



Igor Ivašković

Analiza razlik v sistemih ravnanja z ljudmi pri delu v košarkarskih klubih Jugovzhodne Evrope

Izvleček

Cilj prispevka je predstaviti posebnosti košarkarskih klubov iz izbranih tranzicijskih držav Jugovzhodne Evrope, predvsem analizirati razlike med klubi na različnih kakovostnih ravneh glede obsega in načina financiranja, stopnje profesionalizacije, kadrovske strukture, vplivnosti organov na določanje RLD strategije in vloge trenerja v RLD procesih. Rezultati raziskave so pokazali, da: 1) s kakovostno ravno raste obseg finančnih sredstev in delež, ki ga ti dobijo iz zasebnih virov, obenem pa imajo na razpolago tudi višje-kakovostno infrastrukturo; 2) klubi, ki nastopajo v prvih državnih ligah, imajo večji administrativni del in so pretežno profesionalizirane organizacije, medtem ko drugo in tretjeligaši delujejo na amaterski ravni; 3) največjo odgovornost za uspeh kluba nosijo trenerji, košarkarji in predsednik kluba; 4) z nivojem kakovosti na področju RLD naraščajo pristojnosti in vplivnost športnega direktorja, pada pa vpliv predsednika kluba; 5) s kakovostno ravno narašča vplivnost subjektov, ki niso člani klubov, in sicer predstavnikov sponzorjev in košarkarskih agentov.

Ključne besede: košarka, športni klubi, RLD, Jugovzhodna Evropa



The analysis of HRM differences in South-Eastern European basketball clubs

Abstract

The paper presents the specificities of basketball clubs from selected transition countries of South East Europe. The author analyzes the differences between clubs at different quality levels regarding the financing, the level of professionalization, the personnel structure, the influence on the HRM strategy and the role of the coach in HRM processes. The results show that: 1) the higher quality clubs have larger financial budgets, obtain higher percentage of the latter from private sources, and have better infrastructure; 2) clubs that play in the first national leagues have a larger administration and are predominantly professionalized organizations, while the second and third division clubs operate on an amateur level; 3) the greatest responsibility for the success is on coaches, athletes and clubs' presidents; 4) in the field of HRM the competences and influence of the sports directors increases, while the influence of the clubs' presidents decreases with the level of quality; 5) the influence of sponsors' representatives and agent also increases with the level of quality.

Key words: basketball, sport clubs, HRM, Southeastern Europe

■ Uvod

Ravnanje z ljudmi pri delu (v angleškem jeziku »human resource management« – v nadaljevanju RLD) potrjeno pomembno vpliva na uspešnost različnih organizacij (Huselid in Becker, 1995; Pološki-Vokić, 2004; Ivašković, 2015). Preučevanje RLD v športnih klubih, ki opravljajo nestandardizirane storitve, je še bolj privlačno (Amis, Slack in Berrett, 1995; Chang in Chelladurai, 2003; Slack in Hinings, 1992; Espitia-Escuer in Garcia-Cerbian, 2006; Mach, Dolan in Tzafir, 2010; Ivašković 2014). Športni klubi na področju nekdanje jugoslovanske države delujejo v specifičnem okolju, in sicer najprej že zaradi evropskega sistema ligaskih tekmovanj, ki predvidevajo potencialne izpade v nižje ali napredovanje v višje kakovostne range tekmovanja, nato zaradi konkurenčno-komplementarnega odnosa do drugih športnih klubov znotraj istega tekmovanja ter končno tudi zaradi specifičnega zgodovinskega konteksta in posledične nedobičkovne pravno-statusne oblike. Specifičnosti produkcijskega procesa športnih klubov, ki jih opisujejo Kern in drugi (2012), ter tranzicijsko-nedobičkovni kontekst razvoja športnih klubov na preučevanem področju imata implikacije tudi z vidika RLD. Posebnosti na tem področju se odražajo preko: 1) krajše delovne dobe športnikov, ki bistveno pospeši celotni proces RLD; 2) dvodelnosti RLD sistemov (RLD, ki se nanaša na športnike, obsega posebna pravila, pri čemer običajno večjo odgovornost prevzame glavni trener); 3) razvit trg vrhunskih športnikov; 4) klubi kadre pridobivajo tudi z lastno vzgojo, še preden osebe stopijo na trg delovne sile; 5) dvojnost organizacijske strukture nedobičkovnih klubov, ki vključujejo amaterski in profesionalni del (Ivašković, 2015, str. 234–235). Ravno preučitev dejanskega stanja na podro-

čju izbranih organizacijskih elementov RLD sistemov je namen pričujočega študije, ki je bila izvedena v kontekstu širše raziskave na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani. Cilj prispevka je predstaviti posebnosti košarkarskih klubov iz izbranih tranzicijskih držav Jugovzhodne Evrope, predvsem pa analizirati razlike med klubi na različnih kakovostnih ravneh glede obsega in načina financiranja, stopnje profesionalizacije, kadrovske strukture, vplivnosti organov na določanje RLD strategije in vloge trenerja v RLD procesih.

