

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

IZTOK MERVIČ

mentor:izr. prof. dr. MIROSLAV STANOJEVIĆ

PRIPADNOST ORGANIZACIJI V ŠPORTNEM KLUBU
PRIMER AKADEMSKI VATERPOLSKI KLUB TRIGLAV
ŽIVILA

DIPLOMSKO DELO

LJUBLJANA, 2003

KAZALO

1. UVOD	2
2. TEORETIČNI DEL	3
2.1. <i>Človek kot organizirano družbeno bitje</i>	
2.1.1. Posameznik v skupini in v organizaciji	
2.1.2. Vez med posameznikom in organizacijo	4
2.1.3. Psihološka pogodba med posameznikom in organizacijo	5
2.2. <i>Pripadnost</i>	6
2.2.1. Potreba po pripadnosti kot eksistenčna potreba	
2.2.2. Skupinsko pripadanje kolektivitetam	7
2.2.3. Pripadnost organizaciji	
2.2.4. Tri-komponentni model organizacijske pripadnosti	9
2.2.5. Organizacijska pripadnost in uspešnost organizacije	
2.3. <i>Športni klub kot organizacija</i>	10
2.3.1. Razvoj organizirane športne dejavnosti	
2.3.2. Profesionalizacija in komercializacija športa	11
2.3.3. Športni klub kot tekmovalno usmerjena športna organizacija	
2.3.4. Pripadnost in uspešnost v športnem klubu	13
2.4. <i>Kratka zgodovina vaterpola</i>	14
2.4.1. Vaterpolo danes	15
2.4.2. Uspehi slovenskega vaterpola	16
3. EMPIRIČNI DEL	17
3.1. <i>Predstavitev Akademskega vaterpolo kluba Triglav Živila</i>	
3.2. <i>Opis vzorca in podatkov</i>	
3.3. <i>Metodološki pristop in model raziskave</i>	20
3.4. <i>Organizacijska pripadnost v Akademskem vaterpolo klubu Triglav Živila</i>	
3.5. <i>Interpretacija rezultatov ankete</i>	21
3.5.1. Emotivna pripadnost AVK TŽ	23
3.5.2. Kalkulativna pripadnost AVK TŽ	28
3.5.3. Razvrščanje v skupine in lastnosti skupin	32
3.6. <i>Intervjuji</i>	37
4. POVZETEK IN SKLEP	45
5. LITERATURA IN VIRI	47

PRILOGA A

PRILOGA B

1. UVOD

V zadnjem času je postal koncept organizacijske pripadnosti vse bolj raziskovan ekonomsko-sociološki pojem, ki mu management v delovnih organizacijah namenja vse več pozornosti. Ugotovljeno je bilo, da ima pripadnost zaposlenih v organizaciji velik vpliv na učinkovitost in uspešnost organizacije, zato nas je zanimalo, ali je možno govoriti tudi o organizacijski pripadnosti v športnem klubu. Vrhunski šport je danes skozi proces profesionalizacije in komercializacije postal dejavnost, ki zahteva maksimalno zavzetost športnikov za delo, po drugi strani jim mora športna organizacija, v kateri delujejo, zagotoviti optimalne pogoje za trening in tekmovanje. Pojavlja se vprašanje, ali lahko govorimo o pripadnosti tudi v športnih organizacijah. Odgovor na to vprašanje bomo skušali dati v tem diplomskem delu.

Glavni namen diplomskega dela je predstaviti razmere za igranje in treniranje vaterpola v Sloveniji ter raziskati organizacijsko pripadnost v športnem klubu. V ta namen bomo v teoretičnem delu navedli nekaj pomembnejših definicij in pojmov, ki so potrebni za razumevanje preučevanega problema. Teoretični del diplomskega dela temelji na podatkih, ki se nanašajo na dosedanja teoretska spoznanja s področja organizacijske pripadnosti v delovnih organizacijah, saj raziskav organizacijske pripadnosti v športnem klubu skoraj ni zaslediti, oz. so zelo redke. Športni klub smatramo kot obliko družbene organizacije z natančno vnaprej določenimi cilji, zato menimo, da je možno uporabljati metode dosedanjih raziskav pripadnosti tudi na primeru športnega kluba. Osredotočamo se na športno organizacijo, ki se ukvarja s tekmovalnim športom (ne usmerjamo se na športne organizacije, ki na trgu športnih storitev nastopajo s ponudbo programov za prosti čas). Predstavljeno tematiko smo se odločili prenesti na konkreten primer; za predstavitev organizacijske pripadnosti v športnem klubu smo izbrali Akademski vaterpolo klub Triglav Živila (v nadaljevanju AVK TŽ).

V empiričnem delu je cilj ugotoviti, ali obstaja organizacijska pripadnost v AVK TŽ ter katere so značilnosti in lastnosti pripadnosti AVK TŽ. Raziskavo pripadnosti smo opravili s pomočjo uveljavljene metode za merjenje organizacijske pripadnosti, vendar smo za potrebe diplomskega dela vprašalnik priredili. Trditve, namenjene predvsem raziskovanju organizacijske pripadnosti v delovnih organizacijah smo spremenili na način, ki ustreza proučevanju pripadnosti v športnem klubu oz. v AVK TŽ. Empirični del torej temelji predvsem na podatkih, pridobljenih na podlagi interpretacije anket, ki so bile razdeljene vaterpolistom članske ekipe AVK TŽ. Vzorec anketirancev je štel 19 oseb, vseh moškega spola. Poleg tega smo za poglobljeno razumevanje zastavljene problematike opravili še pet osebnih intervjujev z vaterpolisti, ki igrajo (oz. so igrali) za člansko ekipo AVK TŽ ter informativni pogovor s predstavnikom uprave kluba.

2. TEORETIČNI DEL

2.1. Človek kot organizirano družbeno bitje

Vstopanje v medosebne odnose, njihovo oblikovanje in prekinjanje je neprestana človekova dejavnost. Predstavlja temeljni znak človekove družbene narave. Človek skozi to aktivnost zadovoljuje eno od osnovnih človekovih potreb – potrebo po druženju (afiliaciji). Ta potreba je skupna vsem ljudem, dokaz za to so težke negativne posledice nezaželjene izoliranosti in osamljenosti posameznika (izguba samospoštovanja, dvom vase, depresije ipd.). Celo prostovoljna osamljenost in izolacija ima lahko za posledico negativne psihološke spremembe.

Psihologi naštevajo več dejavnikov, ki vzbujajo potrebo po druženju: potrebo po pozitivnem ovrednotenju sebe (v očeh drugih ljudi), sodelovanje, lažje preživljanje stresnih situacij, delitev sreče z drugimi, skupno prenašanje nesreče ipd. Vendar pa težko razlagajo samo potrebo po druženju. Ugotovitve, da afiliacija ni zgolj preprosto primarna potreba ljudi pa ne smemo zamenjati s tezo, da je vseeno le kulturna transformacija biološke potrebe po druženju organizmov iste vrste. Človekova socialnost je več kot ena od osnovnih potreb ljudi, saj definira "način obstoja ljudi". Živimo v družbenem svetu, ne v svetu biološke narave (Nastran Ule, 1992; 209-212).

Tudi Južnič (1993) ugotavlja, da je človek po svoji naravi družbitveno bitje. To je njegova potreba in v tem je možnost njegove realizacije. Z družljivostjo se človekova identiteta ne le utrdi, ampak sploh postane možna, sociabilnost jo vzpostavlja in obnavlja.

2.1.1. Posameznik v skupini in v organizaciji

Vse posameznikove dejavnosti v okviru socialnih povezav potekajo znotraj različnih družbenih oz. socialnih skupin, ki jih tvorita najmanj dva, večinoma pa več posameznikov v medsebojni interakciji in vsaj enim skupnim ciljem. V družbenih skupinah posameznik preživi večino življenja. Najprej v družini, nato v skupinah vrstnikov, šolskih društvih, med prijatelji in nenazadnje tudi v delovnih skupinah. Ljudje v skupinah poleg osnovnih eksistenčnih potreb zadovoljujemo tudi svoje osnovne socialne potrebe (npr. potrebo po varnosti, pripadnosti, druženju, ljubezni), različne kulturno specifične potrebe in interese, uresničujemo delovne naloge, zadovoljimo potrebo po zabavi. Skupine posamezniku omogočajo, da njegova dejanja, vedenje in potrebe dobijo nek smisel. Socialne skupine so osnovna oblika socialnih kontekstov, kjer med ljudmi potekajo socialne interakcije in socialni vplivi na posameznike (Nastran Ule, 1992).

Rot (1980) navaja več avtorjev, ki so raziskovali skupine in njihove značilnosti. Za Sherifa je osnovna značilnost skupine njena struktura in norme v njej, ki regulirajo vedenje posameznika preko posameznikovih vlog in statusov. Nekateri avtorji namenjajo največ pozornosti odnosom med člani skupin. Homans izpostavlja interakcijo med člani skupine, v kateri ima vsaka oseba možnost, da vzpostavi neposreden stik z vsakim drugim članom. Podobno poudarjata vzajemni odnos in vzajemno odvisnost med člani skupine Cartwright in Zander. Shaw skupino definira kot dve ali več oseb, ki so v medsebojni interakciji in vplivajo druga na drugo. Drech, Crutchfield in Ballachy tem pojmom dajo še skupno aktivnost.

Posledica povečane delitve dela in specializacije na različnih področjih človekovega delovanja je *družbena organizacija*. Ljudje danes skoraj vse dejavnosti, od rojevanja otrok, izobraževanja, poklicnega dela do preživljanja prostega časa izvajamo organizirano. Razvoj modernih, ekonomsko razvitih družb ima zato za posledico izredno pestrost v številu in vsebini različnih organizacij. V splošnem organizacija pomeni skupnost ljudi z določenim skupnim ciljem, programom, v kateri je z uskladitvijo in sistematizacijo sestavnih delov le-te dosežen nek red. Na ta način celota dobi svoj smisel in lahko funkcionira (Barle in ostali, 1995).

2.1.2.. Vez med posameznikom in organizacijo

Armstrong (1991) v grobem organizacijo definira kot sistem, ki deluje v interakciji z neprestano spreminjajočim se in turbulentnim okoljem. Njena naloga je, da input (človeške, finančne ter fizične vire) transformira v output (dobrine in storitve). Posameznik je torej kot eden temeljnih virov odločilnega pomena za organizacijo. Tudi Gruban (1997) ugotavlja, da posameznik predstavlja pomemben del organizacijskega življenja, saj je osnovni sestavni del organizacije. Posameznik preživi življenje v organizacijah in med njimi.

Posamezniku organizacije omogočajo zadovoljevanje najrazličnejših potreb in interesov, zato lahko bogatijo človekovo osebnost. Posameznikovi interesi, vrednote, stališča, stopnja identifikacije z organizacijo imajo v medsebojni povezavi odločilen vpliv na uspešnost in učinkovitost neke organizacije – na njen obstoj ali razpad. Na drugi strani pa lahko posameznik prostovoljno ali pod prisilo postane "zasvojenec" organizacije, v skrajnem primeru lahko pride do popolne izgube samoiniciativnosti, samoidentitete in celo individualne svobode (Barle in ostali, 1995).

2.1.3. Psihološka pogodba med posameznikom in organizacijo

Gruban, Verčič in Zavrl (1997) pravijo, da zaposleni sodijo v samo središče organizacije, saj organizacija brez njih ne more obstajati. Kot smo že prej omenili, tudi posameznik brez organizacije ne more zadovoljiti določenih potreb, zato lahko govorimo tudi o neformalni psihološki pogodbi med posameznikom in organizacijo.

Handy poudarja, da so v taki pogodbi opredeljeni pogoji medsebojne izmenjave. Gre za splet pričakovanj obeh strani. Posameznik od organizacije pričakuje zadovoljitev določenih potreb, v zameno pa mora potrošiti del svoje energije in sposobnosti. Na drugi strani organizacija od posameznika pričakuje rešitev svojih problemov v zameno za plačilo in druge storitve z njene strani. Obstajajo različne vrste psiholoških pogodb, odvisno od pričakovanj do organizacije in obratno. Handy razlikuje tri tipe psiholoških pogodb:

- a) *prisilne pogodbe*, ki so predvsem značilne za organizacije, kjer je posameznik zadržan proti svoji volji (zapori, umobolnice, ipd.) Človek organizaciji prispeva le iz strahu pred kaznijo, taka organizacija mu poskuša uničiti osebno identiteto.
- b) *kalkulativne pogodbe*, na katerih temelji večina podjetij. Gre za ekonomsko menjavo med zahtevami organizacije ter storitvami ali denarjem, ki ga nudi. Pogodba je tu stvar proste izbire.
- c) *kooperativne pogodbe*, kjer je posameznik voljan in se hoče identificirati s cilji organizacije, zato postaja ustvarjalen pri njihovem uresničevanju (Jančič, 1990: 127-128).

Psihološka pogodba med vodstvom organizacije in zaposlenimi torej govori o pravicah in obveznostih. Zajema tri vrste vprašanj:

- a) *enakopravnosti vseh zaposlenih*, kar pomeni, da bodo zaposleni plačani glede na svoje prispevke k razvoju organizacije
- b) *pravičnosti organizacije*, kar pomeni, da ne bo brez pravih razlogov razlikovala med zaposlenimi
- c) *o potrebah*, kar pomeni, da organizacija človeka pri zadovoljevanju njegovih bioloških, fizioloških in družbenih potreb ne sme ovirati, temveč mu mora pomagati (Gruban in ostali, 1997: 98)

2.2. Pripadnost

Občutek pripadnosti je povezan z oblikovanjem človekove identitete. Pripadnost neki skupini, ki ji je posameznik čustveno zavezan, lahko bistveno pripomore k trdnejši oz. samozavestnejši identiteti (Barle in ostali, 1995: 111)

Posameznik, ki se emocionalno in kognitivno naveže na določeno skupino, sprejme tudi njene načine socialne kategorizacije ljudi. To pomeni, da se socialni svet spremeni na "nas" in "vas", oz. na lastne in druge skupine. To je oblika socialnega umeščanja posameznika, ki poudarja njegovo pripadnost posamezni organizaciji. Razdelitev družbenega sveta v pripravno število kategorij posamezniku pomaga, da se približa poenostavitvi, smislu in samodefiniranju, kdo pravzaprav je. Gre za identifikacijo z organizacijo skozi termine, ki označujejo določeno skupinsko pripadnost (Nastran Ule, 1992: 370-372).

2.2.1. Potreba po pripadnosti kot eksistenčna potreba

Južnič opisuje zavezanost skupini kot "posameznikovo družbeno sidrišče". Omogoča mu ustaljenost identitete, ki izhaja iz *občutka pripadnosti, zagotovil varnosti in vključenosti*, ki so temelji za reševanje eksistenčnih vprašanj. Vendar pa se mora posameznik v skupini podrediti določeni posplošeni "tipičnosti", ki je značilnost skupnega in skupinskega. Obstaja tendenca po enakosti ali vsaj podobnosti med člani skupine, ki bi rezultirala v vzpostavitvi skupinske identitete. Na ta način skupina skorajda poseduje svoje člane, ki morajo neprestano dokazovati, da so kvalificirani za določeno skupinsko identiteto. Družba si v tem kontekstu lasti "pravico" do posameznika, vendar pa ima posameznik prav s skupinsko pripadnostjo prav tako "pravico" do vzratnih zagotovil zavarovanosti. Povedano drugače, družbena skupina ponuja posamezniku zagotovljenost identitete, vendar istočasno od njega zahteva zavezanost, občutenje ne le pravic, temveč tudi dolžnosti do skupnosti (1993: 140).

Posameznik mora sprejeti dejstvo, da je za skupnost kot njen član v določenem smislu objekt. V taki vlogi se mora podrediti skupnosti, oblikovati in prikazovati se mora z večjo ali manjšo stopnjo sublimacije lastne subjektivnosti. (Južnič, 1993: 113)

Potreba po pripadnosti skupini je societalna potreba posameznika, kajti družba in njene skupnosti mu zagotavljajo identiteto oziroma istovetnost. Ko se posameznik zaveže določeni skupini ne občuti le določenih pravic in položaja, temveč tudi dolžnosti do nje. Posameznik doživlja sebe kot člana skupine, če mu skupina na osnovi vlog izkazuje ustrezno priznanje in določen status, sam pa s svojim delovanjem vpliva na ravnanje njenih članov. (Svetlik, 1995: 167)

2.2.2. Skupinsko pripadanje kolektivitetam

Južnič pravi, da človek kot posameznik pripada (pogosto pa je celo ujet) več različnim *kolektivitetam*, ki jih definira kot združbe, združenja in sploh združevanja v ločene, razpoznavne "celote". Vsaka izmed njih zahteva od njega balansiranje identitete, saj je v vsaki posebej prisiljen vzpostaviti relativno različne identitete (1993: 142). Take kolektivitete so:

- a) edukativna – posameznik se razlikuje po načinu in vrsti izobraževanja ali šolanja; s šolanjem pripada posebni skupini v kateri lahko nastane občutek vzajemnosti
- b) poklicna – kot skrajna prilagoditev poklicni dejavnosti se lahko pojavi profesionalna deformiranost, ki se kaže v enostranskosti vedenjskega sloga, načina razmišljanja, ipd.
- c) **zaposlitvena** – zahteva določene pripadnosti oz. privrženosti podjetju ali ustanovi in s tem zmanjšano lojalnost do rivalskih (podjetij oz. ustanov)
- d) politična – pomeni pripadništvo stranki ali kakšni drugi kolektiviteti, ki se ukvarja s politiko. Taka pripadnost je lahko zelo močna in obvezujoča, še posebej, če je glavni cilj take kolektivitete obdržati oz. priti na oblast
- e) disociativna – pripadnost marginaliziranim in preganjanim skupinam, ki jih družba ne priznava. Sem spadajo deviantna in kriminalna početja, narkomani, verske sekte ipd.
- f) rekreacijska – v kateri se vzpostavljajo posebne vezi in občutki vzajemnosti (npr. planinarjenje)
- g) **športna** – kadar gre za izrazito ljubiteljsko kolektiviteto (npr. športni navijači), je lahko močno zavezujoča. Seveda pa tudi takrat, ko taka pripadnost določa vrhunsko športno dejavnost.

2.2.3. Pripadnost organizaciji

Kljub temu, da je pojem organizacijske pripadnosti relativno malo raziskan, je v zadnjem času pripadnost organizaciji postala pomemben predmet raziskovanja tako na področju managementa kot tudi industrijske psihologije. Ugotovljeno je bilo, da je organizacijska pripadnost kompleksen pojem, ki so se ga različni raziskovalci lotevali drugače. Prav tako so pojem različni avtorji različno definirali. Nekaj teh definicij povzemata Meyer in Allen (1997: 12):

- Becker (1960): Pripadnost se vzpostavi, ko zaposleni svoje interese zunaj organizacije povežejo z interesi organizacije
- Kanter (1968): Pripravljenost socialnih akterjev dati svojo energijo in zvestobo socialnemu sistemu
- Hall in Schneider (1970): Proces, v katerem postanejo cilji organizacije in posameznika opazno integrirani ali skladni
- Sheldon (1971): Vedenje ali orientacija do organizacije, ki povezuje identiteto osebe z identiteto organizacije
- Hrebiniak in Alutto (1972): Gre za strukturalni fenomen, ki se pojavi kot rezultat individualno-organizacijskih transakcij
- Buchanan (1974): Emocionalna povezanost z organizacijo, njenimi cilji in vrednotami
- Salancik (1977): Stanje, v katerem zaposleni postane povezan s svojimi dejanji in skozi njih s prepričanjem, da s temi dejanji vpliva na aktivnost v organizaciji
- Mowday, Porter, & Steers (1982): Termin organizacijske pripadnosti se ne nanaša le na obseg posameznikove pripadnosti ciljem in vrednotam organizacije, temveč tudi na obseg posameznikove pripravljenosti za delovanje izven sklopa njegovih "delovnih nalog", z namenom da organizacijo podpira ter željo da v njej tudi ostane

Pripadnost organizaciji lahko torej na splošno opredelimo kot stanje, v katerem se posamezniki istovetijo z organizacijo, z njenimi cilji, vrednotami in kulturo. Pripadnost se gradi postopno in je v največji meri odvisna od pozitivnih izkušenj, ki jih ima posameznik z organizacijo. Motiv pripadnosti je značilen za večino ljudi, ker si skoraj vsak človek prizadeva navezati in vzdrževati odnose z drugimi. Posamezniki, za katere je značilna velika potreba po pripadnosti so posebej občutljivi za odnose z drugimi, na primer s člani družine, prijatelji ali sodelavci. V njih je močna želja po tem, da preživijo čim več časa v družbi. Tega pa ne moremo trditi za ljudi, pri katerih ni tako izrazite potrebe po pripadnosti. Ti se počutijo boljše, če so sami sebi edina družba. Nezadovoljena potreba po pripadnosti lahko povzroči občutek velike osamljenosti.

