

# KOMPETENCE TRENERJEV ALPSKEGA SMUČANJA

TIMI GAŠPERIN, IZTOK PODBREGAR, BOJANA VASIĆ,  
MARINA DEŽMAN

Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede, Kranj, Slovenija  
timi.gasperin@student.um.si, iztok.podbregar@um.si, bojana.vasic1@um.si,  
marina.dezman@um.si

Kompetence predstavljajo skupek znanj, spretnosti, izkušenj in stališč, potrebnih za učinkovito delovanje v vsakdanjem življenju, pa naj bo to na delovnem mestu, ali pa pri domačih opravilih. Na področju dela kompetence predstavljajo pomembno vlogo in nič drugače ni tudi v alpskem smučanju. Pri alpskem smučanju trenerji in vodje ekip potrebujejo specifične kompetence, da lahko uspešno vodijo športnike. Uporaba teh kompetenc v praksi je ključna za razvoj športnikov in doseganje vrhunskih rezultatov. Tehnične veščine so glavne, poleg tega pa ne smemo zanemariti sposobnost vodenja, motiviranja ter strateškega načrtovanja samih treningov in tekmovanj. Namen prispevka je ugotoviti ključne kompetence trenerjev alpskega smučanja, potrebnih za uspešno izvajanje trenerskih nalog. Ugotovljeno je bilo, da je za uspešnost trenerjev pomembno, da razpolagajo tako s tehničnimi kot z mehкими kompetencami, med katerimi izstopajo motivacija in prilagajanje treningov posameznikom.

DOI  
[https://doi.org/  
10.18690/um.fov.2.2025.21](https://doi.org/10.18690/um.fov.2.2025.21)

ISBN  
978-961-286-963-2

**Ključne besede:**  
vodenje,  
motivacija,  
kompetence,  
trenerji,  
alpsko smučanje



Univerzitetna založba  
Univerze v Mariboru

DOI  
[https://doi.org/  
10.18690/um.fov.2.2025.21](https://doi.org/10.18690/um.fov.2.2025.21)

ISBN  
978-961-286-963-2

**Keywords:**  
leadership,  
motivation,  
competencies,  
coaches,  
alpine skiing

# COMPETENCIES OF ALPINE SKIING COACHES

TIMI GAŠPERIN, IZTOK PODBREGAR, BOJANA VASIĆ,  
MARINA DEŽMAN

University of Maribor, Faculty of Organizational Science, Kranj, Slovenia  
[timi.gasperin@student.um.si](mailto:timi.gasperin@student.um.si), [iztok.podbregar@um.si](mailto:iztok.podbregar@um.si), [bojana.vasic1@um.si](mailto:bojana.vasic1@um.si),  
[marina.dezman@um.si](mailto:marina.dezman@um.si)

Competencies are the set of knowledge, skills, experiences and attitudes needed to function effectively in everyday life, whether at work or at home. Competencies play an important role in the world of work, and this is no different in Alpine skiing. In alpine skiing, coaches and team leaders need specific competencies to be able to lead athletes successfully. Putting these competencies into practice is crucial for the development of athletes and the achievement of top results. Technical skills are key, but the ability to lead, motivate and strategically plan the training and competitions themselves should not be neglected. The aim of this paper is to identify the core competencies of alpine ski coaches needed to successfully perform coaching tasks. It was found that it is important for coaches to possess both technical and soft competencies for their success, among which motivation and adapting training to individuals stand out.



## 1 Uvod

Uspešnost in učinkovitost pri delu povezujemo s kompetentnostjo posameznika. Brez ustreznih kompetenc posameznik težko kvalitetno opravlja svoje delo, pa naj si bo to neko enostavno delo ali pa zelo zahtevno delo. Kompetence so skupek spretnosti, znanj, izkušenj, veščin, ki jih posameznik implementira v prakso. V kolikor so posamezniku jasne njegove kompetence, si že v začetku lahko izbere delo, ki mu je pisano na kožo in ga veseli, s tem pa se tudi poveča njegova produktivnost in zadovoljstvo pri delu.

