

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE
**ANALIZA ORGANIZACIJSKE STRUKTURE V KOŠARKARSKEM
KLUBU IVANČNA GORICA**

Stična, september 2019

ALJAŽ OMEJEC

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani OMEJEC ALJAŽ, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom ANALIZA ORGANIZACIJSKE STRUKTURE V KOŠARKARSKEM KLUBU IVANČNA GORICA, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem dr. IGORJEM IVAŠKOVIĆEM

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravil samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbel, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobil vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označil;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnal v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobil soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne _____

Podpis študenta(-ke): _____

KAZALO

UVOD	1
1 PREDSTAVITEV KOŠARKARSKEGA KLUBA IVANČNA GORICA.....	2
1.1 Glavni cilji kluba.....	2
1.2 Poslanstvo in vizija.....	3
2 OPREDELITEV ORGANIZACIJE IN NJENE STRUKTURE	4
2.1 Enostavna organizacijska struktura	6
2.2 Poslovno-funkcijska organizacijska struktura	6
2.3 Produktno-matrična organizacijska struktura.....	7
2.4 Decentralizirana organizacijska struktura	7
2.5 Organizacijske strukture za vključitev projektov	8
2.6 Druge organizacijske strukture	8
3 ORGANIZACIJSKA STRUKTURA V KK IVANČNA GORICA.....	9
3.1 Predsednik kluba	9
3.2 Upravni odbor	10
3.3 Trenerji	13
3.4 Igralski kader	15
3.4.1 Članska ekipa.....	16
3.4.2 Mlajše selekcije	17
3.4.3 Šola košarke.....	20
4 PREDLOGI IZBOLJŠAV	21
SKLEP	22
LITERATURA IN VIRI	23

KAZALO TABEL

Tabela 1: Število igralcev v članski kategoriji	17
Tabela 2: Število igralcev U-13 po sezonah.....	18

KAZALO GRAFOV

Graf 1: Grafični prikaz števila igralcev U-11 po sezonah.....	19
Graf 2: Grafični prikaz števila igralcev U-9 po sezonah.....	19

KAZALO SLIK

Slika 1: Grb Košarkarskega kluba Ivančna Gorica	3
Slika 2: Splošna organizacijska struktura.....	5
Slika 3: Organizacijska struktura KK Ivančna Gorica	9

SEZNAM KRATIC

KK – Košarkarski klub

KZS – Košarkarska zveza Slovenije

SKL – Slovenska košarkarska liga

UVOD

Šport je prav gotovo ena izmed dejavnosti, brez katere mnogi ne bi znali živeti. Nekateri se z njim ukvarjajo rekreativno, profesionalni športniki pa si navadno z njim služijo kruh. Vse več ljudi se v svojem prostem času posveča bodisi kateremu športu, kjer krepijo ter sproščajo svojega duha. Po drugi strani pa je pri profesionalnem športu ključna dobra organizacija, saj brez nje resen klub ne more dobro delovati. Le-ta je velikokrat problem v klubih, saj funkcije med člani prepogosto niso pravilno razdeljene in tako breme nosijo le določeni ljudje.

Košarko bi lahko opisali kot ekipno igro, ki postaja vse bolj priljubljena v svetu. Verjetno ni človeka, ki še ni slišal zanjo. Tudi v Sloveniji se s košarko ukvarja vse več mladih fantov in deklet. Nekateri se te lepe igre udeležujejo organizirano v okviru košarkarskih šol oziroma klubov, drugi pa rekreativno, ponavadi na šolskih igriščih. Lepo število slovenskih košarkarjev je uspelo v svetu, trenutno najbolj znani pa je naš »čudežni deček« Luka Dončić, ki ne navdušuje samo ljubitelje košarke v Sloveniji, ampak kar po celem svetu. Postal je pravi idol mnogim mladim nedobudnim športnikom in je poglobitni razlog za množičen porast zanimanja za ta šport pri nas.

Košarkarski klubi so temeljni nosilci kakovostne košarke pri nas, hkrati pa so tudi odgovorni za razvoj kakovosti košarke in najperspektivnejših košarkarjev in košarkaric v Sloveniji. Preko sistematičnega in načrtnega procesa v klubih poteka treniranje košarke z izbranimi posamezniki in ekipami, ki jih ti posamezniki sestavljajo (Erčulj, Bergant, Gašparin & Sila, 2018, str. 11). Eden izmed takih klubov je tudi Košarkarski klub Ivančna Gorica.

Košarkarski klub Ivančna Gorica (v nadaljevanju KK Ivančna Gorica) deluje že dobro desetletje. Članska ekipa že od samega začetka sodeluje v 4. slovenski košarkarski ligi, kjer so z dobrimi rezultati vseskozi pri vrhu lige. Pod okriljem Košarkarske zveze Slovenije (v nadaljevanju KZS) v klubu delujejo vse mlajše selekcije (od ekip U-9 do U-19), imajo pa tudi organizirano vadbo Šole košarke. Vseskozi poslujejo stabilno, a je vseeno skozi celo leto potrebno iskanje potencialnih donatorjev, saj klub nima večjega, glavnega sponzorja. To je tudi razlog, da mora biti organizacija v klubu učinkovita, saj je vsako leto več dela oziroma nalog, ki jih morajo člani opravljati, poleg tega pa tudi omogoča boljše poslovanje ter uspešnejše tekmovalne dosežke, ki člane kluba samo še bolj spodbuja k sodelovanju ter krepi njihovo prizadevnost.

Cilj zaključne naloge je prikazati strukturo organizacije v KK Ivančna Gorica. Opredelil bom udeležence kluba ter opisal njihove naloge in procese, ki se odvijajo v klubu. Predlagal bom spremembe v organizaciji, za katere mislim, da bi izboljšale delovanje kluba.

Zaključna naloga je razdeljena na štiri sklope. V prvem sklopu bom nekaj besed namenil samemu klubu ter njegovim ciljem. V drugem delu naloge bom opredelil organizacijo ter organizacijsko strukturo, v katero bom v tretjem delu uvrstil KK Ivančna Gorica ter opisal njegove udeležence. V zadnjem delu pa bom predstavil svoja mišljenja in predstavil predloge izboljšav. Na koncu naloge sledi sklep, ki služi kot povzetek ugotovitev.

1 PREDSTAVITEV KOŠARKARSKEGA KLUBA IVANČNA GORICA

Košarkarski klub Ivančna Gorica je bil ustanovljen 29. maja 2008 na pobudo nekaj ljubiteljev košarke iz občine Ivančna Gorica. Glavna dejavnost kluba je košarka, ki je na območju med Grosupljem in Novim mestom slabo zastopana. V klubu si še posebej prizadevajo za spodbujanje športne dejavnosti v lokalnem okolju. Košarko organizirano izvajajo v okviru klubskih selekcij ter na ta način povečujejo zanimanje mladih za ta šport. V klubu velja zavedanje in prepričanje, da je najpomembnejše delo z mladimi. Tako svojo dejavnost širi na vseh osnovnih šolah v občini Ivančna Gorica preko šole košarke, ki z rednimi treningi otroke seznaja z osnovami košarkarske igre ter skrbi predvsem za gibalni razvoj otrok do 11. leta starosti. Pod okriljem kluba organizirano trenira že preko sto osnovnošolcev na treh osnovnih šolah v občini Ivančna Gorica. V desetletni zgodovini je klub uspel s svojo namero, da svojo dejavnost usmeri predvsem na otroke in mladostnike, saj je ravno v jubilejni sezoni 2017/2018 v državnih tekmovanjih pod okriljem KZS nastopal z vsemi možnimi selekcijami, od cicibanov (do 9 let), do članske ekipe. Prav vse ekipe so plod razvoja domačih igralcev, kar je za klub izrednega pomena in prav posebno priznanje (Strnad, 2018, str.13).

Na sliki 1 je prikazan grb kluba, ki ponazarja rimski miljnik, le-ta pa je hkrati tudi simbol v občinskem grbu, v ozadju pa je košarkarska žoga. Klub s tem simbolno prikazuje, da sta občina in lokalno okolje najpomembneša deležnika v klubu. Grb je v modri in rumeni barvi, kakor so tudi dresi košarkarjev.

1.1 Glavni cilji kluba

Glavni cilj KK Ivančna Gorica je zagotovitev dobrih pogojev ter možnost kvalitetnega preživljanja prostega časa vseh otrok, ki jim je košarka v veselje. Drugi cilji kluba pa so tudi (Strnad, 2018, str. 13):

- skrbeti za razvoj kakovostne košarke na območju Ivančne Gorice in bližnje okolice,
- organizirati košarko v osnovnih šolah kot interesno obšolsko dejavnost,
- izvajanje sistematičnega usmerjanja nadarjenih otrok v košarko,
- izvajanje sistematičnega treniranja posameznih ekip mlajših starostnih kategorij skladno s pripravljenimi programi,
- sistematično selekcioniranje posameznih selekcij mlajših starostnih kategorij s ciljem vzgojiti čim več vrhunskih igralcev za člansko ekipo,

- iskati in usposabljeni trenerski in organizacijski kader.

Slika 1: Grb Košarkarskega kluba Ivančna Gorica



Vir: Košarkarski klub Ivančna Gorica (2019).

1.2 Poslanstvo in vizija

Poslanstvo je namen oziroma smisel obstoja podjetja. Opredeljuje odgovornost podjetja do lastnikov, vodstva, zaposlenih, ustanoviteljev, uporabnikov in širše družbe. Poslanstvo motivira zaposlene k kakovostnemu delu, managerje k učinkovitemu vodenju, širši skupnosti in uporabnikom pa vzbuja zaupanje v podjetje (Musek Lešnik, 2008, str. 32). Musek Lešnik (2008, str. 32) še razloži, da je jasen občutek poslanstva najbolj učinkovit, kadar ga spremljata jasno razumevanje skupnih vrednot podjetja ter privlačna vizija prihodnosti. Poslanstvo mora dopolnjevati privlačna, uresničljiva vizija, sicer lahko vodi v togost. Poslanstvo izhaja iz zaupanja udeležencev, da bo organizacija zadovoljila njihove potrebe (Belak, 2002, str. 76).

