do prvega generalnega sponzorja, ki je postavil resne temelje. Kot pravi Tanja Polajnar (2005), ena najboljših igralk Krima v zgodovini kluba, se je "za Krim Electo (Electa je bila naš prvi pokrovitelj) s sezono 1992/93 začelo novo obdobje. Evropsko!". Zatem je sledilo obdobje prevlade na domačih tleh, kmalu potem pa tudi preboj na vrh evrope, ki je bil kronan v sezoni 2000/2001 z osvojitvijo prvega naslova evropskih klubskih prvakinj. Naslov so 'krimovke' osvojile tudi v sezoni 2002/2003, lani (2003/04) pa so se uvrstile v finale, kjer so že bile leta 1999. Vse to priča, da Krim v zadnjih letih kroji vrh evropskega ženskega rokometna (za uspehe oziroma rezultate kluba glej prilogo 3).

Poleg tega gre za enega redkih klubov pri nas, kjer zadeve tečejo kot morajo, kjer so igralk lahko osredotočene izključno na svojo igro, kar jim omogoča klub s svojo organiziranostjo. Glede na to, da je klub v samem evropskem vrhu od leta 1999- kot rečeno so takrat prvič nastopile v finalu Lige prvakinj- je bilo kajpak izjemnega pomena za klub kadrovska usmerjenost oziroma informacije, ki so s tem povezane.

5.2 Kadrovska dejstva rokometnega kluba Krim

Rokometni klub Krim je v svoji (evropski) zgodovini preizkusil že veliko število igralk, tako domačih kot tujih. V zadnjih letih je število tujih igralk naraslo, predvsem zaradi pomanjkanja domačega kadra. V nadaljevanju se bomo podrobneje osredotočili na igralk rokometnega kluba Krim v zadnjih desetih letih, ki so nastopale v dosedanjih izvedbah evropske lige prvakinj, od sezone 1995/96 dalje (vključno z letošnjo).

Tabela 1: Število nastopajočih igralk v Ligi prvakinj

Skupno število nastopajočih igralk	Število domačih igralk	Število tujih igralk
48	26	22

Vir: Rokometni klub Krim, 2005

Po podatkih sodeč (glej Tab. 2, na str. 52) je število tujih igralk v rokometnem klubu Krim vseskozi naraščalo, čeprav nikoli ni preseгло števila domačih igralk. Pri tem je bilo kajpak

pomembno, da so se nove tuje igralke lahko prilagodile novemu sistemu, okolju, kulturi, slovenskemu jeziku itd.

Tabela 2: Število nastopajočih igralk⁵⁶ v Ligi prvakinj po posameznih sezonah

Sezona	Skupno število nastopajočih	Domače (slovenske) igralke	Tuje igralke
1995/96	12	9	3
1996/97	14	12	2
1997/98	14	10	4
1998/99	15	10	5
1999/00	17	10	7
2000/01	14	7	7
2001/02	15	8	7
2002/03	16	10	6
2003/04	16	8	8
2004/05	18	11	7

Vir: Rokometni klub Krim, 2005

5.3 Viri pridobivanja informacij za kadrovske odločanje

Glavni viri pridobivanja informacij rokometni klub Krim črpa iz lastnih virov. Kot pravi direktor kluba Jernej Virant (2005) "je za to zadolžen trener, ki pripravi spisek igralk, ki si jih želi. Nato klub poskrbi oziroma pridobi željene informacije o potencialno zanimivem kadru."

Tudi v rokometnem svetu imajo pomembno vlogo managerji, medtem, ko je vloga skavtov še povsem nerazvita. Managerji ponujajo razne igralke, preko videokaset pa klub oziroma strokovno vodstvo oceni in vidi kaj ponuja potencialni kader. Medtem ko je vloga skavtov v rokometu, predvsem zaradi manjših finančnih vložkov, praktično nična in zato neprimerljiva z nogometom ali košarko, kjer je ta praksa dodobra razvita. Vsekakor pa je vsaj v primeru Krima za pridobivanje informacij o potencialnem kadru zadolžen kar sam klub oziroma trener. Po potrebi potuje po Evropi ali svetu in opazuje potencialne igralke. Sicer pa so najboljša masovna 'zbirališča' kadra velika tekmovanja kot so evropsko ali svetovno prvenstvo, olimpijske igre itd., kjer je na enem mestu najbolj zgoščena ponudba, kar za klub pomeni dvojno prednost; nizke stroške (ker se vse dogaja na enem mestu ne zahteva logističnih stroškov) in hkrati veliko izbiro kadra (Virant, 2005).

⁵⁶ Tuje igralke, ki so tekom let pridobile slovensko državljanstvo so štete med domačimi igralkami od sezone, ko so pridobile državljanstvo.

