

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE

ANALIZA FLUKTUACIJE V NOGOMETNEM KLUBU

Ljubljana, 2. september 2018

EDVIN SULEJMANI

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Edvin Sulejmani, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Analiza fluktuacije v nogometnem klubu, pripravljene v sodelovanju s svetovalcem doc. ddr. Igorjem Ivaškovičem,

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 plagiatstvo – 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 plagiatstvo 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 prek 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: _____

KAZALO

UVOD	1
1 FLUKTUACIJA	2
1.1 Vrste fluktuacij	2
1.2 Stopnja fluktuacije	3
1.3 Vzroki fluktuacije	4
1.4 Vzroki fluktuacije v nogometnem klubu Real Madrid	4
1.4.1 Odgovor na prvo raziskovalno vprašanje.....	6
1.4.2 Odgovor na drugo raziskovalno vprašanje.....	7
2 STRATEŠKI POMEN KADROVSKIH VIROV	8
2.1 Strateško planiranje v podjetju.....	9
2.2 Strateško planiranje kadrovskih virov	9
2.3 Analiza dela in določanje lastnosti delavcev	10
2.4 Pridobivanje delavcev	11
2.5 Merjenje in ocenjevanje uspešnosti	12
2.6 Plače in nagrajevanje	13
3 DELOVNO OKOLJE IN DRUŽINA	15
3.1 Medosebni odnosi	16
3.2 Veselje do prenašanja izkušenj	16
3.3 Srečni pri delu zaradi družine.....	17
3.4 Izgorelost pri delu.....	18
4 VPLIV FLUKTUACIJE NA NOGOMETNI KLUB REAL MADRID	19
SKLEP	20
LITERATURA IN VIRI	22

KAZALO TABEL

Tabela 1: Fluktuacija v nogometnem klubu Real Madrid med letoma 2010 in 2015	5
Tabela 2: Razlog, zaradi katerega igralci zapustijo klub v obravnavanem obdobju 2010–2015	5
Tabela 3: Prikaz odhodov igralcev v obravnavanem obdobju 2010–2015	7
Tabela 4: Nogometni klubi z najvišjimi plačami v letu 2015	15
Tabela 5: Število lovorik v obdobjih med letoma 2005 in 2017	19

KAZALO SLIK

Slika 1: Potek stalnega napredka	8
Slika 2: Stopnje v procesu strateškega planiranja kadrovskih virov	10

Slika 3: Prihod igralcev v nogometni klub Real Madrid pred sezono 2014/2015	12
Slika 4: Prikaz ocenjevalne lestvice po sezoni 2014/15	13
Slika 5: Sestavine sistema plač in nagrajevanja	14

UVOD

Temo zaključne strokovne naloge sem izbral s področja, ki me že vse življenje najbolj zanima, tj. s področja nogometa. Kot študent smeri Mednarodno poslovanje sem se odločil analizirati poslovanje podjetja nekoliko drugačne oblike, in sicer nogometnega kluba. V nalogi tako prikažem, s kakšnimi težavami se soočajo nogometni klubi, kako delujejo na področju managementa človeških virov, kako se soočajo s **fluktuacijo** igralcev in ponovno sestavo kadra, povezovanjem dela in družine in kam zaposleni odhajajo. Nogometni klubi delujejo v praktično najbolj zahtevnem in odgovornem sektorju, ki je odvisen od človeškega kapitala. Po besedah Beckerja (1964) z vlaganjem v človeški kapital lahko v kratkem času pričakujemo tako pozitivni denarni kot tudi psihološki učinek.

Glavni poudarek v nalogi je na analizi fluktuacije zaposlenih v nogometnem klubu Real Madrid. Najprej teoretično predstavim management človeških virov, nato pa temeljito analiziram menjave zaposlenih na višjih managerskih položajih, v strokovnem štabu in nato še nogometnih igralcev kluba Real Madrid. Prikažem tudi, kako obravnavani klub usklajuje težave v odnosih med managerji in igralci, ki so ključnega pomena za njegov razvoj. Velik poudarek pri tem je na vplivu fluktuacije zaposlenih na delodajalca in rešitvah, s pomočjo katerih so se prilagodili izgubi človeškega kapitala.

V drugem delu naloge s pomočjo analize odgovorim na naslednja štiri raziskovalna vprašanja:

- **RV1:** Zakaj zaposleni odhajajo iz podjetja?
- **RV2:** Ali zaposleni odidejo v boljše ali slabše klube?
- **RV3:** Ali družina vpliva na odločitev zaposlenih?
- **RV4:** Ali je klub uspešen kljub veliki fluktuaciji?

Na navedena vprašanja želim pridobiti čim bolj realne odgovore, zato si pri tem pomagam tako s teoretičnimi izhodišči kot z analizo intervjujev zaposlenih v klubu ter dostopnih statističnih podatkov, povezanih z obravnavano temo. Ob tem me zanima predvsem, ali klub zaposlene zamenja, ker želi imeti na vsakem položaju najboljše posameznike, ali je menjava posledica odločitve zaposlenega, ali pa je razlog za to kje drugje.

Za odgovor na prvo in drugo raziskovalno vprašanje analiziram sekundarne podatke in kratke izseke intervjujev zaposlenih, iz katerih je razviden razlog njihovega odhoda iz kluba. Za odgovor na tretje raziskovalno vprašanje si pomagam s primerjavo kluba, iz katerega so odšli, in kluba, v katerega so odšli. Na četrto raziskovalno vprašanje odgovorim s pomočjo finančne analize kluba po dveh transfernih obdobjih v koledarskem letu. Prvo traja od 1. januarja do 31. januarja, drugo pa od 1. junija do 31. avgusta (Fédération Internationale de Football Association, 2017).

1 FLUKTUACIJA

S fluktuacijo zaposlenih se sooča vsako podjetje, ki zaposluje delavce in je odvisno od delovne sile. Beseda fluktuacija izvira iz latinske besede »fluctuare« in pomeni spremembe oziroma nihanje (Temlin, 2011). Uspešnost poslovanja poslovnega subjekta je zelo odvisna od zaposlenih. Podjetje, ki zadrži najboljše zaposlene na vseh področjih, si lahko obeta dober položaj v prihodnosti. Za dobro poslovanje podjetja je pomembna tudi zamenjava zaposlenih s slabšimi kompetencami z zaposlenimi z boljšimi kompetencami za delo na posameznem področju. Fluktuacija zaposlenih je odvisna od notranjih in zunanjih dejavnikov. Najpogostejši tovrstni dejavniki, ki jih uvrščamo v notranje okolje, so zagotavljanje dobrega vzdušja v podjetju, dobra komunikacija na vseh možnih ravneh hierarhične lestvice, sistem motiviranja in nagrajevanja ter zagotovitev ustreznih delovnih pogojev. Najpogostejši zunanji dejavniki fluktuacije zaposlenih pa so povezava med socialnim življenjem in zaposlitvijo, družino in zdravjem (Stare in drugi, 2012, str. 57).

Fluktuacija zaposlenih pomeni gibanje števila zaposlenih v podjetju, to pomeni odhode zaposlenih iz podjetja kot tudi prihode novih zaposlenih. Na podjetja kritično vpliva predvsem s socialnega in ekonomskega vidika, zato se podjetja velikokrat zoperstavijo težavam z analizo podatkov, ki jih nato proučujejo, da bi jih v prihodnje preprečili. Ko se pojavi fluktuacija, jo podjetja večinoma zaznavajo kot negativno, saj to zanje pomeni časovne in denarne stroške, ki pa jih lahko s kadrovskimi spremembami izničijo (Stare, 2012).