Vizija je relativno skladen in celovit mozaik dolgoročnih teženj, poslanstva, ciljev, pričakovanj in strategij (Mayer, 1994, str. 17–18). Predstavlja sliko prihodnosti, ki naj bi bila toliko približana, da še lahko vidimo njeno uresničitev, obenem pa toliko oddaljena, da vzbudi v organizaciji navdušenje za novosti (Belak, 2002, str. 73). Musek Lešnik (2008, str. 32) jo opiše kot posplošen opis želene prihodnosti podjetja ter predstava njegove privlačne podobe v prihodnosti. Omeni še, da je vizija večdimenzionalni opis podjetja, kakršno naj bi postalo ob učinkovitem doseganju zastavljenih ciljev. Je ključni element motivacije v podjetju ter tudi postavi temelje za strateške načrte v podjetju. Vizija vodi podjetje v nova področja, spodbuja zviševanje pričakovanj, krepi spretnosti ter boljše

izkorišča sposobnosti in potenciale. Vseeno pa vse vizije niso učinkovite, saj jih v določenih podjetjih zastavljajo managerji, ki ne prepoznajo potenciala za izboljšave v podjetju oziroma jih vidijo kot nujno zlo zaradi pritiska lastnikov, zaposlenih ali okolja (Musek Lešnik, 2008, str. 34). Vizija in poslanstvo sta najbolj učinkovita, kadar se med seboj krepiata.

V KK Ivančna Gorica imajo točno opredeljeno poslanstvo in vizijo. Ustanovni člani so kot definicijo poslanstva zapisali: »Naša primarna naloga je, da košarkarjem ponudimo učinkovito vadbo ter jim omogočimo napredek, hkrati pa zadovoljimo navijače ob spremljanju tekem ter ohranjamo dobre odnose s sponzorji« (Strnad, 2018, str. 8). Prioritetni cilj kluba je, da se košarkarjem ponudi dobre pogoje za delo. Igralci se morajo zavedati, da ob trdem delu pride napredek, tako pa se tudi poveča želja po dobrih rezultatih. Pomembno je tudi kakovostno delo trenerjev, ki igralce vzgajajo v pravi smeri ter ustrezno delo upravnega odbora, ki jim s svojo pomočjo to omogočajo. Ker v klubu trenirajo tudi otroci, je potrebna sprotna komunikacija s starši, ki so posledično tudi navijači. Seveda pa je pomemben tudi neposreden stik s sponzorji.

Ker je glavni cilj kluba predvsem učinkovito delo z mladimi, klub pa iz leta v leto raste, se vizija v klubu glasi: »s kakovostnim delom mlajših selekcij do uveljavljene članske ekipe z vhnjskimi rezultati« (Strnad, 2018, str. 8). Strokovnemu kadru to geslo služi kot motivacija za delo, igralcem pa povečuje zaupanje vase ter samozavest pred tekmami.

Načrti za prihodnost so v klubu stalnica, vseeno pa se cilji višajo v skladu z zmožnostmi. Tu predvsem vidim problem preobsežnega nabora športov, ki delujejo v sami občini. Tako se razporejajo tudi finance, saj vsak dobi svoj delež, ki mu pripada. Nekateri športi imajo daljšo tradicijo v občini in so jim tako tudi starši, navijači ter sponzorji bolj naklonjeni. Klub spodbuja športne dejavnosti v lokalnem okolju, strmi pa seveda k popularizaciji košarke. Z dobrim delom mladih tudi omogoča napredovanje same košarkarske igre. Glavna usmeritev kluba pa je prirejanje tekem, saj je za klub zadovoljstvo igralcev ter uživanje gledalcev na tekmah izrednega pomena.

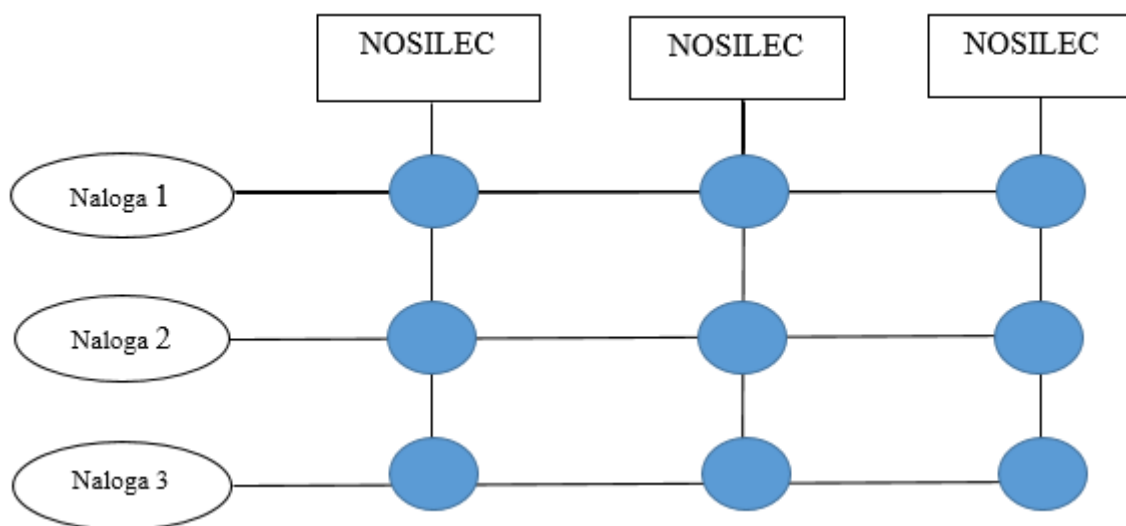
2 OPREDELITEV ORGANIZACIJE IN NJENE STRUKTURE

Organizacija obstaja že od tedaj, ko so se prvi najprimitivnejši ljudje sporazumeli, da nekaj naredijo skupaj. Ne glede na zahtevnost naloge, so se morali dogovoriti, kdo in kaj bo kdaj naredil (Vila, 1994, str. 17). Obstaja veliko opredelitev organizacij. Lipovec (1987, str. 35) jo na primer opredeli kot sestav iz razmerij med njenimi člani, ki zagotavlja obstoj, značilnosti združbe ter smotrno uresničevanje njenega cilja. Organizacija je lahko strukturirana na več načinov, odvisno od njenih ciljev. Tavčar (2008, str. 21–23) pojasni, da je organizacija dolgoročno uspešna le v primeru, da ljudje v njej osvojijo podobno predstavo v organizaciji v prihodnosti. Za udejanjanje tega pa si morajo vsi složno prizadevati.

Ko govorimo o organizaciji, pomislimo na neko urejenost v podjetju oziroma na nekaj, kar omogoča delo v podjetju. Organizacijo lahko razumemo kot sam proces organiziranja opravil v podjetju. Lahko jo tudi opredelimo kot združbo ljudi, ki nastane zaradi doseganja določenih namenov. Podjetje mora zaznati bistvo organizacije, saj se v nasprotnem primeru pojavlja nekonsistentnost. Bistvo organizacije pa je v združbi stabilnih in trajnih razmerij, povezav ali strukturi odnosov med ljudmi v določeni enoti (Pučko, 1991, str. 14). Huczynski in Buchanan (2007, str. 562) menita, da je organizacija uspešna, če so cilji jasno definirani in če je z njimi povezana struktura, če je načrtovanje fleksibilno in se pojavlja medsebojno spoštovanje ter zaupanje, če so povratne informacije pravočasne, komunikacija jasna ter odločanje participativno.

Organizacijsko strukturo lahko opredelimo kot pogled posameznikov na organizacijo. Je formalni sistem razporeditve delovnih nalog in organizacijska ureditev medsebojnih odnosov v organizaciji (Možina in drugi, 2002, str. 835). Dimovski, Penger, Škerlavaj in Žnidaršič (2005, str. 229) poudarjajo, da je organizacijsko strukturo mogoče načrtovati glede na strateške cilje ter strategijo organizacije. Organizacijsko strukturo oblikujejo naloge, nosilci nalog in njihova medsebojna razmerja. Ta je učinkovita le takrat, ko po najkrajši možni poti omogoča učinkovito in stalno komunikacijo med nosilci nalog (Lipičnik, 2005, str. 44). Na sliki 2 je prikazana organizacijska struktura, ki velja za vsako podjetje in nam kaže, da so med nalogami in nosilci povezave (Lipičnik, 2005, str. 44).

Slika 2: Splošna organizacijska struktura



Vir: Lipičnik (2005, str. 44).

Kavčič (1991, str. 178) pravi, da je organizacijska struktura učinkovita, če jasno opredeli pristojnosti in odgovornosti, uspešno opravlja aktivnosti, je sposobna koordiniranja aktivnosti in če obstaja komunikacijski proces, ki zagotavlja učinkovite in natančne informacije.

Cilji organizacije morajo oblikovati njeno strukturo. Organizacijska struktura je sredstvo za uresničitev določenih ciljev. Moramo jo prilagajati ciljem, saj se le-ti s časom spreminjajo (Možina in drugi, 1994, str. 373-374).

Od situacijskih spremenljiv je odvisno, katera bo najustreznejša organizacijska struktura podjetja. To pomeni, da konkretna organizacijska struktura pomeni določeno prednost ali pomankljivost v podjetju. Rozman (2000, str. 86-104) našteje in opiše sledeče organizacijske strukture:

- enostavno,
- poslovno-funkcijsko,
- produktno-matrično,
- decentralizirano,
- organizacijske strukture za vključitev projektov,
- druge.

2.1 Enostavna organizacijska struktura

Enostavna organizacijska struktura je najstarejša po izvoru, je najpreprostejša in danes praktično ne obstaja več. Prisotna je lahko le v manjših podjetjih z malo zaposlenimi. Odgovornosti so tu bolj jasne, stroški vzdrževanja nizki, komuniciranje pa pretežno ustno. Največja slabost je predvsem velika odvisnost od managerja, ki je tu osrednja oseba (Rozman, 2000, str. 86).

