Organizowanie pracy i metody zarządzania w sporcie

Organizowanie jako planowe i zharmonizowane działanie elementów dla osiągnięcia celów całości, by było skuteczne powinno uwzględniać następujące zasady[1]:

Zasada podziału pracy, która powinna być racjonalnie podzielona. Nie można dobrze organizować działalności sposobem „kupą mości panowie", lecz najpierw należy przeanalizować co trzeba zrobić, następnie jak to można zrobić. Dopiero wtedy to ogólne działanie można dzielić na odcinki, a następnie na konkretne stanowiska pracy. Do tych odcinkowych działań trzeba dobrać właściwych ludzi. W złożonych organizacjach sportowych działania są wielorakie i nie są możliwe do wykonania przez jedną osobę. Podział pracy jest więc niezbędny.

Zasadę koncentracji, tj. skupienia czynności. By uzyskać możliwie szybko i najmniejszym kosztem planowany efekt, najlepiej skoncentrować działanie jednostek na wykonanie wybranego działania, by szybko przejść do wykonywania zadania następnego. Jest to sposób znacznie efektywniejszy niż działanie na tzw. szerokim froncie. Co prawda „szeroki front" może okazać się niezbędny w realizacji celów o charakterze egalitarnym (upowszechnienie kultury fizycznej), na pewno jednak nie będzie przydatny w sporcie wyczynowym, gdzie potrzebne są działania intensywne. Szczególnie w sytuacji ostrego współzawodnictwa zasada koncentracji posiada olbrzymie, praktyczne znaczenie i możliwość wszechstronnego stosowania. Znane są przypadki, iż teoretycznie słabszy przeciwnik w wyniku zdolności do koncentracji swoich działań osiąga zwycięstwo nad teoretycznie silniejszymi.

Zasadę harmonizacji, tj. racjonalnego doboru elementów działania i odpowiedniego rozłożenia ich w czasie. Trzeba bowiem wiedzieć nie tylko to, jakie czynności należy wykonać,

by osiągnąć cel, ale także jak je wykonać w czasie. Ta sama czynność spóźniona albo wykonana przedwcześnie nie tylko nie prowadzi do celu, ale zaburza całą organizację.

Zasadę specjalizacji, tj. grupowania pokrewnych (podobnych) czynności na poszczególnych stanowiskach pracy czy też w poszczególnych komórkach organizacyjnych. Ten podział czynności prowadzi nieuchronnie do specjalizacji, tak niezbędnej w procesach złożonej społecznie pracy w warunkach dużych organizmów i w sytuacji nieustannego postępu technicznego.

Zasadę hierarchizacji, tj. uzależniania szczebla niższego od wyższego, co ma zapewnić (wymusić) jednolitość działań dla realizacji wspólnego celu; tak np. realizacji zadań na szczeblu kadry narodowej powinny być podporządkowane interesy klubów sportowych.

Zasadę najkrótszej drogi, tj. poszukiwania minimów „przebiegów", a więc uruchamianie do działań tylko tych elementów, które są najbliższe, eliminowanie szczebli pośrednich.

zasadę decentralizacji, tj. delegowanie uprawnień tam, gdzie konkretne zadania są wykonywane.

Zasadę współmiernosci uprawnień i odpowiedzialności. Tak np. polski związek może ponosić odpowiedzialność za wyniki reprezentacji kraju, bowiem dysponuje odpowiednimi środkami w tym zakresie (możliwością powoływania kadry narodowej, organizowania zgrupowań, motywacji moralnej i materialnej, kontaktów zagranicznych, zaopatrzenia w sprzęt sportowy itp.). Nie może jednak ponosić odpowiedzialności za rozwój całej dyscypliny, ponieważ nie ma wpływu na powoływanie klubów, udzielanie im dotacji budżetowych, nie ma wpływu na politykę państwa i zakładów pracy w dziedzinie budownictwa urządzeń sportowych itd.

zasadę wyjątku, a więc możliwości odstępstwa od obowiązujących

reguł, jeśli wytworzy się sytuacja, w której kurczowe ich trzymanie się może spowodować szkody. W sporcie mamy wiele pozytywnych przykładów stosowania tej zasady w praktyce. Niestety były i są także przykłady negatywne. W wyniku nieustannej, nazbyt szczegółowej i biurokratycznej (formalistycznej) presji organów kontroli (najczęściej NIK) często dochodzi do sytuacji, w której urzędnicy państwowej administracji sportowej „ustosunkowywują się" do istotnych spraw z pominięciem ich rzeczowej strony. Często w sytuacji konfliktu aspektu merytorycznego z formalnym ten ostatni bierze górę. Taka postawa prowadzi oczywiście do różnorodnych strat.

