

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE
**ANALIZA FUNKCIJ MANAGEMENTA V IZBRANI NEPROFITNI
ORGANIZACIJI**

Ljubljana, julij 2021

MAJA BERNARD

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Maja Bernard, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Analiza funkcij managementa v izbrani neprofitni organizaciji, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko izr. prof. dr. Judito Peterlin

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila 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 poskrbela, 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 pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila 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 študentke: _____

KAZALO

UVOD.....	1
1 MANAGEMENT.....	2
1.1 Planiranje.....	5
1.2 Organiziranje.....	6
1.3 Vodenje.....	7
1.4 Kontroliranje	8
2 PREDSTAVITEV SMUČARSKEGA KLUBA ALPETOUR	9
2.1 Planiranje v organizaciji.....	11
2.2 Organiziranje v organizaciji	14
2.3 Vodenje v organizaciji	16
2.4 Kontroliranje v organizaciji.....	18
2.5 Vpliv covida-19 na organizacijo.....	19
3 PREDLOGI ZA IZBOLJŠAVO	21
SKLEP.....	22
LITERATURA IN VIRI.....	23
PRILOGE	28

KAZALO SLIK

Slika 1: Proces managementa in štiri temeljne funkcije managementa	5
Slika 2: Primer finančnega plana za mladince	13
Slika 3: Organizacijska struktura Pokala Loka – organizacijski odbor	15
Slika 4: Organizacijska struktura Pokala Loka – tekmovalni odbor	16

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Intervju s predsednikom Smučarskega kluba Alpetour Škofja Loka	1
Priloga 2: Intervju s trenerjem pri Smučarskem klubu Alpetour Škofja Loka.....	4

Priloga 3: Izjava kluba	6
Priloga 4: Izjava Janeza Dekleve	7
Priloga 5: Izjava Nejca Rebca	8

UVOD

Vsaka organizacija ima navadno narejen načrt poslovanja. Tega opredeljujejo managerji, ki se osredotočajo na štiri funkcije managementa, in sicer na planiranje, organiziranje, vodenje in kontroliranje. Pri vsem tem vodje razporejajo razpoložljive vire, kot so ljudje, kapital in ostali viri. Prav tako pa jih vodijo skozi procese v podjetju in na koncu prekontrolirajo njihovo delo. V današnjem svetu so vse bolj prisotne učeče se organizacije (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009), ki so ravno nasprotje hierarhičnim. V učeči se organizaciji si želijo dobrega medsebojnega sodelovanja, kjer se bo zaposleni uspešno razvijal in bil zadovoljen ter kazal svoj optimalni potencial (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009, str. 104–110).

V zadnjem času se je zaradi situacije s covidom-19 spremenilo tudi stanje v organizacijah. Predstavila vam bom situacijo, ki smo ji v Sloveniji priča že od 4. marca 2020, v svetu pa že od 31. decembra leto poprej. Prvi primer bolezni covid-19 je bil diagnosticiran na Kitajskem v Vuhanu (Gregorčič, Majer & Ladika, 2021). Od takrat se je situacija korenito spremenila, tako za običajne državljane kot za managerje, predvsem pa za podjetnike. Veliko vladnih ukrepov stopa v veljavo dnevno, občasno se kakšen tudi umakne, zato imajo predvsem podjetniki in managerji veliko dela s prilagajanjem vseh funkcij managementa. Treba je bilo prilagoditi poslovanje, v nekaterih primerih tudi cilje ali celo strategijo. Nekatere managerje je situacija pahnila v obup, spet druge je izstrelila med zvezde, saj so glede na situacijo znali svoje poslovanje pravilno prilagoditi kupcem. Poslovanje so morali v večini »preseliti« na splet in tudi veliko ljudi je moralo delati od doma.

Za preučevanje sem izbrala neprofitno organizacijo Smučarski klub Alpetour Škofja Loka. Sama sem profesionalno trenirala smučanje, v zadnjih letih prav v tem klubu, zato si ga želim podrobneje spoznati.

V izbrani organizaciji se ne ukvarjajo samo s treniranjem tekmovalcev in učenjem v alpski šoli, ampak so aktivni tudi v organizaciji mednarodnega tekmovanja za U14 in U16. Vsako leto priredijo smučarski sejem, kjer vsi obiskovalci lahko prodajajo ali pa izmenjujejo svojo rabljeno opremo. Želim raziskati, kako sami vse to planirajo, organizirajo, predvsem pa kako g. Janez Dekleva kot predsednik Smučarskega kluba Alpetour Škofja Loka vse to vodi in kakšne kazalnike uporabljajo za kontroliranje.

Naloga je razdeljena na dva dela, in sicer na teoretični in praktični del. V praktičnem delu bodo raziskane glavne funkcije managementa v neprofitni organizaciji Smučarski klub Alpetour. Raziskovala bom način dela v omenjeni organizaciji in njihovo prilagoditev na situacijo, ki nam kroji življenje že več kot eno leto. Raziskovala bom tudi, ali se je njihov poslovni model z leti in tudi zaradi omenjene situacije kaj spremenil oziroma moderniziral. V teoretičnem delu se bom poglobila v funkcije managementa in jih opredelila.

V nalogi bom vključila kvalitativno metodo raziskovanja, in sicer bom naredila intervju s predsednikom smučarskega kluba g. Janezom Deklevo ter z Nejcem Rebcem, trenerjem

mladinske ekipe, ki je tudi pomočnik g. Dekleve. Pri obeh bom raziskovala njune poglede na to, kako dobro v organizaciji potekajo planiranje, organiziranje, predvsem pa vodenje in kontroliranje.

Namen moje zaključne naloge je raziskovanje in poglobljeno razumevanje delovanja in poslovanja Smučarskega kluba Alpetour Škofja Loka. Raziskava se bo opirala na strokovno literaturo, ki jo bom preučila v začetku naloge. Preučiti želim, kako se organizacija spopada z epidemijo virusa covid-19. Zanimal me bo vpogled v delo neprofitne organizacije, ki posluje že vrsto let. V raziskavi bom posebno pozornost namenila tudi temu, kako se je organizacija spreminjala skozi čas in kako se prilagaja sodobnim trendom. Namen je tudi odkriti, kako predsednik kluba vodi to organizacijo in kako v klubu usklajujejo primarno dejavnost, tj. vzgoja tekmovalnega kadra, in sekundarno dejavnost, tj. organizacija dogodkov. Ker sem bila pred časom tudi sama del Smučarskega kluba Alpetour, sem si to organizacijo izbrala z namenom, da bi spoznala tudi drug vidik poslovanja, ki ga kot tekmovalka nisem poznala.

Cilj moje zaključne naloge je poglobljeno raziskati štiri temeljne funkcije managementa in način, kako poslujejo neprofitne organizacije. Skozi intervju se želim podrobno spoznati predvsem z izvedbo Pokala Loka, ki predstavlja del organizacije, vezan na dogodke. Pri njihovi primarni dejavnosti želim razumeti in raziskati, kako poteka proces temeljnih funkcij managementa in kako se trenerji spopadajo z motiviranjem mladih ter kakšne prijeme uporablja klub za motiviranje kadra. Organizacije se v času epidemije borijo z vsem mogočim, zato je cilj raziskati, kako se je Smučarski klub Alpetour Škofja Loka prilagodil na situacijo ter kako je bil oškodovan zaradi državnih ukrepov in nezmožnosti opravljanja treningov, predvsem pa z vidika organiziranja raznih dogodkov. Ker dogodki v organizacijo prinašajo dodatna sredstva, lahko epidemija slabo vpliva tudi na odnose z lokalnimi podjetji in lokalno skupnostjo, kar bi bila velika škoda. Na koncu želim podati tudi predloge za izboljšavo odnosov z zunanjimi in notranjimi deležniki.

1 MANAGEMENT

Širša opredelitev managementa podjetja vključuje vodenje ljudi in vodenje poslov. Med sopomenkami je tudi zaznati, da management enačijo z upravljanjem, vendar se Kralj (2003 str. 14) ne strinja s tem, saj meni, da je treba pojma ločevati. Kralj (2003, str. 14–15) opredeljuje management kot vodenje organizacije oziroma podjetja do določenega izida. V podjetju ali v kateri koli drugi organizaciji je treba planirati, organizirati dogodke, sklepati posle in voditi ljudi, da pridemo do cilja oziroma zelenega izida. Do vseh zgoraj opisanih dejanj pa pridemo z dobrim managementom in s premišljenimi odločitvami, kar je bistveno, če želimo doseči nekaj na učinkovit in uspešen način. Za uspešno doseganje ciljev mora podjetje skozi postopke planiranja, organiziranja, vodenja in kontroliranja, kar so tudi štiri temeljne funkcije managementa (Dimovski & Penger, 2008, str. 8–9; Sopomenke.si, brez datuma).

Pri managementu se srečujemo z usklajevanjem dejavnosti in nalog, managerji pa to delegirajo in vodijo ljudi, da bi uspešno dosegli cilje. Za uspešno vodenje zaposlenih in dejavnosti morajo managerji imeti veliko specifičnega znanja in tudi spretnosti. Pri tem si pomagajo z viri, ki so jim na voljo. Vse svoje znanje in vire morajo uporabiti za sprejemanje odločitev. Nekatere odločitve so ključne za poslovanje organizacije, nekatere so bolj rutinske, pa vendar je za vse to potrebna dobra odločitvena sposobnost. Ena težjih nalog managementa je postavljanje ciljev, kaj za organizacijo pomeni, da je le-ta uspešna (Dimovski & Penger, 2008, str. 8–11). Novejši vir (Daft, 2021, str. 6–10) navaja, da imajo vodje delovno mesto s petimi nalogami, ki so ključne ne glede na velikost organizacije, naj bo to podjetje Amazon, ki je veliko podjetje, ali pa majhna butična slaščičarna v domačem kraju. Teh pet nalog vodij opredelimo kot postavljanje ciljev, organiziranje aktivnosti, motiviranje ter komuniciranje, merjenje uspešnosti in razvijanje ljudi. Vsako izmed teh petih nalog lahko umestimo v temeljne funkcije managementa. S planiranjem postavljamo cilje in določamo dejavnosti, na katere se bomo osredotočili. Pri organiziranju se osredotočamo na to, kako bomo izpeljali dejavnosti in usmerjali ljudi. Pri vodenju so pomembni motivacija, komunikacija in razvoj ljudi. Kontroliranje pa se osredotoča na doseganje ciljev in merjenje uspešnosti (Daft, 2021, str. 6–10).

Za boljše razumevanje izbrane tematike je potrebna opredelitev razlike med managerjem in vodjo. Glavna razlika je ta, da managerji postavljajo cilje, vodje pa imajo vizijo. Vodja si prizadeva, da bi vizijo spremenil v resničnost, in usmerja ljudi tako, da lahko gredo preko svojih zmožnosti. Za razliko od vodij, ki razmišljajo dolgoročno, s širšo sliko, pa managerji razmišljajo bolj kratkoročno in ne toliko vnaprej. Za vodje je značilno, da so naklonjeni spremembam, so inovativni in stopajo iz svoje cone udobja. Njihov cilj je iskanje poti za izboljšanje poslovnih procesov. Za managerje pa je značilno, da ne marajo stopiti iz cone udobja in poizkušati novosti, temveč se držijo ustaljenih stvari. Managerji so osredotočeni na proces, vodje pa na ljudi ali zaposlene. Vodje »trenirajo« svoje ljudi ali zaposlene, managerji pa jih le nadzorujejo in s tem pokažejo svojo avtoriteto. Glede na to, da vodje strmiijo k inovativnosti in novim preizkušnjam, se iz tega vedno nekaj novega naučijo, in če jim kdaj kaj ne uspe, ne vzamejo tega kot spodrsljaj, ampak kot izziv. Managerji so kontrolorji in uporabljajo možgane, vodje pa so strastni in delajo s srcem. Najpomembnejša razlika je, da managerji delajo stvari po pravilih, vodje pa na pravi način (Personal Branding Blog, 2018).

Organizacija se v današnjih časih srečuje z združevanjem vseh vrst virov, med katere lahko štejemo tako znanje in ljudi kot tudi surovine. Vsi ti viri lahko skupaj dosežejo več kot samostojni človek. Organizacijo lahko opredelimo kot institucijo, ki je ustvarjena načrtno in je usmerjena k določenim ciljem ter ima načrtano pot (Dimovski & Penger, 2008 str. 11).

Eden najboljših in tudi najmočnejših načinov preverjanja, kako dobro je delo managementa v podjetju, so kupci, ki so pripravljeni plačati za izdelek ali storitev. Kupcu ni pomembno, ali je izdelek tehnično dovršen in koliko trdega dela je bilo vloženo vanj. Pomembno pa mu je, kako je navdušen nad izdelkom. Če je management dobro opravil svoje delo in je

primerno vodil podjetje in tudi zaposlene, bo s kupčevim zadovoljstvom posredno ali pa neposredno izpolnil svoj cilj. Znano je tudi, da se je management v preteklih dvajsetih letih korenito spremenil. Predvsem sta se spremenila način dela in pogled, kako se ustvarita vrednost in potreba. V šestdesetih in sedemdesetih letih prejšnjega stoletja je pri managementu veljalo, da je pomembnejša lastna moč kot pa zagotavljanje vrednosti za stranke. Vse to se je do danes povsem spremenilo (Magretta & Stone, 2012).