1.1 Vrste fluktuacij

Stare in drugi (2012, str. 60) menijo, da do fluktuacije pride zaradi različnih notranjih in zunanjih dejavnikov. Fluktuacijo lahko delimo na več različnih načinov in jo merimo s pomočjo kazalnikov, ki so odvisni od namena:

- **zaželena fluktuacija** – opredelimo jo lahko na način, da zaposleni ne zmorejo dosegati postavljenih ciljev oziroma upoštevati strategije podjetja in je to prisiljeno poiskati boljše zaposlene;
- **nezaželena fluktuacija** – je nasprotna od zaželene. Pomeni, da iz organizacije odhajajo zaposleni, ki pozitivno vplivajo na celotno strategijo podjetja in dosegajo visoke poslovne cilje ter jih podjetje po njihovem odhodu težko nadomesti;
- **načrtovana fluktuacija** – do nje najpogosteje pride, ko podjetje spreminja proces dela, projekt ali strategijo in mu trenutni kader ne odgovarja za spremembe. Povzročijo jo lahko na tri načine: s prerazporeditvami, z zaposlovanjem novih sodelavcev ter s slovesom neustreznih zaposlenih;

- **naravna fluktuacija** – je gibanje zaposlenih zaradi naravnih dejavnikov, ki so lahko povezani s starostjo zaposlenih, ki so primorani oditi v pokoj. Podjetje ima večinoma veliko časa, da se na to pripravi in pravočasno prilagodi sistem delovanja;
- **hotena fluktuacija** – je stvar subjektivne miselnosti vsakega zaposlenega. Zaposleni se odloči na podlagi svoje osebne blaginje in zapusti organizacijo, ker ne izpolnjuje njegovih ekonomskih, družbenih in socialnih potreb;
- **nehotena fluktuacija** – je nasprotje od hotene fluktuacije. Zaradi kritičnega dogodka je zaposleni primoran zapustiti podjetje. Razlog je lahko zdravstveni dogodek ali pa celo smrt;
- **licenčna fluktuacija** – do nje pride, ker posameznik ne izpolnjuje določenih pogojev za opravljanje poklica. Pogoj lahko predstavlja izobrazba, usposobljenost ali pa drža pri delu (etičnost, alkohol, droge).

1.2 Stopnja fluktuacije

Stopnjo fluktuacije izračunamo iz treh podatkov. Za končni izračun potrebujemo podatek o zaposlenih na začetku obravnavanega obdobja, podatek o zaposlenih, ki so prišli v podjetje v obravnavanem obdobju, in zaposlenih, ki so v tem času odšli iz podjetja. Rezultat, ki ga dobimo, je najenostavneje interpretirati z odstotki. Po besedah Florjančič, Ferjan in Bernik (1999, str. 149) je enačba za izračun splošne fluktuacije v podjetju naslednja:

$$F = \frac{O * 100}{SZ + S} \quad (1)$$

Pri tem je:

- F – stopnja fluktuacije,
- O – število zaposlenih, ki so v obravnavanem obdobju odšli iz podjetja,
- SZ – začetno število zaposlenih,
- S – število zaposlenih, ki so v obravnavanem obdobju prišli v podjetje.

Ko vstavimo podatke v enačbo, dobimo odstotek, na osnovi katerega lahko sklepamo o močni ali nizki fluktuaciji. Florjančič, Ferjan in Bernik (1999, str. 150) menijo, da je fluktuacija med 1,25 % in 1,65 % zdrava in priporočljiva za vsako podjetje, saj podjetje s tem dopušča možnost, da pridejo novi zaposleni z novimi idejami.

1.3 Vzroki fluktuacije

Vzroki, ki vplivajo na fluktuacijo, so zelo različni in jih po Stare in drugi (2012, str. 62) delimo v naslednje skupine:

- **ekonomski dejavniki:** najpogosteje gre za nesoglasje med delodajalcem in zaposlenim na področju plač in nagrajevanja, zato je treba uskladiti prepričanja, da ne pride do fluktuacije;
- **organizacijski dejavniki:** nanašajo se na organizacijo procesa dela in pravil delovanja. Sem sodijo predvsem opredeljena razmerja med zaposlenimi in položaj vsakega posameznika v formalni in neformalni obliki organiziranosti;
- **socialni dejavniki:** v veliki meri so odvisni od subjektivne narave posameznika in tega, kako je vsak zadovoljen z dvema vidikoma: vzdušjem v timu in odnosi do zunanjih uporabnikov;
- **osebni dejavniki:** so tisti, ki so neposredno povezani z delom, in tudi tisti, ki niso neposredno povezani z delom;
- **družbeno okolje:** vpliva na vsakega posameznika v drugačni meri. Vpliva lahko preprosto na vseh področjih življenja, kot so: hobiji, podjetništvo, kultura, prostovoljstvo itd.

1.4 Vzroki fluktuacije v nogometnem klubu Real Madrid

Real Madrid velja za največji nogometni klub 20. stoletja. To je ugotovilo združenje International Federation of Football History and Statistics (IFFHS), ki je kot njegova glavna zasledovalca navedla Juventus in Barcelono (Real Madrid voted best club of the 20th century, 2009).

Real Madrid velja za najbogatejši nogometni klub na svetu in za tretjo najbolj prepoznavno blagovno znamko v športu. Njegova filozofija in strategija mu narekujeta, da mora biti vedno v samem vrhu tekmovanj, ki se jih udeležuje. Ko je dosežen cilj zagotovitve visoke uvrstitve na tekmovanjih, se klub osredotoči na nogometne zvezdnike. Madridski klub že vrsto let privablja najboljše nogometaše iz vseh klubov po svetu in s tem vse več navijačev iz vseh delov sveta. Če klub želi dosežati zastavljene cilje, je primoran vsako leto temeljito analizirati svoj kader, ga izpopolnjevati in se prilagajati spremembam. Posledica tega je visoka fluktuacija znotraj kluba (Garcia, 2011).

V nadaljevanju proučujem vzroke za fluktuacijo v nogometnem klubu Real Madrid med letoma 2010 in 2015. Zanima me, zakaj največkrat prihaja do sprememb kadra in kam odidejo igralci iz kluba – ali v boljši klub ali pa morda naredijo korak nazaj in so primorani oditi v slabše stoječi klub. Razloge odhoda analiziram s pomočjo najnovejših intervjujev tako kluba kot igralcev (glej tabeli 1 in 2).

Tabela 1: Fluktucija v nogometnem klubu Real Madrid med letoma 2010 in 2015

Leto	Število prihodov v klub	Število odhodov iz kluba	Stopnja fluktuacije*
2010/2011	8	9	23,68 %
2011/2012	6	8	22,22 %
2012/2013	7	11	29,72 %
2013/2014	5	13	37,14 %
2014/2015	10	13	32,50 %
Skupaj	36	54	

Legenda: * Stopnja fluktuacije, izračunana po enačbi (1).

Real Madrid Slovenija, igralci in strokovno vodstvo 2010-2015 (2010).

Povprečna fluktucija v klubu v obravnavanem obdobju znaša 29,05 % na letni ravni, kar pomeni, da je nad zaželeno in normalno fluktucijo, ki naj bi bila med 5 % in 7 % (Temlin, 2011). Podatek pove, da se klub sooča z relativno visoko letno fluktucijo, kar posledično pomeni, da je lahko doseganje njegovega cilja pod velikim vprašajem.

S pomočjo analiz intervjujev sem razloge odhoda iz kluba razdelil v štiri skupine. Prvi in najpogostejši razlog je, da klub želi boljšo alternativo. Drugi razlog je, da je igralec že presegel določeno starost in želi klub s pomočjo prodaje zanj iztržiti še nekaj denarja. Tretji razlog je igralčeva osebna odločitev, ki je lahko povezana tudi z njegovo družino. Četrty razlog pa je odločitev igralčevega agenta, ki želi s prodajo igralca iztržiti prihodek (glej tabelo 2).

Tabela 2: Razlog, zaradi katerega igralci zapustijo klub v obravnavanem obdobju 2010–2015

Leto	Odločitev kluba	Prihodek kluba	Odločitev igralca	Prihodek agenta
2010/11	5	4	0	0
2011/12	2	1	3	1
2012/13	5	2	1	1
2013/14	5	4	1	1
2014/15	5	3	2	2
Skupaj	22	14	7	5

Legenda: Število igralcev, ki so zaradi posameznega razloga zapustili klub.

Vir: Real Madrid Slovenija, igralci in strokovno vodstvo 2010-2015 (2010).

1.4.1 Odgovor na prvo raziskovalno vprašanje

Iz Tabele 2 je razvidno, da 46 % igralcev zapusti klub zaradi odločitve kluba, ki meni, da je igralec slabši od pričakovanj in ne dosega zahtevane ravni. Nogometni klub Real Madrid je znan po tem, da vsako leto porabi več milijonov evrov za nakup novih igralcev. Drugi najpogostejši razlog (29 %), zakaj pride do fluktuacije v klubu, je, da želi klub zaradi starosti igralca tega prodati in ob tem še nekaj zaslužiti. 14,5 % odhodov iz kluba je posledica odločitve igralca, ki želi zamenjati delovno okolje. Nekateri od teh se tako odločijo zaradi družine. Najmanj igralcev pa klub zamenja zaradi odločitve njihovega agenta, ki bi želel s transferjem zaslužiti svojo plačo. Takih primerov je bilo v obravnavanem obdobju le 5 %.

V nadaljevanju navajam izseke intervjujev, ki so povezani z različnimi razlogi za zapustitev kluba. Navedeni so po vrstnem redu od najpogostejšega do najmanj pogostega razloga za odhod.