Pripadnost delovni organizaciji (podjetju) je zelo tesno povezana z možnostjo za posameznikov osebni razvoj. Zaposleni bo v podjetju ostal tako dolgo, dokler bo čutil, da se lahko osebno razvija, da je njegovo delo pomembno in polno izzivov, da lahko sodeluje z zanimivimi ljudmi in si pridobiva nova znanja.

2.2.4. *Tri-komponentni model organizacijske pripadnosti*

Meyer in Allenova (1997: 11) obravnavata tri-komponentni model organizacijske pripadnosti:

1. *Emotivna pripadnost* - odraža se preko emocij zaposlenih, ki se identificirajo z organizacijo. Zaposleni z močno emotivno pripadnostjo ostajajo v podjetju zato, ker sami tako želijo oz. so navdušeni nad podjetjem. Emotivna pripadnost se razvija preko procesa osebne izpopolnitve. Če zaposleni čutijo, da jim podjetje (organizacija) nudi določeno podporo in (pravično) ceni njihove dosežke, so njihove delovne potrebe zadovoljene.

2. *Kalkulativna (ali racionalna) pripadnost* – ta vrsta pripadnosti se razvija kot funkcija različnih investicij zaposlenega in pomanjkanja alternativ, ki bi preprečile izgubo, povezano z zapustitvijo organizacije. To pomeni, da zaposleni preračunajo, da se jim splača ostati v organizaciji, zato vztrajajo v organizaciji, ki so ji "že toliko dali" (npr. nimajo druge zaposlitve).

3. *Normativna pripadnost* – zaposleni z visoko stopnjo normativne pripadnosti so prepričani, da morajo ostati v organizaciji, da je tako prav in moralno ker so v tem duhu vzgojeni. Razvije se na osnovi zgodnjih socializacijskih izkušenj (družina, kultura) in kasnejših izkušenj ob vstopu v organizacijo. Posameznik se čuti dolžnega ostati v organizaciji tudi zaradi raznih investicij, ki jih je podjetje vložilo v zaposlenega. Razvije se lahko tudi na osnovi psihološke pogodbe.

Zaposleni so do "svoje" organizacije lahko pripadni z različno stopnjo intenzivnosti po vseh treh komponentah. Nekateri posamezniki lahko čutijo močno navezanost na organizacijo in obenem občutek dolžnosti da ostanejo. Drugi preprosto radi delajo v tej organizaciji, čeprav se obenem tudi zavedajo, da bi bili v velikih finančnih težavah, če bi jo zapustili. Tretji pa lahko občutijo določeno stopnjo želje, potrebe in obveze, da ostajajo pri trenutnem delodajalcu. Skupno vsem konceptom pripadnosti pa je dejstvo, da pripadnost veže posameznika na organizacijo. Zaposleni, ki so močno emotivno pripadni organizaciji, so zanjo najbolj vredni, saj so najbolj učinkoviti. Zaposleni, ki so organizaciji kalkulativno pripadni, so pri delu najmanj učinkoviti in zato tudi najmanj koristni. Raziskave so pokazale, da so delavci, ki so emotivno pripadni svoji organizaciji, manj nagnjeni k disfunkcionalnemu oz. neprimernemu vedenju (Meyer in Allen, 1997).

2.2.5 *Organizacijska pripadnost in uspešnost organizacije*

Pripadnost je danes temeljni pogoj za uspešno in učinkovito delovanje vsake delovne organizacije. Avtorja Veltrop in Harrington (Jančič, 1990:111) sta že za devetdeseta leta napovedovala eksponentno rast podjetij, ki bodo gradila na pripadnosti zaposlenih. Pravita, da bodo podjetja z visoko stopnjo organizacijske pripadnosti prav gotovo zelo uspešno poslovala.

Wanous je v svojem modelu pokazal medsebojno odvisnost med zadovoljevanjem potreb posameznika v okviru organizacije (podjetja), njegovo pripadnostjo ter delovno uspešnostjo. Če organizacija posameznika s svojimi potrebami vzpodbuja k njihovem zadovoljevanju, potem bo to vplivalo na pripadnost zaposlenih in zadovoljstvo z delom. Ti dve komponenti pa sta po Wanousu ključnega pomena ali bo posameznik še naprej ostal v organizaciji in prispeval k njeni uspešnosti (*zapiski s predavanj prof. Svetlika; UČV 98/99*).

Za potrebe diplomskega dela se bomo osredotočili na emotivno in kalkulatивно organizacijsko pripadnost. Spoznanja iz strokovne literature (glej: Literatura in viri, str.46, 47) bomo skušali uporabiti na primeru tekmovalno usmerjene športne organizacije – športnega kluba..

2.3. Športni klub kot organizacija

Pri poimenovanju organizacijskih oblik združevanja posameznikov s področja civilne družbe, se najpogosteje pojavlja termin športno društvo. Vendar pa so v nekaterih športnih okoljih in panogah ohranili izraz športni klub, ki je angleška tujka za športno društvo (*sports club*). Tako želijo predvsem poudariti tekmovalno usmerjenost društva. Ker je za področje raziskave v diplomskem delu za nas relevantno športno društvo, ki se ukvarja s tekmovalno dejavnostjo, bomo v nadaljevanju uporabljali izraz športni klub.

Formalnopravni temelj za ustanovitev športnega kluba (oz. društva) je Zakon o društvih, ki pravi, da je društvo prostovoljno, samostojno, nepridobitno združenje fizičnih oseb, ki se združujejo zaradi skupno določenih interesov, opredeljenih v temeljnem aktu in v skladu s tem zakonom (Uradni list RS šte.: 60/95, 49/98 - odločba US in 89/99).

2.3.1. Razvoj organizirane športne dejavnosti

Etzioni meni, da se organizacije razlikujejo od drugih družbenih enot (družina, prijateljske skupine, ostale skupnosti) predvsem po tem, da so pretežno usmerjene v doseganje določenih ciljev. Tako so šole namenjene prenosu znanja, bolnice zdravljenju bolnih, industrijska podjetja proizvodnji dobrin itd. (Haralambos, 1999: 278). Cilj športnih organizacij je predvsem zagotavljanje ter izvajanje športne dejavnosti. Organizacija, kot splošni pojem za povezanost ljudi, označuje vse organizacijske oblike predvsem kot pravico združevanja. Ta pravica posamezniku omogoča zadovoljevanje najrazličnejših potreb in interesov na različnih področjih (političnem, kulturnem, znanstvenem, humanitarnem, ipd.) prav tako pa tudi na področju športa.

Temeljni namen združevanja ljudi v športu je zadovoljevanje vrednot, interesov in potreb ljudi na področju športne dejavnosti, osnovna je potreba po posebno pogojenem gibanju. Zadovoljitev človekovih športnih potreb bo v celoti dosežena šele, ko bo posameznik svoje cilje in namere dosegel v civilizirano-socializiranem športu, ki ga bo v največji meri odlikovala visoka raven smotrne organiziranosti. (Šugman, 1998).

2.3.2. Profesionalizacija in komercializacija športa

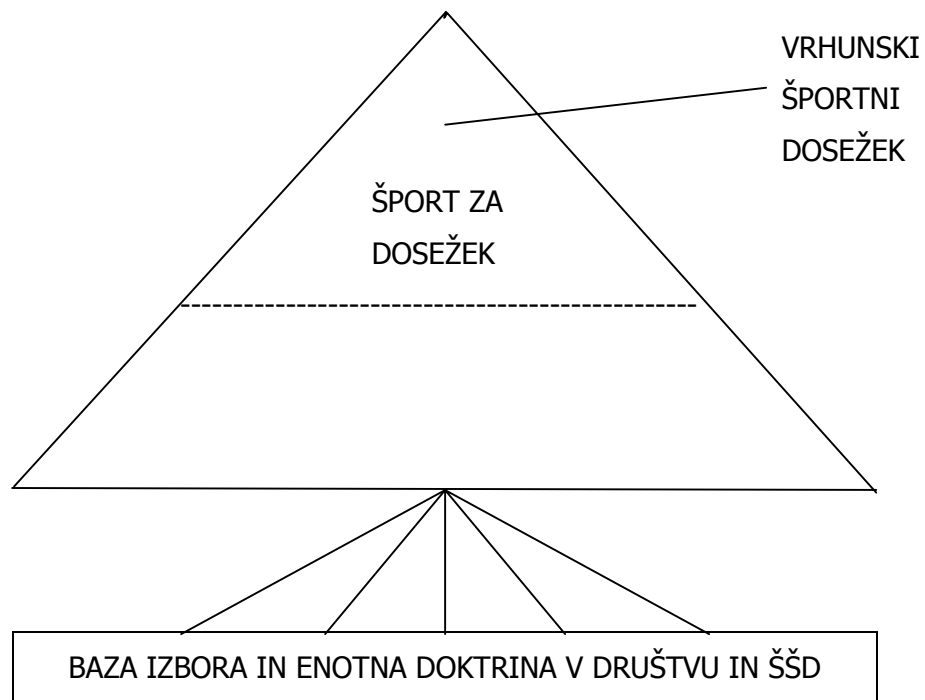
Šport v najširšem pomenu je biotična in socialna potreba, ki jo vsaka doba zaznamuje po svoje. V današnjem času beseda vrhunski športnik ne pomeni isto, kar je pomenila v antiki. V postindustrijski družbi je dobila prizvok profesionalizacije in komercializacije, kjer sta športnik in šport postala artikel potrošniške družbe (Doupona, Petrovič, 2000: 45).

Šport se je v celotni paleti dejavnosti neizogibno moral prilagoditi sodobnim razmeram na tržišču, tako uporabnikov kot tudi ponudnikov. Iz "čistih vojaških veščin" v antičnih časih se je predvsem pod težo časa in civilizacijskega napredka prelevil v profesionalno-komercialni odnos. Šport kot institucionalizirana oblika tekmovalnih aktivnosti vsebuje močno fizično prizadevanje ali kompleksne fizične spretnosti s strani posameznikov, ki so motivirani s kombinacijo osebnega zadovoljstva in zunanjih nagrad. Skozi zgodovino so bile igre in športne aktivnosti integralno povezane s socialnimi odnosi in silami v družbi. Šport s svojimi vplivi v družbi je vpet v področja, ki so postala njegov sestavni del. Organiziran šport je kombiniran z ekonomijo, zabavo, moralnimi vrednotami, rituali in tehnološkimi transferji (Coakley, 1998).

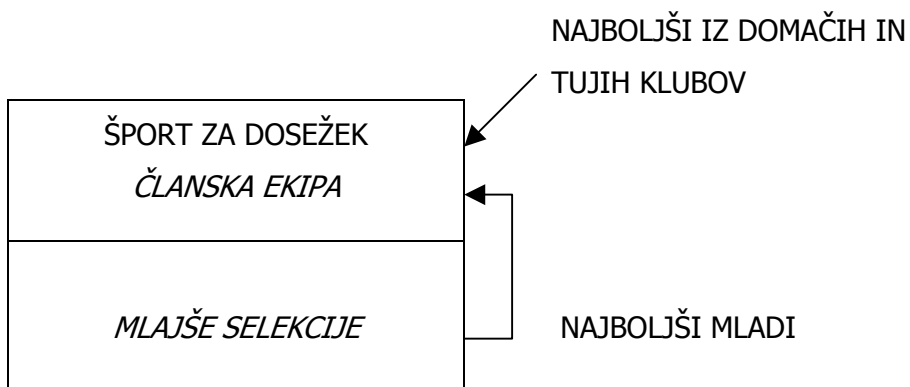
2.3.3. Športni klub kot tekmovalno usmerjena športna organizacija

Motorika in igra sta dve od osnovnih značilnosti vsakega športa, tekmovalni šport pa ima še eno značilnost – tekmo (Šugman, 1998: 67). Šugman govori o različnih modelih športnih društev, ki jih loči glede na temeljni namen športne dejavnosti (npr. rekreacijska športna društva zaprtega in odprtega tipa, razvedrilna in tekmovalna športna društva z lastno bazo vzgoje mladih tekmovalcev, itd.). Poleg teh opisuje še dva modela, ki najbolje ponazarjata športni klub (društvo) kot izključno tekmovalno usmerjeno organizacijo za doseganje vrhunske ustvarjalnosti:

- a) tako športno društvo ima selekcijsko bazo v društvu samem, v šolskem športnem društvu, športnih šolah, ipd.



- b) za potrebe diplomske naloge je najbolj primeren drugi model tekmovalno usmerjenega športnega društva (oz. kluba):



Novе gospodarske in politične razmere po letu 1990, so tudi na športnem področju pustile svoj pečat. V tržnih razmerah, kjer je pomemben prost pretok znanja, kapitala in ljudi, so tudi športni managerji začeli ustanavljati nov tip športnega društva, ki se zgleduje po managementu podjetja.

Tak tip društva ima zelo ozko člansko bazo, sestavljeno iz razmeroma majhnega števila članov oz. tekmovalcev. Nove člane (višje kakovosti) črpa oz. pridobiva iz vrst (najboljših mladih) domačih in (že uveljavljenih) tujih igralcev. Osnovni cilj tako oblikovanega društva je izvajati in razvijati vrhunsko športno ustvarjalnost izključno z vidika rezultata in nudenjem razvedrila (velikokrat tudi spektakla) gledalcem (Šugman, 1998: 68). Tak tip športne organizacije oz. društva je tudi Akademski vaterpolski klub Triglav Živila.

2.3.4. Pripadnost in uspešnost v športnem klubu

Za organizacijo, kakršna je športni klub, biti uspešen prav gotovo pomeni doseči dober rezultat. Za športni klub je značilno, da se ukvarja zlasti s vrhunsko tekmovalno dejavnostjo. Lahko rečemo, da je v današnjem športu tudi za športne klube postalo bistvenega pomena poslanstvo, v katerem so opredeljeni vsi glavni cilji obstoja in namena kluba. Tudi kadar se cilji spreminjajo, oziroma rastejo ali usihajo skupaj s športnim klubom, obstaja neko temeljno poslanstvo brez katerega bi klub preprosto ugasnil.

Znanstvena in praktična spoznanja kažejo, da pomen odnosov in procesov v športni skupini ni zanemarljiv pri doseganju športnega izida. Dokazano je, da je (poleg ostalih dejavnikov kot poznavanje narave športnih skupin, zakonov njihovega nastajanja, delovanja in razpadanja, ipd.) interakcija med člani in skupino pomemben element pri doseganju tekmovalnih dosežkov oz. uspehov. Pri izjemnih naporih, ki zahtevajo od posameznika kar največ telesne in duševne moči, imajo skupina in skupinski odnosi zelo pomembno, če ne celo odločilno vlogo. V vsaki skupini, tudi športni, delujejo določene sile, ki vplivajo na igralno uspešnost, aktivnost, obnašanje, vrednotenje posameznikov in cele skupine (Petrovič, Doupona, 1996: 178-179).

Avtorja raziskave o pripadnosti v športni ekipi Ivancevich in Matteson povzemata ugotovitve trenerjev angleških hokejskih selekcij, ki menijo, da na učinkovitost oz. uspešnost celotne (športne) ekipe vplivajo predvsem tri glavne značilnosti športnikov - posameznikov. Prva je raven športnega znanja, oz. razvitosti športnega talenta, druga je raven psihofizične vzdržljivosti, obe pa je možno izboljšati z različnimi (tudi individualnimi) metodami treningov. Tretja, najpomembnejša pa je raven ali intenzivnost predanosti oz. pripadnosti športni ekipi. Sestavljena je iz osebne in kolektivne (ekipne) zavesti o predanosti in zavezanosti skupnim ciljem in vrednotam, izvira pa iz notranjosti vsakega športnika, zato je subjektivne narave. Takšna pripadnost športni ekipi pomeni predvsem vse ideje in pobude, ki motivirajo njene člane (športnike) za napredek. Če je športnik malo pripaden ekipi ali pa sploh ne, mora ponovno oceniti svoj položaj v (športnem) kolektivu ter ponovno postaviti določene prioritete z namenom, da si začrta nove, jasno določene cilje in vrednote, kar se da podobne s cilji in

vrednotami ekipe. Takšne kvalitete športnikov prispevajo k večji uspešnosti ekip – k zmagam, v nasprotnem primeru pa lahko odsotnost takšne pripadnosti pri posameznem članu ekipe vpliva na celotno ekipo, ki lahko začne trpeti oz. izgubljati. Ponavadi trenerji postavijo za »kapetana« ali neformalnega vodjo ekipe take igralce, ki so sposobni ekipo motivirati in vzpodbujati ekipo k skupnemu cilju; k dobri igri in zmagi. Taki igralci so najboljši primer za ilustracijo pripadnosti športni ekipi (Ivancevich in Matteson, 1990: 39).

2.4. Kratka zgodovina vaterpola

Prve oblike igre z žogo v vodi so bile bolj malo podobne današnjemu vaterpolu. Novo igro so iznašli Angleži v drugi polovici 19. stoletja in jo imenovali "nogomet v vodi". Prva pravila so nastala že leta 1870. Do takrat so igrali brez omejitev prostora in dokaj grobo. Žoga je bila iz indijskega kavčuka, namesto vrat sta bila dva splava ali čolna. Zadetek je bil dosežen, ko je moštvo spravilo žogo na nasprotnikov splav. "Vratar" je pri svojih obrambah skakal s splava v vodo, tudi na igralca, ki je imel žogo. Včasih je svoja vrata branil tudi tako, da je nasprotnikovega igralca z žogo vred odvel stran. Žoga je bila iz minute v minuto težja in bolj napihnjena. Voda ni bila najbolj čista, potapljanje žoge ni bilo prepovedano. Zato se je večkrat zgodilo, da je igralec skrill žogo pod (takrat večje) kopalke in z njo pod vodo plaval do nasprotnikovih vrat.

Igra se je razvijala v skladu s pravili, ki so se postopoma oblikovala; prepovedano je bilo stanje na tleh, potapljanje žoge, igra z dvema rokama itd. Revolucija v igri je nastala s spremembo pravil leta 1950, ki so prvič dovolila igralcem, da se lahko gibljejo tudi med prekinitvami; do takrat so namreč morali igralci ob sodnikovem žvižgu obstati na mestu. Igra je postala bolj dinamična. Od igralcev je zahtevala več plavanja in boljše gibalno pripravljenost. Od takrat je šel razvoj vaterpolske igre od pozicijskega napada k protinapadu. Vaterpolist se je tako iz močnega statista razvil v okretnega plavalca.

Iz Anglije so vaterpolo najprej prenesli v Nemčijo (l.1894), od tam se je razširil po vsej Evropi. Vaterpolo je bil že na sporedu drugih OI v Londonu l. 1900 in ostal na olimpijskem programu vse do današnjih dni. Do druge svetovne vojne se je najboljši vaterpolo igral v Veliki Britaniji, ki je do tedaj osvojila štiri zlate olimpijske medalje. Svetovna plavalna zveza FINA je bila ustanovljena leta 1908, leta 1926 pa Evropska plavalna zveza LEN. Prvo evropsko prvenstvo je bilo l. 1926 v Budimpešti, prvo Svetovno prvenstvo pa je bilo organizirano l.1973 v Beogradu. Prvo samostojno Evropsko prvenstvo v vaterpolu za moške in ženske je bilo leta 1999 v Firencah. Po stotih letih odkar je vaterpolo v programu Olimpijskih iger, so se v Sidneyu leta 2000 prvič na olimpijskem turnirju pomerile tudi ženske. Vaterpolo je najstarejši olimpijski šport z žogo.

2.4.1. *Vaterpolo danes*

Osnovni princip igranja vaterpola je enak že več kot stoletje vse do danes; zmaga tista ekipa, ki na koncu tekme doseže več zadetkov; ekipa doseže zadetek, ko žoga v celotnem obsegu preide navidezno črto na vodi. Kljub temu, da se izven bazena ne vidi natančno kaj se dogaja pod vodo, se tam dogaja marsikaj. Vaterpolo je grob šport, saj so (podvodni) udarci in vlečenje sestavni del vsake vaterpolo tekme. Vse to početje seveda ni dovoljeno in je sankcionirano (2 minuti izključitve), vendar je zaradi narave vaterpolske igre »nujno«. Zato se vaterpolisti »morajo« posluževati tudi bolj grobih prijemov, paziti morajo le, da jih sodnik ne vidi. Da ne bi prišlo do hujših poškodb, nosijo na tekмах nekateri poleg ščitnikov za ušesa tudi ščitnike za zobe in genitalije ter t.i. »plastične kopalke«, ki nasprotniku otežujejo vlečenje. Nenehna borba za pozicijo v vodi ter bliskoviti štarti v protinapad zahtevajo močnega in nepopustljivega borca ter hkrati hitrega in iznajdljivega plavalca. Poleg tega ta šport zahteva tudi izjemno psihično pripravljenost, saj je na vsemogoče provokacije nasprotnikov potrebno reagirati ob pravem času - ko sodnik ne gleda ter na pravi način - da sodnik ne vidi.