Nekatera velika podjetja so svoj management spremenila v inovativni management, za katerega niso dovolj samo dobri produkti, zanimivi ljudje in izstopanje med podjetji. Odkrili so, da je inovativnost na področju managementa zelo pomembna, zato se podjetja odločajo za takšno vodenje, ki je tudi glavni razlog za uspeh. Managerske inovacije ustvarjajo dolgotrajne prednosti, ki so grajene na novih principih in izzivajo konvencionalni management. Predvsem pa inovativni management lahko ustvarja trajen uspeh. Vsakemu managerju sicer ne uspe ustvariti konkurenčne prednosti pred drugimi, inovacije se tudi v managerski obliki ne izidejo vedno po načrtih, vendar je pomembno, da poskušamo in želimo doseči nekaj, kar se nam bo obrestovalo (Hamel, 2006, str. 2–3).

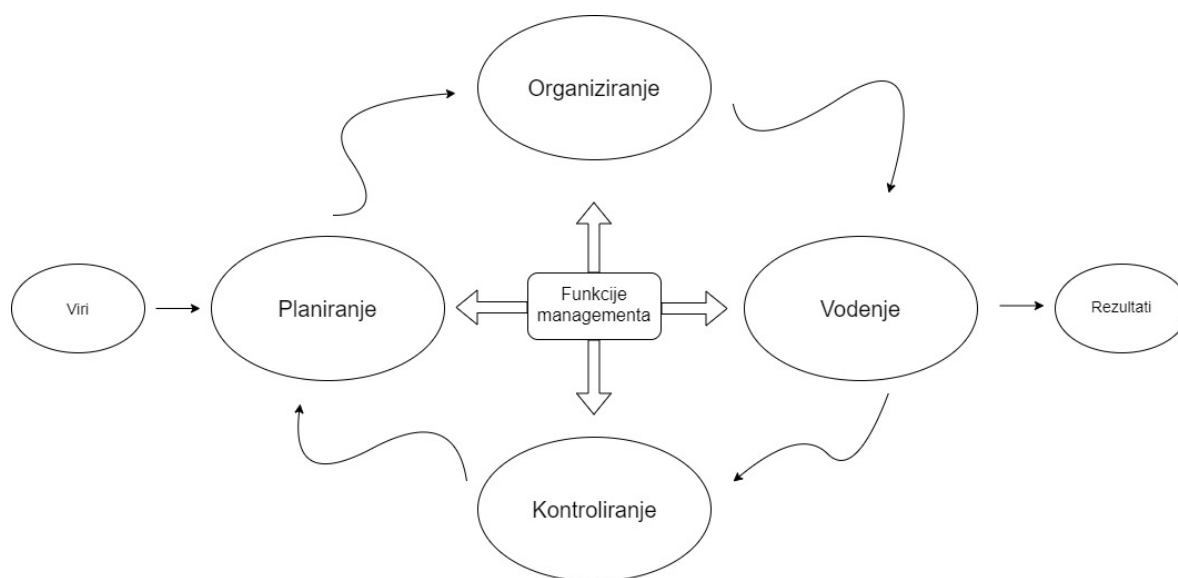
Neprofitne organizacije morajo najprej opredeliti vizijo, kateri želijo slediti na svoji poslovni poti. Prav tako je pomembna odločitev organizacije, kakšne vrednote želi širiti. Upoštevati je treba tudi omejitve v okolju in značilnosti trga, na katerem posluje, kot so na primer gospodarski, politični in socialni trg. Managerji neprofitnih organizacij se srečujejo z operativnimi nalogami in ena od glavnih nalog je ugotoviti vrzel med trenutnimi viri, ki jih ima neprofitna organizacija na voljo, in tem, kaj še potrebuje, da bi uresničila zastavljene cilje. Posebno težka naloga v neprofitnih organizacijah je organizacijsko samopregledovanje. Managerji v neprofitnih organizacijah morajo upravljati človeške vire, ki jih imajo na voljo. V tem primeru so človeški viri tako zaposleni kot tudi prostovoljci. Neprofitna organizacija potrebuje vodstveni nadzorni sistem, ki zagotavlja, da vsak v organizaciji opravlja svoje delo. Običajno so v takih organizacijah bolj ohlapni nadzorni sistemi (Oster, 1995, str. 12–17).

Neprofitna organizacija je ustanovljena z namenom, da izvaja dejavnosti in zbira finančna sredstva za druge namene in ne za koristi delničarjev oziroma lastnikov. Slovenija ima tri prevladujoče oblike neprofitnih organizacij, in sicer društva, zavode in ustanove. Kapital pridobivajo od donacij bodisi iz zasebnega bodisi iz javnega sektorja in od sponzorskih sredstev. Neprofitne organizacije so lahko organizacije, ki se ukvarjajo s kategorijami, kot so vera, dobrodelnost, šport, organizacija za živali itd. Če neprofitna organizacija ustvari dobiček, si ga lastniki oziroma delničarji ne morajo izplačati, ampak ga lahko družba uporabi samo za doseg zastavljenih ciljev oziroma za svojo registrirano dejavnost. Neprofitne organizacije večinoma temeljijo na prostovoljstvu. Ustanovljene morajo biti kot oblika pravne osebe, to je bodisi d. o. o bodisi katera druga pravna oblika. Obstajata dve vrsti neprofitnih organizacij, in sicer članske in dobrodelne. Članske opravljajo dejavnosti, ki koristijo njihovim članom, kot na primer klubi. Dobrodelne organizacije pa izvajajo dejavnosti, ki koristijo predvsem javnosti. Razlikujeta se tudi v tem, kdo ima korist od

organizacije in kako se organizacija finančno podpira oziroma kdo jo finančno podpira (Companies Incorporated, 2019; Regijski NVO center, brez datuma).

Če se še malo osredotočimo na štiri osnovne funkcije, ki so glavne pri procesu managementa. Spodaj na sliki 1 lahko vidimo ponazoritev štirih temeljnih funkcij managementa. Za njihovo uresničevanje managerji potrebujejo vire, ki jih imajo na voljo. V prvi vrsti manager planira, katere vire potrebuje za izvedbo svojega načrta, ki ga bo pripeljal do zastavljenega cilja. Po planiranju virov, ki jih potrebuje, si jih mora zagotoviti. Nato vire, ki so mu na voljo, razporeja in organizira tako, da bodo čim bolj učinkoviti. Med izvajanjem aktivnosti, ki bodo organizacijo pripeljale do zastavljenega cilja, mora manager voditi vire, ki jih je v prejšnjem koraku organiziral. Pri zadnjem dejanju je za izvedeno delo potrebna kontrola. Ko zaključi zastavljene dejavnosti, je na vrsti končni rezultat. Če je manager dosegel zastavljeni cilj in če je bil pri tem učinkovit in uspešen, lahko rečemo, da je manager dobro podkovan na svojem področju in ima veliko znanja in managerskih sposobnosti (Dimovski & Penger, 2008, str. 9–12).

Slika 1: Proces managementa in štiri temeljne funkcije managementa



Vir: lastno delo.

1.1 Planiranje

Planiranje lahko opredelimo kot discipliniran trud, s katerim oblikujemo temeljne odločitve in dejanja, ki povedo, kaj organizacija je, kaj dela in zakaj to dela. To se opredeljuje tudi za druge entitete. Vse organizacije, tudi tiste, ki same sebe opredeljujejo kot statične, so v stalnem stanju spreminjanja in pretoka. Načrtovanje je niz idej, osnutkov ali zamisli, ki jih s postopki in orodji oblikujemo. Vse to lahko pripomore tako profitnim kot tudi neprofitnim organizacijam pri uspešnem doseganju in uresničevanju njihovega poslanstva ali vizije (Bryson, 2018, str. 24; Bryson & Alston, 2010, str. 3, 4).

Pri strateškem planiranju lahko uporabimo vprašalnik, ki se začne s tem, kje smo. Tukaj si moramo odgovoriti, kakšno imamo poslanstvo, strukturo in sisteme, ljudi in spretnosti ter kakšen smo imeli oziroma imamo sedaj proračun. Z vizijo, poslanstvom in ciljem opredelimo, kje želimo biti in kako želimo razvijati zgoraj omenjene dejavnike. Ker imamo že načrtano, kaj želimo doseči, se ob opredelitvi navedenih stvari osredotočimo na to, kako bomo to udeleževali in implementirali v svojo organizacijo. Potrebujemo strateški načrt, informacijsko in komunikacijsko tehnologijo, kadrovske načrte, usposabljanje kadra in zaposlovanje novega kadra ter proračun, ki nam bo to omogočil (Bryson & Alston, 2010, str. 5).

Za dobro poslovanje organizacije je treba postaviti cilje, da lahko merimo uspešnost. Cilji so rezultati v prihodnosti, ki jih podjetje ali organizacija želi doseči. Cilje lahko opredelimo za različna časovna obdobja. Lahko jih postavljamo po principu SMART, kar pomeni, da morajo biti cilji postavljeni specifično, merljivi in dosegljivi, ustrezni ali relevantni in časovno omejeni. Cilji so pomemben dejavnik planiranja, saj morajo biti zastavljeni pred njegovim začetkom (Dimovski & Penger, 2008, str. 41–42; Stopar, brez datuma).

Opredelevanje namena za obstoj organizacije imenujemo poslanstvo. Poslanstvo je središče vsakega podjetja ali organizacije. Organizacija tako predstavi svoja ravnanja in ravnanja svojih zaposlenih, ima pa zaradi dodeljenega poslanstva neko odgovornost do vseh deležnikov, s katerimi sodeluje, predvsem so to zaposleni, ustanovitelji in uporabniki. Včasih poslanstvo, predvsem če je jasno opredeljeno, da motivacijo zaposlenim in vodstvu za kakovostno opravljanje dela, širši skupnosti in uporabnikom pa vzbuja zaupanje v organizacijo. Poslanstvo naj bi zajemalo osnovne pojme, ki na kratko opišejo in definirajo organizacijo ter opredelijo njene značilnosti (Musek Lešnik & Lešnik Musek, 2014).

Za vizijo lahko rečemo, da je osnovni temelj podjetja. Oblikovana je tako, da postavlja most med sedanostjo in prihodnostjo in ju povezuje. Vizija nas vodi in nam pomaga doseči končni cilj. Z vizijo lahko zaposlene združujemo in je smiselna za doseganje večje pripadnosti ljudi. Vizija nam mora predstavljati izziv, mora biti tudi navdihujoča in dosegljiva, predvsem pa mora biti plemenita. Vizija se zapisuje v sedanjiku, za kar obstaja psihološka razlaga (Fortuna, 2013).

1.2 Organiziranje

Za planiranjem se organizacija posveti organiziranju. Organiziranje je razdeljevanje dela, ki ne more biti razdeljeno naključno, saj bi tako težje dosegli zastavljene cilje. Ljudje, ki usklajujejo in dodeljujejo naloge, imajo avtoriteto zaradi dodeljene odgovornosti. Organiziranje opredelimo kot določanje zadolžitev in odgovornosti za delo ter avtoritete, ki se morajo skladati z dinamiko in okoljem podjetja. Vse to mora biti opredeljeno pred izvajanjem procesov. V tem delu določimo tudi organizacijske strukture (Rozman & Kovač, 2012, str. 205).

Poznamo tako vertikalne kot tudi horizontalne vidike organizacijske strukture. Gibanje v navpični smeri navzgor in navzdol je primer vertikalne organizacije. V taki organizaciji so oddelki ločeni in opravljajo ločene funkcije ter imajo postavljene svoje cilje. Ta oblika strukture organizacije se je skozi leta korenito spreminjala. Prav tako pa so strokovnjaki, ki so eksperimentirali s konfiguracijami v strukturi podjetja, ugotovili, da ni najboljše strukture. Danes se vertikalne strukture v organizaciji nadomeščajo s horizontalnimi, v katerih se meje med organizacijskimi enotami odpravljajo. V horizontalnem odnosu postajajo tudi dobavitelji in kupci del organizacijskega tima. Najsodobnejši strukturni pristop pa je učeča se organizacija. V njej so vsi povezani med seboj in tako pospešujejo komunikacijo in sodelovanje, s tem pa je vsak v organizaciji vpet v odkrivanje in reševanje problemov (Dimovski & Penger, 2004, str. 811–812 in 815; Ostroff, 1999, str. 4–5).

Splošno je kontrolni razpon v podjetju shema, ki nam prikazuje, koliko ima nadzornik podrejenih, ki mu poročajo. Kontrolni razpon v organizaciji pomeni spodbujanje procesa delegiranja in krepitev samozvesti zaposlenih. Sploščena organizacija in s tem povečani kontrolni razpon omogočata nove načine dela v organizaciji. V vertikalnih strukturah imamo majhen kontrolni razpon, saj so odnosi bolj razčlenjeni (Dimovski & Penger, 2004, str. 808–814; Dimovski & Penger, 2008, str. 72–73).

