

Olimpisko sporta veidu organizāciju pārvaldība



Olimpisko sporta veidu organizāciju pārvaldība

Autortiesības: 2020 Starptautiskā Olimpiskā komiteja

Šis publikācijas saturs drīkst pilnībā vai daļēji atveidot ar nosacījumu, ka tas ir paredzēts nekomerciāliem izglītības mērķiem ar pilnu atsauci uz Starptautisko Olimpisko komiteju, Olimpisko solidaritāti. SOK sākotnēji publicēja izdevumu "Olimpisko sporta veidu organizāciju pārvaldība" angļu valodā un to pārtulkoja franču un spāņu valodās. Šī grāmata tika pārtulkota latviešu valodā pēc Latvijas Olimpiskās komitejas iniciatīvas ar Starptautiskās Olimpiskās komitejas atļauju, lai veicinātu olimpisko sporta veidu organizāciju latviešu valodā runājošo vadītāju pilnveidošanos. SOK nevar garantēt tulkojuma kvalitāti, jo par to ir atbildīga Latvijas Olimpiskā komiteja.



OLIMPISKO SPORTA VEIDU ORGANIZĀCIJU PĀRVALDĪBA

Redaktore

Lī Robinsone (*Leigh Robison*)



Priekšvārds



Vairāk nekā jebkad sports ir kļuvis par būtisku sastāvdaļu mūsu modernajā, daudzveidīgajā sabiedrībā, kas ir globālāka un mainīgāka nekā jebkad agrāk savā vēsturē.

Reaģējot uz dažām jaunajām un sarežģītajām sabiedrības problēmām, olimpisko sporta veidu organizācijām (OSVO) ir jāizstrādā ilgtspējīgāki uzņēmējdarbības modeļi. Proaktīva un radoša domāšana ir ļoti svarīga, tāpat kā partnerības un sadarbības palielināšana ar ieinteresētajām pusēm – no valdības iestādēm līdz privātajam sektoram. Turklāt OSVO ir ļoti svarīgi demonstrēt augstus pārvaldības standartus, lai saglabātu uzticēšanos tās aktivitātēm un aizsargātu sava sporta veida integritāti.

Šie izaicinājumi liks nākamās paaudzes sporta administratoriem pievērsties jaunākajām tendencēm un tikpat globālai perspektīvai, kāda ir pati sporta pasaule. Tādēļ Olimpiskā solidaritāte piedāvā līdzekļus Nacionālo Olimpisko komiteju (NOK) darbībai, lai nestu labvēlīgas pārmaiņas gan sportā, gan vietējās kopienās. NOK struktūru un globālās vadības kapacitātes uzlabošanai

paredzēto programmu klāstā Olimpiskā solidaritāte piedāvā izglītojošas apmācības iespējas, piemēram, Uzlabotas sporta vadības kursus (*Advanced Sport Management Course (ASMC)*), kuru pamata mācību grāmata ir *Olimpisko sporta veidu organizāciju pārvaldība*. Ar šiem kursiem Olimpiskā solidaritāte atbalsta mācību kopienas koncepciju, kurā NOK galvenās ieinteresētās puses – sportisti, treneri, vadītāji – savstarpēji mācās un mijiedarbojas atbilstoši olimpiskās kustības mērķiem un interesēm.

Sportam ir nepieciešama labi izglītotu un savam aicinājumam uzticīgu sporta vadītāju pieredze. Tādēļ es mudinu visus, kuri iedziļinās *Olimpisko sporta veidu organizāciju pārvaldībā*, izpētīt katru tēmu, lai nostiprinātu olimpiskās kustības nozīmi, jo īpaši NOK un ar tām saistīto biedru nozīmi. Visiem olimpiskās kustības dalībniekiem ir kopīga atbildība būt iespējami pilnīgāk sagatavotiem, lai veidotu sporta nākotni un nostiprinātu solidaritāti savās kopienās un visā pasaulē.

Tas vēl vairāk atbilst patiesībai mūsdienās. Kamēr šī *Olimpisko sporta veidu organizāciju pārvaldība* jaunākā redakcija nodota drukāšanai, pasaule piedzīvo vēl nepieredzētu globālo krīzi – COVID-19 pandēmiju. Mūsu pašlaik piedzīvotie nestabilie laiki ir skarbs atgādinājums, ka vairāk nekā jebkad agrāk mums ir vajadzīgi cerības un iedvesmas simboli. Sports ir cieši saistīts ar miera un solidaritātes veicināšanu pasaulē, un tieši šī misija olimpisko kustību padara par tādu, kas balstās uz vērtībām un kuras darbības dzinējspēks ir solidaritāte. Mēs varam pārvarēt milzīgās problēmas tikai tad, ja izrādām lielāku savstarpēju solidaritāti un cenšamies veidot vairāk uz cilvēku vērstu nākotni.

Es pateicos autoru un organizāciju komandai par lielisko darbu un nenovērtējamo ieskatu sporta administrācijas darbībā, un par sporta svarīgās nozīmes mūsdienu sabiedrībā izpratni.

Pere Miro (Pere Miró)
SOK ģenerāldirektora vietnieks

Satura rādītājs

IEVADS	006
1 OLIMPISKĀ SPORTA VEIDA ORGANIZĀCIJAS ORGANIZĒŠANA	008
1.1. Olimpisko sporta veidu organizāciju darbības vide <i>Ilustrācija: "Olimpiskais rīcības plāns 2020"</i>	012 016
1.2. Pārvaldība <i>Ilustrācija: Olimpiskās un sporta kustības vispārējie labas pārvaldības pamatprincipi</i>	016 022
1.3. Pārvaldība praksē <i>Ilustrācija: Velsas hokeja asociācijas "Hockey Wales" interešu konfliktu politika</i>	024 032
1.4. Informācijas pārvaldība	034
1.5. Izmaiņu pārvaldība <i>Ilustrācija: UMAP – pārmaiņu vides revīzija</i>	038 044
1. situācijas pētījums: Trinidadas un Tobago Olimpiskās komitejas organizēšana	046
2 STRATĒĢISKĀ PĀRVALDĪBA	048
2.1. Gatavošanās stratēģiskās plānošanas procesam	052
2.2. OSVO vides diagnosticēšana <i>Ilustrācija: Slovēnijas Vingrošanas federācijas vides diagnostika</i>	056 060
2.3. Jūsu vīzijas, vērtību, misijas un stratēģisko mērķu noteikšana <i>Ilustrācija: Malāvijas Olimpiskās komitejas vīzija, vērtības, misija un stratēģiskie mērķi: Stratēģiskais plāns 2017.–2020. g. (izvilumi)</i>	062 066
2.4. Rīcības plāni <i>Ilustrācija: Rīcības plāni</i>	068 072
2.5. Jūsu stratēģiskā plāna pārraudzība un novērtēšana <i>Ilustrācija: Starptautiskā Netbola federācija – galvenie snieguma rādītāji</i>	076 080
2. situācijas pētījums: Kaboverdes Olimpiskās komitejas stratēģiskā plāna izstrāde	084
3 CILVĒKRESURSU PĀRVALDĪBA	088
3.1. Cilvēkresursu vadības stratēģijas izstrāde <i>Ilustrācija: Horvātijas Olimpiskās komitejas cilvēkresursu pārvaldības stratēģija</i>	092 096
3.2. Cilvēkresursu organizēšana <i>Ilustrācija: Ugandas Olimpiskās komitejas cilvēkresursu rokasgrāmata</i>	098 102
3.3. Piesaistīšana, atlase un integrēšana	104
3.4. Cilvēkresursu attīstība: Apmācība un motivācija <i>Ilustrācija: Talantu un līderības attīstība organizētajā sportā Nīderlandē</i>	108 112
<i>Ilustrācija: Veiktspējas pielāgošana un vadība Amerikas Savienoto Valstu Olimpiskajā un Paralimpiskajā komitejā</i>	116
3.5. Cilvēkresursu pārvaldības prasmju attīstīšana <i>Ilustrācija: Konfliktu risināšana nacionālajās federācijās</i>	118 122
3. situācijas pētījums: Bosnijas un Hercegovinas Olimpiskās komitejas cilvēkresursu attīstība	124

4	FINANŠU PĀRVALDĪBA	128
4.1.	Labā finanšu pārvaldība	132
	<i>Ilustrācija: Finanšu pārvaldības principi Papua-Jaungvinejas Olimpiskajā komitejā</i>	136
4.2.	Finanšu plānošana	138
4.3.	Budžeta plānošana	142
	<i>Ilustrācija: Budžeta plānošana ISU šorttreka 2015. gada "World Development Trophy" sacensībām, kuras organizēja Jaunzēlandes nacionālā ātrslidošanas organizācija "Ice Speed Skating New Zealand"</i>	146
4.4.	Grāmatvedība	148
	<i>Ilustrācija: Barbadosas Olimpiskās asociācijas bilance</i>	152
4.5.	Novērtēšana un ziņošana	154
	<i>Ilustrācija: Novērtēšana, ziņošana un finanšu prognozēšana Jaunzēlandes nacionālajā vingrošanas organizācijā "Gymnastics NZ"</i>	158
	4. situācijas pētījums: Vispārpieņemto grāmatvedības principu izstrāde Šveices Olimpiskajā asociācijā	162
5	MĀRKETINGA VADĪBA	168
5.1.	Ko mēs varam piedāvāt tirgū?	172
	<i>Ilustrācija: Argentīnas tenisa asociācijas zīmola modernizācija</i>	178
5.2.	Mārketinga komunikācijas stratēģijas izstrāde	180
	<i>Ilustrācija: Jordānijas Olimpiskās komitejas sociālo mediju kampaņa "Sportisks dzīvesveids"</i>	184
5.3.	Sponsorēšanas pārvaldība	186
	<i>Ilustrācija: Somijas Olimpiskā komiteja un "Pågen" – lielāka virzība Somijas skolās ar "Pågen" maizes kampaņu</i>	192
5.4.	Mārketingu sociālo pārmaiņu veicināšanai	194
5.5.	Mārketinga stratēģijas izstrāde un ieviešana	198
	5. situācijas pētījums: Slovēnijas Olimpiskās komitejas - Sporta federāciju asociācijas mārketingu	204
6	LIELA MĒROGA SPORTA SACENSĪBU ORGANIZĒŠANA	208
6.1.	Izlemšana par sporta pasākuma organizēšanu	212
	<i>Ilustrācija: Izlemšana par pieteikuma iesniegšanu: Francijas Badmintona federācija</i>	214
6.2.	Juridiskās un funkcionālās struktūras	218
	<i>Ilustrācija: 2015. gada Klusā okeāna spēļu organizatoriskā struktūra</i>	222
6.3.	Sacensību organizēšana	226
	<i>Ilustrācija: IAAF 2017. g. Pasaules čempionāta organizēšana Londonā</i>	232
6.4.	Sporta pasākuma cilvēkresursu pārvaldība	236
	<i>Ilustrācija: Brīvprātīgo pārvaldība Jaunatnes ziemas olimpiskajās spēlēs 2021. gadā Insbrukā</i>	244
6.5.	Ērtības, objekti un vietas	248
	<i>Ilustrācija: Būves, objekti un vietas 2015. gada Panamerikas spēlēm Toronto</i>	252
	6. situācijas pētījums: 2014. gada Āfrikas Jaunatnes spēļu organizēšana Gaboronē	254
	LĪDZDARBOJOŠĀS PERSONAS	260

Ievads

Šīs grāmatas mērķis ir vienkārši un praktiski iepazīstināt ar pašreizējām olimpisko sporta veidu organizāciju (OSVO) visā pasaulē iegūtajām un uzkrātajām vadības zināšanām. Šajā publikācijā OSVO ir organizācijas, kuras darbojas kādā olimpiskajā sporta veidā: vasaras olimpisko spēļu un ziemas olimpisko spēļu sporta veidos, kā arī olimpiskajā programmā neiekļautos sporta veidos, kurus atzīst Starptautiskā Olimpiskā komiteja (SOK). OSVO ietilpst SOK, Nacionālās Olimpiskās komitejas (NOK), reģionālā un kontinentālā līmeņa NOK asociācijas, nacionālās federācijas (NF) un starptautiskās federācijas (SF), kā arī organizācijas ar papildu mērķiem un aktivitātēm.

Šī grāmata neaptver visu OSVO sastopamo vadības kompetenču kopumu un tās neizklāsta ļoti detalizēti. Tajā drīzāk izceltas un formalizētas vadības kultūras galvenās dimensijas, kas jums palīdzēs efektīvi vadīt savu OSVO un turpināt attīstīt tās struktūru.

Šajā grāmatā ir izklāstīti labas vadības principi atbilstoši autoru – savā jomā pieredzējušu pētnieku un vadītāju – priekšstatiem. Tomēr šie principi nav vienīgie veidi, kā var veiksmīgi vadīt organizāciju, un OSVO nevajag mēģināt darboties tikai saskaņā ar tiem. Jūsu pašu pieredze var atšķirties no grāmatā izklāstītās, taču jūsu OSVO var būt izrādījusies efektīva. Tikai jūs varat izlemt, kuri principi ir praktiski un atbilstoši jūsu OSVO darbībai.

Lai sarakstītu šo vērienīgo grāmatu, redaktori kopīgiem spēkiem apkopoja materiālus un atsauksmes no vairāk nekā 100 OSVO un aptuveni 150 fiziskām personām. Grāmata sastāv no sešām nodaļām, kas aptver sešas galvenās prasmes, kurām ir jāpiemīt OSVO vadītājiem:

- OSVO organizēšana, izprotot tās vidi, iekšējo struktūru un darbību.
- OSVO stratēģiska vadība, sagatavojot, izpildot un novērtējot stratēģisko plānu.
- OSVO cilvēkresursu vadība, izstrādājot noteikumus un priekšrakstus, jaunu darbinieku piesaisti, motivāciju un apmācību.
- OSVO finanšu pārvaldība, izmantojot pienācīgas un pārredzamas procedūras.
- OSVO mārketinga vadība saskaņā ar organizācijas globālo stratēģiju, ieinteresēto pušu prasībām un sponsorēšanas iespējām.
- Liela mēroga sporta pasākumu organizēšana,



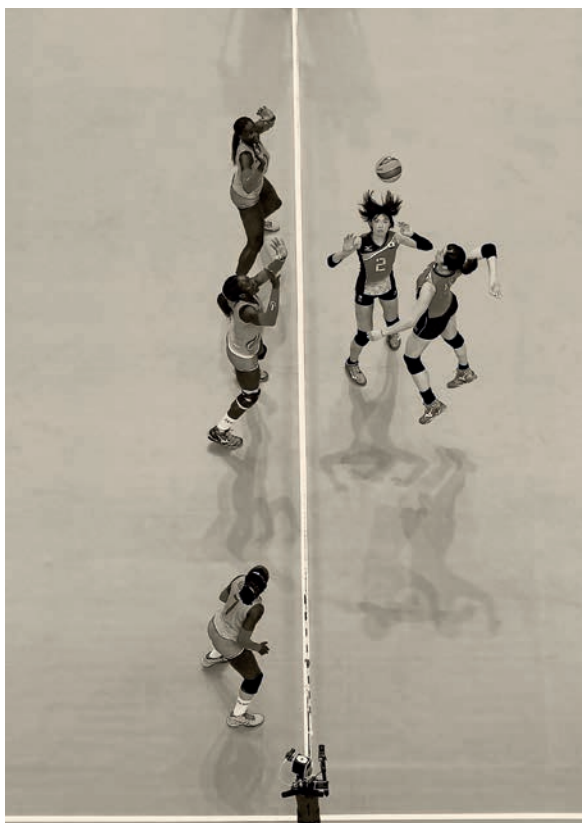
kad tas atbilst organizācijas stratēģijai un savietojams ar pieejamajiem cilvēkresursiem un iespējām.

Katra nodaļa ir sadalīta piecās sadaļās par specifiskām tēmām, kuras attiecas uz nodaļas vispārējo tēmu, un vairumam sadaļu noslēgumā ir ilustrācijas, kurās parādīts, kā OSVO ir praksē izmantojušas dažus vai visus sadaļā minētos galvenos principus. Visas sešas nodaļas noslēdzas ar situācijas pētījumu, kas sniedz visaptverošu pārskatu par to, kā OSVO ir risinājusi tajās aplūkotās problēmas. Ilustrācijas, situācijas pētījumi un citur tekstā izmantotie piemēri ir gūti no visiem pieciem kontinentiem.

Šī grāmata ir tikai OSVO izglītošanas un attīstības procesa sākums. Tā ietilpst mācību programmā, kas sapulcē OSVO strādājošos, lai viņi varētu dalīties pieredzē un savstarpēji mācīties ar galīgo mērķi izveidot mācību kopienas, kas nodrošinās labvēlīgu ieguldījumu olimpiskajam sportam kopumā.

Mēs ceram, ka šī grāmata kalpos par stūrakmeni šīs vispasaules mācību kopienas attīstībā gan kā vērtīgs uzziņu krājums OSVO, gan kā ceļvedis, kas atspoguļo OSVO vadības bagātīgumu un daudzveidību.

Labā vadībā ietilpst paņēmienu, kas kalpo organizācijas misijai un vērtībām, tos izmantojot laikā ierobežotas stratēģijas ietvaros. Mēs centāmiešies parādīt, ka jebkurai atsevišķai vadības darbībai ir jābūt saistītai ar organizācijas misiju un vērtībām, lai tai būtu fundamentāla nozīme.



1

OLIMPISKĀ SPORTA VEIDA ORGANIZĀCIJAS ORGANIZĒŠANA

008 :

1.1. Olimpisko sporta veidu organizāciju darbības vide	12	1.3. Pārvaldība praksē	24	1.5. Izmaiņu pārvaldība	38
<i>Ilustrācija:</i> "Olimpiskais ricības plāns 2020"	16	<i>Ilustrācija:</i> Velsas hokeja asociācijas "Hockey Wales" interešu konfliktu politika	32	<i>Ilustrācija:</i> UMAP – pārmaiņu vides revīzija	44
1.2. Pārvaldība	18	1.4. Informācijas pārvaldība	34	1. situācijas pētījums Trinidādas un Tobago Olimpiskās komitejas izveide	46
<i>Ilustrācija:</i> Olimpiskās un sporta kustības vispārējie labas pārvaldības pamatprincipi	22				





Šajā publikācijā olimpisko sporta veidu organizācijas (OSVO) ir organizācijas, kuras darbojas olimpiskajā sporta veidā: vasaras olimpisko spēļu un ziemas olimpisko spēļu sporta veidos, kā arī olimpiskajā programmā neiekļautajos sporta veidos, kurus atzīst Starptautiskā Olimpiskā komiteja (SOK). OSVO ietilpst SOK, Nacionālās Olimpiskās komitejas (NOK), kontinentālā un reģionālā līmeņa NOK asociācijas, nacionālās federācijas (NF) un starptautiskās federācijas (SF), kā arī organizācijas ar papildu mērķiem un aktivitātēm.

Lai gan atšķiras OSVO izmērs un sarežģītība, parasti tām ir vairākas kopīgas pazīmes:

- Tās visas ir atbildīgas balsstiesīgajiem biedriem, kuriem ir pienākums noteikt to pārvaldības veidu. Biedriem ir augstākā vara pieņemt lēmumus, tādēļ svarīgākie lēmumi par organizāciju ir jāapstiprina kopsapulcē (tā var tikt nosaukta arī par ikgadējo pilnsapulci, ikgadējo padomi vai ikgadējo kongresu).
- Viņus pārrauga valde, kuru parasti izveido biedri, un tā ir atbildīga par pārvaldību atbilstoši biedru vēlmēm. NOK, starptautisko federāciju un nacionālo federāciju daudzi valdes locekļi tiks ievēlēti, bet daļa valdes locekļu var tikt iecelta – piemēram, speciālisti ārpus sporta veida. Mazāku OSVO valde būs neliela un gandrīz pilnībā var sastāvēt no ievēlētām amatpersonām.
- Viņi var darboties kā izpildinstitūcija, kas ir daļa no valdes. Tajā parasti ietilpst priekšsēdētājs vai prezidents, ģenerālsēkretārs vai izpilddirektors un kasieris.
- Tās darbojas saskaņā ar noteikumu kopumu jeb statūtiem, kur noteikts, kā organizācijai jādarbojas, tostarp reglamentējot dalību un valdes locekļu ievēlēšanu.

Mērķi

Pēc šīs nodaļas izlasīšanas jums ir jāspēj:

- Izprast, kā vide ietekmē jūsu organizāciju.
- Novērtēt savas organizācijas pārvaldību, it īpaši valdes nozīmi.
- Pārvaldīt informāciju, lai palīdzētu savas organizācijas darbībā.
- Efektīvi vadīt pārmaiņas organizācijā.

Visām OSVO jābūt organizētām tā, lai nodrošinātu efektīvu darbību. Šajā nodaļā ir noteikti galvenie darbības principi, uz kuriem jāveido OSVO; tā ir sadalīta piecās sadaļās. Pirmajā sadaļā apskatīts OSVO darbības ārējais konteksts, savukārt otrajā un trešajā sadaļā apspriesta OSVO pārvaldība, to ietekmējošās problēmas un iespējamie praktiskie risinājumi. Ceturtnā sadaļa ir par informāciju un tās pārvaldību, bet piektā sadaļa veltīta izmaiņu vadībai – būtiskam OSVO vides elementam. Šīs problēmas ir parādītas Trinidādas un Tobāgo Olimpiskās komitejas situācijas pētījumā.

1.1.

Olimpisko sporta veidu organizāciju darbības vide

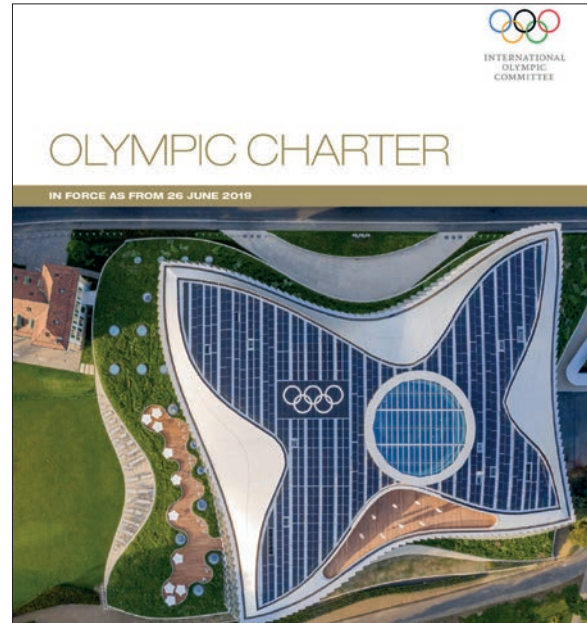
Lai saprastu, kā OSVO var efektīvi pārvaldīt, ir jāsaprot tās darbības vide. Šīs sadaļas sākumā ir konspektīvs mūsdienu olimpiskās kustības apraksts, pēc tam seko diskusija par citiem darbības vides faktoriem, kas jāņem vērā OSVO pārvaldībā. Noslēgumā izskaidrots "Olimpiskais rīcības plāns 2020" – olimpiskās kustības stratēģiskais ceļvedis, kam ir milzīga ietekme uz OSVO darbības vidi.

Olimpiskā kustība

Olimpiskā kustība apvieno organizācijas, sportistus un citas personas, kas darbojas saskaņā ar Olimpisko hartu. Viņu kopīgais mērķis – līdzdarboties mierīgas un labākas pasaules veidošanā, ar olimpismu un tā vērtībām atbilstoši sportu izglītojot jaunatni.

SOK vadītās olimpiskās kustības galvenie elementi ir starptautiskās federācijas un NOK. Olimpiskajā kustībā ietilpst arī olimpisko spēļu organizēšanas komitejas (OSOK); nacionālās asociācijas, klubi un personas, kas darbojas starptautisko federāciju un NOK ietvaros, jo īpaši sportisti, kuru intereses ir olimpiskās kustības darbības būtisks elements; kā arī tiesneši, arbitri, treneri un citas sporta amatpersonas un tehniskie darbinieki. Tajā ietilpst arī citas SOK atzītas organizācijas un iestādes.

Olimpisms un mūsdienu olimpiskā kustība sākušies ar SOK dibināšanu 1894. gada 23. jūnijā. Sākotnēji balstoties uz Pjēra de Kubertēna (*Pierre de Coubertin*) rakstiem, olimpisma principi un vērtības atbalsta olimpisko kustību tās misijā nodrošināt regulāru olimpisko spēļu svinēšanu, izvirzīt sportistus olimpiskās kustības centrā, ar sportu izglītot jaunatni un popularizēt sabiedrībā olimpiskās vērtības. Misija, vērtības un darbības principi kopā parāda vīziju, kas dziļi iesakņojusies olimpiskajā kustībā, veicinot tās galvenā mērķa sasniegšanu – ar sportu veidot labāku pasauli.



Vispazīstamākais olimpiskās kustības simbols ir Olimpiskie apli, kas simbolizē piecu kontinentu savienību un visas pasaules sportistu sapulcēšanos olimpiskajās spēlēs. Kad Pjērs de Kubertēns 1913. gadā izveidoja gredzenus, to piecas krāsas – zilā, dzeltenā, melnā, zaļā un sarkanā – un baltais fons atveidoja katras pasaules valsts karog krāsas.

Olimpiskā harta

Ikviena olimpiskās kustības loceklis rīkojas saskaņā ar Olimpisko hartu – SOK pieņemto olimpisma pamatprincipu, noteikumu un blakusnoteikumu kodifikācijas. Tā regulē olimpiskās kustības struktūru, darbības un pastāvēšanu un formulē olimpisko spēļu svinēšanas nosacījumus.

Būvējot Olimpiskajai harti ir trīs galvenie mērķi. Pirmkārt, kā konstitucionāla rakstura pamatinstruments tā nosaka un atgādina olimpisma pamatprincipus un būtiskās vērtības. Otrkārt, tā darbojas kā SOK statūti. Treškārt, tā nosaka olimpiskās kustības galveno elementu SOK, starptautisko federāciju un NOK, kā arī OSOK būtiskākās savstarpējās tiesības un pienākumus – tām visām ir jāievēro Olimpiskā harta.

Lai iegūtu sīkāku informāciju par olimpismu un olimpisko kustību, apmeklējiet vietni www.olympic.org.

Katrai organizācijai ir dažādas iespējas un izaicinājumi.

Jūsu organizācijas darbības vide

Lai gan visas OSVO ietilpst olimpiskajā kustībā, katra organizācija darbojas unikālā vidē ar dažādiem faktoriem, kas rada gan iespējas, gan izaicinājumus. Lai OSVO efektīvi darbotos un īstenotu savas programmas, kas pazīstamas kā “pakalpojumi”, tai jāveic savas darbības vides novērtējums jeb ārēja un / vai iekšēja revīzija.

Vides revīzijas palīdz OSVO analizēt savas darbības vidi; noteikt savas iespējas, draudus, izaicinājumus un izmaiņas un aktīvi darboties pakalpojumu sniegšanā ieinteresētajām pusēm. Ieinteresētā puse ir jebkura fiziska persona vai organizācija, kurai pieder OSVO daļa vai pastāv ieinteresētība tās darbībā. Šī ieinteresētība var nebūt materiāla vai finansiāla – tā var būt emocionāla, piemēram, plašākas sabiedrības interese par savas valsts sportistu sniegumu olimpiskajās spēlēs; tas savukārt nozīmē, ka ieinteresēto pušu skaitā ietilpst visi, kurus ietekmē organizācija. Piemēram, NF ieinteresētās puses var būt biedri (sportisti un amatpersonas), vecāki, skolas, sponsori, brīvprātīgie, darbinieki, valdes locekļi, valdība un plašāka sabiedrība.

OSVO izmanto revīzijas, lai apkopotu datus par savu vidi, noteiktu tās tendences un novērtētu jomas, kurās OSVO ir jāmaina veids, kā tā darbojas (*skat. 1.5. sadaļā*). Revīzijas var aptvert plašas jomas, piemēram, visu OSVO konkurences vidi, vai arī tām var būt šaurāks uzdevumu loks, piemēram, finanšu vai pārvaldības revīzijas.

Apzinoties savas ārējās vides draudus un iespējas, kā arī iekšējās vides stiprās un vājās puses, OSVO būs labāk sagatavota jebkādu veicamo izmaiņu plānošanai. Daži turpmāk aprakstītie ārējie faktori var ietekmēt OSVO darbības vidi.

Politiskie faktori

Politisko faktoru skaitā var būt tādu organizāciju kā SOK un Pasaules Antidopinga aģentūra (WADA) pieņemtā politika vai ar likumdošanu paustās valdības politiskās vērtības.

Par politiskiem faktoriem var uzskatīt sieviešu kvotu noteikšanu pārvaldībā un kustības “Sports visiem” atbalstu.

Valdības politika būtiski ietekmē OSVO. Politiku attieksme pret sportu, sporta nozīmīgums valdības politikā, kā arī attiecības starp valdību un nacionālajām sporta organizācijām ļoti ietekmēs OSVO darbības vidi.

Piemēram, ja valdība sportu novērtē kā veselības uzlabošanas un noziedzības samazināšanas līdzekli, OSVO var būt vieglāk saņemt savai darbībai nepieciešamos līdzekļus. Un otrādi – ja attiecības starp valdību, NOK un nacionālajām federācijām ir sliktas vai bērnu fiziskā izglītība nav valdības prioritāte, OSVO var būt apgrūtināta sporta popularizēšana.

Svarīgi ir arī citi politiskie faktori.

Valdību stabilitāte un vadošie politiķi ietekmēs OSVO spēju plānot un finansēt savu darbību; nodokļu politika var ietekmēt OSVO ienākumus; savukārt ar alkohola, tabakas un ātrās ēdināšanas produktu reklāmu saistītie tiesību akti var spiest OSVO meklēt jaunus sponsorus.

Sociokulturālie faktori

Sociokulturālie faktori raksturo sabiedrības struktūru un uzvedību.

Tie var iekļaut demogrāfiskās iezīmes, piemēram, valsts iedzīvotāju sadalījumu atbilstoši dzimumam un vecumam, dominējošās ģimenes struktūras, ienākumu sadalījumu, izglītību un sociālo mobilitāti; un kultūras faktorus, piemēram, attieksmi pret sportu, jo īpaši vecāku attieksmi pret bērnu nodarbošanos ar sportu.

Ekonomiskie faktori

Ekonomikas stiprums, bezdarba līmenis, inflācija, cilvēku gatavība maksāt par aktivitātēm, dzīves dārdzība un cilvēku izmantojamie

ienākumi ietekmēs OSVO darbības vidi; tai ir jākonkurē par cilvēku ienākumiem, kas atlikuši pēc viņu pamatvajadzību – pajumtes, pārtikas un apģērba – apmierināšanas. Dažās valstīs ekonomiskie faktori neļauj OSVO iekasēt maksu par savām aktivitātēm, kas attiecīgi ietekmē viņu piedāvājuma veidu un apjomu.

Viens nozīmīgs ekonomiskais faktors ir konkurences līmenis, ar kuru saskaras organizācija, un OSVO darbojas ļoti konkurētspējīgā nozarē. Kā jau minēts, OSVO cīnās par cilvēku izmantojamajiem ienākumiem, kas ir atlikuši pēc tam, kad viņi ir apmierinājuši savas pamatvajadzības, taču tieši tāpat rīkojas arī daudzas citas organizācijas. Turklāt OSVO var nākties cīnīties ne tikai par naudu, bet arī par cilvēkiem. Piemēram, ja valstī vispopulārākais sporta veids ir futbols, citiem sporta veidiem bieži ir grūti piesaistīt lielu dalībnieku skaitu. Līdzīgi, ja reliģiskajiem vai kultūras pasākumiem ir būtiska nozīme sabiedrības dzīvē, cilvēki vairāk brīvā laika veltīs šiem pasākumiem, nevis sportošanai.

Iespējams, vissvarīgākais faktors ir tas, kāda vērtība ir sportam valdības skatījumā – tam būs būtiska ekonomiskā ietekme, jo daudzas OSVO saņem tiešu valdības finansējumu. Šī vērtība nosaka, vai OSVO ekonomiskais konteksts ir labs, slikts vai pat mainīgs, un katrai OSVO ir jāizanalizē šī vērtība, lai ņemtu vērā iespējas un draudus, ar kuriem tā var saskarties. Tikpat svarīgi ir saprast, kā valdība finansē sportu: tā var piedāvāt tiešu finansējumu katrai OSVO vai tikai NOK vai citām lielām OSVO, lai to sadalītu dalīborganizācijām. Šāda izpratne ietekmēs

to, kā OSVO pieklūst finansējumam, atbildīgās personas vai organizācijas, kā arī novērtējumu.

Tiesiskie un normatīvie faktori

Neskaitot noteikumus un lēmumus, kas OSVO ir jāievēro kā galvenās organizācijas locekļi, OSVO ir jāievēro vietējie likumi. Neviens OSVO nedarbojas pilnīgā vientulībā atsevišķi no pārējās sabiedrības: OSVO ir mīļiedarbībā ar ieinteresētajām pusēm, to ietekmēs ārējās vides tiesību normas. Tādējādi OSVO ir jāapzinās šādas tiesību jomas.

• Biedrību vai uzņēmējdarbības likumi

Likumi, kas attiecas uz personu, kompāniju, organizāciju un uzņēmumu tiesībām, attiecībām un rīcību. Organizācijas aktivitātes un darbību, kā arī tās saistības var ietekmēt biedrības vai uzņēmuma veids, kuru tā izvēlējusies no vietējā likumdošanā pieejamo iespēju klāsta.

• Deliktu tiesības

Paredzētajam standartam atbilstošā rūpības pienākuma neievērošana. Konkrēts deliktu veids ir saistīts ar nolaidību – iespējams, visticamāko sporta organizācijas juridiskās atbildības cēloni. Nolaidības jēdziens dažādās valstīs ir atšķirīgs, un OSVO ir jāsaprot, kā tas ir definēts savas valsts tiesību sistēmā.

• Darba tiesības

Likumi, kas ietekmē nodarbināšanu un izturēšanos pret personālu. Piemēram, Bosmana lēmums paredz darba ņēmēju brīvu kustību Eiropas Savienības (ES) valstīs, tādējādi ietekmējot daudzas Eiropas OSVO.



OSVO ir jāaizsargā savi zīmoli.

- **Preparātu un dopinga lietošanas apkaršanas likumi**

Likumi, kas attiecas uz aizliegtu vielu lietošanu.

- **Intelektuālā īpašuma likumi**

Likumi, kas nodrošina organizācijas zīmola aizsardzību. Tie ir apspriesti 5. nodaļā.

- **Veselības aprūpes un drošības likumi**

Veselības aprūpes un drošības likumi, kas izstrādā OSVO darbības un tās piedāvāto aktivitāšu drošuma sistēmu.

- **Neslavas celšanas, mutiskas un rakstveida apmelošanas apkaršanas likumi**

Likumi, kas attiecas uz personas reputācijas aizsardzību.

- **Ar integritāti saistītie likumi**

Likumi, kas saistīti ar sportistu aizsardzību, seksuālas uzmākšanās un korupcijas apkaršanu, palīdzot nodrošināt OSVO integritāti.

Var uzskatīt, ka šādas juridiska rakstura bažas ir vairāk piemērojamas sarežģītās jurisdikcijās ar raksturīgo tiesāšanās kultūru. Tomēr ir svarīgi, lai OSVO visur pilnībā izprastu savas darbības tiesisko regulējumu, turklāt ir sevišķi svarīgi, lai valde un tās locekļi apzinātos savu iespējamo juridisko atbildību.

Darbības konteksta ietekme

Ir svarīgi saprast jūsu OSVO darbības kontekstu, jo OSVO mītnes vietas valsts, reģions vai pilsēta radīs faktorus, kas ietekmēs to, kādā veidā organizācija ir jāpārvalda. Visticamāk, šie faktori mainīsies, un tādēļ var nākties mainīt organizācijas pārvaldības veidu un darbības virzienu. Lai nodrošinātu savas OSVO iespējami efektīvāku pārvaldību, bieži uzdodiet sev šādus jautājumus:

- Kādu nozīmi valdība piešķir sportam? Kā tas izpaužas tās politikā?
- Kādas ir jūsu OSVO attiecības ar valdību?
- Vai jūsu OSVO ir iespēja dot ieguldījumu sporta politikas veidošanā un tiesību aktu izstrādē jūsu vietējā teritorijā / reģionā un valstī?
- Kā jūsu OSVO mērķi veicina jūsu valdības izvirzīto sporta mērķu sasniegšanu? Kā jūsu OSVO reaģē uz valdības un / vai valdības mērķu izmaiņām?
- Vai sporta organizāciju un valdības institūciju konstruktīvo sadarbību reglamentē visaptveroši vai speciāli līgumi?

- Cik būtiska nozīme jūsu OSVO ir jūsu valsts sportā?
- Kā sporta organizācija jūsu valstī ietekmē sporta aktivitāšu nodrošināšanu? Kas to uzlabotu?
- Vai valdības politika par fizisko izglītību skolās veicina nodarbošanos ar sportu?
- Vai cilvēki jūsu valstī novērtē sportu?
- Jo īpaši – vai vecāki novērtē bērnu nodarbošanos ar sportu?
- Kā jūsu valstī tiek finansēts sports?
- Kas ir jādara, lai gūtu finansējumu?
- Vai jūs varētu censties palielināt savu finansējumu vai arī riskējat to zaudēt?
- Kā jūs varat pierādīt, ka jūsu OSVO darbojas efektīvi?
- Kādas aktivitātes atgrūž cilvēkus no jūsu OSVO? Vai varat kaut ko darīt situācijas uzlabošanai?
- Kādi sporta veidi ir jūsu galvenie konkurenti? Ko varat darīt saistībā ar tiem?
- Vai varat iekasēt maksu par savām aktivitātēm?
- Kādi ir jūsu OSVO un tās valdes tiesiskie pienākumi?
- Kādi riski ir saistīti ar jūsu sporta veidu? Kā jūs tos pārvaldāt?
- Kas jūsu valsts tiesību sistēmā tiek uzskatīts par nolaidīgu rīcību?
- Vai jebkādas veselības aizsardzības un drošības problēmas ietekmē jūsu OSVO?
- Kā jūs varat aizsargāt savu zīmolu?

Ilustrācijā nākamajā lappusē ir izklāstīts "Olimpiskais rīcības plāns 2020". 2014. gadā SOK pieņemtā programma ir paredzēta kā stratēģiskais ceļvedis olimpiskās kustības nākotnei un būtiski ietekmē katras OSVO darbības kontekstu.

Galvenie ieteikumi

- Nosakiet, kāda ir jūsu OSVO vieta olimpiskajā kustībā.
- Skaidri nosakiet savas OSVO nozīmi sporta politikas izstrādē un īstenošanā.
- Katru gadu pārskatiet savas darbības kontekstu.
- Ja nepieciešams, pielāgojiet OSVO darbību saskaņā ar šo pārskatu rezultātiem.
- Izprotiet, kā "Olimpiskais rīcības plāns 2020" ietekmēs jūsu OSVO.

“Olimpiskais rīcības plāns 2020”

“Olimpiskais rīcības plāns 2020” tika izstrādāts, lai sniegtu skaidru priekšstatu par olimpiskās kustības nākotni. “Olimpiskā rīcības plāna 2020” izstrādē piedalījās 14 darba grupas SOK locekļu vadībā; tajās ietilpa ieinteresētās puses no olimpiskās kustības, ieskaitot plašākas sabiedrības pārstāvjus. SOK saņēma 1200 priekšlikumus, ar kuriem tika iepazīstinātas darba grupas. Šī procesa rezultātā tika izstrādāti 40 ieteikumi, lai “sniegtu mums skaidru redzējumu par mūsu virzību un kā varam aizsargāt spēļu unikalitāti, kā arī nostiprināt olimpiskās vērtības sabiedrībā”. Vairāki ieteikumi un to sekas ir izklāstītas turpmāk norādītajā 1.1. tabulā. Tās ir tikai dažas “Olimpiskā rīcības plāna 2020”

radītās sekas, ar kurām saskarsies OSVO. Lai gan daudzu šādu seku īpatnības un nozīme atšķirsies atkarībā no organizācijas veida, paredzams, ka visas OSVO īstēnos obligāti izpildāmos ieteikumus, piemēram, *ievērot labas pārvaldības pamatprincipus un izplatīt uz olimpiskajām vērtībām pamatotu izglītību*. Ir svarīgi, lai ikviena OSVO apzinātos “Olimpiskā rīcības plāna 2020” ieteikumus un šo ieteikumu iespējamo ietekmi.

Lai iegūtu sīkāku informāciju par “Olimpisko rīcības plānu 2020”, lūdzu, apmeklējiet vietni www.olympic.org/olympic-agenda-2020.

1.1. tabula. Fragmenti no “Olimpiskā rīcības plāna 2020”

016

leteikums	Iespējamās sekas
1 Pārveidot pieteikumu iesniegšanas procesu par uzaicinājumu	Spēļu rīkošanas kandidāti tiek mudināti plānot un iesniegt piedāvājumu, kas vislabāk atbilst viņu ilgtermiņa vajadzībām. Šis ieteikums piešķir kandidātiem lielāku elastību spēļu organizēšanā, ļaujot vairāk ņemt vērā valsts, tās sporta infrastruktūras un OSVO vajadzības.
5 Iekļaut ilgtspēju olimpiskās kustības ikdienas darbībā	SOK mudina olimpiskās kustības ieinteresētās puses savā ikdienas darbībā integrēt ilgtspējīgu praksi, tostarp ilgtspējības popularizēšanā piesaistot sportistus un olimpiskos simbolus.
13 Attīstīt sinerģijas ar olimpiskajā kustībā ieinteresētajām pusēm	Maksimāli jāpalielina sinerģija ar olimpiskās kustības ieinteresētajām pusēm, lai nodrošinātu nevainojamu sadarbību un izmaksu samazināšanu. Tas nozīmē, ka visu veidu OSVO – NOK, nacionālajām federācijām un starptautiskajām federācijām – būs labāk jākomunicē un ciešāk jāsadarbojas, lai darbotos racionālāk un efektīvāk.
22 Izplatīt uz olimpiskajām vērtībām balstītu izglītību	SOK sadarbosies ar olimpisko kustību, lai izplatītu uz olimpiskajām vērtībām balstītu izglītību. OSVO ir jānosaka, kā tās var līdzdarboties šādos projektos un kā tām ir jāizstrādā šīs iniciatīvas atbalsta plāni.
27 Ievērot labas pārvaldības pamatprincipus	Visām olimpiskās kustības organizācijām ir jāievēro olimpiskās un sporta kustības vispārējie labas pārvaldības pamatprincipi.
28 Atbalstīt autonomiju	SOK ir izveidojusi veidni, lai atvieglotu sadarbību starp valsts varas iestādēm un tās OSVO. Veidnē izskaidrota “atbildīgas autonomijas” koncepcijas darbība, savukārt NOK un valdības mudinātas rakstveidā noteikt katras puses tiesības un pienākumus sporta attīstībā valstī.
39 Veicināt dialogu sabiedrībā un olimpiskajā kustībā	SOK pirmais forums “Olimpisms darbībā” notika 2018. gadā, un forums tiks rīkots arī nākotnē. Papildus līdzdalībai forumos katrai NOK ir jāapsver līdzīga vietēja līmeņa pasākuma rīkošana, sapulcējot savas ieinteresētās puses.

“OLIMPISKAIS RĪCĪBAS PLĀNS 2020”

20+20 IETEIKUMI



1.2.

Pārvaldība

Pārvaldību var būt grūti definēt, bet to ir vieglāk pazīt praksē. Tā ir saistīta ar varas izmantošanu, lai vadītu, kontrolētu un regulētu aktivitātes organizācijas ietvaros, un risina augsta līmeņa stratēģijas, politikas, pārredzamības un pārskatatbildības jautājumus. Pārvaldība mazāk attiecas uz ikdienas darbībām, par kurām galvenokārt atbild operatīvā vadība.

SOK stingri atbalsta OSVO labas pārvaldības nepieciešamību. 2008. gadā toreizējais SOK prezidents Žaks Roge (*Jacques Rogge*) paziņoja par Olimpiskās un sporta kustības labas pārvaldības vispārējos pamatprincipu (*skat. 1.2. ilustrācijā*) – labas pārvaldības veidošanai paredzēto normu kodeksa pieņemšanu.

Šajā sadaļā ir aplūkotas ar OSVO pārvaldību saistītās koncepcijas, apsverot organizācijas kultūras, varas un politikas ietekmi uz OSVO pārvaldību, pēc tam tiek apspriesti principi pārvaldības koncepcijas pamatā. Sadaļas noslēgumā tiek izskaidroti olimpiskās un sporta kustības vispārējie labas pārvaldības pamatprincipi.

Izpratne par pārvaldību

Pārvaldība nozīmē sistēmas un procesus, lai nodrošinātu pienācīgu pārskatatbildību, godīgumu un atklātību organizācijas darbībā. Tā varētu, piemēram, attiekties uz tādām jomām kā komiteju atlases, pārraudzības un nomaiņas veidi; komiteju spēja efektīvi formulēt un īstenot saprātīgu politiku; un biedru cieņa pret ekonomisko un sociālo mijiedarbību regulējošajām struktūrām un procedūrām.

Labā pārvaldība var nodrošināt racionālu, efektīvu un ētisku vadību. Tā neatrisinās visas OSVO problēmas, taču var radīt panākumiem nepieciešamus apstākļus, ļaujot OSVO maksimāli efektīvi izmantot savus resursus, un palielināt papildu resursu iegūšanas iespējas, pilnībā ņemot vērā ieinteresēto pušu intereses.

Lai labāk izprastu pārvaldības būtību savā OSVO, apsveriet turpmāk minēto:

- **Pārvaldības procesi**

Vislabāko praksi atspoguļojošas skaidras,

dokumentētas politikas un procesi palīdzēs OSVO pārvaldībā, nodrošinot skaidrību un konsekvenci tās darbībās. Šīs politikas un procesi var būt saistīti ar lēmumu pieņemšanu; tostarp apspriedēm un protokolēšanu; valdes, komiteju un komisiju kompetenci; darbības jomu un izpildvaras deleģētajām pilnvarām.

- **Pārvaldības instrumenti**

Lai vadītu un koncentrētos uz OSVO aktivitātēm, nepieciešams vienoties par tās misiju, vīziju, vērtībām, mērķiem, stratēģiju, darbības mērķiem, galvenajiem snieguma rādītājiem, riska pārvaldību, likumu ievērošanu, grāmatvedības un finanšu revīziju, ziņošanas un novērtēšanas sistēmām un darbības rezultātu pārskata procesiem.

- **Valdes novērtējums**

Ja nepieciešams, OSVO var noderēt regulāra visu valdes locekļu un personāla apmācība kvalifikācijas uzlabošanai. Tomēr šāds jautājums ir jāizvirza uzmanīgi: daži var uzskatīt, ka viņiem jau piemīt savu funkciju un pienākumu veikšanai vajadzīgās prasmes.

- **Biedru atsaucība**

Lai nodrošinātu OSVO efektīvu darbību, būtiska nozīme ir labām biedru – ieinteresēto pušu attiecībām. Tās attīstīsies un paplašināsies, pateicoties pārredzamībai un pārskatatbildībai, labai iekšējai un ārējai komunikācijai, tūlītējai reaģēšanai uz atsauksmēm un dažādām problēmām, kā arī publicēta gada pārskata sagatavošanai par organizācijas pārvaldības, finanšu, aktivitāšu un sportiskā snieguma aspektiem.

Lai nodrošinātu labāku pārvaldību, iespējams, OSVO būs jārisina, piemēram, šādas problēmas:

- tradicionāla un novecojusi pārvaldības un vadības prakse;
- pretestība pārmaiņām organizācijas ietvaros (*skat. 1.5. sadaļā*);
- sporta profesionalizācija, kas paaugstina ieinteresēto pušu cerības;
- spriedze algotā personāla un brīvprātīgo attiecībās;
- nespēja reaģēt uz risku un to pārvaldīt (*skat. 1.3. sadaļā*);
- novecojusi tehnoloģija;
- neskaidra lomu sadale; un
- zināšanu vai izpratnes trūkums par pārvaldības lomām un pienākumiem.

OSVO pārvaldībai ir jāpamatojas uz vairākām galvenajām tēzēm, kas izklāstītas SOK

Olimpiskās un sporta kustības vispārējos labas pārvaldības pamatprincipos. Viss tēžu kopums ir apspriests 1.2. ilustrācijā, taču trīs konkrētās tēzes – pārskatatbildība, pārredzamība un demokrātija – ir ļoti būtiskas, lai OSVO pārvaldībā tiktu ievērota un atspoguļota vislabākā prakse.

Pārskatatbildība

Pārskatatbildība nozīmē personas, institūcijas vai organizācijas pienākumus paskaidrot, kas un kādēļ ir paveikts; uzņemties atbildību par savām aktivitātēm un darbību; pārredzamā veidā atklāt savas darbības rezultātus. Olimpiskajā kustībā pārskatatbildība nozīmē visu vēlētu vai ieceltu institūciju atbildību savas galvenās organizācijas biedriem un noteiktos gadījumos ieinteresētajām pusēm, piemēram, finansējošajām organizācijām.

Proti, valdei ir jāatskaitās OSVO kopsapulcei; vadībai jāatskaitās valdei, savukārt darbiniekiem ir jābūt atbildīgiem vadībai. Ikvienā OSVO ir jādarbojas atbilstošiem pārskatatbildības standartiem un procesiem, kā arī jānodrošina to konsekventa piemērošana un pārraudzība. Turklāt tai ir jānosaka valdei, vadībai un personālam skaidri un izmērāmi mērķi un uzdevumi, kā arī jānodrošina atbilstošas novērtēšanas iespējas.

Pārredzamība

Pārskatatbildības būtiskais aspekts – pārredzamība – nozīmē atklātību, nodrošinot

tādu OSVO darbību, lai būtu vienkārši iespējams novērot tās aktivitātes un saprast to iemeslus. Turklāt pārredzamība nozīmē vienkāršu piekļuvi OSVO informācijai: piemēram, izplatot apspriežu protokolus starp saviem biedriem un publicējot ziņojumus savā tīmekļa vietnē.

Demokrātija

Demokrātijas princips nosaka OSVO nepieciešamību izstrādāt noteikumus savu valdes locekļu ievēlēšanai un nomaiņai brīvās un godīgās vēlēšanās saskaņā ar likumu, lai visi noteikumi un procedūras tiktu vienādi piemērotas visām ieinteresētajām pusēm. Tā ietekmi uz olimpisko kustību var redzēt 1.2. ilustrācijā, kurā apspriesta Olimpiskās un sporta kustības vispārējo labas pārvaldības pamatprincipu sadaļa “Struktūras, noteikumi un demokrātiskais process”.

Sīkāku informāciju par šiem principiem skatiet Olimpiskās un sporta kustības vispārējo labas pārvaldības pamatprincipos, kas ir pieejami SOK tīmekļa vietnē. Lai gan principi ir piemērojami visām OSVO, ir svarīgi tos ieviest un izmantot atbilstoši jūsu OSVO darbības kontekstam. Jebkura diskusija par pārvaldību ir jāuzskata par prakses uzlabošanas norādi, nevis organizācijai saistošu noteikumu kopumu. OSVO darbības efektivitāti vislabāk varēs uzlabot, piemērojot principus organizācijas kultūrai un varas sistēmām pieņemamā veidā.



Pārskatatbildība nozīmē personas, struktūras vai organizācijas pienākumu uzņemties atbildību par savām aktivitātēm un darbībām.

Organizācijas kultūra

Organizācijas kultūra nozīmē biedru pieņēmumus un uzskatus par organizāciju un veidu, kā šie kolektīvie pieņēmumi un uzskati ietekmē katra atsevišķa biedra uzvedību.

Organizācijas biedru novērtējums brīvprātīgo darbam, attieksme pret valdes locekļiem un ticība olimpismam – tie visi ir organizācijas kultūras piemēri.

Organizācijas kultūra veido organizācijas mērķus un uzdevumus. Piemēram, neatļautu preparātu lietošanas testēšanas mērķu pamatā ir pieņēmums, ka organizācija augstu vērtē sportu bez dopinga. Turklāt organizācijas kultūra ietekmē organizācijā pastāvošās attiecības, jo tā nosaka, kurš ir svarīgs un kas ir svarīgi. Piemēram, sadarbība ar valdes sekretāru var tikt uzskatīta par vērtīgāku nekā ar sadarbība ar prezidentu, jo sekretārs kontrolē informācijas plūsmu organizācijā.

Kaut gan, iespējams, organizācijas kultūru būs grūti uztvert un izprast, jo bieži to ir grūti pamanīt; par to var izveidot priekšstatu, ņemot vērā:

- stāstus par biedru uzvedību kopsapulcēs vai par ievēlēto valdes locekļu lēmumu vērtību;
- organizācijas pārstāvju izvēli;
- tās logotipu izmantošanu plakātos, brošūrās un reklāmā, kas liecina par profesionalitāti un

korporatīvo tēlu;

- vārdu vai uzvārdu lietošanu, uzrunājot augstākstāvošas amatpersonas;
- piemēram, saīsinājumu SOK un WADA lietošanu, kas norāda, ka dažas problēmas ir tik labi zināmas, ka tās var norādīt saīsinātā veidā;
- personāla svinības, saviesīgus pasākumus brīvprātīgajiem un komandu paziņošanu liela mēroga sacensībām;
- biroja plānojumu, kā arī ēkas stāvokli un vecumu; un
- tās formas tērpus, sporta balvas un talismanus.

Šie faktori ļauj atklāt organizācijas nerakstītos noteikumus un to, ko organizācija uzskata par svarīgu.

Organizācijas kultūra ietekmē resursu sadali un paskaidro, kādēļ tiek pieņemti noteikti lēmumi, kādēļ dažas grupas šķiet svarīgākas par citām un kādēļ vieni darbinieki tiek paaugstināti amatā, bet citi – ne. Piemēram, veiksmīgs galvenais treneris varētu izturēties pret valdi tā, kā to nevarētu izpilddirektors, savukārt attīstības programmu finansējums varētu tikt novirzīts elites komandām, ja valde uzskata, ka OSVO galvenā uzmanība ir jāvelta elites sportam. Organizācijas kultūras izpratne un šādas izpratnes izmantošana vadības aktivitāšu noteikšanā ļaus jums un jūsu organizācijai darboties efektīvāk.



Viens no organizācijas kultūras piemēriem ir logotipu izmantošana, kas var palīdzēt organizācijai radīt profesionalitātes iespaidu un korporatīvo tēlu.

Varai ir seši galvenie avoti: izmērs, amats, personība, resursi, prasmes un atteikums.

Vara

Atsevišķu personu un grupu ietekme lēmumu pieņemšanā ir atkarīga no relatīvās varas, kāda – kā tiek uzskatīts – viņiem pieder organizācijā. Ievēlētā valdes loceklis var pieprasīt, lai algotie darbinieki īstenotu valdes pieņemtus lēmumus, jo lielākajā daļā OSVO valdes locekļi ir atbildīgi par lēmumu pieņemšanu. Tomēr, ja šādi lēmumi ir pretrunā ar finansējošo organizāciju vēlmēm, finansējošā organizācija var lēmumam uzlikt veto.

Varai ir seši galvenie avoti:

- **Izmērs**
Biedri var balsot organizētā blokā, lai veiktu politikas izmaiņas pat tad, ja ievēlētā valde tam pretojas.
- **Amats**
Izpilddirektors ir ietekmīgāks nekā administratīvais personāls, savukārt ievēlētā valde ir – vai tai ir jābūt – ietekmīgākai par jebkuru personāla darbinieku.
Arī dažus mazāk uzkrītošus amatus var uzskatīt par ietekmīgiem: piemēram, izpilddirektora personīgais palīgs, kurš kontrolē piekļuvi izpilddirektoram.
- **Personība**
Daži cilvēki ir ietekmīgi organizācijās, vienkārši pateicoties savai personībai un uzvedībai.
- **Resursi**
Varas avots var būt kontrole pār resursiem, piemēram, naudu, brīvprātīgajiem, aprīkojumu un objektiem.
- **Prasmes**
Varas avots var būt zināšanas vai spējas, kuras organizācijā ir ierobežotas. Piemēram, personai, kas zina, kā uzstādīt jaunu aprīkojumu, piemīt eksperta vara; tomēr šī vara pastāv tikai tikmēr, kamēr šī prasme ir nepieciešama.
- **Atteikums**
Organizācija paļaujas uz brīvprātīgo un personāla labo gribu lēmumu un vadlīniju ievērošanā. Tie var demonstrēt savu varu, atsakoties darīt to, ko viņiem lūdz.

Ir lietderīgi saprast, kam un kādēļ pieder vara OSVO. Varas sadale un izmantošana dažādi ietekmē OSVO – būtiska ir ar vislielāko varu apveltīto cilvēku vai grupu spēja noteikt OSVO stratēģisko virzību. Piemēram, OSVO kopsapulce var pienācīgi bloķēt politikas ieviešanu, nobalsojot pret ierosinātajām izmaiņām.

Līdzīgā veidā ar varu apveltītie var noteikt, kurš un kas saņem resursus un tādējādi kāda veida aktivitātes un programmas var izstrādāt. Varai ir ietekme uz tiem, kuri ir iesaistīti OSVO lēmumu pieņemšanas procesā – pat ietekmējot valdē ievēlētās personas.

Visbeidzot, ar varu apveltītie nosaka, kāda uzvedība tiek uzskatīta par pieņemamu. Piemēram, ja galvenais treneris slikti uztur sakarus ar valdi, tas citiem norāda, ka arī viņiem nav jāuztur labi sakari ar valdi.

Nākamās lappuses ilustrācijā ir izklāstīts SOK Olimpiskās un sporta kustības vispārējo labas pārvaldības pamatprincipu otrais princips.

Galvenie ieteikumi

- Regulāri uzdodiet sev būtiskus jautājumus par savas OSVO pārvaldības struktūrām.
- Saprotiet, kā jūsu OSVO demonstrē pārskatatbildību, pārredzamību un demokrātiju.
- Saprotiet, ko vērtē jūsu OSVO un kā tiek ietekmēta tās kultūra.
- Apzinieties, kam jūsu OSVO pieder vara un kā tiek ietekmēta tās pārvaldība.

1.2. ilustrācija

Olimpiskās un sporta kustības vispārējie labas pārvaldības pamatprincipi



Olimpiskās un sporta kustības vispārējie labas pārvaldības pamatprincipi tika izveidoti 2008. gadā pēc SOK dalībnieku, SOK personāla un starptautisko federāciju, NOK un to attiecīgo dalībnieku asociāciju pārstāvju sarunām par sporta un olimpiskās kustības autonomijas nodrošināšanu un saglabāšanu. Diskusijās tika panākta vienošanās, ka labai pārvaldībai ir izšķiroša nozīme, lai pamatotu un pieprasītu autonomiju, tādējādi tika izstrādāti turpmāk minētie principi, kas kalpotu par satvaru visām sporta organizācijām. Satvars aptver septiņas tēmas, kas ietekmē OSVO pārvaldību:

- Vizija, misija un stratēģija
- Struktūras, noteikumi un demokrātiskais process
- Visaugstākais kompetences, integritātes un ētikas standartu līmenis
- Pārskatatbildība, pārredzamība un kontrole
- Solidaritāte un attīstība

- Sportistu iesaistīšanās, piedalīšanās un aprūpe
- Harmoniskas attiecības ar valdībām, saglabājot autonomiju

1.2. tabulā nākamajā lappusē ir detalizētāk izklāstīta otrā tēma.

Augstāk minētie principi paredz, lai OSVO definētu savu dalību un izstrādātu dokumentu, kurā izklāstīti organizācijas pārvaldības un vadības noteikumi. Tajā tiek apspriestas arī vairākas pārvaldību graužošās problēmas, piemēram, interešu konflikti (*skat. 1.3. sadaļā*). Tajā arī uzsvērtā nepieciešamība regulāri rīkot vēlēšanas un nodrošināt biedru iespējas paust savu viedokli un iesaistīties lēmumu pieņemšanas procesā. Ja jūsu OSVO ievēro šos principus, varat būt pārliecināti par tās labu pārvaldību.

www.olympic.org/integrity/universal-principles-for-integrity



Kopā ar izpildkomiteju sesija ir atbildīga par SOK galveno lēmumu pieņemšanu.

1.2. tabula. 2. tēma – Struktūras, noteikumi un demokrātiskais process

Tēma	Vērā ņemamais
2.1. Struktūras	<ul style="list-style-type: none"> • Visām olimpiskās un sporta kustības sporta organizācijām ir jābalstās uz dalības koncepciju struktūrās, kuras ir izveidotas saskaņā ar piemērojamiem tiesību aktiem. • Kā sporta organizāciju biedri ir jāiekļauj juridiskas vai fiziskas personas, kuras veido organizāciju un piedalās organizācijas gribas izstrādē. • Organizācijas ieinteresētās puses ietver visus organizācijas locekļus, kā arī visas ārējās struktūras, kas ir iesaistītas un ar saikni, ir attiecībās ar organizāciju vai ieinteresētās tās darbībā.
2.2. Skaidri noteikumi	<ul style="list-style-type: none"> • Ikvienas organizācijas un pārvaldes institūcijas visiem noteikumiem, tostarp, bet neaprobežojoties ar nolikumiem / statūtiem un citiem procesuālajiem noteikumiem, ir jābūt skaidriem, pārredzamiem, atklātiem, publicētiem un viegli pieejamiem. • Skaidri noteikumi nodrošina izpratni, prognozējamību un veicina labu pārvaldību. • Arī noteikumu grozīšanas vai labošanas procedūrai jābūt arī skaidrai un pārredzamai.
2.3. Pārvaldības institūcijas	<ul style="list-style-type: none"> • Pārvaldes institūciju lielumam ir jābūt pienācīgam un saskaņotam ar sporta organizāciju lielumu. • Pārvaldes institūciju uzdevumiem un pienākumiem ir jābūt skaidri noteiktiem piemērojamajos noteikumos, un vajadzības gadījumā tie ir jāpielāgo un jāpārskata. • Pārvaldes institūcijām ir jābūt tiesīgām izveidot pastāvīgas vai speciālas komitejas ar noteiktiem pienākumiem, kas palīdzētu izpildīt to uzdevumus. • Organizācijai ir jānosaka un jāpieņem droši un atbilstoši kritēriji pārvaldes institūciju locekļu ievēlēšanai vai iecelšanai, lai nodrošinātu augsta līmeņa kompetenci, kvalitāti un labu pārvaldību.
2.4. Pārstāvošās pārvaldības institūcijas	<ul style="list-style-type: none"> • Organizācijas locekļiem ir jābūt pārstāvētiem pārvaldes institūcijās. • Īpaša uzmanība ir jāpievērš minoritāšu grupu aizsardzībai un pārstāvībai.
2.5. Demokrātiskie procesi	<ul style="list-style-type: none"> • Demokrātiskie procesi, piemēram, vēlēšanas, ir jāregulē ar skaidriem, pārredzamiem un taisnīgiem noteikumiem.
2.6. Atbilstošo institūciju kompetence	<ul style="list-style-type: none"> • Jānosaka skaidra pienākumu sadale starp dažādām struktūrām, piemēram, kopsapulci, izpildinstitūciju, komitejām vai disciplināro institūciju. • Jāpastāv varas līdzsvars starp institūcijām, kuras ir atbildīgas par sporta organizāciju vadību, pārraudzību un kontroli. • Savstarpējā līdzsvara un atsvāra sistēmas princips.
2.7. Lēmumu pieņemšana	<ul style="list-style-type: none"> • Visiem sporta organizāciju biedriem ir jābūt tiesīgiem, izmantojot atbilstošos kanālus, paust savu viedokli par darba kārtībā iekļautajiem jautājumiem. • Biedriem ir jābūt tiesībām balsot un spējai atbilstoši izmantot šīs tiesības, kā noteikts pārvaldes institūcijas noteikumos. • Pirms lēmuma pieņemšanas lēmējinstīcijām ir pilnībā jāzina visa attiecināmā informācija. • Organizācijas struktūrām ir regulāri jāsapulcējas, ņemot vērā to specifiskos pienākumus un saistības (piemēram, ja iespējams, ieteicams rīkot ikgadēju kopsapulci).
2.8. Interesešu konflikti	<ul style="list-style-type: none"> • Atbilstoši vispārīgajam principam jebkuras lēmējinstīcijas locekļiem ir jābūt neatkarīgiem, pieņemot lēmumus. • Lēmuma pieņemšanā nedrīkst būt iesaistīts neviens, kuram ir personiska vai biznesa rakstura ieinteresētība apspriežamajā jautājumā. • Lai novērstu jebkādu interesešu konfliktus, ir jāizstrādā atbilstošas procedūras.
2.9. Valdes locekļu regulāra ievēlēšana vai to pilnvaru atjaunošana	<ul style="list-style-type: none"> • Amata pilnvaru laikam ir jābūt iepriekš noteiktam, lai valdes locekļus varētu regulāri (piemēram, ik pēc četriem gadiem) ievēlēt / atjaunot to pilnvaras. • Jāveicina jaunu kandidātu iespējas.
2.10. Lēmumi un apelācijas	<ul style="list-style-type: none"> • Ikvienam dalībniekam, uz kuru attiecas jebkuras sporta organizācijas pieņemtais disciplinārsods, ir jāpiedāvā iespēja iesniegt apelāciju neatkarīgā institūcijā sporta jurisdikcijā. • Pieņemot lēmumus pret biedru, īpaša uzmanība ir jāpievērš pienācīgam līdzsvaram starp pārredzamību un privātās dzīves aizsardzību.

1.3.

Pārvaldība praksē

Šajā sadaļā tiek apskatīts, kā OSVO ir jāpārvalda. Tajā apsvērta reglamentējošu dokumentu jeb statūtu nepieciešamība un valdes nozīme, uzsverot pārredzamu un demokrātisku vēlēšanu vajadzību. Pēc tam tiek apspriesti riska pārvaldības principi un prakse, kas var tieši ietekmēt OSVO vadībā iesaistītās personas. Sadaļas noslēgumā tiek izskaidrota Velsas hokeja asociācijas "Hockey Wales" interešu konfliktu politika.

Pārvaldības dokumenti un statūti

Visas OSVO tiek vadītas saskaņā ar noteikumu kopumu, kas pazīstams kā nolikums vai statūti, kurā noteikts, kā institūcijai ir jādarbojas. Lielākās daļas OSVO statūtu galvenie elementi ir šādi:

- Mērķi un uzdevumi
- Sīkāka informācija par dalību (un attiecīgi par to, kurš ir balsstiesīgs kopsapulcē)
- Noteikumi par biedru uzņemšanu, atstādināšanu un izslēgšanu
- Sīkāka informācija par sapulču regularitāti
- Kopsapulces darbība, piemēram:
 - o Valdes locekļu vēlēšanas un to regularitāte
 - o Iepriekšējā gada pārskata apstiprināšana
 - o Iepriekšējā gada revidētā pārskata apstiprināšana
 - o Revidentu iecelšana
- Galveno struktūru, tostarp kopsapulces, valdes, atsevišķu valdes locekļu un izpilddirektora, ja tādi ir, lomas un pienākumi
- Likvidēšana
- Kā var grozīt statūtus
- Kā tiek izšķirti strīdi

Statūti paredz, ka OSVO ir jābūtu kopsapulce, kurā locekļi ievēl prezidentu / priekšsēdētāju un pārējos valdes locekļus, kuri kļūst juridiski atbildīgi par organizācijas rīcību, aktivitātēm un stratēģisko virzību.

Daudzu organizāciju statūtiem ir vairāki gadu desmiti. Saistībā ar likumu grozījumiem, izmaiņām OSVO apstākļos un tās darbības vidē šādi statūti var būt novecojuši un mērķim



Labā pārvaldība balstās uz stabilām kontroles sistēmām.

neatbilstoši. Valdei ir jānodrošina, lai statūti tiktu novērtēti vismaz ik pēc četriem līdz pieciem gadiem, lai tie joprojām būtu atbilstoši organizācijas pašreizējiem apstākļiem; valdei ir jālūdz pienācīga juridiska konsultācija, lai nodrošinātu, ka ir ietverti visi OSVO pienākumu aspekti un tie atbilst spēkā esošajiem tiesību aktiem.

Valde un pārvaldība

Kopsapulce (KS), kas dažās valstīs pazīstama arī kā ikgadējā pilnsapulce (IPS), ir OSVO augstākā lēmējinstītūcija, kurai valde ir atbildīga. Tādējādi valde ir atbildīga par KS lēmumu īstenošanu, norādījumu sniegšanu un OSVO stratēģijas īstenošanu.

Kā jau iepriekš minēts, pārvaldība tiek uzlabota, ja OSVO valde un tās operatīvais personāls ir skaidri nošķirti. Ideālā gadījumā organizācijas ikdienas darbības pārvaldībai nevajadzētu būt valdes funkcijai – tā būtu jādeleģē algotajam personālam vai brīvprātīgajiem, kuri ir atbildīgi par valdes lēmumu izpildi. Ja iespējams, OSVO ir jābūt personāla vadītājam (ģenerālsēkretāram, izpilddirektoram vai tam līdzvērtīgai amatpersonai), kā arī speciālistu administratīvajam atbalstam tādās jomās kā finanses vai tieslietas, lai sniegtu palīdzību gan valdei, gan personāla vadītājam.

Valdes locekļiem ir jāsaprot savi juridiskie pienākumi, atbildība un saistības.

Valdes locekļiem ir jābūt skaidrai izpratnei par saviem tiesiskajiem pienākumiem, atbildību un saistībām un labi jāpārzina daudzie OSVO pārvaldības uzlabošanas veidi, lai nodrošinātu risku pārvaldību un samazināšanu savās ikdienas darbībās un lēmumu pieņemšanā. Tādējādi viņiem ir jābūt stratēģisku lēmumu pieņemšanai nepieciešamajām prasmēm un pieredzei. Jaunu valdes locekļu un jaunu personāla darbinieku vienāda vai līdzīga ievadapmācība var palīdzēt jaunajiem valdes locekļiem, kuriem var būt vāja izpratne par saviem tiesiskajiem pienākumiem, iespējamajām saistībām, kādas paredz viņu amats, vai pārvaldības mehānismiem, kas darbojas OSVO.

Demokrātiju veicina skaidri noteikumi par to, kurus biedrus var uzņemt vai izslēgt no dalībnieku reģistra. Šie noteikumi parasti ietver demokrātiskas vēlēšanas; valdes locekļu ievēlēšanas procesa noteikšanu rakstveidā un paziņošanu visiem balsstiesīgajiem; kā arī taisnīgu un pārredzamu kandidātu izvirzīšanas procesu. Organizācijai parasti ir jāmēģina saprātīgi mudināt biedrus balsot vēlēšanās un plaši jāpaziņo vēlēšanu rezultāti visiem biedriem. Laba prakse ir valdes locekļu iecelšana uz noteiktu un ierobežotu laiku, kā arī termiņa ierobežojumu noteikšana. Atkārtota iecelšana nedrīkst notikt automātiski.

Valdes lielums

Lielas valdes, kurā ietilpst 15 vai vairāk cilvēku, ievēlēšana var ļaut organizācijai sapulcēt cilvēku grupu ar dažādu kvalifikāciju, viedokļiem un prasmēm, taču tas var arī nozīmēt, ka lēmumu pieņemšanas procesi prasa ilgāku laiku un kļūst arvien apgrūtinātāki un neapmierinošāki – un daži valdes locekļi var tikt izstumti no diskusijām.

Daudzās liela izmēra valdēs dabīgi izveidojas iekšējais loks, kas pārņem vadību visos lēmumos. Šo mazāko grupu ārkārtas situācijās var oficiāli pilnvarot kā valdi, taču laika gaitā tā var efektīvi pārņemt kontroli pār visiem

lēmumiem.

Turklāt liela izmēra valde var apgrūtināt komunikāciju. Formālas sanāksmju procedūras mēdz vājināt brīvu ideju apmaiņu un veselīgu dialogu, kā arī palielināt vētrainu diskusiju vai uzmanības novēršanas iespēju. Tomēr iespējams, ka jūsu OSVO tiks pieprasīta lielāka izmēra valdes izveide, lai tajā nodrošinātu visu jomu vai minoritāšu grupu pārstāvniecību. Šādā gadījumā OSVO ir jānodrošina, lai visiem valdes locekļiem būtu iespēja apspriest politiku un problēmas.

Biedru iesaiste

Valdei jāsauglabā proaktīva sadarbība ar visiem OSVO biedriem, jāvelta laiks un pūles šo attiecību attīstīšanai un nostiprināšanai, lai nodrošinātu, ka tā pārstāv visus tās biedrus, nevis tikai valdes locekļus.

To var paveikt, nodrošinot regulāru un pārredzamu komunikāciju par stratēģijām, politikām, vēlēšanām un citiem jautājumiem, kā arī reizēm rīkojot atklātas valdes sēdes, kuras biedri var apmeklēt. Abas šīs metodes ļauj biedriem paust savu viedokli.

Labā pārvaldība balstās uz saprātīgu vadību, pārskatatbildību un spēcīgām kontroles sistēmām. OSVO, kas cenšas ievērot labas pārvaldības principus, ir labākas iespējas racionāli un efektīvi apmierināt savu biedru un galveno ieinteresēto pušu vajadzības.

Riska pārvaldība

Visiem, kas saistīti ar OSVO, organizācijas attīstībai ir jāuzņemas labi pārdomāti, saprātīgi riski. Tomēr, lai pārlicinātos, ka šie riski ir patiešām labi pārdomāti un saprātīgi, OSVO jānodrošina, lai tās vispārējās procedūras ietvertu riska pārvaldības vajadzību.

Riska pārvaldība ir diezgan vienkāršs process,

taču tas ir jāiekļauj valdes funkcijās un pienākumos, lai nodrošinātu tā pareizu veikšanu.

Riska pārvaldības procedūrās var veikt šādas trīs darbības:

1. Organizācijas risku novērtējums, tostarp galveno risku noteikšana.
2. Risku novēršanas programmas izveide.
3. Periodiska programmas pārskate.

Organizācijas risku novērtējums

Kaut gan ikviena OSVO ir unikāla, lielākā daļa sporta organizāciju saskaras ar dažiem kopīgiem riskiem.

- **Valdes darbības efektivitāte**

Valdei ir jādarbojas efektīvi, lai nodrošinātu stratēģisko virzību. Vai jūsu valdei ir vajadzīgā veida un līmeņa prasmes, kas ir nepieciešamas OSVO efektīvas darbības nodrošināšanai? Vai tās locekļi pilnībā apzinās savus pienākumus un saistības?

- **Finanšu klimats**

OSVO finanšu svarīgums ir detalizēti apspriests 4. nodaļā. Vai jūsu organizācija ir atkarīga no viena finansējuma avota? Cik viegli varētu aizstāt šo finansējuma avotu un kas notiktu, ja galvenais finansētājs atteiktu savu atbalstu?

026



Ikvienam ir pienākums uzņemties labi izvērtētus, saprātīgus riskus.

- **Politika un stratēģija**

Ar politiku un stratēģiju saistītais risks rodas gan pašā OSVO, gan ārpus tās. Organizācija var īstenot risku radošu politiku, piemēram, sliktu komunikāciju ar ieinteresētajām pusēm, vai arī to var ietekmēt izmaiņas valdības politikā par fizisko izglītību skolās vai sporta nozīmi sabiedrībā. Vai jūsu OSVO ir piemērota stratēģija par tās kontrolētajiem resursiem un sniedzamajiem pakalpojumiem?

- **Ārējie faktori**

Kā jau iepriekš norādīts, OSVO ārējam kontekstam var būt milzīga ietekme uz tās darbību. Ar 1.1. sadaļā ierosinātajiem jautājumiem novērtējiet savas OSVO ārējās vides riskus.

- **Darbības efektivitāte**

OSVO darbība var radīt tādus riskus kā sponsorēšanas zaudēšana, dalības zaudēšana, resursu sliktā izmantošana vai neatbilstoša personāla un brīvprātīgo pieņemšana darbā. Vai jūsu OSVO ir skaidra un atbilstoša savu mērķu sasniegšanas stratēģija? Vai to atbalsta pienācīgi darbības principi?

- **Finansiāla piesardzība un godīgums**

Finanšu efektīva izmantošana paredzētajiem mērķiem ir OSVO ētiska atbildība. Vai jūsu OSVO ievēro finanšu procedūras? Vai šīs procedūras ir formāli dokumentētas? Vai jūsu OSVO ir ieviestas finanšu kontroles mehānismi un vai esat pārliecināti, ka ar varu apveltītās personas šos kontroles mehānismus nevar apiet? Vai organizācija var atskaitīties par visiem saviem ieņēmumiem un izdevumiem? Vai jūsu OSVO atklāj revidētus pārskatus saviem biedriem un ieinteresētajām pusēm?

- **Juridiskie riski**

OSVO izveidošanas veids būtiski noteiks juridiskās atbildības apmēru, ko tā var uzņemties kā neatkarīga juridiska persona, kā arī to, cik lielā mērā atsevišķiem biedriem vai valdes locekļiem var iestāties personiska atbildība. Lai identificētu juridiskos riskus, tieslietu ekspertam ir jāpārbauda visi, pat nelielas vērtības OSVO saistošie līgumi. Turklāt OSVO ir jānodrošina, ka tā ievēro visus piemērojamus tiesību aktus tādās jomās kā nodarbinātība, datu aizsardzība, veselības aprūpe un drošība. Vai jūsu OSVO ir neinkorporēta apvienība, kurā atsevišķiem biedriem ir personiska atbildība, vai tā ir apvienība kā juridiska persona, kas pasargā savus biedrus no personiskās atbildības? Vai valdes locekļi apzinās savas personiskās tiesiskās atbildības apmēru? Vai līgumi tiek pārbaudīti saistībā ar juridisko risku? Vai OSVO aktīvi ir pienācīgi aizsargāti ar likumu (tas ir īpaši svarīgi saistībā ar jūsu zīmola intelektuālā

īpašuma aizsardzību un tematiskās produkcijas pārdošanas vai sponsorēšanas tiesībām)?

• **Jebkādi citi identificējami riski**

Daži riski var būt tieši saistīti ar pašu sporta veidu – piemēram, cīņas sporta veidiem ir lielāka piemērojamā risku iespēja nekā badmintonam. Citi riski var būt saistīti ar OSVO darbību, piemēram, liela mēroga pasākumu apmeklēšana. Savukārt citi var būt saistīti ar sistēmām, piemēram, datorsistēmām, no kurām atkarīga organizācijas darbība un kuru atteice var radīt milzīgas problēmas. Šajā piemērā – vai jūsu OSVO ir ieviestas atbilstošas datu dublēšanas un atkopšanas pēc katastrofas procedūras? Kādi ir informācijas tehnoloģiju (IT) uzturēšanas un atbalsta pakalpojumu līmeņi?

Lai identificētu potenciālos riskus, iespējams, būs lietderīgi pārskatīt OSVO vēsturi, lai noteiktu jomas, kur pagātnē piedzīvotas neveiksmes, vai tās, kurās iespējamo neveiksmi izdevās novērst, identificējot problemātiskas jomas. Arī citu OSVO pieredze var norādīt uz potenciālā riska jomām – turklāt, ja agrāk finansējums tika samazināts tām OSVO, kurām nebija olimpisko panākumu, varat būt diezgan droši, ka arī jūsu OSVO finansējums var tikt apdraudēts, ja jūsu sportistu sniegums netiks uzskatīts par pietiekami sekmīgu. Arī prāta vētru sesijas ar valdi un vadību, kā arī sarunas ar ārējiem konsultantiem un revidentiem var jums palīdzēt gūt detalizētu priekšstatu par iespējamiem riskiem.

Riska pārvaldība

Riska kvantificēšana ietver riska notikuma iespējamības (vai biežuma) pareizināšanu ar tā iespējamās ietekmes apmēru:

$$\text{Risks} = \text{varbūtība} \times \text{ietekme}$$

Pēc riska pārskates veikšanas katrs risks ir jāizsaka kvantitatīvi. Pēc tam riska pārvaldīšanas ietvaros tiek izvēlēti katra riska novēršanas vai samazināšanas pasākumi, samazinot tā iespējamību vai ietekmi; piemēram, noslēdzot apdrošināšanas līgumu. Protams, OSVO var nolemt uzņemt risku, taču tikai pēc riska un tā iespējamo sekū rūpīgas novērtēšanas.

Kaut gan būtu vislabāk, ja valde būtu atbildīga par riska pārvaldību, OSVO var uzskatīt par lietderīgu iecelt īpašu riska pārvaldības amatpersonu, kura uzņemt vadību. Šai riska pārvaldības amatpersonai ir jāatbild par 1.3. tabulā parādītā riska reģistra sagatavošanu un atjaunināšanu – tam jāveido OSVO riska pārvaldības stratēģijas pamats.

Pastāv vairākas organizācijas darbību ietekmējošo risku mazināšanas metodes. Pirmkārt, veicot riska pārvaldības procesā nepieciešamo novērtējumu, šis process ļauj dažus riskus novērst, bet citus pareizi pārvaldīt. Potenciālos riskus var mazināt arī izmaiņas organizācijas pārvaldībā: ja organizāciju pārvalda pārredzami un pārskatatbildīgi, var izvairīties no

1.3. tabula. Risku reģistra paraugs

Risks	Riska iespējamība	Potenciālā ietekme	Kontroles procedūra	Uzraudzības process	Īpašumtiesības	Turpmākā rīcība	Pārskatīšanas datums
Sportista aizliegto vielu lietošanas testa pozitīvs rezultāts	Zema	Augsta	Regulāra sportistu pārbaude sacensību laikā un citā laikā	Pārbauzu grafiks, ko izstrādājis un pārskatījis galvenais treneris	Galvenais treneris	Pēc 12 mēnešiem ziņot valdei par procedūru panākumiem	12 mēneši pēc procedūras sākuma
Sponsorēšanas atsaukšana	Vidēja	Augsta	Tikšanās ar sponsoriem katru ceturksni un pēc katra nozīmīga pasākuma, lai nodrošinātu viņu cerību apmierināšanu	Valdei jāpārskata tikšanās ziņojumi	Mārketinga	Reaģēt uz sapulcēs paustajām problēmām	12 mēneši pēc procedūras sākuma (pārskatīt sponsoru apmierinātību)
Noteiktas kvalifikācijas brīvprātīgo zaudēšana	Augsta	Zema	Regulāra saziņa ar brīvprātīgajiem, lai stiprinātu viņu apņemšanos; pēctecības plānošana, lai nezaudētu prasmes	Augstākā līmeņa vadībai jāpārbauda process	Brīvprātīgo vadītājs	Pārskatīt pēctecības plānus sešu mēnešu laikā	12 mēneši pēc procedūras sākuma

Katrā OSVO ir jādarbojas noteikumiem, lai novērstu, pārvaldītu un sodītu interešu konfliktus.

daudziem riskiem, kas saistīti ar publisko tēlu, finansējumu un ieinteresēto pušu apmierinātību. Var būt iespējams vai pat vajadzīgs mainīt organizācijas stratēģisko virzienu. Piemēram, ja valdības politika pievēršas elites, nevis masu sportam, OSVO, kas atbalsta masu sportu, var vēlēties pārskatīt savus mērķus un tai vismaz jāapsver ar politikas izmaiņām saistīto risku pārvaldība.

Lai samazinātu risku, OSVO var samazināt vai paplašināt pakalpojumu klāstu un mainīt savas darbības veidu. Piemēram, novērtēšanas un kontroles procedūru ieviešana būtiski palīdzēs riska pārvaldībā. Visbeidzot, ja sporta veidam ir piemītoši riski vai organizācija saskaras ar būtiskiem riskiem, pastāv apdrošināšanās iespēja. Piemēram, daudzās valstīs amatpersonas ir apdrošinātas pret atbildību par viņu atbildībā esošo sportistu gūtajiem savainojumiem, un vairums sacensību rīkojošo OSVO apdrošinās pret skatītāju gūtajām traumām.