■ Metode in rezultati

Vzorec

Zbiranje podatkov je potekalo v letu 2014 med košarkarskimi klubi iz Bosne in Hercegovine (BiH), Hrvaške, Slovenije in Srbije. Te države se danes sicer nekoliko razlikujejo glede pravnih okolij, vendar vse družijo skupna zgodovina in razvoj športnih institucij v okviru nekdanje skupne države ter posledično občuten vpliv tradicionalnega povezovanja klubskega športa in nedobičkovnega statusno-pravnega konteksta. V času izvedbe študije je v vseh štirih državah v opazovanih kakovostnih rangih obstajalo 249 košarkarskih klubov. Na sodelovanje v raziskavi jih je pristalo 73, kar predstavlja 29,3 % in je glede na dosedanje RLD študije ter priporočila dovolj za izvedbo analize (Pološki-Vokić, 2004; Becker in Huselid, 1998). Izmed 73 sodelujočih klubov je bilo 27 prvoligašev, 31 drugoligašev in 15 nižjeligašev. Med 27 klubi, ki so sodelovali v prvih državnih ligah, je bilo devet takšnih, ki so participirali tudi v regionalnem ABA tekmovanju. Vseh devet je v obravnavani tekmovalni sezoni 2013/14 sodelovalo tudi v evropskih tekmovanjih.

Financiranje

Raziskava se je poskušala navezati na ugotovitve Frana Erčulja iz leta 2007, ki je ob preučevanju nekaterih značilnosti procesa managementa košarkarskih klubov v Sloveniji analizirala tudi strukturo njihovega financiranja in s tega vidika pokazala obstoj pomembnih razlik med klubi v različnih rangih tekmovanja. Pričujoča raziskava je nadaljevala z raziskovanjem posebnosti financiranja košarkarskih klubov, in sicer predvsem z ambicijo ugotavljanja razlik glede obsega finančnih sredstev med klubi na različnih kakovostnih ravneh tekmovanja ter ugotavljanja razmerja med javnim in zasebnim financiranjem preučevanih organizacij. Ob tem je bila analizirana tudi percepcija kakovosti infrastrukture, ki je klubom na razpolago. Podatki o financiranju so bili zbrani iz objektivnih virov, in sicer iz letnih poročil, medtem ko se je kakovost infrastrukture ocenjevala s pomočjo subjektivne presoje članov vodstev na Likertovi 7-stopenjski lestvici, pri čemer je ocena 1 pomenila, da je infrastruktura nezadostna in v izredno slabem stanju, ocena 7 pa je bila v popolnem nasprotju s to trditvijo. Temu je bil dodan še objektivni kvantitativni pokazatelj velikosti domače dvorane, v kateri je klub igral domače tekme, in sicer izražen s številom sedežev za gledalce v dvorani. Rezultati so pokazali, da je povprečni obseg klubskega proračuna v tekmovalni sezoni 2012/13 pri obravnavanih klubih znašal 441.662 EUR, v tekmovalni sezoni 2013/14 pa 444.159 EUR. Iz Tabele 1 je razvidno, da je povprečni letni proračun v tekmovalni sezoni 2013/14 pri prvoligaških klubih znašal slabih 1,2 mio EUR, k čemer je mnogo prispevala skupina klubov, ki je poleg najkakovostnejšega državnega ranga sodelovala tudi v tekmovanjih na mednarodni ravni. Ti so namreč v povpre-

Tabela 1

Višina letnih proračunov, kapacitete dvoran in percepciji razmerja med javnimi in zasebnimi viri finančnih sredstev ter kakovost infrastrukture

Raven tekmovanja	Višina proračuna (v EUR)	Delež zasebnih virov v strukturi proračuna (v %)	Število sedežev v domači dvorani	Kakovost infrastrukture (lestvica 1 do 7)
Povprečje klubov v ABA ligi	2.672.222	74,00	7222	5,89
Povprečje klubov v prvi ligi	1.158.600	70,37	3086	4,89
Povprečje klubov v drugi ligi	44.276	38,66	698	4,77
Povprečje klubov v nižjih ligah	26.533	43,33	573	5,20
Povprečje vseh klubov	444.159	51,33	1556	4,90

Legenda: Večje vrednosti predstavljajo večji proračun, večji delež zasebnih virov financiranja, večjo dvorano in boljšo percepcijo kakovosti infrastrukture.

čju v tekmovalni sezoni 2013/14 imeli na razpolago 2,7 mio EUR. Bistveno nižji so bili proračuni v klubih, ki so sodelovali samo v drugih (0,04 mio EUR) in nižjih (pod 0,03 mio EUR) državnih ligah. Statistična analiza variance je potrdila statistično značilno razliko med klubi v različnih ligah z zmerno dejansko razliko, vendar ta razlika ni bila statistično značilna med skupinama drugoligašev in nižjeligašev. Razlika je torej obstajala le med prvoligaškimi klubi in ostalimi. Do podobne ugotovitve smo prišli tudi z izvedbo t-testa, ki je potrdil statistično značilno razliko med klubi, ki so sodelovali v mednarodnih tekmovanjih, in ostalimi ($t = 6,244$; $p = 0,000$). Rezultati ravno tako kažejo, da so bili klubi v prvih ligah večinoma financirani iz zasebnih virov, medtem ko je bil večji delež proračunov klubov iz drugih in nižjih državnih lig napolnjen iz javnih virov. Pri tem je seveda potrebno še enkrat poudariti, da glede na absolutne višine proračunov ne gre sklepati, da so klubi na nižji kakovostni ravni dobili več javnih sredstev, ravno nasprotno.

