



B&B  
VIŠJA STROKOVNA ŠOLA

Diplomsko delo višješolskega strokovnega študija  
Program: Ekonomist  
Modul: Tehnični komercialist

## **ODNOSI IN POSLOVNO KOMUNICIRANJE V ŠOLI SMUČANJA**

Mentorica: mag. Maja Rozman, univ. dipl. kom.  
Lektorica: Sara Rabič, prof. slov.

Kandidat: Emir Trokić

Kranj, maj 2011

## **ZAHVALA**

Zahvaljujem se mentorici mag. Maji Rozman za strokovne nasvete, podporo in podajanje smernic pri izdelavi diplomske naloge.

Posebna zahvala mag. Mitji Čuhalevu za smernice pri razumevanju organizacijskih ved.

Zahvala lektorici Sari Rabič za pregled diplomske naloge.

Zahvala vodji smučarske šole gospe Nini Bernik za pristop k interni literaturi in vsem učiteljem smučanja smučarske šole Intersport Bernik v sezoni 2009/10 in 2010/11 za sodelovanje pri anketnem vprašalniku.

## IZJAVA

Študent EMIR TROKIĆ izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom mag. MAJE ROZMAN.

Skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorski in sorodnih pravicah dovoljujem objavo tega diplomskega dela na spletni strani šole.

Dne: \_\_\_\_\_

Podpis: \_\_\_\_\_

## **POVZETEK**

V praktičnem delu diplomske naloge smo predstavili poslovne odnose in poslovno komuniciranje v smučarski šoli Intersport Bernik, potek komunikacije med zaposlenimi in stopnjo informiranosti.

Z diplomsko nalogo bomo pokazali, kako smo rešili trenutno zaznane probleme in podali smernice za prihodnost.

Prikazali bomo strukturo organizacije in poudarili sprejemanje in doslednost podanih izboljšav s strani vseh zaposlenih.

## **KLJUČNE BESEDE**

Komunikacija

Poslovni odnosi

Medsebojna razmerja

## **ABSTRACT**

The practical part of the thesis presents the business relations and the types of communication at the ski school Intersport Bernik. Next to that I focused on the communication-flow among the employees and how well they are provided with the information. Several suggestions covering the current problems can be used as guidelines for better operation of the company in the future.

The second part of the thesis deals with the organizational structure and how to implement improvement and innovation procedures where the focus should lie on the involvement of all employees.

## **KEYWORDS**

Communication

Bussines relations

Interrelations

# KAZALO

1	UVOD.....	1
1.1	Predstavitev problema .....	1
1.2	Predstavitev okolja.....	1
1.3	Predpostavke in omejitve .....	2
1.4	Metode dela.....	2
2	OSNOVE POSLOVNEGA KOMUNICIRANJA .....	4
2.1	Interno komuniciranje.....	6
3	POSLOVNO KOMUNICIRANJE V ŠOLI SMUČANJA.....	9
3.1	Smučarska šola v Kranjski Gori .....	9
3.2	Poslovno komuniciranje v smučarski šoli .....	9
3.3	Medsebojni odnosi zaposlenih .....	10
3.4	Odnos zaposlenih do strank.....	12
3.5	Poslovni bonton .....	17
3.6	Odnos nadrejenih do zaposlenih .....	21
3.7	Odnos vodilnih delavcev do strank .....	22
4	ANALIZA PROBLEMSKEGA STANJA .....	24
4.1	Pravilni pristop za analizo.....	24
4.2	Problemska stanja v šoli smučanja.....	24
4.3	Analiza zadovoljstva strank .....	32
5	MODEL REŠITVE KLJUČNIH PROBLEMOV .....	39
6	ZAKLJUČEK.....	42
	LITERATURA IN VIRI.....	43
	PRILOGE .....	44
	KAZALO SLIK .....	44
	KAZALO GRAFIKONOV .....	44
	KAZALO TABEL .....	44
	KAZALO ENAČB.....	44
	KRATICE IN AKRONIMI .....	44

# 1 UVOD

## 1.1 Predstavitev problema

Tema diplomskega dela z naslovom *Poslovno komuniciranje in odnosi v šoli smučanja* je raziskovalne narave, ker raziskujemo poslovno komuniciranje med zaposlenimi, zaposlenimi in gosti, odnose vodstva smučarske šole do zaposlenih in gostov ter interno komuniciranje. Naša hipoteza je, da bomo z izvedenimi izboljšavami dvignili na višji in boljši nivo poslovno komunikacijo in poslovne odnose v smučarski šoli Intersport Bernik in posledično povečali zadovoljstvo strank z našimi storitvami. Tehnika raziskovanja bo predstavljena z vidika:

- procesa stalnih izboljšav,
- dela inštruktorjev smučanja,
- odnosov med učitelji in tečajniki,
- aktivnosti izvajalcev pri vsakodnevnem delu.

Izhajamo iz predpostavke, da pravilno razumevanje in način vzpostavitve procesa ter dobra komunikacija v vseh smereh pripomore k izboljšanim parametrom ponudbe, torej na dvig kakovosti ponudbe in na ciljno ter hitro reševanje problemov. Opredelitev problema je vse večja koncentracija težnje po hitrejšem odzivu smučarske šole (Vir: Guček, Videmšek, 2002).

V vsakem primeru moramo poznati natančno zmogljivost smučarske šole, vezano na število prisotnih, možnih (potencialnih) in vnaprej rezerviranih gostov, ki je direktno vezana na pridobitev potrebnega števila smučarskih inštruktorjev.

Vodstvo smučarske šole mora tovrstne informacije zaznati, če hoče predstaviti pravilne indikatorje, ki so ključnega pomena za vsakodnevno uspešno delo. Informacije pa pridobiva s primerno komunikacijo.

## 1.2 Predstavitev okolja

Kot inštruktor alpskega smučanja delam že vrsto let v Kranjski Gori, v smučarski šoli Intersport Bernik. V času zimske sezone (tri mesece) se vsakodnevno srečujem s problematiko, vezano na odnose zaposlenih s strankami, neusklajenost vodstva v zvezi s tem, s problemi medsebojnih odnosov in največkrat s problematiko komuniciranja.

Smučarska šola Intersport Bernik je ena od štirih smučarskih šol v Kranjski Gori. V času zimske sezone (tri mesece) je ena od vodilnih šol, kar se tiče kvantitete gostov kot tudi kvalitete izvajanja programov učenja. Poleg vodstva šole, ki ga sestavlja direktor in vodja šole, so zaposleni tudi smučarski inštruktorji, serviserji in receptorji. Šola ima tri fizične izpostave v Kranjski Gori, dva servisa in stavbo z učitelji na smučišču.

Ponudba je vezana na šolo zimskih športov, izposojajo opreme in servis smuči. V šoli zimskih športov so zajete vse aktivnosti alpskega smučanja, deskanja na snegu (snowboard) – od učenja začetnikov, ki se prvič srečajo s smučmi, nadaljevalnega tečaja oziroma posameznih ur za goste, ki imajo že osnovno znanje alpskega smučanja ali deskanja na snegu in nadaljevalnega tečaja za izboljšanje obstoječih tehnik. Uporabljamo tako osnovno tehniko učenja alpskega smučanja kot tudi napredno – s tehniko UPS (tehnika učenja s postopnim podaljševanjem dolžine smuči). Starost gostov je zelo raznolika in se giblje od tretjega leta starosti do 65 let. Srečujemo se seveda z gosti z vseh koncev sveta. V udarnih terminih, kot so božični in novoletni prazniki, zimske počitnice v Sloveniji in drugih državah, je polno zaposlenih 50 inštruktorjev. Poleg vseh naštetih aktivnosti šola zagotavlja tudi dodatno ponudbo, v katero so vključene aktivnosti, kot so drsanje, smučarski vrtec, tek na smučeh in snežno kolesarjenje.



Slika 1: Logotip smučarske šole (Intersport Bernik 2011)

### 1.3 Predpostavke in omejitve

Predvideni rezultat naloge je analiziranje obstoječega stanja in ugotavljanje, kakšna je razlika med pravilnim pristopom na polju stalnih izboljšav, kako le-te vplivajo na delo zaposlenih, kakšne so prednosti, priložnosti in nevarnosti ter vpliv na vse aktivnosti, ki so vezane na uspešno in kakovostno ponudbo.

Omejitve naloge so vezane na časovno obdobje, ker rezultate raziskave lahko primerjamo šele v času smučarske sezone, od 25. decembra do 25. marca.

### 1.4 Metode dela

Metode raziskovanja bomo preverjali prek zadovoljstva gostov, torej povratnih informacij, ki jih bomo dobili z ustreznim anketnim vprašalnikom, oziroma se bomo osredotočili na odnos učitelj – tečajnik. Osredotočili se bomo tudi na zadovoljstvo vodstva smučarske šole, analizirali bomo odnose zaposlenih s strankami, se poglobili v profesionalnost na področju zadovoljevanja potreb gostov in seveda v profesionalni pristop pri izvajanju vsakodnevnih delovnih nalog. Cilj naloge je prikazati, da je vložek v tehniko komuniciranja in prenosa informacij oziroma v vzpostavitev in izvajanje potreben za uspešno delovanje in konkurenčnost na trgu ponudb.

Raziskovalna hipoteza:

- ustrezen pristop k reševanju in odpravljanju problemov s ciljnim planiranjem pomeni zadovoljitev gostov, kar pa dosežemo s pravilnim/učinkovitim poslovnim komuniciranjem (internim in eksternim) in s pridobivanjem pozitivne povratne informacije (Vir: Mandič, 1998).



## 2 OSNOVE POSLOVNEGA KOMUNICIRANJA

Poslovno komuniciranje je pomemben del vsake organizacije, torej njene dejavnosti udeležencev, namenjeno pa je postavljanju ciljev in njihovem doseganju. Torej lahko rečemo, da je uspešno poslovno komuniciranje enako uspešnosti politike organizacije.

Kot vemo, poslovno komuniciranje poteka:

- zunaj organizacije, torej iz organizacije v zunanje okolje;
- znotraj organizacije, torej na vseh ravneh organizacije, posameznih delih in tudi med funkcijami organizacije.

Namen poslovnega komuniciranja je uspešno komuniciranje v organizaciji, ki je enako uspešni politiki organizacije, ker skoraj ni dejavnosti v organizaciji, ki bi lahko potekala brez komuniciranja. Komuniciranje je prisotno v raznih oblikah in omogoča:

- dajanje ali dobivanje informacij,
- medsebojno izmenjavo mnenj in podatkov,
- vzdrževanje tako poslovnih kot fizičnih stikov,
- delovanje in prenos idej, rešitev in zamisli,
- začetek, razvijanje in končevanje dela,
- nabavo, prodajo in pogodbe,
- pregled in usmerjanje tržnih poslov in dejavnosti,
- reševanje tekočih in možnih potencialnih problemov,
- razvojno in raziskovalno dejavnost.

Katere oblike oziroma metode bomo uporabili, je odvisno od cilja in namena, ki si ga zastavimo, od strukture in usposobljenosti ljudi v organizaciji in njihovih izkušenj ter seveda motiviranosti. Poslovno komuniciranje je ciljna dejavnost, namenjena doseganju postavljenih ciljev, ki so za organizacijo koristni in največkrat prednostni (Vir: Tavčar, 1997).

Cilji morajo biti vedno :

- merljivi – ko komuniciramo, moramo vedeti, ali to počnemo prav ali narobe;
- dosegljivi – realnost ciljev, torej dosegljivost, ker če niso, so samo škodljivi za organizacijo;

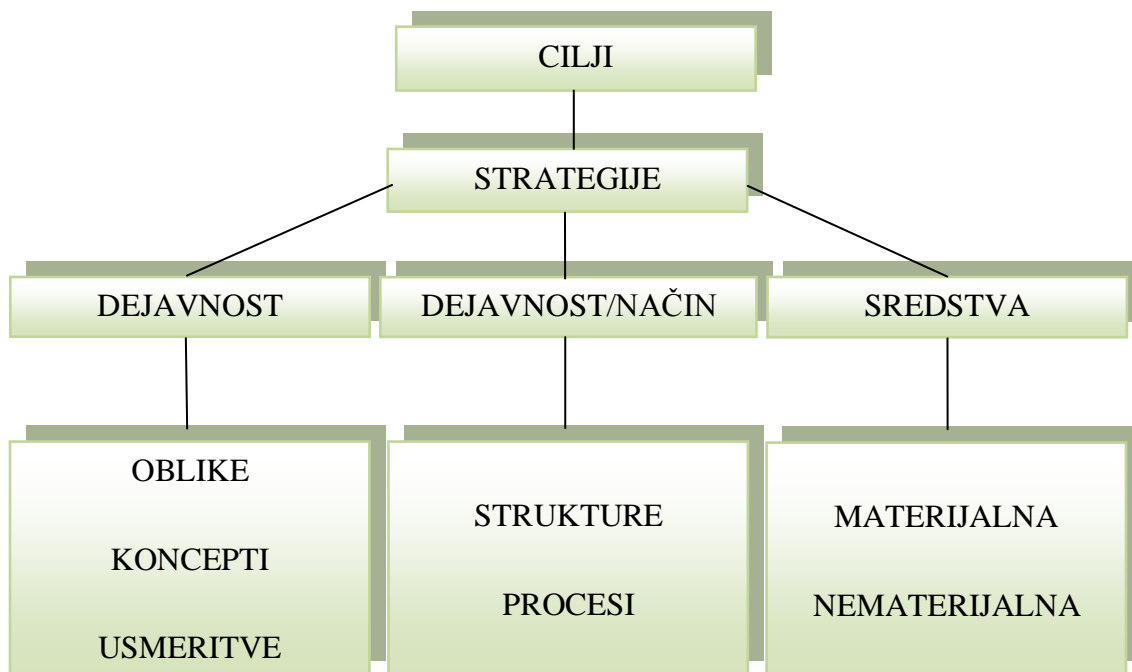
- izzivni – cilji morajo predstavljati izziv, ki predstavlja pobudo za udeležence in njihovo aktivno sodelovanje.

Za doseganje ciljev pomembno vlogo predstavlja tudi strategija, ki obsega:

- načine – vezane na koncepte in usmeritve komuniciranja;
- dejavnosti – vezane na pravila, načrte in izvajanje komuniciranja;
- sredstva – vezana na razpoložljivi čas, udeležence, materialna in nematerialna sredstva komuniciranja.

Vse strategije morajo biti medsebojno usklajene, ker nam nič ne pomaga, če izberemo, npr.: najboljši način, če ga ne znamo pravilno načrtovati in izvajati, ali pa za izvedbo nimamo potrebnih sredstev in časa (Vir: Možina, Tavčar, Zupan, Knežević, 2004).

Model politike komuniciranja:



Slika 2: Model politike komuniciranja

Torej pri politiki komuniciranja ni časovne razsežnosti, tako poznamo kar nekaj oblik le-te. Kot navaja Mandič (1998), razlikujemo temeljno politiko, razvojno in tekočo politiko.