Pri vertikalni organizacijski strukturi je značilna centralizacija odločanja, to je odločanje zgolj na ravni najvišjega managementa. Pri horizontalni organizaciji pa govorimo o decentralizaciji odločanja in s tem o prenosu odločitvenih zmožnosti z višjih na nižje ravni managementa (Dimovski & Penger, 2004, str. 813). Centralizirana usmerjenost ima večji nadzor nad komunikacijo. Tukaj pa je zaznati veliko specializacijo in izolacijo, kar nas, kot poudarja Rakun (2002, str. 810–819), oddaljuje od realnosti organizacij. Pri tej usmerjenosti je vodstvo najbolj na udaru, saj je edino, ki lahko v komuniciranje vključi vse skupine. Trendi se vse bolj nagibajo k decentralizirani strukturi odločanja. Pri tej strukturi imajo pooblastila za odločanje vsi, tako srednji kot nižji management. Prav tako s pooblastili dodeljujejo odgovornost in pooblastila za odločanje nižjim ravnem managementa, kar pripomore k hitrejšemu sprejemanju odločitev. Toda pri horizontalni strukturi je premalo vodenja in nadzorovanja, kar lahko pripelje do neučinkovitega nadzora (Gadget-info.com, 2019).

1.3 Vodenje

Vodenje temelji na tem, da vodja stremi k obstoju in razvoju organizacije. V vseh obdobjih podjetja je le-tega treba voditi. Pri manjših organizacijah so lastniki tudi managerji, pri večjih pa je treba zaposliti managerje, ki so za tako delovno mesto usposobljeni (Duh, 2015, str. 37–38). Vodenje je začetek izvedbe poslovanja, njegov cilj pa je, da zaposleni storijo tisto, kar so si nadrejeni oziroma vodje zadali. Z motiviranjem, komuniciranjem in svojimi veščinami vodenja ter z vedenjem vplivajo na zaposlene. Managerji morajo konkretno določiti cilje za zaposlene in jih voditi na njihovi poti (Rozman & Kovač, 2012, str. 349–350).

Vodenje lahko opredelimo tudi kot uresničevanje ciljev in strategij, ki si jih je management zastavil pri planiranju in jih nadgradil pri organiziranju. S to funkcijo obvladujemo organizacijo vsaj v ožjem smislu besede. S tem se naslonimo na urejenost organizacije, ki narekuje delitev del, pristojnosti in odgovornosti. Gre tudi za uporabo in usmerjanje sredstev, na katerih podjetje temelji: delo, kapital in znanje. Vse to pa se izvaja v sedanjosti, saj je predvsem pomembno, kaj se dogaja tukaj in zdaj (Tavčar, 2006, str. 325). Kot smo opazili, avtorji različno opredeljujejo vodenje, vendar je vsem skupno prepričanje, da vodenje usmerja skupino k cilju (Limsila & Ogunlana, 2008, str. 164).

Vodje so glavni izvajalci procesov, ki jih vključuje funkcija vodenja v podjetju. Učinkovito vodstvo je ključnega pomena za projekte, njegovo vedenje se spreminja in to pomembno vpliva na vse deležnike v tem procesu. Nekateri vodje imajo premalo kompetenc za opravljanje take funkcije in tudi neprimerne stile vodenja, ki jih bom v nadaljevanju tudi naštel. Uspešnost zaposlenih je dobrodošla, vendar ni vedno samoumevna, saj jo lažje dosežemo, če zna vodja prepoznati potrebe svojih podrejenih. Poznamo več stilov vodenja, kot so na primer karizmatičen način vodenja, slog laissez-faire (nevodenje), transakcijsko vodenje in transformacijsko vodenje. Karizmatičen način vodenja prevzema značilnosti posameznih načinov vodenj, ki so opisani spodaj. Od transakcijskega vodenja prevzema sisteme nagrajevanja in kazni, od sloga laissez-faire prevzema vedenjsko področje in od transformacijskega vodenja prevzema navdih in vedenjsko karizmo. Slog laissez-faire je dostikrat povezan z nezadovoljstvom, neučinkovitostjo in neproduktivnostjo, saj je zanj značilno, da se vodja izogiba odgovornostim. Transakcijski slog temelji na tem, da se vodje osredotočijo na potrebe podrejenih, tako fizične kot varnostne. Odnos med vodjo in podrejenimi temelji na pogajalski osnovi. Pri transformacijskem vodenju nadrejeni spodbujajo podrejene, naj gredo čez svoje zmožnosti, s tem pa nadrejeni pridobijo bolj učinkovite zaposlene in razvoj inovativnosti (Limsila & Ogunlana, 2008, str. 164–166).

Vse bolj se stroka pogloblja v avtentično vodenje v učečih se organizacijah. Značilnost avtentičnega vodenja je, da vodje motivirajo zaposlene ter jih navdihujejo. Njihova dejanja temeljijo na prepričanjih, vrednotah in identiteti, ki jo imajo sami. Za avtentične vodje je značilno, da so v podjetju taki, kakršni so, in se ne pretvarjajo in prilagajajo pri svojih opraviilih. Cilj tega vodenja je spodbujanje zaposlenih, da postanejo del modela pozitivnega organizacijskega vedenja. Zaposlenim želijo vlivati samozavest in optimizem ter jim pomagajo rasti. Pri zaposlenih je spodbujeno vse zgoraj naštet, kar tudi pripomore k večji aktivnosti zaposlenega in boljšim rezultatom (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009, str. 104–110).

1.4 Kontroliranje

Za vsemi tremi funkcijami sledi še kontrola, s katero se srečuje vsak vodilni v organizaciji. Pri kontroli vodilni iščejo prostor za napredek in preverjajo, ali so dosegli cilje, kakršne so si zastavili. Vključena je v dogodke pred in med procesom ter po njem. Vnaprejšnja kontrola kakovosti, poimenovana preventivna kontrola, se osredotoča na vire, ki prihajajo v

organizacijo, in sicer so v ospredju človeški, finančni in materialni viri. Kontrola med procesom ali sprotna kontrola se osredotoča na tekoče aktivnosti, ki se dogajajo v podjetju. Pri tem kontrolirajo tekoče aktivnosti zaposlenih, ali so izpolnjene, kot je zahtevano, da bodo dosegli željeni rezultat ter da bodo v skladu s standardi. Pri povratni kontroli, ki jo lahko imenujemo tudi postakcijska kontrola, pa sta v ospredju končni izdelek ali storitev in njegova kakovost (Dimovski & Penger, 2008, str. 153).

Kontroliranje je proces, pri katerem se ugotavlja, kako se planirano poslovanje razlikuje od dejansko doseženega. Proces kontrole sledi naslednjim fazam. Prva je določitev planov, ki smo jih naredili že v funkciji planiranja. Sledi opazovanje dejanske celostne izvedbe, ki jo bomo kasneje primerjali z zastavljenim planom. Ob primerjanju se bodo pokazala odstopanja, zato bo treba ugotoviti razlog oziroma vzrok zanje. Na koncu se bo treba osredotočiti na ukrepe, ki bodo prispevali k dosegu tega plana. S tem postopkom bomo odkrili odstopanja v procesu (Rozman & Kovač, 2012, str. 434–435).

Hierarhično kontroliranje je enosmeren proces, v katerem nadrejeni kontrolira podrejenega. Pri takem načinu kontroliranja lahko pride do izgube fokusa managerja pri njegovemu delu. Manager zaposlenemu določi zadolžitve, odgovornost in mesto komuniciranja, kasneje manager preverja, ali je zaposleni izvedel planirane zadolžitve. Pogosto je v tem procesu vidno odstopanje. Manager je na tej točki odgovoren, da uveljavi svojo avtoriteto in zaposlenim sporoči napake pri opravljeni kontroli. V podjetju je lahko tudi dvosmerno kontroliranje, imenujemo ga družbeni proces. Pri takem procesu kontrolirajo tako nadrejeni kot tudi obratno. Nadrejeni delujejo po principu hierarhičnega vodenja, vendar jih tudi podrejeni kontrolirajo, ali se držijo dogovorov in ali se njihov položaj ujema z dejanskim. Podrejeni sicer nimajo take moči kot nadrejeni, saj ne morejo disciplinsko ukrepati proti njim, vendar je pri taki vrsti kontrole zagotovljen boljši uspeh delovanja vodij in posledično tudi podrejenih, saj se lahko med seboj nadzorujejo (Rozman & Kovač, 2012, str. 442–446).

Dimovski in Penger (2008, 161–164) navajata še tri vrste kontrole, in sicer birokratsko, tržno in vedenjsko kontrolo. Pri birokratski kontroli je treba upoštevati pravila, pisno dokumentacijo, hierarhijo, politike in ocenjevanje uspešnosti. Pri tej kontroli je bistvo, da je standardizirana. Večja kot je organizacija, bolj je standardiziran pretok informacij, ki potujejo tako vertikalno kot horizontalno. Tržna kontrola temelji na uporabi ekonomike, cene in izračunanega dobička; tako se kontrolira uspešnost podjetja. Vedenjska kontrola kontrolira predvsem kulturo organizacije, prepričanje in skupne vrednote ter preverja, ali so v skladu z družbenimi karakteristikami. Ta vrsta kontrole se uporablja v razmerah visoke negotovosti v organizaciji.

2 PREDSTAVITEV SMUČARSKEGA KLUBA ALPETOUR

Uradni naziv omenjene neprofitne organizacije oz. organizacije zasebnega prava je Smučarski klub Alpetour Škofja Loka, ki deluje na območju Škofje Loke. Nahaja se na

naslovu Podlubnik 1c v Škofji Loki. Predsednik kluba je g. Janez Dekleva. Klub je bil ustanovljen 1979 in takrat je bil tudi napisan prvi statut te organizacije, ki so ga posodobili leta 1997. Klub je vključen v Smučarsko zvezo Slovenije. Pomembno je poudariti, da klub temelji na prostovoljstvu in tudi obravnava se kot prostovoljno, samostojno, nepolitično, nevladno in nepridobitno združenje fizičnih oseb. Ker je klub neprofitna organizacija, je njegovo delovanje javno, zadolženo pa je tudi, da celovito in sproti obvešča svoje člane o svojem poslovanju, prav tako pa o tem obvešča tudi širšo javnost. Če želiš postati član kluba, moraš podpisati pristopno izjavo in jo predložiti izvršilnemu odboru, kasneje pa je treba poravnati članarino. Organi kluba so občni zbor, izvršilni odbor, nadzorni odbor, komisije (svet staršev, alpska komisija, marketinška komisija, sodniška komisija in gospodarska komisija), strokovna služba in častno razsodišče. Občni zbor je najvišji organ kluba in voli druge organe kluba, zaseda pa enkrat letno. Izvršilni odbor je organ, ki izvršuje stvari v klubu in vodi klub v času med dvema občenima zboroma. Sestavlja ga 9 članov, in sicer vodja alpske komisije, predsednik sveta staršev in drugi izvoljeni člani. Nadzorni odbor sestavljajo trije člani, ki jih izvoli občni zbor za obdobje dveh let. Njegova naloga je nadziranje finančnega in materialnega poslovanja in dela organov kluba, o svojem delu pa poroča izvršilnemu odboru. Častno razsodišče sestavljajo trije člani in tudi trije namestniki, občni zbor pa jih izvoli za obdobje dveh let. Častno razsodišče ima nalogo ugotavljanja disciplinske odgovornosti in izrekanja disciplinskih ukrepov za kršitve (SK Alpetour, 2011a; Smučarski klub Alpetour Škofja Loka, 1997).

Primarna dejavnost Smučarskega kluba Alpetour je vzgoja tekmovalnega kadra. V klub lahko vstopijo otroci od 6. leta starosti dalje in so lahko člani kluba vse do konca (profesionalne) smučarske kariere, torej do mladincev ali članov. Klub je s sistematičnim delom in profesionalnim vodstvom obdržal visoko kakovostno raven, navajajo na spletni strani SK Alpetour (2011c). Pomembna dejavnost, s katero se še ukvarja klub, je organiziranje tekmovanj na različnih ravneh. Organizirajo tako otroška tekmovanja, ki so regijska ali državna, kot tudi mednarodna tekmovanja FIS. V okviru Smučarskega kluba Alpetour skrbijo tudi za rekreativne smučarje, saj tudi zanje organizirajo tekmovanja. Posebno pozornost bomo namenili organizaciji mednarodnega tekmovanja za otroke, ki se imenuje Pokal Loka. Organizirajo tudi druge dogodke, kot sta na primer smučarski sejem in čistilna akcija na njihovem domačem smučišču Stari vrh. Klub ima formalno zaposlenega enega trenerja, vsi drugi pa so v delovnem odnosu z organizacijo preko pogodbe o zaposlitvi; skupaj je to 6 trenerjev. Za malčke U8 sta zadolžena Barbara Kalan in Stane Rešek. Mlajše cicibanke in cicibane (U10) ima pod okriljem Maja Dekleva. Starejše cicibanke in cicibane (U12) trenira Jure Bokal. Mlajše in starejše deklice in dečke (U14 in U16) vodi Uroš Peternel, najstarejšo skupino, mladince in člane (U18, U21 in starejši), pa trenira Nejc Rebec (SK Alpetour, 2011b; SK Alpetour, 2011c; Smučarski klub Alpetour Škofja Loka, 1997).