Razlike v kapaciteti dvoran so bile s statistično značilnostjo potrjene tako med klubi na različnih ravneh v okviru nacionalnih prvenstev ($F = 10,340$; $p = 0,000$; $ES = 0,228$), še večje pa med klubi, ki tekmujejo na mednarodni ravni, in ostalimi ($t = 5,676$; $P = 0,000$; $ES = 0,784$). Razlika ni bila potrjena med klubi na drugoligaški in nižjeligaški ravni. Zanimivo je dejstvo, da razlike med klubi na različnih ravneh kakovosti niso bile potrjene pri subjektivni oceni skupne infrastrukture, ki je bila klubom na razpolago. Statistično značilna razlika je obstajala le med t. i. »ABA« klubi in ostalimi ($t = 2,384$; $p = 0,020$; $ES = 0,074$). Sklepamo torej lahko, da imajo večji obseg finančnih sredstev tisti klubi, ki tekmujejo na višjih kakovostnih ravneh. Ti se tudi v večji meri financirajo iz zasebnih virov in igrajo v večjih dvoranah. Predvsem to velja za segment klubov, ki se udeležujejo mednarodnih tekmovanj.

Stopnja profesionalizacije

V preučevanih klubih zaradi zgodovinskih posebnosti in inercialnega delovanja organizacij tudi v post-jugoslovanskem obdobju, v katerem so še vedno zaznani specifični elementi skupnega institucionalnega okolja, ter ne nazadnje tudi zaradi posebnosti sistema tekmovanja ohranjajo dvojnost v lastni organizacijski strukturi. Ta vključuje tako profesionalni kot amaterski del kluba. Pri ocenjevanju, kateri del kluba je bil v posameznem segmentu izbranih organizacij za vodstva bolj pomemben, so bili uporabljeni štirje parametri, ki vključujejo tako kvantitativne kazalnike kot kvalitativne ocene profesionaliziranosti. Najprej je bila primerjana percepcija vodstva glede tega, kolikšen delež proračuna klubi dejansko namenijo profesionalnemu in kolikšen delež amaterskem delu organizacije. Tabela 2 prikazuje, da je bila povprečna ocena v prvoligaških klubih rahlo nad 30 %, kar pomeni, da so prvoligaški klubi več vlagali v profesionalni del. Istočasno je med drugoligaši in nižjeligaši ta ocena v povprečju znašala več kot 85 %. Veliko statistično značilno razliko med prvokategorniki, ki so večino sredstev namenjali profesionalnem delu, in ostalimi, ki so bolj vlagali v amatersko dejavnost, je potrdila tudi analiza ANOVA, post hoc analiza pa je potrdila, da ni statistično značilne razlike med klubi na drugoligaški in nižjeligaški ravni. Zelo podobne rezultate je pokazala tudi analiza kvantitativnega kazalnika stopnje profesionaliziranosti, in sicer dejanskega zneska, ki so ga vodstva klubov na letni ravni namenili za poplačilo stroškov plač in pogodb profesionalnih članov kluba. Zopet je bila potrjena resda nekoliko manjša, vendar še vedno statistično značilna razlika med klubi na prvoligaški ravni in ostalimi, medtem ko se razlika med drugoligaši in nižjeligaši ni pokazala kot statistično značilna.

V nadaljevanju je bila analizirana razlika glede razmerja med številom profesional-

cev in amaterjev v okviru celotnega števila vodstveno-administrativnega osebja ter košarkarskega kadra. Kot profesionalci so bili upoštevani vsi poklicni košarkarji in ostali zaposleni za polni delovni čas, med amaterje pa so bili razvrščeni tisti, ki so dobivali honorarno plačilo, štipendijo ali pa so delo opravljali prostovoljno. Opazimo lahko, da so bili splošno gledano košarkarski klubi v povprečju še vedno pretežno amaterski, in sicer tako tisti na nižjih ravneh kot tudi tisti v prvih državnih ligah. Vendar to ne velja za klube, ki so tekmovali v mednarodnih tekmovanjih. Ti so imeli v povprečju več kot tri četrtine profesionalnega košarkarskega kadra in več kot polovico profesionalnega vodstveno-administrativnega osebja. Skupno so imeli prvoligaški klubi v povprečju četrtno profesionalcev med vodstvom in administracijo ter polovico profesionalnega košarkarskega kadra. K temu so močno prispevali ravno klubi, ki so poleg nastopanja v prvih državnih ligah sodelovali tudi na mednarodnih tekmovanjih, zato lahko sklepamo, da je večina ostalih prvoligašev še vedno delovala pretežno na amaterski ravni. Skoraj popolnoma amaterski pa so bili klubi v drugih in nižjih ligah, kjer je bil delež profesionalcev zanemarljiv. Razlike so bile ponovno potrjene z ANOVA (vodstvo in administracija $\rightarrow F = 7,328$; $p = 0,001$; $ES = 0,196$; košarkarski kader $\rightarrow F = 33,761$; $p = 0,000$; $ES = 0,534$). Dodatni testi so statistično značilno razliko v obeh primerih potrdili le med prvoligaškimi klubi in ostalimi, medtem ko te ni bilo med drugokategorniki in nižjeligaši. Podobno je tudi t-test v vseh štirih primerih potrdil obstoj statistično značilnih razlik med klubi, ki se udeležujejo tekmovanj na mednarodni ravni, in ostalimi.

