

Спортски менаџмент

за учење од 16.04.2020 – 30.04.2020

10. КООРДИНАЦИЈА НА ОДНОСИТЕ ВО СПОРТСКИТЕ ОРГАНИЗАЦИИ

Знаеме дека спортската организација претставува логична, разложена, сврзана и синхронизирана целина составена од организациони делови-единици, поставени да извршат одредени поединечни цели и задачи. начинот постапката на дефинирање на организационите делови-единици се нарекува департаментализација.(департменти-делови-единици). Тие можат да бидат подредени по вертикална хиерархија во хоризонтална низа. Нареден чекор после дизајнирањето, систематизирањето на работата, работните места и работните задачи е менаџерската хоризонтална и вертикална координација помеѓу високите и ниските позиции и помеѓу самите организациони единици на исто ниво на организации. *Според тоа можеме да констатираме дека координацијата претставува усогласување на процесот на работата на сите меѓусебно поврзани делови-целини во организацијата, структурата на менаџментот и структурата на човечките ресурси.* Таа ги распределува активностите во времето и просторот а потоа со помош на нејзините елементи најефикасно и најоперативно го овозможува дејствување врз целите. Многу автори сметале дека координацијата може и треба да влезе во составот на организирањето и организационата структура но како посебна дисциплина, но бидејќи таа ја координира целата работа на организацијата и сите нејзини функции завзема посебно место како посебна функција во менаџментот.

Координацијата во спортските организации е насочена кон синхронизација на сите тежки задачи и активности. Таа врши *хармонизација* на односите помеѓу поединци, тренери, менаџери и спортисти, помеѓу самите спортисти, помеѓу спортистите и менаџерите, помеѓу деловите на организационите структури со цел да врши интеграција во целост на организацијата.

11.1 Фактори на координација

Потребата за координација зависи од повеќе фактори:

- Номинална меѓузависност-тоа е меѓузависност на волонтерите, тренерите, менаџерите и спортистите кои делуваат како посебни деловни целини, така да степенот на координација помеѓу нив е доста мал.

- Последично поврзана меѓузависност-тоа е меѓузависност иста како претходната но за разлика од неа се јавува подоцна во периодот на трансформација на човечките ресурси и периодот на тренинзите и натпреварите.

- Взаемна меѓузависност-е меѓузависност која прикажаните успеси на едни деловите на спортската организација влијае врз останатите кои се меѓусебно поврзани и

зависат едни од други. Пр: при успехот и добар резултат на меѓународни натпревари на една спортска организација се покажува повеќестран успех и кај спонзорите на таа организација.

По карактерот координационата деталност може да биде

s) Превентивна-насочена кон предвидување на можни појави, тешкотии и проблеми во координирањето на организационите функции

з) Елиминаторска-насочена кон отстранување на прекинот на функционирањето на деловите-целините во спортската организација

a) Регулаторска-насочена кон одржување на постоечката системска работна активност според правилата, мерките, кодексите и процедурите на спортската организација

б) Стимулативна-насочена кон подобрување на работната активност и условите за работа во сите делови и потсистеми во спортската организација.

При примена на координацијата во спортските организации ***се јавуваат проблеми*** и несогласувања ако се води различен стил на менаџирање на функциите пр: ***ако тренерите водат авторитарски начин на организирање*** за разлика од менаџерите кои во истата организација водат демократски начин на раководење и организирање се јавуваат проблеми во посебните делови на спортската организација што доведува до конфузија во координацијата на работата. Но понекогаш и така може да делува спортската организација ако тие делови се засебни и цврсти можат да бидат игнорирани од останатите и да не им пречат во целокупната работа на организација.

11.2 Принципи и механизми на координација

Координацијата во спортските организации може да се оствари на повеќе начини. Тие начини се нарекуваат механизми (инструменти, средства или алати) со кои се служи структурата на менаџментот. ***Според многу автори основна и принципиелна поделба на механизмите е формални и неформални.***

Формалните механизми – практично користат внимателно дефинирани процедури на планирање кои дозволуваат да секоја посебна единица или поединец (спортист, тренер, менаџер и сл.) однапред ги знае целите и врстите на заложбите при исполнување на одговорните оперативни задачи. овие механизми дејствуваат со модерниот пристап, трендот на самото време и стабилното надворешно опкружување. Ако опкружувањето не е стабилно и брзо се менува трендот тогаш формалните механизми и планови можат многу лесно да застарат, бидејќи се менуваат околностите, критериумите а со тоа и самата реализација. Координацијата на формалните механизми тогаш ја губи смислата, бидејќи новата ситуација бара и нови цели, планови, стратегии и тактики на остварување, а со

самото тоа и нови механизми на координација. Значи овие механизми можат да опстојат само во стабилните надворешни опкружувања.