Pokal Loka je v Sloveniji največje tekmovanje za otroke na mednarodni ravni in je tudi eno največjih na svetu za otroke, stare od 12 do 16 let. V 46 letih, kar Smučarski klub Alpetour organizira to tekmovanje, so na njem nastopili otroci iz skoraj 50 držav. Zadnja leta gostijo

okoli 250 otrok iz 5 različnih kontinentov. Na tem tekmovanju so nastopala in dosegala najboljše rezultate tudi znana smučarska imena, kot so Tina Maze, Petra Vlhová, Alice Robinson, Meta Hrovat, Ivica in Janica Kostelić in mnogi drugi. Leta 2017 so se odločili, da organizirajo tudi mednarodno tekmovanje za otroke invalide, kar je bilo sploh prvo tovrstno tekmovanje na mednarodni ravni. Letos se je tekmovanje izvedlo v zmanjšani obliki zaradi pandemije covida-19, prišle so le strateško najpomembnejše države. Izvedli so le veleslalom, ki so ga zaradi varnostnih razlogov razdelili na dva dneva, za U14 je bil izpeljan v soboto, za U16 pa v nedeljo (Porenta, brez datuma; SK Alpetour, 2011c; Stanovnik, 2017).

Klub se je ustanovil po dolgoletni smučarski tradiciji na območju Škofje Loke. Ustanovljen je bil v osemdesetih letih prejšnjega stoletja. V njem se je kalila vrsta tekmovalcev, dokler niso postali uspešni športniki. V začetnih letih smučarskega kluba sta v njem tekmovala in se razvijala Nataša Bokal in Boris Strel, ki sta dobitnika kolajn na svetovnih prvenstvih. Pohvalijo se lahko z veliko športniki, ki so osvajali točke za svetovni pokal in bili uspešni na različnih ravneh tekmovanj. To so Nuša Tome, Špela Bračun, Matic Skube in še mnogi drugi (SK Alpetour, 2011c).

Smučarski klub Alpetour je v letu 2020 prikazal manjše prihodke kot v letu 2019. Celotni prihodki v letu 2020 so znašali 259.209 EUR. V obračunskem obdobju so ustvarili 5.978 EUR izgube (Bisnode, brez datuma). V letu 2019 je prikazal 315.691 EUR celotnih prihodkov, pri čemer je ustvaril 14.033 EUR čiste izgube v obračunskem obdobju (Bisnode, brez datuma). V letu 2018 je ustvaril 290.908 EUR celotnih prihodkov, kar je manj kot leto kasneje, pa vendar je zabeležil 10.456 EUR čistega dobička (Bisnode, brez datuma). Leta 2017 je imel 220.721 EUR čistih prihodkov in obračunsko obdobje je klub zaključil z izgubo v višini 4.739 EUR (Bisnode, brez datuma). Predsednik Smučarskega kluba Alpetour (Dekleva, 2021) mi je v intervjuju zaupal, da izgubo pokrivajo z ustvarjenimi dobički leta prej ali kasneje, saj je celotna finančna struktura odvisna od tega, kako so oblikovane skupine (koliko tekmovalcev šteje skupina) in kakšno je finančno stanje v organizaciji zaradi pridobljenih sponzorskih sredstev. Vzrok za padec prihodkov v letu 2020 v primerjavi z letom 2019 je bila pandemija zaradi covida-19.

2.1 Planiranje v organizaciji

Planiranje v organizaciji izhaja iz statuta organizacije, ki ga ima vsaka neprofitna organizacija, saj mora biti ustanovljena na osnovi Zakona o društvih (ZDru-1), Ur. l. RS, št. 64/11. Smučarski klub Alpetour je jasno opredeljena organizacija, njena osnovna dejavnost je ukvarjanje s tekmovalnim alpskim smučanjem. Temu so podrejeni tudi cilji organizacije. Poslanstvo Smučarskega kluba Alpetour Škofja Loka, ki je bilo napisano že pred več kot 60 leti, je, da pomagajo nadarjenim športnikom in jim zagotovijo vse pogoje za razvoj v dobre tekmovalce.

Struktura odločanja o ciljih in planih organizacije je zgrajena tako, da sprva vse potrjuje izvršilni odbor. Sem sodijo vsebina in program dela za prihodnost ter poročila za preteklost.

Vse to mora biti potrjeno s strani najvišjega organa družbe – občnega zbora. Prvo vodilo organizacije za planiranje nekega plana je, kaj organizacija je in s čim se primarno ukvarja. Pri tem društvu je vodilo to, da se ukvarjajo s tekmovalnim alpskim smučanjem. Krovna organizacija, ki združuje smučarske klube, je Smučarska zveza Slovenije. To je matična organizacija, ki vpliva na politiko Smučarskega kluba Alpetour, saj se celotna struktura, ko govorimo o razvoju tekmovalnega športa, podreja politiki, ki se vodi v okviru Smučarske zveze Slovenije. Razlog pa je v tem, da je tekmovalni sistem pri alpskem smučanju tako zasnovan. Za boljše razumevanje bom navedla primer. Sprva tekmovalci delujejo v okviru smučarskega kluba, če so dovolj dobri, se premaknejo na regijsko in kasneje tudi na državno raven. Seveda je vse odvisno od perspektivnosti tekmovalca in njegovih rezultatov. Vse je podrejeno tekmovalnemu sistemu, ki ga določijo v okviru smučarske zveze. Za vsako starost se določita vsebina in količina treningov, še zlasti za tiste, ki so že vključeni v tekmovanja.

Temeljno izhodišče za planiranje tekmovalčevih treningov in napovedi, kako se bo odvila sezona, je sama stroka, ki ima glavno besedo pri pripravi plana za prihajajočo sezono. Finančno se programi ovrednotijo potem, ko se uskladi program ciljne skupine. Ponovno bom navedla primer za boljše razumevanje. Vzemimo skupino U10. V prihajajoči sezoni mora imeti približno 80 dni kondicijskih treningov. Od tega je 65 dni enodnevnih treningov, ki trajajo 2 uri in se običajno odvijajo v popoldanskem času v telovadnici, ko so športniki v domačem okolju. Ostalih 15 dni obsega kondicijske priprave ali kampe, ki trajajo 4–5 dni. Potem se osredotočijo na zimski del. Ta skupina bo imela v tej sezoni približno 70 smučarskih dni, od tega bo imela v pripravljalnem obdobju, ki se odvija od maja pa vse do novembra, približno 15 smučarskih dni. Te priprave je nemogoče izvajati v Sloveniji, saj nimamo ledenikov, ki bi imeli smučišča, zato jih je treba opraviti v tujini, npr. na smučiščih Hintertux ali Mölltal v Avstriji. Ti treningi običajno trajajo 3–4 dni, zato bo treba opraviti 3–4 kampe, vse ostale dni pa treningi potekajo na slovenskih smučiščih. To je okviren plan, ki pa si ga vsak od trenerjev še podrobneje dodela po individualnih predispozicijah vsakega posameznika, ki ga ima pod okriljem.

Poleg plana za tekmovalce, ki je prav tako pomemben, se mora smučarski klub poglobljati tudi v drugačne plane. Če vzamemo za primer, da je v zgoraj omenjeni skupini 12 otrok, za to potrebujejo 2 kombija, da jih bodo lahko prevažali na izbrane lokacije. Ob tem pa morajo imeti tudi usposobljene kadre, to sta trener in, če je skupina velika, pomočnik glavnega trenerja. Glavni trener mora biti primerno usposobljen in imeti mora minimalne moralne standarde, da lahko dela z otroki. Vse to tudi ureja Zakon o športu (ZŠpo-1), Ur. l. RS, št. 29/17.

Ob zaključku planiranja, kakšna naj bi bila prihajajoča sezona za določeno skupino, pride na vrsto finančni plan. Vse zgoraj omenjeno je treba ovrednotiti, pri tem pa upoštevati vse nastanitve, sezonske karte, ki jih člani potrebujejo, stroške trenerja, stroške prevoza ipd. Smučarski klub Alpetour se poslužuje občinskih razpisov, na katerih pridobijo sredstva za financiranje programov vseh starosti. Ob prejemu določene količine sredstev od občine se opredelijo, koliko sredstev od potrebovanih so že zbrali in koliko jih še potrebujejo. Tukaj

kot drugi vir financiranja nastopijo starši. Ovrednotijo vse stroške, ki še niso pokriti za izvajanje programa pri vsaki starostni skupini, in določijo potrebne sestavine programa, ki jih ne smejo spregledati. Za tem se ovrednoti strošek na posameznega starša za celotno sezono posameznega tekmovalca. Drugi stroški pa so vsa zavarovanja, vozni park, servisi, materialna oprema (koli, vrtalke ...) in drugi športni pripomočki. Vse to je celotna finančna struktura za izvedbo programov po posameznih skupinah, ki se izvaja ločeno. Tako dobimo neko predstavo o tem, kakšen je finančni okvir, ki ga vidimo na sliki 2.

Slika 2: Primer finančnega plana za mladince

OKVIRNI STROŠKI ZA SEZONO 2016			
pripravljalno obdobje		tekmovalno obdobje	
<u>zadeva</u>	<u>znesek</u>	<u>zadeva</u>	<u>znesek</u>
vadnina**	1.890,00 €	vadnina**	1.350,00 €
stroški trenerja*	500,00 €	slo smučarska vozovnica	400,00 €
smučanje Tux	864,00 €	štartnine SLO, cca 20 tekem	400,00 €
smučanje Zermatt	850,00 €	tekmovalni dan tujina, cca 20 dni	800,00 €
letna koroška karta	400,00 €		
smučanje Moeltall	300,00 €		
smučanje Kavnertall	420,00 €		
smučanje Norveška	1.200,00 €		
prevoz	0,00 €		
skupaj	6.424,00 €	skupaj	2.950,00 €
* na določenih treningih krijejo moje stroške			
** za mesece, ko ne smučaš zaradi npr. poškodbe, se vadbina ne obračuna			

Vir: lastno delo.

Tukaj pridemo do točke, ko morajo tako finančni plan kot tudi plan treningov odobriti zgoraj omenjeni organi smučarskega kluba.

Drugi del planiranja predstavljajo različni dogodki. Ključni dogodki so tekmovanja za različne starostne skupine in na različnih ravneh. Sprva govorimo o regijskih tekmovanjih, nato so državna in na koncu mednarodna tekmovanja. Kot je omenjeno že zgoraj, Smučarski klub Alpetour organizira eno največjih mednarodnih tekmovanj za otroke na svetu. Prav tako pa v višjih starostnih skupinah organizirajo razna tekmovanja FIS, ki so mednarodna. Pri planiranju tekmovanj se predvsem vprašajo: ali imajo smučišča, na katerih bi lahko organizirali tekmovanja; ali imajo kader, ki bo sodeloval tako pri organizaciji kot tudi pri izpeljavi; ali imajo opremo, ki jo potrebujejo za izpeljavo tekmovanja itd. Sekundarna postavka pa so finance. Za izpeljavo tekmovanja je treba imeti urarje in pokriti stroške

udeležencev (prenočišča). Predvsem ta strošek nastane pri Pokalu Loka, ker imajo udeležence iz 50 držav sveta in za njih krijejo omenjene stroške. Iz vsega naštetega nastane kalkulacija, ki je osnova za nadaljnje delo. Tukaj se klub začne obračati s prošnjami k sponzorjem ali donatorjem. Seveda jim klub v zameno za finančno podporo lahko vrne določene usluge, kot je na primer reklamni oglas, izobešen na tekmovanju. Lahko pa se zgodi, da so bili sponzorji ali donatorji bolj radodarni, tako da je sredstev več, kot je bilo potrebno za izpeljavo tekmovanj. V takem primeru se denarna sredstva usmerijo v njihovo primarno dejavnost, in sicer za izpeljavo treningov pri tekmovalcih in za razbremenitev staršev.

2.2 Organiziranje v organizaciji

Po planiranju se začne organiziranje vseh dejavnosti v posamezni organizaciji, tudi v Smučarskem klubu Alpetour Škofja Loka. Za organiziranje je zgrajena neka struktura v organizaciji, ki se drži prvotnega plana. Klub ima izvršilni odbor, ki ga je ustanovil strokovni svet, tega pa sestavljajo predsednik in ves strokovni kader, torej vodje posameznih skupin. Občasno povabijo v svoje kroge strokovnega sodelavca, ki je npr. usposobljen za kondicijsko pripravo. Strokovni svet nadzoruje delo, ki ga izvajajo sami, saj so oni izvrševalci plana. Predsednik je tisti, ki usmerja delo skupin oziroma trenerjev, predvsem je v vlogi spodbujevalca, da stvari ne zastanejo in so konstantno v teku.

Organizacija primarnih dejavnosti je na plečih trenerjev. Trener sledi planu, ki si ga je zadal pred začetkom sezone in ga med letom po potrebi prilagaja. Pomembno je, da v tem procesu poskrbi za vse dodatne aktivnosti, ki jih morajo tekmovalci opraviti, kot je npr. testiranje (zdravstveni in kondicijski testi) tako na začetku kot tudi na koncu sezone. Med sezono morajo biti zagotovljeni ustrezni pogoji, saj mora imeti tekmovalec, ko se bliža tekmovalnemu delu sezone, pogoje, ki so primerljivi s tekmami (primerna struktura snega, konkurenca na treningih itd.). V organizacijo mora trener vključiti izobraževalni proces, ki je pri tekmovalcih ravno tako pomemben kot sami treningi. Trener mora sam organizirati prenočišča in ustrezne obroke za tekmovalce.

