

UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

DIPLOMSKA NALOGA

NIKO KREČIČ

KOPER, 2015

2015

DIPLOMSKA NALOGA

NIKO KREČIČ



UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

Diplomska naloga

PRESOJANJE POLITIKE ORGANIZACIJE V  
IZBRANEM NOGOMETNEM KLUBU

Niko Krečič

Koper, 2015

Mentor: prof. dr. Mirko Markič



## POVZETEK

Namen diplomske naloge je proučiti literaturo s področja menedžmenta, interesov udeležencev, kulture in filozofije organizacije, opraviti empirično presojo o vodenju politike organizacije v izbranem slovenskem nogometnem klubu in zasnovati predloge za izboljšave za njegovo delovanje. S pomočjo *Kraljevega modela* za presojanje politike organizacije, ki se je v zadnjih tridesetih letih uveljavil na področju Slovenije in držav bivše Jugoslavije ter je registriran v European Clearing House v Edinburgu, so pridobljeni podatki, opravljen izračun naprednosti vodenja politike organizacije v izbranem nogometnem klubu in podane predloge izboljšav. V obravnavanem klubu prevladuje spoznavno vodenje, za katerega je značilno, da temelji na združevanju načel znanstvenega vodenja ob upoštevanju sestavin kakovosti poslovanja. Izidi iz raziskave bodo imeli teoretične in praktične koristi za vse tiste menedžerje in druge sodelavce, ki se ukvarjajo s snovanjem politike organizacije kot podlage za določanje smotrov in ciljev ter z njihovim udejanjanjem.

*Ključne besede:* menedžment, organizacija, politika organizacije, potrošniki, udeleženci organizacij.

## SUMMARY

The thesis examines the literature in the field of management, stakeholders' interests, culture and philosophy of the organization. It also contains an empirical assessment of the conduct of policy organizations in selected Slovenian football club and suggestions for improvements to its operation. With the help of the Kralj's model for assessing policies of the organization in the last thirty years, established itself in the area of Slovenia and the former Yugoslavia, and is registered in the European Clearing House in Edinburgh, we obtained data and carry out the calculation of progressiveness management policy organizations in the selected football club and made suggestions for improvement. The survey served with interesting results. In the addressed club forefront cognitive control, which is typically based on combining the principles of scientific management, taking into account quality ingredients of business.

*Keywords:* consumers, management, organization, participants in organizations, policy organizations.

UDK: 658:061.2(043.2)



## VSEBINA

<b>1</b>	<b>Uvod</b>	<b>1</b>
1.1	Oprelitev problema in teoretičnih izhodišč	1
1.2	Namen in cilji diplomskega dela	1
1.3	Metode za doseganje ciljev	2
1.4	Predvidene predpostavke in omejitve pri obravnavanju problema	2
<b>2</b>	<b>Organizacija, njeno obvladovanje in politika organizacije</b>	<b>3</b>
2.1	Pojem organizacije	3
2.2	Upravljanje in menedžment	3
2.3	Politika podjetja ali druge organizacije	5
2.4	Poslanstvo podjetja ali druge organizacije	6
2.5	Smotri	7
2.6	Cilji	8
2.7	Udeleženci organizacij	8
2.8	Kupci/potrošniki	10
2.9	Sklep iz teoretičnega dela naloge	11
<b>3</b>	<b>Raziskava o politiki organizacije v športnem klubu</b>	<b>12</b>
3.1	Metodologija in vprašalnik	12
3.2	Izidi po posameznih vsebinah	13
3.2.1	Okolje podjetja	13
3.2.1	Podjetje kot sistem	17
3.2.2	Filozofija podjetja in subkulture udeležencev	20
3.2.3	Ožje sestavine vodenja politike podjetja	22
3.2.2	Ožja merila kakovosti politike	25
3.3	Povzetek vodenja politike društva	26
3.4	Predlogi za izboljšanje	26
<b>4</b>	<b>Sklep</b>	<b>28</b>
	<b>Literatura</b>	<b>29</b>

## **SLIKE**

Slika 1: Ravni menedžmenta.....	5
Slika 2: Udeleženci v organizaciji.....	9
Slika 3: Odjemalci, kupci in uporabniki.....	10

## **PREGLEDNICE**

Preglednica 1: Zunanji dejavniki.....	13
Preglednica 2: Državni in družbeni vplivi.....	14
Preglednica 3: Gospodarske razmere .....	15
Preglednica 4: Razmerja v okolju.....	16
Preglednica 5: Obrobni dejavniki .....	17
Preglednica 6: Notranji dejavniki .....	19
Preglednica 7: Osrednji in temeljni dejavniki .....	19
Preglednica 8: Nazori in vrednote .....	20
Preglednica 9: Smotri, poslanstvo in zamisli podjetja.....	21
Preglednica 10: Smotri, poslanstvo in zamisli podjetja.....	22
Preglednica 11: Ožje sestavine vodenja politike podjetja .....	23
Preglednica 12: Ožja merila kakovosti politike .....	25
Preglednica 13: Zastopanost modelov vodenja .....	26



## **KRAJŠAVE**

MNZ	medobčinska nogometna zveza
NZS	nogometna zveza Slovenije
SPINS	sindikar profesionalnih igralcev nogometa Slovenije
SNL	slovenska nogometna liga



# 1 UVOD

V prvem poglavju bomo predstavili problem, ki ga obravnavamo v diplomski nalogi, v nadaljevanju pa so opredeljeni nameni in cilji, ki smo si jih zadali, da jih uresničimo s to diplomsko nalogo. Poglavje vsebuje še metode za doseganje namena in ciljev ter predvidene predpostavke in omejitve, s katerimi smo se soočali pri izdelavi diplomske naloge.

## 1.1 Opredelitev problema in teoretičnih izhodišč

Danes je šport pomemben družbeni pojav, ki predstavlja zelo pomembno področje človeškega delovanja. Gre za kulturno-družbeni pojav z velikim gospodarsko-političnim prispevkom (Durdová 2009, 32–34).

*»Šport je danes v svetu ena največjih proizvodno-storitvenih panog in je zagotovo pomemben svetovni pojav. Postal je blago tržnega gospodarstva razvitega sveta.«* (Šugman idr. 2006, 26)

Športni klubi so organizacije, katerih izdelek, storitev ali proces so športni dogodki, prireditve. Večji, uveljavljeni klubi/društva imajo svoje izdelke, ki jih nudijo v svojih trgovinah. Da vse stvari potekajo v pravi smeri, da se dosegajo zastavljeni smotri in cilji, naj bi v vsaki pridobitni organizaciji imeli opredeljeno poslovodstvo, ki je odgovorno za njeno uspešno poslovanje.

Organizacije so vodene s strani ljudi, ki jih imenujemo menedžerji, poslovodni organ, uprava, ravnatelj ipd. (Kralj 2005, 16–17). Ti skušajo s svojimi aktivnostmi čim boljje obvladovati organizacijo, obenem pa naj bi zadovoljili zahteve lastnikov, ki pričakujejo oplemenitenje svojega vložka in želijo biti družbeno odgovorni (Mulej in Potočan 2007, 132).

Da bi organizacija dobro in premišljeno poslovala, potrebuje začrtano pot, prizadevala naj bi si za uresničevanje smotrov in ciljev ter si na ta način osmisli svoj trajnostni razvoj in obstoj ter uspešno delovanje. To lahko uresničuje z začrtanim poslanstvom in vizijo ter praktično udejanji z zasnovano politiko organizacije (ki pomeni ustvarjalno določanje smotrov in ciljev ter načinov za njihovo udejanjanje – strategijo) (Kralj 2005, 18–19).

Za praktični primer smo v raziskovalnem delu diplomske naloge uporabili lokalni nogometni klub.

## 1.2 Namen in cilji diplomske naloge

Namen diplomske naloge je proučiti literaturo s področja menedžmenta, interesov udeležencev, kulture in filozofije organizacije ter opraviti empirično presojo o vodenju politike organizacije v izbranem klubu slovenske nogometne lige, na koncu pa predlagati morebitne izboljšave za njegovo delovanje in obvladovanje.

Cilji diplomske naloge so:

- pregled strokovne literature s področja menedžmenta in politike organizacije,
- izvedba presoje politike organizacije v izbranem nogometnem klubu,
- podaja predlogov za izboljšanje obvladovanja nogometnega kluba.

### **1.3 Metode za doseganje ciljev**

Diplomsko nalogo smo razdelili na teoretični in empirični del.

V teoretičnem delu sta z metodo deskripcije in kompilacije zbrani slovenska in tuja literatura s področja obravnavane tematike.

Raziskovalni del temelji na študiji primera slovenskega nogometnega kluba. Kot pripomoček za pridobivanje informacij o vodenju politike organizacije smo uporabili Kraljev model za presojo politike podjetja.

Na osnovi tako pridobljenih informacij smo opravili izračun naprednosti vodenja politike organizacije v izbranem nogometnem klubu in podali predloge za izboljšave.

### **1.4 Predvidene predpostavke in omejitve pri obravnavanju problema**

Predpostavljamo, da izbrani nogometni klub kot neprofitna organizacija nima vodstvene ekipe, sestavljene iz strokovnjakov, ki bi imela ustrezne vrednote, znanja in veščine za opravljanje nalog, s katerimi se sooča. Hkrati tudi predpostavljamo, da v izbranem nogometnem klubu prevladuje M1 – izkustveno vodenje – *vodenje na osnovi učenja ob napakah ter ob uporabi navdiha, slutenj in presojanja na osnovi »zlatih pravil«* (Kralj 1988, 199–214).

Omejitev predstavlja spoznanje, da je financiranje obravnavanega športnega kluba okrnjeno, kar pomeni, da so se morda morale nekatere povsem običajne naloge menedžmenta ukiniti. Prav tako pričakujemo, da bo na osnovi odgovorov, pridobljenih s pomočjo vprašalnika, težko primerjati trenutno stanje v klubu s stanji v drugih klubih. Na uspešnost organizacije vpliva množica merljivih (finančno-ekonomskih) in nemerljivih (opisnih, kakovostnih) dejavnikov, ki pa so v pretežni meri odvisni od dobrih menedžerjev. Izidov presoje politike organizacije v izbranem športnem klubu ne bo možno posplošiti na preostale nogometne klube v Republiki Sloveniji.

