

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**ANALIZA MANAGEMENTA ŠPORTNE INFRASTRUKTURE:  
PRIMER PODJETJA ZPO CELJE**

Ljubljana, junij 2016

MAJA VOGLAR

## IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Maja Voglar, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Analiza managementa športne infrastrukture: primer podjetja ZPO Celje, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem prof. dr. Tomažem Čatrom,

### IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne \_\_\_\_\_

Podpis študentke: \_\_\_\_\_

## KAZALO

<b>UVOD .....</b>	<b>1</b>
<b>1 ŠPORTNA INFRASTRUKTURA .....</b>	<b>4</b>
1.1 Razlika med športno infrastrukturo in športnimi objekti .....	5
1.2 Vrste športnih objektov .....	7
1.3 Namen in uporaba športnih objektov .....	10
1.4 Obratovanje športnega objekta in gospodarjenje z njim .....	15
1.5 Učinkovita raba športnih objektov .....	16
<b>2 MANAGEMENT ŠPORTNE INFRASTRUKTURE.....</b>	<b>22</b>
2.1 Opredelitev managementa.....	22
2.2 Opredelitev managementa športne infrastrukture .....	28
2.3 Razlika med upravljanjem in managementom športne infrastrukture .....	32
2.4 Upravljanje športnih objektov .....	36
<b>3 PREDSTAVITEV PODJETJA ZPO CELJE .....</b>	<b>38</b>
3.1 Ustanovitev in kratka zgodovina podjetja.....	38
3.2 Dejavnost in opis poslovanja podjetja .....	41
<b>4 MANAGEMET ŠPORTNE INFRASTRUKTURE V PODJETJU ZPO CELJE....</b>	<b>50</b>
4.1 Značilnosti managementa športne infrastrukture v podjetju .....	50
4.2 Analiza funkcij managementa v podjetju.....	57
4.3 Predlogi za izboljšave .....	66
<b>SKLEP .....</b>	<b>70</b>
<b>LITERATURA IN VIRI .....</b>	<b>74</b>

## KAZALO TABEL

Tabela 1: Kazalniki izkustvenih standardov za športne dvorane v Sloveniji .....	9
Tabela 2: Pregled površine športne infrastrukture v Sloveniji za obdobje od 1975 do 2012 .....	11
Tabela 3: Pregled športne infrastrukture v Republiki Sloveniji .....	12
Tabela 4: Standardi in kazalniki trajnostnega razvoja.....	18
Tabela 5: Standardi in kazalniki managementa športne infrastrukture .....	19
Tabela 6: Standardi in kazalniki programov športne infrastrukture .....	20
Tabela 7: Standardi in kazalniki komunalnih, tehničnih in tehnoloških sistemov športne infrastrukture .....	20
Tabela 8: Ključna znanja managementa športne infrastrukture .....	34
Tabela 9: Tehnične značilnosti Športne dvorane Golovec .....	45
Tabela 10: Tehnične značilnosti Zimskega kopališča in kegljišča Golovec .....	46
Tabela 11: Tehnične značilnosti Športne dvorane Zlatorog.....	46
Tabela 12: Tehnične značilnosti Drsališča Mestni park .....	47
Tabela 13: Tehnične značilnosti Letnega kopališča Celje.....	48

Tabela 14: Tehnične značilnosti Nogometnega stadiona Arena Petrol.....	48
Tabela 15: Tehnične značilnosti Nogometnega stadiona Olimp.....	49
Tabela 16: Tehnične značilnosti Nogometnega stadiona Skalna klet.....	49

## KAZALO SLIK

Slika 1: Grafični prikaz površin športnih objektov in vadišč v letu 1975 in 2012.....	11
Slika 2: Proces managementa v organizaciji.....	23
Slika 3: Nivo ciljev, planov in njihova pomembnost v organizaciji .....	24
Slika 4: Stara (hierarhična) organizacijska struktura .....	25
Slika 5: Nova (sploščena) organizacijska struktura .....	26
Slika 6: Management v športu kot usklajevanje.....	30
Slika 7: Glavni koraki v strateškem pristopu k managementu športne infrastrukture .....	31
Slika 8: Pregled vrednosti sredstev po športnih objektih za leto 2015.....	40
Slika 9: Struktura prihodkov javne službe gospodarjenja s športno infrastrukturo za leto 2014.....	41
Slika 10: : Struktura prometa po dejavnostih za leto 2015 .....	42
Slika 11: Struktura prometa po programih za leto 2015 .....	42
Slika 12: Organigram podjetja ZPO Celje .....	53
Slika 13: Opredelitev anketiranih do dela, ki ga opravljajo.....	58
Slika 14: Vpliv vodenja na uspešnost podjetja.....	59
Slika 15: Dejavniki uspešnosti podjetja .....	60
Slika 16: Dostopnost vodje .....	60
Slika 17: Osredotočenost vodij na delo podrejenih.....	61
Slika 18: Prenos informacij za izvedbo dela .....	62
Slika 19: Načini vodenja v podjetju .....	62
Slika 20: Organizacija vodje .....	63
Slika 21: Nadzor vodje nad delom zaposlenih .....	63
Slika 22: Prenos znanja vodje na sodelavce.....	64
Slika 23: Motivacijski dejavniki za zaposlene .....	64
Slika 24: Spol anketirancev .....	65
Slika 25: Starost anketirancev .....	65
Slika 26: Starost anketirancev .....	66

## UVOD

Udejstvovanje v športu je za ljudi izjemnega pomena. Različne raziskave ugotavljajo, da bi bilo potrebno ljudi še bolj spodbujati k športnemu udejstvovanju. Dodana vrednost športa so pozitivni učinki na zdravje ter na razvoj socialnih in komunikacijskih sposobnosti.

Športna dejavnost v Sloveniji, kot jo poznamo danes, se izvaja na različnih ravneh (mednarodna, državna, klubska ipd.), zajema vse oblike športnega udejstvovanja, in sicer od športa za razvedrilo (rekreativnega športa) do športa, katerega cilj so dosežki (vrhunski šport), pa tudi šport mladih in vse aktivnosti, ki delujejo vzporedno. Povezuje različna področja (proces treniranja, trženja športa, športno psihologijo, športne objekte, športne organizacije ipd.), uporablja različne vire (človeški, finančni, materialni ipd.) in jih usklajuje med seboj. Na tem področju so najbolj dejavne športne organizacije, ki so temeljni izvajalci športne dejavnosti. Usmerjene so v zadovoljevanje primarnih in tudi sekundarnih človekovih potreb (Šugman et al., 2006).

Šport naj bi zaradi pomembnih učinkov za posameznika in družbo kot celoto predstavljal temeljno pravico vsakega posameznika, široka dostopnost do športne dejavnosti pa temeljno vodilo pri uresničevanju javnega interesa na področju športa. Številni kazalniki (delež športno dejavnih prebivalcev, število športnih organizacij, število medalj na največjih tekmovanjih, nove vadbene in tekmovalne površine itd.) kažejo, da je šport v Sloveniji v zadnjih 15 letih doživel vsestransko rast in kakovostni razvoj.

V preteklem desetletju je bila v Sloveniji zagotovljena ustrezna mreža športnih objektov, zato se je v prihodnje potrebno usmeriti v učinkovito rabo te mreže, njeno izpopolnjevanje ter gospodarno upravljanje s športnimi objekti, vzdrževanje zgrajenega in posodobitev zastarelega ter izkoriščanje naravnih danosti skladno z načeli trajnostnega razvoja (Jurak, Kolar, Kovač & Bednarik, 2012).

Z zagotavljanjem infrastrukturnih pogojev za izvajanje športne dejavnosti je bila zlasti z intenzivnimi vlaganji občin zgrajena mreža športnih površin, ki zagotavlja 0,33 m<sup>2</sup> pokritih in 3,18 m<sup>2</sup> nepokritih športnih površin na prebivalca. Gradnja mreže športnih objektov je bila področno razpršena. Zgrajeni so bili predvsem večnamenski športni objekti. Kot na svoji spletni strani navaja Ministrstvo za izobraževanje, znanost in šport (2016), v Sloveniji zgrajena mreža športnih površin zagotavlja dostopnost do športa večini prebivalstva. Komisija Evropskih skupnosti (2010) na svoji spletni strani navaja, da smo Slovenci prvi glede na uporabo naravnih športnih površin in eni najbolj športno dejavnih prebivalcev Evropske unije. V Sloveniji je športno dejavnih 64 % prebivalcev, redno pa se s športom ukvarja 39 % prebivalcev (Sila, 2010).

Kovač (1995) navaja, da je iztekajoče se dvajseto stoletje stoletje novosti. Eksplozivni znanstveno-tehnološki razvoj je v razvitem svetu povzročil spremembe na vseh področjih

našega življenja in dela. Med revolucionarne novosti na področju organiziranja človekove dejavnosti sodi tudi pojav in uveljavljanje managementa kot profesionalne, poklicne ter institucionalne oblike.

Management je večpomenska beseda in običajno pomeni vodstvo in vodenje organizacij. V zadnjem obdobju se uporablja tudi za vodstvene funkcije v državni upravi in pomeni vedo oziroma znanost, ki proučuje delovanje managementa. Pogosto se poleg vodenja z managementom opredeljuje tudi upravljanje. Upravljanje je usmerjanje organizacije in nadziranje managementa v doseganju izidov s strani lastnikov oziroma tistih, ki imajo oblast nad organizacijo. Beseda izhaja iz angleškega glagola »to manage« – obvladovati, kar pomeni obvladovanje sistemov. Pomeni izvajanje procesa vodenja podjetja k izidom, ki nastajajo pri poslovanju organizacij. Management je planiranje, organiziranje, vodenje in kontroliranje dela v organizaciji oziroma vseh nalog in aktivnosti, ki jih zaposleni opravljajo. Management je v bistvu usklajevanje nalog in dejavnosti za doseganje postavljenih ciljev. Sodobni management je bistvenega pomena za uspešno delovanje organizacije (Pečar, 2004).

Management športne infrastrukture je proces, ki je povezan z načrtovanjem, uveljavljanjem in nadzorom dejavnosti gradnje, obratovanja in gospodarjenja s športnimi objekti ter izvajanje športnih programov in drugih programov v športnih objektih (Jurak et al., 2012). Športni management predstavlja tisto področje managementa, ki ga zanima usklajevanje omejenih človeških in materialnih virov v športu, ustreznih tehnologij in možnosti v danih okoliščinah za doseganje učinkovite proizvodnje in menjave športnih storitev (Chelladurai, 1994).

Chelladurai (2001) loči štiri skupine elementov, ki jih usklajuje športni management:

- človeške vire,
- tehnologije kot sistematična uporaba znanstvenega ali drugega organiziranega znanja,
- podporne enote, ki se ukvarjajo z managementom športnih programov in prireditev, z ravnanjem z ljudmi, finančnim managementom, odnosi z javnostjo, zakonodajo ipd.,
- elemente poslovnega okolja, kamor sodi usklajevanje proizvodnega in trženjskega procesa športnih storitev z zunanjimi dejavniki, ki jih predstavljajo medorganizacijske mreže (npr. nacionalne športne zveze), tržne zakonitosti in upravne ureditve, kulturne norme ter družbena pričakovanja.

Ne glede na to, da je management športne infrastrukture del managementa javnih podjetij, ugotavljamo, da se le-ta bistveno ne razlikuje od managementa v gospodarski družbi.

Managerji imajo vedno večjo odgovornost, podjetja se reorganizirajo ter zmanjšuje se število organizacijskih nivojev, s katerimi želi podjetje postati čim bolj učinkovito. Zato je znanje v organizaciji ključnega pomena, kajti danes znanje postaja največji vir

konkurenčne prednosti v podjetju. Prihodnost procesa managementa v novi ekonomiji postavlja v ospredje probleme obvladovanja informacij, znanja in razvijanja intelektualnega kapitala (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2001).

Glede na to, da je management športne infrastrukture v Sloveniji v razvojni fazi, je namen magistrske naloge pomagati managerjem športne infrastrukture, kako naj pri svojem poslovanju na najbolj učinkovit način dosejajo cilje in rezultate, ki jih od njih zahtevajo lastniki športne infrastrukture ter kako naj zagotavljajo ustrezne pogoje za njeno varno uporabo za različne skupine uporabnikov. Namen analize funkcij managementa športne infrastrukture v podjetju ZPO Celje, pa je pomagati managementu podjetja izboljšati njegove poslovne procese.

Da bi uresničili namen magistrskega dela, smo si postavili naslednje cilje:

- povezati splošno teorijo managementa z managementom športne infrastrukture,
- ugotoviti najpomembnejše funkcije managementa športne infrastrukture,
- ugotoviti, katera znanja potrebuje manager športne infrastrukture za doseganje zastavljenih ciljev,
- ugotoviti, katere so naloge upravljavcev in katere so naloge managerjev športne infrastrukture,
- prikazati, da sta kvaliteta izvajanja športne dejavnosti ter urejena in vzdrževana športna infrastruktura v tesni medsebojni povezavi,
- raziskati osnovne funkcije managementa športne infrastrukture v podjetju ZPO Celje.

Za uresničitve namena magistrske naloge se bomo v teoretičnem delu naloge posluževali sekundarnih virov podatkov. Izhodišča naloge bodo teoretične podlage domačih in tujih avtorjev, objavljene v knjigah, člankih in prispevkih s področja managementa in managementa športne infrastrukture. Pri tem bomo uporabili metodi deskripcije in komparacije, pri čemer bomo teoretične podlage iz omenjenega področja najprej analizirali, nato pa tudi sintetizirali.

V raziskovalnem delu naloge bomo proučevali primarne podatke, zbrane z metodo anketiranja v obliki anketnega vprašalnika. Anketirani bodo zaposleni v podjetju ZPO Celje.

Izhajali bomo tudi iz lastne prakse in izkoristili izkušnje, ki smo jih pridobili pri vodenju športne infrastrukture in izvajanju njenih funkcij.

Magistrska naloga je poleg uvoda in sklepa vsebinsko razdeljena v štiri poglavja.

V prvem poglavju smo predstavili športno infrastrukturo ter njeno učinkovito raba in management športne infrastrukture. V zadnjem delu tega poglavja smo osvetlili razliko med izrazom športna infrastruktura in izrazom športni objekti z navedbo vrst športnih objektov ter njihovega namena in uporabe.

V začetku drugega poglavja smo opredelili management in njegove osnovne funkcije ter nadaljevali z opredelitvijo značilnosti managementa športne infrastrukture. V okviru tega poglavja smo predstavili tudi znanja, ki jih potrebuje manager športne infrastrukture za doseganje zastavljenih ciljev. Ker pogosto prihaja do enačenja upravljanja in managementa športne infrastrukture, smo v drugem poglavju pojasnili razlike med upravljanjem in managementom športne infrastrukture.

V tretjem poglavju predstavljamo podjetje ZPO Celje v okviru katerega je prikazana zgodovina podjetja, razlogi za njegovo ustanovitev, njegovo dejavnost in opis njegovega poslovanja.

V zadnjem, četrtem poglavju, opisujemo management v podjetju ZPO Celje – kako potekajo njegove poslovne funkcije. V tem poglavju tudi predstavimo analizo ankete zaprtega tipa med zaposlenimi v podjetju. Na osnovi pridobljenih podatkov in informacij v zaključku tega poglavja podajamo predloge za izboljšave izvajanja managementa v podjetju ZPO Celje.

Magistrska nalogo smo zaključili s sklepom, v katerem smo podali glavne ugotovitve.

## **1 ŠPORTNA INFRASTRUKTURA**

Spremenjeni življenjski slogi se v razvitih državah kažejo v povečanem podkožnem maščevju (Brettschneider & Naul, 2004), večjem deležu ljudi s prekomerno telesno težo in zmanjšanju njihovega gibalnega potenciala, zlasti vzdržljivosti in moči (Beunen et al., 1992). Povečana telesna masa v preteklih letih ni vidna tudi v ustreznem povečanju aerobnih sposobnosti (Armstrong & Welsman, 1994), zato izsledki kažejo tudi na upad rezultatov v dejavnostih, ki zahtevajo premikanje telesne mase (Wedderkopp, Froberg, Hansen & Andersen, 2004). Ti trendi povečujejo dejavnike tveganja za kardiovaskularne bolezni, ki so eden najpogostejših vzrokov umrljivosti. Eden od zelo pomembnih dejavnikov, ki zmanjšujejo tveganje za kardiovaskularne bolezni in je hkrati del aktivnega življenjskega sloga, je športno udejstvovanje ljudi (Brettschneider & Naul, 2004).

Številni kazalniki (delež športno dejavnih prebivalcev, število delujočih športnih organizacij, število medalj) kažejo, da je šport v Sloveniji v zadnjih 15 letih doživel močno rast in kakovostni razvoj (Ministrstvo za izobraževanje, znanost in šport, 2016).

Športna dejavnost, kot jo poznamo danes, je razvejana na mnogo ravni (mednarodna raven, državna raven, klubska raven ipd.), opredeljuje vse oblike športnega udejstvovanja, tako športa za razvedrilo (rekreativnega športa) kot športa za dosežek (vrhunski šport), pa tudi športa mladih in vse procese, ki delujejo vzporedno. Povezuje različna področja (proces treniranja, trženje športa, športna psihologija, športni objekti, športne organizacije ipd.). Na tem področju so najbolj dejavne športne organizacije, ki so temeljni izvajalci športne dejavnosti. Usmerjene so v zadovoljevanje primarnih in tudi sekundarnih človekovih potreb s pomočjo športnega managementa (Šugman et al., 2002).

Športna dejavnost se delno uresničuje preko javne sfere, torej javnih služb, in delno preko civilne sfere, kot so športna društva. Kot ugotavlja Hren (2006) se institucionalno športna dejavnost izvaja:

- kot javne službe v naslednjih oblikah: javni zavodi, javni gospodarski zavodi ali s podelitvijo koncesije,
- kot civilna sfera v naslednjih oblikah: zasebni zavodi, zasebne gospodarske družbe in društva.

Covell, Walker, Siciliano in Hess (2007) zagovarjajo trditev, da je športna dejavnost že po svoji naravi odvisna od objektov, saj skoraj ni športne dejavnosti, ki ne bi potrebovala specifičnega prizorišča, igralne podlage ter določene opreme ne glede na to, ali gre za zunanje ali notranje športne aktivnosti.

## **1.1 Razlika med športno infrastrukturo in športnimi objekti**

Športna infrastruktura so vse površine, ki omogočajo družbeno športno dejavnost in predstavljajo »*conditio sine qua non*«, tj. osnovni pogoj športnega udejstvovanja. Športna infrastruktura je materialna podlaga za uresničevanje dejavnosti v športu (Makovec-Brenčič, Gerlovič & Šugman, 2008).

Športna infrastruktura zajema poleg športnih objektov in površin (več objektov združenih v športni center ali posamični objekt) tudi prometno infrastrukturo (parkirišča, dovozne ceste, signalizacija), oskrbo z energijo (oskrba z električno energijo, kurilnim oljem, kotlovnico), telekomunikacijsko infrastrukturo, komunalno infrastrukturo ter ostale sisteme, ki so potrebni za delovanje športnih objektov in površin (Jurak et al., 2012).

Združenje športnih centrov Slovenije športno infrastrukturo opredeljuje kot športna središča, športne objekte, športna vadišča, ki obsegajo, odvisno od tekmovalne zvrsti, igralni prostor in spremljajoče (funkcionalne) prostore in površine, namenjene obratovanju posamezne športne infrastrukture (Združenje športnih centrov Slovenije, 2016).

Zakon o športu (Ur. l. RS, št. 22/1998, v nadaljevanju ZSpo) v 17. členu navaja, da so športni objekti opremljene in urejene površine namenjene za športno dejavnost, medtem ko Zakon o graditvi objektov (Ur. l. RS, št. 110/2002, v nadaljevanju ZGO-1) definira športne objekte kot s tlemi povezano stavbo ali gradbeno-inženirski objekt, narejen iz gradbenih proizvodov in naravnih materialov z vgrajenimi inštalacijami in tehnološkimi napravami. Glede na način rabe pa se objekti po ZGO-1 delijo na javne površine in nestanovanjske stavbe, ki so namenjene javni rabi. Skladno z opredelitvijo javnega športnega objekta po ZSpo, bi lahko le-te v ZGO-1 smatrali kot nestanovanjske stavbe v javni rabi.

Javna športna infrastruktura so javni športni objekti, ki primarno služijo primarno potrebam športa, velikim športnim in kulturnim prireditvam ter zagotavljajo širši športni javnosti (udeležencem v športu in obiskovalcem športnih prireditev) javni interes skladen z Zakonom o športu (Makovec-Brenčič et al., 2008).

Glede na opredelitev ZGO-1 lahko objekte, ki so del športne infrastrukture, uvrstimo med zahtevne objekte. Po opredelitvi ZGO-1 je zahteven objekt tista nestanovanjska stavba, katere seštevek vseh njenih prostornin presega 5.000 m<sup>3</sup> in je višja od 10 m. Med zahtevne objekte uvrščamo tudi gradbeno-inženirske konstrukcije s področja športne infrastrukture, kot so npr. žičnice za prevoz oseb, smučarske skakalnice. Med enostavne objekte, ki so konstrukcijsko manj zahtevni, ne potrebujejo statičnega preverjanja, niso namenjeni bivanju in nimajo vpliva na okolje, spadajo od športne infrastrukture naslednji objekti: začasni objekti, kot so gostinski objekti, ki se postavijo začasno oziroma namensko za konkretno prireditev ter vadbeni objekti kot samostojno enote namenjene športu in rekreaciji na prostem. Vadbeni objekti so po opredelitvi ZGO-1 enostavni, namenjeni športu in rekreaciji na prostem, kot so nogomet, odbojka, rokomet, tenis, golf, vzletišča za zmaje, ultralahka letala in druga podobna športna vzletišča, rekreacijsko jahanje, kolesarjenje, trim steze in druga podobna športna oziroma rekreacijska igrišča na prostem.

Iz vidika izkoriščanja zmožnosti objekta je za management športne infrastrukture pomembno, ali gre za enonamenski ali večnamenski športni objekt. Razlika med enonamenskim in večnamenskim športnim objektom je ta, da lahko večnamenski športni objekt zagotavlja več vadbenih prostorov znotraj objekta ali večnamenskost vadbenega prostora (Jurak et al., 2012).

V svojem delu Makovec-Brenčič et al. (2008) delijo športno infrastrukturo na naravno okolje, kamor uvrščajo kopne površine, vodne površine, smučišča in ledene površine ter grajeno okolje, ki ga sestavljajo pokrite in nepokrite športne površine ter posebni športni objekti. Med pokrite športne objekte uvrščajo športne dvorane, atletske dvorane, pokrita teniška igrišča, bazenske komplekse, drsališča, dvorane za plesne dejavnosti ter vse telovadnice, zgrajene ob šolskih objektih.

Športna infrastruktura je lahko v lasti javne ali civilne sfere družbe. Javni športni objekti, katerih dostopnost je omogočena po posebnem pravnem režimu, ostajajo lastnina javne sfere. Velja pravni rek »*lex nihili fructra facit*« (pravo ničesar ne stori zaman), saj je bilo stanje v zvezi s športnimi objekti zaradi nejasnega lastništva slabo. Zakonodajalec je z ZSpo v 64. členu v prehodnih in končnih določbah leta 1998 omogočil prehod družbene lastnine na javnopravne osebe in s tem zavaroval javni interes. Športna infrastruktura je dobila lastnike, in sicer: ali športna društva, ki so bila v času uveljavitve zakona upravljavci športnih objektov, ali pa je lokalna skupnost izrazila svoj interes ter določila nekatere objekte kot objekte posebnega občinskega pomena in si s tem zagotovila lastninsko pravico do javnih objektov (Makovec-Brenčič et al., 2008).

## 1.2 Vrste športnih objektov

Makovec-Brenčič et al. (2008) delijo športno infrastrukturo na naravno okolje, kamor uvrščajo kopne površine, vodne površine, smučišča in ledene površine ter grajeno okolje, ki ga sestavljajo pokrite in nepokrite športne površine ter posebni športni objekti. Med pokrite športne objekte uvrščajo športne dvorane, atletske dvorane, pokrita teniška igrišča, bazenske komplekse, drsališča, dvorane za plesne dejavnosti ter vse telovadnice, zgrajene ob šolskih objektih.

Glede na lastništvo se športni objekti delijo na javne, ki so v lasti lokalnih skupnosti ter države in zasebne, ki so v lasti zasebnikov, gospodarskih družb in športnih društev (Jurak et al., 2012). V Sloveniji prevladujejo javni športni objekti. Skladno z ZSpo se mora javni športni objekt uporabljati v javno dobro in za namen, za katerega je bil zgrajen in urejen.

Športni objekti se po kriteriju namembnosti razvrščajo v štiri skupine (Jurak et al., 2012):

- športni objekti namenjeni obveznim in razširjenim programom vzgoje in izobraževanja (to so predvsem šolske športne dvorane in zunanja igrišča),
- športni objekti namenjeni kakovostnemu in vrhunskemu športu,
- športni objekti namenjeni športni rekreaciji in
- športni objekti namenjeni izvedbi različnih prireditev (npr. stadioni s tribunami).

Olimpijski komite Slovenije – Združenje športnih zvez je z željo po vzpostavitvi mreže športnih centrov in katere cilj je vzpostavitev ustreznih vadbenih pogojev na določenem geografskem področju Slovenije, prenos znanj med strokovnjaki različnih področij, športniki in trenerji znotraj in med različnimi panogami ter zmanjšanje stroškov upravljanja športnih objektov, razdelil športne objekte v tri skupine, katerih pregled je dostopen na spletni strani Olimpijskega komiteja Slovenije – Združenje športnih zvez (2016):

- olimpijski športni center predstavlja v mreži panožnih centrov najvišjo raven in najvišji standard, saj je namenjen izvajanju programov vrhunskega športa – priprave, merjenja, sestanki strokovnih ekip, strokovni seminarji, tekmovanja, ipd.,
- nacionalni panožni center predstavlja drugo raven, v njem naj bi potekali predvsem programi vsebinsko sorodnih panog,
- regijski in občinski panožni športni centri, ki se glede na organiziranost in lokacijo delijo v regijske in občinske panožne športne centre.

Glede na zahteve po športnih in spremljajočih površinah, ki jih narekujejo pogoji mednarodnih športnih zvez s postopki homologacije pa se športni objekt delijo v naslednje skupine (Jurak et al., 2012):

- športni objekti mednarodnega pomena, ki ustrezajo pogojem izvedbe evropskih in svetovnih prvenstev ter olimpijskim igram za eno ali več športnih panog,
- športni objekti državnega pomena, ki zadostujejo pogojem za izvedbo državnih prvenstev in pogojem izvedbe mednarodnih klubskih tekmovanj, ki se načrtujejo glede na število prebivalcev, športno tradicijo, geografske pogoje in druge regionalne povezave,
- športni objekti lokalnega pomena, s pomočjo katerih je zagotovljen minimalni standard za uresničevanje javnega interesa v športu; na lokalnem nivoju je javni interes v športu zapisan v Letnem programu športa in potrjen s strani lokalnih oblasti.

Združenje športnih centrov (2013) deli športne objekte, ki so del športne infrastrukture, v štiri skupine:

- Šolske telovadnice, ki so namenjene izvajanju programov šolske športne vzgoje na lokalnem nivoju, katere osrednji prostor je igrišče velikosti 32 m x 19 m = 608 m<sup>2</sup> (košarkarsko igrišče s tekmovalnim prostorom) brez ali s tribunami (do 500 sedišč). Enostavni tehnični in tehnološki sistemi zagotavljajo šolski učno-vzgojni program, športno vadbo in šolska tekmovanja.
- Majhne športne dvorane, ki so večnamenski objekti lokalnega nivoja za vzgojo, šport in prosti čas, katerih osrednji prostor je igrišče velikosti 32 m x 19 m = 608 m<sup>2</sup> s tribuno kapacitete od 500 do 1.500 sedežev. Tehnični in tehnološki sistemi (ogrevanje, prezračevanje, klima, akustika, osvetlitev, ozvočenje, vhodno-izhodni sistemi), spremljajoči prostori (garderobe, sanitarije, tuširnice, pisarne, tehnični prostori, skladišča in drugi prostori), prostori in oprema za prireditve (igrišče, oder, semaforji, tribune, službeni prostori organizatorjev in izvajalcev prireditev, medijski prostori, VIP prostori, gostinski lokali in trgovine) in elektronska oprema po velikosti in kakovosti zagotavljajo izvajanje programov.
- Srednje športne dvorane, ki so opredeljene kot večnamenski objekti regionalnega ali državnega nivoja za izvajanje programov za šport in prosti čas ter prireditev, katerih

osrednji prostor je igrišče velikosti 42 m x 22 m = 924 m<sup>2</sup> (rokometno igrišče s tekmovalnim prostorom), s tribuno kapacitete od 1.500 do 5.000 sedežev.

- Velike športne dvorane so prireditveni objekti regionalnega, državnega in mednarodnega nivoja, v katerih se organizirajo športne, kulturno-zabavne in druge prireditve. V manjšem obsegu se uporabljajo tudi za športno vadbo. Praviloma imajo te športne dvorane tudi dvorano za vadbo. Velikost igrišča v veliki športni dvorani in vadbeni dvorani je 42 m x 22 m = 924 m<sup>2</sup>. Ob igrišču je na tribunah nad 5.000 sedežev.

Kazalnike izkustvenih standardov za šolske telovadnice, majhne, srednje in velike športne dvorane prikazuje Tabela 1.

*Tabela 1: Kazalniki izkustvenih standardov za športne dvorane v Sloveniji*

Št.	Normativ/kazalnik	Šolska telovadnica	Majhna športna dvorana	Srednja športna dvorana	Velika športna dvorana
1	namembnost objekta	šolski objekt	večnamenski objekt	večnamenski objekt	prireditveni objekt
2	programi	šolska športna vzgoja	raznovrstni programi	raznovrstni programi	prireditve
3	investicijska vrednost v €	500.000–2.000.000	2.–5.000.000	5.–15.000.000	15.–50.000.000
4	površina v m <sup>2</sup>	500–1.000	800–3.500	3.500–10.000	nad 10.000
5	prostornina v m <sup>3</sup>	5.000–10.000	8.000–35.000	35.000–100.000	nad 100.000
6	sedeži v glavni dvorani	pod 500	500–1.500	1.500–5.000	nad 5.000
7	dnevi obratovanja na leto	300	300	300	300
8	ure izvajanja programov na leto	2.400	3.600	1.800	1.800
9	prireditve na leto	50	50	100	150
10	uporabniki programov na leto	72.000	72.000	60.000	60.000
11	obiskovalci prireditev na leto	5.000	10.000	100.000	750.000
12	zaposleni delavci (zunanji sodelavci)	2,3 (2–5)	4,3 (5–10)	10,8 (10–30)	29 (30–150)
13	stroški obratovanja in vzdrževanja na leto	50–100.000	100–500.000	400–1.500.000	1.500–2.500.000
14	stroški izvajanja programov na leto	30–50.000	50–70.000	50–100.000	500–1.000.000
15	delež letnih stroškov obratovanja in vzdrževanja v primerjavi z investicijsko vrednostjo objekta – %	5	5	5	5

se nadaljuje

nadaljevanje

Št.	Normativ/kazalnik	Šolska telovadnica	Majhna športna dvorana	Srednja športna dvorana	Velika športna dvorana
16	primerjalni kazalnik obsega poslovanja	1	5	15	30

*Vir: Združenje športnih centrov Slovenije, Standardi in normativi infrastrukture za šport in prosti čas. Prvi del – Športne dvorane, 2013, Tabela 1.*

### 1.3 Namen in uporaba športnih objektov

Različni avtorji (Armstrong & Welsman, 1994; Jurak et al., 2012) ugotavljajo, da postaja športna aktivnost v življenju ljudi vedno bolj pomembna. Športna aktivnost ljudi je pomembna tako z vidika zdravstva, kot tudi z vidika socializacije in razvoja družbe.

