

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

DIPLOMSKO DELO

ANALIZA ORGANIZACIJE ROKOMETNEGA KLUBA PIRAN

Ljubljana, november 2010

KATJA MARŠIČ

IZJAVA

Študent/ka _____ Katja Maršič _____ izjavljam, da sem avtor/ica tega diplomskega dela, ki sem ga napisal/a pod mentorstvom _____ dr. Rudija Rozmana _____ , in da dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____

Podpis: _____

KAZALO

UVOD	1
1 ORGANIZACIJA: STRUKTURE IN PROCESI	2
1.1 OPREDELITEV ORGANIZACIJE	2
1.2 ORGANIZACIJSKE STRUKTURE.....	3
1.2.1 Enovite organizacijske strukture	3
1.2.2 Zložena organizacijska ali ravnalna struktura	5
1.3 ORGANIZACIJSKI PROCESI.....	5
1.3.1 Opredelitev organizacijskih procesov.....	5
1.4 LASTNOSTI ORGANIZACIJSKIH STRUKTUR IN PROCESOV	8
1.5 VPLIV SITUACIJSKIH SPREMENLJIVK NA ORGANIZACIJO.....	9
1.5.1 Vpliv tehnologije na organizacijo	9
1.5.2 Vpliv okolja na organizacijo	10
1.5.3 Vpliv velikosti združbe na organizacijo	11
1.5.4 Vpliv ciljev in strategij na organizacijo	11
1.5.5 Vpliv zaposlenih na organizacijo	12
1.6 MEHANISTIČNA IN ORGANSKA ORGANIZACIJA	12
1.7 VRSTE ORGANIZACIJSKIH OBLIK.....	13
1.7.1 Poslovno-funkcijska organizacijska struktura	13
1.7.2 Produktno-matrična organizacijska struktura	13
1.7.3 Decentralizirana organizacijska struktura	13
1.7.4 Projektno-matrična organizacijska struktura	14
1.7.5 Mrežna organizacijska struktura	14
1.7.6 Timska organizacijska struktura	15
2 ANALIZA ORGANIZACIJE ROKOMETNEGA KLUBA PIRAN	15
2.1 PREDSTAVITEV ROKOMETNEGA KLUBA PIRAN	15
2.2 VIZIJA, POSLANSTVO IN USMERITVE	16
2.3 UDELEŽENCI.....	17
2.3.1 Pregled zunanjih udeležencev	18
2.3.2 Opis zunanjih udeležencev	19
2.4 PROCESI V RK PIRAN.....	25
2.5 ORGANIZACIJSKA STRUKTURA RK PIRAN	27
2.5.1 Predsednik kluba.....	28
2.5.2 Upravni odbor.....	29
2.5.3 Tajnik kluba.....	32
2.5.4 Trener.....	33
2.5.5 Igralski kader	34

2.6 PRIMERJAVA Z NEKDANJIM KLUBOM IN NEKATERIMI VEČJIMI KLUBI...	35
2.7 PREDLOGI IZBOLJŠAV	36
SKLEP	39
LITERATURA IN VIRI.....	41
PRILOGE	1

KAZALO SLIK

<i>Slika 1: Upravljalno-ravnalni proces</i>	6
<i>Slika 2: Prikaz deležev virov financiranja</i>	21
<i>Slika 3: Grafična ponazoritev strukture</i>	28

KAZALO TABEL

<i>Tabela 1: Pregled zunanjih udeležencev ter njihovih in klubskih interesov.</i>	18
---	----

UVOD

Poudarjanje pomena aktivnega življenja je del našega vsakdana. Šport je postal neizogibna dejavnost današnje družbe. Nekateri se z njim ukvarjajo le rekreativno, drugim predstavlja način življenja. Hkrati ima tudi velik vpliv na gospodarstvo, saj se v njem obračajo ogromne vsote denarja. Njegov pomen je voden predvsem v oglaševanju, zato bi lahko dejali, da je šport postal ena uspešnejših dejavnosti tržnega gospodarstva.

Družba enaindvajsetega stoletja od svojih različnih združb zahteva le najboljše, saj se okolje spreminja bliskovito in se zato posledično združbam nalagajo nove in nove zahteve. Poleg tega pa se jim ponuja množica različnih priložnosti. Ključni vrline podjetij in drugih združb sta postali odzivnost in prilagodljivost. Večina poznavalcev se strinja, da živimo v informacijski družbi in smo doživeli velik tehnološki napredek in postavitve globalnega trga. Znanje je ena najbolj cenjenih lastnosti posameznika, njegova izraba je hkrati z drugimi viri v združbah povezana z managementom.

Pomen managerskih znanj je postal pomemben tudi v športnih društvih. Vrhunski rezultati imajo v ozadju vedno dobro organizacijo, saj posamezniki s svojim znanjem uravnavajo klube tako v finančnem, kot tudi v tekmovalnem smislu. V Sloveniji najdemo le peščico klubov z dobro organizacijo, ker so prostovoljci brez potrebnih znanj in premajhno zanimanje gospodarskih subjektov za vlaganje v šport, športna društva potisnili na rob preživetja. Problem, poleg finančnih sredstev, je ustrezna organizacija, s tem pa management, ki je za organizacijo odgovoren, kar velja še posebej za neprofitne dejavnosti, kamor spadajo tudi društva. V določeni meri to velja tudi za Rokometni klub Piran.

Rokometni klub Piran (Club Pallamano Pirano) ima na obalnem področju dolgo tradicijo. Poznavalci se spominjajo časov, ko je kar nekaj let zapored zasedal vrh lestvice v prvi slovenski rokometni ligi za ženske ter uspešno tekmoval v evropskih pokalih. Rokometni klub Piran (v nadaljevanju RK Piran) je kasneje zaradi ogromnih dolgov propadel, istočasno pa so nekateri ljubitelji rokometu in člani nekdanjega kluba ustanovili povsem nov klub in prisegli, da ne bodo doživeli enake usode kot njihovi predhodniki. Ključno vlogo pri tem naj bi igrala vzpostavitev organizacije, ki bo omogočala dobre dosežke na tekmovanjih ter uspešno poslovanje.

Namen preučevanja organizacije združb je postavitve učinkovite organizacije, kar vodi k njenemu uspešnemu delovanju. Za uresničitev tega potrebujemo sposobne ljudi, ki se zavedajo pomena organizacije in sledijo njenemu razvoju. Iz navedenih razlogov je to delo namenjeno vodilnim v športnih društvih, predvsem v Rokometnem klubu Piran.

Temeljni cilj diplomske naloge je predlagati spremembe v organizaciji in managementu ter društvu tako zagotoviti ustrezno organizacijo. V ta namen bom spoznala organizacijsko strukturo RK Piran, njegove udeležence in procese, ki se znotraj kluba odvijajo. Obstoječo organizacijo bom primerjala s stanjem iz preteklosti in teoretično najprimernejšo organizacijo. Opozorila bom na probleme in odstopanja ter predlagala ustrezne spremembe in s tem, klubu skušala najti najprimernejšo organizacijo.

Proučevala bom zlasti strukturo, udeležence in procese v klubu. Primerjava s teoretičnim stanjem bo prikazala odstopanja in lahko bom predlagala izboljšave. Podatke bom pridobivala po kvalitativnem pristopu, kar pomeni opazovanje poslovanja, intervjuji z vodilnimi ter raznimi udeleženci, iskanje informacij na internetu ter prebiranje literature s področja analize organizacije.

Diplomsko delo bom razdelila v dva večja sklopa. V prvem bom na kratko predstavila pojem organizacije ter teoretična spoznanja na področju analize organizacije. Drugi del pa bom pričela z predstavitvijo RK Piran, njegovih udeležencev in njihovimi opisi, nato pa bom predlagala izboljšave. Sledi predstavitev procesov in nazadnje še organizacijska struktura, ki jo bom podrobno opisala in ponovno predlagala izboljšave. Nalogo bom zaključila s sklepom.

1. ORGANIZACIJA: STRUKTURE IN PROCESI

1.1 OPREDELITEV ORGANIZACIJE

Beseda organizacija izvira iz starogrške besede »organon«, kar je prvotno pomenilo orodje. V starem Rimu se je beseda preimenovala v »organizare«, kar pomeni preoblikovanje v neko celoto. Danes si avtorji niso enotni glede opredelitve organizacije, tako poznamo tri večje skupine opredelitev in sicer (Rozman, 2000, str. 15):

- organizacija v tehničnem smislu
- organizacija kot združba (ali sistem)
- organizacija kot množica medsebojnih razmerij

Tehnična organizacija ali organizacija dela je opredeljena kot tehnično povezovanje dejavnosti, naprav, ljudi in drugih sestavin brez medsebojnega vpliva. Poudarek je na tehničnem usklajevanju sestavin, ki tvorijo proces.

Organizacija kot združba je opredeljena kot organsko povezana in medsebojno usklajena skupina ljudi, ki z ustreznimi sredstvi ustvarjajo postavljene cilje (Rozman, 2000, str. 15). V njej sodelujejo člani, zato gre torej za družbena in ne več tehnična razmerja med njimi.

Pri opredeljevanju organizacije kot množice medsebojnih razmerij prednjači Lipovec, ki je na podlagi analize različnih definicij podal svojo: »Organizacija podjetja je sestav medsebojnih razmerij med ljudmi, ki zagotavlja obstoj in posebne značilnosti s tem omogočeni združbi ljudi ter smotrno uresničevanje v strukturi usklajenih ciljev delovanja združbe.« (Lipovec, 1987, str. 34-35). Lipovčeva opredelitev sestoji iz dveh delov in sicer strukture in procesov. Struktura kot razmerja med ljudmi držijo podjetje skupaj, zato je zanje značilna statičnost, proces pa predstavlja zagotavljanje obstoja in uresničevanje cilja, kar pomeni, da je dinamičen. Ustrezna organizacija podjetja mora biti dinamična in sposobna omogočiti izvajanje sprememb v podjetju. Zagotovljena mora biti skladnost interesov podjetja s spremembami v okolju.

1.2 ORGANIZACIJSKE STRUKTURE

Beseda struktura je latinskega izvora in pomeni sklop, sestav in način graditve. Ljudje v svojem vzajemnem delovanju stopajo v medsebojne stike, kjer vplivajo drug na drugega, med njimi pa nastajajo določena razmerja, ki povezujejo ljudi v organizirano skupino ali združbo. Na ta način nastaja organizacijska struktura, ki jo lahko opredelimo kot mrežo ali sestav razmerij med ljudmi (Lipovac, 1987, str. 60). Razmerja se med seboj razlikujejo po jakosti, smeri, trajanju, dinamiki, enakopravnosti in formalnosti.

Organizacijska struktura pomeni načrt združbe, ki omogoča njeno ravnanje, njena glavna vloga je zagotavljanje učinkovite uporabe finančnih, materialnih in človeških sredstev združbe (Chandler, 1990, str. 14). Razmerja delimo na enovita in zložena, kar pomeni, da ob povezavi več enovitih razmerij med ljudmi dobimo zloženo organizacijsko strukturo. V realnosti takih struktur ne najdemo veliko, saj se navadno več enovitih struktur poveže v organizacijsko strukturo.

1.2.1 Enovite organizacijske strukture

- **Tehnična struktura**

Tehnična razmerja so posledica členitve dela na delovne naloge, njihovega povezovanja z zaposlenimi, združevanja delovnih mest v oddelke in njihovega povezovanja v skupno delovno nalogo podjetja (Rozman, 2000, str. 6). Tehnična delitev dela poteka v treh fazah (Lipovec, 1987, str. 75): V prvi fazi proces dela razčlenimo do najbolj preprostih, istovrstnih procesov, torej do opravil. V drugi fazi jih povežemo v delovno nalogo in jih dodelimo v izvedbo delovnemu mestu. Delovno mesto je prostor, na katerem izvajalec določene vrste in stopnje kvalificiranosti z ustreznim delovnim sredstvom opravlja dodeljen opravke oziroma skupino opravkov. Opravila, delovne naloge in delovna mesta so prvine izvedbenega procesa, zato nam povezave med njimi podajo njegovo strukturo. V tretji fazi dodelimo delovna mesta

ljudem in jim razdelimo delovne naloge. Ob tem nastanejo tehnična razmerja, ki se povežejo v tehnično strukturo.

- **Komunikacijska struktura**

Komunikacije so opredeljene kot tokovi sporočil med prejemniki in oddajniki po določenem kanalu (Rozman, 2000, str. 7). Najosnovnejša značilnost komuniciranja je razmerje med sprejemnikom in oddajnikom, ki mora biti določeno z vsebino, smerjo in obsegom komuniciranja. Glavne sestavine komunikacij so sporočilo, oddajnik, sprejemnik in komunikacijski kanal (Lipovec, 1987, str. 101).

Komunikacija, ki sestoji le iz zgoraj naštetih elementov, tvori najpreprostejši komunikacijski sistem, ki ga v realnosti skoraj ni. Pogostejše so povezave teh sistemov v komunikacijsko omrežje, torej v sistem več sprejemnikov in oddajnikov ter komunikacijskih kanalov. Poznamo več vrst komuniciranja, med njimi pisno, ustno, nebesedno ali elektronsko. Komuniciranje je lahko formalno ali neformalno, poznamo pa tudi več smeri in sicer enosmerno in dvosmerno ter navzgor, navzdol in vodoravno. Glede na grafične prikaze poznamo naslednje komunikacijske strukture: kolo (zvezda), prstan (krog), veriga, ipsilon (Y) ter vse kanale.

- **Motivacijska struktura**

Motiv je razlog za človeško delovanje, motivirano delovanje pa je sredstvo za uresničitev cilja. Motivi so hotenja, ki se porajajo v človekovi notranjosti na podlagi njegovih potreb in usmerjajo njegovo delovanje. Zbujanje teh hotenj imenujemo motivacija, ki jo sproži neka pobuda iz okolja ali iz človekove notranjosti. Ta pobuda zbudi v človeku zavest o potrebi ter o možnostih njenega zadovoljevanja. Ljudje večinoma delajo, da lahko pridobijo sredstva za zadovoljevanje potreb, zato mora biti vsak zaposleni ustrezno usposobljen in motiviran, da bo naloga uspešno opravljena.

V vsaki družbi obstaja prepletenost ciljev in potreb posameznikov. Motivacijsko ravnanje je povezava med potrebami dveh ali več ljudi oziroma med njihovimi cilji in interesi. Iz teh razmerij nastane mreža potreb, ciljev in interesov vseh ljudi v združbi, kar imenujemo mreža motivacijskih razmerij ali motivacijska struktura. Naloga motivacijske strukture je pojasnjevanje razlogov za skladno delovanje ljudi v združbi, hkrati pa določa jakost in smer delovanja ljudi. Motivacijske strukture se izražajo predvsem v ostalih strukturah, saj odsevajo delovanje ljudi v združbi, njihovo komuniciranje, druženje in delo. Iz motivacijske strukture izhaja odgovornost vsakega delovnega mesta v organizacijskem smislu (Lipovec, 1987, str. 109-111).

- **Oblastna struktura ali struktura avtoritete**

Strukturi, povezani s pooblaščenjem in prenašanjem oblasti, pravimo struktura avtoritete. Kadar večji del oblasti prenesemo na nižje ravni na hierarhični lestvici, govorimo o decentralizaciji ali širokem kontrolnem razponu. Kadar pa je večina oblasti na vrhu hierarhične lestvice, govorimo o centralizaciji ali ozkem kontrolnem razponu (Rozman, 2000, str. 9). Zaposleni imajo različen obseg oblasti, kar je odvisno tudi od njihovih zadolžitev in odgovornosti.

1.2.2 Zložena organizacijska ali ravnalna struktura

Glavni ravnatelj naloge in zadolžitve razdeli navpično navzdol. Zaposleni na nižjih nivojih so za izvajanje prejetih nalog odgovorni, potrebujejo pa možnost, pravico ter avtoriteto, da nalogo izvedejo (Rozman, 2000, str. 8). Odgovornost pomeni prevzem dolžnosti, da bo naloga oziroma zadolžitev izvedena, avtoriteta pa pomeni oblast, je pravica in možnost odločanja, ukrepanja in ukazovanja, izvira iz položaja v podjetju.

Prenašanje dolžnosti, avtoritete in odgovornosti na podrejene je proces delegiranja ali pooblaščenja. S tem se tvorijo razmerja, poznana kot hierarhija. Zaposleni so povezani v hierarhični lestvici, ki obsega več ravni, vsaka izmed njih pa ima točno določeno odgovornost in pravico ukazovanja navzdol (Rozman, Kovač & Koletnik, 1993, str. 135-136).

Tehnična, komunikacijska, motivacijska in oblastna struktura so med seboj povezane, usklajene in se druga drugi prilagajajo. Omenjene, medsebojno povezane, strukture imenujemo zložena ali ravnalna struktura, s katero je formalno določen položaj vsakega zaposlenega v podjetju (Rozman, 2000, str. 9).

Ravnalna struktura je zgrajena iz sestava razmerij pooblastil (ki predstavljajo enovito ravnalno strukturo), sestava razmerij delovnih možnosti (tehnična struktura) in sestava odgovornosti (motivacijska struktura), ki pomenijo pripravljenost prevzemanja pozitivnih in negativnih posledic v zvezi z izvedbo delavne naloge (Lipovec, 1987, str. 153).

Zložena struktura ni vedno enaka, zato v povezavi s hierarhijo ločimo linijski, funkcionalni, štabno-linijski in odborovski tip hierarhije. Vsak od naštetih tipov ima svoje značilnosti., v novejšem času pa se razvijajo tudi ne-hierarhični tipi struktur in sicer projektni pristop ter metrična struktura (Rozman, Kovač & Koletnik, 1993, str. 136-137).

