

2. Planiranje i evaluacija razvoja sportske organizacije

2.1. Planiranje u sportu

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 organizacije 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.

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 u ovoj knjizi 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.

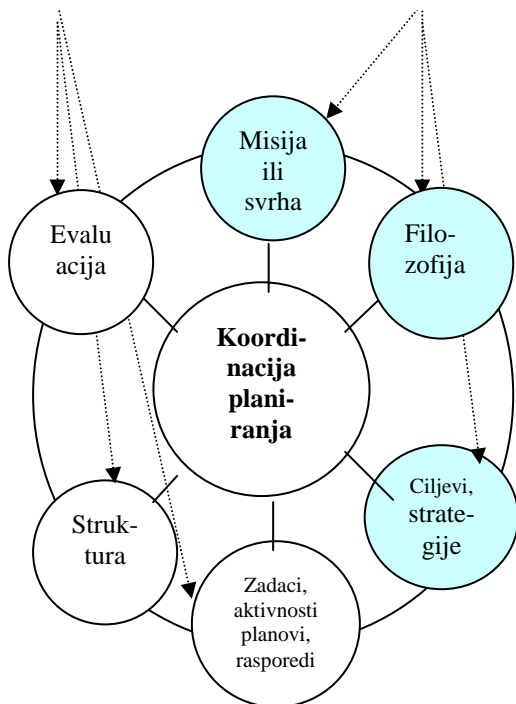
Filozofija i ciljevi sportske organizacije treba da se preispituju najmanje jednom u dve godine kako bi novi članovi uprave i kadrovi (stručnjaci) bili u toku i imali solidno razumevanje vrednosti organizacije. Ciljevi treba da se postavljaju godišnje za organizaciju kao celinu, kao i za svaki projekt 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.

Slika 3. Proces planiranja

**Operaciono
(programiranje)**

**Strategijsko
(organizaciono)**



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.

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 izvršiocu budu uključeni u razmatranje filozofije, izjave o misiji i ciljevima. Manje komisije su obično uspješnije 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

Za uključivanje članstva sportske organizacije u proces planiranja pogodan metod predstavljaju *planerske radionice*. Na kraju ovog poglavlja je dato uputstvo za organizovanje takve radionice.

2.2. Misija i filozofija sportske organizacije

Izjava o misiji. Prvi korak u procesu strategijskog planiranja je procenjivanje tržišta. Sportske organizacije zavise od svojih klijenata – sportista, vežbača, gledalaca priredbi, sponzora. Ako korisnička osnova sportske organizacije brzo raste, biće potrebno drugačije planiranje nego u situaciji stagnacije ili osipanja ove baze. U uslovima stabilnosti i lojalnosti članstva i publike, moguće je preuzimanje rizika. Pre nego što se pristupi procenjivanju tržišta, važno je da se sačini pažljiva procena sopstvene delatnosti i njenih ciljeva.

Ishod takvog samo-procjenjivačkog procesa poznat je kao *izjava o misiji*. Misija treba da se shvati kao veza između vršenja neke društvene funkcije i posebnih meta ili ciljeva sportske organizacije. Misija se može definisati i kao termin koji se odnosi na identifikovanje sadašnje i buduće delatnosti organizacije. Treba je shvatiti kao primarni cilj sportske organizacije.

Misija daje jasnu definiciju – šta treba da se postigne i kako najbolje da se to ostvari. Pre nego što sportska organizacija postigne neki poseban sportski ili poslovni cilj, ona prvo mora da preuzme neku društvenu

funkciju, mora nekome da služi. Imajući to u vidu, menadžment sportske organizacije mora da odredi (1) krajnju svrhu i (2) posebne mete ili ciljeve svoje aktivnosti.

Ako jedna sportska organizacija kao glavnu svrhu svoje aktivnosti utvrdi razvoj ka vrhunskom prestižnom sportu međunarodnog takmičarskog ranga a druga organizacija – obuhvatanje što većeg broja lokalnog stanovništva programima redovnog rekreativnog vežbanja, za njih se može reći da su definisale svoju misiju.

Na osnovu ovih jasnih određenja svojih glavnih namera, ove organizacije mogu da utvrde svoj vlasnički oblik i organizacionu strukturu, karakter i asortiman programa koje treba da razvijaju, na koju klijentelu treba da računaju. One, takođe, mogu da procene svoje finansijske potrebe. Svi ovi ciljevi razvoja se izvode iz polazne široke formulacije misije. Iz ispitivanja ciljeva delovanja, na koje upućuje formulacija misije, otkrivaju se takođe mnoga pitanja koja su kritična za uspeh budućeg razvoja.

Razvijanje izjave o misiji

“Ko smo?” je važno pitanje koje se postavlja na početku procesa planiranja jer odgovor na to pitanje ograničava proces planiranja pružajući mu fokus. Taj odgovor se obično sadrži u izjavi o misiji ili u izjavi o svrsi organizacije. Izjava o misiji se obično formuliše u jednom paragrafu i sadrži 25 do 30 reči. Ovim rečima opisuje se sasvim širokim izrazima:

- šta organizacija namerava da čini,
- za koga organizacija izvodi ovu funkciju, i
- kako organizacija obavlja tu funkciju.

Izjava o misiju se ne sme podrazumevati nego se mora napisati. Ona određuje prirodu organizacije tako što se objavljuje, tako da zajednica može da razume svrhu organizacije i da je razlikuje od drugih u zajednici.

Definisanje delatnosti. Osnovno u definisanju izjave o misiji je postavljanje

pitanja: U kakvoj smo delatnosti? Kakav je posao kojim se bavimo? Odgovor nije prost. Određivanje prirode delatnosti nije strogo usmereno na poseban program ili uslugu koju sportska organizacija trenutno realizuje. Glavni akcent u nastojanju da se precizira misija usmerava se na efekt koji izazivaju rezultati delatnosti organizacije – njena društvena funkcija – i kompetencije (pokazani kvaliteti delovanja) koji su razvijeni u organizaciji tokom stvaranja ovih rezultata.

Pri određivanju misije, važno je da se ima u vidu usluga koja se čini društvu – određenoj kategoriji stanovništva – a ne sam proizvod (program, trening, nastup na takmičenju i sl.). Takođe je važno da formulacija misije ne bude neodređena. Ako se jasno utvrde društveni efekti sportske delatnosti, sportska organizacija neće biti izložena ekonomskim promenama ili izazovima konkurencije, i samim tim kolebljiva.

Filozofija sportske organizacije. Sa utvrđenom misijom, sportska organizacija može da učini sledeći korak strategijskog planiranja - da definiše svoju osnovnu filozofiju. Ova formulacija treba da objasni članstvu, zaposlenima, sponzorima i svima zainteresovanim za organizaciju, kako ona želi da deluje. Da li brzi takmičarski rezultati po svaku cenu ili postepen razvoj sopstvenog sportskog potencijala? Kakav odnos želimo da negujemo sa publikom, sponzorima i simpatizerima? Kakav uticaj lokalne zajednice na rad organizacije želimo? Želimo li učestvovanje volontera ili strogo profesionalni rad? Odgovori na ova i mnoga druga pitanja potrebni su radi orijentacije svih pripadnika sportske organizacije tokom donošenja svakodnevnih odluka i u usklađivanju ponašanja sa opštom orijentacijom organizacije. Od vrste odgovora na ova pitanja zavisi organizacijska kultura. Jasno objašnjenje filozofije sportske aktivnosti i poslovanja u okviru izjave o misiji, stvara osnovu za razvoj skladne organizacijske kulture.

Razvijanje filozofije

Sve organizacije imaju filozofiju koja se izražava u njihovim delatnostima. Ako je filozofija eksplicitna (javno saopštena), ona je obično napisana kao izjava o filozofiji. Ako je samo implicitna (ako se podrazumeva), ona se ipak izražava u svakodnevnim aktivnostima u svim aspektima organizacije. Ponekada eksplicitna filozofija izražava jedan skup vrednosti a svakodnevne aktivnosti izražavaju drugi skup vrednosti ali oba mogu da se utvrde

Sve organizacije imaju vrednosti. Ove vrednosti se izražavaju u prilazu organizacije svakodnevnim aktivnostima i u načinu na koji se donose odluke. Ove vrednosti su na neki način produžetak vrednosti članstva, uprave i kadrova organizacije. One su takođe različite jer su zbir individualnih vrednosti a obuhvataju i vrednosti koje se istorijski odlikavaju u organizaciji.

Poznavanje individualnih vrednosti omogućuje razjašnjavanje organizacijskih vrednosti. Ove vrednosti utiču na ciljeve i načine ponašanja kojima organizacija daje prvenstvo. Sve organizacije imaju vrednosti ali njih nije lako utvrditi. S druge strane, planiranje koje nije u skladu sa tim vrednostima verovatno neće biti uspešno.

Zajedničko identifikovanje i razjašnjavanje (na posebnim radionicama) vrednosti svakog člana i vrednosti organizacije, može se iskoristiti za formalizovanje pisane organizacione filozofije koja se odnosi na organizaciona pitanja i na način na koji organizacija deluje.

Ciljevi i zadaci. Sledeći korak zahteva da postavimo jasne ciljeve koji treba da usmeravaju i očuvaju delovanje na trasi koja je utvrđena misijom sportske organizacije. Ključne funkcije poslovnih ciljeva – onoga čemu ciljevi služe – mogu se sažeti u sledećim tačkama:

1. Daju opravdanje ili legitimišu aktivnosti organizacije
2. Koncentrišu pažnju i postavljaju granice ponašanja članstva
3. Utvrđuju prirodu organizacije i izazivaju obaveze
4. Smanjuju nesigurnost razjašnjavajući na čemu organizacija istrajava
5. Pomažu organizaciji da uči i da se prilagođava pokazujući razlike između ciljeva i stvarnog napredovanja (pruža povratnu spregu)
6. Služe kao standard procenjivanja za članove organizacije
7. Pružaju razlog za oblikovanje organizacije.

Razvijanje ciljeva sportske organizacije je složen proces koji sadrži kako nametanje od gore (od strane vlasnika, jakih ljudi u amaterskim udruženjima, i sl.) tako i rezultiranje ciljeva iz sporazuma i nagodbi članstva organizacije.

Uključivanje svih članova organizacije u proces postavljanja ciljeva je uslov za ostvarivanje njihove funkcije – održavanje svih na liniji koja proističe iz misije. Uključivanje članstva (zaposlenih i td.) unapređuje njihovo razumevanje i privrženost organizaciji.

Ciljevi se definišu kao široki, idealni uslovi. Mogući cilj može da bude: Postati vodeći omladinski košarkaški klub u Novom Sadu. Prilikom postavljanja ciljeva važno je da se shvati (1) kako su ciljevi izvedeni i (2) kako oni pružaju uputstva za akciju.

Zadaci za ostvarivanje ciljeva. Izvršavanje ciljeva zahteva uspostavljanje i postizanje nekoliko posebnih zadataka (meta), koji moraju:

- Da budu jasni, sažeti i dostižni
- Da budu merljivi
- Da imaju konačan datum završetka
- Da sadrže odgovornost za preduzimanje akcije
- Da budu poređani prema redosledu prvenstva

Primer zadatka po ovom modelu može da zahteva da trener razvije trenažni proces koji obezbeđuje pripremu košarkaškog tima za plasiranje u viši rang takmičenja koje počinje nakon šest meseci.

Svaki zadatak treba da se ugradi u hijerarhijsku mrežu drugih zadataka koji svi zajedno doprinose krajnjim ciljevima i misiji organizacije. Na primer, dopunski zadatak napred navedenom, može da bude: Kupiti deset kompleta “Polar” sistema za praćenje osnovnih fizioloških parametara igrača u sledećih mesec dana. Sledeći zadatak može da predvidi angažovanje sportskog lekara da prati i analizira rezultate merenja dobijenih korišćenjem Polar-a. Ovakav sistem postavljanja prioriteta naziva se *hijerarhija zadataka (ili meta)*.