## **2 ORGANIZACIJA, NJENO OBVLADOVANJE IN POLITIKA ORGANIZACIJE**

V tem poglavju bomo opredelili pojem termina »organizacija«, pojasnili njeno poslanstvo in politiko delovanja. Obenem bomo predstavili njeno vodenje, hierarhijo menedžmenta, naloge, sodelujoče v organizaciji in udeležence, ki vstopajo v procese delovanja družb.

### **2.1 Pojem organizacije**

Organizacija je kakršna koli skupina ljudi, ki želi doseči smotre in cilje, ki jih kot posamezniki ne bi mogli uresničiti (Možina 1994, 15).

Lipovec (1987, 35) definira organizacijo kot sestav medsebojnih razmerij med ljudmi, ki zagotavlja obstoj in specifične posebnosti s tem omogočeni združbi ljudi in uresničevanje v strukturi usklajenih smotrov in ciljev delovanja združbe.

*»Organizacije kot ciljne združbe ljudi so izid delitve dela, ki je temelj materialnih in nematerialnih dosežkov človeške civilizacije.«* (Trunk Širca in Tavčar 1998, 2)

*»Najširše organizacijo definiramo kot relativno celoto, ki je sestavljena iz delov in odnosov med deli ter jasno razmejena z okoljem; deli pa so nadalje lahko sestavljeni iz poddelov ter odnosov med poddeli.«* (Kavčič 1991, 13)

Lipovec (1987, 16) med drugim navaja, da je pomen organizacije v tem, da omogoča ljudem obvladovati povečane naloge, ki jih prinašata gospodarski razvoj in tehnični napredek. Obenem pa Tavčar (2006a, 22) poudarja, da organizacijo osmislijo oz. ji dajo življenjsko silo šele interesi udeležencev – posameznikov, skupin, javnosti, organizacij, ki jih zadeva njeno delovanje in ki so s svoje strani zmožni ter voljni povratno vplivati nanjo.

### **2.2 Upravljanje in menedžment**

Upravljanje je po mnenju Tavčarja (2006a, 25–26) pravica in naloga lastnikov ali ustanoviteljev organizacije. Odločali naj bi o zadevah, ki so povezane s smotri in cilji ter politiko organizacije. Vendar pa Tavčar tudi razlikuje, da so strateške in temeljne odločitve naloga upravljalcev organizacije, medtem ko so taktične naloge oz. realizacija domena menedžmenta oz. menedžerjev.

Ločnica med menedžmentom in upravljanjem ni točno določena in se med različnimi družbeno-ekonomskimi ureditvami/sistemi razlikuje (Kralj 1998, 17).

Tako Lipovec (1987, 51) opredeljuje upravljanje kot svobodno razpolaganje z lastnino in njenim neomejenim upravljanjem. Proces upravljanja opravlja lastnik organizacije, ki poskuša zagotoviti, da poslovanje ustreza in poteka v skladu z interesi lastnikov (Lipovec 1987, 51).

Menedžment je širok pojem, zato domača kot tudi tuja literatura ponujata velik nabor raznovrstnih opredelitev in razlag.

*»Management pomeni proces vodenja podjetja k izidom, lahko pa je tudi organ v podjetju, ki to opravlja, oziroma so to vsi managerji v podjetju.«* (Kralj 2003, 14)

Menedžment je v svojem približno stoletnem znanstvenoraziskovalnem razvoju doživel precejšnje spremembe. V svoji osnovni obliki, v kakršni se pravzaprav pojavi šele nekje na prehodu iz 19. v 20. stoletje, je menedžment pojmovan kot usmerjen navznoter, prvenstveno v organizacijo. V današnjem času pa se menedžment vse bolj kaže kot usmerjen navzven, v družbeno okolje (Turk 2008, 274).

Možina (1994, 16) opredeljuje menedžment kot načrtovanje, organiziranje, nadzorovanje in vodenje vseh nalog in aktivnosti v organizaciji. Prav tam tudi vidi nalogo menedžmenta kot usklajevanje nalog in dejavnosti za doseganje zastavljenih smotrov in ciljev.

*»Naloga managementa je omogočiti podjetju in vsakemu od njegovih členov, da raste ter se razvija, ko se spreminjajo potrebe in priložnosti.«* (Drucker 2004, 184)

Temeljne naloge menedžerjev v organizaciji so (Tavčar 2006b, 25):

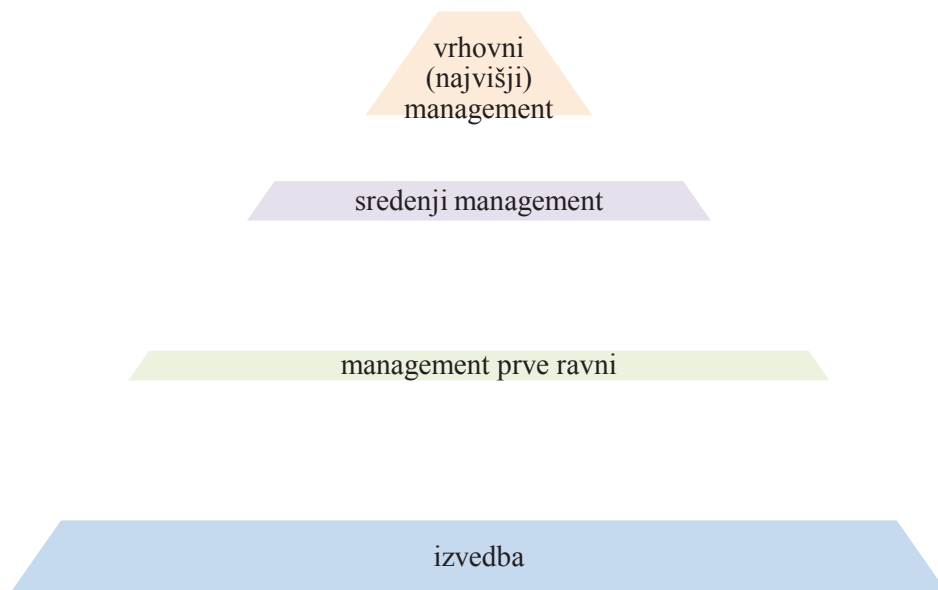
- načrtovanje in snovanje smotrov ter ciljev, ki naj jih dosegajo v organizaciji; načrtovanje in snovanje različnih strategij za doseganje smotrov in ciljev,
- urejanje dela v organizaciji in povezovanje organizacije navznoter in navzven,
- vodenje ljudi in poslovanje organizacije,
- merjenje doseženih izidov delovanja in presoja delovanja ljudi.

*»Management mora ustvarjati konkurenčno prednost, povečevati učinek poslovanja ter zaposlene motivirati in pripraviti k novim načinom delovanja.«* (Novak in Florjančič 2004, 41)

Na sliki 1 prikazujemo hierarhijo menedžmenta, vendar je ob tem treba poudariti, da obstaja še veliko drugačnih razdelitev ravni menedžmenta.

*Vrhovni (vršni, top) menedžment* skrbi za splošno usmerjanje dejavnosti v organizaciji. Njihova naloga je opredeljevanje vizij in poslanstva, smotrov in ciljev ter politike in strategije za celotno organizacijo. Zastavljeni smotri in cilji so nato posredovani po ukazovalni hierarhiji navzdol.

*Srednji menedžment* usklajuje dela nižjih menedžerjev in administracije. Po navadi določajo, katere izdelke ali storitve naj opravljajo v posameznih organizacijskih enotah organizacije in kako naj bodo te posredovane kupcem, ali odjemalcem, ali potrošnikom, ali uporabnikom.



**Slika 1: Ravni menedžmenta**

Vir: Možina 2002, 54.

*Nižji menedžment ali menedžment prve ravni* je zadolžen in odgovoren za proizvodjanje proizvodov ali procesov. Ti menedžerji so razpeti med proizvodjanjem in preostalimi organizacijskimi enotami v organizaciji (Možina 1994, 18–19).

### 2.3 Politika podjetja ali druge organizacije

*»Politika podjetja opredeljuje temeljne in splošne ter dolgoročnejsše značilnosti podjetja. Vsebuje poslanstvo (ali misijo) podjetja ter smotre in temeljne cilje podjetja z globalno opredelitvijo uresničitvenih potencialov, procesov in izidov podjetij.«* (Belak 1999, 76)

Kralj (2005, 95) razlaga: *»V poslovno-organizacijski znanosti se politika pojmuje na ustvarjalen način kot iskanje in določanje temeljnih smotrov in ciljev ter kot ciljno usmerjanje. V novejšem času se zamisel širi tudi na ugotovitev, da so organizacije tudi politični (ali interesni) poslovno-organizacijski sistemi, ki si s politično dejavnostjo prizadevajo doseči svoje smotre in cilje ter obvladati politične akcije udeležencev organizacije kot interesnih skupin znotraj organizacije in med njimi samimi.«*

*»Poslovna politika podjetja naj bi bila oblikovana tako, da z njo določimo temeljne dejavnosti poslovno-organizacijskega sistema z namenom doseganja končnih, časovno določenih, dosegljivih podjetniških smotrov in ciljev. Poslovna politika je semantična oblika vezi med poslanstvom in vizijo ter vrednotami, znanji in veščinami, poslanstvom ter podjetniškimi cilji gospodarske družbe (podjetja).«* (Banič 2007, 81)

*»Da bi bili podjetja in druge organizacije lahko uspešni, morajo svojo politiko, management in operativno prilagajati sodobnim razmeram delovanja. Delati morajo prave stvari na pravi način, ob pravem času ter na pravem kraju, kar pomeni, da morajo nenehno razvijati in uporabljati nova znanja.« (Tantegel in Kralj 2011, 192)*

Belak (1999, 67) predstavlja politiko podjetja tudi kot izhodiščno in ustvarjalno upravljalno-vodstveno dejavnost v podjetju. S politiko podjetja opredeljuje temeljne in splošne ter dolgoročnejsše značilnosti podjetja. Gre za poslanstvo in vizijo ter za smotre in temeljne cilje podjetja z globalno opredelitvijo uresničitvenih potencialov, procesov in izidov.

## **2.4 Poslanstvo podjetja ali druge organizacije**

Poslanstvo opisuje namen oz. smisel obstoja podjetja ali druge organizacije. Kot jedro identitete podjetja ali druge organizacije in kot osrednji temelj ravnanj v organizaciji ter njegovih ljudi opredeljuje odgovornost do zaposlenih sodelavcev, posloводства, lastnikov, ustanoviteljev, uporabnikov in širše družbe (Velej idr. 2013, 18).