2.2 Poslovno-funkcijska organizacijska struktura

Še danes predvsem mala in srednje velika podjetja v veliki večini uporabljajo poslovno-funkcijsko organizacijsko obliko kot notranjo razdelitev in zaokrožitev delovnih področij, saj so prikladna za stabilno in ne preveč kompleksno okolje ter za pretežno rutinsko tehnologijo. Ta struktura je bila in je še vedno prevladujoča organizacijska oblika. Ustreza strategiji količinske in trežne rasti, ustreza pa zlasti proizvodnji ene skupine proizvodov. (Rozman, 2000, str. 87) je njene prednosti razdelil takole:

- Prostorsko, organizacijsko in delavno zaokroža posamezna delovna področja na podlagi poslovno-funkcijske specializacije.
- Oblikuje enotnost nastopanja navzven.
- Razvoj posameznih funkcij je zelo intenziven.
- Izkoriščanje zmogljivosti je zelo veliko.

Pri poslovno-funkcijski strukturi je usklajevanje med funkcijami področij pregledno, če izdeluje podjetje en proizvod. V primeru izdelave večih proizvodov postane nepregledna. Poleg te pomankljivosti, Rozman (2000, str. 88) poudarja še naslednje:

- Nepovezanost med posameznimi funkcijami, saj njihov razvoj poteka samostojno in nepovezano.
- Za izvedbo skupne naloge, ki posega na več poslovnih funkcijskih področjih, je treba veliko medsebojnega usklajevanja.

2.3 Produktno-matrična organizacijska struktura

Pri produktno-matrični organizacijski strukturi je poudarek na poslovnih funkcijah, kamor se začnejo povezovati tudi deli poslovnih funkcij za skupine proizvodov ali proizvodne programe. Ta oblika je primerna za srednje velika podjetja, ki širijo proizvodnjo na več med seboj različnih skupin proizvodov, kateri zahtevajo različno proizvodnjo, prodajo in se razlikujejo v drugih poslovnih funkcijah. Znotraj obstoječih poslovno-funkcijskih oddelkov se začne proces členitve dela po delovnih mestih (Rozman, 2000, str. 89).

Naraščanje težavnosti nalog, povezanih s tržnim pristopom na posamezne proizvode, je pripeljal do oblikovanja posebne organizacijske ravni – produktni management. Produktni management je kombinacija principov, ki izhajajo iz tržno usmerjenega podjetja. Naloga produktnega managementa so zbiranje in obdelava informacij, oblikovanje dolgoročne usmeritve za razvijanje konkurenčne sposobnosti proizvoda, kontrola izvajanja razvojnih usmeritev in planov za posamezni proizvod in sodelovanje pri kontroli (Rozman, 2000, str. 89-90).

Naloga matrične organizacijske strukture je zmanjšanje neusklajenosti med posameznimi področji pri izvedbi nalog. Je dobra rešitev z vidika povezovanja različnih poslovno-funkcijskih področij. Prednost pa je tudi v možnosti razvoja poslovno-funkcijskih ter produktnih managerjev. Največja slabost te strukture je dvojna odgovornost, ki povzroča zmedo (Rozman, 2000, str. 91-92).

2.4 Decentralizirana organizacijska struktura

Značilnost te organizacijske strukture je predvsem osnovna členitev podjetja na poslovne enote na podlagi proizvoda, trga ali obeh. Tako pride do usklajevanja sestavljenega podjetja – prva raven usklajuje poslovne enote, druga pa poslovne funkcije. Poslovne enote so razmeroma samostojne, v osrednjem delu podjetja pa se usklajujejo strateški deli poslovnih funkcij, bodisi v obliki strateško-planskih oddelkov, finančnih oddelkov ter drugih (Rozman, 2000, str. 93).

Obvladovanje podjetja z enega mesta je danes praktično nemogoče. Rast podjetja, naraščanje zahtevnosti okolja pa so še dodatni faktor, da se podjetja odločajo za decentralizirano organizacijsko strukturo. Prednosti te strukture so hitrejše iskanje in ocenjevanje tržnega položaja podjetja s pomočjo notranje delitve dela, hitrejše odzivanje na zahteve trga, hitrejši prenos raziskovalnih dosežkov iz razvoja v proizvodnjo ter tesna

povezanost s kupci. Ena od slabosti strukture je predvsem potreba po ponovni integraciji in koordinaciji posameznih organizacijskih enot za doseg skupnih ciljev. Poleg tega pa vodje poslovnih enot pod pritiskom večkrat v ospredje postavijo kratkoročne interese, zanemarjajo pa dolgoročno vizijo podjetja (Rozman, 2000, str. 94).

2.5 Organizacijske strukture za vključitev projektov

Značilnost te organizacijske strukture je, da oseba v štabu ali poslovni funkciji dobi zadolžitev za določen projekt. Slabost tu je, da ima redno delo prednost pred projektom, poleg tega pa je sodelovanje med štabom in linijo slabo. Predvsem pri izvedbi večjih projektov, se le-te izvede kot projektno organizacijo ali kot projektno-matrično organizacijo.

- **Projektna struktura**

Projektna struktura je struktura enega samega projekta, ki predstavlja začasen oddelek. Ta se po končanju projekta opusti. Struktura postaja vse pomembnejša, saj je projektov v podjetjih čedalje več. Prav tako postaja vse bolj pomemben projektni management, ki je sestavljen iz planiranja, organizacije, vodenja in kontrole projekta (Rozman, 2000, str. 96).

- **Projektno-matrična organizacijska struktura**

Projektno-matrična organizacijska struktura je bolj občasna oblika, ki jo podjetja uvajajo za izvedbo določenega projekta. Pri teh projektih gre za usklajevanje strokovnih, neponavljajočih del. Proizvodne enote so stalne, pri njih gre za perativno usklajevanje. Prednost strukture je združevanje vseh izvajalcev z različnih področij pri izvedbi določenih nalog. Slabost strukture je v dvojnem sistemu vodenja in odgovornosti (Rozman, 2000, str. 98-99).

2.6 Druge organizacijske strukture

V podjetjih poleg naštetih organizacijskih struktur obstajajo tudi nekatere druge. Ena izmed njih je **hibridna ali konglomeratna organizacijska struktura**, ki se večkrat pojavlja v velikih sestavljenih podjetjih. Nekaterne poslovne funkcije se organizirajo v poslovnih enotah, druge pa ostanejo centralizirane. Na isti ravni se med seboj usklajujejo (Rozman, 2000, str. 99).

Kot drugo Rozman (2000, str. 99) omeni **sektorsko strukturo**, ki povezuje poslovne enote in poslovne funkcije, ki so v enotah najpomembnejše.

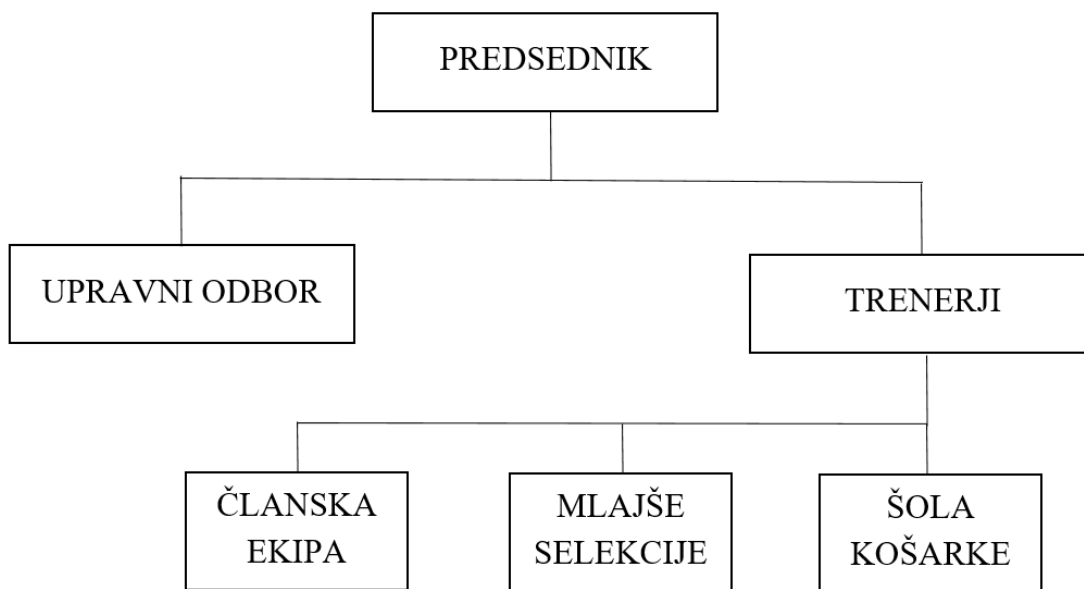
Tretja oblika je **mrežna struktura**, pri kateri je značilno, da centrala kontrolira omrežje, ostale funkcije pa opravljajo zunanji izvajalci. To so predvsem vzdževanje, transport, prehrana, varnost, čiščenje prostorov in tako dalje. Z zunanjimi izvajalci mora imeti

podjetje urejene partnerske odnose, pomembno pa je tudi sodelovanje ter medsebojno zaupanje (Rozman, 2000, str. 100).

3 ORGANIZACIJSKA STRUKTURA V KK IVANČNA GORICA

V organizaciji KK Ivančna Gorica deluje majhno število ljudi, vsi pa so moškega spola. Praktično vsi delujejo prostovoljno, zato je pri organizaciji potrebno skupinsko delo tako igralcev, trenerjev kot klubskih delavcev. V dosedanjih letih je bilo vloženega ogromno svojega prostega časa, energije ter volonterskega dela v dobro kluba. Strukturo v klubu, ki je prikazana v sliki 2, bi opredelil kot poslovno-funkcijsko organizacijsko obliko. Na vrhu organizacije je predsednik kluba, sledita dve področji, in sicer je na eni strani upravni odbor, na drugi pa trenerji. Trenerjem so podrejeni igralci, občasno pa tudi pomočniki trenerja. Upravni odbor ima enake pristojnosti, ima pa pod seboj občasne določene sodelavce. Upravni odbor šteje 8 članov.