Sledi še organizacija sekundarnih dejavnosti smučarskega kluba, kamor spadajo različna tekmovanja in drugi dogodki. Tudi pri organizaciji tekmovanj imajo dva odbora, eden je tekmovalni odbor, ki nadzoruje organizacijo tekmovanja, drugi je organizacijski odbor, ki nadzoruje celotno organizacijo, ki ne zadeva samo tekmovanja. Predvsem se takega sistema poslužujejo pri organizaciji Pokala Loke, ki velja za organizacijsko najzahtevnejši projekt v smučarskem klubu. V okviru tega tekmovanja je tudi vrsta dogodkov, ki se zgodijo v Škofji Loki (otvoritvena slovesnost, sprejemi, banketi ...). Ponazoritev tega lahko vidimo na slikah 3 in 4.

Slika 3: Organizacijska struktura Pokala Loka – organizacijski odbor

ORGANIZACIJSKI ODBOR / ORGANISATIONSKOMITEE ORGANIZATION COMMITTEE / 2021	
Predsednik / Chairman	Barbara Kürner Čad
Častni predsednik / Honorable Chairman	Janez Šter
Podpredsednik / Vice Chairman	Jaro Kalan, Janez Poljanec, Miha Kozamernik
Častni člani	Franc Kemperle, Gašper Zakotnik
Predsednik / President SK Alpetour	Janez Dekleva
Sekretar / Secretary General	Barbara Kalan, Jožica Žnidaršič, Magdalena Vraničar
Gospodarski odbor	Anča Kalan, Fedja Vraničar, Peter Pokorn ml., Matjaž Hafner, Janez Poljanec
Odnosi z javnostmi / Public Relations	Fedja Vraničar, Peter Pokorn ml.
Vodja tekmovanja / Chief of Race	Janez Dekleva, Franci Masterl
Povezovanje otvoritvene slovesnosti	Jurij Svoljšák, Fedja Vraničar
Organizacija prireditve / Public Shows	Jurij Svoljšák, Rok Primožič, Agata Pavlovec, Stane Kejžar, Zlatko Košič, Miha Bokal, Simon Bergant, Stane Strnad
Protokol prireditve / Protocol	Leon Tušar, Magdalena Vraničar
Press center / Press Center	Vilma Stanovnik, Tomi Trbovc, Špela Pretnar
Foto dokumentacija / Photographers	Pavle Dobovšek, Peter Pokorn ml.
Bilten / Bulletin	Matjaž Hafner, Janez Dekleva, Barbara Kalan, Peter Pokorn ml.
Nastanitev / Accommodation	Saša Matek, Jana Kuhar
Prevozi / Transportation	Marjan Kalamar
Smučarska zveza Slovenije / Ski Association Slovenia	Roman Šturm
Slovenska vojska / Representative of Slovenian Army	Fedja Vraničar
Policijska postaja Škofja Loka / Police Škofja Loka	Sašo Eniko
Redarska služba / Security	Simon Bergant
OŠ Ivana Groharja	Maja Doljak, Tatjana Ignatov Žlebnik
Razvojna agencija Sora	Gašper Kleč
Loški muzej	Aleksandra Saša Nabergoj

Vir: Smučarski klub Alpetour Škofja loka (2021).

Organizacijska struktura je podobna za vsa tekmovanja, vendar mora biti za Pokal Loka obširnejša. Organizacijski odbor ima različne funkcije, za katere je odgovorna določena oseba oziroma skupina, na primer predsednik, vodja tekmovanja, odnosi z javnostmi, povezovanje otvoritvene slovesnosti, protokol prireditve, foto dokumentacija ipd. Tekmovalni odbor ima naslednje zadolžitve in vloge: tehnični delegat, vodja prog za veleslalom, vodja prog za slalom, vodja vzdrževalcev proge, rezultati, sodnik na cilju, sodnik na štartu ... Za našteje funkcije, ki pa še zdaleč niso vse, je odgovoren določen posameznik ali skupina ljudi. Vsaka skupina ima svoje zadolžitve, v okviru vsake zadolžitve pa je treba zagotoviti in pripraviti vrsto stvari, da je dogajanje tekoče.

Slika 4: Organizacijska struktura Pokala Loka – tekmovalni odbor

TEKMOVALNI ODBOR / RENNLEITUNG / RACING COMMITTEE 2021	
Tehnični delegat FIS / TD FIS	Janez Dekleva (SLO)
Vodja tekmovalnega odbora / Rennleiter / Chief of Race	Franci Masterl
Sekretar tekmovalnega odbora / Rennsekretär / Race Secretary	Matjaž Hafner
Vodja prog VSL / Streckenchef GS / Chief of course GS	Jaka Matek
Vodja prog SL / Streckenchef SL / Chief of course SL	Martin Bogataj
Vodja vzdrževalcev prog / Chief of Side slippers	Ivan Potočnik
Protokol / Protokoll / Protocol	Leon Tušar, Magdalena Vraničar
Tehnične službe / Material / Technical service	Brane Žontar, Tone Šinkovec
Tehnična pisarna / Rennbueros / Technical Office	Franc Kemperle, Jožica Žnidaršič
Zveze / Kabelverbindungen / Communications	Stane Rešek, Dušan Kafol, Stane Vrbinc, Janek Kalan, Miha Šoštarko, Sandi Kalan
Zdravniška služba / Ärztendienst / Medical Service	Janez Benedik, Simon Podnar
Reševalna služba / Rettungsdienst / Ski Patrol	STC Stari vrh
Merjenje časov / Zeitmessung / Timekeeping	Loka Timing – Alja Kolenc
Vodja sodnikov na progi / Chef der Torrichter / Chief of Referees	Matevž Maretič, Andrej Franko
Transparenti / Werbung / Banners	Tomaž Florjančič
Ročno merjenje časov / Handzeitmessung / HandTiming	Urša Hafner, Maja Demšar
Sodnik na startu / Startrichter / Start Referee	Zmago Bračun, Stane Kejžar, Simon Bergant
Sodnik na cilju / Zielrichter / Finish Referee	Anča Kalan
Rezultati / Bearbeitung der resultate / Data processing	Anže Rebec
Napovedovalec / Ansager / Speaker	Fedja Vraničar, Saša Matek
Predstavnik STC Stari vrh	Tomaž Trobiš
Paralelni slalom	Miha Bokal, Nejc Rebec
Priprava snega za paralelni slalom	Miha Bokal, Primož Šink
Prehrana	Borut Klemenčič
Pokal Ciciban	Miha Kozamernik ASK Medvode

Vir: Smučarski klub Alpetour Škofja loka (2021).

2.3 Vodenje v organizaciji

V vsaki organizaciji je ključna oseba vodja, saj usmerja vse dejavnosti in sodelavce. V Smučarskem klubu Alpetour je vodja Janez Dekleva, ki je tudi predsednik kluba in mednarodni delegat. Je vodja vseh trenerjev in drugih članov kluba, trenerji pa so vodje posamezni skupini, ki jo trenirajo.

Vsa prostovoljna društva ne bi mogla delovati brez prostovoljcev. Prostovoljstvo je ena temeljnih tradicij v slovenskem prostoru, ki pa počasi zamira. Prostovoljstvo je pomembno, saj brez njega ne bi bilo več toliko športnih društev, ker bi bili stroški za starše tekmovalcev previsoki. S tem ko ljudje pomagajo prostovoljno (med njimi je tudi Janez Dekleva, ki svojo

funkcijo v klubu opravlja brezplačno), dajejo velik prispevek tako lokalnemu kot tudi širšemu okolju. V neprofitnih organizacijah gre z vidika ljudi, ki pomagajo brezplačno, za obliko odgovornosti, ki pa jo je v profitnih organizacijah težko zaznati. Tudi direktorji raznih podjetij bi lahko veliko prispevali k lokalnemu okolju že z svojo prisotnostjo na dogodku, saj bi tako ustvarili dodatno vrednost. Velikih prireditev brez prostovoljcev ne bi bilo, zato lahko društvo, kot je Smučarski klub Alpetour, sploh deluje in organizira velike prireditev, kot je Pokal Loka.

Za vse to pa je potrebno dobro vodenje, da ti ljudje sledijo, da jih lahko prepričaš v pomoč in jih tudi dobro usmerjaš skozi določeno prireditev ali pa jim nalagaš določene obveznosti. Za dobro vodenje kluba, kot je ta, mora biti vodja človek, ki zna opazovati in vrednotiti delo vsakega posameznika. Za izpeljavo vseh dogodkov, ki smo jih že omenili, mora imeti vodja dober občutek za soljudi in razumeti njihove tegobe ter izkoristiti njihove prednosti. Seveda pa mora vodja v organizacijah sprva sam slediti svojim pričakovanjem in ciljem, šele potem bodo ljudje sledili njemu in mu zaupali. Tako je tudi pri odrekanju. Če se vodja sam ne bo odrekel nečemu, tega ne more pričakovati od drugih. Predvsem v organizacijah, ki temeljijo na prostovoljcih, se mora ustvarjati pozitivno ozračje pri organizaciji prireditev, vodja pa mora biti razumevajoč, saj če bo ustvarjal slabo okolje za ljudi ali jih celo ustrahoval, ljudje ne bodo želeli biti del zgodbe, ki jo v tem primeru ustvarja Smučarski klub Alpetour.

Janez Dekleva mi je zaupal, da se osebnost vodje skozi čas spreminja, saj je sam zelo drugačen vodja kot pred leti. Je bolj potrpežljiv in v ključnih situacijah se zna »potegniti nazaj«. Z leti je postal manj zaletav, bolj premišljen in bolj odprt za druga mnenja. Za vsakega dobrega vodjo je pomembno, da ima strokovnost. Torej, da ja podkovan na področju, kjer ocenjuje druge ljudi, jih vodi in podaja mnenja. Vodenje je dar, ki ga človek pridobi, vendar ga mora še izoblikovati do te mere, da je dovolj kompetenten za usmerjanje in presojanje svojih zaposlenih in ljudi v organizaciji.

Pri vodji je pomembno, da na koncu sprejme odločitev. Seveda ta odločitev temelji na mnenju mnogih, pa vendar mora biti na koncu taka, da vodja stoji za njo. Pri organizacijah tekmovanj je treba pogosto sprejemati odločitve, saj je smučanje šport v naravi, ki ga krojijo različni vremenski pogoji, kakovost snežne podlage itd. Vodja tekmovanja mora presoditi, ali so pogoji še dovolj varni za izpeljavo tekmovanja. Vodje se večkrat odločijo, da se tekmovanje zamakne za kakšno uro, saj je vreme nepredvidljivo in se hitro spreminja. Pripetilo se je že, da se je po določenih urah čakanja vreme tako spremenilo, da se je dalo tekmo normalno izpeljati. Pri tem so pomembne vodstvene sposobnosti, kot so opisane zgoraj. S strani mednarodnih delegatov, ki tudi odločajo o usodi tekmovanja, bi bilo neodgovorno, da bi že v koči odpovedali tekmovanje.

Glavna naloga vodje v smučarskem klubu je, da usmerja dogodke in ima pod nadzorom njihovo izvedbo in vse prostovoljce. Pomembno je tudi, da zna usmerjati smučarske trenerje in jih voditi, motivirati in jih znati tudi nagraditi. Pri neprofitnih organizacijah je za vodjo oziroma predsednika kluba tudi pomembno, da uspešno sklene posle s podjetji. Tako pripelje

v klub pomembno vsoto denarja, ki pripomore k lažji izpeljavi dogodkov in samega trenažnega procesa. Sistem vodenja v klubu je dobro zapeljan in na trdnih temeljih, ravno zaradi zgoraj omenjenih težav s financami je to še toliko pomembneje. Predsednik dokaj dobro krmari med vsemi preprekami na poti, vendar si je na pleča naložil preveč obveznosti, kar pa včasih ni najboljše.

Janez Dekleva kot vodja Smučarskega kuba Alpetour velja za dobrega vodjo, saj se spozna na smučanje, ker ga je v mladosti tudi sam treniral. V klubu redno organizira sestanke za nadaljnje delo. Znan je po tem, da dobro motivira ljudi, jih navdihuje in po potrebi tudi opozori na nepravilnosti, ki jih je določen član zagrešil. Premalo pozornosti pa nameni nagradam, ki si jih trenerji ob dobrem delu zaslužijo, saj je bil klub v zadnjih letih, najuspešnejši v Sloveniji. Ni njuno, da bi bila nagrada finančne oblike, lahko je bolj materialno usmerjena, kot na primer smučarski komplet, ki je osnovno sredstvo za delo trenerjev, pogostitev ali kaj podobnega.