Banič (2007, 44) trdi, da naj bi s poslanstvom podjetja ali druge organizacije izkazovali, kaj je temeljno področje poslovanja organizacije.

*»Poslanstvo se nanaša na to, zakaj podjetje obstaja in kaj počne, vrednote določajo, kako to počnemo, vizija pa predstavlja temeljni cilj, kam želimo priti. Bistvo poslanstva je tudi to, da pove, česa vsega ne počnemo.« (Bauer idr. 2009, 12)*

Poslanstvo organizacije opredeljuje razlog za obstoj organizacije oziroma njena delovanja. Oblikujejo ga lahko ustanovitelji in lastniki, vršni menedžment, ali nadzorni, ali upravni odbor, ali svet zavoda ipd. organizacije.

Belak (1999, 76) razlaga, da se poslanstvo organizacije kaže v odnosu do njenega družbenega in naravnega okolja. S poslanstvom opredeljujejo v podjetju ali drugi organizaciji svoje temeljno razmerje do tega okolja in hkrati svojo vlogo v tem okolju.

*»Poslanstvo organizacije ni v tem, kar organizacija dela, izdeluje; njeno poslanstvo je v koristih, vrednostih in vrednotah, ki jih prinaša okolju v menjavo.« (Repovš 1995, 54)*

Tavčar (2005, 161) pravi, naj poslanstvo obsega programe, ki obetajo kar največjo konkurenčnost organizacije v menjalnih razmerjih (presežek notranjih prednosti nad slabostmi) in kar največjo privlačnost družbenega okolja (presežek zunanjih izzivov nad nevarnostmi za organizacijo).

V poslanstvo organizacije so vključene naslednje sestavine (Velej idr. 2013, 19):

- izdelki ali storitve ali procesi (običajno z vidika vrednosti za kupca, ali odjemalca, ali uporabnika, ali potrošnika ...),



- okvirni smotri in cilji,
- vrednote, etika in morala organizacije,
- njene osnovne naloge,
- konkurenčne prednosti,
- odnos do kupcev ali odjemalcev ali uporabnikov,
- trg, na katerem deluje organizacija,
- tehnologija in inovativnost,
- odnos do zaposlenih sodelavcev,
- odnos do udeležencev organizacije (lastniki in drugi),
- odnos do naravnega in družbenega okolja.

Zaposleni naj bi razumeli poslanstvo, se z njim identificirali in ravnali v skladu z njim. Temeljilo naj bi na vrednotah, etiki in morali, ki prevladujejo v organizaciji. Na ta način bodo zaposleni lažje sprejeli in uresničevali poslanstvo. Določitev in uveljavitev poslanstva je proces, v katerem naj bi imeli zaposleni sodelavci čim bolj aktivno vlogo, da ga bodo sprejeli za svojega, zato naj bi bili vključeni v njegovo nastajanje (Velej idr. 2013, 21).

## 2.5 Smotri

Smotri predstavljajo najbolj temeljne cilje vsake organizacije.

Gjurin (1981, 122) označuje termin »smoter« kot težnjo k nečemu, kot gorečo željo.

Belak (1999, 76–77) pravi, da smotri izražajo namen organizacije. Z njimi se opredeljuje namen obstoja in razvoja, delovanja in obnašanja v organizaciji. Tako kot vizije, poslanstvo in zamisli naj bi bili tudi smotri skladni z interesi udeležencev organizacije. Praviloma imajo, izhajajoč iz različnih interesov, v vsaki organizaciji več različnih smotrov. Sprotni, stalni smotri vodijo k trajnim razvojnim smotrom organizacije in njihovih udeležencev.

Medtem ko Biloslavo (2006, 108) opredeljuje smoter kot temeljni cilj organizacije in kot razlog, zakaj organizacija sploh obstaja. Iz smotrov organizacije se opredelijo vsi drugi cilji, ki so smotru podrejeni. Hkrati poudarja, da so smotri brezčasni, saj jih organizacija zasleduje ves čas svojega obstoja oz. dokler jih ne zamenja z drugimi.

Kralj (2003, 49) o smotrih ugotavlja, da gre za najbolj temeljne cilje, ki so obenem podlaga za razdelavo ciljev, mogoče jih je vstavljati v čas, jim dodeljevati ljudi in sredstva, jim določati kakovost in opredeljevati kot izide.

Tavčar (2005, 152–153) pojmuje smoter kot pomembno sestavino vizije, je dolgoročen in se malo spreminja. Dobri smotri morajo biti merljivi, dosegljivi (realni), spodbudni in skladni z vizijo, cilji ter merili.

## 2.6 Cilji

Tavčar (2005, 154) opredeljuje cilje kot želeno stanje ali dosežek.

Cilji so želeni izidi poslovanja, ki so časovno opredeljeni, dosegljivi, realni in merljivi.

Bojnec idr. (2007, 57) razlagajo, da je prvotni cilj organizacije dolgoročno preživetje na trgu, izpostavljajo pa tudi pomen njene družbene odgovornosti in trajnostnega razvoja.

Cilji organizacij so (Bojnec idr. 2007, 57–58):

- širjenje in rast organizacije,
- ugled in veljava,
- zadovoljstvo zaposlenih,
- vpliv na lokalna ali širša dogajanja,
- prizadevanje na socialnem, etičnem in športnem področju (donatorstvo, sponzorstvo).

Dobri cilji organizacije naj bi bili (Trunk Širca in Tavčar 1998, 25):

- merljivi in omejeni v času: nemerljivi cilji so neuporabni, celo škodljivi, saj poslovodstvo ne more nadzorovati njihovega doseganja,
- izzivni in spodbudni: sodelavci in skupine sodelavcev naj v skupnih ciljih in smotrih organizacije najdejo tudi del svojih posebnih ciljev in smotrov
- realni in dosegljivi: nedosegljivi cilji rušijo organizacijo, saj vodijo k malodušju in nezaupanju v poslovodstvo.

V pomoč, kako naj bodo definirani cilji organizacije, da bodo dolgoročno uspešni, nam je lahko akronim SMART. Po kriterijih tega akronima naj bi bili cilji (Doran 1981, 36):

- specific – specifični: opredeliti je treba, kakšne cilje hočemo zasledovati v organizaciji,
- measurable – merljivi: cilji naj bi bili merljivi, treba je izmeriti in opredeliti, v kolikšni meri so bili zastavljeni cilji uresničeni,
- assignable – določljivi: določiti je treba osebo, tim, skupino ljudi, ki bo zasledovala zadane cilje,
- realistic – realni: v organizaciji naj si zadajo cilje, ki jih bodo sposobni uresničiti,
- time-related – časovno omejeni: v organizaciji naj bi dosegli/izpolnili zastavljene cilje v časovno opredeljenem obdobju.

## 2.7 Udeleženci organizacij

Kralj (1995, 14) opredeljuje udeležence kot ljudi v organizaciji in družbenem okolju, ki so z organizacijo kakor koli povezani, posamično ali v združbah, in ki vplivajo na njen obstoj, razvoj in delovanje, pri čemer izhajajo iz svojih interesov.

Udeležence lahko razdelimo na (Tavčar 2005, 148):

- zunanje udeležence – te predstavljajo npr. konkurenti organizacije, država, tržni partnerji, krajevno okolje ipd.; med najbolj vplivnimi so lastniki ali drugi razpolagalci z organizacijo,
- notranje udeležence – gre za sodelavce organizacije vseh vrst; najvplivnejši so strokovnjaki in menedžerji.

Slika 2 definira notranje udeležence organizacije kot lastnike, ki od organizacije pričakujejo donosnost in dobiček, pa tudi veljavo pri odločanju; menedžerji želijo krepiti svojo moč, ugled in vpliv v družbi ter svobodo pri upravljanju organizacije.

<i>Skupine udeležencev</i>	<i>Interesi skupin udeležencev</i>
	<b>N o t r a n j i u d e l e ž e n c i</b>
Lastniki deležniki, podjetnik – lastnik	<ul style="list-style-type: none"> <li>• donosi, dobiček</li> <li>• ohranitev, obrestovanje in povečevanje vrednosti vloženega kapitala,</li> <li>• samostojnost, avtonomija odločanja</li> </ul>
Managerji postavljeni managerji, podjetnik – manager	<ul style="list-style-type: none"> <li>• moč, vpliv</li> <li>• ugled</li> <li>• razvijanje in udejanjanje lastnih zamisli in zmožnosti – delo kot vsebina življenja</li> </ul>
Sodelavci	
	<b>Z u n a n j i u d e l e ž e n c i</b>
Vlagatelji izven podjetja	<ul style="list-style-type: none"> <li>• varna naložba kapitala</li> <li>• zadovoljivo obrestovanje – rentabilnost</li> <li>• rast premoženja</li> </ul>
Dobavitelji	<ul style="list-style-type: none"> <li>• stabilen odjem – možnosti za dobavljanje</li> <li>• ugodni pogoji</li> <li>• plačilna sposobnost in redna plačila odjemalca</li> </ul>
Odjemalci	<ul style="list-style-type: none"> <li>• po tržnih merilih količinsko in vsebinsko pomembne koristi za zmerno ceno</li> <li>• strežba, storitve, posebni pogoji</li> </ul>
Konkurenti	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ohranjanje poštenih načel in pravil v trženjskem tekmovanju</li> <li>• sodelovanje z drugimi podjetji v panogi</li> </ul>
Država in družba	<ul style="list-style-type: none"> <li>• davki</li> <li>• zagotovljena delovna mesta</li> <li>• prispevki za socialne namene</li> <li>• prispevki k infrastrukturi</li> <li>• delovanje znotraj pravnih predpisov in norm</li> <li>• sodelovanje v izražanju politične volje</li> <li>• podpiranje kulturnih, znanstvenih in itzobraževalnih ustanov</li> <li>• ohranjanje življenju prijaznega okolja</li> </ul>

**Slika 2: Udeleženci v organizaciji**

Vir: Biloslavo 2006, 14.