Slika 3: Organizacijska struktura KK Ivančna Gorica



Vir: lastno delo.

3.1 Predsednik kluba

Trenutni predsednik KK Ivančna Gorica opravlja to vlogo že šesto leto zapored. Zadolžen je za kontrolo poslovanja, komunicira z nekaterimi sponzorji, poleg tega pa tudi sklicuje in vodi mesečne sestanke upravnega odbora ter mesečne trenerske sestanke. V klubu deluje prostovoljno. Kot predstavnik kluba je prisoten na vseh večjih sestankih KZS.

Predsednik kluba je navzoč pri pripravljanju načrtov za prihodnost, kar pomeni, da predlaga določene spremembe oz. tiste pomembnejše zadeve da na glasovanje. Predsednik dodeli naloge določenim članom upravnega odbora, od katerih zahteva poročila, ki so po navadi predstavljena ustno na sestankih. Največkrat je govora o finančnem stanju kluba, iskanju potencialnih sponzorjev, sproti pa se rešujejo težave. Prav tako enkrat mesečno o delu na treningih in morebitnih težavah na trenerskem sestanku poročajo trenerji. Oba sestanka trajata približno dve uri.

Zadolžen je tudi za podpise sponzorskih pogodb. Po sestanku s potencialnim sponzorjem odobri dogovor in podpiše pogodbo. Odgovoren je za določitev člana odbora, ki bo obveščal sponzorje o poslovanju kluba ter o dosežkih posameznih ekip. Predsednik poskrbi, da se po dogovoru s sponzorji le-te tudi oglašuje ter dogovarja z njimi v primeru neplačil.

Predsednik ima obveznosti tudi do igrskega kadra. Vsako leto pred sezono skupaj s trenerji naredijo popis igralcev za prihodnjo sezono. Trenerje zadolži, da z vsemi igralci opravijo pogovor o nadaljnjem sodelovanju v klubu. Za kakršnekoli individualne probleme je predsednik vedno na voljo igralcem. Od predsednika se pričakuje čim rednejši obisk tekem vseh starostnih kategorij, sploh tistih v domači dvorani.

Moje mnenje je, da predsednik KK Ivančna Gorica dobro opravlja svojo funkcijo, predvsem zato, ker izpolnjuje vse zgoraj navedene dolžnosti. Večino funkcij določi le določenim članom upravnega odbora, saj točno ve, kdo bo svoje delo opravil dobro, pri določenih članih pa manjka motivacije in zagnanosti. Veliko je v stiku s člani in sproti pregleduje, kako potekajo določene zadeve in temu ustrezno s svojo pomočjo tudi ukrepa. Veliko je v kontaktu s trenerji in igralci samimi, saj ima odprt odnos. Meni osebno je zelo všeč, da je prisoten na praktično vsaki tekmi ali turnirju vseh starostnih kategorij, pa naj bo to tekma članov ali pa turnir cicibanov. Menim, da predsednik skupaj z upravnim odborom dobro skrbi za splošen ugled kluba in popularizacijo košarke, saj je le-ta vse bolj priljubljena v občini.

3.2 Upravni odbor

Upravni odbor kluba sestavlja 8 članov. Od leta 2008, ko je bil klub ustanovljen, so še vedno aktivni štirje, ki sodelujejo od samega začetka. Klub postaja vse večji, zato organizacija postaja vse bolj kompleksna. Vsi člani delujejo prostovoljno, vsi še delajo v svojih službah. V klubu so le določene smernice, kdo opravlja določeno funkcijo, a si ponavadi zadolžitve izmenjujejo, saj tako v primeru odsotnosti člana njegovo dolžnost prevzame drugi. Izjema je le pri dveh članih in sicer je en od njiju zadolžen za finance, drugi pa je odgovoren za odnose z javnostjo. Oba to funkcijo opravljata že od ustanovitve kluba dalje. Člani upravnega odbora se o vseh opravljenih nalogah posvetujejo s predsednikom in se z njim dogovarjajo o nadaljnjih korakih. Enkrat na mesec se vsi člani

zberejo na mesečnem sestanku, kjer predstavijo svoje resno delo in povejo svoja stališča. Sestanek traja približno 2 uri.

Zadolžitve prvega člana obsegajo finančno poslovanje ter dogovarjanje z občinskimi organi. Skrbi, da so zadeve v klubu finančno urejene. Ker je po poklicu računovodja ter ima svoje računovodsko podjetje, sam opravlja vsa računovodska dela in tako vsa sredstva smotno razporeja. Prioriteta je, da najprej poskrbi za pokritje nujnih stroškov. Na mesečnih sestankih obvešča ostale člane odbora o financah in opozori, če je klub treba rešiti iz rdečih števil.

Drugi član opravlja delo tajnika. Njegove naloge zajemajo redno spremljanje elektronske pošte ter odgovarjanje nanjo. Največkrat se sporočila nanašajo na spremembe rokov različnih tekmovanj ter razne spremembe oziroma obvestila KZS. Če je govora o spremembi dneva tekme, se tajnik najprej pogovori s trenerjem, če je menjava sploh ustrezna in potem njegovo odločitev sporoči naprej. Po dogovoru s trenerji se tudi dogovarja za prevoz na gostovanja in obvešča starše o vseh informacijah o tekmi. Prisoten je na praktično vsaki gostujoči tekmi članov ter mladincev, po kateri napiše zapisnik in ga kasneje predstavi na sestanku. Njegova naloga je vzpostavljanje stikov z drugimi klubi v ligi, večino gre tu za vzpostavljanje prijateljskih odnosov. Skupaj s predsednikom sodeluje na določenih pogajanjih s potencialnimi sponzorji, ponavadi kot spremstvo in pomoč. Je tudi desna roka predsednika, saj ob njegovi morebitni odsotnosti prav on prevzame vodenje kluba.

Tretji izmed članov je zadolžen za oglaševanje na spletni strani. Sem spada povabilo ljudi na ogled tekem in drugih dogodkov. Po vsaki tekmi sledi vpisovanje rezultatov in komentarji trenerjev. Prav tako poskrbi za plakate in letake, ki jih razdeli po celi ivanški občini. Vabila so objavljena na spletu, v lokalnem časopisu, pomembnejših gostom in sponzorjem pa se pošlje osebna pisna vabila. V stikih ostaja tudi z navijači, saj jih redno obvešča o vseh dogodkih in spremembah v klubu.

Vloga četrtega člana je prijava domačih tekem in turnirjev na zvezi. Na KZS mora predčasno javiti, katero tekmo prijavlja, kateri dan, uro ter vse udeležence tekme. Ob morebitni povečani napovedi gostujočih navijačev je odgovoren tudi za najem varnostnikov. Vse prijave je potrebno opraviti pravočasno, saj v primeru zamude sledi denarna kazen, tekma pa je lahko celo registrirana z 0:20, kar pomeni, da je tekmelec zmagal tekmo brez boja na parketu. Prav tako je potrebno v pravem času prestaviti tekmo, bodisi zaradi nenadejane zasedenosti dvorane, bodisi na prošnjo gostujoče ekipe ali zaradi drugih dejavnikov. Opravljanje prijav tekem vsebuje kar nekaj logističnega znanja, saj je v najhujšem možnem scenariju potrebno organizirati tudi do štiri tekme na isti dan, dopoldne pa tudi turnir za najmlajše. V takem primeru je potrebno zamenjati dan turnirja ali pa zamenjati dvorano, kjer se bo igralo.

Pred vsako domačo tekmo je potrebno poskrbeti, da gostujoči igralci ter sodniki dobijo svojo garderobo, ki je ustrezno velika in čista. Za to nalogo je zadolžen peti član. Pred prihodom igralcev je potrebno preveriti, če so garderobe ustrezne. Če je napovedana večja skupina navijačev, jih sprejme in popelje na stran tribune, ki je namenjena navijačem gostujočih ekip. Pred tekmo poskrbi, da so transparenti sponzorjev na vidnih mestih v dvorani. Na tekmi sami postavi kamero in zadolži enega od članov mlajših selekcij, da tekmo posname. Ti posnetki gredo po tekmi v roke trenerjev, kateri opravijo analizo tekme. Med tekmo je zadolžen še za slikanje, po tekmi pa s trenerjem opravi intervju in zapiše kratek komentar o tekmi. Te slike in intervju nato preda članu, ki je odgovoren za odnose z javnostjo, da jih objavi na spletu. Če je član zaseden, prevzame to nalogo nekdo drug izmed članov upravnega odbora.

Naloga iskanja novih potencialnih sponzorjev pa je v domeni šestega člana. Dobri odnosi s sponzorji so ključen vir prihodkov za poslovanje kluba, za to je član nenehno v stiku z že obstoječimi sponzorji, vseskozi pa išče nove, ki bi klubu pomagali s finančnimi sredstvi ali z drugačno pomočjo. Največkrat z njimi komunicira preko mobilnega telefona, včasih pa se dogovarja tudi osebno ali preko elektronske pošte. Zadeve, ki so navezane na neplačila ali druge težave, rešujeta on ali predsednik.

Sedmi član upravnega odbora je hkrati tudi eden izmed vaditeljev Šole košarke. V svojo evidenco redno vpisuje prihod otrok na treninge ter jo priloži v poročilo o treningih. Vadba otrok mu omogoča, da dobi približek, kako poteka delo trenerja in s svojimi izkušnjami seznanja upravni odbor. Na podlagi ustnega ali pisnega poročila se na sestankih pogovorijo, kako poteka vadba in ali so kakšne težave, ki bi se jih dalo rešiti. Vaditelj tudi poudari večji napredek določenega igralca, saj v tem primeru le-ta najverjetneje primeren za igranje na tekmah za selekcijo U-9 ali U-11.

Osmi član je prišel v klub šele pred začetkom letošnje sezone in tako še nima večjih zadolžitev. Ker je v mladosti tudi sam treniral košarko, ima nalogo, da nadomešča trenerje, če so le-ti odsotni. Če je takrat tudi sam odsoten, je zadolžen, da poišče ustreznega kandidata, ki bi lahko opravil njegovo funkcijo. Proti koncu sezone je sprejel še nalogo napovedovalca ob pomembnejših članskih tekmah. Zapisnikarska miza mu pred tekmo pripravi listo igralcev domače in gostujoče ekipe. Najprej preko mikrofona pozdravi navijače, predstavi sodnike in sponzorje, nato pa predstavi najprej gostujoče, nato pa še domače igralce.