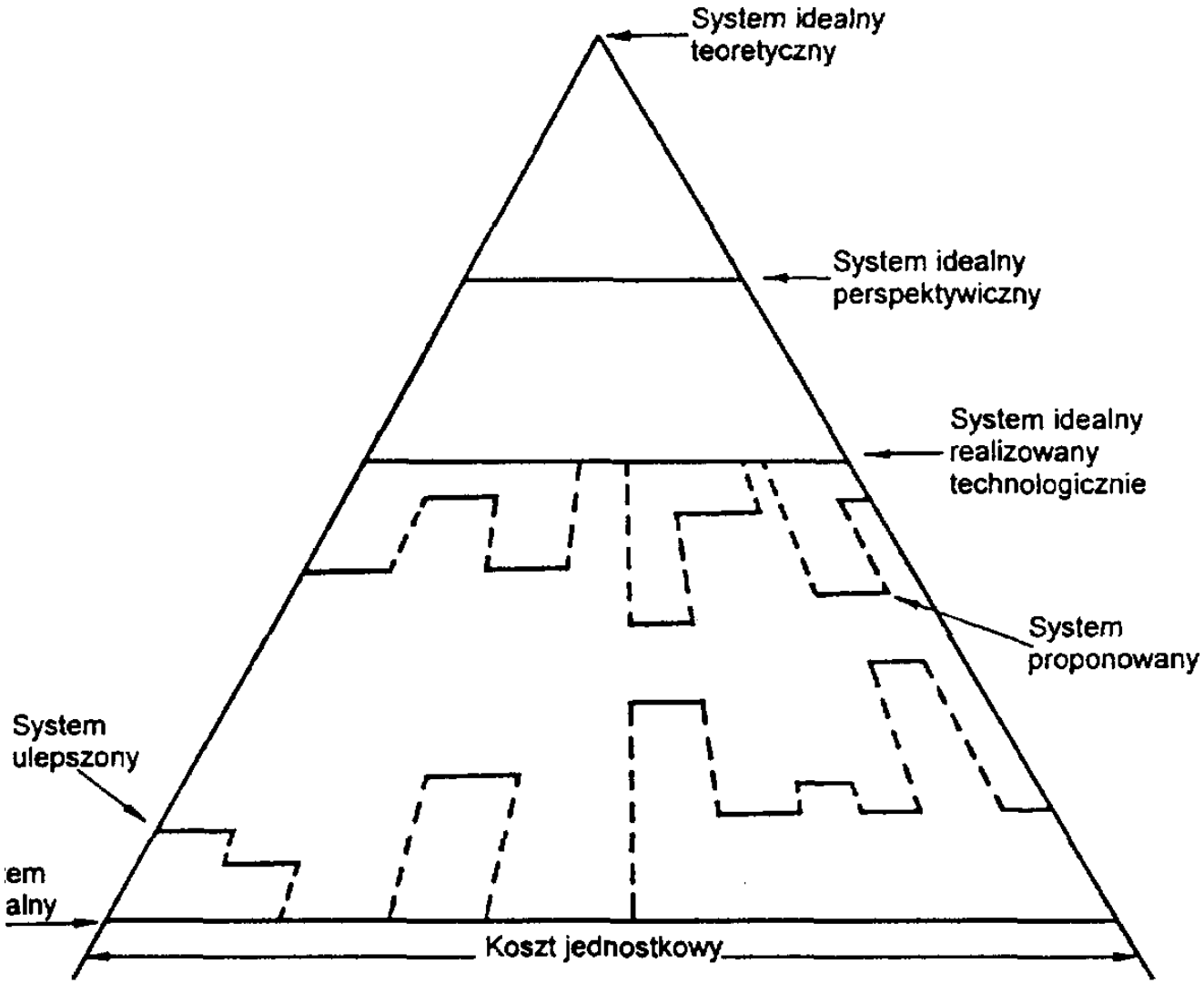
„Narzędzie podstawowe to usystematyzowane sposoby postępowania, czyli metody organizatorskie"[2]. Mogą różnić się stopniem ogólności i z tego względu dzielą się na:

- zasady,
- strategie,
- metody ogólne,
- grupy metod szczegółowych,
- metodyki szczegółowe,
- metody szczegółowe,
- grupy technik,
- techniki uproszczone.