Vaterpolo se danes igra na 33 m velikem igrišču, lahko pa se igra tudi v 25 m dolgih bazenih. V vodi je 12 igralcev in dva vratarja, torej ima vsaka ekipa (v prvi postavi) 7 vaterpolistov, ki so razporejeni vsak na svojem mestu v bazenu. Na klopi ob robu igrišča tako imenovani »rezervni« igralci čakajo na svojo priložnost, da ob menjavi skočijo v vodo namesto igralca, ki ga trener potegne iz igre. Mesta igralcev so: vratar, bek (oz. vrhnji igralec) na sredini bazena, dva t.i. zunanja igralca levo in desno od njega, glavni napadalec tik pred nasprotnikovimi vrati (t.i. »sidraš« oz. »sidro« - podobno kot »center« v košarki) ter dve krili levo in desno od njega. Igrajo se štiri četrtine, vsaka po 7 minut. Če to seštejemo, se igra 28 minut čiste neprekinjene igre, vendar pa se lahko čas s prekrški in prekinitvami zavleče tudi preko ene ure. Vsak trener lahko vzame po 3 time-oute (časovne odmore) na tekmo, dolge 2 minuti, prav tako so prekinitve tudi med četrtinami, ki trajajo 2 minuti. Pravila so, tako kot v ostalih športih, natančno določena in zapisana v sodniškem priročniku. Igro nadzorujeta dva glavna sodnika, ki sta vsak na svojem koncu bazena in se sprehajata ob robu gor in dol. Poleg njiju lahko sodi tudi stranski sodnik, ki nadzoruje ali je žoga odšla izven igrišča, včasih pomaga tudi pri sodniških odločitvah ali je žoga prešla navidezno golovo črto ali ne. Na tekmi morajo nujno biti prisotni še zapisnikar, nadzorni sodnik oz. delegat in dva, ki merita čas in skrbita za semafor, na katerem je zapisan rezultat.

V Sloveniji se je vaterpolo začel razvijati na začetku tega stoletja, vendar pa je svoj razmah doživel v zadnjih letih, ko so ga iz pozabe privlekli vrhunski dosežki predvsem vaterpolo kluba Triglav iz Kranja in tudi slovenske vaterpolske reprezentance, ki pa je v večini sestavljena prav iz vaterpolistov AVK TŽ. Danes je v Sloveniji 14 vaterpolo klubov oz. športnih društev iz osmih mest: po trije iz Kranja, Kopra in Ljubljane ter po eden iz Maribora, Kamnika, Celja, Portoroža in Nove Gorice. Igralci iz teh klubov

igrajo v štirih ligah, ki se ločijo po starostnih kategorijah. Tako najmlajši igrajo ligo do 13 let (pionirji), malo močnejša je liga do 15 let (kadeti), druga najmočnejša do 17 (mladinci), najmočnejša pa je članska liga, kjer igra selekcija igralcev od 17 let dalje. Najuspešnejši med vsemi doslej pa je prav gotovo kranjski Triglav oz. Akademski vaterpolski klub Triglav Živila Kranj, kakor se ta klub uradno imenuje danes.

2.4.2. Uspehi slovenskega vaterpola

Največje uspehe je slovenski vaterpolo dosegel po letu 1995. Od tedaj pa do letos so slovenske mlajše selekcije nastopile na vseh Evropskih prvenstvih za mladince in kadete. Slovenska članska reprezentanca je osvojila peto mesto na Sredozemskih igrah leta 1997 v Bariju ter bronasto medaljo na Evropskem prvenstvu skupine B leta 1998 v Carigradu. Slovenija se je leta 1999 prvič uvrstila na Evropsko prvenstvo skupine A in v Firencah osvojila 11. mesto. Leta 2000 je Slovenija nastopila v kvalifikacijah za olimpijske igre v Sidneyu vendar se tja na žalost ni uvrstila.

3. EMPIRIČNI DEL

V empiričnem delu diplomskega dela bomo aplicirali dosedanja spoznanja s področja organizacijske pripadnosti na primeru športne ekipe. Tovrstnih raziskav v ekipnih športih skoraj ni zaslediti, oz. so zelo redke. Ena izmed takih je morda raziskava o pripadnosti v angleški ženski hokejski reprezentanci, v kateri Ivancevich in Matteson (glej: Literatura in viri, str.46), govorita o pripadnosti športnemu klubu kot o zavezanosti oz. predanosti skupnim ciljem in interesom športne ekipe nasploh.

3.1. Predstavitev Akademskega vaterpolo kluba Triglav Živila

Akademski vaterpolski klub Triglav Živila Kranj je klub s petinpetdesetletno tradicijo. Leta 1946 so v Kranju ustanovili najuspešnejši vaterpolski športni kolektiv, ki je zaznamoval razvoj slovenskega vaterpola v preteklih 50 letih. V tem obdobju je v klubu igralo vaterpolo, opravljalo trenerska dela in naloge članov uprave preko pet tisoč ljudi. Ime Triglava (AVK TŽ) in njegove športne uspehe so poznali po vsej nekdanji Jugoslaviji, danes pa je klub ponesel ime mesta Kranja in kranjskega športa po vsej Evropi. Klub je skozi pol stoletno delovanje in tekmovanja doživel vzpone in padce, dejstvo pa je, da je »vzgojil« nekaj izjemnih vaterpolistov, kar kaže tudi pregled državnih reprezentantov v nekdanji državi in v samostojni Sloveniji (<http://www.klub-avktriglav.si>). Največji uspehi kluba: vaterpolisti Triglava so postali prvi državni in pokalni prvaki v samostojni Sloveniji leta 1991, naslova so obranili tudi v sezonah '92 in '93. Naslednji dve leti so naslov prepustili vaterpolo klubu iz Kopra, že leta 1996 pa so naslov ponovno vrnil v Kranj ter ga osvojili v vseh šestih zaporednih sezonah do danes. Poleg tega so leta 1999 in 2000 osvojili Sredozemski klubski pokal v vaterpolu.

V klubu menijo, da je slovenski vaterpolo v zadnjih desetih letih nabral dovolj izkušenj, da prodre tudi v ožji evropski vrh. Danes najboljši vaterpolo klub v Sloveniji (AVK TŽ) se redno uvršča med 16 najboljših vaterpolo ekip v Evropi, igranje v elitni evropski vaterpolo ligi – Ligi prvakov – pa se jim vsako leto izmuzne le za las. Tudi letos so uspešno zaključili kvalifikacijski turnir, vendar jim je ponovno spodletelo na zadnjem koraku na odločilni tekmi. Predstavniki kluba meni, da kvaliteta igralcev ni sporna, manjka jim še nekaj izkušenj in samozaupanja, zato je prepričan, da bodo z uvrstitvijo v Ligo prvakov uspeli v nadaljnjih treh sezonah.

3.2. Opis vzorca in podatkov

Da smo pridobili potrebne podatke za raziskavo organizacijske pripadnosti v Akademskem vaterpolskem klubu Triglav Živila, smo izvedli anketo med igralci članske ekipe tega vaterpolo kluba. Poleg tega pa smo izmed njih izbrali še pet, po našem mnenju kompetentnih posameznikov, s katerimi smo opravili poglobljene osebne intervjuje. Ti intervjuji so nam omogočili pridobiti nove, konkretnije odgovore, ki zadevajo problematiko vrhunskega vaterpola tako v AVK TŽ, kot v širšem slovenskem prostoru. Poleg tega so nam pomagali pri natančnejši interpretaciji vzrokov, ki vplivajo na organizacijsko pripadnost v AVK TŽ.

V Akademskem vaterpolo klubu Triglav Živila Kranj igra za člansko ekipo skupno devetnajst (19) vaterpolistov; prav vsi so bili pripravljeni na sodelovanje v raziskavi. Nekateri so sprva imeli pomisleke, ker so se bali, da bi jim odgovori na anketo škodovali. Ob pojasnilu, da so njihovi odgovori anonimni ter da bodo rezultati raziskave uporabljeni izključno za namene diplomskega dela, so v anketo privolili vsi. Na začetku ankete (glej: Priloga B) so bila vaterpolistom zastavljena štiri vprašanja, namenjena zbiranju osnovnih podatkov, ki so potrebni za raziskavo organizacijske pripadnosti v športnem klubu. Anketiranci so odgovarjali na vprašanja o starosti, številu let igranja za AVK TŽ, o morebitnem članstvu v kakšnem drugu vaterpolo klubu ter o njihovem statusu v članski ekipi AVK TŽ. Vaterpoliste članske ekipe tega kluba smo prosili, če odgovorijo še na vprašanja o njihovih dodatnih dejavnostih, o njihovih morebitnih dodatnih virih prihodkov ter o zadovoljstvu s prihodki v AVK TŽ.

- starost:

Povprečna starost vaterpolistov članske ekipe je 23,5 let, torej je ekipa v povprečju zelo mlada. Kar devet vaterpolistov je namreč mlajših od 22 let in le dva imata nad 30 let. Najmlajši igralec članske ekipe AVK TŽ ima 17 let, najstarejši pa 33 let.

- članstvo v AVK TŽ:

Povprečna doba članstva vaterpolistov v AVK TŽ je 12 let (oz. 12,11 let). Najdlje je v tem klubu 29-letni vaterpolist, ki za ta klub trenira in igra že 18 let. Najmanj časa pa je član AVK TŽ 33-letni vaterpolist in sicer 6 let, ki je v ta klub prestopil od drugod. Lahko vidimo, da v AVK TŽ vaterpolisti ostanejo relativno dolgo časa, glede na izkušnje iz ostalih podobnih ekipnih športov, kjer igralci klube menjajo precej hitreje oz. pogosteje.

- članstvo v kakšnem drugem vaterpolo klubu:

Med vsemi igralci so le štirje (21%) v preteklosti že bili člani kakšnega drugega kluba, vseh 15 preostalih (79%) pa že vso svojo kariero igra za AVK TŽ. V Sloveniji je dosedaj veljalo, da so vaterpolisti za matični klub večinoma igrali do konca športne kariere, le včasih so redki posamezniki zaigrali za kakšen drug domač ali tuj vaterpolo klub (npr. VK Ljubljana, Kamnik, Mladost, Catania,

Marseille, itd). Glede na razmere v ostalih moštvenih športih z žogo je ta podatek zanimiv, saj so danes tako imenovani "prestopi" (podpis pogodbe) k drugim klubom tudi v slovenskem prostoru postali zelo običajen pojav.

- kategorija:

Športne organizacije, ki se ukvarjajo s tekmovalnim športom (športni klubi) ponavadi omogočajo perspektivnim igralcem iz mlajših (mladinskih, pionirskih) selekcij kluba, da trenirajo in igrajo s starejšimi in uveljavljenimi domačimi ali tujimi oz. »kupljenimi« igralci. Na tak način je sestavljena tudi članska selekcija Akademskega vaterpolo kluba Triglav Živila. V letošnji sezoni člansko ekipo AVK TŽ tako skupaj sestavlja 19 vaterpolistov; trinajst (68%) vaterpolistov - **članov**, uveljavljenih iz prejšnjih sezon ter šest (32%) vaterpolistov - **mlajših članov**, ki so v ekipo prišli pred kratkim kot najboljši iz mladinskih oz. pionirskih selekcij AVK TŽ.

- druge oz. dodatne dejavnosti vaterpolistov članske ekipe AVK TŽ:

Le štirje vaterpolisti članske ekipe AVK TŽ (21%) se ukvarjajo izključno z vaterpolom. Ostalih petnajst (79%) se poleg vaterpola ukvarja tudi z drugimi dejavnostmi. Večina jih je študentov (enajst), oz. obiskujejo srednjo šolo (štirje). Nasploh je med vsemi, ki imajo poleg vaterpola še druge dejavnosti poleg izobraževanja najbolj pogosto še rekreativno ukvarjanje z drugimi športi (tek, košarka, nogomet,...), poleg tega eden sodeluje tudi kot trener v vaterpolo šoli v okviru AVK TŽ.

- profesionalno igranje vaterpola (vaterpolo kot edini vir dohodka):

Zanimalo nas je, koliko anketiranih vaterpolistov se preživlja izključno z igranjem vaterpola, oz. se z vaterpolom ukvarja profesionalno. Profesionalizem je poklicna dejavnost, profesionallec v športu je poklicni športnik, ki se preživlja samo s športom in je v delovnem razmerju v neki športni organizaciji, za kar dobiva plačo (Šugman, 2002: 28, 114). »Profesionalcev« je več kot tretjina (37%) oz. sedem vaterpolistov, ki jim je igranje vaterpola edini vir dohodka. Ostalih dvanajst (63%) ima tudi druge vire dohodkov, večinoma so to dijaške oz. študentske štipendije ter žepnine, ki jo dobijo od staršev.

- zadovoljstvo z denarnimi prejemki v AVK TŽ:

Na voljo so bili trije odgovori: *nisem zadovoljen*, *srednje sem zadovoljen* ter *zelo sem zadovoljen*. Glede na finančno krizo, ne samo v slovenskem, temveč tudi v svetovnem športu, ne preseneča niti podatek, da več kot polovica oz. enajst (58%) vaterpolistov članske ekipe AVK TŽ z denarnimi prejemki v tem klubu ni zadovoljna. Srednje zadovoljnih je sedem (37%) vaterpolistov, zelo zadovoljen pa je le en vaterpolist (5%) članske ekipe AVK TŽ.

3.3. Metodološki pristop in model raziskave

Organizacijsko pripadnost v športnem klubu (AVK TŽ) smo merili s pomočjo trditev, ki so se v dosedanjem raziskovanju organizacijske pripadnosti izkazale za učinkovite. Za potrebe diplomskega dela je bil najbolj primeren Porterjev vprašalnik iz raziskave H. L. Angle in J. L. Perry (An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness, 1981): Organizational Commitment Questionnaire ali OCQ (glej: Priloga A). Ta vprašalnik velja za pogosto in uspešno uporabljanega pri raziskovanju organizacijske pripadnosti v delovnih organizacijah. Tako originalni, kot prirejeni vprašalnik prilagam v prilogah. Trditve, ki so v originalnem vprašalniku namenjene zaposlenim v delovnih organizacijah, je bilo potrebno prirediti za primer tekmovalcev v športni ekipi.

3.4. Organizacijska pripadnost v Akademskem vaterpolo klubu

Triglav Živila

Organizacijska pripadnost, kot jo definira Porter (Angle in Perry, 1981), je sestavljena iz treh glavnih elementov:

1. močnega prepričanja v cilje in vrednote organizacije,
2. pripravljenosti vložiti več truda z namenom pomagati organizaciji
3. prisotnosti močne želje po ohranitvi članstva v organizaciji

V raziskovalnem delu, po katerem smo prevzeli klasifikacijo anketnih vprašanj o organizacijski pripadnosti, sta avtorja Angle in Perry (1981) pri raziskovanju opirala predvsem na spoznanja organizacijsko behavioralne šole Porterja ter na Katzovo, March in Simonovo motivacijsko taksonomijo, oz. sistematizacijo organizacijske pripadnosti.

Ugotovila sta, da zgoraj naštetih elementi vplivajo predvsem na dve vrsti organizacijske pripadnosti:

a) če je član organizacije pripravljen v svoje delo vložiti več truda na račun organizacije ter če ima močno prepričanje o skupnih vrednotah in ciljih, potem to lahko vpliva na večjo motiviranost posameznika za večjo produktivnost v organizaciji. Tako delovanje posameznega člana organizacije imenujeta *vrednostna pripadnost* ("value commitment").

b) če je pri članu organizacije prisotna močna želja po ohranitvi članstva v organizaciji, potem to lahko vpliva na večjo motiviranost posameznika za večje sodelovanje oz. udeležbo v organizaciji. Takšna pripravljenost za udeležbo pa ima za posledico razvoj občutkov določene "zavezanosti" organizaciji, ki sta jo poimenovala *pripadnost ostati v organizaciji* ("commitment to stay").

Primerjali smo značilnosti Angle in Perryjeve klasifikacije organizacijske pripadnosti ter tri-komponentnega modela organizacijske pripadnosti po Meyer in Allenovi, o katerem smo govorili v teoretičnem delu. Ugotovili smo, da lahko *vrednostno pripadnost* imenujemo tudi *emotivna pripadnost*, *pripadnost ostati* pa *kalkulativna pripadnost*. Za potrebe diplomskega dela smo raziskovali le ti dve vrsti organizacijske pripadnosti. V skladu z ugotovitvami dosedanjih raziskav, smo poizkušali

določiti po štiri najpomembnejše značilnosti vaterpolistov članske ekipe AVK TŽ za posamezno vrsto pripadnosti temu klubu.

Značilnosti vaterpolistov, ki so *emotivno pripadni AVK TŽ*:

1. pripravljeni so **vložiti več truda** na treningih in tekmah,
2. občutijo določen **ponos in zadovoljstvo**, ker so člani AVK TŽ,
3. imajo **pozitivno mnenje** o (športnem) statusu AVK TŽ (občutijo določeno naklonjenost AVK TŽ, ni jim vseeno za prihodnost kluba, klub bi priporočili tudi drugim, ipd.),
4. imajo **podobne (športne) cilje in vrednote** kot AVK TŽ (npr. korektni odnosi med upravo, trenerji in igralci, »fair play«, odnos do javnosti, primerni pogoji za igranje in treniranje vaterpola, ipd.).

Značilnosti vaterpolistov, ki so *kalkulativno pripadni AVK TŽ*:

1. da bi še naprej ostali člani AVK TŽ, so **pripravljeni privoliti tudi na slabše razmere** za treniranje in igranje vaterpola v tem klubu,
2. **težko bi se odločili za prestop** k drugemu vaterpolo klubu,
3. **izplača se jim ostati član AVK TŽ**, zato nimajo negativnega mnenja glede ukrepov uprave kluba ter glede njihove odločitve postati član (oz. igrati za) AVK TŽ,
4. menijo, da bodo dolgoročno **z igranjem pri AVK TŽ še veliko pridobili**, (izkoristili svoje psihofizične potenciale ter v športnem smislu napredovali).

3.5. Interpretacija rezultatov ankete

Tabela 1 prikazuje povprečne vrednosti strinjanja s trditvami iz ankete, oz. stopnjo pripadnosti športnemu klubu - AVK TŽ. Trditve v vprašalniku so postavljene tako, da večja stopnja strinjanja s trditvijo pomeni tudi višjo stopnjo emotivne ali kalkulativne pripadnosti AVK TŽ. Izjema je 6 trditev, ki so zastavljene obratno. Take trditve zastavljamo zaradi metodoloških razlogov; preprečimo, da bi anketiranci odgovarjali na vsa vprašanja po enakem vzorcu (»avtomatizem«), temveč morajo vsako vprašanje natančno prebrati. Zato smo pri teh vprašanjih obrnili mersko lestvico.

Ocenili smo, da vse vrednosti, ki so višje od **4 pomenijo značilnosti šibke pripadnosti** AVK TŽ, vrednosti višje od **5 pomenijo značilnosti srednje močne**, vrednosti višje od **6 pa zelo močne pripadnosti AVK TŽ**. Poleg tega je iz tabele razvidno, s katerimi vprašanji smo merili emotivno ter s katerimi kalkulativno pripadnost: devet rdeče obarvanih trditev predstavlja značilnosti *emotivne pripadnosti AVK TŽ*, šest modro obarvanih pa značilnosti *kalkulativne pripadnosti AVK TŽ*.

