

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Jernej Salecl

Interno komuniciranje v športnih organizacijah:
primer Gimnastične zveze Slovenije

Diplomsko delo

Ljubljana, 2010

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Jernej Salecl
Mentor: izr. prof. dr. Dejan Verčič

Interno komuniciranje v športnih organizacijah: primer Gimnastične zveze Slovenije

Diplomsko delo

Ljubljana, 2010

V prvi vrsti iskrena hvala staršema, ki sta mi omogočila izbrani študij, ne glede na lokacijo fakultete in hvala sestri ter mami in očetu nasploh, ker me zmeraj vsestransko podpirajo pri realizaciji mojih zamisli.

Velik del zahvale gre vsekakor mentorju, izr. prof. dr. Dejanu Verčiču, za strokovno pomoč in pomembne usmeritve pri oblikovanju bistva pričujoče diplomske naloge.

Zahvaljujem se vodstvu Gimnastične zveze Slovenije, ki mi je zraven nepogrešljivih dokumentov in informacij dalo tudi priložnost, ki mi je spremenila življenje.

Hvala vsem prijateljem in sošolcem, ki so moja študijska leta spremenili v nepozabno doživete, ki se ga bom vselej nostalgичno spominjal.

In nenazadnje, hvala tudi tebi Maruša, za potrpežljivost, za motivacijo, za pomoč, skratka za vse...

Interno komuniciranje v športnih organizacijah: primer Gimnastične zveze Slovenije

Z razvojem internega komuniciranja so se vodstvene strukture različnih organizacij začele zavedati, da interno komuniciranje ne sme biti le preprosto posredovanje sporočil zaposlenim, saj v sebi združuje pomembne strateške funkcije – od motivacije in pripadnosti zaposlenih pa vse do sooblikovanja in soustvarjanja smotra in vizije organizacije. Zaposleni tako aktivno sodelujejo pri uresničevanju organizacijskih ciljev in pri oblikovanju le-teh. Ugotovil sem, da je za izvajanje učinkovitega internega komuniciranja smiselno uporabiti deležniški pristop, ki notranje javnosti segmentira glede na njihove prevladujoče značilnosti. Obenem je eden pomembnejših zaključkov naloge ta, da je pri upravljanju internega komuniciranja nujno ločiti in ustrezno ovrednotiti ter opredeliti pomen obeh vidikov komuniciranja, tako formalnega kot neformalnega, ki skupaj tvorita ogrodje in telo delovanja vsake organizacije. Takšno upravljanje bo zagotovilo vpliv na oblikovanje smotra organizacije, ki bi ga bilo nespametno prepustiti naključju.

Ugotovil sem, da je, izhajajoč iz obravnavanega primera, v športnih organizacijah pomen internega komuniciranja enak kot v katerikoli drugi organizaciji, s tem da je bistveno večji poudarek na pomembnosti neformalnih kanalov in oblik komuniciranja, predvsem zaradi velike razvejanosti organizacije in velikega števila prostovoljcev, ki so vključeni v njene kadrovske strukture. Zaradi tega je v učinkovitem upravljanju internih komunikacijskih procesov Gimnastične zveze Slovenije skoncentriranega veliko potenciala za povezovanje in grajenje pripadnosti vseh njenih deležnikov.

Ključne besede: učinkovito interno komuniciranje, model internega komuniciranja, smisel upravljanja internega komuniciranja, športne organizacije, Gimnastična zveza Slovenije.

Internal communication in sports organizations: case study of Slovenian gymnastics federation

With the development of internal communication senior management of different organizations should become aware that internal communication contains several strategic functions such as motivation and commitment and last but not least it contributes to the development of mission statement and vision of the organization. This means that all internal stakeholders should not only contribute to achieving organizational goals but rather contribute to forming them. Using the relatively new stakeholder approach within the internal communications means a new perspective on managing this type of communication by segmenting the stakeholders based on their dominant features.

In my diploma thesis I performed a case study of Slovenian Gymnastics Federation and its internal communication system and found out that within sports organizations with many different segments of stakeholders the key significance of internal communication process is or at least should be informal channels of communication.

Key words: effective internal communication, a framework of internal communications, managing internal communications, sports organizations, Slovenian gymnastics federation.

KAZALO

1	UVOD	7
2	INTERNO KOMUNICIRANJE	9
2.1	POMEN IN OPREDELITEV INTERNEGA KOMUNICIRANJA.....	9
2.1.1	DELEŽNIŠKI PRISTOP K OPREDELITVI INTERNEGA KOMUNICIRANJA	16
2.2	CILJI INTERNEGA KOMUNICIRANJA.....	20
2.3	OPREDELITEV UČINKOVITEGA INTERNEGA KOMUNICIRANJA	23
2.4	OPREDELITEV SMISLA UPRAVLJANJA INTERNEGA KOMUNICIRANJA	27
3	ORGANIZIRANOST IN FINANCIRANJE ŠPORTNIH ORGANIZACIJ.....	31
3.1	OPREDELITEV ŠPORTNIH ORGANIZACIJ	31
3.2	MODELI ŠPORTNIH DRUŠTEV IN ORGANIZIRANOST ŠPORTA.....	33
3.3	FINANCIRANJE ŠPORTA V REPUBLIKI SLOVENIJI	35
3.4	ZDRUŽEVANJE DRUŠTEV	36
4	PREDSTAVITEV GZS.....	38
4.1	RAZVOJ SLOVENSKE GIMNASTIKE IN NJENE ORGANIZIRANOSTI.....	38
4.2	VIZIJA IN NAMEN OBSTOJA GZS.....	40
4.3	ORGANIZACIJSKA STRUKTURA GZS	44
4.4	OPREDELITEV ZUNANJEGA OKOLJA GZS	57
4.5	OPREDELITEV KOMUNIKACIJSKE STRUKTURE GZS.....	59
5	ANALIZA INTERNEGA KOMUNICIRANJA V GZS IN PREDLOG MODELA INTERNEGA KOMUNICIRANJA	63
5.1	VLOGA IN POMEN INTERNEGA KOMUNICIRANJA ZNOTRAJ GZS	64
5.2	IDENTIFIKACIJA DELEŽNIKOV INTERNEGA KOMUNICIRANJA GZS..	66
5.3	VPSELJAVA MODELA INTERNIH KOMUNIKACIJ V ŠPORTNIH ORGANIZACIJAH	68
6	ZAKLJUČEK.....	74
7	LITERATURA.....	76

KAZALO SLIK

Slika 2.1: Vrednost internih komunikacij.....	10
Slika 2.2: Model internega komuniciranja	13
Slika 2.3: Model odličnosti v internem organizacijskem komuniciranju.....	15
Slika 2.4: Tokovi komuniciranja v internem korporativnem komuniciranju	19
Slika 2.5: Dokončni okvir učinkovitega internega komuniciranja	23
Slika 4.1: Organizacijska struktura GZS	47
Slika 4.2: Sestava izvršnega odbora GZS.....	50
Slika 4.3: Sestava strokovnega sveta GZS	52
Slika 4.4: Sestava strokovnih odborov v olimpijskih športnih panogah (tudi GZS).....	54
Slika 4.5: Razmerja in delovne naloge med GZS in Gimnastom d.o.o.	56
Slika 4.6: Domače in globalno okolje GZS.....	58
Slika 4.7: Komunikacijska struktura GZS	59
Slika 5.1: Model upravljanja internih komunikacij, prilagojenih športnim organizacijam..	71

KAZALO TABEL

Tabela 2.1: Matrika deležnikov internega komuniciranja	17
--	----

1 UVOD

Športne organizacije so zaradi narave svojega dela svojevrstna specifika, zato je ustrezno in učinkovito interno komuniciranje znotraj njih ključnega pomena. Delo v športnih organizacijah, ali konkretnije pri Gimnastični zvezi Slovenije (v nadaljevanju GZS), ki je predmet preučevanja v pričujoči diplomski nalogi, je namreč v veliki meri povezano z volonterstvom, in kot obliko nagrajevanja ne predvideva finančnih sredstev temveč zgolj pripadnost. In v okviru tega GZS v svojih vrstah združuje veliko deležnikov od predsedstva in zaposlenih, do včlanjenih društev, trenerjev, sodnikov in drugih strokovnjakov ter nenazadnje športnikov. Skupni imenovalec vseh deležnikov pa je dejstvo, da jih je treba motivirati za delo.

Organizacije se namreč pogosto soočajo z nemotiviranostjo svojih zaposlenih, kar predstavlja precejšno oviro pri doseganju poslovne uspešnosti organizacije. Razširjenost tega pojava opisujejo tudi Gallupove raziskave¹ (Čuček 2005), ki kažejo, da je na delu kar precej ljudi nemotiviranih za opravljanje delovnih nalog. Po tej raziskavi je 15 % delavcev na delu »aktivno neangažiranih«, 70 % pa jih dela brez energije (Čuček 2005). Na drugi strani pa lahko dobro interno komuniciranje odločilno pripomore k motiviranju zaposlenih in drugih deležnikov za opravljanje dela.

Cilj diplomskega dela je analizirati obstoječe stanje, orodja in kanale komuniciranja GZS, ugotoviti učinkovitost komuniciranja uradnih predstavnikov zveze z drugimi deležniki in predlagati nov, učinkovitejši model, ki bi interne komunikacije znotraj športnih organizacij opredelil kar se da celostno.

V prvem delu diplomskega dela bom s pomočjo relevantne literature postavil teoretski okvir, v katerem bom umestil interno komuniciranje in športne organizacije oziroma GZS ter oba pojma skušal povezati v smiselno celoto. Na podlagi tega bom zasledoval rdečo nit naloge, in sicer vprašanje, ali je interno komuniciranje v športnih organizacijah spremljalo razvoj le-tega in dognanja strokovnjakov apliciralo v samo delovanje športnih organizacij.

¹ Gallupove raziskave so bile narejene na podlagi podatkov iz leta 2003.

V drugem delu bom opravil študijo primera GZS in gospodarske družbe z omejeno odgovornostjo v njeni lasti, Gimnast d.o.o., ter povzel izsledke analize stanja internega komuniciranja v organizaciji.

Tretji del diplomskega dela bo namenjen združitvi vseh poprejšnjih enot v neko smiselno celoto, katere rezultat bo model internega komuniciranja, namenjen športnim organizacijam.

Glede na to, da sem se osredotočil na interno komuniciranje znotraj športne organizacije, Gimnastične zveze Slovenije z njenim hčerinskim podjetjem Gimnast d.o.o., sem uvodoma izhajal iz predpostavke, da se interno komuniciranje v športnih organizacijah precej razlikuje od internega komuniciranja v velikih podjetjih na kapitalskih in drugih trgih, katerih primarni namen je generiranje dobička. GZS je namreč generiranje vrhunskih športnih rezultatov in promocija ter širjenje gimnastike kot športne panoge, v vseh njenih pojavnih oblikah.

2 INTERNO KOMUNICIRANJE

2.1 POMEN IN OPREDELITEV INTERNEGA KOMUNICIRANJA

V iskanju definicije oziroma opredelitve internega komuniciranja se sama od sebe ponuja ugotovitev, da je značilnost prav vseh organizacij, ne glede na njihovo statusno obliko ali njihovo dejavnost v tem, da vsa združujejo več različnih javnosti, od katerih je odvisen njihov uspeh.

Dobro znana, če ne že splošno razširjena, fraza pravi, da so zaposleni podjetja njegovo največje bogastvo in prav njih bom postavil v središče, saj predstavljajo tako imenovano notranjo, interno javnost, ki je skupna prav vsem organizacijam. Glede na to, da GZS pod svojim okriljem in v svojih kadrovskih strukturah združuje veliko več prostovoljcev kot redno ali honorarno plačanih delavcev, bom obe kategoriji z vidika deležnikov skušal obravnavati kar se da enako oziroma ju bom zaradi lažjega obravnavanja v nekaterih primerih namenoma izenačil.

Prostovoljce je za delo sicer velikokrat precej težje motivirati kot plačano delovno silo, zato predvidevam, da v kolikor je model internega komuniciranja nastavljen dovolj kvalitetno, da motivira njih, je tudi v celoti prenosljiv na zaposlene oziroma na redno in honorarno plačane delavce. Prejšnjo trditev sem postavil na podlagi analogičnega sklepanja v smislu hierarhije, ali kar je dovolj dobro, da zadovolji nekaj višje ležečega na hierarhijski lestvici, nedvomno ustreza tudi nižje ležečim kategorijam. Pri tem sem motiviranje prostovoljnih kadrov seveda postavil višje na hierarhijsko lestvico.

Ne glede na to, da je interna oziroma notranja javnost skupna vsem organizacijam in naj bi kot taka bila najbližja ter najlažja za identificiranje, pa vseeno marsikdaj ostaja zapostavljena, ali kot Brane Gruban povzema očeta sodobnega menedžmenta, Petra Druckerja (Drucker v Gruban 2002), mnoge organizacije zgolj rutinsko prisegajo na zaposlene kot aktivno premoženje, vendar jih mnogo manj v to dejansko verjame in še manj deluj v tej smeri.

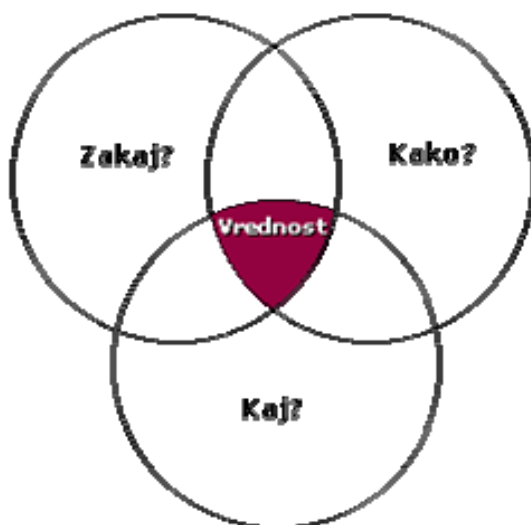
A dejstvo je, kot pravi Gruban: »da še tako domišljene poslovne strategije nimajo pomena, če jih zaposleni niso sposobni, zmožni ali pripravljeni uresničiti. Najboljša in

najnaprednejša tehnologija je le mrtva oprema, dokler ji ne vdihnejo življenja, edini, ki predstavljajo aktivno premoženje podjetij, zaposleni. Motivirani, navdihnjeni in zavzeti zaposleni so razlika med uspehom in neuspehom, med povprečnostjo in odličnostjo« (Gruban 2002). Temeljno poslanstvo internega komuniciranja bi moralo biti ustvarjanje predpogojev za poslovno uspešnost in ne, kot menijo mnogi, prispevek k prijaznem počutju (Gruban 1997b).

Zato glavna funkcija internega komuniciranja ni in ne more biti več samo posredovanje informacij, ampak poudarjanje strateške funkcije in interpretacije sporočil ali kot pravi Gruban, vrednost internih komunikacij predstavlja presek odgovorov na vprašanja KAJ, KAKO in ZAKAJ (Gruban 2002) se komunicira, kar je lepo razvidno s Slike 2.1:

Slika 2.1: Vrednost internih komunikacij

VREDNOST INTERNIH KOMUNIKACIJ: TRIJE ODGOVORI



Vir: Gruban (2002).

Tako kot drugi deležniki imajo tudi zaposleni pravico vedeti, pravico biti obveščeni, pravico razumevanja in pravico izbire. Potrebno se je prepričati ne le, ali je bilo sporočil posredovano in sprejeto, temveč tudi o tem, ali je bilo razumljeno na enak način, kot smo želeli.

Skratka, ni napačna ugotovitev, da se potreba po internih komunikacijah povečuje iz dneva v dan, njihov pomen pa se skriva v tem, kako zaposleni razumejo informacije in cilje oziroma kako jih predstaviti, da najdejo svojo vlogo in pomen tudi v njih. V vsem tem se izpostavi ključna vloga vodij, saj so komunikacije sestavni in neločljivi del vodenja in šele sprememba vedenja vodij v dnevni praksi (Gruban 2002) omogoči implementacijo internih komunikacij v splošni praksi.

Vsaka organizacija, ki želi biti odlična, se mora zavedati, da je kakovost notranji odnosov eden izmed ključnih dejavnikov vsakega organizacijskega sistema in da kakovost notranjih odnosov vpliva na zunanje odnose in končno, da notranji odnosi omogočajo dosego ciljev podjetja na neposreden, hiter in učinkovit način, z manjšimi stroški in v krajšem času (Listina o komuniciranju z zaposlenimi v Gruban in drugi 1997).

Za razvoj učinkovitega sistema komuniciranja s tako imenovanimi notranjimi javnostmi se mora vsaka organizacija oziroma njeno vodstvo zavedati, da zaposleni z organizacijo sklenejo psihološko pogodbo, ki definira medsebojna pričakovanja, pravice in obveznosti, ki je enakega pomena kot tista o zaposlitvi in ki jo morajo vodilni v organizaciji poznati ter spoštovati.

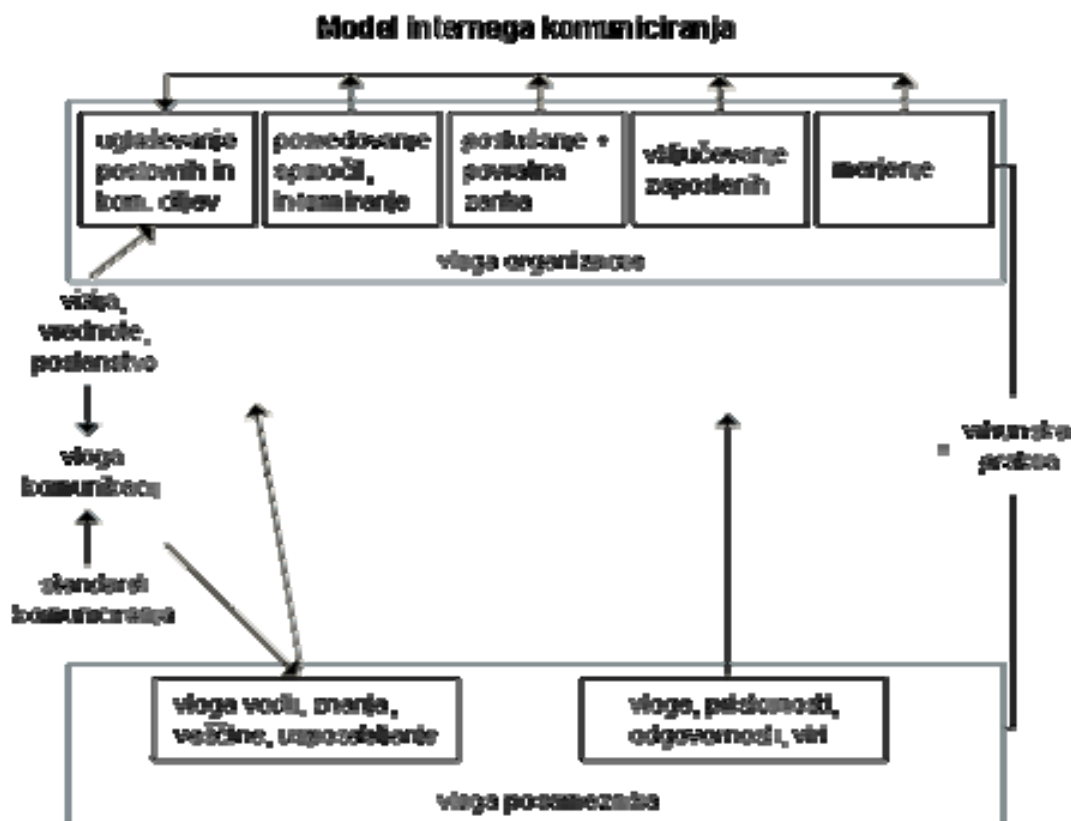
Takšna pogodba namreč zajema vprašanja o enakopravnosti zaposlenih (primerno plačilo glede na prispevek k razvoju podjetja), vprašanja o pravičnosti (da brez tehtnih razlogov ni razlik med skupinami zaposlenih) in vprašanja o zadovoljevanju potreb (bioloških, psiholoških in družbenih, pri zadovoljevanju katerih mora organizacija pomagati) (Gruban in drugi 1997). Tako zaposleni na različnih hierarhičnih stopnjah dajejo prednost zadovoljevanju različnih potreb. Medtem ko vodilne kadre najbolj »zanimajo« samoizpolnjevanje in samouresničevanje, je srednjemu nivoju pomembno prijetno socialno okolje, v katerem poteka njihovo delo, fizični delavci pa stremijo k ustreznim delovnim razmeram, varnosti in ustreznemu plačilu.

Prav je, da na samem začetku pregledam, kaj termin interno komuniciranje sploh zajema in zakaj je primeren kot ključno izhodišče te diplomske naloge. V strokovni in znanstveni literaturi se namreč uporablja ogromno sopomenk, kot so interno organizacijsko komuniciranje, komuniciranje z zaposlenimi, odnosi z zaposlenimi itn.

A dejstvo je, da je polni pomen internega komuniciranja izražen šele takrat, ko naredimo povzetek zgoraj naštetega in razumemo, da proces internih komunikacij poteka na več ravneh oziroma v več smereh. Skratka interno komuniciranje obsega komuniciranje med zaposlenimi, med vodstvom in zaposlenimi v obeh smereh navzgor in navzdol, komuniciranje vizije, ciljev, poslanstva, strategij, vrednot, želja, pričakovanj in še bi lahko našteval. Eden poglobitnih razlogov, zakaj je interno komuniciranje več kot zgolj komuniciranje z zaposlenimi, tiči v tem, da interno komuniciranje zajema ne samo komuniciranje na različnih nivojih temveč tudi na enakem nivoju.

Vse to in še več je opredelil tudi Gruban (1997a) v modelu, katerega namen je odličnost v internem komuniciranju, ki ga prikazuje Slika 2.2.

Slika 2.2: Model internega komuniciranja



Vir: Gruban (1997a).