Jose Maria Guti: »Vem, da me Madridismo ljubi. Navijači so mi dali veliko in skupaj smo preživeli veliko lepih stvari. Če me bodo pogrešali, potem sem se res izkazal. Sam nameravam začeti novo in razburljivo poglavje v moji karieri in želim uživati življenje v novi državi v največji možni meri. To je bila lepa in veličastna izkušnja, vendar pa se te stvari dogajajo v nogometu ves čas. Mlajšim igralcem je potrebno dati priložnost in sam sem ponosen in vesel, da sem igral tukaj« (Real Madrid Slovenija, 2010).

Diego Lopez: »Odhajam srečen, ker sem dal vse od sebe. Moj edini cilj je bil, da delam dan za dnem s spoštovanjem, predanostjo in strastno zagovarjam vrednote najboljšega kluba na svetu« (Real Madrid Slovenija, 2010).

Xabi Alonso: »Klub ni želel, da grem, ampak je bila to moja odločitev in sem jih zato zaprosil za razumevanje. S spoštovanjem in dobro komunikacijo se klub ni strinjal z mojo idejo, ampak so razumeli mojo potrebo po začetku novega poglavja, začetku iz nič v novem klubu« (Real Madrid Slovenija, 2010).

Michel Salgado: »Moja ponižnost in delovne morale odražajo, kar so bili oni. Ne smem pozabiti tudi na mojega agenta, Ginesa Carvajala« (Real Madrid Slovenija, 2010).

Odgovor na drugo raziskovalno vprašanje, ali so igralci odšli v boljši ali slabši klub, sem pridobil na podoben način kot na prvo, s to razliko, da nisem potreboval intervjujev, ampak sem samo pregledal, v kateri klub so odšli. Pri tem sem si pomagal z lestvico petih najboljših klubov po Real Madrid voted best club of 20th century, ki je določil, da so to: Real Madrid, AC Milan, Barcelona, Bayern München in Manchester United. Lestvica je

bila oblikovana na podlagi več različnih parametrov. Najbolj merodajen parameter je bilo število lovorik v najmočnejši evropski nogometni ligi, drugi parameter število navijačev in tretji število domačih naslovov. Za peto mesto na tej lestvici sta se potegovala Liverpool in Manchester United, vendar je zmagal slednji zaradi večjega števila navijačev po svetu. Sklepal sem, da če igralec iz nogometnega kluba Real Madrid odide v katerega izmed preostalih štirih klubov, lahko rečemo, da je izbral boljše ali enakovredno delovno okolje, če odide v kateri drugi klub, pa lahko rečemo, da je odšel v slabše kategoriziran klub (glej tabelo 3).

Tabela 3: Prikaz odhodov igralcev v obravnavanem obdobju 2010–2015

Leto	Odhod v boljši klub	Odhod v slabši klub
2010/11	0	9
2011/12	0	7
2012/13	0	9
2013/14	1	10
2014/15	3	9
Skupaj	4	44

Vir: Vir: Real Madrid Slovenija, igralci in strokovno vodstvo 2010-2015 (2010).

1.4.2 Odgovor na drugo raziskovalno vprašanje

Iz Tabele 3 je razvidno, je bilo odhodov v obravnavanem obdobju med letoma 2010–2015 48. 8 % odhodov ali 4 odhodi so bili izvedeni v klub, ki je po mnenju Real Madrid voted best club of 20th century boljši oziroma enakovreden Real Madridu. Real Madrid je znan kot klub, ki je nekako vrh gore v nogometnem svetu in je cilj večine nogometašev. V nadaljevanju bom navedel tudi nekaj izsekov intervjujev, iz katerih je to razvidno. Večina igralcev, ki odidejo (92 %), pa odide v klub, ki je slabše kategoriziran. Ti igralci so nato primorani dokazati, da je bilo obdobje v klubu Real Madrid neuspešno in da zmorejo igrati na tako visoki ravni, ter si priboriti nove mamljive ponudbe velikih klubov. Razlog za številne prestopne v slabše klube je bil tudi, da so igralci že bili starejši od povprečne starosti ekipe ali pa je šlo za igralce z akademije, ki niso uspeli zadovoljiti potreb managerjev.

Povzamem lahko, da igralci po igranju za Real Madrid odhajajo v slabše uvrščene klube. Po prihodu v klub imajo relativno malo časa za prilagoditev in so deležni velikega pritiska, saj morajo dosegati zastavljene cilje.

»To je tisto, kar sem povedal že večkrat, in sicer igranje za Real Madrid so že od nekdaj bile moje sanje. Sanje so se mi uresničile, vendar pa ne samo zame, ampak tudi za moje

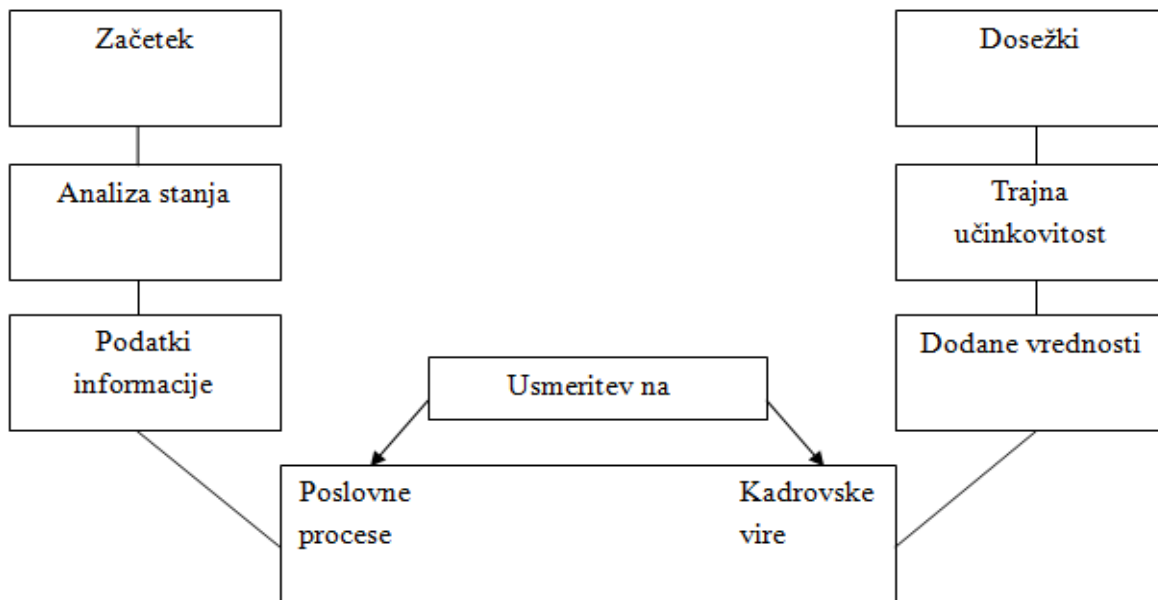
starše. Moja mama ljubi Madrid. Moje sanje so bile, da bi po Manchesteru igral za Real, tako da sem res srečen« (Intervju: Cristiano Ronaldo, 2009.).

2 STRATEŠKI POMEN KADROVSKIH VIROV

V poslovnem svetu so spremembe stalnica (izdelki, konkurenca, trg, lokacija, stroški, kupci, gospodarstvo, poslovno okolje, cilji podjetja, strategija podjetja, vizija, tehnologija, lastniki, zaposleni) in nobena organizacijska platforma si ne sme dopustiti stagniranja, saj to pomeni nazadovanje. Organizacija je primorana neprestano izboljševati svoje izdelke in storitve ter poslovne procese, če želi biti uspešna (Možina, Svetlik, Jamšek, Zupan, & Vodovnik, 2002, str. 3).

Če podjetje zasleduje zastavljene cilje in želi biti uspešno v tistem, kar počne, ter imeti dobre poslovne in finančne rezultate, je nujno vlaganje v človeške vire in ne samo v tehnologijo (slika 1). Podjetje so zaposleni in zaposleni so podjetje. Brez povezanosti zaposlenih z ostalimi komponentami v podjetju je neuspeh praktično neizbežen. Primarni cilj podjetja je ustvarjanje čim višjega dobička, a podjetje ne sme gledati tako ozko in mora veliko misli usmeriti v človeški kapital ter del dobička nameniti nazaj na razvoj delovnih mest, kjer se ustvarjajo prihodki (SOPS).

Slika 1: Potek stalnega napredka



Vir: Možina, Svetlik, Jamšek, Zupan, & Vodovnik 2002 (str. 4).