Trenerji so vodje tekmovalcev in jih usmerjajo in motivirajo na različne načine. Morajo se zavedati, da je vsak posameznik poseben in da potrebuje drugačen pristop pri obravnavi in motivaciji. V osnovi mora sam tekmovalec pokazati nekaj motivacije in zanimanja za ta šport in za doseganje določenih rezultatov, sicer besede trenerja ne bodo padle na plodna tla. Velika razlika v pristopu je med moškimi in ženskami, saj so po navadi ženske bolj zapletene od moških in hitreje pridejo do točke, ko jim motivacija pade še na nižjo raven, kot je bila prej. Pri individualnih športih, kot je alpsko smučanje, je motivacija še posebej pomembna, saj so cel trenažni proces in tekmovanja odvisni od nje. Tu se delajo glavne razlike med vrhunskimi in povprečnimi športniki. Za trenerje je pomembno, da si pridobijo zaupanje tekmovalcev, se z njimi poistovetijo in vzpostavijo tak odnos, da jim zaupajo in sledijo.

2.4 Kontroliranje v organizaciji

Ko se konča smučarska sezona, je na vrsti kontroliranje, ali so dosegli vse cilje, ki so si jih zastavili. Skozi planiranje se zastavijo cilji in preko teh ciljev poteka realizacija, ki jo kontroliramo. Programi se sprejemajo maja, vrednotijo pa se maja naslednje leto. Kontrolo delimo na dva dela, in sicer na individualen del vsakega posameznega tekmovalca in na uspešnost izvedenih dogodkov. Preverjajo se tako finančni kot tudi drugi kazalniki, npr. kako se je izvedel določen dogodek, ali je bilo kaj spornega itd. Kontrola v posameznih skupinah se izvaja tedensko in mesečno. Kontrolo izvajajo trenerji sami.

Plan, ki mu trenerji sledijo v pripravljalnem obdobju, se zlahka preverja, saj se v večini lahko zamakne le za dan ali dva. Upoštevati je treba dejstvo, da je smučanje zunanji šport, ki ga krojijo vremenski vplivi. Trenerji kontrolirajo uspeh posameznika, kako je napredoval skozi posamezne cikle. Kontrolirajo tako napredovanje v smučarski kot tudi v fizični pripravi. Vse ocenjujejo individualno in teste naredijo tudi na nacionalni ravni z raznimi testiranj, predvsem testiranj fizične pripravljenosti. Najboljši pokazatelj dobrega treninga in dobro zastavljenega plana so tekme. Na tekmah se točno vidi, kako je tekmovalec napredoval.

Sekundarna stvar so treningi na uro, saj se tako simulira situacija na tekmah. Potrebno se je zavedati, da tekmovalčeva forma niha. Če se pripeti, da je tekmovalec na prvih tekmovanjih v sezoni ravno v obdobju slabše trenutne forme, lahko to privede do velikega mentalnega preobrata. To mora trener opaziti in dovolj hitro ukrepati, da se negativno stanje čim prej obrne v drugo smer, saj je to pri dobih tekmovalcih pogosto stvar trenutka, ki je predvsem povezana s psihološkimi dejavniki. Potrebni bi bilo več sestankov za boljšo komunikacijo z višjimi instancami v klubu, da bi trener izvršilnemu odboru predstavil, kako ekipa deluje in kako tekmovalci napredujejo. Tako bi jim izvršilni odbor pomagal pri smernicah in jim na podlagi pokazanega podal kakšno mnenje ali predlog, kako izboljšati rezultate. Kontrola pri alpskem smučanju je relativno težka, saj je to šport, kjer so tekme na sporedu od novembra do konca marca. V tem času se ne da kar zamenjati trenerja, če se ugotovi, da se ne ujema s tekmovalci. Zaradi omenjenega klub ne more imeti velikega vpliva, saj med sezono ni časa za velike popravke, ampak le za manjše. V vsakem programu se na začetku sezone za posameznega tekmovalca določajo tudi cilji, predvsem so to rezultati. Na koncu leta se ti cilji pregledajo in v klubu ugotovijo, ali je tekmovalec dosegel zastavljeni rezultatski cilj ali ga morda celo presegel. Pri nižjih skupinah pa ni individualnih ciljev, so samo skupinski.

Zgoraj so opisani cilji, ki so predvsem individualni in jih zastavljajo trenerji. Na ravni celotnega kluba pa so cilji bolj splošni in so usmerjeni v število smučarskih in kondicijskih dni ter na to, da bi v določeni kategoriji imeli državnega prvaka. Vse te cilje se vrednoti glede na to, ali so doseženi, preseženi ali pa sploh niso doseženi. V okviru tega se določa tudi, koliko tekem bi radi izpeljali za določeno starostno skupino, prav tako pa tudi to, ali je bilo izpeljanih toliko tekem, kot so si zadali. Obstajajo »ponderji«, ki se vrednotijo glede na to, ali so bili cilji doseženi ali ne.

Pri dogodkih se kontrolirata tako finančna plat kot tudi organizacijska plat. Pri prvi se ocenjuje, ali je bil dogodek izpeljan s pozitivnim finančnim izkupičkom, ki so si ga zadali. Pri organizacijski plati pa je treba preveriti, ali je bilo vse izpeljano tako, kakor so si zadali in planirali. Za primer lahko ponovno vzamemo Pokal Loka. Tukaj je veliko kazalnikov, s katerimi lahko preverjamo, ali je bilo vse izvedeno tako, kot so si v klubu zadali. Prva postavka je ta, ali je bil Pokal Loka načrtovan in organiziran uspešno, druga postavka je, koliko držav so želeli imeti na tekmi, tretja postavka pa je, ali so izpeljali obe disciplini v obeh kategorijah. Ena od postavk je tudi, kako uspešni so bili slovenski tekmovalci in kako uspešna je bila Slovenija med nastopajočimi državami. To je pomembno predvsem zaradi tega, ker se tekme pripravljajo za domače tekmovalce, da se na tej ravni izkažejo tudi z rahlo prednostjo zaradi domačega smučišča.

2.5 Vpliv covida-19 na organizacijo

Kriza zaradi covida-19 je precej vplivala na šport. V letu 2020 so zaradi krize prestavili olimpijske igre na leto kasneje. Sicer so olimpijske igre v Tokiu poletne igre, a so velik del športa in nek odsev tega, kako se države odzivajo na šport. V letu 2021 olimpijskih iger ne

nameravajo ponovno predstaviti, a Japonci niso več tako navdušeni nad njihovo izvedbo, saj je še vedno prisoten strah zaradi pandemije (Jerič, 2021). Za profesionalne smučarje na najvišji ravni je bila situacija drugačna kot za tiste tekmovalne smučarje, ki se borijo, da bi v prihodnosti dosegli najvišjo raven. Profesionalni smučarji so lahko trenirali in tekmovali, večinoma v tako imenovanem »mehurčku«, z uporabo zaščitne maske in z rednim testiranjem. Za tekmovalce mlajših generacij pa je bila izvedba smučarskih treningov težja oziroma povsem onemogočena (Teran Košir, 2020).

V določenem obdobju je bilo v Sloveniji dovoljeno trenirati zgolj smučarjem, ki so olimpijskega, mednarodnega in svetovnega razreda. Sicer se je ta ukrep pojavil v začetku meseca aprila, vendar je to za smučarje pomemben mesec, saj imajo testiranje opreme, še zadnje smučarske dni v sezoni in običajno v tem času še potekajo državna prvenstva. Možnost treniranja so imeli tudi kadeti in mladinci, ki so člani državnih reprezentanc, ampak samo v mehurčku. To pa je negativno vplivalo na vse, ki se borijo, da bi prišli na najvišjo raven in v reprezentanco. Po navadi bi ravno tekmovalci, ki niso vrhunski, potrebovali več treningov, da bi izboljšali svojo kakovost in se približali vrhunskim rezultatom. Prav tako pa bo vpliv na mlajše generacije katastrofalen, saj se bolj odmikajo od športa in čutijo večje pomanjkanje treningov in tekmovanj. To se bo v prihodnosti še kako poznalo v manjših generacijah športnikov, zmanjšanem zanimanju za šport in nazadovanju zaradi odsotnosti treningov (Kralj, 2021).

Tudi v Smučarskem klubu Alpetour so zaznali vplive covida-19. Eden od vplivov je ta, da v tej sezoni niso imeli na novo vpisanih malčkov in tudi z obstoječimi malčki niso opravljali smučarskih dni. Popolnoma se je zaustavil vpis otrok v smučarski klub, kar pomeni, da klub v zadnjih dveh sezonah, torej 2019/2020 in 2020/2021, ni imel novega priliva otrok. To pomeni manj otrok v vseh nadaljnjih letih, saj se po navadi ti otroci premikajo v višje skupine. Za klub to pomeni tudi manj dohodkov od članarin v času pandemije, prav tako se bo upad poznal v nadaljnjih letih. Tudi v starejših skupinah se pozna upad, saj je bilo v U10 v sezoni 2019/2020 12 otrok, ko je bila pandemija še v začetni fazi, sedaj v sezoni 2020/2021 pa šteje skupina U10 le 6 otrok.

Pandemija je vplivala tudi na Pokal Loka, ki so ga izpeljali v manjšem obsegu. Nanj so povabili le strateško najpomembnejše države. Predvsem so ga izvedli zaradi domačih tekmovalcev, pri čemer pa so izpeljali zgolj veleslalom za starostno skupino U14 v soboto in za U16 v nedeljo. Tak način so izbrali zato, ker bi bilo neodgovorno od organizatorjev, da bi na Soriško planino, kjer je potekalo tekmovanje za Pokal Loka, odpeljali 250 otrok z vsemi spremljevalci in ljudmi, ki so potrebni za korektno izpeljavo dogodka.

Trenerji so zaradi konstantnega spreminjanja predpisov glede obveznega testiranja in vprašanj o tem, kako je s prehajanjem meja, težko sledili zakonodaji. Tako je med trenerji prihajalo do velike zmede. Tekoče podatke je bilo težko zaznati in jih sproti spremljati. Predsednik kluba sam ni mogel narediti vsega, tudi informacije do njega niso prihajale v

potrebnem obsegu, zato se je vsak trener moral znajti po svoje in iskati predpise, ki so veljali v določenem obdobju.

3 PREDLOGI ZA IZBOLJŠAVO

V Smučarskem klubu Alpetour vse štiri funkcije delujejo dokaj korektno, predvsem bi izpostavila planiranje, ki ga izvajajo sistematično. Zastavljene cilje pri planih korektno izpolnjujejo skozi proces in jih na koncu tudi ovrednotijo s kontrolno funkcijo. Izpostavila bi še nekaj predlogov, ki bi organizacijo spravili na višjo raven, in glede na to, da je pritok denarja v neprofitno organizacijo zelo pomemben, bi predlagala določene izboljšave, kako pridobiti še več sredstev. Tudi ta organizacija deluje po principu, da želijo z dogodki zbrati čim več finančnih sredstev, saj to pomeni, da bodo lahko med sezono bolj razbremenili starše in posledično bo smučanje postalo bolj dostopno za vse prebivalce. V zdajšnjih časih velja smučanje za šport, ki si ga lahko privošči le bolj premožno prebivalstvo.

Problem, ki ga vidim pri tej organizaciji, je, da se vse dela tako, kot se je delalo že vrsto let nazaj, ko sem bila tudi sama članica tega kluba. Za večjo prepoznavnost in večje zanimanje staršev ter otrok bi se dalo storiti veliko. Najprej bi predlagala, da bi v poletnih mesecih, ko je »mrtva« sezona, izvajali varstvo za otroke, saj je na tem področju veliko povpraševanja. Tako bi lahko večje število otrok privabili v klub in dobili dodatna finančna sredstva. Razbremenili bi starše, ki med poletnimi počitnicami nimajo varstva za svoje otroke, obenem pa bi z dodatno dejavnostjo pomagali lokalnemu okolju.

Prireditve Pokal Loka kot eno največjih mednarodnih tekmovanj za otroke bi lahko postala promocijska znamka, ki bi jo tržili na različne načine. Lahko bi najeli ali zaposlili fotografa, ki bi fotografiral tekmovalce med tekmo. Take fotografije so med tekmovalci zelo priljubljene, saj si vsak želi spomin, da je tekmoval na določenem tekmovanju. Obenem pa bi lahko Pokal Loka tržili kot znamko in na dogodkih ponujali različna oblačila z logotipom, ki bi jih tekmovalci ali njihovi starši lahko kupili.

Da bi se kaj spremenilo, bi bilo treba preoblikovati ali pa nadgraditi funkcijo vodenja. Pri Smučarskem klubu Alpetour ima vse v rokah Janez Dekleva. Ne glede na vse organe, ki nadzorujejo delovanje kluba, ima on glavno besedo pri celotnem izvajanju, saj je prisoten v vseh odborih in je na vodilnih položajih. Moral bi se malo razbremeniti in določene obveznosti naložiti drugim prav tako usposobljenim trenerjem ali drugim članom kluba. Tako bi razbremenil sebe in obenem pripomogel, da sveža energija in ideje omogočijo klubu hitrejši razvoj.

Skozi raziskovanje sem ugotovila, da bi moral predsednik za večjo motivacijo nagrajevati zaposlene, ni pa nujno, da bi bila ta nagrada v denarni obliki. Lahko bi bila to zgolj večerja ali pa osnovni pripomočki za izvajanje njihove dejavnosti, kot so na primer bunde in smučarske hlače. Obenem sem ugotovila tudi to, da imajo velike težave s pridobivanjem sredstev od podjetij, saj se predvsem v kriznih časih podjetja zapirajo vase in težko

prispevajo finančna sredstva neprofitnim organizacijam. Velik problem je tudi vpis otrok v mlajše kategorije, kar lahko v naslednjih letih povzroči upad otrok v starejših kategorijah.