Tāpat kā visiem pārvaldības aspektiem, arī riska pārvaldības procesam jābūt pārredzamam un komunicētam visas organizācijas ietvaros. OSVO gada pārskatā ir jāiekļauj valdes pienākumu atzīšana, veiktais process un galveno risku jomu kontrolei paredzēto sistēmu esības apstiprinājums. Tādējādi visas ieinteresētās puses var būt apmierinātas ar organizācijas riska pārvaldību.

Organizācijas ētika

Aizvien vairāk organizāciju pieņem ētikas kodeksus, lai palīdzētu saviem biedriem saprast atšķirību starp “pareizo” un “nepareizo” un piemērot šādu izpratni savos lēmumos. SOK Ētikas kodekss ir neatņemama Olimpiskās hartas sastāvdaļa, kas jāievēro visiem olimpiskās kustības dalībniekiem.

Kodekss koncentrējas uz ētikas uzvedības aspektiem, tostarp šādiem:

- vispārējo ētikas pamatprincipu ievērošana;
- uzvedības integritāte;
- sacensību integritāte;
- laba pārvaldība un resursi; un
- kandidatūras.

Kodekss nosaka SOK ētikas komisijas un jebkuras personas, uz kuru attiecas tās darbība, konfidencialitātes pienākumu, kā arī sīki izklāsta pušu pienākumu ziņot SOK par ētikas un atbilstības jautājumiem atbildīgajai amatpersonai par iespējamiem ētikas pārkāpumiem.

SOK Ētikas komisija nosaka un atjaunina SOK ētikas principu satvaru, tostarp Ētikas kodeksu, pamatojoties uz Olimpiskajā hartā nostiprinātajām vērtībām un principiem. Tā izskata sūdzības, kas izvirzītas saistībā ar šādu ētikas principu iespējamu pārkāpumu, tostarp kodeksa pārkāpumiem, un var SOK izpildkomitejai ierosināt sankcijas.

Visām OSVO ir jāpieņem SOK Ētikas kodekss vai uz SOK Ētikas kodeksa pamata jāievieš savs iekšējais kodekss vai ētikas noteikumu kopums, kas attiecas uz valdes locekļiem, visiem algotajiem un brīvprātīgajiem darbiniekiem, amatpersonām, sportistiem un citiem locekļiem. Šādam kodeksam ir jāattiecas uz iepriekš izklāstītajiem principiem un tajā jāizstrādā šo principu ievērošanas prakse un struktūras.

Atbilstoši SOK nostādņām OSVO var nolemt izveidot ētikas komisiju (vai līdzīgu struktūru) ar kvalificētas un neatkarīgas personas atbalstu, lai pārraudzītu organizācijas, tās biedru, amatpersonu un darbinieku atbilstību ētikas kodeksam vai piemērotajiem ētikas noteikumiem. Ētikas komisijā (vai līdzīgā struktūrā) jādarbojas neatkarīgām personām (tostarp ārēji pieaicinātām), kuras kopsapulcē ievēl / apstiprina uz noteiktu pilnvaru laiku (piemēram, četriem gadiem). Tai regulāri jāatskaitās par savu darbību valdei un kopsapulcei. Tā var saņemt jautājumus vai sūdzības no jebkuras personas vai institūcijas.

Apsverot savas OSVO ētikas kodeksu, uzdodiet sev šādus jautājumus:

- Vai jūsu OSVO ir savs ētikas kodekss vai ētikas noteikumi, kas pieņemti atbilstoši SOK Ētikas kodeksam?
- Vai jūsu OSVO darbojas neatkarīga ētikas komisija vai līdzīga struktūra?
 - Ja nē, kādēļ tādas nav?
 - Ja jā,
 - Vai tās kompetenci / reglamentu ir apstiprinājusi jūsu OSVO kopsapulce?
 - Vai locekļus ievēl / apstiprina jūsu OSVO kopsapulcē?

Interesešu konflikti

OSVO ir jāizstrādā interesešu konflikta situāciju procedūras, lai saglabātu organizācijas un tās biedru integritāti.

OSVO ietvaros interesešu konflikti var rasties, ja pastāv iespēja, ka persona gūst labumu no savas lomas OSVO: piemēram, valdes loceklis, ieinteresētā puse vai personāla loceklis piedalās tāda lēmuma pieņemšanā, kura rezultātā varētu gūt personisku vai ar organizāciju saistītu labumu – jo īpaši tad, ja valdes locekļiem ir finansiāla ieinteresētība potenciālajos pakalpojumu sniedzējos. Piemēram, ja valdes loceklim pieder

apģērbu uzņēmums, viņš nonāktu interesešu konfliktā, ja lemtu, kurš uzņēmums piegādātu komandas formas tērpus.

Citi piemēri ietver situācijas, kurās ieinteresētā puse piedalās lēmumu pieņemšanā saistībā ar turpmāk minēto:

- preču, pakalpojumu vai īpašuma pirkšana vai nomāšana no ieinteresētās puses, piemēram, valdes loceklis iznomā galvenā biroja telpas;
- ievērojamu prēmiju vai labvēlības izpausmju nodrošināšana ieinteresētajai pusei;
- OSVO objektu, īpašumu vai pakalpojumu izmantošanas piešķiršana ieinteresētajai pusei bez maksas vai par pazeminātām likmēm; un
- ieinteresētajai pusei finansiālu labumu nodrošinošas politikas pieņemšana, piemēram, uzņēmuma darbinieces vīra vadītā uzņēmuma iekļaušana apstiprināto piegādātāju sarakstā.

Katrā OSVO ir jādarbojas noteikumiem, lai novērstu, pārvaldītu un sodītu interesešu konfliktus. Ja persona zina par iespējamiem interesešu konfliktiem, viņam / viņai par tiem jāpaziņo visu atbilstošo sapulču sākumā. Daudzām OSVO pat ir pastāvīgs interesešu reģistrs, kurā valdes locekļi un citas personas var informēt OSVO par visiem nākotnē iespējamiem interesešu konfliktiem.



Organizācijām ir jāpalīdz saviem biedriem atšķirt pareizo no nepareizā.



030

Pārliecinieties, ka visām personām ir skaidri mērķi.

Pārvaldības kontrolsaraksts

Apsveriet šādus jautājumus, pārbaudot savas OSVO pārvaldības procedūras.

Lomas

- Vai pastāv skaidra organizācijas struktūra bez pilnvaru dublēšanās starp divām vai vairākām personām vai struktūrām?
- Vai ir skaidra biedru pilnvaru deleģēšana valdei? Vai valdes locekļi saprot savas lomas un pienākumus, kā arī kolektīvo un individuālo personisko atbildību?
- Vai OSVO ir skaidri nošķirta valde (stratēģiskais virziens) un vadība (operatīvais līmenis) ar to attiecīgo lomu dokumentētu izklāstu?
- Vai pastāv dokumentācija, kurā izskaidrotas komiteju un komisiju lomas un pilnvaras, ja tādas ir?

Procesi

- Vai ikgadējās kopsapulces, valdes sēdes un komiteju / komisiju sapulces tiek pareizi rīkotas un dokumentētas?
Vai protokoli tiek sagatavoti, izplatīti un sistemātiski reģistrēti?
- Vai lēmumu pieņemšanas procesi ir skaidri dokumentēti, demokrātiski un pārredzami?
- Vai vēlēšanu, iecelšanas amatā un jaunu darbinieku piesaistes procesi ir pārredzami, godīgi un nediskriminējoši? Vai pastāv efektīva pēctecības plānošana, lai aizstātu aizgājušos darbiniekus, brīvprātīgos un valdes locekļus?
- Vai lēmumi un politika tiek ātri un efektīvi paziņoti?

Kontroles mehānismi

- Vai OSVO ir pieņēmusi un paziņojusi savu misiju, vīziju, vērtības un stratēģisko plānu?
Vai tās tiek periodiski pārskatītas?

Labā pārvaldība ir būtiska jebkurai organizācijai tādā sfērā, kurā izmanto valsts līdzekļus.

- Vai tā ir dokumentējusi, paziņojusi un regulāri atjauninājusi savus darbības, finanšu, komunikācijas un attīstības plānus, kā arī savus gada pārskatus un finanšu pārskatus?
- Vai visām organizācijas personām, ieskaitot valdes locekļus un izpilddirektoru, ir amata / lomu apraksti, skaidri mērķi un regulāri novērtējumi?
- Vai organizācijas darbība tiek regulāri pārskatīta salīdzinājumā ar OSVO stratēģisko plānu? Vai individuālais sniegums tiek pārskatīts salīdzinājumā ar personas mērķiem, un vai OSVO darbojas atbilstoša atbildību sistēma?

Uzlabojumi

- Vai valdes locekļi, vadība un darbinieki apmeklē regulāras un kolektīvas apmācības, lai nodrošinātu individuāla un organizācijas līmeņa pilnveidošanos?
- Vai OSVO ir zināšanu pārvaldības plāns, lai nodrošinātu institucionālo zināšanu apkopošanu un pilnveidošanu? Proti, vai brīvprātīgie un

darbinieki pirms aiziešanas no organizācijas tiek pienācīgi iztaujāti?

Atsaucība

- Vai starp kopsapulci un valdi pastāv labas attiecības? Vai regulāri notiek šo struktūru apspriedes?
- Vai OSVO periodiski uzrāda biedriem savu gada darbības pārskatu, pārbaudītos finanšu pārskatus un citu informāciju?
- Vai tā ir veikusi detalizētu ieinteresēto pušu analīzi un vai šī analīze tiek regulāri atjaunināta?
- Vai OSVO biedri, personāls un ieinteresētās puses to uzskata par pārredzamu, pārskatatbildīgu un atsaucīgu?

Labā pārvaldība ir būtiska jebkurai organizācijai tādā sfērā, kas rada atdarināšanas vērtus paraugus bērniem, piedāvā globālu izklaidi un izmanto valsts līdzekļus. Iepriekš apspriesto principu ievērošana nodrošinās OSVO efektīvāku darbību.



Pārliecinieties, ka sapulces protokoli tiek sagatavoti, izplatīti un reģistrēti.

Galvenie ieteikumi

- Nosakiet, vai jūsu valdei ir nepieciešamās zināšanas un prasmes, lai efektīvi pārvaldītu OSVO.
- Izmantojiet pārvaldības kontrolsarakstu, lai novērtētu un uzlabotu savas OSVO pārvaldību.
- Veiciet visu OSVO darbību riska novērtējumus.
- Uzturiet riska reģistru un interešu konfliktu reģistru, nodrošinot abu atjaunināšanu.
- Regulāri uzdodiet sev būtiskus jautājumus par savas OSVO pārvaldības struktūrām.

1.3. ilustrācija

Velsas hokeja asociācijas “Hockey Wales” interešu konfliktu politika



“Hockey Wales” ir apņēmusies uzturēt visaugstākos pārvaldības standartus un darboties atklāti un pārredzami. Tās interešu konfliktu novēršanas politikas un procesa mērķis ir aizsargāt “Hockey Wales” un attiecīgās personas no neatbilstošas uzvedības vai aizdomām par tādu. Šī politika, kuras galvenās daļas ir norādītas zemāk, paskaidro, ko “Hockey Wales” uzskata par interešu konfliktu un kādai ir jābūt procedūrai interešu konflikta gadījumā.

Šāda politika OSVO nodrošina daudzas priekšrocības. OSVO var parādīt savu apņemšanos ievērot labu pārvaldību un izpratni par interešu konfliktiem, nodrošinot skaidrību valdes locekļiem, darbiniekiem, brīvprātīgajiem un visiem pārējiem, kuri saskaras ar organizāciju.

Turklāt skaidri formulējot, kas ir interešu konflikts un kādām ir jābūt tā sekām, šāda politika mazina OSVO darbību ietekmējoša interešu konflikta risku.

Politika attiecas uz visām ar organizāciju darbību saistītajām personām un ir izstrādāta, lai novērstu situācijas, kad “Hockey Wales” vai ar OSVO saistītas personas varētu turēt aizdomās par negodīgumu vai konfliktu. Politika ir visaptveroša un skaidri formulēta un tādējādi ir svarīgs organizācijas pārvaldības instruments.

Politika (izvilkumi)

“Hockey Wales” politika paredz, ka “direktoriem, komiteju locekļiem, vadošajiem brīvprātīgajiem, darbiniekiem, konsultantiem un citām personām, kuras darbojas “Hockey Wales” vārdā, nedrīkst būt interešu konflikti, kas varētu nelabvēlīgi ietekmēt viņu lēmumu pieņemšanu, objektivitāti vai lojalitāti uzņēmumam, veicot “Hockey Wales” uzņēmējdarbību”. Šī politika attiecas uz visiem turpmāk norādītajiem “Hockey Wales” darbiniekiem:

- direktori un valdes apakškomitejas;
- reģionālie priekšsēdētāji un reģionālo komiteju locekļi;
- komiteju, darba grupu, īpašu komiteju vai jebkāda nolūkā “Hockey Wales” ieceltie līdzīgu struktūru locekļi;

- brīvprātīgie nacionālās izlases treneri un komandas vadība;
- pilnas slodzes, nepilna laika un gadījuma darbinieki; [un]
- jebkura persona, kura nolīgta strādāt “Hockey Wales” un kurai ir jebkāda cita brīvprātīga loma organizācijā vai ar to saistītajās struktūrās.

Šī politika tiek piemērota katrreiz, kad iepriekš norādītā persona atzīst vai tai vajadzēja pamatoti atzīt, ka tai ir interešu konflikts.

Interešu konflikts ir situācija, kurā personai ir interese (definēta zemāk), kas var negatīvi ietekmēt šīs personas saistības pret “Hockey Wales” vai jebkuru citu personu vai organizāciju, ar kuru “Hockey Wales” ir saistīta (piemēram, “GB Hockey”, “Sport Wales”). Interešu konflikts ietver šķietamos un potenciālos konfliktus, kā arī faktiskos interešu konfliktus. *Šķietamais* interešu konflikts ir tāds, kuru saprātīga persona uzskatītu par iespējamo negatīvo ietekmi uz objektivitāti. *Potenciālais* interešu konflikts ir situācija, kas var pārvērsties faktiskā vai šķietamā interešu konfliktā.

Interese ir finansiāla vai nefinansiāla interese, kurā ir iesaistīta persona vai saistīta persona (definēta turpmāk). *Finansiāla interese* attiecas uz jebko, kam ir būtiska naudas vērtība, tostarp, bet neaprobežojoties ar algu, komisijas maksu, konsultāciju honorāru, līgumā noteiktajiem procentiem, atlaidēm, mantu un autoratlīdzību. *Nefinansiāla interese* attiecas uz jebkādiem nefinansiāliem labumiem vai priekšrocībām, tostarp, bet neaprobežojoties ar pieeju iekšējai informācijai vai pakalpojumiem, īpašuma vai intelektuālā īpašuma tiesībām un karjeras, izglītības vai profesionālās reputācijas uzlabošanas iespējām. Sporta vidē tas var ietvert sportistu un treneru apmācību un atlasī.

Saistīta persona ir ikviens, ar kuru attiecīgajai personai ir attiecības, kuras saprātīga persona var uzskatīt par personas objektivitāti ietekmējošām, tostarp, bet neaprobežojoties ar tuvākajiem ģimenes locekļiem, partneri un tuviem draugiem.

Ja persona ir nonākusi interešu konfliktā, tās pienākums ir to atklāt saskaņā ar turpmāk izklāstīto procedūru.

1.4. tabula. Interesu konfliktu kategorijas

Interese	Finansiāla	Nefinansiāla	Šķietams	Potenciāls
Paša	Saņēma atalgojumu no darbuzņēmēja – apģērbu ražošanas uzņēmuma	Treneris lielākajā klubā	Bērns nacionālajā izlasē	Komandas treniņbāzes vadītājs
Saistītās personas	Partneris strādā galvenā sponsora uzņēmumā	Brālis ir nacionālās izlases vadītājs	Draugs ir hokeja nūju piegādātājs	Māte strādā finansējošajā organizācijā

Uzņēmuma sekretārs (vai cita atbilstoša persona, kurai šī loma ir deleģēta) uztur to personu reģistru, kurām pēc iecelšanas amatā un vismaz reizi gadā ir jāaizpilda un jāparaksta “Hockey Wales” interešu konflikta veidlapa. Saņemot aizpildītās veidlapas, uzņēmuma sekretārs atjauninās reģistru ar katras personas deklarēto informāciju [izmantojot 1.4. tabulā iepriekš norādītās kategorijas].

Konfliktu risināšana

“Hockey Wales” interešu konfliktu novēršanas grupā ietilpst uzņēmuma sekretārs, valdes priekšsēdētājs un vēl viena persona. Grupa ir atbildīga par interešu konflikta veidlapu un reģistru pārskati, kā arī jebkādu nepieciešamo pasākumu ieteikšanu jebkurā konkrētajā konfliktā papildus standarta vadības procesam. Ja konfliktu var atrisināt, saskaņotajam vadības procesam jābūt skaidram un paziņotam reģistrā.

Reģistra informācija un konfliktu risināšanas veidu piemēri vismaz reizi gadā tiek iesniegti visu “Hockey Wales” komiteju priekšsēdētājiem, “Hockey Wales” nacionālo izlašu treneriem, katram direktoram un jebkurai citai personai, kurai saskaņā ar interešu konfliktu novēršanas grupas lēmumu tas ir nepieciešams savu “Hockey Wales” noteikto pienākumu izpildei.

Interesu konflikti var rasties dažādās situācijās, jo īpaši komitejas darbā, tādēļ “Hockey Wales” ir izstrādājusi turpmāk izklāstīto procesu, kas ir jāievēro katrā sapulcē:

Sapulces priekšsēdētājam ir jāaicina klātesošos (ieskaitot uzaicinātos dalībniekus, kas nav komitejas locekļi) paziņot par visām interesēm, kas saistītas ar jebkādu no darba kārtības punktiem. Visi paziņojumi ir

jānorāda sapulces protokolā, norādot arī priekšsēdētāja rīcību konflikta atrisināšanai.

Ja konflikta risināšanas lēmums tiek apstrīdēts pēc sapulces, visa informācija ir jānodod interešu konfliktu novēršanas grupai, kura būs atbildīga par komitejas priekšsēdētāja lēmuma pārskatīšanu un jebkādu ieteicamo pasākumu rakstisku izklāstu.

Turpmāk norādīti piemēri, kā [risināt konfliktu]:

- nepiedalīties noteiktu jautājumu apspriešanā, o paliecot telpā vai o izejot no telpas, līdz konkrētais jautājums ir atrisināts;
- nepiedaloties lēmumu pieņemšanā par noteiktiem jautājumiem, o vai arī paliecot telpā, kad tiek pieņemts lēmums, vai o paliecot telpā apspriešanas laikā un izejot no telpas, kamēr tiek pieņemts lēmums;
- ja konflikts ir saistīts ar sapulces vadītāju, viņam / viņai ir jāatsakās no vadītāja pienākumiem un jāiziet no telpas, līdz konkrētā jautājuma apspriešana ir pabeigta vai lēmums ir pieņemts;
- atsakoties no jebkādas iesaistīšanās konkrētajā uzdevumā;
- paziņojot par interesi attiecībā uz konkrētu sponsoru vai trešo personu (tas var notikt pēc apspriedes ar interešu konfliktu novēršanas grupu vai pēc tās ieteikuma); un / vai
- uz laiku apturot pilnvaroto konsultēšanas darbību līdz interešu konfliktu novēršanas grupas pieņemtajam lēmumam.

www.hockeywales.org.uk

1.4.

Informācijas pārvaldība

Šīs sadaļas sākumā tiek izklāstīts informācijas svarīgums OSVO un labas informācijas pazīmes. Tās turpinājumā detalizēti apspriesta informācijas pārvaldība – kas tā ir un kā OSVO var sekmīgi veikt datu pārvaldību.

Informācija OSVO

Precīza informācija ir būtiski svarīga labas pārvaldības nodrošināšanā. Tas ļauj OSVO efektīvi pārvaldīt savus resursus un komunicēt ar galvenajām ieinteresētajām pusēm, darbiniekiem un brīvprātīgajiem visos organizācijas līmeņos. Visjaunākā būtiskā informācija arvien vairāk tiek iegūta elektroniskā veidā, tostarp izmantojot plašsaziņas līdzekļus un informācijas tehnoloģijas. Tomēr katrai OSVO ir jābūt gatavam, lai neradītu un nesāņemtu pārāk daudz informācijas, vienlaikus nodrošinot, ka tās saņemta un apstrādāta informācija ir precīza un labi pārvaldīta.

Kad OSVO ir saņēmusi informāciju, tā ir jāinterpretē, lai izlemtu, kā tā ietekmē lēmumu pieņemšanu un organizācijas darbību. Piemēram, informācija par izmaiņām starptautiskajās aizliegto vielu lietošanas testēšanas procedūrās var paredzēt vai neparedzēt OSVO procedūru izmaiņas.

Daļa informācijas ir jāuztver skeptiski – nekad tai akli neticiet, it īpaši tad, ja nezināt avotu vai tam neuzticaties. Visbeidzot – ikvienai OSVO ir saprātīgi jālieto sava informācija.

Skaidra, precīza un atbilstoša informācija ir būtiski svarīga OSVO efektīvas pārvaldības nodrošināšanā, atvieglojot plānošanu un lēmumu pieņemšanu visos līmeņos. Šajā sadaļā tiek apskatīts, kā OSVO ir jāpārvalda un jāizmanto saņemtā informācija.

Labas informācijas pārvaldība

Labai informācijai piemīt turpmāk minētās īpašības:

- **Precizitāte**
Tā ir vissvarīgākā labas informācijas īpašība – tai jābūt pēc iespējas precīzai. Tomēr ne vienmēr tas ir iespējams: piemēram, izlemjot par to, kā un vai rīkot sacensības, organizācijas var izmantot

aptuvenus skaitļus, jo precīzas izmaksas var nebūt zināmas.

- **Autentiskums**
Kad vien iespējams, jums jābūt pārliecinātiem, ka jūsu informācija ir pareiza un ir iespējams parādīt, ka informācijai ir uzticams avots. Ar to ir saistīta informācijas integritāte – novērtējums, ka saturs ir pilnīgs un negrozīts.
- **Pilnīgums**
Jo vairāk esat informēti par piedāvātajām izvēlēm un savas rīcības sekām, jo labāki būs jūsu lēmumi. Pirms lēmumu pieņemšanas vienmēr ievāciet informāciju no visdažādākajiem avotiem.
- **Atbilstība**
Informācijai jābūt atbilstoši veicamajam uzdevumam, pretējā gadījumā tā var novērst jūsu uzmanību no problēmas vai izraisīt nepareiza lēmuma pieņemšanu.
- **Savlaicīgums**
Informācija ir noderīga tikai tad, ja tā ir pieejama īstajā laikā – pastāv iespēja, ka tā tiks apkopota pārāk bieži vai pārāk reti.
- **Lietojamība**
Ir svarīgi, lai informācija būtu viegli saprotama visiem lietotājiem – arī tādēļ, ka jums var nebūt laika tās izmantošanai. Informācija, kas prasa pārāk daudz priekšzināšanu vai satur žargonu, ne vienmēr ir noderīga lēmumu pieņemšanā.
- **Kontekstualizācija**
Lai informācija būtu atbilstoša un izmantojama, ir jāņem vērā tās izveidošanas vai saņemšanas konteksts.

Informācijas pārvaldība

Informācijas pārvaldība ir saistīta ar organizācijas informācijas apstrādes triju soļu ciklu: informācijas iegūšana no viena vai vairākiem avotiem; šīs informācijas glabāšana un piešķiršana tiem, kam tā nepieciešama; un galīgā atbrīvošanās no tās – arhivējot vai dzēšot. Termins “informācijas pārvaldība” aptver visas OSVO informācijas radīšanas, vākšanas un izmantošanas sistēmas un procesus. OSVO ir jākoncentrējas uz informācijas pārvaldības prakses uzlabošanu: tās uzlabo uzņēmējdarbības efektivitāti, atbilst normatīvajām prasībām un piedāvā jaunu pakalpojumu sniegšanas iespējas.

Informācijas iegūšanas ātrums un tas, cik ātri tā var kļūt neatbilstoša vai neprecīza, nozīmē, ka tās pareiza izmantošana var būt problēma. Saskaņoties ar informāciju, ir vērts atcerēties četras darbības – rīkoties, deleģēt, ielikt un iznīcināt.

- Ja informācija jums ir būtiska un noderīga, rīkojieties ar to.
- Ja nav, deleģējiet to atbilstošiem kolēģiem, ja viņi to var izmantot; ielieciet to glabāšanas medijā vai arhīvā; vai iznīciniet to.

Turpmāk norādītais var palīdzēt OSVO pārvaldīt savus dokumentus:

- **Nosaukumu piešķiršanas standarts**
Noteikumi, kas ļauj lietotājiem standarta veidā piešķirt nosaukumus saviem dokumentiem. Lai dokumentus varētu vieglāk meklēt, izmantojiet standarta nosaukumu struktūru atlasītajiem dokumentu veidiem un precīzus nosaukumus.
- **Reģistrācijas plāns**
Organizēšanai pēc funkcijām paredzētais instruments: koplietojama un loģiska reģistrācijas sistēma, kas palīdz OSVO atrast savus dokumentus un kontrolēt to apriti. OSVO reģistrācijas plānam ir jāatspoguļo tās darbības, tā izveidē ir jāpiedalās personai, kura padziļināti pārzina OSVO.
- **Saglabāšanas grafiks**
Tas nosaka, kuri dokumenti un cik ilgi ir jāglabā, kā arī dokumentus, kas jāglabā saistībā ar savu vēsturisko vērtību. Saglabāšanas grafikam ir jāpamatojas uz satura vērtību (darbību pierādījums, darbību veikšanai vajadzīgā informācija) un jebkurām uz to attiecināmām juridiskām saistībām.
- **Piekluves politika**
Tas nosaka, kam ir piekluve kāda veida informācijai.

Informācijas tehnoloģiju (IT) risinājumu izmantošana

Pateicoties internetam un informācijas uzglabāšanas iespējām digitālā formātā, var nebūt vajadzīgas visas informācijas drukātās kopijas. OSVO ir jāatrod pareizais līdzsvars starp papīra formāta informāciju un elektronisko informāciju – līdzsvars, kas atbilst organizācijas kultūrai un attaisno ieinteresēto pušu cerības.

Apsverot savas IT pārvaldību, OSVO var saskarties ar vairākām problēmām. Daudzu OSVO valdes locekļu un personāls darbojas un saglabā failus savos datoros, nevis izmanto koplietojamu tīklu – tas var traucēt efektīvai informācijas koplietošanai, radīt neskaidrības saistībā ar vairākām tā paša dokumenta versijām un izraisīt datu zaudēšanas risku datoru kļūdu dēļ. Turklāt OSVO ir jāapsver ne tikai – vai, bet arī kā, piemēram, centralizēti jāzaglabā atjaunināta un pēc vajadzības pieejamā ieinteresēto pušu kontaktinformācija un sacensību rezultāti. Sava

veida risinājums var būt datu bāzes sistēma, tomēr IT sistēmas var radīt jaunus sarežģījumus un izaicinājumus, piemēram:

- **Būtiski atšķirīgas un nekoordinētas informācijas pārvaldības sistēmas**
Iespējams, OSVO izmantos papīra un elektroniskās sistēmas kombināciju vai arī izmantos esošās sistēmas dažādas un nesaderīgas versijas.
- **Mantotās sistēmas, kuras ir jāatjaunina vai jānomaina**
Lai saglabātu efektivitāti, tehnoloģiju risinājumi ir bieži jāatjaunina. Jums jābūt gataviem atvēlēt pietiekamus resursus, lai izvietotu, pārvaldītu un uzlabotu savas IT sistēmas.
- **Slikta informācijas kvalitāte**
Tas var ietvert dublēšanos, novecojušu informāciju un konsekvences trūkumu. Neviena tehnoloģiskā sistēma nevar pārvarēt šādas problēmas.
- **Nav skaidra stratēģiskā virziena**
OSVO var ciest no virziena trūkuma, runājot par tehnoloģiju, vai informācijas pārvaldības atziņas vai atbalsta trūkuma no valdes locekļu vai personāla puses.
- **Personāla jautājumi**
Iespējams, vadība un personāls lēni mācās un viņiem ir grūti mainīt savu darba praksi un procesus.

Pēdējie divi punkti var radīt vislielākās problēmas: ja nav valdes locekļu un darbinieku apņēmības nodrošināt labu informācijas pārvaldības programmu un konsekventas sistēmas izmantošanu visā organizācijā, maz ticams, ka jebkāda informācijas pārvaldības sistēma kļūs pilnībā integrēta. Šīs problēmas palīdz risināt pārmaiņu pārvaldības principi, kas izklāstīti 1.5. sadaļā.

IT prakses ieviešana

IT projektu īstenošana un vadīšana var būt sarežģīts uzdevums. OSVO ir jāvērsas pēc kompetenta speciālista palīdzības vai atkarībā no projekta apjoma jāsadarbojas ar specializētu IT uzņēmumu. Tipisko grūtību piemēri:

- valdes locekļu un / vai personāla ierobežotas tehniskās zināšanas;
- finanšu resursu un / vai laika trūkums;
- organizācijas mēroga IT stratēģijas trūkums, kas izraisa atkarību no neatbilstošām programmām;
- apgrūtināta dažādu IT rīku pārvaldība un integrācija; un
- nesakārtoti, dublēti vai trūkstotie dati.

Projektu vadība

Izstrādājot IT infrastruktūru un programmas, ņemiet vērā vairākus faktorus.

- **Organizācijas kultūra, attieksme un zināšanas** lespējams, tehnoloģijas vājas izmantošanas cēlonis nav tās slikta izstrāde vai funkcionalitātes trūkums, bet tas, ka organizācijā cilvēki to nepieņem.
- **Apmācība** Lai lietotu jaunus IT instrumentus, ir vajadzīga apmācība.
- **Ārējie faktori** lespējams, ir ierobežota piekļuve internetam un platjoslas pieslēgumam.
- **Budžets, laiks un cilvēkresursi** Vai jums ir pietiekami daudz laika, naudas un cilvēku?

Savu vajadzību izpratne

Ikvienam IT projektu ir svarīgi sākt ar skaidru priekšstatu par savas organizācijas vajadzībām un saviem mērķiem. Piemēram, ja plānojat uzlabot datu pārvaldības sistēmu, jums jābūt skaidrībai par turpmāk minēto:

- jūsu mērķi (projekta veids un apjoms, kā arī tā atrisinātās problēmas);
- jūsu vajadzības (to sākotnēja novērtēšana samazinās vēlāku grozījumu vajadzību);
- jūsu pašreizējais datu pārvaldības process, prakse un sistēma (stiprās un vājās puses);
- jūsu lietotāji (noskaidrojiet, ko viņiem vajag no sistēmas);
- jūsu dati (ko tie aptver, kam tie vajadzīgi, kad un kādēļ tie ir vajadzīgi, kā tie jāstrukturē); un
- jūsu zināšanas (IT zināšanu pieejamība un līmenis organizācijā).

Šie elementi ir jānoformulē rakstveidā, ja jums ir jāsniedz precīza informācija IT uzņēmumam / ekspertam, un jānodrošina, lai visas puses pilnībā izprastu projektu. Ar IT rīka izstrādi nav jānodarbojas tikai IT uzņēmumam / ekspertam – savlaikus veiciet rūpīgu uzņēmējdarbības analīzi, jo tikai organizācijas ikdienas darbībā iesaistītie pilnībā pārzina viņu apstrādātos datus un varēs noteikt, kāda veida informācija viņiem ir vajadzīga.

Panākt, lai IT uzņēmums / eksperts saprastu organizācijas vajadzības, var būt problēma. Tomēr, ja jau pašā sākumā neieviesīsiet pilnīgu skaidrību, gala produkts var nebūt atbilstošs jūsu cerībām un būs grūti veikt izmaiņas bez papildu izmaksām un iespējamiem kavējumiem.

Ieinteresēto pušu analīze

Kas ir projekta ieinteresētās puses? Kam ir jābūt apmierinātam ar rezultātu? Piemēram, sportisti, treneri, klubi, kopsapulces dalībnieki, līdzjutēji, plašsaziņas līdzekļi, brīvprātīgie, organizējošās komitejas utt.

IT uzņēmuma / eksperta izvēle

Pēc savu vajadzību analīzes, iespējams, vajadzēs izvēlēties IT uzņēmumu / ekspertu. Jums jāsažinās ar vairākiem uzņēmumiem un jānoskaidro piedāvājumi. Kad jūsu organizācija un eksperts ir vienojušies par projekta apjomu, ekspertam jāsniedz priekšlikums, kas attiecas uz projektu, tā budžetu un izpildes grafiku.

IT uzņēmumam / ekspertam:

- jāpalīdz jums analizēt savas vajadzības un mērķus;
- jāpalīdz jums izvēlēties piemērotu IT rīku;
- jānosaka projekta izpildes posmi un plānotie rezultāti;
- jāizstrādā un / vai jāinstalē rīks;
- jānodrošina apmācības nodarbības un lietotāja rokasgrāmatas; un
- regulāri jāuztur sistēma (ja nepieciešams).

Budžets

IT sistēmas var būt dārgas un jauni IT projekti var prasīt vairāk naudas, nekā paredzēts, it īpaši tad, ja sākotnējā vajadzību analīze ir nepilnīga un / vai apjoms nebija pilnībā saskaņots ar IT uzņēmumu / ekspertu.

Vispirms noteikti veiciet visaptverošu izmaksu analīzi, pārliecinoties, ka jūsu organizācijai ir līdzekļi projekta pabeigšanai, un vienmēr ņemiet vērā uzturēšanas izmaksas: projektam var rasties papildu izmaksas problēmu novēršanai (kļūdas, programmatūra nedarbojas, kā paredzēts) vai tās funkcionalitātes maiņai. Iespējams, vajadzēs arī nomainīt aparatūru un atjaunināt programmatūru.

Kad projekta apjoms, grafiks, specifikācijas un budžets ir noteikti, parakstiet vienošanos ar IT uzņēmumu / ekspertu, nosakot darba uzdevumu un projekta specifikācijas.

Lietotāju apmācība

Jauna IT rīka ieviešana bieži prasa organizācijas darba kultūras maiņu. Ja jūsu lietotāji neredz rīka vērtību, viņi var turpināt strādāt pa vecam. Tādēļ ir svarīgi noteikt visus, kuri jebkāda veidā izmantos jauno IT rīku, un nodrošināt viņiem atbilstošu apmācību un atbalstu.

Izveidojiet politikas un procedūras, lai nepieļautu jūsu organizācijas drošības apdraudējumu.



OSVO drošība ir vitāli svarīga.

Informācijas drošība

Pārliecinieties, ka jūsu informācija ir drošībā.

Fiziskā drošība

Ikvienai korporatīvajai un personiskajai IT sistēmai ir nepieciešama ārēja rezerves kopiju atrašanās vieta, kurā tiek kopēti un arhivēti datoru dati – lai šādi nodrošinātos, ja tie zaudēti galvenajā atrašanās vietā programmatūras problēmu, datu bojāšanas, aparatūras atteices, uzlaušanas vai citu neparedzētu notikumu rezultātā. Iepilnācijiet rezerves kopijas izveidi vismaz reizi nedēļā.

Mākoņkrātuves risinājumi, kas ļauj lietotājiem uzglabāt un sinhronizēt savus datus ar tiešsaistes serveri, tiek aizvien plašāk izmantoti kā rezerves sistēmas. Tā kā faili tiek glabāti mākonī, nevis noteiktā lokālajā diskā, tiem var piekļūt ikviens, kam ir mākoņa piekļuves parole.

Nodrošiniet arī galvenās aparatūras un datu bāzu aizsardzību pret zādzību, kā arī ņemiet vērā bojājumu iespējamību strāvas padeves pārtraukumu, ugunsgrēka vai citu dabas katastrofu rezultātā.

Tehniskā drošība

Instalējiet drošības sistēmas, piemēram, ugunsmūri un pretvīrusu aizsardzību, lai pasargātu savas sistēmas no tehniskas ielaušanās, vienlaikus ļaujot lietojumprogrammu jaunināšanu, rezerves kopiju veidošanu un piekļuves pārvaldību.

Cilvēku drošība

Izveidojiet politikas un procedūras, lai lietotāji neapdraudētu jūsu organizācijas drošību. Piemēram, apsveriet iespēju atļaut programmatūras instalēšanu tikai administratoriem. Pārliecinieties, ka par jūsu IT infrastruktūras uzturēšanu un IT risinājumu izstrādi atbildīgajām personām ir pietiekama kompetence un tās spēj nodrošināt atbilstošus rezultātus.

Efektīva informācijas pārvaldība ir galvenokārt cilvēka faktors, un efektīvai informācijas izmantošanai ir jābūt iekšējās vadības kultūras sastāvdaļai. Jums jāspēj identificēt un uztvert sekmju gūšanai ļoti svarīgo informāciju, to pārveidotot par kaut ko organizācijai vērtīgu, nodrošināt tai vieglu piekļuvi un tās drošību.



Galvenie ieteikumi

- Nosakiet un izmantojiet uzticamas informācijas avotus.
- Noskaidrojiet, kā OSVO var uzlabot informācijas pārvaldību.
- Izstrādājiet un ieviesiet informācijas sistēmu, kas palīdz sasniegt jūsu OSVO mērķus.
- Ar valdes atļaušanu un atbalstu veiciniet labu informācijas pārvaldību OSVO.
- Pirms īstenošanas rūpīgi plānojiet savus IT projektus.

1.5.

Izmaiņu pārvaldība

Viens no nedaudzajiem pastāvīgajiem faktoriem OSVO pārvaldībā ir nepieciešamība nepārtraukti reaģēt uz izmaiņām gan pašā organizācijā, gan ārpus tās. Lai OSVO turpinātu efektīvi darboties, tai uzmanīgi jāseko vadības praksei, organizatoriskajām procedūrām un pakalpojumiem, kur ir nepieciešamas izmaiņas – šis process ir pazīstams kā izmaiņu pārvaldība.

Lai nodrošinātu OSVO darbības efektivitāti, ir jāapzinās brīdis, kad pārmaiņas ir vēlamas vai nenovēršamas, un atbilstoši jārikojas. Piemēram, pēdējos 20 gados, visticamāk, OSVO vadītāji ir:

- atbildējuši uz vismaz 10 jaunām ieinteresēto pušu organizāciju, piemēram, SOK vai starptautisko federāciju direktīvām;
- pastāvīgi ieviesuši jaunu darba praksi vai pilnveidojuši esošo praksi, lai ņemtu vērā jauninājumus sporta zinātnē;
- pastāvīgi atjauninājuši antidopinga procedūras, reaģējot uz WADA prasībām;
- izstrādājuši objektīvus kritērijus sportistu atlasei un brīvprātīgo pieņemšanai darbā;
- izstrādājuši stratēģijas, kas attiecas uz aktīvās sportistu karjeras beigšanu;
- piedzīvojuši vismaz viena galvenā finansējuma nodrošinātāja maiņu; un
- bijuši iesaistīti sportistu skandāla seku pārvarēšanā.

Iespējams, dažas izmaiņas ieviestas brīvprātīgi, savukārt citas ir nācies ieviest no OSVO neatkarīgu apstākļu dēļ. Ja OSVO neņem vērā šādu izmaiņu nepieciešamību, tā var saskarties ar kritiku un neuzticību – un, iespējams, OSVO nespēs darboties kā parasti un būtiski nepasliktinot efektivitāti.

Bieži nākas veikt radikālas izmaiņas, OSVO turpinot ikdienas darbu. Tādēļ OSVO ir rūpīgi jāplāno un jāvada jebkādu šādu izmaiņu ieviešana.

Šajā sadaļā ir apspriests, kā OSVO var efektīvi pārvaldīt izmaiņas. Tās sākumā izklāstīts, kā sagatavoties pārmaiņu iespējamībai un kādēļ cilvēki tām pretojas, kā arī apspriestas pārmaiņu veiksmīgas ieviešanas iespējas, savukārt noslēgumā izskaidrots SOK izstrādātais UMAP



OSVO ir pastāvīgi jāreaģē uz izmaiņām.

rīks NOK iekšējā darbības konteksta novērtēšanai, lai noteiktu organizatoriskiem uzlabojumiem nobriedušās jomas.

Gatavošanās pārmaiņām

Ikvienam, kas iesaistīts OSVO darbībā, ir jābūt spējīgam strādāt pastāvīgi mainīgā vidē. Tomēr, lai palīdzētu saviem brīvprātīgajiem un darbiniekiem efektīvi darboties šādā vidē, OSVO ir jāveicina gatavība pārmaiņām. Lai OSVO palīdzētu to panākt, pastāv divi galvenie paņēmieni.

- Esiet informēti par organizācijā un ārpus tās notiekošo, pēc tam paziņojiet sīkāku informāciju brīvprātīgajiem un algotajiem darbiniekiem. Tas palīdzēs OSVO savlaikus noteikt iespējamās izmaiņas un atvēlēt pietiekamu laiku veicamo izmaiņu un to ieviešanas brīža plānošanai.
- Veiciniet organizācijas kultūru, kas ir gatava pieņemt izmaiņas, tādējādi mazinot pretestību jebkādam ieviešamām izmaiņām.

Vides revīzija

Lai noteiktu iespējamās izmaiņas, jums ir jāsaprot un jānovērtē OSVO iekšējā un ārējā darbības vide. To var paveikt ar 1.1. sadaļā apspriesto vides revīzijas procesu, lai noteiktu tendences, kas var liecināt par pārmaiņu nepieciešamību.

Ikvienam ir jābūt spējīgam strādāt pastāvīgi mainīgā vidē.

Vides revīzijas precizitāte būs atbilstoša tajā izmantotās informācijas precizitātei. Tādēļ ir svarīgi, lai būtu pieejama aktuāla un atbilstoša informācija par tendencēm un izmaiņām, kas var ietekmēt organizāciju. Turklāt vides analīzes panākumi ir atkarīgi no strukturētas pieejas pārskatei, kas nodrošina visu vides galveno aspektu pilnīgu izpēti. Bez strukturētas pieejas, iespējams, tiks pamestas novārtā svarīgas izmaiņas, kas ir īpaši būtiski ārējās vides revīzijā, ņemot vērā tās lielumu un mērogu.

1.1. sadaļā formulētie jautājumi būtiski palīdzēs ārējās vides revīzijā un ļaus vadītājiem noteikt izmaiņas, kas var ietekmēt OSVO darbību. Savukārt iekšējās vides analīze sniegs informāciju par OSVO misiju, vērtībām, iekšējo kultūru, pastāvīgajiem mērķiem, korporatīvajām un biznesa stratēģijām, organizācijas resursiem un cilvēkresursiem, objektiem, finansēm un sportiskajiem rezultātiem, bet 1.3. sadaļā minētie jautājumi var palīdzēt lēmumu pieņemšanas struktūru novērtējumā.

Iekšējā revīzijā ir jāpārskata arī šādas jomas:

- **Fiziskie resursi**
Aprīkojums, objekti un citi OSVO pieejamie vienumi, to vecums un stāvoklis, kā arī šo vienumu lietošanas iespējas OSVO, lai iegūtu vai uzlabotu savas konkurences priekšrocības.
- **Cilvēkresursi**
OSVO algotais personāls un brīvprātīgie, ņemot vērā nepieciešamās lomas, pieejamās prasmes un pieredzi, kā arī personāla un brīvprātīgo spēju pielāgoties iespējamām izmaiņām.
- **Finanšu resursi**
Sīkāka informācija par OSVO finansējumu, tās ieņēmumu un izdevumu pārvaldību, kā arī attiecībām ar galvenajām finanšu ieinteresētajām pusēm, piemēram, sponsoriem, citiem komerciālajiem partneriem un bankām.

- **Darbības resursi**

Sīkāka informācija par to, kā un kur OSVO darbojas, dažādiem pakalpojumiem nepieciešamajiem resursiem un kā pakalpojumi tiek uztverti.

OSVO ir jāpārbauda un jānovērtē šo jomu agrākie rezultāti, lai izprastu pagātnes panākumus un neveiksmes. Nepietiek vienkārši zināt par šādiem panākumiem vai neveiksmēm – lai gūtu mācību, OSVO jāspēj izskaidrot sekmju un neveiksmju cēloņus.

OSVO ir jānovērtē arī sava pašreizējā prakse. Šajā novērtējumā galvenā uzmanība jāpievērš faktiski notiekošajam, nevis tam, kam ir jānotiek atbilstoši politikas vai stratēģiskajiem dokumentiem. Tas nodrošinās, ka novērtējumā ir precīzi atspoguļota iekšējā vide. Kad OSVO ir apkopojusi attiecīgo informāciju, tai jāidentificē faktori, kas var prasīt izmaiņas tās darbībā vai pakalpojumos, un tiem ir jāpiešķir prioritāte.

Visbeidzot – OSVO ir jāizvērtē jebkādu izmaiņu ietekme uz savu darbību. Dažas izmaiņas var prasīt tūlītēju reakciju, savukārt citas var plānot un īstenot ilgākā laika posmā. Piemēram, ja jūsu OSVO strādā ar elites sportistiem, taču atklāj, ka valdības politika mainīsies no elitārā sporta finansēšanas uz masu sporta dalības veicināšanu, jums ir jānosaka citi ieņēmumu avoti vai attiecīgi jāmaina sava darbība.

Vides revīzija ļaus pakalpojumu sniegšanā kļūt proaktīviem. Apzinoties savas ārējās vides radītos draudus un iespējas, kā arī savas iekšējās vides stiprās un vājās puses (SVID analīze; *skat. 58. lpp.*), spēsiet labāk prognozēt un plānot nepieciešamās izmaiņas. Jūs varat apkopot informāciju par iekšējo vidi sarunās ar kolēģiem, lai tādējādi būtu informēti par organizācijā notiekošo. Informāciju par ārējo vidi ir grūtāk iegūt, taču, iespējams, varēsiet to saņemt no ārējām organizācijām, piemēram, savas NOK vai SF,

vai nodibinot sakarus ar citiem šajā nozarē strādājošiem.

Pārmaiņas atbalstošas kultūras veidošana

Jums ir jāveido pārmaiņas veicinoša organizācijas kultūra. Ikvienai OSVO iesaistītajai personai ir jājūt sava pilnīga iesaistīšana vai pilnīga informētība par tās lēmumu pieņemšanas procesiem, lai pārmaiņas nekļūtu par pārsteigumu.

Jums ir jābūt skaidrībai par to, ko var un ko nevar mainīt bez spēcīgas pretestības. Piemēram, komandu formas tērpu krāsai un stilam var būt vēsturiska vai vietēja nozīme, tādēļ to mainīšanas mēģinājumi var izraisīt spēcīgu pretestību. Un otrādi – ja zināt, kādus OSVO aspektus var vieglāk mainīt, varat to izmantot, lai ieviestu pārmaiņas citās organizācijas jomās. Piemēram, ja organizācijā strādājošie novērtē objektīvu atlases kritēriju izmantošanu nacionālajām komandām, varat izmantot šo objektivitātes vēlni, lai līdzīgā veidā ieviestu uz objektivitāti pamatotās snieguma mērīšanas sistēmas.

Pretošanās pārmaiņām

Vairumam izmaiņu pretosies daži vai visi organizācijas biedri. Izmaiņu nepieciešamība liek domāt, ka pašreizējais darbības veids vairs nav atbilstošs, un bieži darba veicēji to uztvers personiski. Dažkārt pretestība ir dabiska reakcija uz pārmaiņām, jo cilvēki un organizācijas vislabāk darbojas stabilos apstākļos. Tomēr šī pretestība ir jānosaka un jāpārvar, ja pārmaiņas ir pilnībā jāintegrē organizācijā.

Cilvēki pretojas pārmaiņām turpmāk minēto iemeslu dēļ:

- **Atšķirības**
Visticamāk, pastāv bažas par to, kas darba vidē būs atšķirīgs. Brīvprātīgajiem un algotajiem darbiniekiem var nebūt skaidrs vai nepatīkt tas, ko pārmaiņas nozīmē viņu amatam, darba slodzei vai praksei.
- **Kompetence**
Cilvēki var bažīties par savām spējām izpildīt jaunus uzdevumus vai izmantot jauno aprīkojumu vai tehnoloģiju.



Ikvienam ir jājūtas pilnībā iesaistītam lēmumos vai par tiem informētam.

OSVO ir jāizstrādā stratēģija, kā pārvarēt pretestību pārmaiņām.

- **Ķēdes reakcija**

Pārmaiņām var pretoties ne tikai personas, kuras tās tieši ietekmē. Pārmaiņu ieviešanai organizācijā parasti ir ķēdes reakcijas efekts: ja izmaiņas tiek ieviestas vienā nodaļā, parasti ir nepieciešamas izmaiņas arī citur. Piemēram, ja finanšu nodaļā ievieš jaunu izdevumu atmaksas sistēmu, izmaiņas ietekmēs ne tikai organizācijas biedrus, bet var ietekmēt arī brīvprātīgos.

- **Darba slodze**

Vairums pārmaiņu prasa vairāk darba. Jāapgūst jaunas procedūras vai pakalpojumu sniegšanas veidi, kas neizbēgami prasa ieguldīt vairāk darba. Papildus ierastajai darba slodzei brīvprātīgajiem un algotajiem darbiniekiem bieži jāapmeklē apmācības kursi, ja tiek ieviesta jauna tehnoloģija vai noteikti jauni mērķi.

- **Aizvainojums**

Pārmaiņu ieviešana darbiniekiem vai brīvprātīgajiem var dot iespēju paust savu aizvainojumu par pagātnē piedzīvoto. Piemēram, ja biedrs uzskata, ka palaidis garam vēlētā amata iespēju, viņš var izmantot aizvainojuma paušanas iespēju, mazinot pārējo biedru vajadzību pēc pārmaiņām.

- **Reāli draudi**

Dažos gadījumos pārmaiņas rada reālus draudus tiem, kas strādā ar organizāciju. Piemēram, pārmaiņas reģionālajā struktūrā var nozīmēt, ka daži brīvprātīgie zaudēs amatus komitejā vai viņu ietekme ievērojami samazināsies. Šajā gadījumā pretestība pārmaiņām ir saprotama un, visticamāk, būs nozīmīga.

Pretestība pārmaiņām ir neizbēgama, un OSVO ir jāizstrādā tās pārvarēšanas stratēģija. Svarīgi paziņot pamatojumu, lai pārliecinātu iesaistītās personas par izmaiņu nepieciešamību – pirms tās sāk pretoties. Informēšana par to, kādēļ pārmaiņas ir nepieciešamas un kā tās notiks, palīdzēs

brīvprātīgajiem un algotajiem darbiniekiem redzēt piedāvājuma loģiku – tā ir sevišķi lietderīga stratēģija, lai mazinātu bažas par to, kas atšķirsies darba vidē.

Tomēr visefektīvākā pretestības pārvarēšanas stratēģija ir mudināt iesaistītās personas piedalīties vajadzīgo izmaiņu izstrādē – galu galā cilvēkiem ir grūti pretoties pašu izstrādātajām izmaiņām. Iesaistīšanās var notikt jebkurā posmā, tomēr, jo vairāk cilvēku iesaistās jau sākotnējos posmos, jo spēcīgāka būs viņu apņēmība. Tomēr šai iesaistei ir jābūt jēgpilnai, pretējā gadījumā pretestība var pat pastiprināties, ja iesaistītās personas saprot, ka savas nākotnes noteikšanā piedalījušās tikai simboliski.

Ne vienmēr pretestība nozīmē ko sliktu. Pretestība izmaiņām var aktualizēt problēmas, kurām agrāk netika pievērsta uzmanība un kuras varētu negatīvi ietekmēt ierosinātās izmaiņās – piemēram, nacionāla līmeņa sacensību kvalifikācijas prasību pārmērīga paaugstināšana. Vairumā gadījumu pretestība ir jāuztver kā risināmo problēmu identificēšanas līdzeklis. Ja pretestību var efektīvi pārvarēt, visticamāk, izmaiņu pieņemšanas apņēmība būs spēcīgāka nekā tad, ja vispār nav nekādas pretestības.

Izmaiņu sekmīga ieviešana

Kad OSVO ir noteikusi problēmas risinājumu, var viegli koncentrēties uz to, kam jāmainās, nevis, kā to panākt. Tomēr vairāki faktori uzlabo OSVO pārmaiņu sekmīgas ieviešanas iespēju.

Pārmaiņas kā laba doma

Lai gan tas šķiet acīmredzami, organizācijas biedriem izmaiņas ir jāuztver kā laba doma. Ne visas iespējamās izmaiņas būs piemērotas, pat ja tās izskatās kā atbilstoša reakcija uz izmaiņām darbības kontekstā. Piemēram, kaut gan brīvprātīgo atestācija

Arī cilvēku izpratne ir pārmaiņu procesa sekmju atslēga.

var būt saprātīgs veids, kā risināt tiesāšanās apjoma pieauguma problēmu, pašiem brīvprātīgajiem tas var būt nepieņemami un izraisīt daudz brīvprātīgo darbības pārtraukšanu. Šajā gadījumā jums jāiesaista brīvprātīgie, lemjot par veicamajām izmaiņām, un jāsaņem viņu atsauksmes par visām jūsu ierosinātajām izmaiņām.

Zināšanas par izmaiņas veicinošajiem un traucējošajiem faktoriem

Jums jānosaka faktori, kurus var izmantot konkrētu pārmaiņu veicināšanai, piemēram, prezidenta atbalsts, un traucējošos faktoros, piemēram, finansējuma trūkums. Izveidojiet šo faktoru sarakstu, apspriežoties ar pārmaiņās ieinteresētajiem cilvēkiem, lai saprastu visas iespējamās bažas.

Efektīvas pārmaiņu ieviešanas komandas

Ja īstenojat lielas pārmaiņas, piemēram, organizācijas pārstrukturēšanu vai vairākas mazāka izmēra izmaiņas, kurām ir nepieciešama koordinācija, piemēram, jaunu tehnoloģiju ieviešana, jums jāapvieno par pārmaiņu

veicināšanu atbildīgo personu komanda.

Efektīvas pārmaiņu ieviešanas komandā ir daudzveidīgs sastāvs:

- Organizācijas vadītāji, kuri ietilpst pārmaiņu ieviešanas komandā vai to atbalsta. Piemēram, nebūs iespējams ieviest izmaiņas, kuras valde neatbalsta.
- Valde, kurai palīdz finanšu direktors vai kasieris. Bez OSVO resursus, tostarp naudu, objektus un personālu kontrolējošo personu apņēmīgas iesaistīšanās būs grūti īstenot pārmaiņas.
- Pārstāvji – darbinieki, brīvprātīgie, sportisti un citas personas – no organizācijas sfērām, kuras galvenokārt skars ierosinātās izmaiņas.
- Var būt nepieciešams iekļaut arī personas, kuras pārstāv organizācijas galveno ieinteresēto pušu grupas, piemēram, finansēšanas organizācijas, sponsorus un biedrus.

Pārmaiņu ieviešana atbilstošā līmenī

Pastāv trīs pārmaiņu ieviešanas līmeņi: individuālais līmenis, kurā darbiniekam vai brīvprātīgajam var būt nepieciešama jauna apmācība; grupas līmenis, kurā tās var ietekmēt noteiktu komandu, reģionu vai departamentu; un organizācijas līmenis, kurā tās var mainīt organizācijas prioritātes, jaunu tehnoloģiju vai darbības procedūru ieviešanu, kas ietekmē organizāciju kopumā.

Lai sasniegtu vēlamu rezultātu, OSVO ir precīzi jānosaka, kas ir jāmaina un kuram ir jāmainās. Piemēram, ja noteiktiem darbiniekiem ir slikti darba rezultāti, viņiem jāmaina pašu uzvedība, nevis jālūdz kolēģu palīdzība viņu darbā. Ja konkrēta komandas daļa darbojas slikti, ir svarīgi ieviest pārmaiņas komandā, nevis mainīt visu komandu.



OSVO var ieviest konkrētas izmaiņas, nemainot visu komandu.



OSVO ir jāsaprot savi brīvprātīgie, lai jūs varētu saprast, kā organizācijas ietvaros var panākt pārmaiņas.

Pietiekami resursi

Pārmaiņām ir vajadzīga nauda, personāla apmācība un laiks. Lai gan nauda ir svarīga, vēl svarīgāk ir atvēlēt pietiekamu laiku pārmaiņu izstrādei un īstenošanai: citu aktivitāšu sāncensība var izraisīt plānoto izmaiņu neveiksmi.

Papildus ierosināto izmaiņu gatavošanai personāla locekļiem parasti ir jāturpina veikt arī savi ikdienas pienākumi. Dabiski, ka savu ikdienas uzdevumu izpildei viņi turpinās piešķirt prioritāti: viņi zina, kā tos izpildīt, un tas ir jādara, lai organizācija varētu darboties. Tomēr šādā situācijā darbinieki bieži piešķir zemu prioritāti ar pārmaiņām saistītajām darbībām. Lai to atrisinātu, jāapsver sava ikdienas darba deleģēšanas iespēja vai jānodrošina, lai pārmaiņu izstrādē un ieviešanā būtu iesaistīti arī citi komandas locekļi. Šādā gadījumā jums jānodrošina, lai šiem komandas locekļiem būtu pietiekami daudz laika gan savam darbam, gan jūsu uzdotajām papildu aktivitātēm. Iespējams, pārmaiņu procesa laikā būs jāpagarina termiņi vai jāsamazina darbplūsma.

Ieviešanas stratēģija

Īstenojot liela mēroga izmaiņas, ir svarīgi, lai būtu labi izstrādāta ieviešanas stratēģija. Jānosaka visi pārmaiņu ieviešanai nepieciešamie pasākumi un tiem jāpiešķir prioritāte; visi nepieciešamie uzdevumi ir jāpiešķir atbildīgajām personām un par visu pārmaiņu procesu jāpaziņo visiem, kurus ietekmēs šīs pārmaiņas. Īstenošanas stratēģijā jāiekļauj arī novērtēšanas periods, lai nodrošinātu, ka izmaiņas ir veiksmīgi īstenotas un sasniedz paredzēto rezultātu.

Sagatavošanās ir veiksmīgas pārmaiņu pārvaldības atslēga. Ja vides revīzija ir veikta konsekventi un rūpīgi, varat proaktīvi paredzēt, kā un kad būs jāveic izmaiņas savā darbībā.

Arī cilvēku izpratne ir šī procesa sekmju atslēga. Jums ir labi jāizprot savi brīvprātīgie un algotais personāls, lai varētu paredzēt, kur un kādēļ var rasties pretestība un kā to pārvarēt; pats galvenais – lai jūs varētu saprast, kam ir jāiesaistās procesā, ko var mainīt organizācijā un kā to vislabāk paveikt.

Ilustrācijā nākamajā lappusē ir aprakstīts Olimpiskās solidaritātes izstrādātais rīks UMAP, kas palīdz NOK un nacionālajām federācijām nodrošināt strukturētu pieeju savas darbības kontekstu revīzijai.

Galvenie ieteikumi

- Sadarbojieties ar valdi, lai nodrošinātu gatavības pārmaiņām kultūru.
- Nosakiet informācijas avotus, kas palīdzēs veikt vides revīziju.
- Pārliecinieties, ka zināt, kādēļ daži cilvēki varētu pretoties konkrētām izmaiņām.
- Iesaistiet citus pārmaiņu plānošanā un ieviešanā.
- Pārliecinieties, ka izmaiņas ir rūpīgi plānotas.

1.5. ilustrācija

UMAP – pārmaiņu vides revīzija



Olimpiskā solidaritāte ir izstrādājusi organizācijas revīzijas rīku *UMAP*, kas ir vārdu *Understanding* (izpratne), *Managing* (pārvaldība), *Auditing* (revīzija) un *Planning* (plānošana) saīsinājums.

UMAP ļauj NOK valdei novērtēt tās iekšējās vides attīstības līmeni; salīdzināt savas OSVO stāvokli ar sekmju gūšanai noteiktā jomā nepieciešamo stāvokli; un novērtēt OSVO iespējas izvēlētajās darbības jomās. Konsultācijās ar NOK izstrādātais *UMAP* ir pieejams kā NOK un nacionālajām federācijām paredzētā tīmekļa lietojumprogramma.

UMAP novērtē NOK vai NF pašreizējo organizatoriskās attīstības līmeni atbilstoši astoņiem OSVO darbības pilāriem:

- Administrācija
- Pārvaldība
- Finances
- Cilvēkresursi
- Mārketing
- Pakalpojumi
- Sportiskā vide
- Ārējās attiecības

Katru no šiem pilāriem veido vairāki elementi, kas koncentrējas uz katra pilāra ietvaros notiekošajām aktivitātēm. Attīstoties OSVO, palielinās aktivitāšu sarežģītība, parādot organizācijas attīstības hierarhiju OSVO veiktajās darbībās. Piemēram, zemāk parādītās 1.5. tabulas elementi ietilptu ārējo attiecību pilārā.

Valde izskata katru jautājumu, pēc tam izlemj, kurš no četriem apgalvojumiem vislabāk atspoguļo viņu OSVO. Kad valde ir pabeigusi pašnovērtējumu, tā salīdzina savas OSVO aktivitātes līmeni ar kritērijiem, kas nosaka, kas ir nepieciešams panākumu gūšanā vairākās tipiskās OSVO aktivitātēs un pasākumos. Pēc tam tīmekļa lietojumprogramma izstrādā ieteikumus, lai palīdzētu OSVO pilnveidot un uzlabot savas aktivitātes.

UMAP ir vairākas priekšrocības:

- Tā nodrošina OSVO iekšējās revīzijas struktūru. Līdztekus ārējai revīzijai, kas ir jāveic, izmantojot 1.1. sadaļā sniegto informāciju, tā nodrošina OSVO darbības konteksta sistemātiska pārskata pamatu – tas ir būtiski, lai atklātu izmaiņu nepieciešamību radošas problēmas.
- Šis rīks ļauj OSVO viegli noteikt uzlabojamās jomas, jo tās izstrādātie ieteikumi koncentrējas uz attīstības jomām. Tādējādi organizācijas biedri, visticamāk, visas ierosinātās izmaiņas, kuru pamatā ir ieteikumi, uztvers kā labu domu – tas ir būtiski pārmaiņu veiksmīgai īstenošanai.
- Tā kā valde ir veikusi revīziju, visticamāk, tās ieteiktās izmaiņas tiks atbalstītas.
- Rīka ieteikumi koncentrējas uz noteiktām jomām, tādējādi izmaiņas tiks ieviestas tikai pienācīgajos līmeņos.

044

1.5. tabula. *UMAP* novērtējuma parauga elementi

Elements	Topošs	Attīstās	Izveidojies	Iesakņojies
Kā NOK sadarbojas ar valdību?	NOK nav formālu attiecību ar valdību	Mēs sadarbojamies kopienas iniciatīvās	Mēs sadarbojamies dažādās iniciatīvās	NOK un valdības darbības ir savstarpēji papildinošas
Kā NOK darbojas ar valsts nacionālajām federācijām?	Mūsu nacionālās federācijas nav iesaistītas NOK aktivitātēs	Mūsu nacionālās federācijas sadarbojas ar NOK, lai īstenotu noteiktas sporta aktivitātes	Mūsu nacionālās federācijas sadarbojas ar NOK, lai nodrošinātu dažādas sporta aktivitātes	Mūsu nacionālās federācijas ir pilntiesīgas NOK partneres sporta aktivitāšu nodrošināšanā



Lai uzlabotu savu darbību, ir svarīgi, lai OSVO novērtētu un salīdzinātu savus panākumus ar vairāku iepriekš noteiktu etalonu virkni.

- Tas ļauj OSVO novirzīt savu finansējumu uz uzlabojamām jomām, nodrošinot pietiekamu resursu piešķiršanu pārveidotajai aktivitātei.
- Pastāvīga UMAP izmantošana ļauj OSVO noteikt tendences un sekot progresam laika gaitā, kā arī ir iespējams novērtēt izmaiņu panākumus.

Nākamajā lappusē publicētajā situācijas pētījumā daudzas šajā nodaļā izskatītās galvenās tēzes ir attiecinātas uz Trinidādas un Tobāgo Olimpiskās komitejas darbību. Šī un turpmākajās nodaļās publicēto citu situācijas pētījumu mērķis ir parādīt, kā katrā nodaļā izklāstītais materiāls ir attiecināms uz OSVO. Kaut gan, iespējams, jūsu organizācija nav tā paša veida OSVO, šie situācijas pētījumi norādīs, kā katrā nodaļā izpētītās koncepcijas var izmantot praksē.



1. situācijas pētījums

Trinidādas un Tobāgo Olimpiskās komitejas izveide



Trinidādas un Tobāgo Olimpiskā komiteja (TTOK) ir neatkarīga organizācija, kas atbild par Trinidādas un Tobāgo (TT) sportistu nodrošināšanu ar izcilu sportisku rezultātu sasniegšanai nepieciešamajiem resursiem. Tā tika atzīta 1947. gadā un tika uzņemta SOK nākamajā gadā notikušajā SOK sesijā par godu 1948. gada olimpiskajām spēlēm Londonā.

TTOK misija ir “iedvesmot Trinidādas un Tobāgo sportistu izcilību un dot viņiem iespēju pilnībā izmantot savu potenciālu”. TTOK sportisti sacenšas olimpiskajās spēlēs, jaunatnes olimpiskajās spēlēs (JOS), Centrālamerikas un Karību jūras reģiona spēlēs (CAK spēles), Panamerikas spēlēs, Nāciju Sadraudzības spēlēs un Nāciju Sadraudzības jaunatnes spēlēs.

Organizācijas konteksts

TTOK ietilpst valsts 43 nacionālās federācijas, kuru sporta veidus atzīst starptautiskās federācijas. Nacionālās federācijas ir atbildīgas par treniņiem, sacensībām un savu sporta veidu attīstību, kā arī par sportistu atlasīšanu Trinidādas un Tobāgo olimpiskajai izlasei nacionālajās, reģionālajās un starptautiskajās sacensībās. TT Sporta ministrija izstrādā politiku, savukārt tās nacionālā sporta kompānija (*The Sports Company of Trinidad and Tobago*) sadala līdzekļus.

TT valda milzīga interese par sportu, un 85 procenti iedzīvotāju sevi uzskata par sporta līdzjutējiem. Tiek uzskatīts, ka sports nodrošina vērtību sabiedrībā: 89 procenti iedzīvotāju uzskata, ka sportu var izmantot noziedzības apkarošanai, savukārt 97 procenti uzskata, ka tas var iemācīt svarīgas prasmes. TTOK bauda labu reputāciju sabiedrībā, lielākā daļa iedzīvotāju to uzskata par neatņemamu TT sporta sastāvdaļu. TTOK aktīvi darbojas sociālo tīklu tīmekļa vietnēs *Twitter*, *Instagram* un *Facebook*, kā arī *YouTube* kanālā.

Pārvaldība

TTOK ir īpaši aktīvi iesaistījusies olimpiskās kustības pārvaldības uzlabošanas pasākumos. Tā sarīkoja vairākus pasākumus šādas nepieciešamības popularizēšanai, piemēram, regulāras labai pārvaldībai paredzētās sociālo mediju kampaņas.

Lai veicinātu labas pārvaldības ieviešanu, TTOK valde vadīja tajā ietilpstošo nacionālo federāciju pārvaldības uzlabošanas sistēmas izstrādes projektu, it īpaši vairākās galvenajās jomās:

- pastāvēja dažāda veida konstitucionālā kārtība un niecīga konstitucionālā kontrole;
- valdes locekļu pilnvaru laiks bija no 12 mēnešiem (pārāk īss) līdz nenoteiktam laikam;
- ļoti niecīgam nacionālo federāciju skaitam bija paredzēti pilnvaru termiņu skaita ierobežojumi noteiktā amatā;
- nebija veikta valdes amatu pēctecības plānošana, tādējādi personas varēja palikt savā amatā daudzus gadus, jo “nav neviena cita”; un
- atklājās vairāku nacionālo federāciju valžu kompetences trūkums finanšu, mārketinga, pārvaldības, personāla vadības un līderības ziņā.

Pārskata rezultātā tika izstrādāta turpmāk izklāstītā “Labas pārvaldības apņemšanās” (*Commitment to Good Governance (CtGG)*), kas tapa diskusijās ar TTOK un tās biedriem, valdības pārstāvjiem, administratoriem, sportistiem, preses pārstāvjiem. Apzināti tika nolemts izmantot vārdu “apņemšanās”, nevis izstrādāt labas pārvaldības kodeksu: organizācijas vienojas ievērot kodeksus, savukārt cilvēki pauž apņemšanos, un tika uzskatīts, ka šāda personiskāka pieeja mudinās valdes uzņemties individuālu atbildību par savu nacionālo federāciju pārvaldību.

Darbojoties kā nacionāla federācija, mēs apņemamies:

- *vismaz reizi četros gados veikt konstitucionālu pārskatu, lai nodrošinātu mūsu statūtu atbilstību savam uzdevumam;*
- *katru gadu izvērtēt savas valdes sniegumu, lai*

- *noteiktu nākamā gada darbības uzlabošanas iespējas;*
- *pārraudzīt nacionālo federāciju darbību, vadoties pēc stratēģiskā plāna, un katru gadu biedriem sniegt pārskatu;*
- *noteikt valdes pilnvaru termiņu līdz četriem gadiem un katram valdes loceklim maksimāli divus termiņus;*
- *plānot pēctecību, pēc iespējas aktīvi uzņemot jaunus valdes locekļus;*
- *noteikt katra valdes amata lomu, lai valdes locekļiem būtu skaidri savi uzdevumi; un*
- *atbalstīt valdes locekļu prasmju apgūšanu savu uzdevumu izpildei.*

Piedāvātie principi tika izstrādāti iekļaušanai nacionālo federāciju statūtos.

Izmaiņu pārvaldība

CtGG tika noteikta saskaņā ar daudziem principiem, kas saistīti ar pārmaiņu veiksmīgu ieviešanu.

- *CtGG* noteikšana nacionālo federāciju statūtos tika atzinīgi novērtēta, jo ieinteresētās puses identificēja SOK, TT valdības un citu galveno ieinteresēto pušu pieaugošās bažas par sporta organizāciju pārvaldību. *CtGG* tika uzskatīts par pārvaldības problēmu risinājumu un apliecinājumu tam pievērstajai uzmanībai.
- Valdei palīdzēja konsultants, lai noteiktu pārvaldības procedūru izmaiņas veicinošos un traucējošos faktorus. Šādi tika izstrādāta koncepcija par pārvaldības problēmu risinājumu iekļaušanu nacionālo federāciju statūtos, kas turpmāk tika izstrādāta *CtGG*.
- Pārmaiņu ieviešanas komandā ietilpa TTOK valde, galveno nacionālo federāciju vadītāji un konsultants, tai publiski pauda atbalstu sporta ministrs – tādējādi nodrošinot pārmaiņu ieviešanas komandas efektīvu darbu.
- Tika uzskatīts, ka nacionālo federāciju statūtu grozījumi ir ieviesuši atbilstoša līmeņa izmaiņas, jo tajā būs jāiesaistās visām OSVO un to ieinteresētajām pusēm.
- Resursi netika uzskatīti par problēmu, jo statūtu grozījumus varēja veikt parastos nacionālo federāciju pārvaldības procesos.

- Visbeidzot, *CtGG* tika iesniegta nacionālajām federācijām ar skaidru rīcības un novērtēšanas stratēģiju, ieskaitot laika grafiku.

Šīs situācijas pētījums parāda, kā OSVO var darboties, lai veicinātu labas pārvaldības principu ievērošanu savās dalīborganizācijās.

Atzīstot vairākas pārvaldības uzlabošanas jomas, TTOK izmantoja strukturētu pieeju, lai panāktu labas pārvaldības nepieciešamības pieņemšanu, ievērojot veiksmīgu pārmaiņu ieviešanas principus.



Trinidādas un Tobāgo sportists Kešorns Volkots (*Keshorn Walcott*) izcīnīja zelta medaļu 2012. gada olimpiskajās spēlēs Londonā.

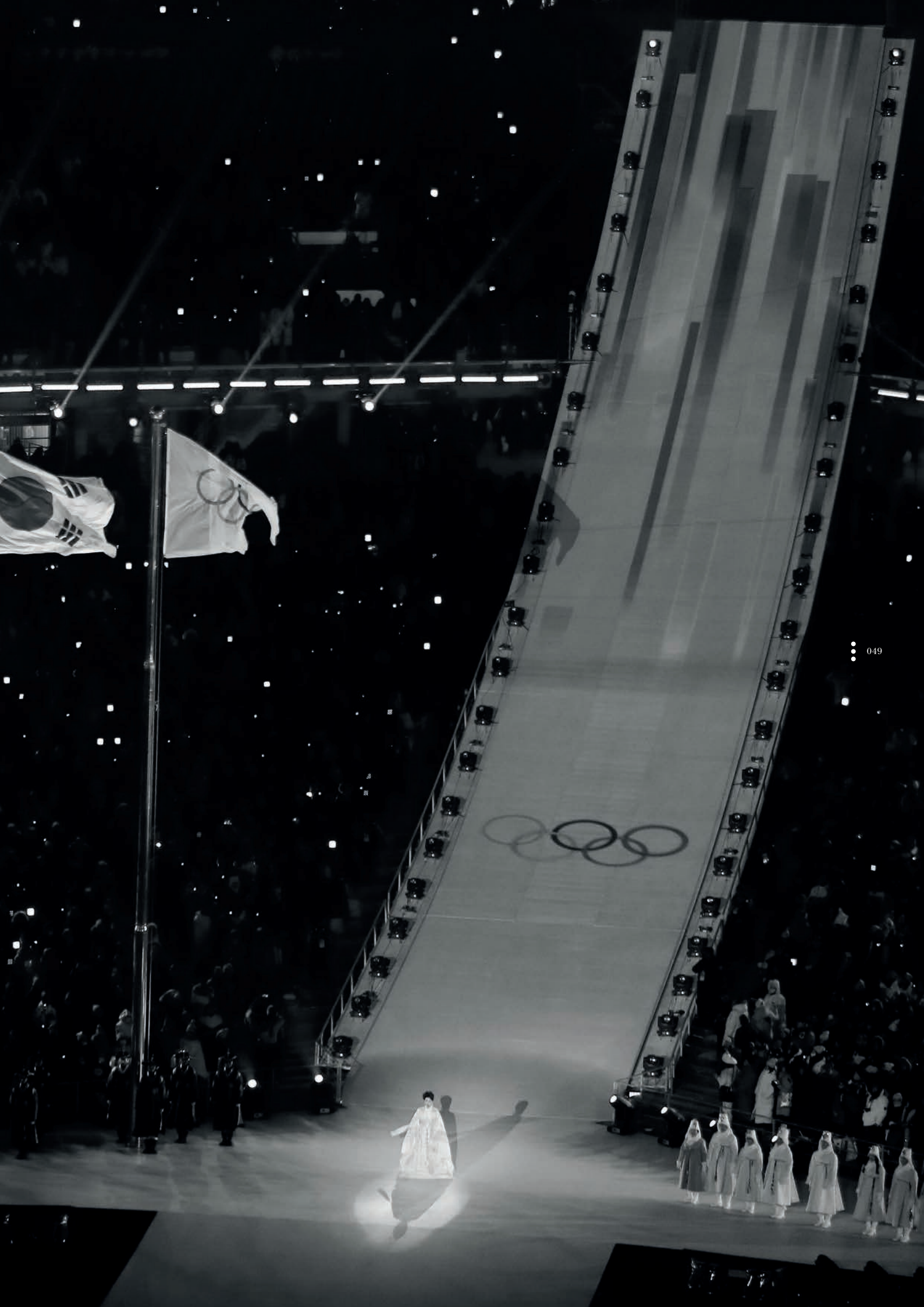
2

STRATĒGISKĀ PĀRVALDĪBA

048



2.1. Gatavošanās stratēģiskās plānošanas procesam	52	2.3. Jūsu vīzijas, vērtību, misijas un stratēģisko mērķu noteikšana	62	2.5. Jūsu stratēģiskā plāna pārraudzība un novērtēšana	76
2.2. OSVO vides diagnosticešana	56	<i>Ilustrācija:</i> Malāvijas Olimpiskās komitejas vīzija, vērtības, misija un stratēģiskie mērķi: Stratēģiskais plāns 2017.–2020. g. (izvilkumi)	66	<i>Ilustrācija:</i> Starptautiskā Netbola federācija – galvenie snieguma rādītāji	80
<i>Ilustrācija:</i> Slovēnijas Vingrošanas federācijas vides diagnostika	60	2.4. Rīcības plāni	68	2. situācijas pētījums Kaboverdes Olimpiskās komitejas stratēģiskā plāna izstrāde	84
		<i>Ilustrācija:</i> Rīcības plāni	72		





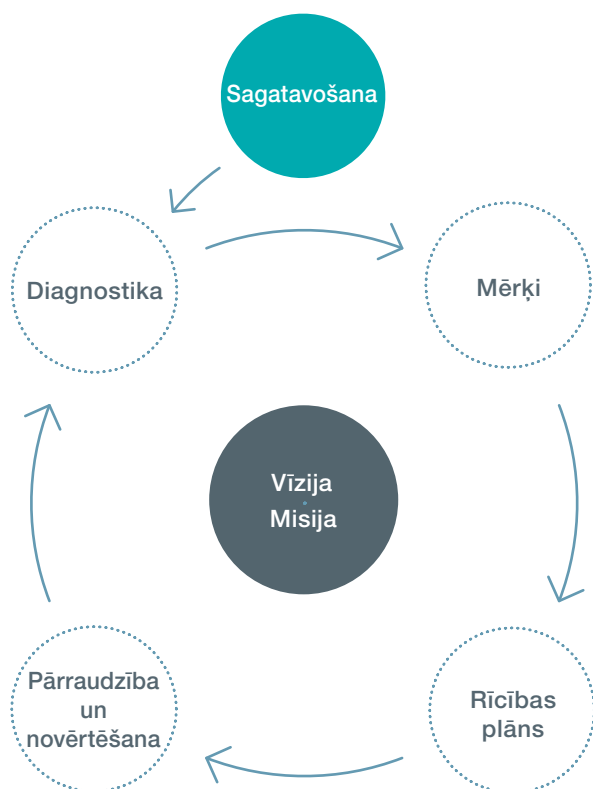
Prakses dažādošana un sporta pieaugošais mārketinga potenciāls ir radījis tradicionālo un mūsdienīgo sporta organizāciju pastiprinātu sāncensību, lai piesaistītu un noturētu sekotājus un sponsorus. Lai atrisinātu šādas problēmas, sporta organizācijas nodarbojas ar stratēģisko pārvaldību.

Stratēģiskā pārvaldība attiecas uz stratēģiskā plāna, kas izstrādāts ilgtermiņa mērķu sasniegšanai, īstenošanu un šo mērķu sasniegšanai nepieciešamo resursu piešķiršanu. Lielākā daļa nacionālo Olimpisko komiteju (NOK), starptautisko federāciju (SF) un nacionālo federāciju (NF), kā arī daudzas citas olimpisko sporta veidu organizācijas (OSVO) savas darbības pamatā tagad izmanto stratēģisko pārvaldību.

Stratēģiskā pārvaldība ir vienkāršs process, kas sastāv no pieciem posmiem:

- sagatavošana;
- diagnostika;
- mērķi;
- plānošana un
- pārraudzība un novērtēšana.

Šim procesam, kas zemāk izklāstīts 2.1. ilustrācijā, ir jākoncentrējas uz OSVO vīziju un misiju.



2.1. ilustrācija Stratēģiskās pārvaldības process

000 Mērķi

Pēc šīs nodaļas izlasīšanas jums ir jāspēj:

- Sadarboties ar savu valdi, lai izstrādātu stratēģisko plānu.
- Efektīvi sagatavoties stratēģiskās plānošanas procesam.
- Veikt savas organizācijas stratēģisko diagnostiku.
- Izstrādāt un īstenot plānus, lai sasniegtu savus stratēģiskos mērķus.
- Palīdzēt savai valdei novērtēt sava stratēģiskā plāna ietekmi.

Procesa gaitā ikvienai OSVO ir jāatbild uz četriem galvenajiem jautājumiem:

- Kāda ir jūsu situācija?
- Kādi ir jūsu mērķi?
- Kā jūs varat sasniegt šos mērķus?
- Vai esat sasnieguši savus mērķus?

Organizācijām ir apņēmīgi jāveic pastāvīgas stratēģiskās pārvaldības process. Parasti stratēģiskie plāni darbojas četru gadu periodā, un katra perioda beigās valdei un OSVO vadībai ir jāizvērtē plāns un jāpārskata tas nākamajiem četriem gadiem.

Šajā nodaļā ir izklāstīti principi un paņēmieni, kurus OSVO var izmantot stratēģiskajā pārvaldībā. Piecas sadaļas atbilst pieciem iepriekšminētajiem stratēģiskā plāna izstrādes posmiem – sagatavošana, diagnostika, mērķi, plānošana un novērtēšana – un noslēdzas ar Kaboverdes Olimpiskās komitejas izveidotā stratēģiskā plāna situācijas pētījumu.

2.1.

Gatavošanās stratēģiskās plānošanas procesam

Stratēģiskā plāna sekmes ir atkarīgas no tā izstrādes kvalitātes. OSVO ir jānoformulē detalizēts politiskais un administratīvais plāns, kas atbild uz četriem galvenajiem jautājumiem:

1. Kādēļ jums ir nepieciešams stratēģiskais plāns?
2. Kā jūs izstrādāsiet savu plānu?
3. Cik daudz laika jums ir?
4. Kāds ir jūsu budžets?

Kādēļ jums ir nepieciešams stratēģiskais plāns?

Organizācijas stratēģiskā plāna izstrādes vajadzību var noteikt viena vai vairākas iekšējās problēmas, piemēram, neskaidri mērķi, neskaidras prioritātes, neveiksmīgi sadalītas lomas un pienākumi, kā arī organizācijas vispārējās kohēzijas trūkums. Vai arī to var noteikt ārējie faktori, piemēram, vajadzība demonstrēt labu pārvaldību un paust partneriem galamērķus, vērtības un galvenos veicamo pasākumu uzdevumus. Stratēģiskās plānošanas process neattiecas tikai uz vadītājiem: tas ir jāierosina un jāveicina valdes locekļiem, turklāt to var pieprasīt arī plašāks OSVO biedru loks.

Jauna stratēģiskā plāna izstrāde parādīs partneriem, ka OSVO veic visu iespējamo, lai īstenotu savus galamērķus, vērtības un veicamo pasākumu uzdevumus – to pat var pieprasīt finansējošās organizācijas, lai parādītu, kā tā izmantos tai piešķirtos resursus. Turklāt šāds plāns palīdzēs organizācijai racionālāk un efektīvāk izmantot savus resursus – tas ir īpaši svarīgi apstākļos, kad samazinās valsts finansējums sportam. Stratēģiskais plāns ir ārējās komunikācijas rīks, lai pārveidotu vai nostiprinātu organizācijas un tās darbības publisko tēlu.

Ir svarīgi, lai OSVO skaidri paziņotu par stratēģiskā plāna nepieciešamību visu līmeņu darbiniekiem, locekļiem un ieinteresētajām pusēm – sākot no brīvprātīgajiem un algotiem speciālistiem līdz

pat valdes locekļiem. Lai veicinātu izpratni un atzinīgu novērtēšanu, iespējams, būs noderīgi, ja pieaicināsi ārēju ekspertu vai, piemēram, citas OSVO direktoru, kurš komandai izskaidrotu stratēģiskās plānošanas principus, metodes un priekšrocības, tādējādi nodrošinot, ka vajadzības gadījumā visas ieinteresētās puses apņēmīgi palīdz tās pilnveidošanā. Tikai tad, kad komanda ir iesaistīta, organizācija var izlemt, kā izstrādāt savu plānu.

Kā jūs izstrādāsiet savu plānu?