2.1 Strateško planiranje v podjetju

Strateško upravljanje lahko opredelimo kot proces odločanja o strategiji in njenem uresničevanju. Za vsak cilj potrebujemo določen načrt, da bi lažje prišli do želenega uspeha, zato je za strategijo v podjetju ključnega pomena strateško planiranje. Organizacija na podlagi zbranih informacij, dosedanjih analiz in napovedi odloča o planiranju v prihodnosti (Možina, Svetlik, Jamšek, Zupan & Vodovnik 2002, str. 45).

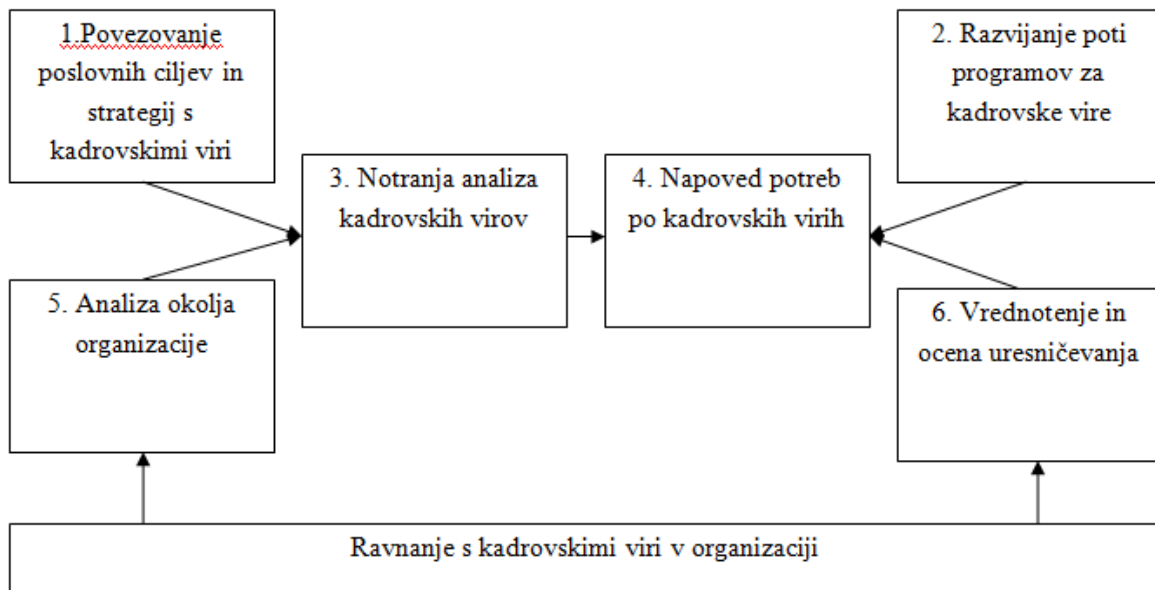
Strateško planiranje delimo na dve stopnji. Prva je stopnja iskanja in zaznavanja razvojnih težav, druga pa je izdelava strateškega načrta. Na prvi stopnji je priporočljivo izvesti analizo prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti, ki ji s tujko rečemo SWOT-analiza. Na drugi stopnji pa mora podjetje določiti svoje poslanstvo, vizijo in cilj (Možina, Svetlik, Jamšek, Zupan & Vodovnik, 2002, str. 45).

2.2 Strateško planiranje kadrovskih virov

Za planiranje kadrovskih virov je potrebna strategija, ki zajema organizacijsko načrtovanje in cilje, ki jim mora kader slediti. Obenem mora biti motiviran, da jih doseže v načrtovanem času. V praksi se pogosto uporablja koncept strateškega planiranja kadrovskih virov, kjer je razporejanje kadrovskih virov aktivni del. Glavna vprašanja so, kako pridobiti sposobnost, da z ustreznimi dejavniki motiviramo zaposlene oziroma ves kader, kakšni so primerni higieniki in kako priti do položaja, da smo v kriznih obdobjih en korak pred drugimi. Ti izzivi so za podjetje zelo pomembni, saj z njimi lahko dosežemo tudi konkurenčno prednost pred ostalimi konkurenti znotraj iste panoge. Podjetje lahko ima pri tem koraku zelo velike težave, če izbrani kader ni ustrezen in ne omogoča doseganja zadanih ciljev. Če se podjetje sooči s to težavo, v njem verjetno v kratkem obdobju sledi fluktuacija. Zelo pomembno je, da so kadri izbrani strokovno, nadgradnja tega pa je lahko, da že pred začetkom določimo kadrovske strukture, ki si jo podjetje želi. V podjetju sta zelo pomembna znanje in odgovornost, a tudi strokovnost in pripadnost ter občutek, da vsak zaposleni soustvarja podjetje (Svetlin, 2014).

V procesu strateškega planiranja kadrovskih virov, ki so pogoj za izvedbo in delovanje strateškega načrta organizacije, je ključnega pomena šest stopenj (slika 2). Te so: analiza okolja podjetja, povezovanje poslovnih ciljev in strategij s kadrovskimi viri, notranja analiza kadrovskih virov, napoved potreb po kadrovskih virih, razvijanje poti in programov za kadrovske vire in vrednotenje ter ocena uresničevanja zastavljenih načrtov (Možina, Svetlik, Jamšek, Zupan & Vodovnik, 2002, str. 47).

Slika 2: Stopnje v procesu strateškega planiranja kadrovskih virov



Vir: Možina, Svetlik, Jamšek, Zupan, & Vodovnik 2002 (str. 47).

2.3 Analiza dela in določanje lastnosti delavcev

Delovni procesi, ki vodijo podjetje do zastavljenih ciljev, so sestavljeni iz številnih podprocesov, delovnih nalog in opravil. Oblikujejo se na podlagi premisleka in posameznikovih zadolžitev v podjetju. Samozaposleni, ki se ukvarja z izdelavo nekega izdelka oziroma ponuja neko storitev, se neprestano ukvarja z vprašanji ustreznosti in z možnimi izboljšavami delovnih procesov in virov. Če ima podjetje večje število zaposlenih, razdeljenih na več ravni, se posledično sooča s toliko večjimi težavami, ki so tudi sorazmerno bolj zapletene. Podjetje je primorano za vpogled v delovne procese izvesti analizo dela (Možina, Svetlik, Jamšek, Zupan & Vodovnik, 2002, str. 104).

Real Madrid je nogometni klub, ki se vsako leto poteguje za najvišja mesta na vseh tekmovanjih, ki se jih udeležuje v sezoni. V obravnavanem obdobju 2010–2015 je to pomenilo, da je sodeloval v španski nogometni ligi, španskem pokalu in najprestižnejši evropski ligi, ki je bolj znana pod imenom Liga prvakov (UEFA Champions League). Real Madrid je do leta 2015 najprestižnejši pokal dvignil kar desetkrat, kar je absolutni rekord v nogometni zgodovini. Kot že omenjeno, so cilji kluba visoki in ambiciozni, zato je pred sezono treba analizirati kader, se odločiti o prihodih in odhodih na ključnih delovnih mestih ter usvojiti zmagovalno mentaliteto (Real Madrid Slovenija, 2010).

Pogled na sestavo kadra tega kluba je vsako sezono skoraj isti, saj je maksimalno število igralcev, prijavljenih za tekmovanje, 30. Trenerska ekipa je odvisna od glavnega trenerja in tega, koliko specializiranih trenerjev ima v svoji ekipi. V letu 2015 je bilo takšnih trenerjev

kar 9. V klubu poslujejo po sistemu, da je trener tudi manager in upravlja s kadrom in financami, povezanimi s kadri. Če nogometno moštvo razdelimo na delovna mesta, lahko vidimo, da je razporejeno na štiri delovna mesta. Prvo delovno mesto, ki zahteva najmanj virov, je mesto vratarja. V letu 2015 je bila na tem delovnem mestu v klubu potreba po štirih resursih v obliki človeškega kapitala. Na drugem delovnem mestu – mestu branilcev je bilo potrebnih deset nogometnih igralcev, prav tako tudi na tretjem, ki ga zasedajo zvezne linije. Na zadnjem delovnem mestu pa je bil prostor za pet napadalcev (Real Madrid transfers 2014/2015).

Klub potrebuje vsako leto skoraj trikrat več igralcev, kot jih potrebuje sprva, ko se njihova storitev za gledalce oziroma tekma začne. Brez alternativnih igralcev oziroma širokega kadra je težko obdržati visoko raven tekmovanja, lovorik pa praktično ni mogoče doseči. Začetna enajsterica se skozi sezono spreminja na podlagi dosežkov igralcev na pozicijah, saj klub vedno želi izbrati ekipo igralcev, ki ponujajo največ, a hkrati delujejo harmonizirano (Real Madrid Slovenija, 2010).

