Tako so med glavnimi viri informacij o kadrovskem odločanju za rokometni klub Krim najpomembnejši tisti viri, ki jih ustvari lasten klub (z lastnim pridobivanjem informacij o potencialnem kadru), čeprav, kot opozarja Virant (2005), se ne sme zanemariti podmladka kluba, saj so domače igralke največje bogastvo kluba.

Odstotek letnega proračuna⁵⁷, ki ga klub namenja celotnemu procesu zbiranja podatkov, opazovanja, sodelovanja z managerji⁵⁸ itd., znaša manj kot 1%, čeprav je težko natančno določiti dejansko številko, saj klub omenjenih postavk ne vrednoti in seštevja kot samostojne postavke, ampak jih prišteva k ostalim stroškom, kar pomeni, da povsem natančnega pogleda v te postavke ni.

5.4 Vloga računovodskih in neračunovodskih informacij pri kadrovskem odločanju Rokometnega kluba Krim

Vloga računovodskih in neračunovodskih informacij pri kadrovskem odločanju v rokometnem klubu Krim se medsebojno prepletata. Obe sta nujni, za končen uspeh pa se zavedajo, da je to faza, ki se ji mora posvečati veliko časa in pozornosti. Rokometni klub Krim v fazi tega deluje sistematično, saj se v klubu zavedajo, da zgolj to prinaša končen uspeh.

Računovodske in neračunovodske informacije so za rokometni klub Krim aktualne predvsem pri angažiranju tujih igralcev, saj je na tem področju konkurenca veliko večja in neprimerljiva s slovenskim ženskim rokometnim prostorom, kjer Krim še zdaleč nima prave konkurence. Zato je vloga informacij za kadrovsko odločanje v domačem prostoru veliko manjša, predvsem zaradi geografske bližine, ki lajša pridobivanje informacij in majhnega izbora igralcev, tako, da pri majhni ponudbi klub ne more zadostiti vsem kriterijem, ki se na to nanašajo. Sem pa ne sodi pridobivanje informacij o zdravstvenem stanju igralcev, saj se tu ista pozornost namenja prav vsem igralcem (domačim in tujim).

5.4.1 Vloga računovodskih informacij pri kadrovskem odločanju

Kot pravi direktor kluba Jernej Virant (2005) "je vloga računovodskih informacij osnova pri kadrovskem odločanju, saj klub najprej gleda na lastno finančno stanje, kar pomeni, da angažira izključno kader, ki si ga finančno tudi lahko privoščiti." V slovenskem prostoru je sicer veliko primerov, kadar klubi na svoje finančno stanje gledajo površno oziroma pri kadrovskem odločanju presegajo svoje realne zmožnosti, kar kasneje vodi do številnih nesporazumov ali finančnega kolapsa.

⁵⁷ Letni proračuni slovenskih športnih klubov za razliko od tujih športnih ustanov, niso javni.

⁵⁸ Po besedah Viranta (2005) managerji v rokometu zaračunavajo od 6% do 10% celotnega zneska realiziranega prestopa. Ta odstotek se bistveno ne razlikuje od provizije managerjev v ostalih športih.

Bistvene računovodske informacije za kadrovske odločanje rokometnega kluba Krim so (Virant, 2005):

- *Splošno finančno stanje* (kot je omenjeno že v uvodu točke, je splošno finančno stanje osnova pri kadrovskem odločanju).
- *Bodoča finančna usmeritev* (klub podpisuje pogodbe glede na večleten finančni plan. Vsekakor si ne privošči podpisa pogodbe za daljši čas kot so zagotovljena finančna sredstva).
- *Oblikovanje, zagotavljanje dobrega imena (imidža)* (Rokometni klub Krim, tako kot večina slovenskih klubov, na trženjski pristop⁵⁹ ne more gledati kot na možnost potencialnega zasluga, saj je slovenski trg za to premajhen, možno pa si je ustvariti nefinančne koristi, kot so spoštovanje in prestiž med navijači, javnostjo, mediji in konkurenti).

Čeprav je vloga računovodskih informacij (finančne sposobnosti) osnova za kadrovske odločanje, pa v rokometnem klubu Krim menijo, da so neračunovodske informacije še pomembnejše saj, po njihovem mnenju, ravno harmonija med neračunovodskimi, splošnimi informacijami odločilno vpliva na tekmovalen uspeh.

5.4.2 Vloga neračunovodskih informacij pri kadrovskem odločanju

V rokometnem klubu Krim se zavedajo, da le sistematika in organiziranost na področju izbiranja in iskanja kadra omogoča uspeh. Pred leti je bilo sicer delovanje na tem področju bolj skromno, a z višjimi cilji in finančnimi sposobnostmi, je to postala izredno pomembna veja v celotnem klubskem delovanju.

Sem sodi predvsem iskanje pravih neračunovodskih informacij, ki za razliko od računovodskih, ne temeljijo na dejstvih (konkretnih številkah), zaradi česar je vsak primer potrebno obravnavati samostojno. V klubu menijo, da so te informacije izredno pomembne predvsem zato, ker na osebe ženskega spola ponavadi vplivajo veliko bolj kot pa na moške.

Med glavne neračunovodske informacije rokometnega kluba Krim sodijo (Virant, 2005):

- osebno življenje,
- država oziroma kultura iz katere prihaja,

⁵⁹ V sezoni 2003/04 je za Krim sicer nastopala svetovno znana Norvežanka Cecilia Leganger, ki je povsod po svetu pravi magnet za sponzorje in gledalce. A kot pravi Virant (2005) je klub z njenim prihodom, bolj kot s trženjskim uspehom, svojim konkurentom dokazal, da so v Slovenijo sposobni pripeljati tudi svetovno zvezdo, ki sicer prihaja iz povsem drugačnega okolja.

- družinski stan,
- karakter,
- podvrženost poškodbam oziroma zdravstveno stanje,
- možnost prilagoditve na novo okolje in
- norme in etika kluba.

Osebno življenje

Klub skuša poizvedeti čimveč o osebnem življenju potencialnega kadra. Sem sodijo splošni podatki, informacije o socialnem statusu, izobrazbeni ravni itd.

Država oziroma kultura iz katere igralka prihaja

Po izkušnjah sodeč se je pri Krimu uveljavil t.i. 'vzhodni koncept' (glej Tab. 3, na str. 56-57), kar pomeni, da tuje igralko prihajajo iz vzhodnih kultur. Po mnenju Viranta (2005) je to predvsem posledica:

- *podobne mentalitete,*
- *lažjega učenja jezika,*
- *podobnega načina življenja ter*
- *splošnega dojemanja rokomet⁶⁰ oziroma športa.*

Težje je, da bi se na področju Slovenije uveljavil 'zahodni koncept', saj je njihovo prilagajanje veliko težje, kar se pozna tudi na njihovih igrah. V lanski sezoni je za Krim, kot doslej edina 'nevzhodna' igralka, nastopala Norvežanka, ki je Ljubljano zapustila že po eni sezoni, predvsem zaradi omenjenih razlogov.

Tabela 3: Države iz katerih prihajajo tuje igralko rokometnega kluba Krim po posameznih letih v Ligi prvakinj

Sezona	Država	Število igralk
1995/96	Romunija	1
	Srbija in Črna gora	1
	Hrvaška	1
1996/97	Romunija	2
1997/98	Romunija	2
	Srbija in Črna gora	1
	Ukrajina	1

⁶⁰ V Skandinaviji je večina igralk polprofesionalk, kar pomeni, da trenirajo le enkrat dnevno, opravljajo pa tudi polovični delovni čas, medtem, ko je za igralko iz vzhodnih kultur rokomet na prvem mestu in dojemajo ga kot svojo službo.

Nadaljevanje Tabele 3:

Sezona	Država	Število igralk
1998/99	Romunija	2
	Srbija in Črna gora	1
	Ukrajina	1
	Poljska	1
1999/00	Romunija	2
	Srbija in Črna gora	1
	Ukrajina	1
	Poljska	1
	Hrvaška	1
	Rusija	1
2000/01	Romunija	2
	Srbija in Črna gora	1
	Poljska	1
	Hrvaška	2
	Rusija	1
2001/02	Romunija	1
	Ukrajina	2
	Poljska	1
	Hrvaška	2
	Rusija	1
2002/03	Romunija	1
	Ukrajina	2
	Poljska	1
	Srbija in Črna gora	2
2003/04	Romunija	1
	Ukrajina	2
	Srbija in Črna gora	1
	Rusija	1
	Norveška	1
	Avstrija	1
	Litva	1
2004/05	Romunija	1
	Ukrajina	3
	Srbija in Črna gora	1
	Rusija	1
	Madžarska	1

Vir: Rokometni klub Krim, 2005

Družinski stan

Klub zanima predvsem, ali je igralka poročena ali neporočena, ali ima kaj otrok oziroma ali jih v bližnji prihodnosti načrtuje. Pri moških je ta informacija bolj zanemarljiva, saj omenjene stvari športnikove kariere ne prekinjajo, medtem, ko je pri ženskah to faktor, ki ga je potrebno nujno upoštevati.

Karakter

Pri Krimu veliko pozornosti namenjajo osebnostnim lastnostmi igralk. Pomembno je, kako se igralka razume z okolico, kakšen odnos ima s sedanjimi soigralkami in s klubom na splošno ipd.

Podvrženost poškodbam oziroma zdravstveno stanje

Vsaka igralka pred podpisom pogodbe opravi natančen zdravniški test (še pred tem klub preveri kakšne poškodbe je igralka do sedaj že imela oziroma jih ima), kjer se ugotovi predvsem stabilnost tistih telesnih delov, ki so pri rokometu najbolj izpostavljeni (kolena, gležnji, komolci, rame itd.). Preizkusi pa se tudi splošno zdravstveno stanje, čeprav, kot pravi Virant (2005), se v podrobnosti ne spuščajo, saj vsaka igralka pred začetkom sezone opravi temeljit zdravniški/sistematski pregled, poleg tega pa vsakih nekaj mesecev igralkam preko odvzema krvi ugotavljajo kakšno je njihovo zdravstveno stanje.

Možnost prilagoditve na novo okolje

Možnost prilagoditve na novo okolje ne zajema le kulturnih, jezikovnih podobnosti itd., ampak tudi podrobnejše informacije o tem, kako se igralka znajde ločeno od družine, prijateljev in bližnjih.

Norme in etike kluba

Ker so cilji kluba najvišji (naslov evropskega prvaka), je pomembnost etike v smislu nastopanja domačih igralk manjša. Ko bo cilj nastopati s številnimi domačimi igralkami, bodo nižji tudi cilji kluba. Želja vodilnih v klubu je imeti številne domače igralk, a ker se je v zadnjih letih na tem področju slabše delalo, so primorani ta primankljaj krpati s tujimi igralkami.

O tem da kadrovsko delovanje rokometnega kluba Krim ni naključno, priča tudi dejstvo, da že po vseh pridobljenih informacijah in podatkih, klub opravi še fazo selekcioniranja oziroma selekcijski preizkus, ki ga neposredno opravi trener⁶¹ v obliki intervjuja. Na podlagi tega in vseh razpoložljivih informacij pade končna odločitev, ki jo na osnovi trenerjevega priporočila sprejme vodstvo kluba.

Po mojem mnenju bi morala biti kadrovska usmerjenost rokometnega kluba Krim še bolj usmerjena k domačim igralkam, kar pomeni, da bi glavno vlogo kot vir informacij igral

⁶¹ V tem smislu je v rokometnem klubu Krim funkcija trenerja in športnega direktorja združena, saj je trener tisti, ki izbira in selekcionira kader, čeprav njegova funkcija ne zajema dogovarjanja z igralkami o višini pogodbenih obveznosti, kar je sicer domena športnega direktorja (Virant, 2005).

podmladek lastnega kluba ter drugih slovenskih klubov. Potrebno bi bilo upoštevati tako lastno mnenje, kot tudi mnenja socialne mase in drugih strokovnjakov in na podlagi tega sprejemati končne kadrovske odločitve. A bistveno vprašanje se gotovo skriva v vlogi uspeha; z domačim kadrom bi bila pot do uspeha veliko težja (če ne nemogoča), medtem, ko je z izdatno pomočjo tujega kadra uspeh lažje dosegljiv, čeprav še zdaleč ne zagotovljen. Toda naslednje vprašanje, ki se postavlja samo po sebi je, kaj imajo ljudje rajši- domač kader in slabši uspeh ali pretežno tuj kader in boljši uspeh. Dejstvo je, da zgodovino pišejo le rezultati, a dejstvo je tudi, da lahko izguba lastne identitete, kot posledica premajhnega upoštevanja etike in norm, povzroči še hujši udarec, kot bi ga na drugi strani uspeh. A odločitev je v klubskih rokah, končno oceno pa bo podala socialna masa (zunanja sfera kluba, ki jo sestavljajo mediji, javnost itd.), ki je vedno najbolj objektivni razsodnik.

6 SKLEP

Pomen informacij za kadrovske odločanje in kot posledica tega končno kadrovske odločanje je zaradi številnih rezerv ena najbolj perspektivnih poslovnih funkcij. Vloga informacij (računovodskih in neračunovodskih) bo zaradi velike verjetnosti (vsaj dolgoročne) uspešnosti vedno bolj pridobivala na svoji veljavi in ceni. Zato je logično pričakovati, da bodo imeli vedno večjo vrednost predvsem v odločanju športnih klubov tudi posredovalci informacij, kot so skavti, managerji in ostali udeleženci tega procesa.

Pomembnosti informacij za kadrovske odločanje se morajo zavedati vsi segmenti oziroma vsi udeleženci informacijsko-kadrovskega procesa. Le v takšnem primeru je mogoče upati na pozitivne rezultate. Predvsem pa je pomembno, da se le-ti zavedajo odgovornosti, ki jo imajo.

V deželah kjer domujejo največji, najbogatejši in najboljši športni klubi so to že dojeli, saj se jim takšno delo večkratno obrestuje. Temu primerne so tudi vsote, ki jih namenjajo za pridobivanje pravih informacij, ki so podprte z mnogimi dejstvi, analizami in strokovnimi ugotovitvami. Zaradi tega bi bilo nesmiselno, da bi kaj podobnega pričakovali od naših športnih klubov, ki s svojimi prihodki predstavljajo zanemarljiv odstotek prihodkov razvitih klubov. A kljub temu bi moralo biti pri nas delo na tem področju bolj organizirano, predvsem pa transparento, kar bi gotovo zmanjšalo 'goljufije', ki se danes pojavljajo kot posledice nepreglednosti in delovanja v bivšem sistemu.

Za celotno delovanje ustroja oziroma vseh segmentov bi bilo potrebno tudi nekoliko spremeniti način razmišljanja, ki bi moralo v ospredje postavljati celotno organizacijo, ne pa posameznika ter njegovih koristi. Poleg tega bi bilo potrebno kader tudi strokovno podkovati oziroma dodatno izobraževati, saj je le na ta način mogoče slediti novim trendom. Predvsem pa je pod drobnogled (ali kot vzgled) potrebno vzeti uspešne športne ustanove, kjer so te stvari- gledano iz

ekonomskega, pravnega vidika itd.- na najvišji možni ravni, ter jih poskušati posnemati vsaj pri osnovnih stvareh, ki zajemajo to področje.

Vsekakor pa je najprej potrebno dojeti, da so informacije za kadrovske odločanje nujen del vsake poslovne aktivnosti, kar še posebej velja v svetu športa. Tako računovodske, kot tudi neračunovodske informacije notranjih uporabnikov, imajo v fazi končnega kadrovskega odločanja neprecenljiv pomen. Dosedanje smernice so v večini upoštevale le ene izmed informacij, medtem ko se je pomembnost drugih nekoliko zanemarjala. V tem pogledu obstajajo novi prijemi- skušal sem jih navesti skozi specialistično nalogo-, ki vzpodbujajo istočasno uporabo obeh tipov informacij. Takšen postopek hkrati zagotavlja tudi večjo verjetnost, da je končna kadrovska odločitev pravilna, saj je na podlagi vseh upoštevajočih faktorjev nekatere stvari napovedati ali predvideti veliko lažje.

Vendar pa, še enkrat ponavljam, je nujna združenost, kompatibilnost obeh tipov informacij. Računovodske informacije zaradi svoje čiste objektivnosti (številčnih dejstev) ne morejo podati ocene, ki bi jo lahko zaradi svoje subjektivne, naravne usmerjenosti podale neračunovodske informacije, medtem, ko druge ne morejo podati ocene, ki jo zagotavljajo prve. Vključevanje vseh omenjenih poti tako omogoča boljši razvoj kadrovskega managementa (ob zagotovljeni kakovostni komunikacijski poti), ki temelji na teh ugotovitvah. Posledično je zagotovljena tudi boljša uspešnost celotne organizacije, saj informacije za kadrovske odločanje ter kadrovske management skupaj tvorita osrednje temelje, ki vplivajo na končno uspešnost organizacije ali športnega kluba.

Vse skupaj, nanašajoč se na informacije za kadrovske odločanje, pa ima predvsem v športnem smislu tudi globlje, eksistencialno vprašanje, ki se nanaša na informacije, ki se dotikajo zdravstvenih pregledov športnikov. Etična odgovornost vseh klubov je, da imajo v svojih vrstah izključno kader, ki je v popolnosti zmožen prenašati vse fizične napore, ki jih od njega zahteva proces treninga oziroma šport na splošno. Predvsem nedavne izkušnje kažejo, da so razmere na tem področju povsod po svetu (žal tudi pri nas) še neurejene in podcenjujoče obravnavane. Zaradi tega obstaja moralna obveza ne le klubov, temveč tudi nacionalnih zvez in mednarodnih športnih organizacij, da delovanje na tem področju izpopolnejo do potankosti, saj so prav oni tisti, ki neposredno odgovarjajo za zdravje oziroma varnost lastnega kadra.

V zadnjem delu specialističnega dela sem se osredotočil na informacije za kadrovske odločanje ter kadrovanje v roketnem klubu Krim. Primer je s tega stališča dovolj zanimiv, saj v tem klubu nastopajo številne igralke, ki prihajajo z 'vseh vetrov' (predvsem vzhodne Evrope). Po nekaterih raziskavah oziroma analizah sem prišel do zaključka, da v Krimu tej prvini- izboru kadrov, informacijam itd.- posvečajo dovolj pozornosti, pravzaprav veliko več kot v večini slovenskih klubov. Ravno zaradi načrtovanega dela na tem področju je klubu uspelo sestaviti selekcijo igralke, ki se med seboj odlično dopolnjuje, poleg tega pa prinaša tudi izvrstne rezultate.

Čeprav pravega skavtinga ne opravljajo, to pomanjkljivost odpravljajo z lastnim delom in lastnim pridobivanjem informacij, ki vodijo h končnemu kadrovskemu odločanju. Doslej se je ta rešitev pokazala kot koristna in uporabna, zato ni potrebe, da bi menjali utečeno metodo.