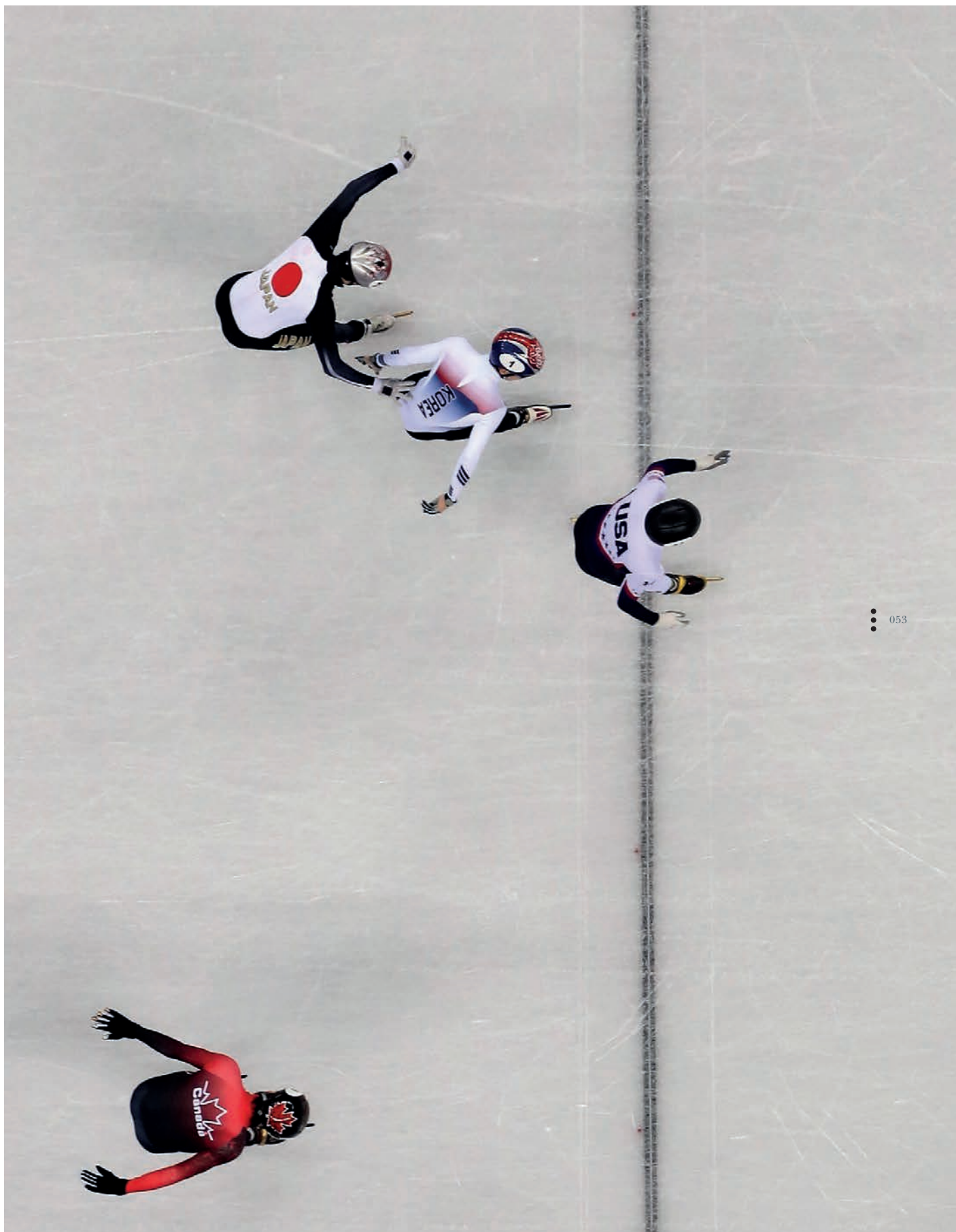
Vispirms OSVO ir jāizlemj par pasākumiem un metodēm, lai ievāktu stratēģiskā plāna izstrādei nepieciešamo informāciju. Ja organizācijai nav skaidrs, kas ir vajadzīgs, tā var lūgt citas OSVO, savas NOK vai attiecīgā valdības departamenta palīdzību, vai arī meklēt informāciju un norādījumus tiešsaistē.

Turklāt organizācijai ir jānosaka plānošanā iesaistītie. Gan valdei, gan algotajam personālam vai galvenajiem brīvprātīgajiem ir jāiesaistās procesā. Procesa koordinācija un pārraudzība ir jāveic augstāka līmeņa valdes loceklim vai stratēģiskajai komitejai, kas darbojas ar valdi, kā arī visiem algotajiem darbiniekiem un galvenajiem brīvprātīgajiem. Stratēģiskais plāns ir jāapstiprina valdes locekļiem un kopsapulcei.

Ārējie konsultanti var palīdzēt stratēģiskās attīstības procesa plāna izveidē, kā arī konsultāciju procesa vadībā: dažkārt ieinteresētajām pusēm ir parocīgāk sarunāties ar to, kurš nav tieši saistīts ar organizāciju. Tomēr OSVO ir skaidri jānosaka visu savu nodarbināto konsultantu loma, un to pienākumi ir jāpaziņo visām organizācijā iesaistītajām personām – tādējādi visiem ir skaidrs, ko viņi dara. Ir svarīgi pieņemt darbā tādu konsultantu, kurš izprot sporta organizāciju īpašo specifiku un to darbības vidi. Konsultanti, kuri mēģina izmantot gatavus komerciālos risinājumus, reti gūst panākumus OSVO.

Cik daudz laika jums ir?

Kad OSVO ir izlēmusi, kā izstrādāt savu plānu, tai jāparedz laika grafiks, lai noteiktu iesaistāmos un konkrētu to iesaistes posmu. Šis laika grafiks var būt šāds:



Jauna stratēģiskā plāna izstrāde palīdzēs OSVO sasniegt savus mērķus.

Ideālā gadījumā ir jāparedz vismaz trīs mēneši, lai analizētu un izstrādātu jaunu stratēģisko plānu.

- ātra rīcība, piemēram, nedēļas laikā, kurā esošajā stratēģiskajā plānā var veikt sīkus grozījumus;
- salīdzinoši neilgs process, piemēram, viena mēneša laikā, kurā tiks iekļauta diagnostika un stratēģiskā pilnveidošana; vai
- padziļināta analīze, kas ilgst deviņus līdz 12 mēnešus.

Ideālā gadījumā ir jāparedz vismaz trīs mēneši, lai analizētu un izstrādātu jaunu stratēģisko plānu. Lielākajā daļā OSVO stratēģisko plānu ir nepieciešama sadarbība ar citām OSVO,

kam savukārt vajag biežu dialogu starp valdi un galvenajiem OSVO darbiniekiem. Visiem organizācijas dalībniekiem ir jāsadarbības plāna izstrādē, lai nodrošinātu, ka visas ieinteresētās puses to stingri ievēro.

Ir svarīgi censties saņemt un saglabāt valdes un kopsapulces atbalstu. Ja stratēģiskā plāna izstrādei ir noteikts ierobežots laika posms, piemēram, trīs mēneši, valde var apstiprināt plānoto procedūru un pēc tam paziņot būtiskāko informāciju savai vadības komandai un locekļiem.

054

2.1. tabula. Stratēģiskās plānošanas pienākumi

Uzdevums	Atbildīgā persona	Laika posms
Sagatavoties plānošanai	Valde uzņemas saistības, izveido plānošanas komiteju, lai izstrādātu pieeju un grafiku	Sākums
Izstrādāt stratēģiskās plānošanas procesa apjomu (kurš, ko, kad, kur, kā) un, ja nepieciešams, pieņemt darbā ārējo konsultantu	Iekšējais vadītājs vai komiteja, kas atbild par stratēģisko plānošanu	Sākums
Apstiprināt procesu un budžetu	Iekšējais vadītājs vai valde	Iespējami drīz pēc darba apjoma noteikšanas
Izstrādāt, izvērtēt, pārskatīt un apstiprināt misiju, vīziju un vērtības	Valde – parasti piedaloties personālam un / vai dalībniekiem; pēc tam valdei ir jāapstiprina misijas un vīzijas izklāsti, lai vadītu plāna izstrādi	Sākums
Vākt un analizēt datus; sagatavot stratēģiskā plāna projektu	Iekšējais vadītājs vai komiteja, vai ārējais konsultants (ja ir pieņemts darbā)	Pēc apstiprinājuma saņemšanas; atvēliet 3–6 mēnešus
Iesniegt stratēģiskā plāna projektu	Iekšējais vadītājs vai komiteja, vai ārējais konsultants (ja ir pieņemts darbā)	3–6 mēneši pēc datu apkopošanas
Apspriest plāna projektu ar valdi, lai tā dotu savu ieguldījumu un veiktu grozījumus	Valde	Valdes sēdē pēc iesniegšanas
Iesniegt galīgo stratēģisko plānu valdes / kopsapulces apstiprināšanai	Iekšējais vadītājs vai komiteja, vai ārējais konsultants (ja ir pieņemts darbā); Valde, lai iesniegtu kopsapulcei	Parasti triju mēnešu laikā



Ir svarīgi nodrošināt, ka jūsu komanda apzinās plāna nepieciešamību.

Kāds ir jūsu budžets?

Jūsu budžetā ir jāiekļauj ar plāna izstrādi saistītās izmaksas, piemēram, datu vākšanas un cilvēkresursu izmaksas, un, ja iespējams, ārējā konsultanta izmaksas.

Līdz šī plānošanas posma beigām ar valdes un kopsapulces apstiprinājumu OSVO ir jāsaņem politiskais atbalsts:

- stratēģiskās plānošanas procesa pamatojumam;
- stratēģiskā plāna izveides metodoloģijai; un
- tā izpildei nepieciešamajam budžetam, laika grafikam un cilvēkresursiem.

Tādējādi OSVO varēs sākt izstrādāt savu stratēģisko plānu.

*** Galvenie ieteikumi

- Sadarbojieties ar savu valdi, lai gūtu skaidrību, kādēļ jums ir nepieciešams stratēģiskais plāns un kādu darba apjomu tas var prasīt.
- Nosakiet valdes locekļus, kuri vadīs stratēģiskās plānošanas procesu.
- Ja nepieciešams, centieties saņemt citu OSVO, konsultantu vai studentu palīdzību.
- Nodrošiniet, ka visas ieinteresētās puses ir gatavas iesaistīties.
- Izstrādājiet skaidras procedūras, lai iesaistītu vajadzīgos cilvēkus un vāktu nepieciešamo informāciju.
- Nesasteidziet – nodrošiniet rūpīgu procesa gaitu.

2.2.

OSVO vides diagnosticēšana

Stratēģiskās pārvaldības procesa otrais solis palīdz OSVO novērtēt un izprast savu iekšējo un ārējo vidi. Ir svarīgi pilnībā izprast organizācijas tiešo vidi, lai varētu izmantot savas stiprās puses un iespējas, kompensēt savas vājās puses un izvairīties no draudiem (šis process ir pazīstams arī kā SVID analīze; skatiet nākamajā lappusē).

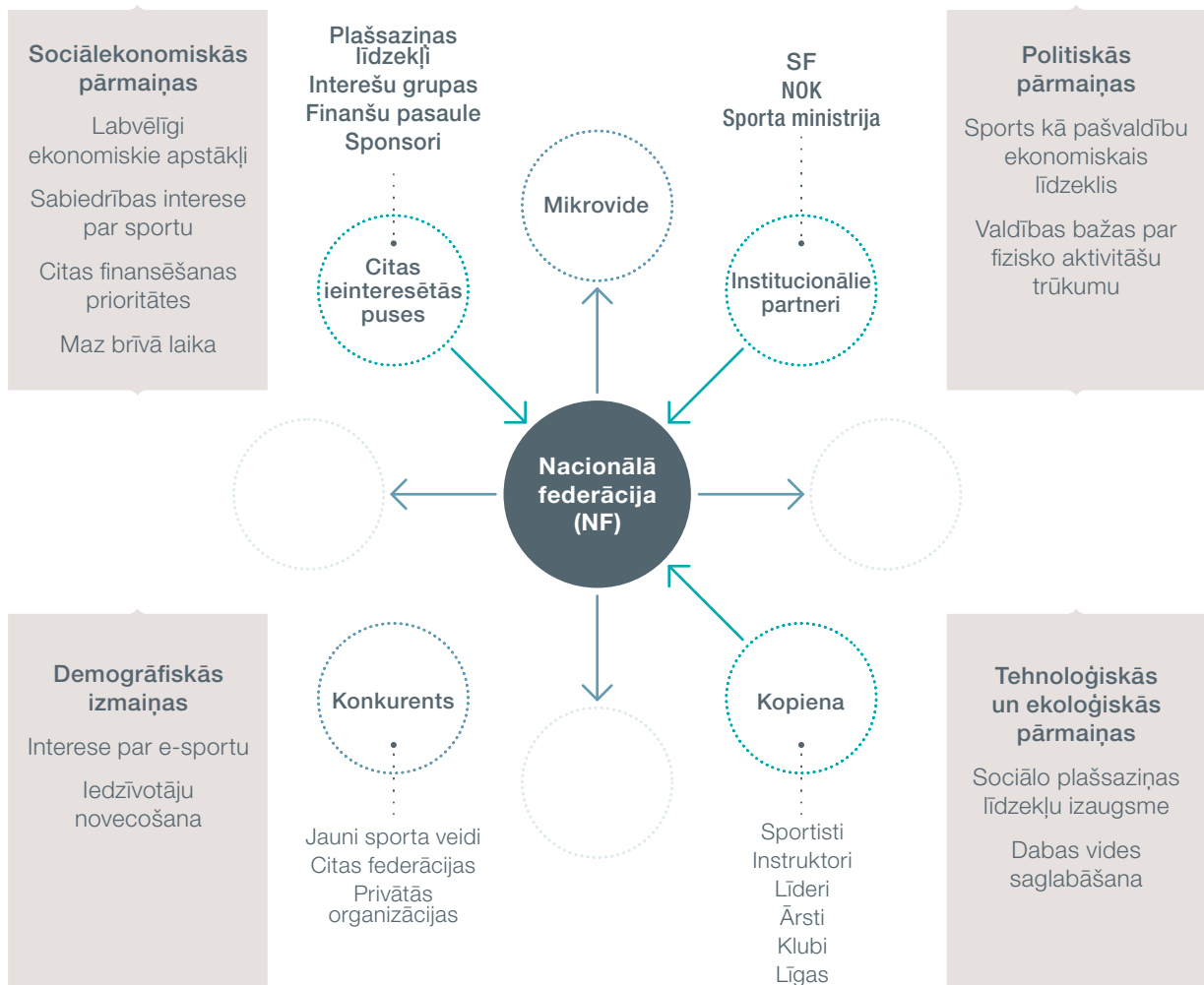
Šajā sadaļā ir izskatīti veidi, kā OSVO var diagnosticēt savu vidi. Tās sākumā ir detalizēti apspriesta ieinteresēto pušu koncepcija, pēc tam notiek diskusija par to, kā varat organizēt 1. nodaļā izklāstītajās vides revīzijās iegūto materiālu.

Sadaļas noslēgumā ilustrēta Slovēnijas Vingrošanas federācija.

Ieinteresēto pušu noteikšana

Neatkarīgi no savas funkcijas un lieluma visām OSVO ir jānosaka savas ieinteresētās puses, lai precīzi analizētu ārējo vidi. Izprotot ieinteresēto pušu – gan jūsu organizācijas atbalstītāju, gan pretinieku – viedokļus un cerības, tiks uzlabots stratēģiskais plāns, ļaujot OSVO labāk kalpot jūsu ieinteresētajām pusēm, paļauties uz jūsu atbalstītājiem un paredzēt jūsu nelabvēļu bažas.

Ieinteresētās puses ir privātpersonas, grupas vai organizācijas, kas var tieši vai netieši ietekmēt organizācijas pašreizējo vai turpmāko situāciju (skat. 2.2. ilustrācijā zemāk). To skaitā var ietilpt:



2.2. ilustrācija NF ieinteresēto pušu piemēri



Ieinteresēto pušu lokā var ietilpt valsts amatpersonas, piemēram, Jaunzēlandes premjerministre Džasinda Ārderna (*Jacinda Ardern*) (labajā pusē), kura 2021. gadā atklāja ICC sieviešu Pasaules kausa izcīņu kriketā.

- valdes locekļi;
- kopsapulces dalībnieki, kuri ievēl valdes locekļus;
- personāls;
- brīvprātīgie;
- organizācijas sniegto pakalpojumu saņēmēji, piemēram, sportisti, vecāki un amatpersonas;
- valsts iestādes, kas subsidē sportu un sagaida pozitīvu ieguldījumu veselības, izglītības un sociālās integrācijas jomā;
- donori;
- sponsori;
- piegādātāji; un
- plašsaziņas līdzekļi.

Kaut gan, visticamāk, valde zina OSVO galvenās ieinteresētās puses, ir lietderīgi par to pārliecināties apspriedēs ar organizāciju labi pārzinošiem cilvēkiem. Sporta organizācijas bieži piedzīvo situatīvas (politiskas, ekonomiskas, sociālas, starptautiskas) un strukturālas (demogrāfiskas, kultūras) pārmaiņas nacionālā un starptautiskā līmenī, tādēļ ir nepieciešams regulāri pārskatīt to galvenās ieinteresētās puses.

Ieinteresētās puses var vispārīgi iedalīt divās grupās:

- samērā tuvas organizācijai – tā dēvētajā mikrovidē, piemēram, dalībnieki, sportisti, klubi, līgas, institucionālie un finanšu partneri, preču un

- pakalpojumu piegādātāji, sabiedrība, kā arī tiešie un netiešie konkurenti; un
- attālinātas no organizācijas – tā dēvētajā makrovidē, piemēram, 1. nodaļā izklāstītie plašāki demogrāfiskie, socioloģiskie, ekonomiskie, tehnoloģiskie un juridiskie faktori.

Tiklīdz esat noskaidrojuši savas ieinteresētās puses, varat tās iedalīt kategorijās atbilstoši to interesēm un stratēģiskā plāna ietekmēšanas līmenim. Ieinteresēto pušu ietekmes un interešu matrica (2.2. tabula nākamajā lappusē) palīdz iedalīt ieinteresētās puses atbilstoši tam, cik liela uzmanība tām ir jāsaņem no organizācijas, vadoties pēc četrām prioritātēm:

- **1. līmeņa prioritāte**
Ieinteresētās puses, kuras jums vienmēr ir jāņem vērā, izstrādājot stratēģisko plānu, un kuras jums ir jāinformē tā īstenošanas laikā.
- **2. līmeņa prioritāte**
Ieinteresētās puses, kuru apmierinātība jums ir jānodrošina stratēģiskās izstrādes posmā.
- **3. līmeņa prioritāte**
Ieinteresētās puses, kuras jums ir jāinformē stratēģiskā plāna izstrādes un īstenošanas laikā.
- **4. līmeņa prioritāte**
Ieinteresētās puses, kuras jums ir attālināti jāpārtrauga.

Izmantojot labu stratēģisko pārvaldību, draudi ir jānovērš vai jānobloķē.

2.2. tabula. Ieinteresēto pušu ietekmes un ieinteresētības matrica NF

Faktors	Maza interese	Liela interese
Maza ietekme	4. līmeņa prioritāte Plaša sabiedrība Daži piegādātāji	3. līmeņa prioritāte Sponsori OSVO konkurenti
Liela ietekme	2. līmeņa prioritāte NOK SF	1. līmeņa prioritāte Kopiena

Pielāgots no vietnes www.mindtools.com/pages/article/newPPM_07.htm

1. līmeņa prioritātes ieinteresētās puses ir būtiskas jebkura stratēģiskā plāna izstrādē. OSVO ir jāsaprot to stratēģijas un motīvi – tie spēj neļaut organizācijai īstenot savu stratēģisko plānu, ja tie nav iesaistīti.

058

Iekšējās un ārējās analīzes veikšana

1. nodaļā ir izklāstīta OSVO iekšējās un ārējās vides revīzijas struktūra. Turklāt organizācijai ir jāuzdod šādi jautājumi:

- Kāda ir jūsu organizācijas vēsture?
- Kāda ir tās pašreizējā misija?
- Vai šī misija ir skaidri noformulēta un atbilstoša tās darbībai?
- Kas ir tās dalībnieki, labuma guvēji, klienti, piegādātāji un – vispārīgāk runājot – citas ieinteresētās puses?
- Kādi ir tās potenciālie sabiedrotie un konkurenti?
- Kādas ir tās stiprās un vājās puses?
- Kādi ir tās esošie un potenciālie draudi un iespējas?



Labā brīvprātīgo iesaistišana var būt viena no galvenajām OSVO priekšrocībām.

Lai atbildētu uz pēdējiem diviem jautājumiem, tiek izmantots paņēmiens, kas pazīstams kā SVID analīze.

Šis paņēmiens ietver organizācijas iekšējo stipro un vājo pušu atklāšanu, kuras ir jāanalizē saistībā ar tās organizatoriskajiem, cilvēku, tehnoloģiskajiem un finanšu resursiem, kā arī tās ārējām iespējām un draudiem, kurus var atklāt ar ārējās vides analīzi (skat. 1. nodaļā).

2.3. ilustrācijā ir parādīts NF SVID matricas paraugs.

- **Stiprās puses** ir tas, ko organizācija veic labi, un tās rīcībā esošie resursi; stiprās puses ir jāsauglabā un jāpilnveido ar labu stratēģisko pārvaldību.
- **Vājās puses** ir tas, ko organizācija veic slikti, un trūkstošie resursi; vājās puses var novērst un jānovērš ar uzlabotu pārvaldību.
- **Iespējas** ir pozitīvie faktori, kurus organizācija nevar kontrolēt, taču var izmantot savā labā.
- **Draudi** ir negatīvie faktori, kurus organizācijas nevar kontrolēt, taču tie ir jānovērš vai jānobloķē ar labu stratēģisko pārvaldību.

Šo vienkāršo paņēmieni var izmantot jebkādas funkcionalitātes un izmēra OSVO, tas ir maksimāli efektīvs, ja izstrādāts apspriedēs ar dažādām ieinteresētajām pusēm. Tas palīdzēs nodrošināt visu pastāvošo interešu ievērošanu un paplašinās SVID matricā iekļaujamo problēmu loku.

Dažreiz ir grūti atšķirt iekšējos un ārējos faktorus vai pat stiprās un vājās puses, kā arī draudus un iespējas. Šaubu gadījumā varat jebkurā matricas laukā uz laiku pievienot specifisku faktoru. Pēc matricas uzlabošanas varat to izmantot, lai izklāstītu savu stratēģisko diagnostiku un noteiktu attīstības galvenās problēmas nākotnē.

Šis diagnostikas solis ļaus OSVO atklāt savas organizatoriskās spējas, kas jāsaista ar tās stratēģiskā plāna prasībām.

Pēc šī soļa pabeigšanas varēsiet savai organizācijai noteikt skaidrus stratēģiskos mērķus.



- Ieinteresēto pušu atbalsts
- Laba brīvprātīgo iesaistīšana
 - Labs sabiedriskais tēls
 - Apmierināti sponsori
- Algots personāls, kas ir ļoti aktīvi iesaistīts organizācijas panākumos
- Labas attiecības ar valdību
 - Labas telpas
 - Laba reklāmas stratēģija
- Nopietnu konkurentu trūkums
 - Lieliska transporta infrastruktūra



- Trūkst organizatoriskās struktūras
- Slikti izstrādāti brīvprātīgo un algotā personāla amata apraksti
 - Zems profesionālās sagatavotības līmenis
 - Paplašināšanās vietas trūkums
- Vainošanas kultūra personālā
- Komandas darba trūkums
- Dažu direktoru slēptie motīvi



- Valsts kapitāla ieguldījumu programma
- Pieaugoša informētība par fizisko aktivitāšu pozitīvo ietekmi
- Dzīvesveida izmaiņas veselības uzlabošanai
- Pārvaldības paņēmieni izmantošana pārvaldības uzlabošanai
- Loteriju finansējums



- Izmaiņas valdībā
- Fiziskās audzināšanas samazināšanās skolā
- Dopinga lietošana sportā
- Tiesāšanās kultūras pastiprināšanās
- Konkurences pieaugums

2.3. ilustrācija SVID matricas paraugs NF

*** Galvenie ieteikumi

- Nosakiet visas ieinteresētās puses (privātpersonas, grupas un organizācijas), kas ietekmē jūsu organizāciju.
- Nosakiet viņu prioritātes atbilstoši ietekmes un ieinteresētības matricai.
- Kopā ar valdi veiciet rūpīgu iekšējo un ārējo diagnostiku, uzdodot sev jautājumus, kas izklāstīti šajā nodaļā un 1. nodaļā.
- Izmantojiet SVID matricu, lai sakārtotu informāciju.

2.2. ilustrācija

Slovēnijas Vingrošanas federācijas vides diagnostika



Slovēnijas Vingrošanas federācija (GZS) ir NF, kas Slovēnijā pārrauga vingrošanas profesionālos, organizatoriskos, vadības un attīstības aspektus.

Plašos pētījumos tika konstatētas būtiskas negatīvas izmaiņas Slovēnijas jauniešu fiziskajās īpašībās un motorikas spējās 30 gadu laikā – jo īpaši spēka un izturības ziņā. Kaut gan vingrošana ietilpst gan pamatskolas, gan vidusskolas mācību programmā, fiziskās audzināšanas skolotāji to bija atstājuši novārtā. GZS vēlējas izveidot stratēģisku plānu, lai novērstu šo trūkumu.

Pirmais solis bija SVID analīzes ieviešana. Uzlabotā sporta pārvaldības kursa (*Advanced Sport Management Course (ASMC)*) projektā ietvaros tika veiktas konsultācijas ar mikrovides un makrovides galvenajām ieinteresētajām pusēm. (Izstrādājot stratēģisko plānu, ļoti svarīgi ir uzaicināt piedalīties visas ieinteresētās puses vai partnerus, lai mazinātu risku, ka dažas puses var pretoties pārmaiņām. Tas kļūs skaidrs tikai ieviešanas posmā, kad ieinteresētās puses var nevēlēties sadarboties.) Tādējādi tika izstrādāta SVID analīze, kas parādīta 2.4. ilustrācijā.

SVID matrica ļāva GZS sakārtot vides revīziju slēdzienus un noteikt galvenās jomas, kuras izveidoja tās jaunā stratēģiskā plāna pamatu.

Stiprās puses

- Vingrošanas tradīcijas Slovēnijā
- Nesenie sportistu panākumi
- Ātras reaģēšanas spēja
 - Īsi GZS un klubu komunikācijas kanāli
- Augsts kompetences līmenis
- Izpildkomitejas atbalsts

Vājās puses

- Projektu vadības zināšanu trūkums
- Tikai dažu klubu treneru sastāvs ir gatavs veikt atvēršanās vingrošanu
 - Niecīgs sporta attīstībai nepieciešamo vingrošanai paredzēto objektu skaits

Iespējas

- Valsts un pašvaldību atbalsts
 - Sliktas bērnu motorikas spējas
- Piekļuves iespēja skolu zālēm
 - Klubus un sponsorus interesējošu jaunu produktu ieviešana
- Sporta izglītības un sporta fonda un izglītības un sporta ministrijas finansējums
- Valsts mēroga atbalsts jauna centra celtniecībai
- Palielināts reģistrēto treneru un dalībnieku skaits

Draudi

- Labi izstrādātas salīdzināmas un konkurētspējīgas programmas
- Ar skolu izmantošanu saistītā birokrātija

2.4. ilustrācija Slovēnijas Vingrošanas federācijas SVID analīze



Slovēņu vingrotāja Saša Goloba (*Saša Golob*) piedalījās 2012. g. olimpiskajās spēlēs Londonā.

2.3.

Jūsu vīzijas, vērtību, misijas un stratēģisko mērķu noteikšana

Iekšējā un ārējā analīze ļauj noteikt iespējamās stratēģiskās darbības, kas attiecas uz vienu vai vairākiem SVID faktoriem, bet vissvarīgākās ir darbības, kas attiecas uz vairākiem faktoriem. Šīs darbības ir jāstrukturē, nosakot misiju, vīziju, vērtības un stratēģiskos mērķus, kurus organizācija vēlas pieņemt.

Šajā sadaļā tiek apsvērts, kā OSVO vīzija, vērtības un misija var palīdzēt tai izstrādāt un noteikt stratēģiskos mērķus, bet pēc tam tiek apspriests, kā šādi mērķi var virzīt stratēģiskā plāna izstrādi. Sadaļas noslēgumā tiek apspriests Malāvijas Olimpiskās komitejas vīzijas, vērtību un misijas izklāsts.

062

asociācijas (BOA) paziņotā vīzija ir “iedvesmot nāciju ar olimpiskajiem sportistiem, kuri tiecas sasniegt izcilību”. Tās vērtības ir pamatuzskati, saskaņā ar kuriem tā darbojas un kurus tā popularizē.

Lai izveidotu vīziju, OSVO ir jābūt ļoti skaidram priekšstatam par vērtībām, kuras tā vēlas aizsargāt un veicināt. Piemēram, tādas kā olimpiskās kustības darbības pamatā esošās vērtības (draudzība, cieņa, izcilība) ir OSVO vīzijas būtība – tās darbojas kā principi un ietvars, kas iedvesmos organizācijas mērķu formalizēšanu un tās stratēģiskā plāna īstenošanu. Tās pauž kolektīvo pārliecību, kas iedvesmo atsevišķu personu rīcību, un bieži atspoguļo mūsdienu sabiedrību interesējošās problēmas, piemēram, vienlīdzību, pārredzamību un pārskatatbildību. OSVO vīzija un vērtības kalpo par ietvaru tās pārējam stratēģiskās plānošanas procesam, tādēļ ir svarīgi būt pilnīgā skaidrībā par vērtībām, kuras jūsu organizācija vēlas popularizēt.

Piemēram, 2.5. ilustrācijā (pa labi) ir parādīta Lesoto Olimpiskās komitejas misija, vīzija un vērtības, atainojot šo triju plānošanas procesa daļu savstarpējo saistību.

Vīzija un vērtības

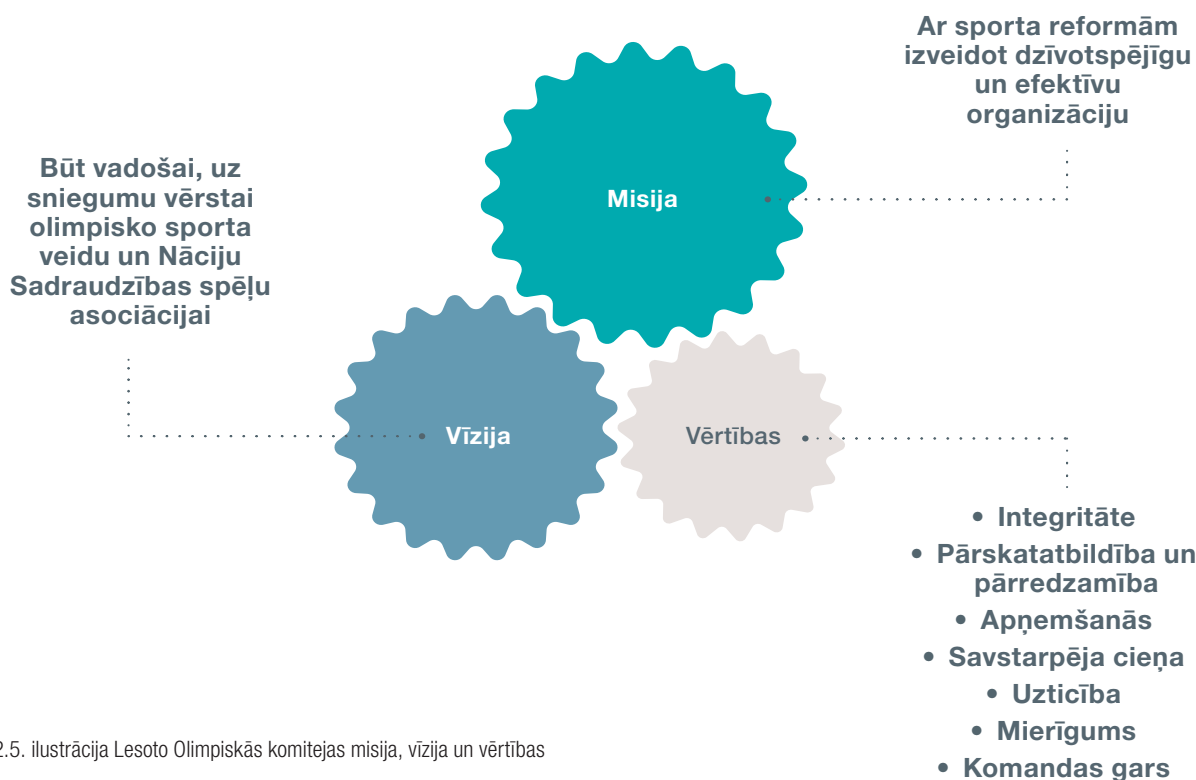
OSVO vīzija un vērtības ļauj tās locekļiem un partneriem kopīgot savus nākotnes sapņus. Organizācijas vīzija nosaka, kāda tā vēlas būt ilgtermiņā – piemēram, Lielbritānijas Olimpiskās

Misija

Misija ir tas, ko organizācija dara – tā rodas diskusijās par to, ko tā vēlas darīt. Daudzu OSVO misijas pamatā ir ideja par sportisko sniegumu, medaļu izcīnīšanu un pasākumu organizēšanu. Tomēr OSVO ir jāiekļauj arī humanitiskās, sociālās



Jūsu misija, vīzija un vērtības palīdz sasniegt nospraustos mērķus.



2.5. ilustrācija Lesoto Olimpiskās komitejas misija, vīzija un vērtības

un vides problēmas, lai atspoguļotu olimpiskās kustības vērtības, piešķirtu OSVO misijai sociālu nozīmi un saistītu to ar dažādiem sabiedrības slāņiem – tas palīdzēs nostiprināt misiju un to pamatot ieinteresētajām pusēm. Piemēram, OSVO misijā varētu iekļaut turpmāk minēto:

- sportistu atbalsts un aizsardzība;
- jauniešu izglītošana;
- tās vīziju atbalstošo atbildīgo brīvprātīgo apmācība;
- piedalīšanās vides aizsardzībā un zemes izmantošanas plānošanā;
- cīņa pret pasīvu dzīvesveidu, izmantojot sporta aktivitātes; un
- savas valsts tēla uzlabošana plašākā pasaulē.

Šāda veida sociālais un izglītojošais ieguldījums ne tikai ir tieši norādīts olimpiskās kustības misijā – tas ir tās virzītājspēks. Tas ir redzams Malāvijas Olimpiskās komitejas misijā, kas izklāstīta turpmāk šajā nodaļā.

Lai izstrādātu labu OSVO misijas izklāstu, jums ir jāatbild uz četriem jautājumiem:

- Kādēļ organizācija pastāv?
- Kādus mērķus tā tiecas sasniegt?
- Kā labā tā cenšas darboties?
- Kā tā pilda savas funkcijas?

Ja OSVO jau ir izstrādāts misijas izklāsts, ir vērts pārbaudīt tā atbilstību un mērķi, regulāri uzdodot šādus jautājumus:

- Vai tas joprojām ir atbilstošs pašreizējos apstākļos?
- Vai organizācijai ir vēlāmā ietekme savas darbības sfērā?
- Vai tās misijas izklāsts ir jāmaina?

Ja jūsu organizācijas misijas izklāsts vairs precīzi neatspoguļo tās pašreizējo stāvokli, izklāstā ir jāveic grozījumi. Turklāt OSVO ir jānosaka organizatoriskie mērķi, lai īstenotu savu vīziju, vērtības un misiju.

Stratēģiskie mērķi

Stratēģiskie mērķi nosaka, kā OSVO īsteno savu vīziju, vērtības un misiju. Tie attiecas gan uz ārējām, gan iekšējām problēmām un ir saistīti ar nozīmīgām ieinteresētajām pusēm, tirgiem, pakalpojumiem vai tehnoloģiskām iespējām un izaicinājumiem.

Vispārīgi runājot, tajos izklāstīts, kas organizācijai ir jāsasniedz, lai kļūtu konkurētspējīga vai saglabātu konkurētspēju, ilgtermiņā nodrošinot tās ilgtspēju. Stratēģiskie mērķi nosaka organizācijas darbības virzienu, tiem ir vadoša nozīme, lemjot par organizācijas resursu piešķiršanu un sadalījumu.

Stratēģiskie mērķi bieži ir politiski svarīgi un palīdz noteikt OSVO misiju, vienlaikus detalizēti izklāstot

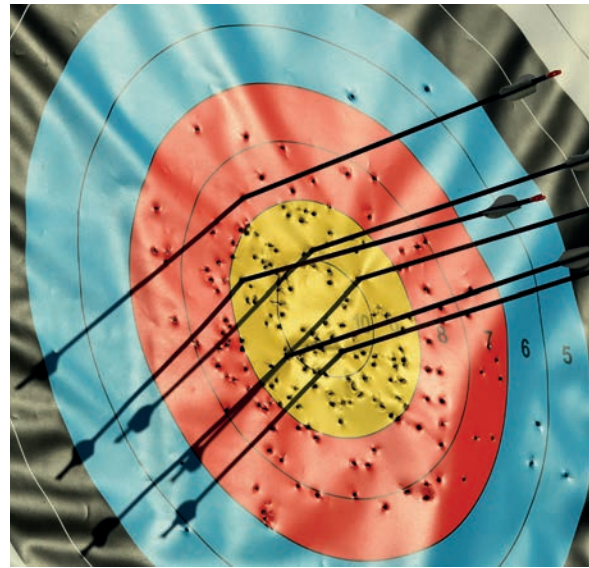
Stratēģiskie mērķi palīdz definēt OSVO misiju, izklāstot tās vērtības.

tās vērtības. Parasti tos nosaka galveno lēmumu pieņēmēju sarunās – ar pārdomu un dialoga periodu, kam ir būtiska nozīme stratēģiskās plānošanas procesā.

OSVO var būt vairāki stratēģiski mērķi, kas var šķīst savstarpēji pretrunīgi. Piemēram, nospraustie mērķi sniegt sportistiem izglītojošu palīdzību, viņus vienlaikus mudinot sasniegt maksimālus sportiskos rezultātus, var izraisīt konfliktsituācijas, ja svarīgas sacensības ir paredzētas tajā pašā laikā, kad mācību iestādē ir jākāro eksāmeni. OSVO ilgtermiņa mērķim ir politiska dimensija, un parasti nepastāv viena mēraukla, pēc kuras varētu spriest par stratēģiskā plāna sekmīgu vai nesekmīgu rezultātu.

Organizācija var būt atkarīga no daudziem brīvprātīgajiem, to pārvaldīs vēlētā valde, un tai jābūt atvērtai sabiedrības vērtējumam. Vēlēto amatpersonu, kuras lemj par stratēģisko plānu, motivācija var atšķirties no personāla, kas atbild par tā izpildi, motivāciju. Tādēļ ir nepieciešams saskaņot dažādu ieinteresēto pušu, kuras ir saistītas ar OSVO, daudzos un dažkārt pretrunīgos ārējos un iekšējos mērķus. Tādējādi OSVO varēs izstrādāt savu stratēģisko mērķu kopumu.

Lai to paveiktu, OSVO ir jāizpilda šādi četri uzdevumi, pēc tam jāizmanto 2.3. tabulā (zemāk)



OSVO ir jāsasniedz savi mērķi, lai nodrošinātu tās konkurētspēju.

parādītā matrica, lai definētu savus stratēģiskos mērķus:

- Nosakiet savus stratēģiskos mērķus.
- Analizējiet, kā tie ietekmēs jūsu organizāciju.
- Apsveriet katra stratēģiskā mērķa īstenojamību.
- Novērtējiet riskus, kādi var rasties jūsu organizācijai pēc katra mērķa sasniegšanas.

2.3. tabula. NOK stratēģisko mērķu noteikšanas matrica

Stratēģiskās ievirzes	Stratēģiskie mērķi	Ietekme	Īstenošanas iespējas	Riski	Lēmums: jā / nē
Labā pārvaldība	Ieviest organizācijas darbībā universālos labas pārvaldības pamatprincipus	Augsta	Augsta	Galveno koncepciju izpratnes trūkums Finansējuma zaudēšana, ja tā nav ieviesta	Jā
	Pāriet uz valdi, kura ir ievēlētā atbilstoši prasmēm	Augsta	Zema	Pretrunā ar statūtiem Biedru pretestība	Nē



Daudzas OSVO nosprauž tādus mērķus kā, piemēram, medaļu izcīnišana.

Kad OSVO ir novērtējusi katru mērķa ietekmi, īstenojamību un risku, tai ir jānovērtē šie faktori un jāizlemj, vai sasniegt savus mērķus.

Svarīgi izvēlēties tikai tādus mērķus, kas palīdz OSVO īstenot savu vīziju un misiju – turklāt tas nozīmē, ka vīzijas un misijas izmaiņas prasīs grozīt mērķus. Turklāt ņemiet vērā, ka organizācijas darbojas vislabāk, kad saglabā nepārtrauktību, tādējādi vismaz dažiem mērķiem ir jā saglabā nepārtraukta saikne ar pagātni.

Nākamās lapas ilustrācijā ir parādīts, kā Malāvijas Olimpiskās komitejas mērķi ir saistīti ar tās paziņoto misiju, vīziju un vērtībām.

*** Galvenie ieteikumi

- Nosakiet savas OSVO nākotnes centienus kā skaidru vīziju.
- Nostipriniet šo vīziju ar vērtību izklāstiem un tos izmantojiet misijas izklāsta izveidei.
- Izmantojot misijas izklāstu, izstrādājiet organizatoriskos mērķus.
- Regulāri novērtējiet savas organizācijas vīziju, vērtības un misiju, lai pārliecinātos, ka tās atspoguļo svarīgo.

2.3. ilustrācija

Malāvijas Olimpiskās komitejas vīzija, vērtības, misija un stratēģiskie mērķi: Stratēģiskais plāns 2017.–2020. g. (izvilkumi)



Šajā ilustrācijā parādīts, kā Malāvijas Olimpiskā komiteja (MOK) ir definējusi savu vīziju, vērtību, misijas izklāstu un stratēģiskos mērķus.

Vīzijas izklāsts

Mēs piedāvājam lieliskus sporta pakalpojumus un aizstāvam olimpismu.

Misijas izklāsts

Attīstīt un popularizēt izcilību sportā, olimpismu un olimpisko izglītību olimpiskā un Nāciju Sadraudzības garā. Mēs lepojamies ar sporta attīstību, izmantojot inovācijas un nodrošinot labvēlīgu sportošanas vidi.

Otrais teikums izceļ NOK lomu, vadot sportu valstī, un uzsver, ka organizācija nozīmē vairāk nekā vienkārši sportistu nodrošināšanu kompleksajām sporta sacensībām.

Pamatvērtību izklāsti

- **Izcilība**
Mūsu pastāvīgais dzinējspēks ir apņēmība pielikt visas pūles, alkas gūt panākumus un tieksmās pilnībā izmantot savu potenciālu.
- **Komandas gars**
Mēs popularizējam savu biedru piederības un kopības sajūtu, lai nodrošinātu efektīvu sadarbību.
- **Mūžizglītība**
Mēs atbalstām nepārtrauktu apmācību un mūsu cilvēku un organizāciju attīstību.
- **Ētika un godprātība**
Mēs vadāmies pēc morāles pamatprincipiem par cilvēku pareizu rīcību, kas mūs padara par uzticēšanās cienīgiem un drošiem.
- **Cilvēku labklājība**
Mēs uzskatām, ka mūsu cilvēki ir mūsu lielākā vērtība. Mēs pieliekam pūles un ieguldām resursus savu cilvēku pilnveidošanā un motivēšanā.
- **Vides apziņa**
Mēs rūpējamies par dabas vides saglabāšanu un tās aizsargāšanu pret iznīcināšanu vai piesārņošanu.
- **Pārredzamība un pārskatatbildība**
Mēs atbalstām atklātību savu lēmumu pieņemšanā un darbībā. Mēs esam atbildīgi par savu paveikto un neizpildīto.

Stratēģiskie mērķi

Misijai ir nepieciešamas vairākas galvenās darbības jomas, kas attiecas uz Malāvijas sportu un MOK mandātu. Šīs sešas jomas ir saistītas ar galvenajiem mērķiem.

- **Pārvaldība**
Nodrošināt, lai visi valdes locekļi un personāls vienmēr ievērotu pieņemtos korporatīvās pārvaldības standartus.
- **Sporta attīstība**
Līdz 2020. gadam ieviest masu sportu visās programmās un aktivitātēs, kuras popularizē fizisko aktivitāti, sportu un veselīgu dzīvesveidu.
- **Mārketingis**
Palielināt mārketinga ieņēmumus par 30 procentiem, pamatojoties uz 2016. gada ieņēmumu rādītājiem.
- **Stratēģiskās partnerības**
Nodrošināt, ka MOK līdz 2018. gadam noslēdz vismaz piecas ilgtermiņa partnerības.
- **Olimpiskais mantojums**
Līdz 2020. gadam izveidot vismaz divus olimpiskā mantojuma projektus.
- **Finanšu ilgtspēja**
Nodrošināt apdomīgu resursu plānošanu un izmantošanu, patiesu finanšu pārskatu sagatavošanu un pārskatatbildību, par ko liecina ikgadējie ārējās revīzijas ziņojumi.



Kefasi Čitsala (*Kefasi Chitsala*) nesa Malāvijas karogu 2016. gada olimpiskajās spēlēs Riodežaneiro.

Šajā piemērā parādīts, kā organizācijas vīzija, vērtības un misija nosaka stratēģisko plānošanu. Šīs vērtības gūst stingru pamatojumu, iesaistoties Malāvijas sporta sistēmā papildus olimpiskajai kustībai, lai MOK

izklāstītajai vīzijai tiktu piešķirta pietiekama nozīme. Misijas izklāsts nodrošina papildu skaidrību un piešķir virzienu visdažādākajiem stratēģiskajiem mērķiem.

2.4.

Rīcības plāni

Lai sasniegtu savus stratēģiskos mērķus, OSVO ir jāizstrādā plāni, kuros ir izklāstītas to sasniegšanai nepieciešamās darbības. Atkarībā no OSVO rīcībā esošajiem resursiem šiem rīcības plāniem var būt mazs vai liels apmērs, tie var būt vienkārši vai sarežģīti, taču tiem ir jāaptver visi OSVO stratēģiskie mērķi.

Šīs sadaļas sākumā tiek noskaidrots, kādēļ ir jāizstrādā rīcības plāni un kādam ir jābūt to saturam. Turpinājumā izklāstīts, kā tos varētu izstrādāt un īstenot, bet noslēgumā ilustrēts rīcības plāns, kādu varētu izstrādāt neliela NOK.

Rīcības plānu noteikšana

Pēc stratēģisko mērķu noteikšanas un to iekļaušanas stratēģiskajā plānā OSVO jāizstrādā rīcības plāns, lai nodrošinātu šādu mērķu sasniegšanu. Rīcības plānos tiek aprakstīts, kā organizācija izmantos savus resursus stratēģisko mērķu sasniegšanai. Katrā rīcības plānā jāiekļauj detalizēta informācija par šādiem jautājumiem:

- *kādas* būs darbības vai izmaiņas;
- *kā* tās tiks veiktas;
- *kurš* to veiks;
- *kad* tās notiks un cik ilgi;
- *kādi* resursi ir vajadzīgi to veikšanai;
- *kam* ir kas jāzina jebkurā noteiktajā laikā (saziņa); un
- *kā* tās novērtēs.



Organizācijām ir jāizstrādā plāni un jānosaka, kā tos īstenot.

Rīcības plānos tiek aprakstīts, kā organizācija izmantos savus resursus savu mērķu sasniegšanai.



Pēc savu mērķu noteikšanas jums ir jāizstrādā rīcības plāns, lai nodrošinātu to sasniegšanu.

Darbībām ir jābūt izpildāmām. 2.4. tabulā parādīts, kā var tikt izklāstīta NF nepieciešamā informācija.

Katrai ierosinātajai darbībai ir jāatbilst OSVO stratēģiskajiem mērķiem, un ir svarīgi, lai tiktu skaidri noteikti pienākumi un piešķirti resursi šo mērķu sasniegšanai. Svarīgi arī noteikt un ievērot termiņus, lai nodrošinātu rīcības plānu izpildi noteiktajā termiņā, jo īpaši tādēļ, ka šādos

plānos var būt paredzēta sadarbība ar citām organizācijām, un OSVO būs jāievēro arī šo organizāciju grafiki.

Rīcības plāna izpilde var būt sarežģīta, ja OSVO ir neliels personāls vai tā nav vispār un savā darbībā balstās galvenokārt uz brīvprātīgajiem, taču var palīdzēt divi faktori: labas laika pārvaldības principu ievērošana un darbību vienkāršošana, lai nodrošinātu vienkāršāku plānošanu.

2.4. tabula. Rīcības plānu izstrāde

Darbība (kas)	Uzdevums (kā)	Atbildība (kurš)	Izpildes termiņš (kad)	Resursi (kādi)	Saziņa
Popularizēt sportu visiem	leviest jaunas atpūtas aktivitātes klubos un jaunos pakalpojumos (pasākumu rīkošana, jaunatnes izglītošana)	Reģionālā sporta pārvaldes institūcija (par attīstību atbildīgā persona)	Sākt viena mēneša laikā atbilstoši kluba iespējām ieviest jaunas aktivitātes	Cilvēkresursi, loģistikas un finanšu resursi Reģionālās sporta pārvaldes institūcijas atbalsts	Klubi Biedri Valdība Sponsori

Stratēģiskās partnerības var palīdzēt efektīvāk un racionālāk īstenot rīcības plānus.

Rīcības plānu izstrāde

Rīcības plāna izstrādes procesam ir nepieciešami trīs soļi.

- Pirmkārt, izstrādājiet vispārēju augstākā līmeņa rīcības plānu, kurā norādīts, kā tiks sasniegts katrs stratēģiskais mērķis. Tajā ir jābūt iepriekšējā sadaļā izklāstītajai informācijai, un tā sniegs norādes visai OSVO kopumā.
- Otrkārt, izstrādājiet rīcības plānu katrai organizācijas galvenajai funkcijai, piemēram, cilvēkresursi (*skatiet 3. nodaļā*), finanses (*skatiet 4. nodaļā*) un mārketinga attīstība (*skatiet 5. nodaļā*), kā arī katrai programmai un pakalpojumam. Šajos plānos ir jānosaka, kā funkcija sekmēs vispārējā rīcības plāna izpildi un virzīs OSVO uz tās stratēģisko mērķu sasniegšanu.
- Treškārt, katram cilvēkam jāizstrādā personīgais plāns, kas sekmē kopējā rīcības plāna izpildi.

Dažreiz, it īpaši OSVO bez sava personāla nav pietiekamu resursu, lai īstenotu izstrādātos rīcības plānus. Piemēram, NF var nolemt popularizēt savu sporta veidu, rīkojot vairākas sacensības, taču atbildīgajiem klubiem var nebūt nepieciešamie resursi.

Lai novērstu šādas problēmas, jumta organizācijām, piemēram, nacionālajām federācijām, savu rīcības plānu izstrādē ir jāiesaista vietējās ieinteresētās puses, ļaujot šīm ieinteresētajām pusēm noteikt savas iesaistīšanās pakāpi un nodrošinot, ka nacionālās federācijas pēc tam var ņemt vērā visus vietējos ierobežojumus.



Partnerības jums palīdz maksimāli efektīvi izmantot savus aktīvus.

Darbs partnerībā

Kā iepriekš minēts, iespējams, OSVO būs jāstrādā partnerībā ar citām OSVO vai ar valsts un privātajiem partneriem, lai īstenotu savu stratēģisko mērķu sasniegšanai nepieciešamos rīcības plānus. Stratēģiskās partnerības vai sadarbības var palīdzēt efektīvāk un racionālāk īstenot rīcības plānus, tādējādi palielinot mērķu ietekmi par spīti ierobežotajiem resursiem.

Stratēģiskās partnerības pastāv dažādās formās un līmeņos, kā parādīts 2.5. tabulā, un var nošķirt divus stratēģisko alianšu veidus:

2.5. tabula. NF iespējamo partnerību piemēri

Iekšējā sadarbība	Vienā saimē ietilpstošās OSVO	Citas OSVO	Citas bezpeļņas organizācijas	Sabiedriskie un privātie partneri
NF, tās reģionālās struktūrvienības un biedru klubi (vai saistītie klubi) vienojas kopīgi darboties jaunatnes sporta attīstības programmā	Pilnveidot kopīgu praksi, savstarpēji daloties ar aprīkojumu un kopīgi izmantojot apmācības programmas	Ietaupīt naudu un resursus, kopīgi ar tās NOK izmantojot atrašanās vietu, IT atbalstu un uzņemšanu	Sadarboties ar universitātēm, lai programmai nodrošinātu apmācību	Izveidot programmas sponsorēšanu



Pastāv dažādu veidu un līmeņu partnerības.

- Iekšējās partnerības ar organizācijām OSVO sistēmā. Piemēram, nacionālās federācijas var izveidot iekšēju sadarbību ar reģionālajām līgām un klubiem, lai īstenotu jaunatnes sporta programmas.
- Ārējās partnerības ar veidojumiem tajā pašā sporta aktivitāšu saimē (piemēram, āra sporta veidi); ar citām OSVO, piemēram, NOK; ar citām bezpeļņas organizācijām, piemēram, veselības aprūpes nevalstiskajām organizācijām (NVO); vai ar sabiedriskajiem partneriem un privātajiem partneriem, piemēram, sponsoriem.

Partnerības un sadarbības ļauj OSVO maksimāli efektīvi izmantot savus aktīvus, lai pārvarētu trūkstošo resursu radītās problēmas.

Ilustrācijā nākamajā lappusē parādīts nelielas NOK izstrādātais rīcības plāns savu mērķu sasniegšanai.

*** Galvenie ieteikumi

- Sadarbībā ar valdi izstrādājiēt rīcības plānus, sākot ar vispārējo OSVO rīcības plānu un beidzot ar individuāliem plāniem, kuri attiecas uz pakalpojumu sniedzējiem.
- Iesaistiet visas puses, kuras būs atbildīgas par rīcību izstrādes procesā.
- Definējiēt katra plāna darbības, procedūras, atbildību, resursus un rezultātus un īstenojiēt šos plānus.
- Ja iespējiams, izveidojiēt partnerības, lai maksimāli palielinātu resursus.

2.4. ilustrācija

Rīcības plāni

Ši ilustrācija parāda, kā NOK rīcības plāns var palīdzēt tai sasniegt izvirzītos mērķus – skaidri nosakot, kas jāsasniedz, kurš ir atbildīgs un kā tiks novērtēts tā sekmīgs rezultāts. Vispirms NOK izstrādā stratēģisko plānu, norādot vairākas galvenās

darbības jomas un atbilstošos mērķus. Pēc tam to pilnveido rīcības plānā, kurā tiek uzskaitītas vairākas darbības un uzdevumi. Ideālā situācijā šo tabulu vēl vairāk uzlabotu aile, kurā norādīti katras darbības veikšanai nepieciešamie resursi.

2.6. tabula. NOK rīcības plāna piemērs

Darbība (kas)	Uzdevums (kā)	Atbildība (kurš)	Izpildes termiņš (kad)*	Pasākums / KPI
	Pārkārtot un optimizēt pašreizējo administratīvo struktūru	Ģenerālsēkretārs (ĢS)	Janvāris	Pieņemt jaunu organizācijas struktūru, kuru apstiprina Izpildkomiteja
	Rakstīt amata aprakstus	ĢS	Februāris	Amata apraksti, kas izveidoti saskaņā ar apstiprinātu organizācijas struktūru
	Veikt cilvēkresursu revīziju un pārskatīt visa personāla administratīvo situāciju (pakalpojumu sniedzēji salīdzinājumā ar pilna laika darbiniekiem)	ĢS	Aprīlis	Pilnīga revīzija un Izpildkomitejas pieņemtais lēmums par personāla saglabāšanu vai atļaišanu
	Personāla nodrošināšana ar optimāliem darba apstākļiem (birojs, IT aprīkojums utt.)	ĢS	Janvāris	Piemērots aprīkojums
leviest strukturētu un efektīvu administrāciju	Atdzīvināt komisiju darbību	Prezidents	Jūlijs	Komisiju pārstrukturēšana, kā arī to mērķu un resursu noteikšana
	Stiprināt finanšu pārvaldību saskaņā ar labas pārvaldības principiem	ĢS / kasieris (KS) / grāmatvedis	Februāris	Grāmatvedības sistēma darbojas, atbilstoša pārskatu sagatavošana
	Nodrošināt grāmatvedības dokumentu drošumu	Grāmatvedis	Februāris	Efektīva drošības sistēma
	Izstrādāt rīcības plānus	Komisiju koordinators	Marts	Komisijas un departamenti pieņem savus specifiskos plānus
	Atjaunināt finanšu un administratīvo procedūru rokasgrāmatu	ĢS / KS / grāmatvedis	Janvāris	Izpildkomitejas apstiprinātā un lietotā rokasgrāmata
	Apmācīt personālu	ĢS	Maijs	Apmācību plāns ir izstrādāts un aktivizēts
	Aizsargāt datorus un tos savienot tīklā	ĢS	Janvāris	Tīkls darbojas

2.6. tabula. NOK rīcības plāna piemērs

Darbība (kas)	Uzdevums (kā)	Atbildība (kurš)	Izpildes termiņš (kad)*	Pasākums / KPI
<i>leviest strukturētu un efektīvu administrāciju (turpinājums)</i>	Izveidot iekštīklu	Mārketinga un sabiedrisko attiecību vadītājs (MSAV)	Marts	Efektīva saziņa starp biedriem un starp NOK, nacionālajām federācijām un sportistiem
	Pieņemt gada budžeta prognozi	ĢS / KS / grāmatvedis	Janvāris	Budžeta veidne ir pieņemta, seminārs ir organizēts un budžetu ir apstiprinājusi Izpildkomiteja
Noteikt mārketingu un komunikāciju NOK attīstības pamatā	Pieņemt darbā mārketinga un sabiedrisko attiecību vadītāju (MSAV)	ĢS	Janvāris	MSAV ir pieņemts darbā un strādā
	Izveidot tīmekļa vietni	MSAV	Marts	Tīmekļa vietne darbojas
	Izveidot <i>Facebook</i> lapa	MSAV	Marts	<i>Facebook</i> lapa ir aktivēta
	Izveidot <i>Twitter</i> kontu	MSAV	Marts	<i>Twitter</i> konts ir aktivēts
	Pieņemt komunikāciju un mārketinga plānu	ĢS / MSAV	Marts	Plāns ir apstiprināts un piemērots
	Pieņemt komunikāciju budžetu	ĢS / MSAV	Marts	Budžets ir apstiprināts
	Izveidot potenciālo partneru un sponsoru datu bāzi	MSAV	Maijs	Datu bāze ir izveidota
	Izveidot ienesīgas aktivitātes un pasākumus	ĢS / MSAV	Maijs	Pasākumi ir izveidoti un paziņoti partneriem
	Izveidot partnerības priekšlikumu	ĢS / MSAV	Maijs	Priekšlikums izveidots un paziņots partneriem
	Izveidot plašsaziņas līdzekļu datu bāzi	MSAV	Maijs	Adresātu saraksts ar tālruna numuru un e-pasta adresu informāciju ir pieejams
	Stiprināt partnerības ar nacionālo televīziju un citiem vietējiem plašsaziņas līdzekļiem, lai popularizētu NOK darbību, olimpiskās vērtības un partnerus	ĢS / MSAV	Jūnijs	Ar NOK darbību iepazīstinošas programmas
	Uzlabot iekšējo komunikāciju	ĢS / MSAV	Maijs	Stratēģija ir izveidota, paziņota un piemērota
	Izveidot NOK partneru klubu	ĢS / MSAV	Septembris	Partneri ir nodrošināti
	Iegūt atbalstu, lai atbalstītu mārketinga komunikācijas centienus	ĢS / MSAV	Marts	Fotokameras, videokameras, programmatūras iegāde
Izveidot stabilas un ienesīgas attiecības	Organizēt semināru ar valsts, nacionālo federāciju, privātajiem partneriem un citām sabiedriskām iestādēm, kas saistītas ar sportu valstī	ĢS	Maijs	Seminārs ir organizēts un informācija ir kopīgota
	Parakstīt partnerības līgumus ar Sporta ministriju / Veselības ministriju un citām svarīgākajām organizācijām	Prezidents	Februāris	Parakstītie un īstenotie nolīgumi
	Parakstīt partnerības līgumus ar starptautiskajiem partneriem	Prezidents	Jūnijs	Parakstītie un īstenotie nolīgumi
Panākt, lai sporta objekti kļūtu par sporta attīstības virzītājspēku valstī	Parakstīt līgumu ar valsti un apstiprināt sporta objektu atjaunošanas stratēģiju	Prezidents	Jūlijs	Stratēģija ir pieņemta un apvienotā komiteja darbojas
	Izremontēt sporta halli A	Prezidents, valsts sekretārs, privātie partneri	Decembris	Darbojas sporta halle

2.6. tabula. NOK rīcības plāna piemērs

Darbība (kas)	Uzdevums (kā)	Atbildība (kurš)	Izpildes termiņš (kad)*	Pasākums / KPI
<i>Panākt, lai sporta objekti kļūtu par sporta attīstības virzītājspēku valstī (turpinājums)</i>	Atjaunot komandu sporta veidu (basketbols, handbols, volejbols) laukumus, sadarbojoties NOK, valstij un privātajiem partneriem	Prezidents, valsts sekretārs, privātie partneri	Decembris	Atjaunoti pieci komandu sporta veidu laukumi galvaspilsētā un divi – reģionos
Koordinēt un atbalstīt sporta attīstību	Pārskatīt tehniskā direktora amata prasību profilu	ĢS	Februāris	Uzdevumu apraksts ir apstiprināts un paziņots
	Noteikt un sagrupēt visus sportistus, kuri atrodas valstī un ārzemēs	Tehniskais direktors (TD)	Jūnijs	Sportistu datu bāze ir izveidota
	Saņemt valsts finansiālu atbalstu, lai finansētu starptautiskas kampaņas	Prezidents	Septembris	Garantija ir saņemta
	Sagatavot un parakstīt noteiktu rezultātu sasniegšanas līgumus ar visām nacionālajām federācijām	TD	Marts	Parakstītie līgumi ir īstenoti
	Palīdzēt nacionālajām federācijām regulāru sacensību organizēšanā	TD	Oktobris	Katra NF organizējusi vismaz vienas ikgadējas sacensības
	Palīdzēt nodibināt klubus un palielināt to skaitu visā valstī	TD	Decembris	Katrā NF ir aktīvi klubi
	Saņemt nacionālajām federācijām paredzēto sporta aprīkojumu	TD	Marts	Sporta aprīkojums ir saņemts
	Palīdzēt katrai NF izstrādāt stratēģisko plānu	TD	Jūnijs	Stratēģiskie plāni ir efektīvi
	Izcīnīt trīs Āfrikas spēļu medaļas	TD	Spēļu datums	Trīs medaļas ir izcīnītas
	Panākt, lai sportists iekļūtu olimpisko spēļu džudo un / vai cīņas finālā	TD	Spēļu datums	Finālos ir iekļūts un / vai medaļa ir izcīnīta
	Izcīnīt divas Āfrikas Jaunatnes spēļu medaļas	TD	Spēļu datums	Medaļas ir izcīnītas vieglatlētikā, kanoe airēšanā, džudo vai cīņā
	Izcīnīt Jaunatnes olimpisko spēļu medaļu džudo vai cīņā	TD	Spēļu datums	Medaļa ir izcīnīta
Izveidot ilgstošus nacionālos pasākumus un piesaistīt starptautiskos pasākumus	Organizēt ikgadējo soļošanas pasākumu	MSAV	Jūnijs	Pasākums ir organizēts
	Organizēt NOK ikgadējo gala pasākumu	MSAV	Novembris	Gala pasākums ir organizēts
	Svinēt starptautisko sporta dienu attīstībai un mieram	MSAV	Aprīlis	Pasākums ir organizēts
	Organizēt Olimpiskās solidaritātes forumu	Prezidents	Augusts	Pasākums ir organizēts
	Organizēt Olimpisko dienu / Sporta visiem dienu	Sporta visiem komisijas priekšsēdētājs	Jūnijs	Pasākums ir organizēts
	Organizēt nacionālo sporta, veselības, izglītības un vides nedēļu	Medicīnas, kultūras un vides komisijas priekšsēdētājs	Oktobris	Pasākums ir organizēts
	Dot ieguldījumu / piedalīties skolu spēļu organizēšanā	TD	Jūlijs	Ieguldījums / piedalīšanās ir efektīvi
	Organizēt nacionālās jaunatnes spēles	TD	Oktobris	Pasākums ir organizēts
	Organizēt sporta festivālu valstī	TD	Oktobris	Pasākums ir organizēts

* Datumi ir orientējoši



Pulksteņa rādītāju kustības virzienā no augšējās kreisās puses: Lesoto, Belizas un Latvijas NOK 2019. gadā rīkotās Olimpiskās dienas svinības.

2.5.

Jūsu stratēģiskā plāna pārraudzība un novērtēšana

Kontrole un novērtēšana ir ikvienas organizācijas pārvaldības stūrakmens, un tie ir jebkuras OSVO valdes svarīgākie pienākumi. Stratēģiskās pārvaldības procesa noslēguma posms – novērtēšana – ietver stratēģisko mērķu salīdzināšanu ar faktiskajiem rezultātiem, tas ir valdes uzdevums. 2.6. ilustrācijā (pa labi) redzams, ka novērtēšanas un kontroles process nav noslēgts – tas ir nepārtraukts un pēc vajadzības notiek regulāri.

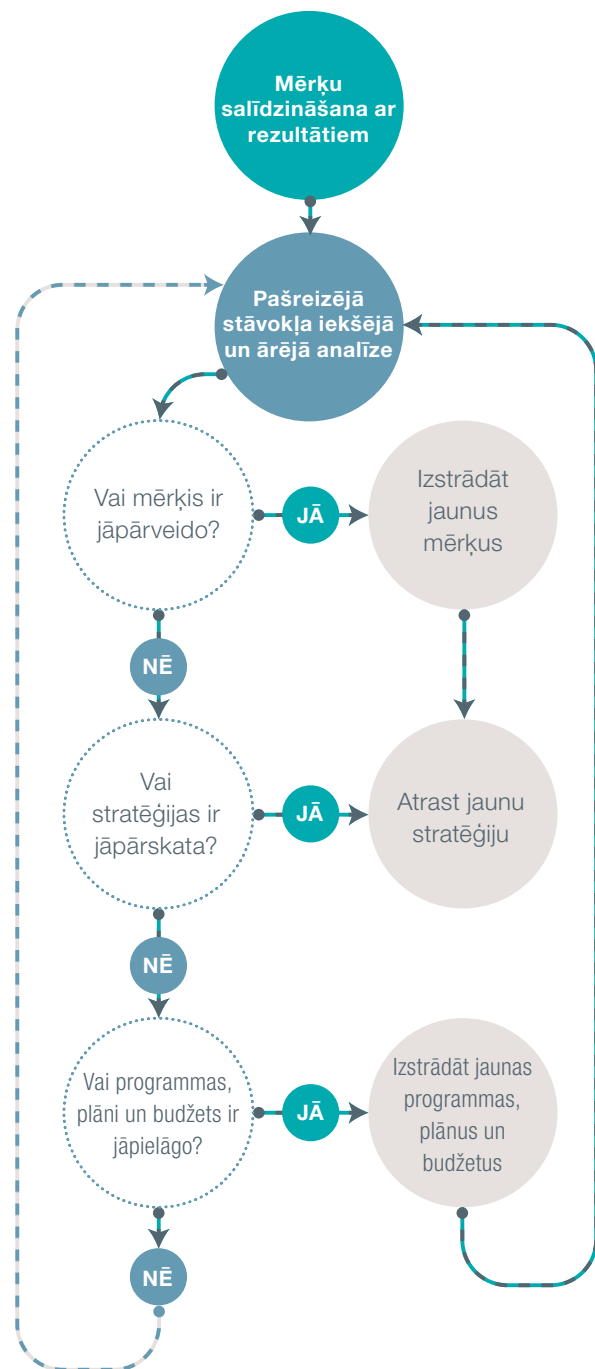
Šajā sadaļā ir izskatīta vērtēšanas loma stratēģisko plānu pārraudzībā un novērtēšanā. Tajā apspriests, kā var novērtēt plānus un kā ir jāizmanto šie vērtēšanas pasākumi, kā arī uzsvērts, kādēļ dažkārt novērtēšana var būt apgrūtināta. Sadaļa tiek noslēgta ar Starptautiskās Netbola federācijas izmantoto vērtēšanas kritēriju ilustrāciju.

076

Kā novērtēt

Papildus gada finanšu pārskatu – bilances, peļņas un zaudējumu aprēķina – iesniegšanai kopsapulcei (*skat. 4. nodaļā*) valdei ir jāziņo par OSVO darbības rezultātiem saviem biedriem, kā arī valsts un privātajiem partneriem. Novērtēšanas procesā valdes loma ir izšķiroša, un valdes locekļi regulāri ir jāiesaista stratēģiskā plāna sistemātiskā novērtēšanā. Šādi tiek uzlabota OSVO pārvaldība (*skat. 1. nodaļā*), ļaujot tai kļūt atbildīgai un pārredzamai.

Darbības rezultāti ir jāizmēra, pirms tos var novērtēt. Lai kontrolētu stratēģisko procesu, ir jānovērtē visas iespējamās darbības, vēlams, izmantojot izmērāmus snieguma rādītājus un standartus, kas noteikti ar misiju saistītajiem mērķiem. Šie rādītāji palīdzēs novērtēt resursu izmantošanu vēlamo mērķu sasniegšanai. Snieguma rādītājiem ir jāsniedz sabalansēts priekšstats par organizācijas sniegumu, lai valde varētu to precīzi novērtēt.



2.6. ilustrācija Stratēģiskā kontrole

Kontrole un novērtēšana ir ikvienas organizācijas pārvaldības stūrakmens.

OSVO ir jāizstrādā snieguma rādītāji, lai precīzi novērtētu katras sava stratēģiskā plāna darbības sekmīgumu. Šiem veiktspējas rādītājiem jāatbilst saīsinājumam SPORTS:

- Specifisks (*Specific*)
- Piemērots (*Pertinent*)
- Objektīvs (*Objective*)
- Raksturīgs (*Representative*)
- Caurskatāms (*Transparent*)
- Vienkāršs (*Simple*)

Turklāt tiem ir jābūt kvantitatīvi un kvalitatīvi izmērāmiem. Piemēram, programmas “Sports visiem” (*Sport for All*) panākumu novērtēšanai OSVO varētu izmantot tādu veiktspējas rādītāju kā “līdz oktobrim ir sasniegts skolas vecuma bērnu dalībnieku skaita pieaugums par vienu procentu”. Turklāt OSVO ir jānosaka atskaites punkti, kuri ir regulāros intervālos analizējamie veiktspējas rādītāji, lai noskaidrotu jau paveikto stratēģiskajā plānā un tādējādi zinātu, vai tās stratēģijas, programmas un budžeti ir attiecīgi jāpārskata.

Galvenie snieguma rādītāji

Galvenie snieguma rādītāji (KPI) kalpo kā galvenie rādītāji, kas parāda, vai organizācija sasniedz savus mērķus; tie var palīdzēt novērtēt panākumus, taču tikai tad, ja KPI izmantotie dati ir uzticami, precīzi un atbilstoši. Piemēram, finanšu rezultātu mērīšanai jūsu dokumentiem jābūt precīziem un jāatbilst grāmatvedības standartiem; vai arī, ja ziņojat par pasākumiem, kas veicina bērnu nodarbošanos ar jūsu sporta veidu, jums jāizlemj, vai jūsu sekmju rādītājs ir pasākuma apmeklētāju skaits vai pēc tam klubos pievienojušos personu skaits.

KPI ir jābūt rūpīgi atlasītiem un pastāvīgi jānovērtē to atbilstība, pretējā gadījumā tie var izraisīt kļūdas lēmumu pieņemšanā. Piemēram, OSVO biedru skaita rādītājs var neatspoguļot precīzi ar šo sporta veidu nodarbojošos cilvēku skaitu, jo tajā nav iekļautas aktīvās personas,

kuras nav organizācijas biedri, bet bieži tiek iekļautas vairs neaktīvās personas.

Iespējams, vissvarīgākais ir tas, ka KPI nesniedz veiktspējas skaidrojumu. Piemēram, KPI parādīs, ka jūsu sportisti olimpiskajās spēlēs ir izcīnījuši trīs sudraba medaļas, taču neizskaidros, kādēļ neizcīnīja zelta medaļas. KPI norāda stiprās un vājās puses, taču nesniedz to skaidrojumus.

Organizācijai ir jāsalīdzina sava darbība ar mērķiem. Piemēram, OSVO var nodrošināt sponsorēšanu, pierādot savu finansiālo efektivitāti, taču, iespējams, tā ir izmantojusi savus resursus šīs sponsorēšanas nodrošināšanai, nevis piedalīšanās sportā veicināšanai, tādējādi programmas “Sports visiem” nodrošināšanā tā nav bijusi efektīva. Veiktspējas novērtēšanai ir jānotiek kontekstā ar jūsu OSVO mērķiem.

Novērtēšanas šķēršļi

Pastāv vairāki iemesli, kāpēc dažas OSVO nepievērš vajadzīgo uzmanību pārraudzībai un novērtēšanai. Abi procesi prasa laiku: iespējams, valdes locekļi labprātāk lūkojas nākotnē, nevis vērtē tagadni, un darbiniekiem vai brīvprātīgajiem rūpīgas novērtēšanas veikšanai vienkārši var nebūt laika, ja tam nav noteikta prioritāte. Iespējams, informācijas sistēmās ir trūkumi, un valdes locekļiem ne vienmēr ir pieeja vajadzīgajai informācijai. Visbeidzot, pārraudzība un novērtēšana nav īpaši interesanti uzdevumi, kuru dēļ valdes locekļi var būt spiesti pārtraukt darbības, kas interesē viņus pašus un / vai viņu biedrus.

Tomēr stratēģiskas pārraudzības un novērtēšanas trūkums nozīmē organizācijas nespēju gūt mācību no savas pieredzes. Katrai organizācijai ir jāmēģina veikt kaut kāda veida novērtēšana, izmantojot veiktspējas galvenos rādītājus, kurus vajadzības gadījumā var izstrādāt ar citu OSVO, vietējo universitāšu studentu vai interneta palīdzību.

Stratēģiskā pārvaldība nodrošina valdes locekļiem skaidrāku OSVO redzējumu.

Papildus OSVO mērķu un darbību novērtēšanai tā var palīdzēt kvantitatīvi noteikt organizācijas ieguldījumu sabiedrībā. Patiesi, daudzu OSVO skaidra misija ir pozitīva sabiedrības ietekmēšana, daloties ar izglītojošām vērtībām, kuras saistītas ar sportu, piemēram, cīņa pret sociālo atstumtību un neaktivitāti vai valsts tēla uzlabošana.

Novērtējamās jomās varētu iekļaut turpmāk minēto:

- brīvprātīgo ieguldījuma finansiālā vērtība: to var novērtēt, aprēķinot stundu skaitu, kuru brīvprātīgie veltījuši sporta attīstībai;
- darba vietu radīšana gan tieši (OSVO ietvaros), gan netieši (saistītajās nozarēs, piemēram, tūriskā, viesmīlībā vai sabiedriskajās organizācijās);
- ieguldījums vides aizsardzībā un veselības aprūpē, ko var novērtēt, mērot dabas aizsardzībai vai personu veselības uzlabošanai paredzētās darbības; un
- bijušo augsta līmeņa sportistu un jauno valdes locekļu iekļaušana organizācijā.

Ne visu sporta veidu ietekmi uz sabiedrību ir iespējams novērtēt objektīvi, un šādu ietekmi ir grūti saistīt ar vienas organizācijas darbību. Tomēr ir iespējams novērtēt noteikta veida ieguldījumu, izmantojot specifiskus pārskatus, un OSVO tas ir jādara, lai nostiprinātu olimpiskās vērtības.

Stratēģiskās pārvaldības procesam, kurā tiek ievēroti šajā nodaļā norādītie posmi, ir vairākas priekšrocības. Stratēģiskā pārvaldība nodrošina valdes locekļiem labāku kontroli un skaidrāku OSVO redzējumu. Tajā izklāstīti skaidri resursu izmantošanas plāni un izveidota kultūra, kurā koncentrējas uz OSVO sniegumu, nevis uz ieguldījumiem, piemēram, finansējumu. Tas nozīmē, ka valdes locekļiem, personālam un brīvprātīgajiem ir jābūt atbildīgiem par savu darbību efektivitāti.

Tomēr OSVO stratēģiskajai pārvaldībai praksē bieži nākas saskarties ar divām problēmām: organizācijas mērķu skaidrības trūkumu un

078



OSVO ir jānovērtē brīvprātīgo ieguldījums. Šajā gadījumā Vācijas Futbola līga 2019. gada spēlē saka "Paldies brīvprātīgajiem".



Daudzu OSVO skaidra misija ir pozitīvi ietekmēt sabiedrību.

grūtībām panākt grupas dažāda statusa un interešu cilvēku kopdarbību, kura cēloņi var būt dažādi attīstības un profesionālisma līmeņi OSVO sistēmā. Tādēļ ir svarīgi pievērsties apstākļu radīšanai, lai efektīvi darbotos stratēģiskās plānošanas process. Lai to nodrošinātu, pārvaldības un stratēģiskās vadības mehānismiem jābūt skaidriem, tādējādi ikviens saprot savu lomu un pienākumus; un stratēģiskais plāns ir jāveicina iekšēji un ārēji – tas ļaus OSVO paziņot, ko tā ar savā rīcībā esošajiem resursiem vēlas sasniegt.

Ilustrācija nākamajā lappusē parāda Starptautiskās Netbola federācijas izstrādātos vērtēšanas kritērijus savu stratēģisko mērķu sekmīgas sasniegšanas noteikšanai.

*** Galvenie ieteikumi

- Sadarbojieties ar valdi, lai izstrādātu rādītājus, kas tieši mēra jūsu OSVO mērķu sasniegšanu.
- Pārliecinieties, ka šie rādītāji aptver visas galvenās darbības jomas.
- Pārliecinieties, ka rādītāju skaits nav pārmērīgi liels un izmantotie rādītāji ir būtiski.
- Izmantojiet rādītājus, lai izskaidrotu sniegumu, un paziņojiet par to galvenajām ieinteresētajām pusēm.

2.5. ilustrācija

Starptautiskā Netbola federācija – galvenie snieguma rādītāji



Starptautiskās Netbola federācijas (INF) vīzija – būt “sociāli atbildīgai sporta kustībai ar vispāratzītu pozitīvo ietekmi uz cilvēkiem un kopienām visā pasaulē”. Šīs vīzijas atbalstam INF ir izveidojusi savu stratēģisko plānu, kura pamatā ir trīs pilāri:

- godīga pārvaldība;
- aizraujoši pasaules limeņa pasākumi; un
- iespēju nodrošināšana ar netbolu.

Šie pilāri veido pamatu INF veiktajam darbam pasaules netbola virzībai uz nākamo desmitgadi. Galvenā uzmanība pievērsta iespēju nodrošināšanai: plāna mērķis – ar netbola palīdzību mainīt sievietes un meiteņu dzīvi, kā arī pārveidot viņu kopienas.

Lai sekmētu sporta izmantošanu sievietes un meiteņu dzīves atbalstam un pilnveidošanai, INF ir izstrādājusi mērķus savas stratēģiskās vīzijas sasniegšanai, kā arī skaidrus kritērijus sava stratēģiskā plāna novērtēšanai.



Starptautiskās Netbola federācijas plāna mērķis ir izmantot netbolu, lai mainītu sievietes un meiteņu dzīvi, kā arī pārveidotu viņu kopienas.

2.7. tabula. Starptautiskās Netbola federācijas mērķi

Nr.	Mērķis	KPI
1	Saglabāt priekšzīmīgu pārvaldības sistēmu, kas netbolā kalpo par paraugu	Nozarē vislabākā pārvaldības sistēma un politikas, kas novērtēta ar iekšējo un ārējo salīdzinošo novērtēšanu, izmantojot SOK un citas atbilstošas vadlīnijas
2	Iesaistīti un proaktīvi locekļi un reģionālās federācijas	Biedri un reģionālās federācijas, kurām ir skaidra sava loma un pienākumi netbola vispārējā pārvaldības sistēmā un kuri aktīvi un dinamiski piedalās Kongresā un reģionālajās ikgadējās pilnsapulcēs (IPS) un savās vietējās asociācijās Dalībnieku federācijas iesaistītas aizsardzības programmās
3	Netbols – sporta veids bez dopinga	Bez antidopinga noteikumu pārkāpumiem (ADNP) Izglītojošas programmas, kas popularizē sportu bez dopinga lietošanas un godina tīru sportu
4	Nodrošināt ienesīgu un pievilcīgu pasākumu portfeli, pateicoties pienācīgai pasākumu pārvaldībai	INF pasākumu ienākumi pārsniedz 2012.–2016. g. ienākumus Palielināti ienākumi no sponsorēšanas Pieaugusi spēlētāju, dalībnieku, līdzjutēju un skatītāju apmierinātība Pieaudzis skatītāju skaits visā pasaulē INF Pasākumu un komercdarbības rokasgrāmatā noteikto standartu ievērošana Zināšanu nodošanas programma, kas iedvesmo un sagatavo mūsu biedrus un reģionālās federācijas kļūšanai par veiksmīgiem pasākumu rīkotājiem nākotnē Pieaugums reģionālajās sacensībās un nacionālajās līgās Alternatīvu spēles formu izveidošana Netbola iekļaušana vairāk globālo un reģionālo komplekso sporta sacensību programmās
5	Godīgs un pārredzams konkursa process	Konkursa procesa pastāvīga pilnveidošana atbilstoši INF prasībām un labākajai praksei nozarē INF vīziju un misiju atbalstošu atlases kritēriju izstrāde
6	Starptautisku sacensību pasaules līmeņa tiesāšanas standarti	Radīt pasaules līmeņa tiesāšanas etalonu un turpmākajiem gadiem izstrādāt mērķi, ar kuru tiks salīdzināts mūsu sniegums Izveidot programmu tiesāšanas standarta uzlabošanai visos mūsu reģionos
7	Ar saziņu un darbībām gūt mūsu ieinteresēto pušu atzinību, ka netbols, INF un mūsu biedri tiek uzskatīti par spēku labu mērķu sasniegšanā	Ikgadējā ieinteresēto pušu aptaujā noteikt to respondentu procentuālo īpatsvaru, kuri atbalsta galvenos paziņojumus saistībā ar mūsu vīziju, misiju un stratēģiskajām prioritātēm
8	Efektīvs, biežs un jēgpilns dialogs ar visām mūsu ieinteresētajām pusēm, tostarp INF biedriem, reģionālajām federācijām, sponsoriem, finansētājiem, plašsaziņas līdzekļiem, galvenajām globālajām organizācijām un viedokļu veidotājiem, lai nodrošinātu, ka mūsu aktivitātes joprojām ir pievilcīgas un atbilst viņu pieaugošajām vajadzībām	Ikgadējā galveno ieinteresēto pušu aptauja, lai novērtētu mūsu atbilstību Kongresa dalības un apmierinātības aptauja Tīmekļa vietnes / sociālo plašsaziņas līdzekļu iesaistīšanās rādītāji
9	Netbola Pasaules attīstības programma ir paredzēta dalībnieku skaita palielināšanai un kapacitātes veidošanai reģionos, it īpaši valstīs, kurās sievietēm vai meitenēm ir maz vai nav nekādu attīstības iespēju ārpus ģimenes mājokļa.	Līdz 2020. gadam darbojas 100 dalībnieku federācijas ar reģionālās attīstības vadītāju katrā reģionā ar saistītu finansējumu Darbojas netbola attīstības partneri, lai palīdzētu finansēt un izpildīt mūsu programmu Mūsu biedriem pieejamas INF akreditētās vietējās programmas pārvaldības, trenēšanas, tiesāšanas, pasākumu vadības un sporta administrēšanas jomā Dalībnieku skaita pieaugums masu pasākumos, vietējās sacensībās un nacionālajās līgās

Labai pārvaldībai ir vajadzīgs, lai OSVO paziņotu savu stratēģisko plānu.