Uputstvo za izbegavanje stranputica u postavljanju zadataka:

- Primeni svoje zadatke neposredno na organizacione ciljeve i strategijske planove. Ne pretpostavljaj da oni podržavaju više zadatke menadžmenta
- Kvantifikuj i razradi mete za rezultate gde god je moguće. Ne formuliši zadatke ako dostignuće ne može da se meri ili najmanje proveri
- Proveri svoje zadatke u pogledu izazova i ostvarljivosti. Ne gradi u oblacima nasuprot uračunljivosti rezultata
- Prilagodi zadatke raspoloživim resursima i stvarnosti organizacionog života. Ne drži svoju glavu u oblacima ili u pesku.
- Uspostavi izveštavanje o izvršavanju i međaše koji mere napredovanje ka metama. Ne uzdaj se na instinkt i površna poređenja pri merenju ostvarenja
- Pismeno formuliši svoje zadatke i izrazi ih jasnim, sažetim i nedvosmislenim rečenicama. Ne dozvoli da ostanu u labavim i nedorečenim terminima.
- Ograniči broj postavki (rečenica) zadataka na područja ključnih rezultata (za svoju delatnost, posao). Ne zamagluj prioritete postavljanjem previše zadataka
- Pretresi svoje zadatke sa drugima kako bi obezbedio razumevanje i uzajamnu podršku. Ne dozvoli da upadneš u klopku postavljanja svojih zadataka u vakuumu
- Menjaj svoje formulacije ususret promenljivim uslovima i prioritetima
- Nemoj nastavljati sa izvršavanjem zadataka koji su zastareli.

Razvijanje ciljeva

Reči “ciljevi” (Goals) i “zadaci (mete)” (objectives) imaju različito značenje za različite grupe, konsultante i stručnjake. Terminologija nije sama po sebi važna ali je neophodno da se svi u organizaciji saglase o značenju reči pre nego što se pristupi zajedničkom radu na formulisanju stavova o njima. Definicije su važne za zajedničko razumevanje terminologije i za zajedničku raspravu. Neke organizacije definišu “ciljeve” koristeći definicije koje se pripisuju “zadacima” i obratno. U tome nema ispravnog i neispravnog pristupa. Definicije su važne za uspešnu raspravu, bez koje nema organizacionog planiranja.

Ciljevi: široki opšti iskazi o tome šta organizacija nastoji da postigne.

Zadaci ili mete: Posebni, merljivi iskazi o tome šta organizacija želi da postigne u određenom vremenu.

Ciljevi mogu jasnije da se opišu kako sledi:

- Ciljevi su ishodi po sebi i nisu sredstva za postignuća
- Oni utvrđuju ono što želimo, ne ono što već činimo
- Oni moraju da budu dovoljno stvarni da ostvare neki uticaj na organizaciju
- Oni treba da pokažu postignuće koje verovatno ne bi bilo moguće bez intervencije organizacije
- Ciljevi proističu iz izjave o svrsi ili filozofiji.

Formulisanje misije, ciljeva i zadataka je složen, ponavljajući i stalan proces. Može izgledati da u manjoj sportskoj organizaciji za takav proces nema dovoljno vremena ili sredstava. To je možda tako ali se od razvijanja zadataka ne može odustati. Dobro promišljen skup ciljeva daje oslonac za ostatak strategijskog planiranja. Vreme uloženo u pažljivo procenjivanje onoga što sportska organizacija želi da ostvari i kako namerava da to meri, smanjiće vreme koje se zahteva za procenjivanje i kontrolu izvršavanja planova.

2.3. Analiza okruženja sportske organizacije

Strategijski pristupi promenama okruženja. Određivanje prihvatljivih strategijskih ciljeva zahteva razmatranje položaja sportske organizacije u okviru sporta i šireg poslovnog okruženja. Niz trendova može da utiče na izgleda razvoja i poslovanja sportske organizacije. Moguća su pomeranja u stanovništvu (na primer, platežna sposobnost korisnika zimskih sportova), trendovi u ekonomiji, tehnološkom razvoju, zakonodavstvu (na primer, zabrana reklamiranja duvana i alkoholnih pića) ili aktivnostima posebnih interesnih grupa (na primer, širenje nasilja u sportu). Kada razjasni misiju i ciljeve, menadžment sportske organizacije konstatuje da su neki faktori važni a da niz drugih ne zaslužuju pažnju.

Postoji nekoliko pristupa analizi i ovladavanju fluktuacija i promena u okruženju sportskih aktivnosti. Proces strategijskog izbora na bazi procene budućih poslovnih situacija je komplikovan. Sportske organizacije tragaju za sigurnošću u nesigurnom, fluktuirajućem okruženju. U zavisnosti od raspoloživih sredstava i posebne situacije, sportska organizacija može da usvoji jedan od četiri pristupa svom poslovnom okruženju:

- 1) Tamponiranje (Buffering)
- 2) Glačanje (Smoothing)
- 3) Predviđanje (Forecasting)
- 4) Racionisanje (Rationing)

Tamponiranje (Buffering). Tamponiranje (stvaranje tampon-zone) se koristi kada sportska organizacija raspolaže izobiljem resursa. I u takvoj situaciji je luksuz ako se poslovi sportske organizacije vode nedovoljno efektivno. Ako organizacija raspolaže vrhunskom opremom i visoko kompetentnim stručnim kadrom, menadžment može da se usredsredi na druge faktore okruženja koji mogu da utiču na područja delatnosti na kojima ona nema prednosti (na primer, sistem informisanja). U odnosu na takve faktore se uspostavlja tampon-zona, kojom se organizacija štiti od mogućih nepovoljnih uticaja.

Glačanje (Smoothing). Glačanje je koristan pristup u situaciji kada organizacija raspolaže viškom resursa na jednom području, i,

istovremeno, nije sposobna da zadovolji potražnju nekih programa i usluga, na drugim područjima. Primer ovakvog pristupa predstavljaju otvoreni sportsko-rekreativni objekti (plaže, parkovi), koji su preopterećeni leti a neiskorišćeni u ostalim sezonama. Putem reklamiranja i cenovne strategije, menadžment organizacija koje posluju pomenutim objektima, mogu da ponude programe za hladnije vremenske uslove. Na taj način širi se opseg poslovanja i proveravaju sposobnosti prilagođavanja zaposlenih. Ovaj primer pokazuje kako sportska organizacija može da upravlja i menja svoje poslovno okruženje.

Predviđanje (Forecasting). Predviđanje je postupak koji svaka sportska organizacija kao poslovni sistem mora da preuzima. Ako organizacija nema dovoljno resursa da bi koristila strategiju tamponiranja ili ako okolnosti strategiju glačanja čine nemogućom, menadžment mora da predvidi promene okruženja. Hitna je potreba većine sportskih organizacija da prati konkurenciju (klubove sa kojima se takmiči). Druga zbivanja koja je moguće predviđati sa efektivnim prognostičkim sistemom su:

- Tehnološki progres
- Novi konkurenti (ulazak novih ekipa u ligu, osnivanje novih klubova, i sl)
- Promene troškova i mogućnosti nabavke opreme, repromaterijala i sl.
- Promene u sklonostima, modi, sociokulturnoj orijentaciji publike, aktivista, sponzora.

Uspešno predviđanje je moguće samo ako se mogu predvideti verovatnoće. Na primer, ako se može pretpostaviti koliki će, tokom letnjeg perioda, biti procent osipanja aktivnog članstva neke rekreativne grupe (deset odsto tj. 0.1 ili trećina tj. 0.3 i sl.). Mnoge trendove i promene je veoma teško predvideti, čak i sa najboljim sistemom predviđanja.

Racionisanje (Rationing). Ukoliko nijedna od prethodnih strategija ne može da se primeni, pristupa se strategiji racionisanja. Neka nepredvidljiva promena u tehnologiji (na primer, sasvim novi model skija, ili farmaceutski preparat za očuvanje neke motoričke sposobnosti i sl.) ili nagla promena u navikama korisnika nekog rekreativnog programa (modna pojava i sl.) može da primora sportsku organizaciju da

preraspodeli (realocira) resurse. U takvoj situaciji dotadašnje smernice poslovanja moraju da se odlože ili da se od njih sasvim odustane a delovi aktivnosti (poslova) moraju da se smanje. Sve potrebe delatnosti neće u potpunosti biti zadovoljene ali organizacija može da se prebaci na novi teren sa kojeg dobija bolje izgleda da se oporavi. Vremenom, organizacija se obnavlja i nadoknađuje svaki pretrpljeni gubitak.

Potrebe i izvori informisanja. Najvažniji zahtev prilikom razvijanja efektivnog pristupa predviđanju i planiranju je uspostavljanje sistema informisanja sportske organizacije. Pojam *informacionog sistema* treba shvatiti u širokom smislu prikupljanja, pretresanja (prosejavanja), analiziranja i korišćenja informacija koje mogu da utiču na poslovanje sportske organizacije.

Mnoge sportske organizacije svode svoj sistem informisanja na neposredne kontakte sa članstvom, gledaocima utakmica, snabdevačima opremom i sl. Neke imaju sistem “kutije za cipele” tj. sortiranje zabeleški i dokumenata i njihovo odlaganje u kutije za cipele.

Problem sa takvim neformalnih sistemom informacija je nesumnjiv. Prvo, nema mogućnosti da se utvrdi koji kritični elementi – unutrašnji ili spoljašnji za organizaciju – iz nagomilanih podataka mogu da se otkriju. Drugo, procenjivanje se u potpunosti zasniva na ličnom osećanju menadžera o tome šta je vredno pamćenja. To ne mora da bude zaista značajno, jer je pamćenje pod uticajem predubedenja i sposobnosti zapažanja, kao i toga koliko je menadžer preokupiran poslovima, umoran ili rasejan u momentu događaja koji je važan kao izvor informacije. Osim toga, neformalne informacije se teško “slažu” u serije događaja i još teže se iz njihove analize mogu izvoditi zajedničke karakteristike i trendovi.

Izgrađivanje efektivnog sistema informacija se najtešnje vezuje sa misijom i ciljevima i sa posebnim okruženjskim faktorima definisanim u strategijskoj svrsi sportske organizacije. Važno je da se prikupi dovoljno informacija, ali ne previše jer to vodi prezasićenosti informacijama. U takvoj situaciji oni kojima informacije treba da pomognu da donesu prave odluke postaju nesposobni da se snađu jer preobilje informacija gubi smisao.

Razvijanje dobrog sistema informacija je dinamični proces. Lako je da se utvrdi koje informacije je neophodno skupljati i kako ih pribavljati. Ali, pošto se okruženje i situacija sportske organizacije menjaju, i informacije koje su potrebne se takođe menjaju. Ranije važne stavke postaju nevažne. Predviđanje informacija važnih u budućnosti, postaje kritično za razvoj dobrog sistema informacija.

Prva linija prikupljanja informacija su zaposleni i članstvo u sportskoj organizaciji. Oni mogu da pruže uvide i perspektive koje menadžeri ne mogu da pretpostave. Zajednički (članstvo, zaposleni i menadžeri) moguće je razraditi razumni spisak svega što zaslužuje da bude obuhvaćeno sistemom informacija.

U svakom sistemu informacija uvek se koriste različiti izvori. Mnogo informacija se prukuplja u vidu dokumenata koji se upotrebljavaju u svakodnevnom vođenju poslova (računi, priznanice, spiskovi i sl.). drugo mogu da budu periodični materijali (naročito oni koji se publikuju za sportsku granu kojoj pripada specifična organizacija), novine, Internet servisi, knjige i stručnjaci u području od važnosti za delatnost sportske organizacije.

Kada su podaci prikupljeni, potrebno ih je sažeti (kondenzovati) i analizirati. To je zadatak informacionog sistema izveštavanja. Obično se izrađuju izveštaji za različite državne organe ili banke. To su ustvari prikazi podataka koji su sređeni prema zahtevima tih organa. Dobar sistem informacija pruža informacije članstvu i zaposlenima u sportskoj organizaciji kako bi oni mogli da donesu pravilne odluke za svoje ponašanje. Važno je da se pruži dovoljno ali ne previše informacija. Važno je da se informacije pruže u obliku izveštaja čije korišćenje ne zahteva mnogo vremena ili dopunskog obučavanja za njihovo tumačenje. Način izveštavanja o različitim informacijama treba da se povremeno preispita kako se ne bi trošilo vreme na nekorisne izveštaje.

Naposletku, informacije treba da se smeste na način koji obezbeđuje lako korišćenje i prilagođavanje različitih analiza koje odgovaraju novim situacijama. Sistem odlaganja (skladištenja) informacija u sportskoj organizaciji naziva se njenom *bazom podataka*. Korišćenje računara i odgovarajućeg softvera (tzv. relacione baze podataka) danas omogućuje

brz pristup, analiziranje i izveštavanje o mnoštvu važnih aspekata rada i razvoja sportske organizacije.