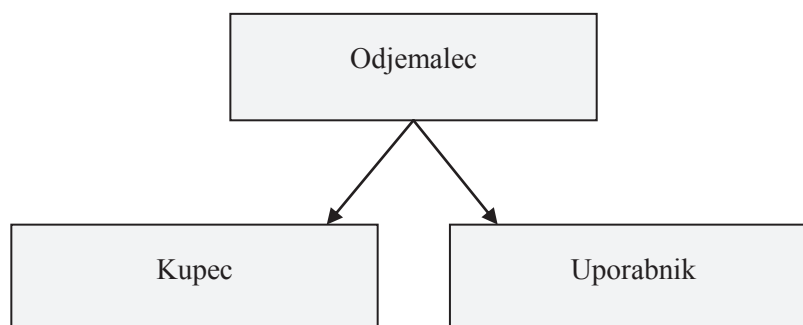
Tu so še sodelavci (zaposleni) in njihov interes. Pričakovani so predvsem redna plačila, zagotovljena socialna varnost, osebna rast in dobri odnosi v organizaciji. V vsaki organizaciji imamo tudi zunanje udeležence, ki v procesu delovanja organizacije vstopajo v njeno delovno okolje. Razdeljeni so na pet vrst skupin, in sicer na *zunanje vlagatelje*, ki razumljivo hočejo biti nagrajeni za svoje tveganje; *dobavitelje*, katerim je interes zalagati odjemalca in z njim doseči ugodne pogoje poslovanja; *odjemalce*, ki v organizaciji iščejo izdelke ali storitve ali procese, ki bi karseda zadovoljili njihove potrebe; *konkurenco*, ki si prizadeva za ohranjanje poštenih navad in pravil v tržnem okolju; nazadnje je tu še *država/družba*, ki od organizacije pričakuje plačevanje davkov, zagotavljanje delovnih mest, delovanje v okviru predpisov in načel, ohranjanje čistega naravnega okolja ipd. (Biloslavo 2006, 14).

## 2.8 Kupci/potrošniki

Hitre spremembe ekonomije in njenega okolja pogojujejo nenehno spreminjanje razmer na trgu in prilagajanje ponudbe zahtevam ciljnega trga. Podjetja se osredotočajo na porabnike, ki imajo vedno večjo moč (Vukasović 2014, 11).

»Potrošniki se zavedajo svojih pravic, svoje moči in so pripravljeni povzdigniti glas.« (Faganel 2011, 151)

S término odjemalec označujemo kupce kot tudi uporabnike izdelkov/storitev organizacij, zato ločeno uporabljamo izraza kupec in uporabnik v primerih, ko gre za posebnosti, ki jih je treba poudariti in se nanašajo izključno na kupca ali uporabnika. V primeru, da teh posebnosti ni, uporabljamo skupni izraz odjemalec (Snoj in Gabrijan 2004, 60).



**Slika 3: Odjemalci, kupci in uporabniki**

Vir: Snoj in Gabrijan 2008, 63.

Odjemalci pridobijo izdelke določene organizacije (Snoj in Gabrijan 2008, 62–66):

- v last,
- v posest,
- v last in posest.
- Odjemalci lahko te izdelke:
- kupijo in uporabljajo (sočasna vloga kupca in uporabnika),

- kupijo in ne uporabljajo (so zgolj v vlogi kupca),
- ne kupijo, jih pa uporabljajo (le v vlogi uporabnika).

## 2.9 Sklep iz teoretičnega dela naloge

Organizacijo tvorijo zaposleni sodelavci, ki skozi delovne procese ustvarjajo izdelke, storitve ali procese. Da vse poteka kar najbolj pravilno in učinkovito, je treba organizacijo usmerjati (načrtovati), organizirati (strukture in procese), voditi (poslovanje in ljudi) in nadzorovati dosežke (nadziranje in preverjanje). Treba je sprejemati odločitve, informiranje, koordiniranje, snovati smotre in cilje ter motivirati in usmerjati zaposlene sodelavce. Za to je v organizacijah zadolžen in odgovoren menedžment oz. menedžerji.

Če povzamemo temeljne značilnosti menedžmenta, ga lahko opredelimo kot (Možina 2002, 15):

- proces načrtovanja, organiziranja, vodenja in nadziranja – je organ, proces ali skupina posameznikov v podjetju ali drugi organizaciji,
- proces optimiziranja delovanja organizacije v skladu s poslanstvom in vizijo ter smotri in cilji, politiko in strategijo organizacije,
- temeljne naloge zajemajo procese načrtovanja, koordiniranja, informiranja, motiviranja, odločanja, nadziranja, pogajanja merjenja in urejanja.

V organizaciji poslujejo zaradi nekega motiva, smotra, naj gre za ustvarjanje donosnosti (profitne organizacije, gospodarske družbe, podjetja) ali za delovanje v korist družbe in družbenega okolja (neprofitne organizacije, javni zavodi in druge ustanove). Določena naj bi bila njihovo poslanstvo in vizija, s katero opredeljujejo svoj obstoj in fantazijski pogled na delovanje v prihodnosti.

S politiko organizacije naj bi začrtali snovanje smotrov in ciljev ter načine za njihovo uresničevanje. S tem naj bi sledili ciljem in smotrom, hkrati pa naj bi upoštevali tudi vrednote, etiko in moralo, filozofijo in kulturo ter klimo, ki so prav tako sestavni del politike organizacije.

Kljub temu, da imajo udeleženci v organizacijah svoje želje in interese, se lahko ti medsebojno izrazito razlikujejo od interesov udeležencev izven organizacije. Za sodelavce v organizaciji so npr. njihovi glavni interesi plača, socialna in osebna varnost ter dobri delovni pogoji, medtem ko si menedžerji bolj prizadevajo za ugled in vpliv organizacije v družbenem okolju. Lastniki organizacij pa pričakujejo čim večjo avtonomnost pri odločanju in donosnost ter dolgoročno uspešnost poslovanja.

Zgoraj naštetih udeleženci organizacije so t. i. notranji udeleženci organizacije, med zunanje pa spadajo npr. kupci, investitorji, dobavitelji, konkurenti, finančne in zavarovalniške ustanove, družbeno in politično okolje, v katerem deluje organizacija in posledično tudi država.

### **3 RAZISKAVA O POLITIKI ORGANIZACIJE V ŠPORTNEM KLUBU**

S pomočjo Kraljevega modela smo analizirali politiko obravnavane organizacije, katere korenine segajo v leto 1919, društvo pa je ponovno oživel leta 1996. Obravnavani klub vlaga svoje napore, energijo in strokovno znanje predvsem v razvoj in vzgojo mladih nogometašev ter jih usmerja v kakovosten vrhunski šport. V različne selekcije kluba je trenutno vključenih 128 predšolskih in osnovnošolskih otrok, 30 mladincev, aktivnih pa je tudi več kot 22 veteranov. V klubu želijo omogočiti kakovostno preživljanje prostega časa, zagotavljati ustrezne pogoje, ki omogočajo kakovostno izvedbo treningov in vzgojo mladih nogometašev/nogometašic. Da so treningi opravljeni kakovostno, skrbijo trenerji, ki delo v klubu opravljajo brezplačno, povrnejo jim le potne stroške.

Finančno poročilo obravnavanega kluba za leto 2013 razkriva finančne prihodke v višini 35.827,00 EUR, in sicer (NK Vipava 2014) :

- 8.265,00 EUR – iz naslova plačanih članarin in vadnin,
- 9.977,00 EUR – sredstva, ki so jih prejeli iz razpisov Občine Vipava,
- 16.620,00 EUR – sponzorska sredstva, večinoma lokalnih sponzorjev,
- 965,00 EUR – ostali prihodki.

Leta 2013 so imeli za 34.076,17 EUR odhodkov, in sicer (NK Vipava 2014):

- 1.283,10 EUR – stroški tekmovanj (plačila kotizacij, prijavnin ipd.),
- 3.667,00 EUR – sodniški stroški,
- 20.290,00 EUR – potni stroški za trenerje in hišnika,
- 157,33 EUR – stroški prevoza,
- 737,01 EUR – stroški prehrane,
- 400,00 EUR – najem športne dvorane,
- 6.963,96 EUR – stroški vzdrževanja (klubski prostori, veliko nogometno igrišče, pomožno igrišče z umetno travo),
- 577,77 EUR – ostali stroški (TRR ipd.).

#### **3.1 Metodologija in vprašalnik**

Presoja vodenja politike organizacije je bila opravljena s pomočjo metodologije dr. Janka Kralja. Metodologija temelji na štirih osnovnih razvojnih modelih vodenja:

- M1 – izkustveno vodenje,
- M2 – umno vodenje,
- M3 – spoznavno vodenje,
- M4 – združevalno vodenje.

Vprašalnik obsega 60 postavk, ki so porazdeljene v naslednje skupine:

- 1 – okolje organizacije,

- 2 – organizacija kot sistem,
- 3 – filozofija organizacije in subkulture udeležencev,
- 4 – ožje sestavine vodenja politike organizacije,
- 5 – ožja merila kakovosti politike podjetja.

Podjetja in druge organizacije se presojujejo po 60 postavkah, s katerimi merimo nabor značilnosti, in po štirih modelih vodenja (M1, M2, M3, M4). Prvi dve obliki (M1, M2) sta zaostali, preostali dve (M3, M4) pa sta napredni obliki upravljanja (povzeto po Kralj 1995, 396–397).

Na osnovi tako pridobljenih podatkov je bil opravljen izračun naprednosti vodenja politike organizacije v izbrani organizaciji. Ob tem smo podali tudi predloge za izboljšave.

### 3.2 Izidi po posameznih vsebinah

Vsaki postavki je s presojo in obrazložitvijo razdeljenih 100 točk med osnovne štiri razvojne modele vodenja. Rezultati presoje se številčno izazijo tako, da se izračuna povprečje zastopanosti modelov po skupinah in tudi povprečje za organizacijo kot celoto.

#### 3.2.1 Okolje podjetja

Obravnavano je okolje, v katerem organizacija deluje, kot na primer družbena ureditev, vpliv politike države idr.

**Preglednica 1: Zunanji dejavniki**

<i>Zunanji dejavniki</i>	<i>M1</i>	<i>M2</i>	<i>M3</i>	<i>M4</i>
Naravni pogoji in ekologija	20	30	50	0
Vpliv znanosti in tehnologije	10	30	40	20

Obravnavan klub razpolaga z dobrimi naravnimi pogoji, saj podnebje omogoča, da so treningi izpeljani tako v zimskem kot poletnem času. V primeru slabšega vremena (nižje temperature, sneg) se treningi izpeljejo v telovadnici sosednje srednje šole, s katero dobro sodelujejo. V klubu si prizadevajo za to, da so vanj včlanjeni povečini domači igralci (iz Občine Vipava). Menimo, da je zaenkrat dovolj domače mladine, včlanjene v klub.