Noslēgums

Stratēģiskā plāna izstrādes galvenie soļi ir norādīti 2.8. tabulā. Labas pārvaldības principi paredz, ka OSVO paziņo stratēģisko plānu saviem publiskajiem un privātajiem partneriem, ieinteresētajām pusēm un plašsaziņas līdzekļiem, taču šāda saziņa ir jāveic piesardzīgi. Ja OSVO nespēj sasniegt paredzētos mērķus un veikt

darbības tādu faktoru dēļ, kurus tā nevar kontrolēt, organizācija var zaudēt uzticību.

Nākamajā lappusē publicētajā situācijas pētījumā daudzas šajā nodaļā izskatītās tēzes piemērotas Kaboverdes Olimpiskās komitejas plānošanas procesā. Kaut gan, iespējams, jūsu organizācija nav tā paša veida OSVO, situācijas pētījums atklāj, kā šīs koncepcijas var izmantot praktiski.

2.8. tabula. Stratēģiskās plānošanas soļi

	1. solis Sagatavot stratēģisko plānu	2. solis Veikt iekšēju un ārēju diagnostiku	3. solis Noteikt stratēģiskos mērķus	4. solis Izstrādāt rīcības plānu	5. solis Ieplānot novērtēšanu
Mērķi	Izskaidrot iemeslus, kādēļ iesaistīties stratēģiskās plānošanas procesā Iepazīstināt ar izvēlēto metodiku un apkopojamajiem datiem Noteikt laika grafiku, budžetu, lomas un pienākumus	Izprast savu iekšējo un ārējo vidi Noteikt savu stratēģisko kapacitāti	Izstrādāt stratēģiskos mērķus atbilstoši savai misijai un vērtībām	Noteikt katra stratēģiskā mērķa sasniegšanai izpildāmās darbības	Izstrādāt veikspējas rādītājus Izlemt, kā par savām darbībām paziņot dalībniekiem un partneriem
Rīki	Norādīt par procesu atbildīgo valdes locekli Izveidot stratēģisko komiteju Noteikt budžetu Saņemt savas metodes iekšējo apstiprinājumu (valde)	Analizēt galvenās ieinteresētās puses, kurām ir jābūt apmierinātām Veikt SVID analīzi	Formalizēt stratēģiskos mērķus, atkārtoti paziņojot un vajadzības gadījumā pārskatot savu misiju un vērtības Sagatavot stratēģiskā plāna galīgo versiju Iepazīstināt ar stratēģisko plānu dalībniekus un ieinteresētās puses	Izstrādāt ar jūsu stratēģiskajiem mērķiem saistītu operatīvu rīcības plānu Noteikt darba plānus un procedūras, pienākumus un īstenošanas resursus	Ziņot dalībniekiem un citām ieinteresētajām pusēm par sniegumu, to salīdzinot ar galvenajiem snieguma rādītājiem



Stratēģiskā plāna izveide un ieviešana ļauj OSVO ļoti efektīvi sasniegt savus mērķus.

2. situācijas pētījums

Kaboverdes Olimpiskās komitejas stratēģiskā plāna izstrāde



Kaboverdes Olimpiskās komitejas (KOK) vīzija ir vēlme “būt neatkarīgai valsts sporta attīstības pamatinstitūcijai”. Lai sasniegtu šo vīziju, konsultantu vadībā KOK veica visaptverošu plānošanas procesu, lai pilnveidotu organizāciju un nodrošinātu tās resursu efektīvu izmantošanu.

Tās stratēģiskā plāna izstrādes pastāvīgais dzinējspēks bija nepieciešamība:

- ievērot Olimpisko hartu;
- popularizēt olimpisma pamatprincipus un olimpiskās vērtības;
- veicināt olimpiskajai izglītošanai paredzēto institūciju izveidi;
- veicināt elitārā sporta un masu sporta attīstību;
- palīdzēt sporta vadītāju apmācībā, organizējot olimpisma pamatprincipiem atbilstošos kursus;
- apkarot jebkāda veida diskrimināciju un vardarbību sportā;
- pieņemt un piemērot Pasaules antidopinga kodeksu;
- pārstāvēt Kaboverdi Olimpiskajās spēlēs un reģionālajās, kontinentālajās vai pasaules mēroga kompleksajās sporta sacensībās; un
- saglabāt KOK autonomiju un pretoties politiskajam, juridiskajam, reliģiskajam vai ekonomiskajam spiedienam, kas varētu liegt tai rīkoties saskaņā ar Olimpisko hartu.

Stratēģiskais plāns ir paredzēts kā iekšējās pārvaldības rīks un ceļvedis stratēģiskai darbības saskaņošanai ar partneriem, tādējādi organizācija var izstrādāt integrētus rīcības plānus.

OSVO vides diagnostika

Lai izstrādātu stratēģisko plānu, KOK nolēma koncentrēties uz savas darbības vides izpratni, kā arī organizācijas iespējām un vajajām pusēm. Šī vides un organizatoriskā analīze tika veikta, izmantojot *UMAP* (*Understanding, Managing, Auditing, Planning* – izpratne, pārvaldība, revīzija,

plānošana) instrumentu, kas aprakstīts 1. nodaļā. Šajās revīzijās gūtā informācija ļāva KOK veikt SVID analīzi (skat. 2.7. ilustrācijā nākamajā lappusē).

Vīzija, vērtības, misija un stratēģiskie mērķi

Pēc savas kultūras vides un SVID analīzes rezultātu novērtēšanas KOK formulēja savu vīziju, vērtības un misiju.

- **Vīzija**
Būt neatkarīgai valsts sporta attīstības pamatinstitūcijai.
- **Aicinājums**
Sporta attīstība valstī ar plašu sociālo ietekmi, nodrošinot vērtīgu ieguldījumu cilvēka attīstībā.
- **Vērtības**
Draudzība, cieņa, vienlīdzība, kopiena, integritāte, izcilība, apņēmība un drosme.
- **Misija**
Attīstīt, popularizēt, aizsargāt un palielināt Kaboverdes olimpiskās kustības vērtību saskaņā ar Olimpisko hartu.
- **Sauklis**
Sports, panākumus var gūt ikviens.
- **Apkalpošana**
Sporta asociācijas vai ar neregulāru piedalīšanos.

Turklāt KOK noteica stratēģisko mērķu kopumu, pamatojoties uz revīziju rezultātiem:

- attīstīt KOK pārvaldības sistēmas;
- attīstīt administratīvās darbības, aktivitātes un kontroli;

- veicināt jaunu darbinieku piesaisti, atlasī un apmācību;
- palielināt uzņēmējdarbības apjomu un uzlabot labu finanšu praksi;
- veicināt komercdarbību;
- piesaistīt līdzekļus un sponsorus, garantējot efektīvu komunikāciju;
- izstrādāt kritērijus delegāciju atlasei, sportistu karjeras pārraudzībai, kā arī sporta organizāciju attīstības un KOK mantojuma popularizēšanai;
- palielināt partnerību skaitu un KOK pārstāvību starptautiskajās organizācijās; un
- popularizēt sportu, kā arī talantu un sportistiem pieejamo pakalpojumu apzināšanu, nodrošinot uzlabotus rezultātus starptautiskajās sacensībās.

Šie mērķi ļāva izstrādāt plašu rīcības plānu, kas izklāstīts 2.9. tabulā nākamajā lappusē.

Pārraudzība un novērtēšana

Stratēģiskā plāna pārraudzību vada ģenerālsēkretārs, un tā koncentrējas uz plānā noteikto panākumu sasniegšanas gaitu. Ja progresa nav, tiek veikti pasākumi, jo KOK cenšas panākt, lai tās rīcības plāns palīdzētu organizācijai koncentrēties uz savu stratēģisko mērķu sasniegšanu.

Šīs situācijas pētījums parāda, ka jānodrošina stratēģiskās plānošanas laba organizācija. KOK stratēģiskā plāna izstrādes process bija rūpīgs, iekļaujošs un labi plānots, un to var izmantot visu veidu OSVO.

Stiprās puses

- Autonomija
- Dzimumu līdztiesība
 - Daudznozaru un profesionālā pieredze
 - Ierobežotas administratīvās izmaksas
 - Labas attiecības ar politiķiem
- Plašākas sabiedrības labvēlīga attieksme
- SOK izmantoto valodu apguve
- Labas partnerības iespējas
 - Vispārējs entuziasms

Vājās puses

- Finances
 - Lietvedība
 - Operatīvās procedūras
- Plānošana un pārvaldība
 - Nav brīvprātīgo
- Funkcionālas noteikšanas trūkums
 - Komerciālu iespēju un sponsorēšanas trūkums
- Neplānotas partnerības un iejaukšanās darbībā

Iespējas

- Politiskā stabilitāte
- Starptautiskā izpratne
- Gados jauni iedzīvotāji
 - Iesaistīšanās sportā
- Optimāli apstākļi sportam (augstums virs jūras līmeņa, pludmale, jūra)
- Nav formālu sporta struktūru

Draudi

- Augsts bezdarba līmenis
 - Mazas algas
- Niecīga sporta institūciju attīstība
 - Nesakārtota sporta likumdošana
- Vājš zinātniskais pamats
 - Neregulētas sporta aktivitātes
- Slikts sporta kalendārs
 - Nepietiekams sporta objektu skaits
- Iesaistīšanās sportā prasa augstas izmaksas
- Ieguldījumu aizsardzības trūkums

2.7. ilustrācija Kaboverdes Olimpiskās komitejas SVID analīze



Pirmās Āfrikas pludmales spēles notika 2019. gadā Kaboverdē.

2.9. tabula. Kaboverdes Olimpiskās komitejas rīcības plāns

Stratēģiskā prioritāte			Rīcības plāni (45)		
#	Ass	Kods			
1	1.1. Komunikācija un mārketingis	1.1.1.1.	Mārketinga plānošana	Izveidot ilgtermiņa iekšējā mārketinga un komunikācijas plānu	
		1.1.2.4.	Sponsori	Izstrādāt sponsorēšanas programmu formālās kategorijās, piesaistot vienu sponsoru katrai norādītajai kategorijai	
		1.1.3.7.	Komerccdarbība	Nodrošināt 5–15% no ieņēmumu kopapjoma, izmantojot sponsorus un komerccdarbību	
		1.1.4.2.	Līdzekļu piesaistišana	Izveidot piecas dažādas iespējas KOK līdzekļu palielināšanai	
	1.2.	Finanses	1.2.1.1.	Uzņēmējdarbības apjoms	Palielināt uzņēmējdarbības apjomu
	1.3.	Pārvaldība	1.3.1.3.	Stratēģiskā plānošana	Sagatavot ilgtermiņa stratēģisko plānu
			1.3.2.9.	Valdes locekļu pēctecības organizēšana	Sagatavot valdes locekļu regulāras rotācijas plānu, ko atbalsta ar ievadīšanu amatā un apmācību
	2.1.	Komunikācija un mārketingis	2.1.1.3.	Preču virzīšana	Izveidot trīs atšķirīgus KOK zīmola produktus
			2.1.2.13.	Publikācijas	Izstrādāt publikāciju par KOK aktivitātēm
			2.1.3.6.	KOK preču zīmes izveide	Reģistrēt KOK logotipu, likumīgi aizsargājot KOK zīmolu, lai popularizētu tās tēlu
2.1.4.14.			Klātbūtne internetā	Izveidot tīmekļa platformu savienojumiem ar sociālajiem tīkliem	
2.1.5.5.			Sponsorēšanas aktivizēšana	Izveidot piecas sponsorēšanas aktivizēšanas iespējas, izmantojot KOK aktivitātes dažādās sponsoru kategorijās	
2	2.2.	Finanses	2.2.1.8.	Ārējā finanšu revīzija	Pieprasīt valstī atzīta neatkarīga revidenta veiktu finanšu pārskatu revīziju
			2.2.2.2.	Finansēšanas avoti ārpus SOK	Garantēt, ka Olimpiskās solidaritātes finansējums ir mazāks nekā 80% no KOK ieņēmumiem
			2.2.3.5.	Finanšu procedūru vadlīnijas	Izveidot finanšu politiku, kas aptver visus finanšu aspektus, tostarp plānošanu, budžetēšanu un grāmatvedību
			2.2.4.9.	Grāmatvedības procedūras	Izveidot izmaksu centru visām grāmatvedības procedūrām, kurā var piešķirt resursus konkrētiem projektiem
			2.2.5.7.	Periodiski finanšu pārskati	Sastādīt oficiālus finanšu pārskatus ar paskaidrojumiem un komentāriem par šiem pārskatiem
	2.3.	Pārvaldība	2.3.1.4.	Rezultatīvie rādītāji	Ieviest KOK darbības pārraudzības un novērtēšanas sistēmu, aptverot tās plānu un visas tās darbības
			2.3.2.15.	Uzvedības kodekss	Izstrādāt īpašu uzvedības kodeksu dažādām funkcijām, kas jāparaksta valdes locekļiem, personālam un brīvprātīgajiem
			2.3.3.17.	Riska pārvaldība	Izstrādāt oficiālu riska pārvaldības plānu, aptverot visus organizācijas darbības aspektus
			2.3.4.2.	Normatīvie akti	Atjaunināt NOK statūtus, lai vadītu organizācijas darbības, noteikumus un procedūras, vienlaikus atspoguļojot tās vērtības
			2.3.5.8.	Atbildības jomas	Izveidot un uzturēt KOK pārvaldības struktūru ar paredzētajām atbildības jomām
2.3.6.6.			Pastāvīgās un konsultatīvās komisijas	Izveidot dažādu KOK komisiju integrētu struktūru	
2.3.7.11.	Organizācijas integrācija	Veikt KOK biedru periodisku apmācību un novērtēšanu			

2.9. tabulas turpinājums

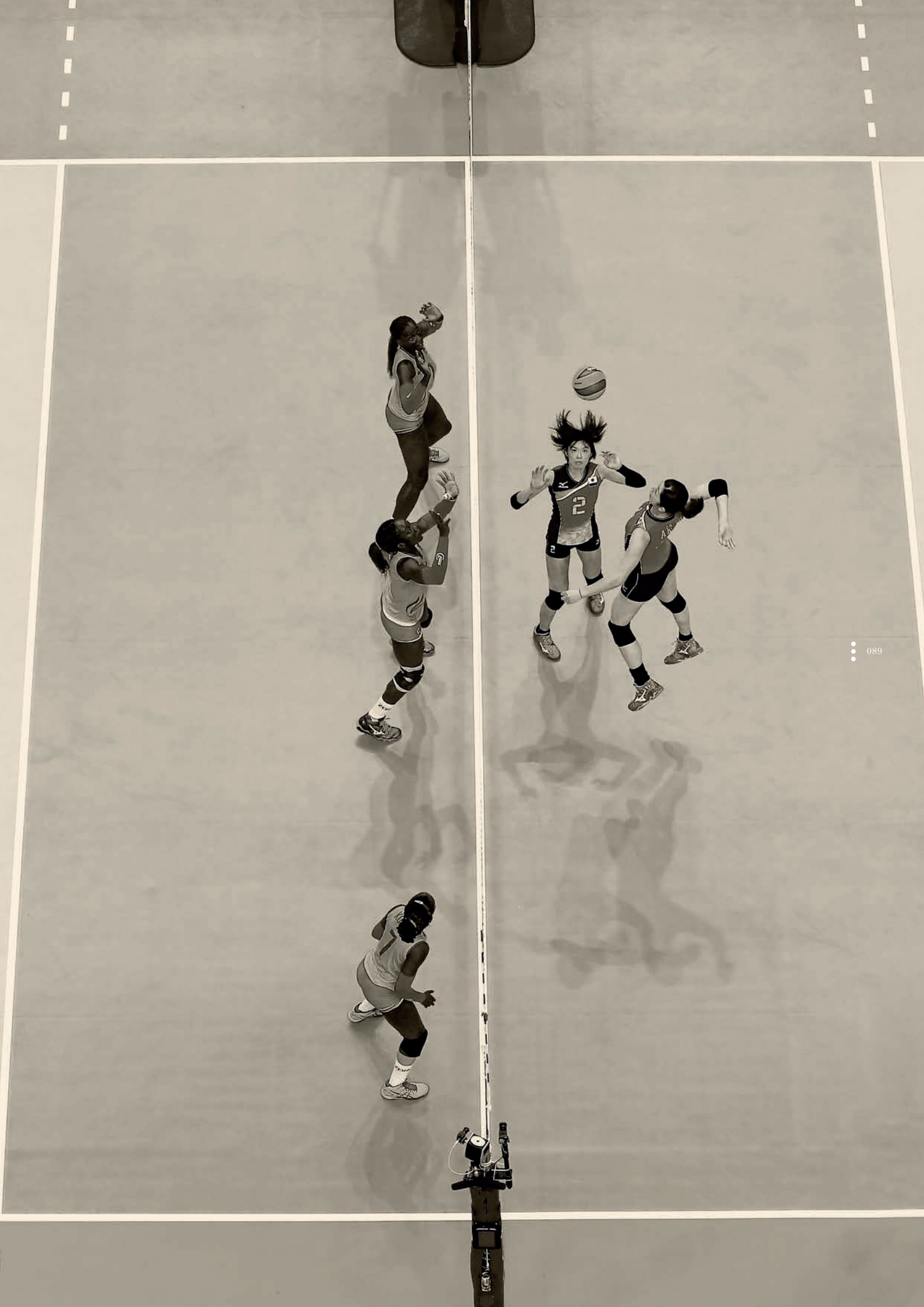
Stratēģiskā prioritāte			Rīcības plāni (45)	
#	Ass	Kods		
2.4.	Cilvēkresursi	2.4.1.1.	Brīvprātīgie	Īstenot KOK biedra vadītu brīvprātīgo programmu, kas palielina KOK iesaistīto brīvprātīgo skaitu
		2.4.2.8.	Cilvēkresursu (CR) pārvaldība	Izveidot CR sistēmu, kas aptver visus CR pārvaldības aspektus (jaunu darbinieku piesaiste, atlase, novērtēšana, apmācība, disciplīna, apmaksā)
		2.4.3.2.	Funkcionālo kvalifikāciju novērtēšana	Veikt ikgadēju organizatorisko prasmju pārbaudi
		2.4.4.4.	Jaunu darbinieku piesaistes vadlīnijas	Izstrādāt jaunu darbinieku piesaistes sistēmu
		2.4.5.12.	Dažādības un vienlīdzības kritēriji	Izstrādāt plānu ar proaktīvām stratēģijām, kas veicina dažādību un vienlīdzību jaunu darbinieku piesaistes procesā
2.5.	Pakalpojumi	2.5.1.4.	Sportistu karjeras atbalsts	Izveidot atbalsta un konsultāciju pakalpojumu, kas ir pieejams visas sportistu karjeras laikā
		2.5.2.3.	Sportistu / delegāciju atlase	Izstrādāt formālus sportistu un delegāciju locekļu atlases kritērijus
		2.5.3.6.	Nacionālo federāciju organizatoriskā attīstība	Izstrādāt partnerības programmu ar nacionālajām federācijām un nacionālajām asociācijām, lai attīstītu to kapacitāti
		2.5.4.7.	NF atbalsta iespēju apzināšana	Izstrādāt nacionālo federāciju un nacionālo asociāciju darbības konsultatīvu un atbalsta programmu
		2.5.5.8.	Organizācijas informēšanas pasākumi	Izveidot iekšēju vai ārēju komandu, kas iepazīstinātu ar organizācijas pasākumiem
2.5.6.12.	KOK vēsture un mantojums	Sagatavot oficiālu materiālu kolekciju KOK Olimpiskajam muzejam un / vai Olimpiskās pasaules bibliotēkai (<i>Olympic World Library</i>), kas pārstāv gan KOK sportistus, gan tās piedalīšanos olimpiskajā kustībā		
2.6.	Ārējās attiecības	2.6.1.6.	Pārstāvība valsts institūcijās	Veicināt KOK pārstāvību nacionālajās un starptautiskajās institūcijās, garantējot, ka viens biedrs ietilpst valsts un / vai starptautiskās institūcijas sastāvā
		2.6.2.4.	Institucionālās partnerības	Izveidot sistēmu ar vismaz pieciem institucionālajiem partneriem, lai sasniegtu olimpisko principu un vērtību popularizēšanas mērķus
		2.6.3.8.	Komerčiālās attiecības	Izstrādāt stratēģisku komerciālo attiecību plānu ar KOK piegādātājiem
2.7.	Administrācija	2.7.1.8.	Administratīvā kontrole	Izstrādāt sliktas pārvaldības un politiskās krāpšanas apkarošanas plānu, aptverot visus darba aspektus un veicinot ziņošanu
		2.7.2.2.	Aktivitāšu plānošana	Izstrādāt katras KOK darbības jomas plānu, lai īstenotu ilgtermiņa stratēģiju (projekti, finanses, mārketingu un komunikācija)
		2.7.3.3.	Darbību regulēšana	Izstrādāt darbības rokasgrāmatu, aptverot visus organizatoriskos aspektus (projekti, finanses, mārketingu un komunikācija)
2.8.	Iesaistīšanās sportā	2.8.1.7.	Elites sportistu zinātniskie pakalpojumi	Veicināt zinātnisko pakalpojumu struktūru, kas ietver dažādus partnerus, izmantojot atbalsta programmas
		2.8.2.2.	Piedalīšanās starptautiskās sacensībās	Veicināt augstu sasniegumu sportistu treniņus, izmantojot atbalsta programmas
		2.8.3.9.	Talantu noteikšana un sportistu potenciāla attīstīšana	Veicināt talantu noteikšanas un valsts sporta attīstības struktūru, izmantojot atbalsta programmas
		2.8.3.13.	Sporta popularizēšana	Veicināt sociālo un dzimumu līdztiesību, piedaloties sporta sacensībās, un sportu kā cilvēces attīstības aspektu, izmantojot atbalsta programmas

3

CILVĒKRESURSU PĀRVALDĪBA

088

3.1. Cilvēkresursu pārvaldības stratēģijas izstrāde	92	3.3. Piesaistīšana, atlase un integrēšana	104	3.5. Cilvēkresursu pārvaldības prasmju attīstīšana	118
<i>Ilustrācija:</i> Horvātijas Olimpiskās komitejas cilvēkresursu pārvaldības stratēģija	96	3.4. Cilvēkresursu attīstība: Apmācība un motivācija	108	<i>Ilustrācija:</i> Konfliktu risināšana nacionālajās federācijās	122
3.2. Cilvēkresursu organizēšana	98	<i>Ilustrācija:</i> Talantu un līderības attīstība organizētajā sportā Nīderlandē	112	3. situācijas pētījums Bosnijas un Hercegovinas Olimpiskās komitejas cilvēkresursu attīstība	124
<i>Ilustrācija:</i> Ugandas Olimpiskās komitejas cilvēkresursu rokasgrāmata	102	<i>Ilustrācija:</i> Veiktspējas pielāgošana un vadība Amerikas Savienoto Valstu Olimpiskajā un Paralimpiskajā komitejā	116		





090

Cilvēki ir olimpiskā sporta veida organizācijas (OSVO) vissvarīgākais resurss – tās efektīvas darbības un ilgtermiņa ilgtspējības būtisks elements. Cilvēkresursu pārvaldība (CRP) attiecas uz organizācijas cilvēkresursu aktivitāšu vadības procesiem, lai organizācija varētu izpildīt savu misiju un sasniegt izvirzītos mērķus. CRP nodrošina organizācijas cilvēku pieņemšanas, atlases, saglabāšanas, atalgošanas un vadības sistēmu, šos darbiniekus un brīvprātīgos vienlaikus veicinot viņu attīstību ētiskā, drošā, pozitīvā un augstas veikspējas darba kultūrā.

Mazās un vidējās OSVO pastāv gan cilvēkresursu iespējas, gan izaicinājumi. Daudzas OSVO ir nelielas, neformālas organizācijas, un lielākajā daļā nacionālo Olimpisko komiteju (NOK) ir mazāk nekā 20 algotu darbinieku. Tāpat arī nacionālajām federācijām (NF), klubiem un līgām, visticamāk, ir neliels darbinieku skaits. Vairumā OSVO cilvēkresursu (CR) lielākā daļa ir brīvprātīgie, un atkarība no brīvprātīgo darbu rada ar ikdienas darbību, apņemšanos, motivāciju un laiku saistītas problēmas – tas sevišķi attiecas uz brīvprātīgajiem, kuri uz pilnu slodzi strādā citur.

Vairumā OSVO nav tikai CR problēmu risināšanai vien paredzēta darbinieka. Ar CR jautājumiem var nodarboties prezidents, ģenerālsekretārs vai cits par OSVO stratēģijas īstenošanu atbildīgs augstāka līmeņa komandas loceklis, uzņemoties atbildību par cilvēkresursu plānošanu, jaunu darbinieku piesaisti, apmācību, atalgojumu un politiku. Neatkarīgi no cilvēkresursu struktūras to efektīvai pārvaldībai ir jābūt ikvienas OSVO mērķim.

Mērķi

Pēc šīs nodaļas izlasīšanas jums ir jāspēj:

- Izprast cilvēkresursu pārvaldības nozīmi savā organizācijā.
- Pilnveidot un padarīt efektīvas savas cilvēku vadības prasmes un spējas.
- Palīdzēt valdes locekļiem cilvēku efektīvā vadībā.
- Izstrādāt cilvēkresursu stratēģiju.
- Noteikt galvenos principus un pasākumus brīvprātīgo un personāla piesaistīšanai, atļasei un motivēšanai.
- Novērtēt savas organizācijas apmācības un attīstības vajadzības un izstrādāt šo problēmu atrisināšanas plānus.
- Izstrādāt un ieviest labu cilvēku pārvaldības praksi.

Šajā nodaļā ir aplūkota efektīva CRP. Tās sākumā tiek apspriests, kā izstrādāt CR stratēģiju, pēc tam apsvērta, kā organizēt cilvēkresursus, kā pieņemt darbā un atlasīt jaunus cilvēkresursus, kā arī pilnveidot un motivēt cilvēkresursus ar apmācību un atalgojumu. Pēdējā sadaļā apskatītas OSVO vadībai un pārvaldībai nepieciešamās personiskās prasmes, pēc tam – noslēguma situācijas pētījums par Bosnijas un Hercegovinas NOK.



Cilvēki ir vissvarīgākais OSVO resurss.

3.1.

Cilvēkresursu pārvaldības stratēģijas izstrāde

CRP stratēģija ļauj OSVO efektīvi plānot un pārvaldīt savus cilvēkresursus. Pamatojoties uz OSVO pašreizējām vajadzībām un nākotnes plāniem, stratēģija ļauj īstenot konkrētas cilvēkresursu funkcijas, nodrošinot OSVO vislabāk atbilstošus personāla lēmumus. CRP stratēģijai ir jābūt saskaņotai ar OSVO vispārējo stratēģiju, vīziju, misiju un vērtībām.

CRP stratēģijas izveides process ir līdzīgs 2. nodaļā izklāstītajam stratēģiskās plānošanas procesam. OSVO, kuras raksturo izglītības, kultūras un sociālās misijas un mērķi, CRP stratēģijai ne tikai ir jānodrošina resursu efektīva izmantošana, bet arī tās atbilstība olimpiskajām vērtībām.

Šajā sadaļā ir sīki aprakstītas CRP stratēģijas izstrādes darbības, sākot ar cilvēkresursu analīzes nepieciešamību, lai noteiktu, kas organizācijai jau ir un kā tai pietrūkst. Pēc tam tiek apspriesti iespējamie CRP mērķi, kas saistīti ar rīcības plāniem. Sadaļas noslēgumā ir parādīts Horvātijas Olimpiskās komitejas CRP stratēģijas piemērs.

Cilvēkresursu analīze

CRP stratēģijas izstrādes pirmais solis ir organizācijas cilvēkresursu analīze. Neko, kas attiecas uz cilvēkresursiem un to iekšējo pārvaldību, nevar veikt bez skaidras izpratnes par OSVO stiprajām un vājajām pusēm. Piemēram, ja OSVO vēlas izmantot sociālos plašsaziņas līdzekļus saziņai ar savām ieinteresētajām pusēm – vai OSVO darbiniekiem ir prasmes vai pienākumi šajā jomā, vai arī pastāv pašreizējā darbaspēka prasmju pilnveidošanai paredzētais apmācības un attīstības plāns? Cilvēkresursu analīzē ir jānoskaidro arī visi organizācijas stratēģiskā plāna īstenošanas šķēršļi, tostarp jebkādi jautājumi, kas neatbilst OSVO vērtībām.



Lai iesaistītu brīvprātīgos, iespējams, būs nepieciešams brīvprātīgo vadības plāns.

Piemēram, ja OSVO paplašina iespējas, efektīvāk izmantojot brīvprātīgos, vai to atbalsta apmācību un pilnveidošanu ietverošs brīvprātīgo pārvaldības plāns?

3.1. tabulā (nākamajā lappusē) parādīts ar SOK UMAP rīku veiktās CR revīzijas piemērs (*skat. 1. nodaļā*). Šādā revīzijā var novērtēt OSVO vispārējo situāciju vai arī pievērsties galvenajām CRP jomām noteiktas aktivitātes vai projekta ietvaros, piemēram, OSVO rīkotajās sporta sacensībās. Valdei ir jābūt atbildīgai par analīzi. Jebkurā gadījumā tās rezultātu apstiprināšanā ir jāiesaista ģenerālsēkretārs, prezidents vai ģenerāldirektors, cilvēkresursu direktors (ja tāds ir), kā arī organizācijas algoto darbinieku un brīvprātīgo pārstāvji.

Varat veikt analīzi, izmantojot iepriekš norādīto informāciju un / vai izmantojot iekšējos administratīvos dokumentus, anketas, kā arī individuālās un grupu intervijas. Vismaz reizi četros gados ir jāveic padziļināta analīze; tās informācija katru gadu ir jāatjaunina.

Pareiza šādas analīzes veikšana prasa laiku un naudu, īpaši tad, ja izmantojat ārējā konsultanta pakalpojumus. Mazajām OSVO šajā procesā ir jāiesaista darbaspēks un jānodrošina, lai to stratēģija būtu iekļauta visās CR aktivitātēs.

3.1. tabula. Cilvēkresursu pīlārs – UMAP

Elementi	Nekas vai n/a	A	B	C	D
Kā jūs pārvaldāt savus brīvprātīgos?	–	Mūsu brīvprātīgie ir patstāvīgi	Valde pārvalda brīvprātīgos	Mums ir brīvprātīgais speciālists vai personāla darbinieks, kurš pārvalda brīvprātīgos	Mums ir algots brīvprātīgo vadītājs
Cik bieži jūs veicat prasmju pārbaudi?	–	Mēs reti apsveram prasmes, kuras mums varētu būt vajadzīgas	Mēs reizēm pārskatām prasmju vajadzības	Apmēram reizi četros gados mēs veicam prasmju vajadzību pārbaudi	Katru gadu mēs veicam prasmju vajadzību pārbaudi
No kurienes jūs pieņemat darbā jaunus darbiniekus un / vai brīvprātīgos?	–	No draugiem un ģimenes locekļiem	Mēs pieņemam darbā pazīstamas kontaktpersonas vai ar pazīstamu kontaktpersonu starpniecību	Mēs mudinām piesaistīt jaunus darbiniekus ārpus organizācijas	Kandidātus meklējam dažādās vietās – gan iekšēji, gan ārēji
Kādas jums ir jaunu darbinieku piesaistes procedūras?	–	Nekas nav dokumentēts – jaunu darbinieku piesaiste notiek neformāli	Mums ir dažas jaunu darbinieku piesaistes vadlīnijas	Mums ir vadlīnijas par visiem jaunu darbinieku piesaistes aspektiem	Mums ir jaunu darbinieku piesaistes sistēma, ieskaitot piesaistes plānu
Kādi jums ir amata apraksti?	–	Nekas nav rakstveidā – mēs mutiski izskaidrojam darba pienākumus	Amata apraksti ir rakstisks galveno uzdevumu apraksts	Amata aprakstos ir galveno uzdevumu un pamatkvalifikācijas apraksts	Mums ir pilnīgi personāla un valdes locekļu amata apraksti, kur ir iekļautas kompetences, pienākumi un uzdevumi
Vai jums ir algots personāls?	–	Nē, tas ir pilnībā brīvprātīgs	Mums ir ierobežots administratīvais / atbalsta personāls	Mums ir algoti darbinieki, tostarp ģenerāldirektors / izpilddirektors	Mums ir pilns algota personāla štats, kas iedalīts nodaļās
Kādas atlases procedūras jūs izmantojat?	–	Nav nekādu procedūru – tiek iecelti ģimenes locekļi un draugi	Mēs veicam neformālu kandidātu interviju	Mums ir detalizēti atlases kritēriji un kandidātu intervijas	Pastāv visaptverošs atlases process, kurā lēmumu pieņemšanai tiek izmantoti vairāki mehānismi
Kādas jums ir CR procedūras?	–	Nekas netiek dokumentēts – mēs pārvaldām neformāli	Mums ir vienkāršas vadlīnijas, kas aptver dažus CR pārvaldības aspektus	Mums ir CR politika, kas aptver galvenos jautājumus, piemēram, jaunu darbinieku piesaisti un atlasi	Mums ir CR pārvaldības sistēma, kas aptver visus CR pārvaldības aspektus, piemēram, jaunu darbinieku piesaisti, atlasi, novērtēšanu, disciplinārās procedūras un atalgošanu
Kādus personāla kvalifikācijas paaugstināšanas pasākumus jūs veicat?	–	Personas pašas izlemj, kāda veida uzlabošana ir nepieciešama, un to organizē	Mēs pēc iespējas izmantojam ārējās pilnveidošanās iespējas	Personālam / brīvprātīgajiem tiek piedāvātas pilnveidošanās iespējas, lai novērstu nepilnības savās zināšanās	Personāla pilnveidošanās balstās uz savstarpēju sapratni par to, kas ir vislabāk gan pašai personai, gan organizācijai
Kāda ir jums pieejamā lietpratība?	–	Lietpratība aprobežojas ar esošajiem brīvprātīgajiem	Lai gūtu visu vajadzīgo lietpratību, esam būtiski atkarīgi no ārējā atbalsta	Mēs ierobežoti izmantojam ārējo atbalstu, jo pašiem ir pieejama lielākā daļa lietpratības	Visa vajadzīgā lietpratība ir pieejama pašā organizācijā, taču pastāvīgi meklējam papildu lietpratību
Kādus atalgojumus un stimulus jūs piedāvājat?	–	Mēs neformāli atzinīgi novērtējam cilvēku pūles	Mēs apmaksājam izdevumus un piešķiram nelielas atzinības balvas	Mēs atzinīgi novērtējam brīvprātīgo pūles, savukārt darbinieki saņem samaksu par pakalpojumiem	Personāls saņem stimulu paketi, tostarp algu
Kāda ir jūsu pieeja daudzveidībai un vienlīdzībai?	–	Mēs apzināties šīs problēmas	Mums ir daudzveidības un vienlīdzības nodrošināšanas stratēģijas, reaģējot uz ārējām prasībām	Mums ir daudzveidības un vienlīdzības veicināšanai paredzētās proaktīvās stratēģijas	Mēs esam darba devējs, kurš nodrošina vienādas iespējas

Cilvēkresursu mērķu noteikšana ir ļoti svarīgs pienākums.

Cilvēkresursu mērķu noteikšana

Cilvēkresursu mērķu noteikšana ietver attiecīgajās CRP jomās vajadzīgo pasākumu noteikšanu, prioritāšu izvēli un precīzu pasākumu aprakstu.

Nosakot mērķus, jums jācenšas izmantot stiprās puses un / vai novērst analīzē noteiktās galvenās vājās puses – it īpaši tās, kuras būtiski ietekmē darbību. Piemēram, ja OSVO nav sava algota vai nealgota darbaspēka pienākumu aprakstu, tie ir jāizstrādā.

Cilvēkresursu mērķu noteikšana ir par CRP atbildīgās personas galvenais pienākums, un mērķiem ir jāsaņem valdes apstiprinājums. Lai sasniegtu šos mērķus, būs nepieciešams vadības atbalsts, finansiāls ieguldījums un cilvēkresursi. Tādēļ ģenerālsekretārs un / vai izpilddirektors ir procesa neatņemama sastāvdaļa. Turpmāk ir norādīti pieci OSVO CRP mērķu paraugi – daži varētu tikt izveidoti, uzklusot pastāvošā personāla pausto kritiku:

- Nodrošināt, ka ikmēneša personāla sapulcēs ir noteikta darba kārtība un konkrētām personām paredzētie darbības punkti.
- Nākamajā gadā pieņemt darbā informācijas un komunikācijas tehnoloģiju (IKT) amatpersonu.
- Veikt apmācību sociālo plašsaziņas līdzekļu lietošanā, lai īstenotu sociālo mediju iesaistīšanas stratēģiju.
- Izstrādāt ikgadējo snieguma novērtējuma interviju sistēmu.
- Nodrošināt atbilstošu atlases paņēmieni izmantošanu, piesaistot jaunus darbiniekus.

Rīcības plāna izstrāde

Kad mērķi ir noteikti, tie jāpārvērš konkrētās darbībās. Piemēram, ja iekšējās

komunikācijas politikas ieviešanu definējāt kā prioritāti, iespējams, vajadzēs pieņemt darbā personu ar nepieciešamajām prasmēm, lai noteiktu politikas mērķus un praksi. Ja rīcības plānā ir iekļauti vairāki uzdevumi, tas jāsadala vairākās pamatdarbībās, kuras izstrādā un izpilda dažādas struktūrvienības / nodaļas.

Kā norādīts 2. nodaļā, rīcības plānam ir vajadzīgs grafiks un atbilstoši resursi. Piemēram, augstāka līmeņa vadītāju apmācība veikspējas pārvaldībā, brīvprātīgo piesaistīšanas kampaņas izstrāde un darbinieku atalgojuma pārskatīšana prasa rūpīgu iepriekšēju plānošanu. Rīcības plānu nevar īstenot bez valdes apstiprinājuma, jo tas ietekmēs organizācijas globālo politiku un stratēģiju.

CRP stratēģijas ieviešana un novērtēšana

Kad CRP rīcības plāns ir izstrādāts, saskaņots un nodrošināts ar resursiem, tas ir jāīsteno. Iespējams, tam būs vajadzīga pārmaiņu pārvaldība, kā norādīts 1. nodaļā.

Lai parādītu paveikto, plāna īstenošanas gaita ir jādokumentē. Piemēram, ja OSVO ievieš jaunu iekšējās komunikācijas politiku, atbildīgajai personai ir jāseko procesam, tās praktiskajām iniciatīvām, reakcijai uz to un visām nepieciešamajām izmaiņām.

Pēc plāna ieviešanas tas ir jānovērtē, piemēram, lūdzot darbinieku, brīvprātīgo un ieinteresēto pušu viedokli. CRP mērķu novērtēšanai jāievēro 2. nodaļā izklāstītie principi, un jums jānosaka kvalitatīvu un kvantitatīvu snieguma rādītāju kopuma salīdzinājums ar visiem mērķiem.



Mērķi ir jāpārvērš noteiktās darbībās.

Piemēram, apsveriet divus no iepriekš izklāstītajiem CRP mērķiem:

- **Nodrošināt, ka ikmēneša personāla sapulcēs ir noteikta darba kārtība un konkrētām personām paredzētie darbības punkti.**
Šo mērķi var novērtēt, uzskaitot darba kārtības punktus, sekojot veiktajiem pasākumiem un konsultējot personālu.
- **Veikt apmācību sociālo plašsaziņas līdzekļu lietošanā, lai istenotu sociālo mediju iesaistīšanas stratēģiju.**
Šo mērķi var novērtēt, lūdzot apmācāmās personas paust viedokli par viņu apmācības noderīgumu vai pārtraugot sociālo mediju lietošanas rezultātus, lai noskaidrotu iespējamās apmācības nepilnības.

OSVO bieži uzņemas pārāk daudz iniciatīvu, nopietni neizvērtējot to sekas. Pat tad, ja dažreiz ir grūti izstrādāt vienkāršus un uzticamus cilvēkresursu novērtēšanas rādītājus, bez tiem nav iespējams novērtēt CRP stratēģijas panākumus un tās ieguldījumu OSVO darbībā.

Ilustrācijā nākamajā lappusē parādīta Horvātijas Olimpiskās komitejas reakcija uz cilvēkresursu pārvaldību sarežģītā darbības vidē.

Galvenie ieteikumi

- Veiciet savas OSVO analīzi, noskaidrojot tās darbinieku skaitu, prasmju līmeni un darbaspēka apgrozījumu.
- Konsultējoties ar valdi, izstrādājiet CRP stratēģijas mērķus saistībā ar organizācijas vispārējo stratēģiju.
- Veiciet šo mērķu sasniegšanai nepieciešamos pasākumus.
- Novērtējiet, kā jūsu CRP stratēģija ietekmē OSVO mērķu sasniegšanu.

3.1. ilustrācija

Horvātijas Olimpiskās komitejas CR pārvaldības stratēģija



Horvātijas Olimpiskā komiteja ir augstākā līmeņa nevalstiskā sporta jumta organizācija Horvātijas Republikā. NOK:

- rada sporta un Olimpiskās kustības attīstības apstākļus Horvātijā;
- atbild par elites sporta nacionālo ieviešanu, tostarp reprezentatīva līmeņa valsts čempionātu un starptautisko sporta sacensību organizēšanu un augstākā līmeņa sportistu aprūpi; un
- piešķir līdzekļus gan olimpisko, gan neolimpisko sporta veidu nacionālajām federācijām.

Horvātijas NOK izmanto gan algotus (ģenerālsēkretārs, darbinieki), gan nealgotus (prezidents, valde, uzraudzības padome, ētikas komiteja, sportistu komisija, sporta arbitražas padome, disciplinārā komisija, citas komisijas) cilvēkresursus. Ikdienas darbību un aktivitātes veic NOK darbinieki ģenerālsēkretāra vadībā.

Asamblejā ietilpst 122 locekļi: 73 nacionālās federācijas, 21 reģionālā jumta sporta organizācija, seši sportistu pārstāvji, 10 citas asociācijas, kuru darbība ir nozīmīga Horvātijas sporta attīstībai, pieci asociētie biedri un septiņi pagaidu biedri.

Prezidentu ievēl asambleja, un viņš / viņa savus pienākumus veic kā brīvprātīgais. Valdes locekļus un priekšsēdētāja vietniekus ievēl asambleja pēc prezidenta priekšlikuma, un viņiem ir pieredze dažādās jomās, piemēram, pārvaldībā, zinātnē un pētniecībā, juridiskajos jautājumos un stratēģiskajā plānošanā.

Ģenerālsēkretārs ir organizācijas vadītājs, kurš atbild par NOK personālu un CRP saskaņā ar tās statūtiem. Ģenerālsēkretāru ieceļ valde, piesaistot ārpus organizācijas; viņš ir algota amatpersona.

Organizācijas augstā un šaurā hierarhiskā struktūra ir piemērota tās sarežģītajiem un daudzveidīgajiem uzdevumiem, kuriem nepieciešamas dažādas prasmes un vidējā līmeņa vadības pārraudzība. 55 darbinieku

amata apraksti paredz noteiktu izglītību un kompetences, savukārt NOK noteikumi reglamentē katram amata pretendētā izvirzāmās prasības, lai nodrošinātu kompetentu personu iecelšanu. Vairāk nekā 66 procentiem darbinieku ir universitātē iegūts grāds. NOK ir sertificēts saskaņā ar ISO 9001: 2008 kvalitātes vadības sistēmu.

Jauni stratēģiskie virzieni

Saskaņā ar Horvātijas NOK statūtiem NOK un tās dalīborganizāciju, nacionālo federāciju programmas un aktivitātes saņem finansējumu no NOK darbības, no budžeta līdzekļiem un citiem avotiem saskaņā ar likumu (Horvātijas nacionālā loterija, citas azartspēles utt.). Valdība pārskaita loterijā gūtos ieņēmumus NOK, kas atskaitās valdībai par šo līdzekļu pareizu izmantošanu. Finanšu revīziju katru gadu veic ārēja aģentūra, savukārt valsts revīzija tiek veikta, kā noteikušas valsts institūcijas. NOK iesniedz gada pārskatus valdībai un Horvātijas parlamentam.

Ekonomiskās krīzes rezultātā ievērojami samazinājās valsts ieguldījumi NOK, kas savukārt aizliedza pieņemt darbā jaunus darbiniekus un apturēja algu pieaugumu. Ģenerālsēkretārs pievērsās darba vietu saglabāšanai un pārtrauca atalgojuma sistēmas darbību un virsstundu maksājumus. Pastāvīgi palielinājās personāla noslogojums, prasot jaunu stratēģisko pieeju CRP.

Tādējādi tika noteikti seši galvenie CRP stratēģiskie virzieni. Tie bija paredzēti, lai:

1. saglabātu visas darba vietas un censtos saglabāt darbinieku algas;
2. uzturētu atklātu un godīgu komunikāciju ar darbiniekiem, lai palīdzētu viņiem izprast un pieņemt situāciju;
3. veicinātu iekšējos atalgojumus (*skat. 3.4. sadaļā*);
4. kur iespējams, maksimāli izmantotu iekšējos cilvēkresursus, lai optimizētu darba

- procesus un apmierinātu pastāvīgi pieaugoša noslogojuma prasības;
5. pārorientētos no cilvēku nodarbināšanas uz NOK brīvprātīgo un nacionālo federāciju komandas locekļu prasmju attīstīšanu; un
 6. veicinātu sportistu nodarbinātību ar dažādām aktivitātēm saskaņā ar pēcsportiskās karjeras programmu, kurā piecu gadu laikā tika iesaistīti vairāk nekā 300 sportisti.

Iekšējās pārmaiņas un izaicinājumi

Šajā laikā Horvātijas NOK galvenais mērķis bija darba vietu saglabāšana. Tādējādi darbiniekus par visu, kas attiecas uz viņiem un viņu darbu, ģenerāļsekretārs informēja tieši vai netieši ar augstāka ranga komandas locekļu starpniecību, kuri katru nedēļu rīkoja apspriedes ar darbiniekiem. Tas bija nepieciešams, lai efektīvi izplatītu informāciju un novērstu kaitīgo dezinformāciju, kas varētu destabilizēt darba vidi. Vadītāji tika mudināti katru mēnesi novērtēt savus tiešos padotos. Tika izveidota novērtēšanas sistēma, lai atalgotu darbiniekus par viņu labo darbu, kā arī noskaidrotu vājākus sniegumus un tādējādi rastu uzlabojumu risinājumus. Šie vērtējumi galvenokārt bija pozitīvi.

Pēdējās desmitgades laikā NOK praktizēja darbinieku rotāciju, lai atrastu vislabāko kandidātu katrā amatā un maksimāli palielinātu darbinieku potenciālu. Ģenerāļsekretāra stratēģiskā pieeja sadarbībā ar prezidentu un valdi – saskaņot personu specifiskās kompetences ar organizācijas darba prasībām. Darbiniekiem tika piedāvāta iespēja pāriet uz amatiem, kuras tika noteiktas kā labāk piemērotas viņu talantiem, taču tika saglabāta viņu brīva izvēle atteikties.

Ārējais fokuss

Šajā laikā Horvātijas NOK nācās pieņemt stagnāciju personāla attīstībā, pārslogot esošos darbiniekus un pievērsties nacionālo federāciju cilvēkresursu attīstībai, lai tās varētu labāk atbalstīt NOK un sportu Horvātijā.

NOK organizēja vairākas izglītības programmas; viena no populārākajām bija Uzlabotas sporta vadības kursi. NOK nolēma koncentrēties uz nacionālo federāciju ģenerāļsekretāriem, prezidentiem un valdes locekļiem kā dalībniekiem. Tika organizēta cita neformāla izglītības

programma, lai atbalstītu augstākā līmeņa treneru darbu ar elites sportistiem. Programma bija pieejama visiem treneriem, kuri vēlējās uzzināt vairāk par trenēšanas jaunākajiem paņēmieniem un metodēm.

Horvātijas NOK izmantoja dažādas iespējas, lai nacionālajās federācijās uzlabotu cilvēkresursu kompetenci. Tā piedalījās ES finansētajā projektā SCORE sieviešu treneru kompetenču uzlabošanai. Tā izstrādāja ES finansēto projektu SUCCESS, lai uzlabotu sieviešu kompetenci sporta organizāciju vadošajos amatos. SUCCESS ietilpstošajā sporta vadības un līderības apmācības programmā piedalījās 48 sievietes no sešām ES dalībvalstīm; tā palīdzēja ne tikai uzlabot viņu kompetences, bet arī izveidot saikni ar citām sievietēm sporta pasaulē, kas potenciāli veicinātu viņu turpmāko karjeru sportā.

Turklāt NOK regulāri organizēja neformālas apmācības ar nacionālo federāciju pārstāvjiem, lai palīdzētu viņiem atbilst Horvātijā salīdzinoši bieži mainīgajām juridiskajām un finansiālajām prasībām.

Noslēgums

CRP vienmēr ir izaicinājums, īpaši ekonomiskās krīzes laikā. Pēdējās desmitgades laikā Horvātijas NOK personāls parādīja stingru apņemšanos strādāt un atbilst organizācijas vērtībām. Par spīti problēmām, viņi turpināja pilnveidot savas kompetences, izmantojot pašmācību.

Viens no ģenerāļsekretāra vissarežģītākajiem uzdevumiem bija darbinieku motivācijas saglabāšana šādos sarežģītos apstākļos. Kaut gan vairāki cilvēki piekrita uzņemties papildu darbu, ģenerāļsekretārs apzinājās, ka šādu stāvokli nevar saglabāt ilgtermiņā. Viņš ierosināja nākotnē atsākt jaunu darbinieku piesaistīšanu, īpaši tad, ja kāds aiziet pensijā, un cilvēkresursu pārvaldībā piekopa skaidru komunikācijas un darba rotācijas stratēģiju.

Šī ilustrācija parāda, ka grūtos laikos var gūt pozitīvus rezultātus. OSVO darbinieku rotācija ļāva visiem darbiniekiem labāk izprast organizāciju, un NOK varēja izmantot savu darbinieku potenciālu. Nacionālo federāciju cilvēkresursiem tika pievērsta lielāka uzmanība, nekā tas būtu noticis citā situācijā, savukārt NOK izdevās labi darboties ar esošo darbaspēku, vienlaikus palielinot ieinteresētajām pusēm piedāvāto pakalpojumu klāstu.

3.2.

Cilvēkresursu organizēšana

Šajā sadaļā ir sniegts pārskats, kā OSVO var vislabāk organizēt savus cilvēkresursus, un izpētītas piecas jomas:

- attiecību formalizācija;
- amatu un pienākumu formalizācija;
- hierarhisko un operatīvo attiecību formalizācija;
- darba stundu formalizācija; un
- atalgojuma nosacījumu formalizācija.

Sadaļā apspriesta arī CRP politika, priekšraksti un noteikumi, kas būtiski ietekmē OSVO darbību, bet noslēgumā apspriesta Ugandas Olimpiskās komitejas CR rokasgrāmata.

Attiecību formalizācija

OSVO ir jāievieš procedūras, lai formalizētu valdes locekļu, brīvprātīgo un personāla attiecības organizācijā. Algotiem darbiniekiem tas ietver darba līgumu, kurā parasti norāda:

- personu, kas pārstāv organizāciju līguma parakstīšanas laikā (piemēram, ģenerālsekretārs vai prezidents);
- līguma specifiku, kurā apkopots personas statuss (amats un līmenis), nodarbinātības veids (gadījuma, nepilna laika vai pilna laika), līguma darbības laiks (ieskaitot spēkā stāšanās datumu un pārbaudes laiku) un kompensācijas līmenis;
- pabalstus, tostarp jebkādas veselības, zobārstniecības vai citas apdrošināšanas, ikgadējā atvaļinājuma tiesības, slimības atvaļinājumu un vecumpensijas shēmas vai pensionēšanās plānus;
- uzteikuma termiņus līguma laušanas gadījumā; un
- nosacījumus līguma izbeigšanai, ko var ierosināt jebkura puse, un nosacījumus, kas ļauj darba devējam lauzt līgumu un atlaist darbinieku.

Parakstot līgumu, abas puses apstiprina savu piekrišanu tā noteikumiem.

Līdzīgas procedūras ir jānosaka arī brīvprātīgajiem. Dokumentos, kas nosaka brīvprātīgo procedūras un uzdevumus, ir jānorāda arī uzdevumu veids un ilgums, atbildīgā institūcija organizācijā un piešķiramie resursi, piemēram, personāls, telpas, aprīkojums, nauda un pabalsti.

Procedūras, kas attiecas uz ievēlētajiem valdes locekļiem, parasti ir iekļautas statūtos, un tās



OSVO ir jācenšas noteikt savu darbinieku darba laiku.

pārzina lēmējinstiucijas, piemēram, kopsapulce vai valde. Attiecībā uz valdes locekļiem dažas OSVO izmanto dokumentus, kuros formāli izklāstīts iecelšanas raksturs (līguma nosacījumi); tos izplata, kad persona stājas amatā.

Amatu un pienākumu formalizācija

Amati un pienākumi parasti tiek formalizēti amatu aprakstos. Katram organizācijas amatam ir jābūt izstrādātam amata aprakstam.

3.2. tabulā (zemāk) ir parādīts Austrālijas riteņbraukšanas federācijas (*Cycling Australia (CA)*) ģenerāldirektora sporta jautājumos amata apraksta paraugs. Piemēram, šāds vispārējs amata apraksts jums ļaus izklāstīt pamatpienākumus, un tam jākalpo par pamatu pieņemšanai darbā, veiktspējas pārvaldībai un novērtēšanai, gada darba plāna apspriešanai un snieguma rādītāju noteikšanai. OSVO ir jābūt visu brīvprātīgo, algoto darbinieku un valdes locekļu amata aprakstiem.

Hierarhisko un operatīvo attiecību formalizācija

Katrs amats ir jādefinē organizācijas kopējā struktūrā, un pienākumi jāidentificē un jāsadala starp OSVO biedriem. Attiecības OSVO ietvaros var formalizēt organizācijas shēmā, iekšējā darbības rokasgrāmatā vai personāla rokasgrāmatā / CR rokasgrāmatā, kurā jāizklāsta organizācijas darbība un iekšējie priekšraksti, kas reglamentē darbinieku uzvedību. Tajā jāiekļauj arī informācija par darbinieku pienākumiem un tiesībām, kā arī ieteikumi, kā vislabāk pielāgoties vai izmantot šīs tiesības.

Darba stundu formalizācija

Kaut gan mūsdienu vadība ir saistīta ar projekta vai uzdevumu izpildes nodrošināšanu, daudzām OSVO ir jācenšas noteikt savu darbinieku darba laiku. Šāds izklāsts varētu aptvert:

3.2. tabula. Austrālijas riteņbraukšanas federācijas ģenerāldirektora sporta jautājumos amata apraksts

Kategorijas	Pienākumi un atbildība
Vadības pienākumi	<ul style="list-style-type: none"> • Sniedz izpilddirektoram norādījumus un padomus sporta jautājumos, lai nodrošinātu organizācijas stratēģisko un operatīvo mērķu sasniegšanu. • Pārzina nacionālo čempionātu un sacensību kalendāru šosejas un treka riteņbraukšanā, tostarp parariteņbraukšanā un visās vecuma kategorijās. • Pārzina Starptautiskās riteņbraukšanas savienības (<i>Union Cycliste Internationale (UCI)</i>) starptautisko sacensību kalendāra reģistrācijas atbilstību visām riteņbraukšanas disciplīnām, ieskaitot šosejas, treka, BMX un kalnu riteņbraukšanu. • Pārzina un pārrauga čempionāta sacensību un atsevišķu sacensību norisi atbilstoši līgumam ar CA. • Vada, pārskata un īsteno galvenos ieteikumus Austrālijas velosacensībām (<i>National Road Series (NRS)</i>) un pārzina ikgadējo sacensību norisi un tehniskās prasības. • Izstrādā, ievieš un pārrauga efektīvas ziņošanas sistēmas, kontroles, politikas un procedūras. • Aktīvi meklē novatoriskas koncepcijas / programmas, lai attīstītu riteņbraukšanas sportu. • Sagatavo efektīvus un savlaicīgus sporta pārskatus valdei, izpilddirektoram un atbilstošajām ieinteresētajām pusēm.
Personāla vadība	<ul style="list-style-type: none"> • Pārzina un apmāca darbiniekus, kā arī uzlabo apzināšanos un izpratni par sporta jautājumiem visā organizācijā.
Finanšu vadība un iekšējā pārstāvība	<ul style="list-style-type: none"> • Pārzina īstermiņa un ilgtermiņa finanšu budžetu izstrādi un pārrauga progresu. • Kopā ar CA finanšu direktoru nodrošina finansiālu ieguldījumu ekonomisko pamatojumu un pasākumu izstrādē, lai nodrošinātu visu plānu balstīšanos uz rūpīgu finanšu analīzi. • Sniegt norādījumus, padomus un atbalstu attiecīgajai komitejai / komisijām par sporta un tehniskajiem jautājumiem.
Ārējā pārstāvība:	<ul style="list-style-type: none"> • Sniegt informāciju un norādījumus par CA esošajām un turpmākajām līgumsaistībām ar valdību un komercpartneriem. • Uzturēt un veicināt tiešas attiecības ar UCI un Okeānijas Riteņbraukšanas konfederāciju (OCC) visos starptautiskā sporta, sankciju un sacensību jautājumos. • Veidot un veicināt attiecības ar NRS sacensību īpašniekiem, privātiem veicinātājiem, CA partneriem un dalībvalstīm saistībā ar NRS norisi.

OSVO ir jāformalizē CRP procedūras, lai atbalstītu savas vērtības un misiju.

- vienošanos par iekļaujamajām, izslēdzamām vai daļēji iekļaujamām stundām (ikdienas darba laiks var svārstīties atkarībā no darbinieka vai organizācijas vajadzībām);
- maksimālo darba laiku dienā, nedēļā un dažreiz gadā, kā arī šī laika izmaiņu nosacījumus;
- nosacījumus virsstundu darbam vai virsstundu apmaksai; un
- atvaļinājuma pabalstus, piemēram, apmaksātas brīvdienas, ģimenes atvaļinājums vai mācību atvaļinājums, kā arī apstiprināšanas procedūras un nosacījumus.

OSVO noteikumi pastāv plašāku valsts darba tiesību ietvaros, savukārt saviem darbiniekiem noteiktie apstākļi bieži ir labvēlīgāki par likumā noteiktajiem minimālajiem standartiem.

Kaut gan vairums OSVO formalizē savu darbinieku darba laiku, tas ne vienmēr tiek veikts valdes locekļiem vai brīvprātīgajiem. Tomēr, lai organizācija efektīvi darbotos, ir svarīgi, lai sanāksmju, asambleju un sporta sacensību grafiks tiktu sagatavots un paziņots visām personām, ieskaitot valdes locekļus un brīvprātīgos. Šis grafiks parasti tiek organizēts atbilstoši visnoslogotākajiem periodiem, piemēram, kad notiek ikgadējās kopsapulces, valdes sēdes vai galvenās sporta sacensības.

Atalgojuma nosacījumu formalizācija

CRP reizēm apraksta kā līdzsvara atrašanu starp ieguldījumu un atalgojumu, un grūti iedomāties organizācijas ilgstošu darbību, ja tās biedru vidū valda nevienlīdzības sajūta.

Organizācijas algu politikā parasti ietilpst:

- vispārēja atalgojuma likme katram amatam;
- katram amatam izmaksātā kopsumma;
- atalgojuma forma, piemēram, alga, prēmijas un pabalsti natūrā;

- noteikumi par izmaiņām, piemēram, algas palielināšanu, pamatojoties uz gada pieaugumu vai individuālo sniegumu; un
- samaksas metodes, kuras galvenokārt var pamatoties uz tiesību aktiem, nostrādāto laiku vai sasniegtajiem rezultātiem (kurus var noteikt kvantitatīvi vai kvalitatīvi, izmantojot īstermiņa perspektīvu, piemēram, pasākuma rīkošanu, vai ilgtermiņa perspektīvu, piemēram, vairāk nekā četrus gadus).

Neatkarīgi no atalgojuma politikas komponentiem tie jāsakārto maksājumu plānā, kas var ietvert 3.3. tabulā (zemāk) izklāstītos aspektus. Šajā tabulā parādīti dažādi faktori, kas var ietekmēt atalgojumu, un to piemērošanas veidi dažādām valdes locekļu, brīvprātīgo un darbinieku kategorijām. Tajā arī parādīts, ka daudzus no šiem faktoriem var izmantot ne tikai darbinieku, bet arī valdes locekļu un citu brīvprātīgo atalgošanai. OSVO ir jāizstrādā

3.3. tabula. Maksājumu plāna paraugs

Atlīdzība: Personāls	<ul style="list-style-type: none">• Pamatalga• Likumā noteiktās prēmijas• No snieguma atkarīgās prēmijas
Pabalsti natūrā: Valdes locekļi, darbinieki un brīvprātīgie	<ul style="list-style-type: none">• Pārceļšanās izdevumi• Piemaksa par formas tērpu• Mobilais tālrunis vai klēpjdators• Darba automašīna• Darba nodrošināts mitekļis• Piekļuve medicīniskajai aprūpei• Izglītības stipendijas• Palīdzība ģimenei• Abonementi / biļetes uz sporta sacensībām• Apbalvojumi un medaļas• Bērna kopšanas izdevumi
Pabalsti: Valdes locekļi un brīvprātīgie	<ul style="list-style-type: none">• Kompensācijas pabalsts, kas attiecas uz faktiski ienākumu zaudējumu• Pamata pabalsts / dienas nauda
Ilgtermiņa alga: Personāls	<ul style="list-style-type: none">• Organizācijas izmaksāts pensijas pabalsts• Organizācijas apmaksāta dzīvības apdrošināšana



Izmantojiet noteikumus, lai standartizētu cerības.

dokumentēta politika, kas attiecas uz visu algoto un neapmaksāto personālu, – jo īpaši politikas, kas attiecas uz pabalstiem un dienas naudu, ko var izmaksāt valdes locekļiem un brīvprātīgajiem. Turklāt OSVO ir jāapzinās nemonētāras atlīdzības nozīme, kas var būt vismaz tikpat svarīga kā atalgojums (*skat. 3.4. sadaļā*). Tās var palīdzēt motivēt valdes locekļus, brīvprātīgos un darbiniekus darboties pēc iespējas labāk un palikt organizācijā.

Politiku un noteikumu izmantošanai, lai standartizētu valdes locekļu, brīvprātīgo un darbinieku cerības, var būt divas svarīgas nozīmes OSVO darbībā: tās var kalpot par kopīgu atskaites punktu un novērst lēmumu pieņemšanu, pamatojoties uz personu attiecībām vai neobjektīvām mērauklām. Piemēram, tās var nodrošināt visiem vienādas izredzes uz algas palielināšanu vai karjeras kāpumu. Skaidri priekšraksti un noteikumi pozitīvi ietekmē darba efektivitāti un nodrošina

taisnīgu attieksmi pret cilvēkiem.

OSVO jāformalizē savas CRP procedūras, lai atbalstītu OSVO noteiktās vērtības un misiju, kā arī darbības efektivitāti. Sporta organizācijas saprot, kā izveidot augsta snieguma komandas, un tādi paši principi jāpiemēro arī iekšējai darbībai. Tomēr:

- neelastīga un pārāk stingra paļaušanās uz noteikumiem, neņemot vērā katras situācijas nianšes, var radīt problēmas;
- apātija pret noteikumiem var izraisīt nepieņemamu uzvedību un izveidot sliktu darba kultūru;
- darbinieku un brīvprātīgo nepiedalīšanās organizācijas noteikumu izstrādē var izraisīt izpratnes trūkumu gan par noteikumu nepieciešamību, gan par pārkāpumu sekām; un
- politikas, noteikumi un vadlīnijas ir regulāri jāpārskata, mainoties plašākam kontekstam.

Lai izvairītos no šīm problēmām, OSVO jāmudina darbiniekus un brīvprātīgos saprātīgi izmantot CRP noteikumus, vadoties pēc to gara, nevis vienmēr akli sekojot saturam. Komandas dalībnieku motivēšanu var panākt tikai tad, ja atzīst viņu spēju pielāgoties konkrētām situācijām; veicināt iniciatīvu, pārdomātu risku uzņemšanos un inovācijas, kā arī cenšaties viņus iesaistīt organizācijas dzīvē.

Ilustrācija nākamajā lappusē parāda, kā Ugandas Olimpiskā komiteja formalizēja savas CR procedūras, izstrādājot rokasgrāmatu.



Galvenie ieteikumi

- Noslēdziet vienošanās vai līgumus ar visiem valdes locekļiem, brīvprātīgajiem un darbiniekiem.
- Izstrādājiet visiem amatiem paredzētos amata aprakstus.
- Izveidojiet personāla rokasgrāmatu, lai palīdzētu darbiniekiem un brīvprātīgajiem saprast savas funkcijas.
- Regulāri pārskatiet administratīvās politikas un noteikumus, lai nodrošinātu to atbilstību.
- Aktīvi iesaistiet personāla locekļus vai viņu pārstāvjus visos CRP aspektos.

3.2. ilustrācija

Ugandas Olimpiskās komitejas cilvēkresursu rokasgrāmata



Ugandas Olimpiskajā komitejā (UOK) ietilpst 23 locekļi. UOK darbojas sekretariāts ar četriem pastāvīgiem darbiniekiem, kurus pārrauga ģenerālsēkretārs; valde, kurā ietilpst 11 brīvprātīgie locekļi; un 15 komisijas, kuras vada vairākas Olimpiskās solidaritātes atbalstītās aktivitātes.

2013. gadā valde uzdeva cilvēkresursu pārvaldības uzņēmumam palīdzēt sekretariāta pārstrukturēšanā, izstrādājot politikas, sagatavojot CR rokasgrāmatu, izveidojot CR struktūru un uzrakstot amatu prakstus.

CR rokasgrāmatas izstrāde

Kad valde bija noteikusi CR rokasgrāmatas nepieciešamību, UOK ģenerālsēkretārs vadīja tās izstrādes procesu. Triju mēnešu laikā notika konsultācijas ar dažādām ieinteresētajām pusēm, tostarp UOK personālu.

Lai procesā piesaistītu ārējo konsultantu, UOK bija nepieciešami līdzekļi, un tā saņēma Olimpiskās solidaritātes finansiālu atbalstu. Pēc pieteikumu saņemšanas UOK veica pretendentu rūpīgu novērtēšanu. Rokasgrāmatas izstrādei tika izvēlēts reģionālais uzņēmums “NFT Consult”.

“NFT Consult” sazinājās ar visām ieinteresētajām pusēm, jo īpaši ar UOK personālu un valdi, un aicināja tās paust savu viedokli par vēlamajiem UOK pienākumiem, tiesībām un administratīvo sistēmu. Pēc atsauksmju saņemšanas “NFT Consult” izstrādāja rokasgrāmatu un iesniedza to valdei apstiprināšanai.

CR rokasgrāmatas mērķi

Galvenais CR rokasgrāmatas izstrādes mērķis – pienācīgi noformulēt attiecības starp UOK valdi

un UOK sekretariāta personālu. Specifisko mērķu klāstā ietilpa:

- noteikt UOK kā darba devēja tiesības, pienākumus, lomas un atbildību;
- noteikt UOK sekretariāta darbinieku tiesības, pienākumus, privilēģijas, lomas un atbildību;
- ieviest pārvaldības un administratīvo sistēmu, kas regulē CR politikas, procedūru un prakses īstenošanu UOK sekretariātā;
- nodrošināt sistēmu, kurā pieņemtie lēmumi veicina vienādu attieksmi pret darbiniekiem, vienlaikus garantējot arī viņu individuālās izredzes / vēlmes;
- izveidot un veicināt labu praksi atbilstoši attieksmei pret darbiniekiem; un
- nodrošināt labvēlīgu vidi, kas piesaistīs, atalgo, saglabās un apmierinās augstas kvalifikācijas personālu.

Galvenie CR rokasgrāmatas elementi

Rokasgrāmatā tika ietvertas politikas, procedūras un aktivitātes turpmāk norādītajās jomās:

- jaunu darbinieku piesaiste un atlase;
- darbinieku dokumentācija;
- iecelšanas amatā veidi;
- algas un samaksa par nostrādātajām stundām;
- piemaksas un pabalsti;
- ikgadējais atvaļinājums (speciāls atvaļinājums);
- apmācība un personāla pilnveidošana;
- darbinieku / personāla darbības novērtējums;
- atalgošanas un atzinības shēma;
- darbinieku sūdzības un pretenzijas;
- darbinieku labklājība;
- personāla veselība un drošība;
- HIV / AIDS politika darbavietā;
- darbinieka pienākumi un uzvedības kodekss;
- personāla disciplīna; un

Ļoti svarīgi, lai kāds aktīvi atbalstītu un vadītu CR rokasgrāmatas izstrādi.

- aiziešana no UOC sekretariāta.

Turklāt rokasgrāmatā ir noteikti UOK ģenerālsēkretāra pienākumi:

- personāla iecelšana un apstiprināšana;
- algu struktūras izveidošana;
- personālam izmaksājamo pabalstu un citu piemaksu pārskatīšana;
- personāla disciplīna;
- personāla locekļu atlaišana;
- izpilddirektora pienākumu izpildes nepieciešamība, ja amats ir vakants;
- CR politikas pārskatīšana; un
- visi pārējie ar personālu saistītie jautājumi.

CR rokasgrāmatas prasību īstenošana

Prezidenta un ģenerālsēkretāra vadībā UOK valde ir pilnībā apņēmusies atbalstīt CR rokasgrāmatas politiku un procesus. Lai tos ieviestu:

- katram darbiniekam tika izsniegta rokasgrāmatas eksemplārs;
- ģenerālsēkretārs rīkoja darbinieku instruktāžas nodarbības par rokasgrāmatas tēmām; un
- katrs darbinieks parakstīja jaunu darba līgumu un saņēma jaunu amata aprakstu.

Izaicinājumi

CR rokasgrāmatas izstrādes un ieviešanas process radīja zināmas problēmas, tostarp personāla pretestību strādāšanai pa jaunam pēc gadiem ilgās iztikšanas bez CR rokasgrāmatas.

Ļoti svarīgi, lai kāds organizācijā aktīvi atbalstītu un vadītu jaunās CR rokasgrāmatas izstrādi un ieviešanu.

Kaut gan rokasgrāmatā tika izstrādāta, lai UOK CR praksi pārveidotu profesionālā

līmenī, budžeta ierobežojumi neļāva UOC piedāvāt savam personālam pievilcīgus darba noteikumus un nosacījumus. Tā kā UOK ir neliela OSVO, tai nav pietiekamu finansiālu resursu, lai maksātu konkurētspējīgas algas, tādējādi tā izmanto nefinansiālus stimulus, piemēram, apmācības, lai saglabātu darbinieku motivētību un iesaistīšanos. Lai gan UOK ir pilnībā apņēmusies ar apmācībām uzlabot personāla kapacitāti, pastāv risks, ka tai neizdosies paturēt dažus darbiniekus, jo īpaši pēc viņu apmācībām.

Noslēgums

CR rokasgrāmatas ieviešana nodrošinājusi UOK vairākas priekšrocības. Valdes locekļi, brīvprātīgie un personāls apzinās savu lomu un pienākumus, tādējādi uzlabojot profesionalitāti un motivāciju – jo īpaši tiem darbiniekiem, kuriem tagad ir darba līgumi un skaidri amatu apraksti. Šādi tiek ievērojami atvieglota UOK darbības racionalizācija un atvieglota organizācijas misijas īstenošana.

103



3.3.

Piesaistīšana, atlase un integrēšana

Kad OSVO ir izstrādājusi stratēģiju, jānodrošina pietiekami tās īstenošanas resursi. Personāla un brīvprātīgo apgrozījums ir nenovēršams, un kontekstu maiņa nozīmē, ka stratēģija ir regulāri jāatjauno, lai nodrošinātu organizācijas attīstību. Dažām svarīgākajām aktivitātēm, piemēram, sacensību rīkošanai OSVO, būs nepieciešams arī īslaicīgi palielināt cilvēkresursus.

Tādēļ pieņemšanai darbā ir ļoti liela nozīme OSVO darbībā, un šajā sadaļā tiek apsvērts, kā noteikt OSVO darbā pieņemšanas vajadzības un izstrādāt atbilstošu jaunu darbinieku piesaistes stratēģiju. Tajā aplūkots, kā OSVO varētu piesaistīt algotus un brīvprātīgus darbiniekus, un apspriests jēdziens "jaunu darbinieku integrēšana" (*onboarding*) jeb process, ko bieži dēvē par ievadīšanu darbā.

CR vajadzību novērtēšana

Lai novērtētu apmaksāto un brīvprātīgo CR vajadzības, OSVO ir jādefinē tai nepieciešamie un tās sniedzamie pakalpojumi, ieskaitot visus stratēģiskā plāna papildu projektus vai iniciatīvas, pēc tam jānosaka šo prasību izpildei vajadzīgie cilvēkresursi. Šādu novērtējumu var veikt, uzskaitot pašreizējos cilvēkresursus un atklājot jebkādu trūkumus. Piemēram, skatiet 3.4. tabulā (zemāk).

Šajā tabulā redzams, ka nacionālajai federācijai ir nepieciešami 14 kvalificēti nacionālo izlašu treneri, bet pašlaik ir pieejami tikai 10 nacionālo izlašu treneri, no kuriem tikai seši atbilst prasībām. OSVO plāno turpmākajos četros gados katru gadu pieņemt darbā vienu kvalificētu darbinieku un katru gadu apmācīt vienu esošo darbinieku,

līdz viņi visi atbilst prasībām.

Šis novērtējums ir darbā pieņemšanas un plānošanas vadlīnijas, kas jāveic pa pozīcijām, lai atklātu gan organizācijā esošās, gan nepieciešamās prasmes.

Jaunu darbinieku piesaistes un atlases stratēģijas

Darbā pieņemšana sākas, piesaistot kandidātu klāstu kādam (-iem) amatam (-iem), pēc tam atlasot piemērotus cilvēkus atbilstošajiem amatiem, lai apmierinātu organizācijas pašreizējās un gaidāmās vajadzības. Kad rodas vakance vai tiek atklāts CR trūkums, organizācijai ir trīs iespējas: pieņemt darbā kandidātu ārpus organizācijas, iecelt amatā organizācijas darbinieku vai izlemt, ka vakances aizpildīšana ir neatbilstoša vai nevajadzīga.

3.5. tabulā (zemāk pa labi) ir izklāstītas priekšrocības un trūkumi pieņemšanai darbā no iekšējās vai ārējās vides.

Dažas OSVO reti pieņem darbā algotus darbiniekus un brīvprātīgos bez iepriekšējas saiknes ar organizāciju, savukārt citas paļaujas uz cilvēku piesaisti no ievērojami lielāka talantu klāsta. Daudzās nacionālajās federācijās vai klubos sportisti kļūst par brīvprātīgajiem treneriem vai komandu vadītājiem un pēc tam tiek iecelti algotos amatos, turpretī citos gadījumos OSVO vidē var nebūt nepieciešamo prasmju kopuma, tādēļ ir jāpiesaista personāls ārpus organizācijas.

Daudzās OSVO ceļš no brīvprātīgā līdz algotam darbam var prasīt daudzus gadus. Šajos gadījumos ir garantēta uzticība OSVO kultūrai un vērtībām. Izmantojot citus iekšējās darbā pieņemšanas / amatā paaugstināšanas veidus, paļaušanās uz iekšējo darbā pieņemšanu var OSVO radīt šablonisku domāšanu, tādēļ ir svarīgi, lai OSVO pilnībā ņemtu vērā šīs problēmas darbā pieņemšanas procesā.

3.4. tabula. Nacionālās federācijas cilvēkresursu vajadzību novērtēšana

Amats	Pašreizējais cilvēku skaits	Kvalificēts personāls	Optimāls cilvēku skaits	Iztrūkums	Plānotā pieņemšana darbā	Kvalifikāciju iegūstošo skaits
Nacionālo izlašu treneri	10	6	14	4	1 katru gadu 4 gadus	1 katru gadu 4 gadus
vadītājs	3	2	4	1	1 turpmāko 2 gadu laikā	1 turpmāko 2 gadu laikā

Lai novērtētu savas CR vajadzības, OSVO jādefinē tai nepieciešamie un tās sniedzamie pakalpojumi.

Jaunu darbinieku piesaistes un atlases procedūras

Gan jauna algotā personāla, gan jaunu brīvprātīgo piesaiste un atlase ir strukturēts process, kurā nepieciešami šādi soļi:

1. Nosakiet vajadzības

Analizējiet organizāciju, lai noteiktu vajadzīgos amatus un trūkstošās prasmes.

2. Apmieriniet vajadzības

Nosakiet, kā tiks aizpildīti trūkstošie elementi, ieskaitot iekšējo vai ārējo pieņemšanu darbā vai reorganizāciju.

3. Piesaistiet kandidātus

Reklamējiet amatu, izmantojot atbilstošus līdzekļus: iekšējās dienesta vēstules, ārējo reklāmu (drukātā veidā vai tiešsaistē) vai, runājot par augstāka līmeņa amatiem, izmantojot personāla atlases uzņēmumus vai personāla meklēšanas speciālistus.

4. Atlasiet galīgo kandidātu sarakstu

Pretendentu novērtēšanai izmantojiet atlases komisiju, iespējams, izmantojot tiešsaistes pārbaudi, ja ir saņemti daudzi pieteikumi (tā bieži gadās, meklējot brīvprātīgos liela mēroga pasākumiem, piemēram, olimpiskajām spēlēm). Šis novērtējums var ietvert prasību

veikt kandidātu zināšanu pārbaudi, personības testu vai kognitīvo spēju pārbaudi. Pēc šī novērtējuma atlases komisijai jāintervē atlasītie kandidāti, ņemot vērā amatam vajadzīgās prasmes un zināšanas. Atlases komisijā parasti jābūt personāla vadības direktoram (ja tāds ir), nodaļas vadītājam un, ja runa ir par mazākām OSVO, prezidentam vai ģenerālsekretāram.

5. Sniedziet piedāvājumu vēlamajam kandidātam

Izvēlieties vēlamo kandidātu un piedāvājiet viņam vai viņai amatu.

6. Oficiāli noformējiet līgumu

Sagatavojiet oficiālu līgumu vai norīkojuma vēstuli, kas jāparaksta kandidātam un OSVO pārstāvim.

7. Ievadiet darbā savu kandidātu

Izmantojiet integrēšanu (ievadi), lai veicinātu jaunu darbinieku vienmērīgu iekļaušanos organizācijā.

Brīvprātīgo amatu kandidātu piesaistīšanas procedūra būs atkarīga no organizācijas pievilcības un reputācijas. Labāk atzītās organizācijas noteiktiem brīvprātīgo amatiem spēj piesaistīt plašu kandidātu loku un tad izmantot jaunu darbinieku piesaistei līdzīgu procedūru. Turpretim maziem vietējiem klubiem, piemēram, var būt grūti piesaistīt jaunu kompetentu brīvprātīgo treneri, un amatam var izrādīties tikai viens kandidāts. Savukārt vēlētās valdes jaunu locekļu piesaistīšanas procedūra ir

3.5. tabula. Jaunu darbinieku piesaistīšanas iespēju priekšrocības un trūkumi

	Iekšējā piesaistīšana	Ārējā piesaistīšana
	Kandidāta zināšanas par organizāciju	Lielāku jauninājumu potenciāls
Priekšrocības	Zemas izmaksas un darbā pieņemšanas ātrums	Iespējama personāla sastāva līdzsvarošana (atbilstoši dzimumam, vecumam)
	Darbinieku motivēšana ar paaugstināšanu amatā	Lielāks kandidātu klāsts
	Ierobežota izvēle	Spēja piesaistīt jaunas prasmes un zināšanas
	Veicamā reorganizācija	Jaunu darbinieku integrēšanas laiks un ātrums
Trūkumi	Potenciāli mazāk jauninājumu un svaigu ideju	Nav zināma kulturālā iederība
	Nav optimāls prasmju kopums	Izmaksas
		Kaitējums darbinieku morālei



Jauna brīvprātīgā vai darbinieka integrēšana ir to iekļaušanas process, piemēram, izmantojot šo darbg_rāmatu, kas tika izsniegta visiem brīvprātīgajiem 2012. gada olimpiskajās spēlēs Londonā.

atšķirīga, jo paredz balsojumu. Parasti konkurence vietējā līmenī ir vājāka un valsts līmenī – spēcīgāka.

intervijas, taču nestrukturētas intervijas var būt neefektīvs atlases paņēmiens. Lai strukturētu interviju, galvenajām amata prasībām ir jābūt piesaistītām jautājumu kopumam, savukārt turpmākajiem jautājumiem padziļināti jāanalizē kandidāta pieredze, prasmes un zināšanas. Atlases komisijai ir jābūt ar pienācīgi apmācītām intervēšanas prasmēm un jāzina, kādi jautājumi ir vislabākie konkrētajā situācijā.

Atlase

Pastāv daudz dažādu metožu un paņēmienu, ko organizācijas var izmantot, lai jebkuram amatam izraudzītos “pareizo” personu. Dažas metodes ir drošākas un derīgākas salīdzinājumā ar citām, un vienmēr ir vēlams izmantot dažādas metodes. 3.6. tabulā (zemāk) ir aprakstīti daži visbiežāk izmantotie paņēmieni.

Parasti OSVO atlases procesos tiek izmantotas

Intervijā parasti ir jāiekļauj daži uzvedības jautājumi, kas pamatojas uz teoriju, ka agrākais sniegums, rīcība, pieredze un uzvedība ļauj precīzi prognozēt nākotnes sniegumu un

3.6. tabula. Atlases paņēmieni

Atlases paņēmiens	Izmaksas	Derīgums	Drošums
Uzvedības vai strukturēta intervija, izmantojot jautājumus, kuros jāsniedz piemēri par uzvedību	Zemas	Ļoti labs	Augsts
Novērtējuma centrs	Augstas	Ļoti labs	Augsts
Kognitīvo spēju tests	No zemām līdz vidējām	Ļoti labs	Vidējs
Darba parauga tests	Zemas	Labs	Augsts
Spēju tests	No zemām līdz vidējām	Labs	Augsts
Standarta intervija – nestrukturēta	Zemas	Slikts	Zems
Personības raksturojuma noteikšanas testi	Augstas	No sliktā līdz vidējam	Mainīgs, bet kopumā vidējs

uzvedību. Ar uzvedības jautājumiem no kandidāta tiek lūgti konkrēti iepriekšējās pieredzes piemēri:

- “Pastāstiet man par laiku, kad ...”
- “Dalieties ar mani, kad...”
- “Raksturojiet man tādas situācijas piemēru, kad ...”
- “Kad jūs bijāt ...”

Uzvedības intervijas mērķis ir panākt, lai kandidāts sniegtu jums pārskatu par turpmāk minēto:

- **Situation** (situācija – kas noticis?)
- **Task** (uzdevums – kas bija vajadzīgs?)
- **Action or Behaviour** (rīcība vai uzvedība – kas tika izdarīts?)
- **Result or Outcome** (rezultāts vai iznākums – kāds bija galarezultāts?)

OSVO ir jāapsver vislabāk piemērotā atlases metode un jānovērtē šīs metodes panākumi, iespējams, noskaidrojot OSVO atlases procesos piedalījušos kandidātu viedokļus. Varat arī analizēt, cik veiksmīgi darbojies atlases process, novērtējot savu iecelto personu darba efektivitāti un kulturālo iekļaušanos organizācijā.

Jaunu darbinieku piesaiste un atlase ir izšķiroši svarīga OSVO panākumu nodrošināšanā, tādējādi labam darbā pieņemšanas procesam ir jāpievērš liela uzmanība.

- Jaunu darbinieku piesaiste un atlase ir jāsaista ar citām CRP aktivitātēm.
- Apzinieties atlases paņēmieni priekšrocības un trūkumus, kā arī ar to drošumu un derīgumu saistītās problēmas.
- Kaut gan nav ideālu paņēmieni, daži ir nepārprotami labāki par citiem.
- Nenoteiktību atlasē var samazināt ar vairāku paņēmieni izmantošanu, ja ir pieejams laiks un resursi.