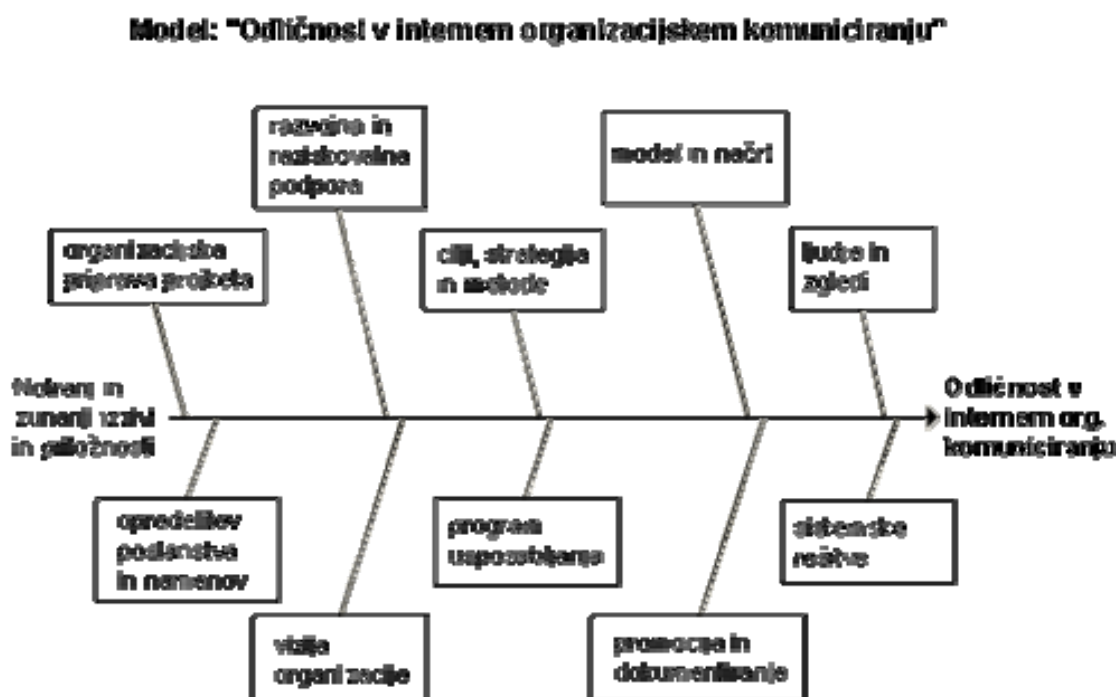
Ob tem je po navedbah Grubana (1997a) med namene, ki jih zasledujejo organizacije, mogoče identificirati množico različnih ciljev, kot so:

- izboljšanje informacijskih pretokov (kdo, kaj, kdaj, komu, kako, s čim),
- uveljavljanje dvosmerne oblike komuniciranja (povratna zanka),
- afirmacija timskega dela (sestava, struktura, pravila, nagrajevanje),
- dvig ravni participacije zaposlenih pri upravljanju v skladu s politiko organizacije in zakonskimi določili (sporazum),
- definiranje želenega vedenja, profila vodje in profila zaposlenega, sloga komuniciranja posameznika in organizacije (standardi, zgledi),
- opredelitev (želenih) vrednot organizacije in jih utrditi v temelje poslovne politike in vedenja posameznikov, skupin in organizacije,
- definiranje kriterijev zadovoljstva delavcev, načinov ugotavljanja in merjenja ter poročanja,

- izboljšanje motivacije, odgovornosti, samoiniciativnosti, pripadnosti, inovacijske sposobnosti (upravljanje org. kulture in tvorjenje spodbudne mikro klime), uveljavljanje primernih slogov vodenja (kriteriji, usposabljanja),
- izboljševanje medosebne komunikacije in komunikacije s potrošniki, predvsem tistih, ki so z njimi v neposrednem stiku,
- vgraditev komunikacije v poslovno politiko organizacije in zagotovitev ustreznih usposabljanj (znanje, veščine, spretnosti) ter povezav komuniciranja s politiko napredovanja, nagrajevanja in osebnega ter strokovnega razvoja,
- izboljševanje seznanjenosti in identifikacije zaposlenih s temeljnimi strateškimi dokumenti (vizija, strategija, poslovni načrti, ipd.),
- dvig sposobnosti reševanja interesnih in interakcijskih konfliktov in sporov.

K temu Gruban (1997a) dodaja, da pri razvijanju internih komunikacij oziroma pri doseganju odličnosti v slednjih ne gre zgolj za »projekt« s svojim začetkom in koncem, temveč za proces, ki naj bo stalno prisoten. Model takšnega procesa je prikazan na sliki 2.3 in je bil razvit v družbi za komunikacijski menedžment Pristop.

Slika 2.3: Model odličnosti v internem organizacijskem komuniciranju



Vir: Gruban (1997a).

Kakorkoli že razumemo in opredeljujemo interno komuniciranje, pa moramo biti izredno previdni, da ga ne postavimo ob bok organizacijskemu komuniciranju, saj je slednje mnogo širši pojem, ki zajema zaposlene, trg, lastnike, razne skupnosti, eksterne javnosti in državne ter druge institucije. Gre skratka za domala vse komunikacijske procese, ki jih organizacija izvaja v svojem vsakodnevnem delovanju, medtem ko je interno komuniciranje le del organizacijskega komuniciranja.

Zavedam se, da literatura, v kateri se avtorji ukvarjajo z različnimi oblikami komuniciranja, praviloma svoje ugotovitve podaja za organizacije, ki delujejo na kapitalskih in drugih trgih, toda bolj ko začenjam razumeti interno komuniciranje, bolj sem prepričan, da je mogoče brez vsakih zadržkov vsa dognanja ali pa vsaj veliko večino le-teh povsem učinkovito aplicirati in prilagoditi tudi športnim organizacijam, kot je GZS, ki deluje v javnem interesu, kar bom v naslednjem poglavju tudi podrobneje obravnaval, medtem ko bo to poglavje namenjeno zgolj internemu komuniciranju.

2.1.1 DELEŽNIŠKI PRISTOP K OPREDELITVI INTERNEGA KOMUNICIRANJA

Mary Welch in Paul R. Jackson (2007) sta v delu *Ponovni premislek o internem komuniciranju* podala celostni pogled na pomen internega komuniciranja, zato bom z njuno pomočjo skušal opredeliti definicijo internega komuniciranja kot takega.

Gruban (2002) ugotavlja, da se koncept delničarjev postopoma podreja teoriji deležnikov, od katerih je v enaki meri odvisen uspeh in obstoj podjetij. Idejo o deležnikih je vpeljal Freeman (1984) s tem, ko jih je opredelil kot vsako skupino ali posameznike, ki so odvisni ali lahko vplivajo na dosežke v organizacijski stvarnosti. In ravno koncept deležnikov je temelj novega pristopa k razumevanju oziroma opredelitvi internega komuniciranja po Welchovi in Jaksonu (2007), ki interno javnost delita v skupine glede na njihovo dejavnost in namen. Internemu komuniciranju tako podelita status strateškega menedžmenta interakcij in odnosov med deležniki na vseh nivojih v organizaciji in iz tega razloga smatram, da je njuno delo relevantno in logično izhodišče za določitev definicije internega komuniciranja.

Kot že povedano sta avtorja interno javnost razdelila na različne skupine oziroma deležnike, in sicer:

- vsi zaposleni,
- strateški menedžment (uprave, generalni direktorji, izvršni direktorji),
- dnevni menedžment (srednji oz. linijski menedžerji, vodje oddelkov, nadzorniki ...),
- delovne skupine (oddelki, divizije) in
- projektne skupine.

To jima omogoči, da menedžmentu organizacij predlagata, da komuniciranje prilagodijo glede na različne skupine znotraj organizacije, ki služijo različnim namenom na različnih nivojih, saj je na tak način komuniciranje veliko bolj učinkovito in nenazadnje preprostejše, kot pa če bi menedžment gledal na interno javnost kot homogeno celoto. Zgoraj zapisano po mnenju avtorjev predstavlja temeljno prednost koncepta

deležnikov. Zamisel različnega internega komuniciranja glede na vloge oziroma namen deležnikov sta Welchova in Jackson oblikovala v naslednji matriki – tabela 2.1:

Tabela 2.1: Matrika deležnikov internega komuniciranja

<i>DIMENZIJA</i>	<i>NIVO</i>	<i>SMER</i>	<i>SODELUJOČI</i>	<i>VSEBINA</i>
1. Interno komuniciranje linijskih menedžerjev	Linijski menedžer/ nadzornik	Prevladujoča dvosmerna	Linijski menedžer – zaposleni	Vloga zaposlenega, osebni vpliv, informativni sestanki
2. Interno komuniciranje delovnih skupin	Člani skupine	Dvosmerno	Zaposleni – zaposleni	Informacije skupine, razprave o skupinski nalogi
3. Interno projektno komuniciranje	Člani projektne skupine	Dvosmerno	Zaposleni – zaposleni	Informacije o projektu, zadeve o projektu
4. Interno korporativno komuniciranje	Strateški menedžment /vodilni menedžment	Prevladujoče enosmerno	Strateški menedžerji – vsi zaposleni	Organizacijske oziroma korporativne zadeve, cilji, prednostne naloge razvojne novosti, dejavnosti in dosežki

Vir: Welch in Jackson (2007, 185).

Avtorja s pomočjo matrike celotno interno komuniciranje postavit v štiri dimenzije. V prvo spada interno komuniciranje linijskih menedžerjev oziroma vodij oddelkov. Najprej poudarita, da se linijski menedžerji nahajajo na vsakem nivoju v organizaciji,

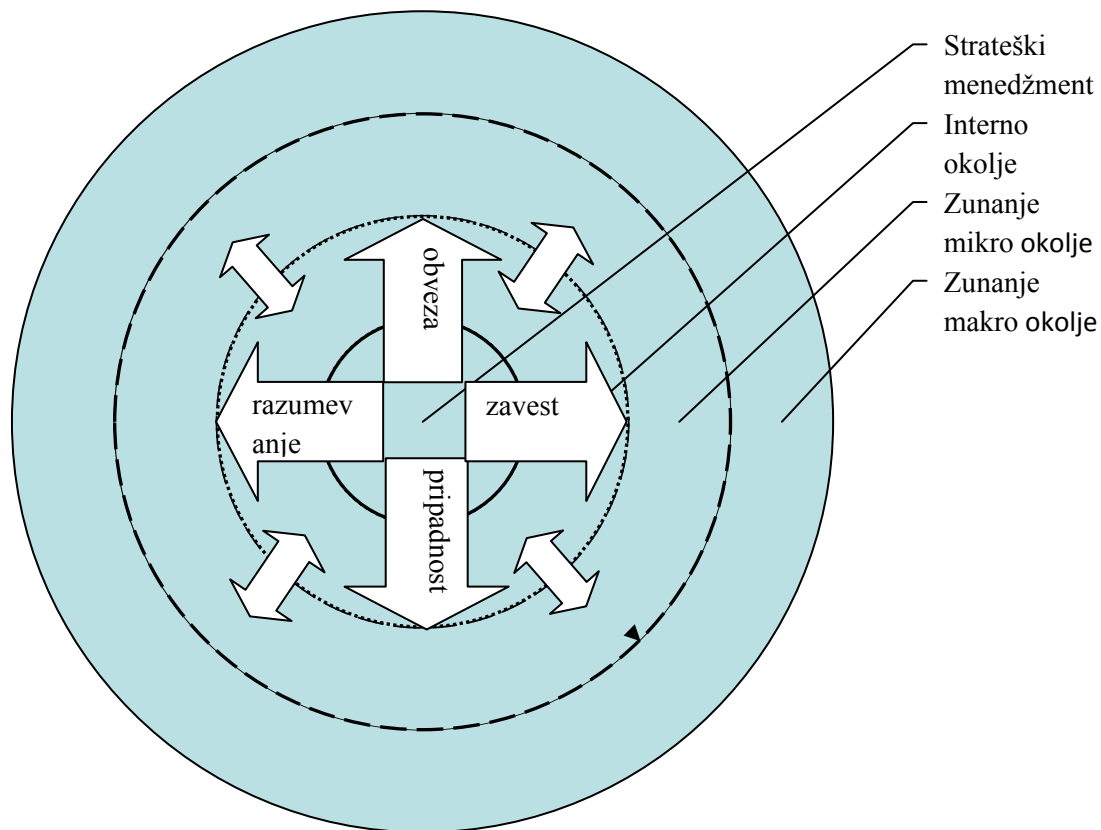
pri čemer se višji menedžerji znajdejo v vlogi linijskega menedžerja vsakič, ko poročajo oziroma odgovarjajo generalnemu direktorju ali upravi. Komunikacija tukaj poteka dvosmerno med linijskimi menedžerji in se navezuje na vloge zaposlenih in na vpliv osebnih komunikacij predvsem na dnevni ravni. Ta tip internega komuniciranja zajema orodja internega komuniciranja, kot so ciljno zastavljene razprave ali sestanki (Welch in Jackson 2007).

Druga dimenzija oziroma skupina internega komuniciranja obsega komuniciranje znotraj delovnih skupin, ki lahko vključuje tako zaposlene kot menedžerje v skupinski situaciji, v kateri se razvije komunikacija med kolegi, ki delajo na isti zadevi. Komunikacija znotraj takšnih skupin zajema predvsem diskusijo vsebine, ki se dotika skupinskih nalog in težav (Welch in Jackson 2007).

V tretjo dimenzijo komunikacij spadajo interakcije med sodelavci, ki sodelujejo na istem projektu. Tukaj prevladuje dvosmerna komunikacija med sodelavci in zajema predvsem tematiko o projektnih zadevah in temah, povezanih s projektom. Cilj komunikacije v majhnih skupinah je predvsem uspešna komunikacija projektnih oziroma skupinskih ciljev med člani projektne skupine. V tovrstno komunikacijo so vpleteni tako zaposleni kot menedžerji, vendar se tudi med njimi razvije tip komunikacije med kolegi, ki delajo na isti zadevi (Welch in Jackson 2007).

Četrta dimenzija, ki sta jo avtorja poimenovala interno korporativno komuniciranje, pa je najpomembnejša, saj je usmerjena na vse zaposlene. Jasna, konsistentna in kontinuirana komunikacija je nesporno ključnega pomena pri grajenju oziroma spodbujanju zavzetosti zaposlenih in z njeno pomočjo vodilni neposredno vplivajo na pripadnost zaposlenih organizaciji. To komunikacijo avtorja definirata kot komunikacijo, ki poteka med vodilnimi strateškimi kadri organizacije in vsemi internimi deležniki, njen namen pa je spodbujanje predanosti zaposlenih do organizacije ter ustvarjanje občutka že prej omenjene pripadnosti in zavedanja o spremembah okolja, v katerem se organizacija nahaja, ter razumevanje organizacijskih ciljev, ki se tem spremembam nenehno prilagajajo. Koncepti opisanih tokov internega korporativnega komuniciranja so prikazani na sliki 2.4.

Slika 2.4: Tokovi komuniciranja v internem korporativnem komuniciranju



Vir: Welch in Jackson (2007).

Ob manjši poenostavitvi je interno korporativno komuniciranje vertikalna komunikacija od zgoraj navzdol. Shema namreč prikazuje le enosmerno komuniciranje korporativnih sporočil oziroma ciljev, in sicer od strateškega menedžmenta do vseh zaposlenih oziroma do vseh deležnikov.

Štiri puščice, ki izhajajo iz sredine oziroma iz strateškega menedžmenta, predstavljajo korporativno sporočilo, ki bi naj doseglo vse zaposlene (prostor znotraj točkaste krožnice). Konica puščice predstavlja cilje internega korporativnega komuniciranja, s katerimi bi se naj poistovetili vsi zaposleni.

Avtorja se sicer strinjata, da je dvosmerno simetrično komuniciranje temelj internega komuniciranja, a dodajata, da bi bilo nerealistično pričakovati, da bi celotno interno organizacijsko komuniciranje lahko bilo izvedeno po principu govorjenega dialoga. Ob tem dodajata, da je z izjemo majhnih organizacij praktično nemogoče oziroma neizvedljivo, da bi najvišji vodilni kadri sestankovali z vsemi zaposlenimi in jim predstavljali zastavljeno strategijo podjetja ter nato o njej z njimi razpravljali. Tako zaključujeta, da je enosmerna komunikacija v nekaterih primerih ne samo neizogibna, temveč tudi nujna (Welch in Jackson 2007).

2.2 CILJI INTERNEGA KOMUNICIRANJA

Avtorja članka Mary Welch in Paul R. Jackson (2007) v svojem delu identificirata naslednje cilje internega komuniciranja:

- doprinos k dobrim internim odnosom, ki se odraža v predanosti zaposlenih organizaciji,
- razvijanje čuta pripadnosti zaposlenih do organizacije,
- grajenje zavedanja zaposlenih o spremembah v okolju in
- grajenje razumevanja zaposlenih o prilagajanju organizacije na spremembe v okolju.

Pri natančnejšem opisu zgoraj navedenih ciljev internega komuniciranja se avtorja opirata na druge pisce oziroma na literaturo, na podlagi katere sta cilje sploh definirala in izpostavila.

Tako se pri prvem cilju, kjer naj bi bolj ali manj učinkovito interno komuniciranje oziroma odnosi vodili do predanosti zaposlenih organizaciji, sklicujeta na ugotovitve oziroma razlage John P. Meyerja in Natalie J. Allen, ki navajata oziroma identificirata tri različne stopnje predanosti zaposlenih organizaciji (Meyer in Allen v Welch in Jackson 2007). Po njunem je najbolj učinkovita je predanost, kjer je prisotna čustvena

navezanost zaposlenih na organizacijo in kjer so zaposleni del organizacije, ker to hočejo in želijo v organizaciji tudi ostati.

Druga stopnja predanosti je povezana s »stroški« zaposlenega v smislu, koliko bo zaposleni izgubil, če bo zapustil organizacijo. Ti zaposleni se ne odločajo, da bi zapustili organizacijo, v kateri delajo preprosto zato, ker čutijo, da iz takšnega ali drugačnega razloga potrebujejo svojo prisotnost v organizaciji. Zadnja stopnja pa je normativna obveza, kjer zaposleni ostajajo v organizaciji, ker čutijo, da je to njihova dolžnost do organizacije (Meyer in Allen v Welch in Jackson 2007).

Jon A. deRidder ob tem dodaja, da predanost organizaciji med zaposlenimi velja za pozitivno lastnost, ki definira vpetost posameznika v organizacijo in ugotavlja, da se na predanost zaposlenih lahko vpliva s ciljnim komuniciranjem preko linijskih menedžerjev ali preko dobro zastavljene skupinske ali projektne komunikacije (deRidder v Welch in Jackson 2007).

Kar se tiče doseganja drugega cilja ima interno korporativno komuniciranje izrazito prevladujočo vlogo, saj pri zaposlenih vzbuja občutek pripadnosti. Občutek pripadnosti namreč omogoča občutenje oziroma identifikacijo posameznika z organizacijo (Corelisen v Welch in Jackson 2007) in je glavna gonilna oziroma motivacijska sila zaposlenih. Glede na povedano je nujno internemu organizacijskemu komuniciranju dodati še etično oziroma moralno dimenzijo. Interno organizacijsko komuniciranje je namreč moč zelo uspešno uporabiti za motiviranje zaposlenih, medtem ko se na drugi strani sooča s kritiko, da je lahko uporabljeno tudi kot sredstvo tistih z močjo odločanja za nadzor in manipulacijo z internimi deležniki (Welch in Jackson 2007).

Tretja, zelo pomembna naloga oziroma cilj internega korporativnega komuniciranja, je grajenje zavesti zaposlenih o spremembah v okolju in predvsem – četrti cilj – doseči razumevanje zaposlenih, kako spremembe, bodisi v zunanjem bodisi v notranjem okolju, vplivajo na razvoj organizacije in na prilagajanje njenih ciljev le-tem. Zaposleni z razumevanjem sprememb v mikro, makro in internem okolju namreč lažje sprejmejo in razumejo tudi spremembe v organizaciji (Welch in Jackson 2007). Izgradnja razumevanja strateške usmeritve s strani zaposlenih brez vsakokratnih razlag bistveno

priporočam k razvoju predanosti zaposlenih organizaciji (deRidder v Welch in Jackson 2007).

Koncept internega korporativnega komuniciranja je, kot pravita avtorja, zelo koristen, saj upošteva komuniciranje z vsemi zaposlenimi, a se obenem zavedata, da je predmet kritike prevladujoča enosmernost sporočil iz strateškega menedžmenta k vsem zaposlenim (Welch in Jackson 2007). Namreč Grunig in Hunt (1984) navajata, da je najbolj učinkovito interno komuniciranje tisto, ki je dvosmerno oziroma simetrično, saj le tako lahko najde ravnovesje med interesi organizacije in njenimi javnostmi.

Avtorja članka, Ponovni premislek o internem komuniciranju, k temu dodajata, da je lahko tudi interno korporativno komuniciranje ne glede na to, da je enosmerno, še zmeraj simetrično. To je moč doseči tako, da organizacija oziroma njeno vodstvo zaposlenim kar se da podrobno opiše in raztolmači aktivnosti v zunanjem okolju, obenem pa mora podati in predstaviti tudi izzive in priložnosti, ki jih le-to združuje. Le na ta način bodo zaposleni resnično lahko razumeli spremembe v okolju in posledično v organizaciji sami (Welch in Jackson 2007).

