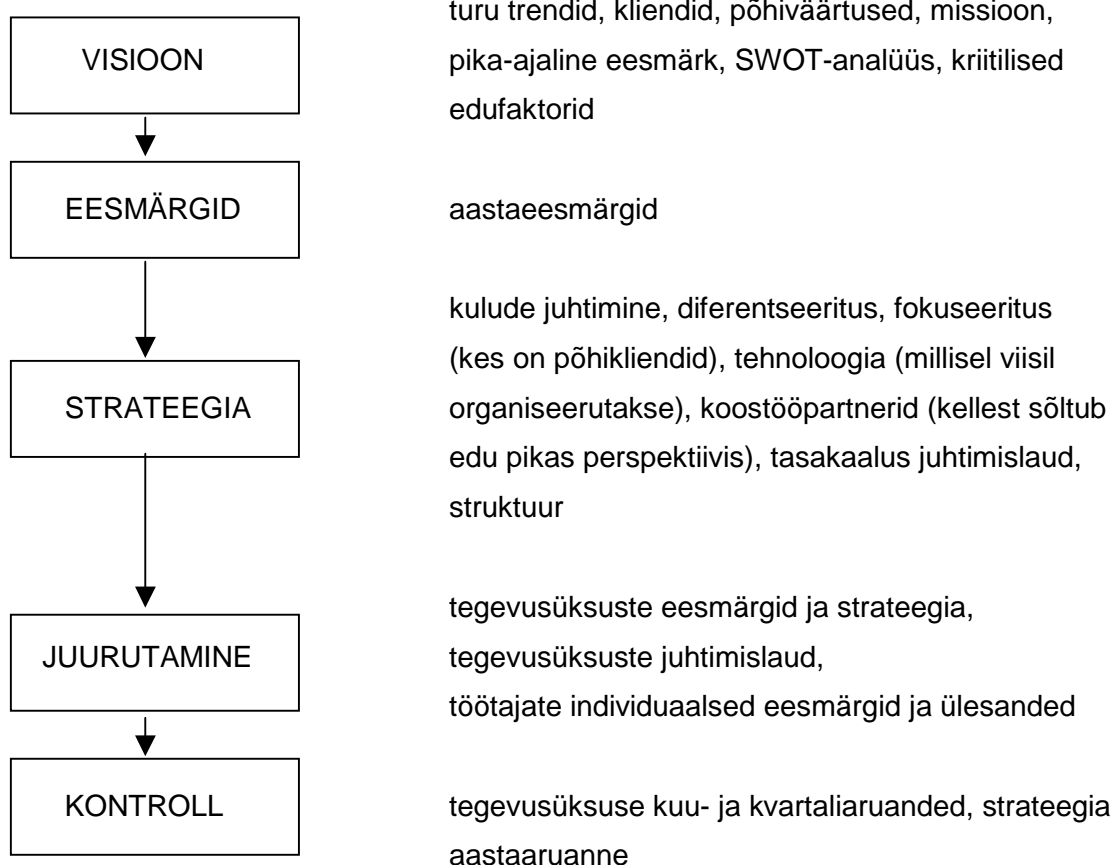


SPORDIORGANISATSIOON JA -KORRALDUS

Joe Noormets, Terviseteaduste ja Spordi Instituut, Tallinna Ülikool

3.3 Planeerimine

Plaani väljatöötamine sisaldab mitmeid samme, mida organisatsiooni arendamises on kujutatud strateegilise planeerimise mudeliga.¹



STRATEEGILISE PLANEERIMISE TEOORIA

Strateegilise planeerimise teoorias kasutatav terminoloogia võib tunduda spordi väljalagetusevatele inimestele, kes pole varem organisatsiooni arendamisega lähedalt kokku puutunud, üpris võõras ja segadusse ajav. Selles vallas mingisuguse selguse toomiseks on järgnevalt käsitletud lühidalt ja mööndustega organisatsiooni arendamisel (strateegilise plaani väljatöötamisel) kasutatavaid termineid:

¹ Raava, M. Organisatsiooni arendamine: osaleja töövihik. Pro Konsultatsioonid 1999.

Kirjeldav avaldus (*descriptive statement*) – määratleb organisatsiooni omapära, tegevusliigi või erilised tunnused. Näiteks: “Meie spordiliit, olles osaline üleeestilisest spordiliikumisest, toetab sportlaste, treenerite ja kõikide spordist huvitatute arengut Lääne-Viru maakonnas”.

Turu trendid (*market trends*) – kirjeldab makrotasandi muutusi turul, kus tegutsetakse. See tähendab, et strateegia loomisel peab mõistma maailmas toimuvat. Trendide kirjeldamisel tuleb arvestada nii üldisi (majanduses, poliitikas, tehnoloogias, elulaadis) kui tegevusvaldkonna (sport, liikumisharrastus) makrotrende. Määratletud trendid on kui hüpoteesid (adekvaatsed ümbritseva keskkonnaga, täpselt sõnastatud), millesse usutakse ja millele oma tegevus rajatakse. Kui strateegia juurutamisel ei suju kõik plaanipäraselt, tuleb trendide määratlus üle vaadata, revideerida hüpoteese ja korrigeerida nende alusel strateegiat.

Visioon (*vision statement*) – kirjeldab soovivat seisundit, mille poole püüeldakse. Seatakse ootused, mille nimel töötatakse; s.o oskus näha kaugemale hetkesituatsioonist; luua midagi, mida veel ei eksisteeri; saada suuremaks, kui me eales oleme olnud. Näiteks: “Me näeme ühtlustatud spordiarengu süsteemi, kus on ühendatud kohalikud spordiklubid, sporti toetavad institutsioonid ja koolid, osalemaks maakondlikel ja vabariiklikel võistlustel”.

Missioon (*mission statement*) – määratleb selle, mida peame tegema visiooni saavutamiseks, vastates küsimustele “Miks me eksisteerime?”; “Mida me pakume?” tulemustes, teenustes, uskumustes; “Keda me teenindame?”. Näiteks: “Meie spordiliit toetab spordi arengut meie maakonnas ja üleriigilist spordiliikumist, luues võimalusi arenguks spordis sportlastele, treeneritele ja kohalikele spordiklubidele”.

Tegevusi suunav filosoofia (*guiding philosophy*) – piiritleb uskumused ja väärtused, mis juhivad meie tegevusi. Näiteks: “Me soovime tuua muutust sportlaste ellu ja tõsta üldist sportlikku kogemust elanikkonna seas, rõhutades ausa spordi põhimõtteid teeninduse, terviklikkuse, uuenduste, meeskonnatöö ja jätkuva enesetäiustamise kaudu”.

Tegutsemise põhimõtted (*operating principles*) – põhimõtted tulenevad meie tegevusfilosoofiast ja on selle aluseks, pakkudes juhtnööre meie otsustele ja tegevuste ellurakendamise viisile. Näiteks: teenindus, terviklikkus, uuenduslikkus, meeskonnatöö, jätkuv enesetäiustamine, kõigi austamine jne.

Spordi põhimõtted (*sport principles*) – põhimõtted, mis juhivad sportlikke tegevusi. Näiteks: kõigi kaasamine, kõrge kvaliteet, sportlaskeskus, treenerite arvestamine, ligipääs ja õiglus jne.

Sihid (*objectives*) – iga plaan peab omama sihte, et hõlbustada tähelepanu keskendamist jõupingutustele ja ressurssidele nii, et saavutada edu. Eristada tuleks strateegilisi ja tegevuslikke eesmärke. “Strateegilised” sihid koondavad tähelepanu pika-ajalistele eesmärkidele ja meetoditele. Pika-ajaline eesmärk seatakse 5-30 aastaks. See kirjeldab konkreetset vaheetappi organisatsiooni missiooni saavutamise teel. Näiteks: strateegiliseks eesmärgiks võib olla “kolmekordistada meie spordiliidu ressursse viie aastaga turundustegevuse tõhustamise kaudu”. “Tegevuslikud” sihid on sageli spetsiifilised ja lühiaegsed (aastaeesmärgid), mis aitavad saavutada pikemaajalisi eesmärke. Need peavad olema: a) hierarhias, st soovitatav on valida igal aastal üks peaeesmärk ja teised alaeesmärgid selle teenistuses; b) mõõdetavad (arvulised); c) realistlikud, st tulenema SWOT analüüsist ja kriitilistest edufaktoritest; d) kindlustama osapoolte (sportlased, pealtvaatajad, liikmed, toetajad) huvid. Näiteks: “hankida selged ainuõigused meie spordiliidu tunnustele, logodele ja embleemidele käesoleval aastal, nii et valmistuda nende müügilipaismiseks potentsiaalsetele sponsoritele”.

SWOT-analüüs – väliskeskonna võimaluste ja ohtude analüüs ning organisatsiooni sisekeskkonna tugevuste ja nõrkuste analüüs. Analüüs tehakse pika-ajalise eesmärgi (või selle puudumisel missiooni) saavutamise tõenäosuse hindamiseks.

Kriitilised edufaktorid (*critical success factors*) – kõige olulisemad (lõplik hulk) tegurid, mis määravad pika-ajalise eesmärgi (või missiooni) saavutamise. Kriitilised edufaktorid on SWOT-analüüsi olulisemad (sõnastatud) järeldused. Tuleb eristada olulist ebaolulisest. Olulisteks edu näitajateks on näiteks meie mõõdetavad panused spordisüsteemi. Näiteks: sportlaste head tulemused võistlustel, maakonnast valitud sportlaste arv rahvuskoondistesse, laienenud programmid sportlaste ja treenerite toetuseks, enda hangitud ressursside märgatav kasv, läbiviidud koolituskursuste arv, spordiklubide ja nendes harrastajate arvu kasv jne.

Programmid (*programs*) – erinevad programmid on suurimad “tooted” ja “teenused”, mida organisatsioon pakub. Näiteks: treenerite koolitus, sportlaste toetus, maakonna spordipäev, maakonna meistrivõistlused jne.

Partnerid spordis (*sport partners*) – kõik organisatsiooni tegevustesse väljastpoolt kaasatud peavad olema selgelt määratletud ja neid peab julgustama osalema abi, nõu ja ka ressurssidega organisatsiooni tegemistes.

Töötajate individuaalsed eesmärgid ja ülesanded – juht peab teostama strateegiliste eesmärkide juurutamisel kuus olulist tegevust, et jõuda iga töötajani:

? Küsimuste esitamine oskuste kohta – küsimused töötaja teadmiste ja oskuste kohta käivate aktide ja tausta paljastamiseks.

? Küsimuste esitamine soovide kohta – küsimused töötaja tööst saadavatest soovitud ja mittesoovitud tagajärgedest.

! Väidete esitamine eesmärkide kohta – väited, mis kirjeldavad soovitud individuaalsete ja kollektiivsete tulemuste ja tegevuste tunnuseid.

! Väidete esitamine sisendite kohta – väited, mis kirjeldavad asju, mida töötaja saab soovitud tulemuse ja tegevuse saavutamiseks kasutada.

! Väidete esitamine tagasiside kohta – väited, mis kirjeldavad, kui hästi või halvasti töötaja või osakond tegutseb.

? Küsimuste esitamine probleemide kohta – küsimused töötaja ja osakonna probleemide ja rahulolematuse kohta.

SPORDI PÕHIVAJADUSTE MÄÄRATLEMINE

Plaani väljatöötamise lähtepunktina on vaja määratleda nii täpselt kui võimalik: mida te teha soovite, lisada sellele väärtused ja põhimõtted, mida peab jälgima, ja seejärel otsustama praktilised lahendused kõikidele tegevustele.

Tänapäeval on spordiliikumises üha rohkem abivajajaid. Ühelt poolt on küll avardunud kogu spordi väli, kuid teisalt on vähenenud (või pigem kitsenenud) riigipoolne toetus spordile. Eestis jätkub linnastumine, kasvab tööpuudus, suureneb paljude noorte vaba aeg, kuna nad ei käi koolis ning pole hõivatud ka tööga, tõuseb elukallidus ja väheneb vabatahtlike arv. Kõik need tegurid avaldavad suurt survet spordiliikumise edendamisele Eestis üldiselt ja valdades eriti.

Spordis endas eksisteerivad sageli juhtimis- ja organisatsiooniprobleemid. Näiteks: paljude asjade puhul tuleb ilmsiks puudulik juhtimistarkus või väheefektiivne suhtlemine või ei osata kaasata protsessidesse teisi. Samuti esineb ressursside ebaausat ja –õiget kasutamist, juhtide väljavahetamise raskusi, võimuvõitlusi ja teadmiste või avatuse puudumist.

Millised võiksid siis olla need põhivajadused, mida spordijuhtidel tuleks järgida? Eristada võib neli tähtsat põhivajadust:

1. Spordijuhid peavad võitma nende austuse, keda nad juhivad. Juhtide tegevused peavad lähtuma selgelt väljaöeldud väärtustest ja eetilistest otsustest. Spordijuhte peaks tuntama kui ausaid ja usaldatavaid isikuid, kui nad soovivad mõjutada oma organisatsiooni liikmeskonda nii, et nad investeeriksid oma aega spordile.
2. Tõhus juht peab omama selget visiooni, kuhu organisatsioon ja sport suundub. Visioon on vajalik spordiorganisatsiooni eesmärkide ja strateegia formuleerimisel. Juhtimisviis peab kindlustama selle, et organisatsioon määratleks oma visiooni ja peab pakkuma võimalusi selle täitmiseks.
3. Sport peab arendama avatut ja demokraatlikku organisatsiooni kultuuri. Jäik "ülevallt-alla" juhtimisstiil on tänapäeval aegunud. Ühiskond on pluralistlik täna ja tõenäoliselt ka homme. Mitmekesisus uskumustes, väärtustes, huvides ja elustiili valikutes on paratamatu ja põhjendatud. Mitmekesisuses ja konstruktiivses kriitikas tuleb näha avatud organisatsioonikultuuri tugevust.
4. Sport peab investeerima inimressurssidesse. Inimeste olemasolu on palju tähtsam kui finantside olemasolu. Sport peab ligi meelitama õppinud oma ala tundvaid inimesi ja välja (ümber) koolitama neid, kes seda väärivad ja vajavad. Sport vajab õppimisvõimekaid, talendikaid inimesi, kes suudaksid organiseerida programme, lävima meediaga, õpetada ja treenida teisi, hankida raha, võtta enda kanda vastutusrikkaid ülesandeid jne.

STRATEEGILISE PLAANI LOOMINE

Järgnevat protsessi võib kasutada, kui tahetakse teha koostööd plaani väljatöötamisel.

Otstarve

- Dokumenteerida missioon, sihid, eesmärgid ja ajaline kava, mille abil mida saaks saavutada ja hinnata.
- Teha kindlaks lühiajalised (1-3 a) ja pikaajalised (3-5 a) tegevusplaani, mis toetuks eelmises punktis toodule.
- Välja töötada lühi- ja pikaajalised finantsplaani, mis baseeruksid kahele eelmisele punktile.

Protsess

- Ajagraafik plaani lõpuleviimiseks.
- Oluliste partnerite analüüs, s.h konsulteerimine igaühega, kes omavad nõudeid ressurssidele või on mõjutatud otsuste poolt (s.h rahastajad, liikmed, teised organisatsioonid ja institutsioonid).
- Missiooni formuleering.

- Välimine hinnang: mõõdetavad andmed, praegused ja uued trendid; vajaduste hinnang (kliendid, sihtrühm, kaastöötajad, oponentide nõudmised); määratleda saadaolevad ressursid; selgitada rollid ja suhted.
- Sisemine tugevuste ja nõrkuste hinnang.
- Organisatsiooni profiili kavandamine (eelmise viie punkti põhjal), kus tuleb määratleda strateegilised punktid ja küsimused:
 - Kes me oleme?
 - Kus me oleme praegu?
 - Mida me hetkel teeme?
 - Miks me seda teeme?
 - Kus me tahaksime olla?
 - Miks me tahaksime seal olla?
 - Kuidas me jõuame sinna, ja millal?
 - Mida me muudame? Kes muudab?
 - Mida see nõuab? Meie järgmised sammud?

TEGEVUSPLAANI LOOMINE

Tegevusplaan võtab kokku tegevuse olemuse ja selle sihid ja eesmärgid tulevikus. Tegevusplaan sisaldab üldiselt järgnevat:

- tegevuse eesmärgi või missiooni formuleering – selle sihid või eesmärgid;
- tegevuse kirjeldus, sihtgrupp, teenused, tooted, võistlused, piirkond, ehitised, juhtimine, personal;
- tegevuse lühike ajalugu – Kuidas on jõutud sinna, kus ollakse täna?
- võtmetegevuste punktide määratlus, mis peavad olema teostatud, et võimaldada tegevusel jõuda oma eesmärkideni;
- tulemuste ennustamine;
- finantseerimise mahu ja teiste ressursside äranäitamine, mida vajatakse tegevuses selleks, et saavutada selle eesmärgid.

Tegevuse ühe ühiku strateegiline plaan võib kokku võtta, kuidas see ühik vastab selle ülesannetele üldises tegevusplaanis.

Tegevusplaan on organisatsiooni ja selle võimaluste esitus. See võib teenida nii välimisi kui ka sisemisi ülesandeid ja sisemiste ülesannete teenimine on tavaliselt eeltingimuseks olemaks kasulik välimistele.

Sisemised ülesanded

Tegevusplaan on "kaart" tegevuste käivitamiseks – see:

- määratleb organisatsiooni visiooni,
- asutab organisatsiooni strateegia,
- kirjeldab, kuidas strateegia ellu viiakse,
- pakub raamistiku võtmeelementide analüüsiks,
- pakub plaani tegevuste edasiseks arendamiseks,
- on mõõtmise ja kontrolli vahend.

Tegevusplaani väljatöötamine sunnib olema juhtkonda realistlik ja võimaldab kontrollida teooriate paikapidavust. See peab näitama juhtimismeeskonna planeerimise võimekust.

Välimised ülesanded

Tegevusplaan on sageli peamine meetod kirjeldamiseks organisatsiooni välispublikule, nagu potentsiaalsed rahastajad ja värvatav personal. See peab abistama neid osapooli mõista organisatsiooni käesoleva hetke seis, võimalusi ja ressursse, nagu raha ja personal, vajadusi.

Miks tegevusplaan on vajalik?

Kuigi tegevusplaan on sageli mõeldud abistamiseks organisatsiooni finantseerimise suurendamisel, peab tegevuste planeerimise protsess olema oluline organisatsiooni tegevuste juhtimise osa ja pakkuma mitmeid kasutegureid. Plaani ettevalmistamine:

- sunnib juhtimismeeskonda välja töötama ühist nägemust tegevustest tulevikus,
- põhjustab eesmärke, mida seada,
- paljastab ja selgendab tuleviku võimalusi ja ohte,
- moodustab raamistiku otsustamiseks,
- pakub vahendid mõõtmiseks.

Tegevusplaan ei tohiks olla staatiline – kui tegevuskeskkond või –tingimused muutuvad, organisatsiooni strateegiad arenevad ja projektis kavandatu ületatakse või jääb saavutamata, peab plaani kaas-ajastama, et see vastaks uuele reaalsusele.

Millist informatsiooni tegevusplaani poolt pakutakse?

Planeerimine on juhtimise põhialus. Üldjoontes pakub tegevusplaani meetodi, et vastata järgnevatele küsimustele:

- Kus asub organisatsioon antud hetkel?
- Kuhu soovite oma organisatsiooniga minna?
- Kuidas kavatsete sinna jõuda?

- Mis see maksma läheb?
- Kustkohast raha ja teised ressursid tulevad?
- Millised võimalused ja ohud organisatsiooni ees ootavad?
- Kuidas organisatsioon saab võimalusi ära kasutada ja ohte vältida või vähendada?