Jaunu darbinieku integrēšana

Jaunu darbinieku integrēšana ir jauna OSVO brīvprātīgā vai darbinieka ievadīšanas darbā un iekļaušanas process – tas ir būtisks solis, lai organizācijā efektīvi iesaistītu jaunus cilvēkresursus.

Jaunu darbinieku integrēšana nodrošina, ka jaunpieņacēji pielāgojas sava amata prasībām un apgūst nepieciešamo attieksmi, vērtības un zināšanas, tādējādi sajūtoties laipni gaidīti un gatavi ķerties pie darba. Aizvien vairāk organizāciju šo orientācijas posmu veic digitāli, reizēm jaunpieņacēju iekļaušanā pat izmantojot lietotnes.

Jaunu darbinieku integrēšana ļoti sistemātiski un strukturēti notiek lielajās OSVO un liela mēroga pasākumiem, piemēram, olimpiskajām spēlēm, savukārt mazākas organizācijas var izmantot ne tik formālu pieeju. Par labu praksi tiek uzskatīta formāla orientācijas programma un rakstveidā izklāstīts jaunu darbinieku integrēšanas plāns, vienlaikus uzņemot jaunus darbiniekus ne tik formālā veidā: piemēram, jūs varētu pasniegt uzņemšanas dāvanu grozu ar biroja atslēgām, nodrošināt piekļuvi visām OSVO politikām un procedūrām, uzdāvināt priekšmetus ar firmas zīmolu, piemēram, kafijas krūzi, datorpeles paliktni vai nelielu šokolādes konfekšu kārbu utt.

Par jaunu darbinieku integrēšanas labu praksi tiek uzskatīts, piemēram:

- nosūtīt apsveikuma e-pastu pēc līguma parakstīšanas, taču pirms komandas locekļa darba uzsākšanas, tajā izklāstot pamatinformāciju par OSVO;
- ieplānot kaut ko īpašu jaunpieņacēju pirmajā dienā, piemēram, sveikšanas pusdienas ar kolēģiem vai apsveikuma uzrakstu virs viņu biroja / darbavietas;
- nodrošināt jaunu darbinieku integrēšanas rakstveida plānu vai kontrolsarakstu, kas attiecas uz amata pienākumu pildīšanas pirmo dienu, pirmo nedēļu un dažiem pirmajiem mēnešiem;
- sniegt viņu darba funkcionālo pārskatu – tā uzdevumu, struktūru un mērķus;
- pārskatīt viņu darba laiku un uz darbu balstīto politiku; un
- iestatīt viņu balss pastu, datoru un citas ierīces.



Galvenie ieteikumi

- Kopā ar valdi regulāri novērtējiet savas algoto darbinieku un brīvprātīgo cilvēkresursu vajadzības.
- Izmantojiet darbā pieņemšanas sistēmu, kas nodrošina plašu talantu klāstu un stabilu atlases procesu, ļaujot jums atlasīt vislabāk piemērotos kandidātus.
- Intervijās izmantojiet vairākus piemērotus atlases paņēmienus, jo īpaši uzvedības jautājumus.
- Nodrošiniet strukturētu jaunu darbinieku integrēšanas plānu, lai algotais personāls un brīvprātīgie ātri justos kā OSVO daļa.

3.4.

Cilvēkresursu attīstība: Apmācība un motivācija

OSVO ir jāsasniedz savi stratēģiskie mērķi un jānodrošina profesionāli pakalpojumi saviem biedriem. Arī publiskajiem vai privātajiem partneriem, kas nodrošina to resursus, ir noteiktas cerības par pakalpojumiem un darbības rezultātiem. Tādēļ OSVO ir jāapsver, kā vislabāk ieguldīt līdzekļus savu cilvēkresursu apmācībā un attīstībā un kā viņus motivēt.

Apmācība veicina personu vai grupu attīstību, palīdzot viņiem iegūt jaunas prasmes un zināšanas savai profesionālajai un personīgai attīstībai, savukārt motivācija mudina cilvēkus izmantot savas prasmes, lai vislabāk nodrošinātu organizācijas mērķu sasniegšanu.

Šajā sadaļā ir aplūkotas abas šīs prakses, sākot ar diskusiju par apmācību un attīstību. Ir divas ilustrācijas – pirmā koncentrē uzmanību uz attīstību, atsaucoties uz Nīderlandes talantu un līderības attīstības programmu, bet otrajā ir izklāstīti veiktspējas pielāgošanas un vadības procesi, kurus ASV Olimpiskā un Paralimpiskā komiteja (*USOPC*) izmanto savu darbinieku motivēšanai.

Apmācība

OSVO veiktās apmācības mērķis ir nodrošināt, ka personas iegūst nepieciešamās prasmes, lai organizācija varētu izpildīt savu misiju un veikt ikdienas darbības. Ja ir nepieciešamas jaunas kompetences un prasmes, apmācība organizācijai nodrošina iekšēju alternatīvu jaunu cilvēku pieņemšanai darbā, kā arī darbiniekiem un brīvprātīgajiem nodrošina personīgās pilnveidošanās iespējas, ko izmanto karjeras attīstības un veiktspējas pārvaldības procesos. Arī ieguldījumi cilvēkresursos ir svarīgi motivācijai, apņēmībai un personāla / brīvprātīgo saglabāšanai.

Efektīvai apmācībai un attīstībai ir nepieciešama plānošana, kuru var sadalīt četros posmos:

1. Organizācijas vajadzību un cilvēkresursu novērtējums, tostarp izvērtējot pašreizējo prasmju un spēju līmeni.
2. Apmācību plāna sagatavošana, lai prioritārā secībā un saskaņā ar grafiku atrisinātu noskaidrotās vajadzības.
3. Apmācību īstenošana un tās panākumu pārraudzība.
4. Apmācības un tās ietekmes novērtējums uz personām un organizāciju.

Šie četri posmi turpmāk iztirzāti detalizētāk.

1. posms: Apmācības vajadzību novērtēšana

OSVO apmācības vajadzību novērtēšana nozīmē analizēt esošo darbinieku un brīvprātīgo prasmes un kompetences, kā arī noteikt vajadzīgās, kuru pašlaik pietrūkst. Prasmju nepietiekamība tiek vērtēta atbilstoši OSVO prioritātēm, atzīmējot visas konkrētās jomas, kas kavē tās efektīvu darbību, kā arī tās misijas izpildi un mērķu sasniegšanu. Šo informāciju izmanto, lai noteiktu, vai prasmju nepietiekamību var novērst ar apmācību vai pilnveidošanu, vai arī ir nepieciešami jauni darbinieki.

Pastāv daudz dažādu veidu, kā organizācija var analizēt savas apmācības vajadzības. Tie ietver:

- **Organizatoriskā analīze**
Vispirms izpētiet savas stratēģijas, mērķus un uzdevumus, pēc tam izstrādājiet apmācību programmas, lai atrisinātu visas jūsu atklātās problēmas.
- **Personu analīze**
Novērtējiet savu potenciāli apmācāmo personu prasmes un zināšanas, atzīmējot viņu mācīšanās stilu un nosakot, kā vislabāk izplānot apmācības procesu.
- **Uzdevumu analīze**
Novērtējiet darba veikšanai nepieciešamās prasmes, pēc tam izplānojiet uz šīm prasmēm attiecināmas apmācības.
- **Veiktspējas analīze**
Nosakiet, vai personas, kuras pašlaik ieņem amatus, savus pienākumus veic atbilstoši prasītajam standartam; pēc tam izstrādājiet apmācību, lai novērstu jebkādas veiktspējas nepilnības.

Piemēram, novērtējot savu sniegumu, nacionālā federācija var noteikt šādas problēmas:

- Nacionālā federācija ar saviem biedriem komunicē neefektīvi.
- Dalībnieku informācija ir nepilnīga un novecojusi.
- Nacionālā federācija piedzīvojusi sliktus rezultātus nacionālajos vai starptautiskajos čempionātos.

3.7. tabula. Veiktspējas analizē noteiktās apmācības vajadzības

Anālizē	Cilvēkresursu analīze	Ierosinātie pasākumi
Komunikācijas metodes nav attiecināmas uz dalībniekiem	Par komunikāciju atbildīgajām personām nav labu iemaņu sociālo plašsaziņas līdzekļu lietošanā	Izstrādāt sociālo plašsaziņas līdzekļu lietošanas apmācības programmu
Dalībnieku datu bāze ir nepārrocīga, un klubiem nav viegli to izmantot	Nacionālajā federācijā ir minimālas datu bāzes izstrādes prasmes	Veikt apmācību datu bāzes pārvaldībā, izmantojot ārējo IT konsultantu
Neviena reģionālā komanda nav kvalificējusies valsts čempionātam	Treneru pieredzes trūkums traucē sniegtumam	Ieviest treneru prasmju un zināšanu uzlabošanas programmu

Anālizē var parādīt, ka šo neveiksmju cēlonis ir nepietiekamas prasmes, tādējādi ir nepieciešami 3.7. tabulā (augstāk) norādītie pasākumi.

Šīs nepietiekamās prasmes var rasties vairāku iemeslu dēļ. Iespējams, to cēlonis ir ļoti svarīgu amatu ieņemošās personas prasmju trūkums: piemēram, ja nacionālajā federācijā nav personas, kas spētu izstrādāt un īstenot sociālo plašsaziņas līdzekļu stratēģiju. Šie cēloņi var rasties grupā, piemēram, par nacionālās federācijas vispārējās attīstības stratēģijas izstrādi atbildīgajā komitejā. Vai arī tie var rasties ar organizāciju saistītu cilvēku grupā, piemēram, valsts čempionātam nekvalificējušos klubu treneri.

Parasti ir iespējams nodrošināt, lai algotie darbinieki saņemtu apmācību nepietiekošo prasmju apgūšanai. Tomēr tas ne vienmēr attiecas uz ievēlējamiem valdes locekļiem, kuru pilna laika profesionālā darbība var viņiem atstāt maz laika apmācībai vai kuri pēc ievēlēšanas var neatzīt savas pilnveidošanās vajadzības. Iespējams, jums būs jāpārlicina šādi locekļi par nepieciešamību novērst visus konstatētos prasmju trūkumus.

Lai nodrošinātu veiksmīgu apmācību, ir svarīgi saņemt iesaistīto cilvēku atbalstu. Jums būs jāpopularizē apmācības priekšrocības, piemēram, gandarījums par efektīvāku darbību organizācijā vai sarežģīta uzdevuma veiksmīgu izpildi. Šie labumi var tikt saistīti arī ar uzlabotu kompensāciju, piemēram, algas palielināšanu vai uzlabotām karjeras iespējām.

Izstrādājot OSVO apmācības un attīstības programmu, apsveriet šādus jautājumus:

- Ko OSVO vēlas sasniegt ar apmācības palīdzību?
- Kāda apmācība ir veikta pēdējo 2–3 gadu laikā?
- Kādas vajadzības / problēmas risinās apmācība?
- Kādi resursi ir pieejami apmācībā?

- Kam ir vajadzīga apmācība?
- Vai ir instruktori vai eksperti, kas var nodrošināt apmācību?

2. posms: Apmācības un attīstības plāna sagatavošana un ieviešana

Kad organizācija ir novērtējusi savas apmācības un attīstības vajadzības, tai ir jāizvēlas atbilstošās procedūras un jāīsteno programma. Parasti apmācības programmām ir ļoti specifiski mērķi, savukārt attīstības programmās aptver tādas plašākas prasmes kā līderība, komandas veidošana un konfliktu risināšana. OSVO mēdz izmantot divus vispārīgos apmācības metožu veidus: darba laika apmācības paņēmienus un ārpus darba laika apmācības paņēmienus.

Darbā laikā izmantojamie paņēmieni varētu ietvert darbinieku apmācību, darba instruktāžas apmācību un darbu rotāciju. Šāds apmācības veids ir ļoti praktisks, un apmācāmajām personām nav jāpiešķir atsevišķs laiks apmācības nodarbību apmeklēšanai. To mēdz nodrošināt OSVO vadītāji, inspektori vai vairāk pieredzējušie kolēģi.

Apmācība ārpus darba laika attiecas uz tādām metodēm kā darbsemināri, semināri, lomu spēles, simulācijas vai prezentācijas, kuras mēdz nodrošināt konsultanti vai ārējie instruktori (un parasti tā maksā naudu). Instruktori ir savas jomas eksperti, taču viņiem var būt tikai ierobežotas zināšanas par OSVO darbību un ieinteresētajām pusēm.

Apmācību ārpus darba laika var nodrošināt grupām vai atsevišķām personām, kuras pašas var piedalīties programmās; piemēram, finanšu amatpersona var apgūt grāmatvedības kursu vietējā koledžā.

Lielākā daļa apmācību ietvers organizācijā pieejamās prasmes. Piemēram, var tikt izveidotas vadības apmācības attiecības, kurās pieredzējis un kompetents darbinieks konsultē, vada vai nodrošina pārraudzību. Ja ir pieejami resursi, konsultants var vadīt arī šāda veida apmācību.



Apmācības palīdz attīstīt un motivēt jūsu cilvēkresursus.

Citi OSVO apmācības nodrošināšanas veidi var ietvert:

- vienas stundas nodarbības par dažādām tēmām, kuras notiek katru otro nedēļu vai katru mēnesi un kuras vada dažādas organizācijā strādājošās personas;
- vienas vai divu dienu intensīvas apmācību nodarbības par noteiktu tēmu (piemēram, kā lietot jauno datorsistēmu);
- regulāras konsultācijas, norādes vai pārraudzība, ko veic pieredzējis un kompetents organizācijas darbinieks;
- datorizētas apmācības, kas ļauj darbiniekiem mācīties parocīgā tempā un izdevīgā laikā; un

- darbu rotācija, ļaujot darbiniekiem secīgi veikt dažādus darbus un uzdevumus, lai gūtu plašu izpratni par organizāciju – tas ir sevišķi noderīgi mazās organizācijās, kurām var būt mazāka lomu specializācija, salīdzinot ar lielākām OSVO.

3. posms: Apmācību nodarbības plānošana

Kad organizācija ir nolēmusi, ka pastāv apmācības nepieciešamība, un ir noteikusi, ka nepieciešama īpaša nodarbība, tai ir jāuzdod daži pamatjautājumi par potenciālajām apmācāmajām personām:

- Kāda ir viņu sagatavotība?
- Kāda ir viņu grupas demogrāfija?

Būtiska procesa sastāvdaļa ir novērtēšana, kas nosaka apmācību ietekmi.

- Kāds ir viņu kompetences un izglītības līmenis šajā jautājumā?
- Ko viņi sagaida?

Kad organizācija ir noteikusi, kuri cilvēki un kādēļ ir jāapmāca, tai jā sastāda plāns, kurā jāiekļauj:

- konkrēti mērķi;
- apmācību grafiks;
- atbilstoša apmācības metode; un
- veids, kā parādīt apmācības rezultātus un nodrošināt, ka apmācāmie sniedz atsauksmes par programmu.

4. posms: Apmācību novērtēšana

Apmācību procesa būtiska sastāvdaļa ir novērtēšana, kas nosaka apmācību ietekmi un ieguldījumu atdevi. Šādus vērtējumus var veikt objektīvi, piemēram, nosakot, kā ir mainījusies darba izpilde, vai subjektīvi, piemēram, saņemot dalībnieku atsauksmes par apmācībām. Novērtējumi var parādīt apmācības ietekmi uz personu, komandu vai nodaļu, vai organizāciju kopumā, un tos var izskatīt trīs līmeņos:

- **legūtās prasmes un zināšanas**
Vai apmācāmie ir ieguvuši prasmes un zināšanas, kas atbilst apmācības mērķiem?
- **Prasmju veidošana**
Vai apmācāmie ir spējuši izmantot jauniegūtās prasmes savā ikdienas darbībā?
- **Ietekme uz organizācijas darbību**
Vai apmācības rezultātā OSVO darbība ir uzlabojusies?

Lielākajai daļai apmācības programmu paredzēts apmācāmo aktivitātes novērtējums, ko bieži programmas beigās veic paši instruktori. Tomēr ir arī svarīgi, lai tiktu vērtēta iekšējā apmācība, piemēram, stažēšanās programmas. Abus apmācības veidus var novērtēt ar anketu, tajā iekļaujot, piemēram, turpmāk minētos kritērijus:

- fiziskie un loģistikas apstākļi;
- mācību metožu izvēle;

- mērķu skaidrība;
- iegūto prasmju piemērojamība darba situācijai;
- iegūto prasmju atbilstība apmācības vajadzībām;
- instruktoru kvalitāte;
- mācīšanās motivācijas saglabāšana; un
- palīdzība prasmju lietošanai darba vidē.

Lai novērtētu apmācību ietekmi uz personu prasmēm un OSVO kopumā, organizācija var katru gadu novērtēt personas apmācības rezultātus, izmantojot pārskata interviju. Šos pārskatus parasti veic darbinieku tiešais vadītājs, un tajās tiek noteikta uztveramā ietekme uz apmācāmajām personām un tas, kā viņi pamana pārmaiņas savā ikdienas profesionālajā darbībā.

Ilustrācija nākamajā lappusē parāda, kā Nīderlandes sporta sistēma izveidoja programmas, lai nodrošinātu efektīvai darbībai nākotnē nepieciešamo prasmju iegūšanu.

111



Galvenie ieteikumi

- Nosakiet apmācības un attīstības vajadzības, novērtējot OSVO stratēģiskos plānus un spēju sasniegt izvirzītos mērķus ar tobrīd organizācijas rīcībā esošajiem cilvēkresursiem.
- Pārliecinieties, ka apmācības vajadzības tiek noteiktas ar regulārām prasmju pārbaudēm, kuras atbalsta valde.
- Izstrādājiet apmācības metožu un aktivitāšu klāstu atbilstoši vajadzīgajām prasmēm un apmācāmajām personām.
- Novērtējiet katru apmācības nodarbību, lai pārbaudītu, vai tās mērķi ir sasniegti.

3.4.1. ilustrācija

Talantu un līderības attīstība Nīderlandes organizētajā sportā



Nīderlandes Olimpiskā komiteja un Nīderlandes Sporta federācija (NOC*NSF) ir Nīderlandes olimpiskā sporta jumta organizācija. Kopā ar atsevišķām nacionālajām federācijām tā veido organizētā sporta nozari valstī. 2017. gadā tā bija atbildīga par “Sporta programmas 2017+” (*Sport Agenda 2017+*) īstenošanu ar trim galvenajiem mērķiem:

- Elites sports – radīt piemērotus apstākļus, lai vadošie sportisti varētu gūt pasaules mēroga panākumus.
- Dalība sportā – padarīt nodarbošanos ar sportu visiem pieejamu.
- Sporta sacensības – organizēt liela mēroga starptautiskas sporta sacensības.

Šo mērķu sasniegšanai NOC*NSF bija nepieciešami divi galvenie resursi: jauni finansēšanas avoti, kā arī sportā iesaistīto darbinieku, vadības, valdes locekļu un brīvprātīgo turpmāka pilnveidošanās.

Organizētais sports Nīderlandē pašlaik ir pārejas posmā. Sports ir labi organizēts, taču sabiedrība un vide strauji mainās, dalībnieku vajadzības ir atšķirīgas un sporta organizāciju finansējums ir kritisks. Lai saglabātu pievilcību, OSVO ir jāturpina attīstīties un jāievieš jauninājumi – tas nozīmē, ka sportā strādājošiem un pārvaldībā iesaistītajiem cilvēkiem ir jāattīsta jaunas spējas un prasmes. Sportā jo īpaši ir vajadzīgi jauni līderi un spēcīgāks uzņēmējdarbības gars, OSVO ir jāpilnveido valdes locekļu, brīvprātīgo un darbinieku sniegums.

3.1. attēlā (pa labi) ir parādīti Nīderlandes organizētā sporta cilvēkresursi.

Atzīstot efektīvas talantu atklāšanas un cilvēkresursu attīstības valsts mēroga vajadzību, “Sporta programma 2017+” paziņoja, ka:

“Visas sporta federācijas un NOC*NSF kopīgi izstrādās CR politiku un citas attīstības programmas, kas paredzētas valdes locekļiem, vadībai, darbiniekiem un citiem brīvprātīgajiem. Mēs

sekmēsīm izglītības un apmācību uzlabošanu un parādīsim sporta nozari kā pievilcīgu darba vidi.”

Sadarbībā ar nacionālajām federācijām un Nīderlandes Darba devēju organizāciju NOC*NSF nesen ir izveidojusi vairākas talantu un līderības attīstības programmas. Tajās ietverts:

- NOC*NSF un nacionālo federāciju jauno darbinieku integrācija (jeb iekļaušana);
- jauno profesionāļu tīkls *Young Orange*;
- augsta potenciāla programma “Darbība sportā” (*Working in Sport*); un
- līderības attīstības programma “Iedvesmota līderība sportā” (*Inspired Leadership in Sport*).

Jauno darbinieku iepazīstināšana

Katrs jaunais darbinieks tiek laipni gaidīts Nīderlandes organizētā sportā darbā ar vienas dienas darbsemināru, kurā viņus iepazīstina ar NOS*NSF un nacionālo federāciju struktūru, vērtībām, īpatnībām, politiku, finansējumu un procedūrām. Turklāt jauno darbinieku integrēšanas darbseminārs ļauj viņiem iepazīties ar kolēģiem no citām nacionālajām federācijām.

Young Orange

Tā kā vadībā un valdēs galvenokārt darbojas pusmūža vai vecāki cilvēki, Nīderlandes sporta nākotnes nodrošināšanai ir nepieciešams ieguldīt jaunatnē. *Young Orange* ir paredzēts 35 gadus veciem vai jaunākiem sporta darbiniekiem, lai sasaistītu jaunos sporta profesionāļus, palīdzot viņiem uzturēt saikni ar uzņēmējdarbības un valsts organizācijām, tādējādi nodrošinot papildu vērtību Nīderlandes sporta sistēmā. Katru gadu *Young Orange* rīko dažādus tīklošanas saietus, darbseminārus un citus pasākumus.

“Darbība sportā”

Šī augsta potenciāla programma, kas izveidota nacionālo federāciju un NOC*NSF talantu pārvaldības sadarbībā, ir paredzēta, lai motivēti un ambiciozi jauni profesionāļi vecumā no 35 gadiem vai jaunāki saglabātu ieinteresētību un izaicinājumu, strādājot sporta nozarē.

Kandidāti:

- ir apveltīti ar profesionālu skatījumu ārpus savas organizācijas ietvara;
- uzņemas atbildību par savu profesionālo attīstību;
- vēlas pilnveidoties savā karjerā;
- ir atbildīgi par sarežģītu uzdevumu izpildi (piemēram, finansiāli nozīmīgas lomas vai tādas, kas saistītas ar būtisku politisku lēmumu pieņemšanu vai sadarbību ar lielām ieinteresēto pušu grupām); un
- jau ir apveltīti ar tādām prasmēm kā situācijas un organizatoriskā izpratne, projektu vadība, sadarbības tīklu veidošanas spējas un līderības spēja.

Programma izaicina dalībniekus sasniegt labākus rezultātus, nekā cerēts, un dot ieguldījumu savas organizācijas mērķu sasniegšanā un sportā kopumā.

Personības attīstība un līderība, karjeras iespējas sportā un kontaktu veidošana ir programmas galvenās tēmas; tajā ietilpst septiņas grupu nodarbības kopā ar individuālo koučingu, un tā ir pielāgota dalībnieku apmācības mērķiem. Katrs dalībnieks gatavojas programmai, aizpildot pašnovērtējuma anketu, kas tiek apspriesta programmas ietvaros.

“Iedvesmota līderība sportā”

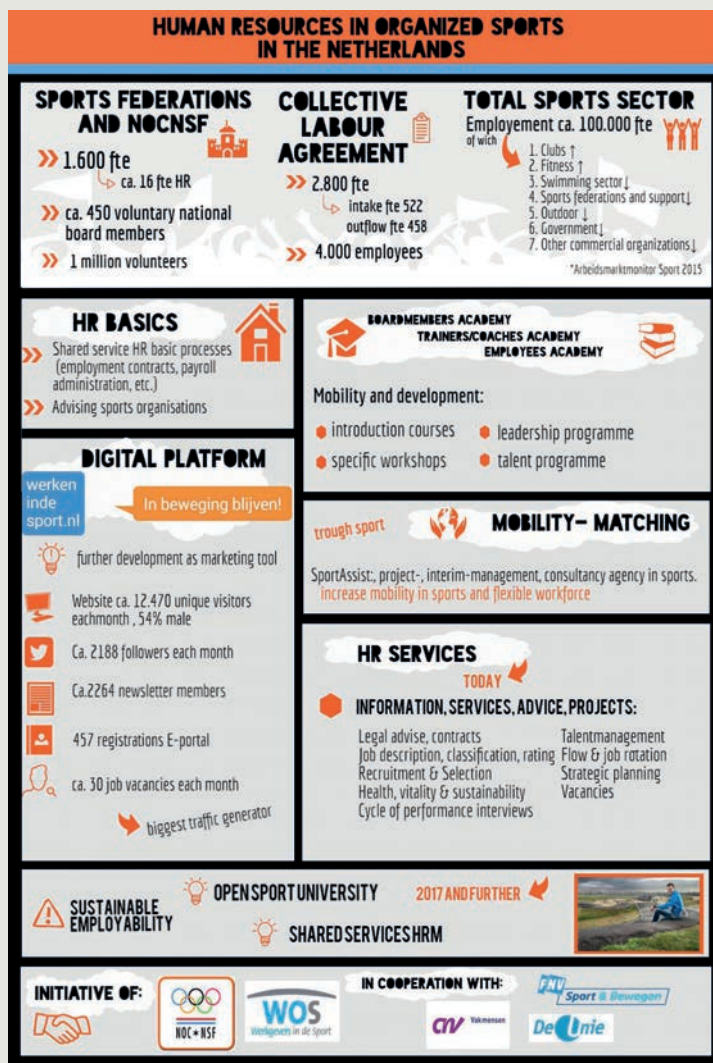
Šis līderības attīstības kurss tika izstrādāts līderības uzlabošanai un pastiprināšanai sporta organizācijās un valdēs. Programma ir paredzēta darbiniekiem, kuri tiek uzskatīti par svarīgiem vai prognozēti kļūt par svarīgiem Nīderlandes sporta nākotnei.

Šie kandidāti:

- ir ieinteresēti savu līderības spēju attīstībā;
- apzinās pārmaiņas un ir sagatavoti;
- ir gatavi dot būtisku ieguldījumu Nīderlandes sporta mērķu sasniegšanā; un
- šobrīd strādā sporta organizācijā vai sadarbības organizācijā.

Kursa galvenais mērķis ir paplašināt un uzlabot savu dalībnieku zināšanas, izpratni un līderības prasmes. Kurss ir paredzēts arī nākotnes sporta vadītāju sadarbības tīklu nostiprināšanai.

Galvenā tēma ir “no sevis vadīšanas līdz citu vadīšanai”. Pirms kursa katrs dalībnieks tiek intervēts, lai koncentrētos uz katra



3.1. ilustrācija CR Nīderlandes sportā

individuālajiem mācību mērķiem un iepazīstinātu ar programmu, kā arī ļaujot dalībniekiem savstarpēji iepazīties. Kurss sastāv no septiņiem pusotras dienas moduļiem, un tajā ietilpst lekcijas par līderības un vadības tēmām, pieredzes apmaiņas nodarbības, vieslektoru uzstāšanās, personības attīstības uzdevumi un refleksija. Dalībnieki sapulcējas arī mazākās diskusiju grupās.

Koncentrējoties uz Nīderlandē organizētā sporta nozares darbinieku talantu un līderības attīstību, šis programmas uzlabos dalībnieku prasmes tādās jomās kā inovācijas, sadarbības tīklu veidošana un līderība, kas tiek uzskatītas par nepieciešamām Nīderlandes sporta nākotnes nodrošināšanai. Citas iniciatīvas ir paredzētas valdes locekļu un brīvprātīgo personīgo īpašību un sadarbības tīklu izveides spēju uzlabošanai, parādot viņu nozīmi Nīderlandes organizēta sporta darbībā.

Cilvēkresursu motivēšana

Darbinieku un brīvprātīgo motivēšana ir ārkārtīgi svarīgs cilvēku pārvaldības aspekts; tam ir galvenā nozīme produktīva un apņēmiņa darbaspēka saglabāšanā. Motivāciju var definēt kā personas vēlmi pielikt pūles, bet tā ir arī psiholoģisks prāta stāvoklis. Cilvēki pieliek pūles, lai apmierinātu līdz šim neapmierinātas vajadzības, piemēram, vajadzību saņemt finansiālu atalgojumu, justies iesaistītiem, palīdzēt citiem, kā arī parādīt vai veidot prasmes.

CRP ir fundamentāla atbildība nodrošināt, lai organizācija iedrošinātu un motivētu savus darbiniekus un brīvprātīgos, izmantojot gan ārēju, gan iekšēju atalgojumu. Ārējais atalgojums ir materiālas vērtības, piemēram, komandas locekļiem piešķirtais finansiālais atalgojums vai prēmijas; savukārt iekšējais atalgojums ir nemateriāls, piemēram, personas sasnieguma vai panākuma sajūta pēc konkrēta uzdevuma izpildes.

OSVO samaksa ir galvenā ārējā atlīdzība, ko bieži izmanto motivācijas veidošanai un saglabāšanai. Lai gan samaksa galvenokārt ir paredzēta algotajam personālam, daudzas atalgojuma sistēmas aspektus var piemērot brīvprātīgajiem. Iekšējais atalgojums ir personas snieguma tiešs rezultāts. Galvenais ir saprast, kas un kādēļ motivē cilvēkus.

Katrai personai būs atšķirīgs motivācijas avotu kopums, un OSVO tas ir jāatklāj un jāizprot. Kaut gan OSVO nevar piešķirt iekšēju atalgojumu, tā var strukturēt savu darbinieku vai brīvprātīgo darbu, lai personas spētu gūt iekšēju motivāciju no saviem uzdevumiem.

OSVO ir jāpievērš liela uzmanība iekšējiem atalgojumiem, īpaši attiecībā uz brīvprātīgajiem – šādi atalgojumi ir labākais to paturēšanas veids. Vēlme dot savu ieguldījumu sportā un OSVO mērķi ir brīvprātīgo iekšējās apmierinātības avoti, taču organizācijai nevajag aprobežoties tikai ar pamatatalgojumu, un ir jārada vide, kurā brīvprātīgie var gūt citu iekšējo atalgojumu un saglabāt savu ieguldījuma sniegšanas motivāciju.

Vairākas aktivitātes atbalsta vai darbojas kā iekšējs atalgojums, un tās ir svarīgas gan algotajam personālam, gan brīvprātīgajiem. Iekšējie atalgojumi var izpausties turpmāk norādītajās formās:

- **Tieša atgriezeniskā saite**
Darbiniekiem ir jāsaņem tūlītējas un konkrētas

atsauksmes, kad viņu darbs ir novērtēts. Dažos gadījumos atsauksmes var iekļaut pašā darbā. Piemēram, brīvprātīgais, kurš OSVO piesaista jaunus darbiniekus, saņems tiešu atsauksmi katru reizi, kad tiks iekasēta dalības maksa.

- **Jaunu zināšanu apguve**
OSVO var nodrošināt personālam iespēju iegūt zināšanas un apgūt jaunus darbības paņēmienus, piemēram, viņiem uzdotot arvien grūtākus darbus. Piemēram, OSVO var jaunajam darbiniekam uzdot ikdienas ienākumu un izdevumu uzskaiti, vēlāk viņam var lūgt apgūt divkāršo grāmatvedību un sagatavot bilanci, vēl tālākā nākotnē viņam var lūgt pārzināt nodokļu likumus, kas regulē OSVO finanses, tostarp ziedojumus un sponsorēšanu.
- **Plānošanas kontrole**
OSVO var atļaut dažiem darbiniekiem plānot savu darbu elastīgāk. Piemēram, elastīgam darba procesam var būt nepieciešams, lai darbinieks atrastos birojā no pulksten 10.00 līdz 12.00, pēc tam no pulksten 14.00 līdz 15.00 – kopumā trīs fiksētas stundas dienā. Tādā gadījumā darbiniekam ir atļauts ieplānot atlikušo darba laiku ar nosacījumu, ka noteiktā laika periodā, piemēram, nedēļas laikā darbiniekam ir jānostrādā minimālo laiku, piemēram, 40 stundas. Šādā veidā darbinieks var strādāt noteiktās minimālās trīs stundas vienā dienā un pēc vēlēšanās nākamajā dienā nostrādāt 12 stundas.
- **Personīgā atbildība**
Personālam ir jājūtas personīgi atbildīgam par sava darba rezultātu. Šai atbildības sajūtai būs motivējoša ietekme.

Brīvprātīgo centienus var atzinīgi novērtēt un atalgot daudzās veidos. Piemēri:

- atzīmējot sasniegumus ar balvām un saviesīgiem pasākumiem;
- nosūtot pateicības vēstuli;
- nodrošinot viņus ar formas tērpiem, krekliem, cepurēm utt.;
- sniedzot brīvprātīgo aprakstu ziņu biļetenos un sociālajos plašsaziņas līdzekļos;
- piedāvājot bezmaksas biļetes uz īpašiem pasākumiem un pieņemšanām; un
- sniedzot rekomendācijas darba devējiem.

Veiktspējas pārvaldība

OSVO ir jānodrošina sava personāla un brīvprātīgo efektīva veiktspējas pārvaldība –



Cilvēku motivēšana ir vitāli svarīgs vadības aspekts.

šim procesam jāpastiprina iekšējā motivācija. Veiktspējas pārvaldības process ļauj OSVO stratēģiskajiem mērķiem pieskaņot darbinieku un brīvprātīgo darbību, uzvedību un darba rezultātus. Ietverot darba plānošanu, apmācību un attīstību, novērtējumus, kā arī snieguma atalgojuma un uzlabošanas politikas, veiktspējas pārvaldībai ir jāmotivē cilvēkus strādāt pēc iespējas labāk.

Katrai OSVO ir jāizstrādā sava veiktspējas pārvaldības pieeja, kas ņem vērā snieguma novērtējumu. Šī svarīgā pārvaldības metode nosaka formālus mērķus un galvenos snieguma rādītājus (KPI), un regulāri tos pārskata, tostarp katru gadu. Veiktspējas novērtējumos ir skaidri jānorāda prasītie rezultāti, kas jāsaista ar OSVO vērtībām un mērķiem.

OSVO plašākajos mērķos jāiekļauj arī savu darbinieku attīstības plāni. Šie plāni palīdzēs atsevišķiem darbiniekiem sasniegt prasītos rezultātus, vienlaikus attīstot gan pašreizējo darba pienākumu izpildei, gan nākotnes karjerai vajadzīgās prasmes un zināšanas – tas ir svarīgi, ja OSVO vēlas saglabāt viņu motivāciju. Gada gaitā organizācijām ir jāseko darbinieku progresam atbilstoši

saviem mērķiem un personīgās attīstības plāniem, izmantojot strukturētas individuālas nodarbības.

Turpmāķajā attēlā ir parādīts veiktspējas pielāģošanas un vadības process, ko savu darbinieku motivēšanai izmanto ASV Olimpiskā un Paralimpiskā komiteja.

Galvenie ieteikumi

- Noskaidrojiet, kas motivē jūsu darbiniekus, pēc tam pārliecinieties, ka šie faktori darbojas OSVO.
- Jo īpaši nodrošiniet iekšējos motivatorus, jo tie var būt spēcīgāķi par ārējiem atalgojumiem.
- Izveidojiet darbinieku un brīvprātīģo snieguma pārvaldības procesu, lai nodrošinātu OSVO mērķu sasnieģšanu.
- Attīstiet OSVO kā mācību organizāģiju, veidoģot augstas veiktspēģas darba kultūru.

3.4.2. ilustrācija

Veiktspējas pielāgošana un vadība ASV Olimpiskajā un Paralimpiskajā komitejā



ASV Olimpiskā un Paralimpiskā komiteja (*USOPC*) ir bezpeļņas organizācija, kuras galvenais birojs atrodas Kolorādo štatā, bet mazāki biroji – Ņujorkā, Kalifornijā un galvaspilsētā Vašingtonā. *USOPC* uz pilnu slodzi strādā aptuveni 450 darbinieku, kuriem palīdz praktikanti, ārstata darbinieki, citi pagaidu darbinieki un stabila brīvprātīgo programma. Organizācija nesaņem finansiālu atbalstu no federālā budžeta, izņemot atsevišķas paralimpiskās militārās programmas – atšķirībā no vairuma valstu ASV nepastāv sporta ministrija.

USOPC direktoru padome un kompensāciju komiteja pārrauga organizācijas talantu pārvaldības programmas, tostarp kompensācijas, pabalstus un korporatīvos mērķus, jo tie ir saistīti ar organizācijas “samaksas par rezultātiem” filozofiju. Pašlaik *USOPC* visai atalgojuma filozofijai ir trīs virzieni:

1. Uzlabot organizācijas veiktspēju

Organizācijas snieguma un rezultātu uzlabošana, izmantojot komandas locekļiem paredzētas konkurētspējīgas atalgojuma un pabalstu programmas.

2. Radīt taisnīgumu un konsekenci

Visu *USOPC* struktūrvienību darbības konsekvences nodrošināšana, saskaņojot tās vienā vispārējā stratēģijā.

3. Piesaistīt un saglabāt talantu

Komandas locekļu piesaistīšana atbilstoši principam “noalgot pareizo cilvēku pareizam amatam” un kolektīva stabilitātes uzlabošana, izmantojot dažādu atalgojuma veidu kopumu.

3.2. attēlā ir parādīta *USOPC* ikgadējā atalgojuma piešķiršanas sistēma komandas locekļiem pēc viņu individuālā snieguma novērtēšanas.

USOPC veiktspējas pārvaldības sistēma ir noteikta tās stratēģijās un mērķos – tos izstrādā četru gadu ciklam un katru gadu pārskata augsta ranga vadītāji un valdes locekļi. Par savu fiskālo un darbības gadu *USOPC* izmanto kalendāro gadu (no janvāra līdz decembrim). Stratēģiskais process ir šāds:

- * Mērķi un rādītāji
- * Apspriediet cerības un attīstības vajadzības



3.2. ilustrācija *USOPC* veiktspējas pārvaldības cikls

- **Augusts–septembris**
Izstrādāt gada mērķus sportā, finansēs / ieņēmumiem un darbībām nākamajā gadā un atjaunināt četrģades mērķus.
- **Oktobris–novembris**
Galīgi izstrādāt organizācijas mērķus un finanšu budžetus.
- **Decembris**
Saņemt valdes apstiprinājumu organizācijas mērķiem un budžetiem.
- **Janvāris–marts**
Paziņot komandas locekļiem mērķus, stratēģijas un budžetus, lai nodrošinātu koncentrēšanos uz misiju, pirms komandas locekļi ir noteikuši savus individuālos mērķus un galvenos pienākumus gadam.

“Redzamības līnijas” princips

USOPC 2017. gada process pamatojas uz principu – ja darbinieku sniegums ir saskaņots ar OSVO vīziju, misiju un mērķiem, algotajam personālam un darbiniekiem būs skaidrs ceļš jeb “redzamības līnija”, lai palīdzētu *USOPC* un tādējādi arī tās sportistiem gūtu panākumus.

Procesa mērķis ir dot iespēju komandas locekļiem pielikt maksimālas pūles un pieņemt pareizos lēmumus OSVO misijas īstenošanai. Katra komandas locekļa amata aprakstā ir sīki aprakstīti 5–15 galvenie amata pienākumi (GAP), bet *USOPC* aicina komandas locekļus koncentrēties uz trim GAP, kuri vislabāk atbalsta stratēģisko mērķu sasniegšanu gada ciklā.

Papildus GAP *USOPC* prasa visu komandas locekļu koncentrēšanos uz četriem galvenajiem uzvedības modeļiem, tostarp komunikāciju, komandas darbu, lēmumu pieņemšanu un klientu apkalpošanu. Šī prakse nostiprina filozofiju, ka vienlīdz svarīga ir komandas locekļu mērķu sasniegšana un tas, kā tas notiek.

Šie trīs elementi – GAP, galvenie uzvedības modeļi un gada mērķi – veido veikspējas pārvaldības plāna pamatu, saskaņā ar ko katrs komandas loceklis tiek neformāli novērtēts visa gada laikā un formāli gada beigās.

Gada noslēguma novērtējums arī sniedz informāciju, pieņemot lēmumus, kas attiecas uz personu nākotnes pamatālgām un veicināšanas izmaksām / prēmijām.

Galvenais *USOPC* veikspējas pārvaldības sistēmas komunikācijas rīks ir ceļvedis, kurā skaidri un kodolīgi formulēti organizācijas gada mērķi sportā, finansēs un darbībā, tās misija un lēmumu pieņemšanas pamatprincipi. Katrs komandas loceklis pirmajā ceturksnī saņem snieguma ceļvedi, savukārt jaunie darbinieki to saņem, kad viņus ievada amatā jeb iekļaušanas procesā.

Noslēgums

USOPC veikspējas pārvaldības sistēmas mērķis ir nodrošināt, ka visi darbinieki saprot, ko organizācija no viņiem sagaida, vienlaikus apvienojot *USOPC* centienus, lai visi komandas locekļi darbotos vienas misijas sasniegšanas labā. Katru gadu *USOPC* novērtē veikspējas pielāgošanas jeb “redzamības līnijas” panākumus, izmantojot savu darbinieku iesaistes aptauju. 2014.–2017. g. *USOPC* jautāja saviem darbiniekiem, cik lielā mērā viņi piekrīt apgalvojumam “Es

saprotu, kā mans darbs ir saistīts ar misiju”. Kopumā darbinieku atbildes vienmēr ir bijušas robežās no 90. līdz 93. procenti.

Saskaņojot savu plašo organizācijas stratēģiju ar individuālajiem pienākumiem, kā arī izmantojot ikgadējo izglītošanu un skaidru komunikāciju, *USOPC* ir izstrādājusi stabilu veikspējas pārvaldības sistēmu, kas komandas locekļus saista ar organizācijas misiju. Šī veikspējas pārvaldības sistēma tika izstrādāta, lai nodrošinātu atbalstu *USOPC* misijas izpildē – palīdzēt saviem sportistiem ilgstoši sasniegt izcilus sacensību rezultātus – piedāvājot darbiniekiem atalgojumu un atzinību par viņu darbu NOK paredzēto rezultātu sasniegšanā.

Skaidri nosakot katras personas / komandas sniegumu un atbilstoši atalgojot, *USOPC* piesaņo savus resursus atbilstoši savam sniegumam, izmantojot pārredzamu CRP sistēmu, vienlaikus skaidri formulējot savu darbinieku GAP, kā arī ievērojot vienlīdzības un konsekvences principus.

Izstrādājot NOK vai citas OSVO veikspējas pārvaldības procesu, jums jāapsver turpmāk minētais:

- Vai jūsu darbiniekiem ir amatu apraksti, kuros skaidri norādīti viņu GAP?
- Vai darbinieku pienākumiem ir izmērāmi darbības rezultāti?
- Vai darbiniekiem / komandām tiek nodrošināts pietiekams organizācijas atbalsts / resursi, lai sasniegtu nepieciešamos rezultātus?
- Vai ik gadu notiek mērķu noteikšanas process gan atsevišķām personām, gan komandām (kur tas piemērojams)?
- Vai darbinieki regulāri saņem atsauksmes par savu sniegumu?
- Vai darbinieku atalgojums un / vai atzinība ir saskaņota ar viņu sniegumu?
- Vai pastāv atsauksmju saņemšanas process par jūsu veikspējas pārvaldības sistēmas efektivitāti un taisnīgumu?

Kopumā cilvēkresursu pieņemšana darbā un motivēšana ir galvenās jebkuras OSVO problēmas. Bez cilvēkiem ar atbilstošām prasmēm un motivāciju maksimāli godprātīgi strādāt organizācijas labā OSVO nespēs sasniegt savus stratēģiskos mērķus. Abiem vadības aspektiem ir jābalstās uz visaptverošu OSVO vajadzību un esošo cilvēkresursu cerību novērtējumu.

Tam ir nepieciešamas konsultācijas ar brīvprātīgajiem un algotu personālu, lai atrastu vislabākos šo uzdevumu efektīvas izpildes veidus.

3.5.

Cilvēkresursu pārvaldības prasmju attīstīšana

Lai uzlabotu OSVO un tās cilvēkresursu efektivitāti, organizācijai ir nepieciešami komandas locekļi ar augsta līmeņa vadības prasmēm, lai plānotu, organizētu, pieņemtu darbā, motivētu un attīstītu savus brīvprātīgos un algotos darbiniekus. Pat tad, ja daži komandas locekļi attīsta šīs prasmes, organizācijai jāizmanto dažas 3.4. sadaļā apskatītās apmācības metodes, lai nodrošinātu, ka tās attīsta arī citas OSVO strādājošās personas.

Šajā sadaļā ir aplūkotas OSVO nepieciešamās prasmes, lai efektīvi pārvaldītu tās cilvēkresursus, īpašu uzmanību pievēršot galvenajām prasmēm problēmu risināšanai, komunikācijai, sadarbības tīklu veidošanā un konfliktu risināšanā. Pēdējās no

šīm prasmēm tiek ilustrētas, apspriežot konfliktu risināšanu kādā Eiropas nacionālajā federācijā.

Problēmu risināšana

OSVO ir regulāri jāatrisina problēmas, un strukturētas pieejas izmantošana palīdzēs organizācijai kļūt efektīvākai. Organizācijām vispirms ir jāapzinās, ka pastāv problēma, un reizēm tas tikai šķiet vienkārši: piemēram, personāls un brīvprātīgie var slēpt to, ka viņu darba pienākumu izpilde notiek ar grūtībām, vai arī sponsori privāti var būt vīlušies savā publicitātē, taču jums to nesaka. Šādos gadījumos par problēmu varat uzzināt tikai tad, ja notiek kaut kas slikts vai sponsors atsauc atbalstu.

Kad esat uzzinājuši par problēmu, varat to risināt. Tomēr bieži var viegli sajaukt problēmas pazīmes ar pašu problēmu – piemēram, mēģinot piesaistīt naudu, lai segtu sponsorēšanas zaudēšanu, nevis noskaidrot, kāpēc sponsorēšana tika zaudēta. Šādam nolūkam jums ir jāapkopo informācija no tiem, kuri uzskata, ka pastāv problēma, kā arī

118



Kad esat sapratuši gan problēmu, gan tās rašanās cēloni (-ņus), jums jānoskaidro, kā to atrisināt.

informācija par tās iespējamiem cēloņiem. Jums jākonsultējas ar plašu cilvēku loku: citiem var būt atšķirīgs viedoklis par problēmu, un viņi var palīdzēt noskaidrot labāko risinājumu. Piemēram, ja radušās sponsorēšanas problēmas, jums jārunā ar tiem, kuri atbild par sponsorēšanas panākšanu, kuri no tās gūst labumu un, ja iespējams, ar pašiem sponsoriem, lai noskaidrotu, kādēļ sponsors ir atsaucis savu atbalstu.

Kad esat sapratuši gan problēmu, gan tās rašanās cēloni (-ņus), jums ir jānosaka dažādi tās atrisināšanas veidi. Aplūkojot sponsorēšanas piemēru, jūs varētu meklēt citus sponsorus, mēģināt piesaistīt jau pazaudētos vai piesaistīt naudu no citiem avotiem (piemēram, palielinot dalības maksu). Jums jāapsver visas šo alternatīvu sekas – tās var atrisināt vienu problēmu, bet nākotnē radīt citas, vēl lielākas problēmas (piemēram, augstāka maksa var izraisīt dalībnieku skaita samazināšanos).

Bieži vien nākamais solis ir visgrūtākais: pieņemt lēmumu un pēc tam to paziņot visiem, uz kuriem tas attiecas, piemēram, finansēšanas organizācijām, sportistiem, biedriem un citiem sponsoriem. Lēmumam ir jābūt viennozīmīgam, atbilstoši paziņotam un efektīvi īstenotam. Visbeidzot: jums ir jāpārbauda, vai problēma ir atrisināta. Piemēram, vai jūsu lēmuma rezultātā ir palielinājušies līdzekļi? Reizēm vislabākā rezultāta sasniegšanai jums, iespējams, būs jāgroza lēmums un varbūt pat nāksies atzīt savu kļūdu un sākt no jauna.

Komunikācija

Komunikācijas spēja neapšaubāmi ir vissvarīgākā prasme, kas tiek prasīta no CRP atbildīgajām personām. Komunikācija palielina efektivitāti un samazina izmaksas: personāls un brīvprātīgie pieļauj mazāk kļūdu, jo zina, kas, kādēļ un kā ir jādara. Komunikācija ir ļoti svarīga arī tad, ja organizācija cenšas iesaistīt ieinteresētās puses un noteikt to vēlmes, kas ir īpaši būtiski sponsoriem un finansēšanas organizācijām.

Klausīšanās spēja ir ļoti svarīgs komunikācijas līdzeklis – tā ir īpaši svarīga novērtēšanas intervijās, disciplīnas jautājumu un sūdzību intervijās, kā arī personāla vai sportistu konsultēšanā. Ja jūs izrādāt interesi par teikto, kā arī sadzirdat un saprotat tā vēstījumu, cilvēki, kuri ar jums sazinās, būs apmierinātāki. To var izdarīt:

- saglabājot acu kontaktu;
- mudinot personu turpināt runāt, pamājojot ar

- galvu vai piekriņot teiktajam;
- pirms atbildēšanas apkopojot sacīto; un
- nepārtraucot runātāju.

Sadarbības tīklu veidošana

Sadarbības tīklu veidošanu var definēt kā mijiedarbību ar citiem, lai apmainītos ar informāciju un / vai veidotu jaunus kontaktus, un tā var nodrošināt jaunas profesionālās attiecības, jaunas iespējas, jaunu amatu organizācijā vai jaunu darbu ārpus organizācijas.

Visai OSVO darbībai ir vajadzīga sava veida sadarbības tīklu veidošana ar iekšējām un ārējām ieinteresētajām pusēm. Sadarbības tīklu veidošana daudz vairāk nekā vizītkaršu izsniegšana jums palīdz radīt uzticēšanos un attiecības, kuras nākotnē būs izdevīgas abām pusēm.

Lai efektīvi veidotu tīklu, jums:

- skaidri jāsaprot, kā attiecības ar jums palīdzēs personai, ar kuru mēģināt sazināties;



Spēja klausīties ir ļoti svarīgs komunikācijas līdzeklis.



Konflikts ir katras organizācijas darbības sastāvdaļa, taču to var un vajag atrisināt iesaistītajām pusēm.

- jāspēj formulēt savas vēlmes un to, kā citi var jums palīdzēt;
- jāklausa, jāsmaida un jāuzdod jautājumi, lai iegūtu pēc iespējas vairāk informācijas, vienlaikus ļaujot izteikties sarunas biedriem; un
- jārīkojas 48 stundu laikā, lai noskaidrotu, vai partnerība var pilnveidoties.

Daudziem cilvēkiem sadarbības tīklu veidošana nesokas dabiski. Tomēr, ņemot vērā, cik svarīga ir partnerību veidošana OSVO vidē, iepazīšanās ar jauniem cilvēkiem un abpusēji izdevīgu attiecību nodibināšana, sadarbības tīklu veidošana ir ārkārtīgi būtiska pārvaldības prasme.

Konfliktu risināšana

Konflikti ir katras organizācijas darbības sastāvdaļa. Atsevišķas personas un komandas konkurē par finanšu resursiem, vadītāju veltīto laiku, apmierinātību un pat klientiem, un šī konkurence reizēm izraisa konfliktus.

Ne vienmēr tas ir slikti. Konstruktīvam konfliktam var būt pozitīvas funkcijas: tas var veicināt cilvēku kopīgu darbu organizācijas problēmu atrisināšanai vai var palīdzēt noteikt lomas un palielināt darbinieku izpratni par citu izjūtām, – bieži konflikts rodas tad, kad cilvēki neapzinās citu bažas. Savukārt destruktīvs konflikts parasti kaitē organizācijai, jo tā pamatā ir personību atšķirības vai tas ir saistīts ar varas saglabāšanas centieniem. Jums ir jāatklāj destruktīvs konflikts un jāizstrādā tā novēršanas stratēģijas.

Pirms konflikta risināšanas jāapsver vairāki jautājumi. Pirmkārt, jums ir jāsaprot, vai vispār ir vērts iesaistīties. Ja konflikts neietekmē iesaistīto personu darbu un šķiet, ka tas var beigties pats no sevis, jūsu iesaistīšanās var tikai saasināt situāciju. Jums jāpilnveido savas personiskās īpašības un komunikācijas prasmes, lai konfliktu risinātu mierīgi, racionāli un taisnīgi. Ja nolemjat iesaistīties, dariet to savlaikus, kad tas ir lietderīgi – ne pārāk agri vai vēlu, kad šāda iesaistīšanās var padziļināt vai saasināt konfliktu. Piemēram, ja redzat galveno treneri strīdamies ar savu palīgu un mēģināt iesaistīties, jūs riskējat izskatīties smieklīgi, ja strīds bijis par kaut ko nenozīmīgu vai nebija saistīts ar darbu. Savukārt, ja ignorējat vairākus strīdus, tas var negatīvi ietekmēt komandas sniegumu.

Kad esat nolēmuši iesaistīties, jums ir jāizveido stratēģija problēmas risināšanai, kas ietver piecus soļus:

1. Noskaidrojiet problēmu

Noskaidrojiet iesaistītās puses, problēmas un konflikta rašanās cēloni.

2. Izpētiet konflikta dalībnieku attiecības organizācijā

Tas ļaus jums noteikt citus cilvēkus, kuri var palīdzēt atrisināt problēmu.

3. Noskaidrojiet uzvedības radītās problēmas un izmaksas

Tas var būt izšķērdētais laiks, graužoša ietekme uz citu cilvēku motivāciju vai nekomfortablā gaisotne.

4. Vērsieties pie konfliktā iesaistītajām pusēm

Kopīgi meklējiet risinājumu.

5. Īstenojiet risinājumu, pēc tam novērtējiet situāciju

Pastāvīgi vērtējiet situāciju, līdz konflikts ir beidzies.

Visas šīs prasmes ir nepieciešamas OSVO efektīvai pārvaldībai. Par laimi, tās visas var attīstīt vai uzlabot ar personiskās attīstības pasākumiem, izmantojot iepriekšējā sadaļā aprakstītās metodes. Ir svarīgi, lai jūs novērtētu savas prasmes šajās jomās un, ja nepieciešams, tās uzlabotu.

Ilustrācija nākamajā lappusē parāda, kā notikusi konfliktu risināšana kādā Eiropas nacionālajā federācijā. Analizējot šo ilustrāciju, kurā īsumā ir aprakstīta nacionālā federācija un pēc tam apspriests konkrētais konflikts, apsveriet visas līdzības ar situācijām savā organizācijā.

Lai saglabātu iesaistīto personu konfidencialitāti, saglabāta nacionālās federācijas anonimitāte.



Galvenie ieteikumi

- Precīzi noskaidrojiet problēmas cēloni un tajā iesaistītos. Rūpīgi apsveriet tās risināšanas veidus un pēc tam paziņojiet gala lēmumu tajā iesaistītajām personām.
- Apzinieties, ka komunikācija nozīmē arī klausīšanos.
- Izveidojiet sadarbības tīklus un izmantojiet tos, lai palīdzētu savai OSVO sasniegt izvirzītos mērķus.
- Saprotiet, ka ne visi konflikti organizācijai ir slikti, taču izstrādājiet atbilstošas iesaistīšanās stratēģijas, ja tāda nepieciešama.

3.5. ilustrācija

Konfliktu risināšana nacionālajās federācijās

Šī Eiropas nacionālā federācija tika nodibināta pagājušā gadsimta 30. gados un ir sava sporta veida galvenā pārvaldes organizācija. Tajā ir vairāk nekā 70 000 biedru, un tās klubi ir strukturēti reģionālā līmenī. Lielākajā daļā reģionu darbojas profesionāls personāls, kas palīdz brīvprātīgajām reģionālajām valdēm.

Konflikts

Konflikta sākumu ir grūti norādīt precīzi. Diskusijā par nacionālās federācijas pārstrukturēšanu, kas notika pēc biedru un saistīto klubu skaita samazināšanās, tika izstrādāti un iesniegti vairāki priekšlikumi, kurus apsprieda nacionālās federācijas kopsapulces (KS) locekļi. Valde vēlējās modernizēt organizāciju, lai tā spētu labāk apmierināt spēlētāju un klubu vajadzības, taču pārmaiņu programmai kategoriski pretojās divi no astoņiem apgabaliem. Tika ievēlēts jauns prezidents, kurš turpināja modernizācijas procesu, taču izskatās, ka KS viņam neuzticējās tik ļoti, cik uzticējās iepriekšējam prezidentam.

Septembrī, trīs gadus pēc prezidenta vēlēšanām, KS apsprieda nacionālās federācijas modernizācijas priekšlikuma galīgo versiju. Šajā priekšlikumā nacionālās federācijas pilnīgas pārstrukturēšanas ietvaros paredzēja reģionālo valžu likvidāciju, kas prasītu radikālus grozījumus nacionālās federācijas statūtos.

Pirms varēja balsot par priekšlikumiem, viens no reģioniem, kuri pretojās pārmaiņām, ierosināja izteikt neuzticību valdei, apsūdzot to paviršā darbā, finanšu informācijas nesniegšanā un locekļu interešu neievērošanā. Tomēr vairākums KS atbalstīja valdi un pieņēma sākotnējo pārstrukturēšanas priekšlikumu, kaut gan ar vienošanos, ka vairāki ļoti būtiski jautājumi vēl ir rūpīgi jāizstrādā. Viena atbalstošā reģiona pārstāvis uzsvēra, ka pēc iespējas ātrāk ir jāatjauno uzticēšanās un komunikācija starp valdi un diviem opozīcijas reģioniem. Nākamā gada martā valdes locekļi apmeklēja visas astoņas reģionālās sapulces, kurās

tika apspriesta detalizētāka pārmaiņu informācija. Pēc šīm sapulcēm valdei tika iesniegti vairāki priekšlikumi un ierosinājumi, kurus valde apsprieda maijā un jūnijā. Kad KS sapulcējās jūnijā un septembrī, lai apspriestu panākto progresu, tika izveidotas vairākas darba grupas, lai izpētītu un ziņotu par neatrisinātajiem jautājumiem, tostarp izvirzītajiem finanšu jautājumiem.

KS vēlreiz sapulcējās decembrī, kad tika izteikts priekšlikums apturēt visu modernizācijas procesu. Priekšlikumu ierosināja viens no opozīcijas reģioniem, atsaucoties uz šķietami neizdevušos komunikāciju starp valdi un KS, kā arī svarīgas finanšu informācijas trūkumu. Šoreiz priekšlikums tika pieņemts, jo valde nespēja panākt KS biedru uzticēšanos. Nav brīnums, ka valde to uzskatīja par nepieņemamu un atkāpās.

Kā valde risināja konfliktu

Valdes rīcību konfliktā var analizēt, ņemot vērā tās konflikta risināšanas stratēģiju un izvēlēto stilu.

Noskaidrojiet problēmu

Valdes ierosinātās izmaiņas būtu samazinājušas reģionālo valžu pilnvaras. Tādējādi divi reģioni neatbalstīja modernizācijas programmu. Tas izraisīja sākotnējo priekšlikumu pret valdi, kas tika pamatots ar šķietami sliktu komunikāciju un finanšu pārkāpumiem. Kaut gan priekšlikums neguva atbalstu, tas izraisīja šķelšanos nacionālajā federācijā, un citi reģioni sāka apšaubīt plānus. Nespēja noskaidrot konfliktu radījušās reālās problēmas izraisīja vēl vienu izaicinājumu nākamajā KS.

Izpētiet konflikta dalībnieku attiecības organizācijā

Lai gan valde teorētiski kontrolēja reģionus, reģioni spēja ietekmēt valdes lēmumus, jo reģionālo valžu locekļi bija arī KS delegāti. Šajā piemērā valdi sākotnēji atbalstīja seši no astoņiem reģioniem. Tomēr tie acīmredzami uzskatīja, ka valdei ir jācenšas atjaunot uzticēšanās un komunikācija ar diviem opozīcijas reģioniem. Tādējādi reģioni atbalstīja viens otru.

Jūsu organizācijai ir jāplāno, jāizmanto un jāmotivē darbinieki un brīvprātīgie, lai izpildītu savu misiju un sasniegtu izvirzītos mērķus.

Noskaidrojiet uzvedības radītās problēmas un izmaksas

Reģioni bija noraizējušies par modernizācijas procesa izmaksām un uzskatīja, ka valde nekomunicē pietiekami efektīvi. Tomēr, visticamāk, reģionu galvenā problēma bija varas zaudēšana pārstrukturēšanas rezultātā. Šīs problēmas grāva procesu un izraisīja priekšlikumus, vērstus pret valdi.

Vērsieties pie konfliktā iesaistītajām pusēm un kopīgi meklējiet risinājumu

Mēģinot pārvarēt šķietamās komunikācijas problēmas, valde tikās ar katru reģionu, lai apspriestu modernizācijas procesu un reģionu izvirzītos priekšlikumus. Turklāt tika izveidotas darba grupas, lai nokārtotu neatrisinātos jautājumus, tādējādi cenšoties novērst reģionu bažas.

Īstenojiet risinājumu un pēc tam novērtējiet situāciju

Reģioni uzskatīja, ka piedāvātie risinājumi neatrisina konfliktu izraisījušās problēmas. Tādējādi valde nespēja iegūt KS uzticību, tika atbalstīts priekšlikums pret pārmaiņām un valde atkāpās.

Nacionālās federācijas struktūrā netika veiktas izmaiņas, turpināja samazināties dalībnieku skaits, un arī finansiālā situācija pakāpeniski pasliktinājās.

Konflikts acīmredzami netika atrisināts.

Noslēgums

Šī ilustrācija parāda, cik svarīgi ir pilnībā izprast problēmas, kuras rada konfliktu. Šajā situācijā izpratnes trūkums nozīmēja to, ka konflikts netika veiksmīgi atrisināts.

Reģionu paustās problēmas, piemēram, komunikācijas trūkums un bažas par finansēm, visticamāk, slēpa lielākas bažas par to varas un

kontroles zaudēšanu. Nespējot pilnībā izprast šīs pamatā esošās bažas, valdei neizdevās atrast piemērotu risinājumu, kaut gan tās konflikta risināšanas stils bija atbilstošs. Konflikta varēja paredzēt un, pirms KS sēdes ciešāk sadarbojoties ar opozīcijā esošajiem reģioniem, valde būtu varējusi noskaidrot reģionu absolūto pretestību ierosinātajām izmaiņām un meklēt alternatīvu risinājumu.

Šīs ilustrācija parāda, cik svarīgi ir izstrādāt stratēģiju konfliktu risināšanai, kā arī liecina, ka pareiza stratēģija var būt svarīgāka nekā vadības stils konflikta risināšanai. Šajā gadījumā valde nespēja precīzi noteikt problēmas būtību, tādējādi konflikts nekad netika pilnībā atrisināts.

Šajā nodaļā tiek uzsvērts, cik svarīgi ir jebkurā OSVO nodrošināt labu cilvēku vadības politiku, procesu un procedūras. Jūsu organizācijai ir jāplāno, jāizmanto un jāmotivē darbinieki un brīvprātīgie, lai izpildītu savu misiju un sasniegtu izvirzītos un stratēģiskos mērķus pozitīvā un augstas veiktspējas darbaspēka kultūrā. Jūsu organizācijas lielums, struktūra, finansējums un vides konteksts noteiks CR pieeju un uzbūvi, kas vislabāk atbilst jūsu un ieinteresēto pušu vajadzībām.

Situācijas pētījums nākamajā lappusē daudzas šajā nodaļā izskatītās tēzes attiecina uz Bosnijas un Hercegovinas sporta cilvēkresursiem. Šī situācijas pētījuma mērķis ir parādīt, kā visaptverošs organizācijas vajadzību novērtējums ļāva Bosnijas un Hercegovinas NOK izprast vajadzīgās prasmes, lai atbalstītu turpmāko sporta aktivitāšu nodrošināšanu valstī un izveidotu vai ieviestu to attīstības apmācību programmas. Kaut gan, iespējams, jūsu organizācija nav tā paša veida OSVO, situācijas pētījums parāda, kā šīs koncepcijas var praktiski izmantot.

3. situācijas pētījums

Bosnijas un Hercegovinas Olimpiskās komitejas cilvēkresursu attīstība



Pamatinformācija

Bosnija un Hercegovina ir valsts Eiropas dienvidaustrumos, kura līdz 1992. gadam bija Dienvidslāvijas Republikas sastāvdaļa. Tajā pašā gadā nodibinātajai Bosnijas un Hercegovinas NOK (BH NOK) ir liela nozīme valsts sporta sistēmā, tā apvieno 36 nacionālās federācijas: 23 vasaras olimpisko spēļu sporta veidos, sešos ziemas olimpisko spēļu sporta veidos un septiņos neolimpiskajos sporta veidos. Bosnijas un Hercegovinas NOK ir reģistrēta kā nacionāla nevalstiska organizācija (NVO), kas saņem nelielu vai nesaņem nekādu valsts finansējumu – tas nozīmē, ka finansiālais atbalsts galvenokārt ir atkarīgs no Olimpiskās solidaritātes un pašas NOK mārketinga pasākumiem.

124

Cilvēkresursu analīze

Bosnijas un Hercegovinas NOK ir seši pastāvīgie darbinieki, ieskaitot ģenerālsēkretāru, un tuvākajā nākotnē ir maz iespēju nodarbināt lielāku personālu. Organizācijai jāpaļaujas uz valsts nacionālo federāciju sniegto palīdzību un atbalstu, tādējādi nepieciešams ar tām izveidot un uzturēt lieliskas sadarbības attiecības.

BH NOK valde nolēma uzlabot nacionālo federāciju cilvēkresursus un palīdzēja nacionālajām federācijām



NOK organizēja vairākus ASMC kursus.

veikt rūpīgu savu spēju un resursu novērtējumu. Novērtējums tika izstrādāts, lai gūtu ieskatu pašreizējā situācijā un noteiktu iespējamās izmaiņas, lai uzlabotu gan pašu nacionālo federāciju, gan to cilvēkresursu vispārējo struktūru un stāvokli. Izmantojot Okeānijas nacionālo olimpisko komiteju (ONOK) izstrādāto gatavības novērtēšanas rīku (*Readiness Assessment Tool (RAT)*), kas tika izmantots sporta sistēmu izstrādē, kopumā tika novērtēta 21 olimpisko sporta veidu nacionālā federācija. Tā ir *UMAP* revīzijas rīka versija, kas paredzēta nacionālajām federācijām (aprakstīts 1. nodaļā), novērtējot nacionālās federācijas turpmāk minētajās jomās:

- Pārvaldība
- Vadība
- Sporta aktivitātes
- Finances
- Komunikācija
- Fiziskie resursi
- Cilvēkresursi
- Vērtības

Analīze parādīja, ka nacionālo federāciju rādītāji bija zemāki par vidējo visos iepriekš minētajos segmentos, bet īpaši saistībā ar cilvēkresursiem (skat. 3.8. tabulu; labajā pusē).

Tādējādi tika nolemts koncentrēties uz CR kapacitātes palielināšanu, ņemot vērā tās ietekmi visās pārējās jomās.

Apmācība un motivācija

Nacionālo federāciju cilvēkresursu analīze koncentrējās uz vadības procedūrām, brīvprātīgajiem, izglītības atbalstu, dzimumu līdztiesību, sportistiem, tehniskajām amatpersonām, treneru personālu un administrāciju. Novērtējumā tika ierosināts, lai nacionālās federācijas uzlabotu visus augstāk minētos faktoros. Šim nolūkam NOK piekrita:

- ieviest vadības kursu nacionālo federāciju administrācijai;
- radīt vairāk izglītības iespēju treneriem un tehniskajām amatpersonām;

3.8. tabula. Bosnijas un Hercegovinas nacionālo federāciju analīze

Pīlārs	Nacionālo federāciju skaits zem noteiktās sliekšņa vērtības	Trīs visbiežāk sastopamie elementi zem noteiktās sliekšņa vērtības	Nacionālās federācijas ar vairāk nekā pusi elementu zem noteiktās sliekšņa vērtības
Pārvaldība	19	Stratēģiskā vadība Pārraudzība un novērtēšana Valdes struktūra	9
Vadība	18	Riska pārvaldība Sacensību vadība Programmu vadība	13
Sporta aktivitātes	18	Sportistu sagatavošana Sacensību satvars Valstu izlases un sastāvi	15
Finanses	18	Tematiskās produkcijas pārdošanas ieņēmumi Ieņēmumi no līdzekļu vākšanas Naudas pārvaldība	21
Komunikācija	20	Sociālo tīklu izveide Informācijas pārvaldība Tīmekļa vietņu izstrāde un mediju stratēģijas	20
Fiziskie resursi	19	Fiziskie aktīvi Sacensību norises vietas Formas tērpi	14
Cilvēkresursi	20	Dzimumu līdztiesība Brīvprātīgie Izglītība un apmācība	14
Vērtības	20	Aizrautība Attieksme pret sportu Uzticība ieinteresētajām pusēm	6

- radīt vairāk izglītības iespēju, rīkojot simpozijus par noteiktām tēmām;
- uzlabot sadarbību starp NOK un valsts universitāšu sporta fakultātēm; un
- uzlabot sakaru veidošanu starp NOK un nacionālajām federācijām, lai atbilstoši reaģētu uz politiskajiem, ekonomiskajiem un sociālajiem apstākļiem valstī.

Tā kā efektīva vadības kursa izstrāde bija viena no BH NOK galvenajām saistībām pēc revīzijas, valstī sāka darboties Olimpiskās solidaritātes Uzlabotās sporta pārvaldības kurss (ASMC). Šis kurss tika izraudzīts, jo tas sasniedz cilvēkresursu uzlabošanas galvenos mērķus, kā arī kalpo par motivējošu faktoru, jo visi iesaistītie var savstarpēji mācīties un dalīties pieredzē.

Apmācības sesijas plānošana

Kopumā vienu gadu ilgušajā pirmajā kursā piedalījās 16 NF ģenerālsekretāri. Programmā ietilpa astoņi moduļi un

noslēguma diplomu pasniegšanas ceremonija, kā parādīts 3.9. tabulā (nākamajā lappusē).

Papildus kursa standarta sešiem moduļiem BH NOK ieviesa septīto moduli, lai koncentrētos uz sabiedriskajām attiecībām, atbildot uz dalībnieku atsauksmēm. Bez kursa BH NOK veltīja ievērojamu laiku sabiedriskajām attiecībām un organizēja tikšanās ar valsts ietekmīgākajiem plašsaziņas līdzekļiem – tas bija spēcīgs motivējošais faktors dalībniekiem, kuriem bija iespēja izveidot sakarus ar vadošajiem žurnālistiem. Plašsaziņas līdzekļu pievērsta uzmanība var nespēt mainīt neatbilstošu sporta sistēmu valstī, taču var būtiski ietekmēt, kā sponsori to uztver.

Veiktspējas pārvaldība

Papildus kursu nepieciešamajiem situāciju pētījumiem katrā modulī tika novērtēta dalībnieku izpratne par mērķiem (moduļa konteksts), viņu veiktās prezentācijas (savlaikus vai nokavēti izpildītie uzdevumi), aktivitātes moduļu laikā (personīgo kompetenču iegūšana) un iegūto zināšanu praktiskā izmantošana savās nacionālajās federācijās. Tas palīdzēja dalībniekiem pabeigt kursus un sasniegt pašu izvirzītos mērķus.

Cilvēkresursu pārvaldības prasmju attīstīšana

ASMC palīdzēja daudziem dalībniekiem Bosnijā un Hercegovinā attīstīt cilvēkresursu pārvaldībā svarīgas jaunas prasmes:

- **Komunikācija un sadarbības tīklu veidošana**
Kaut arī dalībnieki veic tādus pašus vai līdzīgus darbus, kursi viņiem deva iespējas attīstīt komandas darba iemaņas, liekot viņiem kopīgi strādāt, iepazīt vienu otru, dalīties ar savām idejām un apmainīties viedokļiem. Tas noteikti bija viens no vissvarīgākajiem ieguvumiem no kursa, ko atzina dalībnieki, paužot gandarījumu par savu personīgo izaugsmi.
- **Pārmaiņu vadība**
Dalībnieki spēja īstenot savas nacionālās federācijas darbību uzlabojošās izmaiņas, piemēram, ieviešot atbilstošu finanšu plānošanu un pārskatu veidošanu, mārketingu un sabiedriskās attiecības. Turklāt kursi viņus motivēja turpināt darbu nacionālo federāciju labā.

- **Prezentācijas prasmes**

Kaut gan daudzi dalībnieki savās nacionālajās federācijās ieņēma vadošus amatus, viņiem bijaniecīga vai nebija nekādas prezentēšanas pieredzes auditorijas priekšā. Viņu prasmju attīstība šajā jomā bija pamanāma jau no otrās prezentācijas, kurā viņi visi uzlaboja savas prezentācijas noformējumu un prasmes.

Noslēgums

ASMC palīdzēja palielināt izpratni par NOK nozīmi un tās pienākumiem Olimpiskajā kustībā, darbojoties ar sabiedrību un nacionālajām federācijām.

RAT analīze un ASMC deva vērtīgu ieguldījumu ieinteresēto pušu kohēzijas veidošanā. Tomēr visbūtiskāk – kursi bija iedarbīgs līdzeklis, lai radītu stabilu cilvēkresursu bāzi sporta sabiedrībā un izveidotu pozitīvu darba vidi nacionālajās federācijās.

3.9. tabula. Pirmā Bosnijā un Hercegovinā sarīkotā ASMC kursa programma

Diena	Galvenā tēma	Darbība	Darbības ilgums
1	Ievads	Kursa ievads	Puse dienas
	Gadījuma izpēte	Darbseminārs: Kā izstrādāt situācijas pētījumu	Puse dienas
2	OSVO organizēšana	Lekcijas par OSOP 1. nodaļu	Diena
3	OSVO organizēšana – prezentācijas	Dalībnieku prezentācijas par 1. nodaļu	Diena
4	Stratēģiskā pārvaldība	Lekcijas par OSOP 2. nodaļu	Diena
5	Stratēģiskā pārvaldība – prezentācijas	Dalībnieku prezentācijas par 2. nodaļu	Diena
6	Cilvēkresursu pārvaldība	Lekcijas par OSOP 3. nodaļu	Diena
7	Finanšu pārvaldība	Lekcijas par OSOP 4. nodaļu	Diena
8	Finanšu pārvaldība	Lekcijas par OSOP 4. nodaļu	Diena
9	Cilvēkresursu pārvaldība – prezentācijas	Dalībnieku prezentācijas par 3. nodaļu	Puse dienas
	Kur mēs esam? Ko palaidām garām?	Motivējošas prezentācijas	Puse dienas
10	Finanšu pārvaldība – prezentācijas	Dalībnieku prezentācijas par 4. nodaļu	Diena
11	Mārketinga vadība	Lekcijas par OSOP 5. nodaļu	Puse dienas
	PR	Lekcijas par sabiedrisko attiecību vadību nacionālajās federācijās	Puse dienas
12	Mārketinga un sabiedrisko attiecību vadība – prezentācijas	Dalībnieku prezentācijas par 5. nodaļu	Diena
13	Liela mēroga sporta sacensību organizēšana	Lekcijas par OSOP 6. nodaļu	Diena
14	Noslēguma prezentācijas	Dalībnieku noslēguma prezentācijas	Diena
15	Gada sportists	Gada sportistu apbalvošanas ceremonijā piešķirtie diplomu	Vakars



BOSNIA AND HERZEGOVINA
보스니아 헤르체고비나

2018. gada ziemas olimpiskajās spēlēs Phjončhanā Elvedina Muzaferija (*Elvedina Muzaferija*) nesā Bosnijas un Hercegovinas karogu.

4

FINANŠU PĀRVALDĪBA

128

4.1.	Laba finanšu pārvaldība	132	4.3.	Budžeta plānošana	142	4.5.	Novērtēšana un ziņošana	154
<i>Ilustrācija:</i>			<i>Ilustrācija:</i>			<i>Ilustrācija:</i>		
	Finanšu pārvaldības principi			Budžeta plānošana ISU šorttreka			Novērtēšana, ziņošana un	
	Papua-Jaungvinejas			2015. gada “World Development			finanšu prognozēšana	
	Olimpiskajā komitejā	136		Trophy” sacensībām, kuras			Jaunzēlandes nacionālajā	
				organizēja Jaunzēlandes nacionālā			vingrošanas organizācijā	
4.2.	Finanšu plānošana	138		ātrslidošanas organizācija			“Gymnastics NZ”	158
				“Ice Speed Skating		4. situācijas pētījums		
				New Zealand”	146	Vispārpieņemto grāmatvedības		
						principu izstrāde Šveices		
			4.4.	Grāmatvedība	148	Olimpiskajā asociācijā	162	
			<i>Ilustrācija:</i>					
				Barbadosas Olimpiskās				
				asociācijas bilance	152			





Olimpiskā sporta veida organizācijas (OSVO) labas finanšu pārvaldības pamatā ir izpratne par savām pamatdarbībām, tādējādi šīs darbības skaidri saskaņojot ar OSVO finanšu resursiem. Bez labas finanšu plānošanas un pārvaldības ir maz ticams, ka OSVO spēs izpildīt savas finansiālās saistības vai veikt pamatdarbību un sasniegt izvirzītos mērķus.

Saprātīga finanšu pārvaldība parāda OSVO spēju veikt savas stratēģiskās un operatīvās darbības noteiktajā laika posmā. Vienkārši sakot, ja netiek kontrolētas organizācijas finanses, netiek kontrolēta arī pati organizācija.

Šajā nodaļā ir aplūkota finanšu pārvaldība OSVO, kas gandrīz vienmēr ir bezpeļņas organizācija, un izskaidrota finanšu pārvaldības un finanšu plānošanas nozīme: kas tā ir, ko dara, kāda ir tās nozīme organizācijā. Pirmajā sadaļā tiek iepazīstināts ar finanšu pārvaldības ciklu un izklāstīts, kādēļ OSVO ir nepieciešama saprātīga finanšu pārvaldība. Otrajā sadaļā tiek izklāstīts finanšu plānošanas process, bet trešajā: apspriesta budžeta plānošanas galvenā joma. Ceturtajā sadaļā apskatīts, kā varat uzskaitīt organizācijas finanses, bet pēdējā sadaļā apsvērti novērtēšanas un ziņošanas principi.

Mērķi

Pēc šīs nodaļas izlasīšanas jums ir jāspēj:

- Izprast un paziņot OSVO labas finanšu pārvaldības integrācijas nozīmi.
- Izstrādāt un ieviest saprātīgas OSVO finanšu politikas un procedūras.
- Nodrošināt OSVO finanšu plāna atbilstību tās stratēģiskajiem mērķiem.
- Parādīt, cik svarīgi ir organizēt precīzu, likumīgu un pārredzamu grāmatvedību.
- Veikt OSVO finanšu pārraudzību, ziņošanu un novērtēšanu.
- Precīzi un pārredzami atskaitīties par OSVO finanšu rādītājiem.

Nodaļas noslēgumā ir situācijas pētījums par Šveices Olimpiskās asociācijas vēlni mudināt visas ar to saistītās sporta asociācijas ievērot vienotu finanšu pārskatu sistēmu.

			TOTAL	TOTAL US\$
			12.025,00	1,85
			16.900,00	2,60
			20.150,00	3,10
			91.000,00	14,00
			117.000,00	18,00
			143.000,00	22,00
			45.500,00	7,00
			32.500,00	5,00
			35.750,00	5,50
			22.750,00	3,50
			26.000,00	4,00
			39.000,00	6,00
			45.500,00	7,00
			52.000,00	8,00
			19.500,00	3,00
			130.000,00	20,00
			162.500,00	25,00
			195.000,00	30,00
			227.500,00	35,00

4.1.

Labā finanšu pārvaldība

Finanšu pārvaldība ir process, kurā organizācija plāno, īsteno un regulāri atskaitās par savām finanšu darbībām. Tas nozīmē organizācijas līdzekļu pārredzamu, efektīvu un racionālu pārvaldību saskaņā ar valdes apstiprinātajiem stratēģiskajiem plāniem un budžetiem, kā arī saskaņā ar spēkā esošajiem tiesību aktiem (tie dažādās valstīs atšķiras). Labā finanšu pārvaldība ir būtiska, lai nodrošinātu finanšu stabilitāti, kā arī pastāvīgu ienākumu un aktīvu pieaugumu – tai vienmēr ir jāietilpst organizācijas stratēģiskajā plānā.

Šajā sadaļā ir aprakstīti vairāki finanšu pārvaldības procesa faktori, definējot galvenos terminus un tad iepazīstinot ar finanšu pārvaldības ciklu. Pēc OSVO finanšu jautājumos iesaistīto personu lomu un pienākumu aplūkošanas sadaļa tiek noslēgta ar Papua-Jaungvinejas Olimpiskās komitejas pieņemto finanšu pārvaldības principu apspriešanu.

Galvenās definīcijas

Viens no labas finanšu pārvaldības pirmajiem un galvenajiem soļiem ir veidot skaidru izpratni par apspriežamo, kad organizācija pārskata savas finanses. Tādēļ ir svarīgi, lai visas OSVO finansiāli atbildīgās personas saprastu turpmāk minētos terminus un koncepcijas:

- **Aktīvi**
Tas ir kaut kas vērtīgs, kas OSVO pieder vai ko tā izmanto. *Apgrozāmie līdzekļi* pieder tikai neilgu laiku, piemēram, nauda, savukārt *pamatlīdzekļi* jeb *ilgtermiņa aktīvi* ir tas, kas OSVO pieder ilgāku laiku, piemēram, ēkas.
- **Bilance** (*pazīstama arī kā finanšu stāvokļa pārskats vai stāvokļa pārskats*)
Finanšu pārskats, kas ir OSVO *aktīvu, saistību un pašu kapitāla* momentuzņēmums jebkurā laika posmā (piemēram, mēnesī, ceturksnī vai gadā).
Tas dod priekšstatu OSVO, vadībai un valdei par to, kas organizācijai pieder un kādas ir tās parādsaistības, kā arī sniedz sīkāku informāciju par tās neto vērtību.
- **Kapitālizdevumi**
Izdevumi, kuru rezultātā tiek iegūti *pamatlīdzekļi*, piemēram, ēka.

- **Naudas plūsma**
Tirā naudas summa, kuru organizācija saņem un izdod noteiktajā laika posmā.
- **Deficīts**
Izdevumu apjoms pārsniedz *ienākumus*.
- **Dubultā grāmatvedība** (*pazīstama arī kā divkāršā ieraksta sistēma*)
Katra finanšu darījuma vai finanšu notikuma uzskaitē un reģistrēšana vismaz divās kontu kategorijās *virsgrāmatā*. Katram reģistrētajam debitam ir jābūt ar atbilstošu kredītu, un otrādi.
Piemēram, ja OSVO vienojas par bankas aizdevumu, tā saņems naudu no bankas, taču tai aizdevums nākotnē ir jāatmaksā, tādējādi radot *saistības*. Šis atsevišķais darījums ietekmē gan OSVO *aktīvu* kontu, gan tās *saistību* kontu.
- **Pašu kapitāls** (*pazīstams arī kā rezerves*)
OSVO uzkrātie līdzekļi pēc visu parādu atmaksas. Šis līdzekļu atlikums palielinās par katra gada *pārpalikumu* vai samazinās par katra gada *deficītu*.
- **Izdevumi** (*pazīstami arī kā izmaksas*)
OSVO aktivitāšu rezultātā iztērētā nauda.
- **Finanšu informācijas atklāšana**
Finanšu informācijas atklāšana palīdz un piedāvā *finanšu pārskatu* lasītājam labāku izpratni par to, kā OSVO ir piešķīrusi un iztērējusi savus līdzekļus.
- **Finanšu pārskati**
Vēsturiskas finanšu informācijas strukturēts izklāstījums, lai paziņotu OSVO ekonomisko resursu vai saistību apmēru noteiktajā brīdī un to svārstības noteiktā laika periodā saskaņā ar finanšu pārskatu sistēmu. Finanšu pārskati parasti nozīmē pilnu dokumentu kopumu, tostarp vismaz *bilanci, ienākumu deklarāciju* un piezīmes.
- **Avansa līdzekļi**
Ieņēmumi, kas saņemti pašreizējā finanšu gadā par projektu vai darbību, kas notiks nākotnes finanšu gadā. Piemēram, 2018.–2019. finanšu gadā saņemtā nauda par 2022. gada ziemas olimpiskajām spēlēm.
- **Virsgrāmata**
Virsgrāmata izseko un salīdzina darījumus, izmantojot kontu kategorijas, un pēc tam apkopo šo informāciju pārskatos.
Tā parāda *ienākumus* un *izdevumus ienākumu deklarācijā* un izseko informācijai par *aktīviem, saistībām* un *pašu kapitālu bilancē*.
- **Ienākumi** (*pazīstami arī kā ieņēmumi*)
OSVO aktivitāšu rezultātā saņemtā nauda, piemēram, iegūtā biļešu nauda, rīkojot sacensības.