Alpsko smučanje je zelo priljubljen zimski šport, ki vključuje smučanje po strminah na označenih progah. Obstajajo različne discipline, kot so slalom, veleslalom in smuk. Njegovi začetki segajo daleč nazaj, ko so ljudje smuči uporabljali za lažje premikanje po snegu. Prvi zametki organiziranih smučarskih tekem so se pojavili v 19. stoletju v Alpah (Švica, Avstrija). Alpsko smučanje kot tekmovalni šport na mednarodni ravni pa so priznali leta 1924, ko je bilo prvič vključeno v olimpijske igre (FIS, 2025).

Kompetence igrajo veliko vlogo pri trenerjih alpskega smučanja. Poleg generičnih kompetenc so pri njih še posebej pomembne specifične kompetence, da lahko uspešno vodijo športnike oz. športno ekipo. Prenos teh spretnosti v prakso igra ključno vlogo pri razvoju in napredku športnikov. Trenerji morajo svoje metode in pristope prilagoditi vsakemu športniku posebej ali pa na dinamiko celotne ekipe. Trenerji tako poleg tehničnih veščin uporabljajo mehke veščine kot so komuniciranje, motiviranje, vodenje ter strateško načrtovanje tekmovanj in treningov. Sposobni morajo biti tudi komunicirati z drugim osebjem in delovati v timu.

V tem prispevku raziskujemo kompetence alpskih smučarskih trenerjev. Ugotovili smo, da je za uspešnost in učinkovitost trenerjev pomembno, da razpolagajo tako s tehničnimi kot z mehкими kompetencami (kot sta motivacija in prilagajanje treningov posameznikom).

## 2 Teoretične osnove

Koncept kompetenc je raznolik in širok, ker se prilagaja kontekstu in strokovnemu področju. V poslovnem svetu predstavljajo kombinacijo znanj, veščin, izkušenj in osebnih lastnosti, ki omogočajo, da posameznik uspešno opravi svoje delo. Na akademskem področju pa so vključena specifična področja znanja kot tudi širše sposobnosti (kritično razmišljanje, timsko delo, komunikacija). Teorije kompetenc poudarjajo različne vidike od sposobnosti vedenja in odnosov do merjenja rezultatov. Nekatere so osredotočene na cilje dela in specifične naloge, medtem ko druge obravnavajo širši kontekst kot sta družbena dinamika in organizacijska kultura. Kljub različnim definicijam in vidikom je pomembno, da tako podjetja kot posamezniki poznajo pomen razvoja in uporabe kompetenc. Kompetence so temelj za uspeh, napredek in prilagajanje v različnih okoljih.

Kompetence so celovita kombinacija znanj, veščin in stališč, ki omogočijo uspešno delovanje posameznika (EU, 2019). Znanje obsega dejstva, podatke, koncepte, ideje in teorije, ki so uveljavljene in pomagajo razumeti določeno področje ali temo. Veščine predstavljajo sposobnost izvajanja različnih procesov in samo uporabo znanja, da se dosežejo specifični rezultati. Stališča odražajo našo miselno naravnost, ki oblikuje naš način delovanja in odzivanja na ideje, ljudi in situacije.

Formalno in neformalno učenje ter praktične izkušnje pomagajo razvijati kompetence posameznika. Torej lahko rečemo, da so kompetence dinamične in prilagodljive glede na spremembe v delovnih okoljih. V današnje hitro spreminjajočem se okolju brez ustreznih kompetenc posameznik ne more delovati. Razvoj, identifikacija in upravljanje sami kompetenc so temelj za učinkovito upravljanje s človeškimi viri, omogočajo pa tudi upravljanje z novimi izzivi, izboljšajo konkurenčnosti in uspešnost organizacij (Hron, 2004).

Splošne kompetence človek razvija vse svoje življenje, pri čemer ima vsaka oblika učenja pomembno vlogo, naj si bo to formalno izobraževanje ali pa vsakodnevne izkušnje. Ta proces poteka v okoljih, kot so domače okolje, izobraževalne institucije, delovna mesta ali skupnosti. Kompetence niso ločene ena od druge, ampak se med seboj prepletajo in se krepijo.