2.4 Pridobivanje delavcev

Pridobitev novih zaposlenih, njihovo izbiranje in uvajanje so tri dejavnosti, ki jih mora management kadrovskih virov uravnati in organizirati z okoljem in trgom delovne sile. Poznamo dve vrsti kadrovanja in zaposlovanja delavcev:

- **notranje kadrovanje:** pridobivanje iz notranjih virov je usmerjeno k delavcem, ki so že del tima in imajo izkušnje v organizaciji. Pri takem kadrovanju pride do menjave položaja znotraj podjetja in je lahko konkurenčna prednost, saj so lahko pogoj za novo odprto delovno mesto izkušnje iz določenega dela. Za podjetje, ki ima celovito oblikovan interni segment trga delovne sile, so zelo pomembni notranji kandidati;
- **zunanje kadrovanje:** pridobivanje kandidatov prek različnih kanalov. Največkrat so to zaposlitveni zavod, agencija za zaposlovanje ali preprost javni oglas. V nogometu pa je zunanje kadrovanje največkrat povezano z agenti, ki sodelujejo z osebami, ki so odgovorne za kadrovanje. Agent je lahko fizična oseba, lahko pa je tudi organizacija, ki se ukvarja specializirano samo s tem. To je, strokovno gledano, zahtevna metoda, ki pa se lahko obrestuje pri pridobitvi sveže moči za visoko zahtevna delovna mesta v profesionalnih organizacijah. Po vstopu morajo novi zaposleni še skozi proces uvajanja in usposabljanja za delo, obenem pa se morajo spoznati s kulturo podjetja.

Real Madrid je znan po tem, da vsak prestopni rok veliko denarja nameni za okrepitve kadra. Slika 3 prikazuje prihode v klub pred sezono 2014/2015.

Slika 3: Prihod igralcev v nogometni klub Real Madrid pred sezono 2014/2015

Player(s)	Age	Nat.	Moving from	Transfer fee
 James Rodríguez Attacking Midfield	23		 Monaco  Ligue 1	£67.50m
 Toni Kroos Central Midfield	24		 Bayern Munich  1. Bundesliga	£27.00m
 Lucas Silva Defensive Midfield	21		 Cruzeiro  Campeonato Brasileiro Série A	£11.70m
 Keylor Navas Keeper	27		 Levante UD  La Liga	£9.00m
 Chicharito Centre-Forward	26		 Man Utd  Premier League	Loan fee: £2.70m
 Fernando Pacheco Keeper	22		 R. M. Castilla  Segunda División B - Grupo II	-
 Denis Cheryshev Left Wing	23		 Sevilla FC  La Liga	End of loan Jun 30, 2014
 Nuri Sahin Defensive Midfield	25		 Bor. Dortmund  1. Bundesliga	End of loan Jun 30, 2014
Sum: £117.90m				
Average age of arrivals: 23,9				
Total market value arrivals: £115.20m				

Vir: TransferMarkt, Real Madrid transfers 2014/15 (2014).

2.5 Merjenje in ocenjevanje uspešnosti





Ko govorimo o naložbah, velikokrat pomislimo na materialne dobrine, vendar smo lahko skozi prikaz poslovanja nogometnega kluba spoznali, da so njihove največje naložbe naložbe v človeški kapital. Isto kot pri naložbi v materialni obliki, ki ima dobo povračila, je tudi pri naložbi v zaposlene. Učniki delovanja posameznih kadrovskih dejavnosti se kažejo v zadovoljstvu zaposlenih, produktivnosti in pripadnosti organizaciji ter s tem posledično v padcu absentizma in nezdrave fluktuacije. Ta pojav bo pozitivno vplival na finančne kazalnike, zato je odločilnega pomena.

Posebej pomembno je tudi kadrovska izobraževanje in usposabljanje zaposlenih. Pomemben razlog, zakaj sta ta dva dejavnika pomembna, je, da posledično povečujeta produktivnost. Večja produktivnost pa pomeni tudi dobičkonosnost. Po drugi strani pa je ta dejavnost lahko izredno zanimiva, saj lahko zaradi aktivnosti, iz katerih je sestavljena, uspešnost in učinkovitost merimo na več ravneh (Možina, Svetlik, Jamšek, Zupan & Vodovnik, 2002, str. 251).

Ocenjevanje uspešnosti na podlagi raziskave portala Whoscored je sestavljeno iz mnogih elementov, povezanih z nogometno igro (slika 4). Elementi, ki so del ocenjevalne lestvice, so:

- število nastopov,
- število odigranih minut,
- število golov,
- število neposrednih podaj za gol,
- rumeni kartoni/rdeči kartoni,
- število podaj na tekmo,
- število napak na tekmo,
- število obramb.

Slika 4: Prikaz ocenjevalne lestvice po sezoni 2014/15

R	Player	CM	KG	Apps	Mins	Goals	Assists	Yel	Red	SpG	PS%	AerialsWon	MotM	Rating
1	 Cristiano Ronaldo Real Madrid, 32, M(L),FW	185	80	35	3099	48	16	5	1	6.4	80.7	1.7	17	8.48
2	 James Rodríguez Real Madrid, 26, AM(CLR)	180	75	29	2290	13	13	5	-	1.8	87.2	0.3	2	7.85
3	 Gareth Bale Real Madrid, 28, M(CLR),FW	183	74	30(1)	2582	13	9	2	-	3.3	78	1.3	2	7.66
4	 Karim Benzema Real Madrid, 29, FW	187	79	29	2312	15	10	1	-	2.4	79.3	0.7	2	7.56
5	 Luka Modric Real Madrid, 31, M(C)	174	65	16	1306	1	3	4	-	0.9	91.6	0.5	-	7.48

Legenda: CM: višina igralca, KG: teža igralca, Apps: število nastopov, Mins: odigrane minute, Assists: asistence, Yel: rumeni kartoni, Red: rdeči kartoni, SpG: strelji na tekmo, AerialsWon: dobljeni dvoboji, MotM: nagrada za najboljšega igralca tekme, Rating: ocena.

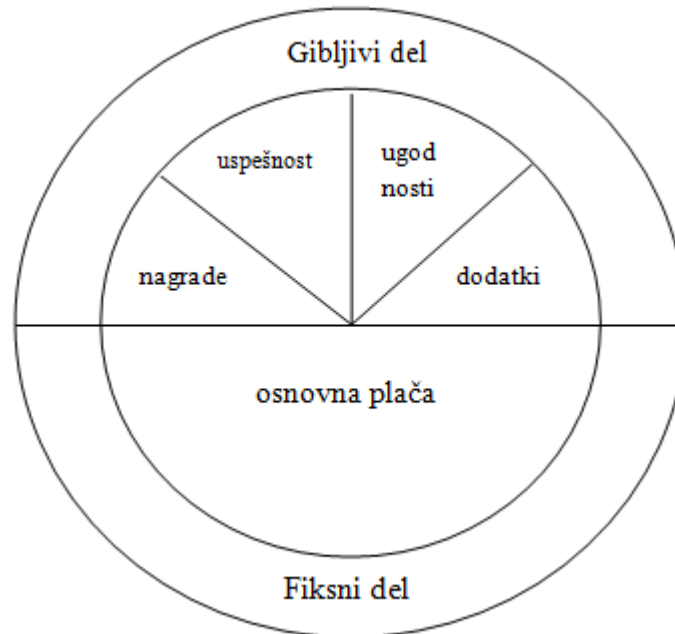
Vir: Real Madrid Squad Archive (2014).

2.6 Plače in nagrajevanje

Eno izmed področij, s katerimi se ukvarja management kadrovskega virov, je tudi določanje višine plače in nagrad kot motivacije zaposlenih. Usklajevanje interesov poteka v okviru kolektivnih pogajanj, a pri športu pogajanja večinoma potekajo »na štiri oči«. Pogajanja glede plače potekajo med zastopnikom nogometaša in predstavnikom kluba, ki je odgovoren za proračun za plače. Za zaposlene je plača osnovni vir sredstev za zadovoljevanje nujnih življenjskih potreb, za organizacijo pa vir stroškov.

V osnovi plačo delimo na fiksni in variabilni del. Fiksni del je postavljen na podlagi vrste dela, ki ga zaposleni opravlja, variabilni del pa na podlagi tega, kako dobro opravlja svoje delovne naloge (slika 5), (Možina, Svetlik, Jamšek, Zupan & Vodovnik, 2002, str. 293).

Slika 5: Sestavine sistema plač in nagrajevanja



Vir: Možina, Svetlik, Jamšek, Zupan, & Vodovnik 2002, (str. 293).