Kadrovska politika in informacije za kadrovske odločitve Krima lahko predstavljata lep zgled ostalim slovenskim športnim klubom, ki tej dejavnosti zaenkrat še ne posvečajo dovolj pozornosti. Najbolj važno je, da klubi uporabljajo informacije, ki so za njih najbolj bistvene in, ki se ujemajo z njihovo politiko. Pri rokometnem klubu Krim negativen predznak pušča le nekoliko skromnejši izbor domačega (slovenskega) kadra, predvsem zaradi slabših perspektiv na področju slovenskega ženskega rokometu. V drugih športih (nogomet, košarka, moški rokomet itd.) je nacionalna baza veliko širša, zato je pomembno, da si klubi najprej oblikujejo prioritete po določenih vrstah informacij (informacije iz domačega kroga, okolja), saj je brezpredmetno (in tudi finančno zahtevnejše), da se osredotočajo na prav vse informacije (informacije iz tujine, iz tujih virov).

Če bi se klubi v celoti zavedali, da je kader (sedanji ali potencialen) tisto, kar ima največjo vrednost in težo, bi bilo njihovo delovanje bržčas drugačno. Predvsem pa bi bila potrebna čimvečja usmerjenost k domačemu kadru, ki je cenejši ter bolj priljubljen med mediji in javnostjo. Podobno velja tudi z informacijami, ki so veliko cenejše, bolj točne in uporabnikom lažje dosegljive. Moral bi obstajati nek neformalen konsenz, ki bi privilegiral domač perspektiven kader in podpiral le izjemno kvaliteten tuj kader. Takšno klubsko poslovanje bi bilo tako cenejše, kot tudi (vsaj dolgoročno) uspešnejše. Tisti, ki bodo skušali slediti tem smernicam- uspešnih primerov je več kot dovolj- si lahko obetajo kakovost ter rezultate. Mislim, da je to edina pot za slovenske športne klube, glede na ekonomske zmogljivosti, ki jih premore slovenski šport, saj so leta, ko smo se finančno lahko enakovredno kosali z najmočnejšimi športnimi kolektivi (npr. Union Olimpija, Celje Pivovarna Laško) že davno mimo, kar potrjujejo tudi primeri s propadom nekaterih naših kolektivov zaradi prevelikih in nerealnih ambicij.

7 LITERATURA

1. Beer Michael et al.: Managing human assets. New York : The Free Press, 1984. 209 str.
2. Daft Richard L., Marcic Dorothy: Understanding management. 3rd edition. ZDA : South-Western Thomas Learning, 2001. 606 str.
3. Damij Talib: Poslovna informatika. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1998. 204 str.
4. Gil – Aluja Jaime: Les Universitats en el centenari del Futbol Club Barcelona. Barcelona : Futbol Club Barcelona, 1999. 368 str.
5. Gil – Lafuente Jaime: Management of an investment in a polyvalent player. Proceedings of the International Conference on Artificial Intelligence. Durban : ICAI, 1999, str. 4-5.
6. Gil – Lafuente Jaime: Algoritmos para la exelencia (Claves para el exito en la gestion deportiva). Barcelona : Futbol Club Barcelona, 2002. 272 str.
7. Gil – Lafuente Jaime: Introduccion al marketing para las entidades deportivas. Barcelona : Universidad de Barcelona, 2003. 70 str.
8. Hočevar Marko, Igličar Sandi, Zaman Maja: Osnove računovodstva. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2002. 446 str.
9. Hočevar Marko: Kako izboljšati računovodske informacije za poslovodno odločanje? (How to improve accounting iformation for managerial decisions?). IKS, Ljubljana, 9(2003), str. 14-27.
10. Horngren Charles T., Foster George: Cost Accounting. Englewood Cliffs : Prentice-Hall, 1991. 980 str.
11. Jančič Maja: Sponzorstvo športa. Marketing magazin (MM), Ljubljana, 5(2003), str. 14-15.
12. Kotler Philip: Marketing Management – Trženjsko upravljanje. Ljubljana : Slovenska knjiga, 1996. 832 str.
13. Lipičnik Bogdan: Ravnanje z ljudmi pri delu (Human Resources Management). Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1998. 422 str.
14. Lipičnik Bogdan: Organizacija podjetja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1999. 243 str.
15. Martinez Morales Oliver: Manual de formacio psicopedagogica per a entrenadors d'iniciacio esportiva. Barcelona : Diputacio de Barcelona, 2000. 70 str.
16. Milkovich T. George, Boudreau W. John: Human resource management (8th edition). Boston : Irwin/McGraw-Hill, 1997. 693 str.
17. Milost Franko: Računovodstvo človeških virov. Organizacija, Ljubljana, 28(1995), 4, str. 243-246.
18. Milost Franko: Kako naprej: Primer računovodstva človeških zmožnosti. Zbornik 20. znanstvenega posvetovanja o razvoju organizacijskih ved management in globalizacija. Kranj : moderna organizacija, 2001, str. 773-780.
19. Milost Franko: Računovodstvo človeških zmožnosti. Koper : Visoka šola za management, 2001. 194 str.
20. Svetlik Ivan: Vlaganje v kadre. Kadri, Ljubljana, 1997, 11, str. 7-10.