Tabela 1:

	Povprečne stopnje pripadnosti AVK TŽ
1. Vložil bi več truda kot ga od mene zahtevajo	5,16
2. Na tekmi dam vse od sebe	6,47
3. Ponosen sem, da sem član AVK TŽ	5,37
4. Zadovoljen sem, da sem se odločil postati član AVK TŽ	5,53
5. Nimam občutka pripadnosti AVK TŽ ®	5,53
6. AVK TŽ bi priporočil tudi drugim vaterpolistom	5,11
7. Precej mi je do tega, kako se bo AVK TŽ razvijal	5,79
8. AVK TŽ je najprimernejši vaterpolo klub v Sloveniji	6,58
9. Moje in klubske vrednote so podobne	4,32
1. Privolil bi tudi na drugačne razmere	2,53
2. Če bi se razmere poslabšale, bi zapustil klub ®	3,84
3. Ne bi imel zadržkov zamenjati kluba ®	4,47
4. Pogosto mi niso všeč ukrepi kluba ®	3,47
5. Podpis pogodbe je bila napaka ®	5,79
6. Dolgoročno v AVK TŽ ne bom veliko pridobil ®	4,79

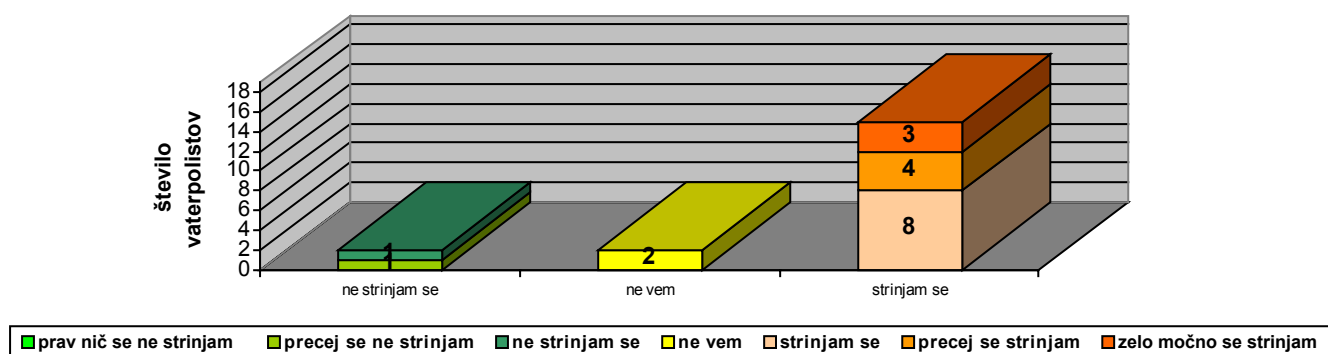
Povprečne stopnje pripadnosti iz zgornje tabele kažejo, da lahko govorimo o prisotnosti *emotivne pripadnosti* v AVK TŽ, tudi predvidevanja (glej: str. 20) o značilnosti emotivno pripadnih vaterpolistov članske ekipe AVK TŽ so se izkazala za pravilna. Tri značilnosti, *priljubljenost vložiti več truda, občutek ponosa in zadovoljstva* ter *pozitivno mnenje o AVK TŽ*, so zastopane z (relativno) visokimi stopnjami: gibljejo se od 5,11 do 6,58. Z najvišjo stopnjo (6,58) je zastopano mišljenje anketiranih vaterpolistov, da je AVK TŽ najprimernejši vaterpolo klub v Sloveniji; podobno visoka (6,47) je tudi njihova stopnja pripravljenosti, da dajo na tekmah (v prid AVK TŽ) vse od sebe. Ti dve značilnosti anketiranih vaterpolistov sta elementa zelo močne emotivne pripadnosti AVK TŽ. *Podobnost ciljev in vrednot z AVK TŽ* je najmanj zastopan element, oz. je značilnost šibke emotivne pripadnosti AVK TŽ (stopnja strinjanja je 4,32). Lahko rečemo, da je v AVK TŽ v povprečju prisotna **srednje močna emotivna pripadnost**.

Na drugi strani so vse vrednosti kalkulativne pripadnosti AVK TŽ, razen ene (podpis pogodbe je napačna odločitev – 5,79) nižje od vrednosti 5: vrednosti se gibljejo od 2,53 do 4,79. Lahko rečemo, da kalkulativna pripadnost AVK TŽ ni zastopana z vsemi značilnostmi, ki smo jih predvidevali (glej: str. 20). Vrednosti *pripravljenosti privolitve na slabše razmere* so nižje od 4, poleg tega je odsotno tudi *pogosto zadovoljstvo z ukrepi uprave kluba*. Med anketiranimi vaterpolisti torej niso prisotne vse predvidevane značilnosti, oz. elementi, zato lahko govorimo o prisotnosti **šibke kalkulativne pripadnosti** AVK TŽ. Da bi še natančneje lahko raziskali obe vrsti pripadnosti AVK TŽ, smo interpretirali odgovore na 15 trditev, s katerimi smo merili pripadnost temu športnemu klubu:

3.5.1. Emotivna pripadnost AVK TŽ

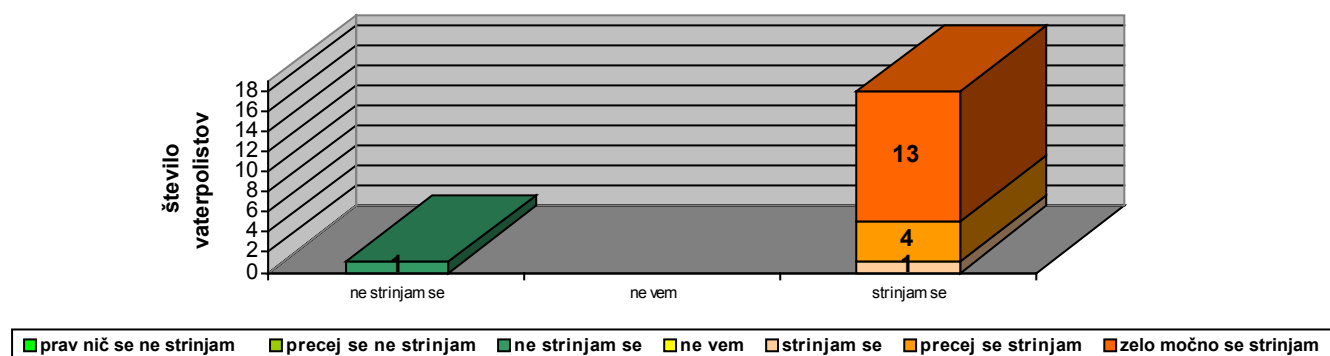
I.1. Povprečna stopnja emotivne pripadnosti pri tej trditvi je 5,16. To pomeni, da med vaterpolisti članske ekipe AVK TŽ obstaja določena tendenca po večji angažiranosti za delo, z namenom da bi AVK TŽ tudi v prihodnosti ostal tako uspešen klub. Skupno se s to trditvijo strinja 15 vaterpolistov (79%), vendar z različnimi stopnjami strinjanja. Največkrat se pojavlja odgovor 5; s trditvijo se strinja osem vaterpolistov, poleg njih se štirje precej strinjajo, še trije se s trditvijo strinjajo zelo močno. Na drugi strani ni nihče odgovoril, da se s trditvijo prav nič ne strinja, oz. da ni pripravljen vložiti prav nič več truda kot ga od njega zahteva klub; od vseh se le dva (10,5%) vaterpolista z zgornjo trditvijo ne strinjata. Dva vaterpolista (10,5%) ne vesta, kako bi odgovorila.

Graf 1: . Vložil bi več truda kot ga od mene zahtevajo



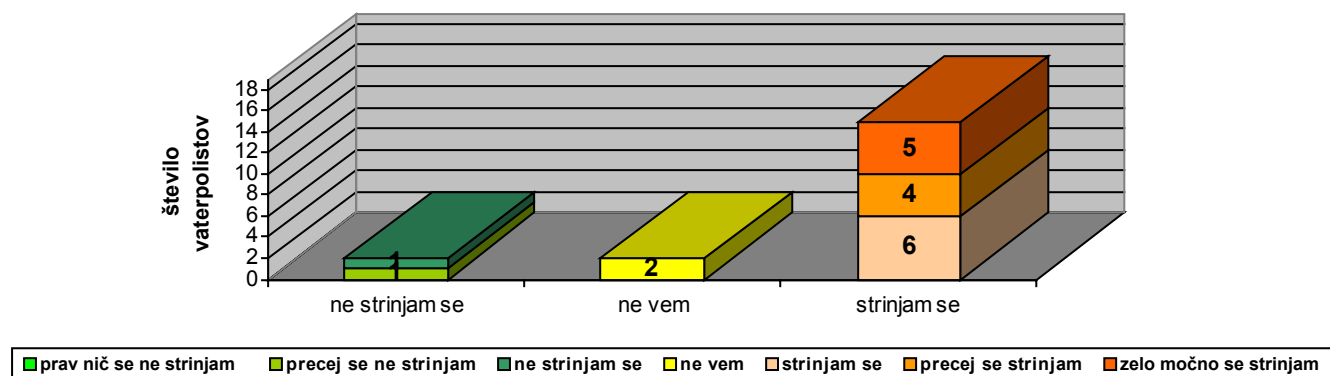
I.2. Povprečna vrednost strinjanja z 2. trditvijo je visoka: 6,47. To pomeni, da je med anketiranimi vaterpolisti maksimalna angažiranost na tekmah zelo pogosta in je element zelo močne emotivne pripadnosti AVK TŽ. Lahko rečemo, da so o tem vprašanju imeli vsi vaterpolisti članske ekipe AVK TŽ jasna stališča, nihče ni namreč obkrožil odgovora "ne vem". Le en anketirani vaterpolist (5%) je odgovoril, da se ne strinja z zgornjo trditvijo; razen njega ostali člani ekipe vsako tekmo odigrajo zelo korektno - vseh ostalih osemnajst vaterpolistov (95%) da na tekmi vse od sebe, da bi AVK TŽ dosegel dober rezultat. Med njimi jih zelo veliko, kar trinajst meni, da za pozitiven izid na tekmi vložijo resnično svoj maksimum, torej se z zgornjo trditvijo strinjajo zelo močno.

Graf 2: Na tekmi dam vse od sebe



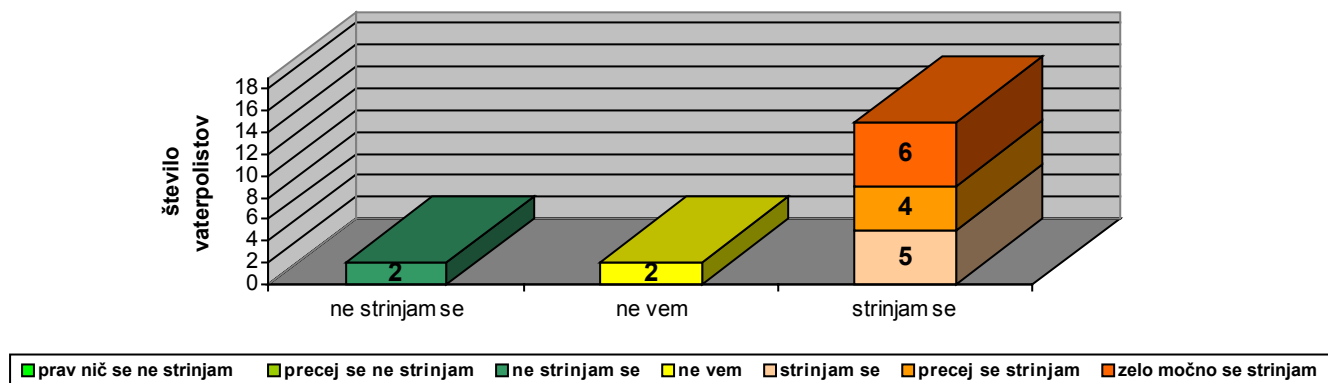
I.3. Povprečna vrednost strinjanja s 3. trditvijo je 5,37; občutek ponosa (ker so člani AVK TŽ) je torej pogosto zastopan element emotivne pripadnosti AVK TŽ. Največ vaterpolistov – šest – se čuti ponosne ker so člani AVK TŽ (obkrožili so oceno 5); poleg njih štirje ponos občutijo še bolj intenzivno, pet pa jih je zelo ponosnih, da so člani AVK TŽ. Skupno se je torej s to trditvijo strinjalo petnajst vaterpolistov (79%). Dva igralca (10,5%) sta izrazila nestrinjanje s to trditvijo, torej se ne počutita ponosna ker sta člana AVK TŽ, nihče pa ni izrazil popolnega nestrinjanja. Dva anketirana vaterpolista (10,5%) se nista opredelila.

Graf 3: Ponosen sem, da sem član AVK TŽ



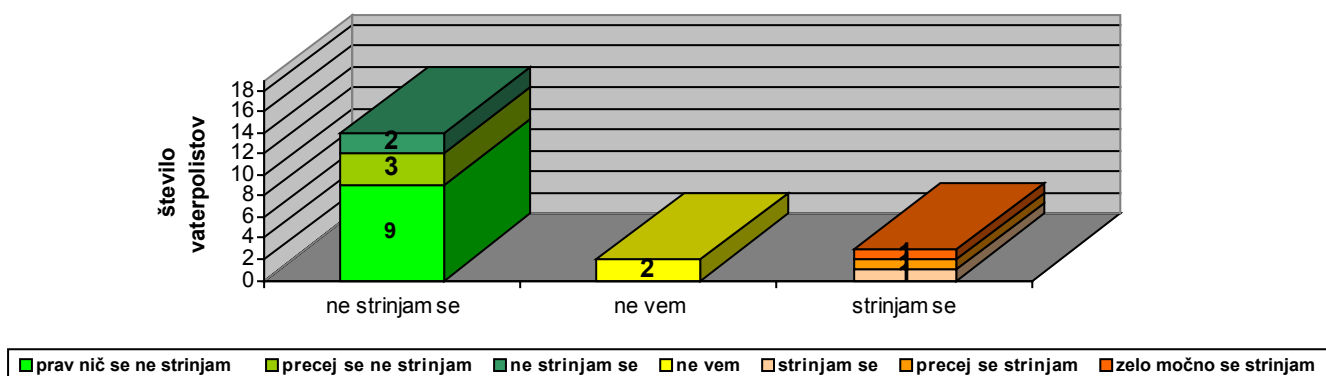
I.4. Povprečna vrednost strinjanja s 4. trditvijo je 5,53; zadovoljstvo igralcev, da so postali člani AVK TŽ je torej pogosta značilnost emotivne pripadnosti temu klubu. Nihče izmed anketiranih vaterpolistov ni izrazil popolnega nestrinjanja z zgornjo trditvijo; le dva (10,5%) se z njo ne strinjata, oz. z odločitvijo nista zadovoljna. Prav tako se dva vaterpolista (10,5%) nista mogla odločiti ali sta s to odločitvijo zadovoljna ali ne; odgovorila sta, da se z navedeno trditvijo niti ne strinjajta, niti se strinjata. Vseh ostalih petnajst (79%) vaterpolistov članske ekipe AVK TŽ je zadovoljnjih, da igrajo za ta klub; od tega jih je šest (skoraj tretjina celotne ekipe) zelo zadovoljnih da so člani AVK TŽ.

Graf 4: Zadovoljen sem, da sem se odločil postati član AVK TŽ



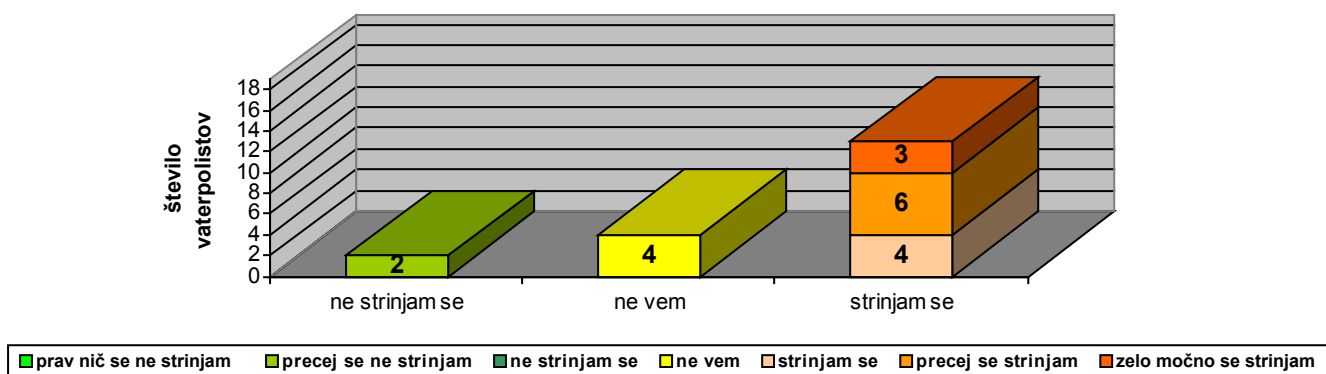
I.5. Lahko rečemo, da se v povprečju vaterpolisti članske ekipe AVK TŽ počutijo zelo pripadne oz. vdane svojemu klubu, kar kaže tudi stopnja emotivne pripadnosti pri tej trditvi: 5,53. Štirinajst vaterpolistov članske ekipe AVK TŽ (73,5%) se ne strinja z zgornjo trditvijo. Od tega se jih kar devet (47% celotne članske ekipe) prav nič ne strinja s trditvijo. Povedano drugače, skoraj polovica jih občuti zelo močno vdanost, oz. pripadnost AVK TŽ. Le trije (16%) se ne počutijo pripadne AVK TŽ, kljub temu, da igrajo za ta klub. Dva vaterpolista (10,5%) se nista mogla odločiti ali imata občutke pripadnosti ali ne.

Graf 5: Nimam občutka pripadnosti AVK TŽ



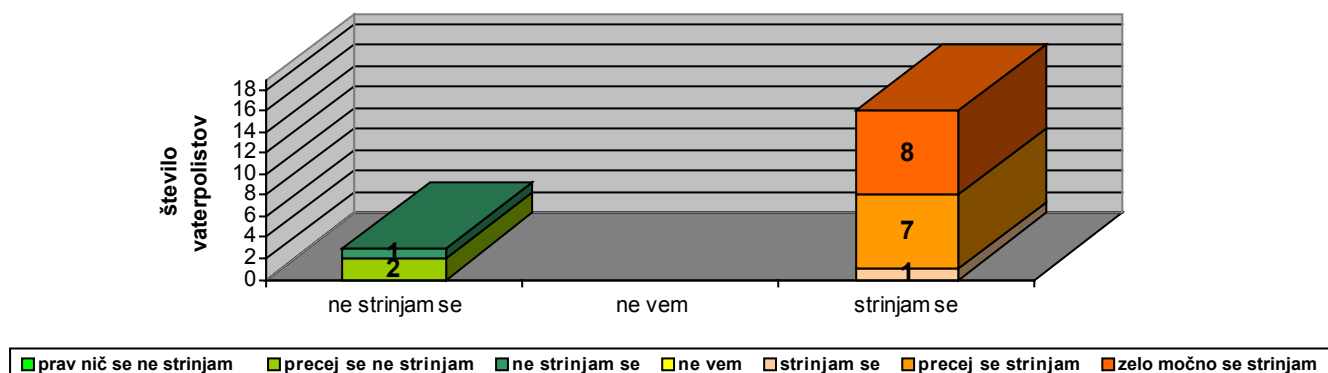
I.6. Povprečna stopnja emotivne pripadnosti pri 6. trditvi je 5,11. Anketirani vaterpolisti bi AVK TŽ priporočili tudi kakšnemu drugemu vaterpolistu. Trinajst vaterpolistov (68,5% celotne članske ekipe) bi AVK TŽ z veseljem priporočilo; od tega trije (16%) zelo močno, šest (31,5%) se jih precej strinja, štirje (21%) pa se samo strinjajo s to trditvijo. Izmed vseh le dva vaterpolista-člana (10,5%) ne bi priporočila AVK TŽ kakšnemu drugemu vaterpolistu. Štirje (21%) ne vedo, kako bi odgovorili.

Graf 6: AVK TŽ bi priporočil tudi drugim vaterpolistom



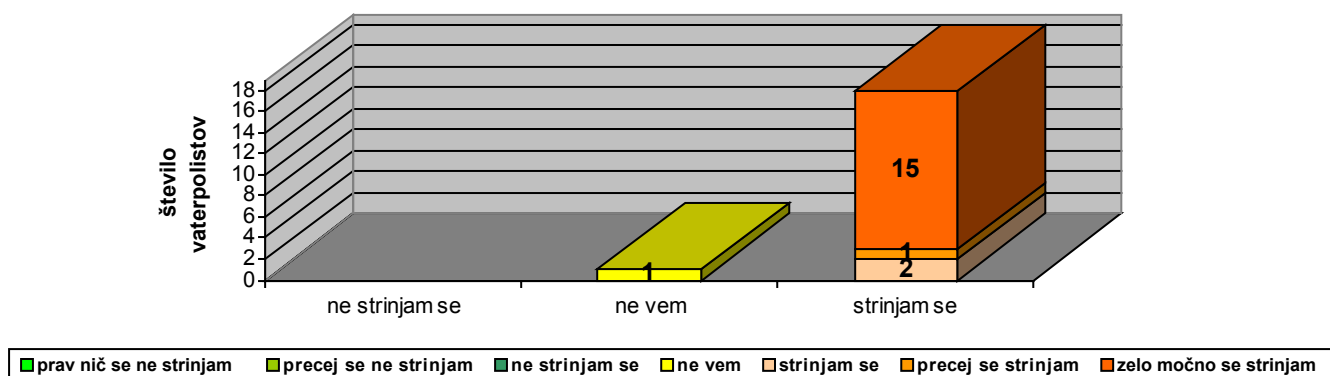
I.7. Pri 7. trditvi povprečna stopnja emotivne pripadnosti AVK TŽ ustreza vrednosti 5,79. Veliki večini oz. šestnajstim igralcem (84%) članske ekipe AVK TŽ ni vseeno, kako se bo njihov klub razvijal v prihodnosti. Med njimi se jih največ - osem vaterpolistov - s to trditvijo strinja zelo močno. Na drugi strani so le trije (16%) odgovorili, da jim ni veliko do tega, kakšne rezultate bo njegov sedanji klub dosegal v prihodnosti, nihče pa ni odgovoril, da mu prav nič ni do tega. Prav tako pri tej trditvi ni nihče obkrožil ocene 4 - ne vem.