Specifične kompetence vključujejo strokovna in tehnična znanja ter veščine, ki so ključne za uspešno izvajanje poklicnih nalog. Zahteve po kompetencah se razlikujejo glede na delovno okolje, poklic in industrijo. Pri poklicih (zdravnik, odvetnik) so nekatere kompetence nenadomestljive in zahtevajo točno določeno izobrazbo, medtem ko je v drugih poklicih (voznik, kadrovik) potrebna kombinacija znanj in izkušenj. Prenos teh kompetenc med poklici je lahko enostaven ali pa zahteven, vse je odvisno od narave dela (ZRSZ, 2024). Specifične kompetence so usmerjene v uspešno delovanje na določenem delovnem mestu, pogosto so vezane na specifično dejavnost (pek – mora točno vedeti, kdaj je kruh pečen). Specifične kompetence navadno niso uporabne v popolnoma drugih poklicih. Poleg tehničnih znanj vključujejo specifične kompetence tudi socialne in vedenjske veščine, ki pa omogočijo prilagoditev spreminjajočim se razmeram in ohranijo posameznika konkurenčnega. Dandanes diploma ni več zadosti, saj delodajalci iščejo posameznike z dodatnimi, prenosljivimi veščinami, ki povečujejo zaposlitvene možnosti in zagotovijo uspeh na delovnem mestu (Imam, Abas-Mastura, Imam, & Osman, 2018).

Za uspeh športnikov je pomembno, da ima njihov trener razvite prave kompetence. Na eni strani imamo tehnične kompetence na drugi pa so potem socialne kompetence. Prve so povezane s tehničnim vidikom poznavanja alpskega smučanja, kot na primer razumevanje tehnik alpskega smučanja, planiranje treningov, uporaba opreme, varnost itd. Socialne kompetence pa vključujejo komuniciranje, vodenje, motiviranje. Ker pa je to šport, ki se hitro razvija (predvsem v tehničnem smislu) je pomembno, da se trenerji nenehno izobražujejo in usposablajo, da so lahko prilagodijo novim izzivom in trendom alpskega smučanja.

## **2.1 Smučarska zveza Slovenije in Združenje učiteljev in trenerjev smučanja Slovenije**

Smučarska zveza Slovenije (v nadaljevanju SZS) je nacionalna panožna zveza, ki je včlanjena v Olimpijski komite Slovenije. Skupina smučarskih društev sestavlja SZS. Ta društva se ukvarjajo z različnimi disciplinami – alpsko smučanje, nordijska kombinacija, skoki, deskanje, biatlon itd. Društva so povsem avtonomna in se združujejo po panogah (SZS, 2024).

Zgodovina zveze sega v leto 1920, ko je v Bohinju potekalo neuradno državno prvenstvo v smučarskih tekih in skokih. Leta 1938 je skupina Gorenjskih športnih delavcev v okviru Jugoslovanske športne zveze predlagala ustanovitev zveze. Do leta 1948, ko je bila potem ustanovljena zveza, so se smučarski klubi zbirali v centrih na Jesenicah, Ravnah na Koroškem, Mariboru in Ljubljani. Slovenske tekmovalke in tekmovalci so predstavljali največji delež skupne federacije, zato je imela SZS najpomembnejšo vlogo. Po osamosvojitvi je Mednarodna smučarska zveza (FIS) sprejela SZS v svoje vrste in leta 1992 na olimpijskih igrah so tekmovalci že nastopali pod slovensko zastavo (SZS, 2024).

Zveza združuje preko 220 društev, znotraj katerih več kot 2300 tekmovalcev tekmuje v različnih disciplinah na vseh stopnjah. Zveza je pravna oseba zasebnega prava, ki ima svoj znak, žig in zastavo. Aktivno sodeluje z drugimi športnimi organizacijami ter se povezuje tako da državni kot na mednarodni ravni. Namen zveze je, da uresničuje skupne in nacionalne interese na področju smučanja, zagotavlja organizirano in skladno izvajanje smučarskih dejavnosti, krepi materialni položaj, s čimer se razvije množični šport ter zagotovi zastopanje in sodelovanje na mednarodni ravni (SZS-statut, 2022).