Затоа постои потребата за помеките односно неформалните механизми на координација кои можат да бидат

1. општи и независни од просторот и времето на човечките, материјалните и спортските вредности, спортскиот дух на највисокото ниво, потоа моралните, естетските и другите норми и степени на спортскиот дух.

2. Поединечни како што се взаемното разбирање, психолошките стереотипи, спортската култура, образование, интергрираност, колективност и др.

Според Минтзберг постојат пет принципи односно механизмите за координација

- Взаемно усогласување-ја потпомага координацијата на сите активности благодарение на простите процеси на неформалната организација. Со взаемното усогласување на оперативните менаџери, тренерите спортистите се олеснува координацијата во самата спортска организација.

- Директна контрола-помага во координацијата на предадената одговорност на други луѓе, координацијата на нивните задачи и надгледувањето на нивната активност ја врши еден човек. Пр: во спортските тимови секој спортиест има своја улога и задача на натпреварот а нив ги координира и надгледува еден човек тренерот.

- Стандардизација (три варијанти)-означувана врста на норма на резултатот, способноста, знаењето и навиките на луѓето. Пр: стандардот на атлетичарот на долгометражните стази на меѓународни натпревари е минимално годишно претрчување на 10.000 км или губењето на времето на трките со пречки и без пречки не смее да биде повеќе од 30 секунди. Стандардот на еден фудбалер е да на натпревар претрча најмалку 5 км. ваквата стандардизација влијае на координацијата на работата во спортот. Таа во спортот се одвива во три варијанти:

1. Стандардизација на процесот на спортските активности - е процес кои е однапред одреден со поставени норми кои гарантираат дека активностите успешно ќе се завршат.

2. Стандардизација на резултатите-тоа се меѓународни норми и спортски резултати каде се знае дека за Олимписките игри атлетичарот на 100м мора да трча најмалку 10с. За екипните спортови тоа се квалификациски натпревари на надигрување кои водат учество на светските и европските првенства. Како за екипите и спортските организации така и за маркетинг организациите има норми тие мораат да покријат најмалку 40% од трошоците на првенствените и меѓународните натпреварувања.

3. Стандардизација на знаењата и навиките на членовите на спортската организација, подразбира дека во скоро сите спортски организации се бираа најдобрите менаџери, тренери и талентирани спортисти кои имаа дарба и посебни способности умеења, навик и спортска дисциплина која води кон успех.

11.3 Методи на координација

Методите на координација не се исти како и механизмите. Механизмите се алати, средства или инструменти додека методите се верифицирани, научно засновани и практично применливи начини во процесот на координацијата. Методите имаат свои законитости, правила, процедури и политики кои меѓусебно се разликуваат и дефинираат. Постојат неколку методи на координација и тоа:

- Вертикална координација-подразбира поврзување на активностите на луѓето од врвот со средните и ниските нивоа на спортската организација

- Формализација-претставува метод кои според званичните правила, прописи, процедури се грижи за извршување на работните активности и задачи.

- Обем на менаџментот-претставува метод кои го контролира обемот на работата и е во директна комуникација со повисоките нивоа. Со овој метод се одредува менаџерот и луѓето со кои треба комуницира да ги надгледува о контролира за да ја заврши својата работна задача.

- централизација-децентрализација-е важен метод за остварување на деловните работи на вертикалната координација и каде ќе се лоцираат и накое место ќе се изведуваат.

- делегирање и пренесување на авторитет-е многу важен метод за пренесување на одговорностите.

- линиско-менаџерска и позицијата на менаџерите-е важен метод за координацијата помеѓу неменаџерските и менаџерските личности

- хоризонтална координација-претставува метод кои ги поврзува активностите и луѓето преку организационите единици на исто или слично организациско ниво.

- бочни релации-е метод кои веднаш ги решава координативните и комуникативните проблеми помеѓу поединци или различни организациони единици.

- менаџментска интеграција-претставува метод на избор на еден или повеќе менаџери за работа во координативните единици во организацијата.