Graf 7: Precej mi je do tega, kako se bo AVK TŽ razvijal



I.8. Visoka povprečna stopnja emotivne pripadnosti pri 8. trditvi - 6,58, kaže, da skoraj vsi vaterpolisti (95%) članske ekipe AVK TŽ menijo, da je njihov klub v tem trenutku najboljši, oz. najbolj primeren klub za katerega lahko igrajo v Sloveniji. Od tega se jih kar petnajst – več kot tri četrtine celotne ekipe - s tem strinja zelo močno. Prav nihče pa ne misli nasprotno, le en vaterpolist (5%) se ni mogel opredeliti; obkrožil je oceno 4.

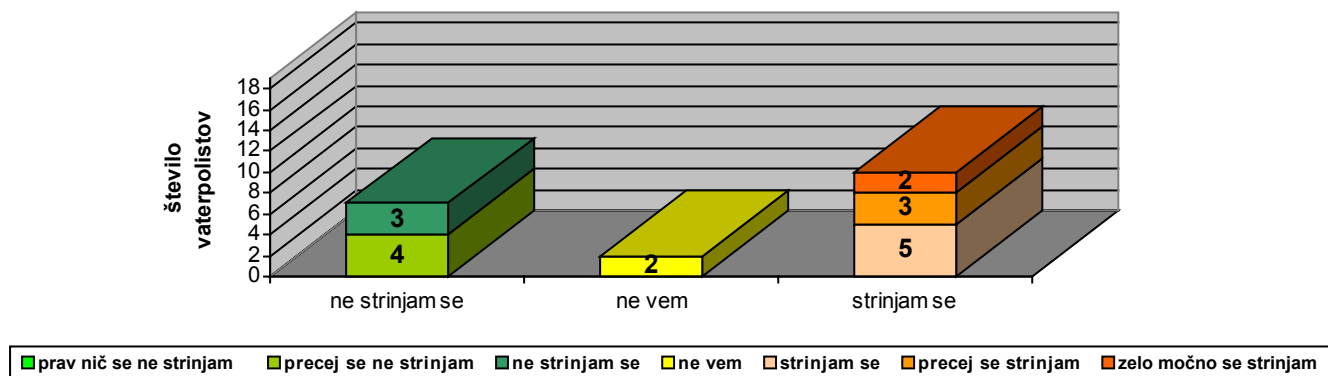
Graf 8: .AVK TŽ je najprimernejši vaterpolo klub v Sloveniji



I.9. Pri tej trditvi je stopnja emotivne pripadnosti 4,32, kar pomeni, da podobnost (športnih) vrednot med igralci in klubom ni pogosto zastopan element emotivne pripadnosti AVK TŽ. Vidimo, da so odgovori enakomerno razdeljeni od ene do druge skrajne vrednosti. Nihče sicer ni odgovoril, da si njegove in klubske (športne) vrednote med seboj niso prav nič podobne, vendar več kot tretjina ekipe (sedem oz. 37% vseh) meni, da se vrednote med seboj razlikujejo. Na drugi strani ima deset, oz. več kot polovica vaterpolistov (52,5%) podobne (športne) vrednote kakor jih ima AVK TŽ, med

njimi dva zelo močno podobne. Oceno 4 (niti se strinjam, niti se ne strinjam oz. ne vem) sta obkrožila le dva vaterpolista (10,5% vseh).

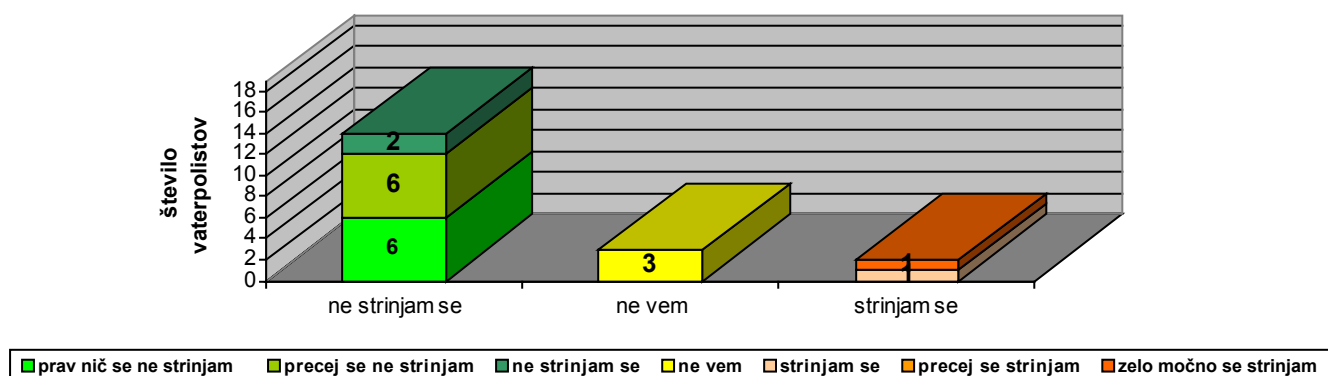
Graf 9: Moje in klubske vrednote so podobne



3.5.2. Kalkulativna pripadnost AVK TŽ

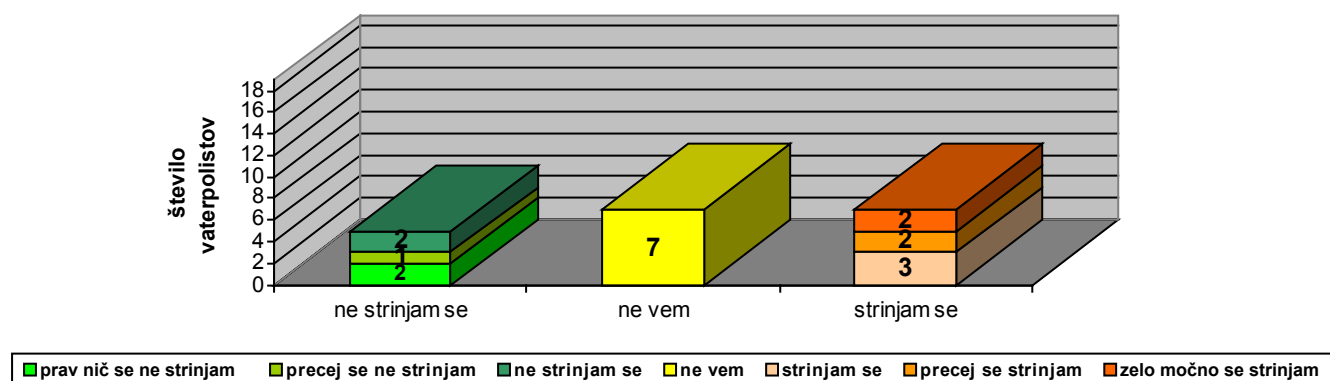
II.10. Visok odstotek nestrinjanja s trditvijo kaže, da vztrajanje v klubu tudi na račun slabših razmer ni element kalkulatивne pripadnosti AVK TŽ. Stopnja kalkulatивne pripadnosti pri tej trditvi je torej nizka: 2,53. Ta podatek opozarja, da skoraj tri četrtine celotne članske ekipe AVK TŽ (73,5%, oz. štirinajst igralcev) ni pripravljena na drugačne razmere: manj plačila, manjšo minutažo na tekmah, ipd. Le dva igralca (10,5%) sta, da bi ostala člana AVK TŽ, pripravljena privoliti tudi na slabše pogoje. Trije (16%) niso povsem prepričani, oz. ne vedo, ali bi v primeru spremenjenih razmer še ostali člani AVK TŽ ali ne..

Graf 10: Privolil bi tudi na drugačne razmere



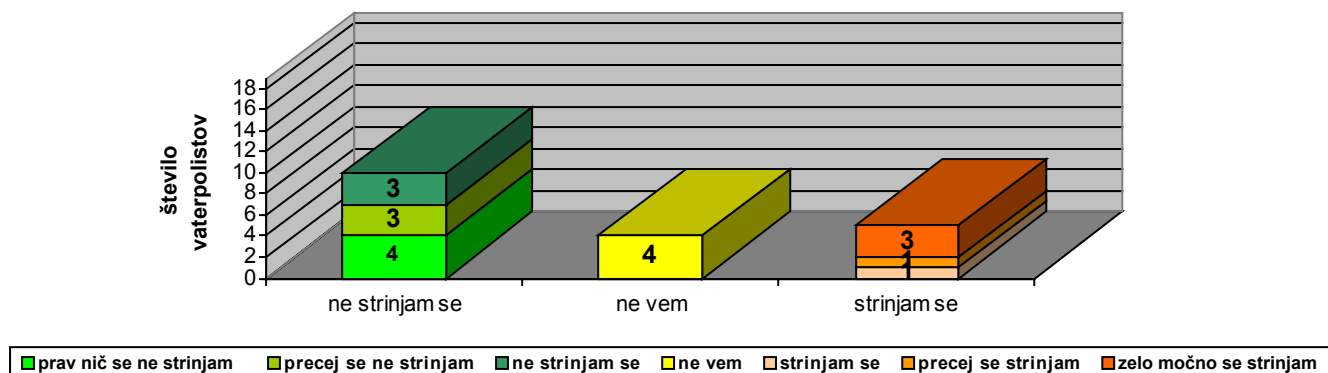
II.11. Pri 11. trditvi stopnja kalkulatívna pripadnosti ustreza vrednosti 3,84; članstvo v AVK TŽ "za vsako ceno" (oz. v primeru poslabšanja razmer) torej ni značilnost kalkulatívne pripadnosti v tem klubu. Odgovori na zgornjo trditev kažejo, da pogoji za trening oz. delo v AVK TŽ po mnenju anketiranih vaterpolistov niso idealni. Prej smo ugotovili, da bi več kot polovica vaterpolistov članske ekipe AVK TŽ imela zadržke sprejeti morebitno (podobno) ponudbo kakšnega drugega vaterpolo kluba. Če pa bi se razmere za treniranje in igranje vaterpola v tem klubu poslabšale, bi jih podobno razmišljalo le še pet (26%). Med vsemi odgovori prevladuje ocena 4; več kot tretjina (37%) oz. sedem vaterpolistov ne ve ali bi se v poslabšanih razmerah za delo brez razmišljanja odločili za igranje drugje. Enak odstotek (37% - sedem) pa jih meni, da bi v primeru slabših pogojev za delo v AVK TŽ brez oklevanja odšli igrat drugam.

Graf 11: Če bi se razmere poslabšale, bi zapustil klub



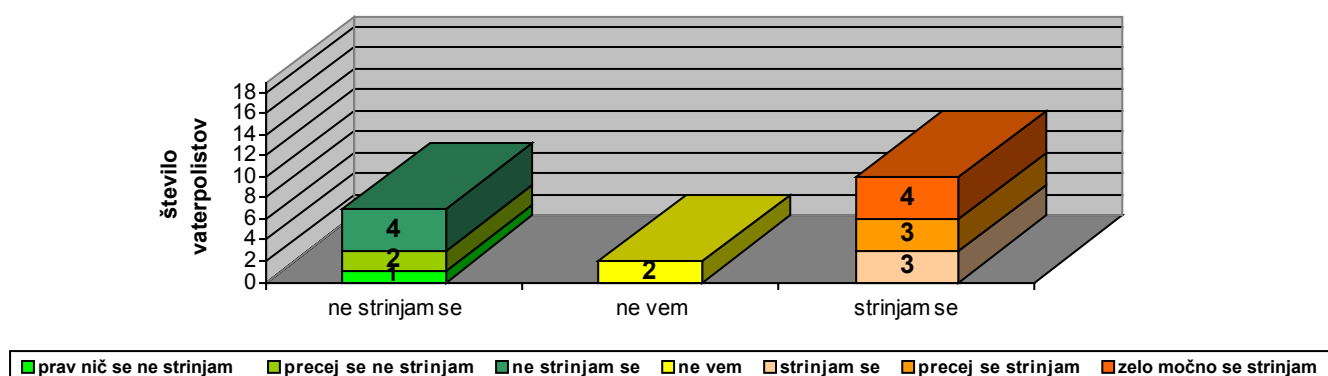
II.12. Stopnja kalkulatívne pripadnosti pri 12. trditvi ustreza vrednosti 4,47, zato je oklevanje ob prestopu v drug klub značilnost šibke kalkulatívne pripadnosti AVK TŽ. V primeru podobne ponudbe za igranje pri kakšnem drugem, konkurenčnem klubu, bi se vaterpolisti članske ekipe AVK TŽ odločali različno, prevladuje pa mnenje, da ne bi podpisali nove, "podobne" pogodbe brez zadržkov. Več kot polovica ekipe – deset igralcev - (52,5%) je namreč odgovorilo, da bi imeli zadržke pred podpisom take pogodbe, med njimi se štiri vaterpolisti s tem strinjajo zelo močno. Vendar po drugi strani pet vaterpolistov (26,5%) pri podpisu nove pogodbe ne bi imelo imelo zadržkov, med njimi trije vaterpolisti ne bi prav nič premišljali o ponudbi in bi jo takoj sprejeli. Štiri (21%) se niso odločili za nobeno izmed naštetih ocen strinjanja s trditvijo. Pri taki odločitvi bi verjetno oklevali še bolj kot vsi ostali.

Graf 12: Ne bi imel zadržkov zamenjati kluba



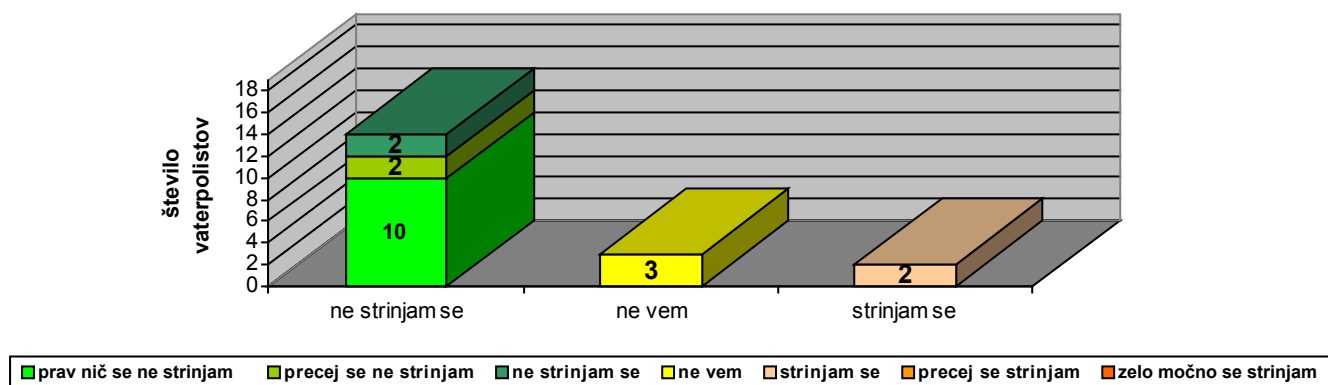
II.13. Pri 13. trditvi ustreza stopnja kalkulativne pripadnosti AVK TŽ vrednosti 3,47. Lahko rečemo, da pogosto strinjanje z ukrepi uprave, ki se tičejo anketiranih vaterpolistov ni element kalkulativne pripadnosti AVK TŽ. Odgovori so enakomerno porazdeljeni, vendar več kot polovici igralcev članske ekipe AVK TŽ – desetim (52,5%) – ukrepi kluba, ki se jih tičejo (pogosto) niso všeč. Med njimi se štiri s tem strinjajo (celo) zelo močno. Na drugi strani sedem (37%) vaterpolistov meni nasprotno, vendar se od tega le eden s 13. trditvijo prav nič ne strinja. Preostala dva (10,5%) vaterpolista se nista opredelila.

Graf 13: Pogosto mi niso všeč ukrepi kluba



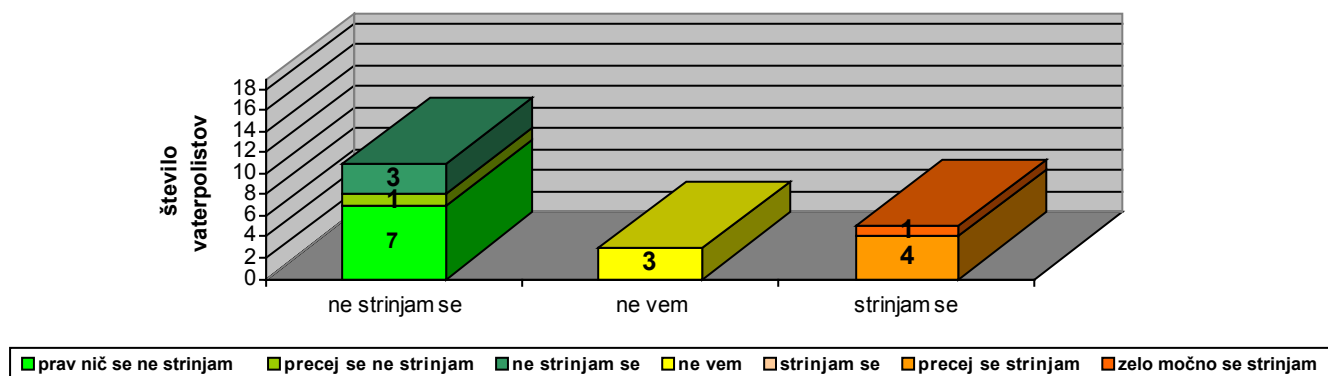
II.14. Stopnja pripadnosti pri 14. trditvi ustreza vrednosti 5,79, kar pomeni, da je pozitivno mišljenje o članstvu v AVK TŽ pogosto zastopan element kalkulativne pripadnosti AVK TŽ. Le dva vaterpolista (10,5%) članske ekipe AVK TŽ se (z najmanjšo stopnjo - 5) strinjata s to trditvijo, torej menita, da sta storila napako, ko sta se odločila igrati za ta klub. Nihče ni odgovoril, da se z zgornjo trditvijo precej oziroma zelo močno strinja. Nasprotno jih meni štirinajst (73,5%), od tega jih kar deset meni, da je igranje za AVK TŽ povsem pravilna odločitev. Trije (16%) se niso opredelili, oz. obkrožili so oceno 4.

Graf 14: Podpis pogodbe je bila napaka



II.15. Stopnja kalkulativne pripadnosti pri 15. trditvi ustreza vrednosti 4,79, torej so pozitivna pričakovanja v prihodnosti element šibke kalkulativne pripadnosti AVK TŽ. Enajst, oz. več kot polovica vaterpolistov (58%) članske ekipe AVK TŽ se s 15. trditvijo ne strinja; med njimi se jih največ med vsemi - sedem - prav nič ne strinja. To pomeni, da so vaterpolisti članske ekipe AVK TŽ v povprečju mnenja, da jim bo njihov klub tudi v prihodnosti omogočal zadovoljevanje "športne" potrebe (po afirmaciji, zmagovanju, ipd.) ter razvijati lastne potenciale. Na drugi strani pet igralcev (26%) članske ekipe AVK TŽ ne pričakuje, da bodo z igranjem za ta klub še kaj pridobili, v smislu športnega znanja oz. zadovoljitve njihovih ambicij. Trije anketirani vaterpolisti (16%) ne vedo natančno ali bodo kot člani AVK TŽ v športnem smislu še kaj pridobili ali izgubili.

Graf 15: Dolgoročno v AVK TŽ ne bom veliko pridobil



3.5.3. Razvrščanje v skupine in lastnosti skupin

Analiza odgovorov na anketna vprašanja je pokazala, da obstajajo določene razlike v intenzivnosti pripadnosti AVK TŽ; na splošno lahko rečemo, da so nekateri anketirani vaterpolisti bolj, drugi manj pripadni AVK TŽ. V tem primeru smo stopnje intenzivnosti emotivne in kalkulativne pripadnosti športnemu klubu obravnavali kot eno spremenljivko: pripadnost AVK TŽ. Na osnovi podobnosti odgovorov na zgoraj predstavljene trditve, smo anketirance s pomočjo *metode voditeljev*, razvrstili v dve skupini. Da bi lahko določili glavne dejavnike, ki vplivajo na pripadnost v AVK TŽ, smo raziskali lastnosti obeh skupin pripadnosti. V tabeli 2 so prikazane povprečne vrednosti enot v dveh skupinah. Za prvo skupino je značilna višja stopnja pripadnosti AVK TŽ, za drugo skupino pa nižja stopnja pripadnosti AVK TŽ.