Združenje učiteljev in trenerjev smučanja Slovenije (ZUTS) je bilo ustanovljeno leto 1936. Trenutno obsega več kot 3300 aktivnih učiteljev in trenerjev smučanja. Delovanje ZUTS obsega sedem komisij, povezanih s športnimi panogami. Komisije so odgovorne za izobraževanje in usposabljanje strokovnih kadrov na vseh ravneh (ZUTS, 2024). Namen delovanja ZUTS je, da skrbi za strokovno usposobljenost trenerjev in učiteljev vseh disciplin, izvaja enotni program usposabljanja in program slovenske šole smučanja, uresničuje skupne interese, razvija vrhunski smučarski šport, zastopa in predstavlja slovenske šole smučanja, povezuje domače ter tuje institucije, zagotavlja strokovnost svojih kadrov, skrbi za enotnost in strokovnost učnega programa, podeli licence učiteljem in trenerjem ter vodi razvoj učiteljev in trenerjev smučanja in organizira družabne in športne prireditve za člane (ZUTS - Poslovnik, 2020).

Znotraj ZUTS se zavedajo, da je za doseganje visokih standardov na terenu potrebna kakovost učiteljev in trenerjev. To dosegaajo z odlično izpeljanimi tečaji in seminarji, najnovejšo literaturo in zanesljivimi ter izkušenimi demonstratorji. Demonstratorji aktivno sodelujejo s tekmovalnimi selekcijami in klubi SZS, kjer pomagajo izboljšati

tehniko vrhunskih smučarjev. Največ časa se posveti usposabljanju novih učiteljev alpskega smučanja na različnih stopnjah, kjer svoje bogate izkušnje prenašajo na nove generacije in tako zagotavljajo odličnost slovenskega smučarskega znanja.

### 3 Raziskava in diskusija

#### RAZISKAVA

Namen raziskave je bilo dobiti vpogled v kompetence alpskih smučarskih trenerjev. Preverili smo ali se teorija in praska skladata ter kakšne so potrebne in kakšne so dejanske kompetence, ki jih potrebujejo trenerji alpskega smučanja. V raziskavi je sodeloval trener, ki je v svoji karieri sodeloval v ekipi za svetovni pokal, saj so v takih ekipah zaposleni le najboljši trenerji, poleg tega pa morajo imeti razvite odlične veščine za obvladovanje take ekipe. S tem trenerjem smo izvedli krajši pogovor z vnaprej sestavljenimi vprašanji (podkrepljenimi s teoretičnimi osnovami).

V raziskavi smo zasledovali dva ključna vprašanja:

1. Katere so potrebne in dejanske kompetence trenerjev alpskega smučanja?
2. Katere kompetence bo moral trener alpskega smučanja imeti v prihodnosti, da bo uspešno vodil ekipo?

Zanimalo nas je, katere kompetence so najpomembnejše pri opravljanju trenerskega posla v alpskem smučanju. Pomembno je, da trenerji obvladujejo širok spekter kompetenc. To vključuje tako tehnično znanje kot vodstvene sposobnosti, nadalje so pomembne tudi organizacijske spretnosti. Ker so trenerji tudi učitelji ne gre zanemariti pedagoške sposobnosti. Ker se spremembe dogajajo zelo hitro tudi v alpskem smučanju, je pomembno, da ima trener sposobnost prilagodljivosti na spremembe. Visoka stopnja tehničnega znanja in strokovnosti je danes ključnega pomena za uspešnost trenerjev. Trenerji morajo poznati tehniko smučanja in iz tega zgraditi taktiko, ki jo potem morajo znati prenesti na svoje tekmovalce. Ker so odgovorni za načrtovanje in organizacijo treningov, koordinacijo prevozov, rezervacijo opreme in prog ter logistiko tekmovanj, morajo imeti dobro razvite organizacijske spretnosti. Trenerji morajo znati oceniti pogoje na terenu, zato da lahko prilagodijo trening, poleg tega pa je pomembna tudi improvizacija, saj nikoli ne veš kakšne bodo razmere na prog. Podnebne spremembe in tehnološki napredki

v ospredje postavljajo prilagodljivost in spremembe k pristopu do treningov. Napredne analitične metode in digitalna orodja zahtevajo, da trenerji poznajo nove tehnologije. To pa jim omogoča vodenje treningov na vrhunski ravni kar pripomore k izboljšanju rezultatov tekmovalcev.