Obravnavan klub je premajhen, da bi na vseh nivojih delovanja uporabljal najnovejše tehnologije in znanja. Strokovni kader se izobražuje in obnavlja trenerske licence (organizira jih Nogometna zveza Slovenije, v nadaljevanju NZS), ki so potrebne za strokovno izvajanje procesa treninga.

### *Državni in družbeni vplivi*

Obravnavana je povezava med družbeno ureditvijo, gospodarsko politiko države, gospodarskimi razmerami in obravnavano nepridobitno organizacijo.

**Preglednica 2: Državni in družbeni vplivi**

<i>Zunanji dejavniki</i>	<i>M1</i>	<i>M2</i>	<i>M3</i>	<i>M4</i>
Družbena ureditev	20	10	40	30
Gospodarska politika države	0	10	30	60
Zunanjepolitična situacija	10	50	30	10

*Družbena ureditev:* Republika Slovenija je demokratična država, ki nima neposrednega vpliva na delovanje kluba. Država finančno pomaga klubu z javnimi razpisi, ki jih v primeru obravnavanega društva razpiše Občina Vipava. S temi sredstvi si klub zagotavlja dosledno izvajanje začrtanih programov in ciljev. Leta 2013 je društvo z javnimi razpisi pridobilo nekaj manj kot deset tisoč evrov finančnih sredstev, kar predstavlja 28 odstotkov vseh finančnih prihodkov kluba. V klubu so z zneski, ki jih pridobijo iz javnih razpisov, zadovoljni.

*Gospodarska politika:* Država nima vpliva na delovanje kluba, »vmešavanje« države je le na najnižjem minimumu, kar zajema obvezno oddajanje letnih finančnih poročil in delovanje v skladu z Zakonom o društvih (v nadaljevanju ZDru).

*Zunanjepolitična situacija:* Od leta 2004 je Slovenija polnopravna članica Evropske unije (v nadaljevanju EU), kar klubu omogoča črpanje evropskih subvencij za organizacijo mednarodnih nogometnih turnirjev. Samo pridobivanje finančnih subvencij EU otežujejo visoki standardi in veliko »papirologije«. Kljub črpanju evropskih sredstev organizacija mednarodnega turnirja ne prinaša pozitivnega izkupička.

### *Gospodarske razmere*

V segmentu gospodarskih razmer opredeljujemo finančni in gospodarski razvoj države in družbeno organiziranost proizvodnje.

*Tržišče:* Za obravnavani klub je potencialno tržišče zelo majhno področje. To zajema področje Občine Vipava in deloma področje Občine Ajdovščina, kjer pa deluje njihov neposredni konkurent. Treba pa je poudariti, da je trenutno stanje na trgu nenaklonjeno delovanju društev.

*Finance:* Finančno tržišče je slabo razvito, kljub temu pa je društvu uspelo pridobiti in ohraniti dosedanje in nove sponzorje. Pohvalijo se lahko tudi z dosežkom, da so uspeli



pridobiti generalnega sponzorja – lokalno trgovsko podjetje, ki financira delovanje članske ekipe obravnavanega kluba.

### **Preglednica 3: Gospodarske razmere**

<i>Gospodarske razmere</i>	<i>M1</i>	<i>M2</i>	<i>M3</i>	<i>M4</i>
Tržišče	75	25	0	0
Finance	30	50	20	0
Gospodarski razvoj	10	50	30	10
Družbena organiziranost dejavnosti	10	20	50	20

*Gospodarski razvoj:* Smo v času poindustrijske družbe, vendar se je gospodarski razvoj zaradi finančnih kolapsov deloma oz. popolnoma ustavil.

Družbena organiziranost proizvodnje: Obravnavano športno društvo ohranja in tudi razvija dolgotrajna pogodbeno razmerja s sosednjo Nogometno šolo Ajdovščina (sodelovanje v selekciji U-15) in NK Bilje, ki je v tem okolju nekakšen vzor, saj iz njihove nogometne šole izhajajo mnogi igralci, ki so se udeleževali in se še vedno udeležujejo na mednarodnih ravneh. Obenem pa so povezani z Medobčinsko nogometno zvezo Nova Gorica (v nadaljevanju MNZ Nova Gorica).

#### *Razmerja v okolju*

Obravnavana so razmerja med okoljem (kupci, odjemalci, sponzorji, šole, fakultete) in organizacijo, ki je del tega okolja.

*Kupci in odjemalci:* Ciljni kupci in odjemalci njihove osnovne storitve – treninga, tekem – so otroci oz. starši, ki svoje otroke vpišejo v to nogometno šolo. Želja vodstvenih sodelavcev kluba je, da bi bil slednji povečini sestavljen iz domačih igralcev, otrok, mladostnikov, ki prihajajo iz Vipave in okoliških vasi. Odjemalci njihovih storitev pa so tudi ostali domačini, ki si na tekmah radi ogledajo znance, sosede, sovaščane. V klubu se lahko pohvalijo, da imajo najvišje povprečje gledalcev v Pokalu MNZ Nova Gorica.

*Financerji:* Klub zbira lasten kapital s članarinami in vadninami. Hkrati pridobivajo finančna sredstva s pomočjo lokalnih sponzorjev in sredstva, ki jih Občina Vipava nameni za program športa. V klubu poudarjajo, da pridobljena sponzorska sredstva zadostujejo za sprotno delovanje društva.

*Zbornice:* Društvo je vključeno v Medobčinsko nogometno zvezo Nova Gorica in NZS. Ti dve strokovni instituciji določata tekmovanja, urejata licenciranja, skrbita za dosledno izvajanje programov, kot je na primer »fair play«.

*Sindikati:* Ker klub deluje na amaterski in hkrati prostovoljni ravni, sodelovanje s sindikati ni potrebno. Profesionalni klubi v Sloveniji pa sodelujejo s sindikatom profesionalnih igralcev nogometa Slovenije (v nadaljevanju SPINS).

**Preglednica 4: Razmerja v okolju**

<i>Gospodarske razmere</i>	<i>M1</i>	<i>M2</i>	<i>M3</i>	<i>M4</i>
Kupci in odjemalci	0	10	60	30
Financerji	10	30	50	10
Zbornice	0	0	30	70
Sindikati	100	0	0	0
Znanstvene organizacije (instituti, fakultete, šole, univerze)	80	20	0	0
Razmerja do družbene infrastrukture in njenega javnega financiranja	0	30	60	10
Država in družbenopolitične skupnosti (regije, občine)	60	10	20	10
Vpliv političnih strank in morebitnih drugih organizacij (verske organizacije ipd.)	0	0	0	100
Javno mnenje (stališča podjetja in javnosti)	10	10	50	30

*Znanstvene organizacije (instituti, fakultete, šole, univerze):* Z izobraževalnimi ustanovami je malo oz. skoraj ni sodelovanja. V letošnjem šolskem letu so na Osnovni šoli Draga Bajca Vipava organizirali krožek nogometa, s katerim so poskušali otrokom približati igro nogometa in posledično privabiti otroke v njihov nogometni klub. Sodelujejo tudi s Škofjisko gimnazijo Vipava, ki jim v zimskih mesecih nudi izvajanje treningov v njihovi športni dvorani.

*Razmerja do družbene infrastrukture in njenega javnega financiranja:* Športno društvo sodeluje z Občino Vipava, ki jih financira prek programa za šport.

*Država in družbenopolitične skupnosti (regije, občine):* Neposrednega vplivanja Občine Vipava na delovanje nogometnega kluba ni. Je pa občina posredno povezana s financiranjem kluba, saj to izvaja prek programa za šport. Kljub temu pa ugotavljajo, da imajo v občini posluh za društvo in spodbujajo njegovo delovanje.

*Vpliv političnih strank in morebitnih drugih organizacij (verske organizacije ipd.):* V klubu poudarjajo, da ne zaznavajo vplivov in vmešavanja političnih ali drugih organizacij, obenem pa tudi sam statut društva določa in hkrati prepoveduje vmešavanje političnih in ostalih organizacij v delovanje društva.

*Javno mnenje (stališča podjetja in javnosti):* Zanimanje za klub je odvisno od uspehov tega. V društvu opažajo, da zanimanje za njihov klub kažejo tudi drugi klubi ter MNZ Nova Gorica. Občudujejo jih, kako lahko s tako nizkim proračunom dosegajo zavidljive izide. Tudi lokalni mediji kažejo zanimanje in spremljajo delovanje ter uspehe kluba. O zanimanju za klub kaže tudi visoko število gledalcev domačih tekem glede na majhnost Občine Vipava.

### 3.2.1 Podjetje kot sistem

Pri obravnavi podjetja kot poslovnega sistema opredeljujemo njegovo poslovno sposobnost, velikost, finančno moč in druge sejavnike. Sem smo vključili:

- obrobne dejavnike – splošna poslovna sposobnost, pomembnost podjetja oz. velikost, vpliv mesta na podjetje in njegova vloga v delitvi dela, poslovna dejavnost in proizvodno-prodajni programi, opremljenost za opravljanje dejavnosti, faze v razvoju podjetja glede na povprečje v panogi ter finančna moč podjetja.
- notranje dejavnike – usklajenost struktur poslovnih prvin s cilji podjetja, organiziranost procesa in struktura organiziranosti podjetja ter način informiranja za potrebe podjetja in njegovih udeležencev.
- osrednje in temeljne dejavnike – kapital ter kadrovske značilnosti in poslovodna miselnost.

#### *Obrobni dejavniki*

Opredeljujemo poslovno sposobnost, vplivnost, pomembnost obravnavane nepridobitne organizacije.

#### **Preglednica 5: Obrobni dejavniki**

<i>Obrobni dejavniki</i>	<i>M1</i>	<i>M2</i>	<i>M3</i>	<i>M4</i>
Splošna poslovna sposobnost	0	30	40	30
Pomembnost podjetja (velikost ipd.)	0	50	50	0
Vpliv mesta na podjetje/društvo	10	50	30	10
Poslovna dejavnost in proizvodno-prodajni programi (struktura proizvodnje oz. storitev)	0	20	60	20
Opremljenost za opravljanje dejavnosti	0	60	40	0
Faze v razvoju podjetja glede na povprečje v panogi (prilagojene Gorupičeve faze: možna in dosežena uspešnost)	0	20	70	10
Finančna moč podjetja	0	20	80	0

*Splošna poslovna sposobnost:* Klub se ravna po finančnem okviru in ciljih, ki si jih zastavi na začetku sezone. Kljub omejenemu proračunu nizajo dobre izide in celo presegajo realno zastavljene cilje.