Tabela 2:

	Razvrstitev v dve skupini na osnovi intenzivnosti pripadnosti AVK TŽ	
	1. skupina višja stopnja pripadnosti	2. skupina nižja stopnja pripadnosti
1. Vložil bi več truda kot ga od mene zahtevajo	5,50	4,20
2. Na tekmi dam vse od sebe	6,71	5,80
3. Ponosen sem, da sem član AVK TŽ	5,93	3,80
4. Zadovoljen sem, da sem se odločil postati član AVK TŽ	6,21	3,60
5. Nimam občutka pripadnosti AVK TŽ	6,14	3,80
6. AVK TŽ bi priporočil tudi drugim vaterpolistom	5,71	3,40
7. Precej mi je do tega, kako se bo AVK TŽ razvijal	6,50	3,80
8. AVK TŽ je najprimernejši vaterpolo klub v Sloveniji	7,00	5,40
9. Moje in klubske vrednote so podobne	4,71	3,20
10. Privolil bi tudi na drugačne razmere	2,93	1,40
11. Če bi se razmere poslabšale, bi zapustil klub	4,14	3,00
12. Ne bi imel zadržkov zamenjati kluba	4,50	4,40
13. Pogosto mi niso všeč ukrepi kluba	3,57	3,20
14. Podpis pogodbe je bila napaka	6,36	4,20
15. Dolgoročno v AVK TŽ ne bom veliko pridobil	5,14	3,80

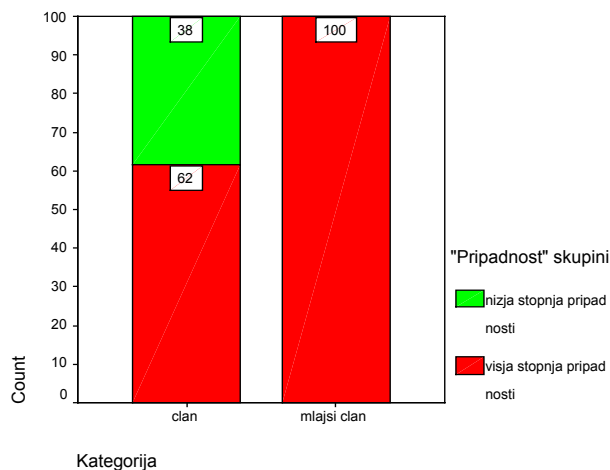
V skupini z višjo stopnjo pripadnosti AVKTŽ je večina – 14 vaterpolistov (74%) članske ekipe AVK TŽ. V drugi skupini z nižjo stopnjo pripadnosti je dobra četrtina - 5 vaterpolistov (26%) te ekipe. Zanimalo nas je, katere so lastnosti anketiranih vaterpolistov, ki vplivajo na intenzivnost pripadnosti AVK TŽ.

Predvidevali smo, da bodo vaterpolisti, ki so bolj pripadni AVK TŽ, oz. tisti iz skupine z višjo stopnjo pripadnosti povprečju:

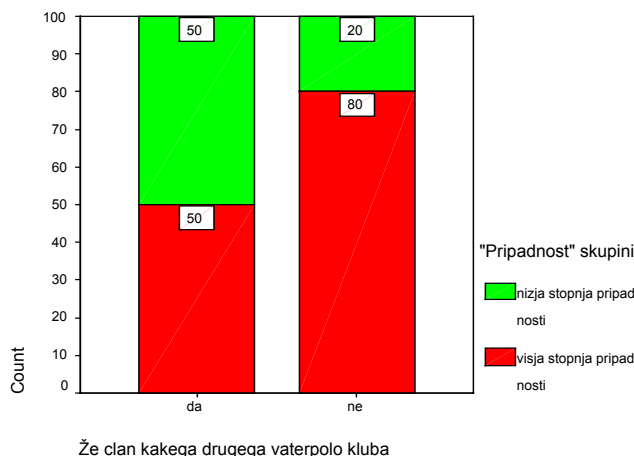
1. mlajši
2. imajo krajši staž v AVK TŽ
3. so iz kategorije *mlajših članov*
4. že od začetka kariere neprekinjeno igrajo za AVK TŽ
5. ukvarjajo se izključno z vaterpolom
6. z vaterpolom se ukvarjajo profesionalno
7. zadovoljni so s prejemki v AVK TŽ

Ugotovili smo naslednje:

1. STAROST: Starost je negativno povezana s stopnjo pripadnosti športnemu klubu; mlajši vaterpolisti članske ekipe AVK TŽ so torej bolj pripadni kot starejši. Povprečna starost vaterpolistov iz skupine z višjo stopnjo pripadnosti je 22,8 let, povprečna starost tistih iz skupine z manjšo stopnjo pripadnosti pa je 25,6 let.
2. ČLANSTVO V AVK TŽ: Skupina z višjo stopnjo pripadnosti ima povprečno dobo članstva v AVK TŽ 12,4 let, skupina z nižjo stopnjo pripadnosti pa 11,4 let. Pričakovali smo, da bodo tisti vaterpolisti, ki so manj časa člani AVK TŽ bolj pripadni, ker še niso "naveličani" kluba, vendar se to ni potrdilo, saj je povprečna doba članstva bolj pripadnih vaterpolistov AVK TŽ višja od tistih iz druge, manj pripadne skupine.
3. KATEGORIJA: Zanimivo je, da so prav vsi vaterpolisti iz kategorije *mlajših članov* v skupini z višjo stopnjo pripadnosti. Izmed trinajstih vaterpolistov – *članov*, jih je osem (62%) pripadnih z višjo stopnjo ter pet (38%) z nižjo stopnjo pripadnosti AVK TŽ. Vidimo, da je kategorija zelo pomemben dejavnik, ki določa intenziteto pripadnosti vaterpolistov AVK TŽ. Lahko sklepamo, da so *mlajši člani*, ki so vsi v bolj pripadni skupini, željni dokazovanja, čutijo pa tudi nekakšen dolg do kluba, ki jim je izkazal zaupanje s tem da lahko trenirajo in igrajo za člansko, t.i. prvo moštvo.

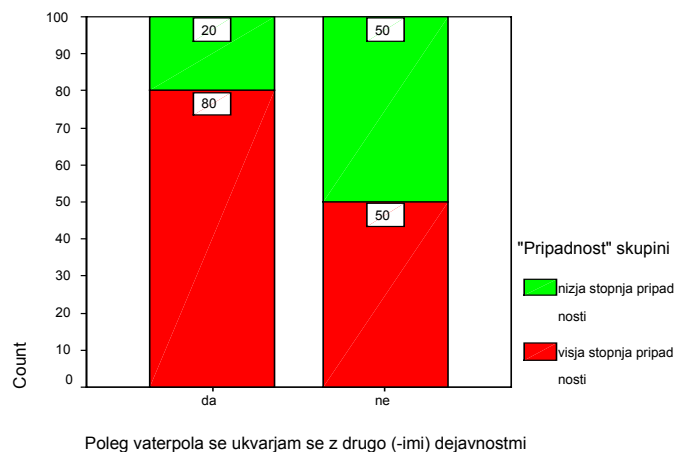


4. ČLANSTVO V KAKŠNEM DRUGEM VATERPOLO KLUBU: Izmed petnajstih, ki že od začetka njihove vaterpolske kariere igrajo za AVK TŽ (oz. še nikoli niso bili člani drugih vaterpolo klubov), jih je večina oz. dvanajst (80%) pripadnih z višjo stopnjo, trije (20%) pa so AVK TŽ pripadni z nižjo stopnjo. Lahko rečemo, da so tisti vaterpolisti AVK TŽ, ki še nikoli niso bili člani kakšnega drugega vaterpolo kluba, v povprečju bolj pripadni temu klubu kakor tisti, ki so že igrali drugje.

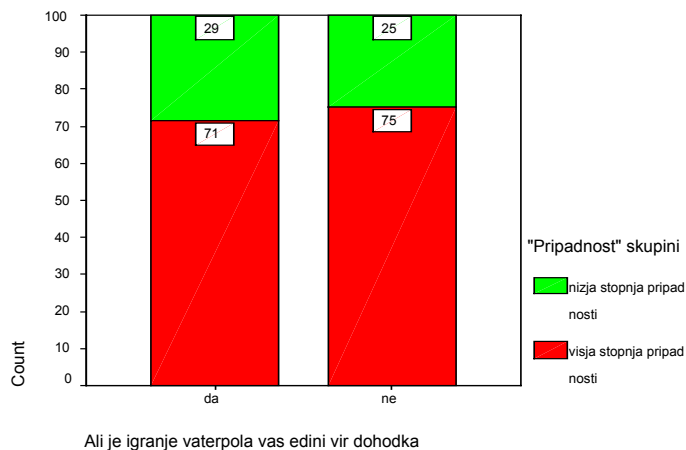


5. UKVARJANJE Z DRUGIMI DEJAVNOSTMI: Izmed petnajstih vaterpolistov, ki se (poleg vaterpola) ukvarjajo tudi z drugimi dejavnostmi, je dvanajst (80%) pripadnih z višjo stopnjo, trije (20%) pa so v skupini, z nižjo stopnjo pripadnosti AVK TŽ. Izmed ostalih štirih vaterpolistov, ki se ukvarjajo izključno z vaterpolom, sta dva (50%) pripadna z višjo, dva

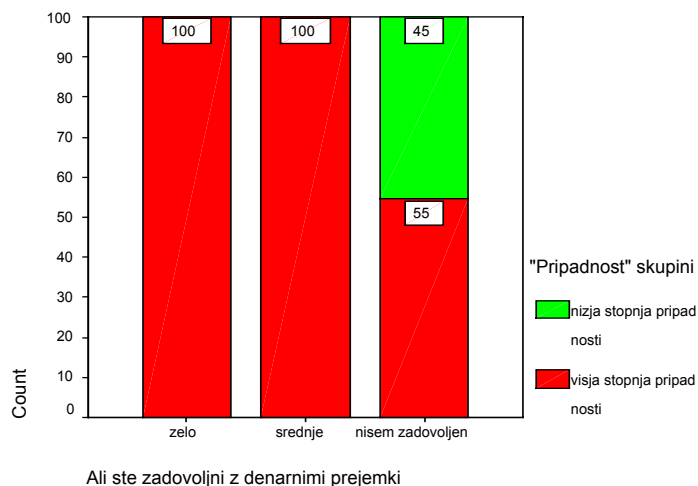
(50%) pa z nižjo stopnjo pripadnosti AVK TŽ. V nasprotju z našimi pričakovanji so tisti vaterpolisti, ki se poleg vaterpola ukvarjajo tudi z drugimi dejavnostmi, večinoma bolj pripadni AVK TŽ kakor tisti, ki se ukvarjajo izključno z vaterpolom.



6. PROFESIONALNO IGRANJE VATERPOLA: Sedem vaterpolistov članske ekipe AVK TŽ se z vaterpolom ukvarja profesionalno; kot edini vir prihodkov so navedli plačilo, ki ga prejema za tekmovalje oz. za igranje v AVK TŽ. Od tega jih je pet (71%) pripadnih z višjo stopnjo, dva (29%) pa sta pripadna AVK TŽ z nižjo stopnjo. Podobno razmerje velja med dvanajstimi, ki imajo poleg vaterpola tudi druge vire prihodkov, saj jih je devet (75%) v skupini z višjo stopnjo pripadnosti, trije (25%) pa so v skupini z nižjo stopnjo pripadnosti. Lahko rečemo, da profesionalno igranje vaterpola v našem primeru nima izrazitega vpliva na intenzivnost pripadnosti AVK TŽ.



7. ZADOVOLJSTVO S PRIHODKI V AVK TŽ: Pričakovali smo, da bodo tisti, ki so zadovoljni s prejemki v AVK TŽ, najverjetneje tudi bolj pripadni svojemu klubu. Domneve so se potrdile, saj je sedem vaterpolistov, ki so srednje in zelo zadovoljni s prejemki, vsi pripadni z višjo stopnjo; med njimi ni nikogar z nižjo stopnjo pripadnosti. Ugotovili smo že, da več kot polovica oz. enajst vaterpolistov članske ekipe AVK TŽ ni zadovoljnih z denarnimi prejemki v klubu. Od tega je šest (55%) vaterpolistov pripadnih z višjo stopnjo, pet (45%) vaterpolistov pa z nižjo stopnjo pripadnosti AVK TŽ.



3.6. Intervjuji

Iz odgovorov na anketna vprašanja je razvidno, da se vaterpolisti AVK TŽ pri njihovem delu (treniranju oz. igranju vaterpola) soočajo z veliko težavami. Odločili smo se, da v intervjujih izpostavimo nekaj pomembnejših tem in poizkušamo odgovoriti tudi na vprašanje, zakaj je kljub takšnim okoliščinam AVK TŽ še vedno med najboljšimi vaterpolo klubi v Evropi.

a) vaterpolo kot zelo naporen in premalo cenjen šport

Glede na to, da so vaterpolisti AVK TŽ večinoma nezadovoljni s finančnimi prejemki v klubu ter, da je vaterpolo zelo naporen šport nas je zanimalo, kakšno je razmerje med delom, ki ga vložijo vaterpolisti v treninge in tekme ter nagradami oz. plačilom, ki ga za to delo prejmejo. Poklic športnika je opredeljen v Standardni klasifikaciji poklicev: delo športnika vključuje nastopanje na športnih tekmovanjih ter sodelovanje na športnih treningih za razvijanje športnih zmožnosti in znanja. Kljub nekaterim spremembam v zadnjem času, pa še vedno ostaja neurejeno področje izplačevanja prejemkov za delo športnikov. Športni klubi uradno zagotavljajo plačilo na način štipendiranja, izplačevanja nagrad, raznih premij ipd., ki jih nakazujejo na bančni račun športnika, ki ne dobi plačilne liste, kakršno poznamo v delovnih organizacijah. Iz teh razlogov je bilo težko izvedeti, kakšni so finančni prejemki vaterpolistov AVK TŽ; tako predstavnik uprave kluba kot vaterpolisti sami niso želeli veliko govoriti o denarju. Uspelo nam je izvedeti nekaj splošnih in približnih informacij, vendar so intervjujani vaterpolisti želeli ostati neimenovani. Bali so se namreč morebitnih negativnih ukrepov kluba v primeru, če bi podatki (o njihovem nezadovoljstvu s prejemki v klubu) prišli v javnost.

Treningi vaterpola niso najbolj preprosti; o tem smo se pogovarjali s kapetanom AVK TŽ. Povedal nam je, da imajo člani treninge vsak dan od ponedeljka do petka, ponavadi tudi ob sobotah (da se pred nedeljsko tekmo malo raztegnejo in sprostijo), v nedeljo pa imajo ponavadi tekme. Trening je dvakrat na dan, zjutraj je kondicijski, se pravi vaje za moč v fitnes centru (predvsem je to dvigovanje uteži), nato pa še veliko plavanja. Začne pa se ob 09.30 in traja do 12.00. Na večernem treningu pa se zberejo ob 20.00, na katerem najprej eno uro spet plavajo, zatem pa je končno na vrsti trening namenjen predvsem tehniki igranja. *"Za ta, nam najljubši del treninga, ko postavimo gole in začnemo igrati med seboj, moramo prej več kot tri ure na dan garati. Včasih se mi med napornimi plavalnimi treningi zdi, da se potim celo v vodi. Ko je zvečer ob 22.30 konec treninga, ponavadi nobeden več ne more dvigniti rok"*, je zaključil kapetan AVK TŽ.

Vendar so vaterpolisti, ki v povprečju preživijo na treningih pet ur na dan, v Sloveniji (in tudi v tujini) za svoje delo finančno precej manj nagrajeni kot npr. v nogometu, košarki ali roketu. Da je to ena največjih težav tega športa, se je strinjal tudi kapetan AVK TŽ: *"Tudi najboljši igravec na svetu ne bi*

mogel lagodno živeti od vaterpola. Povprečen nogometaš lahko živi samo od obresti, medtem ko najboljši vaterpolist lahko odpre kakšen bar ali neko trgovino in jo upravlja do konca življenja. To je realnost tega športa, toda mi smo se odločili zanj. V Sloveniji zagotovo nismo toliko plačani, kot mu namenjamo časa." Vaterpolisti članske ekipe AVK TŽ zelo neradi govorijo o zneskih, ki jih prejema za igranje v tem klubu, vseeno pa je kapetan ekipe navedel približno ceno slovenskih vaterpolistov doma in v tujini. Pravi, da najboljši igralci v evropskem vaterpolu stanejo približno od 80.000 do 120.000 evrov na sezono, kar je že blizu rokometnemu razredu, v Sloveniji pa so ti zneski znatno nižji. Po njegovem mnenju v Sloveniji dobijo redki vaterpolisti, (predvsem so to boljši kupljeni igralci) približno 13.000 evrov na leto, plus ostale stroške, se pravi za stanovanje, elektriko, mogoče tudi avtomobil na uporabo itd., kar ni primerljivo z ostalimi ekipnimi športi, npr. z rokometom. Seveda je ta cena odvisna od kvalitete posameznega igralca in pa od finančnih zmogljivosti kluba. Najboljši domači igralci pa so še cenejši, saj npr. najboljši (slovenski) vaterpolist v AVK TŽ prejme okoli 10.000 evrov na sezono. Slovenski igralci, ki dobivajo ponudbe iz Italije, Hrvaške in še iz nekaterih drugih držav, so v rangu med 20.000 in 40.000 evrov na sezono, ceno pa zbijajo tudi ukrajinski, ruski in moldavski vaterpolisti, ki igrajo v tujih klubih zgolj za preživetje.

b) možnosti vaterpolista po koncu športne kariere

Vaterpolo je specifičen šport, ki ga lahko vrhunsko igrajo tudi vaterpolisti, starejši od 35 let. Vendar se pojavlja vprašanje, na kakšen način si vaterpolisti po koncu svoje športne kariere zagotovijo socialno varnost. Ugotovili smo že, da denarni prejemki v vaterpolu niso tako visoki, da bi omogočali lagodno življenje po zaključku aktivnega igranja, sam šport pa zaradi svoje narave v večini primerov mladim ne dopušča dovolj časa, predvsem pa energije za korektno opravljanje šolske oz. študijske dejavnosti. Veliko mladih vaterpolistov poizkuša istočasno opravljati obe dejavnosti, vendar jih večina sčasoma eno opusti. O tem smo se pogovarjali s 27 letnim vaterpolistom, ki je bil član AVK TŽ 15 let in je še prejšnjo sezono s tem klubom osvojil naslov državnih prvakov, pred začetkom sezone 2002/03 pa se je odločil, da preneha z aktivnim igranjem vaterpola in zaključi športno kariero, ki jo je začel v Triglavu in jo tam tudi končal. Povedal je, da mu ni žal ker je svoja »najboljša športna leta« preživel v AVK TŽ ter, da ni nikoli razmišljal o prestopu v kakšen drug slovenski vaterpolo klub: *"Triglav je bil v vseh 15 letih, ko sem igral v tem klubu (in seveda tudi prej) z naskokom najboljša ekipa v Sloveniji, zato nisem razmišljal o tem. In če so že bile kakšne želje po prestopu, potem je to bilo pred leti, ko sem razmišljal o tujih klubih, kjer so vaterpolisti za svoj trud tudi primerno plačani"*. Ker se je po l. 1995 počasi začela prebujati tudi konkurenca v ostalih mestih, ne samo v Kopru, so nekateri igralci Triglava, ki v članski ekipi niso imeli vidnejše vloge poskušali prevzeti vlogo nosilcev igre v manj kvalitetnih ekipah npr. v Ljubljani, Kamniku ipd. Intervjujani vaterpolist pravi, da so igralci takrat na žalost večinoma razmišljali o denarju, kljub temu, da je bil Triglav daleč najboljšo moštvo v Sloveniji. Sam se je v Triglavu počutil dovolj cenjenega, da ni razmišljal o drugih, manj kvalitetnih klubih. Najboljši pogoji za igranje vaterpola pa so po njegovem mnenju tudi danes še vedno v AVK TŽ.

Glavni razlog za konec njegove vaterpolske kariere pa je bilo pomanjkanje zagotovil za "normalno" življenje, kot sam pravi. Po njegovem mnenju je vaterpolo v tem trenutku šport, ki podpira študente in srednješolce, ki dobivajo nekakšno "štipendijo" ali "hranarino", ki prav gotovo ne more zagotoviti socialne varnosti: *"Pri nas se izključno od vaterpola ne da živeti; zunaj je stanje boljše. Če pa bi kdo od nas dobil ponudbo iz tujine bi bil nor, če bi jo zavrnil. Zato zelo privoščim bivšima soigralcema, da sta zaigrala v tujini, kar sta si nedvomno zaslužila. Jaz nisem bil tako dober, da bi šel igrat v tujino, nisem pa bil tako slab, da bi se »matral« za drobiž. Edino kar mi je še preostalo je, da sem pozabil na denar in igral za veselje. Nato pa sem začel razmišljati o moji prihodnosti in dojel, da se bom moral začeti ukvarjati s čim bolj donosnim kot je igranje vaterpola."* Zato se je vpisal na Fakulteto za šport in takrat je še menil, da bo lahko obe dejavnosti opravljal brez večjih težav. Na predavanja se je vozil v Ljubljano in hkrati lovil dopoldanske in popoldanske treninge v Kranju. Na začetku mu je še uspevalo, ker je črpal zaloge energije iz preteklosti. Počasi so te zaloge pošle, vedno težje je igral in se nato odločil, da preneha z igranjem in prepusti mesto mladim igralcem. Pravi, da se sedaj lahko stoddostno posveti študiju in delu, ki ga opravlja.