SKLEP

Zaključno nalogo sem želela povezati s svojo športno potjo, ki sem jo v zadnjih letih kariere udeleževala v Smučarskem klubu Alpetour Škofja Loka, za katerega sem tudi raziskala štiri temeljne funkcije managementa. Te funkcije so široko opredeljene in omogočajo veliko mero raziskovanja v določeni organizaciji, tako na teoretični kot tudi na praktični ravni. Zaradi hitrih sprememb v družbi se tudi management temu prilagaja in se neprestano spreminja, zato se mora dopolnjevati tudi teorija, ki jo je treba ves čas nadgrajevati.

Sprva sem predstavila management in njegove štiri funkcije na podlagi ugotovitev iz izbrane literature. Uporabila sem sodobnejšo literaturo, saj, kot sem navedla že zgoraj, se literatura konstantno spreminja in nadgrajuje. To je bil temelj za nadaljnje raziskovanje, saj sem s tem ugotovila, kaj vsaka funkcija pomeni in kaj je bistvo posamezne funkcije. Tako sem pridobila poglobljeno znanje, ki sem ga potrebovala pri empiričnem delu.

Sledila je predstavitev Smučarskega kluba Alpetour Škofja Loka. V tem segmentu sem zajela tako delovanje kluba kot tudi njegove finančne podatke iz zadnjih let ter predstavitev dejavnosti, ki jih v klubu opravljajo. Posebno pozornost sem namenila otroškemu mednarodnemu tekmovanju Pokal Loka, ki je ena glavnih prireditev, ki jih klub organizira, njihova primarna dejavnost pa je vzgoja smučarskih tekmovalcev.

Empiričnega dela sem se lotila s kvalitativno raziskavo, in sicer z intervjuji. Intervju sem naredila s predsednikom kluba Janezom Deklevo in z dolgoletnim trenerjem mladincev in članov Nejcem Rebcem. Oba sta mi razložila, kaj se dogaja v zakulisju dobro organiziranega dogodka in kako najbolje pripraviti smučarja, da bo v svoji kategoriji dosegal najboljše rezultate. Tukaj sem se posamično lotila vsake funkcije managementa in jo dodobra raziskala. Pri tem sem ugotovila, da imajo v klubu dobro postavljeno funkcijo planiranja, saj imajo konkretno določene cilje, ki se jih lahko v kontrolni funkciji preverja. Na podlagi plana profesionalno izpeljejo organizacijo. Prav tako pa je vodenje predsednika na profesionalni ravni.

V zaključku naloge sem se osredotočila še na aktualno tematiko, in sicer na vpliv pandemije covida-19. Ugotovila sem, da virus ni prizanašal niti športnikom. Tukaj so bili v slabšem položaju predvsem mlajši športniki in športniki, ki niso na najvišjih ravneh. Slednjim je bilo onemogočeno treniranje, čeprav bi ravno oni najbolj potrebovali treninge, če se želijo nekoč kosati z najboljšimi. Prav tako se pravila glede testiranja in prehajanja meja ekstremno hitro spreminjajo, kar je trenerjem v sezoni povzročalo velike težave, saj niso vedeli, na koga naj se obrnejo in kdo jim bo dal prave informacije.

Za konec sem podala še nekaj predlogov za izboljšavo delovanja Smučarskega kluba Alpetour Škofja Loka. To so predvsem predlogi, kako bi še bolj motivirali trenerje z

nagrajevanjem in stimulacijo, kar bi pripomoglo k še večji požrtvovalnosti pri njihovem delu. Podala pa sem tudi predloge glede pridobivanja finančnih sredstev, ki so zelo pomembna za uspešno delovanje kluba, in predloge, kako pritegniti več otrok, ki se bodo ukvarjali s smučanjem. Moramo se zavedati, da je smučanje eden dražjih športov. Če želimo privabiti čim več otrok, katerih starši bodo sposobni takšnih finančnih bremen in žrtvovanja, moramo šport narediti cenejši. To pa lahko naredimo tako, da kot klub pomagamo staršem, in sicer tako, da sami poskusimo zbrati čim več finančnih sredstev.

V nadaljnjih raziskavah temeljnih funkcij managementa v tem društvu bi se lahko na vsako izmed funkcij bolj natančno osredotočili. S tem bi pridobili še bolj poglobljeno znanje o posamezni funkciji managementa v organizaciji. Zanimivo bi bilo raziskati tudi, kako lokalna skupnost vidi Smučarski klub Alpetour in kako ga sprejema. Smiselno bi bilo raziskati odnos lokalne skupnosti do organizacije in to, kaj jim organizacija predstavlja. Prav tako bi bilo zanimivo raziskati odnos donatorjev in podjetij, ki namenjajo sponzorska sredstva, do omenjene organizacije. Predvsem bi se v nadaljnjih raziskavah lahko bolj poglobljeno osredotočili na Pokal Loka in njegov doprinos k prepoznavnosti kluba, mesta in države v svetu.

Pri pisanju diplomske naloge sem naletela na določene omejitve. Razglašena je bila epidemija virusa covid-19, zato sem imela omejen dostop do intervjuvancev in tudi do fizičnega gradiva, saj so bile knjižnice nekaj časa zaprte. Prav tako bi za podrobnejšo raziskavo potrebovala več časa, ki mi ga žal zaradi hitrega tempa življenja primanjkuje. To pomeni, da bi lahko za svojo nalogo naredila bolj obširno kvalitativno raziskavo. Tako bi v raziskavo vključila več intervjujev in s tem pridobila še globlji vpogled v preučevano tematiko.

LITERATURA IN VIRI

1. Bisnode. (brez datuma). Gvin. *Smučarski klub Alpetour Škofja Loka. Izkaz poslovnega izida*. Pridobljeno 29. aprila 2021 iz <https://www-gvin-com.nukweb.nuk.uni-lj.si/GvinFipo/Pages/Company.aspx?Mode=GvinSI&App=GvinFipo2012SI&CompanyId=45866&CompanyDetailType=BalanceSheet&CompanyDetailSubType=Profit&Lang=sl-SI>
2. Bryson, J. M. (2018). *Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement*. New Jersey: John Wiley & Sons.
3. Bryson, J. M. & Alston, F. K. (2010). *Creating and implementing your strategic plan: A workbook for public and nonprofit organizations* (Vol. 1). San Francisco: John Wiley & Sons.
4. Companies Incorporated. (2019). *Kako ustanoviti neprofitno organizacijo/korporacijo – opredelitev in primeri*. Pridobljeno 2. junija 2021 iz <https://companiesinc.com/sl/start-a-business/non-profit/>
5. Daft, R. L. (2021). *Management*. Tennessee: Cengage Learning.

6. Dimovski, V. & Penger, S. (2004). Učeča se organizacija: transformacija k horizontalni organizacijski strukturi v dobi ekonomije znanja. *Teorija in praksa*, 5, 806–825.
7. Dimovski, V. & Penger, S. (2008). *Temelji managementa*. Harlow: Pearson Education Limited.
8. Dimovski, V., Penger, S. & Peterlin, J. (2009). *Avtentično vodenje v učeči se organizaciji*. Ljubljana: Planet GV.
9. Duh, M. (2015). *Upravljanje podjetja in strateški management*. Ljubljana: IUS Software, GV Založba.
10. Fortuna, M. (2013). Zavod mladi podjetnik. *Kaj je vizija podjetja?* Pridobljeno 9. aprila 2021 iz <https://mladipodjetnik.si/novice-in-dogodki/novice/kaj-je-vizija-podjetja>
11. Gadget-info.com. (2019). *Razlika med centralizacijo in decentralizacijo*. Pridobljeno 13. aprila 2021 iz <https://sl.gadget-info.com/difference-between-centralization>
12. Gregorčič, A., Majer, M. & Ladika, D. (2021, 2. marec). MMC RTV Slovenija. *Od pojava prvega primera na Kitajskem do prvega primera v Sloveniji marca lani*. Pridobljeno 15. aprila 2021 iz <https://www.rtv slo.si/zdravje/novi-koronavirus/od-pojava-prvega-primerana-kitajskem-do-prvega-primerav-sloveniji-marca-lani/571187>
13. Hamel, G. (2006). The why, what, and how of management innovation. *Harvard Business Review*, 84(2), 72, 1–12.
14. Jerič, P. A. (2021). MMC RTV Slovenija. »Z vsemi omejitvami, ki se napovedujejo, bodo to zelo posebne igre«. Pridobljeno 25. maja 2021 iz <https://www.rtv slo.si/svet/azija-z-oceanijo/z-vsemi-omejitvami-ki-se-napovedujejo-bodo-to-zelo-posebne-igre/576791>
15. Kralj, A. (2021). Športna stroka poziva k odpravi strogih ukrepov: 'Mladi se odmikajo od športa, vpliv bo katastrofalen'. *24ur.com*. Pridobljeno 25. maja 2021 iz <https://www.24ur.com/novice/korona/sportna-stroka-poziva-vlado-k-odpravi-strogih-omejevalnih-ukrepov-za-sport.html>
16. Kralj, J. (2003). *Management*. Koper: Visoka šola za management.
17. Limsila, K. & Ogunlana, S. O. (2008). Performance and leadership outcome correlates of leadership styles and subordinate commitment. *Engineering, construction and architectural management*, 15(2), 164–184.
18. Magretta, J. & Stone, N. (2012). *What management is*. New York: Simon and Schuster.
19. Musek Lešnik, K. & Lešnik Musek, P. (2014). Ipsos. *Kaj je poslanstvo, kaj so vrednote, kaj je vizija?* Pridobljeno 9. aprila 2021 iz https://www.ipsos.si/VodenjeVIZ_VI_kaj_je_poslanstvo_vrednote_vizija.html
20. Oster, S. M. (1995). *Strategic management for nonprofit organizations: Theory and cases*. New York: Oxford University Press.
21. Ostroff, F. (1999). *The horizontal organization: What the organization of the future actually looks like and how it delivers value to customers*. New York: Oxford University Press.

22. Personal Branding Blog. (2018). *10 Differences Between a Manager and a Leader*. Pridobljeno 28. aprila 2021 iz <https://www.business2community.com/leadership/10-differences-between-a-manager-and-a-leader-02076805>
23. Porenta, J. (brez datuma). *Pokal Vitranc, s katerim že leta sodeluje tudi Pokal Loka, praznuje 60 let!* [video]. Pridobljeno 26. aprila 2021 iz <https://loske-novice.si/video-pokal-vitranc-s-katerim-ze-leta-sodeluje-tudi-pokal-loka-praznuje-60-let/>
24. Rakun, M. (2002). Organizacijski vidiki integracije komuniciranja: ali je potrebno komuniciranje centralizirati. *Teorija in praksa*, 39(5), 804–826.
25. Regijski NVO center. (brez datuma). *Nevladne organizacije*. Pridobljeno 2. junija 2021 iz <http://www.nevladnik.info/si/nevkladne-organizacije/>
26. Rozman, R. & Kovač, J., (2012). *Management*. Ljubljana: GV Založba.
27. SK Alpetour. (2011a). *O Klubu*. Pridobljeno 24. aprila 2021 iz <http://www.sk-alpetour.si/o-klubu.html>
28. SK Alpetour. (2011b). *Tekmovalci in treningi*. Pridobljeno 24. aprila 2021 iz <http://www.sk-alpetour.si/tekmovalci-in-treningi.html>
29. SK Alpetour. (2011c). *Zgodovina*. Pridobljeno 24. aprila 2021 iz <http://www.sk-alpetour.si/zgodovina.html>
30. Smučarski klub Alpetour Škofja Loka. (1997). *Statut Smučarskega kluba Alpetour Škofja Loka*. Škofja Loka: Smučarski klub Alpetour Škofja Loka.
31. Smučarski klub Alpetour Škofja Loka. (2021). *Bilten 46. Pokala Loka*. Škofja Loka: Smučarski klub Alpetour Škofja Loka.
32. Sopomenke.si. (brez datuma). *Management*. Pridobljeno 3. aprila 2021 iz <https://sopomenke.si/beseda/management>
33. Stanovnik, V. (2017). Mladi znova za Pokal Loka. *Gorenjski Glas*. Pridobljeno 27. aprila 2021 iz <http://www.gorenjskiglas.si/article/20170210/C/170219986/1082/1037/mladi-znova-za-pokal-loka>
34. Stopar, I. (brez datuma). *SMART cilji in kako jih uresničiti*. Pridobljeno 10. aprila 2021 iz <https://www.nasvet.si/smart-cilji-kako-jih-uresneciti/>
35. Tavčar, M. I. (2006). *Management in organizacija*. Koper: Univerza na Primorskem, Fakulteta za management.
36. Teran Košir, A. (2020). Covid-19 ne odhaja nikamor. Kakšna bo nova smučarska realnost? *Siol*. Pridobljeno 25. maja 2021 iz <https://siol.net/sportal/rekreacija/covid-19-ne-odhaja-nikamor-kaksna-bo-nova-smucarska-realnost-536356>