- Temeljna politika je najbolj trajna oblika, s karakterističnimi značilnostmi, kot so cilji, ki predstavljajo trajne cilje komuniciranja, ki jih organizacija zlahka ne spreminja.
- Razvojna politika je srednjeročne narave in obsega usklajene načrte posameznih komunikacijskih dejavnosti organizacije. Tekoča politika je kot

nam ime pove politika komuniciranja, ki obsega tekoče obdobje, npr.: leto dni, in ima vlogo reševanja oziroma doseganja ciljev razvojne politike.

Upoštevaajoč vse dejavnike je stopnja komunikacije vezana na učinkovitost in uspešnost. Učinkovita je takrat, ko vsaka dejavnost organizacije daje kar največ izidov, rezultatov ob dani porabi sredstev. Samo učinkovitost merimo po tem, koliko sredstev smo porabili za doseganje rezultatov in tako lahko ločimo ekonomičnost in produktivnost komunikacije.

Ekonomičnost nam pove o stroških organizacije za opravljeno komuniciranje, produktivnost pa, kolikšne izide je dala vsaka sestavina oziroma udeleženec komuniciranja.

Uspešnost predstavlja mero za doseganje zadanih ciljev. Lahko rečemo, da učinkovito poslovno komuniciranje ni vedno tudi uspešno, ker šteje dosežen cilj, opravljena naloga, ne pa obsežna in intenzivna komunikacijska dejavnost sama zase.

## 2.1 Interno komuniciranje

Če se osredotočimo na interno komuniciranje, lahko rečemo, da spodbuja zaposlene, da imajo večji prispevek pri doseganju ciljev organizacije. Učinkovito komuniciranje s strani vodstva, v našem primeru vodstva smučarske šole, bo stimuliralo zaposlene, da so bolj inovativni, tudi s tem, da prezentirajo svoje ideje vodstvu brez bojazni, da bodo le-te obravnavane kot nepotrebne.

Samo pravilno komuniciranje bo okrepilo tako stališča zaposlenih kot organizacije pri pojasnjevanju stališč organizacije v kontaktih s prijatelji, predstavniki ... To bomo dosegli edino tako, če bo imela organizacija jasno sliko – in s tem tudi zaposleni – o usmeritvi in ambicijah same organizacije. Po mnenju raznih avtorjev so nameni internega komuniciranja naslednji:

- identifikacija zaposlenih z organizacijo,
- socializacija zaposlenih,
- informiranje in izobraževanje zaposlenih,
- prepričevanje in animiranje zaposlenih,
- doseganje lojalnosti in motivacije pri zaposlenih,
- razvijanje pozitivnih medsebojnih odnosov.

Interno komuniciranje je sredstvo za doseganje večjega zadovoljstva zaposlenih z delom. Ta opredelitev se jasno ne nanaša na vse delovne izkušnje v eni organizaciji, temveč v več. Samo zadovoljstvo z delom je indikator, ki nam pojasnjuje, koliko je velika vloga uspešnega internega komuniciranja oziroma koliko prispeva k uspešnosti organizacije. Na zadovoljstvo z delom vpliva več dejavnikov in tako posledično tudi na posredno organizacijsko učinkovitost. Dejavniki so:

- komunikacijska klima, ki je ozko povezana z organizacijsko kulturo, torej lahko govorimo o percepciji zaposlenih v organizaciji;
- komunikacija med vodstvom in zaposlenimi (podrejenimi) delavci oziroma način komuniciranja med vodstvom in zaposlenimi, ki predstavlja glavno vlogo percepcije kredibilnosti komuniciranja.

Če govorimo o dimenzijah zadovoljstva s komuniciranjem, lahko rečemo, da so to komunikacijska klima, komunikacija s sodelavci, zadovoljstvo z informacijo, kakovost medijev internega komuniciranja, povratna informacija vodij o kakovosti opravljenega dela zaposlenih in njihova vloga v organizaciji.

Strategija internega komuniciranja, ki je blizu potrošniku, je zelo pomembna, ker poudarja prilagodljivost in dovednost zaposlenih za spremembe, jih seznanja s pogledi in zahtevami potrošnikov in omogoča seznanjanje vodstva z reakcijami potrošnikov, njihovimi potrebami in zahtevami. V našem primeru potrošniki posredujejo oceno prek anketnih vprašalnikov, ki so dosegljivi in predstavljeni tudi s strani zaposlenih, tako da organizacija oziroma vodstvo dobi neposredno povratno informacijo.

Načeloma imamo zaposleni svobodo, da sprejemamo odločitve v zvezi z zahtevami potrošnikov, komunikacija pa je v veliki meri osredotočena na primere o kreativnosti zaposlenih pri reševanju problemov in prilagajanju zahtevam potrošnikov. Kot vemo, imamo več vrst internega komuniciranja oziroma ga lahko ločimo na formalno in neformalno komunikacijo.

Formalna komunikacija je vezana na hierarhijo in vpliva na določene odnose med zaposlenimi oziroma odnose med vodstvom in podrejenimi. Tisti, ki načrtuje interno komuniciranje, mora dobro proučiti zgoraj omenjene odnose, da bi bili bolj učinkoviti. Odnosi med zaposlenimi določajo tip komunikacije (Vir: Tavčar, 1997).

Bistvo je v velikosti organizacije. V manjših organizacijah, kot je smučarska šola, se zaradi stalnega medsebojnega stika neformalno komunikacijo uporablja več kot pri večjih organizacijah, npr. v podjetjih z več tisoč zaposlenimi. Ena od pomembnih stvari, ki se posledično pojavljajo pri takem načinu komuniciranja, so govornice.

Na govornice moramo gledati kot na pomemben vir informacij za zaposlene, v nobenem primeru pa jih ne smemo ignorirati.

Medsebojno komuniciranje je bolj prepričljivo in bo bolj vplivalo na spremembo stališč in posledično na obnašanje zaposlenih.

Tehnike medsebojne komunikacije so:

- sestanki,
- kratki sestanki (briefing).

Sestanki se organizirajo enkrat tedensko – tako imamo jasen pregled dogajanja in dejavnosti v prejšnjem (analiza) in prihodnjem tednu (plan). Pri medosebnem komuniciranju udeleženci pošiljajo, sprejemajo in interpretirajo znake in sporočila, ki so nosilci določenega pomena. Vse to se dogaja sočasno, torej je sporočilo katerikoli besedni ali nebesedni znak ali simbol, ki ga ena oseba prenese do druge. Poleg sestankov ima organizacija tudi druge oblike internega komuniciranja. Lahko naštejemo nekatere:

- oglasne table, kjer so informacije podane kratko in jedrnato;
- interno glasilo so informacije, izražene v pisni obliki, dosegljive vsem;
- intranet omogoča dostopnost do pomembnejših informacij, ki jih potrebujemo za delo, predvsem pravilnikov, navodil in zakonodaje;
- internetne strani – splošno informiranje z opcijo postavljanja vprašanj;
- elektronska pošta, ki omogoča dvosmerno komunikacijo in s tem tudi povratno informacijo;
- nabiralniki pripomb, pohval in predlogov nam omogočajo anonimno pridobivanje povratnih informacij – tako pozitivnih kot tudi negativnih;
- dan odprtih vrat direktorja, neposreden stik z vodstvom;
- interno izobraževanje nam omogoča osebno rast;
- družabna srečanja predstavljajo neformalno medsebojno spoznavanje na nivoju celotne organizacije in s tem tudi poglobljanje poslovnih vezi ter utrjevanje medsebojnih odnosov;
- anketiranje, ki nam omogoča pridobivanje ciljno naravnanih povratnih informacij;
- korporativni blog, čigar značilnost je možnost dvo- ali večsmerne komunikacije oziroma takojšnje povratne informacije. Zaposleni kot anonimne osebe bolj odkrito komunicirajo, tako da v tem blogu lahko pričakujemo tudi negativna mnenja, na katera moramo podati odgovore (Vir: Možina, Tavčar, Zupan, Kneževič, 2004).

## **3 POSLOVNO KOMUNICIRANJE V ŠOLI SMUČANJA**

### **3.1 Smučarska šola v Kranjski Gori**

Pri omembi smučarske šole v Kranjski Gori pomislimo na alpsko smučanje. Prepoznavnost Kranjske Gore je tekma za Svetovni pokal, poleg tega so tukaj zbrane proge vseh težavnosti, tako da vsak najde nekaj zase. Poleg aktivnosti se vas lahko pohvali z ustrežno infrastrukturo hotelov, ki so postavljeni v bližino smučišč in omogočajo kar se da preprost in ugoden pristop do njih.

Za tiste, ki bi radi bolje spoznali veščine alpskega smučanja, je poskrbljeno s pestro ponudbo smučarskih šol.

V Kranjski Gori so na izbiro štiri smučarske šole, ki po potrebi tudi tesno sodelujejo, kot se spodobi za razvit smučarski center, in s tem pozitivno vplivajo na zadovoljstvo vseh gostov.

Osredotočili se bomo na eno največjih in turistično najbolj usmerjeno smučarsko šolo – Intersport Bernik.

### **3.2 Poslovno komuniciranje v smučarski šoli**

Vsaka organizacija mora za dober ugled v ožji in širši javnosti imeti uspešno eksterno komuniciranje.

V smučarski šoli je zato poskrbljeno prek lastnih internetnih strani, z nadvse zanimivimi ponudbami alpskega smučanja, deskanja na snegu (snowboard), teka na smučeh, drsanja in dodatnih ponudb, vezanih za zimske aktivnosti.

Torej je za uspešno komuniciranje z eksterno javnostjo pomembno pridobiti povratno informacijo, ki je v našem primeru izražena prek odziva gostov – tako domačih kot tujih. Lahko omenimo, da vsak teden iz Anglije prispe nekaj sto novih gostov, ki so poleg drugih tujih in domačih gostov glavni vir prihodka smučarske šole (Vir: Interni dokument, 2002).

Poslovno komuniciranje poteka v podjetjih in organizacijah, znotraj katerih delajo udeleženci komuniciranja.

Znanja o komuniciranju so zelo pomembna, saj se je vseskozi treba prilagajati situacijam in doseganju ciljev.

Ker vemo, da je cilj komuniciranja enak cilju poslovanja organizacije, v našem primeru šole smučanja, nas to pripelje do odnosov znotraj šole, torej med zaposlenimi, do odnosa zaposlenih s strankami in odnosa delodajalcev do njih in drugih.

Vemo, da na učinkovitost in uspešnost komuniciranja bistveno vplivajo odnosi med udeleženci, dejavnost, ki jo opravljajo, torej učenje smučanja, zavzetost za isto dejavnost, samostojnost pri delu, ki je zelo važna v našem primeru, ker je zaupanje vase glavnega pomena pri izvajanju programa, ter na koncu seveda naravnost v skupno urejanje zadev. Če se posvetimo odnosom, lahko rečemo, da jih poznamo kar nekaj – to so:

- odnos med dvema posameznikoma,
- odnos med posameznikom in skupino,
- odnos med dvema skupinama,
- odnos med posameznikom in družbenim okoljem,
- odnos posameznika do samega sebe.

Na odnose imajo vpliv postavke, kot so:

- sprejemanje poštene kritike,
- razumevanje in medsebojna pomoč,
- varno opravljanje dela,
- ugled, ki ga uživajo udeleženci,
- počutje v ožji delovni skupini,
- disciplina na delovnem mestu,
- možnost posvetovanja,
- spoštovanje osebnosti.

### 3.3 Medsebojni odnosi zaposlenih

Za poslovni uspeh je potrebna dobra komunikacija s potrošnikom, z nadrejenim in delovnim kolegi.

Komunikacija je istočasno znanje in veščina. Napake se zelo težko popravljajo. Informacijo moramo podati kratko in jasno, da ne pride do nesporazumov.

Dobra komunikacija na delovnem mestu je osnova dobrega odnosa med zaposlenimi in je pomembna za mir in harmonijo.

Učinkovito je tisto komuniciranje, pri katerem prejemnik razume sporočilo pošiljatelja, tako kot ga je le-ta zasnoval. Poudarek je na pravilnosti in verodostojnosti prenosa.

Proces komuniciranja med dvema osebama obsega sedem temeljnih korakov, in to so:

- namere, misli in čustva, ki navedejo pošiljatelja, da pošlje sporočilo;

- kodiranje: pošiljatelj kodira sporočilo, torej pošiljatelj spremeni svoje namene, misli in čustva v obliko, primerno za prenos;
- pošiljatelj pošlje kodirano sporočilo prejemniku;
- prenos poteka po komunikacijskih kanalih;
- prejemnik sprejme sporočilo in ga dekodira;
- prejemnik se odzove na sprejeto sporočilo in s tem proces steče v nasprotni smeri na enak način;
- nobeden od teh korakov ni popolnoma učinkovit, torej lahko trdimo, da se v vsakem lahko pojavi motnja, ki lahko moti proces komunikacije (npr. predsodki, neustrezno izražanje, predhodne izkušnje, drugi signali iz okolja, itn.).

Pomembno je vedeti, da pri pošiljanju, sprejemanju in interpretiranju medsebojna komunikacija poteka sočasno, vezano na znake in sporočila določenega pomena.

Moramo biti pozorni na sogovornika, ker vemo, da vsaka oseba drugače reagira, torej se moramo držati postavljenih meril, ki veljajo za nas in tudi za druge (Vir: Mandič, 1998).

Spoštovati moramo dragocen prosti čas, ki ga je med učenjem zelo malo. Tukaj lahko poudarimo, da imamo med učnim urami za vse tekoče probleme oziroma mnenja in posvetovanje ter vprašanja med delom na snegu 5–10 minut časa. Večkrat pride do izmenjave mnenj, po navadi o tretji osebi — sodelavcu, ki ni prisotna. Ogovarjanjem in komentarjem se izogibamo, v določenih težkih razpravah pa vendar moramo skušati pojasniti, da verjetno določeni učitelj ve, kaj dela, ker ima vsaka vaja svoj namen, odvisno od trenutne situacije.

V šoli je zelo različna struktura zaposlenih, tako po starosti kot po družbeni lestvici, ker zaposleni izhajajo iz različnega okolja.

Največ zaposlenih izhaja iz generacije Y, torej rojenih med 1981 in 1989, nekaj je pripadnikov generacije X, rojenih med 1966 do 1980.

Vemo, da sta si ti dve generaciji med seboj zelo različni, zato je večkrat potrebna velika mera razumevanja mlajše generacije, ki izstopa izrazito samozavestno in preudarno, po drugi strani pa je zelo dojemljiva za dober nasvet in takrat delujejo predstavniki starejše generacije kot mentorji.

Po navadi so to smernice za boljši pristop ali vajo – npr.: »Opazil sem, da imaš problem pri gospe, da ne more pravilno izpeljati klinastega zavoja. Moj nasvet je, da skušaš uporabiti drugačno vajo, ki vsebuje drugačno motoriko telesa ...« Istočasno tudi pokažemo katero, torej prilagodimo besedno komunikacijo govoric telesa oziroma s kretnjami pokažemo, kaj smo mislili. Tak način komunikacije vedno uspe in po navadi dobimo tudi takojšnjo povratno informacijo, bodisi prikimavanje, torej z obrazno mimiko oziroma s kretnjami, bodisi z ustnim odgovorom: »Bom poskušal/-a še na ta način, hvala ti ...«



Mlajša generacija rada sprejema nove izzive in se ne obremenjuje z neuspehi, ampak jih jemlje kot dobro izkušnjo. Z razumevanjem in upoštevanjem tako ene kot druge generacije olajšamo medsebojno sodelovanje in komuniciranje.



