

SPORDIORGANISATSIOON JA -KORRALDUS

Joe Noormets, Terviseteaduste ja Spordi Instituut, Tallinna Ülikool

3.1 Spordiorganisatsiooni juhtimine

Igal spordiorganisatsioonil on erinev liikmeskond, erinevad spordi- ja tegevusalad, oma eeldused ja võimalused. On vale väita, et kõiki ühendusi on võimalik organiseerida, juhtida või majandada ühtmoodi. Samuti ei saa väita, et spordiorganisatsiooni peab või võib majandada nagu ettevõtet. Igal organisatsioonil on olemas võimalus töötada niimoodi, nagu liikmed soovivad. Loomulikult peavad kõik, kes ühenduse liikmeskonda kuuluvad, võtma arvesse oma spordiorganisatsiooni sisemisi eeldusi ja väliskeskonna tingimusi.

Ühendusel peab olema oma põhikiri, üldkoosolek, juhatus ja president, asjalik tööjaotus juhatuse liikmete vahel, oma kindlad üritused, sündmused ja palju muud, mis huvitaksid ühenduse liikmeid. Et üles ehitada ühendus töötava organisatsioonina, oleks kõigepealt vaja leida vastused mitmele küsimusele:

- Mida tahavad liikmed?
- Kuidas ühendust juhitakse?
- Kuidas on organiseeritud ühendusesisene suhtlemine ja infolevik?
- Milliseid administratiivseid töövõtteid vajatakse oma sporditegevuse toetamiseks?
- Kuidas motiveeritakse oma liikmeid aktiivsele tööpanusele?
- Millistena nähakse omavahelisi suhteid?

Vastused nendele küsimustele saab eelkõige oma ühendusest, ühenduse liikmete käest. Kuid tuleb arvestada ümbritseva maailmaga. On olemas kõikvõimalikud seadused ja ettekirjutused, aga ka hulk piiramatuid võimalusi. Ühenduse juhtkonnal ja liikmetel on võimsad jõuvarud arendamiseks ühendus selliseks kui ise tahetakse. Seda ei tohi unustada! Ühenduse edukust ei peaks mõõtma mitte üksi sportlike tulemuste põhjal. Edukas võib olla ka arvestades teiste isiklike soovidega, samuti kasutades kõigi ühist võimet töötada ühiste eesmärkide nimel. Igal ühendusel on oma eesmärgid ja oma moodused, kuidas püstitatud ülesandeid lahendada.

Ühenduse juhatusest tuleb luua toimiv tervik

Iga treeneri jaoks on loomulik jälgida, et võistkonnas oleksid kõik kohad õigesti komplekteeritud. Sama kehtib ka ühendus juhatuse töö kohta. Jalgpallimeeskonnale on vaja kaptenit, väravalööjat, kaitsemängijat ja väravavahti. See on iseenesestmõistetav. Samuti peaks olema mõistetav ühenduse formaalsete ametikohtade olemasolu. Ühendus tuleb luua ühise eesmärgi nimel, luua selline õhkkond, kus tehakse koostööd oma ambitsioonidele vastavalt.

Jalgpallimeeskonna liikmed kohtuvad tihti ja seda mitteametlikult. Ühenduse juhatusel on samuti võimalus tihti kohtuda ja mitteametlikult tegutseda. Kui on õpitud üksteist tundma, koos mõtlema ja tegutsema, lahenevad probleemid kiirelt. "Mängiv treener" on tihti halb lahendus, aga kui jutt on juhatuse tööst, oleks õige rääkida "mängivast võistkonna juhust".

Tähtis on, et aktiivsete liikmete ja juhtide vaheline distants oleks lühike. Niiviisi on võimalik luua elav ühendus.

Panustada tulevikule

Tulevikule tuleb aktiivselt vastu astuda, selle asemel, et lasta end lihtsalt hoovustega kaasa haarata. Väga soovitatav on võtta aeg maha selleks, et järele mõelda, mida tahetakse ja kuhu suundutakse. Mida enam tulevikku suunatuna töötatakse, seda huvitavam see on. Iseenesestki mõista, peab juhi rollis kontrollima, administreerima ning valitsema, aga samuti peab hoolitsema n.ö homse päeva, kuu ja aasta ideede ja arengu eest. Tulevikul on piiramatud võimalused. Ühenduse arengu huvides tuleb kasutada ära liikmete tahtega, tegutsemisega ja huvidega seotud võimalusi. Tulevikuvõimalused peituvad selles, et anda kõikidele võimalus teha oma panus ühenduse huvides.

Tuleb proovida olla konkreetne

Üldiselt oskavad kõik ühendused oma eesmärgid formuleerida, aga kas alati ka arusaadavalt. Et olla oma ühenduse liikmete poolt mõistetav, tuleks juhina kasutada lihtsaid sõnu ja ka skeeme, milledest kõik aru saavad ja mida on oma selguse tõttu lihtne omaks võtta. Jalgpallurile on selge, et püütakse väravalöömise poole, orienteeruja jaoks on selge märk metsas, jooksja jaoks on eesmärk finišilint. Ka ühenduse töös on peamine omada kindlaid sihte ja eesmärgid oma tegevuses. Ühenduse juhina peab teadma, mida ühenduse liikmed tahaksid, seejärel luua enesekujutluses pilt sellest, mida soovitakse saavutada, vaielda ja arutada need juhatuses läbi ning püstitada reaalsed, mõistlikud ja vastuvõetavad eesmärgid, et neid oleks võimalik saavutada.



OLLES ÜHENDUSE PRESIDENT

Äsjavalitud ühenduse president peab looma enesele ettekujutuse sellest, kuidas oma ülesannet täitma hakata, muidu teevad seda tema eest teised! Tuleb püüda leida vastused järgnevatele küsimustele:

- Kas ühendus vastab oma liikmete ettekujutusele?
- Mida tuleks ühenduse töös muuta, et olla edukas ja paremini oma liikmeid teenindada?
- Kuidas peaks töö jaotama?

- Kuidas peaks tegutsema juhatus?
- Kuidas peaks töötama ühenduse infosüsteem?
- Kuidas julgustada juhte, treenereid ja liikmeid?
- Milliseid vahendeid ühendus vajab sportlikuks tegevuseks?
- Kuidas ühenduses luua ja säilitada häid suhteid?
- Kes on ühenduse olulisemad koostööpartnerid?

Ühenduse presidendil on kohustusi palju, aga lühidalt on võimalik kõik nad mahutada ära järgnevate pealkirjade alla:

Juhatuse töö juhtimine

Presidendina vastutatakse selle eest, et kõiki ülesandeid täidetak viisil, mis tagaksid ühenduse põhieesmärgi saavutamise. Et seda saavutada, on osalt vajalik juhatuse plaanipärane töö, osalt aga kõikide juhatuse liikmete tahe süveneda probleemide sisusse ning aidata kaasa ülesannete täitmisele. Oluline eesmärk on, et juhatusest moodustuks "kokkukeevitatud" grupp, kes edukalt koos töötavad. Üheks töö osaks ongi panna alus latusale ja meeldivale koostööle juhatuse liikmetega. Juhatuse üldisemad ülesanded on:

- välja selgitada ja esitada ettepanekud aastakoosolekule,
- aastakoosolekute vahelisel perioodil vastutada jooksva töö eest,
- juhtida ühenduse tööd vastavalt põhikirja punktidele ning kinnitatud põhisuundadele.

Ühenduse esindamine

Absoluutselt kõik ühendused vajavad kontakte teiste organisatsioonide, võimuorganite, ajakirjanduse ja üksikisikutega. Presidendi kohustuste hulka kuulub ühenduse esindamine nii sisemiselt kui ka väliselt. Presidenti võib ilmselt kutsuda ühenduse väljaspoole suunatud ametlikuks näoks. Ametlikke esinemisi selle poolt, kes ühendust esindab, tuleb võtta ühenduse arvamuse avaldusena. Presidendina peab meeles pidama ka seda, et temasse võidakse suhtuda nagu ühenduse esindajasse isegi siis, kui esinetakse eraisikuna ja ka teistel puhkudel, kui ametlikult ühendust ei esindata. Sama kehtib ka vestlustes. Ajalehtedes võib näiteks kirjutatud olla päev peale mingit peoõhtut: "Ühenduse ... president tuli välja järgneva seisukohaga...". Seda võidakse aga tõlgendada kui ühenduse nimel esinemist.

Liikmete jaoks ühenduse eesmärgi elushoidmine

Uued edusammud saavad võimalikuks tänu liikmete pingutustele ühenduse idee nimel. Presidendil on sellega seoses raske vastutus. See tähendab erinevate juhtide, liikmete ja tegevuste eri suundadesse kaldumise takistamist. Uusi ja vanu liikmeid tuleb stimuleerida leidmaks uusi teid ja töövõtteid ühenduse põhieesmärgi saavutamiseks. See on eelduseks ühenduse elujõulisele arengule.

Tööjaotus ja tööpanuste stimuleerimine

Juhatuse esimehena peab president võtma prioriteediks oma tähtsaima tööülesande, s.t. vaatama tulevikku ja stimuleerima juhte nende töös. Seepärast on tähtis osata õigesti anda

ülesandeid. Efektives organisatsioonis ei peaks ülesanded, mida on võimalik lahendada "madalamal" tasemel, jõudma iial presidendi töölauale.

Paljudel inimestel ühenduses on vajadus olla aktiivne ja tubli. Selleks tuleb neile ka võimalus anda. Kui keegi on midagi ühenduse jaoks õnnestunult korda saatnud, mingi ülesande edukalt täitnud, tuleb sellest rääkida, avaldada tunnustust. Tunnustamine inspireerib omakorda uuele aktiivsusele.

ÜHENDUSE DEMOKRAATLIK ÜLESEHITUS

Spordiliikumine baseerub valdavalt vabatahtlikele ühendustele, mille aluseks on ühinemisvabadus, soovid ja võimalused tegeleda organiseerunult meeldiva harrastusega, omavaheline koostöö (sportlik konkurents), liikmete valmisolek teha vabatahtlikku tööd.

Sport on oma olemuselt isereguleeruv ja edukus spordiliikumises sõltub sellest, kuidas igal tasandil püütakse sporti elavana hoida. Aktiivsus ja ideed koonduvad inimestelt spordiklubidesse, sealt spordiliitudesse ja edasi olümpiakomitee tasandile. Aktivistid ja juhid on spordis ideede kandjateks ja nende realiseerimise eestvedajateks. Vabatahtlikule spordiliikumisele on omane juhtide valitavus. Spordiliikumise edukus oleneb suurel määral ka võimest töötada ühiselt ja kooskõlas nende suundade ja eesmärkidega, mis on formuleeritud esindusliku demokraatia, s.t nende poolt, kes on valitud organisatsiooni erinevatesse lüldidesse.

Ühendus on oma ülesehituselt demokraatlik organisatsioon, kus kõigil liikmetel on võrdsed õigused, juhtorganite valimiseks toimuvad vabad valimised ning on oma tegevuses orienteeritud liikmete soovidele.

Ühendustesse ühinevad aktiivsed ja sportimishuvidega inimesed. Nad ühinevad, et midagi koos paremini ja huvitavamalt teha, et ühendus kaudu realiseerida oma soove ja omada kindlat tuttavate ning kaasharrastajate ringi. Ühenduse edukus oleneb tema liikmete aktiivsusest ja ühistöö võimest. Ühelgi spordiliikumise tasandil ei tohi ära unustada, et kogu tegevus ja organisatsioon peab toimuma ja toimima inimese – s.o iga üksikliikme heaks.

Organisatsiooniline ülesehitus

- *Üldkoosolek* on ühenduse kõrgeimaks otsustavaks organiks. Üldkoosolek valib (teatud perioodiks) presidendi, juhatuse, revidendi(-d).
- *Juhatus* vastutab üldkoosolekute vahelisel perioodil koosoleku poolt vastuvõetud tegevusprogrammi täitmise eest. Juhatusel on ka iseseisva otsustamise õigus.
- *Revidente* võib vaadelda kui liikmete "volinikke", kes kontrollivad, kuidas juhatus tuleb toime nende ülesannetega, mis nad liikmetelt täitmiseks on saanud.

Töö organiseerimine

Spordiühendused erinevad ettevõtetest ja ametiasutustest väga mitmetel põhjustel. Seetõttu ei ole õige võrrelda ettevõtte või riigivalitsusasutuse juhtimist ühenduse juhtimisega. Võrdlus ettevõtte ja ühenduse vahel:

ETTEVÕTE	ÜHENDUS
Tegevdirektor vastutab kõige eest	Ühenduses on põhivastutus juhatusel ja aastakoosolekul
Ostab ja müüb kaupu, teenuseid raha eest	Vahendab mitmeid teenuseid ilma rahata, raha hankimine ei ole põhieesmärk
Palgatud personal ja reguleeritud töösuhted	Üldiselt palgata, idee nimel töötav personal, reguleerimata töösuhted
Tööl käiakse raha teenimise eesmärgil	Ühenduses käiakse omast vabast ajast ja tahtest
Majanduslikud tasuvuse nõuded	Tegevus peab vastama seatud eesmärkidele ja tagama liikmete sisemise rahulolu
Selgelt defineeritud toode ja turg	Ühenduse toode on liikmete huvist ja ühisest tööst saadav efekt
Oma materiaalsed ressursid	Tihti peale teiste materiaalsed ressursid

Ettevõtte ja ühenduse vahel on olulised erinevused, kuid ega seepärast pole ühendusele esitatavad nõuded väiksemad. Pigem vastupidi. Liikmete soovid ja huvid, mis tuleb kokku viia, on tihti erinevad. Ühenduse juhatuse vastutus on suur, sest kui ühendus ei suuda oma liikmetele enam midagi pakkuda, siis sureb ta lihtsalt välja. Peab olema täidetud terve rida tingimusi selleks, et ühendus edukaks nimetada:

- ühenduse eesmärgid peavad liikmetele ja juhtidele täiesti arusaadavad olema;
- ühendusel peab olema mõistlik tasustamise (kompenseerimise) süsteem;
- juhtidele tuleb anda võimalus oma kompetentsi suurendamiseks erinevates valdkondades;
- hädavajalikud on ühendusesisesed avatud infokanalid;
- ühenduse igapäevast tegevust vedavate inimeste ja administratsiooni vahel peab olema tihe side;
- arukalt läbimõeldud ühenduse ürituste ja kulutuste ning juhtide ja liikmete huvide vahekord, mis kergendab ühenduse tegevuse finantseerimist.

Ühenduse tööd organiseerides tuleks esitada ülaltoodud kuue edukuse eeltingimuse kohta järgnevad küsimused (soovitav periooditi teostada SWOT analüüs):

- kuidas ühenduses täna olukord on, millised on tugevused ja nõrkused, millised ohud ja võimalused?
- kuidas soovitakse, et oleks?
- kuidas saavutada, et see nii saaks olema?

Kui selline hetkeolukorra analüüs on teostatud korralikult, on ühenduse juhtimise parandamiseks ja töö organiseerimiseks astunud esimene sisuline samm.

Kuidas tööd jaotada

Kui hakatakse ühenduses tööjaotuse peale mõtlema, aitab kooliõpikutest tuttav organisatsiooni ülesehituse visand. Kui otsustatakse tööjaotuse kasuks, peaks mõtlema järgneva peale:

- väike "staap-organisatsioon" on alati hea, s.t et juhatuse jooksvaid ülesandeid täidab/täidavad üks või mõned inimesed, kellel on teatud vastutus ja selle juurde kuuluvad volitused;
- kasutada võib projektgruppe, komiteesid või töögruppe. Jaotada ühenduse erinevad ülesanded erinevate inimeste vahel. Alati on kergem, kui ülesanne on selgelt piiritletud, ajaliselt määratud, isikuliselt antud ja finantseerimisküsimused lahendatud;
- ülesannete täitmiseks valida inimesed, kellel oleks huvi asja vastu, oskusi ja taht ülesannet täita. Vahel on oluline valida projektgrupi koosseis selliselt, et need inimesed esindaksid erinevaid grupe, aga see ei pea sugugi alati nii olema. Tihti on määravaks kompetents, huvi ja isiksus ise.

Ühenduse juhtimise skeem

Ühenduse organisatsiooniliseks ülesehitamiseks ei eksisteeri kohustuslikku retsepti. Iga ühendus määrab selle ise ning täiustab seda aastatega. Kuigi tavaliselt rakendatakse nn traditsioonilist demokraatliku spordiorganisatsiooni juhtimise vormi, on kindlasti olemas teisi mooduseid ühenduse juhtimiseks ning võib olla sobivad need selle ühenduse tööstiiliga paremini kokku.

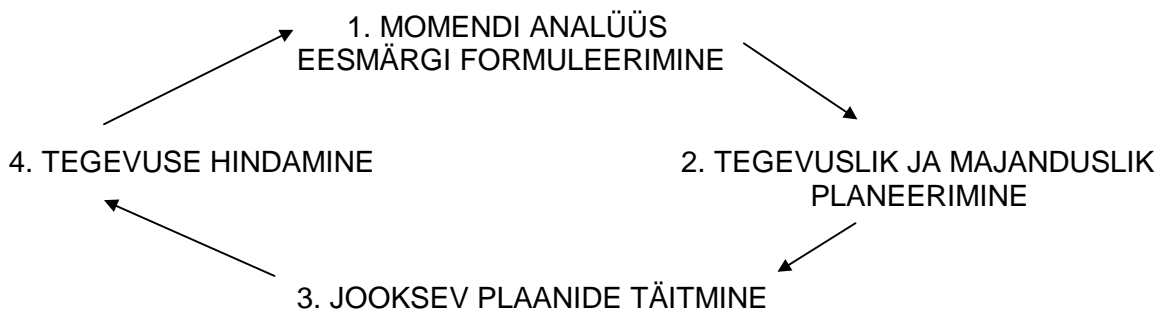
Juhatuse põhiorganisatsiooni võib täiendada erinevate komisjonide ja projektrühmadega, millistele saab anda ülesanded vastavalt vajadusele. Komisjonide ning projektrühmade koosseisud kinnitab ja määrab ülesanded, annab volitused, koostab ajalised plaanid, kinnitab aruandluse vormi juhatus ühenduse juhatus.

Paljudel ühendustel õnnestub luua tugev organisatsioon, mis töötab aastast aastasse. Loomulikult ei saa väiksemad ühendused seada endale eesmärgiks keerulise juhtimisskeemi juurutamist, kuid need põhifunktsioonid, mis ülal toodud, tuleks siiski ellu viia ülesannete jaotusega ühendus liikmete vahel.

Kui otsustatakse ühenduse tegevuse mahu ja juhtimise skeemi üle, tuleks arvesse võtta millised ressursid ühenduse kasutuses on. See puudutab nii inim- kui ka materiaalseid ressursse.

ÜHENDUSE TEGEVUSE PLANEERIMINE JA EELARVE KOOSTAMINE

Kasulik on planeerimise sammude (vt Joonis 1) vaatlemine tervikliku protsessi koostisosadena. Läbides tööprotsessi süstemaatiliselt, samm sammult, saab hea aluspõhja diskussioonidele ja ühenduse tegevuse arendamisele.



Joonis 1. Planeerimise neli sammu

Kasutades sama töömeetodit ka jooksvas töös, saab parema kindlustunde ja teatakse juba varakult, kes mida ja millal peab tegema.

Hetkeolukorra analüüs

Kui alustatakse planeerimistööd, peab lähtuma sellest situatsioonist, millises momendil ollakse. Momendi ehk hetkeolukorra analüüsi võib jaotada kahte ossa: ühenduse suhted ümbritsevaga ja ühenduse sisemised eeldused.

Suhted ümbritsevaga. "Mõjutavate suhete" mudeli abil saab selgeks, kellest või millest ollakse otseselt või kaudselt sõltuvad. Käija tuleks läbi kõik võimalikud suhted, mis võivad ühendusele mõju avaldada ja esitada endale näiteks järgmised küsimused:

- kas kohaliku omavalitsuse abi järgmisel aastal suureneb?
- kui suurel määral võib loota ettevõtete toetusele, annetustele?
- kuidas suhtub publik sportliku taseme langusesse/tõusu?
- kas tänu uue kooli avamisele linnaosas muutub ühenduse liikmete arv?
- kas ...spordialaliidu poolt alustatud uus võistlussari on ühenduse tööle kasuks?
- kuidas mõjutab suhteid kooliga uue spordiala arendamine ühenduses? jne

Iga ühenduse ja teise osapoole vaheline suhe kujutab endast nii andmist kui saamist. Vahel antakse rohkem kui tagasi saadakse. Vahel on selles suhtes loomulik tasakaal.

Sisemised eeldused. Peale olemasolevate ressursside, st juhtide/juhendajate, ruumide ja majanduslike eelduste arvestamist, tuleb proovida teada saada seda, mida liikmed ühenduselt ootavad. Paljudes ühendustes pühendatakse sellele liiga vähe aega. Kuidas seda teha, sõltub loomulikult ühenduse struktuurist. Väiksemas keegliklubis, kus on 15 liiget, on seda selgitada kergem kui 300 liikmega võimlemisklubis.

Üheks võimaluseks on lasta igal liikmel anda ühendusele hinnang. Skaalaks võiks olla tüüpiline koolihinne: 1 = nõrk, 2 = mitterahuldav, 3 = rahuldav, 4 = hea, 5 = väga hea (vt näidistabel allpool).

Seejärel tuleks tulemused kokku võtta ja kasutada seda edasises töös vundamendina oma ühenduse kujundamiseks liikmetele enam meelepärasemaks kooskämiskohaks.

ANNA HINNANG OMA KLUBILE!

VÕIMALIKUD KÜSIMUSED / HINNE	1	2	3	4	5
Tahe muutusteks paremusele					
Informatsiooni levitamine					
Töö noortega					
Võistluste korraldamine					
Tingimuste loomine harrastuseks					
Koolitustegevus					
Klubiline seltskondlik tegevus					
Heaolu/hoolitsus liikmete eest					
Ühtekuuluvustunne klubis					
Klubi organisatsiooniline tegevus					
Klubi majanduslik olukord					
Klubi ruumide olukord					
Juhtide-juhendajate töö					
jne.					

Kogemused. Arvestada tuleks analüüsis ka eelnevate aastate kogemust. Need andmed saab eelkõige aastaaruandest, majandusülevaatest ja statistikast, samuti eelmiste juhtidega vesteldes.

Eesmärkide formuleerimine

Ühenduse eesmärk peaks olema formuleeritud nii, et see väljendaks kuidas tahetakse rahuldada oma liikmete soove ja vajadusi. Formuleeritud eesmärgid peaksid olema:

- ajaliselt määratud
- mõõdetavad
- reaalsed

Sama tähtsad nõuded eesmärkidele on, et nad oleksid:

- heakskiidetud
- mõistlikud

Eesmärk, mis ei ole liikmete poolt heakskiidetud ja omaks võetud, on nagu pabertrepp. Kes töötaks ideeliselt sellise eesmärgi nimel, millesse ta ise ei usu? Kui eesmärk tundub olevat reaalne saavutada, on ta lähedane ja ihaldatav.

Aga see ei või loomulikult takistada eesmärki olemast ka provotseeriv. Eriti tähtis on selline provotseerimine spordis. Eesmärk saavutada spordivõistlustel esikoht, on teatud tegevusele provotseeriv eesmärk, ka ühenduse juhatusel ja teistel peavad olema omad väljakutsed. Mitte selleks, et olla esimesena finišis või lüüa rohkem väravaid, vaid selleks, et teha midagi mõistlikku koos, et ühiselt millegi poole püüelda.

Pika- ja lühiajalised eesmärgid.

Ühendusele on vaja ka pikaajalisi eesmärke. Mõtelda võiks umbes viis aastat ettepoole ja proovida kujutleda, kus ja millisena sooviksite ühenduse tegevust näha siis. See seisund või see pilt, mida vaimusilmas nähakse võib olla abiks praeguse tegevuse organiseerimisel. See pilt, mida oma ühendusest kujutatakse, võib olla ideaalne. Siis on küsimus enesestmõistetavalt: "Mida peame nüüd selleks tegema, et sinnamaani jõuda?"

Pikaajalised eesmärgid võivad olla mitmeaastased ja lühiajalised võivad olla n-ö osaesmärgid pikaajaliste eesmärkideni jõudmise lihtsustamiseks. Juhatusel on tähtis töötada pikemaajaliste eesmärkide kallal. Noortejuhtide, võistkonna juhendajate ja teiste jaoks ühenduses on lühemaajalised eesmärgid tähtsamad. Näiteks:

- mis on ühenduse poolt korraldatud loterii (oksjoni, laada jms.) eesmärk?
- mis on ühenduse koolituspäeva eesmärk?
- mis on ühenduse liikmete peoõhtu eesmärk?
- mis on ühenduse teispäevaõhtuste kokkusaamiste eesmärk?
- mis on treeninggrupi esimese poolaasta tegevuse eesmärk?

Erinevad eesmärgid kuuluvad kokku. Loomulikult ei saa ühenduse eri osadel olla vastakaid arusaamisi selle kohta, mida ühenduselt tahetakse. Seejuures lasub vastutus juhatusel, et koos liikmetega selgeks teha, mille eest ühendus seisab, kuhu on ta teel ja kuidas sinna jõuab! Kõikide eesmärk peab olema ühine.

Miks eesmärgid? Eesmärgid peaksid olema formuleerima järgmistel põhjustel:

- saab parema ülevaate momendi olukorrast;
- saab aluse tegevusplaanide ja eelarve koostamiseks;
- tegevuse suundi arutatakse süstemaatiliselt ja saab aluse erinevate probleemide käsitlemiseks;
- saab olema paremini planeeritud tegevus ja seeläbi suuremad võimalused kasutada oma aega ja tegutseda loogilises järjekorras;
- kasvab ühenduse liikmete panus, osaluse tunnetus ja soov kaasa lüüa;
- saab võimalikuks nii ühendussiseselt kui ka väliselt anda informatsiooni teie ettevõtmistest;
- saab olema võimalus oma tööd hinnata;
- saab süsteemi ühenduse administreeriva töö lihtsustamiseks, aitab kogemusi ära kasutada.

Tegevuse planeerimine

Mida selgem eesmärk on, seda kergem on koostada head tegevusplaani. Tegevusplan on süstemaatiline kokkuvõte nendest abinõudest, mida on vaja tarvitusele võtta, et saavutada

enelele püstitatud eesmärgid. Tegevusplaani on kasulik omada sellepärast, et tegevusplaani:

- on abivahend püstitatud eesmärgi saavutamiseks;
- paneb aluse kontrollile ja analüüsile;
- paneb aluse pidevale informatsioonile;
- kergendab kontakte välismaailmaga;
- on hädavajalik jätkuvaks detailplaneerimiseks;
- on vahel ühendust finantsiliselt toetavate ametiasutuste poolt nõutud.

Erinevad plaanid kuuluvad kokku. Kõikidel ühendustel peaks olema *aastaplaan*, mis sisaldab järgmist:

- juhatuse koosolekud;
- üldkoosolek;
- ühenduse ajalehe või informatsiooni väljaandmise kuupäev;
- aastaaruandluse väljaandmise päev;
- erinevaid võistlusi ja koolituspäevi;
- kindlaid tegevusi kohaliku toetuse hankimiseks.

Kuuplaan on kronoloogiline plaan, mida on võimalik jooksvalt muuta igal juhatuse koosolekul. See on juhatusele suurepäraseks instrumendiks tegevuse juhtimisel ja jälgimisel.

Detailplaani peab sisaldama iga üritust ja sobib hästi projektgruppidele, komiteedele, võistkondadele.

Majanduslik planeerimine

Kui asutakse arutama majandusküsimusi, kasutatakse sageli erinevaid sõnu, kuigi mõeldakse ühte ja sama asja. Näit: majanduslik planeerimine, eelarve, kalkulatsioonid.

Majanduslikku planeerimist kasutatakse rohkem üldises tähenduses, eelarvet sissetulekute (tulude) ja väljaminekute (kulude) analüüsina ja kalkulatsiooni väiksemat iseseisvat osa käsitlevas arvestuses.

Majanduslikud plaanid sõltuvad loomulikult ühenduse tegevusplaanidest, mida kavatakse hakata ellu viima. Kui vaadatakse läbi ühenduse kogutulused, on tähtis neid ka analüüsida. See analüüs peab olema üles ehitatud järgmiste küsimuste põhjal:

- Miks on pilt just selline?
- Kas jaotus erinevate sissetulekuteallikate vahel on mõistlik?
- Milline on nende sissetulekuallikate perspektiiv?

- Kas sõltuvus teatud sissetulekuteallikatest muudab ühenduse haavatavaks?

Ka kulude puhul on vajalik teostada põhjalik analüüs:

- Miks on pilt just selline?
- Kas jaotus erinevate väljaminekute vahel on mõistlik?
- Kuidas näeb välja tulevik?
- Kas on võimalik mingeid kulutusi kärpida?

Analüüsi käigus tuleks selgeks teha, millised sissetulekuallikad on kindlad ja stabiilsed, millised juhuslikumat laadi. Oma sõltuvust erinevatest sissetulekuallikatest peab ühendus ise saama mõjutada. Millistest tuludest on ühendus tõenäoliselt sõltuv lähema 10 aasta jooksul? Kas see on halb või hea? Mida saaks ühendus ise teha, et sellele sõltuvusele mõju avaldada? Majanduslikke ressursse tuleb suunata nii, et saavutataks eesmärkide võimalikult parim täitmine. Majanduslik planeerimine on töö ühenduse kõigile lülidele ja on tihedalt seotud ühenduse tegevusplaaniga.

KOKKUVÕTE: TEGEVUSPROGRAMMI PLANEERIMINE

TÖÖSAMM	ABIVAHENDID/ALUS	RESULTAAT
1. momendi analüüs	aastaruanne, arvete plaan raamatupidamine, bilanss liikmete nimekiri protokollid, statistika	kõikide tähtsate faktide kirjeldus, mis aitavad luua ühendusest selget pilti
2. eesmärgi formuleerimine	momendi analüüsi resultaat "liikmete soovid"	nimekiri liikmete soovitud eesmärkidest
3. tegevuse planeerimine	eesmärkide nimekiri	aastaplaan kuuplaanid
4. majanduslik planeerimine	aasta-, kuu- ja detailplaanid arvete plaan aastaruanne otsused toetuste kohta	tulemuslik eelarve likviidsuseelarve võib-olla teised eelarved
5. järk-järguline järgimine	tegevusplaanid likviidsuseelarve tegelikud tulemused	tegevuse ja majanduse ümberrhindamine
6. bilanss ja hinnangud	arvete plaan raamatupidamine	bilanss, alused järgmise aasta eel- arveks aastaruanne