Metody ulegają nieustannej ewolucji. Są ulepszane i dostosowywane do konkretnych potrzeb i sytuacji.

Jedną z ciekawszych jest także koncepcja systemu idealnego Nadlera (jako opozycji do innych koncepcji opartych na nieustannym ulepszaniu dotychczasowego postępowania). Jest ona o tyle ciekawa dla instytucji sportowych, że zakłada stan idealny jako pewien wzorzec, co jest bliskie charakterowi działalności sportowej. Prawie wszystkie kluby zakładaj ą w swoich strategiach jakąś wygraną, jakąś dążność do przekroczenia barier. W tej dążności ideałem jest rekord (a nie tylko „lepiej"), a w związku z tym takie postępowanie,

które ten ideał realizuje. Z tego względu warto przeanalizować schemat przedstawiony na rysunku 1.



Ryć. 2. Trójkąt Nadlera

Liczba metod ogólnie stosowanych nieustannie się zwiększa. Już w 1966 roku klasyfikacja CERMA obejmowała ponad 60 metod, a przecież w następnym dziesięcioleciu znacznie się rozszerzyła. Obejmuje takie metody, jak np. „adwokata", formułowania definicji, fenomologiczną, kolejnych przybliżeń, modelowania, podziału dychotomicznego, rewizji hipotez, typologii, wykorzystania błędów itp. Spośród wielu najlepsze do wykorzystania w działalności instytucji sportowo-rekreacyjnych są metody: kolejnych przybliżeń, lokalizacji, modelowania, podziału dychotomicznego oraz „burzy mózgów"[3].

Metoda kolejnych przybliżeń polega na wykonywaniu kolejnych

działań, analizowania ich dotychczasowego efektu oraz wyznaczania następnego kroku zbliżającego do celu. Jest to postępowanie ostrożne (stosowane przez nie lubiących zbytniego ryzyka). W sporcie występuje głównie na obszarze działalności wspomagającej i administracyjnej. Często spotyka się także w działalności inwestycyjnej.

Metoda lokalizacji związana jest z klasyfikacją. Polega na ścisłym określeniu zjawiska i sytuowaniu go na szerszej płaszczyźnie. W ten sposób tworzą się różne relacje, które prowadzą do porządkowania działań.

Trzecia metoda to modelowanie. Tworzy się lub zapożycza różnego rodzaju wzorce (charakterystyczne dla zarządczej działalności w sporcie) i do nich przyrównuje się *rzeczy,* procesy i sytuacje własne. Metoda ta pozwala na określenie różnic pomiędzy stanem pożądanym a istniejącym. Do wykonania pozostaje ustalenie sposobu likwidacji tych różnic.

Podział dychotomiczny to czwarta metoda. Polega na kolejnych wyborach lub stwierdzeniach „tak” lub „nie”. Tutaj bardzo ważna jest umiejętność formułowania pytań, co wymaga znacznych kompetencji. Metoda ta prowadzi do konstruowania różnych algorytmów.

Metoda „burzy mózgów„ polega na sformułowaniu problemu wymagającego rozwiązania i poddanie go swobodnej dyskusji w niezbyt licznej grupie (10-15 osób). Dyskusja odbywa się w dwóch sesjach: pierwszej – absolutnie swobodnego (bez żadnej oceny) przedkładania propozycji (w licznie 30-50). W ten sposób powstaje lista proponowanych rozwiązań o różnym charakterze, także dyletanckim lub wręcz naiwnym. Dopiero na drugiej sesji dokonuje się analizy powyższych rozwiązań i poprzez eliminację nie trafionych ostatecznie formułuje się 3-5 propozycji wartych szczegółowego rozpatrzenia.