Slika 3: Smučarski učitelji Intersport Bernik (Intersport Bernik 2011)

### 3.4 Odnos zaposlenih do strank

Odličen odnos je strankam pomemben, vsaj toliko kot odličen izdelek ali storitev.

Odnos do strank odloča o tem, ali bodo nezadovoljne odšle h konkurenci, ali nam bodo še naprej ostale zveste.

Najboljša promocija za vsako organizacijo so ravno zadovoljne stranke, ki svoje mnenje širijo naprej. To je tudi najcenejši način pridobivanja novih strank.

Dobra sodelovalna kultura in odlična komunikacija povečujeta interes za storitve ter vplivata na lojalnost starih in pridobivanje novih strank.

Poudariti moramo, da veliko vlogo igra urejenost na delovnem mestu. Pri obleki sta pomembna dva dejavnika, to sta elegantnost (lepe, standardne oblike in barve) in urejenost oziroma negovanost. Urejenost ne velja samo za obleko, temveč tudi za pričesko, gladko obrit obraz ali urejeno brado (pri moških), urejene nohte, zobe ... Brezhibna čistoča in pozitiven duh sta okvir, brez katerega so težave v poslovnem komuniciranju skoraj neizbežne. Kot vemo, so zaposleni ogledalo svoje organizacije, jo predstavljajo, v našem primeru smučarsko šolo. Poleg tega predstavljajo smučarski učitelji ogledalo celotne podobe Kranjske Gore. S svojo urejenostjo pokažejo lojalnost svojemu delu, doslednost – in z urejenim videzom promovirajo tako smučarsko šolo kot tudi podobo celotnega alpskega smučanja in na splošno Kranjske Gore kot turistične točke ter kulturni nivo države.

Pri ustvarjanju prvega vtisa videz in govorica telesa pomenita veliko, to pa na splošno velja na vseh področjih v življenju. Po prvih petih sekundah se ustvari prvi vtis, če je pozitiven, ga potem samo dograjujemo in dopolnjujemo.

V šoli smučanja je politika oblačenja predpisana in od zaposlenih se pričakuje, da to spoštujejo. Različne smučarske šole imajo različne obleke, po navadi z logotipom na hrbtni strani, in tako predstavljajo določeno šolo ter jo na ta način reklamirajo.

Smučarski učitelji so dolžni strankam zagotoviti najboljšo možno individualno, celostno in kakovostno učno uro.

Na delovnem mestu se smučarski učitelj posveča svojemu delu. Strankine potrebe imajo prednost pred lastnimi interesi in hotenji. Zasebni opravki ne morejo imeti prednosti pred delovnimi obveznostmi (Vir: Interni dokument, 2002).

Zaposleni v smučarski šoli delujejo kot celota, se ne izogibajo delu, pomagajo drug drugemu in v odnosu do strank ne povečujejo svoje pomembnosti.

Torej delujejo v skladu s pričakovanji smučarske šole:

- se ustrezno pripravijo in organizirajo,
- se zavedajo svoje odgovornosti (moralna, pravna, materialna),
- zagotovijo zaščitne ukrepe in zagotovijo varnost strank.

Pri pripravi in organizaciji le-te moramo biti pozorni na upoštevanje kulturnih razlik, ustrezno prilagajanje z učenjem, znanje tujega jezika, na to, ali so v skupini odrasle osebe, ali otroci, ali so tečaji (kjer je skupina 5–10 ljudi), ali gre za individualne ure, ali so začetniki, ali že osebe z osnovnim znanjem smučanja, poleg tega je treba upoštevati tudi individualne zmožnosti posameznika.

Ovisno od potrebe prilagodimo način učenja, ki je vsakič drugačen, odvisno od napredka posameznika oziroma skupine.

S pomočjo empatije se je treba vživeti v njihovo vlogo in z ustrezno obilnostjo sporočanja (redundanco) ustrezno in pozitivno vplivati na stranke. Če ne izberemo pravih informacij, lahko pride do motenj tako pri sprejemu kot tudi pri zaznavanju. Moramo se zavedati, da s ponavljanjem sporočila povzročamo dodatno obremenitev, izgubljammo dragoceni čas in posledično je prisotno tudi večje prizadevanje. Na voljo imamo tri načine:

- ali bomo prenašali sporočilo veliko bolj obsežno – z veliko več informacijami kot običajno;
- ali se bomo osredotočili na prenos sporočila – z veliko manj informacijami in ga večkrat ponovili;
- ali pa bomo pa izbrali srednjo pot med tema skrajnostma.

Pri obvladanju motenj v komunikaciji so nepogrešljive povratne informacije, ki nam povedo, da je prejemnik sporočilo pravilno sprejel.

Povratno komuniciranje seveda dodatno obremenjuje komunikacijsko pot, vendar pa sproti odpravlja motnje in hkrati zagotavlja obojestransko razumevanje in poveča natančnost prenosa sporočila. Da bi motnje v komuniciranju zmanjšali, se lahko osredotočimo tudi na omejevanje sporočil in obsega. Pomembna je pravilna izbira sporočila, ki ga pošiljatelj pošlje prejemniku, hkrati pa prejemnik izbira sporočila tako, da sprejme le tista, ki se mu zdijo pomembna. Pomembno je, da nas sogovornik oziroma sogovorniki ne le poslušajo, temveč tudi slišijo (Vir: Mandič, 1998).

Zelo dobro se moramo zavedati, posebej pri starejših in tudi pri mladostnikih ter odraslih, da so na dopustu oziroma na počitnicah. S takim načinom komuniciranja je treba tudi začeti, že od osnovnega pozdrava in dobrodošlice naprej in nadaljevati ves čas. Ker delo večinoma poteka s skupinami, lahko pričakujemo, da stranke ves čas povprašujejo tako o smučanju kot tudi o stvareh, ki niso vezane za smučanje, in nemalokrat tudi o osebnih stvareh. Spekter informacij mora biti zelo raznolik in seveda podkrepjen z ogromno različnimi informacijami. Treba je imeti pripravljene odgovore na različna vprašanja in ustrezno ter z nasmehom odgovoriti na vse, ker ne nazadnje smučarski učitelji predstavljajo smučarsko šolo in dejavnost. Seveda se pri delu s skupino ne moremo osredotočiti na enega posameznika, temveč je treba oblikovati tak način komuniciranja, ki bo zanimiv za vse prisotne. Komuniciranje je prilagojeno tako, da poteka istočasno kot program učenja.

Večkrat se že na začetku pojavijo problemi, ki se jih s skrbno preiščeno poslovno komunikacijo tudi odpravi. Ljudje pridejo na zimske počitnice oziroma na smučanje relativno nepripravljeni, kar se tiče fizičnih sposobnosti, nekateri pa celo s psihološkimi problemi, ki jih je zelo težko odstraniti.

Pomembno vlogo na tem mestu imajo ego stanje. Kot navaja Mandič (1998), poznamo več vrst osebnosti pri strankah in jih ločujemo na :

- stranke, ki dramatizirajo,
- otožne stranke,
- urejene stranke,
- preplašene stranke,
- lene stranke,
- domišljave stranke,
- pasivno – agresivne stranke,
- nenavadne (bizarne) stranke,

- morilce z otroškim obrazom,
- mistične stranke,
- sumničave in nezaupljive stranke,
- napadalne stranke,
- zasvojene stranke,
- sprevržene stranke,
- ustvarjalne stranke itn.

Zavedati se moramo, da so stranke različne in da vsaka zahteva svoj pristop. Zato se je treba osredotočiti, da:

- obravnavamo stranko kot človeka z resničnimi potrebami in s pravico, da zahteva;
- pogledamo na problem tudi z očmi stranke, torej se vživimo vanjo in uporabimo svojo empatijo;
- komuniciramo s spoštovanjem.

Učitelj mora dobro presoditi, kateri vzorec vedenja bo uporabil v komunikaciji. Po navadi je to ego stanje negujoči roditelj.

Kot vemo, je to ego stanje karakteristično za osebe, ki pomagajo, so tolažilne, prijazne oziroma spodbujajo, vlivajo samozavest in voljo.

V tem stanju, v našem primeru učitelj – učenec, nas sogovornik največkrat razume. Seveda je potrebna kombinacija tudi z odraslim egom. To so osebe, ki razumsko presojujejo situacijo in rešujejo probleme na najboljši možni način.

Pozorni moramo biti tudi na to, da pravilno opazujemo sogovornike in se hkrati zavedamo, da smo tudi opazovani, torej se osredotočimo na obraz in roke, ki predstavljajo najbolj zgovoren del telesa. Res je, da to predstavlja le 10 % vidne površine telesa, ker je drugih 90 % pokritih z obleko, v našem primeru tudi s kapo ali čelado in smučarskim očali, vendar teh 90 % predstavlja oziroma prispeva k bolj učinkoviti komunikaciji (Vir: Zapiski predavanj, 2010).

Ker delo smučarskega učitelja poteka večkrat s skupinami, moramo biti pozorni tudi na področja med nami in skupino oziroma razdalje. Kot vemo, ljudje komunicirajo na različnih razdaljah, ki so značilne za vsebino in predstavljajo družbeni okvir poslovnega komuniciranja.

Vežano na območja komuniciranja poznamo intimna, osebna, družabna in javna območja:

- intimno območje (do 0,4 m) predstavlja območje komunikacije s svojimi bližnjimi, torej z otroki, s partnerjem, vendar pa tudi v poslovnem svetu, kadar gre za vsebino, ki ni za nepoklicana ušesa;
- osebno območje (0,4–1,5 m) predstavlja območje zasebnosti, posebej v pogovoru z enim sogovornikom, ki pa ne predstavlja intimnega odnosa;
- družabno območje (1,5–4 m) je območje poslovnega komuniciranja med ljudmi, ki se ne poznajo dobro oziroma malo ali celo nič;
- javno območje (4–8 m, ali več) je značilno za komuniciranje na predstavitev, konferencah, seminarjih, je učinkovito, vendar pa je hkrati lahko brezosebno.

Občutek za razdalje je odvisen od kulture okolja, v našem primeru lahko rečemo, da največkrat delujemo v osebni in družabni okolju, vendar je zelo prisotno tudi intimno območje, ker je pri učenju začetnih programov vaje skoraj nemogoče izvesti brez fizičnega kontakta. Narava učenja vsebuje poleg tega, da pokažemo pravilne vaje, tudi pomoč pri izvedbi le-teh (Vir: Guček, Videmšek, 2002).

Tako vsaj pri 90 % udeležencev vzpostavimo fizični kontakt, od pomoči pri vzdigovanju s snega, postavljanju pravilnega položaja na smučeh, pravih vaj, do skupnega začetnega smučanja z udeležencem in pomoči pri osnovnem zaviranju.

Tukaj je seveda spet prisotna različnost v različnih okoliščinah, v različnih kulturah, torej od človeka do človeka in seveda od skupine do skupine. Zato moramo presojati vedno znova in znova. Veliko vlogo predstavljajo izkušnje, dober občutek in lahko rečemo, da je poslovna praksa na tem področju edina šola. Vedno moramo ohraniti profesionalen odnos do stranke, čeprav večkrat dobimo občutek, da ga stranka izgubi, posledično zaradi poseganja v intimno območje, torej zaradi direktnega telesnega kontakta z nami. Takrat moramo ravnati zelo previdno, ohraniti treznost in že prej omenjeno profesionalnost. Edina šola je poslovna praksa, ki predstavlja leta in leta dela.

Velikokrat se pojavijo problemi, kot so: npr. »Zakaj pa je toliko ljudi v čakalni vrsti, saj se bomo samo nekajkrat spustili po strmini?«, in takrat moramo z jasno razlago oziroma z dobrim poslovnim komuniciranjem tudi razložiti problem infrastrukture smučišča, torej premajhnega prostora za ogromno število ljudi. Tukaj gre za smučarje začetnike, ki so v prvih dneh smučanja zaradi svojih sposobnosti omejeni na del smučišča, ki je za to namenjen in edino tudi ustrezen z vidika varnosti in z vidika naše odgovornosti (Vir: Guček, Videmšek, 2002).

Poleg tega moramo ves čas spremljati tudi neverbalno komunikacijo med nami in posameznikom oziroma skupino. Kot vemo, pri verbalnem komuniciranju v večini primerov naprej zavestno premislamo, kaj bomo rekli, pri neverbalnem so pa sporočila spontana. Značilno za neverbalno komuniciranje je, da poteka istočasno.

Torej istočasno oddajamo, sprejemamo in preverjamo sporočila udeležencev v komunikaciji. Njihove odzive na našo komunikacijo ocenimo z očesnim kontaktom, z mimiko obraza, gestiko oziroma s kretnjami rok in nog ter po glasu.

Kot vemo, nam govorica telesa pove veliko. Iz telesne govorice največkrat razberemo, da nekaj ni v redu. Po navadi se to zgodi, ko oseba trenutno ne more narediti določene vaje pravilno in se zaradi tega tudi razburi ter to izkaže z odkimavanjem glave, s kretnjami z rokami (mahanje), ali pa z obračanjem oči.

Takrat smo spet v vlogi negujočega roditelja in ji skušamo povrniti samozavest in voljo.

Pri delu z otroki je naše ego stanje kombinacija ego stanja naravno dete, negujoči roditelj in ego odraslega (Vir: Pišot, Videmšek, 2002).

Večkrat se je pri učenju, ki je tudi zabava, posebno pri otrocih, treba s pomočjo empatije vživeti v njihovo vlogo. Točno moramo vedeti, kaj jih bo zanimalo, v kolikšni meri in v kakšnem času. Pri otrocih se je treba še posebej truditi, da ne izgubijo zanimanja in volje. Največkrat do konfliktov pri opravljanju našega dela pride prav pri delu z otroki.

Kaj hitro se najdejo nezadovoljni starši zaradi takega ali drugačnega problema. Po navadi gre za:

- nezainteresiranost s strani otroka (potenciranje staršev),
- odsotnost napredka (motoričnih sposobnosti),
- potrebo po pozornosti.

Lahko rečemo, da je prisotnost vseh treh dejavnikov, glede na celoto, enako prisotna, če jo izrazimo v deležih. Naredi se namreč, da starši ne spremljajo opravljanja našega dela na snegu z njihovimi otroki, ker so po navadi odsotni, saj imajo tudi sami ure učenja smučanja, ali pa so odsotni zaradi drugih dejavnikov, tako da pritožbe pridejo posledično s prezentacijo samih otrok, ko se po končanih urah smučanja zopet priključijo staršem. V takih primerih lahko pride do zelo neugodnih situacij, posebej če se starši ne prepričajo o dejanski situaciji. Namreč v vseh primerih se na koncu izkaže, da je naše delo kakovostno in profesionalno in da je problem vezan na zgoraj navedene dejavnike.