Istraživanje tržišta. U posebnim okolnostima sportska organizacija može da pribavi informacije važne za predviđanje pribegavajući generisanju sopstvenih primarnih podataka (anketa). Organizacija koja nastoji da se realno postavi prema tržištu svojih programa i usluga, nalazi se pred problemom: Ko su potencijalni potrošači njenih programa? Koje od njih treba odrediti kao konkretnu tržišnu metu? Kako odluku o izboru tržišne mete pretočiti u dizajniranje efektivnog marketing miksa? Odgovor na ova pitanje je: istraživanje tržišta to jest studij marketinških problema i mogućnosti (oportuniteta) kojim se selektiraju tržišne mete i ispituje ponašanje potrošača.

Istraživanje tržišta uključuje sledeće sekvence: (1) prikupljanje primarnih i sekundarnih podataka i (2) obrada i tumačenje prikupljenih podataka.

Istraživači se, prvo, orijentišu na interne podatke sportske organizacije kojoj pristupaju. Glavnina korisnih podataka potiče iz finansijskih izvora: podaci o primljenim fakturama, iz popisnih lista inventara, o klijentima, proizvodnim linijama (kontingentima aktivista isl), o profitabilnosti pojedinih odeljenja i programa, ili iz poređenja ukupnog prihoda (realizacije) ostvarenog od klijenata i sponzora sa različitih područja, grana delatnosti isl. Drugo, neophodna je orijentacija i na eksterne podatke iz izvora primarnog i sekundarnog tipa. Primarni podaci su prikupljeni originalno, prvi put tokom empirijskog izraživanja a sekundarni potiču iz već publikovanih izvora i dokumenata. Pre posezanja za generisanjem primarnih podataka istraživači prilježno 'pročešljavaju' sve pristupačne sekundarne izvore da ne bi nepotrebno trošili vreme i novac za stvaranje novih primarnih podataka.

Sekundarni podaci delimično mogu da se nađu u samoj organizaciji a većim delom se pribavljaju iz javnih (državnih) izvora ili privatnih izvora.

Najčešće korišćeni javni izvori su rezultati popisa koji se sprovode svake desete godine i koji se kasnije publikuju kao kompleksni periodični izvori o popisima ili delimično publikuju kao prethodni rezultati

popisa, u okviru statističkih godišnjaka, statističkih pregleda i sl. Popisi se odnose na celokupno stanovništvo, na domaćinstva i uslove stanovanja, itd. Popisi organizacija društvenog sektora praktikovani su svake godine od strane Službe društvenog knjigovodstva i publikovani u vidu obimnih materijala po granama delatnosti (sa navedenim nazivima svake organizacije) i po regionima (opštinama).

Popisi sportskih organizacija vršeni su svake treće godine do početka sedamdesetih godina a potom svake pete godine. Podaci obuhvataju organizacije, aktivno članstvo, zaposleni personal (profesionalni i amaterski), vrste aktivnosti (takmičenja, priredbe itd) kao i finansijske podatke (prihodi i rashodi). Ovi podaci su dati po granama sportova i po opštinama. Popisi ne obuhvataju sve sportske organizacije po adresaru nego samo one koje su dostavile popunjene popisne/anketne obrasce zavodima za statistiku.

Specifični javni izvor sekundarnih podataka o fizičkoj kulturi predstavljaju Zavodi za fizičku kulturu, posebno onaj u Beogradu. Ovde su kumulirani podaci o kapacitetima sportskih objekata i drugim performansama sportova, sportske rekreacije. U ovu kategoriju izvora podataka pripadaju Pedagoški zavodi koji vode brigu o zakonitosti realizacije planova fizičkog vaspitanja u vaspitno-obrazovnim organizacijama.

Privatni sekundarni izvori postoje u sportskim organizacijama, turističkim i drugim privrednim organizacijama koje pripadaju sportsko-industrijskom kompleksu. U ovaj tip informacija spadaju izvori - prikupljeni i/ili publikovani - koji potiču iz mas-medija, stručnih asocijacija (savez pedagoga fizičke kulture, ligaške organizacije u sportu, sportski savezi, itd). Naučne i visokoškolske institucije kao i specijalizovane izdavačke kuće takođe predstavljaju značajne izvore podataka važnih za istraživanja tržišta sporta.

Metodi prikupljanja podataka. Primarni podaci se prikupljaju prvi put radi rešavanja poslovnih problema sportskih organizacija. Dva su metoda po kojima se ovakvi podaci prikupljaju: posmatranje i anketa.

Metod posmatranja je sastavni deo studija stvarnog ponašanja/ aktivnosti respondenata, bilo neposredno bilo putem mehaničkih/elektronskih

aparata (na primer, posmatranje intenziteta saobraćaja ili primena audiometra za određivanje gledanosti TV-programa).

Metod ankete koji se zasniva na uzorcima ispitanika i na izračunavanju stepena verovatnoće/pouzdanosti prikupljenih odgovora na postavljena pitanja. Cilj uzorkovanja je izbor reprezentativne grupe ispitanika. Najpouzdaniji je tzv. slučajni izbor ispitanika u uzorak. Postoje: telefonski, poštanski i neposredni/lični intervjui. Najpouzdaniji su lični /inrevjui na bazi standardizovanog upitnika, ali ovo je istovremeno najskuplja tehnika prikupljanja primarnih podataka.

Izrada upitnika zahteva veliku pažnju kako se ne bi postavljala trivijalna, višesmislena ili 'promašena' pitanja.

Primarni podaci su skupi i njihovo prikupljanje zahteva dosta vremena. Upotreba sekundarnih podataka je, pak, skopčana sa nizom ograničenja: podaci mogu biti zastareli, njihova klasifikacija može biti neupotrebljiva, moguće su greške u prikupljanju, analizi i interpretaciju originalnih podataka. Optimalno je rešenje: kritičko ispitivanje i korišćenje svih raspoloživih sekundarnih podataka i dopuna najneophodnijim, komparabilnim primarnim podacima. Stvaranje vremenskih serija i uporedivih struktura - kao vrsta baza podataka - olakšano je primenom računarske tehnologije.

S.W.O.T. analiza internog i eksternog okruženja sportske organizacije.

Ukoliko se sistemom informacija obezbede sređeni podaci kojima se može pratiti spoljašnje okruženje, dobija se mogućnost da se razmotri način na koji se najbolje sportska organizacija može uključiti u situacije s kojima se ona suočava. Radi toga je neophodno da menadžment svake sportske organizacije jasno shvati snage (prednosti) i slabosti svoje organizacije.

Prvenstveni zadatak u fazi analize sopstvene delatnosti (posla, biznisa) jeste utvrđivanje faktora koji našoj organizaciju pružaju izglede u konkurenciji. Ako sportska organizacija u svojoj takmičarskoj ekipi ima vrhunskog takmičara, može da ostvari konkurencijsku prednost.

Kada sportska organizacija bude načisto sa područjima na kojima ima prednosti, treba da proceni svoje *slabosti*. Otkrivajući svoje slabosti i

mane, sportska organizacija može da razvije strategiju koja ima najveću šansu da uspe. Umesto da istrajava u konkurenciji sa svojim takmacima oslanjajući se samo na jednu dimenziju, kakva je na primer taktička prednost u taklentovanom navalnom igraču, menadžment može da razmotri alternative izvedene iz kombinacije faktora. Može, na primer, da razvije igru koja nadmašuje takmace u pogledu brzine, da u pauzama uvede akrobatski ili estetsko-gimnastički program, i sl. Klub može da pokaže konkurentsku sposobnost tako da osnuje kvalitetni program sportske škole za podmladak ili poslovni program (tombolu) i sl. i da tako opstane u otežanim uslovima poslovanja.

Obuhvatna analiza spoljašnjeg okruženja – šansi i prepreka (opasnosti) – kao i unutrašnjih karakteristika sportske organizacije (snaga i slabosti), naziva se *SWOT analiza*. U nastavku je prikazan postupak takve analize usmerene ka razvijanju strategija koje omogućuju reagovanje sportske organizacije na dinamično okruženje u kojem ona deluje.

Napomena uz Tabelu 3. Iz standardne analize snaga, slabosti, šansi i prepreka (SWOT) koristite ukrštanja sledećih pravougaonika (na primer, ukrštanje snaga i šansi) kako biste utvrdili koje ključne strategije želite da primenite da bi vaša organizacija bila uspešna. Sledeći primer je naveden da bi vas podstakao na razmišljanje o situaciji vaše organizacije.

Tabela 3. Strategijska S.W.O.T. analiza

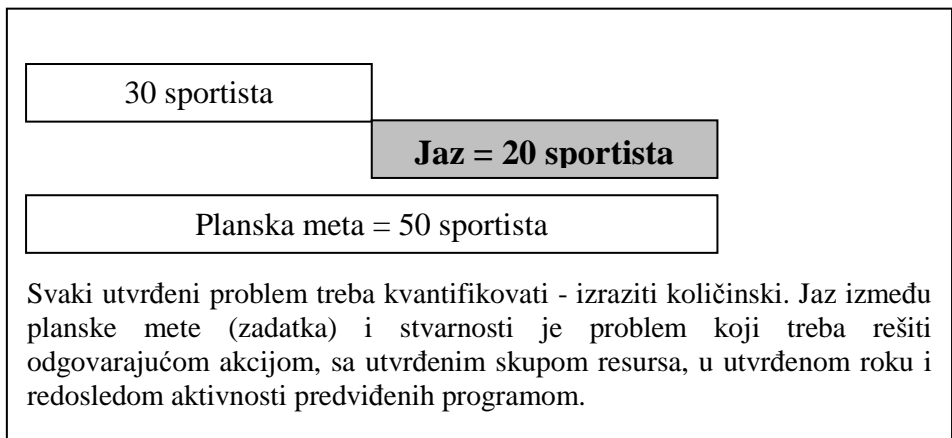
<p>Unutrašnjost →</p> <p>Spoljašnjost</p> <p>↓</p>	<p>Snage (Strengths):</p> <ul style="list-style-type: none"> -istaknuta kompetencija -tržišni lider -ekonomija obima -troškovna prednost -kvalitet menadžmenta -finansijski resursi -diferenciranje proizvoda -registar inovacija -reputacija -izolovanost od takmičarskog pritiska 	<p>Slabosti (Weaknesses):</p> <ul style="list-style-type: none"> -zastareli objekti -odsustvo dubine menadžmenta -odsustvo ključnih sposobnosti/kompetencija -slab imidž na tržištu -siromašno istraživanje i razvoj -odsustvo finansijskih resursa -neuspešna konkurentnost -odsustvo širine u liniji proizvoda -siromašan registar implementacija -odsustvo strategijskog usmeravanja
<p>Šanse (Opportunities):</p> <ul style="list-style-type: none"> -nova tržišta ili tržišni segmenti -novi proizvodi, komplementarni proizvodi -raznolikost relevantnih proizvoda -rast tržišta -konkurentna prednost -demografske promene 	<p><i>Strategije:</i></p> <p>Kako da koristimo snage svoje organizacije da bismo iskoristili šanse koje smo utvrdili?</p> <p>“ Kao vodeći odbojkaški klub u opštini (tržišni lider), treba da iskoristimo povećano interesovanje (rast tržišta) omladine za taj sport</p>	<p><i>Strategije:</i></p> <p>Šta treba da uradimo da bismo otklonili utvrđene slabosti i iskoristili postojeće šanse?</p> <p>- Otvaramo školu odbojke (otklanamo odsustvo širine u liniji proizvoda) koristeći širenje novog tržišta za odbojku</p>
<p>Prepreke (Threats):</p> <ul style="list-style-type: none"> -priliv konkurenata -proizvodi-supstituti -nizak rast tržišta -državna politika -snaga dobavljača, potrošača itd. -izloženost recesiji 	<p>Kako da koristimo svoje snage da bismo otklonili utvrđene prepreke?</p> <p>- Koristimo istaknutu kompetenciju naših trenera kao ‘adut’ nasuprot prilivu konkurenata (novih odbojkaških klubova)</p>	<p>Kako da svedemo na minimum svoje slabosti da bismo otklonili utvrđene prepreke?</p> <p>- Privucimo nove sponzore (odsustvo finansijskih resursa) kako bismo kompenzovali troškove škole odbojke (nedovoljnu snagu potrošača)</p>