- разни координациони групи-претставува метод на формирање на привремени тела за решавање на хитни спорови или проблем.

- тим-екипа за врска-е метод на формирање на постојана група или тим на менаџери кои мораат трајно да ги решат проблемите во организацијата и решението да го применат во пракса.

11. КОНТРОЛА ВО СПОРТОТ

12.1. ПОИМ И ПРИРОДА НА КОНТРОЛАТА

Контролата претставува, мерење, споредување, анализирање и утврдување на резултатите остварени од организацијата како и нивно архивирање (вметнување во планската документација.) Таа ги опфаќа резултатите од сите деловни-единици на организацијата и ги сумира во еден. Целта на контролата е да врз основа на добиените резултати менаџментот одреди одговарачка решавачка и последична акција за организацијата. Постојат четири солуции врз добиениот резултат во контролата:

- а) Корективна акција – (Анализирање,)
- б) Корекција на утврдените цели – (Корективна акција)
- в) Продолжение на акцијата без корекција – (Продолжение на планираното)
- г) (Споредување) и Започнување на нов плански циклус

Контролата претставува споредување помеѓу остварените и планираните резултати, искажани преку стратегијата и целите на организацијата. Со контролата се добиваат најважните информации за состојбата на организацијата, степенот на отстапувањето на резултатите, причините, обемот и интензитетот на некој девијантни ситуации. Ако постои нескладност (неусогласеност) помеѓу овие активности и резултати тогаш се изведува корективна акција.

Менаџерската контрола се однесува на вложеното време и труд како и исходот од тоа вложување. Тоа се искажува преку три нивоа:

- а) Сопствена активност-искажана преку своите вложувања и постигнатите спортски резултати
- б) Постигнати резултати-во спортската и работната функција
- в) Поставени цели и стратегија и учество на менаџерите во нивното реализирање во целата организација

Тоа значи дека менаџерите се покренувачи на спортските и работните функции а потоа и реализатори на целите и стратегиите.

12.2. ВРСТИ НА КОНТРОЛА

Во однос на времето контролата во спортот може да биде:

- а) Повеќегодишна
- б) Годишна и
- в) Полугодишна

Тука веќе се изведува сумирање на резултатите и билансот и се врши контрола од внатрешните органи или овластени лица а потоа и од надворешните специјализирани државни контролни органи (управа за јавни приходи, финансиска полиција или некој други овластени лица кои за тоа имаат државна лиценца).

12.3. КАРАКТЕРИСТИКИ НА ПРОЦЕСОТ НА КОНТРОЛАТА

Процесот на контролата е цикличен, што значи никогаш не завршува. Карактеристики се поставени да можат да се вклопат со одговарачките и дизајнирани стратегии кои менаџментот ги одбрал. Карактеристиките на контролата се:

- А) Контрола на сите нивоа на работни функции
- Б) Прифаќање на лицата кои ги спроведуваат донесените одлуки
- В) Флексибилност
- Г) Прецизност
- Д) Правовременост
- Ѓ) Ефикасност во трошоците
- Е) Взаемно разбирање
- Ж) Рамнотежа помеѓу субјективноста и објективноста
- З) Контрола на планирањето, организирањето и управувањето

Во спортот контролата се изведува на тој начин што се следи до кое ниво може да дојде појавениот проблем и како може да се реагира за да се поправи. Но контролата во спортот не е добро прифатена во однос на промена на однесувањето на спортистите, тренерите, менаџерите и волонтерите.

12.4. ПРОЦЕС НА КОНТРОЛАТА И НЕГОВИТЕ ФАЗИ

Според Воич и Рен процесот на контролата се одвива во три фази:

- а) Изработка на стандарди за контрола

- б) Мерење и споредување на резултатите според стандардите и
- в) Превземање на корективни мерки

Според праксата во спортот контролата се одвива во овие 5 фази:

1. Утврдување на системот на известување-во спортот секојдневно стигнуваат нови информации кои мораат да се соберат, обработат според нив да се донесе одлука извештај кои може да биде дневен или периодичен.

2. Изработка на стандарди-претставува изработка на мерки, правила и критериуми за оценување на реалниот потенцијал, работата и добиените резултати на поединечните делови и целата организацијата. Тие стандарди се однесуваат на изборот на спортиест, тренер, менаџер за клубот, стандарди за оценка на улогата и имиџот на клубот, стандарди за финансиските трошоци и нивното влијание во клубот (маркетинг, опрема, тековни и долгорочни трошоци), стандарди за постигнатите успеси и поедини резултати и сл.

3. Споредување на планираните и остварените резултати-претставува споредба која може да го одреди степенот на девијација во однос на дефинираните стандарди за да може да се ремине во наредната фаза а тоа е:

4. Превземање на корективни акции-откако ќе се одреди разликата односно степенот на девијантната состојба на спортската организација мора да се превземе корективна акција која може да биде: целосна корекција на дадените цели, корекција на поедини делови, продолжување на планот без корекција и изготвување на нов план.

5. Наградување и казнување-било каков да е резултатот на контролниот процес тој го прикажува квалитето на ангажираните човечки ресурси во организацијата (менаџери, тренери, волонтери и спортисти, спортски стручни лица и соработници). Па отука и следува системот на наградување на најуспешните работници и спортисти но и за најлошите сама по себе ??? следува казна (парична или отпуштање).

12.5. КОНТРОЛА НА СПОРТСКИТЕ ФУНКЦИИ И ПРОЦЕСИ

Контролата на спортските функции и процеси е посебен дел кои се однесува на контролата на спортскиот тренинг, натпреварувањата, селекцијата, научно истражувачката работа, маркетинг, медиум и др. контролата на спортските функции треба да се разгледува како стручно-технички проблем на менаџментот на спортските организации каде:

а) Тренерите донесуваат важни одлуки и вршат контрола на тренингот и натпреварувањата, како и на физичките, психичките, техничките и тактичките способности на спортистите

б) Топ менаџерите вршат контрола на глобален план и превземаат одредени корективни акции

в) Маркетинг менаџерите вршат контрола на маркетиншкиот план

Така сите спортски менаџери од сите нивоа вршат контрола врз работата и резултатот на својата функција.

12. ПРОБЛЕМИ СО КОИ СЕ СООЧУВААТ МЕНАѢЕРИТЕ ВО СПОРТСКИТЕ ОРГАНИЗАЦИИ

Во спортските организации постојат бројни разлики помеѓу членовите. Самите луѓе се разликуваат по години, образование, интелегенција, дури и по верски и политички определувања. Разликите се појавуваат во интересите, одговарачките, групните и поединечните амбиции како и во структурата на човечките ресурси (волонтери, професионални спортисти, тренери, спортски раководители, спортски менаџери, спортски стручни соработници). Поради ваквите разлики се појавуваат проблем во работата кои понекогаш доведуваат до конфликтни ситуации. *Конфликтот претставува спротиставени интереси, противречност (противење) на интересите или отсуство на согласност, несогласување помеѓу две или повеќе страни и тоа кај поединци или група на луѓе. Тие конфликти во спортската организација се јавуваат помеѓу тренер-тим, спортист-спортист, спортиест-тим, тренер-спортист, потоа во другите нивоа помеѓу тренер-менаџерски тим, тренер-управа, управа-спортисти, управа-менаџерски-тим.*

Конфликтите мора да се доведат до ситуација на комуникација, бидејќи можат да се развијат и да предизвикаат инцидент двобој (сукоб). Затоа конфликтот е тешка ситуација која мора да навремено да се спречи или реши. Конфликтот се јавува не само поради различните интереси туку според некои автори поради неуспехот на поединци во допринесувањето на целите и поради опаѓање на авторитетот на личноста. Понекогаш конфликтните ситуации имаат и позитивна улога според некои автори тие немаат секогаш деструктивна улога, понекогаш и развиваат добри мислења и поттикнуваат брзи и позитивни реакции па дури и истражувања во работата.

Позитивна страна на конфликтите Негативна страна на конфликтите

Да се напишат Да се набројат

Значи постојат конструктивни и деструктивни конфликти. Улогата на менаџментот е да деструктивните (негативните) конфликтни ситуации ги пренасочи во конструктивни (позитивни) конфликтни ситуации. А со тоа се зголемува и самата доверба, комуникацијата и авторитет во самата организација која е важен предуслов за да не се појавуваат конфликтите. Менаџерите околу 20% од своето време го поминуваат во решавање на конфликтните ситуации. За да се управува со конфликтите и за да може да се

решат треба да се најдат причините за нивната појава. *Најчести причини за појава на конфликтните ситуации се:*

1. Ограниченост во погледите
2. Различно гледиште кон решавање на целите и задачите, нивото на вредностите, методите, квалификациите, способностите и образованието.
3. Взаемната врска во решавањето на задачите и активностите и **неправилно распоредување на одговорностите во решавањето на задачите.**

Со тоа се појавуваат и различни видови (типови) на конфликти меѓу кои се издвојуваат:

1. Конфликт во решавање на целите
2. Конфликт во поставување, поглед и идеја на концепијата и
3. Емоционален конфликт кои подразбира различен осет и емоции помеѓу две и повеќе личности.

Конфликтот се идентификува во три чекори:

1. Перцепција на конфликтот која го регистрира неговото постоење
2. Осет дека постои конфликт-како нетрпеливост, невнимание, недоверба.
3. Недолжно однесување како реакција на перцепцијата и предосеќање на инцидент двобој (сукоб).

13.1 НИВОА НА КОНФЛИКТИТЕ ВО СПОРТСКИТЕ ОРГАНИЗАЦИИ

Самата природа на спортот настапот на спортските борилишта, борбата и натпреварот за да се докажат своите способности и да се докаже кој е подобар за да се постигне подобар резултат, често доведува до конфликтни, вербални и инцидентни ситуации. Во спортските организации разликуваме повеќе видови на конфликти:

1. Конфликт на една личност – интраперсонален конфликт тоа е конфликт кои се јавува кај самиот спортист. Тоа е ситуација каде се јавува несигурност спортистот самиот во себе нема доверба, нема мотив нема расположение и нормално недава позитивен спортски резултат. Тој мора да го победи овој психолошки конфликт и ако го победи тоа е и најголемиот успех за самиот себе а и за спортот воопшто.
2. Конфликт помеѓу различни личности – интерперсонален конфликт тоа е конфликт помеѓу две различни личности но може да повлече и поголема група на истомисленици и да создаде таканаречен групен конфликт.

3. Конфликт на група или групен конфликт е поголем конфликт кои во суштина доведува до опасни и прераснува во инцидентни ситуации затоа мора доста брзо да се реагира. По правило тој се појавува помеѓу: тренери-менаџери, навивачи-управа, спортисти-тренери, спортисти-управа и сл.

4. Конфликт во внатрешноста на организацијата кои можат да бидат

а) Вертикални-кои се појвуваат во повисоките нивоа на организацијата помеѓу генералните и спортските директори

б) Хоризонтални=кои се јавуваат поради различни гледиштан а поедини делови во внатрешноста на организацијата

ц) Линиско-функционални-се појавуваат помеѓу оперативните и линиските менаџери, тренери и раководители, различни специјални и стручни лица кои работат или соработуваат во спортската организација.

д) Конфликти на позицијата и улогата на работата и поставените задачи

13.2 МЕНАЏМЕНТ НА КОНФЛИКТИТЕ И НИВНО РЕШАВАЊЕ

Како се создаваат конфликтните ситуации така и мораат да се решат или трајно да се уништат односно онеспособи нивното проширување. Затоа конфликтите мораат да се навремено откриваат, пратат и ставаат во позиција на решавање. Според авторите за нив постојат три решенија:

1. Доминација на едната страна односно победа на појакот аргумент

2. Донесување на компромисно решение помеѓу двете страни

3. Интеграција на конфликтите

Менаџментот на спортските организации може и мора да најде методи и начин за решение на конфликтите без разлика од кои вид и кои се причините од кои настанале. Тие методи се:

1. Избегнување на конфликтната ситуација
2. Доминација-победа на појакот аргумент
3. Колаборација-пронаоѓање на двострано компромисно решение
4. Прилагодување на ситуацијата на двете страни
5. Нагодување каде секоја страна се откажува од нешто свое за да се дојде до решението.

Прашања:

Корисни прашања од дадениот материјал кои треба да се знаат:

1. Што претставува координацијата на односите во Спортските организации
2. Која се појавуваат проблеми и неусогласувања во координацијата?
3. Која е улогата на контролата во спортот?
4. Колку врсти на контрола разликуваме?
5. Што е конфликт?
6. Колку врсти конфликти постојат?
7. Какви нивоа на конфликти познаваме?
8. Како се решаваат конфликтните ситуации?
9. Во што може да прерасне конфликтот, доколку не се реши? (објасни)