Starost članov upravnega odbora se precej razlikuje. Dva najstarejša člana štejeta 60 let, medtem, ko je najmlajši član star 29 let. Z izjemo najstarejših dveh članov, je med drugimi šestimi zgolj deset let razlike. Starost drugih članov odbora je 39, 37, 35, 34 in 30 let. Iz podatkov lahko razberemo, da je povprečna starost članov 40 let, vendar pa je kar 6 članov mlajših od te številke. Trije člani upravnega odbora imajo univerzitetno izobrazbo, en član visokošolsko izobrazbo, štirje člani pa imajo končano srednješolsko izobrazbo.

Štirje člani odbora so aktivni že od samega začetka ustanovitve kluba. Dva člana sta aktivna sedmo leto, en član tretje leto, en član pa je v klubu prvo leto. Lahko vidimo, da ima polovica članov upravnega odbora že kar lepe izkušnje z vodenjem in organiziranjem dela.

3.3 Trenerji

Dober trener ali vaditelj je tisti, ki zna delo prilagajati značilnostim svojih igralcev in ekipe in ne tisti, ki posnema izkušenejše trenerje. S svojim izkušnjami in znanjem mora znati doseči cilje, ki si jih zastavi. Trener mora imeti do svojih igralcev pozitiven odnos ter jih mora vseskozi spodbujati. Vedno znava mora biti pripravljen sprejemati nove odločitve, poleg tega pa mora pokazati športnikom čim več možnosti za izkoriščanje znanja in potenciala. Prav tako kot do svojih igralcev pa mora imeti trener pozitiven odnos tudi do vseh udeležencev tekme ali treninga, kot so sodniki, pomožni sodniki, trenerji, gledalci in drugi (Rems, 2011, str. 7).

Pot do vrhunškega športnega dosežka je proces, ki traja od 8 do 12 let. Od strokovnih kadrov, ki vodijo proces, je v največji meri odvisno, da bodo mladi košarkarji v tem dolgotrajem in zahtevnem obdobju vztrajali, da bodo ohranili svoje znanje in visoko stopnjo motivacije za delo ter s tem čim bolj razvili svoj košarkarski potencial. Strokovni in odgovorno vodenje tega procesa terja številna znanja, ki sodelujejo v tem procesu. Ob poznavanju značilnosti in zakonitosti občutljivega obdobja telesnega in gibalnega razvoja mladega športnika, bo znal usposobljen strokovnjak proces pravilno časovno umestiti v večletno obdobje mladega športnika (Erčulj, Bergant, Gašparin & Sila, 2018, str. 11).

V klubu trenutno delujejo štirje trenerji ter dva vaditelja, ki vodita Šolo košarke. V klubu imajo precej zadolžitev in odgovornosti ter so tudi edini, ki prejemajo plačilo. Njihova osnovna naloga je skrb za svojo ekipo, usposabljanje in motivacijo. Vsak dober trener ima nekaj znanja psihologije in pedagogike. Prednost vseh trenerjev v klubu je ta, da so bili tudi sami nekoč igralci košarke, kar pomeni, da prinesejo v ekipo prepotrebne izkušnje.

Trenerji vodijo tekme, skrbijo za razvoj igralcev in posledično napredek celotne ekipe. Znanje morajo razporejati med igralce na pravi način, saj so nekateri igralci hitreje dovzetni, medtem ko drugi potrebujejo več časa. Tudi sami trenerji se med celotno kariero učijo in se samoizpolnjujejo. Udeležujejo se vsakoletnih obveznih izobraževanj, ki jih organizira KZS. Na seminarju predavajo najrazličnejši domači košarkarski trenerji ter tudi trenerji iz drugih držav, ki svoje košarkarsko znanje delijo naprej. Na koncu trenerji pridobijo licenco, ki velja eno leto. Vsi redno spremljajo spremembe trendov v košarki in jih poskušajo vpeljati v svojo ekipo. Pomagajo pa tudi igralcem izven košarkarskega parketa, saj se osebne težave odražajo na tekmah samih, zato jih je potrebno sprotno odpravljati.

Trenutni trener članske ekipe vodi ekipo že sedmo leto. Na začetku je v klubu sodeloval kot igralec, nato pa prevzel vodenje članske ekipe. Trener mora zaradi časovne omejitve

treninga načrtovati izbor vadbenih sredstev in njihovo odmero. Z nekaterimi igralci ekipe sodeluje že od samega začetka, kar pomeni, da se med seboj dobro poznajo. Zna izkoristiti njihove prednosti, zelo pa je pomembna tudi njihova izkušnost, saj tako pomagajo z nasveti mlajšim soigralcem. Trener načrtno izbira ustrezen plan treninga, ki je opredeljen izredno natančno, saj je trening časovno omejen. Brez takega usklajenega plana ni mogoče od igralcev dobiti rezultatov, ki si jih trener zada. Poskrbeti je potrebno, da so igralci dobro kondicijsko pripravljeni, saj je sezona dolga, poleg tega pa je tudi manjša možnost poškodb. Treningi potekajo 3-krat tedensko po 1,5 ure, tekme pa so ponavadi enkrat na teden, od meseca oktobra do marca ali aprila (odvisno, kako sistem tekmovanja pred začetkom sezone zastavi KZS). Na tedenski ravni tako trener članov za klub nameni približno od 4,5 do 6 ur, na mesečni ravni pa od 18 do 24 ur (vštete so čiste ure treningov in tekem, brez priprav), ter 2 uri, ki jih nameni za trenerski sestanek.

Vodstvo kluba pusti trenerju proste roke pri vodenju tekem, pričakujejo pa se določeni rezultati, o katerih se pogovorijo pred začetkom sezone. Pred vsako tekmo si trener ogleda video posnetke nasprotne ekipe, ki mu jih priskrbi eden od članov upravnega odbora. Na podlagi posnetka analizira igro nasprotnikov in pripravi igralce na tekmo. Motivira jih, da čimbolje izkoristijo svoje prednosti, zmanjšajo slabosti ter jih opozori na določene nevarnosti nasprotne ekipe. Redno spremlja igralce mladinske in kadetske ekipe, saj se bodo ti v bodoče pridružili članski ekipi. Enkrat na mesec poda poročilo na sestanku vseh trenerjev kluba. Poročilo vsebuje vse podatke o opravljenih treningih, prisotnost igralcev ter analiza že odigranih tekem. V primeru odsotnosti trenerja nadomesti eden izmed trenerjev mlajših selekcij. Trener sam najde nadomeščanje. Največkrat je to trener kadetov in mladincev.

Vsi trenerji mlajših selekcij opravljata podobne naloge kot trener članov. En trener vodi ekipi igralcev do 13 let in ekipo, katera starost igralcev je 15 ali manj (te selekcije trenira že 4 leta zapored). Drugi trener ima pod svojo taktirko dve ekipi in sicer kadete, med katere spadajo igralci do 17. Leta ter mladince, ki štejejo 19 ali manj let, tretji trener pa trenira najmlajšo selekcijo in sicer igralce do 9 in igralce do 11 let, vodi pa tudi Šolo košarke na eni izmed podružnic. Nekaj igralcev iz mlajše kategorije igra tudi pri starejših, saj si s tem nabirajo potrebne izkušnje. Vsi trenerji so zadolženi za obveščanje staršev o vseh spremembah, bodisi zaradi treningov ali tekem. Po dogovoru del obveznosti obveščanja preneseta tudi na tajnika kluba. Prav tako kot trener članov, na trenerskem sestanku podajo poročilo, kjer poteka tudi razprava o morebitnih težavah oziroma določenih spremembah. Vse predvidene odsotnosti trenerji javijo upravnemu odboru, ki je zadolžen, da jim najde nadomestnega trenerja. Največkrat sta to druga trenerja mlajših selekcij, občasno pa na pomoč priskoči tudi trener članov ali eden od vaditeljev Šole košarke.

Treningi kadetov in mladincev potekajo 3-krat tedensko po 1,5 ure, tekme pa so ponavadi 2-krat tedensko ob vikendih med oktobrom in marcem. Trener tako za klub nameni približno 9 do 12 ur, na mesečni ravni pa od 36 do 48 ur (za obe selekciji skupaj). Enako

velja tudi za trenerja selekcije U-15 in U-13. Treningi selekcije U-11 in U-9 pa potekajo 3-krat tedensko po 1 uro, imajo pa tudi nekaj turnirjev. Število turnirjev se iz leta v leto spreminja, običajno jih odigrajo 4 ali 5 na sezono. Trener te selekcije tako za klub nameni približno 6 do 8 ur tedensko oziroma od 24 do 32 ur mesečno. 2 uri na mesec še vsi namenijo trenerskemu sestanku.

Vaditelji Šole košarke morajo biti predvsem dobri pedagogi. Na treninge Šole košarke hodijo otroci od prvega do petega razreda osnovne šole, kar pomeni, da je njihovo delo povezano z veliko odgovornostjo. Naloga vaditeljev je, da spodbujajo otroke, da preko iger osvajajo košarkarsko znanje. Eden izmed vaditeljev je tudi trener mlajših selekcij, in sicer selekcije U-9 in U-11. Ekipi sta sestavljeni iz članov vseh treh osnovnih šol. Odgovornost trenerjev je tu tudi zaradi obveščanja staršev glede discipline na treningu, napredku otrok, ter tudi o prihajajočih tekmah. Dobri odnosi s starši so izredno pomembni, saj je tako večja verjetnost, da otroka zadržijo dlje v klubu. Druga dva vaditelja sta še precej neizkušena, saj je za njima prva sezona vodenja. Se pa je pokazalo, da sta proti koncu sezone vse bolj obvladovala svoje delo. Tudi vaditelji podajo poročilo ter povedo svoja stališča, težave in predloge. Ravno tako kot trenerji mlajših selekcijah, tudi vaditelji odsotnost javijo upravnemu odboru, ki jim najde primerno zamenjavo. To je lahko katerikoli trener v klubu ali pa kateri izmed igralcev članske kategorije. Treningi šole košarke v vseh podružnicah trajajo 2-krat tedensko po 1,5 ure. Vaditelji tako namenijo za vadbe 3 ure na teden oziroma 12 ur na mesec ter 2 uri na mesec za redni trenerski sestanek.