2.4. Operativno planiranje

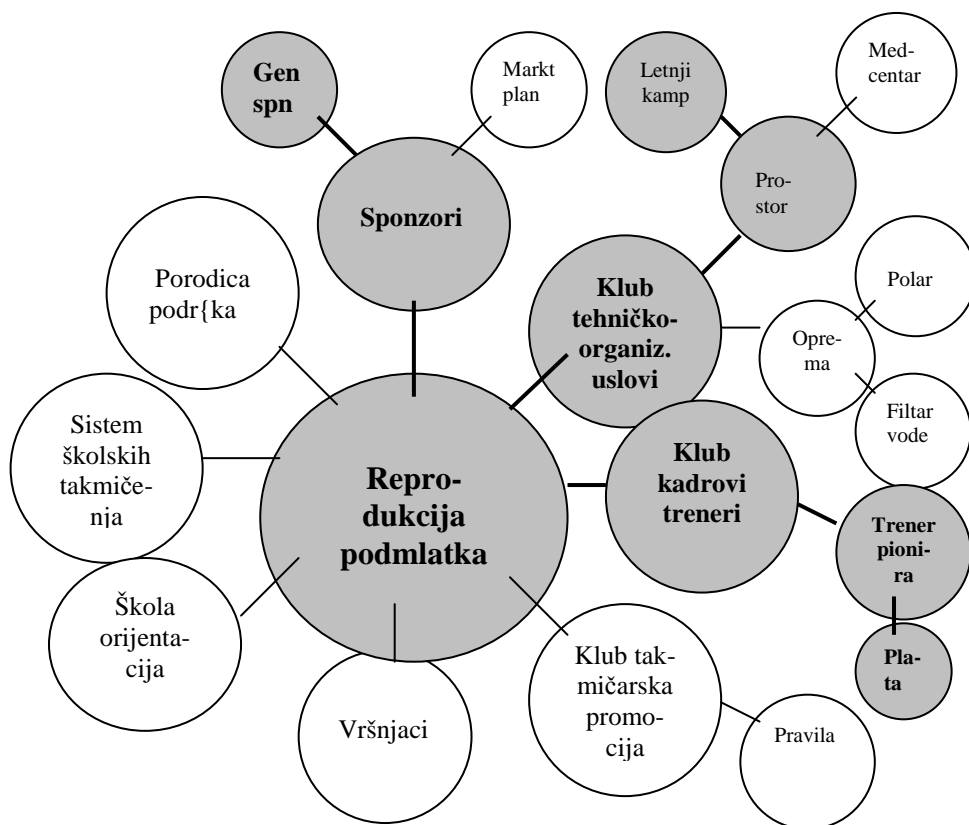
Planiranje putem rešavanje problema. Pristup planiranju kao rešavanju problema usredsređuje organizaciju na nekoliko vitalnih područja njenog rada i razvoja i na taj način proces planiranja oslobađa nesvrshodnog detaljisanja, lutanja u masi činjenica koje, često, ne leže na liniji glavnih ciljeva razvoja organizacije.

Postavljeni razvojni cilj organizacije sam po sebi predstavlja problem: između sadašnje stvarnosti i projektovane buduće situacije postoji *jaz* koji je neophodno popuniti aktivnostima koje vode otklanjanju jaza i postizanju željenog stanja organizacije. Koje su etape, koje su aktivnosti, koji resursi su neophodni da se prebrodi jaz između aktuelne stvarnosti i željenog budućeg stanja sadržanog u strategijskom cilju? Kako postići promenu sadašnjeg u željeno buduće stanje organizacije? Na kojim tačkama uzroka i posledica, koje vode ka rešenju problema, treba preduzeti intervenciju, kojim redom delovati? Proces planiranja je rešavanje tog problema.

Kvantifikacija problema



Slika 4. Model za definisanje problema (“paukova mreža”)



Početak planiranja – utvrđivanje ključnog problema. Planiranje u sportskoj organizaciji može biti uspešno ako svi (većina) njenih članova steknu široko razumevanje problema njenog razvoja. Saglasnost da problem postoji i da se on izražava svima prihvatljivom merom, je naj snažniji motiv pristupanja njegovom rešavanju. Ako se članovi sportske organizacije slože da je stvaranje uslova za *uzdizanje sopstvenih mladih talentovanih sportista* u osnovi ostvarenja smernice “Dovesti klub na vrhunski takmičarski rang”, planiranje dobija fokus oko kojeg može da se razgranava “paukova mreža” izvedenih problema drugog, trećeg i td. reda. Ovim razgranavanjem problema razvija se konsolidovana struktura aktivnosti koje imaju u vidu da problemi imaju mnoge uzroke. Da bi plan proizveo promene koje vode ostvarivanju ciljeva, on mora da se oslanja na razumevanje svih faktora koji u stvarnosti deluju a ne na

pretpostavku da je za postizanje jednog cilja dovoljno aktivirati jedan, najverovatniji faktor.

Uspešno planiranje putem rešavanja problema traži da se u tom procesu aktiviraju ljudi koji su iskusili problem i koji mogu da učestvuju u traganju za alternativnim rešenjima i donošenju odluke – izboru najbolje alternative koja se ugrađuje u plan.

Razvijanje mreže uzroka i efekata. Razlikovanje “uzroka” problema od “efekata” je postupak koji omogućuje razvijanje strukture plana intervencije (aktivnosti koje izazivaju željene promene). Uzmimo, kao primer, malopre postavljeni problem koji može da se formuliše sintagmom “reprodukcija podmlatka” (priliv talentovanih mladih sportista-pionira, napredovanje dela u kategoriju kadeta, napuštanje kluba od nekog drugog dela, i sl.). U izradi operativnog plana kojim se pomenuti problem rešava, koristimo model za definisanje problema (pomoćnu “paukovu mrežu” uzroka i efekata).

Zadatak popunjavanja “paukove mreže” je da se utvrde svi faktori-uzroci reprodukcije sportskog podmlatka izabranog kluba.

Istraživanja pokazuju da u reprodukciji sportskog podmlatka učestvuju, osim kluba, institucionalni faktori kakvi su *porodica* koja daje podršku i formuliše polaznu razvojnu strategiju sportskog razvoja za talentovanu decu, *škola* koja obezbeđuje orijentaciju talentovane dece ka posebnim sportovima, a tokom razvijanja i realizacije sportskog savršenstva važan su faktor *spozori*. Za mlade sportiste važan faktor predstavljaju takođe *vršnjaci*, čiji uticaj može da bude podsticajan ali može i da deluje ograničavajući. Škola može da znatno ubrza sportski razvoj talentovane dece i omladine ukoliko razvije *sistem školskih takmičenja* (u opštinskim ili širim, regionalnim ili republičkim pa i međunarodnim okvirima).

Glavni faktor sportskog razvoja omladine su nesumnjivo *klubovi*. Ukoliko oni raspolazu sa kvalitetnim *trenerima*, sposobnim da vode talentovane mlade sportiste i ukoliko su za takav sportsko-pedagoški rad stvoreni tehničko-organizacioni uslovi (prostor, oprema, merni instrumenti) može

se očekivati uspešna reprodukcija kvalitetnog sportskog podmlatka. Tome treba dodati posebno važan faktor – racionalan postupak takmičarske promocije mladih sportista koji napreduju u razvijanju izvođačkih karakteristika (savlađuju utvrđene normative, disciplinovano treniraju, motivisani su i sl.). Postojanje jasnih *pravila* kojima se reguliše slanje mladih sportista na takmičenja, može da otkloni moguće subjektivne prepreke na putu njihovog napredovanja.

Ispitivanjem uslova reprodukcije podmlatka u klubu može da se dođe do zaključka, na primer, da je neophodno obezbediti savremeno opremljen medicinski centar (za testiranja i sl.) kao i letnji kamp (na moru ili jezeru, radi razvijanja sportskih navika, osamostaljivanja, otklanjanja uticaja vršnjaka i škole i sl.) i da je radi toga neophodno pronaći i sklopiti ugovor sa generalnim sponzorom kluba.

Postavljanje problema kao cilja

Problem postavlja situaciju u negativnim nepoželjnim terminima dok cilj postavlja situaciju u pozitivnom, željenom smislu. Neki problemi mogu da se otklone u potpunosti, dok mnogi mogu da se reše samo delimično. Smernice se mogu odnositi na celinu problema ili na njihov deo, važno je da se smernice ograniče na realan nivo (tamo gde je efektivna intervencija moguća).

Problem:

Cilj:

Merilo (kriterijum):

(Kako ćete znati da ste postigli svoj cilj?)

Na opisani način, traganjem za svim uzrocima i efektima reprodukcije podmlatka, stvara se slika problema koje je neophodno rešavati odgovarajućim planiranim aktivnostima. Razgranavanje “paukove mreže”, problem treba da se svede na iskustvom potvrđene uzroke i efekte na koje može da se deluje kako bi se postigle željene promene. Neke grane mreže problema treba razvijati do petog pa i šestog nivoa, dok neke treba samo naznačiti na prvom-drugom nivou. Razgranavanje treba da *dovede do nivoa* na kojem organizacija može da interveniše na efektivan način i sa resursima koje može da pribavi.

Kada se dovrši celokupna mreža, mogu se sagledati tačke na kojima organizacija može uspešno da interveniše. Ukoliko postoje potrebni resursi, takvih tačaka i nivoa može da bude više (u gornjem primeru plata trenera, letnji kamp i generalni sponzor, koji obezbeđuje sredstva za oba ova cilja). Ukoliko su resursi skromni, izbor može da se svede samo na jednu tačku s tim da ona može da bude neki realan program (na nekom konkretnijem, višem nivou, na primer, trećem i sl.) ili se može svesti na utvrđivanje nekog opšteg pravila koje se ograničava na centar mreže problema.

Razvijanje zadataka, strategija i planova aktivnosti. Dok su ciljevi formulacije onoga što se želi postići u dužem roku, neophodno je takođe da se sačini plan onoga što se želi ostvariti u kratkom roku. Većina organizacija razrađuju godišnje planove.

Zadaci (mete) su dvojaki. Prva vrsta zadataka definiše aktivnosti koje će organizacija da preduzme u sledećoj godini kako bi se približila ciljevima. Realizacija jednog zadatka obično zahteva definisanje nekoliko aktivnosti. Ova vrsta zadataka nastoji da reši probleme “izvan” organizacije; njima se nastoji postići promena uslova u lokalnoj zajednici ili šire. Primer ove vrste zadataka može da bude: “Članovi kluba će pripremiti promociju rekreativnih programa u dvadeset pet firmi u Novom Sadu do kraja 2001 godine”.

Druga vrsta zadataka nastoji da otkloni prepreke napredovanja organizacije. Ova vrsta zadataka nastoji da reši “unutrašnje” probleme organizacije koji koče efektivno funkcionisanje. Primer ove vrste zadataka je, “Klub će formirati radnu grupu za proces evaluacije do početka naredne fiskalne godine.”

Zadaci su posebni, merljivi iskazi o tome šta organizacija želi da uradi do određene vremenske tačke. Celovita formulacija zadatka sadrži sledeće:

- Šta će biti urađeno (krajnji rezultat)
- Kada će to biti urađeno (datum ostvarenja)
- Ko će to da uradi (ko je odgovoran)
- Koliko će to da košta (potreban novac)

Postavljanje zadataka oslanja se na evaluaciju (procenu) uspeha i neuspeha ostvarivanja glavnih ciljeva planiranih za prethodnu godinu. Sledeće radne tabele opisuju postupak kojim se može razviti skup zadataka na osnovu realne procene uspeha i neuspeha kao i snaga koje pomažu ili odmažu postizanje ciljeva organizacije.

Radna tabela

Uspehi i neuspehi u ostvarivanju ciljeva prošle godine		
Uspehi →	Ciljevi: 1	← Neuspehi
	2	
	3	
	4	
	5	
	6	
	7	

Radna tabela

Identifikovanje snaga koje pomažu i odmažu kretanje ka ciljevima		
Pomažuće snage →		← Odmažuće snage
	Ciljevi	
Nisu sve snage jednako važne. Na neke snage se ne može uticati. Navedite one snage koje su najvažnije i na koje mislite da možete uticati konstruktivno.		