Trener mora učinkovito komunicirati s svojo ekipo, torej so veščine komuniciranja zanj zelo pomembne. Da pa trener motivira tekmovalce, vzpostavi pozitivno in zaupno delovno okolje, mora imeti dobro razvite vodstvene sposobnosti. Za uspešno vodenje ekipe je pomembno da poznajo psihologijo športa, saj le tako lahko prilagajajo pristop glede na osebnostne značilnosti vsakega člana ekipe.

Trenerji morajo skrbeti tudi za svojo kondicijsko pripravljenost in zdravje, saj jim to omogoča, da uspešno izvedejo naloge v zahtevnih pogojih alpskega smučanja.

V prihodnosti bodo zagotovo izstopale mehke veščine, med njimi čustvena inteligenca in empatija. Ne smemo zanemariti tudi sposobnost uporabe pravilnega komunikacijskega sloga, posebej pri mlajših generacijah, kjer bo zahtevan individualiziran pristop. Trenerji bodo morali z oprtimi rokami sprejeti nove pristope in metode tehnike, ki bodo temeljile na raziskavah in inovacijah. Pomembna bo širitev mreže stikov, saj jim bo to omogočalo dostop do vrhunskih pogojev za treninge in tekmovanja. Da pa bodo ostali konkurenčni, bodo morali slediti globalnim trendom in praksam.

Trenerji bodo morali pristopiti k svojemu delu zelo celostno. Prilagodljivost, digitalne spretnosti, tehnično znanje, pedagoška odličnost in vodenje so kompetence prihodnosti v alpskem smučanju, ki je zelo kompleksen in hitro se spreminjajoči svet.

## DISKUSIJA

Trenerji v alpskem smučanju nosijo težo odgovornosti, saj so tisti, ki usmerjajo, motivirajo in prenašajo svoje znanje na tekmovalce. Od trenerjev alpskega smučanja se zahteva mnogo več kot samo tehnično znanje. Trenerski poklic se razvija v smer, kjer kombinacija pedagoških, vodstvenih, tehničnih in organizacijskih kompetenc omogoča izgradnjo uspešnih ekip ter zagotavlja razvoj ekipe v dinamičnem okolju.



V prihodnosti pa bodo spremembe na področju tehnologije, logistike in športne psihologije dodatno preoblikovale profil uspešnega trenerja.

Raziskava nam je pokazala, da so za alpske smučarske trenerje pomembne tako trde kot mehke kompetence, ki so prikazane v tabeli 1. Mehkih kompetenc se je težko naučiti, zato mora trener biti prava oseba za ta poklic. Sposoben mora biti učinkovito komunicirati v timu, motivirati ekipo in sprejemati hitre in pravilne odločitve, še posebej v nepredvidljivih razmerah, ki so v alpskem smučanju pogost pojav.

Alpsko smučanje je šport, ki vključuje kompleksne logistične operacije (organizacija treningov, reševanje zapletenih potovalnih razporedov, pogoji na terenu). Dobro organiziran trener ne olajša življenja le tekmovalcem in celotni ekipi, ampak zagotovi večjo učinkovitost pri treningih in tekmovanjih.

Hiter tempo življenja in nenehne spremembe (podnebne spremembe, tehnološki napredek) diktirajo trenerjem, da se prilagodljivi. Trener mora hitro reagirati na vremenske pogoje, nepredvidene situacije na progi in spremembe v načrtih treningov.

Delo trenerja v alpskem smučanju zahteva veliko fizične kondicije in odpornosti, saj velikokrat delajo v zahtevnih vremenskih razmerah in terenskih pogojih. Po drugi strani pa mora biti trener tudi sposoben psihološko pristopiti k tekmovalcu. Tekmovalci se soočajo z visokimi pričakovanji in tukaj mora trener nastopiti kot mentor in podpora. Razumevanje individualnih potreb in značilnosti posameznikov je bistvenega pomena za grajenje zaupanja in spodbujanje razvoja potenciala.

Trde kompetence pa trenerjem zagotavljajo izvedbo kakovostnega treninga in pravilno pripravo tekmovalcev na tekmovanja. Trenerji morajo biti izkušeni, poleg tega pa nenehno izpopolnjevati svoje znanje, da lahko sledijo trendom in tehnologijam v športu. Tako ostajajo konkurenčni na mednarodni ravni.

Tehnologija je v alpskem smučanju postala nepogrešljiva. Napredna orodja za analizo smučarskih tehnik, GPS-sledenje, senzori za merjenje biomehanike in programske opreme za taktično pripravo tekmovanj postavljajo trenerje pred izziv, da osvojijo vsa ta nova znanja. Uspešen trener ne le, da mora znati uporabiti ta orodja, znati mora tudi interpretirati podatke in jih potem uporabiti v praksi.

**Tabela 1: Mehke in trde kompetence trenerjev alpskega smučanja**

MEHKA KOMPETENCA	TRDA KOMPETENCA
Sposobnost komuniciranja	Poznavanje tehnike in metod smučanja
Motiviranje in motiviranost	Poznavanje metod postavitvev
Vodstvene sposobnosti	Primerna izobrazba
Sposobnosti odločanja	Usposobljenost
Iznajdljivost	Izkušenosť
Prilagodljivost	Znanje

Vir: Lasten

Prihodnost kompetenc trenerjev alpskega smučanja je tesno povezana z novimi trendi, razvojem tehnologije in spremembam v alpskem smučanju. Mehke veščine, kot so čustvena inteligenca in empatija posajajo ključnega pomena. Čutiti in razumeti posameznika, še posebej nove generacije, je osnova za učinkovito in prilagodljivo delo. Mladi so bodo vedno bolj primorani spopadati s psihološkimi pritiski, zato je pomembno, da trenerji razumejo športnika ne zgolj kot izvajalca tehnik, ampak tudi kot celovito osebnost. Dolgoročno bodo bolj kot tekmovalni uspehi pomembni odnosi med trenerjem in športnikom. Empatija lahko okrepi zaupanje in rast posameznika.

Generacijska raznolikost bo vedno bolj zahtevala inovativne pristope. Prilagodljivost trenerjev na nove tehnologije, raziskave in inovacije, ki se hitro razvijajo, bo ključnega pomena za njihovo konkurenčnost. Pomembno je, da trenerji niso zacementirani v starih metodah, ampak sprejemajo in uporabljajo nove tehnike, ki jih ponuja sodoben čas.

Globalizacija pomeni, da so informacije in prakse prosto dostopne. Vendar pa bo pomembno, da jih trenerji prenesejo tudi na lokalno raven. Torej bodo morali biti odprti za sodelovanje v širših omrežjih, kar pomeni izmenjevanje znanj, spretnosti in dobrih praks s tujimi trenerji ter sodelovanje z eksperti. Samo s širjenjem mrež stikov, tako lokalno kot globalno, si bodo zagotovili dostop do vrhunskih pogojev za treninge.

Trener prihodnosti ne bo le tehnični strokovnjak, ampak bo tudi odlični pedagog, inovator in ekspert za tehnologijo, vsestranski vodja, psiholog in mentor. Njegova vsestranskost bo v prihodnosti igrala ključno vlogo v uspehu alpskega smučanja na globalni ravni.