- **Ienākumu deklarācija (*pazīstams arī kā finanšu rezultātu pārskats vai peļņas un zaudējumu aprēķins (PZA)*)**
Finanšu pārskats, kurā apkopoti *ieņēmumi* un *izdevumi* noteiktajā laika posmā, parasti tiek sagatavots katra mēneša, katra ceturkšņa un finanšu gada beigās.
- **Saistības**
Tas, ko OSVO ir parādā kādam citam (parādi). *Īstermiņa saistības* ir jāsamaksā diezgan īsā laikā, piemēram, piegādātājiem (jeb kreditoriem) samaksājamā nauda; savukārt *ilgtermiņa saistības* ir jāmaksā ilgākā laika posmā, piemēram, par OSVO biroja hipotekāro kredītu samaksājamā nauda.
- **Likviditāte**
OSVO uzreiz pieejamā naudas summa, lai samaksātu parādus.
- **Mēneša beigas un gada beigas**
Process, kurā organizācija noslēdz savas finanšu operācijas, kas ietver bankas ierakstu saskaņošanu (OSVO uzskaites dokumentu bilanču saskaņošana ar bankas pārskatiem), tās *pamatlīdzekļu* nolietojumu, *avansa līdzekļu* un citu *saistību* kontu saskaņošanu.
- **Pieskaitāmie izdevumi (*pazīstami arī kā darbības izmaksas un / vai pastāvīgās izmaksas*)**
OSVO ikdienas darbībai nepieciešamā nauda, piemēram, apkures, elektroenerģijas un īres samaksai.
- **Nākamo periodu izdevumi (*pazīstami arī kā priekšsamaksa*)**
Izdevumi, kas samaksāti pašreizējā finanšu gadā par projektu vai aktivitāti, kas notiks nākotnes finanšu gadā. Piemēram, 2018.–2019. finanšu gadā samaksātā nauda par aktivitātēm, kas saistītas ar 2022. gada ziemas olimpiskajām spēlēm.
- **Pārpalikums**
Ienākumu apjoms pārsniedz *izdevumus*.
- **Vērtība natūrā**
Preces vai pakalpojumi, ko naudas vietā piešķirušī sponsori vai partneri – piemēram, formas tērpu sponsors var nodrošināt formas tērpus, nevis piešķirt naudu OSVO, lai tā iegādātos savus formas tērpus.

Finanšu pārvaldības cikls

Finanšu plānošana ietver grafiku izstrādi un finanšu pārvaldību laika gaitā atbilstoši OSVO

1. Finanšu plānošanas un īstenošanas regulējums

Finanšu plānošanai ir jāatbalsta:
Misija, vīzija un mērķi (stratēģiskais plāns)
Strukturālās prasības

- Juridiski reģistrēts statuss
- Valde
- Ģenerāļsekretārs / izpilddirektors
- Kasieris / finanšu vadītājs
- Banku konti
- Juridiskie dokumenti: līgumi, atteikšanās no prasījumiem, apdrošināšana
- Noteikt un risināt finanšu riskus
- Iekšējās grāmatvedības politikas un procedūras
- Finanšu un grāmatvedības sistēmas un procesi

3. Ilgtspējas un uzticamības veidošana

- Sagatavot precīzus un savlaicīgus finanšu pārskatus
- Veikt kvantitatīvu un kvalitatīvu novērtēšanu
- Analizēt un norādīt uz vajadzīgiem uzlabojumiem
- Regulāri atskaitīties valdei un ģenerāļsekretāram
- Neatkarīga revīzija
- Publisks gada pārskats
- Sagatavoties, prognozēt un ziņot par nākotnē gaidāmajiem pārpalikumiem / deficītiem



2. Budžeta plānošana

- Budžeta kategorijas un veidi**
- Pamatdarbība un organizācijas aktivitātes
 - Kapitāls
 - Naudas plūsma un budžeta prognoze
- Budžeta strukturālais ietvars**
- Grāmatvedība
 - Ienākumi no aktivitātēm
 - Izdevumi no aktivitātēm
 - Pārpalikuma / deficīta prognoze
- Valdes un personāla pienākumi**
- Pārvaldīt, vadīt un stingri ievērot finanšu politikas
 - Pārvaldīt un risināt riskus
 - Aizstāvēt labu finanšu pārvaldību

4.1. attēls. Finanšu pārvaldības cikls

vajadzībām un mērķiem. Stratēģiskā plānošana (*skat. 2. nodaļā*) un finanšu plānošana ir savstarpēji saistītas, jo pieejamās naudas apjoms lielā mērā nosaka OSVO aktivitātes un sasniedzamos mērķus. 4.1. attēlā (iepriekšējā lappusē) apkopots šajā sadaļā apspriestais finanšu pārvaldības cikls, kas sadalīts trijos posmos:

1. Finanšu plānošana un īstenošana
2. Budžeta plānošana
3. Novērtēšana un ziņošana

Svarīgi, lai OSVO būtu noteikta sava misija, vīzija un mērķi, kas organizācijai parādīs, kur tai jāizmanto savi līdzekļi.

Labai finanšu pārvaldībai un plānošanai ir nepieciešams, lai OSVO būtu:

- organizācijas juridiskais statuss;
- valde un stratēģiskais plāns;
- prasībām atbilstoša visa juridiskā, līgumu un apdrošināšanas dokumentācija, kā arī banku konti;
- tās finansēs iesaistīto personu lomu un pienākumu skaidrs apraksts;
- iecelts vai ievēlēts ģenerāldirektors vai izpilddirektors;
- iecelts (vai darbojas valdē) mārketinga direktors, kasieris un / vai finanšu vadītājs;

4.1. tabula. Ugandas Olimpiskās komitejas (UOK) finanšu un grāmatvedības vadītāja amata apraksts

Amata nosaukums: Vadītājs – finanses un grāmatvedība

Tiešais priekšnieks: Ģenerāldirektors / izpilddirektors

Amata mērķis

Sniegt norādījumus un tehnisko atbalstu UOK un sekretariātam par pareizu finanšu resursu pārvaldību un pārskatatbildību saskaņā ar spēkā esošajiem finanšu pārvaldības un pārskatatbildības likumiem un noteikumiem.

Galvenie rezultāti

- a) prognozētas UOK finanšu prasības un izstrādāti budžeti;
- b) savlaicīgi sagatavoti galīgie grāmatojumi un grāmatvedības dokumenti;
- c) sagatavoti periodiskie un gada UOK finanšu pārskati un ziņojumi;
- d) savlaicīgi atbildēts uz revīzijas pieprasījumiem un obligātajām pārbaudēm;
- e) sniegti tehniskie norādījumi un atbalsts UOK finanšu pārvaldības jautājumos;
- f) visos UOK finanšu darījumos ir stingri ievērota finanšu pārvaldības politika, noteikumi un profesionālā prakse;
- g) pārraudzīti dažādu donoru finansētie UOK izdevumi.

Galvenie pienākumi un atbildība

- a) prognozē finanšu prasības un koordinē UOK budžetu konsolidāciju;
- b) koordinē galīgo grāmatojumu un grāmatvedības dokumentu sagatavošanu;
- c) koordinē periodisko finanšu pārskatu un ziņojumu sagatavošanu un iesniegšanu;
- d) kad nepieciešams, koordinē atbildību sagatavošanu uz revīzijas pieprasījumiem un obligātajām pārbaudēm;
- e) sniedz tehniskos norādījumus un atbalstu UOK finanšu pārvaldības jautājumos;
- f) nodrošina finanšu pārvaldības politikas, noteikumu un profesionālās prakses stingru ievērošanu visos finanšu darījumos;
- g) pēc vajadzības darbojas kā rīkotājdirektora / izpilddirektora vietnieks;
- h) atskaitās par izpilddirektora fiskālajiem un citiem resursiem.

Personai izvirzītās prasības: Kvalifikācija

- a) bakalaura grāds par specializēta kursa sekmīgu apguvi (*Hons*) un pilnībā profesionāla grāmatvedības kvalifikācija, piemēram, ACCA, CPA, ACIS un CPE, kas iegūta atzītā iestādē;
- vai
- b) pilnībā profesionāla grāmatvedības kvalifikācija, piemēram, ACCA, CPA, ACIS un CPE, kas iegūta atzītā iestādē un ko akreditējis Ugandas Sertificēto valsts revidentu institūts (*ICPAU*).
 - c) atzītas grāmatvedības organizācijas biedrs;
 - d) pēcdiploma studiju kvalifikācija ar padziļinātu biznesa administrācijas un vadības apguvi atzītā mācību iestādē.

Darba pieredze: Vismaz piecu gadu darba pieredze prestižā organizācijā

Kompetence

- a) finanšu pārvaldība;
- b) plānošana, budžeta izstrāde un koordinēšana;
- c) informāciju un komunikāciju tehnoloģijas;
- d) pārskatatbildība;
- e) problēmu risināšana un lēmumu pieņemšana;
- f) komandas darbs;
- g) efektīvas komunikācijas spējas;
- h) rūpes par kvalitāti un standartu ievērošanu, ētiku un integritāti.

- apsvērusi finanšu riskus, kā arī izstrādājusi un ieviesusi savu līdzekļu ieplūdes un aizplūdes kontroles politikas un procedūras;
- skaidri noteikusi OSVO darbībai nepieciešamos ieņēmumus un izdevumus; un
- izveidojusi precīzu un regulāru finanšu pārskatu sniegšanas procedūru savai valdei, ieinteresētajām pusēm un vadībai.

Finanšu pārvaldības lomas un pienākumi

Kā jau apspriests 1. nodaļā, OSVO valde nosaka tās vīziju un, izmantojot stratēģisko plānu, tās īstenošanai nodarbina algotu vai nealgotu personu komandu. Visi valdes locekļi un personāls ir atbildīgi par savu finanšu pārvaldību. No valdes locekļiem līdz stadiona darbiniekiem – labas finanšu pārvaldības nodrošināšanai ir nepieciešams, lai organizācijas līdzekļus ikviens izmantotu racionāli, efektīvi un pārredzami.

Izstrādājot OSVO vīziju un stratēģisko plānu, valdes locekļiem ir acīmredzama ietekme uz organizācijas finanšu pārvaldību. Tomēr vissvarīgākā loma ir finanšu vadītājam (FV) vai kasierim.

FV ir atbildīgs par OSVO finanšu jautājumu komunikāciju, pārskatu sagatavošanu, prognozēšanu un finanšu nodrošināšanu; vada par ikdienas finanšu pārvaldību atbildīgo personu komandu; tam jāspēj paziņot un prognozēt organizācijas plānotās pašreizējās un turpmākās finanšu darbības. (Lūdzu, ņemiet vērā, ka šajā grāmatā ar “finanšu vadītāju” (FV) tiek apzīmēts par OSVO finansēm atbildīgais vadītājs. Dažādas organizācijas lieto dažādus amata nosaukumus, taču pienākumi paliek nemainīgi.)

Finanšu vadītājiem ir izšķiroša nozīme reālistisku un precīzu budžetu izveidē, regulāri atskaitoties un apspriežot finanses ar augstāka ranga vadību, tādējādi nodrošinot līdzekļu pieejamību organizācijas aktivitāšu un saistību savlaikus izpildē saskaņā ar valdes apstiprināto budžetu. 4.1. tabulā (kreisajā pusē) ir norādīts, kā Ugandas Olimpiskajā komitejā darbojas tās FV, aprakstot šīs lomas uzdevumu, galvenos plānotos rezultātus, kā arī šo amatu ieņemošās personas iemaņas un pienākumus.

Piemēram, FV specifiskie uzdevumi var būt šādi:

- noteikt OSVO finanšu riskus un nodrošināt kontroli, lai vājinātu to sekas un samazinātu to iespēju;
- izstrādāt politikas un procedūras, kas nodrošina organizācijas ienākumu, izdevumu un aktīvu kontroli;
- veikt precīzu grāmatvedības uzskaiti, pārraudzīt visus finanšu darījumus un regulāri par tiem informēt;
- vadīt budžetu sagatavošanu, apkopot visus budžetus, lai izstrādātu un uzturētu organizācijas pašreizējās un turpmākās darbības prognozi;
- vadīt finanšu prognožu izstrādi;
- sagatavot un iesniegt precīzus un regulārus darbības un stāvokļa finanšu pārskatus valdei, ģenerālsēkretāram, augstākā ranga vadībai, gada revīzijai un gada pārskatam;
- ieteikt un pārvaldīt līdzekļu pārpalikuma ieguldījumu stratēģijas;
- pārraudzīt algu fondu un ienākuma nodokļa maksājumus; un
- nodrošināt gada pārskatu un revidēto finanšu pārskatu iesniegšanu attiecīgajās iestādēs un spēkā esošo tiesību normu ievērošanu organizācijas darbībā.

Turklāt FV, tāpat kā ģenerālsēkretāram un, iespējams, mārketinga direktoram, ir jānodrošina, lai organizācija būtu maksātspējīga, spētu savlaikus izpildīt savas finansiālās saistības un veicinātu aktīvu pieaugumu. Īsi sakot, FV ir deleģēta galīgā atbildība par organizācijas labu finanšu pārvaldību.

Ilustrācijā nākamajā lappusē ir apsvērts, kā Papua-Jaungvinejas Olimpiskā komiteja atbalsta savu finanšu pārvaldību.

*** Galvenie ieteikumi

- Vienai atbilstošas kvalifikācijas personai ir jāatbild par budžetu sastādīšanu, OSVO finanšu interpretēšanu un regulāru ziņošanu.
- Visiem valdes locekļiem, brīvprātīgajiem un OSVO darbiniekiem ir stingri jāievēro un jāatzīst laba finanšu prakse un apņēmīgi jānodrošina laba finanšu pārvaldība.
- Pārliecinieties, ka visi valdes locekļi, vadība, darbinieki un brīvprātīgie ievēro finanšu pārvaldības ciklu.
- Pārziniet finanšu terminoloģiju.

4.1. ilustrācija

Finanšu pārvaldības principi Papua-Jaungvinejas Olimpiskajā komitejā



Papua-Jaungvinejas Olimpiskās komitejas (PJOK) 2016.–2020. g. stratēģiskajā plānā ir izklāstīti vairāki galvenie darbības principi, tostarp finanšu pārvaldība.

Finanšu pārvaldības iekļaušana stratēģiskajā plānā liecina, ka PJOK apzinās, ka finansēm ir jāatbalsta organizācijas misija un mērķi, savukārt vairāki galvenie snieguma rādītāji (KPI) parāda tās izpratni par finanšu darbības novērtēšanas svarīgumu. Plāns parāda uz ieinteresētajām pusēm vērsto organizācijas pieeju, kas izpaužas atbildībā

pret sponsoriem un dalībniekiem, kā arī galveno ieinteresēto pušu iepazīstināšanā ar gada budžetu un finanšu pārskatu. Lai gan ir ieviesta racionāla prakse, organizācija apzinās par tās efektivitātes uzlabošanas iespējām.

Šie principiālās finanšu pārvaldības skaidrie paziņojumi pārējiem parāda, ka PJOK saprātīgi un apdomīgi pārvaldīs savas finanses. Šis ir ļoti publisks paziņojums par organizācijas darbību un parāda, ka PJOK būs pārskatatbildīga par saviem finanšu darījumiem.

4.2. tabula. Papua-Jaungvinejas Olimpiskās komitejas galvenās sasniedzamo rezultātu jomas:

1. Būt vislabākos rezultātus sasniegušajai Klusā okeāna Nacionālajai Olimpiskajai komitejai (NOK)

Finanšu pārvaldība un ilgtspējība

1. mērķis: Finanšu pārvaldība notiek pārskatatbildīgi un pārskatāmi

2. mērķis: Ar komercdarbību PJNOK nodrošina savu finansiālo ilgtspējību

Pamatojums: PJNOK finanšu pārvaldība un ilgtspējība ir svarīga, lai sasniegtu savu viziju saskaņā ar stratēģisko plānu

Kategorija	Stratēģiskā prioritāte	Galvenie snieguma rādītāji (KPI)
Administrācija	Uzturēt pareizu finanšu budžeta plānošanas, grāmatvedības un pārskatu sniegšanas praksi visā organizācijā	Savlaicīga atskaitīšanās par finansētajām aktivitātēm un līdzekļu izlietojumu, kā arī pārskatu iesniegšana Tīri ikgadējas revīzijas atzinumi Jaunas, efektīvākas finanšu prakses izstrāde Savlaicīga revīzijas ieteikumu pieņemšana (ja tādi ir)
Pārskatatbildība	Sniegt precīzu un savlaicīgu finanšu informāciju attiecīgajām ieinteresētajām pusēm	Savlaicīgi iesniegt gada budžetu un finanšu pārskatu visiem biedriem un ieinteresētajām pusēm
Ieņēmumi	Efektīvi nodrošināt un pārvaldīt ieņēmumus no komercdarbības	Palielināt komerciālo finansētāju skaitu un kopējo finansējuma vērtību
Investīcijas	Uzturēt un palielināt investīciju avotus	Palielināt ieņēmumus par 10 procentiem četru gadu laikā



2016. gadā Riodežaneiro Papua-Jaungvineja desmito reizi piedalījās olimpiskajās spēlēs.

4.2.

Finanšu plānošana

Finanšu plānošanā apsver OSVO finanses un tās saskaņo ar organizācijas mērķiem un pamatdarbībām, atzīstot tās līdzekļu nodrošināšanas stratēģiju nozīmi. Tā ietver skaidras naudas pārvaldību, budžeta plānošanu, projektu vadību, apdrošināšanu, kapitālizdevumu un nodokļu plānošanu, nodrošinot darbību pabeigšanu noteiktā laika posmā (kā norādīts stratēģiskajā plānā) un palīdzot organizācijai novērtēt savu finansiālo stāvokli.

Finanšu plānošana būtībā ir organizācijas plašāka plānošanas procesa paplašinājums. Ar rūpīgu pārvaldību finanšu plānā tiks identificēti, pārraudzīti un samazināti organizācijai pastāvošie riski, kā arī nodrošināta OSVO kontroles saglabāšana pār saviem līdzekļiem, lai izpildītu savas finansiālās saistības un sasniegtu izvirzītos mērķus – saglabājot maksātspēju, ievērojot likumus un nodrošinot visu projektu iekļaušanos valdes apstiprinātā gada budžeta ietvaros.

Šīs sadaļas sākumā tiek izskatīta finanšu politiku un procedūru nepieciešamība, lai vadītu finanšu plānošanu. Pēc tam tiek apsvērtas koncepcijas un problēmas, kas ietekmē plānošanu, tostarp finanšu riska novērtējums.

Finanšu politikas un procedūras

Politikas un procedūras veido finanšu plānošanas galveno elementu; tās ir nepieciešamas katrai organizācijai. Finanšu politikas un procedūras sniedz būtiskas norādes visiem, kas strādā organizācijā vai ar to sadarbojas, palīdzot tai sasniegt izvirzītos mērķus, izpildīt savas saistības un pabeigt aktivitātes, novēršot krāpšanu vai līdzekļu zādzību.

Svarīgi norādīt, ka pat stingras kontroles apstākļos ir iespējama finanšu nepareiza pārvaldība nepareizas rīcības vai slepenas norunas dēļ. OSVO ir jānodrošina, lai tās politikas un procedūras pēc iespējas novērstu šāda veida risku rašanos. OSVO finanšu politikām un procedūrām jābūt visaptverošām, skaidri izklāstītām un pieejamām visiem organizācijas darbiniekiem.

Tās var ietvert šādus elementus:

- Deleģētas institūcijas (budžeta pārvaldnieki) organizācijā, kas var apstiprināt un atļaut apstiprinātos budžeta izdevumus, ieskaitot rēķinu apstiprināšanu.
- Parakstītāji (parasti divas personas), kas ir pilnvaroti veikt maksājumus. Lai novērstu iespējamo finanšu nepareizu pārvaldību vai zādzību, maksājumu parakstītāji nedrīkst būt budžeta pārvaldnieki, kuri varētu būt apstiprinājuši budžeta izdevumus / rēķinu vai gūtu labumu no maksājuma. Turklāt laba prakse ir nodrošināt šiem parakstītājiem atšķirīgas lomas OSVO, pienākumu nošķiršanu, tādējādi veicinot labu finanšu praksi.
- Izdevumu process, kurā tiek apstiprināti tikai valdes apstiprinātā gada budžetā ietilpstošie un deleģētās institūcijas parakstītie izdevumi.
- Princips, ka bankas darījumi un banku saskaņojumi ir jāapstrādā vienam amatam un jāpārbauda citam amatam, un šiem saskaņojumiem jāietilpst organizācijas mēneša beigu procesos, kurus pārbauda FV un / vai ģenerālsekretārs.
- Princips, ka algu saraksts jāapstrādā vienam amatam un jāpārbauda citam, kā norādīts iepriekš.
- Maksājumu noteikumi un procesi, piemēram, vienam parakstītājam ir jābūt FV, bet otram – ģenerālsekretāram vai valdes loceklim. (Neviens no viņiem nedrīkst parakstīt arī pašu kompensācijas vai dienas naudas / braucienu maksājumus.)
- Noteikumi, lai visas puses ievērotu interešu reģistra prasības un konflikta pastāvēšanas gadījumā pusei varētu atņemt atļaujošās pilnvaras (*skat. 1. nodaļā*; tas jāiekļauj maksājumu procesos).
- Dāvanu reģistra izveide, lai uzskaitītu un reģistrētu visas organizācijas saņemtās dāvanas, savukārt izstrādātājā procesā aprakstot, kā rīkoties ar šīm dāvanām.
- Norādījumi par to, kā organizācijai jāīrkojas ar skaidro naudu, piemēram, darbības ar skaidro naudu ir jāveic diviem savstarpēji neatkarīgiem amatiem, tās apstiprinot budžeta pārvaldniekam un FV un / vai ģenerālsekretāram. Skaidrās naudas apstrādei jābūt apstiprinātai budžetā, un tā var ietvert nelielas skaidras naudas pieprasījumus, komandējuma naudas sadali, banku operācijas ārvalstu valūtā un / vai tās sadali.

Izpratne par saviem aktīviem un saistībām

Finanšu plānošanai ir nepieciešamas zināšanas par OSVO piederošajiem aktīviem un izpratne par to, ka daži aktīvi var radīt ieņēmumus. Visām OSVO ir jābūt izveidotam aktīvu reģistram, kurā norāda tās aktīvus, to vērtību un ar tiem saistīto amortizāciju. Organizācijai ir rūpīgi jāseko attiecībai starp tās apgrozāmajiem līdzekļiem un pamatlīdzekļiem, tādējādi nodrošinot pietiekami daudz naudas efektīvai darbībai un dažādu aktivitāšu veikšanai; tai jābūt pieejamiem pietiekamiem līdzekļiem, lai izpildītu savus pienākumus un nokārtotu savas saistības. Ir svarīgi saglabāt līdzsvaru starp ilgtermiņa naudas ieguldījumiem un bankā viegli pieejamo naudu. Laba finanšu plānošana nozīmē ņemt vērā šos faktorus un tos iekļaut OSVO vispārējā gada plānošanas procesā.

Ienākumu avoti

Ienākumi ļauj OSVO izpildīt savu misiju un veikt plānotās darbības. Organizācijai sākot finanšu plānošanas procesu, ir jāsaprot savu ienākumu / peļņas avoti, piemēram, Olimpiskā solidaritāte,

valdība, sponsori, trastu vai fondu dotācijas un biedru naudas. Noteikti līdzekļi var būt paredzēti konkrētiem mērķiem, un obligāti jānodrošina, lai šie līdzekļi tiktu tērēti tieši šiem, nevis citiem mērķiem. Olimpiskās solidaritātes piedāvātās "Olimpiskās stipendijas sportistiem" ir šādu līdzekļu piemērs: tās ir jāplāno budžetā, par tām ir jāvienojas, jānoslēdz līgumi un tās ir jāiztērē par labu izraudzītajiem sportistiem un viņu snieguma programmām, un tās nedrīkst tērēt neviena cita sportista labā vai citiem mērķiem.

Izdevumi

Kad OSVO ir izstrādājusi savu stratēģisko plānu, tā var aprēķināt šī plāna īstenošanas izmaksas. Ņemot vērā visus iespējamus scenārijus, OSVO ir jāuzskaita visu savu aktivitāšu izmaksas.

Izmaksu prognozēšana

Ir ārkārtīgi svarīgi, lai OSVO precīzi prognozētu visus operatīvos izdevumus un visu aktivitāšu / projektu izmaksas specifiskos budžetos. Visu pakalpojumu sniegšana un preču piegāde ir jāveic saskaņā ar līgumu vai vienošanos, vai vērtībai natūrā



Slovākijas pārstāve Klaudija Medlova (*Klaudia Medlová*) bija viena no 435 sportistiem, kuri saņēma Olimpiskās solidaritātes olimpisko stipendiju 2018. gada olimpiskajām spēlēm Phjončhanā.

ar kredītīgumu vai bartera līgumu (kad puses apmainās ar precēm vai pakalpojumiem, neveicot norēķinus naudā). Turklāt pirms pirkuma veikšanas visiem noteikumiem ir jābūt norādītiem rakstveidā.

Budžeta plānošana

Kad OSVO ir nolēmusi par aktivitātēm, kuras veicamas saskaņā ar tās stratēģisko plānu, tai kopā ar saviem operatīvajiem izdevumiem ir jāaprēķina šo aktivitāšu izmaksas.

Visiem aktivitāšu / projektu budžetiem jāatbilst OSVO stratēģiskajam plānam un gada budžetam. Tāpēc ir ļoti svarīgi, lai nevienas aktivitātes / projekta budžets netiktu veidots, neņemot vērā gada budžetu vai stratēģisko plānu. Turklāt ir svarīgi, lai valde apstiprinātu gada budžetu pirms finanšu gada sākuma – nekādas novirzes no šī gada budžeta nebūs pieļaujamas bez to apspriešanas valdē un protokolēšanas.

Laika posms

OSVO finanšu plāna aptverto laika posmu nosaka tās stratēģiskais plāns. Piemēram, NOK stratēģiskais plāns var pamatoties uz četrus gadu olimpisko ciklu, savukārt klubi vai dalīborganizācijas var ievērot gada plānošanas ciklu. Neatkarīgi no plānošanas cikla OSVO ir jāpārtrauc savas finanses un jāatskaitās ar valdi un vadību saskaņotos regulāros laika intervālos – katru mēnesi, reizi divos mēnešos, ceturksnī vai gadā.

Organizācijas darba efektivitāte

Plānošana palīdz OSVO noskaidrot sava darba efektivitātes uzlabošanas veidus. OSVO ir jānodrošina, lai tās rīcībā būtu pietiekami un atbilstoši kvalificēti cilvēkresursi, kā arī efektīvas mārketinga un reklāmas stratēģijas. OSVO darba efektivitāti ietekmē arī tās struktūra, kā arī pārvaldības procedūras, saskaņā ar kurām tā darbojas. OSVO var novērtēt savas darbības efektivitāti, izmantojot 1. nodaļā un 2. nodaļā izklāstītos revīzijas principus.

Izpratne par finanšu riskiem

Visās organizācijās pastāv finanšu risks, un OSVO ir jāidentificē finanšu riski, tie jāpārtrauc, jārisina un par tiem jāziņo. Sīkāku informāciju skatiet 1. nodaļā. 4.3. tabulā (zemāk) sniegts finanšu riska piemērs un tā mazināšanas veidi.

Kad organizācija ir identificējusi finanšu risku un to veicinošos faktorus, organizācija tā var īstenot tā mazināšanas plānu, vēlams, paredzot vairāk nekā vienu vai divas mazināšanas iespējas. Šo risku pārraudzība ļaus organizācijai novērtēt, vai risks tiek samazināts un vai mazināšana ir veiksmīga. Riska pārskatīšana un pārraudzība ir jāiekļauj organizācijas darba praksē.

4.3. tabula. Finanšu riska mazināšana

Vadības mehānismi	Rīcība
Stratēģiskajā plānā koncentrēties uz saņemto ienākumu potenciālu	Sasniegt izvirzītos mērķus, lai parādītu, ka OSVO ir svarīga nozīme sabiedrībā
Valsts sektora / valdības finansējumu var ierobežot ekonomiskā situācija vai sponsorēšanas naudas samazināšanās, tādējādi var samazināties OSVO pieejamie naudas līdzekļi	Regulāri tikties ar valdības finansētājiem
Uzlabot izmaksu kontroli	Panākt atbalstu vietējās pašvaldībās
Ieviest pietiekami elastīgu stratēģisko plānu, lai OSVO varētu sasniegt izvirzītos mērķus, mainoties finansēšanas kārtībai	Izmantot jebkuru iespēju aizstāvēt OSVO intereses
Apspriet, izpētīt un meklēt potenciālā finansējuma iespējas	Nodrošināt organizācijas labu pārvaldību
	Meklēt izmaksu samazināšanas iespējas
	Uzlabot valdes iesaistīšanos filantropijas un sponsoru ieņēmumu palielināšanā
	Noteikt OSVO nākotnes nodrošināšanai nepieciešamā finansējuma avotus

Riska pārvaldība, izmantojot juridisko dokumentāciju

Kā izklāstīts iepriekš un 1. nodaļā, laba finanšu pārvaldība nozīmē riska pastāvēšanas atzīšanu, un organizācijai ir jāveic apdomīgi pasākumi riska savlaicīgai kontrolei: maksimāli jāsamazina tiesvedības iespējas un vienmēr jādarbojas saskaņā ar likumu. 1. nodaļā izklāstītie riska pārvaldības principi ir ārkārtīgi svarīgi – jo īpaši risku reģistra izmantošana. Tomēr pastāv arī citi vērtīgi riska pārvaldības rīki, kas ir detalizēti aprakstīti turpmāk.

Apdrošināšana

OSVO var samazināt risku, izmantojot apdrošināšanas polises. Viena apdrošināšanas kategorija, kas pazīstama kā Direktoru un amatpersonu atbildības apdrošināšana (*Directors' and Officers' Liability Insurance (DOLI)*), ierobežo valdes locekļu, kā arī citu ar to saistīto personu (personāla, brīvprātīgo, biedru) atbildību, aptverot jebkādas pret “apdrošināto personu” izvirzītās apsūdzības “prettiesiskā darbībā”. Citi apdrošināšanas veidi, piemēram, aviopasažieru apdrošināšana un aktīvu apdrošināšana, ir plašāk pazīstami, un tos var piedāvāt biedriem, sportistiem, treneriem un amatpersonām. Tā kā OSVO sniedz pakalpojumus ar raksturīgiem riskiem, biedri varētu saņemt arī apdrošināšanu pret aprīkojuma bojājumiem, veselības apdrošināšanu, apdrošināšanu pret nāvi vai sakropļošanu nelaimes gadījumā. Šādas polises varētu piedāvāt vismaz par papildu samaksu.

Aizsardzība pret prasījumiem un atteikšanās no prasījumiem

Ja iespējams, ikvienā jūsu sagatavotajā un parakstītajā līgumā ir jāparedz OSVO aizsardzība pret prasījumiem saistībā ar jebkādu līgumpartnera pakalpojumu sniedzēja nelikumīgu rīcību. Turklāt ir lietderīgi, lai OSVO ierobežotu savu biedru loku ar personām, kuras rakstiski piekrīt aizsardzības pret prasījumiem noteikumam, kas atbrīvo OSVO no tiesiskas atbildības par citas puses, ar kuru tai ir tiesiskas attiecības, jebkādu neapdomīgu vai nelikumīgu rīcību. Lai ierobežotu OSVO pastāvošo finanšu risku, ja tiek iesniegta prasība tiesā, vēlams šādu noteikumu iekļaut atteikumos no prasījumiem un līgumiskās vienošanās.

Tāpat OSVO var lūgt sportistu pirms piedalīšanās sacensībās parakstīt atteikšanās no prasījumiem. OSVO bieži izmanto atteikšanos no prasījumiem, lai samazinātu iespēju prasības iesniegšanai tiesā saistībā ar dalībnieka savainojumu vai nāvi organizētajā pasākumā: tās lūdz dalībnieku atzīt risku un tādējādi atbrīvot OSVO no jebkādas

tiesiskas atbildības šāda savainojuma vai nāves gadījumā. Šādas atteikšanās parakstīšana var būt priekšnoteikums, lai sportists varētu piedalīties sacensībās.

Interesešu konflikts

OSVO ir jānodrošina, lai tās valdes locekļu, brīvprātīgo, personāla un darbuņēmēju darbībā nebūtu nekādu interesešu konfliktu. Papildus 1. nodaļā aprakstītajām darbībām interesešu konflikti var rasties arī tad, ja ieinteresētā puse:

- gūst nefinansiālu labumu vai priekšrocību, ko tā nebūtu guvusi bez attiecībām ar organizāciju;
- cenšas panākt privilēģētu attieksmi citas ieinteresētās puses labā;
- izmanto konfidenciālu informāciju personiska labuma gūšanai vai citas puses labā; vai
- cenšas izmantot iespēju vai ļauj citai ieinteresētajai pusei izmantot iespēju, kurā būtu ieinteresēta organizācija.

Interesešu konflikts var izraisīt korupciju, tādēļ ir svarīgi, lai OSVO uzturētu interesešu reģistru, kurā puses var paziņot visas attiecīgās intereses vai attiecības.

Papildus riska pārvaldības plāna pieņemšanai, apdrošināšanas polišu nodrošināšanai, atteikšanās no prasījumiem organizēšanai un interesešu reģistra uzturēšanai OSVO ir jāizstrādā un jāpilnveido organizācijas rokasgrāmata, kurā darbinieku, brīvprātīgo un citu saistīto personu zināšanai ir izklāstītas tās dokumentētās politikas un procedūras.

Galvenie ieteikumi

- Nodrošiniet, lai valde uzņemtos atbildību par finanšu plānošanu, kā arī izprastu OSVO politikas un procedūras.
- Nodrošiniet, ka finanšu plānošana ir tieši saistīta ar OSVO stratēģiskajiem plāniem.
- Pirms izdevumu plānošanas izprotiet OSVO ienākumus un to avotus.
- Reālistiski novērtējiet savas OSVO aktivitāšu izmaksas un tām nepieciešamos laika posmus.
- Nodrošiniet, ka OSVO aktivitātes ir adekvāti un atbilstoši apdrošinātas.
- Ieviesiet procedūras un politikas, kas visiem valdes locekļiem, brīvprātīgajiem un darbiniekiem parāda, kā jāpārvalda finanses.



Bīešu tirdzniecība ir pasākuma budžeta svarīga sastāvdaļa.

4.3.

Budžeta plānošana

Šajā sadaļā aplūkots finanšu pārvaldības cikla otrais posms: budžeta plānošana. Plānojot darbību, OSVO jāņem vērā gada budžets un jāizstrādā ar stratēģisko plānu saskaņoti nākotnes budžeti. Ja OSVO nedarbojas saskaņā ar savu budžetu, tai diez vai izdosies īstenot programmas, aktivitātes un sniegt pakalpojumus paredzētajā laika posmā un ar plānotajiem līdzekļiem; turklāt šādā gadījumā organizācija var zaudēt ieinteresēto pušu uzticēšanos un palāvību, tādējādi vēl vairāk apgrūtinot savu ieceru īstenošanas un attiecību veidošanas iespējas nākotnē.

Šajā sadaļā apskatīts, kā OSVO ir jāizstrādā budžets un jākontrolē tā ievērošana. Tajā izskatīti četri iespējamie OSVO budžeta veidi – darbības, projektu, gada un kapitālieguldījumu – un apspriesta gada budžetu izstrādes, apstiprināšanas, izpildes, kontroles un ziņošanas nozīme. Sadaļas noslēgumā izskatīts Jaunzēlandes nacionālās ātrslidošanas organizācijas rīkoto sacensību budžets.

Darbības budžeti

Savas darbības nodrošināšanai OSVO vispirms darbības budžetā ir jānosaka savas darbības izmaksas, tostarp tādus izdevumus kā algas, īres maksas, apdrošināšana, juridiskie izdevumi, tīmekļa vietņu mitināšana, telefona rēķini, drukāšana un mārketingš. Darbības budžetā ir jānorāda arī OSVO ieņēmumu avoti un detalizēta informācija par to gūšanas laiku.

Projektu / aktivitāšu budžeti

OSVO ir jānodrošina, ka tās projektu / aktivitāšu budžeti, kuros norādīti konkrētam projektam / aktivitātei tērējamie līdzekļi, ietilpst tās stratēģiskajā plānā. Projektu / aktivitāšu budžeti ir sadalīti ieņēmumos un izdevumos, kuri ir sadalīti kategorijās: piemēram, pasākuma budžeta ienākumu sadaļā var iekļaut valdības finansējumam, sponsorēšanai un biješu tirdzniecībai paredzētās pozīcijas.

Gada budžets

OSVO gada budžets parāda tās kopējos ieņēmumus, atņemot kopējos izdevumus, kas ietver gan darbības izmaksas, gan programmu, projektu un aktivitāšu izmaksas. Šo divu skaitļu

summa ir OSVO tīrā budžeta rezultāts, kas var būt pārpalikums (ieņēmumi pārsniedz izdevumus) vai deficīts (izdevumi pārsniedz ieņēmumus). Ja tīrais rezultāts ir deficīts, organizācijai finanšu gads ir jāfinansē no pašu kapitāla. Par to FV ir savlaikus jāinformē valde. Pēc tam ģenerālsekretārs un valde ziņos, vai var pieņemt deficītu vai arī budžets ir jāpārstrādā.

Kapitālieguldījumu budžeti

Ja organizācijai ir jātērē ievērojami līdzekļi kaut kam ar ilgtermiņa vērtību, tai ir jāizstrādā kapitālieguldījumu budžets. Kapitālieguldījumu budžeti ir jāapstiprina vai jāpārskata valdei vienlaikus ar gada budžeta pārskatīšanu, un tie katru gadu ir jāpārskata.

Budžeta izdevumi un kontrole

OSVO ir jāizstrādā noteikumi, lai kontrolētu un novērstu organizācijas risku, kas saistīts ar līdzekļu plūsmu. Politiku un procedūru veidā (skat. augstāk) tie nosaka, kas var rīkoties ar OSVO ienākošajiem un izejošajiem līdzekļiem (šos amatus bieži dēvē par budžeta pārvaldniekiem) un kas var pilnvarot organizācijas norēķinu čeku izrakstīšanu un skaidras naudas iztērēšanu (parasti vairāki amati, piemēram, FV un ģenerālsekretārs).

Neatkarīgi no budžeta izdevumu apmēra OSVO ir jānodrošina, lai tie nepārsniegtu valdes apstiprināto prognozēto pārpalikumu vai deficītu. FV ir jāveic regulāra un skaidra OSVO finanšu darījumu uzskaitē un regulāri jāatskaitās valdei. Regulāras atskaites veicina diskusiju par prognozētajiem ieņēmumiem un/vai projektu/ aktivitāšu finansējumu, tādējādi ir iespējams ātri risināt zaudējumu vai finansējuma samazinājuma problēmas. Turklāt atskaites demonstrē pārredzamību un palīdz nodrošināt izdevumu atbilstību OSVO finanšu plānam, apstiprinātajam budžetam un stratēģiskajam plānam.

Ja OSVO zaudē budžetā plānoto finansējumu, tai nekavējoties ir jāatrod risinājums, lai palielinātu ieņēmumus vai samazinātu izdevumus. Ja plānotā projekta vai aktivitātes fiksētās izmaksas ir segtas avansā un tās nav iespējams samazināt vai kompensēt, jāpieņem lēmums, vai pagarināt projekta / aktivitātes termiņu, līdz varēs saņemt jaunu finansējumu.



Kluba ēkas uzlabojumi var palīdzēt OSVO gūt lielākus ieņēmumus.

Budžeta izstrāde

Budžeta izveide ir salīdzinoši vienkāršs process. Jums ir jānosaka:

- cik daudz naudas nonāks OSVO vai projektā / aktivitātē;
- ar projekta / aktivitātes īstenošanu saistītie izdevumi / izmaksas;
- pieskaitāmās izmaksas, piemēram, algas un īre;
- citas izmaksas, piemēram, aprīkojums, ēku vai aprīkojuma uzturēšana, nodokļi un piemaksas darbiniekiem;
- personas, kurām ar parakstu jāapstiprina budžetā paredzētie izdevumi (budžeta vadītāji); un
- kā notiks projekta / aktivitātes izpildes vadība, pārraudzība un atskaitīšanās.

Pēc visas informācijas apkopošanas varat izstrādāt budžetu, norādot jomas, kurās tiks tērēti līdzekļi. Izstrādājot budžetu, jāņem vērā tādi faktori kā īres maksas un algu palielināšanās, kā arī projekta / aktivitātes savlaicīgai turpināšanai nepieciešamā specializētā aprīkojuma piegādes vai resursu saņemšanas laiks.

Organizācijai vienmēr ir jāizvairās no:

- budžetā neparedzētiem vai apstiprināto budžetu pārsniedzīgiem tērījumiem;
- speciālu iniciatīvu vai aktivitāšu uzsākšanas bez apstiprināta budžeta vai apstiprinātas saiknes ar OSVO stratēģisko plānu;

4.4. tabula. Badmintona kluba darbības budžets

Kategorija	Summa (AUD)
IENĀKUMI	
Pašvaldību subsidijas	2000
Dalība	1500
Ziedojumi	400
Līdzekļu piesaistīšana	2000
Sponsorēšana	1000
KOPĀ	6900
IZDEVUMI	
Īres maksa	3500
Iekārtas	600
Brīvprātīgie	350
Publicitāte un drukāšana	200
Līdzekļu piesaistīšana	200
Tālrūnis	1500
Pastmarkas un kancelejas preces	300
Apdrošināšana	600
Dažādi	500
KOPĀ	7750
Prognozētais pārpalikums (deficīts)	(850)

4.5. tabula. Kluba ēkas uzlabojumu kapitālieguldījumu budžets

	1. gads	2. gads	3. gads	4. gads	5. gads	Kopā
Atjaunināt atpūtas zonu	7000	5500				12 500
Pārkrāsot ēkas ārpusi	10 000				12 500	22 500
Nomainīt apkures, ventilācijas un gaisa kondicionēšanas sistēmu		21 000				21 000
Uzlabot sporta zāles aprīkojumu			7500	7500		15 000
Nomainīt un uzlabot autostāvvietas apgaismojumu			30 000			30 000
Atrisināt autostāvvietas drenāžas problēmu	15 000					15 000
Kluba ēkas piebūve				120 000		120 000
Iekārtot kluba ēkas piebūvi					60 000	60 000
KOPĀ	32 000	26 500	37 500	127 500	72 500	296 000

© 2006 Kvinslendā štats. (Vietējās pašvaldības, plānošanas, sporta un atpūtas lietu departaments.) Visi skaitļi norādīti Austrālijas dolāros (AUD).



Jūsu budžetā tiks norādītas līdzekļu izlietošanas jomas.

- budžeta resursu pārdales no viena posteņa uz citu, kas varētu slēpt finanšu kontroles trūkumu;
- papildu naudas lūgšanas no finansētājiem, jo budžeta prognozes bija neprecīzas vai pārāk zemas;
- neparedzētu izdevumu kā budžeta posteņa pievienošanas; un
- izdevumu posteņu “dažādi” vai “citi” pievienošanas.

4.4. tabulā (pa kreisi) sniegts vietējā badmintona kluba gada budžeta piemērs, kurā parādīti nelielai OSVO nepieciešamie budžeta posteņi. Ņemiet vērā, ka budžetā ir deficīts, izdevumus prognozējot lielākus nekā ieņēmumus, tādējādi klubam ir jāatrod papildu līdzekļi citur. Līdzekļu vākšanas aktivitātes, tāpat kā biedru naudas palielināšana, šāda izmēra OSVO varētu atrisināt deficīta problēmu. Vai arī klubs varētu samazināt savas izmaksas un / vai jauno aprīkojumu iegādāties vēlāk. Šajā piemērā telefona rēķinu radītās izmaksas šķiet augstas, tādējādi organizācija varētu samazināt šos izdevumus.

4.5. tabulā (augstāk) parādīts kapitālieguldījumu budžets, kādu līdzīgs klubs varētu izstrādāt, lai uzlabotu savus objektus, ar kuru iznomāšanu palielināt ieņēmumus. Kaut gan šajā budžetā ietilpst uzturēšanas posteņi, piemēram, krāsošana, tas ir kapitālieguldījumu budžeta postenis, jo šie izdevumi uzlabos kluba ēkas ieņēmumu gūšanas iespējas.

Ilustrācijā nākamajā lappusē ir parādīts Jaunzēlandes nacionālās ātrslidošanas organizācijas 2015. gadā rīkoto starptautisko sacensību budžeta projekta piemērs.

*** Galvenie ieteikumi

- Nosakiet visus ienākumu un izdevumu avotus, lai cik nelieli vai neregulāri tie būtu.
- Piešķiriet līdzekļus atbilstošām izdevumu jomām, jo īpaši, ņemot vērā konkrētajam mērķim paredzētos ienākumus.
- Pārliecinieties, vai visas apstiprinātās budžeta izdevumu pozīcijas ir parakstījis tam pilnvarotais vadītājs.
- Veiciniet regulāras apspriedes par ienākumiem un izdevumiem ar projektu un aktivitāšu vadītājiem, lai nodrošinātu precīzus izdevumus.
- Pārliecinieties, ka valde regulāri novērtē faktiskos rezultātus salīdzinājumā ar budžetā paredzētajiem rezultātiem.

4.3. ilustrācija

Budžeta plānošana ISU šorttreka 2015. gada “World Development Trophy” sacensībām, kuras organizēja Jaunzēlandes nacionālā ātrslidošanas organizācija “Ice Speed Skating New Zealand”



Jaunzēlandes nacionālā ātrslidošanas organizācija “Ice Speed Skating New Zealand” (ISSNZ) savos 2014.–2016. g. mērķos noteica piedalīšanos nacionālajās un starptautiskajās sacensībās un pasākumos. Organizācijas stratēģiskajā plānā ir noteikts:

ISSNZ stratēģiskais virziens ir šorttrekistu, treneru un amatpersonu pilnveidošana. To īsteno ar reģionālām, nacionālām un starptautiskām sankcionētajām sacensībām.

Viena no tām ir Starptautiskās Slidošanas savienības (ISU) rīkotās “World Development Trophy” sacensības. Tā kā ISSNZ ir ierobežoti līdzekļi, tai ir rūpīgi jāpārdomā, jāsaģatavo un jāizskata visi iespējamie dalības izdevumi, lai nepieļautu pārtēriņu.

4.6. tabulā (zemāk) parādīts ISSNZ budžets, kas aptver

piecu dienu treniņnometni un vienas dienas sacensības – kopā sešas dienas un septiņas nakts. Pirmo triju dienu izmaksas sedz ISU, pārējo – ISSNZ. Budžetā ir parādīti divi dažādi scenāriji – pirmajā ISSNZ uz sacensībām sūta 30 sportistus, otrajā – 45 sportistus.

Budžetā visi izdevumi ir sadalīti kategorijās, lai nodrošinātu OSVO atskaitīšanos par visiem projekta izdevumiem. Lai nodrošinātu visaptverošu budžetu, jums ir jāiekļauj visas ar projektu saistītās pozīcijas, nevis tikai uzreiz acīmredzamās. Budžetā tiek norādīts arī valūtas maiņas kurss, kas ir jāiekļauj budžetos, ja finansējums tiek saņemts valūtā, kas atšķiras no izdevumos izmantotās.

ISSNZ ir jāizmanto tikai pasākumam speciāli paredzētos līdzekļus, un nedrīkst pieļaut pārtēriņu. Tā kā jums var nākties atmaksāt finansētājiem neizlietos

4.6. tabula. ISU šorttreka 2015. gada “World Development Trophy” sacensību budžets

IZDEVUMI (CHF)			1. scenārijs: 30 sportisti	2. scenārijs: 45 sportisti
BRAUCIENI (aviobiļetes)	Cilvēki	Vienas vienības cena		
Amatpersonas – Jaunzēlande	2	375	750	750
Amatpersonas – Ķīna	1	1500	1500	1500
Amatpersonas – Koreja	1	1500	1500	1500
Amatpersonas – Eiropa	2	2500	5000	5000
ISU amatpersonas	2	7000	14 000	14 000
KOPĀ BRAUCIENI			22 750	22 750
VIESNĪCAS (ieskaitot maltītes)	Cilvēki	Naktis	Vienas vienības cena	
Amatpersonas – Jaunzēlande	1	8	150	1200
Amatpersonas – Jaunzēlande	1	2	150	300
Amatpersonas – Ķīna	1	2	150	300
Amatpersonas – Koreja	1	2	150	300
Amatpersonas – Eiropa	2	8	150	2400
ISU amatpersonas	2	7	150	2100
Slidotāji	30 / 45	4	70	8400 / 12 600
Treneri	10 / 15	4	150	6000 / 9000
KOPĀ VIESNĪCAS			24 000	28 200

IZDEVUMI (CHF)		1. scenārijs: 30 sportisti	2. scenārijs: 45 sportisti
PĀRSĒŠANĀS UN TRANSPORTS			
Lidostas transports (degviela utt.)		350	350
Ekspressis (viens autobuss, divi reisi dienā)		2700	2700
Autofurgonu noma		500	500
KOPĀ PĀRSĒŠANĀS UN TRANSPORTS		3550	3550
SLIDOTAVA	Stundas dienā		
Piektdienas oficiālais treniņš	2	230	410
Sacensības	6	1200	1200
Treniņnometne – uz ledus	20	4100	4100
Treniņnometne – ārpus ledus		350	350
Treniņnometne – lekcija		–	–
KOPĀ SLIDOTAVA		5880	6060
TEHNISKIE	Cilvēki	Naktis	Vienas vienības cena
Karodziņi			50
Siksnīņas un reģistrācijas birkas			50
Elektroniskais aprīkojums			220
Elektronikas tehniķis – braucieni	1		250
Elektronikas tehniķis – viesnīcas	1	1	100
Jaunzēlandes sacensību amatpersonas – braucieni	5		210
Jaunzēlandes sacensību amatpersonas – viesnīcas	5	2	115
KOPĀ TEHNISKIE			2870
MODERATORS	Cilvēki	Naktis	Vienas vienības cena
Braucieni	1		1500
Viesnīcas (ieskaitot maltītes)	1	7	150
Honorārs			4300
KOPĀ MODERATORS			6850
CITI IZDEVUMI			
Akreditācija			
Medicīniskās izmaksas (neatliekamā medicīniskā palīdzība, pirmā palīdzība)			700
Vingrošanas paklāju pārvietošana			460
Medaļas (8 zelta, sudraba, bronzas)			250
Programmas un sertifikāti			250
Balvas			–
KOPĀ CITAS IZMAKSAS			1660
Valūtas maiņas kurss: NZD 1,00 = CHF 0,71			
IZDEVUMI KOPĀ		64 560	71 940
IEŅĒMUMI KOPĀ		64 000	72 000
KOPĀ (DEFICĪTS) / PĀRPALIKUMS		(560)	60

līdzekļus, budžetam obligāti ir jābūt reālistiskam, izmantojot izmaksu aprēķinus no cienījamiem, uzticamiem piegādātājiem, ar kuriem ir noslēgts līgums.

ISSNZ budžets ir veidots, balstoties uz diviem scenārijiem ar dažādu sportistu skaitu (30, 45), kuri piedalās noteiktu dienu skaita pasākumā.

Saskaņā ar šiem diviem scenārijiem ISSNZ var skaidri noteikt katras izdevumu kategorijas izmaksas. Šāda veida projektā ir svarīgi, lai ISSNZ izmēra organizācija regulāri pārraudzītu gan izdevumus, gan valūtas maiņas kursu attiecībā pret budžetu, lai nodrošinātu paredzētā budžeta rezultāta sasniegšanu.

4.4.

Grāmatvedība

Grāmatvedība ir ieņēmumu, izdevumu, aktīvu un saistību izsekošanas un iegrāmatošanas process. Grāmatvedība nodrošina OSVO finanšu informācijas pieejamību jebkurā laikā – tagad vai nākotnē. OSVO ir svarīgi reģistrēt savus ienākumus, izdevumus, aktīvus un saistības, lai nodrošinātu savu resursu tērēšanu atbilstoši izteiktajam nodomam vai organizācijas mērķim.

Organizācijai jāspēj iegūt finanšu informācija, kad tiek veikta oficiāla ārēja revīzija (lielākajai daļai OSVO noteikta prasība) un tiek atskaitīšanās valdei, kopsapulces locekļiem un ieinteresētajām pusēm. Tāpat tai jāievēro valstī un starptautiski pieņemtie grāmatvedības standarti, procedūras un prakse, lai nodrošinātu, ka tās finanšu pārvaldība ir pārredzama, atbilst likumiem, ētiska un atbildīga. Ja organizācijai nav viegli iegūstama un atbilstoša dokumentācija, tā var zaudēt sava finansējuma avotus.

Šajā sadaļā apspriests, kā OSVO ir jāatskaitās par savām finansēm, un aplūkota standartizēto grāmatvedības sistēmu nozīme, kā arī dažādi darbības uzskaites veidi. Sadaļas noslēgumā tiek apspriesta Barbadosas Olimpiskās asociācijas bilance.

Starptautiskie finanšu pārskatu standarti (*International Financial Reporting Standards*)

Starptautiskie finanšu pārskatu standarti (SFPS) nodrošina universālu finanšu darbības valodu, tādējādi grāmatvedība ir saprotama un salīdzināma visā pasaulē.

Tas sastāv no apkopotiem standarta noteikumiem, kas ir jāievēro grāmatvežiem, finanšu direktoriem un finanšu vadītājiem ticamas grāmatvedības veikšanai, ko var saprast un savstarpēji salīdzināt pasaules mērogā.

Vairāk nekā 110 pasaules valstīs izmantotie SFPS tika pieņemti, pieaugot starptautiskā finanšu tirgus apmēriem, un tas ir īpaši svarīgi OSVO ar starptautiskiem sakariem vai darbību citās valstīs. Kaut gan dažas valstis nav pieņēmušas SFPS, ir svarīgi atzīmēt, ka SFPS aizvien plašāk aizstāj daudzos atšķirīgos nacionālos grāmatvedības standartus.

Vispārpieņemtie grāmatvedības principi

Valstis, kuras nav pieņēmušas SFPS, var izmantot vispārpieņemtus grāmatvedības principus (VPGP), ko parasti dēvē par vietējiem VPGP. Vietējie VPGP ir reģionā vai valstī apkopoti vietēji pieņemtie grāmatvedības principi, standarti un procedūras, kas organizācijām jāievēro savu finanšu pārskatu sagatavošanā.

Kontu plāns

Finanšu darījumi tiek sakārtoti, izmantojot kontu plānu, kurā katrs finanšu darījums tiek norādīts kā ienākumi, izdevumi, aktīvi vai saistības tā dēvētajos virsgrāmatas kontos.

Saskaņā ar standarta praksi katram šim virsgrāmatas kontam tiek piešķirts ciparu kods, piemēram:

Virsgrāmatas kategorija Virsgrāmatas konta kods

Aktīvi	1000
Saistības	2000
Ieņēmumi	3000
Izdevumi	4000–7000

Katrā virsgrāmatas kontā būs daudzi citi konti ar saviem ciparu kodiem.

Piemēram, ja virsgrāmatas aktīvu konta kods ir 1000, bankas kontam (-iem) aktīvu kategorijā ir jābūt saviem individuāliem kodiem, kas secīgi piešķirti šajā kategorijā. Piemēram:

Bankas konts	Virsgrāmatas konta kods
1. bankas konts	1001
2. bankas konts	1002
Bankas konts, USD	1010

Kad organizācija ir izveidojusi savas virsgrāmatas kontu kategorijas un kodus, tā var veikt ikdienas darījumus.

Čeki vai rēķini (pārdošana un pirkšana)

Grāmatvedības liela daļa ir juridiski pieņemama darījumu čeku uzskaitē.

Dažādās valstīs princips "juridiski pieņemams" ir atšķirīgs, taču vislabākā prakse ir vienmēr uzrādīt vai saglabāt pārdošanas čeku vai apmaksātu rēķinu par jebkuru finanšu darījumu. Čekā ir jānorāda pircēja vai piegādātāja adrese un vārds,

Vienmēr uzrādiet vai saglabājiēt pārdošanas kvīti vai apmaksātu rēķinu par jebkuru finanšu darījumu.

iegādātās vai pārdotās preces cena un apraksts, kā arī izdotā nauda, ja prece iegādāta ar skaidru naudu. Pēc darījuma pabeigšanas čeks vai rēķins jānodod grāmatvedim, jāparaksta budžeta pārvaldniekam un tam jāpiešķir projekta vai aktivitātes kods, uz kuru šī izdotā summa attiecas.

FV ir regulāri jāatgādina valdes locekļiem, brīvprātīgajiem un darbiniekiem par nepieciešamību saglabāt visus čekus, kvītis vai rēķinus, kā arī regulāri jāpārskata to uzskaites procedūras organizācijā. Tikpat svarīgi, lai pirms pirkšanas vai pārdošanas darījumiem visas personas būtu informētas par OSVO pieņemtajiem naudas izlietošanas procesiem un politikām.

FV ir jāveic izdevumu un darbības izmaksu sadale virsgrāmatas kontu kodos (skat. augstāk). Šie kodi ļauj FV apkopot un sakārtot finanšu informāciju

saskaņā ar organizācijas prognozēto apstiprināto gada budžetu un atskaitīties valdes locekļiem, vadībai un darbiniekiem par organizācijas projektu / aktivitāšu izpildes gaitu.

Uzkrājumu un kases metodes grāmatvedība

Finanšu pārskatus var sagatavot vienā no diviem veidiem:

- **Uzkrājumu grāmatvedība**
Uzkrājumu grāmatvedībā visiem uzskaitītajiem ieņēmumiem un atzītai peļņai, kas uzrādīta noteiktā periodā, ir jāsakrīt ar saistītajām izmaksām / izdevumiem tajā pašā periodā, pat ja tajā laikā skaidrā nauda nebija faktiski



Starptautiskie finanšu pārskatu standarti nodrošina universālu finanšu valodu.



Veiciet visu finanšu konsekventu un pārredzamu uzskaiti.

Organizācijai ir konsekventi jāpieturas pie izvēlētās uzkrājumu grāmatvedības vai kases principa grāmatvedības.

saņemta vai izmaksāta. Piemēram, ja 1. finanšu gadā saņemat komunālo pakalpojumu rēķinu, taču to nesamaksājat līdz 2. finanšu gadam, saskaņā ar uzkrāšanas grāmatvedību tas tik un tā ir jāuzskaita 1. finanšu gadā. Grāmatvedība pēc uzkrājumu principa palīdz novērst lielu deficītu vai pārpalikumu un budžetu vienādu saskaņošanu un sagatavošanu.

- **Kases metodes grāmatvedība**
Kases metodes grāmatvedībā ieņēmumi un izmaksas / izdevumi tiek attiecināti uz to finanšu periodu, kurā skaidras naudas darījums ir faktiski pabeigts. Izmantojot iepriekš minēto piemēru, ja 1. finanšu gadā saņemat komunālo pakalpojumu rēķinu, bet to nemaksājat līdz 2. finanšu gadam, kases metodes grāmatvedībā tas jāattiecina uz 2. finanšu gada kontiem.

Abas grāmatvedības metodes ir pieņemamas un var tikt izmantotas finanšu pārskatu sagatavošanā. Tomēr ņemiet vērā – ja organizācija sniedz pārskatus saskaņā ar SFPS, nevar izmantot kases metodes grāmatvedību. Svarīgi, lai organizācija konsekventi izmantotu savu izvēlēto metodi. Savukārt NOK grāmatvedībā ir jāievēro uzkrājumu princips un divkāršā ieraksta princips.

Valūtas konvertācija

Lielākā daļa OSVO dažus darījumus veiks ārvalstu valūtās; piemēram, piesakoties un saņemot atbalstu no Olimpiskās solidaritātes, OSOK vai citiem starptautiskiem finansētājiem. Tādēļ ir svarīgi, lai FV izprastu valūtas konvertēšanu un noteiktu drošu avotu starptautiski pieņemtiem konvertācijas kursiem, ko izmantot galīgos aprēķinos. FV ir jānolemj par vienu valūtas kursu aprēķināšanas sistēmu un visu gadu tā konsekventi jāpiemēro. Ja vadītājs īsteno projektu / aktivitāti ārzemēs vai, izmantojot starptautiskos līdzekļus, FV ir jāapspriež budžets ar vadītāju un jākonvertē budžets, lai novērstu pārtēriņu. Savukārt budžeta pārvaldnieka pienākums ir pārbaudīt izdevumus salīdzinājumā ar valūtā konvertēto projekta /

aktivitāšu budžetu un pastāvīgi sazināties ar FV, lai novērstu jebkādas finanšu problēmas.

Iegrāmatošana

FV ir jāapstrādā organizācijas finanšu darījumi, izmantojot standarta likumīgas grāmatvedības prakses, un par šiem darījumiem jāatskaitās atbilstoši valdes apstiprinātajam budžetam. Kontos nedrīkst veikt ierakstus bez atbilstoša pamatojuma. Šie dienas, mēneša un gada finanšu darījumi tiks reģistrēti, izmantojot ienākumu deklarāciju, kas parāda, vai jūsu organizācijas darbībā rodas pārpalikums vai deficīts, un bilanci, kas parāda organizācijas šī brīža finanšu stāvokli, uzrādot tās aktīvus un saistības.

NOK bilances piemērs ir parādīts ilustrācijā nākamajā lappusē. Ienākumu deklarācijas piemēru skatiet 162.–167. lpp.

*** Galvenie ieteikumi

- Veiciet visu finanšu konsekventu un pārredzamu uzskaiti atbilstoši atzītajām normām (SFPS, vietējie VPGP utt.).
- Pārliecinieties, ka visi pārdošanas darījumi un izdevumi ir pamatoti ar atbilstošiem čekiem vai rēķiniem un pareizi iegrāmatojami saskaņā ar valdes apstiprināto budžetu un organizācijas finanšu vadlīnijām.
- Nodrošiniet savas OSVO spēju veikt pareizu valūtas konvertēšanu, lai nepieļautu budžeta pārtēriņu.
- Sagatavojiet revidētos gada pārskatus (bilance, ienākumu deklarācija, piezīmes), lai parādītu finanšu integritāti, pārredzamību un atbilstību.

4.4. ilustrācija

Barbadosas Olimpiskās asociācijas bilance



4.7. tabulā (zemāk) parādīts, ko OSVO varētu iekļaut savā bilancē. Šajā piemērā parādīti Barbadosas Olimpiskās asociācijas aktīvi, saistības un pašu kapitāls (biedru līdzekļi) kalendārā gada beigās. Bilance ir sadalīta kategorijās, kurās parādīts, kas pieder (aktīvi), kādi ir parādi (saistības) un kāds ir atlikums, no aktīviem atskaitot saistības (pašu kapitāls / biedru līdzekļi).

Grāmatvedības vienādojums ir $A - S = PK$ vai $PK + S = A$.

Tā kā bilance parāda organizācijas finansiālo stāvokli, ir skaidrs, ka Barbadosas Olimpiskajai asociācijai ir labs finansiālais stāvoklis. No kopējiem aktīviem (A) 4 426 028 BBD vērtībā atņemot 663 748 un 665 000 BBD vērtās saistības (S), asociācijai paliek pašu kapitāls (PK) 3 097 280 BBD apmērā. Vai arī izmantojot



vienādojumu $S + PK = A$ – pie 3 097 280 BBD vērtā pašu kapitāla (PK) pieskaitot 1 328 740 BBD vērtās saistības, summā iegūst kopējos aktīvus (A) 4 426 028 BBD apmērā.

152

4.7. tabula. Barbadosas Olimpiskā asociācija – Finanšu stāvokļa pārskats

Barbadosas dolāros (BBD)	Piezīmes*	2014	2013
AKTĪVI			
Apgrozāmie līdzekļi:			
• Skaidra nauda		154 778	1 303 610
• Termiņnoguldījumi	6	1 052 039	1 498 330
• Debitoru parādi	7	564 890	491 994
• Nākamo periodu izdevumi		53 182	31 992
Apgrozāmie līdzekļi kopā		1 824 889	3 325 926
Ieguldījumi (pēc pašizmaksas)	8	10 138	
Īpašums un aprīkojums	9	2 591 001	2 730 700
AKTĪVI KOPĀ		4 426 028	6 056 626
SAISTĪBAS UN BIEDRU LĪDZEKĻI			
Īstermiņa saistības:			
• Kreditoru parādi un uzkrātie izdevumi		555 188	620 207
• Ilgtermiņa aizdevuma pašreizējā daļa	11	108 560	99 051
Īstermiņa saistības kopā		663 748	719 258
Atliktā dotācija			172 809
Ilgtermiņa aizdevums	11	665 000	773 581
Biedru līdzekļi:			
• Vispārējais fonds		3 097 280	4 390 978
KOPĀ SAISTĪBAS UN BIEDRU LĪDZEKĻI		4 426 028	6 056 626

* Sīkāka informācija finanšu pārskatiem pievienotajās piezīmēs.



Barbadosas Olimpiskās asociācijas galvenā mītne.

4.5.

Novērtēšana un ziņošana

Pārredzamība, precizitāte un regulāra komunikācija ir OSVO finanšu novērtēšanas un ziņošanas galvenie elementi. Papildus ziņošanai, iespējams, vajadzēs novērtēt OSVO aktivitātes un izdevumus, lai noteiktu, vai izmaksu un ieguvumu attiecība ir labvēlīga. Iespējams, vēlēšities īstenot aktivitātes neatkarīgi no to izmaksām un zaudējumiem nesošās aktivitātes atbalstīt ar citām ienesīgām aktivitātēm. Šī novērtēšana un ziņošana palīdzēs valdes locekļiem pieņemt lēmumus, vai viņi ir gatavi ciest zaudējumus vai vēlas gūt pārpalikumu, īstenot dažas aktivitātes agrāk nekā citas, kā arī ņemt vērā pašreizējos un / vai nākotnes organizācijas resursus un līdzekļus.

OSVO aktivitātēm būs nepieciešama pārraudzība un finanšu novērtējums, lai nodrošinātu ilgtspējību un stratēģisko mērķu sasniegšanu. Kad ir izveidots labs priekšstats par OSVO aktivitāšu rezultātiem, par tiem jāziņo valdes locekļiem, kopsapulcei un citām ieinteresētajām pusēm. Tad valde var atbildēt uz jautājumu, vai OSVO centieni un izdevumu rezultāti bija aktivitāšu ieguldījumu vērti.

Šajā sadaļā tiek apskatīts, kā OSVO var novērtēt savas aktivitātes un pēc tam sniegt savu novērtējumu.

Tajā ir izklāstīta pārskatu un prognozēšanas nozīme, un sadaļas noslēgumā ir Jaunzēlandes nacionālās vingrošanas organizācijas "Gymnastics New Zealand" ("Gymnastics NZ") valdei un vadībai paredzētās finanšu prognozes un kopsavilkuma ilustrācija.

Vērtējums

Regulāra ienākumu, izdevumu un citu finanšu datu novērtēšana palīdzēs OSVO kontrolēt savu budžetu. FV var palīdzēt saglabāt šo kontroli, sagatavojot mēneša finanšu pārskatus par projektiem / aktivitātēm un regulāri atskaitoties projektu / aktivitāšu vadītājiem, jebkādam augstākā līmeņa vadības grupai un ģenerālsēkretāram. Šiem ziņojumiem, kas varētu ietvert kontu izrakstus vai finanšu izklājlapas, vajadzētu palīdzēt OSVO pielāgot savu budžetu atbilstoši faktiskajiem ieņēmumiem un izdevumiem.



Finanšu informācijas ziņošana ir būtiski svarīga.

Pēc diskusijām ar vadītājiem ģenerālsēkretāram ir jā sagatavo finanšu un tehniskais kopsavilkums, norādot OSVO mērķus un aktivitātes, kas jāizvērtē kopā ar to atbalstošajām budžeta pozīcijām. Šiem novērtējumiem ir jābūt:

- kvantitatīviem, ietverot skaitļus un datus, piemēram, finanšu rādītājus un skatītāju skaitu; un
- kvalitatīviem, ietverot skatītāju un citu ieinteresēto pušu atsauksmes, ierosinājumus un sūdzības.

Šiem novērtējumiem ir jāparāda katra mērķa vai aktivitātes panākuma vai neveiksmes pakāpe, kā arī jāpalīdz noteikt, vai OSVO darbojas saskaņā ar savu budžetu un vai iztērētā nauda palīdzējusi OSVO sasniegt izvirzītos mērķus.

Ziņošana

Būtiski svarīga ir ziņošana par galveno finanšu informāciju, piemēram, ienākumiem, izdevumiem un naudas plūsmu.

Organizācijai jānodrošina vairāki dažādi ziņošanas līmeņi un veidi atkarībā no satura.

Projekta / aktivitātes līmenī projektu vadītājiem ir jā sadarbojas ar FV un katru mēnesi jāatskaitās par šī projekta / aktivitātes budžetu atbildīgajam augsta līmeņa vadītājam, sniedzot finanšu kopsavilkumu un parādot, vai projekts iekļaujas budžetā (ja ne, tad kādēļ), konkrētā mēneša izdevumus, pašreizējā gada izdevumus un projekta / aktivitātes budžetu. Skaitļi ir jāpamato ar sakārtotiem un viegli pieejamiem čekiem un rēķiniem, kas ir atbilstoši projektam / aktivitātei vai OSVO mērķim. Šiem mēneša pārskatiem ir jābūt viegli lasāmiem, un sākumā ir jābūt iekļautam svarīgākās

Pārredzama lēmumu pieņemšana palīdz OSVO novērtēt savas darbības efektivitāti.

informācijas kopsavilkumam. Pēc tam FV ir jāatskaitās ģenerālsēdēšanai, bet ģenerālsēdēšanai – valdei.

FV apkopos šajās atskaitēs iekļauto finanšu informāciju un to saskaņos ar OSVO gada konsolidēto budžetu un mērķiem, pēc tam ik pēc diviem mēnešiem atskaitīsies valdei. Šādi pārskati reizi divos mēnešos parasti saglabājas konfidenciali – personālam un plašākai sabiedrībai ir pieejami tikai organizācijas gada pārskati.

Konfidencialitāte un izpaušana

Pārredzamība ir process, kurā organizācija reģistrē savu lēmumu pieņemšanu un ienākumus / izdevumus, lai citi varētu pārbaudīt informācijas pareizību. Pārskatu struktūra ar grāmatvedības dokumentiem palīdz organizācijai nodrošināt savu mērķu sasniegšanas un aktivitāšu izpildes pārredzamību.

Kā izklāstīts 1. nodaļā, pārredzama lēmumu pieņemšana palīdz OSVO novērtēt sava darba

efektivitāti un, kad nepieciešams, risināt problēmas. Protams, ka atbildīgais personāls zinās kaut kādu finansiālu informāciju par projektiem un aktivitātēm. Tomēr viņus saista gan konfidencialitātes pienākums, gan organizācijas politikas un procedūras, un viņiem nav jāatgādina, ka viņi nedrīkst izpaust finanšu informāciju citām personām ārpus organizācijas, ja vien tas nav nepieciešams darba veikšanai.

Atskaitīšanās par jebkura projekta / aktivitātes izpildes vai mērķa sasniegšanas panākumiem un produktivitāti ir jābūt ģenerālsēdētāja pienākumam; viņam ir jāatskaitās valdei, kopsapulcei un ieinteresētajām pusēm. Lai nodrošinātu konfidencialitāti, organizācija var lūgt visas personas, kurām ir piekļuve pārskatiem vai citiem datiem, parakstīt vienošanos par informācijas neizpaušanu (VIN). VIN ir īpaši noderīga sensitīvai informācijai, kuru nekādā gadījumā nedrīkst izpaust konkurentiem, plašsaziņas līdzekļiem vai citām pusēm, kuras to var ļaunprātīgi izmantot, un / vai augsta līmeņa



Novērtējumi palīdz OSVO kontrolēt savu budžetu.

Revīzijas ir jāveic ārējam neatkarīgam finanšu revidentam.

projektiem / aktivitātēm ar lielu budžetu, piemēram, starptautisko čempionātu rīkošanas pieteikumiem. Personāls nedrīkst apspriest sensitīvu informāciju koplietošanas telpās, un arī FV par to drīkst runāt tikai ar ģenerāļsekretāru un valdi, kad nepieciešams. 4.8. tabulā (zemāk) parādīts labs diskusiju šablons, kā un kad saglabāt informācijas konfidencialitāti darba vidē.

Sensitīva informācija ir jāsniedz tikai personām, kurām tā ir nepieciešama. Noteikti atgādiniet valdes locekļiem, brīvprātīgajiem un darbiniekiem, ka konfidencialu informāciju drīkst apspriest tikai īpaši paredzētās vietās, piemēram, slēgtās konferenču telpās. Personāls nedrīkst apspriest sensitīvu informāciju koplietošanas telpās, piemēram, virtuvē vai vannas istabā, vai tālruni lietojošas personas tuvumā. FV vai kasieri savu darbu birojā drīkst apspriest tikai ar valdi.

Pārskatu revīzija

Saskaņā ar labas finanšu pārvaldības un labas pārvaldības principiem lielākās daļas OSVO pārskatiem katru gadu tiek veikta finanšu revīzija.

Revīzijas ir jāveic ārējam neatkarīgam finanšu revidentam, un tās ir jāpieņem biedriem OSVO gada kopsapulcē, ja viņi apstiprina pārskatus. Revīzija ir nepieciešama, lai finansētājiem sagatavotu ticamu gada pārskatu.

Ja jūsu OSVO nav NOK un tās finanšu resursi ir ierobežoti, savu pārskatu revīzijai centieties atrast sertificētu valsts grāmatvedi, kurš ir jūsu sporta veida cienītājs, taču bez interešu konflikta. Šādos gadījumos ir svarīgi, lai valsts grāmatvedis būtu sertificēts un reģistrēts nacionālajā zvērinātu grāmatvežu asociācijā (ja tāda pastāv).

156

4.8. tabula. Pārredzamība salīdzinājumā ar konfidencialitāti

Dokuments	Izstrādājusī persona	Palīdzot turpmāk minētajiem	Adresāts	Izplatīšanas laiks	Konfidencialitāte
Darba kārtības	Apspriedes vadītājs	Apspriedes dalībnieki	Dalībnieki	Pirms apspriedes	Vidēja
Protokoli	Ieceltā persona	Kontrolieris	Dalībnieki	Pēc apspriedes	Vidēja
E-pasts	Nosūtītājs	Nav piemērojams	Saņēmējs	Ierodoties	Visaugstākā
Plānošanas dokumenti	Plānotāji	Ieceltais personāls	Valde	Pirms valdes sēdēm	Augsta
Ikmēneša pārskati	Projektu vadītājs	Projektā iesaistītais personāls	FV	Reizi mēnesī	Augsta
Ceturkšņa pārskati	FV	Projektu vadītāji	Valde	Pirms valdes sēdēm	Visaugstākā
Iesniegtie gada pārskati	Valde	FV Izpilddirektors	Biedri Citas ieinteresētās puses; sabiedrība	Pirmais ceturksnis	Zema
Termiņa vidusposma pārskati	FV	Projektu vadītāji	Valde	Pirms valdes sēdēm	Visaugstākā
Algas	Valde	Izpilddirektors	Personāls	Pēc ikgadējiem pārskatiem	Visaugstākā



Lēmumu pieņemšana ir ļoti atkarīga no nākotnes paredzēšanas spējas.

157

Prognozēšana un nākotnes pārskati

Augstāk aprakstītajam gada pārskatu veidam jāļauj FV prognozēt savu OSVO naudas plūsmu, izdevumus un paredzamo gada rezultātu. Gada prognozēšanas ietvaros FV pārtrauga budžetus un ar vadītājiem apspriež projektus / aktivitātes, pēc tam konsultē ģenerālsekretāru un valdi par prognozēto rezultātu.

Nākotnes finanšu prognozes sagatavošana un pielāgošana OSVO stratēģiskajam plānam ir ļoti apdomīga finanšu prakse. Prognozes ļauj ģenerālsekretāram un valdei pieņemt informētus lēmumus, pamatojoties uz ticamiem finanšu faktiem, kaut gan šādas prognozes ir ļoti atkarīgas no FV spējas precīzi paredzēt OSVO nākotnes ienākumus, izdevumus un darbības izmaksas, un attiecīgi ir iespējams atjaunināt savu gada budžetu. Lai nodrošinātu OSVO nākotnes ainas precīzu atspoguļošanu šajos atjauninātajos budžetos, FV ir jālūdz augstākā līmeņa vadītājus, lai tie palīdzētu izveidot reālistiskus atjauninātus izmaksu un ienākumu mērķus.

*** Galvenie ieteikumi

- Regulāri konsekventi un pārredzami atskaitīties valdei par visām finansēm, novērtējot budžetu salīdzinājumā ar faktisko sniegumu.
- Ja nepieciešams, iesakiet izmaiņas finanšu plānos / budžetos, lai novērstu risku vai uzpūstu budžetu.
- Nodrošiniet finanšu informācijas atbilstošu konfidencialitāti.
- Veiciet savu OSVO pārskatu revīziju reizi gadā saskaņā ar labu finanšu pārvaldību un labu pārvaldību.
- Nodrošiniet savas OSVO ilgtspējību, veidojot ar savu stratēģisko plānu saskaņotas nākotnes prognozes.

4.5. ilustrācija

Novērtēšana, ziņošana un finanšu prognozēšana Jaunzēlandes nacionālajā vingrošanas organizācijā “Gymnastics NZ”



Šajā ilustrācijā ir parādīta 2016. gada oktobrī Jaunzēlandes nacionālās vingrošanas organizācijas “Gymnastics NZ” vadībai un valdei paredzētā finanšu prognoze un kopsavilkums.

4.9. tabulā (prognozes kopsavilkumā) ir parādīts organizācijas gada budžets un novirzes ar pievienotām piezīmēm, kurās izskaidrotas budžeta novirzes katram aktivitātes un kategorijas postenim. Prognozes aile un piezīmes palīdz valdei pieņemt lēmumu, vai turpināt noteiktas aktivitātes vai taupīt līdzekļus. Turklāt valde var redzēt naudas kustību starp OSVO kontiem (4.10. tabula) un tās paredzamo naudas plūsmu (faktiskā un prognozētā naudas izmantošana; 4.11. tabula), kā arī skaidrojošās piezīmes.

4.12. tabulā (peļņa un zaudējumi) uzrādīts 110 145 NZD pārpalikums gadā līdz 2016. gada 31. oktobrim, taču visā gadā prognozēts 117 189 NZD deficīts. Vadībai ir jācenšas noteikt, vai pārpalikums no gada sākumam līdz pārskata datumam ir nejausība vai arī tas ir atkarīgs no organizācijas līdzšinējiem uzkrājumiem, un vai tas, kā varētu sagaidīt, ir palielinājis organizācijas naudas rezerves. Izpilddirektoram paredzamie zaudējumi ir jāapspriež ar valdi, kurai ir jāpaziņo, vai to apmierina šī prognoze. Ja ne, vadībai jāmeklē papildu ietaupījumu iespējas.

Šķiet, ka dotāciju un fondu naudas zaudēšana ir ietekmējusi visas “Gymnastics NZ” aktivitātes, tādējādi tai ir jāpēta un jāmeklē potenciālā jaunā finansējuma iespējas. Redzams, ka organizācija ir sagatavojusies līdzekļu zaudēšanai. Ar rūpīgu politiku “Gymnastics NZ” ir samazinājusi izdevumus visām aktivitātēm, izņemot vissvarīgākās: starptautiskajām turnežām un pasākumiem.

Kopā ar visaptverošu ģenerālsēkretāra ziņojumu skaidri un pārredzami finanšu pārskati, kas sniedz faktiskos skaitļus salīdzinājumā ar budžetā paredzētajiem skaitļiem, kā arī regulāri prognozē un identificē pozitīvas vai negatīvas novirzes, palīdzēs gan vadībai, gan valdes locekļiem lēmumu pieņemšanā un organizācijas plānošanas procesā.

Situācijas pētījumā no 162. lpp. apspriesti Šveices sporta VPGA (“Swiss Sport GAAP”), ko vispirms nacionālajām federācijām (NF) izstrādāja Šveices Olimpiskā asociācija (“Swiss Olympic”), un pēc tam pieņemtie “Swiss GAAP FER 21”, ko izmantoja bezpeļņas organizācijas, lai visas ietilpstošās nacionālās federācijas varētu izmantot to pašu grāmatvedības sistēmu un ievērot vienotas ziņošanas procedūras. Tas ļāva Šveices nacionālajām federācijām parādīt lielāku pārskatatbildību un pārredzamību savā darbībā, turklāt atvieglojot NOK to salīdzināšanu.

158



Jaunzēlandes vingrotājs Džeks Viljamsons (*Jack Williamson*), piedaloties 2018. gada Austrālijas vingrošanas čempionātā.

Skaidrs un pārredzams finanšu pārskats palīdzēs vadībai un valdei pieņemt lēmumus.