1.3 ORGANIZACIJSKI PROCESI

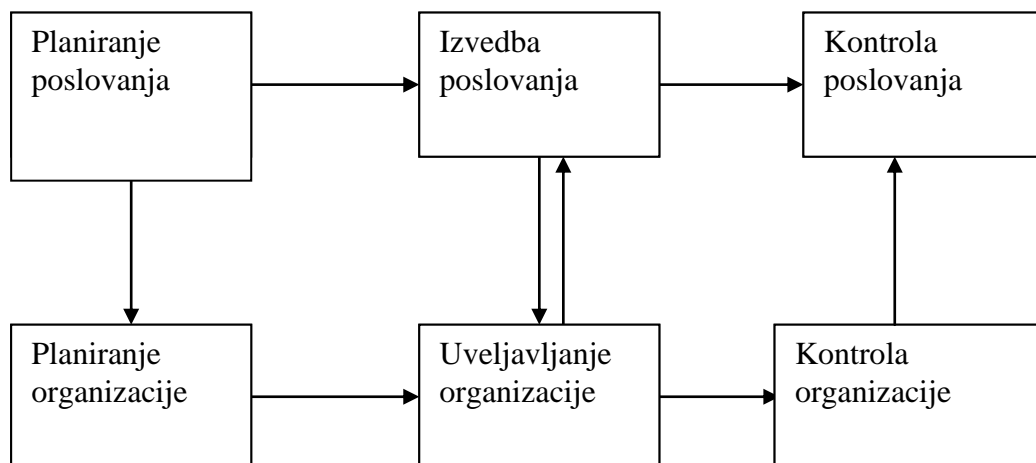
1.3.1 Opredelitev organizacijskih procesov

Lipovec (1987, str. 213) opredeli organizacijski proces kot proces zagotavljanja obstoja, družbenoekonomskih in drugih značilnosti podjetja ter smotrnega uresničevanja cilja podjetja. Tako opozori na razliko med procesom poslovanja in procesom zagotavljanja smotrnosti poslovanja. Lipovec (1987, str. 216-217) pozna dve vrsti organizacijskih procesov in sicer formalne in neformalne.

Samonikli ali neformalni organizacijski procesi nastajajo na temelju nenamernih struktur. Spreminjanje navad in stališč ter trajno vzajemno delovanje povzročijo postopno oblikovanje raznih pravil in norm, ki določajo vedenje in delovanje posameznikov. Razvijejo se predvsem na področjih, kjer je veliko medsebojnega vplivanja in soodvisnosti med sodelujočimi.

V formalni združbi je organizacija podrobno izdelana, zato so tudi organizacijski procesi podrobni in zavestno oblikovani, pri tem gre predvsem za namerne ali formalne organizacijske procese. Takšen proces je poslovanje, ki pa ni v celoti organizacijski, saj gre za izvajalni proces, ki temelji na tehnični strukturi. Organizacijska struktura, poleg izvedbene, vsebuje tudi upravljalno in ravnalno funkcijo. Oba procesa sta združena v upravljalno-ravnalnem procesu, ki ga prikazuje Slika 1.

Slika 1: Upravljalno-ravnalni proces



Vir: R. Rozman & A. S. Sitar: Impact of Organization on Organizational Learning and Knowledge Management, 2007, str. 12.

Upravljalno-ravnalni proces je po vsebini proces organiziranja in koordiniranja, ki se razvije s planiranjem, uveljavljanjem in kontroliranjem (Lipovec, 1987, str. 229). Glede navedenih faz in njihovih značilnosti si je literatura precej neenotna, vendar vseeno lahko izluščimo nekaj osnovnih dejstev. Večina literature omenja načrtovanje in kontroliranje kot edini sestavini upravljalno-ravnalnega procesa. Iz vidika zaporednosti je načrtovanje začetek, kontroliranje pa zaključek tega procesa. Proces spreminjanja organizacije se prične s kontroliranjem in zaključi z načrtovanjem.

Faze med obema procesoma naj bi zapolnilo koordiniranje, vendar se je v stroki razvilo mnenje, da je koordiniranje vsebina celotnega organizacijskega procesa. Obvezna vsebina upravljalno-ravnalnega procesa je organiziranje kot oblikovanje organizacijske strukture, kar pomeni, da zamišljeno in predvideno organizacijo iz faze planiranja v sledeči fazi izpeljemo. Tako je organiziranje vključeno že v fazo planiranja, ki mu sledi uveljavljanje, ki ga v širšem sestavljajo kadrovanje, komuniciranje, motiviranje in vodenje.

V planiranju organizacije usklajujemo zadolžitve, odgovornosti, avtoriteto in komuniciranje, tako vsako zase, kot tudi medsebojno povezane, v položaje. Pri planiranju organizacije obvezno upoštevamo planirano poslovanje. V uveljavljanju organizacije sledimo planu in ustrezno odpravljamo odstopanja, kar velja tudi za izvedbo. Odstopanjem, ki so posledica izvedbe ali neustreznega plana, poiščemo z vidika usklajenosti spremenjene rešitve.

Spremembe v združbi so skoraj nujno povezane s procesi in proizvodi ter ljudmi in organizacijo. Organizacije se spreminjajo, da bi svoje poslovanje prilagodile zahtevam sprememb v okolju in posledično preživele oziroma rasle.

Spremembe zunanjih sil zahtevajo preoblikovanje združb in njihovih organizacij. V vsaki združbi obstaja ogromno dejavnikov proti spremembam, med najpogostejše ovire pri uvajanju sprememb štejemo: bojazen pred izgubo moči ali oblasti, različni cilji posameznih poslovnih funkcij, stalnost norm in vrednot, omejena sredstva, navade ljudi in strah pred novim in drugačnim.

Poznamo organizacijske in tehnološke spremembe, pri katerih je ključna vloga vodstva, ki mora z jasno vizijo seznaniti zaposlene z nujnostjo sprememb. Pri procesu spreminjanja je potrebno opazovati, diagnosticirati in določiti zeleno stanje, torej nek dosegljiv, jasen cilj, ki se ga da tudi izmeriti. Nato skušajo ravnatelji najti zamisli in poti do rešitve, temu pa sledi izvedba spremembe, kjer je zelo pomembna motivacija zaposlenih in kakovost izvedbe.

Sprememba organizacije lahko poteka s postopnim dopolnjevanjem in izboljševanjem trenutnega stanja, lahko pa preko velikih, nepričakovanih sprememb, ki izzovejo nov način dela. Glede na proces spreminjanja in velikost sprememb ločimo revolucionarni in evolucionarni način.

1.4 LASTNOSTI ORGANIZACIJSKIH STRUKTUR IN PROCESOV

Vsako podjetje ima drugačno organizacijsko strukturo in procese. Glavne značilnosti organizacijskih struktur, po katerih se podjetja med seboj razlikujejo, so v organizacijskih spremenljivkah. Mednje spadajo formalizacija, specializacija, standardizacija, hierarhija avtoritete, kompleksnost, centralizacija, profesionalizacija in kadrovska struktura, ki vse opisujejo notranje značilnosti (Rozman, 2000, str. 25-27).

- Formalizacija se kaže v napisanih pravilih, postopkih in predpisih, ki usmerjajo delovanje zaposlenih. Gre za standardizacijo delovnih nalog znotraj združbe. Razne opise delovnih mest, predpise in pravila organizacija določi ob ustanovitvi, opisujejo pa vodenje in aktivnosti (Daft, 1998, str. 124). Visoka formalizacija je učinkovita ob relativno slabi tehnologiji, ki zahteva rutinsko delo, ob proizvodnji izdelkov z dolgim življenjskim ciklom, pri nizki usposobljenosti zaposlenih in v relativno stabilnem okolju (Kavčič, 1999, str. 124).
- Specializacija ali tehnična delitev dela pomeni stopnjo delitve skupne delovne naloge na posamezne in njihovo dodelitev posameznikom ali skupinam, ki morajo biti za njihovo opravljanje ustrezno usposobljeni. Poznamo vodoravno in navpično delitev delovne naloge v združbi. Specializacija je razvidna iz opisov delovnih mest in pomembno vpliva na oddelčenje. Višja kot je njena stopnja, manjši del skupne naloge opravi posameznik. Specializacija dela torej teži k višji produktivnosti in učinkovitemu doseganju ciljev (Mihelčič, 1999, str. 265).
- Standardizacija predstavlja podrobne opredelitve organizacijskih postopkov, tako da se enake delovne naloge izvajajo na enak način v celotnem podjetju, za kar je potrebno veliko navodil, predpisov, opisov in pravil. Visoka standardizacija zahteva čim večjo enakost izvajanja podobnih delovnih nalog tako znotraj podjetja, kot tudi na njegovih drugih lokacijah.
- Hierarhija avtoritet določa položaj podrejenosti oziroma nadrejenosti ter s tem obseg odgovornosti v podjetju. Določa tudi kontrolni razpon, kar pomeni število ljudi, ki jih nadzoruje nadrejeni posameznik. S tem je določena organizacijska piramida. V današnjem času visoke in ozke izpodrivajo sploščene piramide.

- Kompleksnost organizacije pomeni neposredno posledico delitve dela in oblikovanja oddelkov ter predstavlja število različnih delovnih mest in število različnih oddelkov (Dimovski, 2000, str. 22-23). Poznamo tri dimenzije, in sicer vertikalna, horizontalna ter prostorska kompleksnost. Vertikalna pomeni število ravni v podjetju, horizontalna število delovnih mest, prostorska pa obstoj ene ali več lokacij (Rozman, Kovač & Koletnik, 1993, str. 146).
- Centralizacija opredeljuje vprašanje, kje v podjetju se nahaja avtoriteta za odločanje. Ko je zgoščena na vrhu piramide, govorimo o centralizaciji, v obratnem primeru, ko je avtoriteta za odločanje delegirana na nižje ravni, govorimo o decentralizirani organizaciji (Daft, 1991, str. 252).
- Profesionalizacija kaže obseg formalne izobrazbe zaposlenih ter njihovo izpopolnjevanje znanja (Daft, 1998, str. 18). Več kot je visoko izobraženih posameznikov, večja je profesionalizacija. Merimo je s povprečno izobrazbo zaposlenih.
- Konfiguracija ali kadrovska struktura nam prikaže, kako in kateri ljudje so v podjetju zaposleni. Obsega različna razmerja med režijskimi delavci, izvedbenimi delavci, strokovnjaki, ravnatelji in podobno (Rozman, Kovač & Koletnik, 1993, str. 146).

Glede na značilnosti zgoraj navedenih spremenljivk dobimo organizacijsko strukturo podjetja, ki so med posameznimi podjetji različne.

1.5 VPLIV SITUACIJSKIH SPREMENLJIVK NA ORGANIZACIJO

Učinkovitost organizacije je v veliki meri odvisna od prilagajanja organizacijskim spremenljivkam. Seveda vpliv ni enostranski, torej tako kot okolje vpliva na organizacijo, tako slednja s svojim delovanjem vpliva na okolje in ga spreminja (Rozman, Kovač & Koletnik, 1993, str. 138). Situacijske spremenljivke vplivajo na podjetje kot celoto in določajo organizacijsko strukturo, cilje in strategijo podjetja.

Podjetja se glede na organizacijo razlikujejo po situacijskih spremenljivkah in tako ne obstaja ena najboljša organizacija za vsa podjetja. Najpogostejši situacijski dejavniki so okolje, tehnologija, velikost podjetja ter cilji in strategije podjetja.

1.5.1 Vpliv tehnologije na organizacijo

Tehnologija v širšem smislu pomeni znanje, ki je potrebno za spreminjanje oziroma pretvarjanje vhodnih elementov v proizvode in storitve (Rozman, 2000, str. 31). Angleška sociologinja Joan Woodward je tehnologijo razčlenila v posamično, serijsko ter procesno.

Posamična tehnologija zahteva manj ravni ravnateljev, delovodij, delavci pa delajo v tesni povezavi, delo je tudi kvalificirano. Pri serijski proizvodnji gre za bolj nekvalificirano delo, ki je rutinsko in zelo formalizirano, zato je potrebnih več ravni ravnateljstva. Procesna tehnologija zahteva nizek delež neposrednih delavcev, obenem so tudi formalizacija, centralizacija in obseg pisnih komunikacij nizki. Vsaka tehnologija zahteva drugačno organizacijsko strukturo. Posamična in procesna zahtevata organsko, serijska pa mehanistično organizacijo (Rozman, Kovač & Koletnik, 1993, str. 140-144).

Tehnologijo delimo tudi na proizvodno in storitveno. Proizvodna podjetja imajo bolj avtomatizirano in manj fleksibilno tehnologijo, posledično pa imajo več specializacije, standardizacije ter decentralizacije. Storitvena tehnologija zahteva višjo strokovnost osebja, decentralizirano odločanje ter nižjo formalizacijo (Rozman, 2000, str. 34).

Znotraj podjetja imajo posamezni oddelki lahko različne tehnologije. Razlike se kažejo predvsem v uvajanju novosti in sprememb v tehnologiji ter po možnosti delitve dela. Na podlagi slednjih značilnosti je Perrow razdelil oddelke v obrtniške, nerutinske in rutinske ter oddelke za inženiring (Rozman, 2000, str. 36). Rutinska tehnologija je mehanistična, nerutinska pa zahteva organsko strukturo, ki prevladuje tudi pri obrtniški in inženirski. Smotrno poslovanje zagotavlja organizacijsko obliko, ki je v skladu z uporabljenimi tehnologijami ter ostalimi spremenljivkami.

1.5.2 Vpliv okolja na organizacijo

Okolje je skupina posameznikov in združb, ki vplivajo na podjetje zaradi svojih interesov, vendar pa tudi podjetje vpliva nanj zaradi svojih. Rozman (2000, str. 40) okolje opredeli kot skupek vseh predmetov, katerih sprememba vpliva na sistem in vseh predmetov, katerih sprememba povzroči spremembo v sistemu. Silnice okolja so zelo pomembne, zato jih podjetja morajo upoštevati in se v skladu z njimi spreminjati. Sprememb ni lahko vedno predvideti, zato obstaja negotovost okolja, katere ključna elementa sta stabilnost in kompleksnost.

Ločimo stabilno in preprosto ter nestabilno in kompleksno okolje. V stabilnem okolju je malo tehnoloških sprememb, konkurenti so stalni, prav tako je tudi gospodarska politika. V nestabilnem okolju je visoka stopnja spremenljivosti izdelkov, tehnologije ter političnih in gospodarskih razmer, organizacijska struktura podjetja pa se mora prilagoditi okolju. V stabilnem okolju najdemo veliko formalizacije, centralizacije in hierarhije, poleg tega se takemu okolju prilega mehanistična organizacija. Nestabilno okolje zahteva organsko strukturo, večje število oddelkov, visoko diferenciacijo in integracijo osebja ter strateško planiranje (Rozman, Kovač & Koletnik, 1993, str. 142).

1.5.3 Vpliv velikosti združbe na organizacijo

Velikost podjetja najpogosteje merimo s številom zaposlenih, obstaja pa tudi nekaj drugih načinov, kot na primer sredstva podjetja, premoženje ali dodana vrednost proizvodov (Rozman, 2000, str. 47). Znanе so tri skupine podjetij, opredeljene po velikosti, in sicer majhna, srednja in velika podjetja. Za velika podjetja je značilna mehanistična organizacija, centralizacija, formalizacija, višja specializacija, več kontrole ter razvejana hierarhična lestvica. Prednosti velikih podjetij se odražajo predvsem v ekonomiji obsega, večji pogajalski moči ter dolgoročni stabilnosti. Njihova glavna slabost so visoki stroški poslovanja.

Majhna podjetja so bolj prilagodljiva, odzivna, inovativna, zanje je značilna organska struktura, nizka formalizacija in decentralizirano odločanje, večja je tudi pripadnost podjetju. Med glavno slabost malih podjetij lahko štejemo nestabilnost poslovanja na trgu. Ob uspešnem poslovanju se majhna podjetja razvijejo v velika in tako prehajajo čez razvojne faze, ki so nastajanje, rast, diferenciacija, konsolidacija in likvidacija. Vsaka faza zahteva specifično organiziranost, navadno od preprostejše do vse bolj zapletene.

1.5.4 Vpliv ciljev in strategij na organizacijo

Rozman (2000, str. 56) opredeljuje cilj kot zaželeni prihodnji rezultat ali izid, njihovo doseganje pa pomeni uspešno poslovanje podjetja. Seveda morajo biti cilji ustrezno postavljeni, tako da jih zaposleni skušajo doseči. S postavljanjem ciljev motiviramo in usmerjamo zaposlene. Pučko (1993, str. 35) navaja cilje podjetij na osmih področjih: zaželeni tržni položaj, inovacije, produktivnost, obseg fizičnih in finančnih sredstev, stopnja donosnosti, kakovostno delo posloводства, razvijanje kakovosti, učinkovitosti delavca, njegov odnos do dela in javna odgovornost.

Najpomembnejši cilj poslovanja je dobiček oziroma rentabilnost, saj le tako podjetje ostane konkurenčno. Dolgoročnejšim ciljem pravimo sistemski cilji, mednje spadajo izobraževanje zaposlenih in razvijanje informacijskih sistemov. V povezavi z organizacijo spremljamo procesne cilje, ki pomembno vplivajo na njeno učinkovitost. Mednje spadajo: skrb za podrejene, timsko delo, sodelovanje med zaposlenimi, skupne vrednote ter obseg in smer komuniciranja (Rozman, Kovač & Koletnik, 1993, str. 143). Za doseganje kratkoročnih ciljev je primernejša mehanistična struktura, medtem ko dolgoročne cilje lažje uveljavimo v organski strukturi.

Strategija predstavlja pot oziroma sredstva za doseganje ciljev, zato je ključna usklajenost z organizacijo podjetja, ali kot pravi Chandler (1990, str. 263): »Organizacijska struktura sledi strategiji.« V novejših raziskavah avtorji navajajo tudi obratno povezavo, kjer organizacijska oblika opredeljuje strateške odločitve. Strateške usmeritve v diverzifikacijo poslovanja

zahtevajo organsko organizacijo, medtem ko strategije povečanja količin in tržnega deleža zahtevajo mehanistično.