Kadrovska struktura

Kadrovska struktura v košarkarskih klubih je bila primerjana v dveh delih, in sicer je bila najprej analizirana sestava vodstveno-ad-

Tabela 2
Primerjava profesionaliziranosti klubov na različnih kakovostnih ravneh

Kazalnik profesionaliziranosti	AS	SO	Raven tekmovanja			Razlike med skupinami*
			1. liga (ABA liga)	2. liga	Nižje lige	
Delež proračuna namenjen amaterskem delu kluba (v %)	66,83	18,33	30,16 (18,50)	85,50	95,50	1. in 2. ter 1. in nižje
Stroški za plače in pogodbe profesionalcev (EUR)	277.751	598.262	630.574 (1.543.750)	14.507	2.887	1. in 2. ter 1. in nižje
% profesionalcev v administraciji in vodstvu	14,54	21,57	25,47 (58,33)	6,86	5,60	1. in 2. ter 1. in nižje
% profesionalcev med članskimi košarkarji	24,36	29,19	49,19 (77,22)	8,00	4,20	1. in 2. ter 1. in nižje

Legenda: AS = aritmetična sredina; SO = standardni odklon; * – statistično značilne razlike med skupinami klubov pri $p < 0,05$.

Tabela 3
Primerjava človeškega kapitala (1/2)

Področje primerjave	AS	SO	Raven tekmovanja			Razlike med skupinami*
			1. liga (ABA liga)	2. liga	Nižje lige	
% domačih članov vodstva in administracije	94,5	10,83	82,56 (74,00)	98,33	100,00	1. in 2. ter 1. in nižje
Število vodstveno-administrativnega osebja	7,03	5,03	9,81 (13,33)	6,12	3,60	Razlike med vsemi tremi skupinami
% visoko-izobraženega vodstveno-administrativnega kadra	53,94	25,93	63,69 (67,89)	53,00	38,87	Razlike med vsemi tremi skupinami
Delovna doba vodstva in administracije	10,31	6,35	8,65 (5,67)	12,94	9,74	Ni značilnih razlik
Letne delovne ure volonterjev	1171	1108	1404 (1086)	1014	976	Ni značilnih razlik

Legenda: AS = aritmetična sredina; SO = standardni odklon; * – statistično značilne razlike med skupinami klubov pri $p < 0,05$.

ministrativnega in nato še športnega dela košarkarskih klubov. Skupno gledano je 94,5 % vodstveno administrativnega kadra iz domače države, v kateri je klub registriran (Tabela 3), vendar pa kljub temu obstaja statistično značilna razlika med klubi na najvišjem nivoju in ostalimi, medtem ko razlika med drugorazrednimi klubi in nižjeligaši ni bila statistično značilna. Iz Tabele 3 je ravno tako razvidno, da imajo nekoliko večji delež tujcev v tem delu organizacije, klubi na najvišji kakovostni ravni, razliko pa je potrdil tudi t-test. Rezultati ravno tako kažejo, da število vodstveno-administrativnega kadra narašča s kakovostno ravno tekmovanja, na kateri košarkarski klub nastopa, kar je skladno z ugotovitvami o profesionalizaciji. Klubi na višjih ravneh namreč povečujejo število oseb, ki so angažirane v tem delu kluba, in opravljajo bolj specializirana dela. Statistično značilne razlike obstajajo med vsemi tremi skupinami klubov, pri čemer je očitna tudi razlika med vrhunskimi klubi in ostalimi ($M_{ABA} = 13,33$; $M_{ostali} = 6,07$; $t = 4,61$; $p = 0,000$; $ES = 0,244$). Tudi analiza razlik v izobrazbeni strukturi kaže, da izobrazba kadra narašča z ravno tekmovanja, na kateri klub nastopa. Statistično značilne razlike so bile potrjene med vsemi tremi segmenti klubov, vendar značilnost razlike ni bila potrjena med podsegmentom vrhunskih in ostalih klubov. Statistično značilnih razlik med tremi skupinami klubov ni bilo glede povprečnega staža nešportnega osebja in pri letnem številu opravljenih ur dela volonterjev ter pri povprečni delovni dobi članov vodstveno-administrativnega osebja. Pri prvem statistično značilna razlika ni bila ugotovljena niti pri primerjavi ABA klubov in ostalih, medtem ko so imeli člani vodstva in administracije bistveno krajši staž v vrhunskih klubih, kar nakazuje večjo dinamiko oziroma krajši RLD cikel v teh klubih.

