

Dr Nebojša Maksimović, Dr Zoran Milošević

Fakultet Fizičke kulture, Novi Sad

PLANIRANJE I EVALUACIJA RAZVOJA SPORTSKE ORGANIZACIJE

Planiranje u sportu

UVOD

Savremeno okruženje menadžmenta. Poslednja decenija, pogotovo posle “eksplozije Interneta” (1995) u poslovnom okruženju sportskih organizacija nastupile su značajne promene. Umesto relativno stabilnih uslova (sa finansijskom podrškom države, društvenih fondova i sl.) sportske organizacije su se našle u izrazito nestabilnom i neizvesnom okruženju. U tako izmenjenim okolnostima poznavanje strategijskog planiranja i sposobnost sportskih menadžera da takvo planiranje primenjuju postaje kritično.

Glavni razlog što se mnoge delatnosti, u tome i sport, suočavaju sa nestabilnim poslovnim okruženjem, predstavljaju unapređenja obrade informacija i telekomunikacije. Zajedno s time, unapređenja transporta i rast inostranih ekonomija (posebno Evropa i Azija) stvorile su globalno tržište i redefinisale su neke delatnosti. Sport spada u takve delatnosti. Savremeni sportski događaji – od šampionata do Olimpijade – dobili su obeležja mega-događaja kojima, posredstvom TV i Interneta, prisustvuje “globalno selo”.

Klijenti sportskih organizacija su izloženi mnoštvu izbora, lojalnost sportskoj grani i organizaciji postala je manje važna; manji takmičarski neuspeh ili nedostatak finansijskih sredstava potrebnih za plaćanje igrača, lako mogu da rezultiraju osipanjem aktivista i publike. Konkurenti, takmaci na sportskim odmeravanjima, se naglo menjaju, nove ekipe stupaju na takmičarsku arenu neočekivano (primer FK Obilić), čak i sa druge strane globusa. Sa takvom nestabilnošću globalnog tržišta sporta, za sportske menadžere postaje veoma važno da strategijsko planiranje učine delom svoje ukupne poslovne strategije.

Reaktivno i proaktivno planiranje. Donedavno, spotski menadžeri su mogli da uspešno vode svoje organizacije reagujući i iščekujući promene u sociokulturnim sklonostima sportske publike (Pociello), troškova i cena. Takav **reaktivni stil** menadžmenta bio je dovoljan da održi aktivnosti sportske organi-

zacije u zadovoljavajućem okviru. Danas promene nastupaju brzo i iz više pravaca. Reaktivni menadžer se u takvim okolnostima teško snalazi, nije u stanju da preduzme neophodna prilagođavanja i zato gubi klijente, publiku i sponzore.

Proaktivno planiranje je predviđanje budućih događaja. Odluke su zasnovane na predviđanjima budućih stanja okruženja nasuprot reagovanju na različite krize kada one već nastupe. Proaktivno planiranje u nestabilnom, tehnološki podsticanom poslovnom okruženju je kritično za postizanje uspeha u skoro svim delatnostima. Takvo planiranje zahteva analiziranje snaga koje deluju u okruženju i pravovremeno donošenje odluka o alokaciji resursa. Takvim postupkom, menadžer sportske organizacije utiče da ona (organizacija) sledećeg meseca, godine i dekade bude tamo gde treba da se nađe. Današnji sportski menadžer mora da bude poslovni arhitekta. Sve što preduzima u savremenom poslovnom okruženju, on mora da čini oslanjajući se na poslovni plan koji predviđa svaki korak na putu koji vodi ka uspehu.

Planiranje na svakom organizacionom nivou i povodom svakog problema obuhvata četiri bitne aktivnosti kao što su:

1. Definisavanje ciljeva
2. Opis sadašnjeg stanja
3. Identifikovanje podsticaja i ograničenja
4. Određivanje akcija

1. Definisavanje ciljeva. Ciljevi su sastavni deo planiranja. Planiranje započinje odlukom šta sportska organizacija i ili njeni delovi žele da ostvare. Bez jasne definicije ciljeva, dolazi do rasipanja resursa.

Bez pravilno odabranih ciljeva, ne mogu se definisati druge planske odluke koje doprinose realizaciji ciljeva. Ipak postoje određeni razlozi zbog kojih Sportski menadžeri izbegavaju formulisanje ciljeva za organizaciju kao celinu ili za njene delove.