1.5.5 Vpliv zaposlenih na organizacijo

Zaposleni so jedro vsakega podjetja in njegove organizacije. Med seboj se razlikujejo glede osebnostnih lastnosti, usposobljenosti, prevzemanja tveganja in mnogih drugih lastnosti. Zaposleni so pomemben konkurenčni dejavnik, zato jih morajo managerji poznati, saj lahko le tako skupaj z njimi uresničijo cilje podjetja. Njihovo vodenje je različno, lahko so vodeni kot posamezniki ali ko skupina. Skupina je združenje dveh ali več ljudi, ki med seboj sodelujejo, da bi dosegli določen cilj ali zadovoljili določeno potrebo (Rozman, 2000, str. 71). Zaposleni prevzemajo različne vloge znotraj skupin, oblikujejo se formalna ter neformalna pravila, katerim je podvržen posameznik. Za samostojnejše posameznike, ki so bolj odgovorni in naklonjeni tveganju, je primernejša organska struktura, za zaposlene, ki potrebujejo več navodil in usmeritev, pa mehanistična. Pomembno je, da je odgovornost sorazmerna z usposobljenostjo zaposlenih (Rozman, Kovač & Koletnik, 1993, str. 134).

1.6 MEHANISTIČNA IN ORGANSKA ORGANIZACIJA

Vzpostavljena razmerja, ki se povežejo v organizacijsko strukturo morajo biti v ravnotežju, torej v pravšnjem razmerju med stabilnostjo in prilagodljivostjo organizacije. Glede na zahteve okolja poznamo organsko in mehanistično organizacijo.

- Mehanistična organizacija je organizacija katere najpomembnejše značilnosti so (Rozman, 2000, str. 28): podrobna razdelitev dela, poudarek na specializiranem znanju, opravljanje razdeljenega dela ob zanemarjanju ciljev celote, lojalnost ter poslušnost podrejenih, določanje dosežkov za vsako raven v podjetju, uravnavanje delovanja zaposlenih z navodili, vertikalna razmerja, natančna opredelitev pravic, dolžnosti ter avtoritete in jasna hierarhija. Taka organizacija ustreza stabilnemu okolju z rutinskimi aktivnostmi. Največkrat je mehanistična organizacija uporabljena v velikih podjetjih s serijsko proizvodnjo.
- Organska organizacija ima naslednje lastnosti (Rozman, 2000, str. 28-29): povezava med specialnim znanjem in izkušnjami s celotno delovno nalogo, prizadevanje za spremembe in napredek, velik pomen informacij, spreminjanje in prilagajanje dela posameznika v interakciji z drugimi, omejeno oblikovanje odgovornosti, horizontalno komuniciranje, povezave z drugimi podjetji, skupen interes ter še mnogo drugih. Organska organizacija deluje v nestabilnih razmerah in okolju, zato je prilagodljiva in tako primernejša za majhna podjetja.

1.7 VRSTE ORGANIZACIJSKIH OBLIK

Na podlagi organizacijskih spremenljivk v podjetju oblikujemo organizacijsko strukturo. Vsako podjetje izbere sebi primerno, mora pa ustrezati poslovanju podjetja in njegovemu okolju. Včasih je prevladovala klasična oblika, danes pa podjetja uporabljajo mrežno obliko, ki omogoča poslovanje na svetovnem trgu. Enostavna organizacijska struktura je najstarejša po izvoru, zato je posledično tudi najpreprostejša oblika in kot taka skoraj ne obstaja.

1.7.1 Poslovno-funkcijska organizacijska struktura

Značilnosti poslovno-funkcijske strukture so delitev druge hierarhične ravni na podlagi poslovno-funkcijskega zaokroževanja delovnega področja in centralizacija odločitev s pomočjo linijskega tipa managementa. Glavni manager je neposredno odgovoren za uspešno poslovanje (Rozman, 2000, str. 87). Gledano na lastnosti situacijskih dejavnikov je ta oblika najbolj učinkovita v stabilnem okolju, torej v manjših podjetjih, kjer prevladuje rutinska tehnologija in proizvodnja ene vrste proizvoda. Glavne prednosti opisane strukture so: racionalnost, vodja je le eden, nižji stroški, povečana specializacija in profesionalizacija ljudi. V nestabilnem okolju se pokažejo tudi pomanjkljivosti, med katere štejemo: neprilagodljivost na spremembe, počasno komuniciranje, počasno sprejemanje odločitev, razvojno delo pa le s težavo pride v proizvodnjo in tako dalje (Možina et al., 2002, str. 418). Grafičen prikaz te oblike je viden v Prilogi 1 (slika 1).

1.7.2 Produktno-matrična organizacijska struktura

Glavna značilnost produktno-matrične strukture je združenost funkcijske in produktne strukture znotraj posameznih oddelkov. Taka organizacijska struktura je primerna za srednje velika podjetja, z nekaj skupinami proizvodov ter nerutinsko tehnologijo. Deluje v nestabilnem in negotovem okolju. Največja slabost je dvojna odgovornost, saj mora vsak oddelek odgovarjati produktnemu in funkcijskemu ravnatelju. Problem je delno rešljiv z veliko mero komunikacije in zaupanja ter delom v skupinah. Med slabosti štejemo tudi obsežno koordinacijo in povezovanje med posameznimi področji. Prednosti te strukture sta zmanjševanje neuskkljenosti delovanja posameznih poslovnih funkcij in omogočanje razvoja managerjev (Rozman, Kovač & Koletnik, 1993, str. 153-154). Grafičen prikaz strukture se nahaja v prilogi 1 (slika 2).

1.7.3 Decentralizirana organizacijska struktura

Širjenju proizvodnih programov je v podjetjih potrebno slediti z ustrežno organizacijo. Tako se podjetje razdeli po poslovnih enotah, od katerih vsako vsebuje tudi pripadajoče poslovne funkcije. Rast podjetja, njegova notranja diverzifikacija ter kompleksno okolje zahteva

oblikovanje decentralizirane strukture. Značilnost omejene strukture je osnovna členitev podjetja na poslovne enote na podlagi proizvoda ali trga, lahko pa tudi na podlagi obeh. Poslovne enote so razmeroma samostojne, v centrih pa se usklajujejo strateški deli poslovnih funkcij (Rozman, Kovač & Koletnik, 1993, str. 154-155). Oblika je primerna za velika podjetja z nerutinsko tehnologijo, razmeroma veliko neodvisnostjo med proizvodnimi programi, v negotovem in hitro spreminjajočem okolju ter z umerjenostjo v zunanjo učinkovitost.

Med prednosti opisane strukture štejemo: hiter odziv na zahteve trga, tesna povezanost s kupci, hiter prenos raziskovalnih dosežkov v proizvodnjo ter boljši pregled nad stroški, dobičkom in problemi posameznih izdelkov. Med slabosti prištevamo potrebo po ponovni integraciji in koordinaciji posameznih enot pri prizadevanjih za doseg skupnih ciljev ter notranjo nepovezanost med enotami. Poleg tega vodilni večkrat v ospredje postavijo kratkoročne interese in zanemarjajo dolgoročen razvoj podjetja (Rozman, Kovač & Koletnik, 1993, str. 156). Grafičen prikaz je viden v prilogi 1 (slika 3).

1.7.4 Projektno-matrična organizacijska struktura

Projektno-matrična organizacijska struktura je pretežno organska, saj se v njej spodbuja timsko delo, hitra odzivnost ter prilagodljivost. Proizvodne enote so v omenjeni strukturi stalne. Pomembno je operativno usklajevanje s poudarkom na usklajevanju strokovnih del. Opisana struktura je najbolj uporabljena pri vpeljavi novih proizvodov, reorganizaciji in razvijanju novih tehnologij, kar zahteva ljudi z različnimi znanji. Deluje v nestabilnem okolju, v srednje velikih podjetjih s poudarkom na projektih in specializaciji. Največja pomanjkljivost strukture je v dvojnem sistemu vodenja in odgovornosti. Kot glavno prednost štejemo združitev vsega potrebnega znanja izvajalcev iz različnih poslovnih funkcij za izvedbo delovne naloge (Rozman, Kovač & Koletnik, 1993, str. 160-161). Grafičen prikaz se nahaja v Prilogi 1 (slika 4).

1.7.5 Mrežna organizacijska struktura

V resničnem svetu težko najdemo le navedene strukture, večinoma gre za njihovo prepletanje, tako da je organizacija najučinkovitejša. Mrežna organizacijska struktura je značilna za podjetja, ki se ukvarjajo z informacijsko tehnologijo. Centrala kontrolira omrežje in opravlja funkcijo koordinacije, ostale funkcije so dane v zunanje izvajanje. Največkrat so to transport, računovodstvo, čiščenje, varnost in tako naprej. Med izvajalci in podjetjem so pogodbeno urejeni odnosi, pomembno je tudi zaupanje in sodelovanje ter obojestranska korist. V mrežnih povezavah je v ospredje postavljena procesna razsežnost organizacije. To pomeni, da je pomembnejša naloga pri oblikovanju mrežnih povezav optimizacija celotnega procesa nastanka produkta ali opravljene storitve z vidika stroškov, časa in kakovosti (Kovač, 1999,

str. 330-331). Največja prednost take strukture je v njeni prilagodljivosti, medtem ko med pomanjkljivost štejejo pomanjkanje nadzora nad nekaterimi deli poslovnega procesa. Grafičen prikaz se nahaja v Prilogi 1 (slika 5).

1.7.6 Timska organizacijska struktura

Timska organizacijska struktura je uporabna, ko med seboj sodeluje več ljudi, saj tako uspešno rešujejo probleme. Aktivnosti so organizirane okoli delovnih timov, ki sami prevzemajo odgovornost in razne odločitve glede opravljanja dela. Timi predstavljajo osnovno enoto, ki sama skrbi za svoje usmerjanje, sestavljeni pa so iz zaposlenih, ki imajo različne sposobnosti (Dimovski & Penger, 2008, str. 87). V podjetju lahko timi opravljajo vsakodnevne naloge lahko so pa le oblikovani za izpeljavo določenega projekta oziroma naloge. Med prednosti omenjene oblike štejejo boljšo komunikacijo, tudi v problemskih situacijah, konkretnjše sprejemanje odločitev, velik občutek pripadnosti in večjo identifikacijo z delom. Pomanjkljivost timske strukture so dolgotrajne razprave znotraj tima, težnja po osamosvojitvi timov ter konflikt med delom in pripadnostjo timu ter poslovni funkciji, večja poraba časa in sredstev. Grafičen prikaz je viden v Prilogi 1 (slika 6).

2 ANALIZA ORGANIZACIJE ROKOMETNEGA KLUBA PIRAN

2.1 PREDSTAVITEV ROKOMETNEGA KLUBA PIRAN

Začetki rokometne igre v piranski občini segajo v leto 1953, ko je v Piran prišel Marcel Djurdjevič in prevzel službeno mesto učitelja športne vzgoje. Na svojem delovnem mestu je skušal uveljaviti rokomet in ga tudi vključil v učni program na srednji šoli. Materialni pogoji za igranje rokometna niso bili zagotovljeni, zato je bilo potrebno veliko improvizacije.

Po drugi svetovni vojni so imeli na Obali, tako na področju športa, kakor tudi na drugih področjih, glavno besedo Italijani, vendar se je to leta 1955 spremenilo, saj se je pričela množična selitev prebivalcev Italije na svoje ozemlje. Tako so na Obali zagospodarili Slovenci. Prvo javno rokometno igrišče so začrtali leta 1954, ki pa je bilo postavljeno na cesti. Konec oktobra 1955 se je v okviru srednješolskega prvenstva odigrala prva uradna tekma.

Ženska ekipa je bila tedaj sestavljena pretežno iz dijakinj italijanske gimnazije. To se je spremenilo po letu 1956, ko so rokomet vključili v piransko osnovno šolo. Učenke so pridno vadile v dvorani TVD Partizana. Ženska ekipa TVD Partizan Piran se vključila v tekmovanje Istrske regije, leto kasneje pa v enotno slovensko republiško ligo. Čeprav je bila ekipa mlada, so na zveznem tekmovanju društev Partizan v Beogradu osvojile tretje mesto.

Začetek šestdesetih let je bil klubu manj naklonjen, saj so zaradi pomanjkanja sredstev in nediscipliniranosti igralk morale izstopiti iz republiške lige. S tekmovanji so nadaljevale v primorski ligi. Kmalu so se stvari obrnile na bolje in ekipa Rokometnega kluba Piran je naslednjih nekaj let zelo uspešno nastopala v republiški ligi. Občina za mlado ekipo ni imela posluha in tako so dekleta vadila v nemogočih pogojih, brez nikakršne finančne podpore. Tako se je zgodilo, da klub ni bil več tisto moštvo, ki je pri nasprotnikih vzbujalo strah in trepet, ampak lahko premagljiv nasprotnik. V sezoni 1972-73 je uprava kluba Rokometni zvezi sporočila, da piransko moštvo izstopa iz slovenske republiške lige. Pet let kasneje je ekipa Pirana igrala v Obalno-kraški ligi zahod. Naslednjih deset let je minilo brez posebnosti, vendar je rokomet uspešno potekal v okviru športnih interesnih dejavnosti na šolah.

Prelomnega leta 1993 se je ekipa ponovno uvrstila v prvo državno ligo. Tisto leto so zgradili športno dvorano v Luciji in tako rokometnicam omogočili normalne pogoje za treninge. Vse tam do leta 2004 je moštvo iz Pirana uspešno tekmovalo v prvi rokometni državni ligi in v tekmovanju za Pokal Slovenije. Od leta 1998 dalje pa je sodelovalo tudi v evropskih tekmovanjih. Nekatere igralkе takratnega Rokometnega kluba Piran so bile tudi reprezentantke Slovenije ter sosednje Hrvaške.

Rokometni klub Piran je leta 2004 zaradi slabega gospodarjenja in finančnega zloma prenehal obstajati. Istega leta je nastalo društvo Rokometna šola Piran, ki je povezalo nadarjene osnovnošolke in z njimi obrnilo nov list v ženskem rokometu v Piranu. Gonilna sila nastanka in razvoja je bila nekdanja igralka Rokometnega kluba Piran Dalija Erceg. Z nekaj sodelavci je tako organizacijsko, kot tudi trenersko poskrbela, da se je v Piranu začel ponovno igrati dober rokomet. Uspeli so najti nekaj sponzorjev in donatorjev ter tako omogočili preboj ekipi v prvo ligo, kjer tekmuje tudi danes. Leta 2008 je klub prvič organiziral tekmovanje Pokal prijateljstva, kjer so sodelovale ekipe iz Slovenije, Srbije in Hrvaške. Dvodnevno tekmovanje, ki je služilo kot zadnje priprave na prihajajočo sezono, so organizirali tudi leto zatem. Želijo si, da bi tekmovanje potekalo še mnoga leta, morda tudi s kako odmevnejšo ekipo iz tujine. Prikaz dosedanjih dosežkov ekipe je prikazan v Prilogi 2.

2.2 VIZIJA, POSLANSTVO IN USMERITVE

Vizija rokometnega kluba se glasi: »Z vzgajanjem lastnega, kvalitetnega kadra do mednarodne prepoznavnosti in vrhunskih rezultatov.«. Na tak način zapisane vizije ne najdemo nikjer, vendar jo vsak član kluba pozna, saj se njen smisel velikokrat ponavlja na skupnih sestankih.

Poslanstvo je namen ali razlog za delovanje podjetja, ki je usmerjeno v korist različnim udeležencev. Namenjeno je usklajenosti in enotnosti delovanja zaposlenih v podjetju, pa tudi zunanjim udeležencem (Rozman, 2009, str. 36-39).

Pri opredeljevanju poslanstva kluba se v ospredje postavi igralke in širše občinstvo, saj se prek njih rokometni klub razvija in napreduje, gre torej za ključne udeležence. Pomembno je zagotoviti ustrezne pogoje, ki ta napredek omogočajo in sicer od vadbenih površin do ustreznih trenerjev, ki mlade vzgajajo v duhu sodelovanja, discipline in medsebojnega spoštovanja. Klub je glavni akter razvoja rokometna v piranski občini in uspešno tekmuje v prvi državni ligi. Izjavo o poslanstvu bi oblikovala tako: »Gledalcem nudimo užitek ob spremljanju tekem in veselje ob zmagah, rokometničkam pa kakovostno vadbo in napredek. To omogočamo z ustrezno organizacijo in dobrimi odnosi s sponzorji.«

Poslanstvo, ravno tako kot vizija, ni posebej opredeljeno in zapisano. Obstaja le v glavah odgovornih in vodilnih ljudi v klubu. V nekdanjem rokometnem klub Piran sta bila vizija in poslanstvo še manj vidna. Vodilni so delovali kratkoročno, glavni cilj je bil izpeljati sezono do konca, medtem ko se z mladimi ni veliko ukvarjalo. V klubu, ki obstaja danes, so načrt za prihodnost stalnica, cilji se višajo počasi in v skladu z zmožnostim. Z njimi so seznanjeni skoraj vsi udeleženci.

Usmeritve kluba stremijo k popularizaciji rokometna, spodbujajo aktivno igranje tega športa ter tako omogočajo razvoj in napredovanje rokometne igre. Temeljna usmeritev izhaja iz izvedbe tekmovanja, kot najpomembnejše storitve kluba, saj gledalci s svojimi vtisi odločilno vplivajo na uspešnost storitve.

2.3 UDELEŽENCI

Delovanje športnega društva temelji na pridobivanju udeležencev (deležnikov) iz zunanje in notranje okolje, na skupni usmerjenosti k izboljšanju stanja ter ustvarjanju dobrih odnosov med njimi (Šugman, Bednarik & Kolarič, 2002, str. 166). Med udeleženci se oblikujejo interesna razmerja. Zunanje okolje kluba predstavljajo:

- udeleženci, ki namenjajo sredstva: financerji, občina, sponzorji, donatorji;
- udeleženci, ki dajejo legitimnost: predstavnik sponzorskega podjetja, oseba na vplivnem položaju;
- uporabniki, ki uživajo korist kluba: obiskovalci raznih tekmovanj, starši igralcev;
- konkurenti: druga športna društva in klubi v piranski občini;
- kolaboranti: vsi rokometni klubi iz Slovenije in tujine, ki tekmujejo v okviru Rokometne zveze Slovenije ali znotraj European Handball Federation.