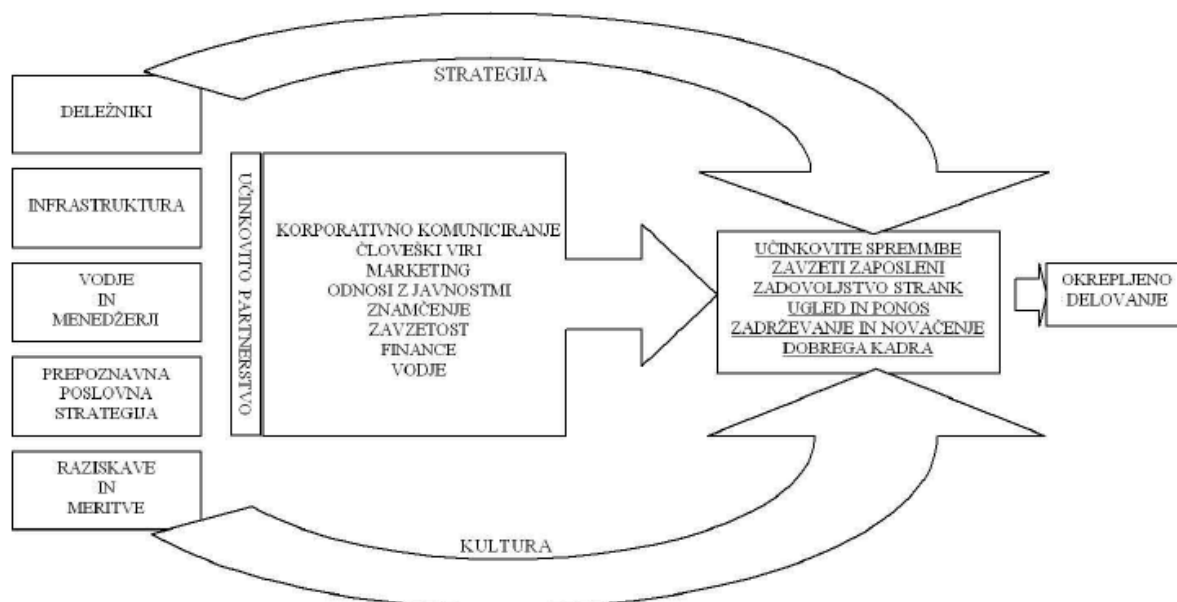
Bistvo zgoraj predstavljenih in opisanih ciljev internega korporativnega komuniciranja je v tem, da so med seboj povezani, k temu pa bi De Ridder (v Welch in Jackson 2007) dodal še poudarek, da je kakovostno in učinkovito načrtovano komuniciranje nujno za oblikovanje predanosti zaposlenih, medtem ko je spontana oziroma nenačrtovana komunikacija ključna za vzpostavitev zaupanja zaposlenih v organizacijo samo in njene vodilne.

Če povzamem, je učinkovito interno komuniciranje bistvenega pomena za uspešno delovanje organizacije, ki predstavlja ključno orodje, s katerim strateški menedžerji vpletajo zaposlene v samo delovanje organizacije in na ta način dosegajo zastavljene cilje.

2.3 OPREDELITEV UČINKOVITEGA INTERNEGA KOMUNICIRANJA

Na podlagi več let dela in izkušenj je komunikacijska agencija Melcrum za člane globalne skupine izvajalcev internega komuniciranja, združenih v strateški komunikacijski forum, ustanovljen pri omenjeni agenciji, pod vodstvom avtoric članka *Dokončen okvir internega komuniciranja*, Victorie Mellor in Sue Dewhurst, opredelila koncept učinkovitega internega komuniciranja. V članku, ki opisuje in razlaga ta okvir, sta avtorici definirali sistem internega komuniciranja, ki vsebuje najboljše prakse in tako prikazuje najbolj učinkovito interno komuniciranje, katerega glavni elementi so občinstvo oziroma deležniki, infrastruktura, vodje in menedžerji, jasna poslovna strategija in raziskave ter meritve. Na podlagi dognanj, raziskav in analiz dobrih praks sta postavili splošen okvir učinkovitega internega komuniciranja, ki ga prikazuje naslednja Slika 2.5.

Slika 2.5: Dokončni okvir učinkovitega internega komuniciranja



Vir: Dewhurst in Mellor (2008).

Avtorici v okviru prepoznavata 4 ključne prednosti oziroma naloge (Dewhurst in Mellor 2008):

1. okvir združuje izsledke najboljših praks internega komuniciranja iz preteklih let;
2. okvir določa standarde internega komuniciranja;
3. zagotavljanje procesa identificiranja najboljših praks in
4. ozaveščanje vseh deležnikov organizacije o pomembnosti, nalogah in funkciji internega komuniciranja.

Izhodišče okvirja internega komuniciranja avtorici opredelita s petimi področji delovanja (Dewhurst in Mellor 2008):

1. deležniki,
2. infrastruktura,
3. vodilni kader in menedžerji,
4. prepoznavna poslovna strategija,
5. raziskave in meritve.

Pri prvem področju, pri deležnikih, avtorici podobno kot v prej predstavljenem delu Welchove in Jacksona (2007) poudarita, da internih javnosti ne gre posploševati, temveč jih je treba segmentirati. Kajti učinkovito komuniciranje izhaja iz poznavanja svojega občinstva in šele poznavanje občinstva lahko zagotovi, da bo komunikacija do te mere uspešna, da bo zadovoljila potrebe posameznega segmenta na podlagi razumevanja njegovih zadolžitev in skrbi. Funkcija efektivnega komuniciranja je namreč, da ustvari pregled nad deležniki, kar potem predstavlja vodilo vsega, vključno s postavljanjem strategij, taktik in z odločanjem (Dewhurst in Mellor 2008). Avtorici v središče postavita dialog kot del komunikacijske strategije in taktik, ki deležnike vključuje in jih aktivira pri povezovanju vseh ljudi v organizaciji in to v vseh smereh (Dewhurst in Mellor 2008).

Drugo področje učinkovitega internega komuniciranja, infrastruktura, predstavlja skupek podpornih aktivnosti in procesov, potrebnih za delovanje internega komuniciranja. Sem spada natančno definirana strategija internega komuniciranja, potrjena s strani ključnih deležnikov in opredelitev načrtovanja komunikacijskega procesa, katerega naravnost je osredotočena na doseganje poslovnih ciljev

organizacije. Obenem mora biti nabor komunikacijskih kanalov organizacije in njihov namen jasno definiran (Dewhurst in Mellor 2008).

Naloga učinkovite komunikacije je **menedžerjem in drugim vodilnim kadrom** omogočiti, da tudi sami postanejo učinkoviti komunikatorji v vsakodnevnih interakcijah z njihovimi ekipami. To doseže tako, da jim pomaga razumeti, kaj se od njih pričakuje skozi postavljanje jasnih komunikacijskih standardov in kompetenc. Menedžerji se morajo zavedati, da je komuniciranje zelo širok pojem, ki ni omejen zgolj na redno pošiljanje elektronske pošte med zaposlene. Naloga učinkovite komunikacije je torej naučiti vodilne kadre prepoznavati, uporabljati (Dewhurst in Mellor 2008) in izpopolnjevati komunikacijske kanale organizacije.

Četrto področje, prepoznava oziroma jasna poslovna strategija, preprosto pomeni, da bi jo moral biti vsak zaposleni v organizaciji sposoben razumeti in prepoznati njen pomen za njegovo delovno mesto ter predvsem prepoznati svojo vlogo v uresničevanju strategije same. Strategija organizacije je namreč vsaka možna poslovna usmeritev, ki obeta, če bo uresničena, da bomo dosegli planske cilje. Strategija organizacij zajema opredelitev želenega prihodnjega stanja organizacije in poti za doseganje tega stanja. Opredeljuje način, kako bo organizacija prišla do želenega cilja (Pučko 2002, 284). Chandler je organizacijsko strategijo opisal kot »načrt organizacije, ki omogoča njeno upravljanje« (Chandler v Kavčič 1991, 176). Pri tem je pomembna naloga menedžerjev, da zaposlenim pomagajo pri »prevajanju« poslovne strategije tako, da jo bodo le-ti v celoti razumeli. Skratka pomen poslovne strategije mora biti dostopen vsem zaposlenim in ne sme biti le abstraktna kategorija najvišjega vodstvenega nivoja, medtem ko je učinkovit komunikacijski sistem tu zato, da zaposlene o pomenu strategije redno obvešča in ga dopolnjuje (Dewhurst in Mellor 2008).

Zadnje, peto področje, raziskave in meritve, so vodilo učinkovitega internega komuniciranja pri sprejemanju komunikacijskih odločitev ter pri postavljanju in določanju strategij in taktik. Prav tako mora biti jasno definirano, kaj je potrebno meriti in kako naj bo kakšen cilj merjen. O izsledkih meritev morajo biti obveščeni vsi

deležniki, h katerim mora biti podan tudi dodelan akcijski načrt (Dewhurst in Mellor 2008).

Če oba predstavljena članka povzamem, ugotovim, da je interno komuniciranje preseglo preprosto posredovanje sporočil do in med zaposlenimi in pričelo delovati kot pomemben motivacijski dejavnik zaposlenih in kot kazalec uspešnosti organizacije.

Še preden preverim, ali tudi športne organizacije upoštevajo dognanja na področju internega komuniciranja, bom skušal opredeliti, v čem je sploh smisel aktivnega upravljanja internih komunikacij znotraj katerekoli organizacije.

2.4 OPREDELITEV SMISLA UPRAVLJANJA INTERNEGA KOMUNICIRANJA

Gruban (2002) razlaga, da se je vloga internega komuniciranja dokončno spremenila tako, da vsebuje strateško funkcijo interpretacije sporočil in preko razumljivosti le-te vpliva na motivacijo zaposlenih. Zaposleni se morajo zavedati svoje vloge in odgovornosti pri doseganju organizacijskih ciljev in oboje tudi ustrezno razumeti. Za dosego tega mora biti med zaposlenimi in vodstvom ustvarjen dialog za dostavljanje povratnih informacij, ki se oblikuje v obliki sestankov delovnih skupin, skupinsko reševanje problemov, sodelovanje na forumih, skratka vse, kar je potrebno za udeležbo zaposlenih pri oblikovanju strategij. Seveda ob predpostavki, da vodstvo resnično posluša in sprejema mnenja in predloge zaposlenih. Takšna komunikacija ni le dvosmerna, temveč je tudi simetrična (Quirke v Theaker 2004).

Evolucijsko gledano, naj bi moderne organizacije izvajale interno komunikacijo v obe smeri, zaposleni pa naj ne bi bili le del organizacijske strategije in ciljev, ampak naj bi pri snovanju slednjega tudi aktivno sodelovali. Interno komuniciranje se je namreč razširilo ne samo po obsegu, temveč tudi po vsebini, saj so se osnovne informacije zaposlenim, ki dosegajo vse večjo stopnjo izobraženosti, umaknile takšnim, ki so podprte tudi z obširnimi razlagami. Skratka, sam komunikacijski proces je postal precej bolj zapleten in terja vključenost strokovnjakov, ki sodelujejo pri preoblikovanju sporočil tako, da zaposlene motivira k učinkovitosti in vodstvu pomaga pri usmerjanju organizacije, saj je interno komuniciranje na stopnji novinarstva in industrijskih odnosov postalo zastarelo in neustrezno (Brandon 1997).

Glede na navedeno literaturo je torej jasno, da je priprava in izvajanje ustrezne komunikacijske strategije ključnega pomena za uspešno delovanje vsake organizacije. Tudi vedenje oziroma obnašanje vodilnih nikakor ni zanemarljivo, saj je vselej bistvenega pomena, da se povedano in zapovedano tudi izvaja in to na prav vseh nivojih organizacije.

Ob tem Berlogar (1999) dodaja, da so raziskave pokazale, da je učinkovitost organizacije bolj odvisna od družbenih procesov v organizaciji sami kot pa od načina

njenega vodenja, zato je razumljivo, da se je menedžment začel posvečati odnosom med vodjo in podrejenimi ter med sodelavci. Ali z drugimi besedami, smiselno je postalo razmišljanje, da je interno komuniciranje del upravljaljskih procesov v organizaciji.

Gruban (2007) ugotavlja, da mnoga podjetja v času krize internega komuniciranja niso uvrstila med kratkoročne prioritete, kar rezultira v nenapredovanju ali celo v nazadovanju internih komunikacij kot takih. Še več, v času intenzivnih in hitrih sprememb se vse prevečkrat dogaja, da informacije poti od vodstva do zaposlenih preprosto ne najdejo pravočasno, mnogokrat pa je sploh ne najdejo.

Obenem Gruban (2002) navaja, da zgolj 10 % informacij, na osnovi katerih zaposleni gradijo pripadnost organizaciji, prihaja iz formalnih virov notranjega komuniciranja, kot so bilteni, interni časopisi, oglasne deske in okrožnice, medtem ko kar 90 % informacij črpajo iz tako imenovanih **neformalnih** virov. Polovica od tega prihaja iz zgledov in dejanj njihovih vodij, drugo polovico pa črpajo iz različnih aktivnosti in dokumentov o politiki organizacije, kot so pravilnik o nagrajevanju, sistem motiviranja, sistem izbire kadrov in sistem napredovanja (Gruban 2002).

Ko pridemo torej do opredeljevanja smislov internih komunikacij, je zagotovo eden pglavitnih grajenje zavzetosti zaposlenih za delo in grajenje pripadnosti organizaciji. Ampak bistveno vprašanje, ki se zastavlja, je, ali je **upravljanje z internim komuniciranjem** tisto, kar v resnici gradi pripadnost zaposlenih, ali pa obstaja neke vrste **stranski produkt internega komuniciranja**, ki v sebi nosi resnično vrednot celotnega komunikacijskega procesa, ki vpliva tudi na pripadnost in pa seveda, kašen je pomen formalnih in neformalnih virov informacij in komunikacijskih kanalov v tem procesu.

Vodstvo organizacij sicer spoznava, da zaposleni ne smejo biti več zgolj opazovalci dogajanja, temveč naj bodo aktiven del organizacijske strategije in njenih ciljev, s čimer naj bi se tudi poistovetili. Na osnovi tega je interno komuniciranje postalo dvosmerni proces, ki naj omogoči povratni tok informacij za zagotovitev pravilnega razumevanja sporočil (Quirke v Theaker 2004). A tudi to dognanje, ki sicer opredeljuje zaposlene kot

nujni del organizacijske strategije, neposredno ne razkriva, **zakaj naj bodo zaposleni aktivni del te strategije.**

Del odgovora se skriva v tem, da učinkovito komuniciranje posredno odkriva skrite strategije za doseg organizacijskih ciljev, ki so v zaposlenih samih in velikokrat jih šele komunikacija prisili oziroma motivira, da »splavajo« na površje. Interne komunikacije so iz tega vidika pomemben dejavnik uspešnosti, saj predstavljajo izmenjavo znanj znotraj organizacije in tako posredno omogočajo učinkovito upravljanje z njim. Komunikacija kot taka je torej sredstvo povezovanja znanja in moči znotraj organizacije, kar na koncu dneva vodi v ukrepanje oziroma v realizacijo zamisli. Skozi komuniciranje je ustvarjena podlaga oziroma struktura, ki vpliva na to, kaj nekdo reče in posledično na to, kaj nekdo naredi ali kaj naj nekdo naredi.

Toda, zakaj upravljati interne komunikacije oziroma zakaj naj bo ali zakaj je interno komuniciranje del strateškega upravljanja. Kot sem že nakazal, je temeljno poslanstvo internih komunikacij v ustvarjanju pogojev za poslovno uspešnost. To dosega tako, da ustvarja nekakšen kompromis, ki temelji na tem, da vodstvo organizacije pozna pričakovanja internih javnosti in obratno. Ob tem sicer ni nujno, da se eni z drugimi tudi strinjajo, pomembno je, da se razumejo in s tem ustvarijo zadostno stopnjo soglasja za praktično delovanje. In skozi to oziroma na tak način interno komuniciranje soupravlja pomene v organizaciji in soizgraja kulturo znotraj nje. Skozi komuniciranje se namreč po mojem mnenju vzpostavljajo skupne vrednote, značilnosti ter individualni in skupni cilji. To nakazuje, da je upravljanje z internimi komunikacijami ključnega pomena, saj v sebi oziroma v svojem bistvu nosi pomembno strateško funkcijo, ki oblikuje smotre organizacije.

Glede na zapisano lahko torej trdim, da je interno komuniciranje globoko v sebi bistvo omogočanja širšega delovanja organizacije, saj je njegova ključna vloga v tem, da sproizvaja smisel organizacije, končni ali pa vsaj najpomembnejši produkt internih komunikacij pa je kreiranje poslanstva in vizije organizacije, ki po mojem mnenju nikakor nista statična elementa, ampak se konstantno razvijata skozi dnevno interakcijo vseh deležnikov v organizaciji.

Pri tem je formalni vidik internega komuniciranja možno opredeliti kot **ogrodje** oziroma **skelet**, ki daje celotnemu delovanju obliko, oporo in smernice oziroma avtorizacijo vseh procesov, ki se dogajajo znotraj organizacije, medtem ko neformalno komuniciranje zapolni vrzeli in tvori **telo** organizacije ter preko slednjega sprošča poslanstvo in vizijo organizacije, kar lahko opredelimo tudi kot njeno **dušo**.

Skratka, upravljanje z internimi komunikacijami organizacije pomeni strateško upravljanje oblikovanja in proizvodjanja smotra organizacije in ne prepuščanje oblikovanja le-tega naključju.

3 ORGANIZIRANOST IN FINANCIRANJE ŠPORTNIH ORGANIZACIJ

3.1 OPREDELITEV ŠPORTNIH ORGANIZACIJ

Šport posega na mnoga področja družbenega življenja ljudi ter je kot sestavina kulture in družbe namenjen zadovoljevanju človekovih potreb, želja in interesov (Šugman in drugi 1999). Eden poglobitnih namenov športa je druženja in povezovanja ljudi, le-to pa omogoča združevanje v športne organizacije. SSKJ (1995, 785) za organizacije piše, da je to: »skupnost ljudi z določenim skupnim ciljem ali programom«, v nadaljevanju pa navaja različne oblike organizacij, kot so borčevske, letalske, dijaške, študentske, družbene, ne/gospodarske in športne.

Bednarik in drugi (2002) navajajo, da bo stopnja športnega zadovoljevanja človekovih potreb polno dosežena šele takrat, ko bo človek posameznik svoje cilje dosegel v civilizirano-socializiranem športu, ki ga bo odlikovala visoka raven smotne organiziranosti. Bistvo športa je uresničevanje človekove svobode in ustvarjalnosti, zato mora organiziranost športa samega izhajati iz načel demokracije, humanizacije in človekovega samouresničevanja (Šugman 1998).

Vsaka organizacija je enkratna združitev nastanka, zgodovine, sociokulturnega konteksta, tehnologije, zaposlenih in vodstva. Člani v njej proizvajajo in oblikujejo skupni sistem simbolov in pomenov, ki je posledica skupnih izkušenj iz preteklosti (Mesner Andolšek 1995). Znotraj tega športna organizacija predstavlja najširši splošni pojem povezanosti ljudi in označuje vse organizacijske oblike in njihove zveze v športu (Šugman 1998).

V svojem bistvu ima športna organizacija dva temeljna vidika:

- izvajati in razvijati športno dejavnost zaradi ohranjanja in izboljšanja zdravja posameznikov, pospeševanja regenerativnih procesov, prijetnega preživljanja prostega časa in

- izvajati in razvijati vrhunsko športno ustvarjalnost (Bednarik in drugi 2002).

Športne organizacije so zelo kompleksne, saj je znotraj njih zelo spremenljiva narava vlog posameznikov, odgovornosti in nalog (Šugman in drugi 1999). Organizacijska kultura športnih organizacij vključuje tako kulturni kot sociokulturni sistem. Oba naj bi bila v idealnem primeru povsem uravnotežena. Takrat bi športne organizacije dosegale svojo idealno popolnost. Vendar pa se v realnosti ta dva sistema vsakodnevno spreminjata in povzročata nove, spremenjene elemente organizacijske kulture. Slednja znotraj športnih organizacij deluje kot neka nevidna sila, ki vleče ljudi v šport, jih motivira in omogoča opravljanje raznovrstnih dejavnosti in nalog (Šugman in drugi 1999).

Ne samo v športu, tudi sicer ima vsaka organizacija svojo kulturo, ki vpliva na ravnanje zaposlenih v določenih situacijah in posledično na uspešnost organizacije. Organizacijska kultura pomeni »celovit sistem norm, vrednot, predstav, prepričanj in simbolov, ki določa način obnašanja in odzivanja na probleme vseh zaposlenih in s tem oblikuje pojavno obliko nekega podjetja« (Rozman in drugi 1993, 169). Je ključni element za doseganje strategije in poslanstva organizacije ter izboljšave organizacijske uspešnosti (Armstrong 1999, 26). Pri tem so vrednote »standardi želenih ali prednostnih ciljev« (Mesner Andolšek 1995, 52) in predstavljajo korenine vsake kulture in dobrine, ki ljudem največ pomenijo (Rozman 2002, 182). Vrednote so obenem tudi »prepričanje, da je nekaj dobro in zaželeno« (Haralambos in Holborn 2001, 13).

Chelladurai (v Bednarik in drugi 1998) športne organizacije deli glede na:

- **uporabnike storitev športnih organizacij**, ki so lahko *pasivni* ali *aktivni* udeleženci. Pasivni udeleženci so gledalci športnih prireditev in TV-prenosov, ki uživajo v storitvah oziroma dosežkih vrhunskih. Aktivni udeleženci so uporabniki storitev ali izdelkov, s pomočjo katerih aktivno preživljajo prosti čas;
- **opredelitev ostanka dohodka**; organizacije so lahko *profitne* ali *neprofitne*. Profitne so usmerjene k ustvarjanju presežkov, za katere ni nujno, da jih vlagajo v osnovno dejavnost organizacije. Neprofitne lahko ustvarjajo dobiček, ki ga

lahko uporabijo samo v skladu z registrirano dejavnostjo. V Sloveniji še vedno v veliki večini prevladujejo neprofitne organizacije. Tudi GZS je med njimi;

- **ustanovitelja določene športne organizacije;** to so lahko privatne, javne in mešane. Prve so odvisne od zasebnih vložkov. Javne športne organizacije so tiste, ki jih ustanovijo lokalne ali nacionalne oblasti, ki jih tudi finančno podpirajo iz proračuna ali davkov prebivalcev. Tretje so tako imenovani tretji sektor, ker jih ustanovijo organizacije iz zasebnega in javnega sektorja.