Starček in Petrovič (2013) menita, da so pomembni dejavniki za razvoj športa in s športom povezanih dejavnikov ter posledično s tem kvaliteta življenja, zagotavljanje ustrezne kakovostne športne infrastrukture, njena ustrezna prostorska razporejenost in njena dostopnost. To trditev avtorja še dodatno podkrepita z navedbo, da je športna infrastruktura namenjena športu in rekreaciji. Celotna športna infrastruktura je že vse od antičnih časov pomembna skupina grajenih objektov in površin, namenjenih izvajanju telesne aktivnosti prebivalstva, izobraževanju, prireditvam in zabavi ter predstavlja prostor za izboljšanje kakovosti življenja ljudi, omogoča socialno povezovanje, sodelovanje v formalnih in neformalnih oblikah športa idr. V Nacionalnem programu športa (2000) je zapisano, da šport sooblikuje, pripeva k ravnovesju med delom in sprostitvijo, hkrati pa krepi zdravje in spodbuja ustvarjalnost ljudi. Tudi Chelladuraij (1994) ugotavlja, da so glavni motivi za aktivno in pasivno udejstvovanje v športu užitek, razvedrilo in zadovoljstvo udeležencev.

Po podatkih raziskave Eurobarometer (Evropska komisija, 2010) se približno 65 % evropskih državljanov ukvarja z vsaj eno obliko telesne vadbe, pri čemer se jih 40 % s športom ukvarja vsaj enkrat na teden. Komisija Evropskih skupnosti (2010) na svoji spletni strani za Slovenijo navaja, da smo prvi glede na uporabo naravnih športnih površin in eni najbolj športno dejavnih prebivalcev Evropske unije.

V Sloveniji se je stanje na področju športne infrastrukture v obdobju od leta 1975 do 2012 izboljšalo tako s količinskega kot s kakovostnega vidika, kar je razvidno iz Tabele 2 in Slike 1, ki prikazujeta, kako se je površina športne infrastrukture vse od leta 1975 do 2012 postopoma povečevala.

Od leta 1975 do 2012 se je v Sloveniji zgradilo skoraj 5 milijonov kvadratnih metrov športne infrastrukture oziroma 135.000 kvadratnih metrov na leto, kar je primerljiva

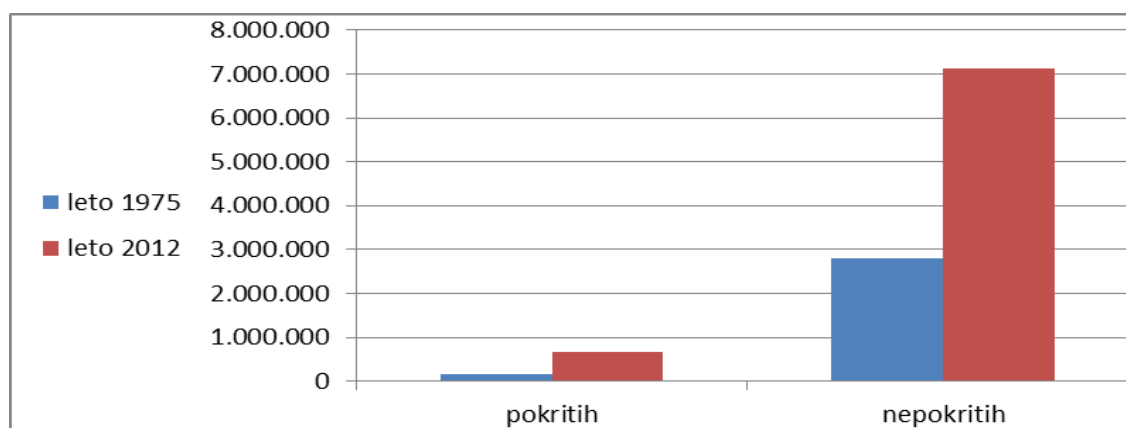
površina 22 velikih nogometnih igrišč. Ob tem je bil pomemben delež športne infrastrukture tudi obnovljen (Starček & Petrovič, 2013).

Tabela 2: Pregled površine športne infrastrukture v Sloveniji za obdobje od 1975 do 2012

Leto	Površina športnih objektov in vadišč (v m <sup>2</sup> )					
	Pokritih		Nepokritih		Skupaj	
	Skupaj	Na prebivalca	Skupaj	Na prebivalca	Skupaj	Na prebivalca
1975	179.219	0,09	2.796.046	1,41	2.975.265	1,50
1983	298.019	1,16	3.226.816	1,69	3.524.835	1,85
1991	426.183	0,22	4.574.725	2,35	5.000.908	2,57
1995	537.360	0,27	5.833.069	2,94	6.370.429	3,21
2005	630.560	0,32	6.205.832	3,16	6.836.392	3,48
2012	661.296	0,31	7.111.034	4,76	7.772.330	5,07

Vir: Statistični urad RS, Podatki o površinah in nepokritih športnih objektih in vadišč iz popisov v letih 1975, 1983, 1991, 1995, 1998; Služba Vlade RS za lokalno samoupravo in regionalno politiko, Stanje površin športnih objektov v letih 1995 in 2005, 2008.

Slika 1: Grafični prikaz površin športnih objektov in vadišč v letu 1975 in 2012



Vir: Statistični urad RS, Podatki o površinah in nepokritih športnih objektih in vadišč iz popisov v letih 1975, 1983, 1991, 1995, 1998; Služba Vlade RS za lokalno samoupravo in regionalno politiko, Stanje površin športnih objektov v letih 1995 in 2005, 2008.

Po podatkih Kolarja, Juraka in Kovača (2010) je v Sloveniji največji obseg nepokrite športne infrastrukture na prebivalca (7 m<sup>2</sup> na prebivalca) na Pomurskem, pokrite športne infrastrukture pa na Obalno-kraškem (0,386 m<sup>2</sup> na prebivalca). Najmanjši obseg pokrite športne infrastrukture pa beležijo na Pomurskem, medtem ko Zasavska regija beleži najmanjši obseg nepokrite športne infrastrukture. Stanje v letih od 2009 do 2012 prikazuje Tabela 3.

*Tabela 3: Pregled športne infrastrukture v Republiki Sloveniji*

<b>Regija</b>	<b>Pokriti objekti</b>	<b>Nepokriti objekti</b>	<b>Neidentificirani objekti, ki niso v razvidu</b>
Gorenjska	132	234	38
Goriška	43	93	30
Jugovzhodna Slovenija	60	145	42
Koroška	46	105	17
Notranjsko-kraška	37	80	29
Obalno-kraška	80	119	16
Osrednjeslovenska	219	326	47
Podravska	163	253	49
Pomurska	70	226	26

*Vir: Zavod za šport Planica, Pregled športa v Republiki Sloveniji v obdobju od leta 2009 do 2012, 2016.*

Za športno infrastrukturo v Sloveniji je po navajanju Združenja športnih centrov (2013) značilno, da:

- je neenakomerno razporejena po regijah,
- je zabeleženo pomanjkanje specializiranih objektov in vadišč, zlasti v naravi in ob vodi,
- večje športne površine sezonskega značaja, zasedajo velike površine v mestnih središčih,
- je veliko športnih objektov in površin dotrajanih, slabo vzdrževanih, zastarelih in potrebnih celovite rekonstrukcije, obnove oziroma modernizacije,
- je dostopnost slaba, tudi zaradi neustrezne prometne infrastrukture,
- so neurejena lastniška razmerja ter da se z njo v nekaterih občinah slabo managira.

Država in lokalna skupnost gradita športno infrastrukturo z določenim namenom in ciljem. Zgrajena športna infrastruktura njenim uporabnikom omogoča izvajanje različnih storitev. Tako kot druge športne storitve, lahko tudi te storitve razvrstimo v štiri skupine (Jurak et al., 2012):

- storitve za aktivne udeležence v športu,
- storitve za gledalce,
- storitve sponzorjev in
- komplementarne storitve (kot npr. izvajanje gostinskih storitev na prireditvah, ki se izvajajo v športnih objektih).

Med storitve za dejavne udeležence v športu Jurak et al. (2012) uvrščajo:

- brezplačne javne storitve športne infrastrukture za vse uporabnike (npr. otroška igrala, planinske poti, trim steze v parkih ...) ali le za določene uporabnike, za katere je bila športna infrastruktura namensko zgrajena (npr. osnovnošolske in srednješolske športne telovadnice in zunanja športna igrišča, ki so namenjene izvajanju športne vzgoje in drugih dejavnosti otrok ter mladine),
- uporabo športne infrastrukture in športne opreme za uporabnike s ciljem izvajanja potrošniško-razvedrilnih storitev (tj. zadovoljevanje različnih osebnih potreb, ki izhajajo iz zadovoljstva) in potrošniško-zdravstvenih storitev (npr. vzdrževanja kondicijske pripravljenosti in zdravja), ki so za razliko od predhodnih storitev plačljive,
- organizacijo in izvedbo različnih vrst in nivojev športnih tekmovanj, ki so namenjena in v katera so vključeni predvsem profesionalni tekmovalci,
- športne programe, kot so: strokovno poučevanje različnih športov in športnih dejavnosti, športni seminarji, storitve strokovnega vodenja in treninga uporabnikov storitev s ciljem doseganja odličnosti v izbranem športu, storitve vzdrževanja kondicijske pripravljenosti (npr. vodeni programi športne vadbe, katerih cilj je vzdrževanje kondicijske pripravljenosti) ter storitve rehabilitacijskih programov, ki zajemajo izvedbo programov športne vadbe z namenom rehabilitacije telesnih, zdravstvenih ali ostalih pomanjkljivosti (npr. danes zelo aktualnega zmanjševanja stresa).

Jurak et al. (2012) s storitvami za gledalce opredeljujejo športne storitve za razvedrilo za pasivne uporabnike. Zaradi sodobne opremljenosti športnih objektov so te storitve gledalcu lahko dostopne – gledalcu je omogočen ponovni upočasnjem ogled posnetkov posameznih dogodkov kot tudi vpogled v zakulisje dogajanja (npr. pogled v hodnik do garderob). Med storitvami za gledalce, ki se najpogosteje izvajajo, lahko izpostavimo:

- gostoljubje za poslovne partnerje, ki predstavlja prestižno doživetje športnega dogodka v t.i. VIP prostorih, kjer so gostje poleg ogleda športnega dogodka deležni tudi različnih vrst in nivojev gostinskih storitev,
- izvajanje različnih kulturnih, zabavnih in poslovnih prireditev, ki imajo pozitiven vpliv na doseganje ekonomike delovanja velikih prireditvenih dvoran ter
- storitve prenosa (televizijski, radijski, internetni) prireditev iz športnega objekta.

Storitve sponzorstva predstavljajo managementu športne infrastrukture možnost komunikacije sponzorja z določenim trgom prek športne infrastrukture oziroma povezovanje podobe sponzorja s storitvami, ki jih ponuja športni objekt. Management športne infrastrukture mora za uspešno sponzorsko partnerstvo natančno poznati poslovno kulturo podjetja, s katerim želi sodelovati, razumeti njegovo poslovno okolje, njegove storitve oziroma izdelke in njegov položaj na trgu (Jurak et al., 2012).

Kot zadnjo skupino storitev, ki se izvajajo v športni infrastrukturi, Jurak et al. (2012), navajajo komplementarne storitve, med katere vključujemo gostinske storitve, trgovinske storitve, turistične storitve, športne stave, dobro počutje (savne, bazeni, masaže ipd.) in zdravstvene storitve.

Na podlagi zgoraj opredeljenih storitev, ki se izvajajo in odvijajo v športni infrastrukturi, bi v grobem njene uporabnike lahko razdelili v dve veliki skupini, in sicer: organizatorje in obiskovalce dogodkov. V skupino organizatorjev uvrščamo vse tiste, ki na kakršen koli način sodelujejo pri izvedbi dogodka: igralci, trenerji, glasbeniki, tehnična skupina za ozvočenje, tehnična skupina za postavitve prireditvene scene, managerji prireditve itd. Za management športne infrastrukture je ključnega pomena, da pozna in zagotovi organizatorjem ustrezno informacijsko-tehnično opremljenost športne infrastrukture, zadosti potrebam po spremljevalnih prostorih (npr. prostor za medije, prostor za izvajanje doping kontrol, soba za zdravnika ...) ter zagotovi ustrezno opremljenost prostorov (npr. ledomati, masažne mize ...). Management športne infrastrukture lahko le z dobrim poznavanjem omenjenih potreb organizatorjev zagotovi nemoteno in kontinuirano izvedbo prireditev v športni infrastrukturi.

Združenje športnih centrov (2013) navaja, da je namen športne infrastrukture zagotavljanje pogojev za izvajanje:

- programov preživljanja prostega časa (rekreacija),
- programov za zdravo življenje,
- programov za otroke,
- predšolskih programov za vrtce,
- šolsko športno vzgojo in šolska tekmovanja,
- zdravstvene in rehabilitacijske programe za ljudi s posebnimi potrebami, bolnike in poškodovance,
- športno vadbo in tekmovanja klubov,
- profesionalnega športa,
- kulturnih, zabavnih in drugih prireditev,
- turističnih programov,
- wellnes programov,
- fitnes programov,
- programov za poklicne skupine (policija, vojska, gasilci, reševalci, potapljači, piloti in kabinsko osebje),
- programov izobraževanja, strokovnega usposabljanja in vseživljenjskega izobraževanja,
- posebnih programov (evakuacijski centri, zbirni centri, begunski centri).

## 1.4 Obratovanje športnega objekta in gospodarjenje z njim

Management športne infrastrukture mora v okviru obratovanja športnega objekta z ustrežno organizacijo delovnih procesov in resursov podjetja zagotoviti nemoteno in za vse uporabnike varno delovanje športne infrastrukture, vgrajenih naprav in instalacij ter napeljav, kar vključuje (Jurak et al., 2012):

- konstantno vzdrževanje športne infrastrukture (redno in izredno čiščenje, vzdrževalna dela, izvedba rednih servisov ipd.),
- kontrolo porabe energije za ogrevanje in hlajenje, reguliranje,
- obvladovanje porabe električne energije in načrtovanje električnih konic, prilagajanje osvetlitve na vrsto aktivnosti, ki se izvaja v športnem objektu,
- kontrolo nad porabo vode, izkoriščanje toplote porabljene vode, komunalnimi vodami, odplakami,
- pripravo športnih in drugih spremljajočih površin glede na vrsto prireditve,
- zagotavljanje ločenega zbiranja odpadkov in njihove reciklaže,
- skrb za varnost pri uporabi športnega objekta (nevarne snovi, delovanje naprav, varna in namenska uporaba športnega objekta, ustrezna zaščita in usposabljanje delavcev),
- varovanje športnega objekta s tehničnim in fizičnim varovanjem,
- kontrolo nad delom zunanjih in pogodbenih izvajalcev,
- pripravo sezonskega športnega objekta na zimovanje (npr. priprava na zimovanje letnega kopališča).

Na področju gospodarjenja s športnim objektom pa mora management športne infrastrukture dane materialne resurse uporabiti in razporediti na najoptimalnejši način s ciljem čim učinkovitejšega zagotavljanja potreb vseh vrst uporabnikov. Gospodarjenje s športnim objektom obsega naslednje dejavnosti (Jurak et al., 2012):

- vodenje katastra nepremičnin,
- trženje športnega objekta, tako vadbenih kot poslovnih prostorov (oblikovanje storitev športnega objekta, izdelava cenikov, trženjsko komuniciranje, prodajne poti, tržno analiziranje),
- izdelavo in vodenje urnikov aktivnosti za vsak posamezni športni objekt,
- zavarovanje športnega objekta pred različnimi vrstami tveganj (požar, poplave, potres, odgovornosti, teroristična dejanja ...),
- vodenje pravnih zadev (tožbe, terjatve).

Na osnovi navedenih procesov obratovanja in dejavnosti gospodarjenja s športnim objektom povzemamo ugotovitev Juraka et al. (2012), da je ena izmed bistvenih nalog managementa športne infrastrukture, da zagotovi uporabo objekta v skladu s predpisano zakonodajo:

- prostor, naprave, orodje in pripomočki morajo biti redno pregledani in skladni z varnostnimi zahtevami izdelovalcev in zakonodaje, ki posega na področje zaščite in urejenosti prostora,
- v prostoru morajo biti nameščene omarice za prvo pomoč.

Schwarz, Hall in Shibli (2010), tako kot Jurak et al. (2012), ločujejo in opredeljujejo:

- obratovanje športnega objekta, katerega naloga je organizacija in nadzor varnega in zanesljivega vzdrževanja in delovanja športnega objekta tako s finančnega vidika kot z vidika okolja,
- gospodarjenje s športnim objektom se osredotoča na aktivnosti izdelave in distribucijo izdelkov in storitev posameznega športnega objekta za različne uporabnike.

V športnih objektih se dnevno nemoteno in varno izvajajo različne športne aktivnosti (treningi, rekreacija) kot tudi prireditveni dogodki. Naloga managementa športne infrastrukture je, da poskrbi in zagotovi, da so aktivnosti s področja obratovanja in gospodarjenja v športnih objektih vnaprej predvidene in pravočasno realizirane, saj se je le na ta način mogoče izogniti nesrečam v športnih objektih ter s tem poškodbam obiskovalcev, delovnega osebja in ostalih udeležencev športnega objekta ter poškodbam opreme in športnega objekta.

Schwarz et al. (2010) opisujejo nekaj nesreč, ki so se zgodile v športnih objektih kot posledica opustitve zgoraj omenjenih aktivnosti:

- Na Olimpijskih igrah v Münchnu leta 1972 je bilo zaradi opustitve varnostnih ukrepov ubitih enajst izraelskih atletov, en nemški policist in pet teroristov. Zaradi omenjene opustitve varnostnih ukrepov je osmim palestinskim državljanov z orožjem uspelo vstopiti v olimpijsko vas in izraelske atlete zajeti kot talce.
- V Katmanduju, v Nepal, je leta 1988 osemdeset nogometnih navijačev umrlo v stapedu, ko so se želeli na stadionu skriti pred neurjem toče. Razlog: vrata nogometnega stadiona so bila zaprta.
- V Hamburgu (Nemčija) je leta 1993, ko je potekala četrtfinalna tekma tenisa, eden izmed navijačev stekel na igralno površino in zabodel Moniko Seleš z nožem med lopaticama. Napadalec je bil navijač njene tekmice, Steffi Graf. Kljub temu, da poškodba Selešove ni bila smrtno nevarna, je le-ta pričela ponovno tekmovati šele dve leti po napadu.

## **1.5 Učinkovita raba športnih objektov**

Ministrstvo za izobraževanje, znanost in šport (2016) je med prednostne naloge uvrstilo trajnostno naravnani urban razvoj športne infrastrukture v okviru zmogljivosti okolja in

naravnih virov. Cilj urbanega razvoja je zagotoviti trajnostno izboljšanje gospodarskega, družbenega in okoljskega blagostanja brez izčrpavanja okoljskega kapitala in uničevanja urbanega okolja ter ohranjanje bivanjskih vrednosti in zviševanje življenjske ravni vseh prebivalcev.

V zadnjih desetih letih je bila v Sloveniji zagotovljena ustrezna športna infrastruktura, kar je po podatkih Ministrstva za izobraževanje, znanost in šport (2016) rezultat intenzivnih vlaganj v izgradnjo športne infrastrukture. Predvsem občine, torej lokalne skupnosti, so intenzivno vlagale v izgradnjo športne infrastrukture. V Sloveniji je zagotovljenih 0,33 m<sup>2</sup> pokritih in 3,18 m<sup>2</sup> nepokritih športnih površin na prebivalca. Pri tem je potrebno izpostaviti, da so bili v nekaterih lokalnih sredinah zgrajeni za vzdrževanje stroškovno zahtevni športni objekti in pričakovati je, da bodo imele nekatere lokalne skupnosti zaradi omejenosti lokalnih proračunov težave z njihovim vzdrževanjem.

Strateški cilji, ki jih je potrebno zasledovati pri uresničevanju učinkovite rabe športnih objektov so naslednji (Ministrstvo RS za izobraževanje, znanost in šport, 2016):

- kakovostno izkoriščanje in učinkovito ravnanje s športno infrastrukturo,
- zagotavljanje 0,35 m<sup>2</sup> pokritih in 3,2 m<sup>2</sup> nepokritih športnih površin na prebivalca, ki bodo ustrezno prostorsko umeščene,
- zagotavljanje športnih objektov in površin za šport v naravi, ki bodo zgrajeni, posodobljeni in upravljani po načelih trajnostnega razvoja,
- izboljšanje učinkovitosti uporabe javne športne infrastrukture,
- vključitev zasebnih športnih objektov v mrežo športnih objektov za uresničevanje javnega interesa na področju športa,
- zagotoviti ustrezno kakovostno mrežo športnih objektov in površin za celostno programsko podstrukturo športa.

Izhajajoč iz zastavljenih strateških ciljev pri uresničevanju učinkovite rabe športnih objektov Jurak et al. (2012) zagovarjajo naslednje ukrepe na področju športne infrastrukture:

- povečanje količine in kakovosti javno dostopne športne infrastrukture z gradnjo nepokritih športnih površin in s spodbujanjem gradnje različnih vrst javno dostopnih športnih površin v naseljih, z vzpostavitvijo sistema ocenjevanja prostovoljnega dela pri gradnji športnih objektov ter s sofinanciranjem vzdrževanja in posodobitvijo naravnih površin za šport (npr. planinske, tekaške poti ipd.),
- spodbujanje kakovostne gradnje in športno-tehnološko opremljenost športnih objektov ter povezovanje z drugimi družbenimi področji pri njihovi gradnji, kar zajema nadgradnjo normativov za načrtovanje, graditev, opremljanje in vzdrževanje športne infrastrukture, nadalje s sofinanciranjem novogradenj, posodobitvami in športno-

tehnološko opremljenostjo športne infrastrukture, s sofinanciranjem izgradnje, posodobitvami in opremljanjem športne infrastrukture za olimpijske, nacionalne in pokrajinske športne centre, zagotavljanjem dostopnosti gibalno oviranim osebam, sofinanciranjem posodobitev športne infrastrukture, ki povezuje športni, kulturni in turistični prostor,

- izdelava strategije pokritosti športne infrastrukture, ki bi vključevala zbirko podatkov o športni infrastrukturi in analizo manjkajočih športnih objektov, pripravo smernic za prostorsko načrtovanje športnih objektov ter vzpostavitev nacionalnih in lokalnih koordinacij med pristojnimi državnimi in lokalnimi organi odgovornimi za šport, šolstvo, varnost v prometu in prostorsko načrtovanje za umeščanje športnih objektov in poti do njih,
- izboljšanje energetske učinkovitosti športnih objektov z izvedbo energetskih izkazov posameznih športnih objektov, izpeljavo energetskih posodobitev športnih objektov, vzpostavitev certifikata športnega objekta s trajnostnim managementom in njegova opredelitev med merila za javno sofinanciranje, spodbujanje zasebnih vlaganj v gradnjo športne infrastrukture s pripravo modelov javno-zasebnega partnerstva pri gradnji športne infrastrukture z umestitvijo v strateški načrt občin.

Združenje športnih centrov Slovenije (2013) priporoča in zagovarja stališče, da predstavlja sprejem v nadaljevanju navedenih in v Tabelah 4, 5, 6 in 7 podrobneje razčlenjenih standardov in kazalnikov osnovo za učinkovito rabo športnih objektov:

- standardi trajnostnega razvoja (Tabela 4),
- standardi managementa športne infrastrukture (Tabela 5),
- programski standardi (Tabela 6),
- komunalni, tehnični in tehnološki standardi (Tabela 7).

*Tabela 4: Standardi in kazalniki trajnostnega razvoja*

<b>Standardi trajnostnega razvoja</b>	<b>Kazalniki trajnostnega razvoja</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• standardi razvoja naravnega in urbanega okolja,</li> <li>• demografski standardi,</li> <li>• standardi razvoja športa, prostega časa (rekreacije) ter športne infrastrukture,</li> <li>• standardi vpliva zgrajene športne infrastrukture na naravno okolje,</li> <li>• standardi onesnaževanja in uničevanja naravnega in urbanega okolja,</li> <li>• standardi izkoriščanja naravnih virov: prostora, zraka, vode, energije in drugih virov,</li> <li>• standardi prostorskega razvoja lokalnih skupnosti,</li> <li>• standardi urbanističnega razvoja mest in naselij</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kazalniki družbenega razvoja lokalne skupnosti (življenjski standard, šola, šport prosti čas),</li> <li>• kazalniki prostorskega razvoja lokalnih skupnosti (pozidave zemljišč za športno infrastrukturo),</li> <li>• demografski kazalniki športa, prostega časa in infrastrukture,</li> <li>• kazalnik onesnaženja in uničevanja naravnega okolja 1 (izpust ogljikovega dioksida v okolje, zrak),</li> <li>• kazalnik onesnaženja in uničevanja naravnega okolja 2 (izpust vode s kemikalijami v okolje, vodotoke),</li> </ul>

se nadaljuje

nadaljevanje

Standardi trajnostnega razvoja	Kazalniki trajnostnega razvoja
	<ul style="list-style-type: none"> <li>kazalnik onesnaževanja in uničevanja naravnega okolja 3 (uporaba nevarnih snovi za okolje in ljudi)</li> </ul>

Vir: Združenje športnih centrov Slovenije, *Standardi in normativi infrastrukture za šport in prosti čas. Prvi del – Športne dvorane, 2013.*

Tabela 5: Standardi in kazalniki managementa športne infrastrukture

Standardi managementa športne infrastrukture	Kazalniki trajnostnega razvoja
<ul style="list-style-type: none"> <li>standardi managementa zemljišč, objektov in dejavnosti na področju športa, prostega časa ter infrastrukture,</li> <li>standardi lastniških razmerij pri zemljiščih, objektih in dejavnostih na področju športne infrastrukture,</li> <li>standardi managementa, obratovanja in vzdrževanja športne infrastrukture,</li> <li>standardi statusa managementa športne infrastrukture,</li> <li>standardi managementa športne infrastrukture z vidika javne dejavnosti in tržne dejavnosti,</li> <li>standardi managementa športne infrastrukture z vidika dobičkonosnosti dejavnosti: nedobičkonosen sistem, dobičkonosen sistem in javno-zasebno partnerstvo,</li> <li>standardi socialnega managementa športne infrastrukture,</li> <li>normativi financiranja, obratovanja in vzdrževanja športne infrastrukture,</li> <li>kadrovski standardi,</li> <li>standardi izobraževanja in strokovnega usposabljanja,</li> <li>standardi javnega nadzora,</li> <li>standardi managementa športne infrastrukture glede na vrsto objektov in površin (dvorane, bazeni, stadioni...),</li> <li>standardi managementa športne infrastrukture glede na namembnost objektov in površin (večnamenski, šolski, rekreativni, turistični, javni, zasebni ...)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>kazalnik učinkovitosti managementa športne infrastrukture,</li> <li>kazalnik ekonomičnosti poslovanja (ure obratovanja, stroški obratovanja in vzdrževanja),</li> <li>kazalnik kakovosti poslovanja (zadovoljstvo uporabnikov, število programov),</li> <li>kazalnik kadrovske strukture,</li> <li>kazalnik stroškov obratovanja in vzdrževanja na m<sup>2</sup> objekta ali površine,</li> <li>kazalnik stroškov obratovanja in vzdrževanja na uro obratovanja,</li> <li>kazalnik stroškov obratovanja in vzdrževanja na uporabnika,</li> <li>kazalnik stroškov energije na m<sup>2</sup> površine,</li> <li>kadrovski kazalniki</li> </ul>

Vir: Združenje športnih centrov Slovenije, *Standardi in normativi infrastrukture za šport in prosti čas. Prvi del – Športne dvorane, 2013.*

*Tabela 6: Standardi in kazalniki programov športne infrastrukture*

<b>Programski standardi</b>	<b>Programski kazalniki</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• standardi preživljanja prostega časa,</li> <li>• standardi ponudbe programov za otroke,</li> <li>• standardi predšolskih programov v vrtcih,</li> <li>• standardi šolske športne vzgoje in tekmovanj,</li> <li>• standardi ponudbe programov za mladino,</li> <li>• standardi ponudbe zdravstvenih in rehabilitacijskih programov za ljudi s posebnimi potrebami,</li> <li>• standardi ponudbe programov organizirane vadbe za starejše ljudi,</li> <li>• standardi rekreativnega športa,</li> <li>• standardi športne vadbe in tekmovanj,</li> <li>• standardi ponudbe kulturnih, zabavnih, družabnih programov in prireditvev,</li> <li>• standardi ponudbe programov za poklicne skupine (policija, vojska, gasilci, reševalci potapljači),</li> <li>• standardi ponudbe programov izobraževanja, strokovnega usposabljanja in vseživljenjskega izobraževanja,</li> <li>• standardi ponudbe posebnih programov (evakuacijski centri, begunski centri, zbirni centri)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kazalnik kakovosti in števila programov v šolah, lokalnih skupnostih in državi po strukturi prebivalcev,</li> <li>• kazalnik vključenosti ljudi v programe preživljanja prostega časa po strukturi prebivalstva,</li> <li>• kazalnik vključenosti otrok v programe športa in prostega časa,</li> <li>• kazalnik predšolskih programov v vrtcih,</li> <li>• kazalnik šolske športne vzgoje in šolskih tekmovanj,</li> <li>• kazalnik vključenosti mladine v programe športa in prostega časa,</li> <li>• kazalnik zdravstvenih in rehabilitacijskih programov za ljudi s posebnimi potrebami, bolnike in poškodovance,</li> <li>• kazalnik vključenosti starejših ljudi v programe organizirane vadbe,</li> <li>• kazalnik rekreativnega športa,</li> <li>• kazalnik športne vadbe in tekmovanj,</li> <li>• kazalniki profesionalnega športa,</li> <li>• kazalnik ponudbe kulturnih, zabavnih, družabnih programov in prireditvev,</li> <li>• kazalnik ponudbe programov za poklicne skupine,</li> <li>• kazalnik ponudbe programov izobraževanja, strokovnega usposabljanja in vseživljenjskega izobraževanja,</li> <li>• kazalnik ponudbe posebnih programov (evakuacijski centri, begunski centri, zbirni centri)</li> </ul>

*Vir: Združenje športnih centrov Slovenije, Standardi in normativi infrastrukture za šport in prosti čas. Prvi del – Športne dvorane, 2013.*

*Tabela 7: Standardi in kazalniki komunalnih, tehničnih in tehnoloških sistemov športne infrastrukture*

<b>Standardi komunalnih, tehničnih in tehnoloških sistemov</b>	<b>Kazalniki komunalnih, tehničnih in tehnoloških sistemov</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• standardi prostorskega načrtovanja,</li> <li>• urbanistični standardi,</li> <li>• arhitekturni standardi,</li> <li>• standardi prometne ureditve,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kazalnik komunalne, tehnične in komunalne opremljenosti športne infrastrukture,</li> <li>• kazalnik porabljene količine vode na uporabnika,</li> </ul>

se nadaljuje

## nadaljevanje

Standardi komunalnih, tehničnih in tehnoloških sistemov	Kazalniki komunalnih, tehničnih in tehnoloških sistemov
<ul style="list-style-type: none"> <li>• standardi oskrbe z vodo,</li> <li>• standardi oskrbe z energijo,</li> <li>• standardi ogrevanja,</li> <li>• standardi prezračevanja in klimatizacije,</li> <li>• standardi osvetlitve,</li> <li>• akustični standardi,</li> <li>• standardi ozvočenja,</li> <li>• varnostni standardi,</li> <li>• standardi požarne varnosti,</li> <li>• standardi zaščite pred hrupom,</li> <li>• zdravstveni standardi,</li> <li>• higienski standardi,</li> <li>• standardi spremljajoče in prireditvene infrastrukture,</li> <li>• standardi opremljenosti športne infrastrukture,</li> <li>• standardi opremljenosti z mehanizacijo, sredstvi in storitvami,</li> <li>• standardi čiščenja športne infrastrukture,</li> <li>• standardi vzdrževanja športne infrastrukture</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kazalnik porabljene količine vode na m<sup>2</sup> površine športne infrastrukture,</li> <li>• kazalnik porabljene količine vode na m<sup>3</sup> prostornine športne infrastrukture,</li> <li>• kazalnik stroškov porabljene vode na uporabnika,</li> <li>• kazalnik stroškov porabljene vode na m<sup>2</sup> površine športne infrastrukture,</li> <li>• kazalnik stroškov porabljene vode na m<sup>3</sup> prostornine športne infrastrukture,</li> <li>• kazalnik porabljene količine energije (električne, toplotne) na uporabnika,</li> <li>• kazalnik porabljene količine energije (električne, toplotne) na m<sup>2</sup> površine športne infrastrukture,</li> <li>• kazalnik porabljene količine energije (električne, toplotne) na m<sup>3</sup> prostornino športne infrastrukture,</li> <li>• kazalniki stroškov porabljene energije (električne, toplotne) na uporabnika,</li> <li>• kazalnik stroškov porabljene energije (električne, toplotne) na m<sup>2</sup> površine športne infrastrukture,</li> <li>• kazalnik stroškov porabljene energije (električne, toplotne) na m<sup>3</sup> prostornino športne infrastrukture,</li> <li>• kazalniki kakovosti zraka,</li> <li>• kazalniki hrupa,</li> <li>• kazalniki akustike,</li> <li>• kazalniki osvetlitve,</li> <li>• kazalniki požarne varnosti,</li> <li>• varnostni kazalniki,</li> <li>• kazalniki dostopnosti do športne infrastrukture,</li> <li>• kazalniki kakovosti športnih tal (prožnost, drsnost, označevanje, čiščenje, trajnost)</li> </ul>

*Vir: Združenje športnih centrov Slovenije, Standardi in normativi infrastrukture za šport in prosti čas. Prvi del – Športne dvorane, 2013.*

Predstavljeni standardi Združenja športnih centrov Slovenije so oblikovani in temeljijo na izkustvenih standardih, znanju ter izkušnjah, ki so se v preteklem desetletju oblikovali pri načrtovanju, gradnji, upravljanju, vodenju, obratovanju, vzdrževanju in uporabi športne infrastrukture. Standardi športne infrastrukture niso zamišljeni kot obsežna, zapletena in

omejujoča zakonodaja, ampak predvsem kot priporočila in usmeritve za lastnike, investitorje, management športne infrastrukture in uporabnike.