Tabela 4 vodi k sklepu, da klubi niso močno naklonjeni pridobivanju športnih kadrov iz drugih držav, vendar to ni tako izrazito kot pri vodstveno-administrativnem osebju. Opazimo lahko, da so kljub večjemu deležu domačih košarkarjev in trenerjev prvoligaši imeli več tujih članov od drugo in nižjeligašev, ki se med seboj statistično niso značilno razlikovali. Pričakovano je bil podsegment prvoligaških klubov, ki je tekmoval tudi v mednarodnih tekmovanjih, že v pretežni meri usmerjen k pridobivanju športnikov izven matične države. Med vsemi skupinami klubov je opazna statistično značilna razlika glede tržne vrednosti košarkarskega kadra. Slednja odraža ocenjeno vrednost celotnega košarkarskega kadra oziroma pravic, s katerimi klub lahko razpolaga na trgu. Daleč najvišjo vrednost športnega kadra so seveda imeli vrhunski klubi. Število članskih košarkarjev se ni statistično značilno razlikovalo med posameznimi segmenti klubov, vendar so večji klubi imeli tudi večje število mladih košarkarjev. Predvsem je očitna razlika med najkakovostnejšimi klubi in ostalimi. Ne glede na naravnost nižjeligaških klubov k vključevanju lokalnega prebivalstva v klub je očitno, da boljša infrastruktura in trenerski kader, ki ga imajo kakovostnejši klubi, ter seveda prepoznavnost v javnosti, običajno pritegnejo več otrok (in njihovih staršev) k vključevanju v delo v košarkarskem klubu. Podobno kot vodstveno-administrativno osebje se tudi trenerji krajše obdobje zadržujejo v boljših klubih. Razlika obstaja med prvoligaši glede na drugokategorijske in nižjeligaše ter tudi med vrhunskimi klubi v primerjavi z vsemi ostalimi. Ta razlika istočasno ni opazna glede dolžine staža trenerja na mestu članskega trenerja, saj rezultati kažejo le na razliko med prvoligaškimi in drugoligaškimi, medtem ko se najboljši klubi po tem para-

metru ne ločijo od ostalih ($t = -0,600$; $p = 0,552$).

Drugoligaši so imeli v povprečju najmlajše košarkarje, najstarejši pa so bili v povprečju pri nižjeligaših. Vrhunski klubi se glede tega niso razlikovali od ostalih. Med prvoligaši in drugoligaši je obstajala tudi statistično značilna razlika v dolgotrajnosti obdobja košarkarjev v klubu in povprečnega obdobja sodelovanja košarkarjev s trenutnim trenerjem. Pri drugoligaših je opazna naravnost na daljše obdobje, kar potrjuje domneve in ugotovitve o strateški usmeritvi prvoligašev k hitrejšemu doseganju rezultatov. Zanimivo je, da se nižjeligaši pri tem bistveno niso razlikovali niti od drugoligašev niti od prvoligašev. Predvsem je potrebno za to razloge iskati v dinamiki nižjih lig. Po eni strani v teh participirajo stabilni nižjeligaši, ki delujejo vrsto let, vsako sezono pa se tem priključi še precejšnje število tistih klubov, ki kmalu zaključijo svoje delovanje in prenehajo obstajati po sezoni ali dveh. Vrhunski klubi so se od ostalih statistično značilno razlikovali le glede staža košarkarjev v klubu in glede trajanja pogodb s košarkarji. Indikativno je, da imajo v teh klubih košarkarji daljše pogodbe, čeprav se v klubu zadržijo krajši čas. To je razumljivo, saj so v ostalih klubih številni košarkarji amaterji in praviloma nimajo pogodb s klubom.

Vpliv na RLD procese

V pričujoči raziskavi so anketirani člani vodstev obravnavanih klubov za sedem članov oziroma klubskih organov na 7-stopenjski Likertovi lestvici opredeljevali moč vpliva posameznika ali skupine znotraj kluba na določanje RLD procesov. Pri tem je ocena 1 pomenila, da posameznik oziroma organ sploh nima vpliva na oblikovanje RLD strategij in praks, medtem ko je ocena 7 predstavljala maksimalen vpliv konkretne-

Tabela 4

Primerjava človeškega kapitala (2/2)

Področje primerjave	AS	SO	Raven tekmovanja			Razlike med skupinami*
			1. liga (ABA liga)	2. liga	Nižje lige	
Domači članski košarkarji (v %)	80,67	29,17	55,00 (40,66)	93,50	100,00	1. in 2. ter 1. in nižje
Tržna vrednost športnega kadra	423.286	863.805	949.048 (2.250.000)	41.737	2.000	Razlike med vsemi tremi skupinami
Število članskih košarkarjev	15,08	3,98	14,93 (17,11)	15,17	15,20	Ni značilnih razlik
Število košarkarjev v mlajših kategorijah	118,28	80,32	156,11 (211,11)	114,03	58,40	1. in nižje ter 2. in nižje
Staž trenerja v klubu	6,56	7,11	2,14 (2,72)	9,93	7,47	1. in 2. ter 1. in nižje
Staž trenerja na članskem trenerskem mestu	2,97	2,76	1,83 (2,72)	4,17	2,53	1. in 2.
Starost članskih košarkarjev	23,57	2,50	23,92 (24,90)	22,16	25,88	Razlike med vsemi tremi skupinami
Staž članskih košarkarjev v klubu	4,44	2,85	3,26 (2,42)	5,04	5,31	1. in 2.
Sodelovanje s trenerjem	2,50	1,51	1,77 (2,39)	3,01	2,8	1. in 2.
Trajanje pogodb	1,07	0,99	1,51 (1,69)	1,01	0,00	1. in nižje ter 2. in nižje

Legenda: AS = aritmetična sredina; SO = standardni odklon; * – statistično značilne razlike med skupinami klubov pri $p < 0,05$.