*Pomembnost podjetja (velikost ipd.):* Če gledamo na velikost kluba na lokalni ravni, gre za velik klub (ima okrog 180 članov, vključenih v različne selekcije). Na nacionalni ravni pa je to majhen, občinski klub, ki nastopa v nižjih nogometnih ligah.

*Vpliv mesta na podjetje/društvo:* Klub je nedvomno odvisen od financerjev. V primeru, da glavni sponzor članske ekipe odpove financiranje, je klub primoran člansko ekipo ukiniti. Mesto ocenjujejo kot primerno.

*Poslovna dejavnost in proizvodno-prodajni programi (struktura proizvodnje oz. storitev):* Klub se nenehno prilagaja tendencam nogometa (nenehna izobraževanja in usposabljanja strokovnih sodelavcev, izvajanja in upoštevanja starih ter novonastalih pravil in zakonov).

*Opremljenost za opravljanje dejavnosti:* Obravnavani klub ima za osnovno opravljanje dejavnosti zadovoljivo infrastrukturo (travnato igrišče, pomožno igrišče z umetno travo, urejene slačilnice, sanitarije, prostor za sodnike, pisarne). V klubu poudarjajo, da je njihova infrastruktura primerna in v skladu s predpisi za igranje v drugi slovenski nogometni ligi. Posedujejo tudi športne rekvizite, nimajo pa visokotehnoloških pripomočkov.

*Faze v razvoju podjetja glede na povprečje v panogi (prilagojene Gorupičeve faze: možna in dosežena uspešnost):* Podjetje spremlja razvojne faze, vendar pa glede na situacijo in po potrebi spreminja scenarije za doseganje zastavljenih smotrov in ciljev.

*Finančna moč podjetja:* Kljub temu, da je društvo nepridobitna organizacija, to deluje profesionalno, saj skrbi za redno izplačevanje in rentabilnost. Klub je med drugim tudi lastnik kompleksa nogometnega stadiona, kar je v Sloveniji prava redkost (po večini so namreč lastniki nogometnih infrastruktur občine).

#### *Notranji dejavniki*

Opremljenost strukture, organizirnost procesa, načine informiranja idr.

*Usklajenost struktur poslovnih prvin s cilji podjetja (denar, delovna sredstva, predmeti dela, tuje storitve):* Klub ima začrtano vizijo, ki jo z manjšimi odstopanji tudi uspešno izvaja. Ciljna sodila za delno izboljšanje struktur so v klubu vzpostavljena.

*Organiziranost procesa in struktura organiziranosti podjetja:* Organiziranost kluba in delitev dela ureja statut društva. Obstajajo pa težnje po večjem sodelovanju upravnega odbora in nadzornega sveta društva. Zaradi neaktivnosti nekaterih članov se včasih kažejo znaki nestrinjanja, ki pa jih skušajo čim bolje in čim hitreje razrešiti.

### **Preglednica 6: Notranji dejavniki**

<i>Notranji dejavniki</i>	<i>M1</i>	<i>M2</i>	<i>M3</i>	<i>M4</i>
Usklajenost struktur poslovnih prvin s cilji podjetja (denar, delovna sredstva, predmeti dela, tuje storitve)	0	30	50	20
Organiziranost procesa in struktura organiziranosti podjetja	0	15	25	60
Način informiranja za potrebe podjetja in njegovih udeležencev	35	65	0	0

*Način informiranja za potrebe podjetja in njegovih udeležencev:* Vodstveni člani kluba (predsednik, upravni odbor, nadzorni svet) se informirajo prek sestankov (npr. razpravljanje o ciljih, ki jih bodo zasledovali v prihodnjem časovnem obdobju, ipd.). Organizirajo tudi redne občne zборе, na katerih predstavijo preteklo delovanje društva in načrte za prihodnost. Način informiranja je po večini zasnovan na ažurnem knjigovodstvu in operativnih razvidih.

#### *Osrednji in temeljni dejavniki*

Obravnavamo kadrovske značilnosti zaposlenih (angl. *human resources*) in način poslovođenja.

### **Preglednica 7: Osrednji in temeljni dejavniki**

<i>Osrednji in temeljni dejavniki</i>	<i>M1</i>	<i>M2</i>	<i>M3</i>	<i>M4</i>
Kapital (lastniki in upravljavci, tudi poslovni kadri)	0	0	60	40
Kadrovske značilnosti zaposlenih in poslovodska miselnost	0	40	60	0

*Kapital (lastniki in upravljavci, tudi poslovni kadri):* V klubu deluje podjetništvo in premišljeno tveganje. Vpliv imajo vodstveni sodelavci, predvsem predsednik kluba, ki večino odločitev sprejme sam, najpomembnejše pa sprejme skupaj z upravnim odborom.

*Kadrovske značilnosti zaposlenih in poslovodska miselnost:* V klubu so zadovoljni s svojim kadrovskim sestavom, strokovni sodelavci se redno izobražujejo in usposablajo na seminarjih ter preizkušajo nove metode poučevanja, ki pa so v skladu z možnostmi kluba (finančni in infrastrukturni vidiki).

### 3.2.2 Filozofija podjetja in subkulture udeležencev

V tem delu raziskujemo nazore in vrednote organizacije, poslanstvo in podobno. Pozornost smo usmemrili na

- nazore in vrednote, kamor uvrščamo nazore, vrednote, vpliv hierarhije potreb na vrednote, prostost kot vrednoto podjetja, upravljalno in vodstveno odločanje kot vrednoto podjetja, osebno enakost kot vrednoto v podjetju, umnost kot vrednoto v podjetju ter napredek in stabilnost kot vrednoto v podjetju;
- smotre, poslanstvo in zamisli podjetja – torej smotri, osrednja zamisel podjetja, poslanstvo in razvojna zamisel; ter
- prepričanje podjetja, kamor smo uvrstili poslovodna stališča do zaposlenih, stališča do znanja in temeljne zasnove.

#### *Nazori in vrednote*

Opređeljujemo vrednote, ki jih obravnavana organizacija zasleduje, obravnava se osebna enakost v organizaciji idr.

#### **Preglednica 8: Nazori in vrednote**

<i>Nazori in vrednote</i>	<i>M1</i>	<i>M2</i>	<i>M3</i>	<i>M4</i>
Nazori	0	20	40	30
<i>Vrednote</i>				
Vpliv hierarhije potreb na vrednote	0	10	30	60
Prostost kot vrednota podjetja	0	0	60	40
Upravljalno in vodstveno odločanje kot vrednoti podjetja	0	100	0	0
Osebna enakost kot vrednota v podjetju	0	0	0	100
Umnost (racionalnost) kot vrednota podjetja	0	20	80	0
Napredek in stabilnost kot vrednoti podjetja	0	30	60	10

*Nazori:* V klubu imajo posluš za novitete in različne želje, ki prihajajo iz vrst vodstvenega odbora, vendar morajo biti te skladne s filozofijo kluba, vrednotami in zastavljenimi dolgoročnimi smotri in cilji.

*Vrednote:* V tem delu obravnavamo prostost upravljanja, upravljanja in odločanja kot vrednoto, enakost v organizaciji idr.

*Vpliv hierarhije potreb na vrednote* (fiziološke potrebe, varnostne potrebe, socialne potrebe, potreba po upravljanju, potreba po razvijanju lastnih sposobnosti, spoznavne potrebe): Društvu je z leti dobrega, umnega poslovanja in odgovornega ravnanja s sredstvi uspelo vzpostaviti stanje, ko se lahko ozira proti višjim smotrom in ciljem, ne le k osnovnemu preživetju. Temu so tudi podrejeni cilji, ki jih hočejo uresničiti (npr. skozi mladinske selekcije vzgojiti igralca, ki bo zaigral v Prvi slovenski nogometni ligi – SNL).

*Prostost kot vrednota podjetja*: Prostost v društvu je primerna oz. visoka. Vodstvo kluba z veseljem opazuje, kako si strokovni kader prizadeva prenesti čim več znanja na mlade v skladu s filozofijo in razvojno politiko kluba.

*Upravljalno in vodstveno odločanje kot vrednoti podjetja*: Upravljalno odločanje je domena vodstvenega kadra. Po večini je odločanje tehnokratsko.

*Osebna enakost kot vrednota v podjetju*: Klub deluje demokratično – enake možnosti za vse.

*Umnost (racionalnost) kot vrednota podjetja*: Proizvodni proces – storitev treningov/tekem je dobro optimiziran, postopki vodenja so točno določeni in prilagojeni danim razmeram. Glede na to, da trenerji z izpiti in seminarji redno nadgrajujejo svoje znanje, so v klubu mnenja, da so njihovi procesi kakovostni.

*Napredek in stabilnost kot vrednoti podjetja*: V klubu si prizadevajo za nenehni napredek, kar se kaže z zastavljenimi smotre in cilji, ter za stalna izobraževanja in usposabljanja strokovnega kadra – trenerjev. Vodstveni kader – upravni odbor in predsednik – s preudarnim vodenjem zagotavlja finančno stabilnost društva.

#### *Smotri, poslanstvo in zamisli podjetja*

Opredeljujemo smotre organizacije, njeno vizijo ter osrednjo zamisel nepridobitne organizacije.

#### **Preglednica 9: Smotri, poslanstvo in zamisli podjetja**

<i>Smotri, poslanstvo in zamisli podjetja</i>	<i>M1</i>	<i>M2</i>	<i>M3</i>	<i>M4</i>
Smotri	0	0	65	35
Osrednja zamisel podjetja	0	40	60	0
Poslanstvo in razvojna zamisel (vizija, velika zamisel)	0	10	65	25

*Smotri*: Društvo je nepridobitna institucija, ki skozi igro nogometa skrbi, da različne generacije preživljajo prosti čas bolj kakovostno. Skrbijo za zdravo preživljanje prostega časa, ki je v današnjem času postalo izjemno dragocena dobrina.