- Prvo, to može biti posledica nespremnosti menadžera i trenera da daju alternativne ciljeve. Odluka o izboru novih ciljeva i odgovarajućih resursa za njihovo ostvarenje podrazumeva odustajanje od drugih alternativa.

- Drugo, razlog može biti strah od neuspeha. Menadžeri koji su precizno definisali ciljeve snose rizik neuspeha njihovog ostvarenja.

- Treće, nepoznavanje sportske organizacije. Menadžeri ne mogu definisati adekvatne ciljeve ukoliko nemaju odgovarajuće poznavanje organizacije i dodre odnose sa njenim članovima.

- Četvrto, nepoznavanje okruženja. Bez poznavanja konkurenata, klijenata, potrošača, državnih agencija i sl. menadžeri se nalaze u svojevrsnoj kon-

fuziji povodom izbora adekvatnog puta što dovodi do odustajanja od definisanja odgovarajućih ciljeva.

- Peto, nedostatak samopouzdanja. Da bi se mogli identifikovati sa ciljevima, menadžeri moraju verovati u mogućnost njihovog ostvarenja. Ukoliko menadžeri ne bi imali poverenja u sebe ili u organizaciju povodom ostvarenja određenih ciljeva, oni izbegavaju njihovo preciziranje.

2. Opis sadašnjeg stanja. Suština ove aktivnosti je utvrđivanje odstupanja sadašnjeg stanja od ciljeva kako bi se odredili resursi koji bi trebali da popune identifikovani jaz. Na bazi analize sadašnjeg stanja moguće je preuzeti odgovarajuće akcije.

3. Identifikovanje podsticaja i ograničenja. Suština ove aktivnosti je identifikovanje faktora u internom i eksternom okruženju koji utiču na ostvarenje ciljeva organizacije. Relativno je lako identifikovati podsticaje i ograničenja u sadašnjosti ali je poseban istraživački zadatak identifikovati odgovarajuće faktore koji će delovati u budućnosti.

4. Određivanje akcija. Poslednja aktivnost u planskom procesu je razvoj alternativnih pravaca akcije evaluacijom i izborom najbolje alternative. U okviru ove aktivnosti neophodno je alocirati vreme, ljude i novac na način koji obezbeđuje ostvarenje različitih ciljeva. Definisane aktivnosti predstavljaju vodilju za svakodnevne odluke.

Proces planiranja. Planiranje se opisuje kao “proces samo-ispitivanja, suočavanja sa teškim izborima i utvrđivanja prioriteta”. Predvodnici organizacije predviđaju njenu budućnost i razrađuju neophodne procedure i aktivnosti za ostvarenje ove budućnosti.

Planiranje može takođe da se definiše kao razmatranje:

- Gde smo sada
- Gde želimo da stignemo
- Kako ćemo tamo da stignemo
- Kako ćemo znati da smo tamo stigli.

Radna definicija planiranja obuhvata razmatranje sledećih pitanja:

• Šta su naše osnovne vrednosti? U šta smo uvereni? Šta je filozofija i svrha naše organizacije?

- Radi koga postojimo? Šta je naša svrha?
- Gde smo sada? Koje su naše snage i slabosti?
- Gde želimo da stignemo? Koji su naši ciljevi (goals)?
- Kako ćemo tamo stići? Koji su naši zadaci (objectives) i strategije?
- Kako ćemo doneti odluke? Koja je struktura naše organizacije?
- Kako ćemo znati da smo tamo stigli? (evaluacija)

Mnogi teoretičari shvataju planiranje kao linearni (jednosmerni) proces. Oni smatraju da taj proces ima početak i kraj i da svaki korak mora da se završi pre nego što sledeći počne. U stvarnosti najčešće dolazimo do zaključka da je takav pristup planiranju nemoguć. U mnogo slučajeva planiranje se postiže bez napisane filozofije i dobro promišljenih ciljeva. Delatnosti počinju sa postavljanjem ciljeva za narednu godinu a filozofija i izjava o misiji mogu da se razrade kasnije.