PRILOGE

Priloga 1: Intervju s predsednikom Smučarskega kluba Alpetour Škofja Loka

1. Na osnovi česa naredite plan?

»Naša primarna dejavnost je tekmovalno alpsko smučanje. Vsa društva, ki se ukvarjamo z alpskim smučanjem, smo podrejena Smučarski zvezi Slovenije, ki je krovna organizacija. Celotna struktura, ko govorimo o razvoju tekmovalnega smučanja, je podrejena politikam, ki jih vodijo v okviru Smučarske zveze Slovenije. Klubi smo podrejeni tekmovalnemu sistemu, ki ga diktira Smučarska zveza Slovenije, zato je to osnova za planiranje v naši organizaciji.«

2. Kako planirate dejavnosti in kako finančna sredstva?

»Ločimo našo primarno dejavnost, ki je vzgoja tekmovalnega kadra, in sekundarno dejavnost, ki je prirejanje prireditev, kot so tekmovanja, sejmi itd. Pri naši primarni dejavnosti je vse podrejeno tekmovanjem, tako trening kot količina treningov, v glavnem vse je podrejeno samemu tekmovalnemu sistemu. Temeljno izhodišče za pripravo plana pri tekmovalcih je sama stroka. Sprva se vse utemelji in pripravi plan, koliko kondicijskih treningov, snežnih treningov potrebuje kakšna skupina. Obstranska stvar, ki je prav tako pomembna, so pripomočki za izpeljavo teh treningov, kot so vozila, oprema ter, kar je zelo pomembno, primeren kader za vodenje otrok (trener, učitelj, vaditelj). Ko je plan sestavljen, ga tudi finančno ovrednotimo. Financira se delno iz občinskih sredstev, na katera se prijavimo, drugi vir financiranja so starši. Vse to morata potrdi izvršilni odbor in občni zbor. Sekundarna dejavnost pa je organizacija dogodkov. Ključno je, da organiziramo tekmovanja za različne starostne skupine. Tukaj je podobna situacija, kot sem že povedal. Ob odločitvi, katere dogodke bi radi organizirali, se ozremo okoli sebe in ocenimo, ali imamo pogoje za izpeljavo dogodkov, predvsem sredstva, ki niso povezana s financami. Potem preidemo na to, kaj povezanega s financami moramo zagotoviti (npr. urarje, pokrivanje stroškov za tuje udeležence na Pokalu Loka itd.). Ko ovrednotimo stroškovni okvir, ki bazira na objektivnih osnovah, se odpravimo zbirat sredstva do raznih podjetij, ki so nam naklonjena in nam želijo pomagati. V primeru, da zberemo kakšen evro več, ga usmerimo nazaj v dejavnost in s tem želimo razbremeniti predvsem starševski del pri primarni dejavnosti.«

3. Kakšno je poslanstvo Smučarskega kluba Alpetour Škofja Loka?

»Poslanstvo Smučarskega kluba Alpetour Škofja Loka, ki je bilo napisano že vrsto let nazaj, je, da smo organiziran klub, ki bo poskušal čim več dobrim, talentiranim, nadarjenim otrokom zagotoviti, da bodo dobri tekmovalci.«

4. Kako zastavljate cilje?

»Cilje zastavljamo v nižjih kategorijah skupinsko, v višjih kategorijah pa posamično. Pri dogodkih cilje postavljamo na osnovi, npr. cilj je, da imamo na Pokalu Loka 50 držav.«

5. Kakšen vpliv je imel covid-19 na Smučarski klub Alpetour?

»Mi vsako leto novačimo mlade v nižjih starostnih kategorijah, da jih privabimo v ta šport. V času pandemije se je to popolnoma ustavilo in v tem obdobju nimamo priliva, kar se bo poznalo tudi v naslednjih letih, ko bo upad še večji. Tudi Pokal Loka smo morali izpeljati v drugačnem okvirju, saj bi bilo v nasprotnem primeru to neodgovorno.«

6. Kako poteka organizacija vseh teh dejavnosti?

»Strokovni svet bdi nad delom posameznih skupin, ko govorimo o tekmovalnem smučanju. Predsednik predvsem usmerja delo skupin in je v vlogi priganjača. Drugi del organizacije pa je, ko mi organiziramo razne dogodke. Pri Pokalu Loka imamo dva odbora (tekmovalni in organizacijski odbor). Tekmovalni odbor bdi nad organizacijo samega tekmovanja, organizacijski odbor pa bdi nad celotno organizacijo, saj je poleg tekmovanja tudi vrsta drugih dogodkov. Za Pokal Loka je organizacija večja kot za ostala tekmovanja, vendar je princip enak.«

7. Kot dolgoletni predsednik, kako je voditi tako organizacijo?

»Moramo se zavedati, da vsa neprofitna društva bazirajo na prostovoljstvu, kar je temeljno za tako organizacijo. S tem vsi ljudje prispevajo k lokalnemu in državnemu okolju. Odgovornost prostovoljcev je zelo visoka in brez njih nebi bilo večjih prireditev.«

8. Kakšna oseba je za vas dober vodja?

»Človek, ki vodi, mora imeti veliko sensorike. Mora biti človek, ki zna opazovati, vrednotiti in imeti eno veliko empatijo, živeti se v tistega na drugi strani in ga razumeti. Moraš imeti velik občutek za soljudi. Moraš biti zgled drugim, saj ne moreš od drugih pričakovati, da bodo sledili določenim odrekanjem, če sam ne boš storil enako. Ne moreš biti razgrajač, ki bo kričal na ljudi in jih ustrahoval.«

9. Kakšen vodja mislite, da ste vi?

»Skozi čas sem se korenito spremenil. Postal sem bolj potrpežljiv kot pred leti. To je dar, ki ga imaš, če pa želiš ta dar uveljavljati, moraš imeti tudi strokovnost. Brez tega žal ne gre. Moraš imeti neke temelje/osnove, da se lahko odločiš. Pomembno je tudi, da si strokovno podkovan, saj le tako lahko ocenjuješ druge ljudi za opravljeno delo, jih hvališ ali grajaš. Ne moreš biti vodja, če nisi dobro podkovan. Pomembno je tudi, da v ključnih situacijah jezik ne deluje hitreje kot glava. Predvsem, da koga ne užališ, saj je potem vrnitev na stara pota veliko lažja.«

10. Kakšne kontrole izvajate, da preverite, ali ste dosegli plan?

»Vsak program, ki se pripravlja, ima zastavljene tudi cilje in ob zaključku leta se ti cilji vrednotijo. Cilje se vrednoti glede na to, ali smo jih dosegli, presegli ali pa jih nismo dosegli. Program se sprejema maja in tudi vrednoti se ga maja.«

11. V primeru negativnega poslovanja. Kako to pokrivате?

»Iz preteklih let, ki so bila boljša, imamo za pokrivanje slabših let. To pomeni, da je bil v tistem letu, ko smo ustvarili negativen končni izid, program pri skupinah toliko dražji. Zaradi drugačnih razlogov mi minusa ne moremo ustvariti.«

Priloga 2: Intervju s trenerjem pri Smučarskem klubu Alpetour Škofja Loka

1. Kako je videti plan za tvojo skupino?

»Plan zajema celotno leto. Zajema vse smučarske priprave, kondicijo, testiranja, šolo itd. Vse je planirano in potrjeno s strani višjih instanc v klubu.«

2. Kakšna je organizacija tako v samem klubu kot tudi za tvojo skupino tekmovalcev?

»Trenažni proces organiziramo trenerji, pri ostalih aktivnostih v klubu trenerji absolutno pomagamo, ampak nismo nosilci. Trenerji imamo narejen plan, ki je razdeljen na najmanjše enote v procesu, to so dnevi. Smo odgovorni, da organiziramo vse skupinske dejavnosti po planu in prav tako samostojno za vsakega tekmovalca, ki ga imamo pod okriljem. Ker je šport zunanji, se izvedba plana zamika za dan ali dva v pripravljalnem obdobju, v tekmovalnem obdobju pa tudi za malo več. V osnovi se izvaja od lažjega (tehnika smučanja) k težjemu (tekma – pogoji). Zraven pa je treba pri organizaciji vključiti tudi testiranja, šolske obveznosti itd. Za tekmovalno obdobje imaš osnovni plan, ki ga med obdobjem prilagajaš glede na pripravljenost tekmovalcev.«

3. Kako vas predsednik Janez Dekleva motivira in kako vodi klub?

»Janez ima sam vodstveni sistem dobro zapeljan in na trdnih temeljih. Kar je bil problem zdaj v času pandemije, je to, da nismo prišli do vseh informacij dovolj zgodaj, saj Janez nima toliko informacij iz drugih virov. Je dober vodja, saj je bil tudi sam tekmovalec in manager ter ve, kako se čemu služi. Kar pa se tiče motiviranja, je pri njemu tako. Predvsem zna povedati svoje mnenje, kaj delaš prav in kaj ne. Kar pa bi si sam želel, je to, da bi dobili konec leta, glede na to, da smo že nekaj let najuspešnejši klub v Sloveniji, neko zahvalo, ki ni nujno v finančni obliki. Lahko je v materialni, npr. večerja. So pa pri njemu druge dobre lastnosti, kot so redna plača, ki je glede na slovenske razmere dobra plača.«

4. Kako motivirate tekmovalce?

»Pri motiviranju tekmovalcev je treba pristopati individualno. Velika razlika je v pristopu že samo med spoloma. Osnova za dober odnos in lažje motiviranje v prihodnje je ustvarjanje zaupanja med mano in tekmovalcem ter to, da se poskušam z njim poistovetiti. Mi smo skoraj konstantno skupaj od oktobra do aprila, zato je pomembno, da pri tekmovalcih pridobiš zaupanje. In končna stvar je motivacija.«

5. Kako kontrolirate dosežene cilje, ki ste si jih zadali v okviru vaše skupine?

»V pripravljalnem obdobju, ko so krajši ciklusi, je vse zelo preverljivo. Vendar so v skupini, ki jo vodim jaz, cilji narejeni posamično. Seveda je glavna kontrola tekma, ki je tudi najbolj pomembna. Med sezono pa imamo različne kontrole, kot so treningi na uro, ki so od septembra naprej obvezni. Vendar to ni vedno najbolj verodostojno, saj je nekdo lahko na treningu dober, ko pa pride na tekmo, je psihični pritisk tako velik, da se ne more sprostiti

in tekma ni opravljena v redu. Tudi pri kondiciji imaš posamezne teste, ki jih izvajamo med treningom. Generalni test kondicije je na Smučarski zvezi Slovenije in se imenuje Ironman. Moraš pa tekmovalce konstantno spremljati, saj moraš zaznati, kdaj tekmovalec ,skrene s poti'. V takem primeru uporabiš različne pristope za vračanje tekmovalca na načrtane poti.»

6. Kako v klubu kontrolirajo trenažni proces?

»Za boljšo kontrolo trenažnega procesa bi v klubu morale biti več sestankov z izvršilnim odborom in trenerji. Na sestankih bi trenerje vprašali, kako poteka zastavljeni plan, lahko bi predstavili ,dokazno' gradivo, npr. primerjalne treninge. Spremembe bi bilo težje uvajati, saj je tekmovalno smučanje šport, ki ne traja celo sezono kot košarka. Pri košarki lahko ugotovijo, da morajo zamenjati trenerja, in to naredijo med zimskim ali poletnim delom in tako ima klub lahko večji vpliv. Tega v smučanju ni, saj imamo le zimski del, v tem času pa ne moraš delati velikih sprememb.»

Priloga 3: Izjava kluba

IZJAVA

Spodaj podpisani Janez Dekleva, kot predsednik in uradni zastopnik Smučarskega kluba Alpetour Škofja Loka, dovoljujem Maji Bernard, da organizacijo Smučarski klub Alpetour Škofja Loka obravnava in preuči v okviru njene zaključne naloge Temeljne funkcije managementa v izbrani neprofitni organizaciji, za dokončanje dodiplomskega študija. Dovoljujem tudi javno objavo podatkov.

Škofja Loka, 4. junij 2021

Podpis:




SMUČARSKI
KLUB
»ALPETOUR«
ŠKOFJA LOKA

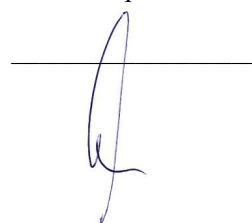
Priloga 4: Izjava Janeza Dekleve

IZJAVA

Spodaj podpisani Janez Dekleva potrjujem resničnost podatkov in dovoljujem Maji Bernard, da objavi intervjuv, ki sva ga imela dne 7. maja 2021, za potrebe njene zaključne naloge: Temeljne funkcije managementa v izbrani neprofitni organizaciji. Potrjujem tudi, da so vsi navedeni podatki v skladu z intervjujem.

Škofja Loka, 4. junij 2021

Podpis:

A handwritten signature in blue ink, consisting of a large loop and a vertical stroke, is written over a horizontal line.

Priloga 5: Izjava Nejca Rebeca

IZJAVA

Spodaj podpisani Nejc Rebec potrjujem resničnost podatkov in dovoljujem Maji Bernard, da objavi intervju, ki sva ga imela dne 18. maja 2021, za potrebe njene zaključne naloge: Temeljne funkcije managementa v izbrani neprofitni organizaciji. Potrjujem tudi, da so vsi navedeni podatki v skladu z intervjujem.

Škofja Loka, 4. junij 2021

Podpis:

