Planowanie działalności instytucji sportowej

Znaczenie organizacyjnej wiedzy w funkcjonowaniu instytucji sportowych

Planowanie i organizowanie działalności w instytucjach sportowo-rekreacyjnych odbywa się na kilku obszarach, spośród których najważniejszymi są: szkolenie i imprezy, administrowanie oraz działalność finansowo-gospodarcza. Działania na tych obszarach mają charakter czynności bieżących w ramach istniejących zasobów ludzko-materialnych oraz czynności ukierunkowanych na pozyskanie nowych zasobów, a więc inwestowanie.

Każdy z powyższych obszarów wymaga specyficznego planowania i specyficznego organizowania działalności. Zważyć przy tym należy, iż zależnie od rodzaju i wielkości instytucji, działania te mogą być wysoce zróżnicowane wewnętrznie. Z pewnością inne są wielkość i poziom skomplikowania działalności administracyjnej w uczniowskim klubie sportowym, a inne w WKS „Legia” w Warszawie dysponującym rozbudowaną strukturą obsługującą kilkanaście sekcji oraz kilkanaście obiektów sportowych i innego użytku (nie licząc powiązań gospodarczych w formie spółek). Podobne zróżnicowania obserwuje siew działalności gospodarczej. W większości przypadków ma ona charakterkom *profit* (np. użyczanie obiektów sportowych lub organizowanie imprez sportowych ledwie pokrywających koszty eksploatacji lub wszystkie koszty organizacji). Spotykamy się jednak z działalnością gospodarczą ukierunkowaną na zysk, przekazywany następnie na działalność statutową. Działalność ta jest oficjalnie rejestrowana i

podlega ogólnym przepisom w tym zakresie[1].

Planowanie, inaczej projektowanie, to ustalanie porządku prac (czynności) prowadzących od określonego stanu (punktu wyjścia) do ustalonego stanu. W uproszczeniu: podstawą planowania jest zawsze określony punkt wyjścia (ocena stanu aktualnego). Ten punkt wyjścia to analiza i ocena otoczenia oraz sytuacji wewnętrznej organizacji: uczestników, zasobów, struktury organizacyjnej i jej spoistości oraz odpowiedniości do realizowanych celów. Cele muszą być współmierne do zasobów i ograniczeń, a planowanie powinno się odbywać przy zastosowaniu następujących zasad[2]: konkretności, terminowości, elastyczności, optymalnego horyzontu czasu.

Uwzględniając powyższe np. „plan przygotowań olimpijskich" nie może być ogólny. Powinien on w przybliżeniu określać konkretne miejsce (np. w grupie państw zajmujących V – VIII miejsce). Tak określony cel generalny nie jest jeszcze konkretny, trzeba sformułować oczekiwania wobec poszczególnych dyscyplin sportu, których wyniki złożą się na ten ogólny rezultat.

Plan powinien być elastyczny, to jest zawierać możliwość czynienia zmian, gdy taka konieczność wystąpi z przyczyn obiektywnych. Trzeba mieć wówczas możliwość szybkiego i racjonalnego dostosowania się do nowej sytuacji.

Określenie optymalnego horyzontu czasowego ma swoją praktykę w sporcie. Jest nim okres 4-letni, wielokrotnie już sprawdzony w toku przygotowań do startu w igrzyskach olimpijskich. Planowanie z uwzględnieniem dłuższego okresu czasu, jak dotychczas, nie zdało egzaminu. Powszechne jest także planowanie roczne, którego wyrazem są tzw. „roczne plany szkolenia i imprez" sporządzane w poszczególnych dyscyplinach sportu. Na szczeblu centralnym planowanie to odbywa się w dwu fazach:

1) w okresie jesiennym, gdy na podstawie szczegółowej analizy sytuacji państwowy organ administracji sportowej określa cele

i zadania dla poszczególnych związków sportowych (także innych jednostek) oraz przybliżone środki kadrowo-materialne zawarte w „wytycznych do planowania”;

2) w styczniu lub lutym nowego roku, kiedy organizowane są „konferencje kalendarzowe”, na których uzgadnia się i ostatecznie akceptuje następujące składniki planu rocznego: cel główny i zadania, środki finansowe z budżetu państwa oraz miejsca na organizację zgrupowań szkoleniowych[3].

Podobnie konstruowane są roczne plany działalności sportowej i rekreacyjnej stowarzyszeń i innych jednostek organizacyjnych na szczeblu wojewódzkim.

Strategia generalna firmy, to głównie wybór domen, które mają być przedmiotem wysiłków i różnych zabiegów w celu uzyskania w nich sukcesu. W przypadku klubów sportowych tymi domenami są sekcje, w przypadku związków sportowych – określone rodzaje reprezentacji (seniorów, juniorów, dzieci). W ośrodkach sportu i rekreacji domenami mogą być określone kierunki działania: hotelarstwo i gastronomia, organizacja zajęć rekreacyjnych, udostępnianie obiektów sportowych itp. W takich strategiach określa się sposoby „wygrania konkurencji” (w danej domenie), co stanowi podstawę dla formułowania konkretnych przedsięwzięć w tym zakresie.

W ramach prac służących ustaleniu i realizacji strategii zaleca się postępowanie uwzględniające[4]:

- analizę otoczenia,
- analizę sytuacji wewnętrznej i zasobów instytucji,
- wybór strategii,
- określenie programu strategicznego,
- realizację powyższego programu,
- kontrolę procesu realizacyjnego.

Plany strategiczne powinny uwzględniać podstawowe opcje: dywersyfikację (przejście z jednej domeny na inną lub

zwiększenie ich liczby) oraz portfolio (szczegółowa technika budowy modelu i wspomagania dywersyfikacji). Ponadto w procesie dokonywania wyborów strategicznych należy przestrzegać: odpowiedniości zasobów do formułowanych celów, realności wykonania zadań oraz etycznej legitymacji.

Planowanie operatywne jest instrumentalne w stosunku do strategicznego. Są to więc rozwiązania cząstkowe obejmujące następujące czynności w obszarze sportu:

- nabór-selekcję i dobór zawodników,
- szkolenie w różnych domenach na różnym poziomie i w różnych warunkach,
- udział w imprezach i ich organizacja,
- różne formy dozwolonego wspomagania (badania lekarskie, medykamenty, proces odnowy, system motywacji itp.);

Planowanie operatywne jest instrumentalne w stosunku do strategicznego. Są to więc rozwiązania cząstkowe obejmujące następujące czynności w obszarze administracyjnym:

- utrzymanie administracji,
- utrzymanie obiektów sportowych,
- utrzymanie i rozwój powiązań formalnych z otoczeniem (*public relations*, umowy o współdziałaniu, legitymizacja działań);

Planowanie operatywne jest instrumentalne w stosunku do strategicznego. Są to więc rozwiązania cząstkowe obejmujące następujące czynności w obszarze finansowo-gospodarczym:

- pozyskiwanie środków finansowych i innych zasobów (źródła i wielkości),
- wydatkowanie (kierunki, rodzaje, wielkości),
- projekty likwidacji różnic (nadwyżek lub niedoborów).

Niezależnie od powyższego plany operacyjne mogą obejmować specjalne przedsięwzięcia, służące realizacji celów głównych.

Planowanie operacyjne w warunkach niepewności (znamienne dla

większości instytucji sportowych) narzuca postępowanie, które powinno[5]:

- eliminować niepewność tkwiącą w samym planie;
- uwzględniać wrażliwość na nieoczekiwane zmiany w poszczególnych segmentach instytucji;
- kreować rozwiązania alternatywne lub wariantowe;
- zapewniać otwartość na nowe sytuacje (wstępne kroki z możliwością uszczegółowiania w procesie zbliżenia się do celu);
- uwzględniać planowanie kroczące (rok dzieli się na kwartały, te ostatnie na miesiące i tygodnie – realizacja każdego z tych odcinków czasowych uwarunkowana jest stopniem realizacji odcinka poprzedniego).

W przypadku imprez sportowych formułowane są plany o charakterze jednorazowym (regulaminy zawodów, programy, harmonogramy, scenariusze i. biznesplany) lub trwale obowiązującym (wytyczne federacji sportowych, przepisy współzawodnictwa, ustalone procedury, względnie reguły współdziałania).