## **2 MANAGEMENT ŠPORTNE INFRASTRUKTURE**

### **2.1 Opredelitev managementa**

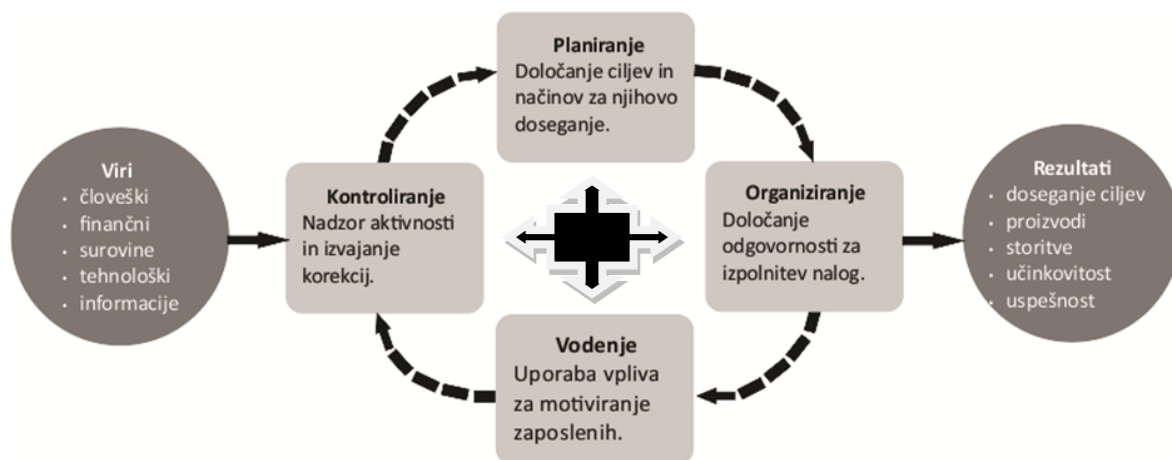
Možina (2000) definirana management kot planiranje, organiziranje, vodenje in kontroliranje dela v organizaciji oziroma vseh nalog in aktivnosti, ki jih zaposleni opravljajo. Cilji organizacije dajejo usmeritve za te naloge in aktivnosti. Management je po njegovi opredelitvi ustvarjalno reševanje problemov, ki se pojavijo pri načrtovanju, organiziranju, vodenju in pregledovanju razpoložljivih virov pri doseganju ciljev poslanstva razvoja organizacije.

Glavna naloga managerjev v podjetjih in nedobičkovnih združbah Čater (2001) opredeljuje kot skrb za smotrno in usklajeno delovanje vseh zaposlenih, ki je doseženo z zagotavljanjem procesov planiranja, uveljavljanja in kontroliranja. Z metodološkega vidika ti procesi potekajo z odločanjem, z iskanjem možnih rešitev, ki se zaključijo z izbiro najboljše rešitve. Ključno za tistega, ki odloča je, da najprej dobro spozna predmet, o katerem se odloča. Spoznavanje predmeta pa mora biti urejeno in sistematično.

Management je mentalna oz. miselna dejavnost ljudi v organizacijskem sistemu. Je ključni podsistem v organizaciji, ker povezuje in usmerja vse druge podsisteme (Možina, 2016). Slika 2 prikazuje, da proces managementa zajema (Dimovski et al., 2005):

- koordinacijo razpoložljivih virov (človeške, materialne, tehnološke, finančne, informacijske) s cilji, ki si jih je organizacija načrtala doseči,
- povezovanje organizacije z zunanjim okoljem in odzivanje na njegove potrebe ,
- razvijanje organizacijskega procesa oziroma sistema, s katerim se dosegajo individualni in skupni cilji,
- koordiniranje in izvajanje nalog: definiranje ciljev, planiranje, pridobivanje virov, organiziranje, izvajanje, spremljanje, kontroliranje,
- izpeljava različnih poslovnih dejavnosti razvojne, informacijske in odločitvene narave.

Slika 2: Proces managementa v organizaciji



Vir: Dimovski, V. & Penger, S., *Management*, 2001, str. 5.

Donnelly, Gibson in Ivancevich (1998) opredeljujejo management kot proces, ki ga vodi ena oseba ali več ljudi, ki usklajujejo dejavnosti drugih s ciljem doseči cilje, ki jih en sam posameznik ne bi zmogetl doseči.

Proces managementa (Kralj, 1999) je proces sestavljen iz štirih temeljnih funkcij: funkcije planiranja, funkcije organiziranja, funkcije vodenja in funkcije kontroliranja.

Osnovna naloga managementa je funkcija planiranja, ki se od vseh štirih funkcij procesa managementa najbolj dotika vrhnjega, strateškega managementa, saj se vsaka odločitev oziroma plan določa s strani vrhnjega managementa, ki posledično temu nosi tudi posledice svojih odločitev za celotno podjetje (Dimovski et al., 2003).

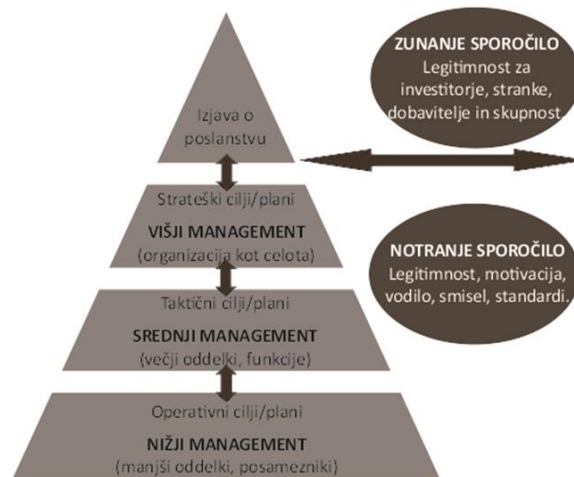
V funkciji planiranja se managerji odločajo o štirih temeljnih elementih načrtovanja (Donnelly et al., 1998):

- ciljih, ki določajo, kaj si manager v prihodnosti želi doseči,
- ukrepih, kot posebnih aktivnostih, s katerimi želi manager doseči zastavljene cilje, pri čemer upošteva tudi dogodke, ki se bodo v prihodnosti najverjetneje zgodili,
- virih, ki so determinirani z opredelitvijo ukrepov; določanje omejitev virov v proces vključuje proračun – določanje virov in višine sredstev, ki so predvidena za izvedbo oziroma realizacijo zastavljenih ukrepov,
- izvajanju, ki vključuje definiranje nalog in oseb, ki bodo realizirale zastavljen plan.

Celoten proces planiranja, kot navajajo Dimovski et al. (2005), se začne v prvi fazi, in sicer z opredelitvijo poslanstva in strateških ciljev za celotno organizacijo. Druga naloga managementa je definiranje ciljev na vseh ravneh organizacije. Vse se začne pri vodstvu,

ki najprej postavi planske cilje, kamor spadata poslanstvo in vizija podjetja. Vsi cilji, ki sledijo, pa morajo sovpadati z že sprejetimi plani na vrhu hierarhične piramide (Slika 3).

Slika 3: Nivo ciljev, planov in njihova pomembnost v organizaciji



Vir: Dimovski, V. et al., *Sodobni management*, 2003, str 94.

Za vsako raven managementa – višji management, srednji management in nižji management, lahko določimo tri ključna področja delovanja (Potočan, 2004):

- Višji management se ukvarja z delovanjem podjetja kot celoto. Njegova naloga je preučitev različnih vidikov ter področij poslovanja na osnovi vrednostne obravnave zbirnih, sintetičnih kategorij delovanja podjetja. S svojimi odločitvami usmerja in vpliva na delovanje nižjih ravni managementa.
- Srednji management deluje v posameznih zaokroženih delih podjetja, katerega osrednje delo je vrednostna in količinska obravnava zbirnih kategorij delovanja za določeni del podjetja. Količinska obravnava je ciljno zasnovana za delovanje nižjih ravni managementa.
- Nižji management je usmerjen v obravnavo ali posameznih nosilcev poslovanja (proizvodi, storitve, projekti, skupine proizvodov) ali v obravnavo osnovnih organizacijskih enot delovanja. Na osnovi celovite količinske obravnave analitičnih kategorij za posamezne nosilce ali enote poslovanja izdeluje poročila o proizvodih, storitvah in delovanju osnovnih enot za potrebe dela višjih ravni managementa ter izvaja posamezne aktivnosti vrednostne, časovne in kakovostne obravnave nosilcev ali enot delovanja v skladu s svojimi pristojnostmi.

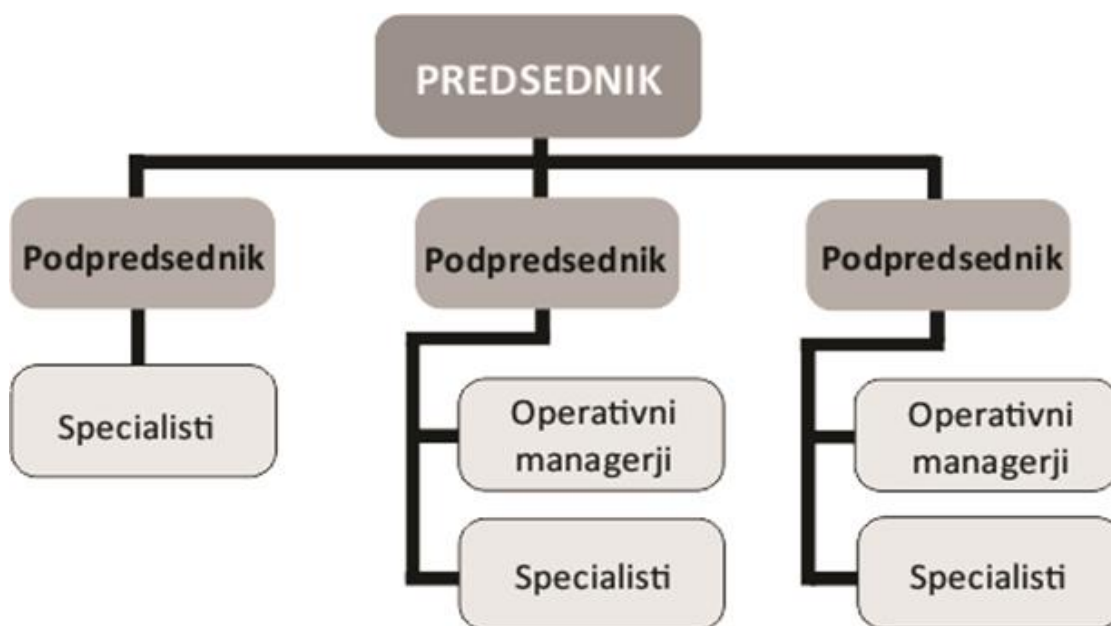
Naloga organizacije je dodeljevanje nalog, združevanje nalog v organizacijske enote in alokacija virov posameznim organizacijskim enotam. Osnovni cilj organizacije je, da z oblikovanjem nalog in odnosov zaposleni učinkovito opravljajo svoje delo, ter da se v

podjetju ustvarijo stabilni odnosi. Funkciji organiziranja sledi funkcija planiranja (Dimovski et al., 2001).

Učinkovita organizacijska struktura pomaga do učinkovitejše komunikacije, boljše koordinacije in integracije med oddelki. Vsako podjetje mora pri tem upoštevati standarde in zakonitosti, ki podjetje lahko pripeljejo do hitrejše, učinkovitejše in boljše pretočnosti informacij skozi vse ravni v hierarhiji, s tem pa do boljših odločitev in uspešnejšega poslovanja. Prednost novodobne organizacijske strukture v primerjavi s staro (hierarhično) organizacijsko strukturo je prav v njeni zmožnosti hitrega prilagajanja spremembam (Dimovski et al., 2003). Pomanjkljivosti hierarhične organizacijske strukture, ki jih navajajo v svojem delu Westerbeek et al. (2005), so predvsem v njeni nezmožnosti hitro se odzivati na spremembe trga in v nezmožnostih doseganja maksimalnih učinkov iz naslova človeških virov.

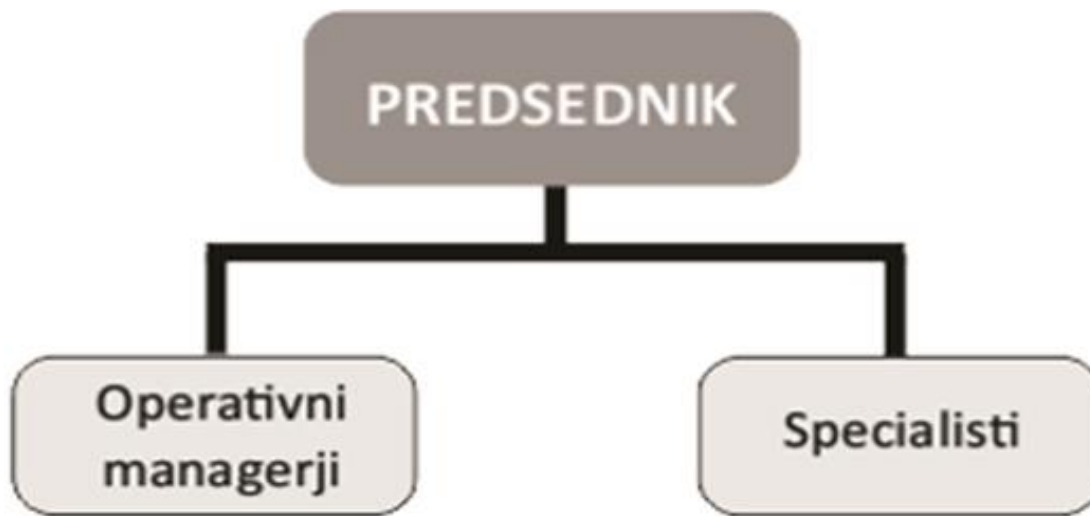
Sliki 4 in 5 prikazujeta hierarhično in sploščeno organizacijsko strukturo.

*Slika 4: Stara (hierarhična) organizacijska struktura*



*Vir: Dimovski, V. et al., Sodobni management, 2003, str 128.*

Slika 5: Nova (sploščena) organizacijska struktura



Vir: Dimovski, V. et al., *Sodobni management*, 2003, str 128.

Westerbeek et al. (2005) ugotavljajo, da kljub temu, da so se v zadnjem obdobju razvile številne organizacijske strukture, to ne pomeni, da hierarhična organizacijska struktura ne obstaja več. Navajajo, da je hierarhija postala eden od elementov kompleksne organizacijske oblike, v kateri ima enako pomembno vlogo kot ostali elementi. Te spremembe hierarhične organizacijske strukture pomenijo premik poudarka od organiziranja strukture k organiziranju procesov in medsebojnih odnosov v podjetju.

Ghoshal in Bartlett (v Westerbeek et al., 2005) opredeljujeta tri bistvene procese, ki v današnji ekonomiji znanja zagotavljajo uspešen management. Ti procesi so: spodbujanje kreiranja idej, povezovanje in maksimiranje usposobljenosti zaposlenih in zmanjševanje števila nivojev vodij.

Dimovski et al. (2003) menijo, da je za uspešno organizacijsko strukturo potrebna decentralizacija odločanja (ne glede vseh odločitev) na nižjih ravneh hierarhične lestvice, pri čemer je potrebna reorganizacija kontrolnega razpona, saj mora vsak zaposleni vedeti, komu je odgovoren in kdo je njegov nadrejeni. Centralizirane odločitve morajo ostati odločitve o strateških ciljih ter o generalnem razvoju podjetja v prihodnosti. Na ta način se izognemo dvojnemu vodstvu in dvojnimi različnim navodilom.

Belak (1999) navaja, da je osrednji namen funkcije vodenja optimalna izraba vseh resursov v podjetju in predstavlja nadaljevanje organizacijskih aktivnosti. Temelji na delovnih navodilih in se konkretizira z izvedbo, katere neposreden izid naj bi bili s poslanstvom in s smotri podjetja skladni učinki. Dimovski et al. (2001) pa opredeljuje vodenje kot sposobnost vplivanja na obnašanje in delovanje članov v organizaciji in posledično temu usmerjanje njihovega delovanja k zastavljenim ciljem organizacije. Pri vodenju je

ključnega pomena proces motiviranja celotnih organizacijskih enot, tudi tistih posameznikov, ki delajo neposredno z vodjo.

Zupanova (2012) opredeljuje vodenje kot funkcijo, katere naloga je poskrbeti, da se plan managementa začne izvajati s strani zaposlenih. Vodenje kot funkcija je sprožitev in izvajanje planirane organizacije.

Stil vodenja pomeni za vodilnega določen stil vedenja, ki ga uporablja, ko dela z ljudmi. Lobnikar (2003) navaja naslednje stile vodenja:

- *ad hoc* (tj. po meri) dnevno vodenje, ki je vodenje brez koncepta, planov in ciljev, razen morda želje po čim prejšnjem dobičku,
- razdrobljeno vodenje oziroma vodenje brez strategije, za katerega je značilno, da se enkrat poudarja eno, drugič drugo, kar v določeni situaciji najboljše kaže,
- svobodno vodenje, kjer vodja postavi široke smernice in se v delo ne vmešava, vso odgovornost prenese na sodelavce,
- manipulativno vodenje je vodenje s pisnimi nalogami in okrožnicami, vodenje poteka brez osebnega stika vodje z delavci,
- karizmatično vodenje, za katerega je značilno, da vodja vpliva na podrejene s svojo osebnostjo in karizmo in ti mu slepo sledijo; slabost tega sloga je, da sodelavci vodji sledijo tudi v negativnih dejanjih.

Kovač, Mayer in Jesenko (2004) navajajo, da so poglavitne naloge vodenja naslednje:

- načrtovanje lastnega dela in dela svojih sodelavcev,
- nadziranje,
- preverjanje nalog,
- usklajevanje nalog,
- obveščanje, sporočanje in sporazumevanje,
- dajanje povratnih sporočil,
- usmerjanje sodelavcev k določenemu ravnanju,
- spodbujanje motivacije za delo,
- vrednotenje in nagrajevanje dela,
- odločanje in soodločanje in
- sodelovanje v kariernem razvoju sodelavcev.

V sklopu funkcije kontroliranja se izvaja nadziranje aktivnosti zaposlenih, preverjanje, ali je podjetje na pravi poti k svojim ciljem in izvajanje korekcij, če so le-te potrebne (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2005). Je predvsem upravljalno-vodstvena dejavnost za obvladovanje podjetja in se nanaša na presojanje pravilnosti planiranja, organiziranja in vodenja ter izvedbe izvajanja z vidika tistih, ki odločajo, pa tudi odstranjevanje pri tem ugotovljenih nepravilnosti, kakor opisuje funkcijo kontroliranja Kralj (2003).

Upravljaljska raven kontroliranja se po navedbah Kralja (2003) nanaša na tisti del lastniškega upravljanja, ki nadzira management, kako dosega cilje in rezultate in kakšno je stanje ter položaj podjetja, medtem ko managerska raven kontroliranja obsega kontroliranje poslovanja podjetja in posameznih poslov, uresničevanja sestavin politike podjetja in ciljnega usmerjanja. Izvajalska raven kontroliranja pa se nanaša na izvedbo izvajanja, ki ga lahko izvajajo izvajalci sami, tako da primerjajo stvarna stanja in cilje z zahtevanimi stanji in cilji.

Uspešnost poslovanja podjetij in drugih združb je pomembna, saj predstavlja temelj uspešnega gospodarjenja in blaginje družbe na sploh. Uspešnost podjetij in drugih združb je odvisna od zaposlenih v podjetjih in drugih združbah in od okolja, v katerem delujejo. Zaposlene v podjetju in drugih združbah delimo na managerje in izvajalce ter upravljavce, ki praviloma niso zaposleni v podjetju (Rozman, 2012).

Rozman (2012) deli okolje na državno oziroma družbeno ali splošno (regulatorno) okolje, ki s svojimi usmeritvami in politikami bolj ali manj smiselno usmerja podjetja in na drugo, specifično ali panožno okolje, kot so tekmeci, porabniki, dobavitelji ipd. V podjetju imajo odločilno vlogo upravljavci in managerji, ki s svojimi odločitvami (vizijo, cilji, politiko, strategijami, organizacijsko strukturo, razvijanjem in izrabo zmožnosti zaposlenih) bistveno vplivajo na uspešnost podjetij.

## **2.2 Opredelitev managementa športne infrastrukture**

Hoye, Smith, Westerbeek in Stewart (2006) navajajo, da športni managerji uporabljajo tehnike in metode, ki so podobne ostalim nepridobitnim organizacijam, kot so bolnišnice, vladni oddelki, banke.

Management športnih objektov je proces, ki je povezan z načrtovanjem, uveljavljanjem in nadzorom dejavnosti gradnje, obratovanja in gospodarjenja s športnimi objekti ter izvajanje športnih in drugih programov v športnih objektih (Jurak et al., 2012).

Arthur (2004) meni, da je za uspešno ravnanje s športnimi objekti ključnega pomena, da managerji športnih objektov, če želijo biti bolj učinkoviti in uspešni, dobro poznajo vse ključne dejavnike, ki lahko prispevajo k uspehu športnega objekta vse od takrat, ko se o njegovi gradnji šele začne razmišljati. Ne glede na tip, velikost ali število športnih objektov, ki so na voljo določeni športni organizaciji, mora biti manager športne infrastrukture aktivno vključen v načrtovanje, izgradnjo, financiranje, vzdrževanje in obratovanje športnih objektov (Covell et al., 2007).

Raven vzdrževanja športne infrastrukture mora biti najmanj taka (Ferk, P. & Ferk, B., 2008):

- da omogoča nemoteno in nepretrgano izvajanje javne službe,
- da ohranja vrednost infrastrukture v njeni celotni amortizacijski dobi,
- da zagotavlja, da bo infrastruktura po poteku javno-zasebnega partnerstva v stanju, ki omogoča nadaljnje izvajanje javne službe.

Managerji športnih objektov so odgovorni za dve bistveni nalogi (Covell et al., 2007):

- za obratovanje športnega objekta in
- za gospodarjenje športnega objekta, kar zajema načrtovanje in izvedbo športnih dogodkov in drugih programov v športnem objektu.

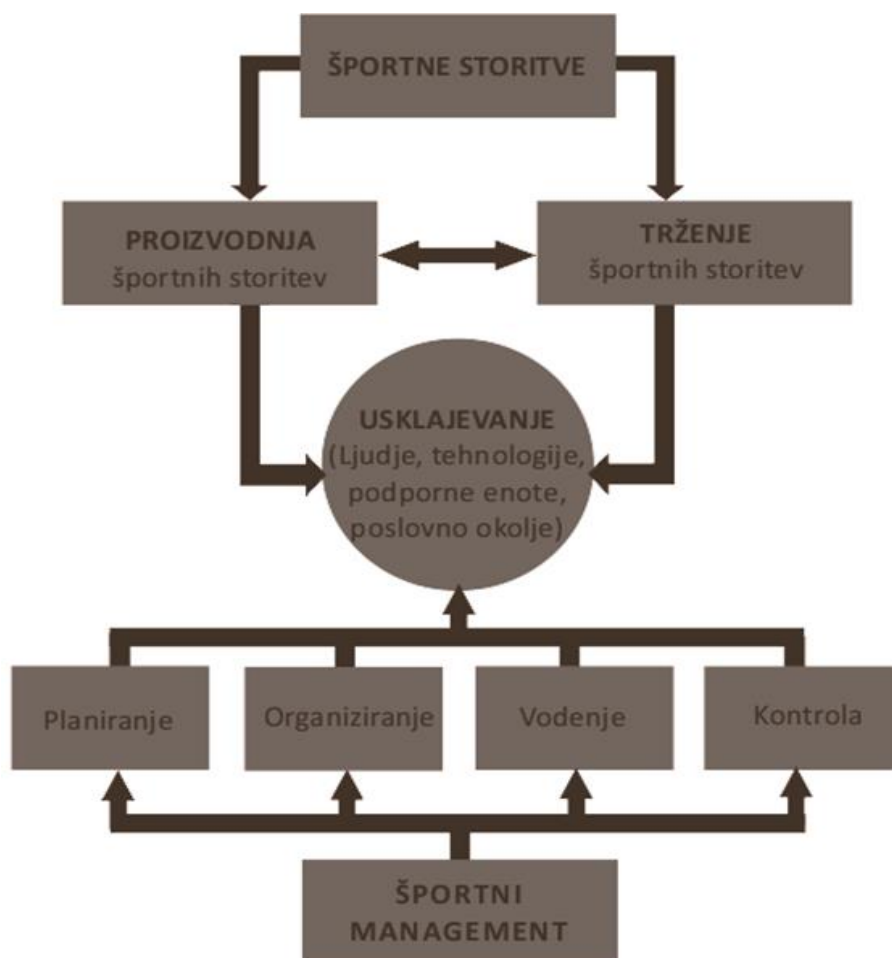
Olson (1997) poudarja, da so managerji športnih objektov odgovorni za programsko vsebino, sestavljanje urnikov, obratovanje, vzdrževanje športnih objektov, kadrovanje.

Osrednjo vlogo pri managementu športne infrastrukture ima po Chelladuraiju (2014) usklajevanje, ki poteka med štirimi skupinami dejavnikov:

- Ljudje kot odjemalci storitev, plačani zaposleni ter prostovoljci, ki so hkrati tudi najpomembnejši dejavnik usklajevanja.
- Tehnologija, s čimer se razume kombinacija spretnosti, znanja, sposobnosti, tehnik, materialov, strojev, računalnikov, orodij in druge opreme, s pomočjo katere ljudje spreminjajo surove materiale, probleme in nove ideje v dragoceno blago in storitve (Jones, 2010). S proizvodnjo športnih storitev so povezane fiziologija, športna medicina, arhitektura.
- Gradbeništvo, varstvo pri delu, turizem, športna pedagogika, psihologija, trženje itd. Managerji športne infrastrukture morajo za učinkovito usklajevanje omenjenih dejavnosti le-te poznati, ni pa jim potrebno biti strokovnjak na vseh področjih.
- Podporne enote, ki olajšajo in pospešujejo proizvodnjo športnih storitev. V primeru managementa športne infrastrukture gre za management športnih programov in prireditev, management zaposlenih, finančni management, odnose z javnostmi, zakonodajo in druge predpise.
- Poslovno okolje, v katerem se proizvajajo in tržijo športne storitve.

Slika 6 prikazuje potek usklajevanja in smeri vplivanja med naštetimi štirimi skupinami dejavnikov managementa športne infrastrukture.

Slika 6: Management v športu kot usklajevanje



Vir: Prirejeno po Chelladurai, P., *Managing organizations for sport and physical activity: a systems perspective*, 2014, str. 45.

Osnovne naloge managementa športne infrastrukture so kakovostno načrtovane in izvedene rešitve, ki so osnova za ustrezno in dolgotrajno uporabo športne infrastrukture. Naloga managementa športne infrastrukture je organizirati ustrezne procese za obratovanje športnega objekta in gospodarjenje z njim ter skrbeti za razvoj in vlaganja v športni objekt, da se ohranja njegova namembnost (Jurak et al., 2012).

Za športno okolje je značilno, da se ves čas spreminja, zato je ena izmed glavnih nalog managementa športne infrastrukture nenehno preverjanje, kako usklajene so športne organizacije s tem okoljem (Covell et al., 2007).

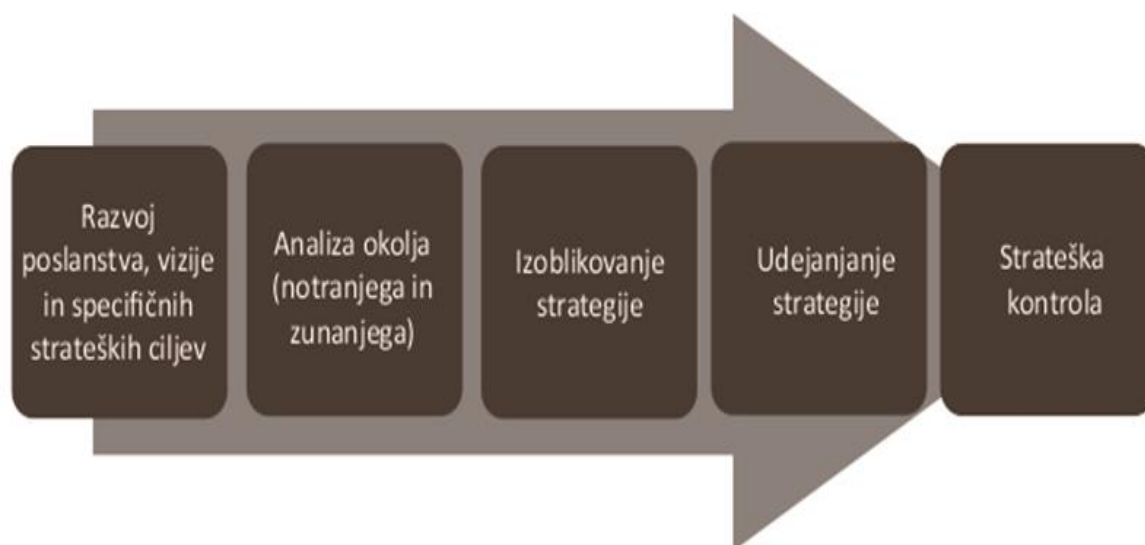
Schwarz, Hall in Shibli (2010) navajajo, da mora uspešen management športne infrastrukture zelo dobro razumeti in poznati različne komponente, ki se nanašajo oziroma so povezane s športno infrastrukturo:

- struktura lastništva, sistem planiranja in financiranja izgradnje športnega objekta,
- implementacija managementa športne infrastrukture, ki zajema organizacijski management, management človeških virov, management finančnih virov, gospodarjenje športnega objekta in poznavanje zakonodajnih okvirov,
- druge elemente managementa, kot so marketing, planiranje prireditev, ocene tveganja, planiranje varnostnih sistemov,
- merjenje učinkovitosti športnega managementa.