*Osrednja zamisel podjetja:* Obravnavan klub skrbi tako za fizični (ukvarjanje s športom, preživljanje časa v naravi) kot tudi za mentalni razvoj mladine (otrokom skuša skozi igro prikazati vrednote, kot so enakopravnost, pomen medsebojnega sodelovanja ipd.).

*Poslanstvo in razvojna zamisel (vizija, velika zamisel):* Osrednje naloge kluba so skrb za razvoj otrok, spodbujanje, širjenje nogometne igre in prenašanje znanja na mlade. Člani kluba jo sprejemajo in privzemajo.

### *Prepričanje podjetja*

Opređeljujemo dojemanje zaposlenih, uporabo znanj ter temeljno zasnovano poslovanja v nepridobitni organizaciji.

### **Preglednica 10: Smotri, poslanstvo in zamisli podjetja**

<i>Smotri, poslanstvo in zamisli podjetja</i>	<i>M1</i>	<i>M2</i>	<i>M3</i>	<i>M4</i>
Poslovodna stališča do zaposlenih	0	0	50	50
Stališča do znanja	20	20	60	0
Temeljne zasnove poslovanja	5	10	40	35

*Poslovodna stališča do zaposlenih:* Strokovni kader je samoiniciativen in si postavlja vedno višje cilje. To se med drugim kaže s tem, da se trenerji stalno izobražujejo in usposablajo ter na treningih izvajajo tudi novitete, ki so po svetu že uveljavljene.

*Stališča do znanja:* V klubu uporabljajo tako tehniška znanja kot tudi ostala znanja s področja vodstvenih oz. poslovno-organizacijskih ved.

*Temeljne zasnove poslovanja:* Klub v poslovanju upošteva medčloveške odnose in sodeluje tudi z drugimi organizacijami, kot so ostali klubi, občine, šole ipd. V svojih procesih uporablja znanja in veščine, ki jih strokovni kader pridobiva na seminarjih.

### **3.2.3 Ožje sestavine vodenja politike podjetja**

V nadaljevanju bomo analizirali ožje sestavine vodenja politike obravnavane organizacije, kamor smo vključili naslednje sestavine:

- zavest o politiki podjetja;
- cilje podjetja;
- ciljno usmerjanje (zasnova ciljnega usmerjanja, podlaga za odločanje, vodenje ljudi pri izvajanju ter situacijska usmeritev);
- strateško odločanje;
- strukture;



- pripravljanje politike podjetja in njeno potrjevanje (oblikovalci politike podjetja, uporaba poslovnega znanja za vodenje politike podjetja, izražanje politike podjetja ter potrjevanje politike podjetja) ter
- vodenje politike podjetja z vidika lastninske povezanosti.

**Preglednica 11: Ožje sestavine vodenja politike podjetja**

<i>Ožje sestavine vodenja politike podjetja</i>	<i>M1</i>	<i>M2</i>	<i>M3</i>	<i>M4</i>
Zavest o politiki podjetja	0	20	50	30
Cilji podjetja	30	0	30	40
<i>Ciljno usmerjanje</i>				
Zasnova ciljnega usmerjanja	30	0	30	40
Podlaga za odločanje	0	20	60	20
Vodenje ljudi pri izvajanju	0	30	30	40
Situacijska usmeritev	0	5	45	50
Strateško odločanje	5	15	50	30
Strukture	0	0	70	30
<i>Pripravljanje temeljev politike podjetja in njeno potrjevanje</i>				
Oblikovalci politike podjetja	60	40	0	0
Uporaba poslovnega znanja za vodenje politike podjetja	0	10	70	20
Izražanje politike podjetja	0	20	80	0
Potrjevanje politike podjetja	5	20	55	20
Vodenje politike podjetja z vidikov lastninske povezanosti (samostojno neobvladovano podjetje, obvladovana in obvladana podjetja)	0	0	75	25

*Zavest o politiki podjetja:* Obravnavano društvo zavestno vodi načrtano razvojno in tekočo politiko organizacije. Znanje in znanost sta prenosorazmerna z usposobljenostjo strokovnega kadra.

*Cilji podjetja:* Po eni strani so cilji okrnjeni zaradi finančnih razlogov (nepridobitnost organizacije), po drugi strani pa so izvedljivi cilji jasno zasnovani, celotna miselnost vodstvenih in strokovnih kadrov je podrejena zastavljenim ciljem.

*Ciljno usmerjanje* – opredeljujemo način vodenja organizacije, način vodenja ljudi idr.

*Zasnova ciljnega usmerjanja:* V klub se odločajo po načelu dosedanjih izkustev, odločanje je podrejeno zasledovanju zastavljenih smotrov in ciljev, izvaja se samonadzor in zavestno iskanje smotrov ter ciljev.

*Podlaga za odločanje:* V klubu so pri odločanju usmerjeni k človeškim virom. Smotre in cilje si zastavljajo glede na sposobnost strokovnega kadra in v odvisnosti od generacije otrok, ki trenirajo v posameznih selekcijah. Odločitve zelo vplivajo na stanje kluba, saj so smotri in cilji zastavljeni dolgoročno.

*Vodenje ljudi pri izvajanju:* Predsednik kluba tekoče zadeve, ki niso ključne narave, ureja sam, pomembnejše zadeve pa ureja upravni odbor, ki sprejema tudi odločitve.

*Situacijska usmeritev:* V klubu si prizadevajo za nenehno izpopolnjevanje vrednot, znanj in veščin ter za uporabo strokovnih dognanj.

*Strateško odločanje:* V klubu so zavezani, da zasledujejo dolgoročne smotre in cilje. Imajo razvito strategijo poslovanja, tudi trženjsko strategijo (imajo dobro razvito trženje – v zameno za sponzorska sredstva nudijo prostor za oglaševanje predvsem lokalnih podjetij).

*Strukture:* Strukture se načrtujejo dolgoročno in so podrejene smotrom ciljem in procesom. Zaradi majhnosti kluba so strukture fleksibilne, kar omogoča tudi hitro odzivnost.

*Pripravljanje temeljev politike podjetja in njeno potrjevanje.* Obravnavamo oblikovalce politike organizacije, izražanje politike organizacije in njeno potrjevanje.

*Oblikovalci politike podjetja:* Politiko organizacije snuje vodstveni organ v sodelovanju s strokovnim kadrom. Vmešavanja zunanjih udeležencev ni, so pa odprti za vse pripombe in predloge (npr. staršev otrok, ki trenirajo v klubu).

*Uporaba poslovnega znanja za vodenje politike podjetja (poslovodna znanja, poslovno-organizacijske vede itd.):* Prisiljeni so upoštevati in se podrežati igralnemu sistemu (npr. spremembam igralnih metod) ter sodobnim metodam, ki jih določa NZS kot krovna organizacija. Brez računalniške podpore ne gre več, novosti, ki jih morajo upoštevati, so jim posredovane tudi elektronsko, v nasprotni smeri pa klub sproti pošilja poročila.

*Izražanje politike podjetja:* Klub ima s strokovnim vodstvom podpisane pogodbe, urejene in opredeljene so razvojne smernice in temeljni smotri ter cilji. Klub je ustanovljen na osnovi sprejetega statuta društva. Ker klub tekmuje v sklopu MNZ Nova Gorica, mora sprejemati njihove zahteve, med katere spada tudi registracija igralcev.

*Potrjevanje politike podjetja (lastniki oz. upravljavci):* Po večini kar vsi sodelujoči operativci v klubu potrjujejo politiko organizacije. To se kaže v podrejanju sprotih ciljev glavnemu

cilju. V klubu poudarjajo, da morajo včasih narediti dva koraka nazaj v sledenju začrtanim smernicam, da lahko potem naredijo enega v smeri začrtane poti.

*Vodenje politike podjetja z vidikov lastninske povezanosti (samostojno neobvladovano podjetje, obvladovana in obvladana podjetja):* Klub nima lastnikov, delujejo v dobrobit družbenega okolja. Politika organizacije je oblikovana na osnovi ustvarjalnega sodelovanja vodstvenih in strokovnih sodelavcev organizacije.

### 3.2.2 Ožja merila kakovosti politike

V analizo meril kakovosti politike obravnavane organizacije smo urstili naslednje elemente:

- merjenje kakovosti poslovanja,
- odločitvena sodila, kjer ločimo podjetniško politična in uspešnostna sodila, ter
- ključna področja politike podjetja.

#### Preglednica 12: Ožja merila kakovosti politike

<i>Ožje sestavine vodenja politike podjetja</i>	<i>M1</i>	<i>M2</i>	<i>M3</i>	<i>M4</i>
Merjenje kakovosti poslovanja	20	20	30	30
<i>Odločitvena sodila</i>				
Podjetniško-politična sodila	0	10	45	45
Uspešnostna sodila	10	20	40	30
Ključna področja politike podjetja	30	40	25	5

*Merjenje kakovosti poslovanja:* V klubu navajajo, da sami sebe ne morejo ocenjevati. Ocenujeta jih MNZ Nova Gorica in NZS. V posebno čast si štejejo, da jih krovne organizacije postavljajo drugim za vzor kot klub z dobro zastavljeno politiko in umno porabo finančnih sredstev. Kakovost poslovanja se kaže z izidi dela – tekmami, kljub temu da pri mlajših selekcijah ni takega poudarka na izidih, pač pa na sodelovanju.

*Odločitvena sodila* – obravnavamo cilje ter kazalnike uspešnosti organizacije.

*Podjetniško-politična sodila:* Nekateri cilji društva so zaradi svoje narave kratkoročni, medtem ko jih je večina dolgoročnih. Klub je odvisen od družbenih razmer.

*Uspešnostna sodila:* S pomočjo prijateljskih tekem v klubu opravijo simulacije, s katerimi nekako opredelijo, kako uspešni so pri svojem delu.

*Ključna področja politike podjetja:* V obravnavanem klubu si prizadevajo uresničevati zastavljene smotre in cilje oz. vsaj ohraniti ravni iz prejšnjih obdobj, čeprav je vse povezano s finančnim stanjem društva.

### 3.3 Povzetek vodenja politike društva

Iz celostne presoje vodenja politike v obravnavanem društvu smo ugotovili spodbudne izide, saj je močno zastopano *spoznavno vodenje*. V organizaciji so se presenetljivo osvobodili pričakovanega *izkustvenega vodenja* in prešli prek *umnega vodenja* na *spoznavno vodenje*. Iz izidov je razvidno, da je v klubu prisoten tudi *združevalni način* vodenja, ker je glede na raziskavo dobro zastopan (23,50 %). V preglednici 13 so prikazani deleži zastopanosti posameznih modelov vodenja po posameznih skupinah postavk.