3.2 *MODELI ŠPORTNIH DRUŠTEV IN ORGANIZIRANOST ŠPORTA*

»Po zakonu o društvih je društvo prostovoljno, samostojno, nepridobitno združenje fizičnih oseb, ki se združujejo zaradi skupno določenih interesov, opredeljenih v temeljnem aktu in v skladu s citiranim zakonom« (Šugman 1998).

Po strokovni osnovi se društvo vključuje v občinsko panožno zvezo in preko nje v nacionalno ter nadalje v evropsko in mednarodno panožno zvezo. Poleg tega je društvo tudi član mestne športne zveze (in preko nje Olimpijskega komiteja Slovenije – Združenja športnih zvez – v primeru, da je športna panoga, s katero se društvo ukvarja, tudi olimpijski šport) (Šugman1998). Tudi delovanje nacionalnih panožnih športnih zvez je po Zakonu o društvih opredeljeno enako kot delovanje društev.

Šugman (1998) deli društva na pet različnih modelov: športno društvo s športno-rekreativno vsebino, odprto športno društvo, mešano športno društvo, tekmovalno usmerjeno športno društvo in športno društvo, ki deluje po vzoru menedžmenta podjetij.

Športno društvo s športno-rekreativno vsebino temelji izključno na članstvu. Člani se ne povezujejo s subjekti v okolju, starost članov je prav tako nepomembna kot nesodelovanje v urejenih tekmovalnih sistemih. Upoštevana je le interna tekmovalnost.

Odprto športno društvo opravlja naloge za svoje člane, vendar je vpleteno v širše krajevno okolje in ponuja svoje storitve tudi nečlanom. S strokovno in organizacijsko usposobljenimi delavci ponuja športno dejavnost podjetjem, šolam, vrtcem in drugim

krajanom. Za svoje storitve dobi društvo plačilo. Članstvo v teh društvih se ne ukvarja z vrhunskim športom.

Mešano športno društvo, kjer se del društva ukvarja s športno-rekreativno vsebino, del pa je usmerjen k doseganju tekmovalnih uspehov. Društvo opravlja lastno selekcijo športnikov. Tekmovalno usmerjeno športno društvo deluje z namenom ustvarjanja športnih rezultatov, selekcijo pa vrši v društvu, šolskih športnih društvih in športnih šolah.

Športno društvo, ki deluje po vzoru menedžmenta podjetij, je usmerjeno k ustvarjanju dobička. Stremi k doseganju najvišjih športnih rezultatov in ponujanju storitev (razvedrilo, druženje, spektakel) gledalcem. Ponavadi ima zelo ozko člansko bazo, igralce pa kupuje in prodaja iz domačih ali tujih društev.

Zakoni, ki urejajo konstituiranje temeljnih športnih subjektov pri nas, so:

- zakoni o gospodarskih družbah, zadrugah in obrtni zakon;
- zakoni o vrtcih, osnovnih šolah, gimnazijah, srednjem šolstvu in zakon o visokem šolstvu;
- zakoni o upravi, organizaciji in delovnem področju republiške uprave, zavodih, obrambi in zakon o notranjih zadevah;
- zakoni o ustanovitvi občin ter o določitvi njihovih območij, lokalni samoupravi in zakoni o financiranju občin;
- zakoni o gostinstvu, gostinski dejavnosti in zakon o igrah na srečo ter lastninsko preoblikovanje Loterije Slovenije in
- zakoni o društvih in o športu ter mnogi podzakonski akti (Šugman 1998).

Profili športnih delavcev so zelo različni in kažejo na različne tipe odnosov z upravami in direktijami organizacij. Najpogosteje se pri delu v športnih organizacijah pojavljajo pojmi volonter, profesionallec, amater, prostovoljec, honorarni delavec (Bednarik in drugi 2002).

Po obliki dela lahko delavce v športnih organizacijah razdelimo na volonterske, profesionalne in honorarne delavce. Volonterji delujejo predvsem v neprofitnih zasebnih športnih organizacijah in neprofitnih organizacijah mešanega tipa. V javnih,

zasebnih profitnih ter v mešanih profitnih organizacijah, za katere je značilna visoka stopnja profesionalizacije, prevladujejo profesionalni in honorarni delavci.

Po vrsti dela, ki ga posamezniki opravljajo v športnih organizacijah, lahko poklice razdelimo na strokovne delavce (vaditelji, učitelji, trenerji, sodniki in poklicni športniki) in delavce poklicev, povezanih s športom (delavci v medicini, menedžerji, administrativni delavci, delavci tehničnih poklicev idr.) (Bednarik in drugi 2002).

Velik del dela v športnih organizacijah opravijo volonterji. »Volontersko delo je aktivnost, ki je izvršena za druge v katerikoli organizaciji, ki ni prisilna oziroma obvezna ter je neplačana« (Bednarik in drugi 2002). Delodajalec pri zaposlovanju volonterjev nima težav z administracijo ali davki, saj je ta odnos pravno-formalno praktično nedefiniran. Kljub temu da so volonterji za organizacijo pretežno pozitivni, pa povečevanje volonterskega dela hkrati pomeni tudi zmanjševanje profesionalizacije dela v športnih organizacijah (Bednarik in drugi 2002). To se na nekaterih področjih, kot je na primer interno komuniciranje in upravljanje slednjega, lahko pokaže kot zelo problematično, zato bom v svoji diplomski nalogi skušal oblikovati takšen model internega komuniciranja, ki bo sposoben premostiti te ovire.

3.3 FINANCIRANJE ŠPORTA V REPUBLIKI SLOVENIJI

»Slovenija kot država bivše socialistične ekonomije je s svojo ekonomsko tranzicijo začela kot najbolj razvita, decentralizirana in tržno usmerjena država. Prav tako različen je bil model organiziranja in financiranja. V procesu tranzicije so glavne pomembne usmeritve k večji komercializaciji in profesionalizaciji športa, medtem ko lahko osnovne strukture ostanejo iste. V Sloveniji je bil ta proces izredno hiter« (Bednarik in drugi 2000, 11).

V Sloveniji večino športnih aktivnosti organizirajo športna društva, ki delujejo kot nepridobitne organizacije. Pri nas je približno 3500 registriranih športnih društev, katerih člani predstavljajo okoli štiri odstotke celotne populacije. Medtem ko šele v zadnjem času sledimo trendu nastajanja tržno in pridobitno usmerjenih organizacij na

področju športa za vse, športnega marketinga in organizacije športnih dogodkov, pa še vedno ni profesionalnih športnih klubov, ki delujejo kot tržno usmerjena podjetja.

Različni športni izvajalci financirajo svojo dejavnost iz različnih virov. Financiranje športa lahko razvrstimo v različne skupine, med katerimi sta najvažnejši proračunska in neproračunska skupina sredstev (Bednarik in drugi 2002).

Proračunska sredstva so javna sredstva integralnega proračuna. Načeloma predstavljajo okrog 20 % vseh finančnih sredstev športnih organizacij. Ta sredstva so:

- sredstva državnega proračuna, ki so vsako leto opredeljena v republiškem proračunu; pridobitev teh sredstev je možna preko javnih razpisov;
- sredstva lokalnih skupnosti (občin);
- sredstva športne fundacije iz iger na srečo – V Sloveniji so od leta 1999 sredstva iger na srečo združena v Fundaciji za financiranje športnih organizacij (tudi za pridobitev teh sredstev velja načelo razpisov).

Neproračunska sredstva so naslednja:

- sredstva sponzorjev;
- sredstva donatorjev;
- sredstva gospodinjstev (članarine, vstopnine ...);
- volila, darila in druga lastna sredstva.

3.4 ZDRUŽEVANJE DRUŠTEV

Društva se na prostovoljni podlagi združujejo v zveze društev (pravnih oseb), ki jih lahko povezujejo različni nameni: skupno ime, okolje, tradicija, strokovni ali športno-politični cilji itd. Društva ugotovijo skupen interes in podpišejo pogodbo o združevanju v skupno organizacijo, v kateri opredelijo temeljne interese in skupno sodelovanje (Šugman 1998). Športna društva se lahko povežejo na občinski, medobčinski in republiški ravni v športne zveze, ki jih na republiški ravni združuje Olimpijski komite Slovenije – Združenje športnih zvez. Posamezna nacionalna panožna športna zveza se

nadalje vključuje v kontinentalno in v mednarodno panožno športno zvezo (Šugman 1998).

Organiziranost športa in športnih društev v Sloveniji sem namenoma zaključil s kratkim poglavjem o združevanju društev, saj je osrednji del moje diplomske naloge preučevanje GZS, ki je nacionalna panožna **športna zveza** in predstavlja krovno organizacijo slovenske gimnastike.

4 PREDSTAVITEV GZS

4.1 RAZVOJ SLOVENSKE GIMNASTIKE IN NJENE ORGANIZIRANOSTI

Slovenska gimnastika ima dolgo in bogato zgodovino, saj je bilo prvo telovadno društvo ustanovljeno že leta 1863 v Ljubljani pod imenom Južni Sokol. Sokolstvo je gojilo predvsem telovadbo oziroma gimnastiko in pod vodstvom dr. Viktorja Murnika se je pričel pravi razcvet sokolske športne dejavnosti. Slovenska sokolska zveza se je včlanila v mednarodno gimnastično zvezo že leta 1905 in leta 1907 so slovenski tekmovalci že nastopali na mednarodnih tekmovanjih, ki so jih kasneje poimenovali svetovna prvenstva (GZS 2009).

Med obema svetovnima vojna so vse pomembnejša sokolska društva dogradila sokolski dom in povečevala članstvo v svojih vrstah. Mariborski Sokol je na primer tik pred pričetkom vojne od Pivovarne Union odkupil unionsko dvorano z zemljiščem, kjer je gojil in razvijal svojo dejavnost. Tako je na začetku leta 1914 imel Sokol že več kot 10.000 pripadnikov.

Prve velike rezultate na mednarodnem prizorišču je z dvema zaporednima naslovoma svetovnega prvaka v letih 1922 in 1926 dosegel Peter Šumi. Nedvomno pa je naš najbolj znan športnik Leon Štukelj, ki je svoje sposobnosti in znanje prvič pokazal prav na svetovnem prvenstvu leta 1922 v Ljubljani. K vadbi ga je pritegnil prav vpliv delovanja dr. Murnika (GZS 2009).

Redna vadba in nenehno napredovanje ob možnosti primerjave z najboljšimi slovenskimi tekmovalci je Leonu Štuklju omogočila vzpon na sam Olimp, na OI leta 1924 je osvojil dve zlati medalji. Do konca tekmovalne kariere je svoji zbirki dodal še eno zlato olimpijsko odličje in Leon Štukelj bo tako verjetno še dolgo najuspešnejši športnik v slovenski športni zgodovini.

Ob Štuklju sta se iz Amsterdama 1928 odlikovana vrnila še Jože Primožič z olimpijskim srebrom na bradlji in Stane Derganc z olimpijskim bronom v preskoku. Prav tako je tudi

ekipa na tej olimpijadi osvojila bron. Jože Primožič – Tošo je na svetovnem prvenstvu leta 1931 osvojil štiri zlate medalje.

Šele po drugi svetovni vojni se je slovenska gimnastika ponovno prebila v svetovni vrh z Miroslavom Cerarjem, ki mu je v dvanajstih letih uspelo osvojiti kar 28 medalj na olimpijskih igrah, svetovnih prvenstvih in evropskih prvenstvih ter tako postati slovenski rekorder po številu osvojenih medalj na velikih tekmovanjih. Na OI je Cerar osvojil dve zlati medalji. Ob tem dodajmo še, da sta Leon Štukelj in Miroslav Cerar poleg tega, da sta bila odlična športnika, tudi soustanovitelja Olimpijskega komiteja Slovenije.

Po daljši vrzeli se je šele z Alojzom Kolmanom v 80-ih slovenska gimnastika ponovno priključila svetovnemu vrhu. Kolmanov bron na EP 1990 ter izvirna prvina na drogu, ki se imenuje prav po njem, sta bili tudi izziv Aljažu Peganu, ki je z novo prvino na drogu presenetil svet in leta 1994 postal evropski prvak na drogu (GZS 2009).

Mednarodnih priznanj pa niso deležni samo tekmovalci, temveč tudi sodniki. Miloš Stergar je prejel častno priznanje zaslužnega mednarodnega sodnika Mednarodne gimnastične zveze (FIG).

V zadnjem desetletju sta nosilca slovenske gimnastike nedvomno Aljaž Pegan in Mitja Petkovšek, njunih uspehov in pomena pa se v veliki meri sploh ne moremo zavedati, v kolikor ne vzporejamo konstante vrhunskih rezultatov, ki jih dosega le malokateri športnik. Samo v ciklusu 2005–2009 je 6 zlatih, 4 srebrne in 2 bronasti medalji na svetovnih in evropskih prvenstvih dokaz njune vrhunskosti, obenem pa sta oba na svetovni rang lestvici že vrsto let na prvem mestu.

A niso le vrhunskih športni dosežki, ki dajejo slovenski gimnastiki pomembno mesto v športu, saj gimnastika zaradi različnih struktur gibanj velja za temeljni šport, ki ostalim športnim panogam služi kot prepotrebna osnova za dosego cilja v vsaki panogi vrhunskega športa (GZS 2009).

4.2 VIZIJA IN NAMEN OBSTOJA GZS

Trajnejši namen oziroma vizija GZS je postati ena od vodilnih nacionalnih panožnih športnih zvez v Sloveniji, ki bo konkurenčna tudi v globalnem panožnem okolju. Na podlagi neprestanega poglobljanja znanj, lastnega raziskovalno-razvojnega dela in izkoriščanja vseh vrst virov želijo ustvarjati kvalitetne pogoje za razvoj vrhunskih športnikov v vseh športnih panogah, vključenih v GZS. Želijo pa postati tudi pomembna izobraževalna institucija na področju Slovenije, za usposabljanje notranjih in zunanjih kadrov za strokovno delo na področju športne gimnastike, ritmične gimnastike, aerobike, akrobatike ter skokov na mali in veliki prožni ponjavi (GZS 2009).

GZS je slovenska nacionalna panožna športna zveza. Z vidika strukture je organizirana kot zveza športnih društev, ustanovljena skladno z 11. členom Zakona o društvih (1995) (Kolar in Piletič 2005). GZS je interesno združenje, kar pomeni, da deluje ob navzkrižju interesov udeležencev (Tavčar in Trunk Širca v Kolar in Piletič 2005). Udeleženci so vsi posamezniki (funkcionarji, trenerji, tekmovalci ...) in skupine (strokovne in druge) ter organizacije (društva in klubi), ki imajo interes glede delovanja organizacije ter lahko pomembno delujejo in vplivajo nanjo. Interesi, ki izhajajo iz potreb in vrednot udeležencev, odražajo potrebe, želje in pričakovanja udeležencev, zato je pri delovanju organizacije (GZS) te potrebe potrebno smiselno usklajevati, da se čim uspešneje dosega zastavljeni cilji in smotri organizacije.

Trenutno je v GZS vključenih 42 osnovnih organizacij, po večini društev in klubov, ki gojijo eno ali več športnih panog. Članstvo v GZS je prostovoljno. GZS je krovna slovenska športna zveza, organizirana za štiri trenutno aktivne športne panoge, in sicer športno gimnastiko (moško in žensko), ritmično gimnastiko, aerobiko in gimnastiko za vse. Skladno z organiziranostjo Mednarodne gimnastične zveze (FIG) in Evropske gimnastične unije (UEG), katerih polnopravna članica je, lahko GZS aktivno izvaja tudi programe akrobatike in trampolining (velika prožna ponjava, akrobatika na akrobatski stezi in dvojna mala prožna ponjava). GZS s svojim delovanjem na prostoru Slovenije skrbi za strokovno-organizacijske, upravljaljske in razvojne vidike vseh vključenih športnih panog. Delovanje GZS mora biti skladno z najvišjim aktom »Statutom GZS« in

drugimi pravilniki, ki urejajo posamezna področja delovanja ter Zakonom o športu in Nacionalnim programom športa (2000) (Kolar in drugi 2006).

V 11. členu Statuta (2009), ki opredeljuje cilje in naloge GZS in na nek način v razširjeni obliki definira njeno poslanstvo, je med drugim zapisano, da GZS:

- vzpodbuja in daje iniciativo ter nudi ustrezno pomoč svojim članicam pri gimnastični vzgoji otrok in mladine, ki se prostovoljno ukvarjajo z gimnastiko zunaj obveznega vzgojno-izobraževalnega programa;
- sodeluje z vzgojno-izobraževalnimi ustanovami, športnimi, znanstveno-raziskovalnimi, zdravstvenimi in humanitarnimi organizacijami v Sloveniji v smislu razvoja, širjenja in napredka gimnastike;
- pri svojih članicah z različno aktivnostjo vzpodbuja gimnastično rekreacijo kot športno dejavnost odraslih vseh starosti in družin, usmerja rekreativna tekmovanja ter razvija množičnost ter združuje društva in klube, ki gojijo katerokoli pojavno obliko gimnastike;
- vzpodbuja kakovostno gimnastiko, tako da omogoča pripravo in tekmovanja v vseh pojavnih oblikah gimnastike za posameznice in posameznike, ki nimajo objektivnih strokovnih, organizacijskih in materialnih možnosti za vključitev v program vrhunske gimnastike in jih program športne rekreacije ne zadovoljuje;
- skrbi za vrhunsko gimnastiko v vseh pojavnih oblikah, katere temelj je kakovostna gimnastična vzgoja, kjer je posebej pomembna primarna priprava mladih, usmerjenih v vrhunsko in kakovostno gimnastiko ter vsebinska, metodološka in materialno-finančna podpora članic GZS, Olimpijskega komiteja Slovenije – združenje športnih zvez, šole, lokalne skupnosti in države ter skrbi za promocijo in trženje vseh pojavnih oblik gimnastike;
- določa sistem državnih tekmovanj in tekmovalnih propozicij ter določa kriterije za sestavo državnih reprezentanc v vseh starostnih kategorijah;

- organizira priprave in tekmovanja za tekmovalce in tekmovalke, ki imajo status državnega reprezentanta z namenom doseganja vrhunskih tekmovalnih dosežkov;
- v sodelovanju s članicami razpisuje in organizira tekmovanja v skladu s sprejetim tekmovalnim programom ter skrbi za nastope državnih reprezentanc Slovenije v okviru mednarodnega programa;
- skrbi za izboljšanje programov v vseh pojavnih oblikah gimnastike ter za povečanje števila svojih članic in članov gimnastičnih društev ter s tem povečanje števila aktivnih prebivalcev, njihove športne ozaveščenosti ter pripadnosti gimnastiki;
- krepi in razvija športne in prijateljske odnose med članicami zveze in ščiti njihove interese, vzpodbuja nove nastajajoče oblike gimnastičnega športa ter planira cilje na vseh nivojih gimnastične organiziranosti in jih po dogovoru tudi uveljavlja;
- sledi načelom Olimpijske listine, organizira seminarje in tečaje za športnike, trenerje, vaditelje, inštruktorje in sodnike ter vzpodbuja strokovno izmenjavo mnenj med njimi;
- skrbi za propagando gimnastike in obvešča članice ter športno javnost o dosežkih ter ciljih gimnastike v vseh pojavnih oblikah;
- v okviru svojih možnosti organizira usposabljanje, izpopolnjevanje in licenciranje strokovnih kadrov, daje pobude in samostojno izvaja znanstveno raziskovalno delo na področju panog, ki jih GZS združuje ter skrbi za založništvo.

Skupna in hkrati temeljna delovna naloga GZS je torej zagotavljanje pogojev za izvajanje vrhunškega športnega treninga za vse starostne kategorije (mlajše, mladinske in članske) reprezentanc Slovenije v vseh športnih panogah, vključenih v GZS. Vrhunski športni trening lahko pojmuje kot proizvodnjo športnih produktov, med

drugim tudi proizvodnjo vrhunskega športnega rezultata (Bednarik v Kolar in drugi, 2006) kot osnovnega proizvoda športne dejavnosti. GZS pri svojem poslovanju torej zagotavlja pogoje za nastanek proizvodov (produktov), ki imajo uporabno vrednost. Po Lipovcu (v Kolar in drugi, 2006) bi torej lahko delovanje GZS opredelili kot spreminjanje denarnih sredstev v poslovne prvine, ki se v procesu športnega treninga spreminjajo v vrhunski športni rezultat, ki ima tako duhovno kot finančno menjalno vrednost.

Vrhunski športni rezultat se v prodajnem procesu spremeni v blago, ki se unovči preko pridobivanja sponzorskih sredstev, sredstev iz lastne dejavnosti in sredstev iz javnih finančnih virov (Ministrstvo za šolstvo in šport, Fundacija za financiranje športnih organizacij v RS, ...).

Vrhunski športni rezultat, skladno z Zakonom o športu, opredeljuje vrhunskega športnika. Vrhunski športnik je skladno z 2. členom Zakona o športu (1998) tisti športnik, ki ima po »Kriterijih za kategorizacijo športnikov v Republiki Sloveniji« Olimpijskega komiteja Slovenije status športnika mednarodnega, svetovnega ali perspektivnega razreda.

Uspešnost slovenskih športnikov se torej prvenstveno meri na osnovi nazivov, ki jih lahko pridobijo izključno na osnovi doseženih tekmovalnih rezultatov na največjih mednarodnih tekmovanjih (olimpijske igre, svetovna prvenstva, evropska prvenstva, svetovni pokali, ...).