Identifikovani zadaci, kojima organizacija nastoji da ostvari pojedine etape (po mesecima, nedeljama ili danima) kretanja ka dugoročnim ciljevima, mogu da se realizuju na više načina tj. različitim, *alternativnim strategijama*. Svaka strategijska alternativa odlikuje se korišćenjem posebne kombinacije resursa, kraćim ili dužim vremenskim trajanjem, sadejstvom ili sukobljavanjem sa različitim snagama (pomažućim ili odmažućim), izazivanjem različitih sporednih poželjnih ili nepoželjnih efekata i s različitim stepenom efektivnosti i uticaja na krajnji cilj. Svaka strategija, osim toga, ne mora da se slaže u istoj meri sa filozofijom i svrhom (misijom) organizacije.

Radna tabela

U predvideni prostor u tabeli zabeležite svaku moguću strategiju prema kriterijima navedenim u zaglavlju tabele.

Vaš zadatak:

Strategija	Resursi: Da li organizacija ima resurse za realizaciju navedenog?	Sporedni efekti: Dobri/Loši	Trošak: Da li trošak preteče dobitak?	Snage: Pomažuće/ Odmažuće	Da li se ova alternativna strategija slaže sa filozofijom i svrhom organizacije?	Efektivnost: Visoka/ Umerena/Niska	Uticaj: Visok/ Umeren/Nizak
A							
B							
C							
D							
E							

Mogućnost različitih kombinacija ovih komponenti realizacije zadatka (aktivnosti kojima je definisano njegovo ostvarenje) zahteva da se za *svaki zadatak* predvide alternativne kombinacije ili strategije njegovog ostvarivanja. Ako se kao zadatak postavi: “Organizovanje letnjeg kampa” potrebno je za njegovu realizaciju predvideti više strategija uz oslonac na napred prikazanu radnu tabelu.

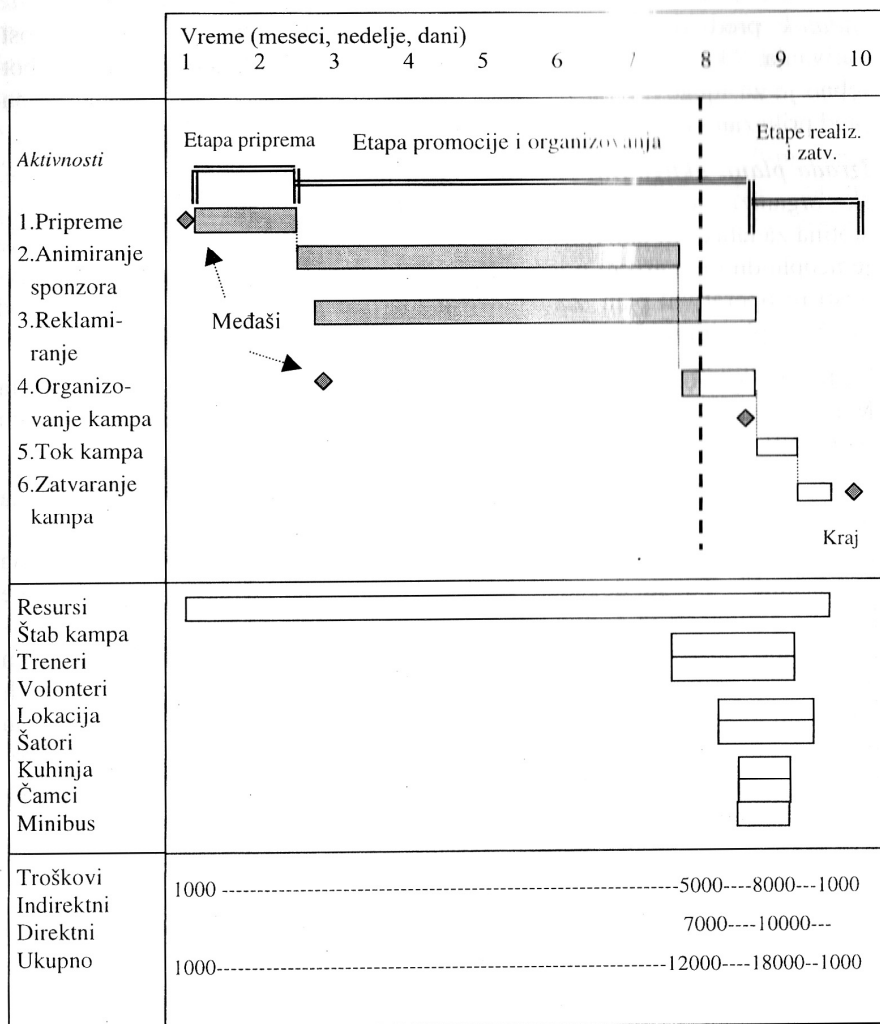
Izrada plana aktivnosti. Analiza uslova postizanja razvojnih ciljeva sportske organizacije može da rezultira identifikovanjem nekoliko desetina pa i stotina zadataka ili aktivnosti kojima se svaki zadatak realizuje. Sve zadatke je neophodno integrisati u jedinstveni, usklađeni (konsolidovani) plan aktivnosti ili operativni plan. Za izradu takvog plana aktivnosti koristi se metod mrežnog planiranja čiju osnovu predstavlja izrada gantograma.

Za integraciju identifikovanih zadataka može da se koristi softver iz paketa Microsoft Office (MS Project) ili neki drugi program za planiranje (program APLANR može da posluži za izradu jednostavnijih planova).

Izrada plana aktivnosti počinje utvrđivanjem početnog i krajnjeg datuma projekta i grupisanjem zadataka u vremenski određene (terminirane) *etape*. Prelaz iz jedne u drugu uzastopnu etapu definisan je događajima “međašima”. To su događaji koji nedvosmisleno označavaju da su sve kritične aktivnosti iz prethodne etape realizovane i da skup aktivnosti naredne etape može da počne. Kritične aktivnosti se nalaze na tzv. “kritičnom putu”; čini ga niz aktivnosti koje ne mogu da se pomeraju (odgađaju ili pomeraju unapred) i od kojih zavisi da li će celokupni projekt biti realizovan do predviđenog krajnjeg datuma. Međaši su događaji, obično, sednice autoritativnog organa sportske organizacije koji je ovlašćen da donosi zaključak o tome da li je određena etapa plana aktivnosti realizovana ili ne.

U gantogram se unose takođe resursi koji se dodeljuju pojedinim aktivnostima kao i troškovi svih resursa koji se aktiviraju određenog datuma. Ovim metodom planiranja data je mogućnost dovođenja svih zadataka u međuzavisnost (sistem); na taj način se mogu ispitivati efekti “rokada” pojedinih aktivnosti kako na izgled postizanja krajnjeg cilja u predviđenom roku, tako i na ukupne troškove i na opterećenost pojedinih ili pojedinih grupa resursa.

Slika 5. Plan aktivnosti (Gantogram): Projekt "Letnji kamp"



Programiranje: Planiranje aktivnosti radnih grupa je glavni deo delovanja svake sportske organizacije. Prva etapa tog procesa obuhvata organizaciono (strategijsko) planiranje koje rezultira definisanjem svrhe, ciljeva i zadataka organizacije. Kada su poznati ovi strategijski elementi organizacije, svaka radna grupa (timovi prema selekcijama sportista, grupe rekreativaca, funkcionalne grupe volontera i sl.) može da razvije svoj *program aktivnosti*. Postupak programiranja aktivnosti na nivou

osnovnih, izvođačkih grupa uključuje tri koraka u rešavanju problema s kojima se grupa suočava:

- procenjivanje potreba
- osnovni planski postupci
- evaluacija programa.

Procenjivanje potreba je vrsta procesa rešavanja problema. Problemi koji se ističu u programu treba da se dobro shvate pre nego što se definišu i preduzmu aktivnosti predviđene programom. Važno je da se problem sagleda iz perspektiva različitih grupa i pojedinačnih članova organizacije. Takođe je važno da se definišu različita rešenja koja proizilaze iz različitih pojedinačnih perspektiva. Procenjivanje potreba je vrsta istraživanja je sistematsko sredstvo stvaranja informacija o potrebama, željama i/ili prioritetima članova organizacije i ljudi na koje je ona svojim radom orijentisana.

Formalizovani postupak procenjivanja potreba sadrži sledeće korake:

1. *Donošenje odluke o svrsi* procenjivanja potrebe - pokretanje novog programa ili inovisanje postojećeg, modifikacija programa radi njegove prezentacije sponzorima; postojeći programi se mogu preispitati postavljanjem pitanja korisnicima tih programa: Šta treba menjati u programu?

2. *Odluka o tome ko će biti obuhvaćen i na koje načine* - ima smisla da se uključe svi oni koji će da koriste informacije prilikom donošenja odluke, oni na koje će odluke da deluju i sve one od kojih se očekuje da daju podršku programu ili projektu.

3. *Utvrdjivanje informacije potrebne za donošenje odluke* - u programersku grupu treba uključiti pripadnike identifikovane u prethodnom koraku; od toga zavisi konačna odluka o vrsti potrebnih informacija za procenu potreba.

4. *Odluka o metodu pribavljanja podataka* - korišćenje sekundarnih izvora podataka ili stvaranje sopstvenih primarnih podataka (anketa, intervju, testovi).

5. *Sprovođenje procenjivanja potreba* - izvođenje istraživanja i primena svih planova.

6. *Analiza i tumačenje podataka* - primena istraživačkih tehnika (uzorkovanje, formulisanje pitanja u upitniku, oblikovanje upitnika,

kodiranje, statistička analiza) i odluka o načini saopštavanja rezultata (pisani tekst, prezentacija primenom Pover Point-a i sl.).

7. Podnošenje izveštaja o nalazima - pisani izveštaj, usmeno izlaganje ili diskusija; način izveštavanja zavisi od onih za koje je informacija namenjena (iz tačke 2); izveštaj treba dati na razmatranje svim učesnicima u prikupljanju podataka; potrebni su separadni izveštaji za posebne interesne grupe korisnika informacija.

Planiranje programa (programiranje) predstavlja varijantu organizacionog planiranja. I u programiranju je važno da se formira komisija sa utvrđenom nadležnošću i načinom rada (imajući pri tome u vidu potrebu menjanja načina rada koji se u preoštosti pokazao kao neuspešan). Programiranje polazi od usvojene svrhe, filozofije i ciljeva organizacije. U nekim slučajevima svrha i filozofija programa mora da se izrazi preciznije, sa produbljanjem organizacijskih orijentacija.

Utvrđivanje posebnih *ciljeva* za planirani program oslanja se na ranije istražene potrebe. Za svaku identifikovanu potrebu ili problem treba da se utvrdi šta su uzroci a šta efekti; ovo se izvodi uz oslonac na dijagram "paukove mreže" kako bi se utvrdilo na kojim tačkama program zahteva intervencije (aktivnosti). Formulacija cilja planiranog programa treba da sadrži kvantifikovane željene promene. Važno je da se razlikuju sredstva i efekti. Ciljevi se ne odnose na organizaciju nego na promene koje se žele ostvariti u ponašanju i uspehu članstva, klijenata, sponzora i sl.

Za program se takođe utvrđuju *zadaci* (mete): na klijente centrirani i na organizaciju centrirani zadaci. Obe vrste zadataka moraju da se odlikuju izvodljivošću, merljivošću i indikativnošću na prihvatljivom nivou dostignuća u granicama datog vremenskog perioda. Definisani zadaci omogućuju da se odrede sredstva i metodi njihovog ostvarivanja.

Programska aktivnost i model isporuke programa i usluga proističu iz rezultata istraživanja potreba i iz procene o tom koji su najbolji načini da se postignu ciljevi članstva (klijenata) i programski ciljevi. Važno je da se poznati i dosada primenjivani metodi inoviraju kako bi se ciljevi ostvarili potpunije, kvalitetnije i jeftinije. Tokom realizacije programa neophodno je da se, oni koji su programom tangirani, pitaju kako program treba da izgleda.

Posle gore opisanih postupaka, može se razraditi *detaljni plan programa*. Takav plan sadrži opis programske aktivnosti ili strategije, ciljnu grupu,

oblike upravljanja, vremenski tok, budžet i lokaciju (okruženje). Oslanjanje na tehniku mrežnog planiranja je ovde nezaobilazno. U sklopu detaljnog plana programa predviđa se takođe način *evaluacije* efekata programa.