Farmer in Mulrooney (2001), ki preučujeta področje managementa športne infrastrukture, navajata, da je največja razlika med operativnim managementom športne infrastrukture in operativnim managementom nešportnih organizacij v tem, da se management športne infrastrukture bolj osredotoča na to, kako so storitve proizvedene, kot pa na samo proizvodnjo storitev, kar je tradicionalna opredelitev operativnega managementa.

Slika 7 prikazuje glavne korake v strateškem pristopu k managementu športne infrastrukture.

*Slika 7: Glavni koraki v strateškem pristopu k managementu športne infrastrukture*



*Vir: Prirejeno po Covell, D. et al. Managing Sport Organizations: Responsibility for Performance, 2007.*

Na ravni strateškega managementa so v ospredju strateški programi z razvojnimi strategijami podjetja. Uresničitev ciljev je odvisna od razpoložljivih organizacijskih in vodstvenih resursov ter ravnanja in vedenja ljudi (Belak, 1999).

Za športno okolje je značilno, da se ves čas spreminja, zato je ena izmed prvenstvenih nalog strateškega managementa, da nenehno preverja in analizira, kako dobro so športne organizacije usklajene s tem okoljem (Covell et al., 2007).

V storitveni industriji, kot je industrija športa, kjer ima storitev izvedba prireditve le enkratno možnost, da navduši svoje kupce, hierarhična organizacijska struktura predstavlja omejitve optimiziranja storitve kupčeve izkušnje (Westerbeek et al., 2005).

Naloge managementa športne infrastrukture najlažje in na najbolj enostaven način definiramo z uporabo štirih osnovnih funkcij managementa: planiranje, organiziranje, vodenje in kontroliranje.

Schwarz et al. (2010) navajajo, da je v funkcijo planiranja vključeno tako definiranje in opredelitev ciljev podjetja kot tudi določitev metod in strategij, s katerimi se bodo zastavljeni cilji realizirali. Management se pri doseganju zastavljenih ciljev poslužuje različnih vrst planiranja, in sicer strateškega planiranja, poslovnega planiranja, projektnega planiranja, kadrovskega planiranja itd. V funkciji organiziranja se analizirajo, prepoznajo in definirajo sredstva, ki jih ima management na voljo za doseganje ciljev, opredeljenih in zastavljenih v fazi planiranja. Management športne infrastrukture v sklopu funkcije organiziranja določi kadrovsko strukturo, delovne oddelke, delovne naloge za vsak oddelek itd. Naloga funkcije vodenja je, da s svojim načinom vodenja zagotovi podjetju in zaposlenim, da sledijo in uresničujejo poslovno usmeritev podjetja. Funkcija kontrole zajema spremljanje, kako učinkovito management v podjetju uporablja sredstva in izvaja poslovne procese in kako uspešen je pri doseganju zastavljenih ciljev v podjetju.

### **2.3 Razlika med upravljanjem in managementom športne infrastrukture**

V vsakodnevni rabi se izraz management pogosto uporablja kot substitut za upravljanje ali vodenje. Glede na to, da ne gre za substitutne besede v nadaljevanju pojasnujemo izraz upravljanje in izraz management.

Ugotavljamo, da se v dostopni slovenski literaturi za management športne infrastrukture v večini uporablja izraz upravljanje, kar je napačen izraz, saj je upravljanje funkcija lastništva. Primernejši izraz, ki ne bi povzročal zamenjave izraza upravljanje, je managiranje (v šolstvu se uporablja izraz ravnateljstvo), ki ga v nadaljevanju te naloge tudi uporabljamo.

Kralj (2003) ločuje management od upravljanja. Pojasnjuje, da je upravljanje usmerjanje podjetja in nadziranje managementa k doseganju izidov s strani lastnikov podjetja oziroma tistih, ki imajo oblast nad podjetjem. Kljub temu, da management ni upravljanje, pa je mnogokrat povezan z upravljanjem. Bistvo obeh, tako upravljanja kot managementa, je obvladovanje podjetja za doseganje dobrih izidov (Jurak et al., 2012). Naloga managementa je oblikovanje idej o poslovanju in razvoju podjetja, jih predlagati upravljavcem. Seveda pa lahko ta proces teče tudi obrnjen, in sicer management dobiva od upravljavcev zahteve v obliki okvirov politike podjetja in jih razdeljuje v izvršilne odločitve razvojne in tekoče politike podjetja in njenega uresničevanja za doseganje izidov, ki omogočajo zagotoviti interese udeležencev (Kralj, 2003).

Tudi Vila in Kovač (1997) opredeljujeta upravljanje kot funkcijo lastništva, ki po vsebini obsega razpolaganje z lastnino. V nadaljevanju ugotavljata, da je upravljanje nadrejeno managementu in da predstavlja določeno nadzorno funkcijo managementa, ki jo opravlja lastnik sam ali za to od lastnika poverjeni profesionalci.

Struktura managementa v podjetjih ni enodimenzionalna, temveč se deli na (Vila & Kovač, 1997):

- Najvišje vodstvo podjetja (angl. »*top management*«), ki ga sestavljajo posameznik ali skupina managerjev z odločujočim vplivom in odgovornostjo za poslovanje podjetja. Top management skrbi za oblikovanje vizije, poslanstva, globalne strategije, zagotavljanje pogojev za implementacije sprejetih strateških usmeritev podjetja. Ena izmed pomembnejših nalog top managementa je proučevanje alternativnih možnosti nadaljnega razvoja podjetja in sprejemanje odločitev, ki imajo dolgoročne posledice za podjetje.
- V srednje vodstvo (angl. »*middle management*«) se uvrščajo managerji poslovnih enot (divizij, podjetij) ali managerji posameznih poslovnih funkcij (npr. finančne) in sprejemajo poslovne odločitve za lastno poslovno enoto. Njihove obveznosti se nanašajo na zagotovitev maksimalne pretvorbe strateških usmeritev v vsakdanje poslovanje podjetja.
- Prva linija managementa (angl. »*supervisory*«) sestavljajo oddelkovodje, delovodje, nadzorniki itd. Njihovo delo je neposredno operativno vodenje izvajanja nalog, hkrati pa so tudi sami neposredni izvajalci operativnih nalog.

Za izvajanje posamezne vrste nalog managementa so potrebna različna znanja. Strukturo potrebnih znanj sestavljajo (Vila & Kovač, 1997):

- konceptualna znanja, ki omogočajo razumevanje posameznih problemov z vidika celote in povezovanja posameznih pojavov s trendi v okolici,
- vodstvena znanja, ki zajemajo znanja z vidika tehnik in metod vodenja ter temeljna znanja s področja medčloveških odnosov, delo s skupinami in delovnimi timi,
- tehnična znanja kot specifična znanja s posameznih funkcionalnih področij in obsegajo poznavanje metod in tehnik dela na tem strokovnem področju.

Westerbeek et al. (2004) so prepričani, da je pri managementu športne infrastrukture pomembno definirati in upoštevati vsa delovna področja, ki zahtevajo specializirana človeška znanja. Pregled teh najpomembnejših znanj je naveden v Tabeli 8.

Tabela 8: Ključna znanja managementa športne infrastrukture

Organizacijske funkcije v podjetju	Ključna znanja za izvajanje posamezne funkcije
<b>Vodstvo</b>	znanja s področja strateškega managementa, poznavanje zakonodaje gospodarskih družb, management tveganja, izvedbeni management
<b>Finance</b>	znanja s področja knjigovodstva, izplačila plač, davčno poročanje, management sredstev in amortizacije, obdavčitev podjetja, finančna analiza, revidiranje, priprava letnih poročil, strateško računovodstvo, izvedbeni management
<b>Administracija, splošne zadeve</b>	planiranje, pogodbeni management, tajništvo, odnos z mediji, recepcija
<b>Kadrovanje</b>	znanja s področja delovne zakonodaje, varstva pri delu, zaposlovanja, izvedbenega managementa, motivacije zaposlenih, usposabljanja
<b>Marketing</b>	poznavanje metod raziskave trga in uporabnikov športnih objektov, marketing storitev, marketinških storitev, segmentacijo trga, tržno pozicioniranje, strategije kako zadržati stranke
<b>Management dogodkov</b>	izdelava urnikov, priprava objekta na dogodke, zagotavljanje ustreznega osebja, zagotavljanje zadostnega števila osebja z "outsourcingom", poznavanje management tveganja, prepoznavanje tveganj, analiza tveganj, izdelava ocene tveganj, ukrepanje v primeru poškodb
<b>Vzdrževanje</b>	znanja s področja vzdrževanja strojnice, naprav v objektu, priprave bazenskih vod, športnih pripomočkov, medijske tehnologije, varnostnih sistemov
<b>Čiščenje</b>	poznavanje tehnologije čiščenja prostorov za obiskovalce, prostorov, ki jih uporablja osebje športnega objekta, tuširnih in sanitarnih prostorov, logistiko čiščenja na velikih prireditvah, poznavanje in zagotavljanje zdravstvenih in varnostnih standardov na tem področju
<b>Catering</b>	zagotavljanje kvalitetne in raznovrstne hrane in pijače, zagotavljanje notranjih in zunanjih izvajalcev storitev,
<b>Varnost</b>	zagotavljanje dnevnega varovanja, varovanja na prireditvah, management velikega števila ljudi, vandalizma, poznavanje politike točenja alkohola, kazensko zakonodajo, management tveganja
<b>Izvajanje programov v objektu</b>	poznavanje različnih športnih področij, kot so: fitnes, osebno trenerstvo, plavanje, aerobika, športna tekmovanja, itd.
<b>Komplementarne storitve za uporabnike</b>	prodaja vstopnic, komunikacija z zunanjim podjetjem, ki prodaja vstopnice

Vir: Westerbeek, H. et al., *Managing Sport Facilities and Major Events*, 2004.

V Nacionalnem programu športa v Republiki Sloveniji za obdobje 2014–2023 (Ministrstvo za izobraževanje, znanost in šport, 2016) je zapisano, da šport preko svoje družbene vloge vpliva na javno zdravje, socializacijo in gospodarstvo. Zaradi svojega vpliva mu je priznan javni interes in s tem tudi podlaga za sofinanciranje iz javnih sredstev, za njegov razvoj pa se ustvarjajo ustrezni sistemski družbeni pogoji.

S sprejetjem Zakona o športu v letu 1998 je postala športna infrastruktura v Sloveniji ali last lokalnih skupnosti ali društev. Pred sprejetjem omenjenega zakona lastninska razmerja niso bila jasno določena. Po oceni Združenja športnih centrov (2013) je 95 % športne infrastrukture v javni lasti in 5 % v privatni lasti. V Sloveniji so lokalne skupnosti na podlagi Zakona o športu managiranje športne infrastrukture uredile na naslednje načine:

- z ustanovitvijo osebe javnega prava, kamor se uvrščajo javni zavodi, javni gospodarski zavodi in javna podjetja,
- da s športno infrastrukturo managirajo športne zveze kot samostojna društva,
- z ustreznim aktom oziroma koncesijo so dejavnost managiranja športne infrastrukture prenesle ali na društva ali na gospodarske družbe,
- s športno infrastrukturo managira občina samostojno oziroma v obliki režijskega obrata.

Za razumevanje delovanja managementa športne infrastrukture je zato potrebno dobro poznati tudi značilnosti managementa v javnih podjetjih.

Krašovec (1998) ugotavlja, da ni občutnejših razlik med managementom javnega podjetja in managementom v gospodarskih družbah, kajti oboji so odgovorni za uspešno delo ostalih zaposlenih, za uspešno izvajanje svojih managerskih nalog in uresničevanje ciljev organizacije. Ob tem ugotavlja tudi, da ima management javnih podjetij nekatere posebnosti, izvirajoče iz posebnosti samih javnih organizacij in so zato pogosto vzrok za težave, ki jih zasebni gospodarski sektor ne pozna, in sicer:

- Do managementa javnega podjetja je javnost zelo kritična, predvsem zato, ker morajo javna podjetja nuditi dobrine in storitve, dostopne vsem državljanom pod enakimi pogoji. Potrošniške skupine javnih dobrin in storitev niso tako segmentirane kot pri proizvodih in storitvah gospodarskih družb, ki proizvajajo za široko potrošnjo ali investicijske dobrine. Potrošniki javnih dobrin in storitev so pogosto vsi prebivalci ali velik del prebivalstva.
- Celoten podsistem gospodarstva z vsemi svojimi subjekti je posebej občutljiv in kritičen do delovanja javnega podjetja, ki mu nudijo kot infrastruktura svoje proizvode in storitve, istočasno pa lobirajo pri državi (velja tudi za oblasti lokalnih skupnosti), da naj možnosti javnega podjetja uporabi kot prikriti gospodarski intervencionizem (nižje cene za posamezne segmente gospodarstva, tihi politični dogovori o zavlačevanju ali celo neplačevanju teh proizvodov in storitev). Za prihodke javnih podjetij pa ostaja odgovoren management.
- Nadzor nad poslovanjem javnih podjetij, vpliv na kadrovsko politiko, razvojna politika in še nekateri segmenti javnih podjetij so objektivno gledano pre pogosto preveč podvrženi političnemu intervencionizmu ali celo ozkim strankarskim interesom, kar je lahko ovira za učinkovito delo managementa.

- Specifična je opredelitev Zakona o gospodarskih javnih službah v primerjavi z Zakonom o gospodarskih družbah, da je zagotavljanje javnih proizvodov in storitev primarnega pomena in profit javnih podjetij sekundarnega pomena. Na videz je to ugodno za management javnih podjetij, v praksi pa pogosto pomeni zahtevnejše naloge in večjo odgovornost managementa.

## 2.4 Upravljanje športnih objektov

Upravljanje povezujemo z lastnino in zato to funkcijo opravljajo oziroma je dolžnost lastnikov.

V dostopni slovenski literaturi se enačita izraza upravljanje kot funkcija lastništva in upravljanje kot funkcija managementa, ki izvaja različne organizacijske procese in katerega vsebina dela je vodenje, organiziranje, izvajanje in kontroliranje procesov znotraj podjetja. V magistrski nalogi tako uporabljamo oba izraza skladno z njuno opredelitvijo in s tem rešujemo zmedo in nerazumevanje.

Kralj (2003) definira upravljanje kot nalogo lastnikov podjetja ali njihovih pooblaščenecv – upravljalcev in upravljalnih organov: skupščina lastnikov, nadzorni svet, usmerjevalni odbori s pomembno pravico postavljanja in odstavljanja vršnega managementa, določanja politike oziroma smernic za oblikovanje politike podjetja, nadziranja delovanja podjetja ter čuvanja kapitala.

V Zakonu o stvarnem premoženju države in samoupravnih lokalnih skupnosti (Ur. l. RS, št. 14/2007) opredeljuje upravljalce stvarnega premoženja lokalnih skupnosti, kamor sodi tudi športna infrastruktura v lasti občin, njihove uprave in osebe javnega prava, ki jih za upravljalce določi pristojen občinski organ za izvrševanje proračuna občine s svojim aktom.

Jurak et al. (2012) navajajo, da je ena od najpomembnejših poslanstev lokalne skupnosti načrtovanje, gradnja in vzdrževanje lokalno pomembne športne infrastrukture.

Lokalne skupnosti kot upravljalci javne športne infrastrukture, ki jo po opredelitvi Združenja športnih centrov Slovenije (2013) sestavljajo poleg športnih objektov tudi različni komunalni, prometni, tehnični in tehnološki sistemi, kot so: prometni sistemi, dostopi do objektov in površin, arhitekturne ovire, sistemi oskrbe z vodo, sistemi oskrbe z energijo, sistemi ogrevanja, sistemi prezračevanja in klimatizacije, sistemi osvetlitve, akustika, sistemi ozvočenja, varnostni sistemi, vhodno-izhodni sistemi, sistemi požarne varnosti, sistemi protihrupne zaščite, sistemi zdravstvene zaščite in higijene, spremljajoči objekti in prostori, oprema in rekviziti za prireditve, napihljive hale in montažni objekti z leseno in kovinsko konstrukcijo, oprema, naprave in rekviziti, stroji, orodja, kemična in druga sredstva za vzdrževanje objektov in površin, sistemi čiščenja, sistemi vzdrževanja in

drugi tehnični in tehnološki sistemi, predajo športno infrastrukturo v managiranje neki drugi pravni osebi, ki je pogosto oseba javnega prava.

Kot že omenjeno, je za športno dejavnost v Sloveniji izražen javni interes, ki determinira javne dobrine. Javne dobrine v javnem interesu zagotavljajo javne službe.

Država neko dejavnost določi kot javno službo z zakonom. Lokalna skupnost pa z odlokom, ki pa mora biti tudi utemeljen z zakonom. Javne službe se delijo na obvezne in izbirne. Obvezne so tiste, ki jih država ali lokalna skupnost mora organizirati in so določene z zakonom, izbirne pa niso obvezne in se pojavljajo le na lokalni ravni (Kavčič, 1999). Zagotavljanje izvajanja športne dejavnosti in zagotavljanje ustrezne športne infrastrukture spada med izbirne javne službe.

Zakon o gospodarskih javnih službah (Ur. list RS 32/93) določa, da država oziroma lokalna skupnost zagotavlja gospodarske javne službe v naslednjih oblikah:

- v režijskem obratu, kadar bi bilo zaradi majhnega obsega ali zaradi značilnosti službe neekonomično ali neracionalno ustanoviti javno podjetje ali podeliti koncesijo,
- v javnem gospodarskem zavodu, kadar gre za opravljanje ene ali več gospodarskih javnih služb, ki jih zaradi njihove narave ni mogoče opravljati kot profitne oziroma, če to ni njihov cilj,
- v javnem podjetju, kadar gre za opravljanje ene ali več gospodarskih javnih služb večjega obsega ali kadar to narekuje narava monopolne dejavnosti, ki je določena kot gospodarska javna služba, gre pa za dejavnost, ki jo je mogoče opravljati kot profitno,
- s podeljevanjem koncesij osebam zasebnega prava,
- z vlaganjem javnega kapitala v dejavnost oseb zasebnega prava, kadar je takšna oblika primernejša od drugih oblik.

Z gospodarskimi javnimi službami se zagotavljajo javne dobrine kot storitve, katerih trajno in nemoteno proizvodnjo v javnem interesu zagotavlja država oziroma lokalna skupnost, zaradi zadovoljevanja javnih potreb, kadar in kolikor jih ni mogoče zagotavljati na trgu. Pri zagotavljanju javnih dobrin je pridobivanje dobička podrejeno zadovoljevanju javnih potreb (Djokič, 1998).

Čater (2009) med ekonomskimi razlogi, zakaj naj bi športne objekte financirale tudi lokalne skupnosti iz javnih virov, navaja naslednje argumente:

- vsaka izgradnja športnih objektov lahko kreira nova delovna mesta,
- obiskovalci med obiskom prireditve trošijo, s čimer se povečuje obseg ekonomske aktivnosti na nekem območju,
- razvoj športa zaradi boljših pogojev ugodno vpliva na razvoj regije, med drugim tudi s privabljanjem turistov in poslovnih investitorjev,

- dodatna ekonomska aktivnost ima multiplikativen učinek; večja ekonomska aktivnost pomeni dodatne davčne prihodke v proračune na različnih ravneh in prispeva k večji zaposlenosti na nekem področju, ki ni neposredno povezana s samo izgradnjo objekta.

Beauchap et al. (2005) navajajo, da so argumenti za sofinanciranje športnih objektov iz javnih virov pravzaprav socialno-političnega značaja, saj izgradnja novih športnih objektov prispeva k večjemu ponosu in zadovoljstvu navijačev. S tem ima korist tudi politika, ki nase privabi močno medijsko pozornost, veliko večje, kot bi jo upravičevale ekonomske koristi.

### **3 PREDSTAVITEV PODJETJA ZPO CELJE**

#### **3.1 Ustanovitev in kratka zgodovina podjetja**

Podjetje ZPO Celje je bilo ustanovljeno leta 2000 na podlagi določil Zakona o gospodarskih javnih službah, Odloka o gospodarskih javnih službah v Mestni občini Celje in Odloka o načinu izvajanja gospodarske javne službe urejanja javnih parkirišč in odvoza nepravilno parkiranih avtomobilov v Mestni občini Celje ter Statuta Mestne občine Celje. Mestni svet Mestne občine Celje je na 13. seji dne, 20.04.2000 sprejel odlok o ustanovitvi podjetja ZPO Celje, in sicer v obliki javnega gospodarskega zavoda. S sprejemom tega odloka je podjetje prevzelo v managiranje javna parkirišča in javno športno infrastrukturo.

Ustanoviteljica podjetja ZPO Celje je Mestna občina Celje, ki svoje pravice uveljavlja preko nadzorstvene in upravljaljske funkcije. Sredstva za izvajanje dejavnosti so zagotovljena s strani ustanoviteljice Mestne občine Celje.

Na podlagi Zakona o javno zasebnem partnerstvu in Zakona o gospodarskih družbah ter sklepa Mestnega sveta Mestne občine Celje se je nato v letu 2009 podjetje ZPO Celje iz javnega gospodarskega zavoda preoblikoval v enoosebno gospodarsko družbo. Preoblikovanje javnega gospodarskega zavoda v družbo z omejeno odgovornostjo je bilo vpisano v sodni register Okrožnega sodišča v Celju, dne 16.06.2009.

V letu 2010 pa je Mestni svet Mestne občine Celje sprejel Odlok o koncesiji za izvajanje javne službe gospodarjenja z javnimi objekti in izvajanje gospodarske javne službe urejanja javnih parkirišč in odvoza nepravilno parkiranih avtomobilov v Mestni občini Celje. S tem odlokom je bilo podjetju ZPO Celje neposredno podeljena koncesija za izvajanje gospodarske javne službe gospodarjenja z javnimi objekti in gospodarske javne službe urejanja javnih parkirišč in odvoza nepravilno parkiranih avtomobilov v Mestni občini Celje. Na podlagi omenjenih odlokov sta bili med Mestno občino Celje in podjetjem dne 21.07.2011 sklenjeni Koncesijska pogodba za opravljanje gospodarske javne službe gospodarjenja z javnimi objekti in Koncesijska pogodba za opravljanje gospodarske javne

službe urejanja javnih parkirišč in odvoza nepravilno parkiranih avtomobilov. Ob upoštevanju prehodnih odločb se je omenjena koncesijska pogodba pričela izvajati v celoti 01.01.2012.

Razlogi, da se je Mestna občina Celje odločila, da z odlokom neposredno podeli podjetju ZPO Celje koncesijo za izvajanje gospodarske javne službe, so bili po navajanju direktorja (razgovor, april 2016) predvsem naslednji:

- omejene možnosti investiranja, kajti vsa sredstva mora ustanovitelj, tj. Mestna občina Celje, zagotoviti v svojem proračunu,
- omejene možnosti zadolževanja,
- omejitve pri trženju storitev v javni športni infrastrukturi,
- ZPO Celje kot družba z omejeno odgovornostjo v javni lasti je bila pri svojem poslovanju zavezana upoštevati in spoštovati tako predpise za javne zavode (način zagotavljanja sredstev za investicije in poslovanje, značaj zaposlenih kot javnih uslužbencev) kot tudi predpise, ki urejajo delovanje gospodarskih javnih služb (računovodski standardi, davčni predpisi itd.), kar je bilo z vidika prilagajanja in nudenja storitev športne infrastrukture vedno bolj zahtevnega trga športa zelo ovirano, če ne že nemogoče.

Kot je opredeljeno v koncesijski pogodbi za opravljanje gospodarske javne službe gospodarjenja z javnimi objekti, ZPO Celje zajema dejavnost managiranja športne infrastrukture, vodenja in vzdrževanja javne športne infrastrukture ter izvajanje programov uporabe javne športne infrastrukture:

- managiranje z objekti javnega značaja, ki zajema skrb za pravno in dejansko urejenost, sprotno in občasno vzdrževanje ter vodenje investicij,
- vodenje registra zgradb s tehničnimi podatki o objektih,
- priprava letnih planov in programov uporabe javnih objektov,
- vzdrževanje javnih objektov, potrebnih za izvajanje gospodarske javne službe,
- zagotavljanje funkcioniranja in obratovanja objektov,
- razvoj, načrtovanje in pospeševanje gospodarske javne službe,
- svetovanje v zvezi z dolgoročnim razvojem javne športne infrastrukture ter priprava dolgoročnih in letnih programov za vse obnovitvene in razširitvene investicije v javno športno infrastrukturo,
- izvajanje vseh predpisov s sanitarno-tehničnega področja, požarnega varstva, varstva pri delu, javne varnosti,
- zavarovanje objektov in dejavnosti podjetja,
- druge dejavnosti, povezane s funkcijo managiranja s športno infrastrukturo.

Mestna občina Celje je kot lastnica športne infrastrukture ves čas zasledovala cilj oziroma usmeritev, da se pričnejo na področju javne športne infrastrukture izvajati aktivnosti

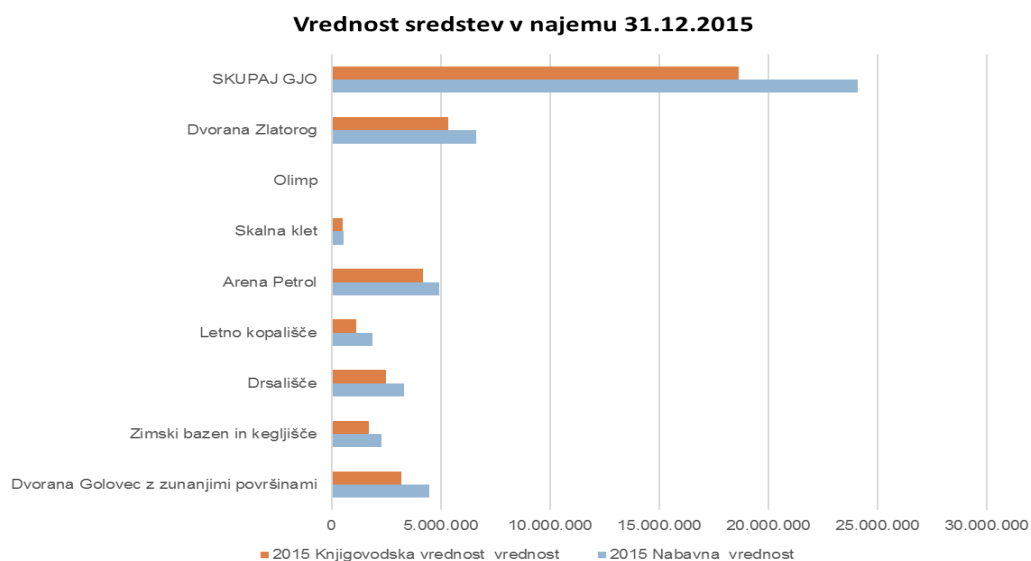
načrtnega managementa s poudarkom usklajevanja izvajanja javnih programov uporabe športne infrastrukture ter izrabe prostih terminov za druge namene, ob čemer morajo biti še posebej zasledovani naslednji cilji:

- zanesljiva oskrba s storitvami gospodarske javne službe,
- nediskriminacijsko obravnavanje uporabnikov storitev gospodarske javne službe,
- zagotavljanje potrebnih podatkov uporabnikom, da lahko učinkovito koristijo storitve,
- izvajanje analiz na področju kakovosti oskrbe s storitvami gospodarske javne službe.

Koncesijska razmerja v zvezi z javno športno infrastrukturo so med lastnico, Mestno občino Celje, in koncesionarjem, ZPO Celje urejena:

- z najemnino za uporabo javne športne infrastrukture, ki se določi v višini končno obračunane amortizacije javne športne infrastrukture za preteklo leto in jo ZPO Celje plačuje Mestni občini Celje v dvanajstih (Slika 8),

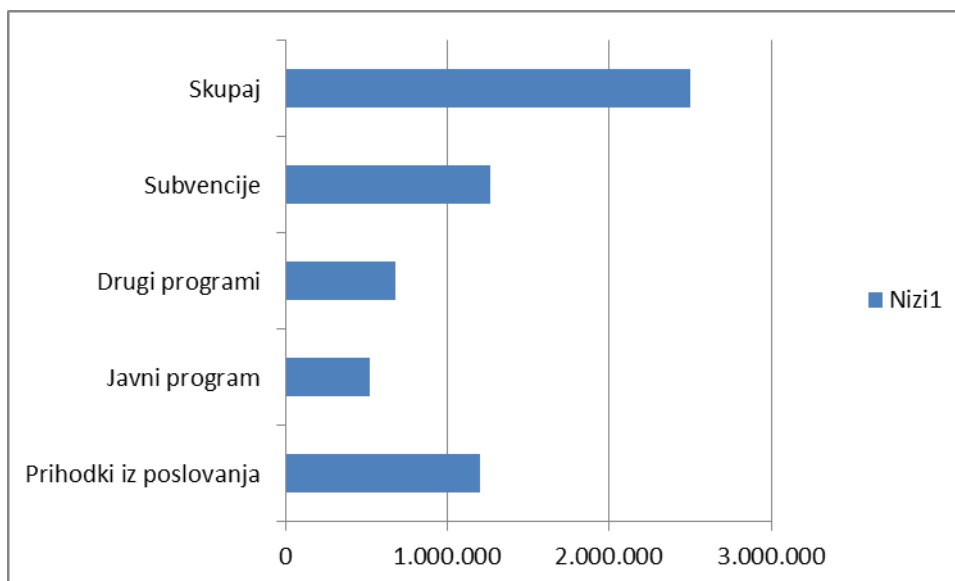
*Slika 8: Pregled vrednosti sredstev po športnih objektih za leto 2015*



*Vir: Bilanca stanja ZPO Celje, 2015.*

- s plačilom koncesijske dajatve, ki jo je podjetje ZPO Celje dolžno plačati Mestni občini Celje v višini 90 % od ugotovljenih pozitivnih učinkov izvajanja gospodarske javne službe,
- s subvencioniranjem cene za izvajanje javnega programa uporabe športne infrastrukture, ki znaša v višini presežka stroškovne cene nad prihodki (Slika 9),

Slika 9: Struktura prihodkov javne službe gospodarjenja s športno infrastrukturo za leto 2014



Vir: Poročilo GJO ZPO Celje d.o.o. za leto 2014.

- z izvajanjem javnih programov v skladu s sprejetimi letnimi programi gospodarske javne službe gospodarjenja z javnimi objekti.

Z omenjenimi aktivnostmi je Mestna občina Celje dosegla z ustanovitvijo podjetja ZPO Celje preglednejši sistem gospodarjenja in obratovanja z javno športno infrastrukturo, ob hkratnem znižanju stroškov ter zvišanju kvalitete izvajanja storitev.