Poleg zunanjih udeležencev športnega društva poznamo tudi notranje, ki so:

- športni delavci (učitelji, trenerji, administrativni delavci, organizatorji, medicinsko osebje, itd.)
- športniki (rokometničice)

Klub sestavljajo: skupščina, predsednik kluba, upravni odbor, sekretariat ter zbor aktivnih igralk. Poleg naštetih, predvsem na tekmah, delujejo tudi blagajnik, sodniki, časomerilec, zapisnikar, zdravstvena služba, tehnični vodja ekipe ter trenerji vseh selekcij.

2.3.1 Pregled zunanjih udeležencev

V Tabeli 1 je podan pregled zunanjih udeležencev in interesov.

Tabela 1: Pregled zunanjih udeležencev ter njihovih in klubskih interesov.

UDELEŽENEC	INTERESI UDELEŽENCEV	PREDSTAVNIK + TRAJANJE RAZMERJA	INTERESI RK PIRAN
OSNOVNE ŠOLE	-aktivno preživljanje prostega časa otrok -disciplina	OŠ Lucija (3 leta)	-popularizacija -podmladek
DONATORJI	-davčne olajšave -ugled -promocija	Caffee Teater (3 leta)	-zagotoviti čim večje število s čim višjimi vložki -pridobitev materialnih dobrin
GENERALNI + OSTALI SPONZORJI	-davčne olajšave -oglaševanje -prepoznavnost	Vrtovi Istre (1,5 leta)	-dolgoročno sodelovanje -dobri odnosi -vir sredstev -pridobivanje novih
SPECIALIZIRANA PODJETJA	-poslovno sodelovanje -promocija	Salon s fizioterapijo (3 leta)	-pridobitev specialnih znanj -izvedba storitev -vir sredstev -pridobitev materialnih dobrin
OBČINSKI SVETNIKI	-promocija občine -uresničevanje javnega interesa v športu	Župan T. Gantar (5 let)	-nagrade za uspešnost -vir rednega financiranja -pomoč pri organizaciji večjih tekmovanj

Se nadaljuje

Nadaljevanje

ZAVEZNIKI	-razvoj in popularizacija rokometu -pomoč pri organizaciji in izpeljavi projektov	Nekdanje aktivne igralke kluba (5 let)	-utrjeni odnosi
OBISKOVALCI TEKEM	-spodbujanje pri razvoju -zadovoljstvo ob gledanju tekem	Starši (5 let)	-privabit čim več ljudi -vir sredstev -zadovoljiti gledalce z igro
PREDSTAVNIK SPONZORSKEGA PODJETJA	-oglaševanje podjetja -mesto v upravi kluba	Edo Bužekijan (1,5 let)	-vir financiranja -pomoč pri iskanju potencialnih sponzorjev -zaupanje -dobri odnosi
OTROCI	-prepoznavnost -ugodnosti ob članstvu -nove izkušnje	Osnovnošolci (5 let)	-privabiti čim več nadarjenih otrok -pridobiti nove navijače

2.3.2 Opis zunanjih udeležencev

- OSNOVNE ŠOLE

Sodelovanje kluba z osnovnimi šolami v piranski občini poteka od njegovega nastanka. Poleg vadbe v okviru športnih vsebin, določenih po programu za športno vzgojo, potekajo treningi tudi kot izvenšolska dejavnost. Navadno dvakrat do trikrat tedensko se osnovnošolke pod vodstvom trenerja zberejo v popoldanskem času in opravijo trening. S predstavniki šol se klub dogovarja o terminih vadbe ter o promocijskih aktivnostih, ki bi deklice privabile na trening. Promocije bi po mojem mnenju morale potekati bolj načrtno in učinkovito.

Učitelji med poukom športnicam priznavajo status športnika in so tako ob odhodih na tekmovanja med tednom upravičene do nekaterih bonitet. Šole enkrat letno organizirajo med šolsko tekmovanje v rokometu, najboljša ekipa napreduje na regionalno in nato na državno raven. Odnosi med predstavniki kluba in predstavniki osnovnih šol so prijateljski, dogovarjanja potekajo predvsem o med šolskem turnirju ter izven šolski vadbi. Po mojem mnenju bi morali predstavniki kluba nekoliko več graditi na popularizaciji rokometu ter predstaviti osnovnošolkam možnosti, ki jih klub ponuja. Kot že omenjeno, so odnosi precej neformalni, večjo motivacijo za sodelovanje pa ima klub.

- **DONATORJI IN SPONZORJI**

Rokometni klub Piran se vsako leto prijavi na razpis letnega programa za šport v občini Piran. Župan s sodelavci razdeli proračunska sredstva glede na uspešnost in rang tekmovanja posameznih ekip in društev. Rokometni klub Piran je že desetletje najuspešnejša ekipa v občini Piran, vsako leto prejme tudi občinsko nagrado za športno ekipo leta. Organ občine Športni center Piran na podlagi programov društev sestavlja urnik uporabe športne dvorane in tudi pri tem ima RK Piran ugodnosti, saj je edini predstavnik, ki tekmuje v prvi ligi.

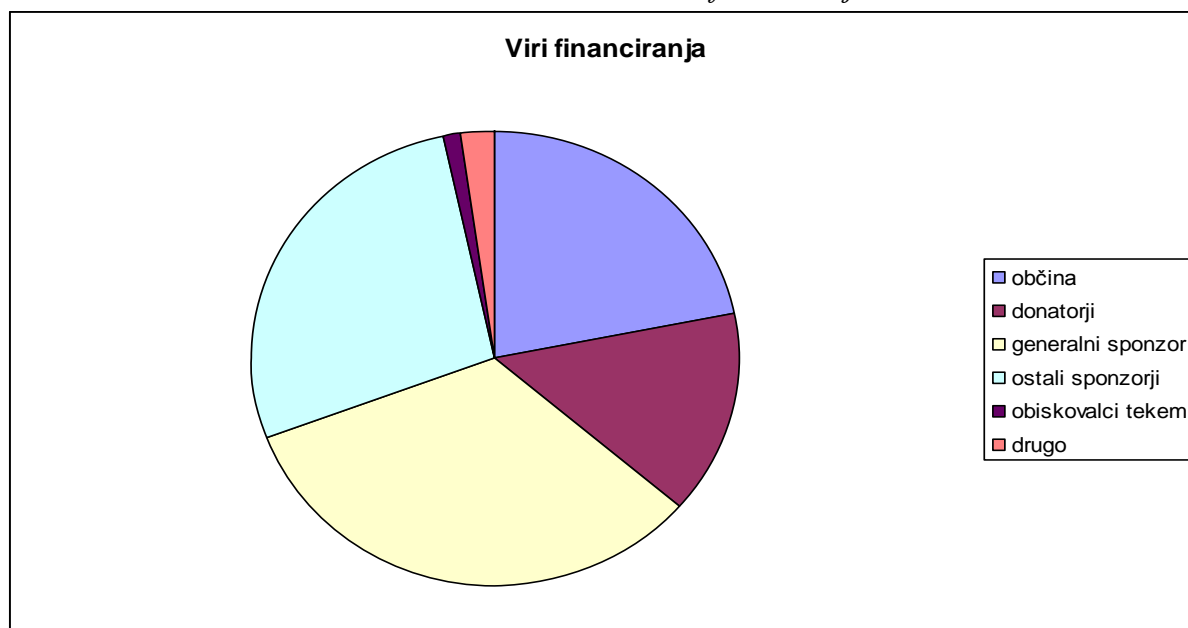
Donatorstvo ni enako kot sponzorstvo. Donator (darovalec) je subjekt, ki nameni društvu določena darila, lahko v denarni ali nedenarni obliki. V zameno ne zahteva oglaševanja svojih izdelkov ali storitev. Navadno se imena donatorjev objavijo na javnih prireditvah, kjer se jim predstavniki kluba tudi zahvalijo. Donatorji klubu namenijo sredstva za določen namen, bodisi za nakup športne opreme, bodisi za večerjo po tekmi. Nekateri donatorji pa namesto sredstev klubu poklonijo materialne dobrine, kot so pijača in hrana ali kakšen del športne opreme (najpogosteje gre za kratke majice). Nekateri pa za klub opravijo določene brezplačne storitve, kamor spadajo: zdravniški pregledi, finančno svetovanje in pomoč pri poslovanju.

Sponzor kluba je vsak subjekt gospodarske narave, ki predvsem iz ekonomskega vidika delno prevzame financiranje kluba. S sponzorsko pogodbo stranki uredita medsebojne odnose, tako da imata korist oba. Sponzor zagotovi klubu finančna ali materialna sredstva, klub pa zagotovi sponzorju oglaševanje njegovih izdelkov ali storitev (Šugman, Bednarik & Kolarič, 2002, str. 270-271). Sponzorska pogodba mora vsebovati naslednja določila:

- obveznosti sponzorja in sponzoriranca
- določbe o ekskluzivnosti sponzorja
- določbe o izključitvi odgovornosti ter spoštovanju poslovne tajnosti
- zavarovanje pogodbe in kazen za kršitve
- začetek veljavnosti, trajanje ter določbe o predčasnem prenehanju
- dogovor o reševanju medsebojnih sporov

Sponzorji so eden izmed ključnih faktorjev obstoja in razvoja kluba. Generalni sponzor predstavlja ključen vir prihodkov, zato morajo obstajati medsebojno sklenjeni sponzorski programi. Samo v tem primeru lahko klub načrtuje prihodnje sezone in sproti poravnava obveznosti za tekočo. Med tekmovanji v domači dvorani so izobešeni transparenti sponzorjev, ime generalnega sponzorja je tudi natisnjeno na dresih igralk, saj je del imena kluba. Odgovorni v klubu morajo iskati potencialne sponzorje, z obstoječimi pa ohraniti dobre odnose in čim daljše sodelovanje. Na Sliki 2 so prikazani viri financiranja ter njihovi deleži iz česar je razvidno, da sponzorji prispevajo največ sredstev.

Slika 2: Prikaz deležev virov financiranja



Vir: Poslovne knjige kluba, 2009.

Predstavniki generalnega sponzorskega podjetja je navadno v upravi kluba, lahko kot predsednik ali pa v kateri drugi funkciji. Tako stanje nudi posamezniku ugled, podjetju, ki ga predstavlja, pa večjo prepoznavnost. Do trenj prihaja, ko pride do navzkrižja interesov med predstavnikom generalnega sponzorja in upravo kluba. Taka situacija se je v RK Piran že zgodila, približno desetletje nazaj. Klub se je podredil željam in navodilom sponzorja in zaradi tega zašel v likvidnostne težave. Kasneje, ko je sponzor zmanjšal prilive, je klub tudi propadel, saj se je večina ostalih sponzorjev odmaknila, predvsem zaradi nestrinjanja s politiko generalnega sponzorja.

Generalni sponzor RK Piran so Vrtovi Istre. Gre za združenje obalnih kmetov in pridelovalcev sadja in zelenjave. Predstavniki sponzorja je tudi predsednik kluba. Vrtovi Istre so v klubu dobro leto dni, sodelovali pa naj bi tudi v prihodnje. Pred tem klub ni imel generalnega sponzorja, finance za normalen potek sezone so bile zagotovljene predvsem s strani občine in raznih donatorjev. Ob vstopu v prvo ligo so se izdatki povečali, zato so bili v klubu primorani iskati nove sponzorje. Našli so nekaj manjših in, kot že omenjeno, generalnega. Za klub je zelo pomembno, da sezone ne konča v rdečih številkah in to je RK Piran uspelo. Za naslednjo sezono se finančna sredstva še zbirajo, vendar je sodelovanje in s tem tudi redne prilive potrdila večina trenutnih sponzorjev, kar klub uvršča med najbolj finančno stabilne ženske rokometne klube v Sloveniji. V teku so prav tako intenzivni pogovori s potencialnimi sponzorji in donatorji, tako da klub v naslednjih letih ne pričakuje finančnih težav.

Po mojem mnenju ima klub zdrav način gospodarjenja in zelo dobro urejene odnose s sponzorji, poleg tega pa nenehno išče nove možnosti in priložnosti ter na ta način varno nadaljuje začrtano pot. Med sponzorji in donatorji so večinoma ljudje, ki imajo radi roket in tako tudi nimajo zadržanih razlogov za poseganje v klub in njegovo delovanje. Ekipo je sestavljena večinoma iz domačih igralcev, ki prihajajo iz občine Piran in Izole. To dejstvo je pomembno, saj ljudje radi pridejo na tekme in navijajo za svoje, torej za dekleta, ki jih poznajo. V tako sredino starši zlahka vključijo tudi svoje otroke in kot posamezniki ali kot organizacija prispevajo finančna sredstva oziroma storitve. Takšna sodelovanja so zaradi zgoraj naštetih dejstev že po naravi dolgotrajnejša in trdnejša.

Pomembno je tudi, da so predstavniki sponzorjev in donatorji prisotni na tekmovanjih in raznih druženjih z ekipo oziroma vodstvom. Tako so seznanjeni z dosežki in splošnim stanjem v klubu. Skupaj nato lahko načrtujejo naslednje korake. Uprava kluba je delala majhne in zanesljive korake in tako taktiko bo uporabljala tudi v prihodnje. V primerjavi z nekdanjim klubom so sedaj stvari bistveno bolj postavljene in organizirane, predvsem pa ni brezglavih dejanj. Približno desetletje nazaj, ko je takratni RK Piran uspešno tekmoval na slovenskih in evropskih tleh, so bili odnosi s sponzorji neurejeni. Včasih se je živelo iz rok v usta, načrtovanje so le bežno poznali. Obstajali so večinoma ustni dogovori o prilivih, vendar so obljube ostajale neizpolnjene. Kadar se je za sezono zbralo solidno vsoto denarja, so takoj kupili nekaj novih igralcev in jih drago plačali. Tako je sčasoma klub igral brez domačih igralcev, lokalni sponzorji in donatorji so izgubljali voljo do sodelovanja, rdeče številke pa so rasle.

Odnosi med predstavniki kluba in predstavniki sponzorjev ter donatorjev so precej formalni in urejeni v pogodbenih oblikah. Gonilna sila teh razmerij je klub, saj je veliko bolj odvisen od njihove pomoči kot pa obratno. Klubu je v interesu, da ohrani obstoječa razmerja čim dlje, zato je nekako v podrejenem položaju, brez prave avtoritete. Sponzorjem in donatorjem je interes v klubu lahko minljiv, saj od tega nimajo pretiranih koristi, kar predstavlja klubu velik problem. Predstavniki kluba in sponzorjev sestankujejo nekajkrat letno, glavna tema pogovorov so številke ter nadaljnje sodelovanje. Določeni sponzorji ne želijo obvezujočih sponzorskih pogodb in klubu ustno obljubijo nekaj sredstev. Tako sodelovanje se navadno predčasno konča, klub pa se lahko znajde v težavah.

- **SPECIALIZIRANA PODJETJA**

Specializirana podjetja nudijo klubu razne storitve, večinoma kot donatorske prispevke. Za klub so take storitve zelo pomembne, saj omogočajo normalen proces vadbe ter samega poslovanja kluba. Eno takih podjetij je računovodski servis, ki za klub opravi nujne računovodske storitve. V zameno za opravljene storitve je podjetje deležno javne zahvale s strani kluba ter povečanega ugleda med roketnimi delavci. Naslednje specializirano podjetje, s katerim RK Piran sodeluje, je fitness center v Luciji. Lastnik fitnesa omogoča igralcem redno vadbo na fitness napravah, poleg tega nudi še strokovno vodenje in razlago

posameznih vaj. Vse storitve so brezplačne, lastnik fitnes centra pa ima na ta račun povečan ugled med športnimi delavci v piranski občini. Center za zdravo življenje je naslednji izmed specializiranih podjetij. Podjetje deluje v Kopru in ima med drugim tudi oddelek za fizioterapijo. Rokomet je precej grob šport, veliko je »kontaktne« igre, zato nenehno prihaja do poškodb. S pomočjo fizioterapije se omenjene poškodbe hitreje in bolj učinkovito zdravijo. Ena izmed fizioterapevtk je nekdanja aktivna igralka kluba, ki poškodovankam nudi kvalitetne fizioterapevtske storitve.

Razmerja s predstavniki specializiranih podjetij so bolj neformalna, saj gre večinoma za ustne dogovore in delanje uslug. Vsi predstavniki specializiranih podjetij so nekdanji člani kluba, starši igralk ali splošni ljubitelji tega športa na Obali, zato je zaupanje v njihovo sodelovanje nekoliko večje. Seveda pride do odpovedi sodelovanja in takrat mora klub poiskati nadomestilo, običajno povezano z višjimi stroški. Klub predstavnikom podjetij priznava avtoriteto in sodeluje pod njihovimi pogoji, kar včasih povzroči neljube zaplete. Storitve so kvalitetne, vendar večkrat prihaja do čakalnih vrst, odpovedi in drugih obveznosti s strani podjetij.

- **ROKOMETNA ZVEZA IN OSTALI KLUBI**

Povezave na ravni rokometna kot športa potekajo predvsem z Rokometno zvezo Slovenije ter evropskim združenjem European Handball Federation. Vsem omenjenim je glavni cilj razvoj in popularizacija rokometna. Izboljšati želijo tudi kakovost same igre. Rokometna zveza Slovenije, katere predsednik je trenutno Franjo Bobinac, skrbi, da rokometna tekmovanja potekajo po standardih in brez zapletov. Njihove zadolžitve obsegajo registracijo igralskega kadra, reševanje disciplinskih kršitev, arbitražne sodbe o sporih med klubi, izbiranje in vodenje državnih reprezentanc, strokovno izobraževanje trenerjev, sodnikov in delegatov ter oglaševanje (Rokometna zveza Slovenija, 2010).