Madridski Real je klub, ki svojim zaposlenim plačuje najvišje plače v svetu nogometa. Z drugim mandatom predsednika kluba Florentina Pereza se je začel sistem plačevanja po statusu, ki ga ima igralec v ekipi. Igralca, ki sta bila prejemnika nagrade za najboljšega posameznika v nogometu, Cristiano Ronaldo in Ricardo Kaka, sta imela najvišji plači. Njuna plača je znašala okoli milijon evrov na mesec.

Naslednja skupina z malo manj sijočim statusom, ki so jo poimenovali kot igralce, ki so zmožni dobiti najvišje priznanje v nogometu, je bila deležna plače med 8 in 10 milijonov evrov na letni ravni. Tretja skupina igralcev so bili svetovni zvezdniki, ki so bili v plačilnem razredu med 4 in 6 milijoni evrov na leto. Četrta skupina so bili igralci, ki so bili pripeljani začasno in so imeli plačo okoli 2 milijona evrov letno. Zadnja in najslabše plačana skupina pa so bili talenti, pripeljani iz mlajših kategorij, ki so bili plačani 1 milijon evrov letno (González, 2014).

Tabela 4: Nogometni klubi z najvišjimi plačami v letu 2015

Ime kluba	Država kluba	Tedenski strošek plač
Paris Saint Germain	Francija	114,423 €
Real Madrid	Španija	108,852 €
Manchester City	Anglija	108,315 €
Barcelona	Španija	101,824 €

Vir: *PSG become world's best-paid sports team, averaging £101,898 a week (2015).*

3 DELOVNO OKOLJE IN DRUŽINA

Stres je del vsakdanjega življenja, ki pride zaradi kakršnekoli situacije oziroma dejavnika, ko posameznik mora dokončati izziv, obremenitev ali zahtevo. Poznamo dve vrsti stresa. Ena vrsta stresa je tista, ki je stresna za vsakega posameznika ob nekaterih tragičnih dogodkih, ki lahko presenetijo. Druga vrsta stresa pa je tista, pri kateri je posameznik postavljen pred neko odločitev in je od njega samega odvisno, ali bo ta dogodek razumel kot stresen ali ne. Lazarus in Folkmanova (1984) sta stres opisala kot nespecifičen odziv na katerokoli zahtevo, pred katero je postavljeno telo. Z drugega vidika lahko rečemo, da je doživljanje stresa značilno v situacijah, ko ima posameznik občutek, da so zmogljivosti manjše od pričakovanih (Lipnik, 2012).

Poklic je zelo pogost vzrok stresa pri ljudeh v 21. stoletju. Ko zahteve nadrejenih obremenijo zaposlene ali presežejo osebne prilagoditvene vire, govorimo o poklicnem stresu. Po podatkih Evropske agencije za varnost in zdravje na delovnem mestu zaradi tega trpi vsak četrti delavec. Dokazano je, da stres zelo vpliva na zdravstveno stanje zaposlenih in povzroča zdravstvene težave, kar posledično škodljivo vpliva na celotno gospodarstvo. Skrb za zdravje in varnost pri delu je ključnega pomena pri zmanjševanju stresa zaposlenih (Lipnik, 2012).

Sledijo izseki intervjujev, kjer zaposleni v nogometnem klubu Real Madrid nakazujejo, da je stres prisoten tudi znotraj kluba.

Zinedin Zidane, pomočnik trenerja: »Čutiš ga v sebi, ampak to je normalno. Toda vseeno, trener je tisti, ki še najbolj občuti **stres**. Na dan tekme mora misliti na vse in jaz sem samo tam, da mu pomagam.«

Gonzalo Higuain, napadalec: »To je bilo težko leto, v katerem smo prišli daleč v Ligi prvakov in osvojili naslov La Lige. Bilo je **stresno** leto, vendar pa sem vesel, da smo na koncu osvojili ligo. Navdušen sem nad prihodnostjo v Real Madridu in reprezentanci Argentine.«

Iker Casillas, vratar: »Bil sem živčen in čutil sem veliko odgovornost pri enajstmetrovki. Ta ekipa lahko še veliko doseže. Uspelo nam je premagati psihološko pregrado glede na to, da pred tem nismo še nikoli prišli dlje kot do četrtfinala. Bila je nora in **stresna** tekma.«

Jorge Valdano, športni direktor: »Barcelona ve, da je Real Madrid zelo konkurenčna ekipa. Ta dvoboj je nekaj, česar sam še nikoli nisem videl v svojem življenju, in bo vsekakor zelo zanimiv, vendar pa tudi zelo **stresen**.«

3.1 Medosebni odnosi

Človeka njegova narava žene, da se nenehno uči, izpopolnjuje, popravlja svoje napake, olajšuje svoje delo. Če človek vse to počne, pomeni, da napreduje na osebni ravni. Če razvije novo tehniko dela ali pa izumi nekaj, pomeni, da napreduje tudi tehnološko. To, da bi prišli do takšnih uspehov, je redkokdaj odvisno od enega človeka, zato je ključ do timskega uspeha v medosebnih odnosih (Bonnet, 2009).

Medosebni odnosi potekajo v mnogo različnih smereh. Odnos lahko poteka med kupcem in zaposlenim, med podjetji, dobavitelji, v delovnem kolektivu in številnih drugih razmerjih. V nogometnem klub potekajo odnosi predvsem na relaciji med trenerji in igralci, med igralci, ki skupaj gradijo igro, med trenerji, med vodstvom in igralci, med zaposlenimi in novinarji. Vsi izmed teh odnosov so zelo pomembni, vendar nekateri malo bolj, nekateri pa malo manj. Ekipa mora po pravilu delovati kot družina. Celoten klub je odvisen od nogometne tekme, kjer nastopajo nogometaši, zato je veliko pozornosti treba posvetiti odnosom v garderobi. Vodstvo mora imeti dobro strategijo poslovanja in kulturo podjetja, da bi to preneslo tudi na zaposlene. Prenos znanja je še posebej pomemben iz smeri vodstva proti igralcem (Carlin, 2008).

Sodelovanje temelji na komunikaciji. Če hočemo, da bo ekipa sodelovala za dosego zelenega cilja, mora nedvoumno in povsem jasno razumeti ne samo odgovor na postavljeno vprašanje »Kaj?«, ampak tudi odgovor na vprašanje »Zakaj?« in »Iz kakšnega razloga?«. Po teh vprašanjih sledijo še »Za koga?« in »Kdaj?«, preden si vsi skupaj postavijo vprašanje »Kako?«. Nogomet danes zahteva nenehno in hitro prilaganje, zato brez sodelovanja znotraj organizacije ni zmožno delovati pravilno (Carlin, 2008, str. 125).

3.2 Veselje do prenašanja izkušenj

Brez prenašanja izkušenj je nepredstavljivo doseči zmagovalno mentaliteto v klubu in biti ves čas v samem vrhu. Kot že omenjeno, je bila fluktuacija v klubu v obravnavanem obdobju 2010–2015 višja od zelene, kar posledično pomeni, da so v klubu pogosto primorani prenašati znanje na nove zaposlene. Povprečna starost nogometnih igralcev v

klubu je načrtovana na 28 let, ki se je klub tudi približno drži. Filozofija kluba je imeti jedro ekipe dokaj izkušeno, kar se tiče let in igranja na visoki ravni, nekaj talentiranih mladih nogometašev, ki lahko postanejo zvezde, nekaj rosno mladih igralcev in pa nekaj igralcev, ki so stari čez 30 let in pripomorejo z bogatimi izkušnjami. Znanje prehaja od veteranov proti mladincem. Izkušnje se ne končajo pri najstarejših igralcih v garderobi, ampak se nadaljujejo do trenerske ekipe, ki ima še večje izkušnje iz nogometa, saj so dlje časa v tem športu. Real Madrid je imel v svoji zgodovini 60 trenerjev, od katerih je bila v preteklosti večina nogometašev na profesionalni ravni. Do prve ekipe pridejo izkušnje in znanje prek trenerske ekipe.

Vodstvo kluba prenaša znanje po naslednjem sistemu: managerske sposobnosti prenašajo prek sistema rekrutiranja in uvajanja novih zaposlenih, ko se sami odločijo za odhod iz kluba. Najpomembnejši del prenosa znanja pa zagotovo poteka na tako imenovani raziskovalni in razvojni ravni – na nogometni akademiji (Quelch, Nueno & Knoop, 2004).