Konflikt nastane v medsebojnih odnosih tako med zaposlenimi kot tudi med zaposlenimi in uporabniki na drugi strani. Nekateri uporabniki storitev in programov so čedalje bolj zahtevni, občutljivi in težavni, kar lahko vodi v konflikt z zaposlenim. Konflikt je treba reševati na konstruktiven način.

Pri nepričakovanih konfliktih moramo reagirati kot dobri komunikatorji. To od nas zahteva čustveno in miselno pripravljenost, odzivnost in sposobnost usklajevanja.

### 3.5 Poslovni bonton

Poslovni bonton je del vsakdanjika znotraj podjetja. Kot je navedeno v Tavčar (1997), je mora primerno obnašanje v podjetju sloneti na:

- odnosih med zaposlenimi,
- odnosih med zaposlenimi in strankami,
- odnosih med žensko in moškim v podjetju.

Uporaba poslovnega bontona je več kot zaželena pri delu smučarskega učitelja. Z uporabo tega vemo, kako se naslavlja med seboj (sodelavci znotraj šole), kako naslavlja stranke (vikanje ali tikanje), je smernik pri reševanju težav, sporov in konfliktov.

Ker se časi in razmere v svetu hitro spreminjajo, so tako nekdanja trdna pravila zastarela, po drugi strani pa se formirajo nova. O poslovnem svetu ne moremo trditi, da predstavlja družbo z vrednotami prijaznosti in uvidevnosti, temveč da predstavlja bojišče, na katerem so zmagovalci in poraženci. Zavedati pa se moramo, da mora biti igra zasnovana na »fer play« oziroma na poštenosti, kajti posledice za storjene napake znajo biti zelo ostre. K temu naj bi prispevala pravilna uporaba in seveda znanje poslovnega bontona.

Zavedati se moramo, da naše poslovno obnašanje predstavlja tako nas kot tudi podjetje, v katerem smo zaposleni, ali ga na kakršenkoli drug način predstavljamo.

Torej lepo in olikano vedenje pomeni, da smo neprisiljeno vljudni, pozorni in obzirni. Posledično nas nespoštovanje poslovnega bontona kar hitro pripelje do situacij, v katerih se znajdemo v zadregi.

Pozorni moramo biti na:

- pomembnost poznavanja pravil, navad in običajev v različnih kulturnih okoljih in opis sestavin poslovnega bontona in olike;
- ugotavljanje bistvenih značilnosti navad in običajev drugih držav.

Poleg tega je treba obvladati:

- znanje jezikov, maternega in tujih oziroma obvladovanje in pravilno izražanje;
- izžarevanje profesionalnosti in zbujanje pozornosti.

Z lepim vedenjem, s prijaznostjo, z nasmehom in ljubeznivostjo ter vljudnostjo vedno naletimo na pozitiven odziv. Tak način vedenja uporabljamo tudi pri poslovnih družabnostih in raznih praznovanjih:

- prijaznost je vstopnica v svet poslovne kulture in pot do uspeha, torej predstavlja vrline, s katero najlažje navezujemo stike;

- nasmeh predstavlja enega od ključnih dejavnikov, s katerim naredimo ugoden vtis na sočloveka, stranko in sodelavca. Pravilo nasmeha je, da je spontan in prisrčen, ker nam gre prisiljen in zaigran samo v škodo;
- ljubeznivost in vljudnost sta dejavnika, s katerima pridobimo zaupanje in na koncu tudi ugled. Ljubeznivost predstavlja osnovni pogoj za uspešno sodelovanje s sodelavci, z vodstvom in s strankami.

Poleg že naštetih vrlin je vrlina pozdravljanja osnova bontona. Staro pravilo je, da lepo in vljudno pozdravljanje predstavlja temelj za uspešno komunikacijo.

Pravila pozdravljanja so:

- vedno pozdravljamo jasno in glasno, pri tem pa pozdravljenega vedno pogledamo v oči;
- podrejeni vedno prvi pozdravi nadrejenega;
- moški vedno prvi pozdravi žensko;
- mlajši pozdravijo starejše;
- prvi vedno pozdravimo, ko vstopimo v prostor;
- prvi vedno pozdravimo, ko pristopimo ali prisedemo k znancem ali neznancem;
- za pozdravljanje lahko rečemo, da je vljudno in olikano, odzdravljanje pa je naša dolžnost.

Kot vidimo, je dejavnikov za uspešno izvajanje pravil poslovnega bontona veliko. Lahko omenimo še pravila o imenih in priimkih. Vedno se moramo truditi, da si zapomnimo vsaj priimek, kar je pravilo tudi v poslovnem svetu. Pri našem delu so to zelo kritični, ampak hkrati pomembni dejavniki, saj v skupini udeležencev ne moremo govoriti: »Ti boš naredil to, ona pa ono ...« Osredotočeni moramo biti na to, da si po prvem srečanju in spoznavanju zapomnimo priimke ali imena, odvisno od tega, kaj zahteva od nas stranka, in to najlažje naredimo tako, da si zapišemo imena na papir, tako da jih pred drugim srečanjem imensko poznamo. Vedno dobimo pozitivno povratno informacijo z nasmehom ali celo s presenetljivim pozitivnim odzivom, ker vsakega posamezno že poznamo po imenu.

Pozornost mora biti usmerjena tudi na navade, ki so vezane na vsakega posamičnega tujega državljanu oziroma stranke. Ko omenjamo pravila drugih državljanov, mislimo na navade, ki so njihov vsakdanjik. Osredotočili se bomo na stranke, ki prihajajo iz Rusije, Anglije, držav bivše Jugoslavije (Hrvaška, Srbija, Bosna in Hercegovina), in omenili pravila oziroma navade domačih strank.



- Pri omembi strank, ki prihajajo iz Rusije, lahko rečemo, da je pri njih značilno, da se pri vsakem srečanju rokujemo v znak pozdrava ali slovesa. Pri rokovanju je stisk roke čvrst z uporabo primernega pozdrava za dobro jutro »dobraye utra«, dober dan »dobryy den« ali dober večer »dobryy vecher«. Vedno uporabljamo pri pozdravljanju poleg priimka tudi besedo gospod »gospodin«, ali gospa oziroma gospodična »gaspazhah«. Pri strankah ki prihajajo iz Rusije, redko lahko opazimo izražanje čustev z mimiko, gestiko ...  
Znani so kot zadržani, tako da zelo težko ocenimo, ali so zadovoljni z našim delom ali ne. Vendar pa nagrada za dobro delo vedno pride na koncu učenja smučanja in lahko rečemo, da so stranke iz Rusije najbolj radodarne, kar se tiče daril in nagrad za dobro opravljeno delo.
- Pri strankah iz Anglije imamo čisto drugačno situacijo, ker pri pozdravu za dobro jutro »good morning«, dober dan »good afternoon« in dober večer »good evening« nimamo prisotnega pozdravljanja z rokovanjem. Stranke iz Anglije, ki so glede na število najbolj prisotne, so zadržane, dokaj hladne, vendar vedno pozorne na naše delo, tako da vse pripombe z njihove strani vedno dobimo pravočasno. Večkrat pa se zgodi da pripomb ne dajejo osebno, temveč jih posredujejo svojim predstavnikom, ki jih tudi prenesejo ustno. Pri strankah iz Anglije na koncu za dobro delo vedno dobimo pohvalo in tudi nagrado.
- Pri strankah, ki prihajajo iz držav bivše Jugoslavije, je pozdravljanje zelo podobno kot pri strankah iz Rusije, torej vedno je prisotno rokovanje, vendar s to razliko, da svoje zadovoljstvo in seveda tudi nezadovoljstvo vidno izražajo z mimiko in gestiko, tako da iz teh dejavnikov vedno lahko razberemo, ali delamo dobro ali ne. Kar se tiče pohval in pripomb, jih vedno povedo direktno in takoj. Svojo hvaležnost za dobro opravljeno delo vedno nagradijo s pohvalami, z različnimi darili in nagradami.
- Domače stranke so mešanica vseh teh skupaj: po značilnostih pozdravljanja so podobne strankam iz Anglije, torej se zelo redko rokujejo (rokujemo se edino na njihovo pobudo), vedno izražajo svoje zadovoljstvo in nezadovoljstvo z mimiko in gestiko ter pripomb največkrat ne dajejo osebno, temveč jih posredujejo v smučarko šolo. Glede pohval in nagrad so večinoma skopi, tako da lahko sklepamo, da smo dobro opravili svoje delo le po tem, če ni bilo pripomb.

Pomembnost poslovnega bontona in povezovanja navad pri gostih oziroma strankah je prisotna tudi izven smučarskih prog, torej na prireditvah, kjer so prisotni tako učitelji smučanja kot tudi stranke.

Takšne prireditve oziroma praznovanja organizira smučarska šola vsak petek v tednu kot zaključek tedenskih tečajev in individualnih ur. Na teh praznovanjih so prisotni vsi učitelji smučanja, ki s svojim nastopom vzdušje pozitivno naravnajo.

Na teh prireditvah, tako imenovanih »ski party«, učitelji pripravijo zanimive plesne točke za najmlajše udeležence tečajev, ki tudi sodelujejo v izvajanju le-teh, za starejše udeležence tečajev in individualnih ur pripravimo raznovrstne družabne igre in vsem udeležencem razdelimo diplome za uspešno opravljen tečaj alpskega smučanja in podelimo tudi medalje.

Pri našem poklicu je posebnost, da večinoma delamo s tujimi državljani in moramo upoštevati tudi navade ter običaje posameznih držav, kot smo že prej omenili.

Z državljani Rusije se vedno nazdravi z vodko, z državljani Velike Britanije (Anglije) pa je po navadi zdravica s pivom, čeprav smučarskim učiteljem ni dovoljena uporaba alkohola, torej se nazdravi z vodo ali s sokom.

Na teh prireditvah so smučarski učitelji deležni tudi daril v znak zahvale za profesionalno opravljeno delo, za strpnost, spodbudo in oporo.

Pri sprejemanju se darila vedno pogledajo oziroma odvijajo in zanje se vljudno zahvalimo. Darila so dovoljena s samo notranjo politiko šole in nimajo omejitev oziroma so stvar vsakega posameznika in po teh smernicah lahko rečemo, da je prireditev bolj družabnega pomena tako za učitelje kot za stranke. S pravilnim pristopom in kvaliteto opravljenega dela – tako s strani vodstva šole kot tudi s strani učiteljev smučanja – se udeležencem priskrbi nepozabno dopustovanje in pozitiven odziv, hkrati pa se promovira smučarska šola in smučarska panoga.

### 3.6 Odnos nadrejenih do zaposlenih

Nadrejenost pomeni le vodenje, namenjeno usklajevanju posameznih delovnih opravil v smiselno in učinkoviti celoto, ki nam omogoči realizirati zastavljene cilje.

Od zaposlenih se zahteva vestno delo, urejenost, pravočasnost, skratka profesionalen pristop. Torej je vsak zaposleni v smučarski šoli za svoje ravnanje in delo odgovoren (Vir: Interni dokument, 2002).

Od zaposlenih se zahteva, da vsak nezaželen dogodek prijavimo. To ni tožarjenje, ampak zavestno ravnanje za preprečevanje ogrožanja strank.

Vse strokovne dileme rešujemo pri nadrejenih z več strokovnega znanja in na timskih sestankih. Sestavni del je tudi dnevno poročanje nadrejenemu oziroma poročanje pri nastopu na delo in pri zaključku le-tega. V teh poročanjih uporabljamo ustno poročanje.

Podrejenost je delovni odnos pri delu v skupinah, ko je zaradi boljše organizacije dela potrebna delitev delovnih nalog in odgovornosti za opravljanje določenega (naročenega) dela. Podrejenost je prostovoljna odločitev vsakega zrelega posameznika, ki je vključen v timsko delo, saj si brez delitev delovnih nalog ni mogoče zamišljati skladnega in učinkovitega poteka kateregakoli dela.

Torej s prihodom v šolo od nadrejenega dobimo delovno nalogo, ki vsebuje vse potrebne informacije. Npr. podatke o osebah, njihovi starosti, ali gre za odraslo osebo ali otroka, ali gre za skupino, zahtevani jezik, nivo smučarskega znanja in število učnih ur.

Sama spodbuda s strani nadrejenih so dodatna plačila za zahtevane ure. Vsakič, ko stranka zahteva določenega učitelja smučanja, ima ta učitelj takrat večjo urno postavko od določene.

Redno interno obveščanje nam omogočata oglasna tabla in tekoči sestanki.

Sestanki so poleg rednega vsakdanjega poročanja enkrat tedensko, po navadi v nedeljo, ko se naprave na smučišču ustavijo. Obvezna je prisotnost, ker se obdelujejo tematike in problemi iz prejšnjega tedna in se delijo naloge za naslednji – tekoči teden.

Pri sestankih, ki trajajo dobro uro, je treba povedati, da se vsi končni sklepi rešijo in zaključijo v dobrih 10 minutah. Slaba stran teh sestankov v smučarski šoli je, da morajo vsi udeleženci poslušati določene probleme, ki so vezani na individualne učitelje, glede na njihova dejanja oziroma vedenje ali neurejenost.

Če vemo, da je za sestanek dovolj 10–15 minut, je v šoli smučanja že prisotna izguba dragocenega časa, npr. 30–40 minut na sestanek.

Na sestankih mora včasih učitelj zagovarjati svoja dejanja oziroma svoje mnenje. Torej mora prepričljivo, informirano prenesti sporočilo delodajalcu. Pri tem mora biti odločen, vendar za uspešno komuniciranje tudi vljuden. Odločnost ali asertivnost pomeni, da poslušamo sogovornika, torej ga razumemo, povemo sogovorniku, kaj mislimo in kaj želimo, da se zgodi (Vir: Zapiski predavanj, 2002).

To ni ne ponižnost, ne agresivnost, ampak srednja pot med obema. Je sposobnost znati se postaviti zase, zagovarjati lastno mnenje, zavzemati se za nekaj, potegovati se za lastne pravice, vendar brez nasilja, s spoštljivostjo do drugačnosti drugega in njegove svobode. Namenjena je torej varovanju sebe, da imamo lastno vrednost, svojo osebnost in dostojanstvo.

### **3.7 Odnos vodilnih delavcev do strank**

Smučarske šole se v času razmeroma majhnih cenovnih in ponudbenih razlik srečujejo z vse večjo nezvestobo svojih strank.

Za pridobivanje zvestobe strank šola popestri osnovne ponudbe z različnimi popusti, dodatnimi aktivnostmi, ki niso plačljive, z dobrim eksternim komuniciranjem in z že doseženim ugledom.

Dobro se zavedamo, da z netaktno potezo hitro zgubimo ugled, ki ga je zelo težko povrniti na raven, na kateri je bil.

S profesionalnim nastopom že na samem začetku, torej pri odrejanju terminov za učne ure, podrejanju željam strank, šola ohranja svoj ugled.

Poleg tega s strokovnim načinom pristopanja ugodimo včasih zelo zahtevnim strankam.