ga posameznika oziroma klubskega organa na oblikovanje RLD strategije in praks. Obenem je bila anketirancem prepuščena možnost dodajanja še enega organa, člana ali interesne skupine, v kolikor so menili, da je to potrebno. Tabela 5 prikazuje, da glede vplivnosti posameznikov oziroma klubskih organov obstaja kar nekaj statistično značilnih razlik med skupinami klubov. Medtem ko ima v povprečnem drugoligaškem klubu največjo moč kolektivni organ vrhnjega managementa, ima v prvoligaških klubih največji vpliv trener, pri nižjeligaških pa predsednik kluba. V podsegmentu prvoligašev, ki tekmujejo na mednarodni ravni, ima največjo moč vplivanja športni direktor. Iz tabele je ravno tako razvidno, da s kakovostjo skupine klubov pada moč predsednika kluba, raste pa moč vpliva sponzorjev. V prvoligaških klubih imajo večjo vplivnost na oblikovanje RLD trener, zastopniki športnikov in športni direktor, medtem ko med

drugoligaši in nižjeligaši ni bilo statistično značilnih razlik. Košarkarji imajo po drugi strani največjo moč vpliva v nižjeligaških, medtem ko med klubi v prvih in drugih ligah niso bile zaznane statistično značilne razlike. Takšni rezultati niso presenetljivi, saj so klubi na nižjih ravneh običajno po številu članstva manjši, ista oseba pa lahko opravlja več funkcij. Zato se tudi odločanje v RLD procesu lahko izvaja istočasno tako na višjih ravneh v organizacijski strukturi, kot tudi med samimi košarkarji. Na drugi strani se z rastjo organizacije in posledično profesionalizacijo v klubih na višjih ravneh del odločitev delegira na nižjo managersko raven, o RLD pa odločajo včasih tudi specializirani organi, ki jih v nižjeligaških klubih niti ne poznajo. Rezultati t-testa oziroma analize razlik med klubi, ki so sodelovali v mednarodnih tekmovanjih in ostalimi, so potrdili, da statistično značilnih razlik ni bilo zaznati glede vpliva vrhnjega manage-

menta, trenerja, košarkarjev in »drugih«. V klubih na najkakovostnejši ravni je prevladovala percepcija, da ima predsednik kluba manjšo moč vpliva na RLD. Istočasno je vpliv sponzorjev, zastopnikov košarkarjev in športnega direktorja pri oblikovanju RLD v teh klubih bil večji kot pri ostalih.

Vloga trenerja v RLD

Trener je ključna oseba, ki povezuje vodstvo kluba z ostalimi člani ekipe. Njegova naloga je združiti ekipo, da le-ta deluje kohezivno oziroma da vsi njeni vsi člani delujejo v smeri ekipnih ciljev in pri tem optimalno trošijo energijo. Trener običajno predstavlja tudi zvezo med vodstvom kluba in samimi izvajalci športnih storitev, torej je v neka-kšnem položaju srednjega managerja in je v očeh vodstva tudi prvi na listi odgovornih za športne dosežke kluba. Posledično je na trenerju precejšen delež odgovornosti na

Tabela 5

Vplivnost posameznih subjektov na RLD proces

Subjekt vpliva	AS	SO	Raven tekmovanja			Razlike med skupinami*
			1. liga (ABA liga)	2. liga	Nižje lige	
Predsednik kluba	5,05	1,91	4,00 (3,33)	5,19	6,67	Razlike med vsemi tremi skupinami
Vrhnji management	5,38	1,43	5,19 (5,56)	5,26	6,00	Ni značilnih razlik
Predstavnik sponzorja	3,22	1,71	4,22 (4,33)	3,13	1,60	Razlike med vsemi tremi skupinami
Trener	5,05	1,53	5,89 (5,22)	5,03	3,60	1. in 2. ter 1. in nižje lige
Agenti košarkarjev	2,00	1,24	2,96 (3,56)	1,55	1,20	1. in 2. ter 1. in nižje lige
Košarkarji	4,31	1,34	4,07 (3,56)	3,83	5,67	1. in nižje ter 2. in nižje
Športni direktor	4,40	2,10	5,65 (5,89)	4,07	2,80	1. in 2. ter 1. in nižje lige
Drugi	1,83	1,46	1,67 (3,00)	2,21	1,00	Ni značilnih razlik

Legenda: AS = aritmetična sredina; SO = standardni odklon; * – statistično značilne razlike med skupinami klubov pri $p < 0,05$.

Tabela 6
Vplivnost trenerja z v procesih RLD

Proces	AS	Raven tekmovanja			Razlike med skupinami*
		1. liga (ABA liga)	2. liga	Nižje lige	
Skavting in privabljanje	5,26	5,37 (4,89)	5,68	4,20	1. in nižje ter 2. in nižje
Sklepanje pogodb	2,93	3,22 (4,33)	3,61	1,00	1. in nižje ter 2. in nižje
Selekcija	6,00	5,93 (6,00)	5,87	6,40	Ni značilnih razlik
Sestava treninga	6,19	6,70 (6,89)	6,81	4,00	1. in nižje ter 2. in nižje
Določanje igralne strategije ekipe	6,34	6,85 (6,78)	6,65	4,80	1. in nižje ter 2. in nižje
Vodenje tekem	6,27	6,93 (7,00)	6,81	4,00	1. in nižje ter 2. in nižje
Ocenjevanje uspešnosti	6,18	6,22 (5,78)	6,03	6,40	Ni značilnih razlik
Denarno nagrajevanje	3,01	3,73 (3,33)	3,39	1,00	1. in nižje ter 2. in nižje
Nedenarno nagrajevanje	3,34	4,37 (4,56)	3,58	1,00	1. in nižje ter 2. in nižje
Odpuščanje	4,42	5,07 (5,44)	4,16	3,80	1. in 2. ter 1. in nižje

Legenda: AS = aritmetična sredina; * – statistično značilne razlike med skupinami klubov pri $p < 0,05$.