Kot poudarja Wagner (v Kolar 2006) mora vrhunski šport v času globalizacije ponuditi vrhunske športne proizvode (vrhunske športnike), če hoče biti primerljiv na mednarodni ravni in zanimiv za medije in sponzorje. K temu pa dodajmo, da mora biti mednarodno primerljiv tudi, če hoče biti zanimiv za domače medije, domač trg in domače gospodarstvo, kakor tudi, če hoče biti za svojo dejavnost financiran iz javnih virov financiranja.

Kot sem že omenil, je GZS interesno združenje, kar pomeni, da deluje ob navzkrižju interesov udeležencev, ki izhajajo iz njihovih potreb in vrednot, zato je pri delovanju organizacije te potrebno smiselno usklajevati, da se čim uspešnejše dosegajo zastavljeni cilji in smotri združbe. Zraven 42-ih društev članic GZS pa je slednja v okviru

raznovrstnega formalnega sodelovanja povezana tudi z več kot šestdesetimi osnovnimi šolami in vrtci s katerimi redno sodeluje.

V vadbenih programih GZS v društvih po neuradnih podatkih sodeluje več kot 12.000 otrok, mladine in odraslih, v interesnih programih v šolah in vrtcih pa še nadaljnjih 3.500. V GZS je registriranih približno 2.500 tekmovalcev, ki tekmujejo v uradnih tekmovalnih sistemih GZS. Letno GZS organizira več kot 120 tekmovanj na šolski, lokalni, regionalni, nacionalni in mednarodni ravni. GZS letno usposobi in licencira več kot 150 vodnikov, trenerjev in sodnikov, raziskovalno-razvojno dejavnost pa izvaja skupaj z univerzami RS in institucijami v tujini (GZS 2009).

Vseh vadečih v vadbenih programih GZS in njenih društev seveda ne gre opredeliti kot interne javnosti, saj kot uporabniki njenih storitev prej predstavljajo zunanjo javnost. Bom pa kot interno javnost obravnaval **društva** (osnovne organizacije) GZS, ki predstavljajo delegate skupščine, **vrhunske športnike**, ki imajo svoje predstavniško mesto v organih zveze ter seveda vse ostale člane organov od **funkcionarje** do **trenerjev** in **sodnikov**. Vse relacije bom opisal v naslednjem podpoglavju, kjer bom predstavil organizacijsko strukturo GZS.

4.3 ORGANIZACIJSKA STRUKTURA GZS

Organizacijska struktura je »izoblikovan vzorec odnosov med sestavinami ali deli organizacije« (Kast in Rosenzweig 1985, 234). V osnovi se organizacijske strukture delijo na formalne in neformalne, glede na tipe organizacijskih struktur pa ločimo naslednje: funkcijska, produktna, organizacijska struktura na podlagi geografskih področij, tržna, procesna, struktura na podlagi opreme, časovna, linijska, linijsko štabna, funkcionalizirana linijsko štabna in matrična.

GZS je z vidika organizacije združba, ki v svoji strukturi združuje tako volonterje (prostovoljce) kot profesionalne (redno zaposleni in honorarno najeti kader) kadre in je z vidika poslovnega procesa neprofitna organizacija, ki je bila zasnovana in ustanovljena predvsem na temeljih volonterizma.

Razvoj športa v zadnji polovici prejšnjega stoletja je pripeljal do tega, da je za dosego uspeha posameznega športnika v sistemu treninga potrebna celotna mreža menedžerjev, trenerjev, fizioterapevtov, znanstvenikov, zdravnikov in drugih profesionalcev. Neprestano izboljševanje rezultatov in večanje zahtev za dosego rezultata pa ni pripeljalo samo do procesa profesionalizacije športne stroke (izvajalska funkcija), temveč tudi do procesa profesionalizacije upravljavsko-poslovnih funkcij v športu (Horch v Kolar in drugi 2006). Omenjenemu procesu je sledila tudi GZS.

S tem je GZS postala organizacija ali združba, v kateri delujejo tako prostovoljni kot profesionalni kadri. Koski in Heikkala (v Kolar in drugi 2006) trdita, da organizacijska modela, ki opisujeta in razlagata obstoj in razvoj poslovnih organizacij (podjetij) in javnih organizacij (javna uprava), nista povsem primerna za opisovanje tako nastalih organizacij. Zato predlagata za te organizacije, pri katerih prihaja do profesionalizacije prostovoljnega dela, nov organizacijski model, ki sta ga poimenovala »*Organizacije mešanih razmerij*« (*Organizations of Mixed Rationales*). Za organizacije mešanih razmerij (tudi GZS) je značilno, da so v ozadju novo nastalega organizacijskega tipa tako značilnosti in razsežnosti delovanja prostovoljnih (voluntary organizations) kot značilnosti in razsežnosti delovanja poslovnih (business organizations) ter javnih (public organizations) organizacij (Kolar in drugi 2006). Omenjene razsežnosti so privedle do sprememb v delovanju prostovoljnih organizacij, ki so s tem postale veliko bolj orientirane k ustvarjanju mednarodno priznanih vrhunskih športnikov, ki so sposobni dosegati najvišja mesta na največjih tekmovanjih (olimpijske igre, svetovna in evropska prvenstva). Vendar omenjen proces profesionalizacije prostovoljnih organizacij (tudi GZS) ni spremenil osnovne neprofitne naravnosti tako imenovanih organizacij mešanih razmerij (Kolar in drugi 2006). Zato je pomembno, da se pri izvajanju upravljavsko-poslovnega procesa neprofitnih organizacij zavedamo številnih zelo praktičnih razlik izvajanja tega procesa v neprofitnih ali drugih (podjetja, javna uprava) organizacijah. Young (v Kolar in drugi 2006) navaja:

- da so neprofitne organizacije edine organizacije, v katerih je potrebno ravnati z velikim številom prostovoljcev;
- da neprofitne organizacije ustvarjajo in pridobivajo finančna sredstva iz velikega števila različnih virov, kot so dobrodelni prispevki (donatorstvo), sredstva iz

državnega in lokalnih proračunov, sredstev fundacij, s prodajo storitev (izobraževanje) in proizvodov (sponzorstvo – prodaja vrhunskega športnika, prodaja športne opreme, publikacij ...) ter investicijskih prihodkov;

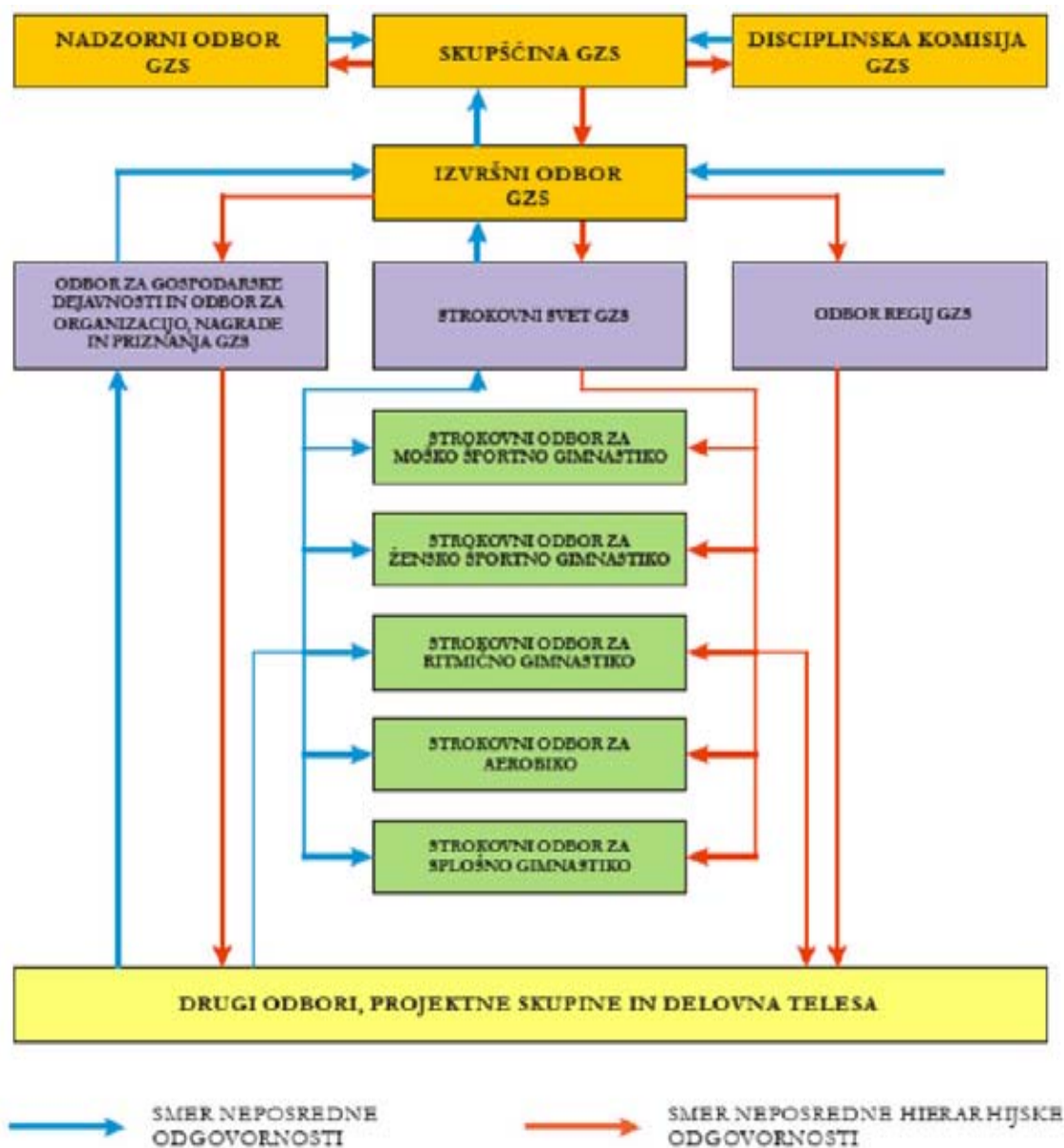
- da v neprofitnih organizacijah poteka »unikatni« upravljalno-poslovodni proces, ki ga vodi odbor voljenih prostovoljcev in v katerem se oblikujejo zelo občutljiva razmerja med odborom (upravljavci) in profesionalnim (poslovodnim) osebjem;
- da se od neprofitnih organizacij pričakuje, da medsebojno sodelujejo in preprečijo nezdravo konkurenco in podvajanje na trgu, da so zmožne razviti zapletena (kompleksna) razmerja z upravljavci in menedžmentom podjetij (sponzorstvo), partnerji (druge organizacije kot so inštituti, fakultete ...), uporabniki (člani in drugi), predstavniki ljudstva (poslanci državnega zbora, svetniki mestnih in občinskih svetov), donatorji (fundacije), zaupniki in uslužbenci državnih in lokalnih oblasti.

Vse navedene značilnosti, ki opisujejo tudi GZS, so pomembne za razumevanje delovanja organizacije in načrtovanje njenega dolgoročnega razvoja.

Organizacijsko strukturo GZS je mogoče gledati z vidika formalne strukture GZS, ki je urejena skladno s Statutom GZS v hierarhični obliki in določa nivoje odločanja in nadzora, z vidika načrtovanja strokovno-organizacijske politike delovanja GZS in z vidika operativnega izvajanja strokovno-organizacijskih del in nalog (Kolar in Piletič 2005).

Na sliki 4.1 je predstavljena struktura ali izgradnja, ki predstavlja podlago za sisteme menedžmenta in omogoča procese oziroma urejenost delovanja ali organiziranost procesov (Tavčar in Trunk v Kolar in Piletič 2005). Procesi, ki so dinamični vidik urejenosti GZS, so niz vseh dejavnosti oziroma opravil, ki ustvarjajo korist oziroma vrednost (Hammer v Kolar in Piletič) – v primeru športnih organizacij, vrhunski športni rezultat.

Slika 4.1: Organizacijska struktura GZS



Vir: Kolar in Piletič (2005).

Organizacijska struktura GZS je ogrodje oziroma nosilna konstrukcija organizacije in nujen predpogoj za njeno delovanje. Organizacijska struktura obsega prečno dimenzijo oziroma delitev dela, ki zadeva usklajevanje posameznikov in enot GZS ter navpično dimenzijo, ki ureja razpored pristojnosti in odgovornosti. Struktura določa statični vidik urejenosti odnosov znotraj organizacije, medtem ko predstavljajo dinamični vidik procesi oziroma dejavnosti menedžmenta v organizaciji. Skladno s trditvijo Kasta in

Rosenzweiga (1985, 234) je struktura »uveljavljeni vzorec razmerij med sestavinami ali deli organizacije«. Osnova prečnega členjenja oziroma delitve dela znotraj GZS tvorijo funkcije (odbor za gospodarske dejavnosti, strokovni svet in strokovni odbori, odbor regij ...). Funkcije so razdeljene glede na strokovna področja, ki jih posamezni odbor oz. svet opravlja. Zato je smiselno, da se za vodje teh funkcij imenuje oz. izvoli tiste, ki imajo na posameznem strokovnem področju strokovna znanja, reference in izkušnje. Navpično členjenje odraža oblast, obvladovanje organizacije – delitev pristojnosti in odgovornosti med ravni v GZS pri odrejanju in odločanju, informiranju in poročanju (Kolar in Piletič 2005).

V primeru prečnega členjenja je v strukturi GZS delo razdeljeno na najvišjem nivoju, glede na strokovna področja med:

- **Odbor za gospodarske dejavnosti**, ki je odgovoren za finančno materialno poslovanje GZS, v katero spadajo predvsem dejavnost oglaševanja, marketinga in trženja imena GZS, rezultatov in tekmovalcev in tekmovalk GZS. Ta odbor mora pri svojem delu najbolj sodelovati s »Skladom Leona Štuklja«, ki je organiziran pri GZS in je namenjen zbiranju sponzorskih in donatorskih sredstev za razvoj slovenske gimnastike. Odbor v strukturi nima podrejenih odborov, lahko pa organizira delovne skupine, ki pomagajo pri uresničevanju strategije tega odbora.
- **Odbor za organizacijo, nagrade in priznanja**, ki je odgovoren za organizacijsko delovanje GZS in za izbor prejemnikov nagrad in priznanj GZS, za dosežke in opravljeno delo. Ta odbor prav tako skrbi za organizacijo prireditev, ki jih organizira GZS. Odbor v strukturi nima podrejenih odborov, lahko pa organizira delovne skupine, ki pomagajo pri uresničevanju strategije tega odbora.
- **Strokovni svet**, ki je odgovoren za vsa strokovna vprašanja (športna) v vseh panogah, vključenih v GZS. Strokovni svet je neposredno nadrejen strokovnim odborom, organiziranim za posamezno športno panogo, vključeno v GZS. Pri

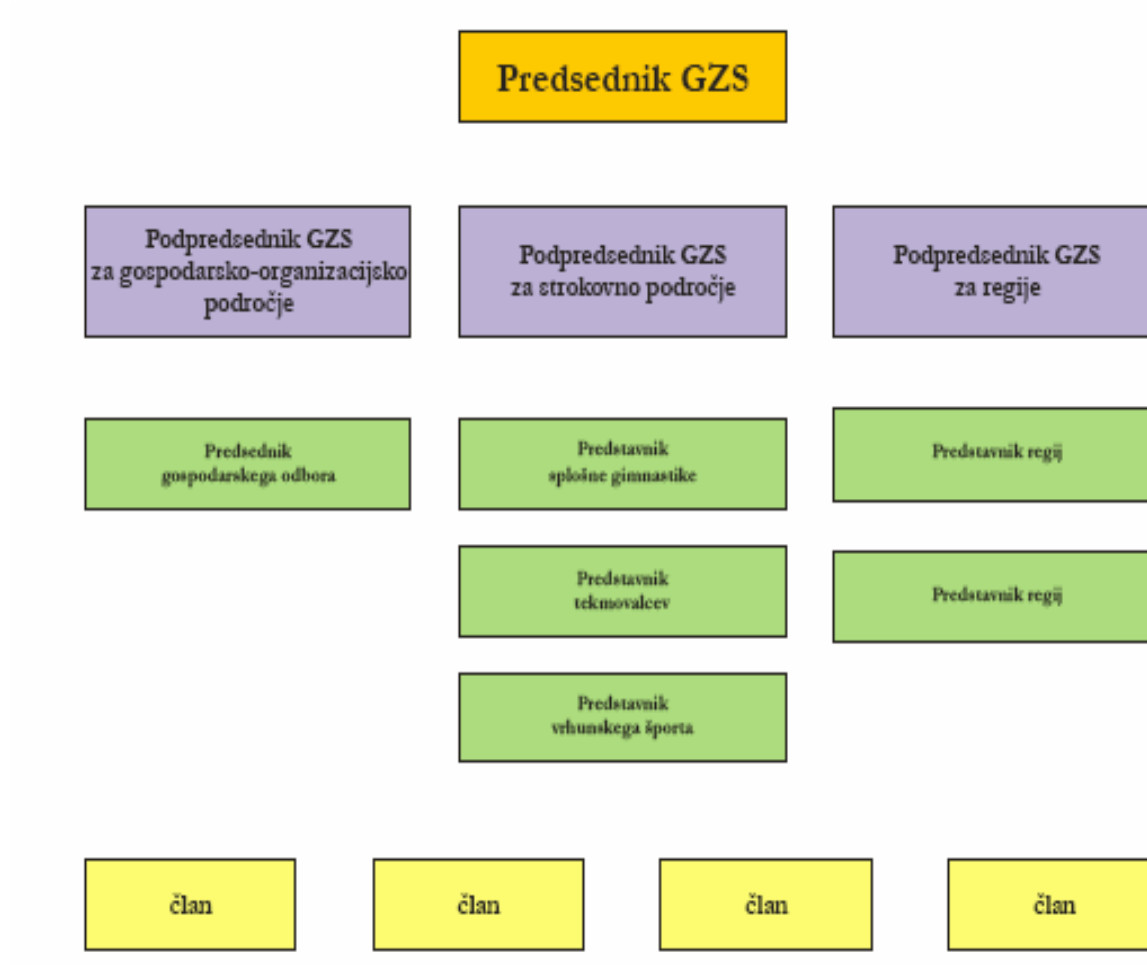
svojem delovanju lahko za izvajanje projektov ustanovi tudi posamezne delovne skupine, odbore ali delovna telesa.

- **Odbor regij**, ki je odgovoren za regijsko politiko GZS. Ta odbor prav tako skrbi za organizacijo prireditev, ki jih organizira GZS. Odbor v strukturi nima podrejenih odborov, lahko pa organizira delovne skupine, ki pomagajo pri uresničevanju strategije tega odbora.

Pri navpičnem členjenju GZS, kjer gre za delitev pristojnosti in odgovornosti, ima najvišjo pristojnost **Skupščina GZS**, ki je skladno s Statutom GZS najvišji organ GZS. Skupščino GZS sestavljajo predstavniki članic oz. osnovnih organizacij (klubov in društev) GZS. Le-ta se sestane enkrat letno na redni seji in po potrebi tudi večkrat letno na izredni seji. Skupščini so za svoje delo odgovorni vsi ostali organi GZS (Kolar in Piletič 2005).

Za delovanje GZS in izvrševanje sklepov skupščine je med dvema skupščinama GZS odgovoren **Izvršni odbor GZS**. Izvršni odbor GZS je sestavljen skladno s Statutom GZS in je prikazan v sliki 4.2. Izvršni odbor GZS sestavlja najmanj devet (9) in največ trinajst (13) članov (GZS 2009).

Slika 4.2: Sestava izvršnega odbora GZS



Vir: Kolar in Piletič (2005).

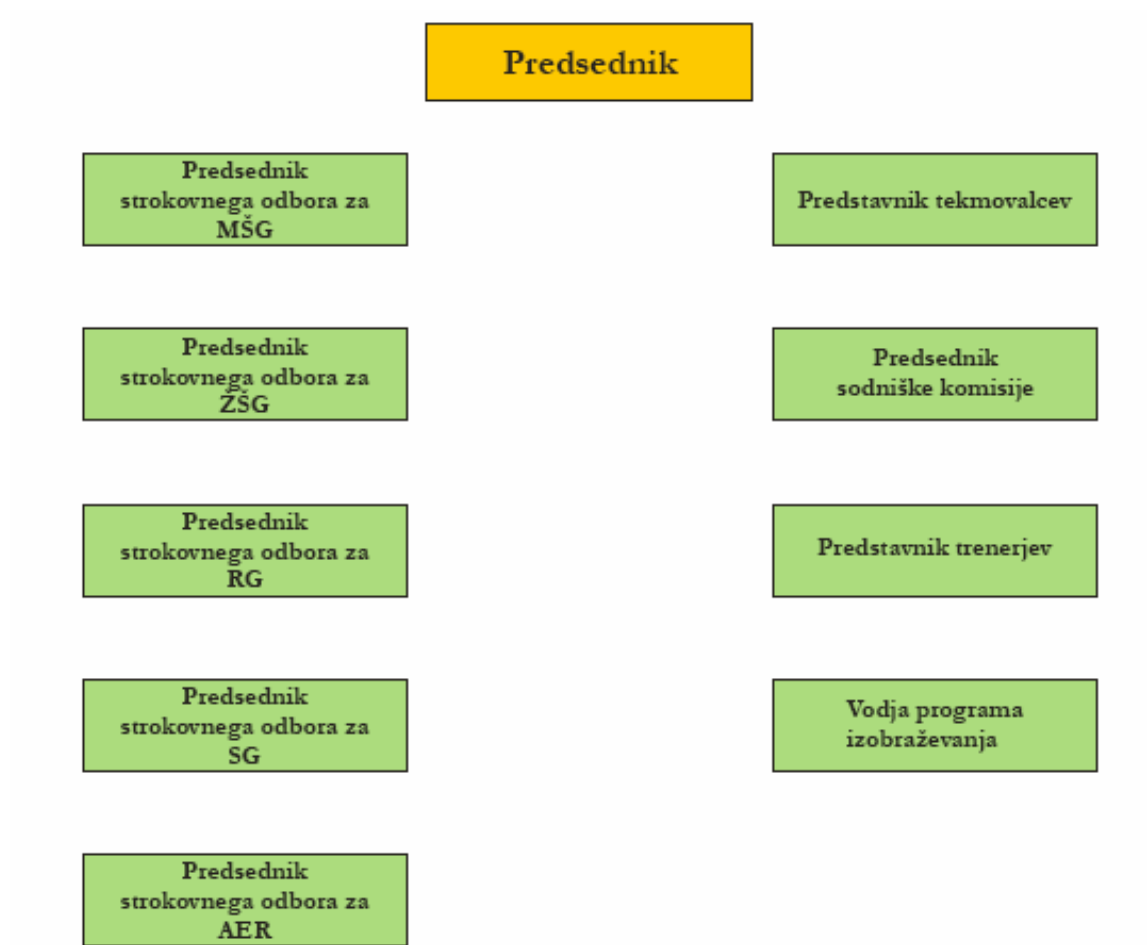
Vse člane Izvršnega odbora voli Skupščina GZS, in sicer enkrat na 4 leta. Izvršnemu odboru predseduje in ga vodi predsednik GZS, v njegovi odsotnosti pa eden od podpredsednikov ali generalni sekretar GZS. V kolikor je generalni sekretar GZS neprofesionalna funkcija in je izvoljen na Skupščini GZS, je član Izvršnega odbora z glasovalno pravico. V kolikor pa je ta funkcija profesionalna, pa je generalni sekretar delavec s posebnimi pooblastili in nima glasovalne pravice v Izvršnem odboru. Podpredsedniki GZS so po funkciji predsedniki odborov, in sicer:

- podpredsednik GZS za gospodarsko-organizacijsko področje je predsednik **Odbora za gospodarske dejavnosti,**

- podpredsednik GZS za strokovno področje je predsednik **Strokovnega sveta GZS**,
- podpredsednik GZS za regije je predsednik **Odbora za regije**.