**Preglednica 13: Zastopanost modelov vodenja**

	M1		M2		M3		M4	
	delež	f	delež	f	delež	f	delež	f
Okolje podjetja	24,72	445	21,38	385	31,11	560	22,77	410
Podjetje kot sistem	3,75	45	30,00	400	47,08	565	15,83	190
Interesno vodenje, filozofija	1,92	25	20,00	620	47,69	620	30,38	395
Ožje sestavine politike	10,77	140	13,24	120	51,92	675	23,46	305
Ožja merila kakovosti	15,00	60	22,50	90	35,00	140	27,50	110
Celotna presoja	11,91	715	21,91	1315	42,66	2560	23,50	1410

Op.: Deleži so izraženi v odstotkih.

V vseh postavkah, ki jih obravnava uporabljena metoda, se kaže močna prisotnost spoznavnega vodenja (M3). Zanimivo je, da kljub temu, da je klub omejen na majhnost tržišča (delovanje na občinski ravni), ta uspešno črpa sredstva, ki jih Občina Vipava namenja za razvoj športa.

V klubu se že kažejo sadovi doslednega in pravilnega dela, tako v strokovnem pogledu (bolje uvrščeni klubi – NK Škou Ajdovščina, NK Bilje – si želijo njihovih najboljših igralcev) kot tudi v poslovodskem smislu (dosledno urejene zadeve v klubu, urejeno financiranje, urejene obveznosti do sponzorjev, redna izplačila potnih stroškov ipd.).

V obravnavanem društvu si niso zastavili temeljnega smotra v preživetju, temveč v strokovni rasti in razvoju. Njihova največja želja je vzgojiti otroka v nogometaša/nogometašico, ki bo nekoč zaigral/-a v prvi slovenski nogometni ligi.

### 3.4 Predlogi za izboljšanje

Kljub dobrim izidom, ki smo jih razbrali iz naše presoje, bodo v klubu v prihodnosti primorani pridobiti vedno več sponzorskih sredstev. Imajo namreč željo (in tudi realne možnosti), da njihovi nogometaši že v naslednji sezoni zaigrajo v tretji slovenski nogometni

ligi, kar za klub predstavlja dodaten finančni zalogaj (licenciranja, stroški sodnikov, prijavnine, stroški prevozov ipd.).

Za samo izboljšano izvajanje treningov naj bi se v klubu bolj povezovali z znanstvenoraziskovalnimi ustanovami, kot npr. z univerzami in fakultetami (Univerzo v Ljubljani, Fakulteto za šport, Univerzo na Primorskem) ter instituti, v katerih imajo veliko strokovnega znanja.

#### 4 SKLEP

Menedžment ima nalogo, da s svojimi temeljnimi nalogami (načrtovanjem, organiziranjem, vodenjem in nadziranjem) obvladuje organizacijo, obenem pa mora slediti in delovati v skladu z zastavljeno politiko organizacije.

Ta opredeljuje poslanstvo podjetja, njene smotre in temeljne, dolgoročneje cilje, ki jih želijo doseči v organizaciji.

Poslanstvo organizacije utemeljuje obstoj podjetja, razkriva nam temeljni motiv delovanja organizacije, obenem pa je pomembno, da organizacija karseda dosledno opravlja proces poslanstva, kar se kaže z mnogimi elementi, npr. proizvodi organizacije, njenimi vrednotami, odnosi na relaciji kupec – organizacija ali organizacija – zaposleni.

V diplomskem delu smo s pomočjo Kraljevega modela za presojanje politike organizacije opravili celotno presojo neprofitne organizacije – nogometnega kluba.

Celotna presoja politike organizacije obsega okolje podjetja, podjetje kot sistem, interesno vodenje/filozofijo, ožje sestavine politike in ožja merila kakovosti.

Rezultati celostne presoje politike organizacije so pokazali, da je obravnavana organizacija iz izkustvenega (učenje ob napakah) in umnega vodenja (rutinsko vodenje, birokracija) prešla na spoznavno vodenje, ki temelji na znanstvenem vodenju.

Menimo, da bi si obravnavana organizacija s trajnim povezovanjem z znanstvenimi organizacijami, institucijami, šolami in fakultetami zagotovila dodatna izkustva in znanje, ki bi ga uporabila pri svojem delovanju, in na tak način lažje ter bolje dosegala/izvajala zastavljene smotre in cilje ter sledila in uresničevala politiko organizacije.

Ne glede na sedanjo finančno razporeditev sredstev bi morala organizacija namenjati še več sredstev strokovnemu izobraževanju svojega osebja.

## LITERATURA

- Banič, Ivo D. 2007. *Poslovna politika: procesi upravljanja in vodenja gospodarskih družb*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede.
- Bauer, Janez, Majda Kralj, Anton Mihelič, Branko Škafar in Anton Vorina. 2009. *Organizacija in menedžment podjetja*. [Http://www.scpet.net/vss/xinha/plugins/ExtendedFileManager/demo\\_images/egradiva/Organizacija%20in%20menedzment%20podjetja,%20Bauer.pdf](http://www.scpet.net/vss/xinha/plugins/ExtendedFileManager/demo_images/egradiva/Organizacija%20in%20menedzment%20podjetja,%20Bauer.pdf) (12. 11. 2014).
- Belak, Janko. 1999. *Politika podjetja in strateški management*. Gubno: MER Evrocenter.
- Biloslavo, Roberto. 2006. *Strateški management in management spreminjanja*. Koper: Fakulteta za management.
- Bojnec, Štefan, Žiga Čepar, Tanja Kosi in Bojan Nastav. 2007. *Ekonomika podjetja*. Koper: Fakulteta za management.
- Doran, George T. 1981. There's a SMART way to write management's goals and objectives. V *Management review*, ur. Edward T. Reilly, 35–36. New York: American Management Association International.
- Drucker, Peter. 2004. *O managementu*. Ljubljana: GV založba.
- Durdová, Irena. 2009. *Základní aspekty sportovního marketingu*. Ostrava: Vysoká škola banská – Technická univerzita Ostrava.
- Faganel, Armand. 2011. Recognized values and consumption patterns of post-crisis consumers. *Managing Global Transitions* 9 (2): 151–170.
- Gjurin, Velemir. 1981. Sopomenskost besed cilj, namen in smoter. *Jezik in slovstvo* 26 (4): 122–125.
- Kavčič, Bogdan. 1991. *Sodobna teorija organizacije*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
- Kralj, Janko. 1988. *Vodenje politike gospodarske organizacije* Maribor: Visoka ekonomsko-komercialna šola.
- Kralj, Janko. 1995. *Politika podjetja v tržnem gospodarstvu*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Kralj, Janko. 1998. *Temelji managementa in naloge managerjev*. Koper: Visoka šola za management.
- Kralj, Janko. 2003. *Management: temelji managementa, odločanje in ostale naloge managerjev*. Koper: Visoka šola za management.
- Kralj, Janko. 2005. *Management: temelji managementa, odločanje in ostale naloge managerjev*. Koper: Fakulteta za management.
- Lipovec, Filip. 1987. *Razvita teorija organizacije*. Maribor: Obzorja.
- Možina, Stane. 1994. Management danes. V *Management*, ur. Stane Možina, 14–39. Radovljica: Didakta.
- Možina, Stane. 2002. Učeča se organizacija – učeči se management. V *Management: nova znanja za uspeh*, ur. Stane Možina, 12–45. Radovljica: Didakta.
- Mulej, Matjaž in Vojko Potočan. 2007. Družbena odgovornost trajnostnega podjetja. *Organizacija* 40 (5): A 129–A 133.

- Nogometni klub Vipava. 2014. *Letno poročilo 2013*. Interno gradivo, Nogometni klub Vipava.
- Novak, Vesna in Jože Florjančič. 2004. Vloga managementa v procesu zaposlovanja kadrov. V *Informatika in management: izbrana poglavja*, ur. Bjorn Paape, 41–56. Kranj: Moderna organizacija.
- Repovš, Jernej. 1995. *Kako nastaja in deluje učinkovita, tržno usmerjena celostna grafična podoba kot del simbolnega identitetnega sistema organizacije*. Ljubljana: Studio Marketing.
- Snoj, Boris in Vladimir Gabrijan. 2004. *Osnove marketinga*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Snoj, Boris in Vladimir Gabrijan. 2008. *Trženje*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Šugman, Rajko, Jaka Bednarik, Mojca Dupona Topič, Gregor Jurak, Borut Kolarič, Marko Kolenc, Martina Rauter in Matej Tušak. 2006. *Športni menedžment*. Ljubljana: Fakulteta za šport, inštitut za šport.
- Tantegel, Branko in Davorin Kralj. 2011. Politika, strategija in organizacijska kultura trajnostnega razvoja in ravnanja z okoljem v podjetjih. *Organizacija* 44 (5): A191–A201.
- Tavčar, Mitja I. 2005. *Strateški management nepridobitnih organizacij*. Koper: Fakulteta za management.
- Tavčar, Mitja I. 2006a. *Management in organizacija: sinteza konceptov organizacije kot instrumenta in kot skupnosti interesov*. Koper: Fakulteta za management.
- Tavčar, Mitja I. 2006b. *Management in organizacija: celostno snovanje politike organizacije kot instrumenta in kot skupnosti interesov*. Koper: Fakulteta za management.
- Trunk Širca, Nada in Mitja I. Tavčar. 1998. *Management nepridobitnih organizacij*. Koper: Visoka šola za management.
- Turk, Primož. 2008. Od Taylorja do Druckerja: management in manageriranje. *Management* 3 (3): 273–289.
- Velej, Maja, Aleksandra Pivec, Sonja Trampuš in Marjan Velej. 2013. *Nov pristop k razvoju programov za podjetja in sodobna organizacija izobraževanja v podporo temu: gradivo za udeležence in udeleženke izobraževalnega programa*. Ptuj: Šolski center.
- Vukasović, Tina. 2014. *Vedenje porabnikov: celovit pristop k raziskovanju vedenja porabnikov*. Celje: Mednarodna fakulteta za družbene in poslovne študije.