Vseeno se velikokrat sprašuje, ali ni storil napake, ko je prenehal z igranjem. Vaterpolo kot šport zelo pogaša, na drugi strani pa mu spomini na vsa odrekanja in trud govorijo, da je bila njegova odločitev pravilna: *"Kadar gledam kakšno tekmo me kar prime, da bi skočil v bazen in zaigral. Vendar pa mi zdaj celo ugaja, da sem nehal, saj ni več potovanje, tekmovalnih nedelj in prvič po mnogih letih sem bil za prvomajske praznike prost. Lahko bi rekel, da je moja osebna prihodnost vseeno pomembnejša".* Kljub temu, da ni več aktivni član ekipe, pa z vaterpolom ni pretrgal vseh vezi, saj še vedno spremlja dogajanja v slovenskem in svetovnem prostoru, v Triglavu pa pomaga pri delu z najmlajšimi. *"Včasih razmišljam, kako bi znanje o vaterpolu, ki sem ga pridobil z dolgoletnim igranjem koristno uporabil, ga prenesel na mlade. Konec koncev bi tako tudi jaz v prihodnosti od vaterpola vsaj nekaj imel. Zato bom morda nekoč opravil tudi trenerski izpit, morda se bom poskusil tudi kot sodnik, čez čas pa bom mogoče zaigral tudi v kakšni rekreativni vaterpolo ekipi"*, je zaključil 27 letni bivši član prve ekipe AVK TŽ.

c) pogoji za igranje vaterpola v Sloveniji in v tujini

Vaterpolo klub Triglav iz Kranja je bil tako v času pred in takoj po osamosvojitvi Slovenije izredno suverena vaterpolo ekipa brez (prave) konkurence v Sloveniji. Po tradiciji je zahvaljujoč delu z mladimi imel izjemno igralsko bazo, v zadnjih letih pa so tudi v slovenske športne klube začeli prihajati tujci, ki so nadomestili manjko igralcev iz lastnih baz športnih klubov. Nekaterim klubom je že zgodaj uspelo, da so jih financirali uveljavljeni sponzorji, zato so imeli možnost da z kupljenimi igralci na hitro dohitijo tekmece. Podobno se je zgodilo tudi v slovenskemu vaterpolu, kjer je kranjski Triglav (po dolgoletni prevladi) leta 1994 moral priznati premoč s tujci okrepljeni ekipi Kopra. Zato je Triglav moral reagirati,

v Kranj je poleg hrvaškega trenerja Bonačića pripeljal še odličnega ukrajinskega vratarja. Ukrajinec je kot prvi tujec zaigral v Triglavu in tam ostal do danes, zato razmere v slovenskem vaterpolu zelo dobro pozna. Povedal nam je na kakšen način je podpisal pogodbo z AVK TŽ: *“Moram priznati, da na začetku sploh nisem vedel kam prihajam. O Sloveniji sem vedel le to, da ste bili včasih del Jugoslavije, nisem pa si predstavljal, da je življenjski standard pri vas tako visok. Begalo me je le to, da so mi v Triglavu ponudili za moje domače razmere veliko denarja. Lahko rečem, da sem najprej prišel zaradi denarja, saj sem vedel, da Slovenija ni med najmočnejšimi državami v vaterpolu. Vendar sem razmišljal; če je bila Jugoslavija vaterpolska velesila, potem morajo tudi Slovenci znati plavati in metati žogo. V Kranju so mi obljubili tudi stanovanje, zato sem se odločil priti sem”.*

V Kranju se najprej ni dobro znašel, dolgo časa je čakal na obljubljeni stanovanje (in živel v hotelu), dogovorjeni zneski niso bili redno izplačevani, klub je začel vse plačilo pogojevati z osvojitvijo naslova državnih prvakov. Uprava kluba je zahtevala naslov za vsako ceno, zato so bili treningi pod vodstvom hrvaškega trenerja izjemno naporni, soigralci pa niso bili vajeni takega neusmiljenega ritma. Sam je napore lažje prenašal, saj je bil, kot sam pravi, *“vojaških metod”* na treningih navajen še iz časov Sovjetske zveze, kjer je bila disciplina v klubih izredno ostra. *“Ni mi bilo težko trenirati, videl pa sem, da ekipi manjka prepotrebne samozavesti; soigralci so bili izmučeni in zbegani ker niso zmagovali kot prejšnje sezone. Kljub peklenskim treningom in trdemu delu nam tisto sezono še ni uspelo, spoznali pa smo, da rešitev ni samo v kupovanju tujih igralcev in strokovnjakov. Ekipo je zato prevzel mlad trener, naš bivši soigralec Igor Štirn, ki je z novimi metodami treningov, predvsem pa s sproščenostjo in smislom za motivacijo naslov državnih prvakov zopet vrnil v Kranj”.* Zanimivo je, da je v AVK TŽ prvič občutil sproščeno prijateljsko oz. tovariško vzdušje, s čimer se mu je zelo prikupil tudi klub. Postal je zelo motiviran, saj je čutil, da je za uspeh AVK TŽ prispeval veliko, obenem pa so mu to priznavali (poleg soigralcev) tudi v upravi kluba. Povedal je, da se je za AVK TŽ odločil predvsem zaradi dobrega počutja v ekipi, poleg tega pa je na njegovo odločitev vplival še ugoden razplet okoliščin: *“Sprva sem v Kranju res nameraval le zaslužiti nekaj denarja in se vrniti domov ali pa zaigrati za kakšen klub iz zahodne Evrope, nato pa sem si po vsem doživetem v dveh sezonah pri Triglavu premislil. Spoznal sem, da ni vse v denarju. Ko smo spet postali prvaki, smo dobili obljubljeni denar in dolgove, v ekipi pa je zares zavladalo pozitivno vzdušje; igralci smo postali dobri prijatelji, treningi pa bolj sproščeni. Nato so mi nepričakovano ponudili še slovensko državljanstvo in odprle so se mi nove možnosti.”*

Kljub temu, da je z življenjem v Kranju zelo zadovoljen pa je spoznal, da denarja, ki ga prejme v klubu ni toliko, kot je najprej pričakoval. Pravi, da se je »plača«, ki se mu je pred prihodom v Triglav zdela visoka sedaj izkazala za povprečno. *“Sem najbolje plačan vaterpolist v Triglavu, kljub temu pa ne zaslužim veliko - nekaj več kot 200.000 SIT na mesec. Vendar sem se navadil skromnosti ter trdega dela, kar je po mojem mnenju za igranje vaterpola najpomembnejše. Danes mi ni žal, da sem*

tukaj. Slovenci ste me lepo sprejeli, naučil sem se jezika in sedaj živim spodobno družinsko življenje. Skrbi me le, kako bo, ko bom prenehal z igranjem vaterpola. Tudi trenersko delo ni dovolj cenjeno tukaj, zato nekako prelagam te težave na prihodnost", pravi eden najbolj znanih tujih vaterpolistov, ki so v zadnjih letih začeli prihajati tudi v Slovenijo.

Tudi nekateri slovenski vaterpolisti so že igrali v tujih klubih, ki so se po evropskem prvenstvu l.'99 začeli zanimati tudi za slovenske igralce. Veliko informacij smo dobili od vaterpolista, ki se je pred začetkom sezone 2002/03 v AVK TŽ vrnil iz tujine. Že zelo zgodaj (pri devetih letih) je začel trenirati za kranjski Triglav, kjer je ostal do svojega 22. leta. S tem klubom je osvojil naslov državnega prvaka v vseh selekcijah: pionirski, mladinski ter članski, nato pa je kot eden najbolj nadarjenih vaterpolistov v Kranju in v Sloveniji (relativno) mlad zapustil AVK TŽ ter odšel igrati v vaterpolsko bolj razvito Italijo, v klub Catania. Zanimalo nas je predvsem, zakaj se je odločil za igranje v tujini ter kakšne razlike obstajajo med igranjem vaterpola v Sloveniji ter v tujini. *"Nisem veliko razmišljal, ko se je pokazala priložnost za igranje v Italiji. Čimprej sem želel opraviti vse formalnosti ter končno zaigrati na vrhunskem nivoju, kar mi je pomenilo velik izziv. Tam smo bili nekaj slabša ekipa kot recimo Marseille, kamor sem odšel iz Catanie, vendar je bilo tekmovanje precej napornejše kot francosko. V Italijanski ligi se namreč igra štiri krat 9 minut neprekinjene igre za razliko od drugod, kjer se igra štiri krat 7 minut. Poleg tega je to ena najmočnejših vaterpolo lig v Evropi in na svetu; tam igra veliko tujcev, ki so dobro plačani, zato pa morajo dati vse od sebe, saj se to od njih pričakuje. Vsega tega sem se dobro zavedal in se odločil, da tudi sam poizkusim kaj izvleči iz vsega",* je povedal ter poudaril, da za slovenski standard najboljši morda še v redu zaslužijo, mladi in neuveljavljeni igralci, kot je bil on, pa kljub naporom, ki so jih vlagali niso dovolj dobro plačani. *"V Italiji ni milosti na treningih, kaj šele na tekmi. Vse je urejeno kot v kakšni tovarni, nekako hierarhično. Uprava, oz. lastniki klubov odločajo kdo bo igral v ekipi, kakšno taktiko mora izbrati trener, trener pa ves pritisk izvaja na igralcih. Profesionalizem, ki včasih meji že na diktatorstvo. Zdaj vidim, da za vse kar moraš dati skozi, tudi v tujini v vaterpolu ni toliko denarja, da bi si lahko ne vem kaj privoščil, ker vse zapraviš za življenje".*

V Italiji je ostal eno leto, nato pa je zamenjal klub; prestopil je v enega najboljših francoskih vaterpolo klubov – Marseille. Povedal je, da se je za prestop v Marseille odločil predvsem zato, ker mu je bila ponudba zelo všeč, saj so mu ponudili dobro plačilo, stanovanje in avto na uporabo, stvari, ki bi jih v Sloveniji *"lahko le sanjal"*. Pravi, da je imel srečo, ker je bil v tistem trenutku prost igralec, kajti odškodnino za predčasno prekinitve pogodbe s Triglavom je plačala že Catania, za katero je igral prejšnjo sezono. Poleg tega pa so v Marseillu želeli videti še enega njegovega soigralca iz Triglava, s katerim sta dobra prijatelja in sta v otroštvu skupaj začela trenirati pri Triglavu, zato je bila odločitev toliko lažja. Zanimiv je podatek, da je v Franciji vaterpolo tretiran kot amaterski šport, vendar so najboljši vaterpolisti dobro plačani, saj so klubi v zasebni lasti, lastniki pa so največkrat premožni podjetniki. Tudi vaterpolo klub Marseille je pred leti ustanovil zasebnik, ki je sofinanciral tudi izgradnjo bazena.

Največja razlika med stanjem v tujih (zahodnoevropskih) vaterpolo klubih ter v AVK TŽ je po njegovem mnenju predvsem odnos uprave kluba do igralcev, saj se tako v Italiji kot v Franciji do igralcev obnašajo profesionalno v nasprotju z AVK TŽ oz. klubi v Sloveniji: *"Pri nas športni funkcionarji le govorijo, da se obnašajo profesionalno, vendar se ne. Profesionalnost pomeni predvsem izpolnjevanje pogodbenih obveznosti, zagotavljanje primerne okolja za trening in življenje nasploh. Seveda v zameno uprava kluba pričakuje od igralcev maksimalno angažiranost za delo, se pravi za trening in tekme. Če vidiš, da so izpolnili vse obljube ter da si primerno nagrajen za svoj trud, potem ti ni težko trenirati"*. Poleg profesionalnega odnosa uprave do igralcev, je poudaril tudi prijateljsko vzdušje med igralci ter izredno korekten odnos trenerja do igralcev: *"V profesionalnem športu na splošno ni nujno, da si prijatelj z nekom; nujno je le, da z njim lahko funkcioniraš. Mislim pa, da je vaterpolo drugačen šport, kjer vse bazira na familiarnem vzdušju. Tudi v Triglavu je bilo kar se vzdušja tiče podobno, le da sem imel v Kranju slabše izkušnje s trenerji, ki so to vzdušje nekako zavirali, oziroma so ga hoteli kar zatreti, češ, s takim neresnim odnosom ne boste prišli daleč. Vendar sem ugotovil, da bi bilo bolje, če bi trenerji take odnose vzpodbujali, kakor je to počel Nikola Stamenić v Marseillu, ki je zares izjemen trener, postal je celo naš prijatelj, zato smo še toliko bolj cenili njegov korekten odnos do nas. Seveda pa smo po drugi strani igralci nato občutili kar nekakšno moralno odgovornost, da damo na tekmi vse od sebe"*.

d) položaj AVK TŽ in slovenskega vaterpola v sedanosti ter cilji in možnosti v prihodnosti

Zanimivo je, da slovenski vaterpolo, kljub visokim uvrstitvam, tako na klubski kot na reprezentančni ravni, po mnenju mnogih vaterpolistov doma ni dovolj cenjen. Zanimalo nas je, kam dejansko sodi slovenski vaterpolo in kakšni so cilji in zmožnosti AVK TŽ in slovenskega vaterpola v prihodnosti. O tem smo se pogovarjali z 31 letnim članom prve ekipe AVK TŽ in hkrati trenerjem mlajših selekcij kluba, ki pravi, da v vaterpolu obstajajo podobna razmerja kot pri nogometu, kjer so v vrhu Brazilija, Argentina, Italija ali Nemčija, v vaterpolu pa je na prvem mestu Madžarska, poleg tega pa še najmanj šest evropskih držav - Italija, Španija, Grčija, Jugoslavija, Rusija, Hrvaška ter ZDA in Avstralija. Mi smo še pod tem evropskim in svetovnim vrhom. *"Le malo še manjka, pa bo tudi slovenska vaterpolo reprezentanca našla stik s svetovnim vrhom. Če bi to spremenili v razliko v golih, bi rekel, da zaostajamo od dveh do šestih golov in smo nekje v rangu Francije, Nemčije, Slovaške, Romunije in Ukrajine. Slovenskemu vaterpolu je torej mesto med prvimi dvanajstimi v Evropi in med petnajstimi na svetu, vendar zaenkrat še nima statusa, kot ga uživajo nekatere druge države. Podobno velja tudi za AVK TŽ, ki se redno uvršča med 16 najboljših ekip v Evropi, tudi letos pa se nam ni uresničila največja želja – uvrstiti se med osem, torej v Ligo prvakov - najbolj kakovostno klubsko vaterpolsko tekmovanje v Evropi"*, pravi intervjujani vaterpolist.

Po njegovem mnenju je ena največjih težav slovenskega vaterpola pomanjkanje konkurence med vaterpolo klubi, kar bi pomenilo večjo izenačenost domačega ligaškega prvenstva, s tem pa bi postali izkušenejši in še močnejši tudi ekipi AVK TŽ in slovenske vaterpolo reprezentance. Vendar je to prav tako neizogibno povezano s finančnimi sredstvi: *"Zdi se, kot da se v Sloveniji vaterpolo še vedno vrti v začaranem krogu; prave konkurence še ni, da bi jo "ustvarili" na hitro, potrebujemo denar, ki ga tudi ni. Mislim, da bi se izplačalo vlagati predvsem v infrastrukturo – v bazene, opremo ipd. – mladim vaterpolistom v vsej Sloveniji bi tako zagotovili osnovne pogoje za trening in konkurenca bi bila tukaj. Opažam, da tudi sam ne napredujem več, ampak nekako stagniram. Pozna se nam, da nam manjka težkih tekem, ki bi nam dale prepotrebne izkušnje ter pomagale ohranjati boljšo pripravljenost za "evropske" tekme, kjer se hočemo končno dokazati tudi mi. Slovenski vaterpolo klubi bodo bolj izenačeni šele, ko odrastejo zdajšnje mlade generacije vaterpolistov. Morda je kratkoročna rešitev igranje Triglava (poleg državnega prvenstva) še v kakšni tuji, močnejši ligi, tako kot je npr. v letošnji sezoni iz podobnega vzroka storil tudi izraelski košarkarski klub Maccabi, ki zaradi nekonkurenčnega domačega prvenstva igra še tekme v košarkarski Goodyear ligi."*

Meni, da rezultati članske ekipe Triglava in tudi nastopi mladincev ter reprezentance govorijo, da gre slovenski vaterpolo navzgor, v bližnji prihodnosti pa so sposobni doseči še boljše rezultate. Vendar bo morala po njegovem mnenju Vaterpolo zveza Slovenije v prihodnjih letih zagotoviti pogoje za trening vaterpola, oz. primerne bazene tudi drugod po Sloveniji. Pravi, da zaenkrat dobro kaže, saj imajo v Mariboru nov olimpijski (50m) bazen, Koper bo dobil (primeren) bazen, podobno naj bi bilo tudi v Ljubljani; Kranj bo verjetno še nekaj časa ostal prvi center, štirje centri slovenskega vaterpola pa bi bili po njegovem mnenju dovolj, da v naslednjih letih slovenski vaterpolo pride do vrhunskih rezultatov: *"Olimpijski bazen v Kranju je bil resnično temelj za "evropske" uspehe, ne samo Triglava, temveč tudi reprezentance v zadnjem desetletju. Zato mislim, da bi izgradnja podobnih objektov tudi drugje v Sloveniji prav gotovo doprinesla k dvigu kvalitete slovenskega vaterpola"*.

Povedal je še, da je zanimanje za vaterpolo zelo veliko predvsem med osnovnošolci, zato se za prihodnost tega športa ni potrebno bati. V zadnjih letih se je začelo tudi drugje po Sloveniji dobro delati z mladimi vaterpolisti, po čemer so doslej sloveli predvsem v kranjskem Triglavu: *"Vaterpolska šola in številni mladi so dokaz o pravilnem in načrtnem delu, to pa je bilo že od nekdaj "zaščitni znak" Triglava. Ta klub je že v preteklosti imel težave, ker je bil "večno mladi" klub. Med mladinci je v nekdanji Jugoslaviji sodil med najboljše, ko pa je prišel čas za študij ali delo, so se pojavili dvomi o nadaljevanju kariere. Vendar pa danes v mlajših kategorijah že opažamo večjo izenačenost in tudi porazi Triglava niso več presenečenje. Kranjčani imamo tradicijo še iz jugoslovaskih časov, ostali klubi, razen morda Kopra, pa je niso imeli in če pogledamo na mlajše selekcije, lahko tudi ostali klubi v nekaj letih z lastnim igralskim potencialom ustvarijo večjo konkurenco"*.

e) priljubljenost vaterpola v Sloveniji

Na anketno vprašanje ali je po vašem mnenju v zadnjih letih priljubljenost vaterpola v Sloveniji narasla, je izmed celotne članske ekipe AVK TŽ osem vaterpolistov (42%) odgovorilo, da je priljubljenost vaterpola v Sloveniji v zadnjih letih narasla. Menijo, da so vzroki za to predvsem boljši rezultati in visoke uvrstitve v zadnjem času, tako na klubski kot na reprezentančni ravni. Poleg tega je po njihovem mnenju pomembno tudi to, da je bilo v Sloveniji v zadnjih letih organizirano več ekshibicijskih prireditev in turnirjev (npr. Tristar turnir), več zanimanja za ta šport pa nekateri napovedujejo letos, ko bo Slovenija gostila zaključni turnir članskega evropskega prvenstva v vaterpolu. Vse to je pripomoglo k temu, da je šport tudi publiki oz. gledalcem postal bližji in so (počasi) začeli bolje razumevati samo naravo vaterpolske igre, ki je »psihofizična igra in izjemen šport«, kot se je izrazil eden izmed vaterpolistov članske ekipe AVK TŽ.

Več kot polovica oz. enajst vaterpolistov (58%) meni nasprotno; priljubljenost tega športa po njihovem mnenju kljub vsemu ni na višjem nivoju, oz ostaja na enako visokem nivoju. Naštevajo različne vzroke: vaterpolo ni dovolj atraktiven šport za gledanje, mediji vaterpolu ne posvečajo dovolj pozornosti, zato uspehi kluba in reprezentance niso dovolj »odmevni«, prav tako so premalo aktivni sponzorji, ki ne vrednotijo pravilno teh uspehov, v slovenskih vaterpolo klubih ter na Vaterpolo zvezi Slovenije ni dovolj sposobnih ljudi, ki bi zagotavljali prepotrebna finančna sredstva in podobno. Nekdo je navedel tudi zelo pomemben podatek, da se slovensko državno prvenstvo v vaterpolu igra pozimi in ne poleti, kar bi priljubljenost tega športa prav gotovo precej povečalo.