V posamezne odbore oziroma svet so glede na funkcijo v Izvršnem odboru GZS smiselno vključeni tudi ostali člani Izvršnega odbora. Člani Izvršnega odbora brez funkcije pa se po potrebi vključujejo v posamezne odbore, delavna telesa ali projektne skupine. Izvršni odbor GZS načrtuje in izvaja predvsem finančno-materialno politiko GZS in potrjuje sklepe vseh ostalih odborov in Strokovnega sveta GZS in s tem pomembno prispeva k uspešni razvojni politiki GZS. Izvršni odbor GZS je za svoje delo neposredno odgovoren Skupščini GZS in nadrejen prej omenjenim odborom in strokovnemu svetu GZS ter strokovnim odborom in ostalim ustanovljenim delovnim telesom GZS (Kolar in Piletič 2005).

Slika 4.3: Sestava strokovnega sveta GZS



Vir: Kolar in Piletič (2005).

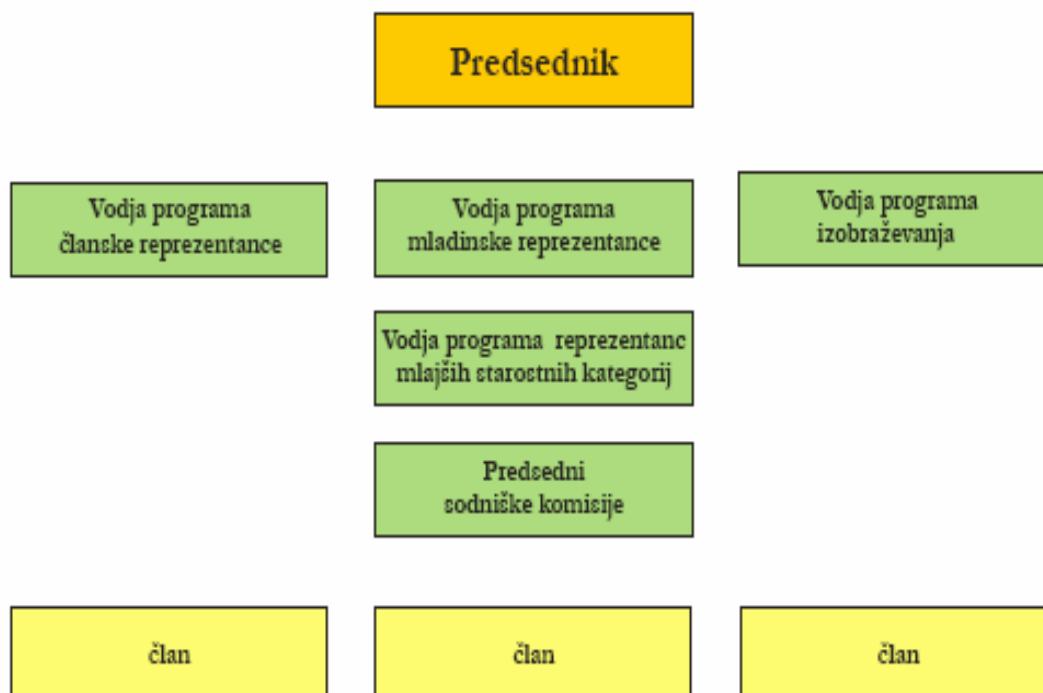
Strokovni svet GZS, ki ga prikazuje slika 4.3, je sestavljen skladno s Statutom GZS. Strokovni svet GZS rešuje vsa strokovna vprašanja, povezana s panogami, vključenimi v GZS in načrtuje strokovno politiko GZS. Strokovno delo zajema največji in najobsežnejši del problematike, s katero je povezano delovanje GZS. Ostali odbori, ustanovljeni v okviru GZS, ki so na isti hierarhijski ravni kot Strokovni svet, pa skrbijo za podporo delovanja stroke z zagotavljanjem finančno-materialnih sredstev za izvajanje programov in učinkovito regijsko politiko za izvajanje programov in razvejanost delovanja GZS. Strokovni svet je sestavljen iz predstavnikov strokovnih področji, ki obsegajo največji del strokovnega dela GZS. Strokovni svet sestavlja deset (10) članov. Predsednika Strokovnega sveta GZS in predsednike strokovnih odborov ter predstavnika športnikov izvoli Skupščina GZS, medtem ko preostale tri člane predlaga Strokovni svet GZS in potrdi Izvršni odbor GZS. Vseh deset članov v Strokovnem svetu

ima glasovalno pravico. Strokovni svet GZS je za svoje delo neposredno odgovoren Izvršnemu odboru GZS in nadrejen posameznim strokovnim odborom in ostalim strokovnim delovnim telesom in projektnim skupinam, ki jih ustanovi za reševanje strokovne problematike GZS (Kolar in Piletič 2005).

Strokovni odbori za posamezne športne panoge in strokovni odbor za splošno gimnastiko so ustanovljeni skladno s Statutom GZS. Sestavlja jih najmanj tri (3) in največ devet (9) članov. Predsednik strokovnega odbora je izvoljen na Skupščini GZS in je mandatar, kar pomeni, da ostale člane strokovnega odbora izbere sam in jih v potrditev predlaga Izvršnemu odboru GZS. Strokovni odbori so za olimpijske športne panoge (moška in ženska športna gimnastika in ritmična gimnastika) sestavljeni skladno s *»Pravilnikom o delovanju strokovnih odborov in strokovnega sveta«* (GZS 2009).

Sestava strokovnih odborov za olimpijske športne panoge so prikazani v sliki 4.4. Strokovni odbor za splošno gimnastiko je sestavljen iz strokovnjakov, ki v društvih gojijo »C« program športne gimnastike, ritmične gimnastike, aerobike, akrobatike na parterju in skokov na mali prožni ponjavi. Strokovni odbor za športno aerobiko pa sestavljajo strokovnjakinje in strokovnjaki za aerobiko, ki se ukvarja tako s tekmovalno športno aerobiko kakor tudi s programom izobraževanja za rekreativno aerobiko. Strokovni odbori za olimpijske športne panoge programske skrbijo za pripravo in izvajanje programov reprezentanc Slovenije vseh starostnih obdobjih in načrtujejo ter izvajajo strokovno politiko razvoja posamezne športne panoge v Sloveniji (GZS 2009).

Slika 4.4: Sestava strokovnih odborov v olimpijskih športnih panogah (tudi GZS)



Vir: Kolar in Piletič (2005).

Vodje posameznih reprezentanc v strokovnih odborih skrbijo za načrtovanje in izvajanje programov reprezentanc v posameznih starostnih kategorijah. Predsednik sodniške komisije skrbi za razporejanje sodnikov na posamezna tekmovanja in skupaj z vodjo programa za izobraževanje, usposabljanje in licenciranje sodniškega kadra. Vodja programa za izobraževanje pa skrbi za načrtovanje in izvajanje programov usposabljanja in licenciranja sodnikov in trenerjev. Predsednik strokovnega odbora imenuje enega od članov strokovnega odbora za podpredsednika, ki je njegov namestnik in ga v njegovi odsotnosti nadomešča. Trije člani strokovnega odbora, ki nimajo formalne funkcije, navadno prevzemajo vloge namestnikov vodij reprezentanc, čeprav lahko za to funkcijo vodja reprezentanc izbere tudi strokovnjaka zunaj članov strokovnega odbora, vendar le-ta nima glasovalne pravice pri odločanju v strokovnem odboru (GZS 2009).

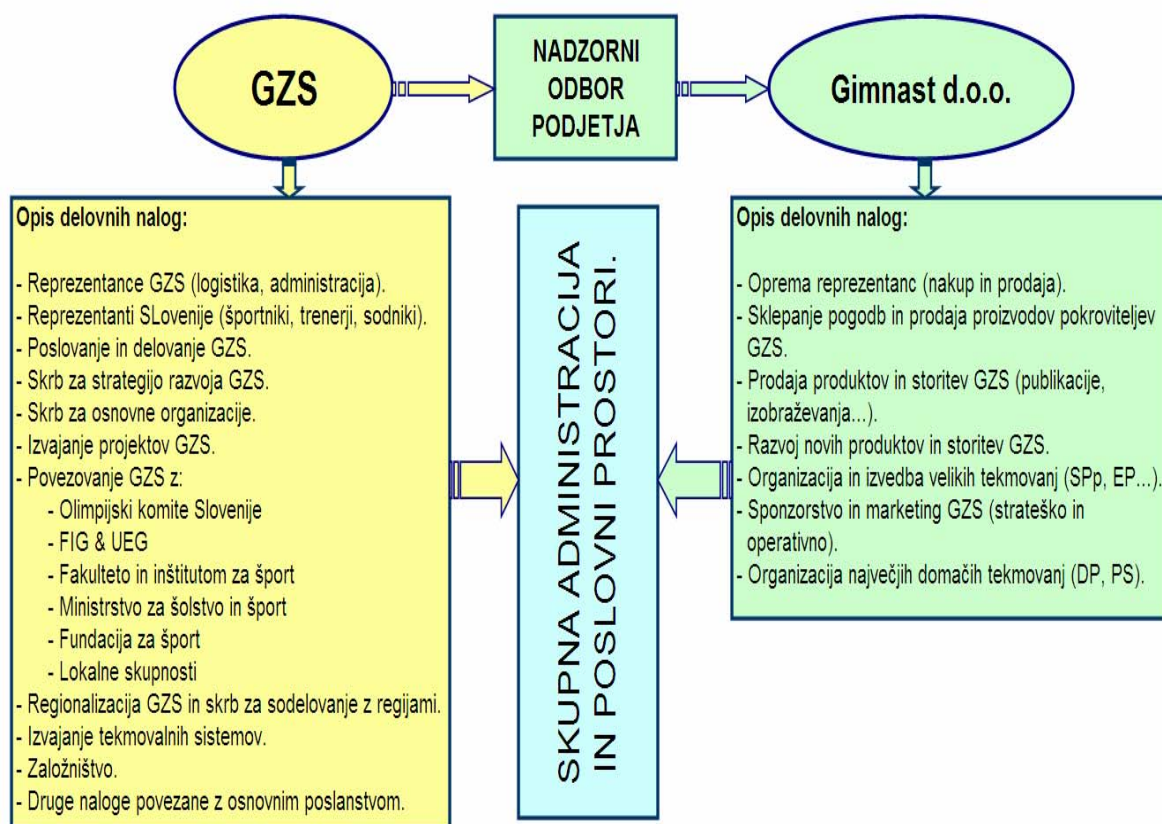
Strokovni odbori so za svoje delo neposredno odgovorni Strokovnemu svetu GZS in nadrejeni strokovnim delovnim telesom in projektnim skupinam, ki jih ustanovi za reševanje strokovne problematike v posamezni športni panogi.

V strukturi GZS sta tudi Nadzorni odbor GZS in Disciplinska komisija GZS. Tako Nadzorni odbor GZS kakor tudi Disciplinska komisija GZS sta sestavljena iz predsednika in dveh članov. Vse člane in tudi nadomestne člane (3) voli Skupščina GZS. Oba organa GZS sta neodvisna in za svoje delo odgovorna neposredno Skupščini GZS. Medtem ko je delo Nadzornega odbora opredeljeno v Statutu GZS (2009), poteka delo Disciplinske komisije skladno s Statutom GZS (2009) in Disciplinskim pravilnikom GZS (GZS 2009).

K organizacijski shemi je potrebno dodati še gospodarsko družbo z omejeno odgovornostjo Gimnast d.o.o., ki je bila ustanovljena s sklepom Skupščine GZS, in je v 100-odstotni lasti GZS. Njeno ustanovitev posredno narekuje zakonodaja, ki predvideva jasno razmejitev med opravljanjem pridobitne in nepridobitne dejavnosti vseh pravnih oseb, ki delujejo po Zakonu o društvih.

Kot najbolj transparentno in učinkovito obliko razmejitve obeh dejavnosti je GZS prepoznala v ustanovitvi d.o.o.-ja, ki obenem predstavlja tudi optimizacijo z vidika davčnega poslovanja. GZS in Gimnast d.o.o. sta povezana preko IO GZS, ki predstavlja Nadzorni odbor družbe. Razmerja in delovne naloge med obema pravnima osebama so podrobneje opisne na sliki 4.5.

Slika 4.5: Razmerja in delovne naloge med GZS in Gimnastom d.o.o.



Vir: GZS (2009).

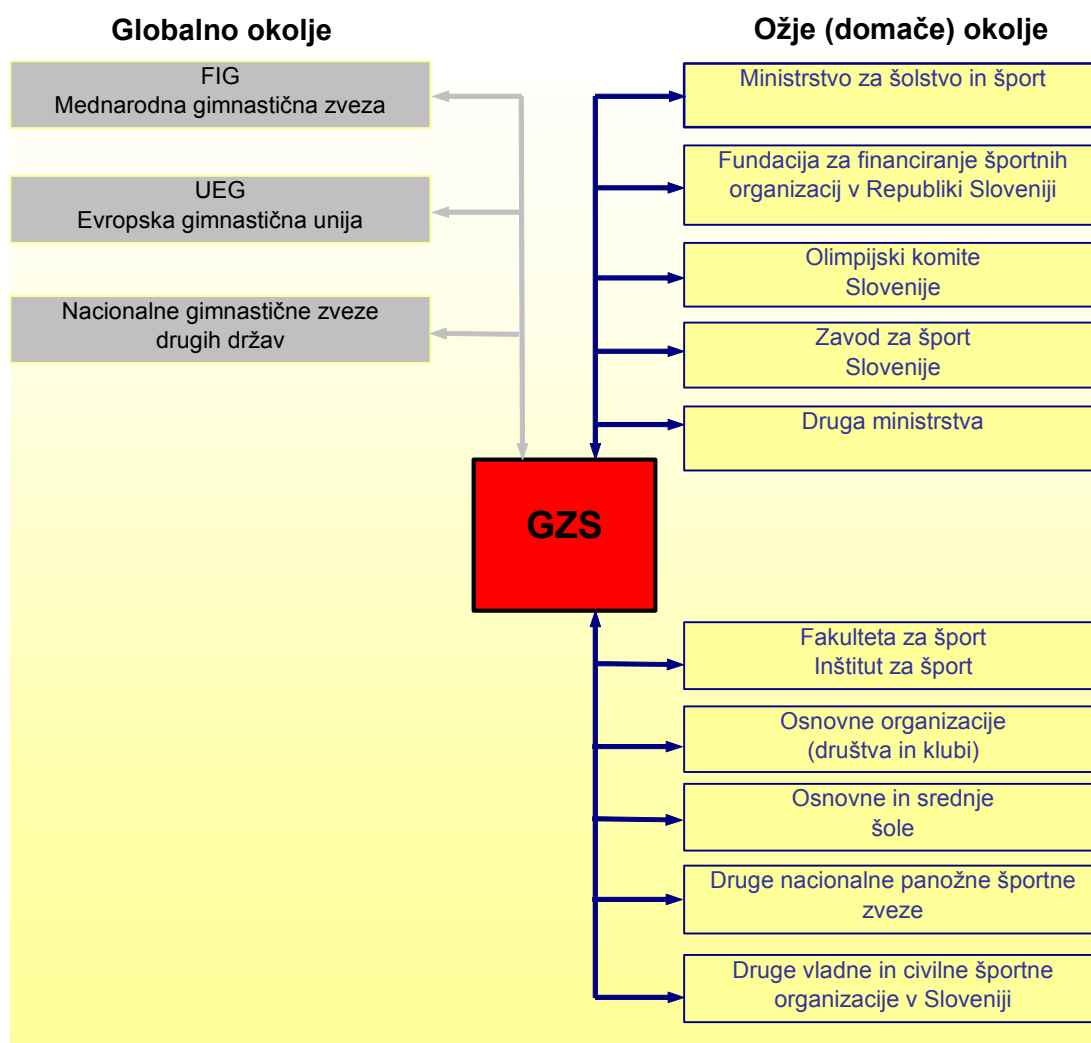
Za operativno vodenje in izvajanje administrativno-organizacijskih in finančno-materialnih opravil, vezanih na delovanje in poslovanje GZS, je odgovorna »Pisarna GZS«. V »Pisarni GZS« so redno ali honorarno zaposleni delavci in volonterski delavci. Vodja pisarne in odgovoren za finančno-materialno poslovanje GZS je generalni sekretar GZS. »Pisarna GZS« prav tako opravlja vso logistiko prijav in odhodov reprezentanc na tekmovanja, korespondenco z osnovnimi organizacijami, je odgovorna za pripravo materialov za seje Skupščine GZS, Izvršnega odbora GZS in Nadzornega odbora GZS, pripravo kandidatur na različne javne razpise za sofinanciranje programov GZS in nakupa opreme ter tudi druga opravila, povezana z obveščanjem članov in članic ter vodstva GZS in vodenjem projektov (GZS 2009).

4.4 OPREDELITEV ZUNANJEGA OKOLJA GZS

Na delovaje GZS in na razumevanje komunikacijskih procesov znotraj organizacije vpliva tudi poznavanje okolja, v katerem organizacija deluje, zato je smiselno, da ga vsaj na kratko predstavim.

Pri ocenjevanju zunanjega okolja GZS je le-to potrebno oceniti z dveh vidikov. Prvi vidik ocenjevanja je povezan z oceno globalnega okolja, in sicer okolja, ki ga predstavljajo evropska (UEG – Evropska gimnastična zveza) in svetovna (FIG – Mednarodna gimnastična zveza) gimnastična zveza ter druge nacionalne gimnastične zveze iz domačega okolja, ki ga predstavljajo vladne organizacije in organizacije civilne športne sfere v Sloveniji. Vpetost GZS v zunanje okolje je prikazana na sliki 4.6.

Slika 4.6: Domače in globalno okolje GZS



Vir: Kolar in Piletič (2005).

GZS je preko, na sliki 5.6, predstavljenih organizacij posredno povezana tudi z drugimi hierarhijsko najvišjimi športnimi organizacijami (preko OKS ali FIG z Mednarodnim olimpijskim komitejem). Z organizacijami preko povezav izmenjuje materijo, energijo in informacije. Organizacije, s katerimi je GZS povezana, so tako vladne institucije (Ministrstvo za šolstvo in šport, Zavod za šport Slovenije ...), kakor tudi nevladne organizacije (Olimpijski komite Slovenije, Mednarodna gimnastična zveza, Fundacija za šport ...). Povezovanje z okoljem ji omogoča pridobivanje pomembnih informacij za njen strokovni obstoj in razvoj (FIG, UEG, Fakulteta za šport, OKS ...), pridobivanje finančnih sredstev in s tem ustvarjanje materialne podlage za njen obstoj in razvoj

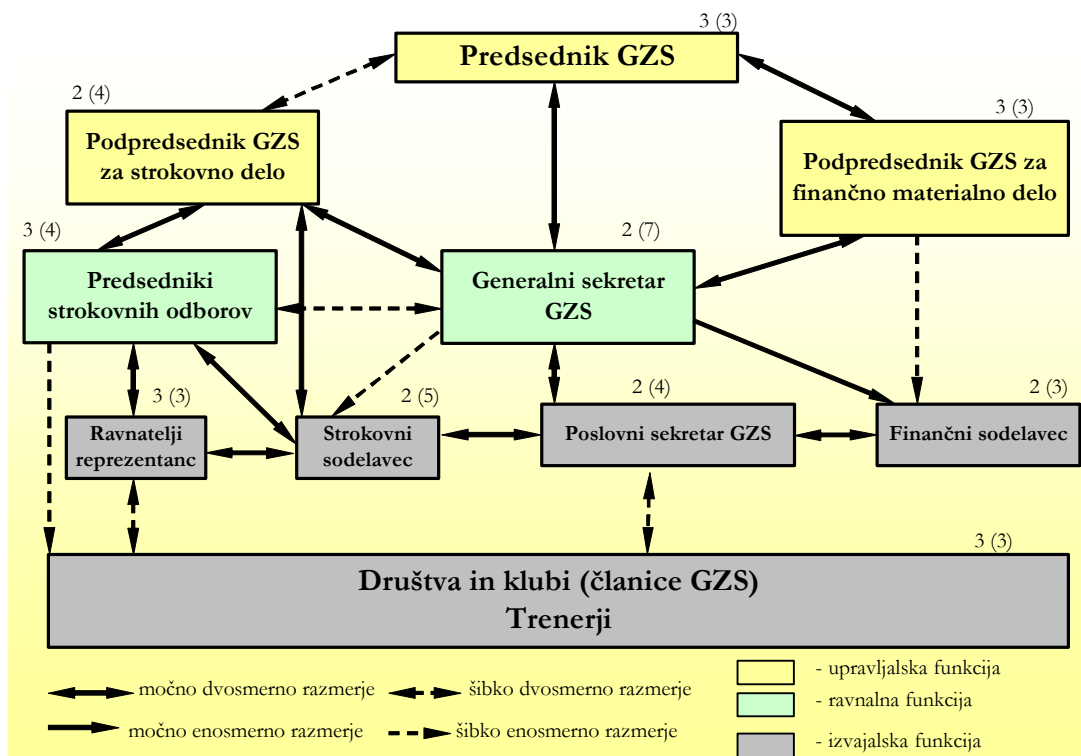
(Ministrstvo za šolstvo in šport, Fundacija za financiranje športnih organizacij v Republiki Sloveniji, Zavod za šport Slovenije ...) in lažje uresničevanje svojih interesov v širšem prostoru športa (druge nacionalne panožne športne zveze, nacionalne gimnastične zveze drugih držav ...).