### 3.2 Dejavnost in opis poslovanja podjetja

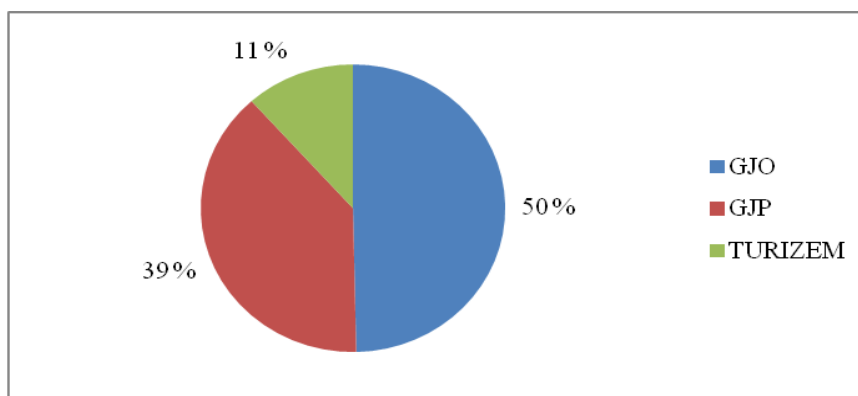
Podjetje ZPO Celje d.o.o. je bilo ustanovljeno s strani Mestne občine Celje s ciljem izvajanja treh različnih služb oziroma dejavnosti:

- izvajanje gospodarske javne službe gospodarjenja z javnimi športnimi objekti,
- izvajanje gospodarske javne službe urejanja parkirišč in
- izvajanje turistične dejavnosti na Celjski koči.

Iz navedene opredelitve dejavnosti podjetja ZPO Celje lahko povzamemo, da je poslanstvo podjetja gospodarjenje z objekti javnega značaja, urejanje javnih parkirišč, izvajanje žičniške in turistične dejavnosti ter izvajanje projektov, povezanih z vsemi tremi dejavnostmi.

Iz Slike 10 je razvidno, v kolikšnem deležu je zastopana posamezna dejavnost v ustvarjenem letnem prometu podjetja.

Slika 10: : Struktura prometa po dejavnostih za leto 2015



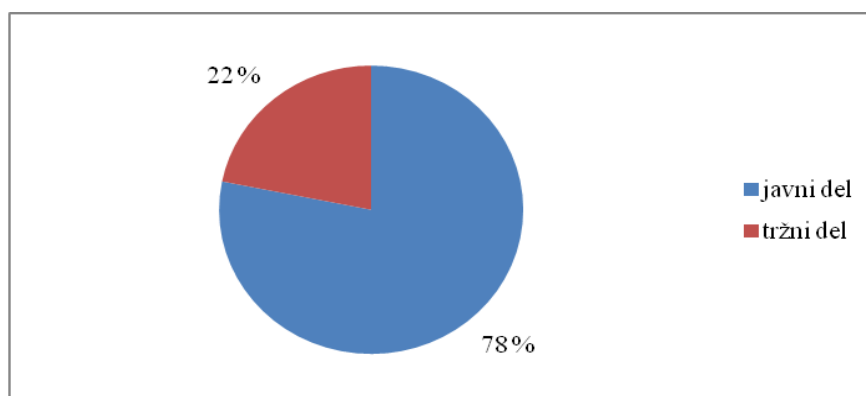
Vir: Poročilo ZPO Celje d.o.o. za leto 2015.

Osnova dejavnost podjetja ZPO Celje je izvajanje javnih služb, ki imajo nepridobitni značaj.

Zaradi izbrane teme magistrske naloge, se bomo v nadaljevanju osredotočili le na pregled in preučevanje izvajanja gospodarske javne službe gospodarjenja z javnimi objekti.

Iz Slike 11 je razvidno, da ZPO Celje ustvari 78 % letnega prometa z izvajanjem javnih služb in 22 % letnega prometa z izvajanjem drugih, tj. tržnih programov.

Slika 11: Struktura prometa po programih za leto 2015



Vir: Poročilo ZPO Celje d.o.o. za leto 2015.

Javna služba gospodarjenja z javnimi objekti se izvaja v športnih objektih v lasti Mestne občine Celje, kjer se pretežno izvaja javni program uporabe javnih športnih objektov. Pogoje izvajanja javnega programa določa Mestna občina Celje s sprejetimi sklepi. Proste zmogljivosti oziroma proste kapacitete pa so namenjene tudi izvajanju drugih programov

uporabe javnih športnih objektov. Pogoji izvajanja teh programov se v določeni meri določajo skladno s trenutnimi tržnimi razmerami.

Za vsak objekt, ki ga je Mestna občina Celje po koncesijski pogodbi predala v gospodarjenje podjetju ZPO Celje se določijo:

- stroškovna cena, ki zajema vse odhodke (direktne in indirektne) objekta in se izkazuje v absolutni vrednosti in v vrednosti na enoto mere uporabe (tj. ure uporabe) javne infrastrukture,
- minimalne cene, ki zajemajo ocenjeno vrednost variabilnih stroškov na leto in na uro,
- cene za uporabnike javnega programa uporabe javne infrastrukture, ki so določene s cenikom.

Stroškovne in minimalne cene uporabe javnih objektov potrjuje Mestni svet Mestne občine Celje. Cenik cen za uporabo javnih objektov potrjuje, po pooblastilu Mestnega sveta Mestne občine Celje in Nadzorni svet ZPO.

Glede na tržne razmere v okolju se stroškovne cene po objektih le izjemoma uporabljajo za zaračunavanje storitev uporabe objektov. Te cene se v glavnem namenjene ugotavljanju potrebne višine subvencioniranja cen.

Do subvencioniranja cen uporabe objektov za izvajanje javnih programov pride v primeru, ko Mestna občina Celje na podlagi sklepa Mestnega sveta določi, da se določenemu uporabniku ali skupini uporabnikov storitve zaračuna nižja cena, ki ne pokriva stroškovne cene storitve. V takšnih primerih je Mestna občina Celje dolžna podjetju ZPO Celje kriti razliko do polnega zneska cene storitve v smislu subvencije, pri čemer je potrebno upoštevati predpise o državnih pomočeh.

Podjetje ZPO Celje izvaja naslednjo politiko cen uporabe javnih športnih objektov, na podlagi katere zasleduje in izvršuje naslednje cilje lokalne skupnosti s področja izvajanja športne dejavnosti:

- z namenom ohranjanja dostopnosti izvajalcem javnega športnega programa v javnih športnih objektih se minimalne cene in cene po ceniku ohranjajo iz leta v leto na približno enakem nivoju,
- stroškovne cene se uporabljajo le za določitev subvencij cen po objektih, za zaračunavanje cen uporabe objektov za druge programe pa se stroškovne cene uporabljajo le v primeru, če so primerljive s tržnimi cenami konkurenčnih objektov,
- cene nižje kot v ceniku, vendar ne nižje od minimalne cene ZPO Celje zaračunava le na podlagi sklepov pristojnih organov Mestne občine Celje, ki s temi sklepi želijo iz različnih vzrokov spodbuditi izvajanje aktivnost v športnih objektih (npr. izvedba

mednarodnih športnih tekmovanj, katerih izvedba ima pozitiven vpliv na lokalno gospodarstvo in na samo prepoznavnost mesta v tujini),

- cene za uporabo objektov za druge programe se določajo na podlagi tržnih pogojev; le-te morajo biti na nivoju primerljivih cen konkurenčnih objektov na območju Slovenije,
- najemnine za poslovne prostore in lokale se oblikujejo glede na trenutne tržne razmere.

Podjetje ZPO Celje v Mestni občini Celje managira s športno infrastrukturo, ki jo sestavljajo različni športni objekti tako z vidika namembnosti kot z vidika izpolnjevanja pogojev mednarodnih športnih zvez s pridobljenimi homologacijami za izvedbo različnih nivojev in rangov tekmovanj. Skladno z opredelitvijo športnih dvoran Združenja športnih centrov, ki smo jo navedli na strani 9, ugotavljamo, da ima ZPO Celje v gospodarjenju tako malo, srednjo kot veliko športno dvorano.

Javna športna infrastruktura, s katero managira ZPO Celje, je namenjena izvajanju javnega programa in tudi izvajanju drugih tržnih programov. Med javne programe uporabe javne športne infrastrukture spadajo oddajanje športno-vadbenih in drugih površin za izvajanje:

- športnih in kulturnih programov ter prireditev javnega značaja,
- kulturno-razvedrilnih prireditev netržnega značaja,
- rekreacije lokalnega prebivalstva,
- programov športnih društev, osnovnih in srednjih šol, Športne zveze Celje in drugih uporabnikov.

Za zgoraj navedene namene uporabe javne športne infrastrukture se zaračunava uporabnina oziroma vstopnina (npr. vstopnina za drsališče, zimsko kopališče, letno kopališče, kegljišče) po ceniku za izvajanje javnih programov oziroma po cenah, določenih s sklepi organov Mestne občine Celje.

Tržni programi uporabe javnih športnih objektov zajemajo oddajo pisarniških prostorov, lokalov ter zunanjih površin v najem ter oddajo javnih objektov za izvedbo različnih prireditev (maturantski plesi ter druge prireditve tržnega značaja). Za te namene uporabe javnih športnih objektov se zaračunava uporabnina in najemnina po cenah, ki se oblikujejo glede na trenutne tržne razmere.

Managiranje z javno športno infrastrukturo v katero so, kot je bilo ugotovljeno v predhodnem odstavku, vključeni različni športni objekti, zahteva od zaposlenih v podjetju znanja z različnih delovnih področij.

Zaradi lažjega razumevanja kompleksnosti managiranja s športno infrastrukturo v podjetju ZPO Celje v nadaljevanju opisujemo športne objekte, ki jih je Mestna občina Celje prenesla v managiranje podjetju ZPO Celje s koncesijsko pogodbo.

- Športno-rekreativni center Golovec, ki vključuje Športno dvorano Golovec, Zimsko kopališče in kegljišče ter zunanje površine v lasti Mestne občine Celje.

Športna dvorana Golovec je večnamenski športno-rekreacijski objekt, ki omogoča izvajanje ekipne rekreacije, treningov in tekem v rokometu, košarki, malem nogometu, odbojki (3 igrišča), badmintonu itd.

Športna dvorana Golovec je namenjena dvoranskim športom, omogoča pa tudi izvedbo različnih zabavno-kulturnih prireditev, kot so koncerti domačih in tujih izvajalcev, večji kongresi, maturantski plesi srednješolcev in različnih sejmov, med katerimi je najbolj obiskan Mednarodni obrtni sejem.

V Športni dvorani Golovec se nahajajo garderobe, sanitarije in tuširni prostori, prostor za novinarje. Športna dvorana Golovec omogoča dostop gibalno oviranim. Tehnične značilnosti Športne dvorane Golovec prikazuje Tabela 9.

*Tabela 9: Tehnične značilnosti Športne dvorane Golovec*

<b>Tehnične karakteristike Športne dvorane Golovec</b>	
Skupna površina dvorane	6.253 m <sup>2</sup>
Igralna površina	800 m <sup>2</sup>
Kapaciteta (športna prireditve)	1.752 sedežev na tribuni 455 stojšč na tribuni
Kapaciteta (zabavno-kulturne prireditve)	2.900 obiskovalcev
Parkiranje	400 parkirnih mest

*Vir: Predstavitev športnih objektov, 2016.*

V sklopu Športno rekreativnega centra Golovec se v hali B nahajata zimsko kopališče in kegljišče.

Zimsko kopališče s 25 m dolgim bazenom in osmimi progami ter manjšim otroškim bazenom je namenjeno predvsem izvajanju plavalnih tečajev plavanja za otroke in mladino kot tudi za izvedbo državnih in ostalih plavalnih prvenstev.

V letu 2010 je bil objekt prenovljen in je sedaj energetsko učinkovitejši.

Na kegljišču se poleg klubskih aktivnosti kegljanja izvajajo tudi vzgojno-izobraževalne vsebine za otroke in mladino. Je domicilno kegljišče enega najboljših ženskih klubov v Evropi.

V sklopu objekta se poleg garderob, sanitarij in tuširnic nahaja tudi dvizna ploščad, ki omogoča dostop gibalno oviranim osebam.

V Tabeli 10 so prikazane tehnične značilnosti Zimskega kopališča in kegljišča Golovec.

*Tabela 10: Tehnične značilnosti Zimskega kopališča in kegljišča Golovec*

<b>Tehnične karakteristike Zimskega kopališča in kegljišča Golovec</b>	
Skupna površina Zimskega kopališča in kegljišča Golovec	5.872 m <sup>2</sup>
Kapaciteta bazena	160 kopalcev
Kapaciteta tribune s sedeži	400 obiskovalcev
Število kegljaških stez na kegljišču	10 avtomatskih kegljaških stez
Kapaciteta tribune s sedeži	200 obiskovalcev
Parkiranje	400 parkirnih mest

*Vir: Predstavitev športnih objektov, 2016.*

- Športna dvorana Zlatorog z zunanjimi površinami z otroškim igriščem Adrenalinček, ki zagotavlja vrhunske pogoje za razvoj profesionalnega in rekreativnega športa.

Zaradi sodobne gradnje in tehnološke opreme zadovoljuje potrebe po najkvalitetnejših športnih dvoranskih površinah na državni in mednarodni ravni ter za izvedbo odmevnih množičnih kulturno-zabavnih prireditev.

Športna dvorana Zlatorog omogoča izvedbo vseh športov z žogo, predvsem rokometu (dvorana predstavlja domicil celjskih rokometošev), košarke, malega nogometa, odbojke, pa tudi gimnastike in borilnih športov. Tabela 11 prikazuje tehnične značilnosti Športne dvorane Zlatorog.

*Tabela 11: Tehnične značilnosti Športne dvorane Zlatorog*

<b>Tehnične karakteristike Športne dvorane Zlatorog</b>	
Skupna površina dvorane	10.000 m <sup>2</sup>
Športna površina	1.826 m <sup>2</sup>
Kapaciteta (športna prireditve)	5.260 sedežev na tribuni 506 stojšč na tribuni
Kapaciteta (zabavno-kulturne prireditve)	5.700 obiskovalcev
Parkiranje	900 parkirnih mest

*Vir: Predstavitev športnih objektov, 2016.*

Dodatno prilagodljivost predstavljajo premične tribune v dvorani, ki omogočajo, da se pridobita dve prečni igrišči.

V Športni dvorani Zlatorog se nahajajo garderobe za športnike, sanitarije in tuši, prostor za zdravnika, fizioterapevta, doping kontrolo, sodnike, prostor za novinarje.

Objekt ima dvigalo, s čimer je omogočen dostop tudi gibalno oviranim.

V neposredni bližini Športne dvorane Zlatorog se nahaja otroško igrišče Adrenalinček, ki je opremljeno z varnimi, otrokom prijaznimi in sodobno oblikovanimi igrali, kot so pajkove mreže in gusarske ladje. Namenjeno je otrokom od 2. do 14. leta starosti.

- Drsališče Mestni park, t.i. Ledena dvorana s pripadajočimi zunanji površinami, se nahaja v Mestnem parku, na desnem bregu reke Savinje. V času sezone, med oktobrom in marcem, drsališče omogoča možnost rekreativnega drsanja ter dobre pogoje za treninge in tekme umetnostnih in hitrostnih drsalcev ter hokejistov.

Tehnične značilnosti Drsališča Mestni park lahko razberemo iz Tabele 12.

*Tabela 12: Tehnične značilnosti Drsališča Mestni park*

<b>Tehnične karakteristike Drsališča Mestni park</b>	
Skupna površina drsališča	4.140 m <sup>2</sup>
Športna površina – ledena ploskev	1.800 m <sup>2</sup>
Kapaciteta (športna prireditelj)	775 sedežev na tribuni 900 stojišč na tribuni
Parkiranje	120 parkirnih mest

*Vir: Predstavitev športnih objektov, 2016.*

Ob Drsališču Mestni park je urejenih tudi 5 teniških igrišč. Na teh igriščih se tenis igra tudi v času zimske sezone, saj se nad igrišča postavi balon-hala. Skupna velikost teniških igrišč znaša 2.625 m<sup>2</sup>.

- Letno kopališče Celje s pripadajočimi zunanji površinami se nahaja v bližini središča mesta Celje, ob obrežju reke Savinje, ki obratuje le med poletno sezono, od junija do avgusta.

Tabela 13 prikazuje tehnične značilnosti Letnega kopališča Celje.

*Tabela 13: Tehnične značilnosti Letnega kopališča Celje*

<b>Tehnične karakteristike Letnega kopališča Celje</b>	
Skupna površina Letnega kopališča Celje	18.099 m <sup>2</sup>
Bazenske površine	1.801 m <sup>2</sup>
Parkiranje	150 parkirnih mest

*Vir: Predstavitev športnih objektov, 2016.*

Kompleks Letnega kopališča Celje zajema poleg 50-metrskega bazena tudi otroški bazen z otroškimi vodnimi igrali ter igrišča za odbojko na mivki, košarko, mali nogomet in badminton.

- Nogometni stadion Arena Petrol, ki je sodoben nogometni objekt z vrhunskim travnatim igriščem in ki omogoča tekme najvišjega razreda. Zaradi reprezentančnih tekem Slovenije, je Arena Petrol mednarodno poznana.

Nogometne tekme ter ostale športne aktivnosti se odvijajo na travni površini, urejeni po naj sodobnejši tehnologiji, ki omogoča segrevanje travne ruše v mrzlih in zimskih dneh, kar preprečuje zmrzovanje igrišča in skrbi za hitrejšo vegetacijo. Igrišče ima vgrajen tudi računalniško voden sistem zalivanja, ki omogoča, da se s posebnimi tipali meri vlaga in po potrebi avtomatsko dodaja. Sodoben osvetlitveni sistem velike moči pa omogoča varčno večstopenjsko prilagajanje glede na dnevno osvetlitev. Stadion obdajajo štiri tribune.

Tabela 14 prikazuje tehnične značilnosti Nogometnega stadiona Arena Petrol.

*Tabela 14: Tehnične značilnosti Nogometnega stadiona Arena Petrol*

<b>Tehnične karakteristike Nogometnega stadiona Arena Petrol</b>	
Skupna površina	12.550 m <sup>2</sup>
Športne površine	5.106 m <sup>2</sup>
Kapaciteta	13.600 obiskovalcev
Parkiranje	900 parkirnih mest

*Vir: Predstavitev športnih objektov, 2016.*

Za steklenim pročeljem vzhodne pokrite tribune, imenovane tudi poslovna tribuna, je na voljo več kot 3.000 m<sup>2</sup> poslovnih prostorov, namenjenih različnim dejavnostim (gostinskim, trgovskim, poslovnim).

Stadion zagotavlja garderobe za športnike, sanitarije in tuširne prostore, prostore za zdravnike, fizioterapevte, doping kontrolo, sodnike ter VIP prostor za novinarje z vsemi potrebnimi komunikacijskimi povezavami.

- Nogometni stadion Olimp, ki je namenjen predvsem treningom in tekam številnih mlajših nogometnih selekcij. V letu 2005 je bila na igralni površini položena umetna trava, leto kasneje pa postavljena tudi razsvetljava. Spremljajoči objekt z garderobami je bil v celoti obnovljen v letu 2016.

Tehnične značilnosti Nogometnega stadiona Olimp prikazuje Tabela 15.

*Tabela 15: Tehnične značilnosti Nogometnega stadiona Olimp*

<b>Tehnične karakteristike Nogometnega stadiona Olimp</b>	
Skupna površina	m <sup>2</sup>
Športne površine	6.300 m <sup>2</sup>
Kapaciteta	500 obiskovalcev
Parkiranje	100 parkirnih mest

*Vir: Predstavitev športnih objektov, 2016.*

- Nogometni stadion Skalna klet je osrednji vadbeni center Nogometnega kluba Celje, kjer večino svojih treningov opravi prvo moštvo. Nogometni stadion Skalna klet je najstarejše nogometno igrišče v Celju, kjer se je nogomet začel igrati že leta 1904 v času nemškega športnega kluba Atletik.

Leta 1998 je igrišče na Skalni kleti prizadela katastrofalna poplava (pred tem tudi leta 1990), kar je bil leto kasneje dokončni povod za začetek gradnje novega stadiona Arena Petrol.

Iz Tabele 16 so razvidne tehnične značilnosti Nogometnega stadiona Skalna klet.

*Tabela 16: Tehnične značilnosti Nogometnega stadiona Skalna klet*

<b>Tehnične karakteristike Nogometnega stadiona Skalna klet</b>	
Skupna površina	7.140 m <sup>2</sup>
Športne površine	5.000 m <sup>2</sup>
Kapaciteta	2500 obiskovalcev
Parkiranje	200 parkirnih mest

*Vir: Predstavitev športnih objektov, 2016.*

Športna dvorana Zlatorog, Drsališče Mestni Park in Kegljišče Golovec sestavljajo Nacionalni panožni športni center, katerega namen je skozi programe dejavnosti, zagotavljanje konkurenčnosti vrhunskega športa in izvedbo programov športa mladih, usmerjenih v kakovostni in vrhunski šport ter rekreativnim športnikom zagotoviti optimalne pogoje za zdravju prilagojen način vadbe.

Za izvajanje programov v Nacionalnem panožnem športnem centru je potrebno:

- zagotavljati pogoje dela za pripravo vrhunskih športnikov,
- organizirati različne športno-rekreativne programe,
- pripravljati projekte za nova dognanja pri analiziranju, načrtovanju in zagotavljanju stalnih oziroma konstantnih rezultatov,
- sodelovati z institucijami v državi pri kreiranju politike na področju vrhunskega športa,
- povezovati šport in turizem,
- investirati v opremo, ki zagotavlja optimalne pogoje za delo vrhunskim športnikom in trenerjem,
- urediti premoženjsko-pravni status športnih objektov.

Raznoverstnost športnih objektov in s tem kompleksnost področja managementa športne infrastrukture bistveno vpliva in determinira značilnosti managementa športne infrastrukture v podjetju ZPO Celje. Značilnosti managementa športne infrastrukture podrobneje obravnavamo in opisujemo v sledečem poglavju.

## **4 MANAGEMET ŠPORTNE INFRASTRUKTURE V PODJETJU ZPO CELJE**

### **4.1 Značilnosti managementa športne infrastrukture v podjetju**

Značilnosti managementa športne infrastrukture v podjetju ZPO Celje bomo opredelili in definirali z analiziranjem in pregledom izvajanja osnovnih funkcij managementa: planiranja, organiziranja, vodenja in kontroliranja.

#### **1. Funkcija planiranja**

Planiranje v podjetju je funkcija, katere naloga je povezovanje poslovnih funkcij v celoto, s čimer se zagotavlja usklajeno delovanje podjetja. Kljub temu, da se vsi v podjetju zavedajo pomembnosti ustreznega planiranja, pa je prav planiranje v podjetjih ena od šibkih točk, ugotavlja Izgorškova (2011).

Poslanstvo in vizija podjetja ZPO Celje sta bili definirani ob njegovi ustanovitvi, tj. v letu 2000, in od takrat se nista spreminjali ali nadgrajevali. Na spletni strani podjetja je

zapisano poslanstvo podjetja ter na ta način predstavljeno in poznano javnosti, medtem ko vizija podjetja ni objavljena.

Poslanstvo podjetja, kot je zapisano na spletni strani podjetja ZPO Celje je gospodarjenje z objekti javnega značaja, urejanje javnih parkirišč, žičniška in turistična dejavnost ter izvajanje projektov (Predstavitev podjetja, 2016).

Vizija podjetja javnosti ni poznana. Z vizijo podjetja je dobro seznanjen višji in srednji management, ki skladno z njo določata in oblikujeta planske cilje podjetja, načine izvajanja delovnih nalog zaposlenih ter razporejata sredstva in vire med posameznimi organizacijskimi enotami.

Športna infrastruktura, s katero managira ZPO Celje ima pomembno vlogo tako za državni kot za lokalni nivo izvajanja športne dejavnosti in aktivnosti povezanih z njo, vendar pa brez ljudi, ki managirajo z njo in brez uporabnikov športne infrastrukture, le-ta ne more odigrati svoje vloge oziroma funkcije v družbi. Zato je ključni dejavnik uspeha podjetja ZPO Celje primerna organizacijska struktura ter dobri odnosi in komunikacija med posameznimi oddelki v podjetju.

ZPO Celje v Mestni občini Celje managira z večino športne infrastrukture in posledično ima bistven vpliv na razvoj športne dejavnosti v lokalni skupnosti, prav tako pa na njen razvoj na državnem nivoju. Osnovna naloga managementa podjetja je zagotoviti varno, učinkovito in pravilno delovanje javne športne infrastrukture z upoštevanjem zakonskih predpisov in ohranjanja takšnega stanja športnih objektov, ki prispevajo k učinkovitim in ustvarjalnim delovnim pogojem.

Podjetje ZPO Celje se zaveda, da bo oziroma je za uspešnost podjetja v prihodnosti ključno razvijanje različnih programov in ponudbe na nivoju vsakega posameznega športnega objekta ob upoštevanju in prilagajanju potrebam trga in uporabnikov na področju javnih in tržnih programov. Prav zaradi tega si podjetje želi v prihodnosti doseči vodilno pozicijo na slovenskem trgu kot ponudnik športne infrastrukture, ki omogoča izvedbo treningov in tekem največjega razpona športnih disciplin ter izvedbo najvišjega ranga športnih prireditev in zabavnih prireditev, za katerih izvedbo je potrebno zagotoviti najzahtevnejši nivo prireditvene logistike.

ZPO Celje deluje skladno s strani Mestnega sveta Mestne Občine Celje sprejetim poslovnim načrtom, ki ga pripravi direktor podjetja. Poslovni načrt vsebuje cilje in plan za naslednje leto za izvajanje gospodarske javne službe gospodarjenja z javnimi objekti. Na podlagi sprejetega poslovnega načrta vsak vodja organizacijske enote v podjetju izdela svoj individualni kontrolni načrt spremljanja doseganja zastavljenih ciljev in rezultatov.

Poleg kratkoročnih, enoletnih planov, podjetje ZPO Celje pripravlja tudi srednjeročni in dolgoročni plan poslovanja podjetja. Srednjeročni plan se pripravi za obdobje petih let, ki poleg razvoja javne službe gospodarjenja z javnimi objekti zajema tudi vizijo izgradnje

športne infrastrukture potrebne za realizacijo potreb lokalne skupnosti na področju razvoja športne dejavnosti in tudi potreb trga. Dolgoročni plani pa se izdelajo za obdobje petnajstih let.

Vse plane, tako kratkoročne, srednjeročne in dolgoročne, ZPO Celje predhodno uskladi s pristojnim organom Mestne občine Celje. Usklajene plane obravnava in potrdi Mestni svet Mestne občine Celje.

Posebno pozornost podjetje ZPO Celje namenja področju rezervacij in razporejanju uporabnikov po različnih športnih objektih. Pri tem zasleduje cilje, ki jih kot pomembne navajajo v svojem delu tudi Schwarz et al. (2010):

- vodenje enake politike dostopnosti športnih objektov za vse uporabnike,
- pri sestavi urnikov se v največji meri upoštevajo želje in preference uporabnikov (časovne in lokacijske),
- nenehno izvajanje ocenjevanja postopkov sestave urnikov in konstantno izvajanje izboljšav sestavljanja urnikov.

Uporabniki, ki želijo za izvajanje svojih aktivnosti uporabljati športne objekte, s katerimi managira ZPO Celje, imajo možnost, da poleg direktne telefonske ali pisne rezervacije termina in športnega objekta, le-to opravijo preko spletne aplikacije. Rezervacija preko spletne aplikacije omogoča zainteresiranim uporabnikom preglednejši, hitrejši in enostavnejši pregled prostih terminov, podjetju pa možnosti učinkovitejšega in hitrejšega posredovanja informacij do uporabnikov o prostih terminih. Z omenjeno spletno aplikacijo rezervacij ima podjetje možnost učinkovitega izvajanja marketinških aktivnosti ter vodenja in dopolnjevanja baze uporabnikov. Prav tako ni zanemariti dodane vrednosti, ki jo ima spletna aplikacija rezervacij pri zbiranju, obdelavi in analizi podatkov.

## **2. Funkcija organiziranja**

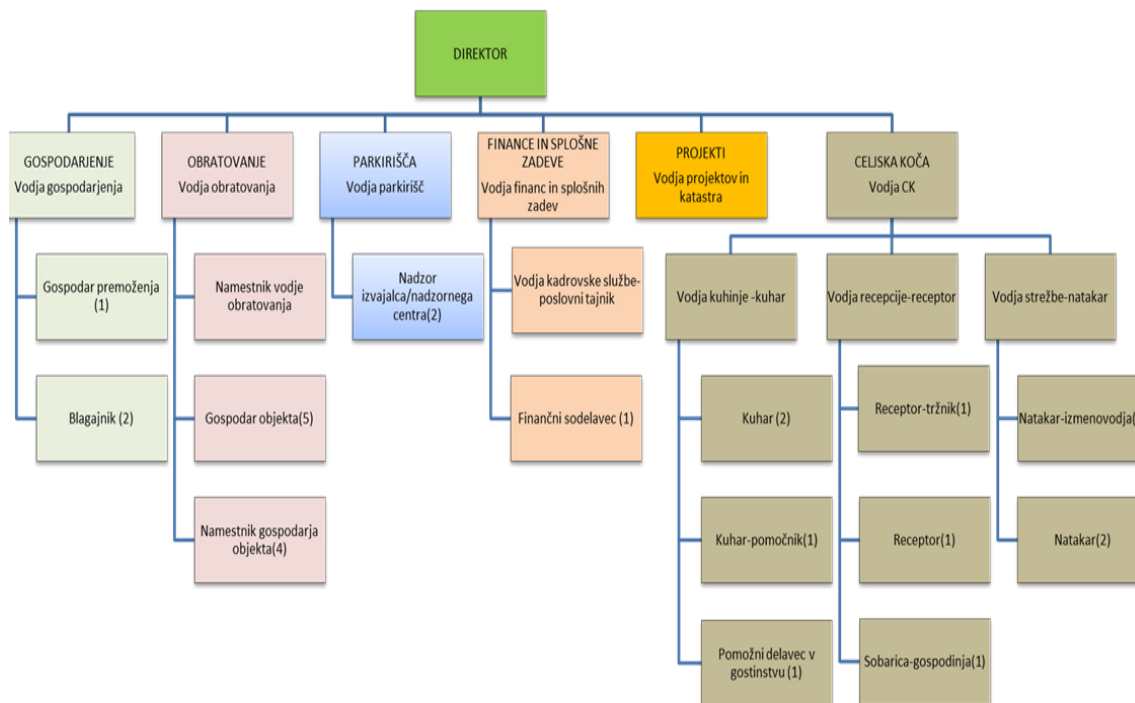
Iz organizacijske strukture podjetja ZPO Celje, ki jo prikazuje Slika 12, je razvidno, da podjetje poleg gospodarske javne službe gospodarjenja z javnimi športnimi objekti izvaja tudi gospodarsko javno službo urejanja parkirišč ter turistično dejavnost na Celjski koči. Pri analiziranju funkcije organiziranja se zaradi izbrane teme magistrske naloge osredotočamo le na gospodarsko javno službo gospodarjenja z javnimi športnimi objekti.

Organigram podjetja ZPO Celje (Slika 12) prikazuje, da so v izvajanje službe gospodarjenja z javnimi športnimi objekti vključene podstrukture, ki so organizirane v obliki oddelkov, in sicer:

- oddelek gospodarjenja,
- oddelek obratovanja,

- oddelek financ in splošnih zadev ter
- oddelek, imenovan »projekti«.

Slika 12: Organigram podjetja ZPO Celje



Vir: Arhiv kadrovskega oddelka ZPO Celje d.o.o., 2016.

Podjetje ZPO Celje za katerega je značilna funkcijska organizacijska struktura, vodi in zastopa direktor, katerega glavni cilj je zagotavljanje javne službe in zniževanje stroškov.