Real Madrid ima drugorazredno ekipo že od leta 1948. V njej igrajo vsi mladinci, ki dosežejo starost 16, pod pogojem, da so dovolj dobri. Akademija kluba poteka od najmlajših nogometašev, ki so stari 7 let in skozi starostne skupine napredujejo do Real Madrid Castille, ki igra v španski profesionalni ligi. Vse mladinske generacije zasledujejo strategijo igranja, ki jo uporablja prva ekipa, saj želijo igralce že od samega začetka privaditi nanjo (Real Madrid Slovenija, 2010).

3.3 Srečni pri delu zaradi družine

Če je ljubezen prisotna v okolju dogajanja, ima lahko samo pozitivne učinke na družbeno življenje. Priljubljeno mesto ljubezni pa je prav v družini. Družina se nekako postavlja pred službo in za službo. Pred spada, ker nas ljubezen vzgaja v vseh pogledih. Za službo pa spada, ker je motivacija staršev tako velika, da svojim otrokom prikažejo svet v najlepši luči, opravljajo svoj poklic z vnemo, da bi zadovoljili vse njihove osnovne potrebe. Ker v obravnavanem primeru govorimo o klubu Real Madrid, ki se lahko pohvali z visokimi plačami, ki so neprimerno višje od drugih poklicev, lahko zagotovo rečemo, da je manj primerov, kjer je razlog nesreče, povezan z denarjem, vendar je tudi kakšen tak primer. V nadaljevanju tega poglavja govorim o situaciji, ko zaposleni zaradi družine dosegajo boljše delovne učinke (Bonnet, 2009).

Sledi nekaj izsekov intervjujev, kjer zaposleni v klubu Real Madrid nakažejo na vpliv družine na njihovo delovno vzdušje.

Karim Benzema, napadalec: »Zelo sem ponosen, da sem dosegel ta mejnik, in se želim samo zahvaliti predsedniku, svoji družini, navijačem Real Madrida in svojim soigralcem.«

Iker Casillas, vratar: »Vsa moja ljubezen gre tudi mojim staršem in moji celotni družini, ki mi je s svojim velikim prizadevanjem in skrbmi zame pomagala na tej poti, ki je bila težka, vendar tudi neverjetno doživetje.«

Tretje raziskovalno vprašanje je spraševalo, ali družina lahko vpliva na odhod igralca in na odločitve, da si poišče nov klub. Ugotavljam, da družina, prijatelji in soigralci vsekakor lahko vplivajo na odločitev posameznika. Po mnenju Tušak, Marinšek in Tušak (2003, str. 24) na nogometaša vplivajo številni dejavniki, ki so odvisni od njegove starostne in življenjske faze. Pri mladoletnih nogometaših imajo starši zelo velik vpliv na to, v kateri klub bodo igralci prestopili, ali je primerno zamenjati svoj dom. Veliko je odvisno od tega, ali si želijo, da otroci postanejo profesionalni igralci itd. Tukaj so starši tudi zakonsko zaščiteni in imajo vso pravico o odločitvi pred interesi nogometnih agentov. V drugi fazi nogometa, ko igralci postanejo profesionalci in so v življenju odvisni samo od sebe, je vpliva staršev čedalje manj, vendar pa se krepi vpliv soproga in otrok. V nogometnem klubu Real Madrid je vpliv družine zagotovo prisoten kot pri vseh drugih klubih na svetu, vendar je takih primerov bistveno manj, saj je, kot že povedano, igranje v tem klubu nekako že posledica predhodne družinske odločitve.

Družina torej nedvomno vpliva na odločitev nogometašev. Sledita izseka dveh intervjujev, kjer je nazorno prikazano, kako zaposleni v klubu skupaj z družino sprejme odločitev.

Jose Mourinho, trener: »Nisem se še odločil, ali bom ostal ali ne. Moja žena in moji otroci bodo to vedeli prej. Imam čudovito družino, ki me je vedno podpirala in ko je prišel čas odločitve, kaj je najboljša za mene, so se vedno žrtvovali za moje želje in spremembe. Težko mi je bilo zapustiti Inter in Chelsea. Zato bodo, ko se bom odločil, prvi, ki bodo izvedli, in nato predsednik in Jose Angel.«

Mesut Özil: »Sprva mi je bilo malce težje, saj sem živel sam. Zdaj živim skupaj z družino, zaradi česar mi je veliko lažje.«

3.4 Izgorelost pri delu

Zaradi izgorelosti hote ali nehote pride do sprememb v posameznikovem življenju. Ko se pojavi izgorelost, se porajajo predvsem vprašanja o tem: kako se posameznik odzove na delovno preobremenjenost, kaj je vodilo v čustveno izčrpanost in depresivni nagon ter zakaj se zmanjša učinkovitost pri delu. V večini primerov izgorevajo zaposleni, ki so zelo zavzeti, natančni pri delu, vztrajni in odgovorni. Ker je danes težko uskladiti vse obveznosti in če dodamo še stresno delovno okolje, lahko dokaj hitro pride do izgorelosti zaposlenih, kar predstavlja negativni učinek tako za podjetje kot posameznika.

Energija, učinkovitost in vključenost so nekatere izmed dimenzij, ki so nasprotje izgorelosti, ki ji pravimo angažiranost. Angažiranost je bil končni cilj, ki si ga posameznik želi medtem ko je na stopnji izgorelosti (Stare, 2010, str. 125–126).

Kako preprečiti izgorelost, je v danem trenutku ključnega pomena za to, da se posameznik vrne na zmagovalno pot. Pri otrocih imajo velik vpliv starši, ki lahko dosežejo tako pozitivni kot negativni učinek. Zelo pomembno je, da otrok dobi veliko pozornosti, pohval in naklonjenosti ne glede na ubogljivost ali marljivost. Vzgoja lahko zelo vpliva na otroka, a je bistvenega pomena opazovanje otroka, saj se s tem nauči veliko več. Ko posameznik sam pri sebi opazi znake izgorevanja, ki se lahko kažejo s prekomerno živčnostjo, slabšim zdravstvenim stanjem in prekomernim spanjem, je nujno treba poiskati pomoč zdravnika ali psihologa.

Na delovnem mestu se izgorelost lahko zelo poveča, če delodajalec zaposlenim ne zagotavlja temeljnih človekovih pravic in ne zadovoljuje osnovnih potreb. Velikokrat so razlogi lahko motivacija nadrejenih, varnost delovnega mesta, varnost zaposlitve, zadovoljiva plača, stabilni pogoji, dobro opredeljene delovne naloge, delovna klima in počitek od dela (Ferjan, 2010).

4 VPLIV FLUKTUACIJE NA NOGOMETNI KLUB REAL MADRID

Zadnje raziskovalno vprašanje je spraševalo, ali fluktuacija, ki jo uravnava uprava kluba, pozitivno, negativno ali pa nekako enakomerno vpliva na dosežke kluba. Za odgovor sem uporabil število osvojenih lovorik v obravnavanem obdobju 2010–2015, ki ga bom primerjal s petletnim obdobjem med letoma 2005 in 2010 in z obdobjem med letoma 2015 in 2017 (tabela 5).

Tabela 5: Število lovorik v obdobjih med letoma 2005 in 2017

Obdobje	Ligaški naslovi	Liga prvakov	Španski pokal	Ostale lovorike	Skupaj
2005–2010	2	1	1	1	5
2010–2015	1	1	1	2	5
2015–2017	1	2	0	3	7

Vir: Real Madrid Football honours (2017)

Iz Tabele 5 je razvidno, koliko lovorik je klub dosegel v posameznem obdobju. V prvem in drugem obdobju je osvojil isto število tekmovanj, vendar imajo lovorike, ki so napisane v

prvih treh stolpcih, višjo vrednost kot lovorike, ki so definirane kot ostale lovorike. V kasnejšem obdobju, po letu 2015, kjer je vzorec več kot dvakrat manjši kot v obravnavanem obdobju, lahko vidimo, da je število lovorik kar za dve večje. Ob predpostavki, da hipotetično dorečemo še sorazmerna tri leta z istimi intervali, bi se to število povzpelo na 17, kar je trikrat več. Zagotovo lahko rečemo, da je visoka fluktuacija v klubu dokaj negativno vplivala na poslovanje, kar se tiče nogometnih uspehov.

Obravnavani klub je bil najuspešnejši v novejši zgodovini (od leta 1980 naprej) prav v zadnjem obravnavanem obdobju, najmanj pa v obdobju med letoma 1990 in 1995. V najslabšem obdobju, kar se tiče lovorik, je klub v petih letih zamenjal kar 6 trenerjev, v najboljšem obdobju pa je delo opravljal en trener. Po pregledu vseh analiz, tabel, grafov in vseh informacij, ki jih imam o tem klubu, je po mojem mnenju velik dejavnik vpliva na uspešnost kluba problem, da trener ni obenem tudi manager ekipe in o svojem kadru, količini financ za nakupe in ostalih funkcijah ne odloča sam. V klubu imajo takšno filozofijo, da trener odloča o številnih zadevah, predsednik kluba pa se pogosto samostojno odloči glede zadev, ki so večkrat povezane z ekonomskim vidikom in poslovanjem kluba kot pa z uspešnostjo na nogometnem igrišču.