Ostali slovenski ženski rokometni klubi predstavljajo konkurenco le na parketu, ko poteka tekmovanje med ekipama. Vse ekipe si želijo čim več zmag ter čim boljšo uvrstitev na koncu sezone. Tekmovalna sezona traja od septembra do junija, v tem času igrajo ekipe med seboj, enkrat v domači dvorani, drugič v gosteh. V prvi ligi je na začetku sezone dvanajst ekip. Po končanem rednem delu sledi liga za obstanek in liga za prvaka. Med dvema sezonama lahko igralke zamenjajo klub, ponavadi z željo po napredovanju ali iz finančnih razlogov. RK Piran je kupil eno igralko iz Izolskega kluba, vse ostale so v Piranu že od ustanovitve ali pa so že pred leti pristopile brez odškodnine.

Rokometna zveza je klubu nadrejena ustanova, znotraj katere deluje. Komunikacija je večinoma enosmerna, iz zveze prihajajo direktive klubom. Na sestankih, izobraževanjih in ob reševanju problemov pa je komunikacija dvosmerna. Razmerja so formalna in klub mora upoštevati vsa navodila in ukaze zveze. Problemi se pojavljajo, ko zveza s svojimi ukrepi

škodi klubu ali ko razna konfliktna stanja odloči v korist drugega kluba, torej na škodo RK Piran. V zvezi si prizadevajo, da so čim bolj nevtralni in delujejo v korist vseh klubov, vendar je slednje že zaradi konfliktov med klubi skoraj nemogoče.

- **OBISKOVALCI TEKMOVANJ**

Med udeležence prištevamo tudi obiskovalce tekmovanj. V eni sezoni domača dvorana gosti med deset in petnajst tekem v članski konkurenci. Obiskovalci ob vstopu v dvorano poravnajo vstopnin, igralke pa skušajo z dobro in atraktivno igro zadovoljiti njihova pričakovanja. Za ekipo je zelo pozitivno, da so obiskovalci dejansko tudi navijači in s tribun glasno vzpodbujajo igralke. Za celoten klub je pomembno, da se navijači obnašajo športno, saj v nasprotnem primeru Rokometna zveza kaznuje klub in mu tako zada nepotrebne stroške. Svojih navijačev se klub nadeja tudi na gostovanjih, vendar razen v sosednjih občinah teh ni veliko.

Odnosi med člani kluba in obiskovalci tekem so neformalni, prijateljski in oboji si želijo dobre predstave ekipe na tekmovanjih ter čim boljše rezultate. Dokler igrajo v klubu domače igralke in klub dosegata pričakovane rezultate, se obiskovalci radi vračajo na tekme. Problem nastane, ko zaradi omenjenih vzrokov obiskovalci ne prihajajo več. Slednje vodi v izpad dohodka ter v slabše odnose z javnostjo, ki kmalu pripeljejo do odpovedi sodelovanja manjših sponzorjev, zato si v klubu prizadevajo ohraniti nivo obiskovalcev in ga še povečati. Temu namenjene aktivnosti bi morale biti, po mojem mnenju, intenzivnejše in bolj konkretne.

- **STARŠI IGRALK**

Starši igralk so veliki zavezniki kluba, njihova pomoč je neprecenljiva. Vsak dan nudijo prevoz svojim otrokom na trening, občasno prevažajo dekleta tudi na gostovanja po drugih mestih v Sloveniji, prav tako so tudi redni obiskovalci tekem. Tisti, ki so nekoliko bolj angažirani, pomagajo klubu tudi na druge načine. Pomoč pri organizaciji tekmovanj je eden izmed njih. Delujejo lahko kot pobiralci vstopnin, zdravstveni delavci, koordinatorji na večjih tekmovanjih ali preprosto pomagajo reševati probleme, ki se v klubu sproti pojavljajo. Nekateri starši včasih dekleta počastijo, bodisi s pijačo in pico po tekmi, bodisi s piknikom ob koncu sezone.

Igralke skoraj vsak dan trenirajo, kar je staršem v zadovoljstvo, saj so prikrasani za marsikatero zdravstveno težavo svojih otrok. Otroci se znotraj kluba družijo z vrstniki, vzgajajo jih v timskem duhu, naučijo se spoštovanja in delavnosti. Vse to pripomore k uspešnejši socializaciji posameznikov. Na ta način je manj verjetnosti, da bo otrok prepuščen ulici in kriminalu. Omenjena razmerja so ena izmed intenzivnejših v klubu, saj so starši skoraj dnevno prisotni na treningih ali tekmah. Največ se z njimi ukvarja trener, ki ima nekaj moči na njimi, vsaj kar se rokometnega dela življenja njihovih otrok tiče. Veliko je medsebojne

pomoči, kar pa zahteva redno komunikacijo. Gre za neformalne odnose, ki večinoma trajajo do približno triindvajsetega leta starosti rokometašic, nato pa postanejo veliko ohlapnejši.

- **KONKURENTI**

Konkurente predstavljajo ostala športna društva v občini Piran, med njimi plesno-akrobatska skupina Flip, odbojgarski klub, teniški klub Portorož, Košarkarski klub Portorož, nogometni klub Piran ter jadralski in veslaški klub Piran. Z RK Piran si konkurirajo v pridobivanju otrok oziroma športnikov ter pri delitvi občinskega proračuna in sredstev sponzorjev. RK Piran skuša s skromno propagando na osnovnih šolah zbrati čim več deklet ter z različnimi prijemi poskrbeti, da vsaj boljše izmed deklet nadaljujejo z vadbo.

Največji boji med konkurenti potekajo pri sponzorjih. Vsak si namreč želi dodatnih sredstev in pozna načine, s katerimi želi prepričati sponzorje, da je najbolje vlagati v njegov klub. Pri tem igrajo pomembno vlogo interesi predstavnikov sponzorjev. Če je bil nekdo nekoč odbojkar, je večja verjetnost, da bo podjetje v katerem deluje, vlagalo v odbojko. Za indiferentne sponzorje so pomembni dosežki klubov ter njihovi plani za naprej. Odnosov s predstavniki drugih klubov skoraj ni. Srečujejo se na kakšnem občinskem sestanku ali športni prireditvi.

- **OTROCI**

Otroci imajo v klubu dobre pogoje za delo, članarina je simbolična, zato imajo v primerjavi z ostalimi kar lepo konkurenčno prednost. Interes otrok je pripadnost klubu, druženje z vrstniki ter možnost raznih potovanj in splošnih uspehov, kar jim seveda klub tudi omogoča. Na drugi strani je interes kluba privabiti čim več mladih na treninge. Tisti, ki se v tem športu ne znajdejo najbolje, so vedno dobrodošli med navijače. Ker nekako drug drugemu izpolnjujejo želje, je odnos med otroci in klubom sicer neformalen, vendar urejen in prijateljski. Klub se mora truditi za bodoče rokometašice, saj lahko brez ustreznega podmladka propade.

2.4 PROCESI V RK PIRAN

Načrtovanje poslovanja bi lahko enačili z načrtovanjem sezone, vsaj kar se letnega načrta tiče. Srednjeročni načrti obsegajo nadaljnje tri sezone. Načrtovanje je najintenzivnejše v zadnjih tednih trajajoče sezone ter med nekaj mesečnim odmorom do naslednje. V tem času potekajo intenzivni sestanki vodstva kluba in trenerja, najprej med seboj, nato pa z udeleženci. Planirati je potrebno igralski kader ter okvirno bilanco stanja. Velikokrat je prvi odvisen od prihodkov kluba, zato je največja pozornost namenjena prav zbiranju sredstev.

Uprava na podlagi izkušenj preteklih let določi velikost sredstev, namenjenih nemoteni izpeljavi sezone. Tukaj so zajeti stroški dvorane, sodnikov, potovanj, prehrane, trenerja in tako dalje. Ko se zagotovi pokritost omenjenih stroškov, pridejo na vrsto igralke. Denar se nameni pripravam, novi športni opremljeni ali nakupu izkušene igralke. Sledijo dogovarjanja s

sponzorji, donatorji ter občino. Nekateri imajo že sklenjene sponzorske pogodbe, z drugimi sodelujejo prvič. Srečanja so večinoma formalne narave, obe strani se dogovorita za določene pogoje in obveznosti ter to največkrat v pogodbeni obliki podpišeta. Z nekaterimi manjšimi donatorji in specializiranimi podjetji so dogovori le ustni, vendar vseeno vredni zaupanja.

Ko so prihodki okvirno znani, lahko trener planira igralski kader. V RK Piran je praksa, da ekipa ostaja skoraj nespremenjena, obstoječemu jedru se morda priključi eno ali dve igralki. Trener je zadolžen za pogovore z igralkami, vendar gre večinoma za ustne dogovore. Po mojem mnenju bi vsaj s polnoletnimi igralkami lahko podpisali pogodbe, pa čeprav zgolj za simbolično vsoto. Ko je ekipa enkrat sestavljena, se planirajo tudi rezultati in uvrstitve na tekmovanjih vseh selekcij.

Ko so plani postavljeni, sledi njihova izvedba. Sezona traja približno od septembra do maja. Dokler igralka vsakodnevno vadijo in se obveznosti sproti poravnajo, lahko rečemo, da se plani uresničujejo. Vendar zaradi nepredvidenih okoliščin večkrat pride do odmikov od načrtovanega. Igralka lahko preneha z igranjem ali se težje poškoduje, zato se pojavijo stroški z njeno zamenjavo. Kakšen sponzor ali donator zaradi lastnih likvidnostnih težav zmanjša prilive, zato je potrebno poiskati nova sredstva ali se zadolžiti. V takih primerih v klubu ukrepajo takoj in skušajo čim prej dobiti nova donatorska sredstva, oziroma novega sponzorja. Za to je zadolžena uprava kluba, vendar jim precej pomaga tudi trener. V primeru, da sredstva ostanejo, se lahko namenijo igralkam v obliki izleta, zabave ali priprav izven domače dvorane.

Kontrola poslovanja oziroma rezultatov tekmovanj poteka sprotno, glavne ugotovitve in odstopanja pa so podane ob koncu sezone. Ob dejstvu, da so igralke dosegle zastavljene rezultate in uvrstitve ali jih celo presegle, se sezona smatra za uspešno. Poleg tega je pomembna tudi finančna plat delovanja kluba. Če ob koncu sezone ni rdečih števil in so ključni sponzorji in donatorji podaljšali sodelovanje s klubom, je klub uspešen in učinkovit. V praksi se večkrat pojavijo razna odstopanja, ki zahtevajo dodatne ukrepe. Po koncu tekmovalne sezone se organizira sestanek skupščine. Udeležijo se ga igralka, vodstvo, predstavniki občine in predstavniki sponzorjev. Vodilni pripravijo točke dnevnega reda, ki se jih nato predstavi in navzoče seznanjeni z izpolnitvijo načrta ter povzetkom finančnega poročila.

Planiranju poslovanja po drugi strani sledi tudi planiranje organizacije, ki v RK Piran ostaja bolj ali manj nespremenjena. Sodelavcev je malo, vsak pozna svoje dolžnosti, odgovornosti in avtoriteto, ki se kratkoročno skoraj ne spreminjajo. Motivacija za delo ni plačilo, ampak sam klub, njegov napredek in razvoj. Občasno se pojavijo problemi ali potrebe, ki jih v klubu ne zmorejo rešiti, zato takrat poiščejo pomoč pri zunanjih subjektih in s tem tvorijo nova razmerja.

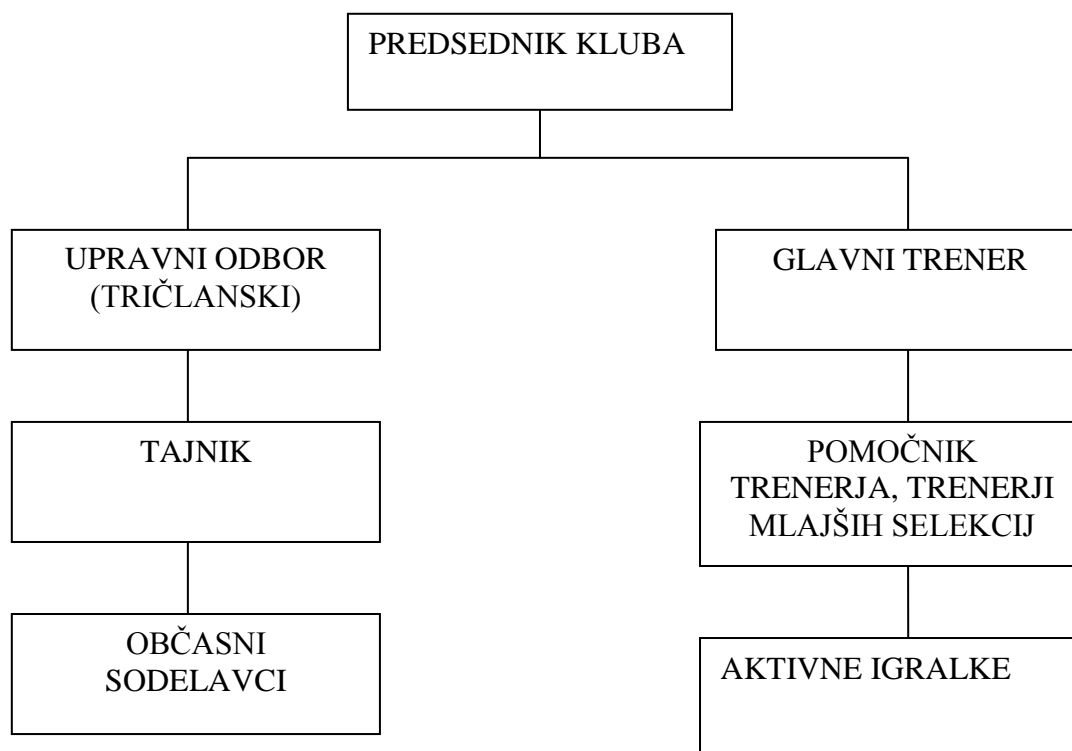
Vsi, ki delujejo v klubu, morajo svoje zadolžitve opravljati redno in učinkovito. Ker so odnosi med sodelavci prijateljski, lahko določena opravila opravlja več ljudi, tako da ne prihaja do preobremenitev posameznikov. Člani kluba opravljajo svoje delo prostovoljno, zato zaradi lastnih obremenitev včasih klubu niso na voljo. Problem nastane, ko je prisotnost takega člana nujno potrebna za nemoten potek procesa dela. Razmerja med sodelavci v klubu ter med predstavniki kluba in zunanjimi udeleženci naj bi bila trdna, dolgoročna, optimalno prijateljska in usmerjena v razvoj kluba ter čim boljše tekmovalne rezultate.

Kontrolo organizacije izvaja upravni odbor in predsednik kluba, vendar gre bolj za samokontrolo, saj v klubu ni nikakršnega nadzornega sveta. Pomembno je, da so člani kluba svoje zadolžitve opravljali skladno s planom. Tam kjer so prisotna odstopanja, morajo sami poiskati ustrezne rešitve in izboljšave. Če so odnosi med klubom in zunanjimi udeleženci ostali nespremenjeni ali so se izboljšali, to pojmujejo kot uspešno, saj se le tako klub finančno in rezultatsko razvija in izboljšuje.

2.5 ORGANIZACIJSKA STRUKTURA RK PIRAN

Strukturo RK Piran najbolje ponazarja Slika 3. Iz nje je razvidno, da v organizaciji deluje majhno število ljudi, večinoma prostovoljcev. Strukturo bi uvrstila med poslovno-funkcijske. Na najvišji ravni je predsednik kluba, sledi raven z dvema zaokroženima področjema. Eno se nanaša na upravni odbor, drugo pa na trenerja. Upravnemu odboru je podrejen tajnik, ki ima pod sabo še nekaj občasnih sodelavcev. Trener je nadrejen svojim pomočnikom in trenerjem mlajših selekcij, pod sabo imajo še zbor aktivnih igralcev. Omenjeni so v realnosti veliko bolj povezani in prepleteni. Najpomembnejše je, da delujejo kot eno in v korist vsem.

Slika 3: Grafična ponazoritev strukture



Vir: Klubski delavci, 2010.

2.5.1 Predsednik kluba

V vlogi predsednika kluba RK Piran nastopa Edi Bužekijan, ki je predstavnik generalnega sponzorja Vrtovi Istre. V klubu opravlja to funkcijo dobro leto dni. Njegovo vlogo lahko primerjamo z vlogo predsednika uprave nekega proizvodnega podjetja. Vlogo glavnega managerja igra trener. Njegove zadolžitve so povezane s kontrolo poslovanja, vodenjem sestankov uprave ter komunikacijo z nekaterimi sponzorji. Kot predstavnik generalnega sponzorja zagotavlja klubu reden vir prihodkov. V klubu deluje prostovoljno, zato je večino svojih nalog prenesel na upravni odbor. Pesti ga namreč pomanjkanje časa in obveznosti v svojem podjetju.

Predsednik kluba je navzoč pri pripravljanju planov za prihodnost, kar pomeni, da zadeve odobri ali zahteva določene spremembe. Odgovoren je za uresničitev planov. Ob morebitnih problemih lahko prek svojega podjetja zagotovi dodatna sredstva. Od upravnega odbora zahteva redna mesečna poročila, ki so navadno ustno predstavljena na sestankih. Takrat je govora predvsem o finančnem stanju, o razlogih za morebitno nedoseganje rezultatov na tekmovanjih in o uskladitvi srednjeročnega plana.

Podpisovanje sponzorskih pogodb je prav tako v domeni predsednika. Ni nujno, da je udeležen na vseh sestankih med predstavniki kluba in sponzorja, vendar na koncu odobri dogovor in podpiše pogodbo. Odgovoren je za obveščanje sponzorjev o dosežkih in poslovanju kluba. V kriznih časih skupaj z njimi išče rešitve za nastalo situacijo. Odgovoren je tudi za propagando sponzorjev po sprejetih dogovorih ter dogovarjanje z njimi v primeru neplačil.

Obveznosti ima tudi do igrskega kadra. V primeru drastičnih sprememb je dolžan sklicat sestanek z njimi ter pojasniti nastale razmere. Vedno mora biti na voljo igralkam ob velikih individualnih problemih. Od predsednika se pričakuje čim rednejši obisk na tekmovanjih, vsaj tistih v domači dvorani. Ob odmevnejših zmagah ali dosežkih naj bi prvi čestital dekletom in jim morda zagotovil kakšno nagrado, saj na ta način skrbi tudi za lastno promocijo in ugled ter promocijo podjetja.