V okviru oddelka gospodarjenja se:

- določijo pogoji za uporabo javne športne infrastrukture, kar zajema:
  - določitev obratovalne sezone za vsak posamezni športni objekt,
  - določitev ur obratovanja v obliki dnevnega obratovalnega časa za vsak posamezni športni objekt,
  - definiranje kategorij uporabnikov, ki uporabljajo vsak posamezen športni objekt: individualni uporabniki, klubi, društva, gledalci, zaposleni, podjetja, izvajalci del,
  - izdelava cenikov uporabe športnih površin,
  - izvajanje rezervacijskih postopkov in določitev pogojev uporabe športnih objektov,
  - razporejanje uporabnikov glede na njihove potrebe in želene časovne termine po športnih objektih,
  - aktiviranje zunanjih izvajalcev za izvedbo storitev čiščenja, varovanja, storitev izvajanja reševanja iz vode,

- zavarovanje športne infrastrukture,
- blagajniško poslovanje,
- vstopno-izstopni sistemi v športnih objektih, kjer se izvaja program športne rekreacije,
- izvedba javnih naročil skladno z Zakonom o javnem naročanju;
- izvajajo odnosi z javnostmi,
- pripravljajo in izvajajo marketinške aktivnosti,
- organizirajo in izvedejo različne prireditve (športne in kulturno-zabavne prireditve),
- izvaja spremljanje zastavljenih ciljev izvajanja javne službe,
- pripravljajo poročila in se poroča vodstvu (direktorju),
- pregleduje kvaliteta izvajanja javne službe, kar zajema pregled izvedenih inšpekcijskih pregledov, vodenje in analizo pohval in pripomb uporabnikov ter njihovo reševanje,
- analizira prejete in plačane odškodnine.

Ena izmed pomembnejših ciljev in nalog oddelka za gospodarjenje je tudi konstantno iskanje načinov zniževanja stroškov poslovanja ter doseganje fleksibilnosti in hitrejšega odziva na izvedbo posameznih prireditev. Le-to podjetje dosega tako, da v izvajanje delovnih nalog vključuje zunanje izvajalce.

V podpoglavju 3.2 smo zaradi lažjega razumevanja specifik managementa športne infrastrukture podrobneje predstavili športne objekte, s katerimi podjetje ZPO Celje managira. Vsak športni objekt je specifičen z vidika tehničnih in tehnoloških značilnosti, z vidika njegovega trženja, z vidika vzdrževanja, z vidika obratovalne sezone, kar vpliva tudi na potrebe podjetja po zagotavljanju storitev s strani zunanjih izvajalcev:

- zakonsko opredeljenih nalog reševalne službe (zimski bazen, letno kopališče),
- redno dnevno čiščenje športnih objektov,
- redno dnevno varovanje športnih objektov,
- izvajanje storitev varovanja na prireditvah,
- upravniskih nalog na letnem kopališču (čiščenje, varovanje, reševalna služba),
- upravniskih nalog na kegljišču,
- vzdrževalno-obnovitvenih del ter del s področja urejanja javnih objektov (čiščenje, košnja, drugo urejanje, vzdrževanje),
- upravniskih nalog v glavni tribuni Arena Petrol (pogodba lastnikov poslovnih in drugih prostorov),
- pravno zastopanje podjetja v različnih pravnih zadevah,
- organizacije (maturantski plesi) in izvedbe nekomercialnih in komercialnih prireditev.

Oddelek obratovanja v podjetju izvaja naslednje naloge (Hren, 2006):

- skrbi za delovanje oziroma obratovanje športnih objektov,

- popisuje in deli vse stroške obratovanja športnega objekta kot celote glede na evidentirane deleže, glede na porabo posameznega dela in obstoječe stanje, tedensko, mesečno, letno,
- pregleduje športne objekte ter zbira podatke o potrebnih vzdrževalnih delih ali prenovi ter obratovanju objekta ter pripadajočih funkcionalnih in drugih zemljišnih ter površinah,
- izdelava načrt vzdrževanja za vsak posamezen športni objekt,
- izdelava terminski načrt izvedbe z oceno predvidenih stroškov vzdrževanja,
- popisuje dela, zbira ponudbe, predračune,
- izdaja naročila za vzdrževalna dela,
- pridobiva ustrezna soglasja in dovoljenja za izvajanje vzdrževalnih del,
- pripravlja in sklepa pogodbe o izvajanju in sklepa dolgoročne pogodbe o servisiranju,
- organizira nadzor pri izvajanju del,
- popisuje in odpravlja napake v športnem objektu v garancijski dobi,
- organizira naloge, potrebne za izvršitev inšpekcijskih odločb,
- izvaja in kontrolira požarni red, varuje objekt ter vitalne dele na strojih in elektro-napravah.

Iz naštetega ugotavljamo, da je za izvajanje funkcije obratovanja športne infrastrukture pomembno, da zaposleni poznajo vse posebnosti športnega objekta vključno s tehnološkimi in tehničnimi sistemi.

Oddelek finance in splošne zadeve:

- skrbi za priliv denarja,
- ugotavlja finančne obveznosti ter planira realizacijo plačil,
- vodi knjigo prejetih faktur,
- skrbi za likvidnost in kreditno sposobnost,
- izstavlja račune skladno z veljavnimi pogodbami o medsebojnih razmerjih,
- vrši izterjavo zapadlih računov,
- izdeluje poročila in statistične kazalce za preteklo poslovanje, ki se izdelujejo za kvartalna obdobja (3-, 6-, 9- in 12-mesečno),
- vodi blagajniško poslovanje,
- nadzira delo in vodenje zunanjega računovodskega servisa, ki za ZPO Celje spremlja in knjiži vse poslovne dogodke; zunanje računovodstvo vodi materialno, stroškovno in finančno knjigovodstvo ter knjigovodstvo osnovnih sredstev in plač; stroškovno knjigovodstvo evidentira vse stroške glede na javni program in tržni program ter znotraj obeh programov stroške razčlenjuje in evidentira po stroškovnih mestih; kot stroškovno mesto je določen vsak posamezen športni objekt; na osnovi evidence osnovnih sredstev se obračuna amortizacija osnovnih sredstev,
- pripravlja osnovne podatke računovodstva za obračun plač,

- vodi obračunske listine in osebne kartone delavcev,
- izvaja poslovno-sekretarska opravila.

Naloga oddelka »projekti« je izvajanje posebnih planiranih nalog, ki jih je potrebno izvršiti v časovno omejenem obdobju. V okviru te funkcije se izvajajo predvsem investicije v športno infrastrukturo, pri čemer se smiselno upoštevajo Zakon o urejanju prostora (Ur. l. RS, št. 110/2002, 8/2003) in Zakon o graditvi objektov (Ur. l. RS, št. 110/2002) skupaj z vsemi podzakonskimi akti. ZPO Celje mora pri tem upoštevati Zakon o javnih naročilih (Ur. l. RS, št. 39/2000 in 102/2000). Pri tem, kot navaja Hren (2006), je potrebno upoštevati tudi vse podzakonske akte, ki določajo obvezna ravnanja naročnikov in ponudnikov pri oddaji javnih naročil.

Brajša (1996) zagovarja, da podjetje obstaja in se razvija premosorazmerno s svojimi zaposlenimi, zato je pomembno, da le-to vlaga v zaposlene in ne le v vzdrževanje objektov, strojev, tehnologije in v trg. Podjetje potrebuje motivirane managerje in zaposlene.

Za management športne infrastrukture so v podjetju ZPO Celje zaposleni ključni dejavniki doseganja zastavljenih ciljev in načrtov podjetja. Podjetje z dodatnim izobraževanjem zaposlenih zvišuje njihove kompetence, s tem pa razvija in vzdržuje učinkovite odnose ter uresničuje zastavljene cilje podjetja.

Motivacija zaposlenih v podjetju temelji na stimulaciji oziroma bonusu, ki se opredli v določenem odstotku osnovne plače. Podjetje se pri motiviranju zaposlenih in povečevanju njihove pripadnosti podjetju poslužuje tudi na način, da zaposlenim omogoča koriščenje športnih objektov za rekreacijo po ugodnejših cenah.

### **3. Funkcija vodenja**

Funkcija vodenja je v podjetju ZPO Celje centralizirana, saj se odločitve sprejemajo na nivoju top managementa, tj. direktorja podjetja, kar sovпада s cilji podjetja.

Delo v podjetju poteka v oddelkih, ki medsebojno sodelujejo, s čimer se v športnih objektih zagotavlja ustrezen nivo izvajanja storitev. V obstoječi organizaciji podjetja se ne izvajajo organizirani tedenski niti mesečni sestanki, na katerih bi imeli zaposleni možnost predstaviti realizirane aktivnosti, planirane aktivnosti, biti seznanjeni ali seznaniti ostale zaposlene z novimi informacijami ...

Za podjetje je značilna zelo nizka fluktuacija kadrov in je posledica le upokojevanja zaposlenih. Podjetje zaposlenim zagotavlja visoko socialno raven, dobre delovne pogoje, urejene medsebojne odnose, spoštovanje delovnega časa.

#### **4. Funkcija kontroliranja**

S funkcijo kontroliranja se sooča vsak management v vsakem podjetju. Naloga managerjev je, da stalno iščejo nove načine zadovoljevanja strank, gradijo dobre poslovne odnose s strankami, nadzirajo optimizacijo stroškov poslovanja, razvijajo nove produkte (izdelke, storitve) (Dimovski, 2005).

Podjetje ZPO Celje za kontrolo uspešnosti uporablja finančne kazalnike, ki se analizirajo na nivoju celotnega podjetja in tudi na nivoju posamezne dejavnosti. Na področju izvajanja gospodarske javne službe gospodarjenja z javnimi športnimi objekti se uspešnost analizira ločeno za javni program in ločeno za tržni program.

V okviru kontroliranja zagotavljanja ustreznega obsega javne službe se z analizo:

- realizirane obratovalne sezone in obratovalnega časa za vsak posamezni športni objekt,
- realiziranih ur uporabe športnih objektov,
- realiziranih inšpekcijskih nadzorov in njihovih ugotovitev,
- prejetih pohval in pripomb,

ugotavlja nivo zagotavljanja in ustreznosti javne službe oziroma kakovost izvajanja javne službe, ki so del poslovnega poročila. Poslovno poročilo se najprej obravnava na nadzornem svetu podjetja, nato pa še na seji Mestnega sveta Mestne občine Celje.

#### **4.2 Analiza funkcij managementa v podjetju**

V pričujočem podpoglavju analiziramo raziskavo, ki smo jo izvedli v podjetju ZPO Celje med zaposlenimi srednjega in nižjega managementa.

Za raziskovalno delo smo uporabili metodo ankete z vprašanji zaprtega tipa s 25 elementi. Anketirani so lahko odgovore izbirali med vnaprej pripravljenimi odgovori. Svoje mnenje so izražali z:

- obkroževanjem trditve, s katero so se najbolj strinjali in
- izražanjem svojega stališča z izbiro ocene na lestvici z vrednostjo od 1 do 4.

Anketni vprašalnik (Priloga 4) je bil anonimen. Za sodelovanje pri izpolnjevanju anketnega vprašalnika so se povabljeni prostovoljno odločili. Anketni vprašalnik je bil posredovan vsem sedemnajstim zaposlenim srednje in nižje ravni managementa. Odziv je bil dober, saj smo v tednu dni dobili vrnjene in pravilno izpolnjene vse anketne vprašalnike.

Z anketnimi vprašanji smo pridobili mnenja zaposlenih o delu, vedenju in vodenju njihovih vodij ter prioritetah zaposlenih.

Zbrane podatke iz anketnega vprašalnika smo analizirali s statističnim programom Microsoft Excel. Pri analiziranju posameznih rezultatov smo analizirali povprečja in jih prikazali v odstotnih vrednostih.

Pri analizi zbranih odgovorov, pridobljenih na podlagi ocenjevalne lestvice, pa smo uporabili izračun povprečne ocene.

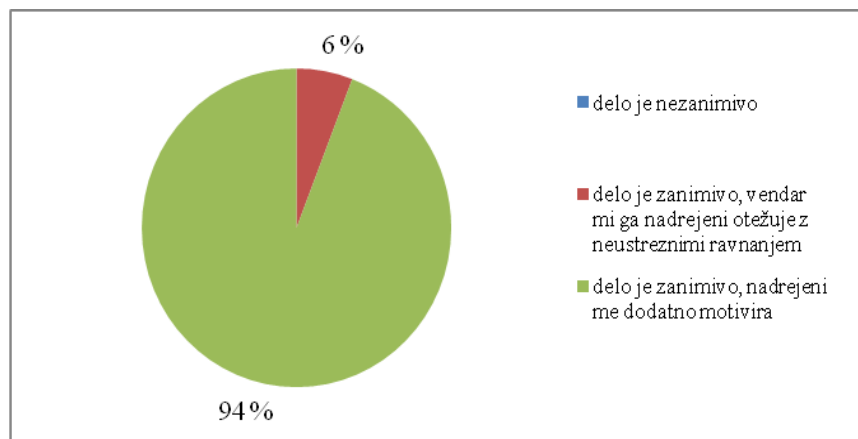
Analizirane anketne rezultate prikazujemo tudi grafično.

Anketiranim so bile pri vprašanju, kako bi se opredelili do svojega dela, ki ga opravljajo, ponujene tri možnosti odgovora, in sicer:

- delo je nezanimivo,
- delo je zanimivo, vendar mi ga nadrejeni otežuje z neustreznim ravnanjem,
- delo je zanimivo, nadrejeni me dodatno motivira.

Slika 13 prikazuje, da se je kar 94 % anketiranih opredelilo, da je njihovo delo, ki ga opravljajo, zanimivo in da jih njihovi nadrejeni za delo zna dodatno motivirati. 6 % anketiranih pa meni, da je delo zanimivo, vendar jim ga nadrejeni otežuje s svojim neustreznim ravnanjem.

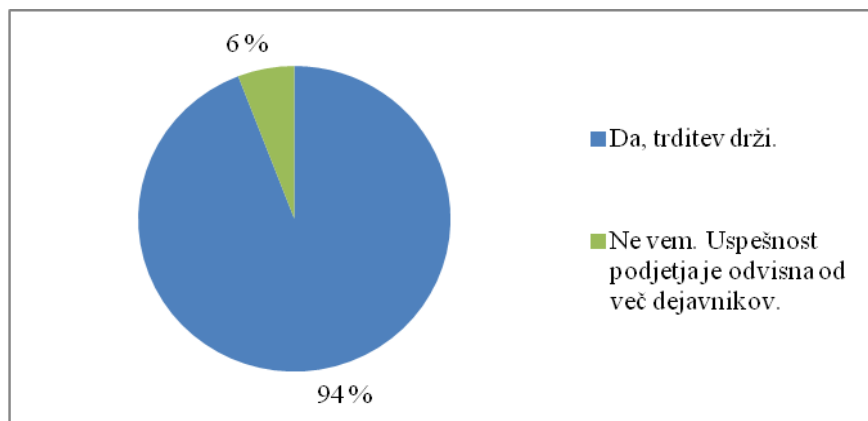
*Slika 13: Opredelitev anketiranih do dela, ki ga opravljajo*



Iz pridobljenih odgovorov anketirancev ugotavljamo, da je zaposlenim delo zanimivo ter da vodje poznajo načine in metode, kako pristopiti k podrejenim in doseči, da se delovne naloge kakovostno in učinkovito realizirajo. Nihče od anketiranih dela ni opredelil kot nezanimivega, za kar vidimo razlog v tem, da so za vodenje športne infrastrukture potrebna znanja različnih delovnih področij ter da dela, ki jih anketiranci opravljajo, nimajo rutinskega značaja, temveč da morajo izkoriščati svoja izkustvena znanja, kar pa daje delu dodatno razgibanost in motiviranost za reševanje morebitnih težav.

Med anketiranimi se jih je 94 % pri vprašanju, ali vodenje vpliva na uspešnost podjetja, opredelilo pritrdilno, 6 % anketiranih pa meni, da na uspešnost podjetja vplivajo tudi drugi dejavniki. Grafični prikaz teh rezultatov je prikazan s Sliko 14.

*Slika 14: Vpliv vodenja na uspešnost podjetja*



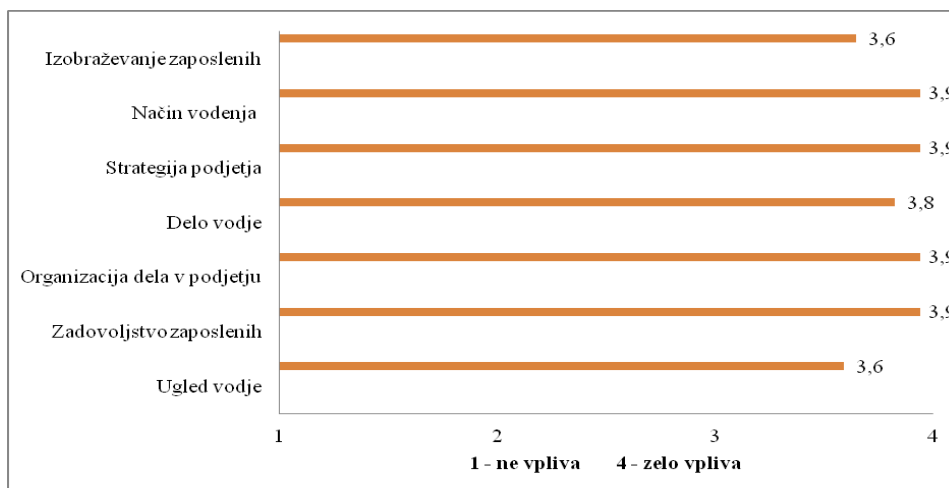
V športnih objektih, s katerimi menedžerji ZPO Celje se poleg treningov različnih klubov, ki imajo v večji meri domicil v Celju, odvijajo tudi velike športne in kulturno-zabavne prireditve, pri čemer pride do izraza prav funkcija vodenja, ki zagotavlja doseganje zastavljenih ciljev (varnost obiskovalcev in objekta, časovno in tehnološko nemotena izvedba prireditve, ki zajema celotno tehnično logistiko športnega objekta, marketinške storitve itd.). Podjetje s strani različnih organizatorjev pogosto prejme pohvalo in hkrati zahvalo za aktivno udeležbo zaposlenih in njihovo angažiranost pri izvedbi prireditev oziroma reševanja trenutno nastalih organizacijskih težav, povezanih z izvedbo organizacije (kot npr. zagotovitev povečanega odjema električne energije za potrebe TV-prenosa).

Iz analize zbranih odgovorov na zastavljeno vprašanje o tem, kateri dejavniki vplivajo na uspešnost podjetja, ugotavljamo, da so anketirani mnenja, da je uspešnost podjetja odvisna od več dejavnikov. Grafični prikaz pridobljenih odgovorov z vrednostmi prikazujemo s Sliko 15. Najvišjo oceno, tj. 3,9, so dobili naslednji dejavniki: način vodenja, strategija podjetja, organizacija dela v podjetju in zadovoljstvo zaposlenih. Z visoko oceno (3,8) so anketirani ocenili tudi dejavnik delo vodje, kar kaže, da je vodja pomemben člen v organizacijski strukturi ter pomemben element pri izvedbi delovnih nalog. Najnižje pri ocenjevanju dejavnikov uspešnosti podjetja so anketirani ocenili izobraževanje zaposlenih in ugled vodje. Ocena teh dveh dejavnikov je 3,6.

Analiza kaže, kar je glede na starostno strukturo anketirancev za pričakovati, da zaposleni niso motivirani za dodatna izobraževanja, ki jim jih podjetje ponuja. Na tem mestu je naloga vodje, da prepozna, katera znanja zaposlenim primanjkujejo ter jim s

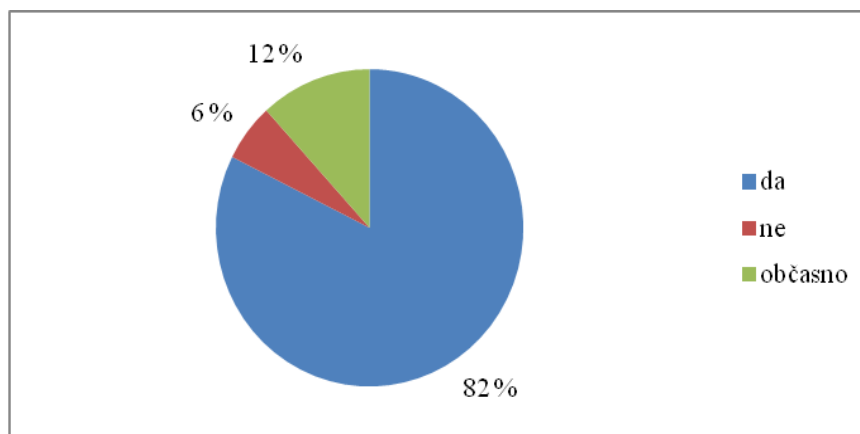
stimulacijskimi aktivnostmi poskuša povečati interes po dodatnem izobraževanju. Le na ta način bo podjetje sledilo tržnim trendom in pravočasno odreagiralo na spremembe v okolju.

*Slika 15: Dejavniki uspešnosti podjetja*



Na vprašanje, ki se je navezovalo na dostopnost vodje zaposlenih, 82 % zaposlenih v podjetju ZPO Celje meni, da imajo dostopne vodje, 12 % jih meni, da je vodja le občasno dostopen in 6 %, da vodja ni dostopen. Rezultati so grafično ponazorjeni na Sliki 16.

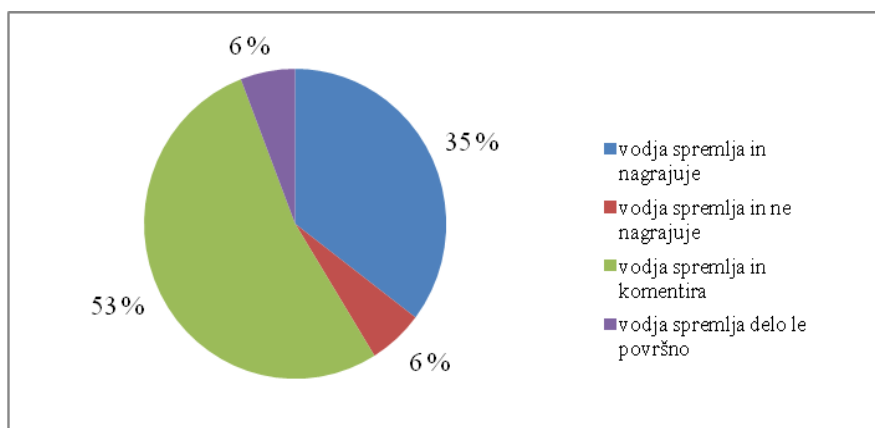
*Slika 16: Dostopnost vodje*



Glede na to, da je več kot štiri petine anketiranih odgovorilo, da je njihov vodja dostopen, ugotavljamo, da so vodje v podjetju ZPO Celje pripravljeni na skupno reševanje težav z zaposlenimi, ki se pojavijo tekom poslovnega procesa. Pridobljeni rezultati tudi kažejo, da zaposleni nimajo težav oziroma ovir pri pristopanju do vodij s ciljem iskanja najoptimalnejših rešitev pri reševanju delovnih zadolžitvev.

Pri analiziranju odgovorov na anketno vprašanje, kako se vodje osredotočajo na delo podrejenih, se je 53 % anketiranih opredelilo, da jih vodja spremlja in komentira njihovo delo ter 35 %, da jih vodja spremlja in nagraduje. 6 % anketiranih smatra, da jih vodja spremlja, ampak jih ne nagraduje ter prav tako 6 %, da vodja spremlja njihovo delo le površno (Slika 17).

*Slika 17: Osredotočenost vodij na delo podrejenih*



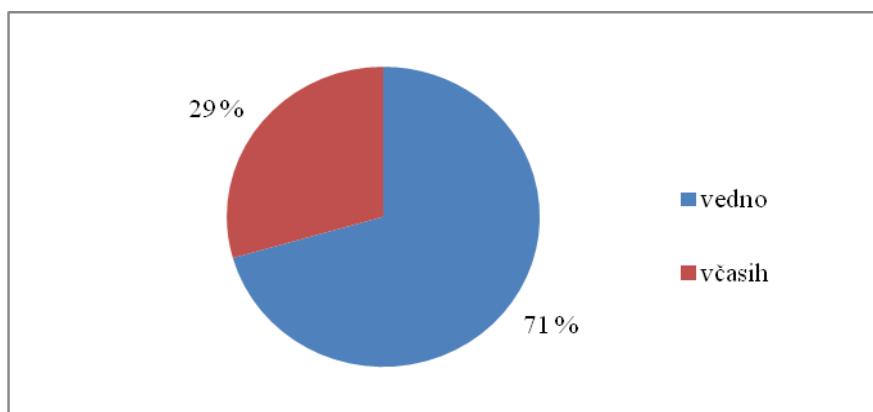
Iz zbranih odgovorov sklepamo, da vodje zaupajo svojim zaposlenim ter jim dopuščajo, da pri svojem delu izkoristijo svoj kapital znanja in delovno samoiniciativnost. Priprava športne infrastrukture na različne vrste prireditvev in drugih vrst aktivnosti, ki potekajo znotraj nje, zahteva od zaposlenih na vseh ravneh managementa veliko mero prilagodljivost, hitrega odločanja, sprejemanja pomembnih organizacijskih odločitev in tehničnih izvedb.

Iz pridobljenih odgovorov se vidi potreba zaposlenih, da bi jih vodja še podrobneje nadziral, usmerjal ter podal povratno informacijo o realiziranih delovnih nalogah skupaj s predlogi za v prihodnje.

Na vprašanje, ali vodja podrejenim podaja ustrezne informacije za izvedbo dela, se je 71 % anketiranih opredelilo, da s strani vodje vedno prejmejo ustrezne informacije za izvedbo dela, 29 % anketiranih pa, da jim le včasih vodja posreduje ustrezne informacije za izvedbo dela, kar je posledica spremenljivega organizacijskega prireditvenega okolja, v katerem informacije ali hitro zastarajo ali pa se zaradi same obilice različnih informacij le-te pri prenosu izgubijo. Grafična ponazoritev odgovorov je prikazana s Sliko 18.

Vodje bi glede na pridobljene rezultate anketnega vprašalnika morali razmisliti o preoblikovanju organizacije dela.

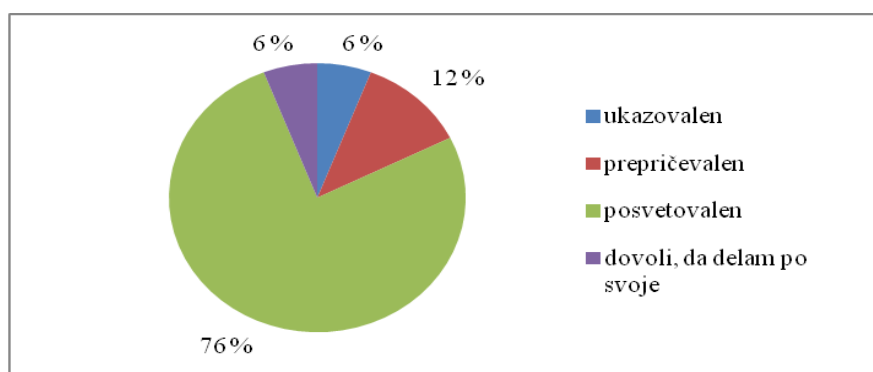
Slika 18: Prenos informacij za izvedbo dela



Iz zbranih odgovorov na vprašanje, kakšen način vodenja prevladuje v podjetju, ugotavljamo, da v podjetju ZPO Celje prevladuje posvetovalen način vodenja, za kar se je opredelilo 76 % anketiranih. 12 % anketiranih meni, da je način vodenja prepričevalen, 6 %, da je ukazovalen in prav tako 6% meni, da jim vodja dovoli, da delajo po svoji presoji.

Ugotavljamo, da se v podjetju ZPO Celje uporablja stil vodenja imenovan svobodno odločanje, za katerega je značilno, da se vodja ne vmešava v delo podrejenih, kar pa lahko sorazmerno hitro pripelje do tega, da delovne naloge ne bodo ustrezno izvedene, tako s časovnega kot stroškovnega vidika. Le-to je razvidno tudi iz predstavljenih odgovorov, podanih v Sliki 19.

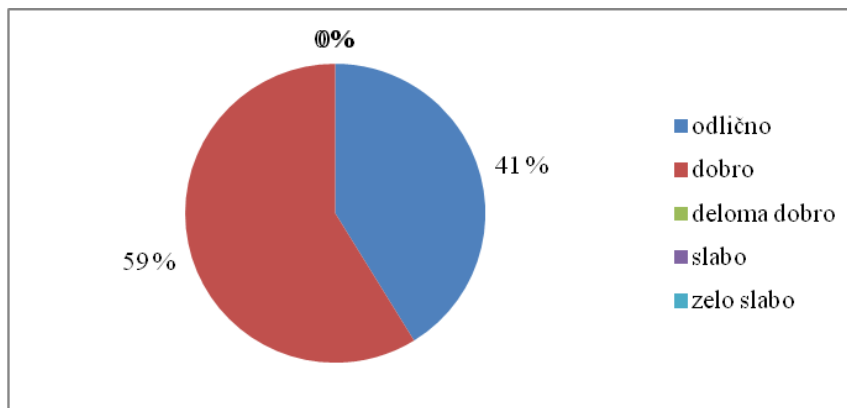
Slika 19: Načini vodenja v podjetju



Pri podajanju odgovorov na anketno vprašanje glede organizacije vodje, so anketiranci izbrali izmed petih ponujenih možnih odgovorov. Kot je razvidno iz Slike 20, je 59 % anketirancev zavzelo stališče, da je organizacija njihovega vodje dobra, 41 % anketirancev se je opredelilo, da je organizacija vodje odlična.

Ugotavljamo, da management v podjetju ZPO Celje ustrezno prepoznava, na kakšen način je potrebno povezovati in usmerjati človeške in materialne vire.

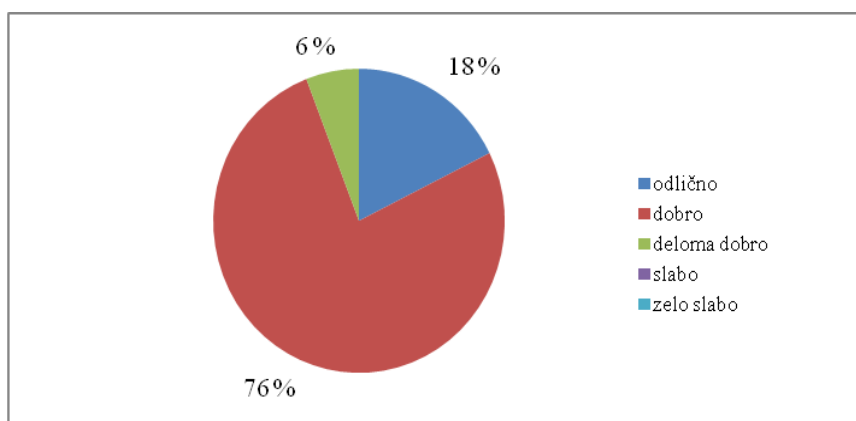
Slika 20: Organizacija vodje



Rezultati kažejo, da 76 % anketiranih meni, da vodja dobro nadzira delo zaposlenih, 18 % jih meni, da vodja odlično nadzira delo zaposlenih. Malo, tj. 6 %, jih je mnenja, da je nadzor vodje deloma dober, kar prikazuje Slika 21.

Na podlagi rezultatov analize ugotavljamo, da se funkcija kontroliranja ustrezno izvaja in da so zagotovljeni pogoji za izvajanje korekcij v kolikor so le-te potrebne za doseganje zastavljenih ciljev.