SKLEP

Namen zaključne strokovne naloge je spoznati delovanje nogometnega giganta Real Madrida na področju managementa človeških virov. Najprej predstavim teorijo managementa človeških virov na splošno za podjetja in ne samo v kontekstu nogometnih klubov, saj klub posluje po zelo podobnem principu kot podjetja, z nekaj razlikami v zakonodaji in poslovnih operacijah.

Za temo zaključne strokovne naloge sem namenoma izbral področje, ki me izredno zanima, to je nogomet, in ga povezal s študijem ekonomije na fakulteti, da bi nekako dobil občutek o poslovanju nogometnih klubov. Pri tem sem si izbral nogometni klub Real Madrid, ki je znan kot velik »zapravljevec« denarja za visoke odškodnine, ki jih je treba plačati klubom, od katerih kupujejo igralce. V zadnjem desetletju so tudi ekipa, ki stalno menjava kader, tako igralce kot managerje in predsednike kluba, zato prihaja do neuigranosti ekipe in posledično je bilo kakšno obdobje tudi katastrofalno.

Nogometni klubi danes večino prihodkov služijo na podlagi uspehov, saj so z uspehi povezane vse sponzorske pogodbe in marketing pa tudi navijači so bolj evforični, če klub bolje igra. Nogometni klub Real Madrid je želel v zelo hitrem obdobju na podlagi nakupov zvezdnikov doseči izjemne rezultate in postati serijski osvajalec velikih lovorik, vendar so imeli težavo zaradi vseh drugih funkcij, ki so povezano s sestavo ekipe. To obdobje je bilo za obravnavo zelo zanimivo, saj je teoretični del nakazal, da je za podjetje visoka

fluktuacije velikokrat težavna. Pri odgovoru na zadnje raziskovalno vprašanje tudi na kratko prikažem stanje na področju osvojenih lovorik v krajšem obdobju po obravnavanem, in sicer od leta 2015 do leta 2017, v katerem je klub osvojil bistveno več lovorik z malo drugačno strategijo »nakupovanja« in menjave kadrov. Poleg uspehov z lovorikami, ki posledično prinašajo višje dobičke kluba in vse ostale premije, v nalogi prikažem tudi sodelovanje znotraj ekipe, vpliv družine na igralčeve odločitve o spremembah okolja, vpliv družine na razvoj v nogometnem smislu in razloge, ki so bili ključni za odhod nekaterih igralcev iz kluba. Večino analiz sem opravil na podlagi uradnih informacij o odhodih in prihodih igralcev ter na podlagi uradnih intervjujev s člani obravnavanega kluba. Analize, ki sem jih opravil, se ujemajo tudi s strokovnimi članki, ki trdijo, da je madridski klub preveč agresivno želel stopiti na evropski vrh. V okviru naloge odgovorim na vsa postavljena raziskovalna vprašanja, v nadaljevanju pa odgovore še enkrat na kratko povzamem:

- **RV1:** Zakaj zaposleni odhajajo iz podjetja? Večinoma zaradi odločitve kluba.
- **RV2:** Ali zaposleni odidejo v boljše ali slabše klube? V slabše klube.
- **RV3:** Ali družina vpliva na odločitev zaposlenih? Da.
- **RV4:** Ali je klub uspešen kljub veliki fluktuaciji? Klub je manj uspešen pri višji fluktuaciji.

LITERATURA IN VIRI

1. Becker, G. (1964). *Human Capital – A theoretical and empirical analysis with special reference to education*. New York: National Bureau of economic research.
2. Bonnet, Y. (2009). *Srečni pri delu*. Celje: Celjska Mohorjeva družba.
3. Carlin, J. (2008). *White Angels: Beckham, the Real Madrid, and the New Football*. New York: Bloomsbury Publishing USA.
4. Fédération Internationale de Football Association. Pridobljeno 24. julija 2017 iz <https://www.fifatms.com/itms/worldwide-transfer-windows-calendar/>
5. Ferjan, E. (2010). *Izgorelost: Ko se telo upre zlorabljanju samega sebe*. Pridobljeno 15. avgusta 2017 iz <http://www.nasa-lekarna.si/clanki/clanek/izgorelost-ko-se-telo-upre-zlorabljanju-samega-sebe/>
6. Florjančič, J., Ferjan, M. & Bernik, M. (1999). *Planiranje in razvoj kadrov*. Kranj: Moderna organizacija.
7. García, C. (2011). Real Madrid Football Club: Applying a relationship-management model to a sport organization in Spain. *International Journal of Sport Communication*, 4(3), 284–299.
8. Lazarus, S. & Folkman, S., (1984). *Stress, Appraisal, and Coping*. New York: Springer Publishing Company.
9. Lipnik, A. (2012). *Delo IN zdravje? Delo ALI zdravje?* Koper: Univerzitetna založba Annales.
10. Možina, S., Svetlik, I., Jamšek, F., Zupan, N. & Vodovnik, Z. (2002). *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
11. Primera Division player statistics. Pridobljeno 2. avgusta 2017 iz <https://www.whoscored.com/Regions/206/Tournaments/4/Seasons/5435/Stages/11363/PlayerStatistics/Spain-La-Liga-2014-2015>.
12. PSG become world's best-paid sports team, averaging £101,898 a week (2015, 20.maj). Pridobljeno 12. avgusta 2017 iz <https://www.theguardian.com/football/2015/may/20/paris-saint-germain-sports-biggest-average-wage>
13. Quantifying the immeasurable: A reflection on sport, time and media. Pridobljeno 4. avgusta 2017 iz <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/00948705.2013.832265>
14. Quelch, J., Nueno, J. L. & Knoop, C. I. (2004). *Real Madrid Club de Futbol*. Cambridge: Harvard Business School *Real Madrid Squad Archive*. Pridobljeno 11. avgusta 2017 iz <https://www.whoscored.com/Teams/52/Archive/Spain-Real-Madrid?stageId=11363>
15. Real Madrid honours. Pridobljeno 2. avgusta 2017 iz <https://www.realmadrid.com/en/about-real-madrid/honours/football>
16. Real Madrid Slovenija. Pridobljeno 2. avgusta 2017 iz <http://realmadrid.si/forum/viewforum.php?f=26&sid=ca5d08485d4b683cfeef2c20cc10f1e2/>

17. Real Madrid transfers 2014/2015. Pridobljeno 2. avgusta 2017 iz https://www.transfermarkt.com/real-madrid/transfers/verein/418/plus/0?saison_id=2014&pos=&detailpos=&w_s=
18. Real Madrid voted best club of 20th century (2009, 10. september). Pridobljeno 2. avgusta 2017 iz <https://www.si.com/soccer/2009/09/10/real-madrid>
19. Sindikat obrtništva in podjetništva Slovenija. *Pomen in vloga človeških virov v organizaciji*. Pridobljeno 8. avgusta 2017 iz <http://www.sops.si/wp-content/uploads/2014/02/Pomen-in-vloga-%C4%8Dlove%C5%A1kih-virov-v-organizaciji.pdf>.
20. Stare, J., Boštjančič, E., Buzeti, J., Klun, M., Kozjek, T., & Tomažević, N. (2012). *Boljše delovno okolje za boljše sodelovanje*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
21. Stare, J. *Fluktuacija zaposlenih*. Pridobljeno 27. julija 2017 iz <http://www.szs-alternativa.si/files/Projekt%20INODEL/Dr%20Janez%20Stare%20clanek%20fluktuacija.pdf>
22. Svetlin, A. (2004). Sistem razvoja kadrov v organizaciji. *Poročevalec*. Pridobljeno 11. avgusta 2017 iz <http://porocevalec.ibs.si/sl/component/content/article/53-letnik-4-t-1/188-alenka-svetlin-sistem-razvoja-kadrov-v-organizaciji>
23. Temlin, K. (2011, 7. junij). *Psihosocialna tveganja v delovnem okolju in pristopi za njihovo obvladovanje*. Pridobljeno 27. julija 2017 iz http://www.irrs.si/f/docs/Razvojni_projekti/Fluktuacija.pdf?irrs_admin=g0e1r9qi4mhfnt1fd60qfdpsi7
24. Tušak, M., Marinšek, M. & Tušak, M. (2003). *Vloga družine in staršev v športu*. Zalog: Klub M. T.