Lista za proveru izrade programa (operativnog plana)

Problem i faktori promene

- ___ Identifikovan je problem ili skup problema koji mogu da budu rešeni.
- ___ Problem(i) su definisani terminima šta, ko, gde, kada i zašto (sa najboljom raspoloživom informacijom)
- ___ Identifikovan je lokalni kontekst problema
- ___ Utvrđeni su najznačajniji faktori koji doprinose pojavi problema.
- ___ Razmotrena su gledišta grupa klijenata ili ciljnih grupa (meta).
- ___ Razmotrene su uloge i uticaj interesnih grupa.
- ___ Utvrđeni su faktori koji pomažu proces promene.
- ___ Utvrđeni su faktori koji doprinose otporu promenama.

Ciljevi programa

- ___ Formulacija programskog cilja pokazuje stvarno razumevanje zahtevane promene klijentske ili ciljne grupe
- ___ Formulacija programskog cilja uverljivo pokazuje da će klijent dostići krajnju tačku.

Mogućnosti strategije

- ___ Otvoren i kreativni proces je pružio mogućnost da se generišu dobre strategijske ideje pre nego što su prevremeno eliminisane od strane restriktivnog mišljenja.
- ___ Pružena je slobodana mogućnost pronalazjenja boljih pristupa nego što se obično koriste za datu vrstu problema.

Test opcija, predviđanje i kontingencijsko planiranje

- ___ Razmotrena su praktična pitanja: resursi, očekivanja lokalne sredine, itd.
- ___ Projektovani su pozitivni i negativni ishodi (rezultati)
- ___ Razrađene su verovatnoće (kontingencije) o onome što može da krene loše i pored planiranja.
- ___ Predočena je prognoza o tome koliku će promenu imati strategija na postizanje programskog cilja nasuprot

nepreduzimanju bilo kakve akcije.

— Izvršeni su testovi/provere da li će verovatne strategije biti praktične.

Izbor strategije

— Izabrana strategija ima najviše smisla u terminima efikasnosti, sposobnosti, u postizanju željenog uticaja i bilansa pozitivnih/negativnih rezultata.

— Izabrana strategija je logično povezana sa programskim ciljem.

Posebni zadaci

— Postavljeni su zadaci za postizanje postepenih promena i konačnih rezultata.

— Postavljeni su zadaci za proces primene/implementacije.

— Postoji logično napredovanje kroz sve korake do određene tačke.

Planiranje evaluacije

— Utvrđena je svrha i učesnici evaluacije, uključujući glavna pitanja na koja evaluacija treba da pruži odgovore.

— Doneta je odluka u pogledu nivoa napora koje evaluacija garantuje.

— Utvrđeno je da će informacije o procesu i efektima u budućnosti biti korisne.

— Postoje razložni i odgovarajući planovi evaluacije.

"*Program Planning Guide*", Program Services, Alberta Alcohol and Drug Abuse Commission. September, 1988.

2.5. Sprovođenje i evaluacija planova

Realizacija planova. Struktura sportske organizacije daje potreban okvir u kojem usvojena svrha i ciljevi mogu da se postignu. U zavisnosti od prirode ciljeva sportska organizacija treba da razvije strukture sposobne za realizaciju određenog tipa zadataka.

U većini sportskih organizacija, kao pretežno amaterskih udruženja članstva, strukture su *kooperativnog tipa* (demokratski odnosi, uravnotežen odnos prema ljudima i ciljevima, aktiviranje članstva u planiranju i sl.). Takve strukture su skupštine ukupnog članstva, odbori i

sl. kao organi strategijskog planiranja i komisije, radionice i radne grupe kao oblici operativnog planiranja. Ove strukture su međusobno povezane (isporučuju jedni drugima odgovarajuće informacije, pisane izveštaje, ocene i sl.) i nalaze se u stalnom zasedanju (evaluiraju napredovanje u ostvarivanju planova).

Razvijanje struktura u sportskim organizacijama zavisi od prirode ciljeva koje one postavljaju. Priroda cilja određuje kakvo će biti vođstvo, moć (ovlašćenja) i odlučivanje kao i primena kolektivnih ili hijerarhijskih struktura. U okolnostima kada je ostvarivanje zadataka koji ne trpe odlaganje ili zahtevaju visok stepen odgovornosti u obavljanju aktivnosti (pripreme za takmičenje, i sl.) strukture su *autoritarnog, hijerarhijskog tipa* (delegiranje odgovornosti kompetentnim trenerima, stroga orijentacija ka postizanju ciljeva, i sl.). Uspeh ostvarivanja planova umnogome zavisi od raspodele uloga i odgovornosti u sportskoj organizaciji.

Značaj evaluacije. Evaluacija ili vrednovanje je sredstvo koje pomaže ljudima da efektivno sarađuju. Pogrešno je shvatanje evaluacije kao postupka “suđenja” ili gradacije ljudi jer takav stav izaziva klimu straha i defanzivnosti i obično vodi slabljenju nastojanja da se preduzimaju procenjivanja efekata realizacije planova. Što se evaluacije više odlažu, tim se njima daje veći značaj. Ako se procenjivanja vrše često, njihov emocionalni uticaj se obično menja i one postaju faktor podrške, pružaju realističku orijentaciju svakom članu organizacije, ne doživljavaju se kao prepreke i presude.

U pojmu stalne evaluacije sadržana je ideja da su oni koji su tim procesom obuhvaćeni voljni da uče i da su spremni da preduzmu promene na bazi rezultata procenjivanja. To znači da evaluacije mogu da budu uspešne ako su tražene i podržane od strane onih čiji programi se podvrgavaju evaluaciji.

Evaluacija je važna jer rad organizacije čine vidljivim. To je efektivni način priznavanja i nagrađivanja rada pojedinaca i organizacije. To je način da organizacija proslavi svoje uspehe. Na taj način takođe organizacija jasnije zapaža šta čini, do koje mere je na planiranoj trasi, gde je možda podbacila i kako može da bude uspešnija. Evaluacija pomaže organizaciji da planira.

Evaluacija je poslednji korak planiranja. Evaluacije mogu da budu sasvim jednostavne ali i veoma složene. Izbor tipa evaluacije zavisi od potreba i resursa s kojima organizacija raspolaže.

Planiranje i evaluacija su međuzavisne aktivnosti. Informacija koju grupa stvara o svojoj efektivnosti i uspehu putem evaluacije svoje aktivnosti pomaže joj da menja svoje ciljeve i da razvija odgovarajuće zadatke i strategije u narednom planskom ciklusu.

Proces evaluacije programa. Značaj evaluacije nalaže da se toj funkciji planiranja posveti odgovarajuća pažnja. Proces evaluacije realizacije planova obuhvata jedanaest koraka:

1. *Odluka o evaluaciji.* Evaluiranje znači otkrivanje koliko je neka radna grupa uspešna u onome što je postavljeno kao njen zadatak kao i načina na koji je moguće da ona svoj rad unapredi. Utvrđivanje da li svaka radna jedinica i pojedinac izvršava ono što im je zadatak je jedan od najtežih problema sa kojima se susreće sportska organizacija. Neuspeh tradicionalne evaluacije (kao "ocenjivanje", rangovanje i presuđivanje sa mogućim sankcijama) doveo je do novog pristupa koji ocenjivanje stavlja u funkciju razvoja i traganja za promenama koje omogućuju inovacije i organizaciono učenje. Evaluacija postaje deo *samokontrole* radnih grupa (timova, vežbačkih i volonterskih grupa i sl.). Da bi bila efektivna, evaluaciju treba da traže i podržavaju oni koji raspolažu autoritetom da donose odluke, onih koji treba da budu evaluirani (ocenjivani) i onih na koje će program da deluje. Ove tri grupe mogu da budu zajedno a mogu da budu odvojene.

Postoji mnogo načina evaluacije. Neke od njih vrše zajednički agencije i grupe klijenata (sportista, rekreativaca i sl.) s tim da evaluacija može da bude odgovor na zahtev spolja (sponzori, viši sportski savezi i sl.). U takvom slučaju, sportska organizacija treba da ostvari uticaj na izbor ocenjivača, na sam proces evaluacije, na ono što se ocenjuje, na vremenski raspon ocenjivanja i na krajnji rezultat ocenjivanja.

Evaluacija u nekim slučajevima nije vredna da se preduzima.

- Kada nema pitanja o programu, kada on uspešno teče duže vreme.
- Kada program nema jasan pravac realizacije, kada se on improvizuje iz dana u dan, na osnovu oskudnog promišljanja i bez principa, uz stalna odlaganja i pomeranja.
- Kada ljudi koji treba da znaju ne mogu da se slože o tome šta programom treba da se postigne; tu evaluacija nema oslonac sa kojeg može da krene.
- Kada nema dovoljno novca ili kadra dovoljno kvalifikovanog za sprovođenje evaluacije¹.

2.Utvrđivanje svrhe evaluacije. Evaluacija može da ima više namena ali je važno da se jasno odrede razlozi njenog preduzimanja. Ako je svrha evaluacije opravdavanje korišćenja finansijskih sredstava, biće potrebno da se postupa na drugi način nego ako je svrha da se utvrde potrebna unapređenja programa ili da se utvrde faktori koji otežavaju postizanje ciljeva. Jasna svrha evaluacije olakšava da se utvrdi koje aktivnosti (radove) treba obuhvatiti evaluacijom.

3.Utvrđivanje ko treba da bude obuhvaćen procesom evaluacije. Postoji mnogo grupa koje mogu biti obuhvaćene, kao i različiti načini da pojedinci i grupe budu obuhvaćeni. Potrebno je obezbediti ravnotežu između velikog broja ljudi koji mogu biti uključeni i broja pojedinaca koji mogu stvarno učestvovati u planiranju evaluacije. Svi koji budu uključeni treba da jasno znaju šta su im odgovornosti, šta nadležnosti (autoritet) i kakav odnos moraju da ostvare prema evaluaciji.

4.Utvrđivanje šta je to što želimo da saznamo. Kada je formirana grupa za evaluaciju, treba jasno formulisati šta želimo saznati izvodeći evaluaciju. Evaluacija se uglavnom sprovodi do granice utvrđene ciljevima i zadacima, ali obično postoje i drugi indikatori uspeha koje evaluacione grupe žele da razmotre. Takve mogućnosti treba predvideti imajući u vidu da su vreme i resursi za evaluaciju ograničeni.

¹ Carol Weiss, *Evaluation Research, Methods of Assessing Program Effectiveness.*

Evaluacija putem ocenjivačke grupe (Rašov metod)

U slučajevima kada evaluacija nije moguća primenom egzaktnih metoda merenja (korišćenjem štoperice, metra, vage i sl), neizbežno je procenjivanje na bazi kvalitativnih kriterija ("bodovanja"). Kada nastane spor između dve ili više grupa zainteresovanih za istu vrednost (spremnost za takmičenje, kvalitet obavljenog posla, stepen ostvarivanja plana i sl.), izlaz može da bude – arbitraža od strane grupe ocenjivača-sudija ovlašćenih od strana u sporu. Prihvatljivost procene date od strane arbitara zavisi od metoda na kojem se njihove ocene zasnivaju.

Jedan od priznatih, naučno zasnovanih metoda ocenjivanja, primenljiv u slučajevima arbitraže, predstavlja Rašov metod (nazvan po danskom matematičaru Georgu Rašu) na osnovu kojeg je izrađen kompjuterski program *Facets* (novija verzija *Winfac*).

Za primenu ovog metoda ocenjivanja potrebno je:

- 1) utvrđivanje kvalifikovanih ocenjivača-sudija (tri ili više)
- 2) identifikovanje ispitanika čije karakteristike će biti vrednovane od strane ocenjivača (moguće je obuhvatanje manje grupe od 10-20 pa do velikih grupa od nekoliko hiljada ispitanika)
- 3) utvrđivanje karakteristika po kojima se ispitanici vrednuju (na primer, estetski utisak u sportskom nastupu, ponašanje osoblja kluba prema korisnicima programa u smislu unutrašnjeg marketinga, stepen ostvarivanja postavljenih ciljeva od strane pojedinih grupa aktivista, zaposlenih i sl.) kao i merne skale prema kojoj će ocenjivači "bodovati" ostvarenost pojedinih karakteristika; to se postiže izradom odgovarajućeg upitnika, protokola za testiranje i sl.