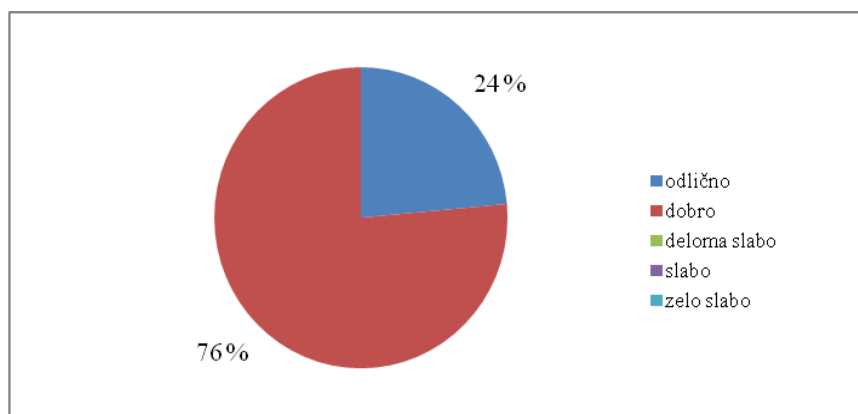
Slika 21: Nadzor vodje nad delom zaposlenih



Iz Slike 22 je razvidno, da je 76 % anketiranih odgovorilo, da poteka prenos znanja od vodje na sodelavce dobro, 24 % anketirancev pa celo, da je prenos znanja odlično.

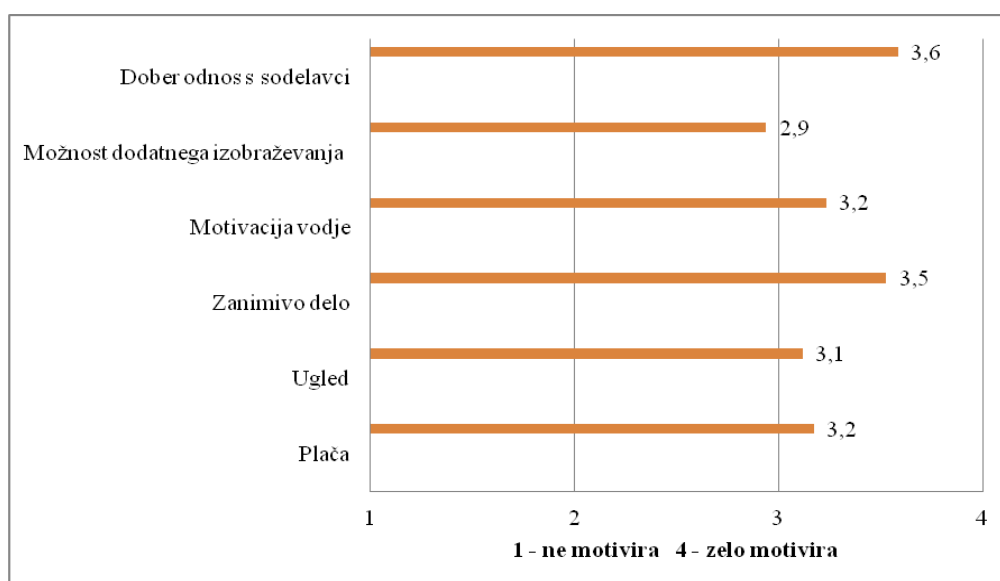
Zagotovo je prenos znanja med sodelavci eden izmed ključnih dejavnikov, na podlagi katerega zaposleni razumejo in ustrezno izvajajo procese v okviru obratovanja ter procese v okviru gospodarjenja. Na ta način se ohranja namembnost športne infrastrukture.

Slika 22: Prenos znanja vodje na sodelavce



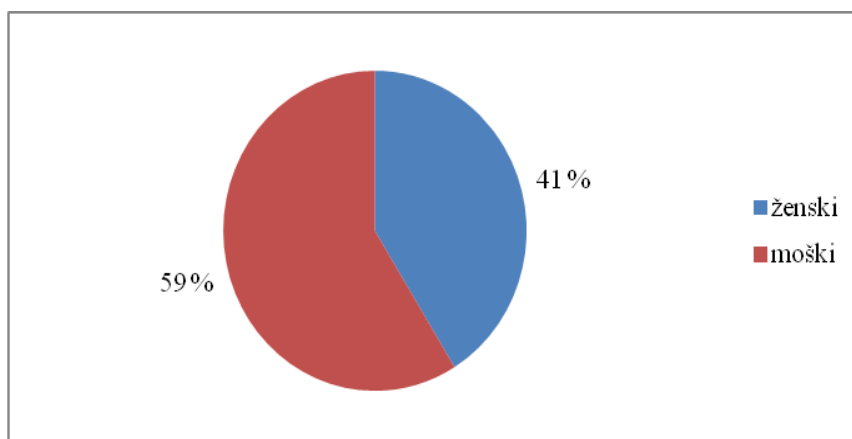
Grafično predstavljeni analizirani odgovori s Sliko 23 kažejo, da je za anketirane največji motivacijski dejavnik dober odnos s sodelavci (3,6) in zanimivo delo (3,5). Nižje na ocenjevalni lestvici so se kot motivacijski dejavnik znašli motivacija vodje z oceno 3,2, ugled z oceno 3,1 in plača z oceno 3,2. Najnižja ocena kot motivacijski dejavnik pa je zabeležena pri možnostih dodatnega izobraževanja, ki je ocenjena z oceno 2,9.

Slika 23: Motivacijski dejavniki za zaposlene



V anketiranje je bilo zajetih 59 % moških in 41 % žensk (Slika 24), kar je bilo pričakovano, saj je za učinkovito izvajanje managementa športne infrastrukture potrebno imeti ogromno znanj z različnih tehničnih področji, kjer pa imajo moški še vedno svoj domicil in prednjačijo pred ženskami.

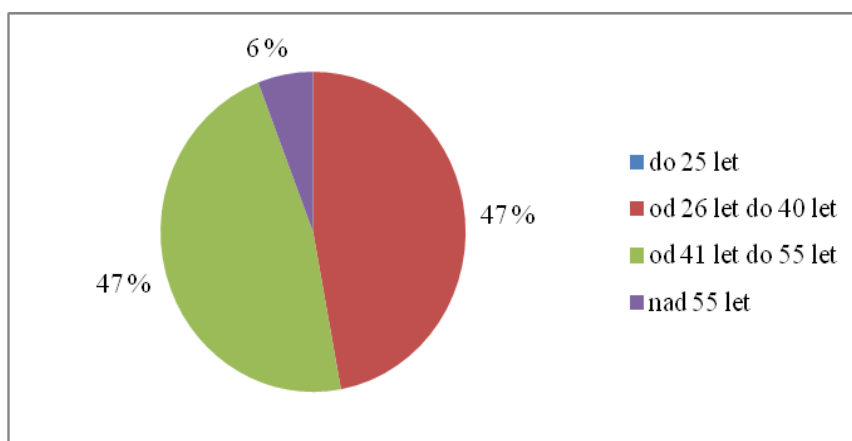
Slika 24: Spol anketirancev



Iz Slike 25 je razvidno, da je le 6 % anketirani starejših od 55 let. V enakem deležu so zastopani zaposleni iz starostne skupne od 26 do 40 let ter zaposleni starostne skupine od 41 do 55 let. Anketirancev v starostni skupini do 25 let ni.

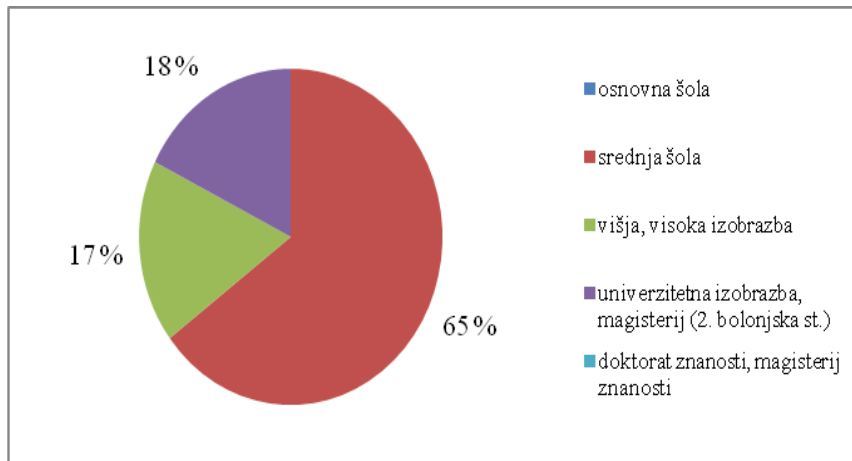
Razlog za to je dejstvo, da se od managementa športne infrastrukture zahtevajo določena specifična znanja, ki jih je mogoče pridobiti le na podlagi izkušenj, pridobljenih tekom praktičnega usposabljanja na delovnem mestu. To so t.i. izkustvena znanja. Za podjetje ZPO Celje je značilna zelo nizka fluktuacije zaposlenih, zato je tudi priložnosti za vstop mladih in neizkušenih kadrov zelo malo.

Slika 25: Starost anketirancev



Med anketiranimi ni nikogar z doktoratom ali magisterijem znanosti, je pa 18 % tistih, ki imajo zaključeno univerzitetno izobrazbo ali magisterij 2. bolonjske stopnje ter 17 % anketiranih, ki so pridobili višjo ali visoko izobrazbo. Najvišji odstotek, kar 65 %, predstavljajo anketiranci, ki imajo zaključeno srednjo izobrazbo. Med anketiranimi ni nikogar, ki bi imel zaključeno le osnovnošolsko izobrazbo. Izobrazbo anketirancev prikazuje Slika 26.

Slika 26: Starost anketirancev



Glede na opredelitve Potočana (2004) potrebnih ključnih znanj delovanja srednjega in nižjega managementa ugotavljamo, da so izbrani anketiranci ustrezno izobraženi in da s svojimi znanji lahko zagotavljajo učinkovito vodenje športne infrastrukture.

### 4.3 Predlogi za izboljšave

Vse od ustanovitve do danes je podjetje ZPO Celje vložilo veliko navora v ureditev in postavitev temeljev izvajanja učinkovitega managementa športne infrastrukture. V tem obdobju je podjetje vse svoje resurse (finančne, kadrovske, organizacijske) usmerjalo v doseganje in zagotavljanje ustreznih pogojev športne infrastrukture za izvajanje gospodarske javne službe ter doseganje zastavljenih ciljev s strani upravljavca, tj. Mestne občine Celje.

Na osnovi izvedene analize funkcij managementa v podjetju ZPO Celje v nadaljevanju podajamo predloge za njihov razvoj.

#### **Predlogi za izboljšanje funkcije planiranja**

Izhajajoč iz analize funkcije planiranja v podjetju ZPO Celje ugotavljamo, da je le-ta dokaj dobro organizirana. Na osnovi izvedene analize ugotavljamo, da bi podjetje z natančnejšo opredelitvijo vizije podjetja in z njeno seznanitvijo širšega kroga javnosti, uspelo uspešneje vplivati na prihajajoče tržne spremembe in temu primerno tudi zmanjšati poslovna tveganja podjetja v prihodnosti.

Podjetje bo v prihodnje, v kolikor bo na slovenskem trgu želelo zasesti vodilno pozicijo ponudnika športne infrastrukture, moralo nameniti večji poudarek in več pozornosti promociji svojih storitev. Prav tako bo podjetje moralo z načrtno usmerjenimi marketinškimi aktivnostmi in s svojim pojavljanjem v javnosti zgraditi »image« podjetja

samega kot tudi posameznih športnih objektov. Na ta način bo podjetje uspešneje tržilo svoje storitve in k sodelovanju pritegnilo organizatorje različnih prireditev, prav tako pa tudi obiskovalce, ki si bodo prireditve želeli priti ogledati iz najrazličnejših razlogov (zabava, druženje, prestiž ...).

Rezultat zgoraj navedenega razvoja funkcije planiranja pa ne bo vplival le na razvoj podjetja ZPO Celje, temveč tudi na razvoj gospodarstva širše lokalne skupnosti. V letu 2013 se je v Športni dvorani Zlatorog odvijalo Evropsko prvenstvo v košarki, ki je imelo pozitiven vpliv na storitveno dejavnost – povečanje zasedenosti hotelskih kapacitet, povečanje prometa v gostinski in trgovinski dejavnosti itd. Lokalna skupnost pa je z izvedbo prvenstva pridobila na prepoznavnosti v Sloveniji in zunaj nje. Dodaten pozitiven učinek velikih prireditev nivoja evropskih prvenstev za lokalno skupnost, kjer se prireditve dogaja, pa je oživitev, obogatitev dogajanja in aktivnosti lokalne skupnosti in njenih lokalnih središč.

Razlogi, zakaj je podjetje v začetni fazi trženja svojih izdelkov, ležijo predvsem v tem, da je management športne infrastrukture v Sloveniji kot tudi v podjetju ZPO Celje, šele v fazi nastajanja oziroma formiranja. Vse od leta 1980 dalje, ko se je pričelo urejati področje športne infrastrukture do danes, se je management športne infrastrukture ukvarjal predvsem z zagotavljanjem ustreznih finančnih sredstev za gospodarjenje in obratovanje športne infrastrukture, raziskovanjem najustrežnejših in najprimernejših statusnih oblik podjetij za izvajanje managementa športne infrastrukture (konkretno se je podjetje ZPO Celje d.o.o. zaradi doseganja učinkovitejšega poslovanja iz statusne oblike zavoda preoblikovalo v družbo z omejeno odgovornostjo), zagotavljanjem varnih pogojev uporabe in nemotenega izvajanja javne službe v športnih objektih. Razvoj in trženje tržnih programov v športnih objektih je bil za management športne infrastrukture do sedaj predvsem postranski cilj poslovanja podjetja.

Možnosti razvoja ima podjetje ZPO Celje tudi na področju širitve svoje tržne dejavnosti in pridobivanja evropskih sredstev s sodelovanjem v različnih evropskih projektih. S sodelovanjem v evropskih projektih bi poleg sredstev za razvoj pridobilo tudi znanja z različnih področij, ki bi jih lahko implementiralo v svoj delovni proces s ciljem doseganja učinkovitejšega poslovanja.

Kljub ugotovitvi, da podjetje že omogoča zainteresiranim uporabnikom športnih objektov spletno rezervacijo terminov, pa menimo, da bi bilo potrebno poleg spletne rezervacije uvesti tudi e-poslovanje, ki bi omogočalo prodajo in nakup storitev podjetja preko svojih spletnih strani. Prodaja preko spletnih strani se dnevno povečuje, kar je odraz spremenjenih navad potrošnikov. Podjetje bi z e-poslovanjem ne le zadostilo spremenjenim navadam kupcev, temveč bi si s tem tudi ustvarilo podatkovne baze o svojih kupcih, kjer bi bili zabeleženi njihovi nakupi, hkrati pa bi se podjetju s tem odprle dodatne možnosti

izvajanja marketinških aktivnosti in izdelav najrazličnejših analiz pridobljenih podatkov, na podlagi katerih bi se podjetje lahko hitreje odzivalo na spremembe trga.

Na učinkovito delovanje managementa športne infrastrukture ima bistven vpliv pretok informacij, zato bi pri funkciji planiranja predlagali poleg že omenjenih predlogov tudi implementacijo internega programa, ki bi med seboj povezoval vse oddelke in do katerega bi imeli dostop vsi oddelki v podjetju. Na ta način bi podjetje zagotovilo pravočasen in ažuriran prenos podatkov med oddelki.

### **Predlogi za izboljšanje funkcije organiziranja**

V podjetju ZPO Celje prevladuje funkcijska organizacijska struktura, za katero je značilna neprilagodljivost spremembam in v kateri komunikacija med posameznimi oddelki v podjetju poteka počasneje. Prav tako je za to organizacijsko strukturo značilno, da je sprejemanje in realizacija sprejetih odločitev počasnejša. Ugotavljamo, da ta organizacijska struktura ni najprimernejša za podjetje ZPO Celje, saj pogosto prihaja do pomanjkanja komunikacije med posameznimi oddelki, kar se izraža v slabši organizacijski izvedbi storitev ter v prenašanju oziroma prelaganju prevzemanja odgovornosti med posameznimi oddelki za posamezne sprejete odločitve ali realizirane aktivnosti.

Zato bi bilo v prihodnje smiselno obstoječo organizacijsko strukturo nadomestiti z organizacijsko strukturo, ki bi zagotavljala večjo fleksibilnost, s katero bi se podjetje lažje in hitreje odzivalo na tržne spremembe ter zahtevam po učinkovitejšem poslovanju, torej zniževanju stroškov poslovanja.

Ob pregledu funkcije organiziranja ugotavljamo, da podjetje nima opredeljenega oziroma definiranega sistema prepoznavanja in nagrajevanja inovativnih rešitev, s čimer se izgublja del razvojnega potenciala, ki sicer v podjetju že obstaja. Z aktivacijo tega notranjega razvojnega kapitala bi podjetje dosegalo boljše dosežke, zaposleni pa bi čutili večjo pripadnost podjetju. To pomanjkljivost podjetje lahko odpravi z implementacijo sistema zbiranja predlogov in izboljšav ob hkratni opredelitvi sistema nagrajevanja sprejetih in realiziranih izboljšav.

### **Predlogi za izboljšanje funkcije vodenja**

Kljub temu, da vodstvo podjetja spodbuja medsebojno notranjo komunikacijo med zaposlenimi, pa pogosto prihaja do neustreznega prenosa informacij (nepopoln in nepravočasen prenos informacij, podajanje informacij nepravim osebam ...) in posledično do časovne stiske in prekrivanja delovnih aktivnosti pri pripravi športnih objektov na uporabo, ki pa se od uporabnika do uporabnika bistveno razlikuje. Glede na to, da ZPO Celje nudi storitve zelo raznovrstnih športnih objektov – bazeni, drsališče, kegljišče, nogometni stadioni, športne dvorane, in ker se urniki dnevno spreminjajo, menimo, da bi z uvedbo tedenskih sestankov direktorja z vodji oddelkov dosegli hitrejše odzivanje na

spremembe, znižanje stroškov, izboljšanje medsebojne komunikacije in razumevanje posameznih aktivnosti, ki jih posamezen oddelek izvaja. Na sestankih bi zaposleni imeli možnost, da podajo svoje predloge in poglede na reševanje morebitnih problemov, kar bi pozitivno vplivalo tudi na samo motivacijo zaposlenih. Na ta način bi funkcija planiranja pridobila na kvaliteti, zaposleni pa bi imeli možnost sodelovanja pri skupnem reševanju problemov, s čimer bi se krepila njihova pripadnost in lojalnost podjetju. Navzven pa bi podjetje pridobilo na kredibilnosti in utrdilo svojo tržno pozicijo.

### **Predlogi za izboljšanje funkcije kontroliranja**

Kljub temu, da je podjetje ZPO Celje usmerjeno v izvajanje javne službe gospodarjenja z javnimi športnimi objekti, pa ugotavljamo, da je za obstoj podjetja ključna determinanta kakovost storitev, ki jih podjetje izvaja.

Kakovost storitev bi podjetje ZPO Celje najlažje predstavljalo širši javnosti s pridobitvijo ISO standarda in z uvedbo managementa celovite kakovosti (TQM – »total quality management«). S pridobitvijo ISO standarda bi podjetje dokazalo, da je sposobno s svojo organizacijo izpolnjevati pričakovanja in zahteve svojih uporabnikov, s tem pa tudi povečevati svoj ugled.

Kot drug standard, ki bi ga priporočili podjetju, da ga uvede v svoj sistem, je management celovite kakovosti, ki se osredotoča na sodelovanje vseh zaposlenih s ciljem ustvarjanja dolgoročnega uspeha na osnovi doseganja zadovoljstva kupcev ter pridobitev za vse zaposlene in za širšo družbo (Alič, 2012). Osnovni namen managementa celovite kakovosti je kontroliranje procesov podjetja in kvalitete storitev, katerega končni cilj je stalno izboljševanje vseh implementiranih procesov podjetja.

Management celovite kakovosti je razdeljen v štiri med seboj si sledeče faze. Te faze so: načrtovanje, izvedba, preverjanje in izvedba. V fazi načrtovanja se definira nastali problem, zbirajo se podatki in informacije o problemu ter določijo osnovni razlogi za nastanek problema. V izvedbeni fazi se poiščejo in izvedejo aktivnosti za odpravo nastalega problema. Hkrati se v tej fazi določijo tudi indikatorji, na osnovi katerih se meri učinkovitost implementiranih aktivnosti reševanja problema. V fazi preverjanja se preverja učinkovitost izvedenih aktivnosti. Na osnovi pridobljenih in analiziranih rezultatov izvedenih aktivnosti se ugotovi, ali so le-te uspešne pri reševanju problema. V izvedbeni fazi se pridobljeni rezultati dokumentirajo, predstavijo zaposlenim v podjetju in pripravijo priporočila za nadaljnjo reševanje problema v naslednjem ciklu managementa celovite kakovosti.

Izvedba certifikacijskega postopka za oba predlagana standarda bi podjetju ZPO Celje, vodstvu in celotnemu osebju omogočila celovit pregled stanja obstoječe organizacije poslovanja. Z ISO standardi bi se v podjetje vneslo drugačno mišljenje in spremenjena

organizacijska kultura. Pridobitev certifikata ISO bi bil za podjetje šele začetek izvajanja dejavnosti na področju kakovosti (Westerbeek et al., 2004).

Kot navajata Bakan Toplak in Urbajs (2016) bi:

- se z uvedbo predlaganih standardov povečal ugled podjetja in njegovih storitev,
- pozitivno bi vplivala na komunikacijo med udeleženci procesov in oddelki,
- zagotavljala bi izboljšanje motivacije zaposlenih in vodstva podjetja,
- zviševala bi se kakovost in zanesljivost ter preglednost procesov.

## **SKLEP**

V tujini in v Sloveniji se družba vedno bolj zaveda, kako pomemben element v življenju posameznikov je aktivno vključevanje v različne športne dejavnosti. Z razvojem športne panoge in zavedanjem, kako pomemben vpliv ima posredno preko zdravstva, šolstva, socializacije, gradbeništva in drugih področij človeške družbe, se je pokazala tudi potreba po razvoju športne infrastrukture. Nadaljnji razvoj in doseganje višje kvalitete športne dejavnosti je tako močno odvisen od zagotavljanja ustrezne športne infrastrukture s količinskega ter kvalitetnega vidika.

V zadnjih dveh desetletjih nastajajoč management športne infrastrukture se dandanes pri poslovanju še vedno sooča z naslednjimi težavami:

- financiranjem obratovanja športne infrastrukture,
- oblikovanjem programov, ki naj bi se izvajali v športni infrastrukturi,
- razvojnimi možnostmi in smermi razvoja športne infrastrukture,
- financiranjem potrebnih obnovitvenih investicij,
- zagotavljanjem rednega vzdrževanja športne infrastrukture,
- zagotavljanjem varnih pogojev uporabe športne infrastrukture.

Ob vseh omenjenih težavah, s katerimi se spopada management športne infrastrukture pri svojem delu, pa je na tem mestu potrebno omeniti tudi situacijo, ki otežuje delo managementu športne infrastrukture, in sicer, da v Sloveniji ni definirano, pod katero ministrstvo se uvršča športna infrastruktura. Na to situacijo Združenje športnih centrov Slovenije, v katerega je včlanjeno 55 športnih centrov, ki upravljajo z več kot 1.300 športnimi objekti in površinami, opozarja že dalj časa.

Za napredek in razvoj področja športne infrastrukture v Sloveniji je potrebno sprejeti standarde in normative, ki bodo v pomoč tako lastnikom kot managerjem športne infrastrukture pri njihovem planiranju, organiziranju, vodenju in kontroliranju izvajanja dejavnosti managementa športne infrastrukture.

Starost športne infrastrukture v Sloveniji dosega pri nekaterih športnih objektih tudi več kot 50 let, kar velja tudi za športno infrastrukturo, s katero managira podjetje ZPO Celje. Dejstvo je tudi, da je športna infrastruktura v Sloveniji v več kot 90 % v lasti države ali lokalnih skupnosti. Izhajajoč iz tega dejstva, bodo lastnice športne infrastrukture, država in lokalne skupnosti, morale v prihodnje zagotoviti ustrezna finančna sredstva za njeno rekonstrukcijo, obnovo in modernizacijo s tehnološkega vidika in z vidika funkcionalnosti.

V Sloveniji je bila v lanskem in letošnjem letu zabeležena le rahla gospodarska rast, zato je od lastnic športne infrastrukture nerealno pričakovati, da bodo lahko oziroma, da bodo zmogle v svojih proračunih zagotavljati zadosten obseg potrebnih finančnih sredstev za vzdrževanje in obratovanje športne infrastrukture ter njen nadaljnji razvoj.

S ciljem zagotovitve ustreznih finančnih sredstev se bo management športne infrastrukture moral usmeriti in vložiti veliko napora:

- v pridobivanje oziroma črpanje sredstev iz naslova različnih evropskih sredstev,
- v razvijanje novih storitev na osnovi povezovanja s klubi in športnimi zvezami,
- v oblikovanje zanimivih storitev rekreacij kot ponudba za individualne uporabnike,
- v aktiven marketinški pristop pri trženju storitev,
- v uporabo modernih aplikacij za uporabnike mobilnih naprav in interneta,
- v povezovanje z drugimi gospodarskimi dejavnostmi, npr. turistična dejavnost s ciljem pritegniti k uporabi športne infrastrukture različne ciljne skupine.

S ciljem realizacije zgoraj naštetih razvojnih možnosti, ki jih ima na razpolago management športne infrastrukture, pa bo zaradi hitrega odzivanja na tržne spremembe in potrebe uporabnikov športne infrastrukture potrebno izbrati ustrezno statusno obliko, ki bo omogočala uspešno in učinkovito izvajanje te dejavnosti.

Podjetje, ki je predmet preučevanja v magistrski nalogi, se je zaradi zavedanja zgoraj zapisanega že v letu 2009 preoblikovalo iz statusne oblike zavoda v družbo z omejeno odgovornostjo.

Športni sektor kot celota je dinamična in hitro rastoča industrija, ki pomembno prispeva k razvoju in ustvarjanju delovnih mest. Pospešuje razvoj ter inovacije v vseh povezanih industrijah, od proizvajalcev športnih proizvodov in storitev (npr. proizvodnja, gradbeništvo, športna zavarovanja) do tistih, pri katerih je šport pomemben del (npr. mediji, oglaševanje, turizem).

V Sloveniji je športna infrastruktura namenjena predvsem izvajanju javnih programov, ki jih podpira država ali lokalna skupnost. V športni infrastrukturi se poleg javnih programov

izvajajo tudi tržni programi, vendar le-ti predstavljajo glede na javni program bistveno manjši delež.

Naloga managementa športne infrastrukture je, da poskrbi in zagotovi izvedbo obratovanja in gospodarjenja v športni infrastrukturi na način, da ni možnosti nastanka nesreč, katerih posledice bi bile poškodbe obiskovalcev, delovnega osebja in ostalih uporabnikov športnega objekta. Management športne infrastrukture mora zagotoviti, da pri uporabi športnega objekta ne prihaja do njegove poškodbe ali poškodbe opreme, ki je nameščena v športnem objektu.

Zakon o gospodarskih družbah (Ur. l. RS, št. 42/2006) določa, da država oziroma lokalna skupnost zagotavlja gospodarske javne službe v naslednjih oblikah:

- v režijskem obratu, kadar bi bilo zaradi majhnega obsega ali zaradi značilnosti službe neekonomično ali neracionalno ustanoviti javno podjetje ali podeliti koncesijo,
- v javnem gospodarskem zavodu, kadar gre za opravljanje ene ali več gospodarskih javnih služb, ki jih zaradi njihove narave ni mogoče opravljati kot profitne oziroma, če to ni njihov cilj,
- v javnem podjetju, kadar gre za opravljanje ene ali več gospodarskih javnih služb večjega obsega ali kadar to narekuje narava monopolne dejavnosti, ki je določena kot gospodarska javna služba, gre pa za dejavnost, ki jo je mogoče opravljati kot profitno,
- s podeljevanjem koncesij osebam zasebnega prava,
- z vlaganjem javnega kapitala v dejavnost oseb zasebnega prava, kadar je takšna oblika primernejša od drugih oblik.

Z analizo managementa športne infrastrukture v podjetju ZPO Celje ugotavljamo, da le-ta izvaja gospodarsko javno službo na osnovi podeljene koncesije s strani Mestne občine Celje. ZPO Celje izvaja v Mestni občini Celje:

- gospodarsko javno službo gospodarjenja z javnimi športnimi objekti,
- gospodarsko javno službo urejanja parkirišč in
- turistično dejavnosti na Celjski koči.

Iz izdelane analize funkcij managementa v podjetju ZPO Celje ugotavljamo, da v podjetju obstoječa organizacijska oblika omogoča dokaj učinkovito izvajanje vseh nalog managementa športne infrastrukture. Management športne infrastrukture razpolaga z ustrežno kadrovsko strukturo. Pri izvajanju delovnih nalog, včasih zaradi slabšega pretoka informacij, med posameznimi oddelki in zaposlenimi prihaja do nesoglasij ali nerazumevanj posredovanih informacij navodil, kar se odraža pri organizaciji priprave športnih objektov na planirane aktivnosti. Sicer pa se zastavljeni cilji podjetja učinkovito in uspešno izvajajo.

Analiza izvajanja funkcije kontroliranja je pokazala, da se v podjetju ZPO Celje ne vrši strog sistem kontroliranja, kar je mogoče pripisati karakteristiki dejavnosti, ki jo podjetje izvaja. Pri pripravi in izvedbi športnih objektov na izvedbo različnih prireditev prihaja do pretoka številnih informacij, ki jih je potrebno izmenjati in obdelati ter realizirati v zelo kratkem časovnem obdobju.

Analiza managementa športne infrastrukture podjetja ZPO Celje je pokazala, da se izvajanje planiranih nalog načrtuje in s tem uresničuje cilj podjetja, ki je zagotavljanje ustrezne in dolgotrajne uporabe športne infrastrukture za vse uporabnike pod enakimi pogoji.

## LITERATURA IN VIRI

1. Alič, M. (2012). Izrazi s področja managementa kakovosti. Najdeno 20. julija 2016 na spletni strani <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:oBv8vtRK5dYJ:sam-d.si/upload/forum/GradivoManagemenaKakovosti.doc+&cd=4&hl=sl&ct=clnk&gl=si>
2. Armstrong, N., & Welsman, J. (1994). Assessment and interpretation of aerobic function in children and adolescents. *Exercise and Sport Sciences Reviews*, 22, 435–476.
3. Arthur, D. (2004). Sport event and facility management. V J. Beech & S. Chadwick (ur.), *The business of Sport Management*. Essex: FT Prentice Hall, Financial Times.
4. Bakan Toplak, M., & Urbajs, A. (2003). Kakovost po ISO 9001:2000. Najdeno 15. julija 2016 na spletnem naslovu [http://home.izum.si/cobiss/oz/2003\\_3/html/clanek\\_02.html#d0e417](http://home.izum.si/cobiss/oz/2003_3/html/clanek_02.html#d0e417)
5. Belak, J. (1999). *Politika podjetja in strateški management*. Maribor: MER Evrocenter.
6. Beunen, G., Lefevre, J., Claessens, A.L., Lysens, R., Maes, H., & Renson, R. et al. (1992). Age-specific correlations analyses of longitudinal physical fitness in men. *European Journal of Applied Physiology and Occupation Physiology*, 64, 538–545.
7. Brajša, P. (1996). *Sedem skrivnosti uspešnega managementa*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
8. Brettschneider, W.D., & Naul, R. (2004). Study on young people's lifestyles and sedentariness and the role of sport in the context of education and as a means of restoring the balance. Najdeno 1. junija 2016 na spletnem naslovu: <http://www.spordiinfo.ee/est/g22s185>
9. Chelladurai, P. (1994). Sport management. Defining the Field. *European Journal for Sport Management*, 1(1), 7–21.
10. Chelladurai, P. (2001). *Managing organisation for sport and physical activity: a system perspective*. Scottsdale: Holcomb Hathaway Publ.
11. Covell, D., Walker, S., Siciliano, J., & Hess, P. (2007). *Managing Sport Organizations: Responsibility for Performance*. Oxford: Elsevier Inc.
12. Čater, T. (2001). Znanje kot vir konkurenčne prednosti in management znanja. *Naše gospodarstvo*, 46(4), 84.
13. Čater, T. (2009). Financiranje športa v Sloveniji s poudarkom na financiranju športnih objektov. *Strokovni seminar. Prihodnost prostega časa, športa in infrastrukture* (str. 21-41). Bled: Združenje športnih centrov Slovenije.
14. Dimovski, V., & Penger, S. (2001). *Management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
15. Dimovski, V., Penger, S., & Žnidaršič, J. (2003). *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
16. Djokič, D. (1998). Pravne podlage koncesijskih razmerij. *Gospodarski vestnik*, 47(46), 65–67.
17. Farmer, P., & Mulrooney, A. (2001). Managing the facility. V B.L. Parkhouse (ur.), *The management of sport*. Boston: McGraw-Hill.