Za delovanje GZS je značilno, da kriterije uspešnosti organizacije postavlja in predstavlja predvsem globalno okolje organizacije in preko tega vpliva na vse vidike uspešnosti (strokovne, ekonomske, medijske ...) organizacije v ožjem (domačem) okolju organizacije.

4.5 OPREDELITEV KOMUNIKACIJSKE STRUKTURE GZS

Interni dokumenti delovanje GZS opredeljujejo kot »Organizacijo mešanih razmerij« in izkazujejo s tem povezan in opredeljen model internih komunikacij, prikazan s komunikacijsko strukturo na sliki 4.7.

Slika 4.7: Komunikacijska struktura GZS



Vir: Kolar in drugi (2006).

Na zgornji sliki je prikazana komunikacijska struktura GZS. Iz prikaza komunikacijske strukture lahko vidimo, da je le-ta kombiniranega tipa. V njej lahko vidimo značilnosti zvezdastega omrežja (osrednji del) in tudi prstenastega omrežja (obrobni del). Vsakemu delovnemu mestu v grafu je izračunana pripisana razdalja, ki kaže oddaljenost vsakega delovnega mesta do najbolj oddaljenega dela strukture in stopnja točke (v oklepaju), ki kaže število komunikacijskih razmerij vsake funkcije z ostalimi. Prikaz ponazarja tudi organizacijske funkcije v strukturi delovanja GZS (Kolar in drugi 2006). Iz komunikacijske strukture je možno videti osnovne zakonitosti tehnične strukture GZS. Tako leva stran v navpični smeri komunikacijske strukture zajema strokovno delovno nalogo, osrednji del komunikacijske strukture (navpično) zajema administrativno delovno nalogo in desna stran delovno nalogo finančno-gospodarskega sektorja (Kolar in drugi 2006).

Osrednji del komunikacijske strukture predstavlja generalni sekretar. Za to delovno mesto je pomembno, da ves čas sprejema največ informacij s sporočili, saj je na ta način zmožen prvi odgovoriti, kako je posamezno nalogo potrebno rešiti ter istočasno o njej poročati upravljavskemu delu organizacije (predsednik in podpredsedniki) (Kolar in drugi 2006).

Z upravljalnim delom GZS ima močno dvosmerno razmerje, saj je dvosmerna komunikacija odločilnega pomena za ravnanje organizacije skladno z odločitvami upravljavcev. Na ravnanjski ravni ima s predsedniki strokovnih odborov šibko dvosmerno razmerje, kjer gre za izmenjavo informacij s sporočili, povezanimi s finančno naravo izvajanja programov posameznih strokovnih odborov. Na izvajalsko raven ima dvosmerno povezavo s poslovnim sekretarjem, ki je v eno smer (proti poslovnemu sekretarju) direktivna (dajanje navodil in nalog) in v nasprotni smeri informativna (obveščanje). Razmerje med generalnim sekretarjem in finančnim sodelavcem je močno enosmerno, med generalnim sekretarjem in strokovnim sodelavcem pa šibko enosmerno. V obeh primerih gre za dajanje navodil za opravljanje nalog (Kolar in drugi 2006).

Iz prikaza komunikacijske strukture je razvidno tudi, da je večina komunikacijskih razmerij v upravljavsko ravnanjskem delu strukture dvosmernih, kar kaže na to, da naj bi komunikacija med omenjenimi ravnmi v splošnem potekala brez motenj.

Komunikacijska razmerja med ravnalno ravnjo in prvim nivojem izvajalske ravni pri izvajanju izvajalskih strokovnih nalog (ravnatelj reprezentanc, delo z reprezentancami) in administrative delovne naloge so po večini močna dvosmerna razmerja. Razmerja finančno-gospodarskega sektorja z upravljavsko (kontroliranje) in ravnalno ravnjo so močna ali šibka enosmerna, saj gre v glavnem za direktivna razmerja, povezana z navodili in opravi izvajanja finančno-računovodskih nalog. Do sedaj opisana komunikacijska razmerja so znotraj centralnega dela organizacije – GZS in se po večini izvajajo na isti lokaciji (pisarna GZS, dvorane za priprave reprezentanc), ki pa so tudi časovno omejene (čas priprav reprezentanc, delovni čas) (Kolar in drugi 2006).

Prikaz komunikacijskih razmerij kaže na šibka komunikacijska razmerja med centralnim delom GZS in njenimi članicami (42 društev in klubov) oz. trenerji, ki opravljajo strokovno delo v klubih in društvih. Iz strukture je mogoče videti, da neposredna komunikacijska razmerja med upravljavsko-ravnalno ravnjo in drugim nivojem izvajalske ravni sploh ne obstajajo, temveč so le-ta samo posredna preko prve izvajalske ravni (Kolar in drugi 2006).

Centralni del organizacije, ki je neposredno povezan (edini v organizacijski strukturi) z mednarodnimi organizacijami, raziskovalnimi (Inštitut za šport) in izobraževalnimi institucijami (Fakulteta za šport in Pedagoška fakulteta Maribor) in krovnimi športnimi organizacijami v Sloveniji (upravljanje športa na ravni države – Olimpijski komite Slovenije), od katerih pridobiva informacije, ki so pomembne za izvedbo skupnih delovnih nalog. Prenos le-teh na drugo izvajalsko raven pa je zaradi šibkih komunikacijskih kanalov moten. Iz tega razloga verjetno ni slučaj, da so trenerji vrhunskih športnikov (imajo tudi izvajalsko funkcijo v društvih) ravno ti, ki zasedajo tudi eno od mest v upravljalni (podpredsednik za strokovno delo, podpredsednik za gospodarsko področje) oz. v prvi izvajalski ravni (ravnatelj članske reprezentance Slovenije). Tudi ta šibka komunikacijska razmerja med GZS in njenimi članicami je omejena po večini zgolj na pisno komuniciranje (Kolar in drugi 2006). Za izboljšanje in približanje delovanja ter komuniciranja GZS s članicami, razdrobljenimi po Sloveniji, je GZS v procesu ustanavljanja regijskih pisarn, ki naj bi odpravile nekatere sedanje pomanjkljivosti.

Povsem upravičeno je torej sklepati, da je uspešnost (število vrhunskih športnikov) in učinkovitost GZS omejena zaradi šibkih komunikacijskih razmerij med centralnim delom GZS (s sedežem v Ljubljani) in periferno ravno, predvsem članicami, ki so od centralnega dela bolj oddaljene (izven Ljubljane). Šibka komunikacijska razmerja med centralnim delom GZS in društvi članicami ter uporabniki se izraža tudi v nezadostnem procesu kontroliranja izvajanja nalog GZS v društvih in šolah ter spremljanju ter implementaciji želja in mnenj uporabnikov.

Osrednji del komunikacijske strukture namreč predstavlja generalni sekretar, ki poroča upravljavskemu delu organizacije, s katerim ima tudi močno dvosmerno komunikacijo. Omejitev tega dela poslovanja je način komuniciranja, saj so voljeni volonterji v upravljavskem delu časovno omejeni in pogosto dislocirani, GZS pa na drugi strani nima zadostno razvite informacijsko-komunikacijske tehnologije, ki bi omogočala konferenčno komunikacijo na daljavo, sočasno izmenjavo in obravnavo predloženih materialov ter dostop do osrednjega arhiva GZS (Kolar in drugi 2006).

Gre torej za pomanjkanje poznavanja in identifikacije primerih orodij internega komuniciranja, ki bi lahko zaobšli objektivne infrastrukturne pomanjkljivosti, saj kot pravi Gruban (1997): »osnovno orodje odnosov z javnostmi (tudi internih), s katerim skušamo vplivati nase, na druge in na vzajemne odnose med nami in drugimi, so komunikacije«. Prav zato je potrebno izbrati sporočila, ki bodo informirala vse deležnike organizacije ter jih seveda posredovati po pravem komunikacijskem kanalu, ob pravem času oziroma na pravi način.

Še preden pričnem s sintezo teorije in preučevanega problema, katere rezultat naj bi bil nov, učinkovitejši model internih komunikacij, prilagojen športnim organizacijam, bi želel izraziti naslednjo misel:

Iskanje pravil za oblikovanje in prenašanje sporočil, ki bi ustrezala vsem komunikacijskim situacijam, je podobno iskanju svetega grala. Nihče ni niti prepričan, da obstaja, kaj šele, kje ga iskati, a v smislu ideala je vseprisoten.

5 ANALIZA INTERNEGA KOMUNICIRANJA V GZS IN PREDLOG MODELA INTERNEGA KOMUNICIRANJA

Pregled in raziskava internih dokumentov GZS nakazuje na to, da ima organizacija zastavljeno notranjo komunikacijsko strukturo, ki vsaj v formalnem smislu opredeljuje komunikacijska razmerja med organi upravljanja, med tako imenovanimi ravnalnimi strukturami (menedžerji) in med izvajalci ter z društvi, ki so včlanjena v GZS.

Predstavljena komunikacijska struktura v resnici prej prikazuje dejanske hierarhijske in formalizirane odnose v smislu interakcije med posameznimi člani in nivoji organizacije kot pa konkreten načrt oziroma predlog same izvedbe internih komunikacij. Kot nakazujejo že interni dokumenti, obstajajo pri izvajanju internih komunikacij mnoge omejitve – od šibkih komunikacijskih razmerij med centralnim delom GZS in njenimi društvi pa do omejitev, ki izhajajo iz medsebojnih komunikacijskih razmerij med profesionalno zaposlenim kadrom in volonterji, ki v večini predstavljajo člane upravljalne strukture organizacije. Natančnejša preučitev komunikacijske strukture GZS že na prvi pogled razkrije vsaj tri dodatne pomanjkljivosti, ki še niso bile omenjene:

- komunikacijska struktura ne vključuje podpredsednika GZS, zadolženega za regije, ki kot tak predstavlja vez s periferijo oziroma društvi izven Ljubljane;
- komunikacijska struktura, z izjemo predstavnika aktivnih športnikov v Izvršnem odboru GZS, ne vključuje vrhunskih športnikov, ki bi po mojem mnenju morali biti pomemben del internih komunikacij;
- komunikacijska struktura ne vključuje hčerinskega podjetja GZS, Gimnast d.o.o..

Poznavanje delovnih praks znotraj organizacije pa poleg zgoraj omenjenih razkriva še nekatere pomanjkljivosti, ki jih ne nameravam izpostavljati, a jih bom skušal odpraviti v nadaljevanju naloge skozi podan predlog za izboljšavo internih komunikacij.

5.1 VLOGA IN POMEN INTERNEGA KOMUNICIRANJA ZNOTRAJ GZS

Kot sem opredelil že v prvem delu pričujoče diplomske naloge, je ena poglobitvenih nalog oziroma vlog internega komuniciranja znotraj organizacije v tem, da med vsemi zaposlenimi oziroma med vsemi deležniki gradi pripadnost organizaciji in s tem ustvarja ali pa krepi zavzetost za delo in doseganje zastavljenih ciljev.

Glede na širino deležnikov, vključenih v delovanje GZS, kot izhaja iz prejšnjega poglavja, je mogoče trditi, da gre v obravnavanem primeru za mrežno organizacijo. V takšnih organizacijah je učinkovito interno komuniciranje izrednega pomena, saj predstavlja hrbtenico skupnosti in ji daje temeljno oporo. Če sem prej trdil, da je komuniciranje sredstvo povezovanja znanja in moči znotraj organizacije, potem je v športni organizaciji to še toliko bolj izrazito. Glede na obseg notranjih deležnikov ima namreč GZS kot taka neverjetno zalogo znanja, upravljanje z internimi komunikacijami pa naj bo tisto, ki to znanje povezuje in predvsem aktivira.

Ob tem je bistvenega pomena zavedanje, da je interno komuniciranje znotraj GZS pomemben vir konkurenčne prednosti organizacije in da morajo biti procesi komuniciranja nastavljeni tako, da se skozenj vzpostavljajo skupne vrednote, značilnosti ter skupni in individualni cilji. Na ta način bo interno komuniciranje v sebi nosilo strateško funkcijo, ki bo sproizvajala smoter GZS in skozi povezovanje deležnikov omogočila sproščanje njenega poslanstva, ki bo na tak način skupna točka vseh individuumov in skupin, skratka vseh relevantnih deležnikov, združenih v organizaciji. Glede na to, da je GZS organizacijsko gledano živa tvorba, je po mojem mnenju izjemnega pomena, da je tudi njeno poslanstvo in vizija naravnano v tej smeri, saj se mora organizacija razvijati in usmerjati predvsem v sozvočju s svojimi ključnimi deležniki in to so vrhunski ter perspektivni športniki, ki so ključni del poslanstva.

Zgoraj predstavljena formalna komunikacijska struktura GZS je pomemben del internega komuniciranja organizacije, saj predstavlja ogrodje ali skelet, ki daje celotnemu delovanju obliko, oporo in smernice in na ta način avtorizira procese, ki se

dogajajo znotraj nje, tako da je na koncu dneva povsem jasno in nedvoumno, katere informacije so relevantne in zanesljive ter predvsem, kdo za njih odgovarja – v prvi vrsti je to generalni sekretar GZS, na višji stopnji pa predsednik organizacije in njen izvršni odbor. To je pomen formalno zastavljenega komuniciranja znotraj GZS.

Na drugi strani pa se odvijajo procesi, ki po pomembnosti oziroma vplivu verjetno precej prekašajo formalne vidike. Gre za neformalne oblike komuniciranja, z neformalnimi informacijami in neformalnimi kanali komuniciranja. To so tisti vidiki komuniciranja, ki skelet napolnijo in zapolnijo tako, da skupaj tvorijo telo. In razumevanje ter poznavanje tega področja lahko vodstvu omogoči vpliv pri nadzorovanju in oblikovanju smotra GZS.

Neformalna komunikacija GZS je izjemno razvejana in pri njeni obravnavi je nujno upoštevati povezave, kot so:

- podpredsednik za gospodarsko področje je hkrati trener najboljšega vrhunskega športnika GZS in je kot tak vsak dan v telovadnici in v stiku z mnogimi trenerji, sodniki in tekmovalci;
- praktično vsi trenerji so hkrati tudi licencirani mednarodni sodniki in se redno udeležujejo tekmovanj v tujini, kjer celotna skupina v povprečju preživi 3 do 4 dni;
- vsi predsedniki posameznih strokovnih odborov so bodisi trenerji, sodniki, funkcionarji v društvih, mnogokrat pa vse troje;
- člani izvršnega pa tudi nadzornega odbora so starši otrok, ki trenirajo gimnastiko, in so tako vpeti tudi v društveno okolje GZS;
- generalni sekretar GZS je nekdani telovadec in vsak petek odide na pivo s tekmovalci, ki še trenirajo ali pa z njihovimi trenerji, kjer razpravljajo o težavah in priložnostih slovenske gimnastike;
- predsednik GZS je še iz študentskih dni prijatelj z nekaterimi člani izvršnega odbora in ima z njimi več stikov kot z ostalimi.

Našel sem samo nekaj povezav, ki so bolj ali manj realne oziroma verjetne in resnične, vendar verjamem, da bi lahko našteval vsaj tako dolgo, da bi popisal toliko strani, kot jih ima to diplomsko delo v tem trenutku. Pravi pomen napisanega se skriva v spoznanju oziroma dejstvu, da je situacij, v katerih se komunikacija deležnikov GZS odvija na neformalnem področju oziroma po neformalnih kanalih bistveno več, kot je situacij, v katerih je komunikacija formalno naravnana. To pravzaprav nakazuje oziroma prikazuje realno sliko slovenske gimnastike, v kateri so ljudje veliko bolj povezani, kot pa morda mislijo, in izpostavlja dejstvo, da je ravno to bistvena komponenta soustvarjanja poslanstva oziroma smotra GZS.

Neformalni kanali komuniciranja pa niso namenjeni samo temu, da skozi dnevno delovanje pomagajo soustvarjati poslanstvo GZS, temveč da s svojo vlogo to delovanje kar se da olajšajo in optimizirajo. V resnici je soustvarjanje smotra neke vrste stranski produkt tega, kar je tako ali tako neizogibno oziroma nujno, če hoče katerakoli organizacija doseči izboljšave v svojem delovanju in to je učinkovito interno komuniciranje. Če pa hočemo, da bo slednje resnično učinkovito, je treba vse zgoraj napisano ne le poznati in razumeti, ampak tudi sistemizirati in oblikovati v smiselno celoto. Prvi korak k doseganju tega je poznavanje in segmentacija vseh deležnikov GZS, ki bo tvorila podlago za postavljanje modela internega komuniciranja v tej športni organizaciji.

5.2 IDENTIFIKACIJA DELEŽNIKOV INTERNEGA KOMUNICIRANJA GZS

Skladno s predstavljenim teoretskim okvirjem za posodobitev internega komuniciranja GZS predlagam uporabo koncepta identifikacij notranjih deležnikov GZS in njihovo segmentacijo glede na razdelitev v skupine, kot sta jih definirala Welschova in Jackson (2007) z nekaterimi nujnimi popravki oziroma dopolnitvami:

- vsi zaposleni,
- strateški menedžment (uprave, generalni direktorji, izvršni direktorji),

- dnevni menedžment (srednji oz. linijski menedžerji, vodje oddelkov, nadzorniki ...),
- delovne skupine (oddelki, divizije) in
- projektne skupine.

Obdržal bom pet skupin, vendar jih bom nekoliko preoblikoval.

Strateški menedžment predstavlja predsednik GZS s svojim Izvršnim odborom. V času med dvema sejama IO GZS strateški menedžment predstavlja kolegij predsednika GZS, ki zajema tudi vse tri podpredsednike, generalnega sekretarja in direktorja podjetja Gimnast d.o.o.. Kadar zaseda skupščina GZS, se izvršni odbor prestavi v vlogo linijskega menedžmenta.

Kadar generalni sekretar in direktor podjetja Gimnast d.o.o. ne delujeta v okviru kolegija predsednika GZS, predstavljata dnevni oziroma **linijski menedžment**.

Delovne skupine predstavlja strokovni svet in vsi strokovni odbori, katerih redno delovanje je nujno za nemoten proces in razvoj trenažnega procesa športnikov ter udeležbe na tekmovanjih.

Druge komisije in odbori, ki delujejo znotraj GZS (Odbor za regij, Gospodarski odbor, Statutarna komisija...), predstavljajo **projektne skupine**.

Vse zaposlene pa predstavljajo zaposleni na izvajalski ravni, vsi aktivni športniki ter vsi trenerji, sodniki in funkcionarji, ki delujejo znotraj društev GZS.

Pomembno je, da so vsi deležniki povezani preko modela internega komuniciranja tako, da lahko sodelujejo pri izmenjevanju mnenj, znanj in zamisli ter tako aktivno vplivajo na oblikovanje smotra organizacije. Ob tem je potrebno poudariti, da ni dovolj, da deležniki zgolj govorijo, ampak tudi, da so slišani. Glede na to, da se nekateri deležniki GZS, kot so predstavniki društev, glede na formalno zastavljen model lahko v komunikacijo vključujejo le preko uradnih dopisov in sodelovanju v nekaterih odborih ter na letni skupščini in glede na to, da je aktivnim športnikom vključenost v interno

komuniciranje po formalni poti bolj kot ne onemogočeno ali pa vsaj oteženo, je predvsem nujno, da se pri izvajanju internih komunikacijskih procesov upošteva vloga in pomen neformalnega komuniciranja, ki je po mojem mnenju temelj povezovanja deležnikov tako razpršenih organizacij, kot je GZS.

5.3 VPSELJAVA MODELA INTERNIH KOMUNIKACIJ V ŠPORTNIH ORGANIZACIJAH

Zaradi dejstva, da je, kar se tiče formalnega vidika izvajanja internega komuniciranja v športnih organizacijah, vse vključene smiselno segmentirati v deležniške skupine, je po mojem mnenju še bolj smiselno te deležnike prenesti v že zgoraj predstavljeno matriko deležnikov internega komuniciranja, ki sta jo v članku Ponovi premislek o internem komuniciranju sestavila avtorja (Jackson in Welch 2007).