RLD področju, pri čemer ima v določenih procesih večjo možnost vpliva, v drugih pa nekoliko manjšo. V pričujoči raziskavi smo predstavnike vodstev klubov spraševali po opredelitvi vplivnosti trenerja na posamezne procese, in sicer za vsako posamezno fazo na 7-stopenjski Likertovi lestvici. Pri tem je ocena 1 pomenila, da trener nima nikakršnega vpliva, 7 pa da je njegov vpliv v določeni fazi najmočnejši v primerjavi z vplivi vseh ostalih članov kluba (Tabela 6). Opazimo lahko, da so imeli trenerji v povprečju največji vpliv pri fazah, ki se nanašajo na usposabljanje in vodenje (»sestava treninga«, »določanje igralne strategije« in »vodenje tekem«), zelo visoka pa je tudi pri izbiri (»selekcija«) košarkarjev in njihovem ocenjevanju uspešnosti. Močan vpliv trenerja je tudi na področju iskanja in privabljanja (»skavting in privabljanje«), nekoliko nižji pri odpuščanju, najmanj vpliva pa imajo v povprečju trenerji pri nagrajevanju (denarnem in nedenarnem) ter sklepanju

pogodb. Zanimivo je, da med prvoligaši in drugoligaši ni večjih razlik, le pri odpuščanju imajo prvoligaški trenerji nekoliko večje pristojnosti. Trenerji v obeh skupinah imajo generalno gledano večje pristojnosti pri vseh opazovanih fazah od trenerjev v nižjeligaših, le pri »selekciji« in pri ocenjevanju uspešnosti ni bilo zaznati statistično značilnih razlik. To je zelo verjetno posledica dejstva, da celoten proces pri nižjeligaših poteka v nekoliko bolj sproščenem ozračju, pri čemer je tudi odločanje bolj demokratično kot v klubih z višjo stopnjo profesionalizacije in večjim deležem pogodbeno urejenih razmerij. Istočasno so se trenerji v podsegmentu najboljših klubov razlikovali le glede nekoliko večjega vpliva pri sklepanju pogodb, nedenarnem nagrajevanju in pri vplivu na odpuščanje košarkarjev.

Odgovornost za uspešnost

Člani vodstva klubov so se na 7-stopenjski Likertovi lestvici opredeljevali, v kolikšni

meri je posamezni subjekt znotraj kluba odgovoren za uspešnost organizacije. Odgovornost je bila opredeljena kot jakost posledic, ki jih posameznik oziroma skupinski organ občuti po ocenjevanju uspešnosti kluba. Pri tem je ocena 1 pomenila, da posameznik oziroma organ sploh nima odgovornosti, medtem ko je ocena 7 predstavljala najvišjo stopnjo odgovornosti določenega subjekta. Tabela 7 nam jasno kaže, da je najbolj izpostavljena funkcija trenerja, saj so trenerji tisti, ki v vseh treh segmentih klubov nosijo največjo odgovornost za uspeh kluba oziroma najmočnejše občutijo posledice (ne)uspešnosti organizacije. Samo v podsegmentu vrhunskih klubov je bila funkcija predsednika kluba bolj izpostavljena od prvega trenerja članske ekipe. Po trenerju nosijo največjo odgovornost za uspešnost kluba košarkarji, pri čemer imajo ti pri nižjeligaših bistveno manjšo odgovornost. To je razumljivo, saj so le-ti amaterji, medtem ko je stopnja profesionalizacije in

Tabela 7
Odgovornost posameznih subjektov za uspeh kluba

Subjekt vpliva	AS	Raven tekmovanja			Razlike med skupinami*
		1. liga (ABA liga)	2. liga	Nižje lige	
Predsednik kluba	5,42	5,19 (7,00)	5,34	6,00	Ni značilnih razlik
Vrhni management	5,31	5,22 (6,67)	5,34	5,40	Ni značilnih razlik
Predstavniki sponzorja	2,82	3,26 (3,33)	2,10	3,40	Značilno manjša odgovornost pri drugoligaših
Trener	6,39	6,44 (6,89)	6,34	6,40	Ni značilnih razlik
Agenti košarkarjev	2,67	2,73 (2,78)	1,62	4,60	Razlike med vsemi tremi skupinami statistično značilne
Košarkarji	5,61	6,19 (5,44)	5,59	4,60	Pri nižjeligaših značilno manjša odgovornost
Športni direktor	4,31	5,63 (6,00)	3,86	2,80	Pri prvoligaših značilno višja odgovornost
Drugi	1,93	3,33 (4,00)	2,17	1,00	Pri prvoligaših značilno večja odgovornost kot pri nižjeligaših

Legenda: AS = aritmetična sredina; * – statistično značilne razlike med skupinami klubov pri $p < 0,05$.

posledično tudi finančnih vložkov v košarkarski kader na višjih ravneh tekmovanja več, zato ti prevzemajo tudi višjo stopnjo odgovornosti. Šele po trenerju in košarkarjih sta v hierarhiji nosilcev odgovornosti za klubski uspeh najvišji posamični in kolektivni organ kluba, predsednik kluba in vrhnji management. Nato sledi športni direktor, čigar odgovornost narašča s kakovostjo tekmovanja, med prvoligaši pa ima celo več odgovornosti od predsednika kluba. Za podsegment vrhunskih klubov, ki tekmujejo tudi v mednarodnih tekmovanjih, je značilna nekoliko višja stopnja odgovornosti predsednika kluba, trenerja, vrhnjega managementa in športnega direktorja.