18. Hoye, R., Smith, A., Westerbeek, H., & Stewart, M.N. (2006). *Sport management principles and applications*. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann.
19. Hren, T. (2006). *Javne službe in civilna sfera na področju športa s poudarkom na športni infrastrukturi* (magistrsko delo). Kranj: Fakulteta za podiplomske državne in evropske študije.
20. Izgoršek, M. (2011). Analiza procesa managementa po temeljnih funkcijah v podjetju X. *Zbornik 8. festivala raziskovanja ekonomije in managementa. Inovativnost, proizvodnja in management* (str. 81–87). Koper: Fakulteta za management Koper.
21. Jones, G.R. (2010). *Organizational theory, design and change* (6<sup>th</sup> ed.). Upper Saddle River: Pearson.
22. Jurak, G., Kolar E., Kovač M., & Bednarik J. (2012). *Management športnih objektov. Od zamisli do uporabe*. Ljubljana: Fakulteta za šport.
23. Kolar, E., Jurak, G., & Kovač, M. (2010). Analiza nacionalnega programa športa v Republiki Sloveniji. Najdeno 26. maja 2016 na spletnem naslovu [http://www.fsp.uni-lj.si/COBISS/Monografije/Analiza.nac.prog.sporta2010\\_1.pdf](http://www.fsp.uni-lj.si/COBISS/Monografije/Analiza.nac.prog.sporta2010_1.pdf)
24. Komisija Evropskih skupnosti. (2010). Sport and Physical Activity. Najdeno 14. maja 2016 na spletnem naslovu [http://ec.europa.eu/public\\_opinion/archives/ebs/ebs\\_334\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/public_opinion/archives/ebs/ebs_334_en.pdf)
25. Kovač, J. (2012). Težave pri opredelitvi pojma organizacije in razmejitvi organizacijske teorije od drugih sorodnih znanosti in ved. Monografija ob 70-letnici prof. dr. Rudija Rozmana. *Izbrane teme managementa in organizacije* (str. 106–118). Ljubljana: Društvo Slovenska Akademija za Management.
26. Kovač, J., Mayer, J., & Jesenko, M. (2004). *Stili in značilnosti uspešnega vodenja*. Kranj: Moderna organizacija.
27. Kralj, J. (1999). *Temelji managementa in naloge managerjev*. Koper: Visoka šola za management.
28. Krašovec, T. (1998). Management javnih podjetij, merila za izbiro direktorja ter managerska pogodba za direktorja javnega podjetja. *Zbornik referatov. Upravljanje in vodenje izvajalcev gospodarskih služb* (str. 101–128). Portorož: Zbornica gospodarskih javnih služb in varstva okolja Slovenije.
29. Lobnikar, B. (2003). Slogi vodenja slovenskih podjetnikov. *Podjetnik*, 12, 7, 46.
30. Makovec-Brenčič, M., Gerlovič, D., & Šugman, R. (2008). *Šport: trženje športa, podjetništvo v športu, športna infrastruktura, šport v lokalni skupnosti, kadri v športu, zavarovanje v športu*. Ljubljana: Sokolska Zveza Slovenije.
31. Možina, S. (b.d.). Sodobni menedžment in zaposleni. Najdeno 28. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.google.si/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwiS9uDGmM7NAhXjd5oKHYZcAbwQFggaMAA&url=http%3A%2F%2Fwww.delavska-participacija.com%2Fpriloge%2FID030408.doc&usg=AFQjCNHGCg3aLqDMBkgH0M1p6AIDN06CUw&sig2=ULLXHWHielfsUjwN1h8tyg>

32. Možina, S., Bernik, J., Skok, M., & Svetic, A. (2000). *Osnove managementa*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.
33. Možina, S., Rozman, R., Tavčar, M., Pučko, D., Ivanko, Š., Lipičnik, B., Gričar, J., Glas, M., Kralj, J., Tekavčič, M., Dimovski, V., & Kovač, B. (2002). *Management: nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
34. Nacionalni program športa v Republiki Sloveniji: 2014–2023. (2014, april). Najdeno 14. maja 2016 na spletnem naslovu [http://www.mizs.gov.si/si/zakonodaja\\_in\\_dokumenti/veljavni\\_predpisi\\_s\\_podrocja\\_sporta](http://www.mizs.gov.si/si/zakonodaja_in_dokumenti/veljavni_predpisi_s_podrocja_sporta)
35. Olimpijski komite Slovenije – Združenje športnih zvez. (2009, 9. november). Pogoji, merila in postopek za pridobitev licence za panožne športne centre. Najdeno 29. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.olympic.si/datoteke/gradivo%20PSC.pdf>
36. Olson, J.R. (1997). *Facility and Equipment management for Sport Directors*. Champaign, IL: Human Kinetics.
37. Pečar, Z. (2004). *Management v javni upravi* (študijsko gradivo). Ljubljana: Fakulteta za upravo.
38. Potočan, V., Kajzer, Š., & Marn, F. (2004). *Izvedbeni management*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
39. *Predstavitev podjetja*. Najdeno 12. junija 2016 na spletnem naslovu <http://www.zpo.si/>
40. *Predstavitev športnih objektov*. Najdeno 13. junija 2016 na spletnem naslovu <http://www.zpo.si/>
41. Schwarz, E., Hall, S., & Shibli, S. (2010). *Sport Facility Operations Management*. Oxford: Elsevier.
42. Sila, B. (2010). Delež športno dejavnih Slovencev in pogostost njihove športne dejavnosti. *Šport*, 94–99.
43. Služba Vlade RS za lokalno samoupravo in regionalno politiko. (2008). *Stanje površin športnih objektov v letih 1995 in 2005*. Ljubljana: SULR.
44. Starček, S., & Petrovič, D. (2013). Prostorsko-časovna analiza stanja športnih objektov v Sloveniji v obdobju 1975–2012. *Geodetski vestnik*, 57/3.
45. Statistični urad Republike Slovenije. (1998). *Podatki o površinah in nepokritih športnih objektih in vadišč iz popisov v letih 1975, 1983, 1991, 1995*. Ljubljana: Statistični urad Republike Slovenije.
46. Šugman, R., Bednarik, J., Doupona Topič, M., Jurak, G., Kolarič, B., Kolenc, M., Rauter, M., & Tušak, M. (2006). *Športni menedžment*. Ljubljana: Fakulteta za šport.
47. Vila, A., & Kovač, J. (1997). *Osnove organizacije in managementa*. Kranj: Fakulteta za organizacijske vede.
48. Wedderkopp, N., Froberg, K., Hansen, H.S., & Andersen, L.B. (2004). Secular trend in physical fitness and obesity in Danish 9-years old girls and boys. An Odense School Child Study and Danish substudy of the European Youth Heart Study. *Scandinavian Journal of Medicines & Science in Sport*, 14(3), 150–155.
49. Westerbeek, H., Smith, A., Turner, P., Emery, P., Green, C., & Van Leeuwen. (2005). *Managing Sport Facilities and Major Events*. Australia: Allen & Unwin.

50. Zakon o gospodarskih družbah. *Uradni list RS* št. 42/2006.
51. Zakon o graditvi objektov. *Uradni list RS* št. 110/2002.
52. Zakon o stvarnem premoženju države, pokrajin in občin. *Uradni list RS* št. 14/2007.
53. Zakon o športu. *Uradni list RS* št. 22/1998.
54. Zavod za šport Planica. (2013, november). Pregled športa v Republiki Sloveniji v obdobju od leta 2009 do 2012. Najdeno 29. maja 2016 na spletnem naslovu [http://www.zsrs-planica.si/wp-content/uploads/2014/03/SPLET\\_Sport\\_v\\_stevilkah\\_vse%20skupaj\\_final.pdf](http://www.zsrs-planica.si/wp-content/uploads/2014/03/SPLET_Sport_v_stevilkah_vse%20skupaj_final.pdf)
55. Združenje športnih centrov Slovenije. (2007, marec). Zakonodaja s področja športne infrastrukture. Najdeno 29. maja 2016 na spletnem naslovu [http://www.iaslim.org/SPORTCENTER\\_slo,,projekti,zakonodaja\\_s\\_podrocja\\_sportne\\_infrastrukture.htm](http://www.iaslim.org/SPORTCENTER_slo,,projekti,zakonodaja_s_podrocja_sportne_infrastrukture.htm)
56. Združenje športnih centrov Slovenije. (2013). *Standardi in normativi infrastrukture za šport in prosti čas. Prvi del – Športne dvorane*. Kranj: Združenje športnih centrov Slovenije.
57. ZPO Celje d.o.o. (2016). Letno poročilo podjetja ZPO Celje d.o.o. za leto 2015. Celje: ZPO Celje d.o.o.



## **PRILOGE**



## **KAZALO PRILOG**

Priloga 1: Preglednica kazalnikov objekta za majhno večnamensko športno dvorano .....	1
Priloga 2: Preglednica kazalnikov objekta za srednjo večnamensko športno dvorano .....	3
Priloga 3: Preglednica kazalnikov objekta za veliko večnamensko športno dvorano .....	5
Priloga 4: Anketni vprašalnik .....	7



## Priloga 1: Preglednica kazalnikov objekta za majhno večnamensko športno dvorano

Tabela 1: Kazalniki objekta za majhno večnamensko športno dvorano

Št.	Normativ/kazalnik	Vrednost	Enota	Izračun
1	Dimenzije objekta	35 x 25 x 10	m	35 (dolžina) x 25 (širina) x 10 (višina)
2	Dimenzije igrišča/dvorane	32 x 19 x 8	m	32 (dolžina) x 19 (širina) x 8 (višina)
3	Površina objekta	1.050	m <sup>2</sup>	35 (dolžina) x 25 (širina), delno 2 etaži
4	Površina igrišča/dvorane	608	m <sup>2</sup>	32 (dolžina) x 19 (širina)
5	Prostornina objekta	10.500	m <sup>3</sup>	35 (dolžina) x 25 (širina) x 10 (višina), delno 2 etaži
6	Prostornina igrišča/dvorane	4.864	m <sup>3</sup>	32 (dolžina) x 19 (širina) x 8 (višina)
7	Povprečna skupna letna poraba vode		m <sup>3</sup>	
8	Povprečna skupna letna poraba energije	81.900	KwH	objekt s površino 1.050 m <sup>2</sup>
9	Osvetlitev	200–500	lx	osvetljenost, količina svetlobe na ploskev v luxih (TV-1.000 lx); svetlobni tok v lm; svetlost v cd/ m <sup>2</sup>
10	Akustika	0,8–1,2	sekunda	kratak odmevni čas +/- 20 %; vodoravni potek odmevnega časa po frekvencah 125–4.000 Hz; indeks razumljivosti govora do 0,75; brez akustičnih motenj
11	Ozvočenje	108,8 125–4.000	dB Hz	povprečni SPL ( <i>Sound Pressure Level</i> ) zvočni pritisk v decibelih; enakomerna zvočna pokritost prostora
12	Spremljajoči prostor – garderoba	45	m <sup>2</sup>	3 garderobe x 15 m <sup>2</sup> = 45 m <sup>2</sup>
13	Spremljajoči prostor – sanitarije	18	m <sup>2</sup>	(4 M + 4 Ž + 1 I) x 2 m <sup>2</sup> = 18 m <sup>2</sup>
14	Spremljajoči prostor – tuš	22	m <sup>2</sup>	(5 M + 5 Ž + 1 I) x 2 m <sup>2</sup> = 22 m <sup>2</sup>
15	Spremljajoči prostor – tribune	160	m <sup>2</sup>	200 sedežev x 0,80 m <sup>2</sup> = 160 m <sup>2</sup>
16	Spremljajoči prostor – pisarna	20	m <sup>2</sup>	2 (pisarni: vodja, delavci) x 10 m <sup>2</sup> = 20 m <sup>2</sup>
17	Spremljajoči prostor – tehnični prostor	20	m <sup>2</sup>	2 (prireditve, varnost, drugo) x 10 m <sup>2</sup> = 20 m <sup>2</sup>
18	Spremljajoči prostor – skladišče	30	m <sup>2</sup>	2 (oprema, čistila) x 20/10 m <sup>2</sup> = 30 m <sup>2</sup>
19	Spremljajoči prostor – drugi prostor	40	m <sup>2</sup>	2 (kurilnica, kolesarnica) x 20 m <sup>2</sup> = 40 m <sup>2</sup>
20	Programi	30	program	program otroških vrtcev (5 skupin), program šolske športne vzgoje (20 razredov), program rekreativnega športa (10 skupin), posebni program (5 skupin), športna vadba (8 skupin),

se nadaljuje

nadaljevanje

Št.	Normativ/kazalnik	Vrednost	Enota	Izračun
				športna tekmovanja (4 tekmovanja), prireditve (50)
21	Prireditve (tekma, koncert, družabna prireditev)	50	prireditev	čas uporabe od 5 do 24 ur
22	Letno število dni obratovanja objekta	300	dan	300 dni
23	Letno število ur izvajanja programov	3.600	ura	300 dni x 12 ur
24	Letno število uporabnikov programov	72.000	uporabnik	300 dni x 240 uporabnikov
25	Letno število obiskovalcev prireditev	10.000	obiskovalc	50 prireditev x 200 obiskovalcev
26	Zaposleni delavci	4,30 (5)	delavec	4,30 redno zaposlenih in 5 pogodbenih delavcev
27	Letni stroški obratovanja in vzdrževanja	100–500.000	€	izkustvena povprečna ocena stroškov
28	Letni stroški izvajanja programov	50–70.000	€	izkustvena povprečna ocena stroškov
29	Povprečni letni stroški obratovanja in vzdrževanja na m <sup>2</sup> površine objekta	285,71	€	letni stroški 300.000 €; objekt ima površino 1.050 m <sup>2</sup>
30	Povprečni letni stroški obratovanja in vzdrževanja na uporabnika programov in obiskovalca prireditev	3,66	€	letni stroški 300.000 €; objekt ima 82.000 uporabnikov in obiskovalcev na leto
31	Povprečna letna poraba vode na m <sup>2</sup> površine objekta		m <sup>3</sup>	
32	Povprečna letna poraba vode na uporabnika programov		m <sup>3</sup>	37 kWh na 1 m <sup>2</sup> površine s temperaturo v prostoru 18° C
33	Povprečna letna poraba energije na m <sup>2</sup> površine objekta za ogrevanje objekta	37	Kwh	
34	Povprečna letna poraba energije na m <sup>3</sup> prostornine objekta za ogrevanje objekta		Kwh	
35	Povprečna letna poraba električne energije na m <sup>2</sup> površine objekta	41	Kwh	41 kWh na 1 m <sup>2</sup> površine objekta
36	Povprečna letna poraba električne energije na m <sup>3</sup> površine objekta		Kwh	
37	Povprečna letna poraba energije na uporabnika programov in obiskovalca prireditev	1,00	Kwh	objekt z 82.000 uporabniki in obiskovalci

Vir: Standardi in normativi infrastrukture za šport in prosti čas, Strokovni priročnik – prvi del: Športne dvorane 2013, Tabela 3.1.

## Priloga 2: Preglednica kazalnikov objekta za srednjo večnamensko športno dvorano

Tabela 2: Kazalniki za srednjo večnamensko športno dvorano

Št.	Normativ/kazalnik	Vrednost	Enota	Izračun
1	Dimenzije objekta	80 x 50 x 20	m	80 (dolžina) x 50 (širina) x 20 (višina)
2	Dimenzije igrišča/dvorane	42 x 22 x 12	m	42 (dolžina) x 22 (širina) x 12 (višina)
3	Površina objekta	10.000	m <sup>2</sup>	80 (dolžina) x 50 (širina), več etaž
4	Površina igrišča/dvorane	924	m <sup>2</sup>	42 (dolžina) x 22 (širina)
5	Prostornina objekta	80.000	m <sup>3</sup>	80 (dolžina) x 50 (širina) x 20 (višina), več etaž
6	Prostornina igrišča/dvorane	11.088	m <sup>3</sup>	42 (dolžina) x 22 (širina) x 12 (višina)
7	Povprečna skupna letna poraba vode		m <sup>3</sup>	
8	Povprečna skupna letna poraba energije	780.000	KwH	objekt s površino 10.000 m <sup>2</sup>
9	Osvetlitev	750	lx	osvetljenost, količina svetlobe na ploskev v luxih (TV-1.000 lx); svetlobni tok v lm; svetlost v cd/m <sup>2</sup>
10	Akustika	1,5–2,5	sekunda	kratak odmevni čas +/- 20 %; vodoravni potek odmevnega časa po frekvencah 125–4.000 Hz; indeks razumljivosti govora do 0,75; brez akustičnih motenj
11	Ozvočenje	108,8 125–4.000	dB Hz	povprečni SPL ( <i>Sound Pressure Level</i> ) zvočni pritisk v decibelih; enakomerna zvočna pokritost prostora
12	Spremljajoči prostor – garderoba	150	m <sup>2</sup>	10 garderobe x 15 m <sup>2</sup> = 150 m <sup>2</sup>
13	Spremljajoči prostor – sanitarije	46	m <sup>2</sup>	(10 M + 10 Ž + 3 I) x 2 m <sup>2</sup> = 46 m <sup>2</sup>
14	Spremljajoči prostor – tuš	86	m <sup>2</sup>	(20 M + 20 Ž + 3 I) x 2 m <sup>2</sup> = 86 m <sup>2</sup>
15	Spremljajoči prostor – tribune	3.600	m <sup>2</sup>	4.500 sedežev x 0,80 m <sup>2</sup> = 3.600 m <sup>2</sup>
16	Spremljajoči prostor – pisarna	200	m <sup>2</sup>	5 (pisarni: vodja, delavci) x 20 m <sup>2</sup> = 200 m <sup>2</sup>
17	Spremljajoči prostor – tehnični prostor	200	m <sup>2</sup>	10 (prirejitve, varnost, drugo) x 20 m <sup>2</sup> = 200 m <sup>2</sup>
18	Spremljajoči prostor – skladišče	100	m <sup>2</sup>	5 (oprema, čistila) x 20/10 m <sup>2</sup> = 100 m <sup>2</sup>
19	Spremljajoči prostor – drugi prostor	750	m <sup>2</sup>	5 (recepција, kurilnica, kolesarnica) x 150m <sup>2</sup> = 750 m <sup>2</sup>
20	Programi	15	program	program rekreativnega športa (20 skupin), posebni program (5 skupin), športna vadba (15 skupin), športna tekmovanja (4 tekmovanja),

se nadaljuje

nadaljevanje

Št.	Normativ/kazalnik	Vrednost	Enota	Izračun
				prireditve (100)
21	Prireditve (tekma, koncert, družabna prireditve)	100	prireditve	100 (čas uporabe dvorane od 5 do 48 ur)
22	Letno število dni obratovanja objekta	300	dan	300 dni
23	Letno število ur izvajanja programov	1.800	ura	300 dni x 6 ur
24	Letno število uporabnikov programov	60.000	uporabnik	300 dni x 200 uporabnikov
25	Letno število obiskovalcev prireditev	100.000	obiskovalec	100 prireditve x 1.000 obiskovalcev
26	Zaposleni delavci	10,80 (24)	delavec	10,80 redno zaposlenih in 24 pogodbenih delavcev
27	Letni stroški obratovanja in vzdrževanja	400–1.500.000	€	izkustvena povprečna ocena stroškov
28	Letni stroški izvajanja programov	50–100.000		izkustvena povprečna ocena stroškov
29	Povprečni letni stroški obratovanja in vzdrževanja na m <sup>2</sup> površine objekta	100	€	letni stroški 1.000.000 €; objekt ima prostornino 10.000 m <sup>2</sup>
30	Povprečni letni stroški obratovanja in vzdrževanja na uporabnika programov in obiskovalca prireditev	6,25	€	letni stroški 1.000.000 €; objekt ima 160.000 uporabnikov in obiskovalcev na leto
31	Povprečna letna poraba vode na m <sup>2</sup> površine objekta		m <sup>3</sup>	
32	Povprečna letna poraba vode na uporabnika programov		m <sup>3</sup>	
33	Povprečna letna poraba energije na m <sup>2</sup> površine objekta za ogrevanje objekta	37	KwH	37 KwH na 1 m <sup>2</sup> površine s temperaturo v prostoru 18° C
34	Povprečna letna poraba energije na m <sup>3</sup> prostornine objekta za ogrevanje objekta		KwH	
35	Povprečna letna poraba električne energije na m <sup>2</sup> površine objekta	41	KwH	41 KwH na 1 m <sup>2</sup> površine objekta
36	Povprečna letna poraba električne energije na m <sup>3</sup> površine objekta		KwH	
37	Povprečna letna poraba energije na uporabnika programov in obiskovalca prireditev	4,88	KwH	objekt z 82.000 uporabniki in obiskovalci

Vir: Standardi in normativi infrastrukture za šport in prosti čas, Strokovni priročnik – prvi del: Športne dvorane 2013, Tabela 4.1.

### Priloga 3: Preglednica kazalnikov objekta za veliko večnamensko športno dvorano

Tabela 3: Kazalniki objekta za veliko večnamensko športno dvorano

Št.	Normativ/kazalnik	Vrednost	Enota	Izračun
1	Dimenzije objekta	150 x 80 x 30	m	150 (dolžina) x 80 (širina) x 30 (višina)
2	Dimenzije igrišča/dvorane	45 x 25 x 20	m	45 (dolžina) x 25 (širina) x 20 (višina)
3	Površina objekta	25.000	m <sup>2</sup>	150 (dolžina) x 80 (širina), več etaž
4	Površina igrišča/dvorane	1.125	m <sup>2</sup>	45 (dolžina) x 25 (širina)
5	Prostornina objekta	360.000	m <sup>3</sup>	180 (dolžina) x 50 (širina) x 30 (višina), več etaž
6	Prostornina igrišča/dvorane	22.500	m <sup>3</sup>	45 (dolžina) x 25 (širina) x 20 (višina)
7	Povprečna skupna letna poraba vode		m <sup>3</sup>	
8	Povprečna skupna letna poraba energije	1.95.000	KwH	objekt s površino 25.000 m <sup>2</sup>
9	Osvetlitev	750	lx	osvetljenost, količina svetlobe na ploskev v luxih (TV-1.000 lx); svetlobni tok v lm; svetlost v cd/m <sup>2</sup>
10	Akustika	1,5–2,5	sekunda	kratak odmevni čas +/- 20 %; vodoravni potek odmevnega časa po frekvencah 125–4.000 Hz; indeks razumljivosti govora do 0,75; brez akustičnih motenj
11	Ozvočenje	108,8 125–4.000	dB Hz	povprečni SPL ( <i>Sound Pressure Level</i> ) zvočni pritisk v decibelih; enakomerna zvočna pokritost prostora
12	Spremljajoči prostor – garderoba	375	m <sup>2</sup>	15 garderobe x 25 m <sup>2</sup> = 375 m <sup>2</sup>
13	Spremljajoči prostor – sanitarije	140	m <sup>2</sup>	(40 M + 20 Ž + 10 I) x 2 m <sup>2</sup> = 140 m <sup>2</sup>
14	Spremljajoči prostor – tuš	110	m <sup>2</sup>	(25 M + 25 Ž + 5 I) x 2 m <sup>2</sup> = 110 m <sup>2</sup>
15	Spremljajoči prostor – tribune	12.000	m <sup>2</sup>	15.000 sedežev x 0,80 m <sup>2</sup> = 12.000 m <sup>2</sup>
16	Spremljajoči prostor – pisarna	500	m <sup>2</sup>	20 (pisarni: vodja, delavci) x 25 m <sup>2</sup> = 500 m <sup>2</sup>
17	Spremljajoči prostor – tehnični prostor	600	m <sup>2</sup>	20 (prireditve, varnost, drugo) x 30 m <sup>2</sup> = 600 m <sup>2</sup>
18	Spremljajoči prostor – skladišče	300	m <sup>2</sup>	15 (oprema, čistila) x 20/10 m <sup>2</sup> = 300 m <sup>2</sup>
19	Spremljajoči prostor – drugi prostor	3.000	m <sup>2</sup>	10 (repcija, kurilnica, parkirišče) x 300 m <sup>2</sup> = 3.000 m <sup>2</sup>
20	Programi	10	program	športna vadba (15 skupin), športna tekmovanja (4 tekmovanja), prireditve (150)

se nadaljuje

nadaljevanje

Št.	Normativ/kazalnik	Vrednost	Enota	Izračun
21	Prireditve (tekma, koncert, družabna prireditve)	100	prireditve	100 (čas uporabe dvorane od 5 do 48 ur)
22	Letno število dni obratovanja objekta	300	dan	300 dni
23	Letno število ur izvajanja programov	1.800	ura	300 dni x 6 ur
24	Letno število uporabnikov programov	60.000	uporabnik	300 dni x 200 uporabnikov
25	Letno število obiskovalcev prireditev	750.000	obiskovalce	150 prireditve x 5.000 obiskovalcev
26	Zaposleni delavci	29 (120)	delavec	29 redno zaposlenih in 120 pogodbenih delavcev
27	Letni stroški obratovanja in vzdrževanja	1.500–2.500.000	€	izkustvena povprečna ocena stroškov
28	Letni stroški izvajanja programov	500–1.000.000	€	izkustvena povprečna ocena stroškov
29	Povprečni letni stroški obratovanja in vzdrževanja na m <sup>2</sup> površine objekta	80	€	letni stroški 2.000.000 €; objekt ima prostornino 25.000 m <sup>2</sup>
30	Povprečni letni stroški obratovanja in vzdrževanja na uporabnika programov in obiskovalca prireditev	2,47	€	letni stroški 2.000.000 €; objekt ima 160.000 uporabnikov in obiskovalcev na leto
31	Povprečna letna poraba vode na m <sup>2</sup> površine objekta		m <sup>3</sup>	
32	Povprečna letna poraba vode na uporabnika programov		m <sup>3</sup>	
33	Povprečna letna poraba energije na m <sup>2</sup> površine objekta za ogrevanje objekta	37	KwH	37 KwH na 1 m <sup>2</sup> površine s temperaturo v prostoru 18° C
34	Povprečna letna poraba energije na m <sup>3</sup> prostornine objekta za ogrevanje objekta		KwH	
35	Povprečna letna poraba električne energije na m <sup>2</sup> površine objekta	41	KwH	41 KwH na 1 m <sup>2</sup> površine objekta
36	Povprečna letna poraba električne energije na m <sup>3</sup> površine objekta		KwH	
37	Povprečna letna poraba energije na uporabnika programov in obiskovalca prireditev	2,4	KwH	objekt z 810.000 uporabniki in obiskovalci

Vir: Standardi in normativi infrastrukture za šport in prosti čas, Strokovni priročnik – prvi del: Športne dvorane 2013, Tabela 5.1.

## Priloga 4: Anketni vprašalnik

Pozdravljeni.

Na Ekonomski fakulteti v Ljubljani zaključujem znanstveni magistrski program in sem v fazi pisanja magistrske naloge z naslovom *Management športne infrastrukture: primer podjetja ZPO Celje*, katere del je tudi praktična preverba mojega raziskovalnega dela.

Anketa je anonimna. Za izpolnjevanje boste potrebovali približno 3 minute časa. Zbrani podatki bodo obravnavani strogo zaupno in analizirani na splošno (nikakor na ravni odgovorov posameznika). Uporabljeni bodo izključno za pripravo te naloge.

Za vaše sodelovanje se vam prijazno zahvaljujem.

Maja Voglar

### ANKETNI VPRAŠALNIK

1. Kako bi se opredelili do dela, ki ga opravljate v podjetju?

- a) Delo je nezanimivo.
- b) Delo je zanimivo, vendar mi ga nadrejeni otežuje z neustreznimi ravnanjem.
- c) Delo je zanimivo, nadrejeni me dodatno motivira.

2. Ali se strinjate s trditvijo, da način vodenja vpliva na uspešnost podjetja?

- a) Da, trditev drži.
- b) Ne, trditev ne drži.
- c) Ne vem. Uspešnost podjetja je odvisna od več dejavnikov.

3. Kateri dejavniki najbolj vplivajo na uspešnost podjetja? Pri tem upoštevajte lestvico:

*Lestvica: 1 – ne vpliva 2 – deloma vpliva 3 – srednje vpliva 4 – zelo vpliva*

Št.	Dejavniki, ki vplivajo na uspešnost podjetja	OCENA OD 1 DO 4			
		1	2	3	4
1.	Ugled vodje	1	2	3	4
2.	Zadovoljstvo zaposlenih	1	2	3	4
3.	Organizacija dela v podjetju	1	2	3	4
4.	Delo vodje	1	2	3	4
5.	Strategija podjetja	1	2	3	4
6.	Način vodenja	1	2	3	4
7.	Izobraževanje zaposlenih	1	2	3	4

4. Ali menite, da je vaš vodja dostopen za težave svojih podrejenih sodelavcev?

- a) Da.
- b) Ne.
- c) Občasno.

5. Ali se vodja osredotoča na delo svojih podrejenih?

- a) Vodja spremlja in nagrajuje.
- b) Vodja spremlja in ne nagrajuje.
- c) Vodja spremlja in komentira.
- d) Vodja spremlja delo le površno.
- e) Vodja ne spremlja dela.

6. Ali vas nadrejeni seznanja s potrebnimi informacijami, ki jih potrebujete za opravljanje dela?

- a) Vedno.
- b) Včasih.
- c) Nikoli.

7. Kakšen način vodenja ima po vašem mnenju vaš nadrejeni?

- a) Ukazovalen.
- b) Prepričevalen.
- c) Posvetovalen.
- d) Dovolj, da delam po svoje.

8. Kako bi se opredelili do organizacije dela vašega nadrejenega?

- a) Odlično.
- b) Dobro.
- c) Deloma dobro.
- d) Slabo.
- e) Zelo slabo.

9. Kako po vašem mnenju ocenjujete, da nadrejeni nadzira delo, ki ga opravljate?

- a) Odlično.
- b) Dobro.
- c) Deloma dobro.
- d) Slabo.
- e) Zelo slabo.

10. Ocenite prenos znanja nadrejenega na vas in kako vas zna pri usmerjati pri doseganju zastavljenih ciljev?

- a) Odlično.
- b) Dobro.

- c) Deloma slabo.
- d) Slabo.
- e) Zelo slabo.

11. Kaj vas pri delu v podjetju najbolj motivira?

*Lestvica: 1 – ne motivira 2 – deloma motivira 3 – srednje motivira 4 – zelo motivira*

Št.	Motivacijski dejavniki	OCENA OD 1 DO 4			
1.	Plača	1	2	3	4
2.	Ugled	1	2	3	4
3.	Zanimivo delo	1	2	3	4
4.	Motivacija vodje	1	2	3	4
5.	Možnost dodatnega izobraževanja	1	2	3	4
6.	Dober odnos s sodelavci	1	2	3	4

12. Spol:

- a) Ženski.
- b) Moški.

13. Starost:

- a) Do 25 let.
- b) Od 26 let do 40 let.
- c) Od 41 let do 55 let.
- d) Nad 55 let.

14. Izobrazba:

- a) Osnovna šola.
- b) Srednja šola.
- c) Višja, visoka izobrazba.
- d) Univerzitetna izobrazba, magisterij (2. bolonjska st.).
- e) Doktorat znanosti, magisterij znanosti.