Wybór metody na podstawie konkretnego problemu

Zestawienie metod organizatorskich staje się użyteczne, gdy wiadomo, jakiego rodzaju trudność ma zostać rozwiązana. Innego postępowania wymaga przygotowanie nowego przedsięwzięcia, a innego usunięcie powtarzających się pomyłek w istniejącym procesie. W pierwszym przypadku przydatne będzie tworzenie kilku wariantów i porównywanie ich konsekwencji. W drugim należy najpierw odtworzyć przebieg pracy. Burza mózgów prowadzona bez rozpoznania miejsca błędu może dostarczyć wielu pomysłów, lecz pozostawić jego przyczynę nietkniętą.

Wyobraźmy sobie organizatora zawodów, u którego uczestnicy otrzymują sprzeczne informacje o godzinie rejestracji. Problem można zbadać przez prześledzenie drogi komunikatu: od ustalenia harmonogramu, przez przygotowanie informacji, do jej przekazania zainteresowanym. Jeśli zmieniono godzinę w jednym dokumencie, a pozostawiono poprzednią w wiadomościach, potrzebne jest uzgodnienie sposobu aktualizacji. Dodatkowy pracownik punktu informacyjnego może łagodzić skutki zamieszania, ale nie usuwa rozbieżności między przekazywanymi treściami.

W takim przykładzie zasada najkrótszej drogi nie oznacza pomijania wszystkich uzgodnień. Oznacza raczej ograniczenie zbędnych etapów przy zachowaniu osoby odpowiedzialnej za zatwierdzenie i rozpowszechnienie zmiany. Nadmiar pośredników wydłuża obieg informacji, lecz całkowity brak koordynacji pozwala tworzyć kilka konkurencyjnych wersji harmonogramu. Właściwy przebieg pracy zależy od tego, kto posiada dane, kto podejmuje decyzję oraz kto musi ją otrzymać przed wykonaniem zadania.

Próba rozwiązania w ograniczonym zakresie

Metodę kolejnych przybliżeń można wykorzystać do sprawdzenia poprawionego sposobu komunikacji podczas jednego wydarzenia. Organizator ustala, gdzie przechowywana jest obowiązująca wersja harmonogramu, kto wprowadza poprawki i jak powiadamia pozostałe osoby. Po zakończeniu imprezy zbiera konkretne uwagi: które informacje dotarły za późno, które były niejasne i gdzie powstała zbędna praca. Dopiero taki materiał pozwala zdecydować, czy rozwiązanie nadaje się do szerszego zastosowania.

Przedstawiony w pracy schemat Nadlera zachęca do rozpatrywania rozwiązań wykraczających poza zastany układ. Jego praktyczna wartość nie polega na mechanicznym kopiowaniu idealnego modelu. Może on pomóc dostrzec, że dotychczasowe ograniczenie wynika z przyzwyczajenia, a nie z rzeczywistej konieczności. Następnie trzeba sprawdzić koszty przejścia do innego sposobu pracy, dostępność ludzi i możliwość utrzymania rozwiązania. Pomysł atrakcyjny na schemacie powinien przejść przez ocenę warunków wykonania.

Ocena metody wymaga też nazwania oczekiwanej poprawy. Może nią być zmniejszenie liczby sprzecznych komunikatów, krótszy czas przygotowania list albo czytelniejszy podział odpowiedzialności. Tak opisany rezultat pozwala zakończyć eksperyment decyzją, zamiast utrzymywać nowe rozwiązanie wyłącznie dlatego, że poświęcono mu już dużo pracy.

Przypisy

1. Z. Martyniak, Organizatoryka, PWE, Warszawa 1983, s. 80-82. ↩
2. Ibidem, s. 84. Źródło: Z. Martyniak, Organizatoryka, PWE, Warszawa 1983. ↩

3. J. Zieleniewski, Organizacja zespołów ludzkich, PWN, Warszawa 1982, s. 65. ↩

Jeśli szukają Państwo pomocy w napisaniu własnej pracy - potrzebują Państwo fachowych konsultacji to polecamy stronę pisanie prac - profesjonalna pomoc w pisaniu prac w granicach prawa.