■ Zaključek

Večina košarkarskih klubov v državah Jugovzhodne Evrope še vedno deluje v nedobičkovni statusno-pravni obliki. Slednjo ohranjajo ne glede na to, da se je zakonska podlaga na področju športa v vseh obravnavanih državah bolj ali manj preoblikovala in zdaj vsaj načelno ponuja različne možnosti športnim klubom za statusno preoblikovanje. Na drugi strani obstaja občutna razlika med košarkarskimi klubi, ki tekmujejo na najvišji tekmovalni ravni, in ostalimi. Pričujoča analiza je odkrila sledeče:

- (1) s kakovostno ravno raste obseg finančnih sredstev in se izboljšuje kakovost infrastrukture;
- (2) s kakovostno ravno pada delež proračuna, ki ga klubi zapolnijo iz javnih virov;
- (3) klubi, ki nastopajo v prvih državnih ligah, so pretežno profesionalizirane organizacije, medtem ko drugo in tretjeli-gaši delujejo na amaterski ravni;
- (4) klubi na višjih kakovostnih ravneh imajo večji administrativni del, v katerem je tudi občutno večji del visoko-izobraženega kadra;
- (5) kadri na vodstveno-administrativnih funkcijah so v vseh segmentih pretežno ljudje iz lokalnega okolja, vendar obstaja značilna nekoliko večja nagnjenost vrhunskih klubov k iskanju teh kadrov tudi na širši državni in mednarodni ravni;
- (6) največjo odgovornost za uspeh kluba nosijo trenerji, košarkarji in predsednik kluba;

- (7) z nivojem kakovosti na področju RLD naraščajo pristojnosti in vplivnost športnega direktorja, upada pa vpliv predsednika kluba;
- (8) s kakovostno ravno narašča vplivnost subjektov, ki niso člani klubov, in sicer predstavnikov sponzorjev in košarkarskih agentov; to nakazuje procese decentralizacije odločanja in "outsourcing" storitev.

■ Literatura

1. Amis, J., Slack, T., in Berrett, T. (1995). The structural antecedents of conflict in voluntary sport organizations. *Leisure Studies*, 14, 1–16.
2. Becker, B. E., in Huselid, M. A. (1998). High performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial implications. *Research in Personnel and Human Resources Journal*, 16(1), 53–101.
3. Chang, K., in Chelladurai, P. (2003). Comparison of part-time workers and full-time workers: commitment and citizenship behaviors in Korean sport organizations. *Journal of Sport Management*, 17(4), 394–416.
4. Erčulj, F. (2007). *Povzetek izsledkov ankete o organiziranosti in strokovni dejavnosti košarkarskih društev v Sloveniji*. Najdeno 14. januarja 2007 na spletnem naslovu: www.kzs-zveza.si/kzs/index.php?x=4inxy=332.
5. Espitia-Escuer, M., in García-Cebrián, L. I. (2006). Performance in sports teams: Results and potential in the professional soccer league in Spain. *Management Decision*, 44(8), 1020–1030.
6. Huselid, M. A., in Becker, B. E. (1995). The strategic impact of high performance work systems. Najdeno 15. aprila 2013 na spletnem naslovu: [www.markhuselid.com/pdfs/articles/1995 Strategic_Impact_of_HR.pdf](http://www.markhuselid.com/pdfs/articles/1995%20Strategic_Impact_of_HR.pdf).
7. Ivašković, I. (2014). The effect of hrm quality on trust and team cohesion. *Economic and Business Review*, 16(3), 339–367.
8. Ivašković, I. (2015). Vpliv ravnanja z ljudmi pri delu na uspešnost profesionalnih športnih klubov z nedobičkovno tradicijo – študija košarkarskih klubov v jugovzhodni Evropi. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
9. Kern, A., Schwarzmann, M., in Wiedenegger, A. (2012). Measuring the efficiency of English Premier League football: A two-stage data envelopment analysis approach. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 2(3), 177–195.
10. Mach, M., Dolan, S., in Tzafrir, S. (2010). The differential effect of team members' trust on team performance: The mediation role of team cohesion. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(3), 771–794.

11. Pološki-Vokić, N. (2004). Menađament ljudskih potencijala u velikim hrvatskim poduzećima. *Ekonomski pregled*, 55(5–6), 455–478.
12. Slack, T., in Hinings, B. (1992). Understanding change in national sport organisations: an integration of theoretical perspectives. *Journal of Sport Management*, 6(2), 114–132.

Ddr. Igor Ivašković
Katedra za management in organizacijo,
Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani,
Kardeljeva ploščad 17, Ljubljana
igor.ivaškovic@ef.uni-lj.si