Po mojem mnenju je predsednik preveč časovno obremenjen. Veliko njegovih zadolžitve opravijo drugi, odbor. Predsednik ima zadovoljiv nivo managerskih znanj, kar je v veliko klubih zelo problematično. Manjka mu nekoliko več kontakta z igralkami in morda bolj odprt odnos. Menim, da bi predsednik moral nekoliko bolje skrbeti za splošen ugled kluba in njegovo popularizacijo, saj je to tudi v njegovo korist.

2.5.2 Upravni odbor

Upravni odbor sestavljajo trije člani. V taki zasedbi je šele eno leto, saj prej niti ni obstajal. Igranje v prvi ligi zahteva bolj celostno organizacijo, zato so bili primorani v klubu stvari postaviti na današnjo raven. Vsi člani delujejo prostovoljno, dva izmed njih delata še v svojih službah. Vsak izmed njih je odgovoren za svoja področja, vendar pri delu sodelujejo in si pomagajo.

Prva članica upravnega odbora je soustanoviteljica kluba, v katerem je takrat opravljala funkcijo predsednika. Sedaj je vodilna članica odbora z največ zadolžitvami. Poleg omenjene funkcije deluje tudi v nadzornem odboru Rokometne zveze Slovenije. Njene zadolžitve obsegajo finančno poslovanje, dogovarjanje z občinskimi organi, tekmovalni del, skrbi pa tudi za področje osnovnošolk in njihovega usmerjanja.

Brez specifičnih znanj iz področja financ gospa skrbi, da so te v klubu urejene. Nekaj svojega dela odda v zunanje izvajanje, predvsem računovodskemu podjetju. Pridobljena sredstva smotrno razporeja, tako da so najprej pokriti nujni stroški in ni brezglavega trošenja. Ostali člani morajo izdatke, ki niso povezani s tekmovanji, upravičiti. Ona odloča ali bo klub določeno stvar plačal ali ne. Odgovorna je, da se sezona finančno izpelje brez rdečih števil, s čim rednejšo poravnavo obveznosti.

Občina ima, kot že omenjeno, velik pomen v klubu. Z njihovimi predstavniki so potrebni nenehni kontakti. Govora je predvsem o sredstvih ter o uporabi vadbenih površin. Predstavnica kluba se skuša pogajati za čim višji delež občinskega proračuna, namenjenega športu. V imenu kluba kandidira tudi za dodatna sredstva, namenjena večjim projektom, kot je na primer turnir prijateljstva. V okviru občine deluje tudi Športni center Piran, kjer so odgovorni za vadbene površine v občini. Tam se gospa pogaja za čim ugodnejše termine vadbe v dvorani ter souporabo piranskega stadiona, kadar je za to potreba. Njena odgovornost je, da so odnosi z občinskimi predstavniki korektni.

Tekmovanja, kjer klub nastopa so različna, večina jih je pod okriljem Rokometne zveze Slovenije. Tam klub nastopa v prvi članski ligi, mladinski, kadetski ter v ostalih mlajših selekcijah. Udeležuje se tudi raznih turnirjev, tako doma kot v tujini. Predvsem v pripravljalnem obdobju se zvrsti veliko prijateljskih tekem, njihova koordinacija je v domeni omenjene članice odbora. Pri temu tesno sodeluje s trenerjem ter upošteva direktive iz zveze. Kot predstavnica kluba sodeluje na vseh večjih sestankih Rokometne zveze.

Včasih se je izkazala v vlogi trenerke mlajših generacij, zato je danes odgovorna za promocijo kluba na osnovnih šolah z namenom privabiti čim več deklet k igranju rokometu. Poleg tega za mlada dekleta išče primerne trenerje ter nadzira njihovo delo. Po mojem mnenju je pri omenjeni zadolžitvi najšibkejša, saj ima probleme tako s promocijo kot tudi s trenerji osnovnošolk. V prihodnje bo to področje potrebno izboljšati, sicer bo klub ostal brez kakovostnega podmladka.

Druga predstavnica upravnega odbora je v klubu zadolžena za zdravstvene zadeve, dogovarjanja z nekaterimi specializiranimi podjetji ter oglaševanjem in popularizacijo. Njena odgovornost je, da je na vsaki domači tekmi prisotno medicinsko osebje, ki v primeru poškodb igralkam pomaga. Ob težjih poškodbah skuša dekletom priskrbeti zdravnika in nekoliko skrajšati čakalno vrsto v bolnišnicah, a to ni vedno izvedljivo.

Dogovarjanja s specializiranimi podjetji so pomembna za nemoten proces treningov. Preko poznanstev je omogočila igralkam kvalitetne fizioterapije, seveda kot donatorski prispevek. Poleg tega se dogovarja s fitnes klubom za termine vadbe in strokovno pomoč. Med njene zadolžitve spada tudi sodelovanje s proizvajalci športne opreme in tiskarno. Po potrebi in skladno s finančno sposobnostjo se približno enkrat letno nakupijo določeni kosi športne opreme. Če gre za trenerko ali tekmovalne drese, je potrebno še tiskanje imena kluba, številke ter imena sponzorjev. Da so vse omenjene storitve opravljene brezplačno, je odgovorna omenjena gospa.

Pod odgovornost za oglaševanje spada vabljenje ljudi na ogled tekem in drugih dogodkov. V skladu s tem je potrebno poskrbeti za plakate, ki so dovolj čitljivi in zalepljeni po vsej

piranski občini. Vabila so objavljena tudi v časopisih in na spletu, nekaj pomembnejšim gostom pa se pošlje pisna vabila. V smeri popularizacije ostaja v stikih tudi z navijači, upošteva nekatere njihove želje ter privablja nove.

Preostala članica trojice je, enako kot predsednik kluba, predstavnica glavnega sponzorja. Večino časa nadomešča predsednika, vsaj kar se tiče odnosa z igralkami in trenerjem. Redno obiskuje tekmovanja, tudi mlajših selekcij, občasno pa je prisotna tudi na treningih. Igralke se z različnimi problemi obračajo nanjo in ona jim po svojih najboljših močeh in s pomočjo drugih pomaga. Njene zadolžitve poleg omenjenih obsegajo še komunikacijo z obstoječimi sponzorji in donatorji ter iskanje novih, sodelovanje z zavezniki kluba in obiskovalci tekem ter sestavo poročil, predvsem za sponzorje in predsednika kluba.

Dobri odnosi s sponzorji so vir prihodkov, ki so ključni za pozitivno poslovanje kluba. Odgovornost za to nosi tretja članica odbora. Ker je sama predstavnica generalnega sponzorja, so ji stvari olajšane. Z manjšimi sponzorji se dogovarja o mesečnih nakazilih ter drugih oblikah pomoči. Pri iskanju novih ji pomaga trener, potencialni sponzorji pa so vsi gospodarski subjekti v piranski pa tudi v sosednjih občinah. Njihove predstavnike skuša navdušiti s cilji in potenciali ekipe. V zameno jim ponudi nove možnosti oglaševanja in sodelovanja s člani kluba. Podoben postopek je z donatorji.

Klubu pomaga precej zaveznikov, gre za pomoč pri organizaciji športnih dogodkov, prevozu na tekme, spodbujanja navijačev in podobno. To so simpatizerji kluba, med njimi so nekdanje igralko, starši igralk ter rokometni navdušenci. Gospa je odgovorna za njihovo koordinacijo in aktivacijo ob določenih problemih ali potrebah. V zahvalo so povabljeni na pogostitve z ekipo, zato vlada obojestransko zadovoljstvo. Taki ljudje so ključni ob različnih finančnih krizah ali ob resnih individualnih problemih katere izmed igralk.

Sodelovanje z obiskovalci se prične nekoliko pred tekmovanjem. Potrebno je poskrbeti za zadostno število sedežev na tribunah, za blagajničarje na vhodu ter za bilten, ki se ga navadno izda ob začetku sezone. Članica odbora je odgovorna še za javnega napovedovalca, ki naj bi vsaj pred začetkom tekme predstavil ekipi in sodnika. Poskrbeti mora, da so vsi panoji z imeni sponzorjev na vidnih mestih v dvorani, pri tem pa ji pomaga tajnik kluba. Obiskovalcem tekem je na voljo za vprašanja in njihove predloge.

Pisanje poročil je nujna birokratska zadeva, ki mora biti opravljena po predpisanih zahtevah za razne uporabnike. Gospa je odgovorna za poročila, ki se jih mora poslati na Rokometno zvezo Slovenije, poročila od nje zahteva tudi predsednik kluba. Vsebina poročil je pretežno finančne narave, nekaj se nanaša tudi na sama tekmovanja in dosežene rezultate.

2.5.3 Tajnik kluba

Tajnik kluba prejema predvsem usmeritve od upravnega odbora, nekaj tudi s strani glavnega trenerja. Ena izmed njegovih zadolžitvev je redno spremljanje elektronske pošte in pravočasni odgovor nanjo. Največkrat se sporočila nanašajo na spremembe rokov raznih tekmovanj. Glavni trener odloča o ustreznosti zamenjav ali jih sama predlaga, tajnik pa njegove odločitve sporoči naprej. Odgovoren je za organiziranje prevozov na tekmovanja, zato se navadno dogovori s starši o morebitni pomoči ali najame mini-bus. Pomembno je, da pridejo vse igralke in trenerji pravočasno na kraj, kjer se bo tekma odvijala.

Tajnik je odgovoren za video posnetke tekmovanj v prvi državni ligi, saj klubu to narekuje zveza. Med tekmovanjem lahko kamero prepusti drugemu v uporabo in se sam poda med navijače. Njegova naloga je komunikacija z mediji, zato po končani tekmi določenim časnikom in televiziji javi rezultat, po potrebi tudi druge podatke. Pred pričetkom domačih tekem poskrbi, da dobijo tako gostujoče igralke kot tudi sodniki svoje garderobe. Je tudi eden izmed glavnih koordinatorjev na Turnirju prijateljstva.

Tajnik kluba je navzoč na vseh tekmah v gosteh, večkrat kot voznik. Po tekmi igralke odpelje na večerjo, njegova naloga je poravnava računa ter njegovo posredovanje odgovornim za finance. Njegova odgovornost je vzpostavljati stike z drugimi ženskimi klubi v ligi, večinoma gre pri tem za prijateljske odnose in razne usluge drug drugemu. Sodeluje tudi na nekaterih pogajanjih s potencialnimi sponzorji, največkrat kot spremstvo in pomoč nadrejenim. Pomaga tudi pri ostalih zadolžitvah članov odbora in trenerja.

Najzahtevnejši projekt mu predstavlja organizacija priprav. Večinoma v poznem poletju ekipa odide na štiri dnevne priprave, že nekaj let zapored na Reko. Tajnik mora rezervirati prenočišča, poskrbet za prevoz, se dogovoriti za termine vadbe ter kontaktirati predstavnike tamkajšnjih klubov v zvezi s prijateljskimi tekmami. Na pripravah je poleg trenerja in njegovih pomočnikov odgovoren za varnost in disciplino igralcev. Tajnik svoje delo opravlja prostovoljno.

V veliko pomoč so mu občasni sodelavci, kamor spadajo ljudje, ki morajo nujno sodelovati na tekmah in sicer časomerilec, zapisnikar, napovedovalec ter pisec statistike. Svoje delo opravljajo že nekaj sezon in se nanj spoznajo, zato ne potrebujejo veliko nadzora. Je pa njihovo delo odgovornost tajnika. V klubu so nepogrešljivi predvsem zato, ker svoje delo opravljajo prostovoljno in kvalitetno. K občasnim sodelavcem spadajo tudi vozniki ter medicinska sestra na domačih tekmah.

2.5.4 Trener

Trenerka v klubu deluje od njegovega nastanka, je tudi njegova soustanoviteljica. V celotni organizaciji je to oseba z največ zadolžitvami in odgovornostmi in je zato tudi edina, ki za svoje delo prejme plačilo. Njena osnovna naloga je skrb za ekipo, njeno usposabljanje, motiviranje in napredek. Za vse to je potrebno veliko, tudi ne-rokometnega, znanja. Vsak dober trener potrebuje nekaj znanja psihologije, pedagogike in timskega dela. Njena velika prednost je v tem, da ima sama dolg igralški staž in mnogo izkušenj s tega področja.

Trenerjeva zadolžitev je vodenje tekem, skrbi za razvoj posameznic in napredek celotne ekipe, k čemur največ pripomorejo dobre priprave treningov skozi celo leto. Znanje mora znati posredovati na pravi način, ki pa se od igralke do igralke razlikuje. Nekatere dojemajo hitreje in so bolj dovzetne, druge za isto stvar potrebujejo več časa. Potrebno je uskladiti vseh dvajset igralk, pomoč pri tem so ji razna izobraževanja, ki jih organizira Rokometna zveza. Tudi trener se mora skozi celotno kariero učiti in skrbeti za lastno izpopolnjevanje.

Odgovornost za rezultate v celoti leži na plečih trenerke. Vodstvo ji pusti proste roke pri izbiri igralk in vodenju tekem, vendar pričakujejo določene rezultate. Priprave za tekme potekajo na vsakem treningu, zato mora trener v ta namen pogledati posnetke igre nasprotnic in pripraviti taktiko. Nato mora igralke s svojimi ugotovitvami seznaniti, jih opozoriti na nevarnosti ter ustrezno motivirati, da bodo svoje delo opravile čim boljše. Motivira jih lahko z različnimi nagradami, vendar je to ponavadi nepotrebno, saj so igralke same že dovolj motivirane. Občutek po zmagi je včasih vreden več kot denar.

Trenerka mora skrbeti za redno obnovo licence in se udeležiti določenih seminarjev, kar vse poteka po direktivi Rokometne zveze. Njena naloga je tudi spremljanje bodočih igralk. Skladno s srednjeročnim planom se v klub vključujejo nove igralke, nekatere iz tujine, druge iz preostalih slovenskih ženskih klubov, trener pa mora spremljati igro in učinkovitost potencialnih članic. Odboru nato predlaga nakup in z igralko opravi vse potrebne sestanke in dogovore. Plačanim igralkam je potrebno zagotoviti stanovanje in ostale stvari, ki so določene v pogodbi. Za te skrbijo trener, vodstvo in tajnik.

Naloge trenerja so poleg omenjenih tudi sestanki z igralkami, kar je aktualno predvsem ob koncu sezone ter dajanje napotkov in usmeritev trenerjev mlajših selekcij. Trener tudi spremlja spremembe trendov v rokometu nasploh in novosti uvaja v svojo ekipo. Ogledati si mora tekmovanja v elitni evropski ligi, saj so tam najpogosteje predstavljeni koncepti za uspeh. Odgovoren je za delovanje pomočnikov, katerim daje napotke in usmeritve na kakšen način trenirati ekipo, saj ob njegovi odsotnosti prevzamejo začasno vodenje.

Trenerka dekletom pomaga tudi izven športne dvorane. Problemi iz privatnega življenja se odražajo na parketu, zato je to potrebno sproti odpravljati. Ob takih priložnostih trener opravi pogovor z igralko ter ji skuša pomagati. V primeru, da problem presega njene sposobnosti, najde koga bolj kvalificiranega. Problemi so večinoma vezani na šolo, službo, dom in osebne težave. Trenerka skrbi, da med igralkami ne prihaja do trenj, da se na igrišču prijateljice in med seboj sodelujejo in si pomagajo. Timsko delo v pravem pomenu je ključ do uspeha.

Pomočnika trenerja sta dva. Ena izmed njiju je trenerka vratark, druga je odgovorna za kondicijske priprave ter splošno pomoč trenerju. Trenerka vratark je odgovorna za njihovo učinkovito branjenje. Ker je bila vrsto let uspešna vratarka, je njena najpomembnejša naloga, da svoje znanje in izkušnje prenese vsem vratarkam v klubu. Z njimi ima individualne treninge, prisotna je na vseh tekmah, kjer jim svetuje in odgovarja za njihove menjave. Tudi ona se udeležuje izobraževanj in skrbi za nadgradnjo znanja o branjenju.

Druga pomočnica v tesnem sodelovanju s trenerko skrbi za kondicijsko pripravo igralk. Skupaj pripravijo načrt treniranja in ga nato izvajajo. Priprave potekajo pred začetkom sezone, v mesecu avgustu ter med enim in drugim delom lige, nekje v mesecu januarju. Za kondicijske priprave je potrebno znanje atletike, poznati morajo sposobnosti igralk in napredovati počasi. Če so bile igralko fizično skozi vso sezono dobro pripravljene, so bili trenerji pri izpeljavi načrta uspešni. Pomočnici trenerki pomagata tudi pri vodenju tekem.

2.5.5 Igralski kader

Igralke so tisti člen, zaradi katerega klub obstaja in deluje. Ekipa šteje štirinajst igralk, od tega jih na igrišču naenkrat igra sedem. V proces treniranja jih je navadno vključenih več kot štirinajst, predvsem zato, da se poskrbi za zdravo konkurenco med njimi. Osnovna zadolžitev igralk je redno treniranje in učinkovito igranje na tekmovanjih. Poskrbeti morajo, da so v dobri psiho-fizični kondiciji ter, da se športno obnašajo na igrišču in izven njega.

Igralski kader sestavljajo domače igralko, večinoma srednješolke. Ekipi so se priključile tudi nekatere starejše igralko, med katerimi so nekatere iz sosednjih občin. Mnoge so leta nazaj igralko v prejšnjem klubu. Ne gre za profesionalke, nekatere dobijo le povrnjene potne stroške, drugim uprava kluba skuša pomagati na drugačne načine, predvsem z iskanjem služb. Kljub temu vse redno trenirajo, če so le zdrave in nimajo službenih obveznost, saj morajo delati v dobro ekipe.