Posle kompjuterske obrade prikupljenih podataka (ocenjivač, ispitanik, bodovi koje je ispitanik dobio od ocenjivača za svaki mereni kriterijum), dobija se informacija:

- ocena koju je ispitanik dobio u skladu sa nivoom svoje sposobnosti (sposobniji ispitanici mereni oštrijim merilom i obrnuto)
- objektivnost ocenjivanja pojedinih ocenjivača
- statistički pokazatelji značajni za dopunsku analizu.

Vrednost ovog metoda ocenjivanja je u tome što on omogućuje evaluaciju ispitanika koji deluju u različitim uslovima uz njihovo upoređivanje na jedinstvenoj skali merenja.

5. *Razmatranje načina merenja onoga što želimo da saznamo.* Mere proizlaze najčešće iz ciljeva i zadataka organizacije ali postoje i niz drugih mera. Utvrđivanje mera za ocenjivanje uspeha nastupa tek onda kada je organizacija utvrdila šta želi da čini jer to ima uticaja na ono što želi da meri. Organizacija takođe treba da utvrdi informacije potrebne u budućnosti za donošenje odluka. Treba izbegavati da se nešto prebrojava a da organizacija od takve informacije nema koristi. U društvenim naukama je malo savršenih mera pa ne treba očekivati da se pronađe takva mera za ono što želimo da saznamo primenjujući evaluaciju. Važno je da se izabere mera koja nas približava željenoj informaciji. Treba meriti samo one stvari koje daju kritičnu informaciju (koja doprinosi rešavanju problema). Ne treba meriti nešto svake nedelje ako je dovoljno da se merenje vrši na šest meseci, ili preduzimati sveobuhvatnu evaluaciju čitave populacije ako je dovoljna evaluacija na znatno manjem uzorku klijenata.

Značajno je da se počne sa celokupnim područjem o kojem želimo da nešto saznamo, a zatim da izaberemo one indikatore za koje osećamo da su najznačajniji. Takođe je važno da razmotrimo različite načine na koje takvi indikatori uspeha mogu da se mere i koliko često će nam informacija biti potrebna. Potrebno je, naposljetku, razmotriti koliko i šta je moguće da organizacija preduzme (zbor ograničenih resursa i sl.).

6. *Odluka o načinu prikupljanja informacija.* Informacije treba prikupljati na sistematičan način da bi evaluacija bila korisna i ubedljiva. Prikupljanje informacija je moguće na više načina. Najčešći su načini:

- Posmatranje – Praćenje (monitoring) programa je deo evaluacije. Posmatranjem procesa i ponašanja učesnika mogu se vršiti promene koje unapređuju programe. Posmatranje je takođe način da se ocene izvođačke karakteristike učesnika tokom njihovog sticanja novih sposobnosti. Zapažanja moraju da se skupljaju na sistematski način da bi bila korisna. To što se posmatra mora biti dovedeno u odnos sa ciljevima i zadacima posmatrane grupe i pojedinaca. Za sistematsku *obradu kvalitativnih podataka* prikupljenih neposrednim posmatranjem, koriste se posebni računarski programi (Aquad, Atlas, Hyper Research i drugi.).
- Intervjuisanje – Dobar ali skup i u vremenskom pogledu zahtevan način prikupljanja podataka. Podsetnik za vođenje intervjua (predviđena pitanja) treba da se pažljivo planiraju a intervjueri moraju da se obuče da primenjuju isti metod postavljanja pitanja i beleženja odgovora, da budu

nepristrasni i da u intervju ne ubacuju svoje sopstvene ideje. Neformalni intervjui sa malim grupama ili pojedincima daju nesigurne informacije.

- Upitnici – Najčešće korišćena tehnika evaluacije. Procent vraćanja upotrebljivih upitnika je veći ako anketari neposredno vode anketu nego ako se upitnici pošalju poštom. Poštanska anketa daje bolje rezultate ako se sa upitnikom pošalje dopis sa obrazloženjem značaja ankete kao i markirani koverat za odgovor. Upitnik treba da sadrži nedvosmislena pitanja i da ponudi odgovore (da/ne tipa, sa višestrukim izborom, sa popunjavanjem predviđenih praznih mesta ili skala sklonosti). Važno je da se predvidi prostor za slobodne komentare ispitanika o pitanjima koja nisu sadržana u upitniku.

Drugi izvori informacija kakvi su evidencija o prisustvovanju, pretestovi, posttestovi i biografski materijali su takođe korisni. Pri korišćenju takvih materijala treba izbeći donošenje uopštavajućih zaključaka o uzrocima i posledicama. Za otkrivanje uzroka i posledica neophodno je strogo planirano istraživanje a dokaz da takav odnos postoji nije lak.

7.Procena da li je potrebna pomoć. Važno je da oni koji pristupaju evaluaciji procene da li raspolažu sa vremenom i sposobnostima da taj proces izvedu. Prethodna procedura planiranja evaluacije omogućuje da se na to pitanje odgovori. Ako je potrebno, treba angažovati stručnjaka za evaluaciju izvan sportske organizacije (sa odgovarajućeg fakulteta, iz agencija koje dodeljuju fondove, nosilaca projekata sličnih našem, iz privatnih firmi, iz državnih organa ili nedržavnih istraživačkih organizacija).

8.Nalaženje resursa. Spoljašnja pomoć utiče znatno na troškove. Neka sredstva iz fondatorskih izvora automatski uključuju troškove evaluacije ali većina ne uključuje. U svakom slučaju neophodno je da se pripremi finansijski plan (budžet) koji procenjuje rashode prikupljanja podataka i angažovanje spoljašnjeg ocenjivača ili konsultanta. Takođe se predviđaju troškovi sastanaka komisije, fotokopiranja, materijala, putovanja, intervjuera, folija, i sl.

9.Sprovođenje plana. Postupanje prema predviđenom redosledu aktivnosti.

10.Pisanje izveštaja o evaluaciji. Oblik izveštaja zavisi od svrhe evaluacije i od onih kojima je izveštaj namenjen. Formalni izveštaj

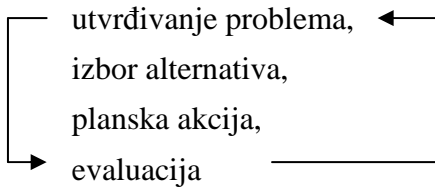
namenjen pribavljanju fondova (agenciji koja finansira razvoj sporta, potencijalnim sponzorima, i sl.) piše se prema sledećem okviru:

- Naslovna strana
- Sadržaj
- Prateće pismo (ako je izveštaj namenjen određenoj ličnosti)
- Opis učesnika i kratki prikaz metodologije: kvalifikacije učesnika i kada i kako su informacije prikupljene
- Rezime i zaključak: kratak prikaz rezultata evaluacije
- Preporuke ili rezultati koji će imati uticaj na buduće programe
- Detaljnija diskusija, ponavljanje zaključaka i preporuka
- Prilozi: opis metoda i instrumenata (na primer, upitnika), prilaganje podataka na kojima su zasnovani zaključci i preporuke iz diskusije.

11. *Korišćenje informacije.* Kada je evaluacija završena postavlja se pitanje šta da se čini sa njom? Evo nekoliko odgovora na to pitanje:

- Odlaganje u fijoku – Znak da u planu evaluacije nešto nije izvedeno na zadovoljavajući način. Treba analizirati razloge neuspeha da se ne bi ponovili sledeći put.
- Dostavljanje organima lokalne zajednice (opštine i sl.) – Pripremiti kratak izvod sa akcentom na kvalitet programa i efekte koji on izaziva.
- Dostavljanje potencijalim sponzorima – Sačiniti kraću verziju koja sadrži informacije koje očekuje sponzor; u prilogu dostaviti celokupni izveštaj. Izneti i negativne informacije. Izbeći unošenje informacija koje sponzor ne traži. Ispitati interese, prioritete i smernice razvoja sponzora i tome primeriti informacije iz izveštaja o evaluaciji koje se unose u materijal za sponzora.
- Korišćenje za početak novog planskog ciklusa – Odgovarajući nadzor nad evaluacijom je veoma važan. Ako problem još uvek postoji, ako evaluacija pokazuje da program nema uticaja na problem, ili ako su novi problemi otkriveni, potrebno je preduzeti dodatne aktivnosti. Ako se pokaže da osnovni ciljevi i zadaci nisu dostignuti, potrebno je vraćanje i razrađivanje nove metode postupanja, ili razrada novog plana. Može se pristupiti redefinisaju problema. Na taj način planiranje se pokazuje kao kružni proces koji obuhvata:

Ciklus planiranja



Evaluacija i funkcija kontrolisanja. Evaluacija planova je tesno povezana sa menadžment funkcijom kontrolisanja. Kontrolisanje kao funkcija menadžmenta predstavlja sistematski napor da se sačine standardi, upoređuje napredovanje aktivnosti sa njima, i da se preduzmu korektivne akcije kada je potrebno da se radne karakteristike dovedu u okvire koji su planirani i očekivani².

Proces kontrole obuhvata četiri koraka:

- 1) Utvrđivanje standarda - iz postavljenih planskih ciljeva se izvode konkretni i merljivi standardi ili normativi učinka.
- 2) Merenje stvarnih radnih karakteristika - primenjivanje pouzdanog i ekonomičnog postupka merenja trenutno ostvarivane radne karakteristike; primenjuje se merni instrument koji beleži izvršeni radni zadatak svakog izvršioca i prenosi ga u kompjutersku bazu podataka.
- 3) Poređenje stvarnih radnih karakteristika sa standardima - u kompjuterskom dnevnom izveštaju koji dostavlja odeljenski menadžer prikazane su dve kolone: planirani standard učinka i uporedo izvršenje istog učinka za svakog izvršioca.
- 4) Preduzimanje korektivne akcije - ako se oceni da je utvrđeno odstupanje izašlo izvan granica tolerancije (prebačaj ili podbačaj norme), odgovorni menadžer preduzima korektivnu akciju radi dovođenja odgovarajuće radne karakteristike-učinka u granice standarda.

Izboru načina kontrolisanja pristupa se sa stanovišta ekonomičnosti i efektivnosti tog procesa. Bilo bi moguće uspostaviti kontrolu na svakom mestu i u svakom trenutku ali bi takav proces bio preskup i pretvorio bi se u kočnicu normalnog

² L.R. Bittel, Isto, str. 181.

delovanja izvršilaca radnih zadataka. Zato se kontrolne tačke uspostavljaju selektivno prema vremenu, svrsi ili tački primene.

U nastavku je data lista za proveru spremnosti sportske organizacija za evaluaciju.

Lista za proveru evaluacije

	Da	Ne	Potrebna razrada
1. Da li su vrednosti programa koje treba da se evaluiraju jasno shvaćene i negde napisane?			
2. Da li su ciljevi oganizacije ili programa koji treba da se evaluiraju shvaćeni i usaglašeni između kadrova i klijenata? Da li su napisani?			
3. Da li ste saopštili pismeno posebne ciljeve organizacije ili programa koji treba da se evaluira? Da li znate koliko su oni prihvaćeni?			
4. Da li se ciljevi i zadaci organizacije razmatraju najmanje jednom godišnje?			
5. Da li ciljna populacija (tržišna meta) jasno identifikovana?			
6. Da li ste utvrdili i jasno definisali organizacioni program, događaj, ulogu i ličnos koji treba da budu evaluirani?			
7. Da li znate koliko vremena sada odlazi na vođenje dosijea?			
8. Da li ste u potpunosti sagledali pritisak vremena na organizaciju, program i kadrove koji treba da koriste proces evaluacije?			
9. Da li ste predvideli dovoljno vremena za izvršavanje evaluacije? Da li će rezultati studije biti raspoloživi kada to želite?			
10. Da li ste utvrdili raspoloživost resursa za proces evaluacije? Da li ste sve resurse detaljno ispitali?			
11. Da li ste pažljivo ispitali koncept istarživanja i evaluacije sporta? Da li su ocenjivači svesni i da li razumeju stvanost sporta?			
12. Da li ste obezbedili stalnu povratnu spregu tokom događanja evaluacije?			
13. Da li ćete biti u stanju da ostvarite praktičnu			

primenu preporučenih promena koje sugeriše rezultat evaluacije?			
14. da li su vam poznate relativne efektivnosti različitih tehnika korišćenih za kontaktiranje vaših potencijalnih grupa klijenata?			
15. Da li znate kako se vaši resursi (vreme, materijali, novac, itd.) koriste?			
16. Koliko dobro sarađuje tim kadrova? Da li se posvećuje dovoljno vremena za negovanje interpersonalnih odnosa u grupi?			
17. Možete li utvrditi odnos vašeg projekta prema drugim organizacijama u lokalnoj sredini i sportskoj grani? Kolkiko vremena je posvećeno unapređivanju tih odnosa? Možete li da utvrdite dobitke od tih odnosa?			
18. Da li znate koliko je vremena utrošeno na pokretanje programa, kontaktiranje potencijalnih klijenata i davanje usluga?			
19. Da li beležite, razjašnjavate i ozbiljno shvatate sve povratne informacije dobijene od kadrova, klijenata, volontera i iz lokalne zajednice, tgako da mogu da se koriste u budućim evaluacijama?			
20. Da li razumete očekivanja osnivača i finansijera vaše orhanizacije, posebno onih koji prihvataju samo-evaluaciju projekta?			
21. Da li znate koliko vremena odlazi na obezbeđivanje dopunskih resursa?			
22. Da li ste razmatrali koga ćete konsultovati kada budete evaluirali svoj program? Da li klijente, profesionalce, volontere, stanovnikew lokalne zajednice itd.?			
23. Da li znate koji deo vaše ciljne populacije zna za vaš program? Koji deo učestvuje u njemu?			
24. Koji deo sportista-takmičara, rekreativaca i sl. je iz ciljne populacije?			
25. Da li ste uvereni da svoj posao obavljate najbolje što je moguće?			