21. Šugman Rajko, Petrović Krešimir: Nekateri aktualni problemi telesne kulture v Sloveniji (zbirka dokumentov). Ljubljana : Visoka šola za telesno kulturo, 1979. str. 137-138.
22. Vodovnik Zvone: Pravni vidiki kadrovskega managementa in uspešnost organizacij. Podjetje in delo, Ljubljana, 5(1998), str. 512-522.
23. Zupan Nada: Organizacija podjetja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1997, 54 str.

8 VIRI

1. Agudo San Emeterio Angel, Toyos Rugarcia Francisco: Marketing del futbol. Madrid : Pirámide, 2003, 400 str.
2. Avanzo Matej: Bo selitev v tujino res vse več?. Delo, Ljubljana, 14.3.2005, str. 20.
3. Bajt Drago: Vsevednik. Ljubljana : Tehniška založba Slovenije, 1991. 559 str.
4. Benet Cveta: 1985/1986. [URL: <http://www.rkkrim-klub.si/zgodovina/spomini.html>], 25.2.2005.
5. Bohorič Jure: Crespo pojasnjuje. [URL:<http://www.nogomania.net/index.php?i=11333>], 14.2.2005.
6. Božič Franci: Come back Zlatka Zahoviča. Polet, Ljubljana, 3(2004), 49, str. 23.
7. Božič Franci: Celje vs Gorica. Delo, Ljubljana, 5.3.2005, str. 25.
8. Bilten Rokometne zveze Slovenije (RZS). Ljubljana : RZS, 2003. 24 str.
9. Bilten Rokometnega kluba Krim. Ljubljana : Rokometni klub Krim, 2004. 16 str.
10. Doler Jure: SuperDepor. Šport, Ljubljana, 2004, 42, str. 60-63.
11. Imanol Gullen: Futbol sin fronteras. Mundo deportivo, Barcelona, 16.2.2005, str. 26.
12. Interna gradiva rokometnega kluba Krim.
13. Kos Klemen: Liga najbogatejših. [URL:<http://www.nogomania.net/index.php?i=11487>], 25.2.2005.
14. Leksikon. Ljubljana : Cankarjeva založba, 1973. 1080 str.
15. Llorens M., Ortiz F.: Pagaron 6 millones por Maxi y al Espnyol le pidieron uno. As, Madrid, 11.02.2005, str. 16.
16. Marinko Irena: Iskanje in izbor kadrov. Ljubljana : Leila, 1998. 36 str.
17. Mičić Aleksandar: Infarkt na igrišču. Mladina, Ljubljana, 2005, 7, str. 55.
18. Milosavljevič Lojze: Poklic: iskalec talentov. Delo, Ljubljana, 13.2.2005, str. 20.
19. Oblak Brane: Intervju. Playboy, Ljubljana, januar 2005, str. 41-50.
20. Password: English dictionary for speakers of slovenian. Ljubljana : Državna založba Slovenije, 1992. 868 str.
21. Polajnar Tanja: 1992/1993. [URL:<http://www.rkkrim-klub.si/zgodovina/spomini.html>], 25.2.2005.
22. Stefanovič Dejan: Oddaja preverjeno, POP TV, 1.3.2005.
23. Vasle Juan: Fuzbal, tango in polka. Ljubljana : Mladinska knjiga, 2002. 392 str.

24. Vilfan Peter: Avtobiografija. Ljubljana : Športno društvo košarkarska šola Peter Vilfan, 2004. str. 244.
25. Virant Jernej: Intervju z direktorjem rokometnega kluba Krim. Ljubljana, 22.2.2005.
26. Vuga Vanja: Infarkt na igrišču. Mladina, Ljubljana, 2005, 7, str. 55.

Priloga 1: Slovarček slovenskih prevodov tujih izrazov

- A priori (lat.) – Vnaprej, neodvisno od prakse ali izkušnje
- Chupopteros (špa.) – Izraz za ljudi, ki pridobivjo sredstva v športnem procesu kljub neaktivni udeležbi (managerji itd.)
- Commitment (ang.) – Privrženost, zavezanost, zvestoba
- Competence (ang.) – Kompetentnost, pristojnost, pooblaščenost
- Doping (ang.) – Nedovoljena umetna krepitev telesnih moči s poživili
- Draft (ang.) – Nabor
- El Corte Ingles (špa.) – Angleški dvor, sicer pa ime največje trgovske verige v Španiji
- 'Family agent' – Družinski agent, manager, zastopnik
- FIFA (Fédération Internationale de Football Association) (fra.) – Svetovna nogometna zveza (organizacija)
- Human assets (ang.) – Človeški viri kot premoženje
- Human resources management (HRM) (ang.) – Ravnanje s človeškimi viri
- Human resources planning (ang.) – Planiranje človeških zmožnosti
- Management (ang.) – Metoda proučevanja ekonomskih in tehnoloških problemov v podjetjih; iskanje oziroma izbiranje med možnimi rešitvami s težnjo najti najustreznejšo (optimalno) med njimi
- Manager (ang.) – Vodilni uslužbenec podjetja, zastopnik ali posrednik (slednja izraza se natanko nanašata na športni pomen); v angleškem nogometu gre za združeno funkcijo trenerja in športnega direktorja
- Merchandising (ang.) – Proces prodaje in trženja, je del strategije tržnega nastopa in omogoča pridobivanje porabnikov. Je ena izmed osnovnih taktik v procesu upravljanja z blagovnimi znamkami