V prvo dimenzijo, v **interno komuniciranje linijskih menedžerjev**, spada komuniciranje generalnega sekretarja in direktorja Gimnasta d.o.o. z vsemi zaposlenimi. Njuna naloga je izvajanje in koordiniranje uspešne dvosmerne komunikacije z vsemi člani deležniške skupine. **Komuniciranje naj bo dvosmerno.**

Druga dimenzija oziroma skupina internega komuniciranja obsega komuniciranje znotraj **delovnih skupin**, strokovnih odborov GZS, kar vključuje tudi dnevni menedžment – generalnega sekretarja GZS. **Komuniciranje naj bo dvosmerno.**

V tretjo dimenzijo komunikacij spadajo interakcije med sodelavci, ki sodelujejo znotraj posameznih odborov in komisij GZS. Tukaj prevladuje dvosmerna komunikacija med sodelavci in zajema predvsem obravnavano tematiko glede na namen posameznega odbora. Cilj komunikacije v takšnih majhnih skupinah je predvsem uspešna komunikacija projektnih oziroma skupinskih ciljev med člani projektne skupine. **Komuniciranje naj bo dvosmerno.**

Četrta dimenzija, ki sta jo avtorja poimenovala **interno korporativno komuniciranje** in predlagam preimenovanje v **interno športno komuniciranje**, pa je najpomembnejša, saj je usmerjena na vse zaposlene. Jasna, konsistentna in kontinuirana komunikacija je nesporno ključnega pomena pri grajenju oziroma spodbujanju zavzetosti zaposlenih in z njeno pomočjo vodilni neposredno vplivajo na pripadnost zaposlenih organizaciji. Ta komunikacija **naj poteka med vodilnimi strateškimi kadri organizacije in vsemi internimi deležniki**, da bo poznavanje organizacijskih ciljev dostopno prav vsem – od izvajalcev opravil GZS, športnikom pa vse do društev, članic GZS. Ob tem ni nič narobe, če je na tem nivoju **komunikacija enosmerna**, saj je z izjemo zelo majhnih organizacij praktično nemogoče oziroma neizvedljivo, da bi najvišji vodilni kadri sestankovali z vsemi deležniki organizacije.

Pri doseganju komunikacijske učinkovitosti je treba jasno definirati tudi nabor uporabljenih orodij pri izvajanju internega komuniciranja, ki lahko zajemajo:

1. interni časopis, bilten,
2. okrožnice,
3. priročnike, navodila za zaposlene,
4. letna poročila, finančna poročila za zaposlene,
5. interne konference,
6. oglasno desko,
7. nabiralnik predlogov, idej zaposlenih,
8. notranje ankete o zadovoljstvu,
9. obhode direktorja med zaposlenimi,
10. dan odprtih vrat za zaposlene in njihove družine,
11. izlete ožjega vodstva (team building),
12. seminarje,
13. sestanke, kolegije,
14. okrogle mize,
15. osebna srečanja,
16. odprte telefonske linije,
17. elektronsko pošto,

18. internet.
19. intranet,
20. interni radio/interna TV,
21. avdio vizualna sredstva za interno izobraževanje.

Zgoraj naštetih orodij internega komuniciranja skupaj s podpornimi aktivnostmi in procesi tvorijo infrastrukturo internega komuniciranja. Za dobro delovanje slednjega je v prvi vrsti pomembno, da vodilni menedžment najprej natančno definira oziroma potrdi njegovo strategijo, nato pa tudi sam postane učinkovit komunikator skozi proces poznavanja, doslednega uporabljanja in izpopolnjevanja komunikacijskih orodij in kanalov.

Temeljna omejitev zgoraj zapisanega ob aplikaciji na športno organizacijo je v tem, da se opira na teoretsko podstavo, ki v opredelitvi internega komuniciranja izhaja iz formalno zastavljenih kanalov in orodij komuniciranja, ki so v primeru športnih organizacij nezadostni, saj ne omogočajo enakopravne oziroma učinkovite vključenosti vseh deležnikov oziroma ne upoštevajo pomembnosti vpliva neformalnih komunikacijskih procesov na oblikovanje končnega rezultata internega komuniciranja. Glede na to, da predstavljena aplikacija prakse v teorijo ostaja na formalni ravni notranjih komunikacijskih procesov, jo bom obravnaval kot temeljno infrastrukturo, ki naj tvori hrbtnico internega komuniciranja GZS. Ob tem pa poudarjam in opozarjam, da se ne sme pozabiti na telo internega komuniciranja – na neformalno interno komuniciranje.

Še pred izvajanjem zgoraj zapisanih aktivnosti je ključnega pomena, da GZS opredeli in zapiše naslednje tri kategorije, ki so ključnega pomena za uspešno komunikacijo:

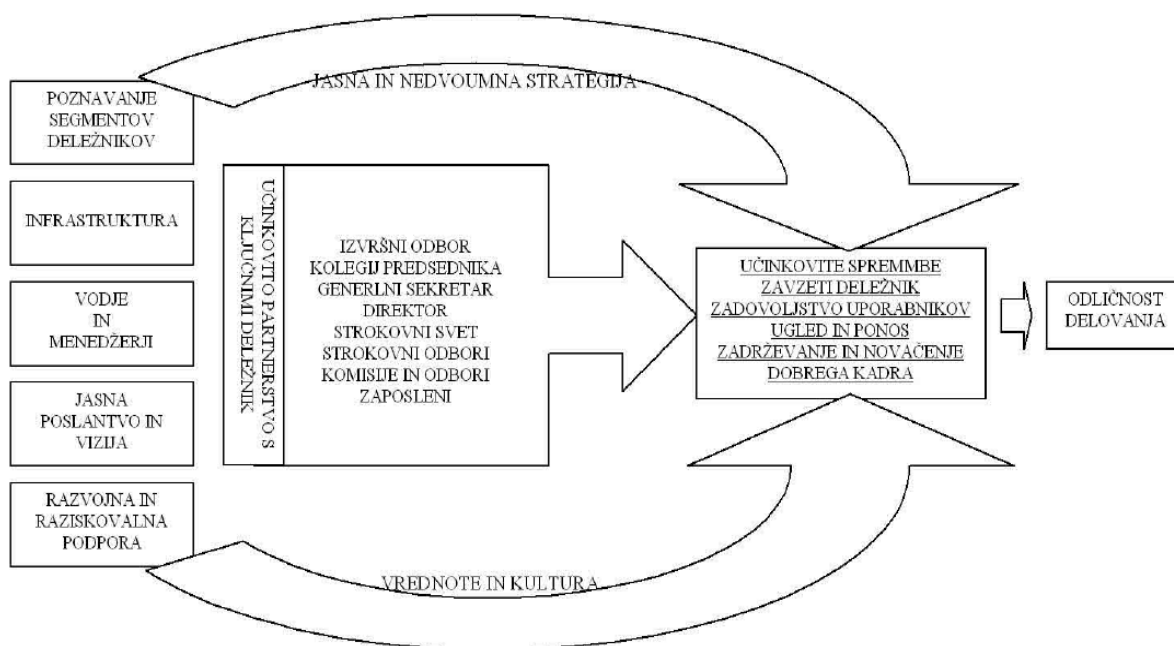
- poslanstvo,
- vizijo in
- vrednote.

Kajti prav opredeljeni vizija, vrednote in poslanstvo so prvi člen pri modelih, katerih namen je doseganje odličnosti v internem komuniciranju (Gruban 1997a). Tukaj pride do izraza poznavanje in oprijemljivost neformalnih kanalov komunikacije, ki morajo bistveno vplivati na oblikovanje vseh treh zgoraj naštetih kategorij.

Obenem pa mora vodstvo zelo dobro vedeti ne samo kaj komunicirati (temeljni strateški cilji), temveč tudi zakaj (poslanstvo) in predvsem kako komunicirati (strategija in struktura/infrastruktura).

Rezultat vsega povedanega je sinteza predstavljenih teoretskih modelov odličnosti na področju internega komuniciranja, v obliki modela upravljanja internih komunikacij, prilagojenih športnim organizacijam, ki je predstavljen na sliki 5.1.

Slika 5.1: Model upravljanja internih komunikacij prilagojenih športnim organizacijam



Vir: Dewhurst in Melor (2008) in Gruban (1997a).

Podobno kot avtorici v izvirnem modelu tudi jaz prepoznavam pet ključnih področij, ki predstavljajo izhodišče modela:

- segmentirani deležniki,
- infrastruktura,
- vodje in menedžerji,

- poslanstvo in vizija ter
- razvojna in raziskovalna podpora.

Znotraj prve skupine deležnike delim v pet segmentov:

- vsi zaposleni,
- strateški menedžment,
- dnevni oziroma linijski menedžment,
- delovne skupine (oddelki, divizije) in
- projektne skupine.

Ključno za delovanje modela je poznavanje vsakega posameznega segmenta in njegovih značilnosti. Nedvomno je naloga vodilnih kadrov organizacije, tako strateškega kot linijskega menedžmenta, da je sposobno jasno določiti in tudi ločiti posamezne skupine deležnikov in z njimi izvajati interne komunikacije na primeren način.

Znotraj druge skupine se nahaja hrbtenica internih komunikacij GZS – infrastruktura v obliki komunikacijskih orodij, kanalov ter aktivnosti in procesi, ki omogočajo potek internega komuniciranja. Tretja skupina, menedžerji in vodje, se neposredno navezuje na drugo, saj morajo oboji postati učinkoviti komunikatorji skozi proces poznavanja, uporabljanja in izpopolnjevanja komunikacijskih orodij in kanalov. Učinkovita komunikacijska funkcija naj izобрази vodilne tako, da le-ti vedo, kaj se od njih pričakuje in kaj jim je početi v vlogi komunikatorjev.

Četrta skupina je jasna definicija tako poslanstva kot tudi vizije. Šele to v povezavi s strategijo in vrednotami vodi do odličnosti. Znotraj teh skupin ali bolje rečeno kategorij se zrcali oziroma nahaja pomen izvajanja in upoštevanja neformalnih internih komunikacijskih procesov, ki kot zapisano skozi interakcijo v obliki derivata proizvajajo prav to. Predpogoj pa je, da je oboje v obliki zapisa jasno izraženo in razumljeno s strani vseh segmentov deležnikov. Tukaj je torej nadvse pomembno aktivno angažiranje strateškega menedžmenta športne organizacije, ki mora tako poslanstvo kot tudi vizijo jasno in nedvoumno artikulirati ter ju v obliki kontinuiranega procesa združevati ter posredovati vsem deležnikom in ne ljubosumno zadrževati

znotraj izvršnih odborov, češ saj drugi tako niso pristojni in kompetentni za njuno razumevanje in oblikovanje. Je pa res, da mora biti vodstvo sposobno in kompetentno za spremljanje, razumevanje in nenazadnje prepoznavanje smotra organizacije, ki se zrcali v neformalnih internih komunikacijskih procesih.

Glede na to, da gre pri internem komuniciranju za kontinuiran proces in ne za enkratni projekt s svojim pričetkom in zaključkom, je bistvenega pomena tudi, da je njegov razvoj podprt z raziskovalnimi metodami, ki definirajo, kaj je potrebno meriti in na kakšen način.

Uspeh oziroma neuspeh je nadalje odvisen od učinkovitega partnerstva z vsemi relevantnimi deležniki, delovanje samega komunikacijskega procesa, na katerega vpliva jasno zastavljena strategija organizacije in vrednote ter organizacijska kultura pa vpliva na ključne kazalnike uspeha:

- učinkovite spremembe,
- zavzete deležnike,
- zadovoljstvo uporabnikov storitev,
- ugled in ponos,
- zadrževanje in novačenje dobrega kadra.

Vse skupaj pa rezultira v obliki odličnega delovanja funkcije internih komunikacij in tudi organizacije na sploh. Učinkovite spremembe so namreč znotraj športnih organizacij nujnost, če se le-te želijo uspešno prilagoditi vse hitreje spreminjajočemu se zunanjemu okolju. Zavzeti deležniki, od športnikov do prostovoljcev v organizacijskih strukturah športnih organizacij, so bistvenega pomena za učinkovito delovanje organizacije in neposredno vplivajo na eksterno kategorijo, na zadovoljstvo uporabnikov športnih storitev v vseh oblikah, ne samo gimnastike. Ugled in ponos, ki ju čutijo pripadniki športnih organizacij, pomagata pri širjenju organizacije navzven in krepiata pripadnost starih in na novo pridruženih članov – športnih društev in posameznikov. In nenazadnje iz široke baze pripadnikov je moč novačiti ne le obetajoče kadre, ki bodo športne organizacije popeljali v svetlo prihodnost, temveč tudi obetajoče mlade športnike, ki v končni fazi predstavljajo bistvo obstoja in delovanja vseh športnih organizacij, ne glede na športno panogo, v kateri delujejo

6 ZAKLJUČEK

Opravljen študija primera krovne organizacije zgodovinsko gledano najuspešnejše športne panoge v Sloveniji – Gimnastične zveze Slovenije – je pokazala, da le-ta sicer ima opredeljeno in formalizirano komunikacijsko strukturo, a hkrati razkrila, da je takšna struktura nezadostna, da bi zajela vse procese internih komunikacij in zadostila vsem vidikom in funkcijam, ki jih nosi interno komuniciranje. Njena bistvena pomanjkljivost je v tem, da pri obravnavanju komuniciranja ne upošteva pomembnosti in predvsem vpliva neformalnih kanalov internih komunikacij, ki pri športnih organizacijah predstavljajo glavni vir posredovanja informacij in na ta način sodelujejo pri sooblikovanju njihovih smotrov in vizije.

Obstoječa komunikacijska struktura Gimnastične zveze Slovenije temelji na modelu, ki je milo rečeno zastarel in ne ponuja niti učinkovitih rešitev internega komuniciranja znotraj organizacije, niti celostnega vpogleda v dejansko stanje na področju aktivnosti, pomena in izvajanja internih komunikacijskih procesov, kar se odraža ali pa se bo v prihodnosti odrazilo v njenem delovanju navzven.

Na drugi strani se je pristop k upravljanju z internimi komunikacijami v zadnjih desetletjih precej razvil in povsem smiselno, če ne že nujno, bi bilo ta dognanja prenesti tudi na delovanje športnih organizacij, katerih delovanje je vse bolj usmerjeno k profesionalizaciji in soočanju z dinamičnimi spremembami tako na trgu oglaševanja oziroma sponzoriranja kot tudi na mnogih drugih področjih.

Na podlagi zavedanja, da je predpogoj za odličnost delovanja katerekoli organizacije, tudi športne, učinkovito razvita in dodelana vloga internega komuniciranja, sem na podlagi deležniškega pristopa zasnoval oziroma priredil model internih komunikacij, ki je po mojem mnenju primeren za vpeljavo v športne organizacije. Seveda pa je rokah upravljalovskih struktur odločitev, ali bodo predložene nasvete upoštevali in proaktivno pristopili k izboljševanju internega komuniciranja športnih organizacij, ali ne.

Dejstvo je, da se smisel upravljanja internih komunikacij zrcali v tem, da omenjeni proces v sebi nosi pomembno strateško funkcijo vsake organizaciji, saj se skozenj soproizvaja njen smoter in oblikuje njena vizija, oboje pa vsem deležnikom, tako

notranjim kot tudi zunanjim, služi kot vodilo delovanja in razvoja organizacije. Skratka, s strani vodstva bi bilo nespametno, pa tudi neodgovorno, da bi tako pomemben dejavnik prepustili vplivu naključnih dogodkov. Povsem mirno lahko zavzamem stališče, da pravkar zapisana trditev v enaki meri velja za domala vse oblike organizacij, tudi športne, torej tudi za GZS.

Analiza in refleksija obravnavanega problema je razkrila, da je interno komuniciranje GZS sestavljeno iz dveh bistvenih elementov, ki šele v kombinaciji predstavljata smiselno zaključeno celoto. Prvi od elementov je formalni vidik organiziranega internega komuniciranja, ki predstavlja ogrodje ali skelet, ki celotnemu procesu zagotavlja oporo in smernice ter kot tak avtorizira delovanje organizacije in njene komunikacijske aktivnosti. Komplementarni del prvega elementa, ki ga smiselno dopolnjuje in zapolnjuje, pa je neformalni vidik internega komuniciranja. Slednje je namreč mogoče opredeliti kot telo organizacije, ki naj skozi svoje delovanje povezuje vse njene deležnike in sodeluje pri oblikovanju in sproščanju njenega poslanstva in vizije. Ob tem je nedvomno treba poudariti, da ne eno ne drugo ni statična kategorija, ampak se oboje razvija in izpopolnjuje skozi dnevno interakcijo vseh deležnikov organizacije.

Menim, da v kolikor bo Gimnastična zveza Slovenije skupaj s svojimi vodilnimi strukturami izkoristila vse priložnosti, ki jih ponuja učinkovito upravljanje z internimi komunikacijskimi procesi na formalni in predvsem na neformalni ravni, bo rezultat te dejavnosti zagotovo oblikovanje smotra in vizije organizacije, ki bo blizu vsem njenim deležnikom, kar bo nedvomno vplivalo tudi na oblikovanje njihovega občutka ponosa in pripadnosti organizaciji ter nenazadnje na njihovo pripravljenost za kakovostno opravljanje dela, pa četudi prostovoljnega.

7 LITERATURA

1. Bajec, Anton, ur. 1995. *Slovar slovenskega knjižnega jezika*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
2. Bednarik, Jakob, Marko Kolenc, Krešimir Petrovič, Marko Simoneti, Rajko Šugman in Vlado Mostnar. 1998. *Ekonomski pomen slovenskega športa. Vidiki organiziranosti in financiranja športnih organizacij v Sloveniji*. Ljubljana: Fakulteta za šport, Inštitut za kineziologijo.
3. Bednarik, Jakob, Marko Simoneti, Marko Kolenc in Rajko Šugman. 2000. *Analiza organiziranosti in financiranja slovenskih športnih organizacij. Nekatere značilnosti financiranja slovenskih športnih organizacij v letu 1998*. Ljubljana: Fakulteta za šport, Inštitut za kineziologijo.
4. Bednarik, Jakob, Rajko Šugman in Borut Kolarič. 2002. *Športni menedžment*. Ljubljana: Fakulteta za šport.
5. Berlogar, Janko. 1999. *Organizacijsko komuniciranje: Od konfliktov do skupnega pomena*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
6. Brandon, Michael C. 1997. *From the three Bs to the high Cs.: history of employee communication*. Dostopno prek: <http://www.highbeam.com/doc/1G1-19537767.html> (15. oktober 2009).
7. Čuček, Valerija. 2005. Kako motivirati zaposlene. *Moje Delo*. Dostopno prek: <http://www.revija.mojedelo.com/hr/kako-motivirati-zaposlene-133.aspx> (29. november 2009).
8. Dewhurst, Sue in Mellor Victoria. 2008. *A definitive framework for internal communication*. Dostopno prek: <http://www.internalcommshub.com/open/strategy/casestudies/icframework09.shtml> (8. november 2009).
9. Freeman, R.E. 1984. *Strategic Management: A stakeholder Approach*. Boston: Pitman.
10. Gruban, Brane. 1997a. *Interno organizacijsko komuniciranje*. Dostopno prek: <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/interno-okolje> (15. oktober 2009).
11. --- 1997b. *Interno komuniciranje: dekoracija ali nuja*. Dostopno prek: <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/interno-komuniciranje/> (15. oktober 2009).

12. --- 2002. *Nova menedžerska teorija ali teologija*. Dostopno prek: <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/nova-teorija/> (15. oktober 2009).
13. --- 2007. *Nova paradigma v organizacijskem komuniciranju*. Dostopno prek: <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/organizacijsko-komuniciranje/> (15. oktober 2009).
14. Gruban, Brane, Dejan Verčič in Franci Zavrl. 1997. *Pristop k odnosom z javnostmi*. Ljubljana: Pristop.
15. Grunig, James E. in Todd Hunt. 1984. *Managing Public Relations*. New York: Holt, Reinhart and Winsrton.
16. Haralambos, Micheal in Martin Holborn. 2001. *Sociologija: teme in pogledi*. Ljubljana: DZS.
17. Kavčič, Bogdan. 1991. *Sodobna teorija organizacije*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
18. Kast, Fremont Ellsworth in James Erwin Rosenzweig. 1985. *Organization and Management*. New York: McGraw Hill.
19. Kolar, Edvard in Sebastijan Piletič. 2005. Nekateri vidiki delovanja Gimnastične zveze Slovenije. V *Gimnastika za trenerje in pedagoge 1*, ur. Edvard Kolar in Sebastijan Piletič, 96–97. Ljubljana: Gimnastična zveza Slovenije.
20. Kolar, Edvard, Jakob Bednarik in Klemen Bedenik. 2006. Analiza delovanja Gimnastične zveze Slovenije z vidika teorije organizacije. V *Gimnastika za trenerje in pedagoge 2*, ur. Edvard Kolar in Sebastijan Piletič, 88–111. Ljubljana: Gimnastična zveza Slovenije.
21. Lutovac Lah, Jana. 2004. *Interno komuniciranje v času prevzemov*. Magistrsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
22. Pučko, Danijel. 2002. Strateško planiranje. V *Management: nova znanja za uspeh*, ur. Stane Možina, 270–313. Radovljica: Didakta.
23. Mesner Andolšek, Dana. 1995. *Vpliv kulture na organizacijsko strukturo*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
24. Rozman, Rudi, Jure Kovač in Franc Koletnik. 1993. *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
25. Rozman, Rudi. 2002. Upravljanje v organizacijah. V *Management: nova znanja za uspeh*, ur. Stane Možina, 152–175. Radovljica: Didakta.

26. Stanojevič, Miroslav. 2001. *Uspešna nedozorelost. Socialne institucije in kakovostna proizvodnja v Sloveniji*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
27. Šugman, Rajko. 1998. *Organiziranost športa doma in v svetu*. Ljubljana: Fakulteta za šport.
28. Theaker, Alison. 2004. *Priročnik za odnose z javnostmi*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
29. Welch, Marry in Paul R. Jackson. 2007. *Rethinking internal communication: a stakeholder approach* 12 (2). Dostopno prek: <http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewContainer.do;jsessionidAFCD36EC80FA84F162A8A0DEB85CDC08?containerType=Issue&containerId=25002> (10. november 2009).
30. *Zakon o športu (ZSpo)*. Ur. l. RS 22/1998. Dostopno prek: <http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=199822&stevilka=929> (6. februar 2010).