Vsi trenerji uspešno opravljajo svoje delo. To se kaže predvsem na rezultatih, saj se v vseh starostnih kategorijah izboljšujejo iz leta v leto, poleg tega pa je vse večjo vpis v klub, predvsem pri najmlajših selekcijah. Vsi trenerji dobro poznajo svoje igralce, saj se jim na treningu posvetijo, ob morebitnih težavah pa pogovorijo in sproti rešujejo privatne težave. Tudi otroci v Šoli košarke kažejo napredek, ki se kaže predvsem na medsebojnih tekmah. Otroci radi prihajajo na trening, saj se s trenerji dobro razumejo in so se pripravljeni učiti košarkarske igre.

3.4 Igralski kader

Brez igralskega kadra klubi ne bi mogli obstajati. KK Ivančna Gorica tekmuje v vseh starostnih kategorijah, tako da je igralcev v klubu preko sto. Vsi sodelujejo prostovoljno in hkrati še aktivno sodelujejo pri drugih aktivnostih v klubu (pomožni sodniki, pomoč upravnemu odboru, navijači ...). Pri vseh starostnih kategorijah je igralski kader lepo zapolnjen. Mesto na tekmi ni nikoli zagotovljeno, igralci si ga morajo zaslužiti na treningu. Trener tako en dan pred tekmo seznani igralce, katerih dvanajst bo igralo na prihajajoči tekmi. Med njimi obstaja zdrava konkurenčnost, saj se zavedajo, da le tako lahko napredujejo v košarkarski igri, poleg tega pa si med seboj tudi pomagajo, kjer predvsem starejši člani pomagajo mlajšim.

3.4.1 Članska ekipa

Članska ekipa je vodilo vsakega kluba. Nič drugače ni v KK Ivančna Gorica. Vsako leto se ekipa na treningih ter tekmah trudi, da bi se pokazala v čimboljši luči. To jim vsako leto uspeva, saj so vedno pri vrhu 4. Slovenske košarkarske lige (v nadaljevanju SKL). Prvi cilj članske ekipe je preboj najprej v 3. SKL, čez nekaj let pa preko doma vzgojenih igralcev še do 2. SKL. Košarka se razvija, v prvenstvu tako ni več »slabih« ekip. V klubu je v sezoni 2018/2019 treniralo 15 članskih igralcev. V proces treniranja jih je navadno vključenih še več, saj se jim večkrat na treningu pridružijo še mladinci, ki si tako nabirajo izkušnje. Treningi potekajo 3-krat tedensko po 1,5 ure. Na eni tekmi je lahko le dvanajst igralcev, tako da si je treba mesto na tekmi zaslužiti z dobro opravljenimi treningi ter dobrimi predstavami na tekmah. Igralci so dolžni redno in dobro trenirati in čim bolj učinkovito igrati na tekmah. Treningi so enkrat tedensko usmerjeni v vzdrževanje kondicije, saj je sezona dolga in naporna. Med poletnimi počitnicami so igralci zadolženi, da kondicijo vzdržujejo ter pridejo na priprave za naslednjo sezono v odlični fizični pripravljenosti. Poskrbeti pa morajo tudi to, da se na in izven igrišča obnašajo športno.

Večina igralcev v klubu prihaja iz domačih krajev, ki jih združuje predvsem ljubezen do košarke. Nekateri izmed njih so v preteklosti trenirali v višjih ligah. Klub veliko sodeluje s Košarkarskim klubom Grosuplje, saj kluba po potrebi med seboj tudi izvedeta posojlo določenega igralca ali si pomagata na drugačen način.

Na treningih in tekmah igralci poslušajo trenerja ter spoštujejo njegova navodila. Trener predvsem poudarja, da je košarka ekipni šport ter da v ekipi ni prostora za individualiste. Igralci se tega v klubu držijo, poleg tega pa so prijatelji tudi izven parketa. Ob zmagah je njihov trud poplačan, prav tako pa tudi širijo prepoznavnost in ugled kluba. Če igralec ni uvrščen v ekipo (med dvanajst izbranih) za tekmo, je dolžan, da igralce spodbuja s tribune ali pa pride na tekmo kot predstavnik ekipe. Občasno pa tudi pomagajo upravnemu odboru pri kakšni izmed zadolžitev med tekmo.

V članski kategoriji je bila najuspešnejša sezona 2011/2012. Takrat je bila ekipa zelo uspešna v pokalu, kjer je tekmovanje končala v 4. krogu, zelo blizu pa so bili celo napredovanju v naslednji krog. V isti sezoni so v prvem delu tekmovanja v prvenstvu 4. SKL odigrali 18 tekem, na katerih so dosegli 15 zmag in zgolj 3 poraze. V povprečju so na tekmo dosegli kar 80 točk in s tem postali najboljša napadalna ekipa v skupini. Doseženo končno drugo mesto v skupini je pomenilo uvrstitev v dodatno razigravanje za uvrstitev v višji rang tekmovanja, 3. SKL. Odigrali so še štiri dodatne tekme, zabeležili tri zmage in en poraz, ki pa se je izkazal za odločilnega, saj je z enakim številom točk napredovala druga ekipa, ki je imela boljšo medsebojno razliko. Tako so dosegli končno tretje mesto v 4. SKL, ki pa ni več vodil v višji rang tekmovanja.

Prav tako so tretje mesto v 4. SKL igralci dosegli tudi leto prej, ter v sezoni 2012/2013. Največkrat pa so prvenstvo končali na četrtem mestu, in sicer v sezonah 2009/2010, 2013/2014, 2015/2016 ter v sezoni 2018/2019.

V tabeli 1 je prikazano število igralcev v članski kategoriji v klubu od ustanovitve dalje. Iz tabele lahko razberemo, da je v klubu povprečno 16 igralcev na sezono. Ta številka je v realnosti še nekoliko višja, saj v tabeli niso všteti nekateri mladinci (U-19). Ugotovil sem, da se število članskih igralcev skozi leta ne spreminja veliko. Kar štirje igralci so taki, ki še vedno redno trenirajo od prve sezone dalje in s svojimi izkušnjami pomagajo ekipi do boljših rezultatov, predvsem pa so dobri mentorji in motivatorji mlajšim. Najmanj članov je igralo v sezoni 2013/2014, in sicer 13, največ pa jih je bilo v prvih sezonah ustanovitve kluba. Največje številke dosega sezona 2010/2011, kjer je treninge obiskovalo kar 20 igralcev.

Tabela 1: Število igralcev v članski kategoriji

SEZONA	ŠTEVILO IGRALCEV
2008/2009	16
2009/2010	18
2010/2011	20
2011/2012	14
2012/2013	14
2013/2014	13
2014/2015	14
2015/2016	18
2016/2017	14
2017/2018	14
2018/2019	15

Vir: lastno delo.

3.4.2 Mlajše selekcije

Organizaciji košarke za mlajše so začeli v KK Ivančna Gorica posvečati veliko pozornosti kmalu po krstni sezoni 2008/2009, saj so želeli postaviti dobre temelje za najprej s člansko ekipo, ki je vodilo vsakega kluba. Pred vodstvom kluba je bil velik izziv, saj so najprej morali za izvajanje svojih programov pridobiti dodatne termine v osnovnih šolah, kjer se je bilo zaradi zasidranosti ostalih športov v športnih dvoranah težko dokopati do primerne prostora. Druga težava je bil izbor strokovnega kadra za vodenje vadb. Najprej so na pomoč priskočili igralci članske ekipe, ki so opravili potrebno strokovno usposabljanje, prevzeli vsak svoj termin in vadba se je tako lahko izvajala. Največji izziv pa je upravnemu odboru predstavljalo, kako sploh pridobiti otroke oziroma kako jih navdušiti nad košarko, da se bodo radi udeleževali treningov. Organizirali so predstavitve po vseh osnovnih šolah s pomočjo Igrive košarke, projekta KZS, objavljali članke v občinskem časopisu, promovirali dejavnost preko lastne spletne strani in družabnih omrežij, izobešali plakate,

predvsem pa so bili vseskozi na voljo vsem, ki so se zanimali za košarko. Počasi, a vztrajno so premagovali vse izzive, njihovo zavzeto delo pa se pozna tudi na obisku vadb, ki raste iz leta v leto.

Svoje delo člani opravljajo odlično, saj je trenutno v klubu že preko sto otrok, ki se redno udeležujejo treningov in vadb. Košarkarji napredujejo iz dneva v dan ter tako kažejo, da je prihodnost košarke v Ivančni Gorici svetla. Tudi pri mlajših selekcijah imajo igralci podobne zadolžitve kot pri članski ekipi.

Ekipo mladincev (U-19) so v klubu prvič registrirali v sezoni 2017/2018. Takrat je hodilo na treninge 16 igralcev. Naslednje leto je bila ta številka 17. Trije igralci so v tem letu odšli igrati v člansko kategorijo, pridružili pa so se jim štirje igralci, ki so v prejšnjih letih igrali v selekciji U-17.

Ekipo kadetov (U-17) je prvič tekmovala v sezoni 2015/2016, ko je treninge obiskovalo 17 igralcev. To število se je skozi leta zmanjševalo, saj so igralci hitro prestopili v ekipo U-19. V sezoni 2016/2017 je treniralo 16, v sezoni 2017/2018 in 2018/2019 pa 13 igralcev.

Selekcija U-15 je bila ustanovljena v sezoni 2014/2015. V prvem letu je bilo prisotnih 15 igralcev, naslednji leti pa po 17 igralcev. V letu 2017/2018 je bilo na treningih prisotnih 14 igralcev, v letu 2018/2019 pa ekipa ni bila formirana, saj je bilo število otrok prenizko. Nekaj tistih igralcev, ki bi še lahko igrali za to selekcijo, je igralo za ekipo U-17.