The Board/Staff Workbook by the Edmonton Social Planning Council.

2.6. Organizovanje i vođenje planerske radionice

Bez obzira na raznovrsnost sportskih klubova i načina na koji članstvo u njima učestvuje (aktivisti-vežbači, treneri, funkcioneri-administrativci, volonteri, gledaoci-navijači), kod svih klubova se javlja potreba da budu dobro organizovani radi vođenja njihovih aktivnosti. Najefektivniji način da se ta potreba zadovolji jeste uključivanje svog klubskog članstva u proces planiranja koji sve dovodi na put ka boljoj budućnosti³.

Šta je planerska radionica? To je najprikladniji način da članstvo dobije aktivnu ulogu u oblikovanju budućnosti kluba⁴. Klub je osnovan da pomogne članstvu da ostvari svoje želje. Zašto im se onda ne bi pružila mogućnost da odlučuju o razvoju kluba? Ako se to omogući, može se očekivati da će svi pomoći da se planovi ostvare. Mnogi sportski klubovi su koristili ovaj metod planiranja i konstatovali da je uspešan.

Upravljački tim sportskog kluba može, zajednički sa članstvom, da nađe puteve da unapredi klub i da planira njegov razvoj. Pri tome, treba imati u vidu, da sam proces planiranja može da bude značajniji od plana kao dokumenta.

Zadatak planerske radionice je *izrada strategijskog plana* kluba. To je dokument koji definiše misiju, ciljeve, mete i akcije koje će voditi klub ka budućem uspehu. Planiranje treba da pomogne klubu da: 1) ovlada promenama u svom okruženju, 2) razjasni svoju svrhu, 3) sagleda odakle dolazi i gde je danas, 4) odluči gde želi da bude u budućnosti, 5) razradi kako da tamo stigne, 6) razvije timsku saradnju izvan sportskog terena/igrališta, 7) efektivno upotrebi svoje resurse, 8) drži pod prismotrom svoje napredovanje.

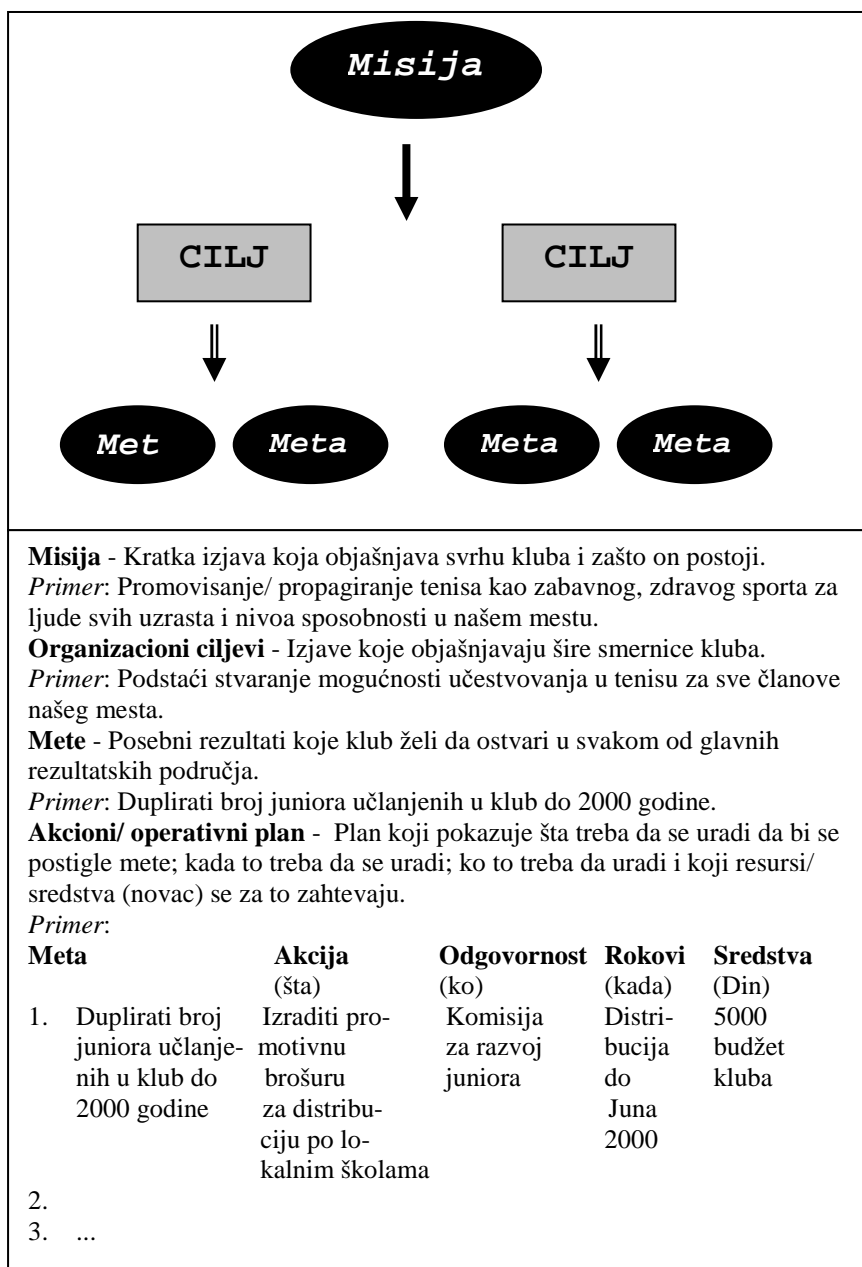
Učesnici i rukovodstvo radionice. Da bi uspela, planerska radionica treba da obezbedi poštovanje dva važna principa: 1) svi učesnici moraju biti tretirani jednako i podsticani da daju doprinos ravnopravno, i 2) plan će verovatno uspešnije da profunkcioniše ako u radnici budu aktivni oni koji već doprinose razvoju kluba.

³ Proces planiranja obrazložen je takođe u: A. Raič (1999), Osnove sportskog menadžmenta, Sportska akademija: Beograd.

⁴ V. Jackson (1998), Running sport 6, Hillary Commission: Wellington

U planerskoj radionici obično učestvuje od 10 do 30 ljudi ali je moguće izraditi dobar plan i sa manje ili više učesnika.

Slika 6. Izrada strategijskog plana



Radionica treba da okupi širok i raznovrstan skup članova kluba koji predstavljaju sve interese u klubu: 1) igrače/ sportiste (juniore i seniore, elitne/ vrhunske i socijalne/ rekreativce), 2) činovnike, 3) menadžere/ funkcionere, 4) trenere, 5) članove odbora/ komisija, 6) roditelje, 7) sponzore, 8) zainteresovane članove lokalne zajednice/ opštine, i sl.

Planersku radionicu najuspešnije mogu da vode *dve obučene osobe (voditelji)*, nezavisne od kluba, koje rade kao tim koji upravlja radionicom.

To omogućuje svim članovima kluba da učestvuju u punoj meri u diskusijama i u razvijanju ideja. Povim putem obezbeđuje se nepristrasnost vođenja radionice i otvorenost i iskrenost diskusija. Važno je da se ključni članovi kluba (upravljačkog tima) sretnu *pre početka radionice* sa voditeljima radionice kako bi precizirali/ sortirali detalje i razjasnili namere i mete radionice.

Dnevni red i uslovi rada planerske radionice. Preporučljivo je da se za radionicu predvidi osam sati rada. Za manje klubove biće dovoljno četiri do pet sati rada. Važno je da učesnici ostanu tokom cele radionice, da ne izlaze i ulaze u prostoriju u kojoj se radi, jer to veoma smeta. Primer dnevnog reda planerske radionice za prosečni klub dat je na sledećoj stranici.

Za uspešan rad planerske radionice potrebna je tiha *prostorija* dovoljno prostrana za razgovor ukupne grupe. Potreban je i prostor koji obezbeđuje da se grupa podeli na manje diskusione timove. Soba treba da bude udobna, sa stolicama raspoređenim u obliku potkovice, kako bi svi učesnici mogli da se uzajamno vide. Stolovi nisu neophodni (mogu da budu prepreka u komunikacijama). Voditelji treba da sede u okviru grupe. Veliki listovi papira (panoi) treba da budu na tabli (zidu) ispred tako da svi mogu da prate tok izrade plana. Kada se završi neki list papira (pano) treba da se prilepi na zid tako da grupa može da ga naknadno pregleda.

Aktivnosti planerske radionice. Tokom radionice, *voditelji* vode učesnike kroz grupnu diskusiju tako da se dobiju odgovori na pitanja i izradi plan. U radionici *učesnici*: 1) tragaju za promenama koje se zbivaju u lokalnoj zajednici (naselju, opštini i sl.) a koje će imati uticaja na klub, 2) razmatraju kako klub sada deluje, 3) donose odluke o tome kako bi želeli da rade u budućnosti, 4) identifikuju/ utvrđuju aktivnosti, orgovornosti i sredstva/ resurse koji će biti potrebni da rad bude bolji, 5) naznačuju kako i kada će ove aktivnosti da nastupe, 6) utvrđuju kako će ocenjivati napredovanje/ ostvarivanje plana.

Primer dnevnog reda planerske radionice (ukupno 6 sati)

Subota, 8. Oktobar 1999. 9:00 do 16:00 (sa pauzom 12:30-13:30)

<i>Teme</i>	<i>Oblik rada</i>	<i>Trajanje</i>
<p>Uvodna procedura</p> <ul style="list-style-type: none"> - Predstavljanje učesnika - Obrazloženje programa i načina rada 	Svi	15 min
<p>Promene u okruženju sportskog kluba</p> <ul style="list-style-type: none"> - Koje promene će verovatno da nastanu u okruženju našeg kluba tokom sledećih pet godina? 	Svi	45 min
<p>Implikacije promena za naš klub</p> <ul style="list-style-type: none"> - Šta će utvrđene promene da znače za naš sport/ rekreaciju? - Koje implikacije će ove promene da imaju za naš klub? 	Timovi	30 min
<p>Gde je naš klub danas?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Istorijat našeg kluba - Šta predstavlja snagu a šta su slabosti našeg kluba? (S. W. O. T. analiza) 	Svi	30 min
<p>Kuda naš klub ide?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Šta je naša misija tokom sledećih 2 do 5 godina? 	Timovi	15 min
<p>Šta su naši prioriteti?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Koje su glavne aktivnosti na koje se moramo usredsrediti? - Koji su naši ciljevi i prioriteti tokom narednih 2 do 5 godina? 	Timovi	45 min
<p>Projekt aktivnosti (mrežni plan)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Koje aktivnosti su neophodne za postizanje naših ciljeva? - Ko će biti odgovoran za pojedine aktivnosti? - Koji resursi su potrebni? - Koja je vremenska dinamika aktivnosti? 	Svi Timovi (PERT plan)	30 min 105 min
<p>Usvajanje i implementacija plana</p> <ul style="list-style-type: none"> - Šta je potrebno da se dovrši i usvoji planski dokument? - Kako ćemo kontrolisati i vrednovati ostvarivanje plana? 	Svi	45 min