Na treningih in tekmah so dolžne poslušati trenerjeva navodila in napotke. V klubu se je že zgodilo, da se nakup igralko ni izkazal za dobro potezo, predvsem zaradi individualizma in neupoštevanja ekipnih vrednot. Rokomet pač ni šport za individualiste. Igralkam je trud poplačan z veseljem ob zmagah in odmevnih dosežkih. Na ta način plemenitijo prepoznavnost

in ugled. Imajo pa tudi določene obveznosti do sponzorjev in navijačev. Poleg pogovorov in druženja morajo na parketu igrati dobro, atraktivno in vsem v veselje.

2.6 PRIMERJAVA Z NEKDANJIM KLUBOM IN NEKATERIMI VEČJIMI KLUBI

Na podlagi splošnih opažanj bom strukturo RK Piran primerjala s strukturo nekoliko večjih in močnejših klubov in sicer RK Krim in moškim rokometnim klubom Cimos Koper. Najočitnejša razlika je v številu članov uprave, ki so večinoma tudi vsi za svoje delo plačani. Obe moštvi imata športnega direktorja, čigar naloga je sestava ekipe. V slovenskem rokometnem prostoru in v sosednjih državah opazuje igralce in v sodelovanju s trenerjem skuša določene pripeljati v klub. Edino oviro mu predstavljajo finančna sredstva, ki so pridobljena od sponzorjev. Športni direktor skrbi tudi za mlajše selekcije v klubu in s pomočjo sodelavcev išče mlade talente.

Večje ekipe imajo ljudi, ki skrbijo za igralke, kot so razni fizioterapevti, psihologi, učitelji slovenščine, zdravniki ter razni svetovalci. Kot že omenjeno, je notranjih udeležencev bistveno več, vsak od njih opravlja eno ali nekaj sorodnih nalog, vse v interesu dobrih rezultatov ekipe. Več je tudi predstavnikov sponzorjev, ki imajo določeno moč odločanja in vplivanja, vsaj kar se porabe njihovega denarja tiče. Problem nastane, ko taki subjekti delujejo bolj v svojo korist, kot v korist celotnega kluba. Podoben primer se je zgodil v nekdanjem piranskem klubu.

Nezadovoljiv nivo znanja s področja upravljanja in ravnanja ter postavljanje lastnih interesov pred interese kluba. Žal je bilo slednje prisotno pri nekaterih članih tedanje uprave, ljudi, ki so delovali v korist kluba in igralcev, pa je bilo vse manj. Tako je prišlo do izostankov plačil raznih obveznosti in kopičenja dolga. Predstavniki sponzorjev so predvsem na začetku veliko obljubljali, vendar nikoli niso podpisali pogodbe, saj se je preveč gradilo na zaupanju. Poleg tega so imeli predstavniki sponzorjev svoje zahteve glede gradnje ekipe in samih rezultatov. Ob prvih znakih krize so tako umaknili svoje prispevke in potisnili klub v dolgove.

Poleg omenjenih razlik bi omenila še to, da v večjih klubih poznajo disciplinsko komisijo ter neke vrste nadzorni svet. Tako ima struktura več ravni, boljši je tudi nadzor. Profesionalni igralci morajo upoštevati določila pogodb med njimi in klubom, v katera so vključena tudi pravila športnega vedenja. Manjše kršitve obravnava klubska disciplinska komisija, večje kršitve pa so v pristojnosti Rokometne zveze Slovenije.

2.7 PREDLOGI IZBOLJŠAV

Vrhunski dosežki imajo za sabo dobro organizacijo. V RK Piran so dosežki dobri, klub nima rdečih števil, tako da je za slovenske razmere to dobro stoječ klub. Za nemoteno poslovanje mora imeti klub dobre odnose z udeleženci. Večinoma je tako, vendar bi se ponekod stvari dalo izboljšati. Moji predlogi izboljšav se nanašajo na obstoječe udeležence in odnose med njimi ter v iskanju novih. Po mojem mnenju bi morali:

- skušati v klub pripeljati javno osebnost
- priskrbiti finančnika, ki bo v klubu odgovoren za finančni ter sponzorski načrt
- poiskati donatorja športne opreme
- priskrbiti kvalitetnejše trenerje mlajših selekcij
- poskrbeti za večjo popularizacijo rokometu
- iskati sponzorje izven domače občine
- priskrbiti klubskega zdravnika
- povečati pripadnost vseh članov kluba

Med udeležence spada javna in uspešna oseba, ki predstavlja nekoga, ki si ga želijo v vseh klubih. Izmed sedanjih vplivnejših sodelavcev bi morda lahko nekoga bistveno bolj angažirali in ga postavili na mesto direktorja ali vsaj v upravni odbor. Tako bi s svojimi vezami in poznanstvi klubu pridobil dodatna sredstva. Sam bi si na ta račun povečal ugled ter možnosti oglaševanja. Največja ovira pri iskanju takega posameznika je njegov prosti čas. Pomembni ljudje ga nimajo veliko, pa še tistega ki ga imajo, ga raje izkoristijo zase. Predlagala bi, da za začetek skušajo angažirati nekoga, ki ima rad rokolet in verjame v njegov razvoj ter v napredek samega kluba. Na takih temeljih bi bilo lažje iskati naprej.

Take osebe v RK Piran zaenkrat še ni, saj nihče nima potrebnega vpliva in moči. Javno prepoznavno osebo imeti v klubu je eden izmed pogojev konkretnjšega napredka, saj taka oseba lahko zaradi svojega vpliva klubu priskrbi ogromno dodatnih sredstev. Dober primer take prakse je Zoran Jankovič, nekdanji prvi mož Mercatorja, ki je kar nekaj let deloval v Rokometnem klubu Krim Mercator. V tistih časih je bil Krim skoraj nepremagljiv, finančnih težav niso poznali, medtem ko je slika danes precej drugačna. Gospod Jankovič je klubu priskrbel nove sponzorje in donatorje preko poslovanja Mercatorja in tudi z uporabo svojih poznanstev in ugleda.

Strokovna znanja s področja financ so povsod dobrodošla. Klub bi moral poiskati nekoga, ki bi zanj naredil letni finančni plan ter sponzorski načrt. Oboje bi pripomoglo k uspešnejšemu poslovanju in večji preglednosti finančnega stanja. V pomoč bi bil tudi pri sklepanju sponzorskih pogodb. Odlično bi bilo, če bi kdo to počel v obliki donatorskega prispevka ali za nizko plačilo.

Donator bi lahko namenil sredstva za nakup športne opreme. Tukaj mislim predvsem na športno obutev, saj le-ta predstavlja strošek igralkam. Dobrodošel bi bil tudi nov komplet dresov ali trenerka. Vse to pa zahteva malo večjo angažiranost odgovornih v klubu pri iskanju potencialnih donatorjev. Ker gre za specifičen namen, bi lahko donatorja iskali med samimi proizvajalci športne opreme.

Osnovnošolke trenirajo pod vodstvom raznih trenerjev, ki jim primanjkuje rokometnega znanja. Gre večinoma za prostovoljce ali nekdanje člane kluba. Otrokom lahko podajo osnove rokometu predvsem skozi igro, za naprednejše prijeme pa jim zmanjkuje znanja. Obstoječim trenerjem, ki imajo željo tudi v prihodnje trenirati osnovnošolke, bi moral klub nuditi ustrezno izobraževanje in izpopolnjevanje ali pa poiskati že uveljavljene trenerje iz primorske regije. Tako bi mladim nudili kvalitetne treninge in ustvarjali boljše rezultate v kategorijah starejših deklic in kadetinj.

V občini Piran je rokomet eden izmed najuspešnejših športov, vsaj kar se rezultatov tiče. Da pa bi zagotovili zadosten podmladek, potrebujejo več publicitete. S promocijo rokometu bi pridobili tudi več navijačev in simpatizerjev kluba. V osnovnih šolah bi nalepili atraktivne in vabljive plakate, ki bi otroke prepričali, da se preizkusijo v igranju rokometu. Na treninge ali tekmovanje bi povabili znan rokometni obraz iz Slovenije in poskrbeli, da se otroci družijo s svojimi idoli. Poleg tega bi lahko organizirali turnir v rokometu na mivki. Glede na bližino morja in že obstoječih peščenih igrišč, bi na tako tekmovanje privabili veliko ljudi. Enako bi lahko storili na Tartinijevem trgu. Na improviziranem igrišču bi igrale vse selekcije v klubu, vključili bi tudi starše ter predstavnike sponzorjev. Med seboj bi odigrali ekshibicijsko tekmo in poskrbeli za dobro vzdušje. Navijačem in rednim obiskovalcem tekem, predvsem v domači dvorani, bi podelili navijaške rekvizite in na ta način skušali navdušiti še druge.

Posamezniki in podjetja s sedežem izven domače občine bi tudi lahko bili potencialni sponzorji ali donatorji. Z dobrim načrtom in rezultati bi prepričali kakšnega predstavnika, da bi v kakršnikoli obliki pomagal klubu. Vredno bi bilo poskusiti vsaj pri ljudeh, za katere vedo, da so naklonjeni rokometu ali pa so v kdaj v klubu celo delovali.

Poškodbe so sestavni del športa, nič drugače ni v rokometu, saj velja za enega bolj agresivnih športov. Manjše poškodbe se ob pomoči fizioterapij hitro sanirajo. Ko gre za težje poškodbe in mora biti igralka zaradi tega odsotna z igrišča dlje časa, bi klubu zelo prav prišel zdravnik. Tukaj so najpomembnejša njegova poznanstva in določena mera vplivnosti. Na ta način bi poškodovanke hitreje prišle na vrsto za magnetno resonanco, razne preiskave in operacije. Že sam zdravnik bi lahko preventivno opravil osnovni pregled igralk in opozoril na zdravstvene težave. Igralke bi se na ta način izognile nekaterim bolezenskim stanjem.

Pripadnost klubu je na zadovoljivi ravni, kar pomeni, da so dekleta ponosna nase in na svoje dosežke. Slednje zahteva precej odrekanja v korist treningov in tekmovanj. Pomembno je tudi, da se dekleta veliko družijo izven dvoran in tako krepijo timski duh. Kljub temu se določene zadeve dajo še izboljšati. Za začetek bi predlagala uvedbo nekega logotipa, ki bi krasil športno opremo, navijaške rekvizite ter ostale stvari povezane z ekipo. Mogoče bi lahko uvedli tudi maskoto. Pri mlajših selekcijah bi morali organizirati več tekmovanj in se le-teh udeleževati tudi izven domačih krajev. Druženje ob igri ogromno pripomore k občutku pripadnosti, iz česar izhaja motivacija do igre in želja po zmagah.

Na podlagi analize strukture ugotavljam, da je klub dokaj dobro organiziran, vendar bo skladno z razvojem potreboval nekaj več ljudi v organizaciji. V nasprotnem primeru bodo rezultati bistveno boljši od organizacije. Moji predlogi izboljšav se nanašajo na:

- Povečanje nivoja managerskih znanj v klubu
- Skrb za spletno stran
- Odvzem nekaterih zadolžitev trenerju
- Vpeljavo športnega direktorja
- Večjo angažiranost predsednika
- Nakup kakovostne profesionalke
- Več nagrad igralkam
- Boljšo razporeditev zadolžitev znotraj upravnega odbora

Z rastjo kluba se večja tudi potreba po raznih managerskih znanjih, predvsem v smislu vodenja in organizacije. Člani upravnega odbora bi se lahko v tej smeri izobraževali ali pa bi poskusili najti nekoga, ki bo dovolj kvalificiran, da bo nalogi kos. Tajnik kluba bi lahko skrbel za spletno stran kluba. Tako bi naredili velik korak k povečanju popularizacije kluba ter utrdili pripadnost njegovih članov. Preko raznih portalov, kot je facebook, bi imeli več prostora za oglaševanje in sodelovanje z navijači.

Trener ima po mojem mnenju preveč zadolžitev, saj poleg svojega dela opravlja še precejšnji del zadolžitev drugih. Trener bi moral skrbeti za vodenje ekipe na treningih in tekmah, v prostem času bi sicer lahko pomagal pri opravljanju določenih nalog drugih, vendar mora to biti sekundarnega pomena. V nasprotnem primeru hitro pride do preobremenjenosti in slabše kvalitete dela. Odlična rešitev bi bila najem športnega direktorja, kot je praksa v večjih klubih. Njegova zadolžitev bi bila sestava ekipe za prihodnje, spremljanje igralk po drugih klubih ter opravljanje raznih razgovorov z njimi.

Predsednik bi moral biti nekoliko bolj angažiran in več v stiku z igralkami. Na kratkih sestankih bi lahko igralkam pojasnil situacijo v klubu, načrte za prihodnost ter poslušal njihova mnenja in predloge. Njegova odsotnost je nekako upravičena s službenimi

obveznostmi, vendar njegove odločitve igralkam prenaša trener in tako nastaja dodatni nepotrební posrednik v komunikaciji.

Spremembe v igralskem kadru so za napredovanje nujne. Po mojem mnenju bi klub moral kupiti kvalitetno profesionalko, ki bi nekoliko dvignila nivo igre ter ostalim pomagala do boljših rezultatov. Ta ideja mora biti finančno podprta, sicer lahko nastanejo mnoge težave. Ob presežkih na računu kluba, bi morali delež izplačati kot nagrado igralkam. Ni nujno v denarju, lahko v obliki izleta ali nekajdnevnega druženja na kratkem dopustu. Na ta način so igralke dodatno motivirane, povečuje se pripadnost in večá občutek o varnosti kluba.

Znotraj upravnega odbora so zadolžitve neenakomerno porazdeljene. Včasih so naloge opravljene nepopolno, kar se v klubu ne sme dogajati. S ponovno razporeditvijo nalog in odgovornosti bi lahko take napake odpravili in ob nezmožnosti kvalitetnega izvajanja, le-te prepustili v zunanje izvajanje ali kateremu izmed dodatnih prostovoljcev. Nihče od članov uprave ne sme delovati v lastno korist, saj lahko to hitro pripelje do razpada organizacije in razpuščenosti kluba.

SKLEP

Razne združbe so večinoma prišle do spoznanja, da je organizacijo potrebno prilagajati nepredvidljivim spremembam in zahtevam okolja. Slednje velja tudi za športna društva, ki so v današnjih časih, zaradi finančne krize, še posebej na udaru.

Pomembno je, da se odgovorni zavedajo pomena organizacije in njenega proučevanja, saj je to predpogoj za njeno spreminjanje. Idealna organizacija, ki bi ustrezala vsem združbam, ne obstaja, zato mora vsaka najti sebi najprimernejšo. Pri tem je ključno, da je prilagojena okolju ter notranjim specifičnim lastnostim. Poleg tega mora biti pripravljena na nove izzive iz okolja ter se v skladu s tem spreminjati in rasti.

Pri analizi organizacije RK Piran sem ugotovila, da se vodilni v klubu premalo zavedajo pomena organizacije. Rekla bi, da so njeni temelji ustrezni, vendar je potrebno nekaj dograjevanja. Predlagane spremembe so povezane s pridobitvijo dodatnih managerskih znanj, saj bi s tem veliko pripomogli k učinkovitejši organizaciji. Poleg tega sem, med drugim, predlagala še nekaj dodatnih ljudi, ki bi jih v klub lahko pripeljali ter nekaj sprememb v zadolžitvah že obstoječih članov.

Klub potrebuje nekoga z zadovoljivim znanjem s področja financ, ki bi skrbel za finančni načrt v klubu, njegovo izpeljavo ter reševanje tekočih zadev. Potrebuje tudi javno prepoznavno osebo, lahko iz političnih ali gospodarskih krogov, ki bi klub finančno in

organizacijsko dvignila stopničko višje. Poleg omenjenih so pomembni tudi trenerji mlajših selekcij. Slednji morajo imeti zadostno rokometno znanje in pedagoške veščine.

Trenerja bi bilo potrebno nekoliko razbremeniti. Najboljšo rešitev bi predstavljala vpeljava športnega direktorja, kar je stalna praksa večjih klubov. Ravno tako bi bilo potrebno dograditi odnos med igralkami in predsednikom kluba in sicer v smeri pogostejše komunikacije in sodelovanja. Nakup izkušene igralka bi dvignil nivo igre in posledično izboljšal uvrstitev, vendar so s tem povezani veliki stroški.

Za mlado piransko ekipo je značilen močan timski duh. Dekleta so prijateljice tudi izven dvorane, kar je na tekmovanjih velika prednost. Nekoliko bi bilo potrebno okrepiti njihov odnos z navijači, saj je dodatna spodbuda s tribun vedno dobrodošla.

Med udeleženci, s katerimi klub sodeluje, so najpomembnejši sponzorji, ki zagotavljajo finančno varnost kluba. Poleg njih so ključne igralka, saj klub brez njih ne bi obstajal ter obiskovalci tekem, katerim so dobre predstave rokometasic namenjene. Struktura kluba je ustrezna, vendar primanjkuje specifičnih znanj.

Tudi ko je združbi dana najustreznejša organizacija, pride nov dan, novo dejstvo, nova sprememba in obstoječe ni več zadostno za preživetje. Zato je pomembno prepoznavanje teh dejstev v okolju in sprotne prilagajanje organizacije.