Kljub vsemu je med člani prve ekipe AVK TŽ splošno razširjeno mnenje, da gledalci, prav tako pa tudi širša športna javnost, vaterpola ne razumejo dovolj dobro. Tudi o tem nam je več povedal 31-letni član in trener mlajših selekcij AVK TŽ: *„Gledalci pričakujejo iz vsakega športnega dogodka oz. tekme spektakl in radi vidijo »akcijo«. Vaterpolo pa na žalost takih želja neosveščene športne publike ne more zadovoljiti, saj na prvi pogled ta šport deluje zelo statično. V resnici gledalci ne vidijo prave borbe, saj se "vse" dogaja pod vodo. In če ni tega, zakaj bi se potem poglabljali v ostale značilnosti vaterpolske igre. Najtežje je predvsem zaradi televizijskih prenosov, ki so danes po mojem mnenju najpomembnejši, saj je s kamerami težko snemati pod gladino bazenov. Baje so nekje že zgradili tudi prozoren bazen prav v ta namen. Če bi se tepli v bazenu brez vode, bi verjetno hitro postali vsaj tako priljubljeni kot hokejisti. Poleg tega bi tudi mediji morali pokazati večje zanimanje za vaterpolo, saj nam reklame in publikacije resnično manjka. Čim bolje moramo izkoristiti domačo organizacijo evropskega prvenstva v vaterpolu 2003, ki nam lahko služi za izjemno promocijo vaterpola v Sloveniji, ki bi ta šport približala gledalcem.“*

3. POVZETEK IN SKLEP

Podatki, ki smo jih pridobili z interpretacijo anket, so s pomočjo petih osebnih intervjujev dobili nove kvalitete; so poglobljeni, pridobili pa smo tudi dodatne informacije, ki so nam pomagale bolje razumeti zastavljeno problematiko. V pomoč pri interpretacij podatkov dobljenih iz ankete ter intervjujev, so mi bile tudi lastne izkušnje z vaterpolom, saj sem bil 8 let aktivno član AVK TŽ, nato pa sem nekaj let sodeloval tudi pri delu z mladimi v okviru vaterpolo šole, ki jo organizira AVK TŽ.

Ugotovili smo, da vaterpolo zahteva vrhunsko telesno in psihično pripravljenost, zato je eden najnapornejših športov nasploh. Vendar pa (na žalost) ni tretiran tako kot ostali športi, ker je za športno publiko enostavno premalo atraktiven. Iz tega razloga je tudi zanimanje športne javnosti manjše, kar neizogibno vodi k manjšim finančnim sredstvom, ki so v današnjem športu bistvenega pomena. Poleg tega, da v Sloveniji celo nogomet, kot najpopularnejši svetovni šport, nima gledalcev na tekmah, je nerealno pričakovati, da bi jih imel vaterpolo. Zanimanje za vaterpolo je kljub temu vsaj malenkost večje, vendar je ljudi na tekmah še vedno premalo. Vaterpolisti menijo, da večina občinstva še vedno ne razume bistva tega napornega športa. Vendar kakor pravi Mali Princ: »Bistvo je očem skrito!« Tako je tudi pri vaterpolu. Največ se namreč zgodi pod vodo; boj za pozicijo, ki je ključnega pomena vključuje razne neprijetne udarce, vlečenje, ščipanje,... Vsega tega ne vidi niti sodnik, ki naj bi do potankosti poznal igro, kako naj torej povprečni ljubitelj športa uživa v takšni (navidez) statični in dolgočasni igri v vodi.

Čeprav se je vaterpolo, tako v Sloveniji kot po vsem svetu, pričel razvijati v nekoliko večjem tempu, pa igralci o poklicnem vaterpolu ne sanjajo, v slovenskih bazenih vlada nekakšen polprofesionalni status. Vaterpolisti, ki v povprečju preživijo na treningih pet ur na dan, so v Sloveniji za svoje delo finančno precej manj nagrajeni kot v primerljivih moštvenih športih. Tako ni samo v Sloveniji, podobno je tudi drugod po svetu. V (bogatejših) zahodnoevropskih klubih najboljši vaterpolisti zaslužijo približno 100.000 evrov na sezono, vendar je v primerjavi z zneski v ostalih podobnih športih to zelo malo. Večina vaterpolistov v Evropi igra za plačila, primerljiva s povprečnimi plačami v vsaki državi. Zato tudi nekateri kvalitetni vaterpolisti iz revnejših (vzhodno)evropskih držav igrajo za zneske, ki jim zadoščajo le za preživetje. Tudi pri nas za ta šport vsaj zaenkrat še ni pravih finančnih sredstev, kljub temu pa so vaterpolisti AVK TŽ in slovenske vaterpolo reprezentance dokazali, da so s finančnim vložkom, ki je bistveno nižji kot v drugih športih, lahko konkurenčni tudi v Evropi. Vendar morajo biti za zagotavljanje in preseganje dosežene kvalitete slovenskega vaterpola zagotovljeni vsaj osnovni pogoji za normalno delo, se pravi bazeni, primerni za treniranje in igranje vaterpola.

Vaterpolo je na nek način "hendikepiran" šport, saj zahteva veliko vložene truda in odrekani, ne zagotavlja pa socialne varnosti po koncu kariere. Narava tega športa omogoča vaterpolistom, da ga lahko zelo dobro igrajo tudi po 35 letu starosti, vendar večina mladih obupa v letih, ko se odločajo med študijem in igranjem vaterpola. Le redkim uspe uskladiti obe obveznosti, zato mnogi šolanje opustijo. Nekateri se odločijo tudi obratno, predvsem zato, ker se zavedajo negotove prihodnosti po koncu športne kariere. S takimi težavami se od nekdanj ukvarjajo tudi v AVK TŽ, kjer pa je baza domačih mladih igralcev vedno bila zelo široka. Dobro delo z mladimi bo AVK TŽ zagotovilo mesto med najboljšimi evropskimi vaterpolo klubi; med mladimi v Kranju je (še vedno) dovolj zanimanja za vaterpolo, zato ima ta šport v Kranju kljub vsemu še vedno svetlo prihodnost.

Ugotovili smo, da se anketirani vaterpolisti pri svojem "delu" srečujejo z veliko težavami, kljub temu pa lahko govorimo o prisotnosti organizacijske pripadnosti vaterpolistov članske ekipe AVK TŽ. Glede na to, da so anketirani vaterpolisti s prejemki v AVK TŽ večinoma nezadovoljni, težavnost ukvarjanja s tem športom pa je zelo visoka, je presenetljivo, da anketirani vaterpolisti še vedno radi igrajo za ta klub in jim ni vseeno, kako se bo klub razvijal v prihodnosti. Vaterpolo igrajo zaradi veselja do igre in ne zaradi denarja. Kljub temu, da večinoma niso zadovoljni z razmerami za igranje in treniranje vaterpola v AVK TŽ, so enotnega mnenja, da članstvo, oz. igranje za AVK TŽ ni napačna odločitev, saj je po njihovem mnenju AVK TŽ najprimernejši klub, za katerega lahko igrajo v Sloveniji. Še več, za uspehe AVK TŽ so pripravljeni vložiti dodaten trud na treningih ter se maksimalno angažirajo na tekmah. Pravijo, da dajo na tekmi od sebe "120 procentov" samo zaradi ljubezni do vaterpola, ne zaradi denarja.

Lahko rečemo, da (organizacijska) pripadnost vaterpolistov članske ekipe AVK TŽ ni pogojena z pozitivnimi ugodnostmi, ki bi jih lahko zagotavljalo članstvo v tem športnem klubu (ugodne finančne razmere, dobri pogoji za delo in napredovanje, ipd.), temveč ima bolj značilnosti čustvene navezanosti na športni klub (in ekipo). Ugotovili smo, da lahko govorimo o srednje močni emotivni ter šibki kalkulativni pripadnosti AVK TŽ. Elementi emotivne pripadnosti so zastopani z višjimi (povprečnimi) stopnjami, kakor elementi kalkulativne pripadnosti. Emotivno pripadni vaterpolisti članske ekipe AVK TŽ imajo vse predvidene značilnosti, razen podobnih ciljev in vrednot z AVK TŽ. Vse to namiguje na dejstvo, da tudi v homogenih skupinah oz. kolektivitetah kot je športna organizacija (klub), obstajajo različne vrednote posameznikov; vrednostne sisteme klubov in športnikov je torej težko uskladiti. Vaterpolisti se zavedajo, da za (uspešno) igranje vaterpola v Sloveniji v tem trenutku sploh ni boljše alternative razen AVK TŽ, zato lahko govorimo tudi o prisotnosti (šibke) kalkulativne pripadnosti AVK TŽ. Za naše razmere najboljši in tudi najuspešnejši klub pa kljub temu ne zagotavlja razmer, ki bi jih omogočil kakšen tuj klub. Predvsem gre tukaj za vprašanje dohodka vaterpolistov ter zagotavljanja takih razmer za igranje vaterpola, ki bi vaterpolistom omogočale, da še bolj razvijejo svoj osebni in športni potencial..

5. LITERATURA IN VIRI

- Adler, P., Adler, P. A. (1989): "Intense loyalty in organizations: a case study of college athletics". *Administrative science quarterly*, vol 33, št. 3. Cornell University, Ithaca
- Angle, H. L., Perry, J. L. (1981): "An empirical assesment of organizational commitment and organizational effectiveness". *Administrative science quarterly*, vol 26, št. 1. Cornell University, Ithaca
- Armstrong, M. (1991): "A handbook of personell management practice – fourth edition". Kogan Page Limited, London
- Barle, A., Pluško, A., Počkar, M., Popit, T., Novak Fajfar, B. (1995): "Sociologija: gradivo za srednje šole". Zavod republike za šolstvo, Ljubljano
- Coakley, J. J. (1998): "Sport in society : issues and controversies". Irwin-McGraw-Hill, Boston
- Cuskelly, G. (1995): "The influence of committee functioning on the organizational commitment of volunteer administrators in sports". *Journal of Sport Behavior*, vol 18, št.. 4; 254
- Doupona, M., Petrović, K. (2000): "Šport in družba: sociološki vidiki". Fakulteta za šport, Ljubljana
- Gavin, D., Metcalfe, B. (2001): "Exploring organisation commitment in the police". *An International Journal of Police Strategies & Management*, vol 24, št. 3; 399-420, MCB University Press
- Gruban, Verčič, Zavrl (1997): "Pristop k odnosom z javnostmi". Pristop, Ljubljana
- Haralambos, M. (1999): "Sociologija: teme in pogledi". DZS, Ljubljana
- Hulin, C. (1991): "Adaptation, persistence, and commitment in organizations". *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, vol 2 št. 2, Consulting Psychologists Press, Palo Alto
- Ivancevich, J. M., Matteson, M. T. (1990): "The Leadership and Group Integration Styles of the West Chester University Field Hockey Team". *Hockey Field*, 77. West Chester University, Pennsylvania
- Iverson R. D., Buttigieg D. M. (1999): "Affective, normative and continuance commitment: can the 'right kind' of commitment be managed?". *Journal of Management Studies*, vol 36, št. 3; 307-333
- Jančič, Z. (1990): "Marketing - strategija menjave". *Gospodarski vestnik: Studio Marketing*, Ljubljana
- Jerovšek, J. (1992): "Teorija organizacij – gradivo za študente 1. letnika". Fakulteta za družbene vede, Ljubljana
- Južnič, S. (1993): "Identiteta". Fakulteta za družbene vede, Ljubljana
- Mesner Andolšek, D., Štebe, J. (2001): "Strah, vrednote in pripadnost" v *Uspešna nedozorelost: Fakulteta za družbene vede*, Ljubljana
- Meyer, J. P., Allen, N. J. (1997): "Commitment in the workplace: theory research and application". Sage Publications, London

- Mowday, R.T., Porter, L.W., Steers, R.M. (1982): "Organizational linkages: The psychology of commitment, absenteeism and turnover". Academic Press, San Diego
- Nastran Ule, M. (1992): "Socialna psihologija". Znanstveno in publicistično središče, Ljubljana
- Nastran Ule, M. (1994): "Temelji socialne psihologije". Znanstveno in publicistično središče, Ljubljana
- Petrović K., Doupona, M. (1996): "Sociologija športa". Fakulteta za šport, Ljubljana
- Postmes, T., Tanis, M., de Wit, B. (2001): "Communication and commitment in organizations: a social identity approach". Group processes & intergroup relations, vol 4, št. 3; 227-247
- Rot, N. (1980): "Socijalna interakcija II: grupa i organizacija". Savez društava psihologa SR Srbije, Beograd
- Schein E. H. (1965): "Organizational psychology". Prentice-Hall Foundation, London
- Schellenberger, H. (1990): "Psychology of team sports". Sport Book cop., Toronto
- Steers, R. M., Ungson G. R., Mowday R. T. (1985): "Managing effective organizations: an introduction" Kent Publishing Company, Boston
- Sutton, C.D. Harrison, A.W (1993): "Validity assessment of compliance, identification, and internalization as dimensions of organizational commitment". Educational and Psychological Measurement, 53; 217-223
- Svetlik, I. (1995): "Kvaliteta delovnega življenja" . Statistični urad Republike Slovenije, Ljubljana
- Šugman, R. (1998): "Organiziranost športa doma in v svetu". Fakulteta za šport, Ljubljana
- Šugman, R., Bednarik, J., Kolarič, B. (2002): "Športni menedžment". Fakulteta za šport, Ljubljana
- Wanous, J. P. (1980): "Organizational entry, recruitment, selection and socialization of newcomers". Addison-Wesley, London
- Ward, C. B. (1989): "Coaching with Carl: Developing the winning edge". Hockey Field, 76. West Chester University, Pennsylvania
- Wech, B. A. (1998): "Does Work Group Cohesiveness Affect Individuals' Performance and Organizational Commitment?: A Cross-Level Examination". Small Group Research, 29; 472-91
- Yelsma, P. (2000): "Group Problem Solving.". Western Michigan University
- Zakon o društvih. Uradni list Republike Slovenije št. 60/95, 49/98
- Zapiski s predavanj pof. Svetlika: Upravljanje s človeškimi viri, študijsko leto 1998/99
- <http://www.klub-avktriglav.si /21.11.2002/>

PRILOGA A - OCQ (Organizational commitment questionnaire)

1. I am willing to put in a great deal of effort beyond that normally expected in order to help this organization be successful.
2. I talk up this organization to my friends as a great organization to work for.
3. I feel very little loyalty to this organization (reversed).
4. I would accept almost any type of job assignment in order to keep working for this organization.
5. I find that my values and the organization's values are very similar.
6. I am proud to tell others that I am part of this organization.
7. I could just as well be working for a different organization as long as the type of work were similar (reversed).
8. This organization really inspires me the best in me in the way of job performance.
9. It would take very little change in my present circumstances to cause me to leave this organization (reversed).
10. I am extremely glad I chose this organization to work for over others I was considering at the time I joined.
11. There's not much to be gained by sticking with this organization indefinitely (reversed).
12. Often, I find it difficult to agree with this organization's policies on important matters relating to its employees (reversed).
13. I really care about the fate of this organization.
14. For me, this is the best of all organizations for which to work.
15. Deciding to work for this organization was a definite mistake on my part (reversed).

PRILOGA B

Moje ime je Iztok Mervič in sem absolvent sociologije na Fakulteti za družbene vede v Ljubljani. Za naslov diplomske naloge sem si izbral Pripadnost organizaciji v športnem klubu, zato sem se odločil izvesti anketo med člani prve ekipe Akademskega vaterpolo kluba Triglav Živila. Na Vas se obračam s prošnjo, da mi pomagate pri tem delu moje diplomske naloge. Prosim Vas le za petnajst minut Vašega časa ter za korektne odgovore, ki mi bodo nedvomno v veliko pomoč pri izdelavi diplomske naloge. Vprašalnik je anonimen, zato ne bo nihče vedel, kakšni so Vaši odgovori, rezultati ankete pa bodo uporabljeni le v teoretičnem delu moje diplomske naloge. Če bi radi glede vaterpola ali same ankete še kaj dodali, prosim napišite to pod zadnje vprašanje. Vsi komentarji so zelo zaželeni. Za Vaše sodelovanje se Vam že vnaprej zahvaljujem in Vam želim še veliko športnih uspehov v prihodnosti.

VPRAŠALNIK

KRATKA NAVODILA ZA IZPOLNJEVANJE: pred Vami je vprašalnik, sestavljen iz 15 trditev in 8 vprašanj. Pri vprašanjih od 1 do 4 prosim vpišite oz. obkrožite zahtevane podatke. Nato sledi 15 trditev (vprašanja od 5 do 19) ob katerih prosim obkrožite, v kolikšni meri se strinjate z navedeno trditvijo. Podrobneje so navodila razložena pred trditvami. Po tem sklopu trditev pa sledijo še štiri vprašanja (od 20 do 23), na katera prosim kratko odgovorite oz. obkrožite odgovor.

1. Starost: _____ let
2. Prosim obkrožite, v kakšno kategorijo bi se lahko uvrstili; ali ste standardni član članske ekipe, ali ste se članom pridružili pred kratkim iz mladinske ali pionirske ekipe (mlajši oz. »pridruženi« član)

ČLAN

MLAJŠI ČLAN

3. Napišite prosim, koliko let ste že član Akademskega vaterpolo kluba Triglav.
_____ let

4. Ali ste bili v preteklosti član tudi kakšnega drugega vaterpolo kluba?

DA

NE

*Pred Vami je petnajst (15) trditiv. Prosim obkrožite, v kolikšni meri se strinjate z vsako od njih. Pod vsako trditvijo imate na voljo 7 različnih ocen, ki ponazarjajo, kako močno se strinjate s trditvijo. Lahko obkrožite samo eno številko. Na tej lestvici pomeni **1-prav nič se ne strinjam** ter na drugi strani **7-zelo močno se strinjam**. Na taki lestvici pomeni odgovor **4-niti se strinjam, niti se ne strinjam, oz. ne vem***

5. Da bi pomagal Akademskeemu vaterpolo klubu Triglav Živila (v nadeljevanju AVK TŽ) še naprej ostati uspešen klub, sem pripravljen vložiti (veliko) več truda kot ga klub od mene zahteva.

1 2 3 4 5 6 7

6. Z veseljem bi priporočil AVK TŽ tudi kakšnemu drugemu vaterpolistu.

1 2 3 4 5 6 7

7. Nimam občutka vdanosti oz. pripadnosti AVK TŽ, kljub temu, da igram za ta klub.

1 2 3 4 5 6 7

8. Da bi še naprej ostal član AVK TŽ, sem pripravljen privoliti tudi na drugačne razmere, npr. več trenirati, prejeti manj plačila, imeti manjšo minutažo na tekmah in podobno.

1 2 3 4 5 6 7

9. Lahko rečem da so si moje lastne (športne) vrednote in vrednote AVK TŽ med seboj podobne.

1 2 3 4 5 6 7

10. Ponosen sem, da sem član AVK TŽ.

1 2 3 4 5 6 7

11. Če bi mi kakšen drug klub ponudil podobne pogoje za igranje vaterpola, ne bi imel zadržkov da bi postal njihov član.

1 2 3 4 5 6 7

12. Ker igram za AVK TŽ, dam na tekmi vse od sebe, da bi klub dosegel dober rezultat.

1 2 3 4 5 6 7

13. Če bi se razmere za igranje in treniranje v AVK TŽ poslabšale, ne bi dosti razmišljal da bi odšel igrat drugam.

1 2 3 4 5 6 7

14. Zelo sem zadovoljen, da sem se odločil postati član in igrati za AVK TŽ.

1 2 3 4 5 6 7

15. Menim, da dolgoročno (v športnem smislu) ne bom pridobil veliko, če bom še naprej ostal član AVK TŽ.

1 2 3 4 5 6 7

16. Pogosto se ne strinjam oz. mi niso všeč ukrepi kluba, ki se tičejo nas igralcev.

1 2 3 4 5 6 7

17. Precej mi je do tega, kako se bo AVK TŽ razvijal v prihodnosti in kakšne rezultate bo dosegal.

1 2 3 4 5 6 7

18. Po mojem mnenju je AVK TŽ najbolj primeren (najboljši) vaterpolo klub za katerega lahko igram v Sloveniji.

1 2 3 4 5 6 7

19. Ko sem se odločil podpisati pogodbo in igrati za AVK TŽ sem storil napako.

1 2 3 4 5 6 7

20. Ali je po vašem mnenju v zadnjih letih priljubljenost vaterpola v Sloveniji narasla?

DA NE Zakaj? _____

21. Ali se poleg igranja vaterpola ukvarjate še s kakšno drugo dejavnostjo (študij, honorarno delo in podobno)?

DA NE

Če ste obkrožili DA, navedite s katero drugo dejavnostjo se še ukvarjate: _____

22. Ali je igranje vaterpola vaš edini vir dohodka?

DA NE

Če ste obkrožili NE, navedite katere druge vire še imate: _____

23. Ali ste zadovoljni z denarnimi prejemki v AVK TŽ?

ZELO

SREDNJE

NISEM ZADOVOLJEN