Od planu do decyzji o wykorzystaniu zasobów

Rozważania o planowaniu można przełożyć na przykład klubu, który chce uruchomić dodatkową grupę zajęciową. Samo wpisanie tego zamiaru do programu rocznego nie przesądza o możliwości jego wykonania. Potrzebne są miejsce, prowadzący, czas na obsługę zapisów i środki na pokrycie kosztów. Każdy z tych elementów ma własne ograniczenia. Wolna sala w godzinach przedpołudniowych może być bezużyteczna dla grupy, której uczestnicy kończą wtedy lekcje. Dostępność poszczególnych zasobów trzeba więc rozpatrywać łącznie, w konkretnym terminie.

Pomocne jest rozdzielenie przygotowania przedsięwzięcia od jego późniejszego prowadzenia. Pierwsza część obejmuje zebranie zgłoszeń, uzgodnienie warunków korzystania z obiektu i sprawdzenie obsługi organizacyjnej. Druga dotyczy już powtarzalnego działania: komunikacji z uczestnikami, rozliczeń oraz reagowania na zmiany grafiku. Koszt uruchomienia nie jest tym samym co koszt utrzymania. Klub, który zabezpieczy wyłącznie środki na rozpoczęcie zajęć, może stanąć przed koniecznością przerwania ich w połowie przyjętego okresu.

W planie warto określić moment podjęcia ostatecznej decyzji. Przykładowo zarząd może uzależnić uruchomienie grupy od potwierdzenia sali oraz zebrania określonej liczby zgłoszeń przed rozpoczęciem zapisów wiążących uczestników. Jest to przykładowa reguła organizacyjna, a jej szczegóły zależą od warunków danego klubu. Ułatwia jednak odróżnienie pomysłu od zobowiązania. Chroni też osoby odpowiedzialne za kontakt z zainteresowanymi przed przekazywaniem obietnic, których organizacja nie zdążyła jeszcze ocenić.

Kiedy wrócić do przyjętych założeń

Kontrola planu powinna obejmować zarówno wykonanie zadań, jak i aktualność założeń. Jeżeli spada liczba zgłoszeń, warto ustalić, czy zmieniło się zapotrzebowanie, czy jedynie termin zajęć przestał odpowiadać uczestnikom. W pierwszej sytuacji potrzebna może być zmiana oferty, w drugiej wystarczy ponowne ułożenie harmonogramu. Jednakowa reakcja na odmienne przyczyny prowadziłaby do przypadkowych korekt. Zestawienie planowanych i rzeczywistych danych ma wartość dopiero wtedy, gdy pomaga wybrać dalsze działanie.

Dobrym punktem odniesienia jest krótki zapis decyzji: co zmieniono, z jakiego powodu i kiedy zostanie sprawdzony rezultat. Dzięki temu kolejny przegląd nie zaczyna się od odtwarzania pamięci uczestników zebrania. Można ustalić, czy wcześniejsza korekta przyniosła oczekiwany skutek. Gdy plan

dotyczy kilku sekcji, taki zapis pomaga również wyjaśnić, dlaczego jedna otrzymała dodatkowe godziny obiektu, a inna musiała czasowo ograniczyć program.

Przywołany w pracy czteroletni horyzont planowania należy rozumieć w kontekście przedstawionej koncepcji organizacyjnej. Sam cykl olimpijski nie wyznacza jednakowego rytmu wszystkich decyzji w każdej instytucji. Rezerwacja sali, przygotowanie imprezy i rozwój zaplecza wymagają różnych okresów obserwacji. Kierownictwo może zachować daleki cel, jednocześnie częściej sprawdzając krótkie etapy jego realizacji. Pozwala to utrzymać ciągłość zamierzeń bez przywiązywania się do rozwiązań, które utraciły praktyczne uzasadnienie.

Przypisy

1. B. Ryba, Zarządzanie instytucjami sportowymi, Polska Korporacja Menedżerów Sportu, Warszawa 1997, s. 64-65. ↩
2. Z. Martyniak. Organizatoryka, PWE, Warszawa 1987, s. 43. ↩
3. B. Ryba, Podstawy organizacji kultury fizycznej, Wydawnictwo AWF, Poznań 1989, s. 67. ↩
4. H. Steinmann, Zarządzanie, Wydawnictwo Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1992, s. 78. ↩
5. Ibidem, s. 73. Źródło: H. Steinmann, Zarządzanie, Wydawnictwo Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1992. ↩

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.