4.9. tabula. "Gymnastics NZ" 2016. gada budžeta prognozes kopsavilkums

Jaunzēlandes dolāros (NZD)	Kategorija	Ienākumi / (izdevumi)	Piezīmes
Valdes apstiprinātais 2016. gada budžets		27 718	
Izglītība	Ieņēmumi	(9782)	Dotācijas naudas zaudēšana
	Izdevumi	36 788	Ietaupījumi izdevumos
Starptautiskās turnejas	Ieņēmumi	329 558	Daļēji nodrošināta trešo pušu pakalpojumu sniegšana turnejām un formas tērpiem
	Izdevumi	(333 685)	Daļēji nodrošināta trešo pušu pakalpojumu sniegšana turnejām un formas tērpiem
Nacionāla mēroga pasākumi	Nacionāla mēroga pasākumi	(64 649)	Finansējuma iztrūkums, ko radīja nesekmīgi dotāciju saņemšanas pieteikumi
	Valsts mēroga pasākumu izdevumi	(14 906)	Lielākas izmaksas papildu personāla nolīgšanas dēļ
	Programmas	(3394)	Tikai laika faktora atšķirība
	Programmu izdevumi	8746	Tikai laika faktora atšķirība
Reģionālo attiecību vadītāji	Reģionālo attiecību vadītāji	(99 996)	Netika pabeigti finansējuma pieteikumi, jo netika noalgots plānotais personāls
	Reģionālo klientu attiecību speciālistu izdevumi	159 247	Atšķirība saistībā ar laika nobīdi, nomainot personālu un nepieņemot darbā plānoto personālu
Augsti sasniegumi	Izdevumi	21 008	Izdevumi mazāki, nekā plānots
Pamatdarbības izdevumi	Pieskaitāmās izmaksas	51 158	Vakants IT speciālista amats; to šogad diez vai pieņems darbā
Citi organizācijas ieņēmumi	Ieņēmumi	(197 621)	Pieteikums "Walrus Foundation" dotāciju saņemšanai – tiek izskatīts Valsts finansējums 125 000 NZD apmērā iegrāmatots kā avansa ienākums 2017. gada izdevumiem
Preces	Ieņēmumi	(7209)	Mazāki apjomi budžetā
	Izdevumi	7548	Mazāki apjomi budžetā
PAREDZAMĀ GADA BEIGU PROGNOZE 2016. GADA 31. OKTOBRĪ		(89 471)	

4.10. tabula. "Gymnastics NZ" naudas plūsma no 2016. gada 1. janvāra līdz 31. oktobrim

Jaunzēlandes dolāros (NZD)	Septembris	Oktobris	Kustība	Piezīmes
Čeku konts 00	188 585	19 168	(169 417)	Pasākumu izdevumi
Pieprasījuma konts 02	299 019	49 113	(249 906)	Pārskaitījums uz 00 par pasākumu izdevumiem
Terminnoguldījums Nr. 40	250 000	250 000	0	Bez izmaiņām
Terminnoguldījums Nr. 41	250 000	250 000	0	Bez izmaiņām
Terminnoguldījums Nr. 42	250 000	250 000	0	Bez izmaiņām
Citi noguldījumi Nr. 50 (reģionālie konti)	17 074	17 074	0	Bez izmaiņām
Austrālijas	39 077	37 560	(1517)	Maksājumi par AU treniņu
NAUDA KOPĀ	1 293 755	872 915		
BILANCE	1 293 715	872 915		

4.11. tabula. "Gymnastics NZ" naudas plūsma

Jaunzēlandes dolāros (NZD), tūkstoši	Septembris (faktiski)	Oktobris (faktiski)	Novembris (prognoze)	Decembris (prognoze)
SĀKUMA BILANCE	1104	1294	873	973
Ienākošā	566	113	500	315
Izejošā	(376)	(534)	(400)	(100)
BEIGU BILANCE	1294	873	973	1188



Jaunzēlandes vingrotāja Keita Nikolsona (*Kate Nicholson*) sacenšas Japānā notikušajā 2018. gada Pasaules kausa izcīņā lēcienos uz batuta.

4.12. tabula. "Gymnastics NZ" peļņa un zaudējumi ir konsolidēti ar gada beigu prognozēm 2016. gada 31. oktobrī (no gada sākuma līdz šim datumam)

Jaunzēlandes dolāros (NZD)	Oktobris			Gads		
	Budžets (no gada sākuma līdz šim datumam)	Faktiskā (no gada sākuma līdz šim datumam)	Novirze (no gada sākuma līdz šim datumam)	Budžets	Prognoze	Novirze
IENĀKUMI						
Dalības maksa	546 666	561 910	15 244	720 000	735 244	15 244
Procenti	25 000	16 876	(8124)	30 000	26 876	(3124)
Valsts finansējums	568 334	568 334	–	690 000	565 000	(125 000)
Citi mērķfinansējumu veidi	83 330	15 255	(68 075)	99 996	15 255	(84 741)
Preces	71 250	64 041	(7209)	95 000	87 791	(7209)
Izglītība	124 742	114 960	(9782)	134 132	124 350	(9782)
Nacionāla mēroga pasākumi	767 499	770 276	2777	834 925	770 276	(64 649)
Nacionālās programmas	29 700	16 306	(13 394)	33 000	29 606	(3394)
Reģionālie vadītāji	266 670	183 340	(83 330)	320 004	220 008	(99 996)
Augstu sasniegumu programma	–	–	–	55 000	55 000	–
IENĒMUMI KOPĀ	2 483 191	2 311 298	(171 893)	3 012 057	2 629 406	(382 651)
IZDEVUMI						
Preces (pārdošanas izmaksas)	33 750	26 202	7548	45 000	37 452	7548
Izglītība	191 257	154 469	36 788	229 350	192 562	36 788
Nacionāla mēroga pasākumi	880 351	895 257	(14 906)	890 321	905 227	(14 906)
Nacionālās programmas	67 564	58 818	8746	80 000	71 254	8746
Reģionālie vadītāji	524 530	381 949	142 581	621 278	462 031	159 247
Augstu sasniegumu programma	108 790	54 540	54 250	130 548	109 540	21 008
Valsts biroja algas	460 580	364 126	96 454	544 322	447 868	96 454
Valsts birojs	336 270	381 726	(45 456)	403 524	448 980	(45 456)
Pārvaldība	33 330	33 170	160	39 996	39 836	160
IZDEVUMI KOPĀ	2 636 422	2 350 257	286 165	2 984 339	2 714 750	269 589
PĀRSKATS / (DEFICĪTS) PIRMS TURNEJĀM	(153 231)	(38 959)	114 272	27 718	(85 344)	(113 062)
Turneju ienākumi	216 670	546 228	329 558	260 004	589 562	329 558
Turneju izdevumi	216 670	550 355	(333 685)	260 004	593 689	(333 685)
KOPĀ PĀRPALIKUMS / (DEFICĪTS)	(153 231)	(43 086)	110 145	27 718	(89 471)	(117 189)

4.13. tabula. "Gymnastics NZ" – vēl nesaņemtie ieņēmumi 2016. gada 31. oktobrī

"Nation Gym"	NZD 4000	Samaksā iknedēļas maksājumos 200 NZD apmērā; pašreizējais rēķins vēl tiek apmaksāts
"Gym 100"	NZD 1300	Samaksā ikmēneša maksājumos 500 NZD apmērā; vēl 500 NZD samaksāts 2016. gada 1. novembrī

4. situācijas pētījums

Vispārpieņemto grāmatvedības principu izstrāde Šveices Olimpiskajā asociācijā

Pirms dažiem gadiem 81 olimpiskajā un neolimpiskajā federācijā Šveicē tika konstatētas finanšu pārskatu neatbilstības. Šīs neatbilstības nozīmēja, ka Šveices Olimpiskā asociācija nespēja sniegt ticamu un precīzu finanšu informāciju valdības un privātā sektora investoriem, apdraudot savu finansējumu. Tādēļ Šveices Olimpiskā asociācija izstrādāja vienotu finanšu pārskatu sistēmu saskaņā ar vispārpieņemtajiem grāmatvedības principiem jeb “Swiss Sport GAAP”, lai atgūtu uzticēšanos savu locekļu finanšu praksēm.

Projekta galvenais mērķis bija parādīt lielāku pārskatatbildību un pārredzamību, kā arī nodrošināt Šveices sporta pietiekamu finansējumu. Turklāt Šveices Olimpiskā asociācija panāktu arī divus svarīgus, taču iepriekš nesasniegtus mērķus, lai izveidotu finanšu informācijas banku, kuru varētu izmantot snieguma un izaugsmes salīdzinājumam un novērtējumam:

- pārredzamas finanšu pārskatu struktūras izstrāde visā 81 nacionālajā federācijā; un
- vienotu datu vākšanas standartu izveide.

Šveices Olimpiskās asociācijas vadībā “Sport GAAP” projekts lika visām nacionālajām federācijām ievērot īpašu grāmatvedības vadlīniju kopumu, savās bilancēs izmantojot vienādas kategorijas, šādi ieviešot vienveidību visās organizācijās.

Projekts

Projekta komandā ietilpa Šveices Olimpiskās asociācijas, Cīrihes Lietišķo zinātņu universitātes un privātās finanšu konsultāciju firmas *PricewaterhouseCoopers* (PwC) pārstāvji.

Vispirms vajadzēja savākt pēc iespējas vairāk informācijas par visu nacionālo federāciju finanšu pārskatiem.

PwC saskaņoja nacionālo federāciju bilancu informāciju ar Šveices Saistību tiesību kodeksa normām attiecībā uz sabiedrībām ar ierobežotu atbildību; tas bija nepieciešams, lai pārbaudītu

paziņoto sporta aktivitāšu un ar tām saistīto pieskaitāmo izmaksu precizitāti un likumību.

Datu vākšanas procesā tika apstiprināta Šveices Olimpiskās asociācijas pārlicība, ka pastāv lielas atšķirības nacionālo federāciju finansēšanā, to veiktajā savu finanšu pārvaldībā un savu finanšu pārskatu iesniegšanā. Piemēram, dažas veica iekšējās revīzijas; citas izmantoja privātu uzņēmumu vai kontaktpersonu veikto ārējo revīziju, bet citas vispār neveica savu kontu revīziju. Lielu daļu savākto materiālu nevarēja salīdzināt, tādējādi stiprinot Šveices Olimpiskās asociācijas apņēmību izstrādāt vienotu pārskatu sistēmu.

Gada pārskatu izveidošanas rokasgrāmata

Līdztekus nacionālo federāciju finanšu prakses saskaņošanai ar Šveices likumiem “Swiss Sport GAAP” projekta rezultātā tika publicēta un izplatīta Gada pārskatu izveidošanas rokasgrāmata. Rokasgrāmatā bija iekļauts klasifikācijas kodu kopums, grāmatvedības instrukcijas un citi ienākumu un izdevumu uzskaites rīki, kas bija jāpieņem visām nacionālajām federācijām. “Swiss Sport GAAP” modelis prasīja, lai visas izmaksu pozīcijas tiktu kategorizētas pēc izmaksu elementa, piemēram, algas; izmaksu centra, kas var būt vairāki, piemēram, čempionāti; un izmaksu objekta, piemēram, elites sports. Tā bija ļoti strukturēta pieeja grāmatvedībai, kas uzlaboja salīdzināšanas iespēju laikā un organizācijās.

Īstenošana un nacionālo federāciju apmācība

Pēc “Swiss Sport GAAP” rokasgrāmatas izstrādes to vajadzēja popularizēt un pieņemt visās nacionālajās federācijās. Ārkārtīgi svarīga bija gan komunikācija, gan nopietnu atbalstītāju noskaidrošana.

4.14. tabula. "Swiss Sport GAAP" kopsavilkums

Klasifikācijas kodi	Sadalījuma direktīvas un izvērtēšanas novērtējums
A	<i>Sadalījuma direktīvas un bilances novērtējums</i>
1	Aktīvi
10	Apgrozāmie līdzekļi 100–130 (piemēram, nauda un tās ekvivalenti, vērtspapīri)
14	Pamatlīdzekļi 140–180 (piemēram, neaizskaramais kapitāls, materiālie pamatlīdzekļi)
2	Saistības
20	Īstermiņa saistības 200–230 (piemēram, īstermiņa finanšu saistības, citas finanšu saistības)
24	Ilgtermiņa saistības 240–260 (piemēram, ilgtermiņa finanšu saistības, citas finanšu saistības)
27	Mērķfondu kapitāls 270 (piemēram, mērķfondu kapitāls)
28	Federācijas kapitāls 280 (piemēram, federācijas kapitāls)
B	<i>Peļņas un zaudējumu pārskata revīzijas direktīvas</i>
30	Pamatdarbības ieņēmumi 300–330 (piemēram, dalībnieku ieguldījums, valsts un privātas subsīdijas, ieņēmumi no pasākumiem) Tiešās nozaru izmaksas
40	Elites sports 400–406 (piemēram, pasaules un Eiropas čempionāti, treniņi, sporta medicīna)
41	Sporta attīstība 410–416 (piemēram, junioru pasaules un Eiropas čempionāti, sacensības, treniņi, sporta medicīna)
42	Atpūtas sporta veidi 420–424 (piemēram, nozaru vadība, sacensības) Netiešās administratīvās izmaksas 450–476 (piemēram, darbinieku samaksa par nostrādātajām stundām un algas, braucieni, juridiskie un reklāmas izdevumi) Finanšu rezultāti 360, 480 (t. i., ieguldītie līdzekļi un iegūtie līdzekļi) Dažādi rezultāti 370, 490, 499 (piemēram, nodokļi) Fondu rezultāti 910
C	<i>Naudas plūsmas pārskats</i>
D	<i>Pārskats par asociācijas neto pašu kapitāla izmaiņām</i>
E	<i>Piezīmes</i> Nozīmīgāko pārskatu sagatavošanas principu kopsavilkums Materiālo pamatlīdzekļu tabula Uzkrājumu tabula Citas piezīmes
F	<i>Snieguma pārskats</i>
G	<i>Pārskatu pārbaudes direktīvas</i>
	Asociācijas oficiālo gada pārskatu pārbaude
1	Asociācijas konsolidēto pārskatu pārbaude
10	Revīzijas pārraudzības sistēma Parauga vēstules
14	(Ietver dažādas veidnes, kuras tiek izmantotas grāmatvedības procesā saskaņā ar "Swiss Sport GAAP")

Tas nozīmēja, ka nacionālo federāciju prezidentus vajadzēja izglītēt par modeļa nepieciešamību un pārliecināt atbalstīt tā ieviešanu. Pēc tam Šveices Olimpiskā asociācija varēja sākt organizēt darbseminārus finanšu vadītājiem un darbiniekiem, kuriem viņu organizācijas prezidents vai izpilddirektors uzdotu ieviest “Swiss Sport GAAP”.

Pirmajā darbseminārā Šveices Olimpiskā asociācija iepazīstināja nacionālās federācijas ar “Swiss Sport GAAP” modeli; katrai sešu nedēļu laikā bija jāiesniedz Šveices Olimpiskajai asociācijai savas atbildes un prasības saistībā ar atbilstību. Vairākas nacionālās federācijas raizējās par ieviešanas iespējamību un laika grafiku. Dažas bija labāk sagatavotas modeļa ātrākai un vienkāršākai ieviešanai nekā tās, kuru cilvēkresursi vai finanšu modeļi bija mazāk izstrādāti vai konsekventi. Iepazīstinot ar rokasgrāmatu, PwC piedāvāja divu dienu darbseminārus visu nacionālo federāciju finanšu vadītājiem.

Protams, labākā stāvoklī esošās nacionālās federācijas izrādījās izšķiroši svarīgi Šveices Olimpiskās asociācijas sabiedrotie, veicinot “Swiss Sport GAAP” ieviešanu. Šis atbalstošās nacionālās federācijas nodrošināja drošu vidi jaunu ideju testēšanai, inkubēšanai, turklāt pat nosakot identiskus standartus saviem biedriem, piemēram, klubiem. Tās nodarēja Šveices Olimpiskajai asociācijai kā paraugi sliktāk sagatavotajām nacionālajām federācijām, no kurām dažas bija iesakņojusies vēlme saglabāt visu pa vecam.

Projekta grūtības

Turpmāk minētas četras galvenās grūtības, Šveices Olimpiskajai asociācijai īstenojot “Swiss Sport GAAP” projektu:

- **Pārmaiņu veikšanas apņēmības radīšana**
Projekts bija vairāk nekā tikai izmaiņas bilancē – tās bija izmaiņas visā sporta sektora attieksmē pret konsekvenci un kontroli kā finanšu maksātspējas ārkārtīgi svarīgajiem faktoriem.
- **Finanšu spiediena pārvarēšana**
Dažas NF turpināja mēģināt saņemt subsīdijas, pilnībā nepielāgojot savas finanšu pārvaldības sistēmas.
- **Kontu saskaņošana no vienas sistēmas uz otru**
Esošajās sistēmās finanšu kodi atšķīrās no “Swiss Sport GAAP” prasītajiem.
- **Budžeta kategoriju vispārināšana**
Bija jānosaka precīzi termini, kuri NF ir jāizmanto ienākumiem un izdevumiem.

Projekta stiprās puses

“Swiss Sport GAAP” ļāva nacionālajām federācijām risināt jautājumus ar bieži mainīgajiem finanšu darbiniekiem un personālu, kuri bieži vien izmantoja savas grāmatvedības metodes.

Izmantojot “Swiss Sport GAAP”, Šveices Olimpiskā asociācija spēja garantēt informācijas precizitāti laika gaitā par spīti personāla izmaiņām.

Turklāt modeļa ieviešanai prasītais laiks, kas tika piesaistīts nacionālo federāciju spējai to paveikt, ļāva Šveices Olimpiskajai asociācijai pašu modeli uzskatīt kā pielāgojamu struktūru. Šveices Olimpiskā asociācija atzina, ka projektā izmantotais modelis ir dinamisks, kas laiku pa laikam jāpārskata.

Projekta evolūcija un jaunās normas

Nesen bija jāatjaunina Gada pārskatu izveidošanas rokasgrāmata, lai noteiktu jaunus gada pārskatu sagatavošanas noteikumus saskaņā ar “Swiss GAAP FER 21”.

“Swiss GAAP FER” ir nesen izstrādātais normu kopums mazo un vidējo uzņēmumu vajadzību apmierināšanai, savukārt “Swiss GAAP FER 21” īpaši izstrādāts bezpeļņas organizāciju, kuras darbojas sabiedrības labā, pārskatu sagatavošanai. Rokasgrāmatu, kā arī dažādas finanšu veidnes (bilance, peļņas un zaudējumu pārskats, pašu kapitāla izmaiņas, pielikums utt.) var lejupielādēt no Šveices Olimpiskās asociācijas vietnes:
<http://tiny.cc/SwissGAAP>

“Swiss GAAP FER 21” izmantošanas mērķis ir uzlabot pārredzamību, piemērot “patiesa un godīga skatījuma” principu un turpināt uzlabot gada pārskatu un ziņojumu salīdzināšanu.

Turklāt “Swiss GAAP FER 21” viegli saprotamā un pārvaldāmā veidā aptver plašu grāmatvedības jautājumu klāstu. Pārskatu sagatavošana ir kļuvusi vieglāka: Nacionālajām federācijām vairs nav jāaizpilda papildu Excel faili, pamatojoties uz “Swiss Sport GAAP”, lai atskaitītos Šveices Olimpiskajai asociācijai, bet var izmantot savus oficiālos peļņas un zaudējumu aprēķinus (skat. 4.15. un 4.16. tabulās). “Swiss GAAP FER 21” izmantošana ir iekļauta vienošanās, ko Šveices Olimpiskā asociācija ir noslēgusi ar katru nacionālo federāciju.

4.15. tabula. Šveices vingrošanas federācijas ienākumu deklarācija

Šveices frankos (CHF)	Konti 2017	%	Budžets 2017	%	Konti 2016	%
PAMATDARBĪBAS IEŅĒMUMI	15 163 003	100	14 510 933	100	14 394 473	100
Saņemtās dotācijas	8000	0,1	15 000	0,1	28 825	0,2
• Tostarp mērķdotācijas	–	–	–	–	–	–
• Tostarp tās, kas nav mērķdotācijas	8000	0,1	15 000	0,1	28 825	0,2
Valsts subsīdijas	2 293 442	15,1	1 889 460	13,0	2 262 378	15,7
Biedru ieguldījums	8 766 639	57,9	8 869 000		8 682 428	60,3
Ienākumi no izpildījumiem un pakalpojumiem	4 094 922	26,9	3 737 473	25,8	3 420 842	23,8
• Tostarp ieņēmumi no reklāmas	1 626 082	10,7	1 594 050	11,0	1 552 833	10,8
• Tostarp ieņēmumi no pasākumiem	646 593	4,3	445 800	3,1	375 875	2,6
• Tostarp ieņēmumi no apmācības un kvalifikācijas paaugstināšanas	974 578	6,4	1 076 523	7,4	895 837	6,2
• Tostarp ieņēmumi no tirdzniecības / apmācības dokumentiem	204 236	1,3	164 500	1,1	166 124	1,2
• Tostarp dažādi pamatdarbības ieņēmumi	643 433	4,2	456 600	3,1	430 173	3,0
IZDEVUMI:						
Veiktās iemaksas un dotācijas	4 746 323	31,8	4 686 409	31,2	4 528 835	30,0
Elītes sporta izdevumu jomas	3 142 386	21,0	3 360 330	22,4	3 727 739	24,7
• Elītes sporta pasaules / Eiropas čempionāti	263 102	1,6	237 100	1,6	453 234	3,0
• Elītes sporta sacensības	221 734	1,5	201 550	1,3	199 484	1,3
• Elītes sporta treniņi	155 193	1,0	124 000	0,8	136 079	0,9
• Elītes sporta treneri / tehniskie speciālisti	1 398 494	9,3	1 531 450	10,2	1 631 204	10,8
• Elītes sporta vadība	374 117	2,5	338 865	2,3	346 908	2,3
• Elītes sporta medicīna	88 962	0,6	117 400	0,8	101 761	0,7
• Elītes sporta projekti	667 784	4,5	809 965	5,4	859 069	5,7
Talantīgo junioru sporta izdevumu jomas	2 295 143	15,3	2 233 976	14,9	2 364 676	15,6
• Junioru pasaules / Eiropas čempionāti	58 839	0,4	17 850	0,1	74 519	0,5
• Junioru sporta sacensības	145 577	1,0	114 500	0,8	118 146	0,8
• Junioru sporta treniņi	1 439 340	9,6	1 424 000	9,5	1 435 971	9,5
• Junioru sporta treneri / tehniskie speciālisti	601 962	4,0	602 525	4,0	656 730	4,3
• Junioru sporta vadība	10 665	0,1	9100	0,1	8689	0,1
• Junioru sporta medicīna	21 254	0,1	22 100	0,1	25 536	0,2
• Junioru sporta projekti	17 506	0,1	43 901	0,3	45 085	0,3
Masu sporta izdevumu jomas	3 458 535	23,1	3 412 898	22,7	3 135 776	20,8
• Sacensības	342 782	2,3	359 930	2,4	327 749	2,2
• Apmācība / kursi	1 471 029	9,8	1 479 318	9,9	1 385 595	9,2
• Vadība	1 033 165	6,9	1 062 810	7,1	1 004 146	6,6
• Projekti	611 559	4,1	510 840	3,4	418 286	2,8

Personāla izmaksas veiktajās iemaksās un dotācijās	-4 149 741	-27,6	-4 320 795	-28,8	-4 699 356	31,1
Personāla izmaksas	6 925 322	46,2	7 022 973	46,8	7 302 437	48,3
• Algu izmaksas	5 935 322	39,6	5 891 033	39,3	6 152 503	40,7
• Kompensācijas brīvprātīgajiem / ārējām personām	129 460	0,9	138 230	0,9	114 660	0,8
• Apdrošināšanas atlīdzības	-203 595	-1,4	-155 000	-1,0	-114 872	-0,8
• Brīvdienu un virsstundu darba noteikumu grozīšana	17 700	0,1	–	–	700	0,0
• Sociālās apdrošināšanas izmaksas	912 170	6,1	1 000 000	6,7	1 008 664	6,7
• Citas personāla izmaksas	133 191	0,9	148 710	1,0	140 782	0,9
Materiālu izmaksas	2 746 597	18,3	2 795 029	18,7	2 849 605	18,9
• Braucienu izmaksas	166 408	1,1	210 120	1,4	174 626	1,2
• Izklaides izdevumi	98 989	0,7	132 800	0,9	131 980	0,9
• Reklāmas izdevumi	359 621	2,4	284 500	1,9	410 748	2,7
• Preču izmaksas ir tirdzniecība / apmācība	138 245	0,9	99 000	0,7	103 147	0,7
• Federācijas publikācijas	517 313	3,5	553 050	3,7	490 011	3,2
• Internets / mitināšana / tīmekļa vietnes noformējums	369 506	2,5	422 300	2,8	345 659	2,3
• Apģērbs	226 816	1,5	259 729	1,7	353 664	2,3
• Īpašuma un telpu izdevumi	130 569	0,9	113 315	0,8	122 226	0,8
• Pārvaldības izmaksas	411 183	2,7	412 415	2,7	360 683	2,4
• Īpašuma apdrošināšana, nodokļi, iemaksas	100 808	0,7	96 800	0,6	90 448	0,6
• Maksa par juridiskajiem un konsultāciju pakalpojumiem	103 684	0,7	83 400	0,6	149 616	1,0
• Uzturēšanas izmaksas	89 149	0,6	99 200	0,7	94 494	0,6
• Noma / īre	34 236	0,2	28 400	0,2	22 303	0,1
Nolietojums	556 627	3,7	497 740	3,3	429 988	2,8
PAMATDARBĪBAS IZDEVUMI	14 974 869	100	15 002 151	100	15 110 865	100
PAMATDARBĪBAS REZULTĀTS	188 134	1,2	-491 218	-3,4	-716 392	-5,0
Finanšu rezultāts	75 342	0,5	32 800	0,2	-101 094	-0,7
Citas darbības rezultāts	96 255	–	-1000	–	99 238	–
Ārkārtējs rezultāts	-35 851	–	5000	–	138 738	–
Liela mēroga pasākumu / projektu rezultāts	-24 636	-0,2	–	–	-60 053	-0,4
Rezultāts pirms fonda kapitāla izmaiņām	299 244	1,6	-454 418	-3,1	-639 563	-6,1
Fonda kapitāla izmaiņas	83 817	0,6	80 000	0,4	84 418	0,6
GADA REZULTĀTS	383 061		-374 418		-555 145	



Šveice izcīnīja zelta medaļu 2016. gada olimpiskajās spēlēs Riodežaneiro vieglsvaru bezstūrmaņa četrinieku disciplīnā airēšanā

4.16. tabula. "Swiss Gymnastics" bilance

	31.12.2017.	%	31.12.2016	%
AKTĪVI				
Apgrozāmie līdzekļi	6 331 755	54,5	6 619 855	57,1
Pieejamie līdzekļi	4 950 789	42,6	4 948 155	42,7
Debitoru parādi par izpildījumiem un pakalpojumiem	589 615	5,1	697 498	6,0
Citi īstermiņa debitoru parādi	24 950	0,2	24 649	0,2
Rezerves	171 493	1,5	236 170	2,0
Uzkrātie ieņēmumi	594 908	5,1	713 383	6,2
Pamatlīdzekļi	5 288 994	45,5	4 968 200	42,9
Finanšu aktīvi	1 313 163	11,3	1 297 587	11,2
Materiālie aktīvi	3 079 940	26,5	3 153 310	27,2
Nemateriālie aktīvi	895 891	7,7	517 303	4,5
AKTĪVI KOPĀ	11 620 749	100	11 588 055	100
SAISTĪBAS				
Īstermiņa aizņemtais kapitāls	1 694 783	14,6	2 021 333	17,4
Ilgtermiņa aizņemtais kapitāls	60 000	0,5	–	–
Aizņemtais kapitāls, kopā	1 754 783	15,1	2 021 333	17,4
Fonda kapitāls				
"Gefu – HH Bächli" fonds	67 626	0,6	71 412	0,6
"Jubiläumshalle Magglingen" fonds	2 640 984	22,7	2 721 015	23,5
Kopējais aizņemtais un fonda kapitāls	4 463 393	38,4	4 813 760	41,4
Organizācijas kapitāls				
Brīvais kapitāls	7 157 356	61,6	6 774 295	58,5
KOPĀ SAISTĪBAS	11 620 749	100	11 588 055	100

Noslēgums

Šveices Olimpiskajai asociācijai izdevās novērst tajā pārstāvēto nacionālo federāciju pārskatu trūkumus un reformēt to pārskatu izstrādes sistēmu, atbildot uz lielākas pārredzamības nodrošināšanas prasībām un tādējādi nodrošinot līdzekļus sporta attīstībai nākotnē. Nacionālās federācijas nu var darboties stabilākā vidē, jo balstās uz skaidrām un plaši atzītām

normām. Tās ievēro Šveices bezpeļņas organizācijās izmantoto skaidru kopīgu normu kopumu, kas izrādījies praktisks un viegli lietojams, vienlaikus veicinot nacionālo federāciju grāmatvedības un pārskatu sistēmu saskaņošanu. Turklāt Šveices Olimpiskā asociācija ir izstrādājusi rīkus, kā arī nodrošinājusi apmācību un atbalstu, lai visām nacionālajām federācijām nodrošinātu jauno normu bezproblēmu ieviešanu.

5

MĀRKETINGA VADĪBA

168



5.1. Ko mēs varam piedāvāt tirgū? 172

Ilustrācija:

Argentīnas Tenisa asociācijas zīmola modernizācija 178

5.2. Mārketinga komunikācijas stratēģijas izstrāde 180

Ilustrācija:

Jordānijas Olimpiskās komitejas sociālo plašsaziņas līdzekļu kampaņa "Sportisks dzīvesveids" ("Living Sport") 184

5.3. Sponsorēšanas pārvaldība 186

Ilustrācija:

Somijas Olimpiskā komiteja un Pāgen – vairāk kustības Somijas skolās ar Pāgen maizes kampaņu 192

5.4. Mārketings sociālo pārmaiņu veicināšanai 194

5.5. Mārketinga stratēģijas izstrāde un ieviešana 198

5. situācijas pētījums Slovēnijas Olimpiskās komitejas - Sporta federāciju asociācijas mārketings 204



Mārketings ir produktu un pakalpojumu plānošanas un izstrādes process, kas paredzēts ieinteresēto pušu un organizācijas vajadzību apmierināšanai. Olimpiskā sporta veida organizācija (OSVO) piedāvā un izplata tirgū tēlus, vērtības, idejas un pakalpojumus, nevis taustāmus fiziskus produktus – tas nozīmē, ka OSVO mārketings ir vairākas unikālas īpašības. Pakalpojumu mārketings pastāv četras specifiskas problēmas:

- Pakalpojumi ir nemateriāli, kas nozīmē, ka tos nevar aptaustīt vai redzēt. Tā kā pakalpojumi ir nemateriāli, tos nevar inventarizēt, jaunus pakalpojumus var viegli kopēt, turklāt pakalpojuma komunikācija un cenas noteikšana var būt apgrūtināta. Iespējams, OSVO būs grūti atbildēt uz turpmāk minētajiem jautājumiem, kuri ir svarīgi mārketings informācijas apkopošanā: Ko mēs piedāvājam? Kā mums jānosaka sponsorēšanas paketes cena? Kā mēs varam uzlabot savu pakalpojumu kvalitāti?
- Pakalpojumi mainās laika gaitā, iesaistoties dažādām organizācijām un cilvēkiem, un var būt grūti ilgstoši nodrošināt pakalpojumu pastāvīgu kvalitāti. OSVO pakalpojumu kvalitāte ir atkarīga gan no brīvprātīgo, gan no algotā personāla darba, un nav iespējams droši prognozēt personāla mijiedarbību ar ieinteresētajām pusēm. Turklāt daudzus faktorus ir grūti kontrolēt. Piemēram, nacionālā federācija (NF) var sponsoram dot solījumus saistībā ar pasākumu, taču šie solījumi var netikt izpildīti, ja pakalpojumus sniedz klubi un brīvprātīgie.
- Pakalpojumi tiek radīti un patērēti vienlaikus – pakalpojumā nav iespējams nošķirt sniedzēju un saņēmēju. Visas ieinteresētās puses, tostarp brīvprātīgie, personāls un biedri, ir tirgū piedāvājamā pakalpojuma daļa. Piemēram, pasākuma skatītāji ir priekšnesuma daļa un var radīt pozitīvu vai negatīvu ietekmi.
- Pakalpojumi ir uzreiz lietojami, tādējādi bieži ir grūti saskaņot piedāvājumu un pieprasījumu. Piemēram, tā kā ir grūti paredzēt maratona dalībnieku skaitu, vairumā populārāko sacensību dalībnieku skaits ir ierobežots, kas dažkārt izraisa neapmierinātību.

Cita svarīga OSVO mārketings iezīme – OSVO popularizē vērtības, piemēram, godīgu spēli un draudzību, tādējādi to mārketings ir vairāk orientēts uz sabiedrību, nevis uzņēmējdarbību. Sociālajā mārketingsā (*skat. 5.4. sadaļā*) var būt ietverta uzvedības maiņa sarežģītā ekonomiskā, sociālā un politiskā klimatā, bieži vien ar ierobežotiem resursiem. Turklāt sociālajā

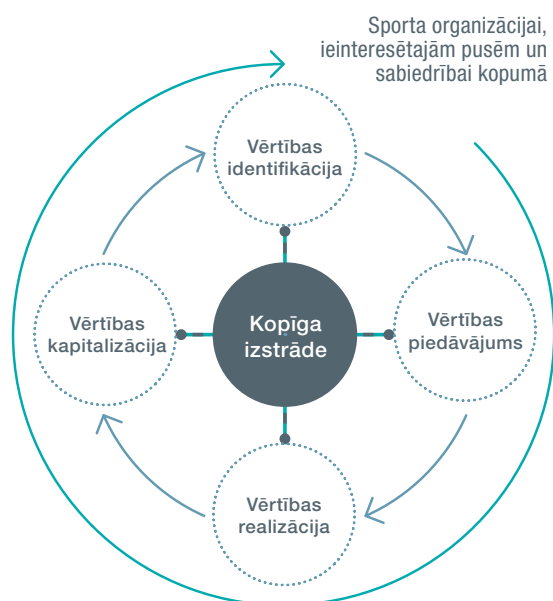
mārketings ir tendence uzsvērt brīvprātīgu rīcību, un tas ir saistīts ar pakalpojumiem, kuros bieži patērētājs ir cieši iesaistīts vai vispār nav iesaistīts.

Šajā nodaļā ir izskaidroti galvenie principi un darbības sistēmas, kas ļaus uzlabot jūsu organizācijas mārketings. 2012. gadā izdotajā grāmatā “Olimpiskais mārketings” (*Olympic Marketing*) Alēns Ferāns (*Alain Ferrand*), Žans-Lups Šapelē (*Jean-Loup Chappelet*) un Benuā Segēns (*Benoît Séguin*) izklāstīja četras olimpiskās sistēmas mārketings iezīmes:

- tajā ir iesaistītas olimpiskās kustības ieinteresētās puses;
- tas pamatojas uz ekskluzīvu mārketings īpašību un tiesību izmantošanu;
- tas pamatojas ar spēcīgiem zīmoliem, piemēram, tikai olimpiskajai kustībai raksturīgajiem olimpiskajiem apliem un olimpiskajām spēlēm; un
- tā uzdevums ir radīt vērtību OSVO un tās ieinteresētajām pusēm.

Mārketings pamatā ir vērtība. Vērtība nozīmē atšķirību ieinteresēto pušu uztverē par jūsu piedāvāto un konkurenta piedāvāto. Vērtības radīšana ietekmē ne tikai OSVO – tā ir gan OSVO, gan tās partneru kopīgu pūļu un darba rezultāts. Mārketings ziņā vērtības radīšana notiek četros soļos:

- Pirmkārt, analizējiet OSVO un tās ieinteresēto pušu aktivitātes, mērķus, cerības un problēmas. To sauc par “vērtības identifikāciju”.



5.1. attēls. Četri vērtības radīšanas posmi

- Otrkārt, radiet “vērtības piedāvājumu”, izveidojot un popularizējot salīdzinājumā ar konkurentiem pievilcīgāku piedāvājumu: jaunievedumu, pakalpojumu vai funkciju, kas jūsu OSVO vai jūsu piedāvātos pakalpojumus padarītu pievilcīgākus ieinteresētajām pusēm un iegūtu lielāku vērtību.
- Treškārt, nodrošiniet nepieciešamos resursus un procesus, lai jūsu piedāvājums gūtu panākumus.
- Ceturtkārt, nodrošiniet, lai jūsu piedāvājums būtu ilgtermiņa ieguldījums ar pietiekamu finansējumu savu konkurences priekšrocību saglabāšanai, un izveidojiet ciešas attiecības ar iekšējām un ārējām ieinteresētajām pusēm. To sauc par “vērtības kapitalizāciju”.

Šie četri soļi ir parādīti 5.1. attēlā (kreisajā pusē).

Mārketingu sastāv no daudziem elementiem, tostarp šādiem:

- stratēģija un plānošana;
- izpēte;
- zīmolrade (nosaukuma un tēla radīšana, ko patērētājs uztver kā tikai šim produktam, pakalpojumam vai darbībai raksturīgu, piemēram, *Nike* “Swoosh”);
- integrēta mārketinga komunikācija (kopīgai darbībai integrējot visus komunikācijas un reklāmas instrumentus);
- digitālais mārketingu;
- attiecību ar klientiem un partneriem pārvaldība (mijiedarbības ar partneriem un klientiem pārvaldībā izmantotās prakses, stratēģijas un tehnoloģijas, lai uzlabotu klientu apkalpošanas attiecības);
- sponsorēšana;
- līdzjutēju iesaistīšana (uzlabojot līdzjutēju un organizācijas attiecības);

Mērķi

Pēc šīs nodaļas izlasīšanas jums ir jāspēj:

- Analizēt savu pašreizējo piedāvājumu atbilstību un uzlabot to kvalitāti.
- Apsvērt savu tiesību un īpašumu tiesisko regulējumu.
- Pārvaldīt efektīvas integrētas mārketinga komunikācijas.
- Izstrādāt veiksmīgas sponsorēšanas programmas.
- Stratēģiski izskatīt savu mārketinga procesu un izstrādāt efektīvus plānus.

- tematiskās produkcijas pārdošana un licencēšana;
- sociālā atbildība (peļņas gūšanu līdzsvarojot ar sabiedrībai izdevīgām aktivitātēm); un
- pasākumu popularizēšana.

Šajā nodaļā ir izskatītas mārketinga koncepcijas, jo tās attiecas uz OSVO un to ieinteresētajām pusēm. Pirmajā sadaļā apsvērta, ko OSVO varētu virzīt tirgū, un uzsvērti vairāki mārketinga aspekti, kas OSVO ir jāizprot, savukārt otrajā sadaļā apspriestas OSVO komunikācijas uzlabošanas metodes un instrumenti. Pēc sadaļām par sponsorēšanu un sociālo mārketingu pēdējā sadaļā apspriests stratēģiskais mārketingu un pievilcīgas tirgus pozīcijas atrašana, pēc tam: noslēdzošais situācijas pētījums par Slovēnijas Olimpiskās komitejas mārketingu.



1932. gadā OMEGA pirmo reizi darbojās par olimpisko spēļu oficiālo laikrādi.

5.1.

Ko mēs varam piedāvāt tirgū?

Lai OSVO mārketingu būtu efektīvs, jums ir jāzina savas organizācijas piedāvātie pakalpojumi un to tirgošanas iespējas. Tāpat kā visām organizācijām, arī OSVO ir attiecības ar ieinteresētajām pusēm, un šīs attiecības atbalsta organizācijas vērtības, produkti, pakalpojumi un zīmols. OSVO piedāvā ieinteresētajām pusēm galvenokārt tādas pakalpojumus kā sporta treniņi, kursi, sacensību organizēšana, sponsorēšanas programmas un informācija, izmantojot digitālos kanālus, piemēram, tīmekļa vietnes, sociālos plašsaziņas līdzekļus un mobilās ierīces. Kā uzsvērts iepriekš, pakalpojumi sastāv no nemateriāliem elementiem, kurus patērē to sniegšanas laikā. Tomēr pakalpojumiem ir nepieciešami arī materiāli elementi, kas saistīti ar objektiem, aprīkojumu un personālu; dažus pakalpojumus var saistīt ar apmācības rokasgrāmatām, komandu tērpiem, sporta aprīkojumu un tematisko produkciju.

“Pakalpojuma piedāvājums” ir organizācijas izstrādāto un pārvaldīto pakalpojuma materiālo un nemateriālo elementu kopums, kas paredzēts ieinteresēto pušu vēlmju apmierināšanai. Tomēr ieinteresētās puses var brīvi pieņemt vai noraidīt pakalpojuma piedāvājumu.

Šajā sadaļā apskatīti instrumenti, kas ļauj OSVO analizēt savu pašreizējo piedāvājumu atbilstību, apsvērt un nodrošināt ar to īpašumiem saistītās likumīgās tiesības un palielināt savu piedāvājumu vērtību mērķa tirgum. Šis četru soļu process ir parādīts 5.2. attēlā (zemāk). Sadaļas noslēgumā – Argentīnas Tenisa asociācijas zīmola modernizācijas prezentācija.



5.2. attēls. Jūsu piedāvājumu pārvaldības un to vērtības uzlabošanas četru posmu process

Pārskatiet pašreizējos piedāvājumus

Lai mārketingu būtu veiksmīgs, ir nepieciešama izpratne par tirgu, izpratne par to, ko OSVO var piedāvāt un kam, kā arī zināšanas par to, kā varat radīt lielāku vērtību, salīdzinot ar konkurentiem. Galvenais, kas OSVO ir jāvirza tirgū, ir tās misija un vīzija.

Uzskaitiet pašreizējos piedāvājumus

Svarīgi ir zināt, kas jūsu OSVO ir jāpiedāvā tirgum. Kādus pakalpojumus, zīmolu un produktus varat tirgū piedāvāt ieinteresētajām pusēm?

Uzskaitiet ieinteresētās puses un nosakiet to prioritāti

Ieinteresēto personu uzskaitē un prioritāšu piešķiršana ļauj noteikt mārketinga pasākumu mērķus un akcentēt pakalpojumus, kurus jūs varētu piedāvāt dažādām grupām. Sīkāku informāciju par ieinteresētajām pusēm *skatiet 2. nodaļā*.

Uzskaitiet galvenos un papildu piedāvājumus

Lai noteiktu visus savus piedāvājumus, jums ir jānoskaidro, kādi piedāvājumi ir galvenie, kādi – papildu. Galvenais piedāvājums atbilst galvenajām motivācijām un cerībām. Piemēram, apmeklējot svarīgu pasākumu, skatītājs cer izklaidēties. Papildu piedāvājums ir saistīts ar mazāk svarīgām motivācijām un cerībām, piemēram, līdzjutējiem paredzētās tematiskās produkcijas tirdzniecība pasākumā. Papildu piedāvājums citai ieinteresētajai pusei var būt galvenais piedāvājums, un otrādi.

Saistiet pastāvošos piedāvājumus ar ieinteresētajām pusēm

Jums ir jānosaka, kā jūsu OSVO piedāvājumi ir saistīti ar jūsu ieinteresētajām pusēm. 5.1. tabulā (augšā pa labi) ir parādīts, kā Argentīnas Nacionālās augsto sasniegumu sporta aģentūras (ENARD) galvenie pakalpojumi var būt saistīti ar tās ieinteresētajām pusēm. ENARD ir atbildīga par augsto sasniegumu sporta un starptautisko sacensību finansēšanu un infrastruktūru Argentīnā.

5.1. tabula. Nacionālās augsto sasniegumu sporta aģentūras (ENARD) pakalpojumi saistībā ar ieinteresētajām pusēm

	Sportisti	Prese	Piegādātāji	Valdība	Sabiedrība	Nacionālās federācijas
Sacensību organizēšana	Jā	Jā	Jā	Nē	Jā	Jā
Preču virzīšana	Jā	Jā	Nē	Nē	Nē	Jā
Internets un sociālie tīkli	Jā	Jā	Nē	Nē	Jā	Jā
Īpašas aktivitātes	Jā	Jā	Nē	Nē	Jā	Jā
Sportistu trenēšana	Jā	Jā	Nē	Nē	Jā	Jā
Reklāma	Jā	Jā	Jā	Jā	Jā	Jā
Sponsorēšana	Jā	Nē	Nē	Nē	Nē	Jā

Avots: JL Palatnek (2015), Marketing y Comunicación en el Ente Nacional de Alto Rendimiento Deportivo (ENARD), Buenosairesa: Uzlabots sporta vadības kurss

Novērtējiet tirgus portfeļa sniegumu

OSVO tirgus portfeli ietilpst tās piedāvāto pakalpojumu kombinācija. Kaut gan ieinteresētās puses sagaida, ka OSVO sniegs noteiktus pakalpojumus pieņemamā līmenī, to cerības atšķiras skaitliski un pēc svarīguma. Problēma ir noteikt vissvarīgākās cerības. Par laimi, ieinteresēto pušu cerības var salīdzinoši viegli iegūt ar intervijām un apspriedēm, jo OSVO var vienkārši jautāt, kas tieši tiek gaidīts un vai viņus apmierina saņemtie pakalpojumi.

Svarīguma-snieguma analīzes (SSA) koncepcija nosaka ieinteresēto pušu apmierinātību ar produktu vai pakalpojumu. Šajā koncepcijā apmierinātība sastāv no diviem komponentiem: produkta vai pakalpojuma nozīme ieinteresētajai

pusei un uzņēmējdarbības sniegums šī produkta vai pakalpojuma nodrošināšanā. Šo divu komponentu apvienotie vērtējumi (skat. 5.3. attēlā zemāk) sniedz vispārēju priekšstatu par ieinteresēto pušu apmierinātību, tādējādi vadība gūst skaidrus norādījumus, kur koncentrēt resursus.

OSVO var apkopot ieinteresēto pušu vērtējumus šiem diviem komponentiem, izmantojot anketas vai daļēji strukturētas intervijas, kurās var iekļaut, piemēram, šādus jautājumus:

1. Kādas ir jūsu vissvarīgākās cerības saistībā ar produktu vai pakalpojumu? Kuras no šīm cerībām produkts vai pakalpojums attaisno un kuras – ne?
2. Kādas ir jūsu vismazāk svarīgās cerības saistībā ar produktu vai pakalpojumu un vai tas apmierina jebkuru no tām?

173

Apmierinātība ar uztverto sniegumu



5.3. attēls. Cerību un uztvertā snieguma salīdzinājuma matrica. Pārpublicēts no JA Martilla and JC James, 1977, "Importance-performance analysis", *Journal of Marketing* 41(1): 77–79, ar Amerikas Mārketinga asociācijas atļauju

Šī salīdzinoši viegli izpildāmā un interpretējamā metode veicina efektīvu mārketinga programmu izstrādi un ir noderīga stratēģisku lēmumu pieņemšanā.

OSVO tirgus portfeļa snieguma novērtēšanai ir jāveic arī saistīto mārketinga tiesību juridiska analīze, lai nodrošinātu OSVO mārketinga aktivitāšu atbilstību likuma prasībām. Tas ir īpaši svarīgi sponsorēšanai, kā arī zīmolu un preču zīmju aizsardzībai.

Pārvaldiet savas mārketinga tiesības un risiniet juridiskos jautājumus

Mārketinga tiesības ietver attēlus, simbolus, nosaukumus, vērtības un citas atšķirības zīmes, kuras OSVO likumīgi kontrolē vai saņemusi to izmantošanas atļauju, virzot tīrū sevi, savus

produktus un pakalpojumus noteiktā laika posmā un ģeogrāfiskajā reģionā. Piemēram, saskaņā ar Olimpisko hartu nacionālajām olimpiskajām komitejām (NOK) ir tiesības par savas emblēmas daļu izmantot olimpisko simbolu – olimpiskos apļus, kaut gan tās nevar izmantot olimpisko simbolu atsevišķi. Jāatzīmē, ka OSVO zīmola tiesības gandrīz noteikti ir ierobežotas ar tās pārstāvēto valsti.

Iespējams, mārketinga tiesības šķiet sarežģītas, taču šī tēma OSVO ir ārkārtīgi svarīga, tām ļaujot maksimāli efektīvi izmantot to, ko virza tirgū, darbojoties saskaņā ar spēkā esošo tiesisko regulējumu.

Mārketinga aktivitātes

Lai atvieglotu mārketingu, OSVO ir nepieciešams simbolu vai atšķirības zīmju kopums, kurā jāiekļauj tās nosaukums un galvenās aktivitātes. Šīs atšķirības zīmes ir jāreģistrē kā preču zīmes, kuras juridiski atšķir dažādu organizāciju produktus un pakalpojumus. Šāds piemērs ir NOK emblēmas, kurās visās ir iekļauti olimpiskie apļi, taču tās visas ir atšķirīgas, atspoguļojot savu valstu atšķirīgās kultūras.

OSVO preču zīmes var iekļaut šādus elementus:

- logotipi, vārdi vai vārdu kombinācijas, piemēram, pasākuma nosaukums;
- attēli, formas, simboli un grafika;
- burti, cipari un to kombinācijas, piemēram, olimpiādes numurs;

- trīsdimensiju formas, kas var iekļaut ietinamo, iepakojumu, produkta formu vai tā noformējumu; un
- jebkura iepriekš minēto zīmju vai mediju kombinācija.

Interneta domēnu nosaukumi ir līdzīgi aizsargāti, arī pamatojoties uz intelektuālā īpašuma tiesībām.

Likumīgās tiesības

OSVO ir jāatceras četras galvenās juridiskās problēmas, virzot tirgū sevi vai savus produktus un pakalpojumus.

- Aktivitāšu diapazons un kontroles pakāpe, kas noteikta tās statūtos. Jebkuras juridiskās personas, piemēram, kluba, nacionālās federācijas (NF), NOK vai olimpisko spēļu orgkomitejas (OSOK) darbības apjomu nosaka tās statūti.
- Likumi valstī vai valstīs, kurās darbojas jūsu OSVO. OSVO darbības apjomu un spēju veikt uzņēmējdarbību vai piešķirt tiesības reglamentē valsts iestāžu pieņemtie noteikumi.
- Olimpiskajā hartā vai sporta organizācijas – piemēram, starptautiskās federācijas (SF), kurā ietilpst OSVO – noteiktie principi, noteikumi un vadlīnijas.
- Jebkuru trešo pušu vai grupu, kas mijiedarbojas ar organizāciju, piemēram, sportistu, treneru, nacionālo federāciju un klubu tiesības.

Juridiskais stāvoklis un tiesības dažādās valstīs var atšķirties atkarībā no tā, vai vietējie tiesību



Visu NOK emblēmās ir iekļauti olimpiskie apļi.

Sportistiem, treneriem, klubiem, nacionālajām federācijām un skatītājiem ir savas mārketinga tiesības.

akti katrai pusei piešķir vairāk vai mazāk tiesību. Piemēram, vienas valsts likumos var noteikt, ka pasākuma mārketinga tiesības pieder atsevišķai komandai; citā valstī likums tādas pašas tiesības var piešķirt sacensības organizējošajai līgai vai federācijai, savukārt trešajā valstī tiesības var tikt piešķirtas atsevišķi katram klubam.

Trešo pušu tiesību radītie ierobežojumi

Neaizmirstiet, ka arī sportistiem, treneriem, klubiem, nacionālajām federācijām un skatītājiem, kuri piedalās jūsu aktivitātēs, ir savas mārketinga tiesības. Piemēram, OSVO nedrīkst komerciāli izmantot vai pārdot savu saistīto sportistu, treneru vārdu, klubu vai federāciju nosaukumus, attēlus vai līdzības bez viņu piekrišanas neatkarīgi no tā, vai vārds, nosaukums, attēls vai līdzība ir saistīti ar OSVO organizētu darbību.

Pirms viņu attēlu vai vārdu, nosaukumu izmantošanas OSVO vienmēr ir jāsaņem skaidra rakstiska visu dalībnieku piekrišana. Papildu skaidrības labad jūs varat izklāstīt šīs prasības iespēju sacensību nolikumā vai rīkotājorganizācijas noteikumos; pārliecinieties, ka visi dalībnieki ir informēti par noteikumiem vai nosacījumiem, kas attiecas uz viņu vārda, attēlu vai līdzības izmantošanu.

Olimpiskās hartas noteiktie ierobežojumi

Daudziem olimpiskās kustības un jo īpaši olimpisko spēļu aspektiem ir liels mārketinga potenciāls. Tomēr šo aspektu, piemēram, olimpisko apļu izmantošanas tiesības ir ļoti ierobežotas. Parasti tikai SOK, OSOK un NOK ir tiesības izmantot olimpiskos apļus, un OSOK / NOK ir atļauts izmantot šos apļus tikai savās emblēmās, kuras ir apstiprinājusi SOK.

(Sīkāku informāciju par NOK veikto olimpisko īpašumu nekomerciālu izmantošanu skatiet attiecīgajās SOK vadlīnijās.) Citām OSVO, piemēram, SF, NF, klubiem, līgām un pasākumu orgkomitejām nav tiesību virzīt tirgū neko, kas ir saistīts ar olimpiskajām spēlēm.

Mārketingā visām atsaucēm uz olimpiskajām

spēlēm ir jāpaliek faktiskām, bez jebkādas komerciālas saistības. Šie ierobežojumi pastāv, lai aizsargātu sen ieviesto olimpisko spēļu komerciālo regulējumu un ekskluzīvi SOK piederošā olimpiskā simbola, kā arī citu olimpisko īpašumu integritāti.

Līgumu noslēgšanas sarunas

Kad OSVO ir noteikusi savas tiesiskās robežas un noskaidrojusi, ko tā var virzīt tirgū, tai ir jāaizsargā savas tiesības, izmantojot kompetentās sarunās izstrādātas vienošanās. Visos līgumos vai vienošanās ir jāietver šādi elementi:

- skaidra iesaistīto pušu identifikācija;
- vienošanās noslēgšanas vieta, datums un darbības termiņš;
- līguma mērķis;
- līgumattiecību saturs;
- katras puses tiesības un pienākumi;
- strīdu izšķiršanas kārtība; un
- informācija par teritoriju vai teritorijām, uz kurām attiecas vienošanās.

OSVO un tās partneriem parasti ir vairākas mārketinga tiesisko attiecību formas. Divas visplašāk izmantotās formas ir reklāmas izvietošana un sponsorēšanas līgumi.

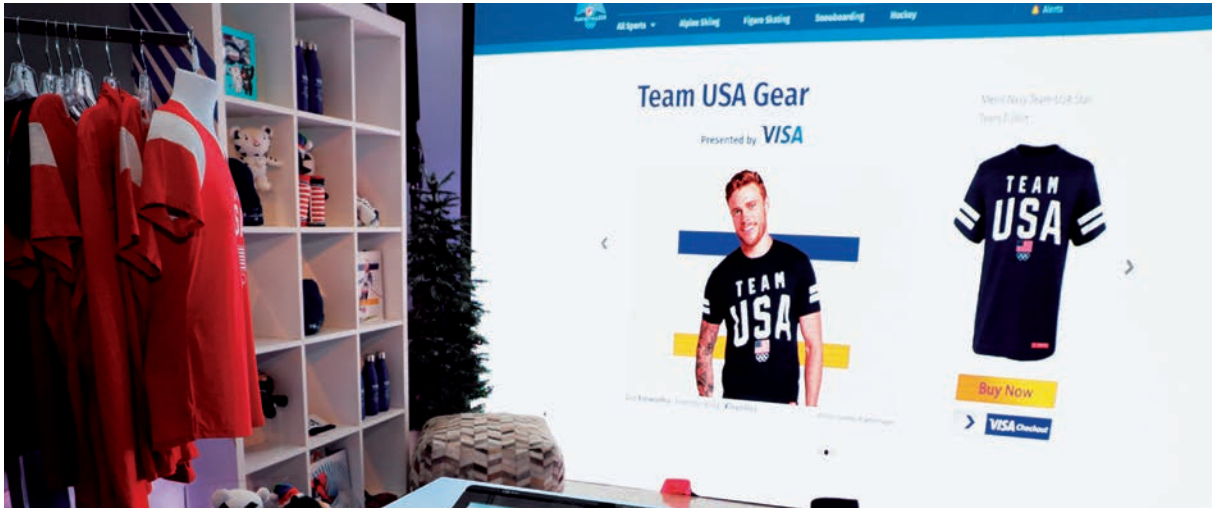
Reklāmas izvietošanas līgumi

Reklāmas izvietošanas līgumi aptver organizācijas tiesības ar reklāmas starpniecību publiski darīt pazīstamu savu nosaukumu, zīmolu, produktus vai pakalpojumus – piemēram, drukātā veidā, televīzijā, radio vai tiešsaistē. Visos līgumos par reklāmas izvietošanu ir jāietver šādi elementi:

- reklāmas vieta vai izvietoējums, ko līgumā var detalizēti izklāstīt ar zīmējumu vai plānu;
- tās publicēšanas laiks un ilgums;
- tās izskats un tehniskās specifikācijas, kas var ietvert izmērus, papīra veidu un tamlīdzīgi; un
- tās tehniskā kvalitāte.

Sponsorēšanas līgumi

Ja organizācija vēlas padarīt publiski pazīstamu savu nosaukumu, zīmolu, produktus vai



Licencēšanas līgumi piešķir atļauju izmantot OSVO nosaukumu, tēlu vai simbolus.

pakalpojumus un izvēlas to darīt kopā ar OSVO, iespējams, izmantojot OSVO zīmi, nosaukumu vai tēlu, tādējādi nostiprinot savu komunikācijas stratēģiju, ir jānoslēdz sponsorēšanas līgums.

Sponsorēšanas līgumi var vienkārši piešķirt organizācijai atļauju izmantot OSVO vai tās organizēto pasākumu nosaukumu vai emblēmu. Piemēram, ja OSVO paraksta sponsorēšanas līgumu ar tūrisma aģentūru, lai nodrošinātu vērtību natūrā (VN), piemēram, apmaksājot sportistu braucienu, iespējams, tūrisma aģentūra varēs izmantot OSVO simbolus un pat sevi norādīt kā OSVO oficiālo tūrisma aģentu. Abām pusēm ir jāformulē savas partnerības nosacījumi, un OSVO jāpatur tiesības pārskatīt un saņemt iepriekšēju apstiprinājumu jebkādai komunikācijai, kurā tiek izmantots tās nosaukums vai tēls.

Dažu līgumu struktūra ir sarežģītāka: tie var ietvert trešās puses tiesības izmantot OSVO nosaukumu vai zīmi; OSVO sportistu pienākumu iesaistīties reklāmas un pat komerciālās aktivitātēs; vai arī OSVO pienākumu saistīt sponsora nosaukumu ar sacensību nosaukumu, komandu formas tērpiem vai pašu OSVO. Tās ir pazīstamas kā nosaukuma piešķiršanas tiesības.

Licencēšanas līgumi

Licencēšanas līgumi piešķir trešajai pusei atļauju izmantot OSVO nosaukumu, tēlu vai simbolus savam ražotajam produktam vai sniegtajam pakalpojumam. Tie varētu būt materiāli produkti, piemēram, T-krekli, cepures, atslēgu piekariņi, pulksteņi, lietussargi vai zīmuli, vai pakalpojumi, piemēram, apdrošināšana, ieguldījumi, transports vai izmitināšana. OSVO var licencēt jebkuru savu reģistrēto zīmi: piemēram, savu nosaukumu un emblēmas vai pasākumu nosaukumus, zīmes un attēlus.

Licencēšanas līguma noslēgšanas sarunās OSVO ir jāņem vērā:

- vai tas paredz ekskluzīvas tiesības (parasti tā notiek);
- šīs ekskluzivitātes darbība laika, telpas un saturs ziņā;
- produkta vai pakalpojuma veids;
- licencētā produkta tehniskās īpašības;
- tā pārdošanas cena;
- izplatīšanas un tirdzniecības kanāli;
- izplatāmo vai pārdodamo produktu skaits;
- vai ir atļauti apakšlicencēšanas līgumi;
- OSVO licencēto produktu kontroles līmenis; un
- vai trešajai pusei ir īpaši mārketinga pienākumi, kas attiecas uz skaitu vai vietu.

Mārketingu var radīt un veidot OSVO un tās ieinteresēto pušu uz savstarpējo sapratni balstītās attiecības, kas ļauj izstrādāt idejas, produktus un pakalpojumus ar OSVO zīmolu. OSVO zīmoliem ir liela mārketinga vērtība, un to maksimāli efektīvai izmantošanai OSVO ir jādarbojas atbilstoši savas valsts tiesiskajam regulējumam, vienlaikus neaizmirstot visu tiesību aizsardzību, noslēdzot tiesiskus līgumus.

Novērtējiet aktīvus salīdzinājumā ar konkurentiem

Visām OSVO ir jāmēģina saprast savu tirgus vidi un konkurentus, izmantojot salīdzinošo novērtēšanu – nepārtrauktu un sistemātisku procesu, kurā produktus, pakalpojumus, procesus un rezultātus

5.2. tabula. Vingrošanas kluba vērtības uzlabošana un nodrošināšana

Dimensijas	Darbības	Resursi	Snieguma rādītāji
Uzticamība	Treniņnodarbības notiek paredzētajā laikā	Trenēris, sporta zāle, aprīkojums	Paredzētajā laikā notikušo treniņnodarbību skaits
Atsaucība	Atbildes uz biedru ierosinājumiem	Ierosinājumu iesniegšanas kārtība, atbildes sniegšanas laiks	Uz visiem ierosinājumiem atbildēts vienas nedēļas laikā
Pārliecība	Darbojas kvalificēts personāls	Trenēri, kvalifikācijas uzlabošanas finansēšanas līdzekļi, kvalifikācijas uzlabošanai atvēlētais laiks	Kvalificētu personāla darbinieku skaits
Empātija	Konsultēšanās ar biedriem kluba jautājumos	Konsultāciju veikšanas kārtība, konsultācijām atvēlētais laiks	Konsultāciju skaits un veids
Materiālie faktori	Aprīkojuma atjaunošana	Aprīkojuma iegādei atvēlētie līdzekļi / laiks	Izdevumi par aprīkojumu

salīdzina ar tiešajiem konkurentiem un citām organizācijām. Salīdzinošā novērtēšana ļauj OSVO novērtēt savu sniegumu, salīdzināt un atklāt inovatīvas prakses, uzlabot to kvalitāti un iegūt konkurences priekšrocības.

Salīdzinošajā novērtēšanā ietilpst trīs posmi.

- Novērtēt savas OSVO sniegumu salīdzinājumā ar aspektiem, kurus vēlaties uzlabot.
- Salīdzinoši novērtēt vai salīdzināt OSVO sniegumu ar tiešajiem konkurentiem un, ja attiecināms, ar nozarē neietilpstošajām organizācijām.
- Izmantot apgūtās zināšanas, lai uzlabotu savus procesus.

3. Pārliecība: Darbinieku zināšanas un laipnība, kā arī spēja paust uzticēšanos un pašvērtību.
4. Empātija: Ieinteresēta, individualizēta attieksme pret klientiem.
5. Materiālie faktori: Fizisko objektu, aprīkojuma, personāla un komunikācijas materiālu izskats.

OSVO ir jāizmanto atbilstoši resursi un jāizstrādā stingras procedūras, lai savām ieinteresētajām pusēm nodrošinātu cerētās kvalitātes pakalpojumus. Šie elementi ir parādīti 5.2. tabulā (augstāk).

Dažādām OSVO ir atšķirīga misija, resursi, kompetences, vide un konkurence. Tomēr kvalitatīva piedāvājuma izstrāde visām OSVO joprojām ir viena no vissvarīgākajām problēmām.

Uzlabojiet vērtības piedāvājumu un nodrošiniet vērtību

Vērtības piedāvājums ir OSVO paustais solījums savām ieinteresētajām pusēm par to, ko tā nodrošinās. Ikvienai OSVO ir jāspēj izpildīt savus solījumus, tādējādi attaisnojot ieinteresēto pušu cerības.

Kaut gan ieinteresētās puses atšķirīgi novērtē kvalitāti, pētījumi liecina, ka pastāv piecas pakalpojumu kvalitātes dimensijas (*Parasurman, Zeithaml and Berry, 1988*):

1. Uzticamība: Spēja uzticami un precīzi sniegt solīto pakalpojumu.
2. Atsaucība: Gatavība palīdzēt klientiem un nodrošināt ātru apkalpošanu.

Galvenie ieteikumi

- Nodrošiniēt valdes apņēmību piedāvāt kvalitatīvus pakalpojumus.
- Noskaidrojiet, ko esat tiesīgi virzīt tirgū, kā arī ierobežojumus, kas var ietekmēt jūsu mārketingu.
- Apsveriet visas pakalpojumu dimensijas, kas attiecas uz ieinteresēto pušu vēlmēm, lai izstrādātu un nodrošinātu apmierinošu pakalpojumu piedāvājumu.
- Virziet tirgū savus galvenos piedāvājumus, lai apmierinātu ieinteresēto pušu galvenos motīvus un vēlmes.
- Rūpīgi risiniet sarunas par reklāmas un licencēšanas līgumu noslēgšanu.

5.1. ilustrācija

Argentīnas Tenisa asociācijas zīmola modernizācija

Argentīnas Tenisa asociācija (*Asociación Argentina de Tenis; AAT*) ir 1921. gadā nodibinātā bezpeļņas nevalstiska asociācija, kas Argentīnā pārvalda visus tenisa aspektus un ietilpstošās organizācijas. Lai popularizētu, attīstītu un pilnveidotu šo sporta veidu un ar to saistīto fizisko un intelektuālo kultūru, AAT ir Starptautiskās Tenisa federācijas (ITF) locekle.

Pirms vairākiem gadiem AAT konstatēja milzīgu pieaugumu šajā sporta veidā, kurā, pēc tās aplēsēm, iesaistījās ap diviem miljoniem cienītāju, pārsniedzot zināmo šī sporta veida līdzjutēju vai sekotāju skaitu – visi AAT nepiesaistītie līdzjutēji vai sekotāji. Tādējādi AAT nolēma, ka nepieciešams uzlabot savu pievilcīgumu šajā grupā.

Viena no AAT galvenajām šī procesa darbībām bija sava logotipa pārveidošana, kas bija nemainīgs kopš asociācijas dibināšanas brīža. Sākotnējais logotips – kombinētā zīme, kurā ietilpa gan grafika, gan teksts (skat 5.4. attēlā) – bija formāls, kuru uzskatīja par jaunatni vai jaunus tenisistus nepiesaistošu.



5.4. attēls. Iepriekšējais AAT logotips

AAT vēlējās, lai jaunais logotips palīdzētu piesaistīt jauno līdzjutēju paaudzi, turklāt pārvēršot organizāciju par modernāku tās seno atbalstītāju skatījumā. Jaunā logotipa izstrādē tika uzaicināta mārketinga aģentūra, kas sāka izpētīt citu līdzīgu, piemēram, Austrālijas, ASV un Francijas nacionālo federāciju pieredzi, kuras atjaunināja savus tēlus, lai kļūtu pievilcīgākas plašākā tirgū. Izanalizējot dažādas iespējas un konsultējoties gan ar ieinteresētajām pusēm, gan ar AAT darbiniekiem un valdi, tika izvēlēta jauna kombinētā zīme (5.5. attēls).



5.5. attēls. Jaunais AAT logotips

Ņemot vērā būtiskās tēla izmaiņas, sākotnēji AAT nolēma logotipā iekļaut savu pilno nosaukumu. Tomēr pēc tam tika izstrādāta “tīrā” kombinētā zīme, izmantojot tikai nosaukuma abreviatūru (5.6. attēls).



5.6. attēls. Jaunais “tīrais” AAT logotips

Kombinētajai zīmei ir šādas īpašības:

- **Nacionālā karoga krāsas**
Identificējas ar valsti un to, ko tā pārstāv, parādot AAT saistību, piemēram, ar Deivisa kausa un Federāciju kausa izcīņu.



2016. gada olimpiskajās spēlēs Riodežaneiro vīriešu vienspēlē Huans Martins del Potro (*Juan Martín del Potro*) Argentīnai izcīnīja sudraba medaļu.

- **Kustīga bumbiņa**
Identificējas ar tenisu, parādot tā dinamismu un pievilcību.
- **Burtu stils un veids**
Inovatīvs, moderns un pievilcīgs, kas parāda AAT attīstību.

Jaunā AAT kombinētā zīme palīdzēja piesaistīt jaunu tenisa tirgu, neatgrūžot tradicionālos tenisa spēlētājus un līdzjutējus, un kalpo par ATT attīstības vizuālu apliecinājumu.

5.2.

Mārketinga komunikācijas stratēģijas izstrāde

Komunikācija ar ieinteresētajām pusēm ir būtiska, lai OSVO popularizētu savu vīziju, mērķus, plānus un plašāku piedāvājumu, meklētu sponsorus, kā arī parādītu, ka tā darbojas pārredzami un pārskatatbildīgi. Šādas komunikācijas pārvaldībai organizācijā ir nepieciešama racionāla pieeja – kad komunikācijai ir mārketinga komponents, šāda racionālā pieeja ir pazīstama kā integrētā mārketinga komunikācija (IMK).

IMK raksturo trīs elementi:

- mērķis (ko mēs vēlamies teikt?);
- mērķis (kam mēs to vēlamies teikt?);
un
- tonis (kā mēs to vēlamies teikt?).

IMK stratēģijas izstrādes darbības ir izklāstītas 5.7. attēlā (zemāk), kurā parādīti četri komunikācijas plānošanas posmi.

Šajā sadaļā ir apsvērta IMK nozīme OSVO pārvaldībā un apspriestas tās efektivitātes uzlabošanas metodes un instrumenti. Sadaļas noslēgumā – Jordānijas Olimpiskās komitejas (JOK) sociālo plašsaziņas līdzekļu kampaņa, lai iesaistītu cilvēkus programmā “Sportisks dzīvesveids”.

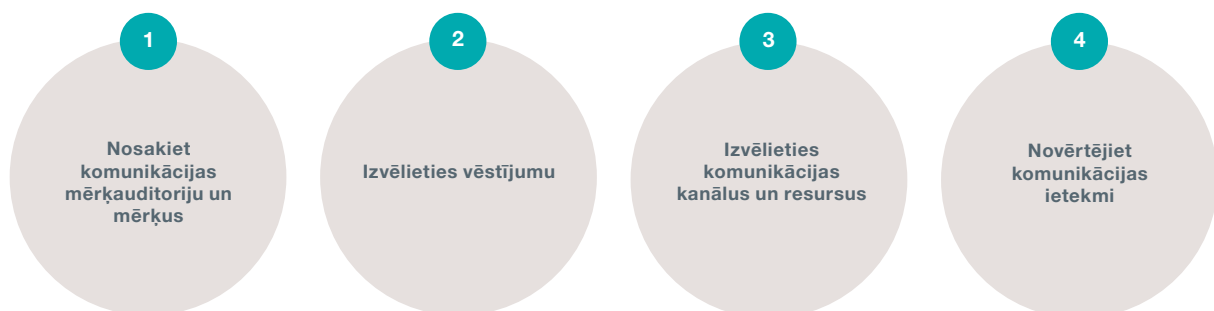
Nosakiet komunikācijas mērķauditoriju un mērķus

Komunikācijas mērķauditorija ir personas un organizācijas, ar kurām vēlaties izveidot vai nostiprināt attiecības. Piemēram, sporta kluba komunikācijas mērķu klāstā var būt vecāki, fiziskās audzināšanas skolotāji un biedri. Kad OSVO ir izvēlējusies komunikācijas mērķus, tai jāizstrādā turpmākās savstarpējās komunikācijas uzdevumi.

OSVO ir jāizstrādā komunikācija, lai mainītu mērķa personu un organizāciju rīcību trijās dimensijās:

- **Kognitīvā dimensija**
Auditorijas izglītošana par OSVO, kvalitatīva izteiksmē veidojot informētību par organizācijas mērķiem, aktivitātēm, tēlu un piedāvājumiem.
- **Emocionālā dimensija**
Emocionālas saiknes ar ieinteresētajām pusēm izveide vai nostiprināšana, lai tās dotu priekšroku jūsu OSVO salīdzinājumā ar konkurentiem.
- **Uzvedības dimensija**
Jūsu mērķauditorijas lēmumu pieņemšanas uzvedības ietekme, lai mudinātu pievienoties jūsu OSVO un saglabāt tai uzticību.

Izstrādājot mārketinga komunikāciju, svarīgi ņemt vērā ietekmētājus – personas, kurām ir iespējas, zināšanas un reputācija, lai savā orbītā iekļautu citus cilvēkus. Jo īpaši kļūst arvien nozīmīgāki ietekmētāji sociālajos plašsaziņas līdzekļos, un daudzi ir izveidojuši plašu un lojālu sekotāju bāzi, kuri uzticas viņu sacītajam, darītajam un ieteiktajam. Salīdzinot ar jūsu OSVO, daudzi sociālie ietekmētāji var sasniegt lielāku un daudzveidīgāku cilvēku loku, izmantojot emuārus un sociālos tīklus.



5.7. attēls. Komunikācijas stratēģijas posmi

Izvēlieties vēstījumu

Pēc savas mērķauditorijas un mērķu noteikšanas jums jāizstrādā vēstījums. Vēstījuma veidošanā pastāv divi galvenie stratēģiju veidi.

- Demonstratīvas stratēģijas, izklāstot ieinteresētajām pusēm savu solījumu un tā izpildes veidu.
- Dzīvesveida un emocionālās stratēģijas, kas nosaka jūsu organizācijas stilu, vērtības, personību, kultūru un emocionālo stāvokli.

Vienmēr visietekmīgākais ir skaidrs vēstījums, kas pauž vienu spēcīgu ideju.



2012. gada olimpiskajās spēlēs Londonā tika izstrādāta ziņojumapmaiņa, lai "Iedvesmotu paaudzi" ("Inspire a generation").

Izvēlieties komunikācijas kanālus un resursus

Organizācijas sazinās, izmantojot komunikācijas kanālus, kas jums ļauj izveidot attiecības ar savu mērķauditoriju. Komunikācijas kanālos ietilpst publicitātes materiāli, reklāma, pārdošanas veicināšana, tiešais mārketingš, citi drukātie dokumenti, tīmekļa vietnes, mobilās lietotnes

un sociālie plašsaziņas līdzekļi. OSVO var arī izmantot sabiedriskās attiecības (PR), apzināti cenšoties organizēt un pārraudzīt komunikāciju, lai izveidotu, uzturētu un attīstītu savstarpējas sapratnes un pārliecības gaisotni starp OSVO un tās ieinteresētajām pusēm. PR apvieno daudzu veidu plašsaziņas līdzekļus, lai veidotu sabiedrības atbalstu organizācijai.

5.3. tabulā (zemāk) parādīts, kā komunikācijas kanāli var OSVO palīdzēt izveidot un pilnveidot attiecības.

5.3. tabula. Komunikācijas kanāli

Attiecības ar mērķauditoriju	Kanāli	Apraksts
Lielas auditorijas informēšana	Publicitāte	Censties publicēt plašsaziņas līdzekļos ziņas par OSVO, ko nav apmaksājis OSVO vai sponsors – piemēram, publicējot paziņojumus presē un / vai sazinoties ar plašsaziņas līdzekļiem
	Reklāma	Apmaksāt presē, televīzijā vai radio, kinoteātros un tiešsaistē publicētos vēstījumus
	Iespēsti materiāli	Izplatīt drukātus dokumentus, piemēram, plakātus, skrejlapas, bukletus, prospektus, preses komplektus, vizītkartes, ielūgumus un kartītes
Lielas auditorijas un atsevišķu personu informēšana	Tīmekļa vietnes	Izmantot internetu, lai popularizētu vērtības un informētu ieinteresētās puses par pašreizējām aktivitātēm
Atsevišķu personu informēšana	Pārdošanas veicināšana	Izstrādāt īstermiņa stimulus, piemēram, atlaides vai bezmaksas tematisko produkciju
	Tiešais mārketingš	Izmantot personalizētus mārketinga paņēmienus, piemēram, telefonsarunas, tiešo pastu / e-pastu un pat personīgus apmeklējumus, lai izveidotu dialogu ar izvēlēto mērķauditoriju
Attiecību veidošana	Pasākumi	Organizēt pasākumus, kas stiprina sociālās saites ar ieinteresētajām pusēm, tostarp ietekmētājiem
	Izmēģinājuma pasākumi	Rīkot īpašus pasākumus, kas ieinteresētajām pusēm ļauj izmēģināt vai pārbaudīt piedāvājuma kvalitāti
	Sabiedriskās attiecības	Uzsākt pasākumus, pārdošanas veicināšanas, tiešo mārketingu vai citas aktivitātes, kas rada un pilnveido pozitīvu gaisotni OSVO un tās ieinteresētajās pusēs
	Sociālie plašsaziņas līdzekļi	Izmantot tiešsaistes komunikācijas rīkus, piemēram, <i>Facebook</i> , <i>Twitter</i> un <i>Instagram</i> , lai sasniegtu pašreizējos un potenciālos līdzjutējus un atbalstītājus, kā arī maksimāli efektīvi izmantotu lietotāju radīto saturu (LRS), jo tas palielina sekotāju skaitu un emocionālo iesaisti



Atzīmējot 1000 dienas līdz olimpisko spēļu atklāšanai, "Tokyo 2020" izgaismoja Tokijas torni (*Tokyo Tower*).

5.4. tabula. Sporta kluba komunikācijas stratēģiju novērtēšana

Dimensijas	Raksturlielumi	Kas jānovērtē
Kāda mērķauditorija?	<ul style="list-style-type: none"> • Novērtējiet mērķauditoriju, lai noskaidrotu, vai komunikācija ir efektīva 	<ul style="list-style-type: none"> • Jauno biedru skaits • Cilvēku skaits, kuri lūdz klubam informāciju
Ko novērtēt?	<ul style="list-style-type: none"> • Tiešais efekts • Netiešais efekts • Ietekme plašsaziņas līdzekļos 	<ul style="list-style-type: none"> • Jauno un atjaunoto abonementu skaits • Zināmo kontaktpersonu skaits • Tīmekļa vietnes apmeklējumi • Tēls • Uztvertā kvalitāte • Apmierinātība • Rakstu skaits presē
Kā novērtēt?	<ul style="list-style-type: none"> • Analizējiet esošo informāciju par abonementiem, informācijas pieprasījumu skaitu un rakstu skaitu presē • Īpaši izpētiet organizācijas izpratni un tēlu 	<ul style="list-style-type: none"> • Esošās informācijas analīze • Intervijas un anketas
Kad novērtēt?	<ul style="list-style-type: none"> • Apsveriet trīs novērtēšanas periodus: pirms komunikācijas plāna, tā darbības laikā un pēc tā izpildes 	<ul style="list-style-type: none"> • Mērķauditorijas ieinteresēto pušu uztvere un piekrišana

Komunikācijas resursi

Vienmēr ņemiet vērā savai komunikācijas stratēģijai nepieciešamos cilvēkresursus, tehnoloģiskos un finanšu resursus.

- Vai jums ir pietiekams budžets?
- Vai jums ir pietiekami daudz darbinieku vai brīvprātīgo, lai koordinētu, īstenotu un pārraudzītu stratēģiju?
- Vai jums ir nepieciešamie tehnoloģiskie resursi?
- Vai jūs varat un / vai jums ir nepieciešams iesaistīt partneri vai ārējo pakalpojumu sniedzēju?

Novērtējiet ietekmi

Daudzas organizācijas nenovērtē savu komunikācijas stratēģiju panākumus vai neveiksmes, taču to darīt ir svarīgi, lai saprastu, kā tās nākotnē uzlabot. Lai novērtētu komunikācijas stratēģijas rezultātus, ir jāatbild uz četriem jautājumiem. 5.4. tabulā (augstāk) ir aprakstīts, kā jau apspriestais sporta klubs savas stratēģijas ietekmes novērtēšanai var izmantot šos jautājumus.

Jūsu stratēģija jāpielāgo savas OSVO kultūrai, resursiem un kompetencēm, un tai ir jābūt iekšēji pieņemtai, lai iepriekš aprakstītajā IMK pieejā jūsu organizācija darbotos saskaņoti.

Digitālo komunikāciju stratēģijā izklāstītas darbības, kas ir jāveic tīmeklī, sociālajos plašsaziņas līdzekļos

un mobilajās galiekārtās, un tai ir jābūt jebkādas komunikācijas stratēģijas integrētajai daļai.

Ilustrācija nākamajā lappusē parāda, kā Jordānijas Olimpiskā komiteja (JOK) īstenoja sociālo plašsaziņas līdzekļu kampaņu, lai uzlabotu informētību un iesaistīšanos tās programmā “Sportisks dzīvesveids”.

183

Galvenie ieteikumi

- Nodrošiniet, lai jums būtu konsultācijās ar valdi izstrādāta integrēta pieeja mārketinga komunikācijām.
- Noskaidrojiet, kāda ir jūsu komunikācijas mērķauditorija.
- Analizējiet ieinteresēto pušu uzvedību, lai noteiktu savām komunikācijas vajadzībām vislabāko plašsaziņas līdzekļu kombināciju.
- Izmantojiet bezmaksas publicitātes iespējas, veidojot attiecības ar galvenajiem plašsaziņas līdzekļiem, kuri pēc tam, visticamāk, atspoguļos ar jūsu OSVO saistītās ziņas un pasākumus.
- Plānojiet un piešķiriet nepieciešamos resursus.
- Novērtējiet visu komunikāciju ietekmi.

5.2. ilustrācija

Jordānijas Olimpiskās komitejas sociālo mediju kampaņa “Sportisks dzīvesveids”



Jordānijas Olimpiskā komiteja (JOK) izstrādāja trīs sociālo plašsaziņas līdzekļu kampaņas, lai palielinātu sabiedrības informētību un iesaistīšanos tās iniciatīvā “Sportisks dzīvesveids”. Šī programma tika izstrādāta, lai risinātu bažas par valsts iedzīvotāju veselību un labklājību, padarot sportu un veselīgu dzīvesveidu par cilvēku ikdienas sastāvdaļu.

Triju divnedēļu kampaņu mērķi bija šādi:

- izveidot visefektīvāko platformu, lai iesaistītu tiešsaistes kopienā “Sportisks dzīvesveids” darbībā;
- palielināt izpratni par “Sportisks dzīvesveids”; un
- iesaistīt cilvēkus “Sportisks dzīvesveids” darbībā un pārvērst sportu par viņu dzīves daļu saskaņā ar JOK vīziju.

• Sociālo plašsaziņas līdzekļu savstarpējais mārketingis

JOK publikācijās *Twitter* un *Instagram* kontos sekotāji tika lūgti apmeklēt JOK *Facebook* lapu, savukārt radiostacijas un sportisti izmantoja savus sociālo plašsaziņas līdzekļu kontus *Facebook* kampaņas popularizēšanai. Kampaņas atbalstam tika izmantots arī JOK *YouTube* kanāls.

Kampaņas rezultāti

Komunikācijas kampaņa tika uzskatīta par veiksmīgu. Sākumā publikāciju skaits bija 9132, taču kampaņas gaitā tas palielinājās līdz 25 000 – jo īpaši tad, kad JOK aicināja ļaudis sūtīt attēlus, kuros parādīts viņu sportiskais dzīvesveids.

Pirmo publikāciju salīdzinot ar otro:

- “Patīk” skaits palielinājās par 1,1% jeb 438 jauniem “Patīk”, no 38 922 līdz 39 360;
- kopējais publikāciju skaits sasniedza 84 424, publicējot no lapas un ārpus tās;
- tika reģistrēti vairāk nekā 5000 “Patīk” un komentāru;
- Tika reģistrētas 200 kopīgošanas reizes; un
- iesaistes līmenis palielinājās līdz 96,6%, salīdzinot ar sākotnējo līmeni 36,4%.

JOK *Facebook* publikācijas

Kampaņas popularizēšanai JOK izmantoja *Facebook* publikācijas. 5.5. tabulā (pa labi) ir parādītas publikācijas.

Mārketinga rīki

Facebook kampaņu atbalstīja vairāki citi mārketinga rīki:

- **Tradicionālie plašsaziņas līdzekļi**
Paziņojumi presei tika nosūtīti un publicēti vairākos galvenajos laikrakstos un sporta vietnēs, tostarp Jordānijas lielākajā ziņu aģentūrā *Petra* (petra.gov.jo).
- **Radiostacijas**
Kampaņu atbalstīja radiostacijas *Hala FM* (arābu valodā) un *Bliss FM* (angļu valodā), kurās tā tika apspriesta.
Bliss FM izmantoja arī savu *Twitter* kontu, lai mudinātu sekotājus apmeklēt JOK *Facebook* lapu.
- **Sportisti**
Sportisti tika lūgti popularizēt kampaņu savu sekotāju vidū un aicināt viņus iesaistīties programmā, kā arī guva iespēju uzrakstīt savu vēstījumu par “Sportisks dzīvesveids”, izmantojot tēmturi #LivingSportsJO.



Programma tika izstrādāta, lai sportu un veselīgu dzīvesveidu pārvērstu par cilvēku ikdienas sastāvdaļu.