- NBA (National Basketball Association) (ang.) – Ameriška profesionalna košarkarska zveza (organizacijo)
- Scouting (ang.) – Izraz, ki se v športnem smislu nanaša na opazovanje, iskanje informacij o posameznikih
- Valor añadido (špa.) – Dodana vrednost

Priloga 2: Vprašanja: Jernej Virant (direktor rokometnega kluba Krim)

1. Kateri so najpomembnejši dejavniki, ki jih klub upošteva pri kadrovskem odločanju?
2. Dosedanje izkušnje kažejo, da se je pri Krimu bolj uveljavil »vzhodni sistem«. Ali je to dejstvo vodilo pri naslednjih odločitvah, ki so povezane z nakupom tujega kadrom?
3. Zakaj kljub tem dejstvom v vrste Krima prihaja igralka, ki ne prihaja z vzhodnega področja?
4. Ali je bil s prihodom Norvežanke Cecilie Leganger cilj kluba tudi posloven in ne le športen oziroma ali je bil v ospredju tudi trženjski pristop (prodaja dresov, večja zainteresiranost medijev, gledalcev itd.)?
5. Kakšno vlogo pri kadrovskem odločanju igra etika oziroma norme kluba (klubska usmeritev- domače igralke, tuje igralke itd.)?
6. V zadnjem času je pereč problem športa zdravstveno stanje športnikov oziroma pozornost kluba, ki je namenjena preventivnim in podrobnim zdravstvenim pregledom. Kakšna pozornost temu namenjate pri Rokometnem klubu Krim?
7. Na kakšen način klub pridobiva informacije oziroma kdo so viri informacij o kadru, ki je zanj zanimiv (bodisi doma, bodisi na tujem)?
8. Kateri izmed navedenih virov so za kluba glavni viri (lastni viri-lastno opazovanje, podmladek, managerji itd.) pridobivanja informacij o potencialno zanimivem kadru?
9. Ali trener, glede na to, da sam pripravlja spisek želja ter, da s kadrom opravlja selekcijske preizkuse, hkrati opravlja tudi funkcijo športnega direktorja?
10. Kakšna je vloga skavtov v rokometnem svetu?
11. Kolikšen odstotek letnega proračuna klub namenja celotnemu procesu pridobivanja informacij o kadru oziroma končnemu odločanju- sem sodi opazovanju kadra, sodelovanje z managerji itd.?
12. Na kakšen način poteka, če sploh, faza selekcioniranja potencialnega kadra?
13. Katere informacije za kadrovsko odločanje (računovodske ali neračunovodske) so za vas pomembnejše?

Priloga 3: Rezultati rokometnega kluba Krim po posameznih sezonah od njegove ustanovitve dalje

SEZONA	PRVENSTVO SLOVENIJE	POKAL SLOVENIJE	POKAL POKALNIH ZMAGOVALCEV	LIGA PRVAKINJS	EVROPSKI SUPERPOKAL
84 / 85	niso sodelovale				
85 / 86	4. v slo.mladinski ligi				
86 / 87	3. mesto v 2.slo ligi				
87 / 88	2. mesto v 2.slo ligi				
88 / 89	1. mesto v 2.slo ligi				
89 / 90	5. mesto v 1.slo ligi				
90 / 91	1. mesto v 1.slo ligi				
91 / 92	5. mesto	polfinalist			
92 / 93	2. mesto	1. mesto			
93 / 94	2. mesto	1. mesto	četrfinalist		
94 / 95	1. mesto	1. mesto	četrfinalist		
95 / 96	1. mesto	1. mesto		9.-16.	
96 / 97	1. mesto	1. mesto		četrfinalist	
97 / 98	1. mesto	finalist		četrfinalist	
98 / 99	1. mesto	1. mesto		finalist	
99 / 00	1. mesto	1. mesto		9.-16.	3. mesto
00 / 01	1. mesto	1. mesto		1. mesto	
01 / 02	1. mesto	1. mesto		9.-16.	3. mesto
02 / 03	1. mesto	1. mesto		1. mesto	
03 / 04	1. mesto	1. mesto		2. mesto	1. mesto

Vir: Rokometni klub Krim, 2005