Dogodi se, da določena stranka zahteva določeno barvo smučarske opreme. Tako je na primer stranka zahtevala zlato barvo notranjosti smučarskega čevlja, ki je bila v skladu z ostalo smučarsko opremo. Ustreženo ji je bilo v kratkem času in to je le eden od primerov, da so lahko zahteve strank včasih res nepričakovane in šola jih rešuje s profesionalnim strokovnim nastopom.

Poleg tega šola ponuja izposajo celotne smučarske opreme s strokovnim svetovanjem. Dodatna ponudba je brezplačno varstvo otrok v času večerje. Takrat se izbrani učitelji smučanja z otroki drsajo ali pa sankajo.

S kvalitetno ponudbo si torej šola lahko zagotovi zvestobo strank, z določenimi smernicami pa si ohranja tako sloves kot ugled.



Slika 4: Delo z otroki (Intersport Bernik 2011)

## 4 ANALIZA PROBLEMSKEGA STANJA

### 4.1 Pravilni pristop za analizo

V poglavjih, kjer smo opisali obstoječe stanje pri poslovnem komuniciranju in odnose v smučarski šoli, smo videli, da je poleg uspešnega delovanja smučarske šole treba ves čas delati na izboljšanju – tako v tehničnem smislu kot pri opravljanju vsakodnevnih nalog.

Pravilni pristop nam olajša delo, ker z njim razvijamo že od samega začetka pozitiven odnos in s tem tudi posledično pozitiven odnos pri strankah.

Z uspešnim poslovnim komuniciranjem dosežemo uspešno poslovanje, v našem primeru smučarske šole, in iz tega je razvidno, da je treba zelo dobro obvladati področje komunikacije.

Profesionalno noto moramo ohraniti ves čas, torej ne smemo dovoliti, da nas obvladajo čustva, pri komuniciranju moramo upoštevati poslovni bonton, slog komuniciranja in to, kako bomo prenesli informacijo in jo tudi sprejeli.

Moramo poznati oblike komuniciranja, se prilagajati različnim tipom ljudi. To je važno tako znotraj samega podjetja kot tudi takrat, ko delamo s strankami.

Vedno moramo delovati v okvirih dovoljenega, torej moramo delovati etično in moralno, le s tem bomo ohranili lasten ugled in tudi ugled podjetja (Vir: Tavčar, 1997).

### 4.2 Problemska stanja v šoli smučanja

Kot smo že omenili, je v zimski sezoni zaposlenih okoli petdeset učiteljev smučanja v naši šoli. Pri takšnem številu učiteljev stranke, posebno tiste, ki imajo individualne ure, zelo težko vizualno prepoznajo smučarskega učitelja, s katerim imajo prvič uro smučanja.

Tukaj je eden od prvih zaznanih problemov, ki se pojavlja že nekaj sezon. Torej predvsem govorimo o prvih urah, torej takrat, ko stranka še ne pozna smučarskega učitelja, ker je edino, kar ima pri sebi, plačani račun, na katerem je ime smučarskega učitelja.

Problem je prisoten tudi zaradi zelo kratkega časa, ki ga imamo med učnim urami. Treba se je zavedati dejstva, da imamo kot učitelji smučanja v naši šoli med vsako učno uro pet ali deset minut zasluženega počitka. To pa je čas, ko se pred stavbo in v stavbi smučarske šole nahaja ogromno ljudi, od tistih, ki si želijo vplačati termine za učenje smučanja, do tistih, ki jih v zadnjem trenutku vplačujejo, in tistih, ki čakajo svoje prijatelje, partnerje ali otroke, do tistih, ki imajo že vplačane ure in določene termine in čakajo na »svojega« učitelja smučanja. Torej govorimo o stanju, v katerem je prisotna velika skupina ljudi oziroma strank.

Za boljšo razumljivost dolžine počitka smučarskega učitelja rečemo, da po vsaki posamezni uri s stranko pripada učitelju počitek petih minut, če pa je ura dvojna,

potem mu pripada deset minut na koncu dvojne ure, seveda s strinjanjem stranke oziroma strank.

Večina učiteljev pride pred stavbo, kjer čakajo stranke minuto do začetka učne ure in takrat se dogajanje še popestri, ker dejansko stranke iščejo med množico učiteljev tistega, s katerim imajo učno uro in obratno.

Zaradi tega ponavljajočega problema smo s procesom, ki vključuje stalne izboljšave na področju zadovoljitve strank, odločno ukrepali.

Rešitve so bile dokaj enostavne in s časom so se pokazale kot zelo učinkovite. Rešitve so bile:

- izdelali smo foto pano, na katerem se nahajajo slike vseh prisotnih učiteljev, jih tudi imensko označili, ga postavili na vidno mesto v stavbi smučarske šole;
- kot drugo rešitev smo uveljavili, kot takrat edini izmed vseh smučarskih šol, da ima vsak učitelj smučanja dodatni našitek s svojim imenom na sprednjem delu smučarske jakne;
- tretja rešitev, ki se je kasneje izkazala za idealno, je bila uvedba tabel (lesena tabla s pripadajočim podstavkom), na kateri so bila izpisana naša imena, tako da smo v veliki gneči enostavno vzdignili tablo z našim imenom in opozorili stranke nase. Tak način se je pokazal kot zelo praktičen tako za individualne stranke kot tudi za skupine strank.

V tem času, kadar imamo počitek oziroma odmor, izkoristimo dejansko za počitek v posebni sobi, ki se nahaja v sami stavbi šole, kjer se po potrebi preoblečemo, spijemo čaj ali vodo, pojemo kakšen zalogaj ... ali pa ta čas izkoristimo za osebne potrebe, ker si med učenjem tega ne moremo privoščiti.

Med učnimi urami, ki največkrat trajajo od devete ure zjutraj pa do šestnajste popoldan, enostavno nimamo časa za kaj več, razen za fokusiranje na uspešno in kvalitetno izvajanje programa učenja.

Pri našem delu je pomembno omeniti tudi, da želi vsaka stranka dobiti informacije po vsaki končani uri. Informacije o delu za naprej, trenutno stanje, našo oceno, mnenje, tako da večkrat izgubimo nekaj za nas dragocenih minut in se zgodi, da enostavno na snegu dočakamo novo stranko oziroma stranke in samo nadaljujemo z novo učno uro.

Pri nekaterih učiteljev je zaradi tega prihajalo do zelo skopih informacij, torej neusklajenega komuniciranja s strankami oziroma enosmernega načina komunikacije. S takim načinom komuniciranja je prihajalo do izraženega nezadovoljstva pri strankah. Problematika je bila izražena zaradi slabe komunikacijske poti s strani vodstva šole, ker stranke niso bile seznanjene z urnikom dela učitelja smučanja. S strankine strani je bilo samoumevno, da učna ura dejansko poteka celih šestdeset minut oziroma pri dvojnih urah sto dvajset minut.

Pri reševanju tega problema smo se morali zavedati, da so napake storjene tako v organizacijski shemi kot tudi individualno pri učiteljih:

- rešitev problema smo videli tako, da smo na vseh računih naknadno dopisali čas trajanja ene oziroma dveh učnih ur. Poleg tega smo obvestilo dodali na oglasno desko – v vseh jezikih (najbolj zastopanih v naši šoli, torej v angleščini, nemščini, ruščini, italijanščini, hrvaščini in seveda tudi v slovenščini) na zelo vidno mesto poleg foto panoja slik smučarskih učiteljev.

Poleg tega, da smo seznanili stranke z urnikom, smo se tudi morali prepričati, da jih bodo tudi učitelji smučanja izvajali vestno. O tej zadevi bomo nekaj več podrobnosti razložili v poglavju, kjer analiziramo uspešno in kakovostno ponudbo.

Večji zapleti so se pojavili tudi pri prihodu večjih skupin in pri tem imamo v mislih skupine, večje od tristo ljudi, ki tečaje začenejo ob nedeljah v istih urah za vse.

Pri prihodu tako velikih skupin je pri prvem srečanju navzoč predvsem primarni problem, povezan s smučarsko opremo, in sekundarni, ki predstavlja koncentrirano veliko število strank oziroma gostov, ki v tem trenutku ohromijo kar velik del smučišča.

Smučarska oprema je kvalitetna in ustrezno pripravljena s strani našega servisa, vendar se velikokrat zgodi, da imajo stranke takšne ali drugačne probleme zaradi neustreznih smučarskih čevljev, ki so ali preveliki ali premajhni in celo zgodilo se je, da je imela stranka narobe obute smučarske čevlje – torej levi čevlji na desni nogi in obratno, smučarske palice so lahko previsoke in celo dolžina smuči je lahko neustrezna (kot vemo carving tehnika zahteva dolžino smuči, ki se giblje med višino brade in nosu):

- to je problem, ki se pojavlja, še preden smo sploh začeli s formiranjem skupin in že tukaj moramo zelo strokovno pristopiti k reševanju posameznih situacij ter si za reševanje te problematike vedno vzeti nekaj dodatnega časa. Problem smo rešili tako, da smo posredovali opozorila v naš smučarski servis, za katera smo določili obvezna pravila, ki se jih morajo serviserji pri izdaji opreme obvezno držati. Ta pravila so sestavljena iz nekaj osnovnih korakov, ki obsegajo dodatno kontrolo vse opreme pri vsaki stranki posamezno in podajanje osnovnega znanja o uporabi le-te. Poudarek je seveda na strankah, ki so prvič v stiku z alpskim smučanjem.

Drugi problem se pojavi pri formiranju homogenih skupin, vezanih na smučarsko znanje. Smučarskega znanja posameznika oziroma stranke ne moremo ugotoviti z ustnim izročilom, ki nam ga stranka poda, temveč moramo s praktičnim poizkusom opredeliti oziroma oceniti stopnjo znanja. Če ne naredimo pravilne ocene, posledično dobimo negativen vpliv na naše delo v prihodnje zaradi posledičnega formiranja nehomogene skupine. Velikokrat se zgodi, da je smučarsko znanje enega od partnerjev boljše oziroma slabše od drugega. Tukaj seveda govorimo o strankah, ki že imajo osnovno smučarsko znanje, torej pri strankah, ki so smučarski začetniki, ta problematika ni prisotna.

Vendar smo morali pri tako velikem številu gostov oziroma strank na smučišču ukrepati tako, da smo čim hitreje oblikovali osnovne skupine glede na smučarsko znanje in starosti ter s tem v najkrajšem času razbremeniti ohromljeni del smučišča.

Rešitev smo razvili iz osnovne ideje, ki smo jo uporabili pri taktiki lažjega prepoznavanja smučarskih učiteljev s tablami, s pripadajočim imenom:

- rešitev, zasnovana na tej osnovi, so bile table z napisanimi stopnjami smučarskega znanja in starosti. Torej table so bile:
  - odrasli smučarji – začetniki (ski Adults – begginers),
  - otroci smučarji – začetniki (ski Children – begginers),
  - odrasli smučarji – nadaljevalci 1 (ski Adults – intermedian 1),
  - otroci smučarji – nadaljevalci 1 (ski Children – intermedian 1),
  - odrasli smučarji – nadaljevalci 2 (ski Adults – intermedian 2),
  - otroci smučarji – nadaljevalci 2 (ski Children – intermedian 2),
  - smučarski vrtec (Kindergarden).

Table so bile napisane dvojezično, ker največ gostov organizirano prek določenih agencij prihaja prav iz Velike Britanije in ker angleški jezik predstavlja enega od najbolj prisotnih in razširjenih jezikov na svetu. S pomočjo tabel smo dosegli, da so stranke ob prihodu na smučišče, z vso pripadajočo opremo, na osnovi tabel z napisi takoj vedele, kam naj se locirajo in s tem smo učitelji lahko takoj formirali skupino.

Za formiranje homogenih skupin smučarjev začetnikov ne potrebujemo nobenega dodatnega testiranja, pri programih za skupine oziroma tečajih za stranke iz nadaljevalnega programa pa ga vedno izvedemo. Smučarjev začetnikov je v razmerju vedno več (75 %) kot tistih, ki že obvladajo osnovne tehnike smučanja in pripadajo nadaljevalnim programom.

Torej že v osnovi vidimo prednosti pri naši inovaciji, ker:

- se stranke nahajajo že v grobo formiranih skupinah in na osnovi celotnega števila in števila smučarskih učiteljev formiramo skupino, ki je v povprečju med 7 do vključno 10 strank. Poudarek je na prihranku časa, ki ga učitelj pridobi in s tem ga posledično pridobijo tudi stranke pri prvi začetni uri tečaja;
- glede na razmerje med smučarji začetniki in smučarji za nadaljevalni program razbremenimo v dobrih petih minutah ohromljeni del smučišča, ker vsak učitelj smučanja pripadajočo skupino odpelje na del smučišča, kjer namerava začeti izvajanje programa učenja, posledično pa nastane veliko prostora za dodatno testiranje smučarjev za nadaljevalni program, ki se izvede v slabih desetih minutah (odvisno seveda od števila smučarjev – strank).





Slika 5: Smučarski začetni tečaj (Intersport Bernik 2011)

Pri smučarjih nadaljevalnega programa moramo biti vedno pozorni, lahko verjamemo besedi stranke, vendar se je že zgodilo, da smo morali kot učitelji smučanja fizično pomagati, da je smučar nadaljevalnega programa uspešno prišel do ravnine na smučišču. Zaradi teh začetnih problemov je vedno prisoten dodatni učitelj smučanja v pripravi in njegova edina naloga je, da enostavno pomaga stranki v takem primeru. Vendar na osnovi začetnega prikazanega smučarskega znanja formiramo kar se da homogene skupine. Problem, ki se pojavlja, je:

- smučarsko znanje partnerjev, sorodnikov ali prijateljev, s katerimi je stranka prišla skupaj na dopust oziroma na smučarski tečaj, je v veliko primerih različno, tako da po prikazanem smučarskem znanju ne sodijo v isto skupino.

Vseeno pa kot smučarski učitelji, ki imamo vse pripadajoče vrednote, spoštujemo želje strank in te so v skoraj 90 % da ostanejo skupaj. V takih primerih vedno opozorimo stranke oziroma stranko, da je program smučanja prilagojen skupini, ki ima v povprečju enako smučarsko znanje, in da bo stranka, ki izstopa, deležna drugačnega programa in vaj, kot ga ima skupina. Nemalokrat se je zgodilo, da po nekaj smučarskih urah dobimo od iste stranke izraženo nezadovoljstvo zaradi občutka nedinamičnosti in nehomogenosti z ostankom skupine:

- rešitev je, da stranki jasno razložimo, da se šele z njenim popolnim razumevanjem situacije in strinjanjem potrdi njeno prisotnost v skupini, torej na njeno lastno zahtevo;
- poleg tega s tem pozitivno vplivamo na stranko glede našega profesionalnega pristopa, in na razumevanje situacije, hkrati pa se kot učitelj smučanja zavarujemo pred nevspešnostmi tako s strani stranke kot tudi s strani vodstva smučarske šole.