Kot lahko vidimo iz tabele 2, je ekipa U-13 je prvič nastopila v sezoni 2014/2015. Takrat je treniralo 14 igralcev. To število je v naslednjih letih nekoliko upadlo kot posledica prehoda igralcev v starejše kategorije, v zadnjem letu pa se je spet dvignila s prihodom novih igralcev. V sezoni 2018/2019 je treniralo 16 igralcev.

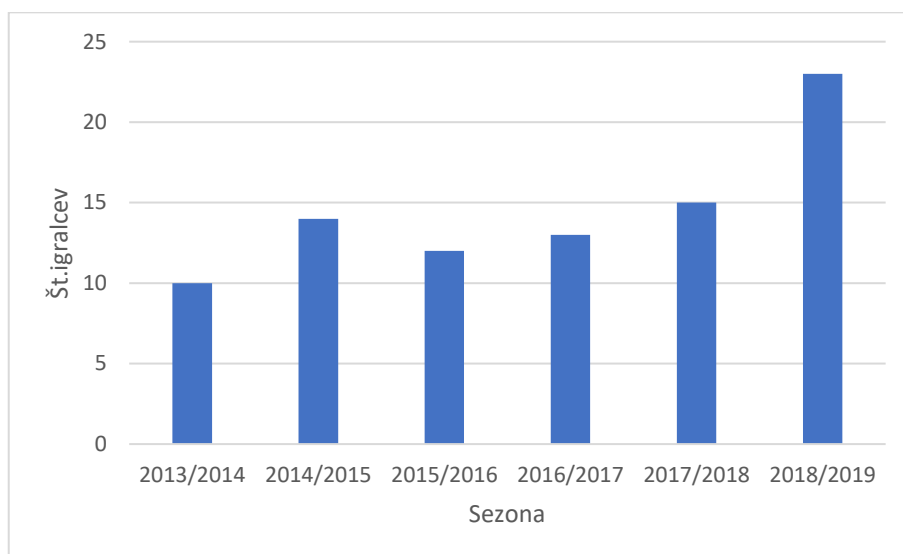
Tabela 2: Število igralcev U-13 po sezonah

SEZONA	ŠTEVILO IGRALCEV
2014/2015	14
2015/2016	13
2016/2017	13
2017/2018	12
2018/2019	16

Vir: lastno delo.

Iz grafa 1 lahko vidimo ogromen preskok novih igralcev v kategoriji U-11. Ta številka je plod dobrega dela trenerjev na šoli košarke, saj je bilo vpisanih rekordno število otrok. V prvi sezoni 2013/2014 je treniralo le 10 otrok, nato pa se je rahlo povečevalo, saj je bilo v sezoni 2017/2018 vpisanih že 15 otrok. Najbolj pa so v klubu zadovoljni s sezono 2018/2019, saj je bilo na treningih prisotnih kar 23 otrok. Povprečno je v šestih letih treniralo 15 otrok na sezono.

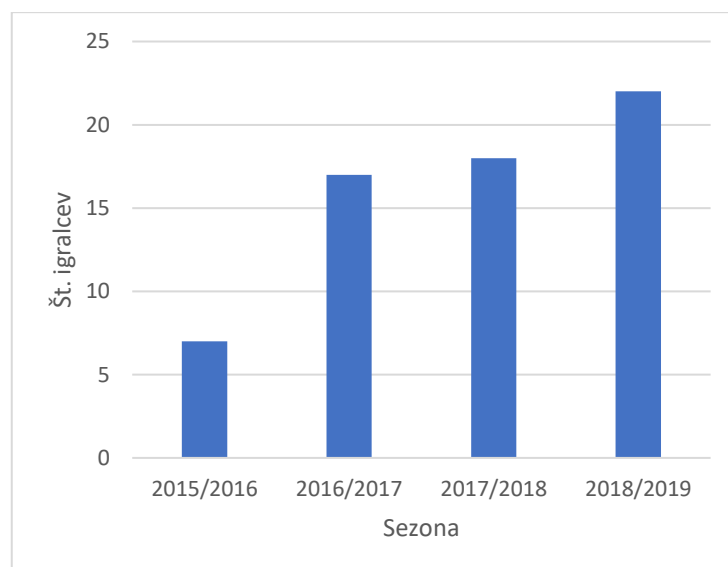
Graf 1: Grafični prikaz števila igralcev U-11 po sezonah



Vir: lastno delo.

Podobno kot pri U-11, se je število otrok povečalo tudi pri igralcih, ki tekmujejo v kategoriji U-9. To lahko razberemo iz grafa 2. Prvič so to starostno kategorijo registrirali v sezoni 2015/2016, kjer je bilo prisotnih le 7 otrok. Številka se je od takrat vseskozi povečevala, najbolj pa v letu 2018/2019, kjer je treniralo kar 22 otrok. Povprečno je bilo v štirih letih prisotnih 16 otrok na sezono. Številka bi bila še večja, če ne bi upoštevali prve sezone, ko je klub šele začel z delom najmlajših košarkarjev in še ni bil poznan v občini in bližnji okolici.

Graf 2: Grafični prikaz števila igralcev U-9 po sezonah



Vir: lastno delo.

Na podlagi analize števila igralcev lahko vidimo, da se za prihodnost v KK Ivančna Gorica ni za bati, saj se številka igralcev v najmlajših kategorijah strmo vzpenja. Po pogovoru s predsednikom kluba naj bi se v sezoni 2019/2020 ta številka še povečala, saj je zanimanje za treniranje otrok že pred sezono veliko. Ker je glavni cilj kluba kvalitetno delo z mladimi, se na podlagi analize vidi, da tako trenerji kot tudi drugi člani kluba dobro opravljajo svoje naloge.

3.4.3 Šola košarke

Glavni namen programa Šola košarke je, da se otroci različnih stopenj znanja in sposobnosti zabavajo ter uživajo. Otrok razvija osnovne gibalne in psihične sposobnosti, socializacijske vezi, pridobiva občutek pripadnosti skupini in razvija občutek kolektivnosti, poleg tega pa se ga ves čas usmerja k pošteni igri. Za otroka pomeni tudi zdrav način preživljanja prostega časa in učenje osnovno tehničnih elementov košarkarske igre. Namen šole košarke je torej, da otroci različnih stopenj znanja in sposobnosti uživajo in se zabavajo, primerna pa je za vse otroke do enajstega leta starosti (Rems, 2011, str. 7).

Otroci se tehnične elemente košarke učijo preko poligonov ob reševanju različnih situacij, elementarnih in štafetnih iger, zabavnih skupinskih vaj in podobno. Ob reševanju poligonov in preko drugih starosti primernih iger se otroci učijo osnovnih košarkarskih elementov, kot so nošenja žoge, kotaljenja, vodenja, podajanja, metov. Uporablja se manjša in lažja žoga ter nižji koši. Čeprav ima košarka številna tehnična pravila, je pri šoli košarke njihovo število precej okrnjeno. Natančnejša pravila se uvajajo postopoma in sicer skladno z otrokovim napredkom in razumevanjem igre.

Vpis v šolo košarke se v klubu povečuje iz leta v leto, saj je klub v desetih letih obstoja že pridobil na veljavi, tako da tudi košarka, v množici ostalih športov, postaja čedalje bolj zastopana. V sezoni 2018/2019 je v treh osnovnih šolah, kjer deluje Šola košarke, vadbo obiskovalo 48 otrok, kar je 12 več kot lansko leto. V prvi šoli je bilo v sezoni 2017/2018 vpisanih 13 učencev, v sezoni 2018/2019 pa je vadbo obiskovalo 18 učencev, vsi dečki. V drugi šoli je bilo v sezoni 2017/2018 9 učencev, naslednje leto, se je številka povečala na 10. Tudi tu so bili vsi učenci moškega spola. V tretji šoli, ki je najbolj zastopana, je v sezoni 2017/2018 hodilo na vadbo 14 učencev, v sezoni 2018/2019 pa je številka narastla na 20. Med njimi je bilo 20 dečkov in 1 deklica. Iz tega lahko sklepamo, da se je zanimanje za košarko med najmlajšimi izjemno povečalo.

Od leta 2017 naprej so uvedli turnir šole košarke, kjer se pomerijo otroci, ki obiskujejo te osnovne šole. Glavni namen teh turnirjev je predvsem druženje in zabava, obenem pa otroci dobijo priložnost, da zaigrajo na pravi košarkarski tekmi. Rezultat tekme ni v prvem planu. Turnirji so zelo dobro obiskani, potekajo pa v odličnem vzdušju, saj je vsakokrat prisotnih veliko staršev, ki pridejo spodbujati svoje nadobudneže. Vse tri osnovne šole tudi omogočajo prilagoditev višine košev primerne starostni skupini otrok do 11 let. Vsako posamezno srečanje poteka tako, da se otroci najprej pomerijo v večih igrah na

spretnostnem poligonu, nato pa sledi še prava košarkarska tekma. Vsako leto priredijo tri ali štiri take turnirje, odziv otrok in staršev pa je po vsakem turnirju odličen, tako da so v klubu pripravljene te turnirje v prihodnosti še razvijati in seveda z njimi nadaljevati.

4 PREDLOGI IZBOLJŠAV

Menim, da je organizacija v KK Ivančna Gorica primerna, vseeno pa so vedno možne izboljšave, ki bi posledično povečale možnosti rezultatskega uspeha. V klubu je potrebno sodelovanje med vsemi člani organizacije, kajti brez kooperacije je nemogoče poslovati. Predstavil bom nekaj predlogov sprememb, ki bi bile po moje primerne za klub. Morali bi:

- enakomerneje razdeliti naloge med člani upravnega odbora,
- poiskati pomočnike trenerjev,
- iskati sponzorje tudi zunaj občine,
- ustanoviti navijaško skupino,
- povečati članstvo v upravnem odboru,
- povečati pripadnost članov kluba.