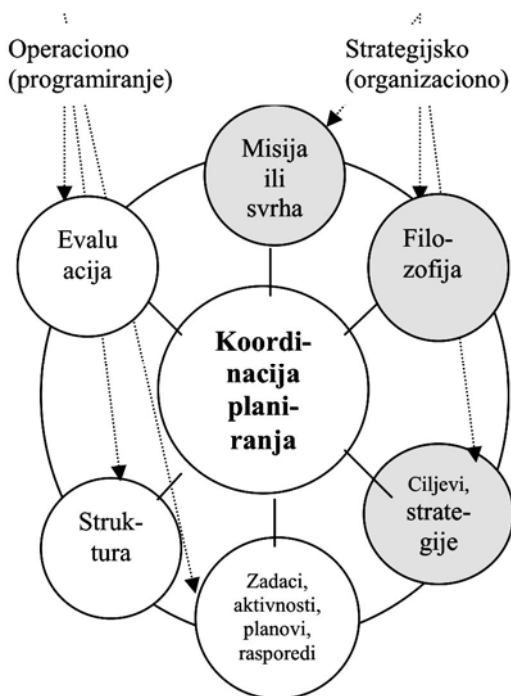
Model na koji se oslanjamo pristupa planiranju na integralan način. U takvom pristupu nema pretpostavljene početne ili završne tačke. Takođe nema pretpostavke da jedna faza mora da se završi pre nego što naredna može da se preduzme. Planiranje se uzima kao stalni proces čije komponente se redovno preispituju i inoviraju.

Filozofija i ciljevi sportske organizacije treba da se preispituju najmanje jednom u dve godine kako bi novi članovi uprave i kadrovi (stručnjaci) bili u toku i imali solidno razumevanje vrednosti organizacije. Ciljevi treba da se postavljaju godišnje za organizaciju kao celinu, kao i za svaki projekt i poseban program koji organizacija preduzima. Evaluacija treba da se vrši kao stalni proces tokom čitave godine. U planiranju je važno da se shvati da će odluke donete na jednom koraku procesa imati uticaj na rasprave i izbor na svim drugim područjima. Zato je značajno da se preduzmu unakrsna proveravanja tokom planskog procesa. Na primer, može se postaviti pitanje: Da li su precizirani i dodeljeni zadaci u skladu sa ciljevima? Da li se evaluacija slaže sa filozofijom? Da li struktura deluje u korist zadataka koje organizacija nastoji da postigne?

U integralnom pristupu planiranju organizaciono planiranje ili strategijski aspekt planiranja obuhvata formulaciju misije, filozofije, ciljeva i strategija (trajni planski dokumenti, revidiraju se i inoviraju u intervalima od 2-3 godine); operativno planiranje ili programiranje obuhvata neprekidni proces postavljanja i dodeljivanja zadataka, realizaciju aktivnosti, vremenskih rasporeda, delovanje strukture i stalnu evaluaciju planova.

Model integralnog planiranja je predstavljen na gornjoj slici krugom koji predstavlja točak sa paocima. Grupa (komisija ili radionica i sl.) koja planira predstavljena je centrom točka. Ona prikuplja informacije i vraća ih po prečnicima kruga. Informacije teku u jednom i drugom pravcu između onih koji rade na različitim aspektima procesa, s jedne strane, i centralne komisije za planiranje. U mnogim organizacijama, svi članovi organizacije učestvuju u nekim aspektima procesa. Preporučljivo je da svi planeri i izvršioци budu uključeni u razmatranje filozofije, izjave o misiji i ciljevima. Manje komisije su obično uspešnije za izradu planova akcije, strategija i procese evaluacije. Neke

odgovornosti mogu da se povere kadrovima ali u organizacijama bez razgranate kolektivne strukture izvršni odbor (savet direktora i sl.) dobija konačan autoritet za usvajanje planova.



Izjava o misiji: Formulacija koja jasno i sažeto saopštava razlog postojanja organizacije. To je svrha/ smisao organizacije.

Izjava o filozofiji: Formulacija koja opisuje vrednosti i uverenja organizacije koja se odnose na rad koji treba da se obavi. Filozofija ima uticaja na delovanje uprave, kadrova, volontera kao i na usluge i programe koje organizacija nudi i isporučuje

Ciljevi: široke opšte formulacije o tome šta organizacija nastoji da postigne.

Zadaci: Posebne, merljive formulacije o tome šta organizacija želi da postigne do vremenski određene tačke.

Slika 3. Proces planiranja