Tak primer predstavlja klasično ponazoritev oblike nevarnosti in prednosti, ker vemo da ima vsaka komunikacija dve plati – razumsko in čustveno. V našem primeru je pomembnejša čustvena plat pogovora, ker moramo pri sogovorniku, v našem primeru stranki, doseči namen ustreznega sprejema in hkrati biti pozorni, da to ne bo vplivalo na odnos med nami (predstavnikom smučarske šole) in stranko

(gostom). Mi v tem primeru predstavljamo iniciatorja, ker povemo dejstva, motiviramo stranko za rešitev problema in pri tem upoštevamo razpoloženje stranke in način vodenja pogovora. Predvsem moramo biti poleg odločnosti (asertivnost) tudi vljudni in skušati besedno komunikacijo čim bolj prilagoditi govorniku: s kretnjami, z višino glasu in mimiko, za uspešnejši in širši kanal komuniciranja. Vedno najprej izrazimo strinjanje, nato ugovarjamo in na koncu predlagamo spremembo (Vir: Mandič, 1998).

Nevarnosti, ki je prisotna v takem primeru, ko dejansko situacije ne obrazložimo na pravilni način, se izognemo s pravilnim pristopom in z razlago posledic, ki bodo posledično prisotne na vseh prihodnjih učnih urah smučanja. Prednost pa predstavlja pravočasni in pravilni nastop, s katerim pridobimo zaupanje s strani strank oziroma stranke in razumevanje, ker s tem pokažemo, da obvladamo kritično situacijo; vemo točno, kaj govorimo in stojimo za svojim besedami, ki predstavljajo bodoča dejanja, hkrati pa s tem odražamo svojo profesionalnost.

Poleg dela z odraslimi je prisotna problematika tudi pri delu z otroki. Pri analiziranju dela z otroki lahko rečemo, da je eno od najbolj zahtevnih. Omenili smo, da ima naša smučarska šola poleg vseh ponudb tudi ponudbo otroškega vrtca do tretjega leta starosti in programa učenja smučanja od treh let starosti naprej.

Specifičnost otroškega vrtca je prvenstveno spoznavanje smučanja oziroma prvi kontakt s tem športom in velikokrat gre za osnovno varstvo in zabavo, skozi katero otroci dobijo veselje do smučanja takega, kot je.

Kranjska Gora kot smučarsko središče ima priskrbljeno območje, ki je ustrezno zavarovano in opremljeno ter namenjeno učenju malčkov, tako da vse učne ure smučanja otroškega vrtca potekajo prav tam.

Problem se največkrat pojavi pri delu z otroki, ki so starejši od treh let in so že samostojni. Celoten problem pa je vezan na starše.

Kot vemo, se otroci najboljše učijo skozi lastne aktivnosti z direktno interakcijo med učnim okoljem in odraslim, v našem primeru z učiteljem, ki mora biti vodena na odgovoren način.

Učitelji smučanja moramo otrokom ponuditi kakovosten proces, ki jih bo pripeljal do cilja, ki ga sam ne bi nikoli dosegel. Vendar je cilj naučiti otroka smučati cilj, ki si ga največkrat postavijo starši, zagotovo pa ne otrok.

Otrok ima veliko zase pomembnejših razlogov, da se priključi aktivnosti, če je le-ta primerno organizirana. Otroka zanima pot do cilja, raznolikost in kakovost procesa ter izkušnje, ki jih na tej poti dobiva, in ne cilj kot končni produkt (Vir: Pišot, Videmšek, 2002).

Če izhajamo iz dejstev, da se vsak otrok rodi z dispozicijami, lahko rečemo da na to, kako se bodo le-te razvile, vpliva okolje, ki ga obkroža, in seveda njegove lastne sposobnosti. Kot učitelji smučanja, ki delamo z najmlajšimi, moramo upoštevati vse te dejavnike. Pri učenju smučanja se moramo zavedati, da moramo poleg karakterja, čustev, zdravja, socialnega prostora, iz katerega otrok izhaja, dati poudarek na spoznavne, funkcionalne in motorične sposobnosti, z njihovo kombinacijo pa vzpostavimo posledično vezavo na pridobljeno znanje.

Zato ni dovolj le dobro poznavanje tehnike smučanja in dobra smučarska oprema, temveč tudi naše metode kot učitelja smučanja, vezane za poznavanje otrokovih

razvojnih zakonitosti in posledično bomo le tako lahko uspešno uskladili svoje cilje z otrokovim potrebami in interesi.

Osnovno pravilo je, da se z začetkom učne ure starši oddaljijo od mesta, na katerem izvajamo program učenja. Prvi problem nastane vedno, če kateri od staršev ne upošteva naših napotkov. Nemalokrat smo zaradi neupoštevanja tega pravila celo učno uro ostali pred smučarsko šolo, ker smo skušali prepričati otroka s starši vred, da to ni nič strašnega in da nas čaka obilica zabave na smučeh.

Prvenstveno lahko rečemo, da je nastala problematika posledica našega vpliva na starše, torej neustrezne komunikacije.

Da bi se izognili temu, moramo vedno:

- z ustrezno komunikacijo prepričati (asertivnost) starše, da upoštevajo naše napotke v dobrobit otroka, ker se je vedno izkazalo, da je še kako nejevoljen otrok na koncu vzpostavil pristen odnos z učiteljem.

Kot vemo, so lahko otrokove prve izkušnje odločilne za nadaljnje ukvarjanje s smučanjem. Pomembno je, da prepričamo starše v svoje metode dela in da upoštevajo naša navodila, ker vemo, da so v večini primerov ravno oni tisti, ki imajo pobudo za otrokovo učenje smučanja. Zaradi neupoštevanja takšnih primerov se večkrat zgodi, da poleg navdušenja in pripravljenosti staršev pri otroku vzbudimo strah in nejevoljo in posledično ne izzovemo želenega interesa pri otroku. Posledice v takih primerih so, da se smučarski dan konča s slabo voljo tako otroka kot tudi staršev.

S pravilnim pristopom in prepričljivostjo si zagotovimo zaupanje otroka in staršev.

Ko govorimo o delu z otroki, se je nesporno treba dotakniti problema, ki nastane pri velikem številu otrok. Govorimo o skupinah otrok, ki se gibljejo od petih do sedmih otrok v skupini. Tukaj se problem pojavlja pri učitelju smučanja, in sicer v zaradi težkega prepoznavanja otrok. Velikokrat se je namreč zgodilo, da je bilo na relativno majhnem prostoru prisotno ogromno število otrok, tako iz naše matične šole kot iz drugih smučarskih šol. Do rešitve smo prišli tako, da smo:

- omogočili vsem otrokom na smučarskem tečaju tekmovalne majice, ki se razlikujejo od majic drugih smučarskih šol, ki so poleg različnosti po logotipu tudi dodatno oštevilčene.

S to inovativno potezo smo rešili problem prepoznavanja s strani učitelja smučanja, ker:

- je logotip edinstven v Kranjski Gori in predstavlja znano podjetje »Milka«, zato je lahko prepoznaven v množici otrok;
- smo s tem omogočili učitelju smučanja, da sam poljubno izbere številke tekmovalnih majic, kar omogoči lažji in boljši nadzor.

Kot vidimo je dejanskih problemov, ki se pojavljajo v našem poklicu, kar nekaj, vendar smo z uspešno analizo in realizacijo izboljšav poskrbeli, da se stvari izboljšajo.



Slika 6: Otroški vrtec na snegu (Intersport Bernik 2011)

Poleg teh problematičnih stanj se seveda javljajo tudi problemi, vezani na učitelje. Tako lahko rečemo, da se pri našem delu dogajajo tudi nepravilnosti in včasih celo neresnosti. Posledično so to situacije, ki so vezane na utrujenost in seveda tudi na preobremenjenost učiteljev.

Veliko število smučarskih učiteljev izhaja iz Y in Z generacije, torej so mlajše osebe, ki imajo po navadi še status študentov. Zavedati se moramo, da tisti čas, ki ga namenijo za relativno hiter zaslužek z delom na snegu, želijo popolnoma izkoristiti. Posledično ne želijo imeti prostih dni, temveč delajo vse dni svoje prisotnosti. Tu govorimo o obdobju dveh oziroma treh tednov, večinoma s polnim urnikom po sedem ur.

Problemsko stanje, vezano na učitelje, se manifestira tako, da v določenih trenutkih zaradi preobremenitve učni smučarski program začnejo izvajati površno, kar vsekakor ni sprejemljivo.

Ker se zavedamo, da je interno pravilo smučarske šole zasnovano na profesionalnem odnosu do dela in vključuje osnovo, ki je zasnovana na tem, da se vse vaje oziroma ves program dela izvaja skupaj s strankami, vključno tudi posamično, čeprav je delo v skupinah, zahteva torej od nas kot smučarskega učitelja, da moramo biti ves čas aktivni v času učne smučarske ure. Nekateri od smučarskih učiteljev zaradi utrujenosti enostavno ne morejo izvajati delov programa, ki bi jih morali. Velikokrat se je v praksi zgodilo ravno to, da so se učitelji prav zaradi tega začeli vesti kot smučarski trenerji in ne več kot smučarski učitelji, torej strankam s svojim pristopom niso zagotovili kakovostne učne ure smučanja.

Posledično je bilo izraženo tako nezadovoljstvo strank kot tudi dejstvo, da so s svojim načinom dela ustvarjali slab vtis tako o sebi kot tudi o vseh nas oziroma o celotni smučarski šoli.

Pri reševanju tega problema smo se morali zavedati, da je skoraj neizvedljivo, da drugi smučarski učitelji spremljajo dogajanja na smučišču in po potrebi opozorijo na določene nepravilnosti, ker so zaposleni s svojim strankami pri izvajanju učnega programa. Rešitev problema smo izvedli tako, da smo:

- ustvarili notranjo kontrolo, ki naj bi bila sestavljena iz para izkušenih in preverjenih smučarskih učiteljev.

Ker je takih učiteljev kar nekaj, smo naredili tedenski plan tako imenovanih dežurstev na snegu. Njihova glavna naloga je kontrola dela smučarskih učiteljev na snegu. Poleg tega, da spremljamo v tej vlogi samo kakovost izvajanja programov s strani učiteljev, spremljamo tudi odziv strank, in smo vedno dostopni za kakršnokoli pomoč tako učiteljem kot tudi strankam.

Kot notranji kontroli nam je omogočeno reagirati na obstoječo situacijo, ki jo lahko izrazimo s pohvalo ali z opozorilom smučarskemu učitelju. Neupoštevanje opozoril je v praksi že pripeljalo do tega, da smo posameznim smučarskim učiteljem v soglasju z vodstvom smučarske šole onemogočili nadaljnje sodelovanje z našo smučarsko šolo.

### 4.3 Analiza zadovoljstva strank

Po realizaciji procesa stalnih izboljšav smo se v nadaljnjem raziskovanju osredotočili na zadovoljstvo strank, povezano z učinkovitostjo in s kakovostjo izvajanja programov učenja s strani smučarskih učiteljev. Primerjavo smo naredili z lanskim letom oziroma z lansko smučarsko sezono 2009/10.

Pri analizi smo se poleg prvega načela zadovoljstva, ki ga je najprej treba ustrezno razumeti in nato šele izmeriti, odločili za drugo načelo, ki predstavlja metodološko kakovost merjenja in edino zagotavlja objektivnost in zanesljivost rezultatov. V splošnem to merjenje zadošča kriterijem veljavnosti in zanesljivosti.

Veljavnost pomeni, da smo merili dejansko zadovoljstvo strank, v našem primeru v odnosu smučarski učitelj – stranka/gost, zanesljivost pa, da smo jo večkrat ponovili ob enakih pogojih, kar je v našem primeru izraženo z dejavnikom dela smučarskega učitelja s skupinami strank, prisotnih na petdnevem smučarskem tečaju.

Osredotočili smo se za enostavno izvedbo s ciljem, da pridobimo primerljive podatke in z analizo dokažemo napredek v smeri zadovoljstva strank.

Odločili smo se za anketni vprašalnik, ki je najbolj primeren s tega vidika, ker v najmanjši meri posega v prosti čas stranke, ki ga le-ta preživi v turističnem kraju oziroma v hotelu, in posledično v obliki samostojnega izpolnjevanja vprašalnika, torej možnosti s strani stranke, da se sama odloči, kdaj se bo posvetila odgovarjanju na vprašanja.

Anketirane stranke smo posplošili na celotno populacijo, torej se nismo vezali na spremenljivke, kot so starost, nacionalnost in spol.

Anketa je bila časovno omejena na dobo treh mesecev. Anketiranje je bilo anonimno in zaradi 95% prisotnosti tujih državljanov predstavljena v angleškem jeziku. Na osnovi razpoložljivih sredstev smo pripravili anketni vprašalnik, ki je bil sestavljen iz šestih vprašanj in dveh podvprašanj.

Naloga vsakega smučarskega učitelja je bila, da je vsakič skupini strank v petdnevem tečaju smučanja izročil anketni vprašalnik, ki so ga stranke vrnile zadnji učni dan.

Vprašanja so bila:

1. Ali ste zadovoljni s kakovostjo ponudbe SŠ Intersport – Bernik?
2. Ali vaš smučarski učitelj kakovostno izvaja program učenja smučanja?
3. Ali vaš učitelj pravočasno prihaja na učne ure?
4. Ali vaš učitelj smučanja pravočasno končuje učne ure?
5. Ali vaš učitelj smučanja pomaga pri težavah z nasveti in aktivno sodeluje pri izvajanju dodatnih vaj?
6. Ali bi znova izbrali vašega učitelja za učne ure smučanja?

Podvprašanja so bila zastavljena:

- Vaše pohvale in pripombe, vezane na program učnih ur ...
- Ime vašega smučarskega učitelja ...

Odgovore smo zasnovali tako, da je bila boljša preglednost tako s strani strank, ki so jih izpolnjevale, kot tudi s strani vodstva šole, ki je podatke analiziralo. Odgovori so bili:

- Da.
- Ne.
- Delno.

Izhajali smo iz predpostavke, da so daljše ankete za ljudi na dopustu in z več možnimi odgovori nerealne, ker stranke večinoma ne želijo izgubljati časa za ankete.

V sezoni 2009/10 je bilo anketiranih 598 strank, od katerih je bilo 239 strank žensk, 359 pa moških. Starost strank je bila od 18 do vključno 45 let starosti. Anketirane stranke so bile udeleženke začetnih in nadaljevalnih smučarskih tečajev, in sicer 450 smučarjev začetnikov in 148 smučarjev nadaljevalnih tečajev.

Enako anketo zadovoljstva strank smo izvedli tudi v smučarski sezoni 2010/11.

Anketiranih je bilo 683 strank, od katerih je bilo 273 strank žensk, 170 pa moških. Starost strank je bila enaka kot v smučarski sezoni 2009/10, torej od 18 do vključno 45 let starosti. Anketirane stranke so bile udeleženke smučarskih tečajev, in sicer 513 smučarjev začetnikov in 170 smučarjev nadaljevalnih tečajev.

V anketi smo imeli tri možne odgovore, ki smo jih ocenili s številčnim ocenami :

- Ocena 5 – da.
- Ocena 3 – ne.
- Ocena 1 – delno.

Uporabili smo alternativno hipotezo<sup>1</sup>, kar pomeni, da primerjamo tudi ničelno hipotezo.