Predsednik kluba preda določene naloge tistemu v upravnem odboru, za katerega ve, da jo bo uredil v skladu z dogovorom. Naloge so na koncu vedno opravljene, zatakne pa se, če je določen član odsoten. V tem primeru pade breme na pleča predsednika, ki ima že tako veliko zadolžitev. Menim, da bi si morali člani upravnega odbora med seboj funkcije večkrat izmenjevati. Druga rešitev bi bila tudi, če bi po dva člana opravljala določeno nalogo in se tako med seboj lahko pokrivala.

Trenerji v klubu dobro opravljajo svoje delo, kar se kaže na rezultatih. Vseeno pa so predvsem v najmlajših selekcijah zaradi velikega porasta otrok vse bolj obremenjeni, saj je z velikoštevilčno skupino težko kvalitetno delati. Tu bi predlagal, da bi poskrbeli za uvajanje pomočnikov trenerjev. V prvi vrsti bi to lahko bili košarkarji starejših selekcij. Primerni bi bili tudi vsi iz občine in bližnje okolice, ki imajo veselje do dela z mladimi. Lahko pa bi poiskali tudi študente Fakultete za šport, ki bi vnesli v ekipo nove ideje, ki so jih nabrali preko študija. Pomočniki bi se predvsem podrejali trenerjem, opravljali pa bi manjša dela, na primer individualne vaje. V klubu eden izmed članov upravnega odbora sicer občasno pride na pomoč trenerju, vendar pa bi pomočnik trenerja moral postati stalnica. Ti bi bili na začetku lahko predvsem volonterji, kasneje pa bi tudi oni prejeli plačilo.

Tudi posamezniki in podjetja zunaj občine bi lahko bili potenciali sponzor za prihodnost. Predstavniki kluba bi lahko poiskali lastnike podjetij, ki so naklonjeni košarki ali športu nasploh, da bi s kakršnimikoli sredstvi ali z drugo pomočjo pomagali klubu. Te bi poiskali preko poznanstev drugih špornih navdušencev ali pa bi jim pošiljali prošnje za sponzorstvo. Gotovo bi se našli ljudje, ki so pripravljeni pomagati klubu, kolikor jim je v

moči. Pri tem pa je potrebno predstaviti dober načrt za prihodnost ter rezultate ekip, saj le s tem lahko navežemo prvi kontakt s potencialnim sponzorjem.

V klubu je za samo promocijo košarke dobro poskrbljeno, saj jo član upravnega odbora vestno opravlja. Vseeno tribune na tekmah niso polne. Največji problem vidim v ogromni bazi športov, ki jih ponuja občina. Razen določenih zimskih športov verjetno ne bi našli športa, s katerim se v teh krajih ne bi mogli ukvarjali bodisi organizirano, bodisi rekreativno. Tu kot rešitev vidim organizacijo navijaške skupine. Najprej bi bili navijači predvsem člani mlajših selekcij ter njihovi starši, nato pa bi se baza ravno preko njih povečevala. Tu bi morali imeti veliko vlogo tudi trenerji, ki bi mlajše spodbujali za prihod na tekme starejših vrstnikov, določili pa bi jim tudi druge naloge, npr. brisalec parketa, pomoč pri zapisnikarski mizi, druga pomoč. V klubu bi si lahko uvedli tudi maskoto, ki bi med odmori tekem kratkočasila čas vsem obiskovalcem tekme. Tudi za to nalogo bi se zadolžilo enega ali dva igralca.

Člani upravnega odbora so precej obremenjeni, saj so njihove naloge precej obširne. Zato menim, da bi bilo potrebno poiskati več ljudi za sodelovanje. Tu v prvi vrsti vidim predvsem predstavnike članske ekipe ter starše vseh selekcij. V upravni odbor bi lahko povabili tudi vse sponzorje in donatorje, saj tudi sami na podoben način poslujejo v svojih podjetjih. Ti bi lahko dali sveže ideje, predvsem pa bi z delitvijo nalog razbremenili ostale.

Menim, je med člani kluba velika razlika v pripadnosti. V upravnem odboru določeni člani za klub žrtvujejo ogromno svojega prostega časa, da bi klub lahko posloval kar se da uspešno, drugi pa temu niso tako naklonjeni. Konec koncev so vsi v klubu en tim, ki mora delovati kot prava organizacija, ta pa deluje učinkovito le, če člani med seboj delujejo usklajeno. Mogoče bi za začetek morali sklicati sestanek, z namenom rešitve tega problema. Vsak bi lahko povedal svoja mnenja in stališča ter bi tako s pogovorom reševali probleme ter določene stvari spremenili za delovanje naprej. Člani so med seboj v prijateljskih odnosih, zato sem mnenja, da bi bili taki sestanki zelo produktivni. Mogoče bi si lahko tudi zamenjali določene naloge med seboj. Za igralce same lahko rečemo, da so precej pripadni klubu. Tudi oni delujejo prostovoljno, zato namenjajo svoj prosti čas v korist treningov in tekem. Ker vsak dober športnik rad tekmuje, tudi igralci potrebujejo veliko tekem, zato bi v tem smislu lahko organizirali še kakšen turnir ter se tako družili in še izboljšali občutek pripadnosti.

SKLEP

Pri analizi organizacije sem ugotovil, da je klub organiziran v skladu s svojimi cilji. Sledijo viziji in poslanstvu, ki so jo identificirali ob ustanovitvi kluba. Število otrok, predvsem pri najmlajših selekcijah ter v šoli košarke, strmo raste, kar je pokazatelj dobrega dela celotne organizacije. Trenerji s kvalitetnim delom vzgajajo igralce z namenom, da bodo nekoč okrepili člansko ekipo, kjer je cilj napredovanje v višji rang tekmovanja. Klub je vseskozi

v stiku z navijači in sponzorji, pomembno pa je tudi dejstvo, da posluje brez minusa na računu. Njihovo organizacijo sem opredelil v poslovno-funkcijsko obliko. V upravnem odboru imajo člani enake pristojnosti in so nadrejeni trenerjem, katerim so podrejeni igralci.

Vsi člani kluba veliko svojega prostega časa posvetijo delovanju v klubu, čeprav praktično vsi delujejo kot prostovoljci. Vseeno pa sem predlagal nekaj sprememb, ki mislim, da bi pozitivno vplivale na klub.

Menim, da ima predsednik preveč zadolžitev in bi moral določene funkcije prepustiti drugim članom upravnega odbora. Pojavlja pa se problem, ker so nekateri člani bolj pripadni kot drugi. Predlagal sem določeno menjavo nalog članov, da bi vsak znal opravljati vse naloge.

Morali bi poskrbeti za pomočnike trenerjev, saj se predvsem v najmlajših selekcijah število vadečih precej povečuje. To je sicer eden izmed glavnih ciljev kluba, vseeno pa ne pomeni dosti, če te otroke trenerji ne morejo učiti prvih košarkarskih korakov kvalitetno. Če bi se le dalo, bi morali za to zadolžitev najprej poiskati ljudi v klubu, ki bi morda tudi sami nekoč radi postali pravi trenerji. Ker klub raste, bi to lahko postala stalna praksa, kot je to navada pri večjih klubih.

Za dobro vzdušje na tekmah bi klub lahko ustanovil navijaško skupino. Če bi se mlajši igralci udeleževali tekem starejših vrstnikov, bi s seboj pripeljali tudi sorodnike ter prijatelje in baza navijačev bi se širila.

Brez sponzorjev klub ne bi mogel obstajati. Klub sponzorje išče, kjer se le da, saj podjetja vse manj vlagajo v šport. Vseeno praktično vsi sponzorji prihajajo iz občine, zato bi morali v klubu več pozornosti nameniti iskanju le-teh tudi izven. Klub bi moral tudi povečati številčnost upravnega odbora, saj bi potrebovali sveže moči ter nove ideje.

LITERATURA IN VIRI

1. Belak, J. (2002). *Politika podjetja in strateški management*. Maribor: Založba MER Evrocenter.
2. Dimovski, V., Penger, S., Škerlavaj, M. & Žnidaršič, J. (2005). *Učeča se organizacija*. Ljubljana: GV založba
3. Erčulj, F., Bergant, B., Gašparin D. & Sila, A. (2018). *Košarka v obdobju osnovne šole*. Ljubljana: Fakulteta za šport.
4. Huczynski, A. A. & Buchanan, D. A. (2007). *Organizational behaviour*. Harlow: Pearson Education Limited.
5. Kavčič, B. (1991). *Sodobna teorija organizacije*. Ljubljana: Državna založba Slovenije
6. Košarkarski klub Ivančna Gorica. (2019). *Predstavitev*. Pridobljeno 18. junija 2019 iz <http://kkivancna.si/o-klubu/predstavitev>

7. Lipičnik, B. (2005). *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
8. Lipovec, F. (1987). *Razvita teorija organizacije*. Maribor: Založba Obzorja.
9. Mayer, J. (1994). *Vizija ustvarjalnega podjetja*. Ljubljana: Založba Ikra.
10. Možina S. in drugi. (1994). *Management*. Radovljica: Didakta.
11. Možina S. in drugi. (2002). *Management: nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
12. Musek Lešnik, K. (2008). *Vrednote, poslanstvo in vizija podjetja: organizacijske vrednote, poslanstvo in vizija podjetja kot jedrni element strateškega managementa*. Koper: Fakulteta za management.
13. Pučko, D. (1991). *Strateško poslovanje in planiranje v podjetju*. Radovljica: Didakta.
14. Rems, N. (2011). *Igriva košarka z elementi male košarke*. Ljubljana: Košarkarska zveza Slovenije
15. Rozman, R. (2000). *Analiza in oblikovanje organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
16. Strnad, J. (2018). *Zbornik Košarkarskega kluba Ivančna Gorica ob 10-letnici delovanja*. Ivančna Gorica: Košarkaški klub Ivančna Gorica.
17. Tavčar, M. I. (2008). *Management in organizacija 2, Celostno snovanje politike organizacije*. Koper: Fakulteta za management.
18. Vila, A. (1994). *Organizacija in organiziranje*. Kranj: Fakulteta za organizacijske vede.