LITERATURA IN VIRI

1. Bošnjak, M. (1998). *Upravljanje in ravnanje podjetja in temelji managementa*. Gradivo za vaje in seminar. 2. del. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
2. Chandler, A. D. (1990). *Strategy and Structure*. Cambridge, Mass: The M.I.T. Press.
3. Daft, R. L. (1991). *Management*. Second edition. Orlando: The Dryden Press.
4. Daft, R. L. (1998). *Organizational Theory and Design*. Sixth edition. Cincinnati: South Western College Publishing.
5. Dimovski, V. (2000). *Temelji organiziranja in odločanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
6. Dimovski, V., Penger, S. & Škerlavaj, M. (2002). *Temelji organiziranja in odločanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
7. Dimovski, V. & Penger, S. (2008). *Temelji managementa*. Harlow: Pearson Education
8. *Intervju s članico uprave*, maj 2010.
9. *Intervju z nekdanjo članico uprave*, maj 2010.
10. *Intervju s predsednikom kluba*, maj 2010.
11. *Intervju s tajnikom kluba*, junij, 2010.
12. *Interno gradivo nekdanjega RK Piran*, 1993-2002.
13. *Interni zapisi in listine*, 2007-2010.
14. Ivanko, Š. (1992). *Raziskovanje in projektiranje organizacije*. Kranj: Moderna organizacija.
15. Ivanko, Š. (2000). *Struktura in procesi v organizaciji*. Ljubljana: Visoka upravna šola.
16. Kavčič, B. et al. (1999). *Sodobna razlaga organizacije*. Kranj: Moderna organizacija.
17. Kovač, J. (1999). *Sodobne oblike in pristopi pri organiziranju podjetij in drugih organizacij*. Kranj: Moderna organizacija.
18. Lipičnik, B. (1999). *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
19. Lipovec, F. (1987). *Razvita teorija organizacije*. Maribor: Založba Obzorja.
20. Mihelčič, M. (1999). *Organizacija in ravnateljstvo*. Ljubljana: Fakulteta za računalništvo in informatiko.
21. Možina, S. et al. (2002). *Management*. Radovljica: Didakta.
22. Nižetič, V. (2005). *Management športnega društva* (diplomska naloga). Koper: Fakulteta za management
23. *Ob 50-letnici igranja rokometna v Piranu*. Bilten, 2004.
24. *Poslovne knjige kluba* za leto 2009.
25. Pučko, D. (1993). *Planiranje v podjetju*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
26. Pučko, D. (1999). *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
27. Rokometna zveza Slovenije. Najdeno 18. maja 2010 na spletnem naslovu <http://www.rokometna-zveza.si/>.
28. Rokometni klub Krim. Najdeno 18. maja 2010 na spletnem naslovu <http://www.rkkrim.com/>.

29. Rozman, R., Kovač, J. & Koletnik, F. (1993). *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
30. Rozman, R. (2000). *Analiza in oblikovanje organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
31. Rozman, R. & Sitar, A. S. (2007). Impact of organization on Organizational Learning and Knowledge Management. *Beyond Waltz – Dances of Individuals and Organization*. The 23rd EGOS Colloquium Vienna. Sub-theme 20.
32. Rozman, R. (2009, februar). Pomen poslanstva podjetja in njegovo oblikovanje. *Izzivi managementu*, Št. 1, Letnik 1. Najdeno 20. maja 2010 na spletnem naslovu http://www.sam_d.si/Upload/izzivi/IM_2009_01.pdf.
33. Šugman, R., Bednarik, J. & Kolarič, B. (2002). *Športni management*. Ljubljana: Fakulteta za šport.

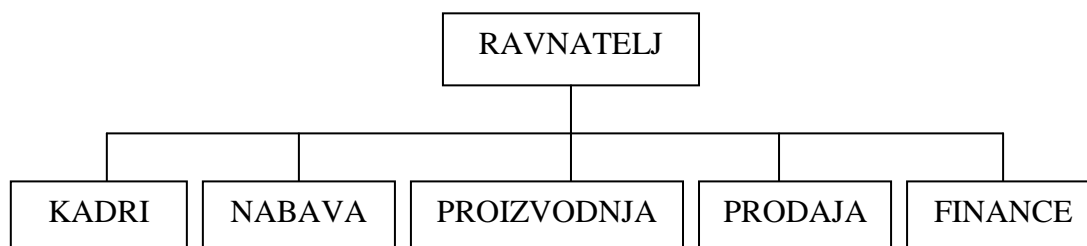
PRILOGE

Priloga 1: Slike organizacijskih struktur.

Priloga 2: Pregled dosedanjih dosežkov RK Piran.

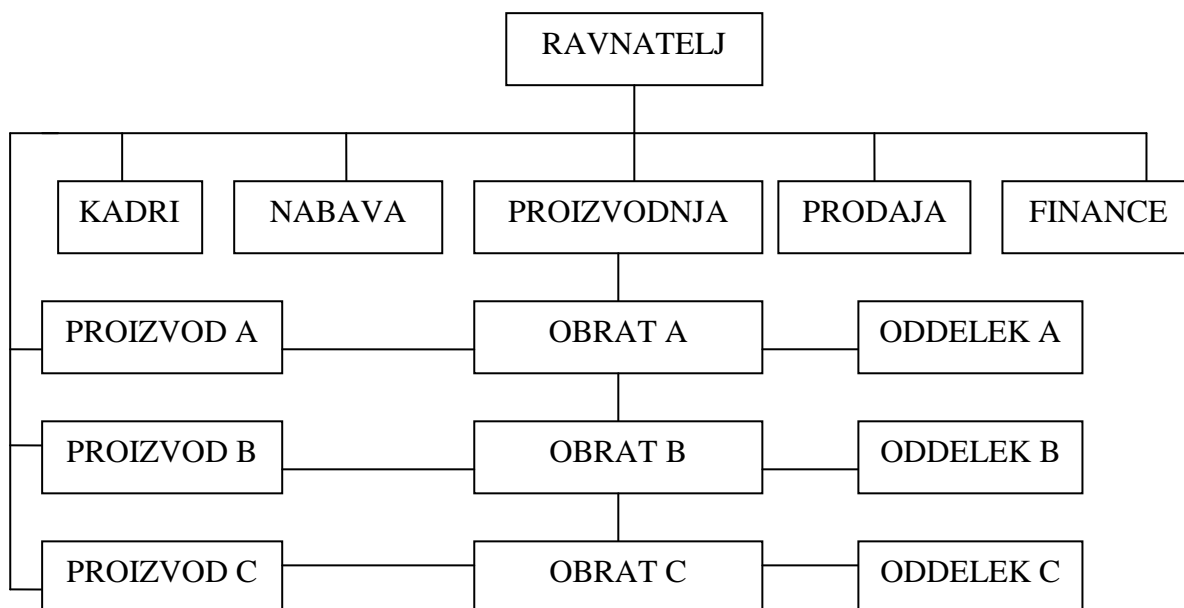
Priloga 1: Slike organizacijskih struktur

Slika 1: Poslovno-funkcijska organizacijska struktura



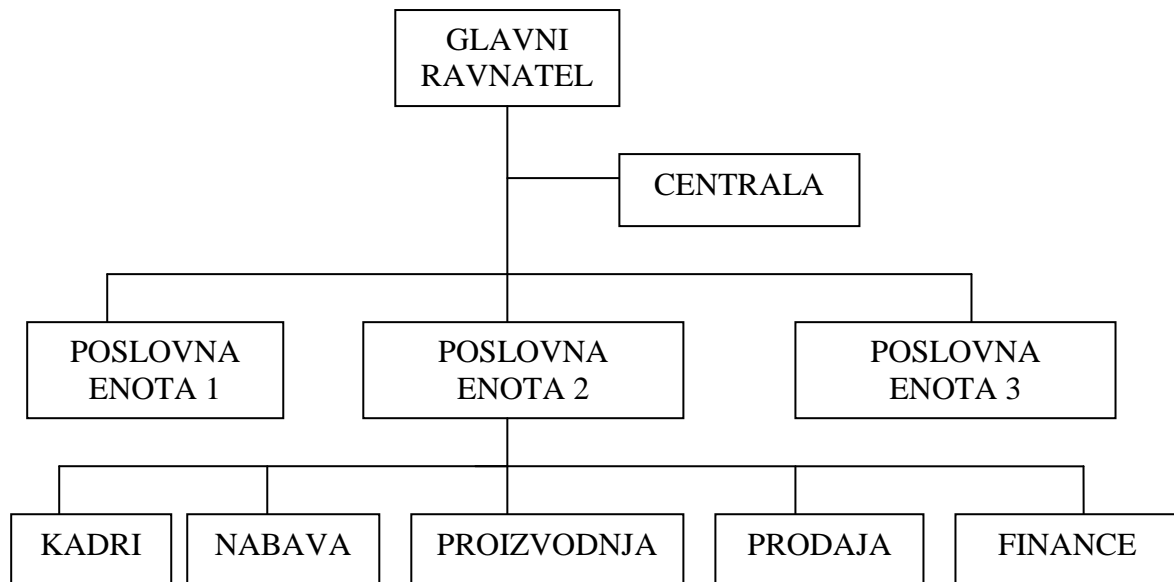
Vir: R. Rozman, *Analiza in oblikovanje organizacije*, 2000, str. 87.

Slika 2: Produktno-matrična organizacijska struktura



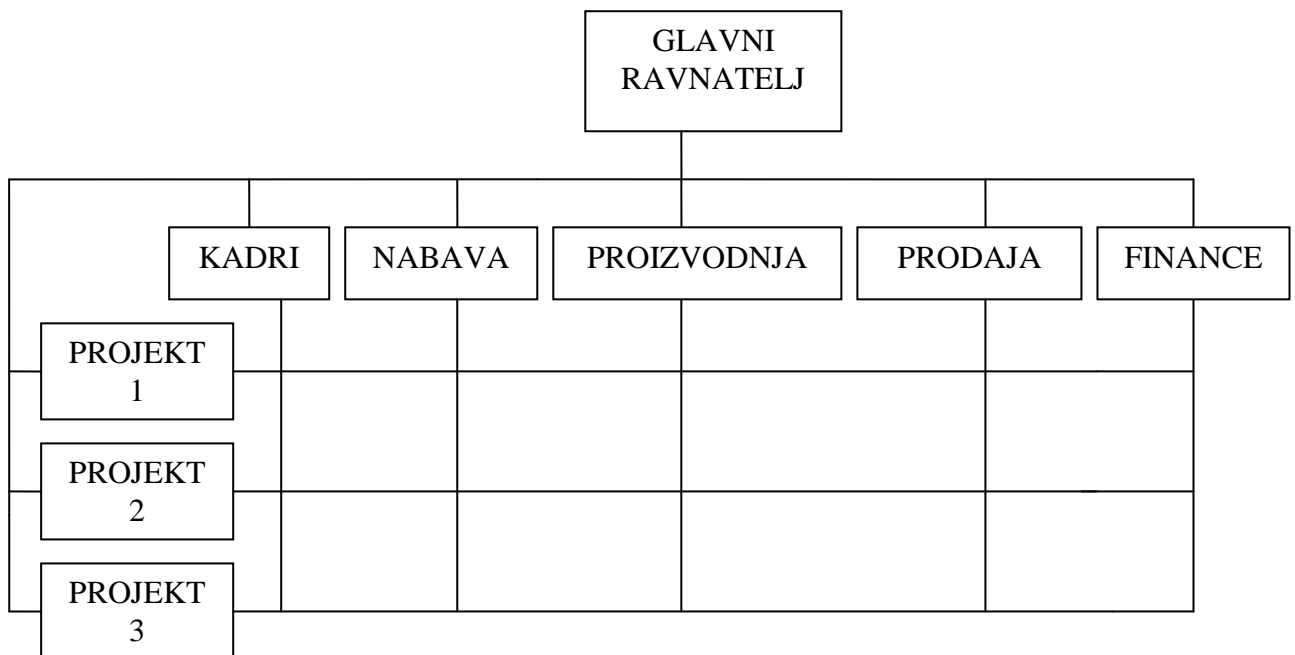
Vir: R. Rozman, *Analiza in oblikovanje organizacije*, 2000, str. 91.

Slika 3: Decentralizirana organizacijska struktura



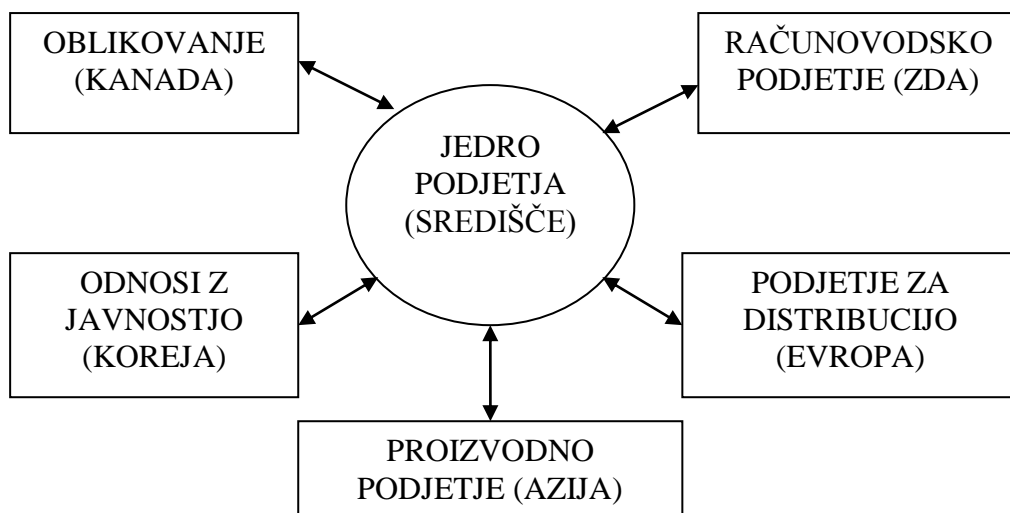
Vir: R. Rozman, *Analiza in oblikovanje organizacije*, 2000, str. 93.

Slika 4: Projektno-matrična organizacijska struktura



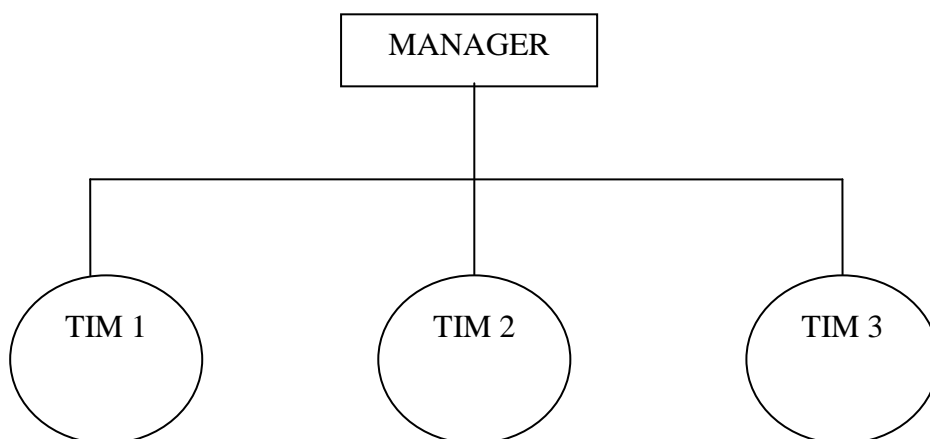
Vir: R. Rozman, *Analiza in oblikovanje organizacije*, 2000, str. 98.

Slika 5: Mrežna organizacijska struktura



Vir: V. Dimovski, S. Penger & Škerlavaj, *Temelji organiziranja in odločanja*, 2002, str. 198.

Slika 6: Timska organizacijska struktura



Vir: V. Dimovski, S. Penger & Škerlavaj, *Temelji organiziranja in odločanja*, 2002, str. 198.

Priloga 2: pregled dosedanjih dosežkov RK Piran

Leto	Tekmovanje	Dosežek
1959	Prvenstvo SR Slovenije	4. mesto
1962	Prvenstvo SR Slovenije	4. mesto
1963	Prvenstvo SR Slovenije	6. mesto
1964	Prvenstvo SR Slovenije	2. mesto
1965	Prvenstvo SR Slovenije	1. mesto
	Republiški pokal mladosti	1. mesto
1966	Prvenstvo SR Slovenije	2. mesto
	Republiški pokal mladosti	2. mesto
1967	Prvenstvo SR Slovenije	1. mesto
1968	Prvenstvo SR Slovenije	7. mesto
1969	Prvenstvo SR Slovenije	7. mesto
1970	Prvenstvo SR Slovenije	7. mesto
1971	Prvenstvo SR Slovenije	7. mesto
1972	Prvenstvo SR Slovenije	9. mesto
1991	II. državna liga zaahod	4. mesto
1992	II. državna liga zaahod	2. mesto
1993	I. državna liga-bela skupina	3. mesto
1994	I. državna liga	7. mesto
1995	I. državna liga	8. mesto
	Državno prvenstvo kadetinj	2. mesto
1996	I. državna liga	5. mesto
1997	I. državna liga	3. mesto
	Državno prvenstvo mladink	1. mesto
1998	I. državna liga	4. mesto
	Državno prvenstvo mladink	4. mesto
	Pokal Republike Slovenije	2. mesto
	Evropska tekmovalna-pokal mest RK Berra Berra San Sebastian, Španija	
1999	I. državna liga	4. mesto
	Pokal Republike Slovenije	4. mesto
	Evropska tekmovalna-pokal mest RK Zaglebie Lubin, Poljska	
2000	I. državna liga	2. mesto
	Pokal Republike Slovenije	2. mesto
	Evropska tekmovalna: uvrstitev v osmino finala	
	RK Transportnyk Brovary, Ukrajina; RK Troindheim, Norveška	
2001	I. državna liga	2. mesto
	Pokal Republike Slovenije	3. mesto
	Evropska tekmovalna-pokal EF	
	SSV Dornbirn/Schoren, Avstrija;, GAS Anagennisi Artas, Grčija	
2002	I. državna liga	2. mesto
	Pokal Republike Slovenije	3. mesto
	Evropska tekmovalna-med 16 najboljših ekip v pokalu EHF	
	RK Metz, Francija, CD Gil Eanes Lagos, Portugalska; RK Cercel Dijon, Francija	

Se nadaljuje

Nadaljevanje

2003	I. državna liga	5. mesto
	Pokal Republike Slovenije	2. mesto
	Evropska tekmovanja-kvalifikacije za ligo prvakinj	
	DJK/MJC Trier, Nemčija; SD Itxako Estella, Španija	
2006	Državno prvenstvo kadetinj	4. mesto
2007	Državno prvenstvo kadetinj	6. mesto
2008	I.B državna liga	2. mesto
2009	I. državna liga	9. mesto
	Državno prvenstvo mladink	3. mesto
2010	I. državna liga	9. mesto
	Državno prvenstvo mladink	1. mesto
	Državno prvenstvo kadetinj	3. mesto