»Velja, da je v primeru negativne ničelne hipoteze, alternativna hipoteza pozitivna. V raziskavah je alternativna hipoteza pogosto delovna hipoteza.« (Vir: Drasgow, Shmitt, 2002.)

Da bi statistično dokazali našo hipotezo, smo anketne podatke iz obeh obdobjih primerjali s T-testom. »Slednjega uporabimo takrat, ko želimo ugotoviti, ali je verjetnost, da dva vzorca izvirata iz istih dveh temeljnih populacij, ki imata enako srednjo vrednost, oziroma s T je označena stopnja tveganja, tj. še spremenljiva verjetnost, da bomo zavrnili ničelno hipotezo, čeprav je ta pravilna.« (Vir: Drasgow, Shmitt, 2002.)

### Two-Sample T-Test and CI: ocena; perioda

Two-sample T for ocena

perioda	N	Mean	StDev	SE Mean
2009/10	598	4,64	1,01	0,041
2009/11	729	4,830	0,698	0,026

Difference = mu (2009/10) - mu (2009/11)

Estimate for difference: -0,1945

95% CI for difference: (-0,2903; -0,0986)

T-Test of difference = 0 (vs not =): T-Value = -3,98 P-Value = 0,000 DF = 1025

#### Enačba 1: Izračun T-testa

T – Value: stopnja tveganja  
 SE Mean: srednja vrednost  
 StDev: standardni odklon od srednje vrednosti  
 P – Value: razlika med periodama (obdobje)  
 CI for difference: interval zaupanja

Iz T-testa smo ugotovili, da je stopnja tveganja – 3,89% pri 95% intervalu zaupanja. Trdimo, da s 3,89% stopnjo tveganja, pri 95% intervalu zaupanja zavračamo ničelno hipotezo, ker je razlika med periodama P manjša od 0,05 oziroma 5 %, in potrjujemo alternativno hipotezo, da sta vzorca različna.

Ocene anketiranih strank so v sezoni 2009/10 naslednje: 521 strank je anketo ocenilo z oceno 5, 45 strank z oceno 3 in 32 z oceno 1.

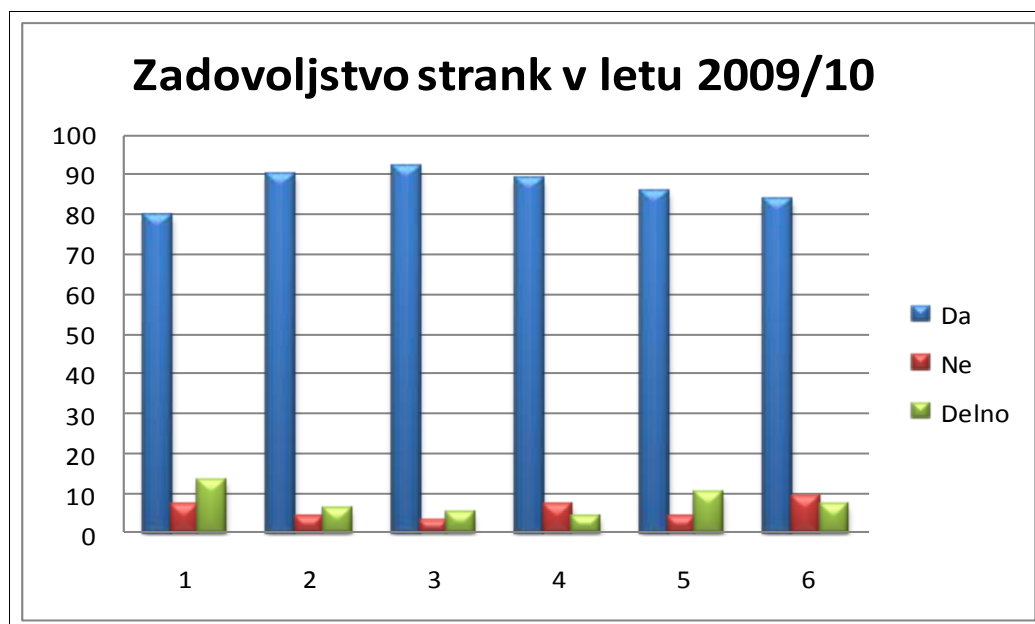
---

<sup>1</sup> domneva

V sezoni 2010/11 je oceno 5 podalo 637 strank, 30 strank oceno 3 in 16 strank oceno 1.

	ZIMSKA SEZONA 2009/10						
598 strank	1.	2.	3.	4.	5.	6.	vprašanja
Da	80	90	92	89	86	84	%
Ne	6	4	3	7	4	8	%
Delno	13	6	5	4	10	7	%

Tabela 1: Zadovoljstvo strank 2009/10



Grafikon 1: Zadovoljstvo strank 2009/10

Povprečje zadovoljstva strank lanske smučarske sezone je bilo 86,83 %. Anketiranih je bilo 598 strank. Žal je bilo izraženega nezadovoljstva kar za 5,67 %, delnega pa za 7,50 %.

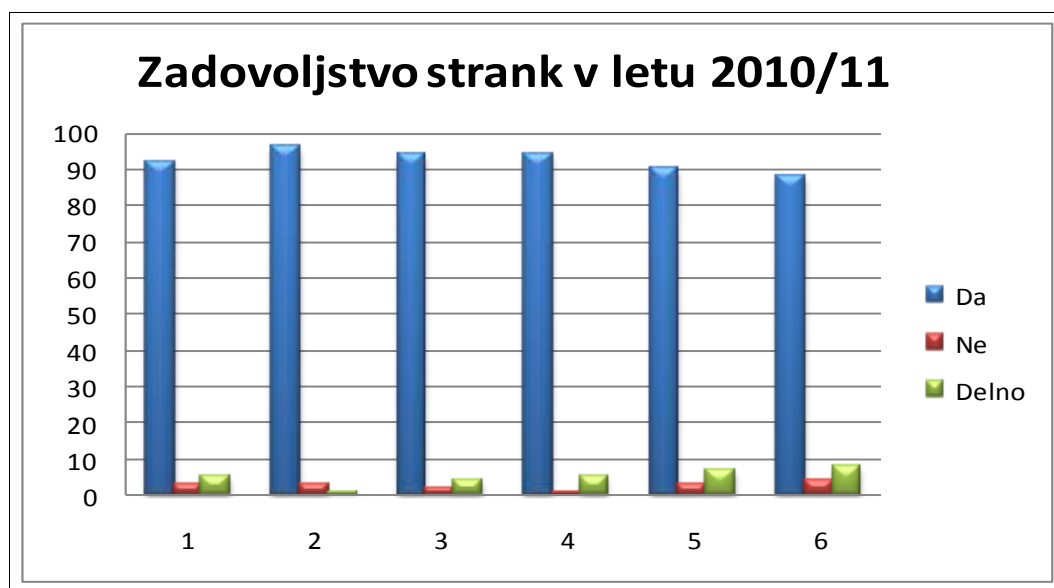
Na osnovi analitičnih podatkov iz sezone 2009/10 smo hoteli odstotek zadovoljstva povečati na višjo raven. Tako smo plansko realizirali potrebne izboljšave in v zimski sezoni 2010/11 so bili rezultati bistveno boljši, kar se vidi iz priložene tabele in grafikona.

	ZIMSKA SEZONA 2010/11						
683	1.	2.	3.	4.	5.	6.	vprašanja



strank							
<b>Da</b>	<b>92</b>	<b>96</b>	<b>94</b>	<b>94</b>	<b>90</b>	<b>88</b>	<b>%</b>
<b>Ne</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>%</b>
<b>Delno</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>%</b>

Tabela 2: Zimska sezona 2010/11



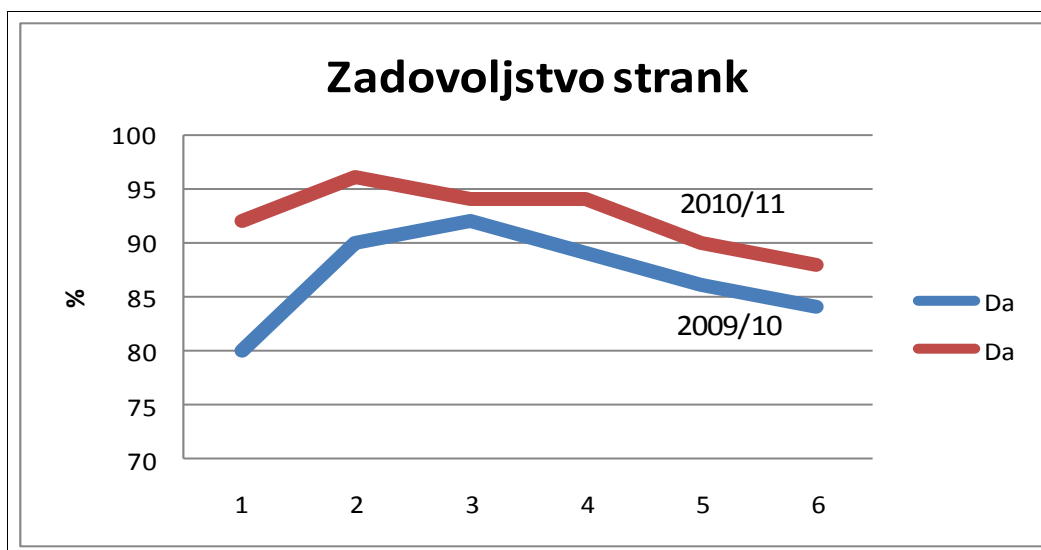
Grafikon 2: Zadovoljstvo strank v letu 2009/10

Povprečje zadovoljstva strank v sezoni 2010/11 je bilo občutno boljše kot lansko, in je znašalo 92,33 %.

Poleg tega se je zmanjšal odstotek nezadovoljstva, in sicer na 2,67 %, kot tudi delnega nezadovoljstva na 5 %.

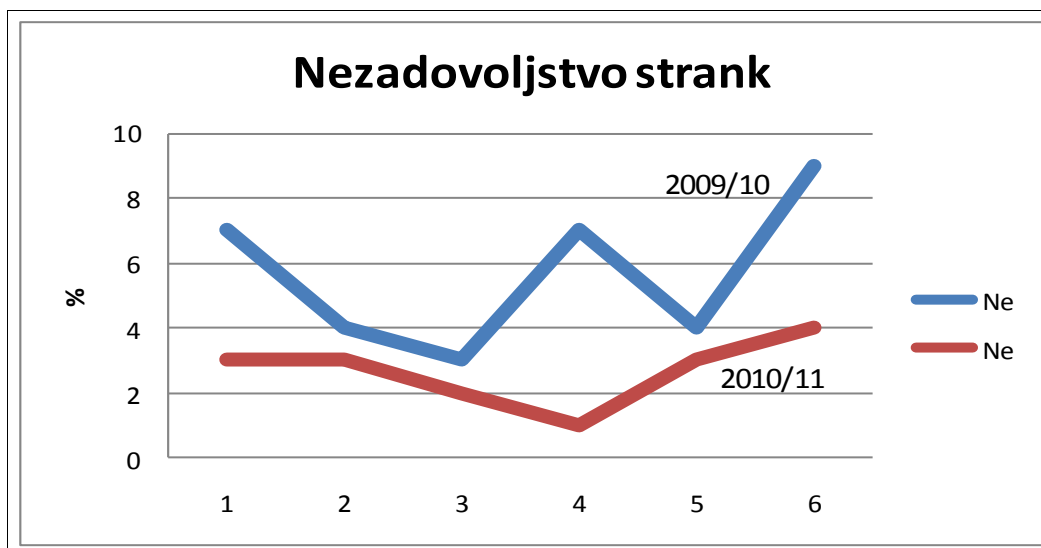
Anketirali smo 683 strank.

Če analiziramo porast zadovoljstva strank z medsebojno primerjavo dveh smučarskih sezon oziroma sezone 2009/10 in 2010/11, dobimo porast zadovoljstva v povprečju za 5,5 %, kar je tudi prikazano z grafikonom.



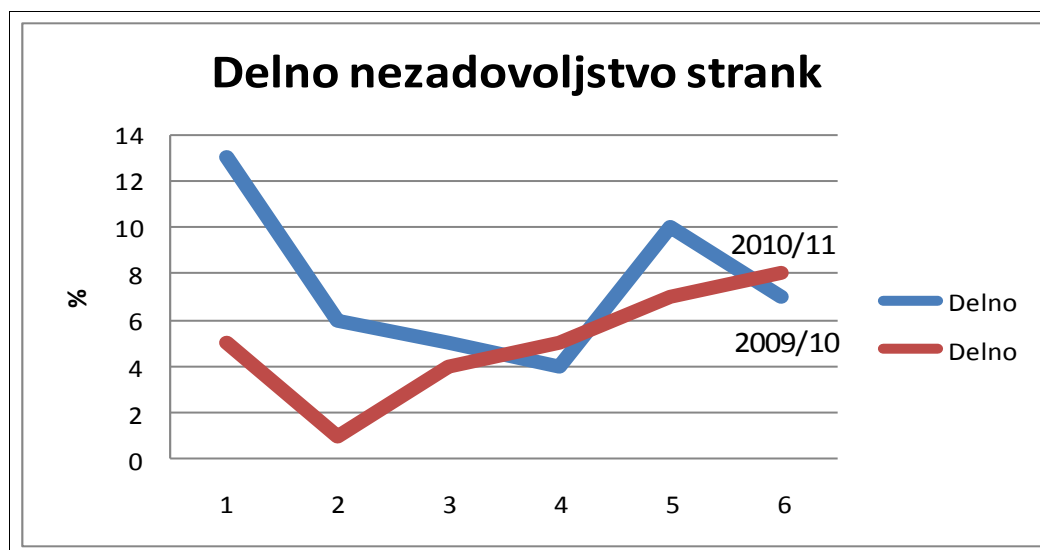
Grafikon 3: Zadovoljstvo strank

Pri nezadovoljstvu strank smo v primerjavi prišli do spodbudnih podatkov oziroma se je nezadovoljstvo v primerjavi z letom 2009/10 zmanjšalo v povprečju za 3 %, kar se vidi na grafičnem prikazu.



Grafikon 4: Nezadovoljstvo strank

Poleg zadovoljstva in nezadovoljstva smo analizirali tudi delno nezadovoljstvo s strani strank in ugotovili, da se je v povprečju zmanjšalo za 2,5 %.



Grafikon 5: Delno nezadovoljstvo strank

Pri anketiranju smo zastavili tudi dve podvprašanji za interno spremljanje dosežkov smučarskih učiteljev in ocenjevanje le-teh s strani vodstva šole.

Nagrajevanje s strani smučarske šole za uspešne smučarske učitelje, torej učitelje, ki so dobili največ pohval za opravljeno delo, vedno sledi na koncu smučarske sezone. Nagrade pozitivno vplivajo na nas, saj nam jasno nakažejo smernice, da je kakovostno opravljeno delo, zavednost in pripadnost vedno nagrajena.

## 5 MODEL REŠITVE KLJUČNIH PROBLEMOV

Pri modelu rešitve ključnih problemov smo se bazirali na izboljšanje trenutnega stanja z ustreznim reševanjem in odpravljanjem zaznanih problemov.