## 4 Zaključek

Vloga trenerjev v alpskem smučanju je izjemno kompleksna in ključna za razvoj in uspeh te športne discipline na nacionalne in globalnem nivoju. Od trenerjev ne pričakujemo le dobro tehnično znanje, ampak tudi vrsto mehkih in organizacijskih veščin, s katerimi lahko učinkovito vplivajo na razvoj svojih tekmovalcev. V hitro spreminjajočem se okolju alpskega smučanja so kompetence, kot so prilagodljivost, sposobnost motivacije športnikov, razumevanje psihologije, organizacijske spretnosti, sposobnost uporabe novih tehnologij in vodstvene sposobnosti, nepogrešljive za doseganje top rezultatov.

SZS kot organizacija prinaša pomembno podporo in strukturo za razvoj smučarskih disciplin. Pomemben je pomen nenehnega usposabljanja, izobraževanja in nadgrajevanje znanj trenerjev, ki morajo biti pripravljene na prilagajanje metodologij na podlagi globalnih trendov, raziskav in inovacij. Slovenija lahko ohranja svojo konkurenčnost in uspešno vlogo na svetovni smučarski sceni le z vlaganjem v razvoj trenerjev, njihovih kompetenc in širjenjem strokovnih mrež. S tem se ne prispeva le k uspehu tekmovalcev, ampak k širjenju ugleda in razvoja alpskega smučanja ter športa v celoti.

Zanimivo bi bilo raziskati kako lahko smučarske zveze bolje podprejo trenerje pri razvoju vseh teh ključnih kompetenc. Raziskati bi bilo potrebno tudi kako naj trenerji uravnotežijo vsa ta raznolika pričakovanja brez izgube kakovosti na posameznih področjih. Spremljati bo potrebno tudi ali se bodo kompetence prihodnosti trenerjev alpskega smučanja res razvijale v tako smer kot je izpostavljeno v tem prispevku.

### Literatura

- EU. (2019). Key competences for lifelong learning. Pridobljeno iz <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/297a33c8-a1f3-11e9-9d01-01aa75ed71a1/language-en>
- FIS. (2025). About FIS. Pridobljeno iz <https://www.fis-ski.com/inside-fis/organisation/about-fis/facts-figures>
- Hron, J. (12. julij 2004). New economy and manager behaviour changes . *Agric. Econ.* - Czech, str. 9-12.
- Imam, O., Abas-Mastura, M., Imam, O., & Osman, S. (2018). Employability Skills and Task Performance of Employees in Government Sector. Article in *International Journal of Humanities and Social Science*.

- SZS. (2024). Predstavitev SZS. Pridobljeno iz <https://sloski.si/szs-predstavitev/>
- SZS-statut. (2022). Statu Smučarske zveze Slovenije - Združenja smučarskih panog. Pridobljeno iz [https://sloski.si/wp-content/uploads/2022/11/SZS-Statut-koncna-verzija-2022\\_podpisan\\_potrjen-UE-Ljubljana.pdf](https://sloski.si/wp-content/uploads/2022/11/SZS-Statut-koncna-verzija-2022_podpisan_potrjen-UE-Ljubljana.pdf)
- ZRSZ. (2024). Specifične kompetence . Pridobljeno iz <https://esvetovanje.ess.gov.si/KajZnam/SpecificneKompetence/>
- ZUTS - Poslovník. (2020). Poslovník o delovanju Zrduženja učiteljev in trenerjev smučanja Slovenije. Pridobljeno iz [https://sloski.si/wp-content/uploads/2021/10/Poslovník\\_o\\_delu\\_ZUTS\\_Slovenije\\_potrjen\\_IO\\_SZS\\_29.\\_5.\\_2020.pdf](https://sloski.si/wp-content/uploads/2021/10/Poslovník_o_delu_ZUTS_Slovenije_potrjen_IO_SZS_29._5._2020.pdf)
- ZUTS. (2024). Predstavitevno gradivo in realizacija programa delovanja ZUTS Slovenije v mandatnem obdobju. Pridobljeno iz [https://sloski.si/wp-content/uploads/2021/10/DEMO\\_TEAM\\_PREDSTAVITVENA\\_MAPA2010\\_2014\\_stisnjena.pdf](https://sloski.si/wp-content/uploads/2021/10/DEMO_TEAM_PREDSTAVITVENA_MAPA2010_2014_stisnjena.pdf)