Metodologijo smo izvajali po programu Demingovega kroga, imenovanega tudi PDCA-krog. To pomeni, da smo ločili procese na:

- P – fazo načrtovanja (plan – angl.),
- D – fazo izvajanja (do – angl.),
- C – fazo nadzora (check – angl.),
- A – fazo ukrepanja (act – angl.).

S to metodologijo smo jasno definirali pooblastila in odgovornosti smučarskih učiteljev, ki ne obsegajo samo kakovosti izvedbe programov učenja smučanja, temveč tudi posegajo na bolj široko področje, kot je:

- načrtovanje kakovostnega in učinkovitega pristopa in izvajanja programa učenja smučanja,
- spremljanje in zagotavljanje učinkovitosti,
- procesa stalnih izboljšav,
- spremljanje in nadzor uspešnosti.

Torej bazirali smo se na štiri osnovne pojme:

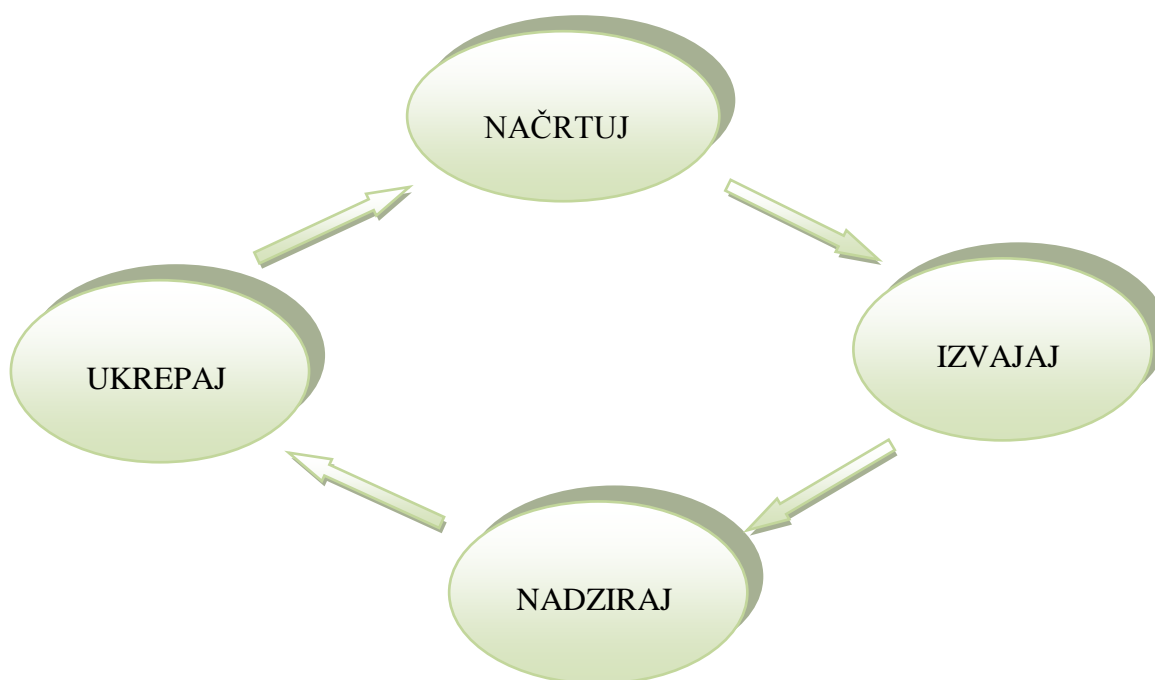
- smučarski učitelji,
- učinkovitost,
- uspešnost,
- posledično zainteresiranost strank.

Definicije po PDCA so:

- odjemalec je tisti, ki od nas jemlje, prejme, dobi, prosi neko storitev, informacijo ali samo nasmešek;

- zainteresirane stranke so vse, ki od nas nekaj pričakujejo;
- učinkovitost je merilo, ki nam pove, koliko virov (denarja, dela, časa) smo porabili, da smo realizirali storitev;
- uspešnost je merilo, ki nam pove stopnjo doseganja osnovnega cilja, v našem primeru zadovoljstva strank.

Demingov krog, prikazan grafično:



Slika 7: Demingov krog

Za vložek v tehniko komuniciranja in prenosa informacij za boljše delovanje na zasičenem trgu ponudb in povpraševanja smo s procesom stalnih izboljšav dokazali, da smo lahko konkurenčni in s tem posledično tudi uspešnejši kot v preteklosti.

Zavedati se moramo, da namreč zadovoljstvo strank/gostov predstavlja vir konkurenčne prednosti. Lahko rečemo, da gre za naložbo, ki prinaša merljive poslovne koristi (Vir: Možina, Tavčar, Zupan, Knežević, 2004).

Z diplomsko nalogo smo dokazali, da je težnja po hitrejšem odzivu na zahteve strank/gostov od strani vodstva smučarske šole in zaposlenih pozitivno usmerjena.

S pravilno metodologijo smo rešili problemska stanja, nastala v smučarski šoli, vezana na pojav neprepoznavnosti smučarskih učiteljev s strani strank, časovnega trajanja učnih smučarskih ur, nepravilnosti, vezane na smučarsko opremo strank s strani našega smučarskega servisa, dela smučarskih učiteljev z večjimi skupinami strank in dela z otroki.

Posledično smo formirali notranjo kontrolo za spremljanje in nadzor uspešnosti.

Torej problematiko smučarske šole, vezano na zmogljivost pri velikem številu strank/gostov, smo z uspešnim zaznamovanjem indikatorjev potreb in zadovoljstva le-teh z ustreznim poslovnim komuniciranjem tudi realizirali.

Tako smo z analizo ključnih informacij dobili vse potrebne smernice za nove možnosti, predstavljene v procesu stalnih izboljšav, s katerimi smo pozitivno vplivali na samo produktivnost smučarske šole in s tem oblikovali nadaljnje smernice za bolj kakovosten in strokoven pristop tako učiteljev smučanja kot tudi vodstva smučarske šole. V procesu stalnih izboljšav smo vključili zaposlene v proces odločanja. Uporabili smo patricipativno-demokratični stil, zaradi možnosti skupnega odločanja tako vodstva smučarske šole kot tudi smučarskih učiteljev. Najboljše rešitve, ki smo jih tudi dejansko realizirali, smo poiskali v skupnih razpravah in pri tem smo koristili metodo »viharjenja možganov« (brainstorming).

Za uspešnost modela smo se morali poglobiti v celoten koncept smučarske šole, torej nabor vseh oblik poslovnega komuniciranja, kot so:

- medsebojni odnosi zaposlenih,
- odnosi zaposlenih do strank,
- poslovni bonton,
- odnos nadrejenih do zaposlenih,
- odnos nadrejenih do strank.

Na osnovi koncepta smo izvedli vse potrebne spremembe. Planiranje s strani vodstva smučarske šole je bila jasna vizija prihodnosti. Z analizo okolja smo točno opredelili priložnosti, nevarnosti, prednosti in slabosti smučarske šole.

Po portfeljski analizi smo določili zvezde, molzne krave, vprašaje in pse.

Analiza je pokazala, da so zvezde smučarski učitelji in da je treba največ pozornosti usmeriti ravno nanje. Tukaj vsekakor govorimo o učiteljih alpskega smučanja s »carving« tehniko, torej s tehniko smučanja s smučmi s stranskim lokom. Molzne krave so predstavljali tedenski tečaji, vprašaji so bili učitelji deskanja na snegu, pse pa je predstavljalo smučanje s smučmi brez stranskega loka.

Pozornost, usmerjena na izvajanja programov učenja je bila prvina zaradi osnovnega dejavnika, ki predstavlja kontakt s strankami v daljšem obdobju in posledično pomembnost odnosa med učitelji smučanja in strankami.

Do pravih odločitev smo prišli s skupinskim delom, tokom razprave v soglasju, kar pomeni, da smo učitelji smučanja skupaj z vodstvom smučarske šole združeno uporabili svoje znanje, posledično našli več možnih rešitev in sproti odkrili več šibkih točk oziroma posameznih problemskih stanj, ki smo jih tudi uspešno odpravili.

## 6 ZAKLJUČEK

Z opravljeno nalogo smo dokazali, da smo z realizacijo inovacij za izboljšanje problemskih stanj v smučarski šoli dobili pričakovane – pozitivne rezultate.

Pridobili smo občutek pri strankah/gostih, da aktivno sodelujejo v učnem procesu in poleg tega smo pri njih povečali zadovoljstvo s tem, da je pozornost smučarskega učitelja enako usmerjena na vse člane skupine.

Z našim pozitivnim stališčem lažje dojemajo razlago in demonstracijo likov oziroma smučarskih vaj in naš pozitiven pristop pri kritiki je v bistvu nagrada zanje.

S tem ciljno in uspešno realiziramo njihov napredek, tako posledično dobimo povratno pozitivno informacijo. Smučarske tečaje izvajamo v varnem okolju, česar se zavedajo tudi stranke/gosti, in s pravilnim nastopom si torej zagotovimo tudi njihovo zaupanje.

S pravilnim pristopom vedno naredimo vtis na okolico, kjerkoli in kadarkoli se pojavimo, ker s prijaznostjo tudi izven smučišča delamo skladno z ostalimi in se zavedamo, da samo usklajeno timsko delo pomeni napredek.

Kot učitelji alpskega smučanja se zavedamo, da je ponudba delovne sile večja od povpraševanja, torej samo s samokritičnostjo in z izpopolnjevanjem svojega teoretičnega in praktičnega znanja lahko sledimo ciljem, zarisanim s strani vodstva smučarske šole oziroma idejam in linijam, ki jih je načrtoval tudi ZUTS.

S tem je naše vodilo pri učenju »SKI – FUN«, torej gostom nudimo razvedrilo, jih učimo in jim pomagamo, tako ustvarimo pozitivne smernice za njihovo vrnitev v našo šolo.

V času, ko delamo kot učitelji smučanja, moramo svoje ravnanje podrediti profesionalnosti, ki ji prilagodimo tudi naše obnašanje.

Zavedamo se, da smo ambasadorji Kranjske Gore in nikdar ne smemo dajati vtisa zdolgočasene, nezrele, neodgovorne ali neresne osebe.

Posledično smo za dobro opravljeno delo, poleg tega da smo mi zadovoljni z opravljenim delom, vedno bogato nagrajeni s strani strank/gostov in vodstva smučarske šole.

Biti smučarski učitelj ni lahko delo, zahteva veliko vloženega truda, vendar mi vsi ljubimo to delo in ga z veseljem opravljamo.

## LITERATURA IN VIRI

### Knjige

- Guček, A., Videmšek, D. (2002). *Smučanje danes*. Ljubljana: Nova Orbita d. o. o.
- Mandić, T. (1998). *Komunikologija: psihologija komunikacije*. Ljubljana: Glotta Nova.
- Možina, S., Tavčar, M., Zupan, M. in Kneževič, A. (2004). *Poslovno komuniciranje: evropske razsežnosti*. Maribor: Obzorja.
- Pišot, R., Videmšek, D. (2002). *Smučanje je igra*. Ljubljana: Nova Orbita d. o. o.
- Tavčar, M. (1997). *Preprosti poslovni bonton*. Ljubljana: Novi Forum.
- Drasgow, F., Schmitt, N. (2002). *Measuring and analyzing behavior in organizations: advances in measurement and data analysis*. San Francisco (CA): Jossey – Bass, cop.

### Poročila, interni dokumenti:

- Rozman, M. (2010). Zapiski predavanj: Poslovno komuniciranje.
- Intersport Bernik (2002). Delovno gradivo iz seminarja: Pravila smučarske šole 2002.

### URL-naslov spletnih strani in datum dostopnosti

- Intersport Bernik. <http://www.intersport-bernik.com/>, dostopno 2. 5. 2011



---

## PRILOGE

Priloga 1 .....	45
-----------------	----

## KAZALO SLIK

Slika 1: Logotip smučarske šole (Intersport Bernik 2011) .....	2
Slika 2: Model politike komuniciranja .....	5
Slika 3: Smučarski učitelji Intersport Bernik (Intersport Bernik 2011) .....	12
Slika 4: Delo z otroki (Intersport Bernik 2011) .....	23
Slika 5: Smučarski začetni tečaj (Intersport Bernik 2011) .....	28
Slika 6: Otroški vrtec na snegu (Intersport Bernik 2011).....	31
Slika 7: Demingov krog .....	40

## KAZALO GRAFIKONOV

Grafikon 1: Zadovoljstvo strank 2009/10.....	35
Grafikon 2: Zadovoljstvo strank v letu 2009/10 .....	36
Grafikon 3: Zadovoljstvo strank.....	37
Grafikon 4: Nezadovoljstvo strank.....	37
Grafikon 5: Delno nezadovoljstvo strank.....	38

## KAZALO TABEL

Tabela 1: Zadovoljstvo strank 2009/10 .....	35
Tabela 2: Zimska sezona 2010/11.....	36

## KAZALO ENAČB

Enačba 1: Izračun T-testa .....	34
---------------------------------	----

## KRATICE IN AKRONIMI

ZUTS: Združenje učiteljev in trenerjev smučanja Slovenije

UPS: Tehnika učenja alpskega smučanja s podaljšanjem smuči

## Priloga 1

**Vaše zadovoljstvo z izvajanjem in s programom  
učenja alpskega smučanja**

Spoštovani gosti smučarske šole Intersport – Bernik. Anketa na temo zadovoljstva s programom učenja in z aktivnostjo vašega smučarskega učitelja je anonimna.

Rezultati bodo prikazani skupinsko na ravni smučarske šole Intersport – Bernik.

Z anketo želimo ugotoviti, kakšno je vaše zadovoljstvo z našo ponudbo programa učenja alpskega smučanja in izvajanjem le-tega.

Anketa je sestavljena iz šestih vprašanj, enega podvprašanja in prostora za pripombe in pohvale.

Obkrožite odgovor, za katerega mislite, da je ustrezen.

Hvala Vam za vašo pozornost in čas.

1. Ali ste zadovoljni s kakovostjo ponudbe SŠ Intersport – Bernik?

- Da.
- Ne.
- Delno.

2. Ali vaš smučarski učitelj kakovostno izvaja program učenja smučanja?

- Da.
- Ne.
- Delno.

3. Ali vaš učitelj pravočasno prihaja na učne ure?

- Da.
- Ne.
- Delno.

4. Ali vaš učitelj smučanja pravočasno končuje učne ure?

- Da.
- Ne.
- Delno.

5. Ali vaš učitelj smučanja pomaga pri težavah z nasveti in aktivno sodeluje pri izvajanju dodatnih vaj?

- Da.
- Ne.
- Delno.

6. Ali bi znova izbrali vašega učitelja za učne ure smučanja?

- Da.
- Ne.
- Delno.

• Ime vašega smučarskega učitelja:

\_\_\_\_\_

• Vaše pohvale in pripombe, vezane na program učnih ur alpskega smučanja:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Vodstvo smučarske šole Intersport Bernik

Kranjska Gora \_\_\_\_\_ (datum)

HVALA