5.5. tabula. "Sportisks dzīvesveids" Facebook kampaņa

Publikācijas	Saturs	Rezultāti
Pirmā	JOK YouTube kanāla video saite	Gandrīz 26 000 cilvēku iesaistīšanās ar 1933 atzīmēm "Patīk", komentāriem un kopīgošanas reizēm un pieaugumu ar 200 jauniem "Patīk" triju dienu laikā pēc publicēšanas, kurās tā tika kopīgota 28 reizes
Otrā	Piecos attēlos pārstāvētas piecas dažādas Jordānijas sabiedrības daļas un parādīts, ka ar sportu var nodarboties jebkur; līdzjutēji tika lūgti atzīmēt sevi jebkurā attēlā, ar kuru viņi sevi identificē	Šī publikācija sasniedza 3772 cilvēkus ar 96 atzīmēm "Patīk", komentāriem un kopīgošanas reizēm; kaut gan tā nesasniedza tikpat daudz cilvēku kā pirmā publikācija, taču panāca lielāku iesaistīšanos
Trešā	Kampaņas laikā JOK saņēmo dažādu Jordānijas sabiedrības daļu attēlu kolekcija	Publikācija sasniedza 27 344 cilvēkus ar vairāk nekā 1799 atzīmēm "Patīk", komentāriem un kopīgošanas reizēm un 446 publikācijas klikšķiem
Ceturtnā	Vienā publikācijā apvienota kampaņas laikā iesūtīto attēlu kolekcija	Vienas dienas laikā publikācija tika skatīta vairāk nekā 19 288 reizes ar 657 atzīmēm "Patīk", komentāriem un kopīgošanas reizēm

5.3.

Sponsorēšanas pārvaldība

Sponsorēšana ir mārketinga stratēģija ar komerciāliem un korporatīviem mērķiem, izveidojot un izmantojot organizācijas, personas, zīmola vai produkta tiešu saistību ar citas organizācijas zīmolu vai produktu. Sponsorēšana parasti ietver komercdarījumu, kura vērtība izteikta naudā vai natūrā (VN) – viena organizācija maksā citai organizācijai vai atsevišķai personai nolīgto maksu par tiesībām ar tiem saistīt savu zīmolu vai īpašumus.

Šajā sadaļā ir parādīts un apspriests sponsorēšanas pārvaldības process, kas izklāstīts 5.8. attēlā (zemāk). Sadaļas noslēgumā – sponsorēšanas programmas, kurā iesaistīta Somijas olimpiskā komanda un Somijas pārtikas uzņēmums *Pågen*, prezentācija.

Sponsorēšanai ir nepieciešama visas organizācijas apņēmīga darbība, tādējādi OSVO vispirms ir jāsaprot, kā darbojas sponsorēšanas pārvaldība. Tai arī jānodrošina resursi un aktīvi, lai gūtu panākumus šajā ļoti asas konkurences tirgū.

Nākamais solis ir to tiesību un aktīvu uzskaitē, kurus var sponsorēt un uz kuriem OSVO pieder visas intelektuālā īpašuma tiesības un komerciālās īpašumtiesības. Šīs tiesības un aktīvus var iekļaut sponsorēšanas paketē. Šādi aktīvi var būt materiāli, piemēram, logotips, pasākums vai pat olimpiskā komanda, vai nemateriāli, piemēram, OSVO zīmola tēls un vērtības. Tad OSVO var piedāvāt šo paketi

sponsoram, norādot, kā sponsors var izmantot šos īpašumus savās mārketinga platformās un teritorijās. Visbeidzot, OSVO ir jāattīsta ilgtermiņa attiecības ar sponsoru.

Pirms jebkādas sponsorēšanas uzsākšanas OSVO vienmēr ir jānodrošina savu tiesību aizsardzība. Noteiktos apstākļos OSVO saistība ar sponsoru var radīt abu pušu izmantojamus jaunus nosaukumus, preču zīmes un tēlus, taču nepieciešama to aizsardzība – piemēram, kad OSVO pasākumam tiek mainīts nosaukums, tajā iekļaujot sponsora nosaukumu. Šajos gadījumos ir svarīgi izveidot jaunas struktūras, lai izmantotu šīs saistības radītās jaunās tiesības.

Sponsorēšanas iemesli

Sponsorēšana ir sponsorētā tiesību subjekta un sponsora simbioze. OSVO varētu pārdot sportista, komandas, pasākuma vai visas OSVO sponsorēšanas tiesības citai organizācijai, zīmolam vai produktam. Olimpiskajām spēlēm ir vairāki galvenie sponsori, piemēram, *Visa*. Lai OSVO efektīvi pārvaldītu sponsorēšanu, tai ir jāpārdomā un jāsaprot, kādēļ sponsori varētu apsvērt tās atbalstīšanas iespēju.

Sponsoru mērķi

Uzņēmumi sponsorē OSVO, pasākumus vai komandas, lai sasniegtu konkrētus komerciālos un / vai korporatīvos mērķus.

Komerčiālie mērķi paredzēti sponsora darbības un rentabilitātes uzlabošanai, un bieži tie ir galvenie iemesli, kādēļ sponsori iesaistās sponsorēšanā. 5.6. tabulā (augšā pa kreisi) ir izklāstīti daži iespējamie komerciālie mērķi, OSVO un sponsoriem slēdzot sponsorēšanas līgumus.



5.8. attēls. Sponsorēšanas pārvaldības process

5.6. tabula. Sponsorēšanas komerciālie mērķi

Uz zīmolu akcentēti mērķi

- Palielināt zīmola atpazīstamību
- Palielināt lojalitāti zīmolam
- Nostiprināt vai mainīt zīmola tēlu
- Radīt labvēlību un pozitīvu attieksmi pret zīmolu

Uz pārdošanu akcentēti mērķi

- Veicināt pārdošanu
- Izcelt produkta priekšrocības
- Reklamēt preces iegādes vietā

Bizness-biznesam mērķi

- Izklaidēt klientus un nostiprināt viņu darījumu attiecības

Savukārt korporatīvo mērķu uzdevums ir ārēji un iekšēji paust sponsora vērtības. Piemēram, iesaistīšanās sociālajos projektos ļauj sponsoram parādīt savu interesi par plašāku sabiedrību un tās apstākļu uzlabošanu. Rezultātā sponsors uzlabo savas sociālās un politiskās sinerģijas. Skatiet 5.7. tabulu (augšā pa labi).

Sponsori apvieno korporatīvos un komerciālos mērķus, lai īstenotu savus plānus: palielināt zīmola atpazīstamību, uzlabot izplatīšanas tīklu apmērus, palielināt savu tirgus daļu un radīt lepnuma sajūtu saviem partneriem.

Sponsoriem var būt svarīgi, lai varētu uzņemt pasākumos savas ieinteresētās puses – to dēvē arī par viesmīlību; šādi viņiem rodas pievilcīga iespēja uzaicināt uz svarīga mēroga pasākumiem klientus, piegādātājus, paredzamos klientus un partnerus un parādīt savu saikni ar viņiem. Patiešām, sociālās saiknes izveides iespēja šādos pasākumos bieži pārsniedz komercdarījuma izmaksas.

Sponsorēšanas vienošanās var radīt triju veidu asociāciju starp sponsoru un OSVO:

- ar OSVO vērtībām, piemēram, godīga spēle un cieņa, un ieguvumiem, piemēram, pozitīvas emocijas un izklaide;
- materiāla rakstura, piemēram, logotipa zīmoldrēģes pasākumā vai sporta objektā; vai
- nemateriāla rakstura, piemēram, prestižs vai ambīcijas.

Sponsorēšana izmanto asociācijas, kas specifiskas sponsoram, specifiskas

5.7. tabula. Sponsorēšanas korporatīvie mērķi

Iekšējo ieinteresēto pušu mērķi

- Veicināt uzņēmuma kultūru, stiprināt iekšējo kohēziju un stimulēt darbinieku motivāciju
- Pieņemt darbā jaunus un / vai saglabāt pašreizējos darbiniekus

Ārējo ieinteresēto pušu mērķi

- Parādīt kopienas atbildību
- Uzsvērt iesaistīšanos sociālo problēmu risināšanā

sponsorētajam tiesību subjektam (šajā gadījumā OSVO) un kopīgas abiem. Piemēram, 5.8. tabulā (labajā pusē) ir norādītas īpašības, kas asociējas ar NOK un sporta preču ražotāju. Sponsora un OSVO mijiedarbība apvieno OSVO un sponsora iedvesmotās emocijas, nostiprinot abu organizāciju pastāvošos tēlus vai radot jaunus. Šīs mijiedarbības rezultātā var veidoties turpmāk minētie trīs procesi.

- **OSVO asociāciju un īpašību nodošana sponsoram**
Piemēram, sponsors varētu cerēt, ka tā zīmolam tiks piedēvētas NOK īpašības un asociācijas, piemēram, tādās, kas saistās ar elites sniegumu.
- **Sponsora un OSVO kopīgo asociāciju un īpašību nostiprināšana**
Sporta preču ražotājs, visticamāk, vēlas

5.8. tabula. NOK un sporta preču ražotāja mijiedarbības rezultātā radītās asociācijas

Specifiskas NOK	Kopīgas NOK un sporta preču ražotājam	Specifiskas sporta preču ražotājam
<ul style="list-style-type: none"> • Augstākā līmeņa sporta pasākums un vislabākie rezultāti • Augsti sasniegumi • Sports visiem • Draudzība • Drosme • Godīga spēle • Cieņa • Logotips ar valsts simboliem un olimpiskajiem apliem 	<ul style="list-style-type: none"> • Zinātība • Kvalitāte • Labi pārvaldīts • Tradīcija • Gandarījums par sasniegto • Aizraujoša dzīve • Ambīcijas • Atbildība • Spēja 	<ul style="list-style-type: none"> • Sacensībām un atpūtai paredzēts apģērbs • Inovācijas • Bauda ar vislabākajiem sporta un atpūtas produktiem • Ambiciozs • Nopietns • Tēlainis • Logotips

nostiprināt tādas ar NOK kopīgās vērtības kā tradīcijas, kvalitāte, sasniegumi un aizrautība.

- **Sponsora asociāciju un īpašību nodošana OSVO**
NOK varētu būt ieinteresēta asociēties ar sporta preču ražotāja īpašībām, piemēram, ambīcijas, inovācijas un bauda.

Jābūt saskaņai starp asociācijām, kuras sponsors un OSVO var piedāvāt, un asociācijām, kuras puses vēlas viena no otras. Sponsorēšanai jāveido kopīga paaugstināta zīmola vērtība vai palielināta sociālā vērtība.

Izstrādājiet sponsorēšanas paketi

Sponsorēšanas paketes

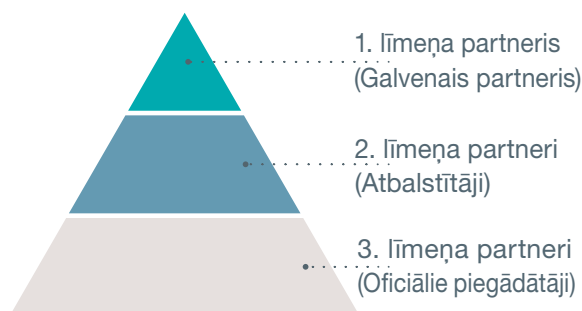
Kad OSVO ir noskaidrojusi vērtīgos aktīvus, tai ir jāapvieno šie aktīvi potenciālajiem sponsoriem paredzētajās paketēs. Sponsorēšanas pakete satur ar sponsorēšanu saistītos aktīvus un darbības, piemēram, piekļuve sportistiem, piekļuve pasākumiem un sponsorēšanas ārējās demonstrācijas veids.

Labā praksē šīs paketes tiek sakārtotas līmeņos (skat. 5.9. attēlā zemāk): šāda sistēma jums ļaus piešķirt līdzīgas tiesības noteiktai sponsoru grupai.

Vairāk nekā triju sponsoru kategoriju pārvaldība var būt sarežģīta. Jums ir jāsabalansē sponsoru skaits katrā kategorijā, viņu ieguldījumu atdeve un jūsu spēja sniegt kvalitatīvu pakalpojumu katram sponsoram.

Sponsorēšanas pakešu vērtība

Bieži vien nav viegli izlemt par vēlamās sponsorēšanas apjomu, jo ir grūti noteikt finansiālu vērtību tam, ko OSVO var piedāvāt sponsoram. Apsverot konkrētas



5.9. attēls. Sponsorēšanas līmeņu piemērs

sponsorēšanas paketes cenu, OSVO ir jāņem vērā trīs faktori:

- pati OSVO, ieskaitot tās stratēģiju, mērķus, pozicionēšanu, ietekmi tirgū un sponsoriem sniedzamo pakalpojumu izmaksas;
- potenciālie sponsori, ņemot vērā salīdzināmās cenas un to uztverto vērtību; un
- vide un konkurence, ieskaitot valsts ekonomisko situāciju un jebkādu attiecināmo konkurentu cenu politikas.

Apspriežot sponsorēšanas paketes vērtību, OSVO ir jāapsver, cik liela šīs vērtības daļa tiks saņemta skaidrā naudā un cik – kā vērtība natūrā (VN). Lai gan OSVO varētu vairāk vēlēties saņemt naudu, daudzi sponsori dod priekšroku VN, piemēram, komandas formas tērpu piegādei vai braucienu izmaksu segšanai. Turklāt jāzina, ko jūsu konkurenti varētu piedāvāt sponsoram, tādējādi nepieļaujot sava piedāvājuma pārvērtēšanu vai nenovērtēšanu.

Zīmola aktivizācija

Iniciatīvas, kas sponsora zīmolu atklāj mērķauditorijai, ir pazīstamas kā “aktivizācija”. Lai sasniegtu savus sponsorēšanas mērķus un radītu vēlamās asociācijas, jums un jūsu sponsoram ir jāizstrādā iespējas, kā atklāt sponsora zīmolu vēlamajai auditorijai. Aktivizācijas programmās tiek izmantoti dažādi līdzekļi, piemēram, sabiedriskās attiecības, publicitāte, tiešais mārketingu un pasākumi.

Aktivizācijas programmas ir īpaši svarīgas olimpisko spēļu sponsoriem, jo viņiem nav atļauts demonstrēt vai reklamēt savu zīmolu sacensību norises vietās. Tādējādi OSVO un sponsoram jāizstrādā aktivizācijas programmas, kas uzlabo sponsora atpazīstamību mērķauditorijā. 5.9. tabulā (augšā pa labi) parādīta šāda aktivizācijas kampaņa, kuru izstrādāja olimpisko spēļu TOP partneris un oficiālais laikrādis OMEGA.

Pārdodiet paketi

Pēc sponsorēšanas pakešu izveides un cenu diapazona noteikšanas OSVO ir jāizstrādā un jāsteno stratēģija pakešu pārdošanā, potenciālo sponsoru noteikšanā, kā arī katras paketes pielāgošanā atbilstoši to mērķiem un vēlmēm.

5.9. tabula. OMEGA aktivizēšanas kampaņa 2016. gada olimpiskajās spēlēs Riodežaneiro (avots: IEG, 2016)

Līdzekļi	Saturs
TV reklāmas atbalsts	Pirmais OMEGA TV reklāmas klips "Olimpisko sapņu ierakste kopš 1932. gada" bija sportistu, sasniegumu mirkļu, Riodežaneiro ainavu un OMEGA hronometrāžu un aprīkojuma montāža, skatot THE SCRIPT dziesmai "Hall of Fame" ("Slavas zāle"). Otrais – " OMEGA olimpiskajās spēlēs" piedāvāja vairāku olimpisko spēļu fragmentu montāžu, parādot OMEGA piedalīšanos laika gaitā.
Digitālie / sociālie plašsaziņas līdzekļi	OMEGA tīmekļa vietne, YOUTUBE, FACEBOOK, TWITTER un INSTAGRAM lapas saturēja videoklipus, kas izceļ uzņēmuma kā spēļu oficiālā laikrāža lomu, dažus tā sponsorētos sportistus, kā arī īsus klipus ar pamatinformāciju par milzu darbu, kas nepieciešams, lai sacensībās nodrošinātu maksimāli precīzu hronometrāžu. OMEGA izmantoja arī tēmturi #RecordingDreams, lai uzsvērtu faktu, ka hronometrāža nav tikai faktiskais rezultāts, bet iemūžina ceļu līdz šim punktam.
Klātie norises vieta un aktivizēšana	OMEGA izveidoja OMEGA HOUSE trīsstāvu ēkā Ipanemas pludmalē un to izmantoja uzaicināto viesu, zīmolu vēstnieku un VIP personu uzņemšanai. Tā bija atkāpe no OMEGA viesmīlības centriem Londonā un Sočos, kuri atradās Olimpiskajā parkā un kalpoja arī publikai pieejamai mazumtirdzniecībai.
Akcijas	OMEGA sadarbojās ar vietējo nevalstisko organizāciju VIVA RIO, lai atbalstītu virkni tā saukto "sociālo darbību", lai palīdzētu neaizsargātiem pusaudžiem un jauniešiem – sākot no aprūpes iestāžu izveides jaunajām mātēm līdz klases mācību tehnoloģiju nodrošināšanai nabadzīgajām skolām. Uzņēmums reklamēja programmu savos digitālo plašsaziņas līdzekļu kanālos, izmantojot tēmturi #OmegaVivaRio. Tāpat kā iepriekšējās olimpiskajās spēlēs, OMEGA izveidoja īpašu "Rio 2016" kolekcijas pulksteni ar olimpiskajām krāsām.
Sportistu partnerattiecības	Serhio Garsija (<i>Sergio Garcia</i>) (Spānija, golfs), Maikls Felpss (<i>Michael Phelps</i>) (ASV, peldēšana), Džesika Enisa-Hila (<i>Jessica Ennis-Hill</i>) (Lielbritānija, vieglatlētika), Čads Le Kloss (<i>Chad Le Clos</i>) (Dienvidāfrika, peldēšana).

Potenciālo sponsoru noteikšana

OSVO var tieši virzīt tirgū sponsorēšanas paketes vai izmantot mārketinga aģentūras pakalpojumus. Tas ir nepieciešams, lai noteiktu piedāvājumā ieinteresētos potenciālos sponsorus, kuri atbilst OSVO misijai un mērķiem. Šīs atbilstības novērtēšanā ir turpmāk minētie kritēriji:

- atbilst īpašības, kas asociējas ar jūsu organizāciju un potenciālo sponsoru;
- abu pušu ieinteresētās puses pieņem

potenciālo asociāciju;

- sponsora mārketinga un komunikācijas mērķu savietojamība ar programmas potenciālajiem sasniegumiem;
- pasākuma ieinteresēto pušu un sponsora mērķauditorijas ieinteresēto pušu mērķu un vērtību saskaņa (kad meklē pasākuma sponsorus); un
- spēja efektīvi aktivizēt sponsora tiesības.

5.10. attēlā (zemāk) parādītas šīs dimensijas un to attiecības.



5.10. attēls. Sponsorēšanas pārvaldības modelis



5.11. attēls. Sponsorēšanas pārdošanas procesa posmi

Kad OSVO ir definējusi potenciālo sponsoru sarakstu, tai jāapkopo katra sponsora detalizēta informācija, lai saprastu viņu uzņēmējdarbību, produktus un pakalpojumus, klientus, konkurentus, mērķus, vēlamos ieguvumus un iespējamās problēmas. Turklāt tas palīdzēs izprast uzņēmuma kritērijus sponsorēšanas izvēlē.

Kad OSVO ir ieguvusi šo informāciju, tā var izstrādāt īpašu sponsorēšanas priekšlikumu katram uzņēmumam, kas piedāvā īpaši šai organizācijai paredzēto sponsorēšanas paketi. Kaut gan ir iespējamās atšķirības, tas ietver vairākus 5.11. attēlā (augstāk) parādītos soļus.

Līgums

Kad ir panākta vienošanās par apmaiņu, OSVO ir jāizstrādā sponsorēšanas līgums, kas satur noteikumus, nosacījumus, apmaiņas laiku un vietu. Papildus 5.1. sadaļā detalizēti izklāstītajiem

vispārīgajiem sponsorēšanas līgumu aspektiem OSVO ir jāiekļauj līgumā:

- detalizēts pasākuma vai aktivitātes apraksts, kurā notiks sponsorētās darbības;
- pasākuma vai aktivitātes organizatora veicamās darbības, tā saistības pret sponsoru un atbilstības garantijas;
- sponsora veicamās darbības, sponsora saistības pret organizatoru un atbilstības garantijas;
- kopīgo darbību izpratne, atbildība par tām un pareizas veikšanas garantijas;
- detalizēta informācija par sponsorēšanas aktivizēšanu laiku, vietu un veidu;
- katras puses uzraudzības un kontroles tiesības attiecībā uz otras puses veiktajām darbībām;
- un
- kā katra puse noteiks savu mērķu atdevi (MA) un ieguldījumu atdevi (IA).



P&G ir pasaules olimpiskais partneris.

Pilnveidojiet attiecības ar sponsoru

Pēc sarunām un līguma parakstīšanas abām pusēm ir jāievieš līguma izpildes un pārvaldības process. Svarīgi, lai puses kopīgi nodrošinātu resursus savu atbilstošo ambīciju un mērķu sasniegšanai. Tas uzlabos sponsora lojalitāti un veicinās interešu aizstāvību.

Abām pusēm ir jāizstrādā partnerības īstenošanas plāns, izklāstot mērķus, uzdevumus un darbības. Plānā būs informācija par paredzēto sponsorēšanas aktivizācijas programmu un katras puses rezultātu novērtēšanas procedūrām.

Svarīgi veltīt resursus sponsorēšanas partnerības pārvaldībai un aktivizēšanai, OSVO pārstāvim uzdodot attiecību ar sponsoru pārvaldību un līgumsaistību izpildes nodrošināšanu.

Sponsorēšanas ietekmes novērtējums

Ietekmes novērtējumos sponsorēšanas ietekme tiek novērtēta atbilstoši iepriekš paredzētajiem galvenajiem snieguma rādītājiem (KPI), kas saistīti ar MA un IA.

Katrs sponsorēšanas līgums ir jāuztver kā tāds, kas nodrošina vērtību sponsoram, to izsakot ar IA. Šī IA ir jāizsaka, novērtējot sponsora "tiešos" ieguvumus, piemēram, atspoguļojumu plašsaziņas līdzekļos, dalībnieku skaitu un skatītāju skaitu. Tomēr svarīgi ir arī "netiešie" ieguvumi, piemēram, organizatoriskā apzināšanās, tēls un uztvertā kvalitāte, jo tie ļauj sponsoriem novērtēt gūtās publicitātes kvalitāti. IA novērtējumi dod labumu arī OSVO, kas šos novērtējumus var izmantot, lai parādītu savu sponsorēšanas pakešu vērtību esošajiem un potenciālajiem sponsoriem.

2016. gada decembrī IEG / ESP Properties veiktajā sponsorēšanas lēmumu pieņemēju aptaujā akcentēti kritēriji, kas sponsorēšanas novērtēšanā var būt noderīgi. 5.10. tabulā (augstāk pa labi) parādīta to respondentu procentuālā daļa, kuri katru kritēriju novērtēja kā vērtīgu vai ārkārtīgi vērtīgu, un katrs kritērijs tiek saistīts ar IA vai MA.

Pēc līguma parakstīšanas ar sponsoru OSVO var just gandarījumu un uzskatīt, ka darba slodze samazināsies. Tomēr visgrūtākais sponsorēšanas posms – gaidītā pakalpojuma

5.10. tabula. Vērtīgi sponsorēšanas novērtēšanas rādītāji

Kritēriji	%	Atdeves veids
Pozitīva attieksme pret zīmolu	85	MA
Uzņēmuma vai zīmola sponsorēšanas apzināšanās	77	MA
Plašsaziņas līdzekļu radītās publicitātes apjoms	70	IA
Sociālo plašsaziņas līdzekļu pozitīvas aktivitātes apjoms	66	MA
Atbilde uz virzišanu / reklamēšanu, kas saistīta ar sponsorēšanu	61	MA
Atbilde uz klientu / perspektīvo kandidātu izklaidi	56	MA
Produktu / pakalpojumu pārdošana	50	IA
TV / logotipa publicitāte	45	IA

sniegšana sponsoram – tikai sāksies. Lai sniegtu šo pakalpojumu, OSVO ir jākoncentrējas uz 5.2. sadaļā apspriestajiem principiem un jācenšas atbilst sponsora cerētajai kvalitātei.

Sponsori var izmantot sponsorēšanu, lai sasniegtu komerciālus, korporatīvus un pat sociālus mērķus. Nākamajā lappusē apspriestās Somijas olimpiskās komandas un komerciālās maiznīcas *Pågen* sponsorēšanas attiecības ir paraugprakses piemērs, kā mērķus apvienot veiksmīgā sponsorētā kampaņā.



Galvenie ieteikumi

- Kopā ar valdi nosakiet, kas jūsu OSVO varētu būt pievilcīgs sponsoriem.
- Vērsieties pie sponsoriem saskaņā ar to potenciālo piemērotību jūsu OSVO, pamatojoties uz tādiem kritērijiem kā atbilstības kvalitāte, pieņemamība, komunikācija, mārketinga mērķi un mērķauditorija.
- Strukturējiet sponsorēšanas paketes līmeņos un nodrošiniet to pielāgošanas iespēju dažādu sponsoru vajadzībām.
- Pielāgojiet savus sponsorēšanas priekšlikumus katram potenciālajam sponsoram.
- Ieviesiet sponsorēšanas līgumu sekmīgas izpildes un pārvaldības nodrošināšanas procesu.
- Novērtējiet un paziņojiet sponsoriem katras sponsorēšanas ietekmi.

5.3. ilustrācija

Somijas Olimpiskā komiteja un *Pågen* – vairāk kustības Somijas skolās ar *Pågen* maizes kampaņu



Sociālā mārketinga kampaņa, kurā piedalījās Somijas Olimpiskā komiteja un Skandināvijas maizes cepšanas uzņēmums *Pågen*, kas aktīvi darbojas Somijā, mudināja patērētājus pirkt *Pågen* maizi, lai savāktu naudu sporta aprīkojumam Somijas skolās. Par katru pārdoto *Pågen* maizes klaipu EUR 0,20 nokļuva jauna sporta aprīkojuma iegādes fondā. Kampaņa tika organizēta divās atsevišķās reizēs, un katra ilga trīs mēnešus.

Kampaņai bija vairāki mērķi:

- vākt naudu Somijas skolu atbalstam jauna sporta aprīkojuma iegādei;
- mudināt bērnus skolā regulārāk nodarboties ar sportu, tādējādi risinot Somijas jauniešu neaktivitātes problēmu;
- palielināt izpratni par Somijas olimpisko komandu un tās sociālo atbildību; un
- palielināt sponsora *Pågen* pārdošanas apjomus.

Resursu trūkums nozīmēja, ka Somijas skolās bija milzīgs jauna sporta aprīkojuma pieprasījums. Tika cerēts, ka šajā kampaņā tiks savākts pietiekami daudz līdzekļu, lai skolām visā valstī varētu piešķirt vairāk nekā 7000 jaunu sporta aprīkojuma priekšmetu.

Īstenošana

Kampaņas vēstījums bija vienkāršs: pērkot *Pågen* maizi, jūs varat atbalstīt fiziskās aktivitātes Somijas skolās. Jebkura skola varēja pieteikties skolām paredzētā jauna sporta aprīkojuma saņemšanai, piedaloties Somijas Olimpiskās komitejas rīkotajā loterijā. Pēc tam Somijas Olimpiskās komitejas darbinieki veica sporta aprīkojuma atlasīšanu, izskatot visu pieteikumus iesniegušo skolu specifiskās vēlmes.

Abas puses cieši sadarbojās kampaņas mārketinga un komunikācijas īstenošanā.

Uz maizes klaipa iepakojuma bija Somijas Olimpiskās



2018. gada olimpiskajās spēlēs Pjjončhanā Somija izcīnīja sešas medaļas.



Pögen produkcija mazumtirdzniecības veikalā.

komitejas emblēma un uzraksts “sadarbībā ar Somijas Olimpisko komiteju”, nodrošinot Somijas Olimpiskajai komitejai publicitāti un sabiedrisko attiecību vērtību.

Somijas Olimpiskā komiteja puda kampaņas vēstījumu sabiedrībai un skolām, savukārt Pögen šo kampaņu integrēja plašākā mārketinga stratēģijā. Galvenie mārketinga komunikācijas kanāli bija šādi:

- Somijas Olimpiskās komitejas kanāli, īpaši sociālie plašsaziņas līdzekļi;
- Pögen mārketinga televīzijā, sociālajos plašsaziņas līdzekļos, drukātajos plašsaziņas līdzekļos un emuāros; un
- mazumtirdzniecības kanāli, piemēram, lielveikali un citas tirdzniecības vietas.

Mazumtirgotāji deva ievērojamu ieguldījumu kampaņas panākumos (skat. attēlu augstāk), arī pašiem gūstot labumu no tās spēcīgās sociālās atbildības vēstījuma. Kampaņas laikā mazumtirgotāji piešķīra Pögen labāku vietu lielveikalos un citās tirdzniecības vietās, nodrošinot kampaņas redzamību patērētājiem.

Rezultāti

- Pieteicās vairāk nekā 500 skolas, un 170 saņēma jauna sporta aprīkojuma paketi.
- Pirmajā kampaņā tika savākti vairāk nekā 33 000 EUR, bet otrajā – 35 600 EUR.
- Tika izplatīti vairāk nekā 7000 sporta inventāra priekšmetu, un kopš tā laika tos izmantojuši vairāk nekā 50 000 jauniešu.
- Pögen maizes pārdošanas apjomi pirmās kampaņas laikā pieauga par 33%, bet otrās laikā – par 22%, kopējam pārdošanas apjomam pārsniedzot vienu miljonu maizes klaipu.
- Gan Somijas Olimpiskā komiteja, gan Pögen guva labumu no pozitīvas sabiedrisko attiecību kampaņas efekta, parādot savu apņemšanos samazināt fizisko neaktivitāti Somijā.

Kampaņu var uzskatīt par vienu no lielākajiem 2015.–2016. g. veiksmes stāstiem Somijas sponsorēšanas tirgū. Tajā apvienoja sociālo atbildību un NOK īpašumu izmantošanu sabiedrībai viegli pieejamā veidā, ikvienam piedāvājot iespēju dot ieguldījumu skolu apgādē ar jaunu sporta aprīkojumu, vienkārši nopērkot noteiktas markas maizi.

5.4.

Mārketings sociālo pārmaiņu veicināšanai

Aktīva dzīvesveida popularizēšana ietilpst vairuma OSVO stratēģiskajos plānos. Uzvedības izmaiņu izpratne un veicināšana ir sociālā mārketinga uzmanības centrā; tā ir sarežģīta problēma, kuras sekmīgai risināšanai ir vajadzīga daudzu ieinteresēto pušu sadarbība. Lai sociālā mārketinga principus piemērotu sociālo problēmu risināšanā, tirgotājam jāuzdod sev četri jautājumi, kas parādīti 5.12. attēlā (zemāk).

Šajā sadaļā ir apspriests sociālais mārketings un dažādas stratēģijas, kas var palīdzēt OSVO veicināt sociālās pārmaiņas, izmantojot fiziskās aktivitātes un sportu. Botsvānas Džudo federācijas programma "Džudo – skolai" (*Judo 2 School, J2S*) tiek izmantota visā sadaļā, lai parādītu, kā iepriekš minētie jautājumi var veidot sociālo pārmaiņu mārketingu.

Sociālā mārketinga raksturojums

Sociālais mārketings:

- atzīst, ka tikai informācija vien nemaina uzvedību;
- koncentrējas uz mērķauditorijām, tostarp to vajadzībām, cerībām un problēmām;
- cenšas ietekmēt uzvedību vieglā, jautrā un populārā veidā;
- dod labumu atsevišķiem cilvēkiem, grupām, organizācijām un sabiedrībai; un
- iesaista galvenās ieinteresētās puses sociālajās partnerībās.

Sociālās partnerības ir organizāciju grupas, kas apvienojas, lai risinātu problēmas, kuras parasti

nevar atrisināt viena organizācija atsevišķi. Potenciāli aptverot sporta organizācijas, pašvaldības un valdību, uzņēmējus, pilsonisko sabiedrību, daudzpusējās aģentūras, veselības aprūpes organizācijas, policiju un tiesu sistēmu, izglītības iestādes un nodarbinātības aģentūras, tās apvieno dažādas prasmes un resursus, lai darbotos sabiedrības labā.

Sociālā mārketinga programmu pārvaldība

Ieinteresēto pušu pārvaldība ir ļoti būtisks faktors 5.12. attēlā (zemāk) aprakstītajā četru posmu sociālā mārketinga procesā veiksmīgā rezultātā. Šo procesu var ilustrēt ar Botsvānas Džudo federācijas (BJF) izveidoto "Džudo – skolai" (*J2S*) programmu.

2009. gadā BJF uzsāka programmu *J2S*, lai palielinātu bērnu skaitu valsts skolās, kuri nodarbojas ar džudo. Pirms tam šis sporta veids bija pieejams bērniem galvenokārt tikai privātajās skolās. Kaut gan daudzās vietējās kopienās bija džudo nodarbību pieprasījums, programmas īstenošanai traucēja treneru trūkums, skolotāju trūkums un finansējuma trūkums. Vairākas galvenās ieinteresētās puses jau sniedza atbalstu, taču bija arī citas potenciālās ieinteresētās puses, kuru resursi varētu palīdzēt programmas paplašināšanai.

Kāds ir mērķis?

J2S tika izstrādāts, lai mainītu vai uzturētu uzvedību atsevišķu cilvēku un visas sabiedrības labumam. Programma jauniešiem deva iespēju apgūt dzīves prasmes, kas viņiem noderēja skolā un mājās.

Programmu atbalstīja viens finansējuma avots, tādējādi ierobežojot tās paplašināšanas iespējas citās valsts skolās un reģionos, taču ieinteresēto pušu analīze parādīja, ka būtiska nozīme bija



5.12. attēls. Sociālā mārketinga programmu pārvaldības process

5.11. tabula. Projekts vai programma un ieinteresēto pušu iesaistīšanas mērķi

Programmas mērķis	Kādēļ ir jāiesaista ieinteresētās puses?	Rezultāti
Nodrošināt džudo nodarbības valsts skolās un kopienā, lai uzlabotu piekļuvi sportam un veidotu jauniešu dzīves prasmes	<ul style="list-style-type: none"> Lai novērstu atkarību no viena finansējuma avota, kas kavē J2S paplašināšanu, un atbalstītu nepieciešamās infrastruktūras attīstību Lai ar džudo nodarbotos vairāk bērnu un jauniešu Lai kopiena apzinātos džudo vērtību sabiedrības sociālo problēmu risināšanā 	<ul style="list-style-type: none"> Paplašināta programma, kurā vairāk jauniešu nodarbojas ar šo sporta veidu Daudzveidīgs BJJ finansēšanas portfelis, iesaistot papildu ieinteresētās puses, piemēram, privātā sektora partnerus Treniņiem paredzēto objektu būve Šajā sporta veidā iesaistīto jauniešu skaita pieaugums, kuri pilnveido dzīves prasmes kopienas līmenī

jau vairākām citām ļoti svarīgām ieinteresētajām pusēm. 5.11. tabulā (augstāk) parādīti J2S mērķi, vēlamās ieinteresētās puses un viņu iesaistīšanās rezultāti.

Ko iesaistīt?

OSVO ir jāidentificē ieinteresētās puses, kuras varētu iesaistīties projektā. Tomēr ne visiem var būt vienāda interese par projektu, un ne visiem noteikti būs vienāda ietekme. 5.13. attēlā (zemāk)

parādīta J2S programmas intereses un ietekmes salīdzinājuma matrica.

J2S gadījumā BJJ ieinteresētajām pusēm bija dažādas intereses un ietekmes pakāpes saistībā ar projekta mērķiem. Šo ieinteresēto pušu klāstā ietilpa Botsvānas Nacionālā sporta komisija (BNSC), Botsvānas NOK (BNOC), Jaunatnes iespēju nodrošināšanas, sporta un kultūras attīstības ministrija (MYESCD), Izglītības



5.13. attēls. Botsvānas Džudo federācijas “Džudo – skolai” programmai paredzētā ieinteresēto pušu interešu un ietekmes salīdzinājuma matrica



Botsvānas Džudo federācijas programma “Džudo – skolai” sāka darboties 2009. gadā.

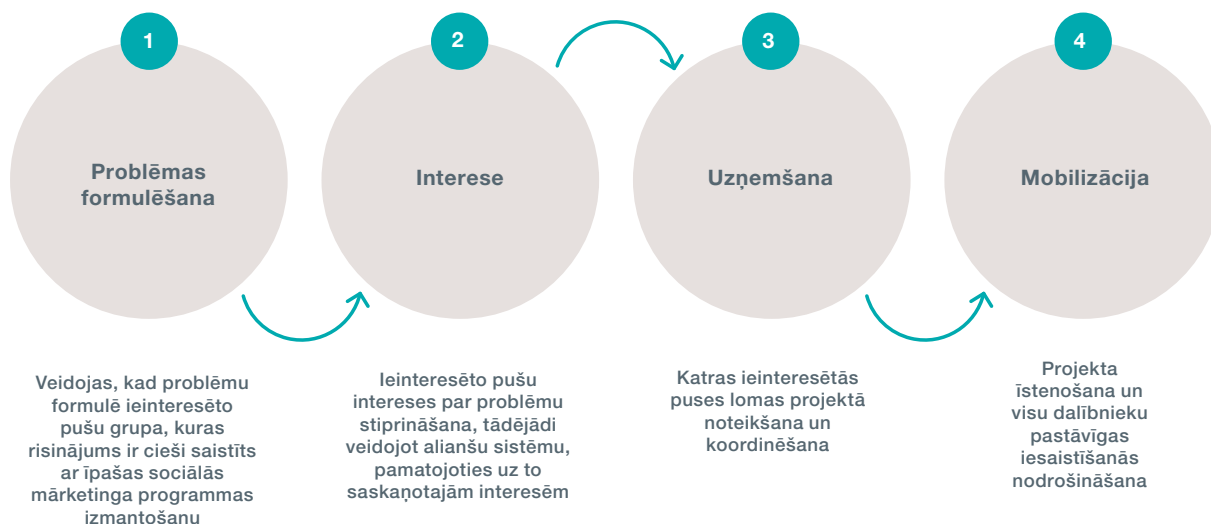
un prasmju attīstības ministrija (*MOESD*), Starptautiskā Džudo federācija (*IJF*), Āfrikas Džudo savienība (*AJU*), Japānas vēstniecība Botsvānā, plašsaziņas līdzekļi, privātā sektora organizācijas, vecāki un bērni.

BJF ieinteresētajām pusēm bija atšķirīga ietekme uz organizāciju. *MYESCD*, *IJF* un *AJU* koncentrējās uz darbības standartiem; *BNSC* un *BNOC* koncentrējās uz tiesisko regulējumu, lai palīdzētu *BJF* pārvaldībā; *BNSC*, *BNOC* un *IJF*

strādāja pie sasaistes un piekļuves finansējumiem un citiem resursiem; savukārt plašsaziņas līdzekļi paziņoja par programmas panākumiem un izaicinājumiem.

Kā iesaistīt?

Pēc attiecīgo ieinteresēto pušu noskaidrošanas OSVO ir jānosaka vispiemērotākā iesaistīšanās metode, izstrādājot stratēģiju, kas identificē problēmu un pēc tam, piemēram, sociālajos plašsaziņas līdzekļos cenšas ieinteresēt un



5.14. attēls. Iesaistīšanas process

iesaistīt galvenās ieinteresētās puses. 5.14. attēlā (augstāk) ir izklāstīta nepieciešamība definēt problēmu, radīt interesi par tās risināšanu, noteikt iesaistīšanās veicināšanas galvenās darbības, pēc tam šīs darbības izpildīt.

Kā pārraudzīt un novērtēt?

OSVO ir jāpārrauga attiecības starp ieinteresētajām pusēm, lai saglabātu viņu iesaisti un nodrošinātu programmas turpmāko darbību. Jānovērtē rezultāti un jāpārskata viss iesaistīšanās process, lai noteiktu turpmākās pilnveidošanās iespējas.

Pārraudzības procesam ir jāatbild uz šādiem jautājumiem:

- Vai programmas ieviešana un tās pārraudzība bija veiksmīga?
- Vai ieinteresēto pušu iesaistīšanās sociālā mārketinga programmā bija veiksmīga?
- Vai programma deva gaidītos rezultātus?

Turpmākie notikumi

BJF saņēma Japānas vēstniecības Botsvānā kultūras stipendiju, kā arī *IJF* un *BNSC* finansējumu, lai izveidotu nacionālo džudo skolu – dodžo, kas nodrošinātu apmācības turpināšanu bērniem, kuri pabeidz vienu no valsts pamatskolām. Šis dodžo atbilst *BJF* mērķim – īstenot ilgtermiņa sportistu attīstības plānu.

Arvien vairāk ir uzkrātu zināšanu par sporta izmantošanu attīstībā, detalizēti aprakstot,

kā komercorganizācijas iesaistās partnerībās ar OSVO, lai izstrādātu sabiedrības attīstībai paredzētās programmas. Šīs programmas palīdz risināt sociālās problēmas un rūdīt jauniešu raksturu. Šis projekts parāda, ka ieinteresēto pušu iesaistīšana un intereses veidošana var dot pozitīvus rezultātus. Ar skaidru mērķi, pēc tam noskaidrojot un iesaistot galvenās ieinteresētās puses, *J2S* projekts radīja interesi un guva ienākumus, ļaujot *BJF* nodrošināt džudo ilgtermiņa nākotni.

Sociālo pārmaiņu īstenošana, izmantojot fiziskās aktivitātes un sportu, ir dažādu sabiedrības slāņu un organizāciju kopīgs mērķis. Svarīgi, lai OSVO piedalītos šī mērķa sasniegšanā.

Galvenie ieteikumi

- Noskaidrojiet, kādus rezultātus vēlaties sasniegt, izmantojot sociālo mārketingu.
- Veiciet detalizētu ieinteresēto pušu analīzi, lai noteiktu iesaistāmos.
- Nosakiet dažādus tirgus segmentus un analizējiet to pievilcību organizācijai.
- Izvēlieties ieinteresēto pušu piemērotu iesaistīšanas metodi – no problēmas formulēšanas līdz mobilizācijai.
- Pārraugiet un novērtējiet iesaistīšanas procesu un gūtos rezultātus.

5.5.

Mārketinga stratēģijas izstrāde un ieviešana

Mārketinga stratēģija vada organizācijas mārketinga aktivitātes. Šajā sadaļā ir apspriests, kā izstrādāt un īstenot mārketinga stratēģiju; šis process izklāstīts 5.15. attēlā (zemāk) un detalizētāk aprakstīts turpmākajās lappusēs.

Pašreizējās situācijas novērtēšana

Pirms mārketinga stratēģijas izstrādes OSVO ir jāveic sava tirgus, resursu un prasmju diagnostika. Šāda informācija palīdzēs OSVO formulēt atbilstošus mārketinga mērķus un attiecīgi piešķirt resursus.

Ārējā revīzija

Lai mārketinga vajadzībām veiktu ārējo revīziju, OSVO ir jāapsver šādas dimensijas, kas informēs par organizācijas darbību potenciāli ietekmējošām iespējām un draudiem.

Tirgus

OSVO jāsāk darbības konteksta diagnostika, nosakot savu tirgu un tādējādi izprotot tirgu, kurā tā darbojas. Jo īpaši svarīgi ir atbildēt uz turpmāk minētajiem četriem jautājumiem.

- Kāds ir jūsu pašreizējā un potenciālā tirgus lielums?
- Kā OSVO var gūt labumu no darbības šajā tirgū?
- Vai tirgus mainās?

- Kādi ir galvenie faktori, lai veiksmīgi darbotos šajā tirgū?

Tirgus segmentācija

Kad OSVO ir skaidrs priekšstats par savu tirgu, tai jāapkopo informācija par saviem klientiem un / vai ieinteresētajām pusēm. Ieinteresētās puses nav viendabīgas, tādēļ svarīgi analizēt šo pušu īpašības, lai tās varētu sadalīt grupās un tādējādi precīzi vērst savas mārketinga darbības uz noteiktām mērķauditorijām. Tirgus sadalījums dažādās viendabīgās ieinteresēto pušu grupās ir pazīstams kā "tirgus segmentācija", kas tiks detalizētāk apspriests šajā sadaļā.

Konkurentu analīze

Nākamais tirgus diagnostikas posms ir savu konkurentu analīze, kas ļauj noskaidrot citas organizācijas, kuras var šķīst pievilcīgas jūsu ieinteresētajām pusēm un piesaistīt klientus vai finansējumu. Piemēram, peldēšanas federācija var uzskatīt par saviem konkurentiem citas sporta federācijas, jo tās konkurē par to pašu finansēšanas struktūru piešķirtajiem resursiem, vai privātās peldēšanas skolas, kuras piedāvā peldēšanas nodarbības un šādi konkurē ar pašas federācijas reklamētajām. Konkurentu analīzē jums jāapkopo 5.12. tabulā (augstāk pa labi) norādītais informācijas veids; tabulā sniegta ierobežota konkurentu analīze basketbola klubam, kurš cer piesaistīt pusaudžu tirgu.

Stāvoklis tirgū

Visbeidzot, ir jānosaka jūsu OSVO pakalpojumu stāvoklis jūsu identificētajā tirgū un kā to uztver jūsu ieinteresētās puses, pamatojoties uz svarīgiem atribūtiem, piemēram, kvalitāti, tēlu, izmaksām un pakalpojumiem.

Šādas zināšanas ļauj OSVO noteikt savu konkurētspēju tirgū, kā tiek uztverti tās pakalpojumi un ieinteresēto pušu gaidas.

198



5.15. attēls. Mārketinga stratēģijas izstrādes un ieviešanas soļi

5.12. tabula. Basketbola klubam paredzētā konkurentu analīze

Pusaudžu gaidītais pakalpojums	Tādu pašu pakalpojumu sniedzējie konkurenti	Stiprās un vājās puses	Konkurences stratēģija
Uzlabot prasmes un tehniku	Visi sporta veidi	<ul style="list-style-type: none"> Šim sporta veidam ir labi attīstīta trenēšanas sistēma Viegli atrodams klubs Dažas tehnikas metodes ir grūti apgūt 	Atšķiriet, pamatojoties uz personāla kvalitāti un trenēšanas struktūru
Būt grupas loceklim	Visi komandu sporta veidi	<ul style="list-style-type: none"> Basketbols ir komandu sporta veids un parasti ir liela kluba daļa 	Atšķiriet, vadoties pēc klubiem un komandu lieluma
Gūt prieku	Visi bumbu sporta veidi un izklaides industrija	<ul style="list-style-type: none"> Basketbola tēls ir priekpilns un asociējams ar modernu dzīvesveidu 	Atšķiriet, vadoties pēc tēla un dzīvesveida

Stāvoklis tirgū tiks detalizētāk apspriests šajā sadaļā; to var novērtēt šādi:

- noskaidrojot savas OSVO konkurentus;
- noskaidrojot ieinteresēto pušu cerības un tām piešķirto nozīmīgumu – šim nolūkam varat lūgt ieinteresētās puses novērtēt katru konkurentu atbilstoši katram cerību elementam; un
- noteikt OSVO pašreizējo stāvokli attiecībā pret pārējiem.

Tirgus diagnostika (5.13. tabula; zemāk) sniedz jums pilnīgu informāciju par tirgu, kurā darbojas jūsu OSVO, ļaujot koncentrēties uz turpmāko vides analīzi, uz ko pamatojas mārketinga stratēģija.

Mārketinga kompleksa sniegums

OSVO mārketinga komplekss ir rīku kopums, ko var izmantot savu mārketinga mērķu sasniegšanā – OSVO kontrolējamo faktoru kombinācija savu klientu ietekmēšanai, lai tie izmantotu vai iegādātos organizācijas pakalpojumus. OSVO kā pakalpojumu sniegšanas organizācijai ir jāpārvalda septiņu faktoru kombinācija, lai pareizi un efektīvi

virzītu tirgū savus produktus un pakalpojumus. Mārketinga komplekss ir parādīts 5.14. tabulā (otrajā pusē), izmantojot olimpiskās nedēļas piemēru.

Iekšējā analīze

Iekšējā analīze ļauj noskaidrot organizācijas stiprās un vājās puses, apsverot OSVO resursus un prasmes.

Resursi

Resursi – tas, ko OSVO var izmantot, lai ar savām aktivitātēm radītu vērtību. Tos var apsvērt vairākās atšķirīgās kategorijās, pirmā – zīmols.

Vairums OSVO pārvalda vairākus zīmolus. Piemēram, NOK pieder salikta emblēma ar olimpiskajiem apliem, ko bieži uzskata par NOK zīmolu, kā arī dažādu pasākumu zīmoli, vietējā līmeņa programmu zīmoli utt.

Zīmola vērtība – būtiski svarīga mārketinga koncepcija – parāda, kā jūsu ieinteresētās puses uztver, cik vērts ir jūsu zīmols. Tai ir

5.13. tabula. Tenisa federācijas mārketinga mainīgo ārējā analīze

Dimensijas	Mainīgie	Pašreizējā situācija
Tirgus	Lielums, tirgus darbības veids, iekļūšanas šķēršļi, galvenie panākumu faktori (GPF)	<ul style="list-style-type: none"> Tradicionālais sports ar stabili dalībnieku skaitu Palielinās atpūtas sporta tirgus GPF: teniss ir viegli pieejams, tam ir spēcīga sociālā bāze, saņem labu publicitāti plašsaziņas līdzekļos un tam piemīt pozitīvs tēls
Patērētāji un ieinteresētās puses	Segmentācija, cerības, neapmierinātās vajadzības	<ul style="list-style-type: none"> Segmenti ir sacensības un atpūta Abu segmentu būtībā ir piederības sajūta un izklaides iespēja
Konkurenti	Stratēģijas, mērķi, zīmola vērtība, mārketinga politika	<ul style="list-style-type: none"> Galvenie sporta veidi ir futbols, basketbols un volejbols Pastāv spēcīgas zīmola vērtības dimensijas (informētība, tēls un ieinteresētās puses)
Pozicionēšana	Pozicionēšanai izmantotās atbilstošās dimensijas, ar ieinteresēto pušu segmentiem saistītā pozicionēšana	<ul style="list-style-type: none"> Tiek pozicionēts kā priekpilns, tīrs un izglītojošs sporta veids

5.14. tabula. Olimpiskās nedēļas mārketinga komplekss

Produkts

OSVO jāizlemj par pakalpojumu un produktu veidiem, kurus tā dara pieejamus un vēlas pārdot / reklamēt noteiktai mērķauditorijai. Piemēram, Olimpiskā nedēļa Šveices pilsētā Lozannā piedāvā vairāk nekā 30 sporta un kultūras pasākumus visiem bērniem vecumā no 9 līdz 15 gadiem.

Cena

Cena ir OSVO iekasētā maksa par saviem produktiem un pakalpojumiem. Šajā piemērā Olimpiskā nedēļa bērniem ir bez maksas, taču sponsoriem, kuri maksā naudā un / vai ar vērtību natūrā, tiek piedāvātas sponsorēšanas paketes. Cenai jāpamatojas uz faktiskajām pakalpojuma izmaksām, pasākuma uztverto vērtību un naudas summu, kuru sponsors ir gatavs maksāt.

Vieta

OSVO ir jāizlemj, kā un kur piedāvājumi būs pieejami tās mārketinga mērķauditorijām. Olimpiskā nedēļa Lozannā notiek no Olimpiskā parka līdz Elizejas parkam (*Parc de l'Elysée*), un vairāk nekā 90 000 m² Olimpiskā muzeja teritorijas pārveidoti milzīgā sporta laukumā.

Popularizēšana

OSVO ir jāizlemj, kā popularizēt savus piedāvājumus. Olimpiskā nedēļa tiek reklamēta, izmantojot digitālos sakarus (tīmekļa vietne, *Facebook*, *Twitter*, *Instagram* utt.), plakātu reklāmas, skrejlapas un radio.

Cilvēki

Mārketinga kompleksā jēdziens "cilvēki" attiecas gan uz pakalpojuma sniegšanā iesaistītajiem, gan pakalpojuma saņēmējiem. Olimpisko nedēļu organizē galvenokārt brīvprātīgie, kuri saņem organizatoru veikto instruktāžu un apmācību, lai bērniem nodrošinātu neaizmirstamu pieredzi.

Fiziski pierādījumi

Fiziski pierādījumi piešķir pakalpojumiem materiālu veidolu un lietotājiem sniedz sava veida atgādinājumu par pakalpojumu. Pasākuma dalībniekiem Lozannā tiek izsniegtas ieejas biļetes, kas viņiem kalpo par atgādinājumu. Turklāt var iegādāties arī tematisku produkciju.

Procesi

Šis elements parāda, kā OSVO sistēmas un procesi ietekmē tās pakalpojumu sniegšanu. Olimpiskās nedēļas ietvaros OSVO nosaka galvenos procesus, lai nodrošinātu pasākuma nevainojamu norisi.

200

vairākas dimensijas, kā parādīts 5.15. tabulā (zemāk). Zīmola spēks attiecas uz pieredzi, kas ar to ir saistīta, kā arī uz ieinteresēto pušu par to uzzināto, sajūsto, redzēto un dzirdēto. Lai izveidotu spēcīgu zīmolu, OSVO ir jānodrošina savu ieinteresēto pušu pareizā pieredze saistībā ar tās produktiem, pakalpojumiem un mārketinga kampaņām. Tas pozitīvi ietekmēs uzskatus, emocijas, uztveri un viedokļus, kas saistīti ar attiecīgo zīmolu.

Turklāt OSVO ir pieejamas četras resursu papildu kategorijas:

- **Cilvēkresursi**
OSVO personāls un brīvprātīgie, kuri atbild par mārketinga mērķu sasniegšanu. Šī resursa analīzē OSVO ir jāapsver prasmes, pieredze, spriešanas spēja un attiecību kvalitāte, cenšoties saprast, vai ar tiem pietiek izvēlētos

stratēģijas vajadzību apmierināšanai.

- **Organizācijas resursi**
Šajā analīzē galvenā uzmanība jāpievērš mārketinga stratēģijas formalizācijai, aktivitāšu plānošanai, informācijas vākšanas un apstrādes metodēm un OSVO kontroles sistēmām.
- **Fiziskie resursi**
Plašs darbības resursu klāsts, kas saistīts ar fizisko spēju īstenot stratēģiju; tas var ietvert mārketingam paredzētos objektus, tehnoloģiju un IT sistēmas.
- **Finanšu resursi**
OSVO spēja finansēt savu izvēlēto stratēģiju. Piemēram, stratēģijai, kas prasa ievērojamus ieguldījumus jaunos piedāvājumos un specializētu personālu, ir nepieciešama ļoti rūpīga finanšu pārvaldība.

Atšķirīgās spējas

OSVO ar atšķirīgām iespējām piemīt atribūti, kuru

5.15. tabula. Zīmola vērtības dimensijas

Zīmola atpazīstamība	Cik labi pazīstams ir jūsu zīmols?
Ar zīmolu saistītās asociācijas / tēls	Kā jūsu zīmols spēcīgi asociējas jūsu ieinteresētajām pusēm?
Zīmola uztvertā kvalitāte	Cik lielā mērā jūsu zīmols tiek uztverts kā kvalitatīvi produkti un / vai pakalpojumi?
Lojalitāte zīmolam	Vai jūsu patērētāji ir uzticīgi jūsu zīmolam?
Zīmola īpašumtiesību aktīvi	Kādi citi saistītie aktīvi palīdz saglabāt jūsu konkurences priekšrocības?

Mārketinga mērķiem ir jāpalīdz OSVO vīzijas un misijas īstenošanā.

citiem nav un viņi tos nevar atdarināt. Pastāv trīs atšķirīgas spējas, kuras OSVO var izmantot, lai ar savām attiecībām panāktu konkurences priekšrocības:

- arhitektūra, kas nozīmē ciešu attiecību (līgumisku vai citādu) struktūru ar ieinteresētajām personām, piemēram, klubiem vai starptautisko federāciju;
- inovācija, kas nozīmē izteiktu spēju radīt inovācijas, piemēram, jaunas programmas vai sociālo plašsaziņas līdzekļu kampaņas; un
- reputācija, kas nozīmē spēcīgu korporatīvo statusu, kas rada pozitīvas atsauksmes, it īpaši galvenajās ieinteresētajās pusēs, piemēram, sponsoros.

Runājot par ārējo vidi, OSVO ir jāapkopo būtiskā informācija par iepriekš analizētajām dimensijām un jānovērtē to stiprās un vājās puses saistībā ar pašreizējām un nākotnes tirgus prasībām (skat 5.15. tabulā).

Situācijas analīze

Iepriekš minēto revīziju rezultāti ir jāizpēta, lai veiktu OSVO mārketinga situācijas analīzi. Šo analīzi pēc tam var salīdzināt ar OSVO vīziju, mērķiem un uzdevumiem, kā arī jebkādam atšķirībām starp tās pašreizējo un vēlamo

stāvokli. Turklāt tas ļaus OSVO noteikt galvenās apsveramās problēmas, piemēram:

- Kā mēs varam iesaistīt un saglabāt sponsorus?
- Kā mēs varam palielināt sava zīmola pievilcību?
- Kā varam izveidot ciešākas attiecības starp mūsu līdzjutējiem un mūsu olimpisko komandu, piedāvājot saistošu saturu, izmantojot digitālos kanālus?

Šai analīzei jāklūst par mārketinga stratēģijas un īpaša rīcības plāna izveides, plānošanas un ieviešanas pamatu.

Stratēģiskie mārketinga lēmumi

Informācijas vākšanas process ļauj OSVO pieņemt piecus galvenos lēmumus par savu tirgu:

- Kādi ir jūsu mērķi un uzdevumi?
- Kādi būs jūsu mērķauditorijas segmenti?
- Kādas konkurences priekšrocības jūs centīsieties saglabāt vai pilnveidot?
- Kā jums vajadzētu savu OSVO pozicionēt tirgū?
- Kādu mārketinga stratēģiju jūs izmantosiet?



Sponsorēšana izveido tiešu asociāciju starp organizāciju un citu zīmolu.



Coca-Cola bija Phjončhanas 2018. gada olimpiskās lāpas stafetes skrējiena prezentācijas partneris.

Kādi ir jūsu mērķi un uzdevumi?

Mārketinga mērķiem jābūt balstītiem uz situācijas revīzijas rezultātiem un tiem jāpalīdz OSVO savas vīzijas un misijas īstenošanā. Tiem jābūt mērķtiecīgiem un skaidriem, tiem jārada rīcības pamats. Piemēram, turpmāk norādīti daži NOK nospraustie mērķi:

- nodrošināt NOK un olimpiskās kustības neatkarīgu finansiālu stabilitāti valstī;
- radīt un uzturēt mārketinga programmas, lai veidotu ilgtermiņa attiecības ar mērķauditorijas ieinteresētajām pusēm;
- aizsargāt un popularizēt NOK korporatīvo zīmolu, kā arī olimpisko tēlu un vērtības; un
- piesaistīt partneru atbalstu olimpisko vērtību popularizēšanā.

Šie mērķi ir jāpārvērš uzdevumos. Kā aplūkots 2. nodaļā, uzdevumiem ir jābūt konkrētiem, izmērāmiem, sasniedzamiem, atbilstīgiem un saistītiem ar noteiktam termiņiem.

Kādi būs jūsu mērķauditorijas segmenti?

Kā jau tika apspriests, tirgus segmentēšanai ir jābalstās uz jūsu mērķauditorijas tirgu īpašībām. Kad OSVO ir noteikusi savus tirgus segmentus – piemēram, jaunieši vai pieaugušie, brīvā laika pavadīšana vai elites sports –, tai jānovērtē, kuriem segmentiem pievērst galveno uzmanību, izmantojot dažus vai visus turpmāk minētos kritērijus:

- **Atbilstība organizācijas misijai**
Vai segments atspoguļo OSVO uzdevumus, kas attiecas uz dalību sportā vai elites sportistiem?

- **Segmenta izmērs**
Cik cilvēku ir katrā segmentā?
- **Iesaistīšanās līmenis sportā**
Vai personas ir gadījuma, regulāri vai elites dalībnieki?
- **Pirkstspēja un izdevumi, kas saistīti ar sportu**
Kādus ieņēmumus katrs segments var sniegt OSVO?
- **Nākotnes tendence**
Vai, iespējams, būs pieaugums vai samazinājums iesaistei OSVO?
- **Uztvertā pakalpojumu kvalitāte**
Vai segments uztver OSVO kā kvalitatīvu pakalpojumu piedāvātāju?
- **OSVO spēja uzlabot uztverto kvalitāti**
Vai OSVO var uzlabot savu pakalpojumu kvalitāti, lai apmierinātu segmenta cerības?
- **OSVO pozicionēšana tirgū**
Vai OSVO var pārvilināt ieinteresētās puses no konkurentiem?

OSVO konkurētspēju var novērtēt pēc šādiem kritērijiem:

- tiešu un netiešu konkurentu pastāvēšana;
- konkurentu spēja apmierināt mērķa segmenta cerības; un
- finanšu risks, kas saistīts ar noteikta mērķa segmenta piesaistīšanu.

Kuru (-as) konkurences priekšrocību (-as) jūs vēlaties saglabāt vai attīstīt?

Mārketinga stratēģijām ir jārada jūsu OSVO vismaz viena konkurences priekšrocība. Konkurences priekšrocība rodas, jo OSVO

5.16. tabula. Nacionālās vingrošanas federācijas mārketinga kompleksa diagnostika

Dimensija	Stiprās puses	Vājās puses
Produkti	<ul style="list-style-type: none"> Vadošajiem sportistiem paredzētais treniņu process Attīstības programmas sacensībām un atpūtai 	Nav attīstības programmu, kuru pamatā ir ritmiskā vingrošana
Cena	<ul style="list-style-type: none"> Zema dalības maksa, kas piedāvā izdevīgu kvalitātes un cenas attiecību 	Tāda pati kā konkurentiem
Vieta	<ul style="list-style-type: none"> Vingrošanas sporta izplatība, izmantojot klubu sistēmu Vietējā partnerība ar skolām 	Nav nacionālas partnerības
Popularizēšana	<ul style="list-style-type: none"> Komunikācija visā klubu sistēmā 	Vājš komunikācijas plāns, kura mērķauditorija ir pusaudži
Procesi	<ul style="list-style-type: none"> Efektīva vadošo sportistu treniņu procesa plānošana 	Koncentrējas uz vadošajiem sportistiem
Cilvēki	<ul style="list-style-type: none"> Jauna profesionāla vadība Kvalificēti treneri 	Personāla kvalifikācija ir konkrēti saistīta ar vingrošanu
Fiziski pierādījumi	<ul style="list-style-type: none"> Liels sporta objektu skaits 	Sporta objekti pieder vietējām pašvaldībām un ir paredzēti sacensību rīkošanai, nevis sporta nodarbībām

pakalpojumu īpašības vai atribūti ir pārāki, salīdzinot ar tās vistiešākajiem konkurentiem; kad OSVO var nodrošināt tādus pašus labumus kā konkurenti, taču lētāk; vai kad OSVO piedāvājumi nodrošina labumus, kas pārsniedz konkurentu piedāvājumus.

Lai attīstītu konkurences priekšrocības, OSVO ir jāsaprot ieinteresēto pušu cerības un jāsniedz pakalpojumi ar lielāku vērtību nekā konkurentiem. Konkurences priekšrocības var radīt dažādi faktori, piemēram, pakalpojumu kvalitāte, dalības izmaksas, ērta piekļuve pakalpojumiem un OSVO tēls uz citu fona. Kad OSVO ir noskaidrojusi savas konkurences priekšrocības, tai sevi jāvirza tirgū, izmantojot pozicionēšanas procesu.

Kā jums jāpozicionē tirgū savs OSVO?

Kā uzsvērts iepriekš, pozicionēšana attiecas uz ieinteresēto personu uztveri par OSVO piedāvājumiem, salīdzinot ar tās konkurentiem. Ja šī uztvere nav labvēlīga, OSVO ir jācenšas to mainīt. Jums jānoskaidro, vai konkurenti tiek uzskatīti par labākiem vai sliktākiem par jums, un jāpiedāvā savu pozīciju uzlabojoša līmeņa produkti / pakalpojumi.

Mārketinga plāna un kompleksa noteikšana

Kad OSVO veikusi situācijas analīzi un pieņēmusi stratēģiskus lēmumus, tai ir jāizstrādā detalizēts mārketinga plāns saskaņā ar 2. nodaļā izklāstīto plānošanas procesu.

Kad mārketinga plāns ir izstrādāts, OSVO jānovērtē organizācijas pašreizējā mārketinga kompleksa stiprās un vājās puses, kas, kā

jau minēts iepriekš, ietver OSVO piedāvājumu popularizēšanai un īstenošanai izmantotā pakalpojuma komponentus. Šādi septiņi komponenti ir izklāstīti 5.16. tabulā (augstāk), kurā parādīta Nacionālās vingrošanas federācijas mārketinga kompleksa diagnostika.

Slovēnijas NOK mārketinga situācijas pētījums, kura apraksts sākas nākamajā lappusē, ilustrē četras svarīgas tēzes.

Pirmais attiecas uz mārketinga ieguldījumu OSVO stratēģijā. Otrais fokusējas uz to, kā galvenajām aktivitātēm ir jābūt saistītām ar ieinteresētajām pusēm. Trešais attiecas uz īpašumu un mārketinga tiesību pārvaldību. Visbeidzot, ceturtais koncentrējas uz biznesa mārketinga modeli.

Galvenie ieteikumi

- Konsultējoties ar valdi, veiciet situācijas analīzi.
- Analizējiet tirgu un novērojiet konkurentu pozīcijas.
- Nosakiet dažādus tirgus segmentus un analizējiet to pievilcību organizācijai.
- Analizējiet savus resursus, kompetences un atšķirīgās iespējas.
- Izstrādājiet vismaz vienu konkurences priekšrocību un pozicionējiet to mērķauditorijai.
- Pieņemiet lēmumu par mārketinga stratēģiju un pēc valdes apstiprinājuma izstrādājiet tās īstenošanas plānus.

5. situācijas pētījums

Slovēnijas Olimpiskās komitejas - Sporta federāciju asociācijas mārketinga



Slovēnijas Olimpiskās komitejas (OKS) izpildkomiteja 33. sēdē vienbalsīgi apstiprināja un pieņēma jauno stratēģisko plānu. Stratēģijā ietvertie pasākumi un aktivitātes tika izstrādāti, lai veidotu piecus OKS darbības pamatpīlārus:

- vērtību, zināšanu, tradīciju un cilvēces pilnveidošana;
- konkurētspējīgu rezultātu sasniegšana;
- “Sports visiem” attīstība;
- vietējā līmeņa sporta attīstība; un
- biznesa izcilības sasniegšana.

Šie pieci pīlāri tika veidoti, lai atspoguļotu OKS turpmākās darbības pamatnostādnes, palīdzot sasniegt stratēģiskos mērķus.

204

Mārketinga nozīme un mērķi

Finanšu un mārketinga departaments ir OKS struktūrvienība, kas atbild par mārketinga, finanšu, juridiskiem un informācijas tehnoloģijas jautājumiem. Mārketinga jomā departaments atbild par šādiem uzdevumiem:

- Slovēnijas olimpiskās komandas sponsoru pārvaldība;
- OKS partneru un donoru pārvaldība;
- Slovēnijas olimpiskās un citu komandu, “Sports visiem” projektu, kā arī bērniem un jauniešiem paredzēto sporta programmu mārketinga un popularizēšana;
- OKS organizēto sporta pasākumu mārketinga; un
- Olimpiskās solidaritātes un Eiropas Olimpisko komiteju (EOK) līdzekļu saņemšana.

Lai īstenotu savas programmas un darbotos, OKS ir jāpiesaista gandrīz puse savu līdzekļu, veiksmīgi virzot tirgū savu zīmolu un produktus. OKS sponsori un partneri ir ārkārtīgi svarīgas ieinteresētās puses tās darbībai, tādēļ Slovēnijas olimpiskās mārketinga programmas fokusē uzmanību uz šādiem uzdevumiem:

- veiksmīga sadarbība un kopīgu projektu sagatavošana ar esošajiem sponsoriem un partneriem;
- jaunu sponsoru un partneru piesaistīšana; un
- pastāvošo partnerību panākumu novērtēšana un to turpmāka uzlabošana.

Programmas aktivitātes ir saistītas ar trim galvenajiem stratēģijas izstrādes mērķiem uzņēmējdarbības jomā:

- stabilu finanšu avotu nodrošināšana;
- OKS un Slovēnijas olimpiskās komandas zīmola vērtības un atpazīstamības uzlabošana; un
- biznesa izcilības uzlabošana.

Komandai ir uzdots sasniegt 5.17. tabulā (kreisajā pusē) norādītos mērķus un KPI.

5.17. tabula. Mārketinga mērķi un KPI

Mērķi	Galvenie rezultātu rādītāji
Stabilu finanšu avotu nodrošināšana	<ul style="list-style-type: none"> • Līdz 75% palielināt ieņēmumu apjomu, kas nav no pašas OKS darbības vai valsts
OKS un Slovēnijas olimpiskās komandas zīmola vērtības un atpazīstamības uzlabošana	<ul style="list-style-type: none"> • Palielināt komerciāli interesantu programmu un olimpisko līdzjutēju skaitu • Palielināt biedriem paredzēto priekšrocību apjomu un vērtību • Izstrādāt atjauninātu biznesa procesu sistēmu, kas saskaņota ar darbības kvalitāti • Iegūt OKS darbības kvalitātes sertifikātu
Biznesa izcilības uzlabošana	<ul style="list-style-type: none"> • Palielināt veiksmīgi un efektīvi īstenotu stratēģisko projektu un aktivitāšu skaitu • Palielināt apmācību kursu apmeklējo darbinieku skaitu • Uzlabot personāla un brīvprātīgo apmierinātības līmeni

5.18. tabula. Galvenās mārketinga aktivitātes

Aktivitātes	Aktivitāte / projekts
Sponsorēšanas modeļa satura un apjoma analīze un uzlabošana	<ul style="list-style-type: none"> • Jaunu vadlīniju izstrāde sadarbībai ar OKS biznesa partneriem un jauna mārketinga modeļa izstrāde • Turpmāka sadarbība ar nozīmīgām mārketinga organizācijām Slovēnijā, kā arī izmantojot divu iekšēju struktūru starpniecību: <ol style="list-style-type: none"> a. Biznesa un mārketinga padome – ekspertu grupa, kas palīdz izveidot OKS biznesa modeli b. Sponsoru klubs – Slovēnijas olimpisko komandu sponsoru pārstāvju grupa, kas piedalās OKS mārketinga aktivitāšu izstrādē
Mārketinga pozīciju nostiprināšana saistībā ar SOK un EOK	<ul style="list-style-type: none"> • Reģionālo mārketinga aktivitāšu īstenošana • Jaunizveidotā OKS zīmola un pārveidotā korporatīvā tēla prezentācija SOK televīzijas un mārketinga pakalpojumu kompānijas (<i>IOC Television & Marketing Services SA (IOC TMS)</i>) rīkotajā mārketinga seminārā Lozannā. • Cieša sadarbība ar <i>IOC TMS</i> mārketinga komandu, lai pārliecinātu TOP partnerus intensīvāk piedalīties OKS aktivitātēs un projektos • Gatavošanās turpmākai sadarbībai ar TOP partneri <i>Toyota</i>
Jaunu produktu un pakalpojumu izstrāde iekšējā un ārējā vidē	<ul style="list-style-type: none"> • OKS komerciālā zīmola izstrāde un tā licencēšanas programmas sagatavošana, lai Slovēnijā popularizētu olimpismu un radītu jaunus ieņēmumus • OKS produktu pārdošanas ieņēmumu palielināšana • Jaunu "Sports visiem" ("Sport for All") produktu un pasākumu izstrāde, piemēram, Olimpiskais festivāls • Par olimpismu un olimpisko kustību izglītojošu Slovēnijas Olimpiskā izglītības centra programmu izstrāde
Jaunu biznesa partnerības modeļu izstrāde	<ul style="list-style-type: none"> • "Sports visiem" partnerības sistēmas izveide • Slovēnijas olimpisko kluba mārketinga programmas un projektu izstrāde – klubā var iestāties visi olimpiskajās spēlēs piedalījušies Slovēnijas sportisti
Dažādās vidēs gūtās labas prakses apmaiņa	<ul style="list-style-type: none"> • Dalīšanās ar labu mārketinga praksi un projektiem OKS mārketinga grupā, ko veido reģionālo sporta organizāciju pārstāvji.
Biedriem pieejamo labumu skaita palielināšana	<ul style="list-style-type: none"> • Turpināta sadarbība ar biznesa partneriem, pievienojot biedriem pieejamos jaunus ieguvumus
Mūsdienu komunikācijas kanālu izstrāde un uzlabošana, lai nodrošinātu veiksmīgu mārketingu	<ul style="list-style-type: none"> • Sociālo tīklu attīstības uzlabošana • Tīmekļa vietnes pārveidošana
Slovēnijas sporta zīmola izstrāde un pārvaldība	<ul style="list-style-type: none"> • Krāsu un valsts simbolu izmantošanas pārveidošana sabiedrībai pieejamā Slovēnijas sporta rokasgrāmatā, kurā sniegta informācija par visiem sporta veidiem Slovēnijā, tostarp nacionālo federāciju un citu galveno organizāciju kontaktinformācija • Turpmāka sadarbība ar nacionālajām federācijām par sporta aprikojumu un formas tērpiem • Izlases formas tērpa un aprikojuma komplekta sagatavošana nacionālajām federācijām (piegādā Slovēnijas Olimpiskās komandas vadošais sponsors <i>Peak</i>)
Plašsaziņas līdzekļu tīkla paplašināšana vietējā un reģionālā līmenī	<ul style="list-style-type: none"> • Ekspertu satura atbalsta nodrošināšana
OKS piekļuves nodrošināšana visu veidu plašsaziņas līdzekļos	<ul style="list-style-type: none"> • Aktīva sadarbība ar visu veidu plašsaziņas līdzekļiem, sagatavojot OKS veltīto saturu • OKS pārstāvja iekļaušana valsts sabiedriskās raidorganizācijas "Radiotelevīzija Slovēnija" programmu padomē
IT atbalsta nodibināšana sacensību sportam, "Sports visiem", vietējam sportam, Slovēnijas Olimpiskajai akadēmijai, biznesa procesos un publiskā jomā	<ul style="list-style-type: none"> • OKS intraneta izstrāde galvenajām ieinteresētajām pusēm, piemēram, sportistiem, asociācijām un sporta darbiniekiem • OKS administrēšanas sistēmas izstrāde • Sporta snieguma pārraudzības sistēmas izstrāde • Par Slovēnijas sporta notikumiem informējošās "INFO Sport" sistēmas pārraudzība un uzlabošana

Galvenās aktivitātes

5.18. tabulā (augstāk) ir norādītas OKS stratēģiskajā plānā iekļautās galvenās mārketinga aktivitātes. OKS atbild par saviem sponsoriem un partneriem paredzētas ekskluzīvas un konkurētspējīgas

mārketinga programmas izstrādi, sagatavošanu un ieviešanu. Komerclīgumi ar OKS ir noslēgti uz četriem gadiem, kas saistīts ar olimpisko spēļu ciklu.

Sponsorēšana

Sponsoru tiesību apjomu un OKS sadarbības ar sponsoriem pakāpi nosaka līguma vērtība un tā piesaistes līmenis:

- Sponsorēšanas līmenis – Slovēnijas olimpiskās komandas sponsori
 - Galvenais sponsors
 - Vadošais sponsors
 - Sponsors
- Partnerības līmenis – OKS partneri
 - Zelta partneris
 - Sudraba partneris
 - Bronzas partneris
 - OKS Ekspertu centra (sastāv no sportistu vai sportā strādājošo atbalsta pakalpojumu vai produktu nodrošinātājiem) partneri
 - OKS institucionālie partneri
- Donori un mecenāti

Sponsorēšanas līmenis piedāvā visciešāko sadarbības veidu starp OKS un ārēju komerciālu organizāciju. Šie līgumi sponsoriem piešķir ekskluzīvas tiesības, kas ļauj viņiem sevi parādīt kā vienīgos uzņēmumus savā komerciālajā jomā, kas Slovēnijā ir saistīti ar olimpisko zīmolu. Sponsorēšanas līmeni galvenokārt nosaka šādi elementi:

- ekskluzivitāte sponsoru komerciālajā jomā;
- OKS intelektuālā īpašuma tiesību (piemēram, saistīšanās ar olimpismu) izmantošana; un
- skaidri izteikti komerciālie sakari ar Slovēnijas olimpisko komandu un tās olimpiskajiem sportistiem.

Partnerības līmenis katram sponsoram piedāvā mazāk tiesību, kas ir detalizēti noteiktas katrā sponsorēšanas līgumā. Parasti partneri var piedalīties OKS projektos, dot ieguldījumu tās darbībā, saņemt ekskluzīvas neatkarīgas priekšrocības saviem produktiem un pakalpojumiem un citādi dot labumu OKS vai tajā ietilpstošajām asociācijām. Partnerības līmeni galvenokārt nosaka šādi elementi:

- saistība ar OKS vispārīgo darbību;
- Ekspertu centra darbība OKS ietvaros; un
- partnerattiecības ar sporta dalīborganizācijām.

Slovēnijas olimpiskās komandas sponsori saņem ekskluzīvu tiesību paketi, kas saista ar olimpiskās kustības tēlu visos sponsora mārketinga komunikācijas veidos.

Proti, sponsoru tiesības ietver:

- tiesības izmantot “galvenā sponsora”, “vadošā sponsora” vai “sponsora” nosaukumu;
- tiesības Slovēnijā izmantot OKS intelektuālo īpašumu un atsaukties uz to;
- tiesības koplietot un atsaukties uz Slovēnijas olimpisko sportistu tēlu;
- sponsoru logotipa iekļaušana visos OKS komunikācijas kanālos;
- ar Slovēnijas olimpisko komandu kopīgu projektu un produktu izstrādi;
- saiknes un komerciālas sinerģijas ar citiem OKS sponsoriem un partneriem;
- aktīva piedalīšanās OKS pasākumos;
- piedalīšanās OKS viesmīlības programmā olimpiskajās spēlēs; un
- ekskluzīvas atlaides reklāmai izvēlētajos plašsaziņas līdzekļos.

Turklāt visiem sponsoriem un partneriem ir tiesības būt saistītiem ar “Sports visiem” un Slovēnijas Olimpiskās akadēmijas projektiem, kas veido nozīmīgu vērtības piedāvājuma daļu.

Citas uzņēmējdarbības aktivitātes

Slovēnijas Olimpiskās komitejas zīmols

OKS mārketinga programma ir izstrādāta, lai uzlabotu gan Slovēnijas olimpiskās komandas, gan OKS zīmola vērtību un atpazīstamību. Kā norādīts 5.16. attēlā (labajā pusē), sava zīmola uzlabošanai OKS veica septiņus pasākumus.

Zīmola veidošanā ir ārkārtīgi svarīgi noskaidrot galvenās ieinteresētās puses – ko zīmols uzrunā, kurš ir saistīts ar zīmolu un kurš dažādā veidā piedalās zīmola kopradīšanā. Runājot par OKS, šādā ieinteresēto pušu lokā ietilpst sportisti, sponsori un līdzjutēji.

Viens no OKS galvenajiem lēmumiem bija pievērst galveno uzmanību līdzjutējiem – tādējādi sagatavojot līdzjutējiem paredzētus projektus, kas pārstāvēja arī sportistus un sponsorus. Tādējādi OKS apvienoja trīs galvenās ieinteresēto pušu grupas, tajās ļoti efektīvi palielinot zīmola vērtību un atpazīstamību.

Pirmie pasākumi tika veikti Slovēnijas olimpiskās komandas fanu zonas izveidei 2008. gada olimpiskajās spēlēs Pekinā un 2010. gada ziemas olimpiskajās spēlēs Vankūverā. Fanu zonās tika izveidots liels līdzjutējiem domāta satura apjoms,

7 STEPS OF BUILDING OUR BRAND



5.16. attēls. Slovēnijas Olimpiskās komitejas zīmola veidošanas septiņi soļi

savukārt sponsoriem tika piešķirtas tiesības aktivizēt šo saturu olimpisko spēļu laikā.

Svarīga loma bija tematiskās produkcijas tirdzniecībai, kas līdzjutējiem ļāva identificēties ar sportistiem. Pirms 2012. gada olimpiskajām spēlēm Londonā nomainot par Slovēnijas olimpiskās komandas aprīkojuma piegādi atbildīgo uzņēmumu, OKS sāka veidot tirdzniecības vietas, kurās līdzjutēji varēja iegādāties oficiālas Slovēnijas olimpiskās komandas preces.

Viens no visgrūtākajiem uzdevumiem bija Slovēnijas sporta vizuālā tēla apvienošana. Slovēnijas komandu krāsas nebija saskaņotas ne valsts, ne OKS līmenī, tādējādi dažādu sporta veidu sportisti parādījās pasākumos dažādas krāsas un izskata formas tērpos. Pēc tam OKS aicināja visas nacionālās federācijas vienveidības nodrošināšanai savos formas tērpos izmantot zaļo, zilo un balto krāsu. Tā sagatavoja savām nacionālajām federācijām paredzēto “Nacionālo kolekciju” – šādu krāsu apģērbu kolekciju ar valsts augstākā kalna Triglavu attēlu.

2014. gada ziemas olimpiskajām spēlēm Sočos OKS uzsāka mārketinga kampaņu, kurā izmantoja zaļo, zilo un balto krāsu, palīdzot tās saistīt ar sportu. Šī kampaņa saistīja sportistus, sponsorus un līdzjutējus, turklāt daži Slovēnijas olimpiskās komandas sponsori spēļu laikā nomainīja savu korporatīvo tēlu, lai to pieskaņotu OKS. Tādējādi sponsoru spēcīgie komunikācijas kanāli tika izmantoti OKS zīmola veidošanā.

Pēc diviem gadiem – 2016. gada olimpiskajām spēlēm Riodežaneiro – OKS izstrādāja licencēšanas programmu, kurā savu zīmolu izmantoja tematiskās produkcijas tirdzniecībā. Jaunais OKS talismans Foksijs bija saistīts ar dažādām “Sports visiem” un Slovēnijas Olimpiskās akadēmijas bērniem un jauniešiem paredzētajām programmām. OKS zīmols bija saistīts arī ar dažādiem citiem projektiem, īpaši uzsverot Slovēnijas olimpiskās tradīcijas, un tika izveidots Slovēnijas Olimpisku izglītības centrs.

Mūsdienās OKS turpina pievērst lielu uzmanību saviem sponsoriem un pastāvīgi apsver olimpiskā vēstījuma iekļaušanas iespējas savā mārketinga komunikācijā.

Noslēgums

OKS mārketinga aktivitātes balstās uz vairākiem galvenajiem elementiem. Pirmkārt, ārkārtīgi svarīgi ir noskaidrot OSVO galvenās ieinteresētās puses. Otrkārt, visām NOK ir jāizmanto sava olimpiskā intelektuālā īpašuma ekskluzivitātes priekšrocības un jāatrod iespējas ar to nopelnīt. Treškārt, jācenšas noteikt un izstrādāt NOK vai olimpiskās komandas galveno mārketinga priekšlikumu, jo tas palīdzēs sagatavot mārketinga programmu un biznesa mārketinga modeli. Visbeidzot, vērtības nodrošināšana ir vissvarīgākais panākumu faktors – tas ir nepieciešams, lai nodrošinātu ilgstošas un pozitīvas attiecības ar galvenajām ieinteresētajām pusēm.

6

LIELA MĒROGA SPORTA SACENSĪBU ORGANIZĒŠANA

208

6.1. Lēmums, vai organizēt sporta pasākumu	212	6.3. Sacensību organizēšana	226	6.5. Ērtības, objekti un vietas	248
<i>Ilustrācija:</i> Lēmums, vai iesniegt rīkošanas pieteikumu: Francijas Badmintona federācija	214	<i>Ilustrācija:</i> IAAF 2017. g. Pasaules čempionāta organizēšana Londonā	232	<i>Ilustrācija:</i> Būves, objekti un vietas 2015. gada Panamerikas spēlēm Toronto	252
6.2. Juridiskās un funkcionālās struktūras	218	6.4. Sporta pasākuma cilvēkresursu pārvaldība	236	6. situācijas pētījums 2014. gada Āfrikas jaunatnes spēļu organizēšana Gaboronē	254
<i>Ilustrācija:</i> 2015. gada Klusā okeāna spēļu organizācijas struktūra	222	<i>Ilustrācija:</i> Brīvprātīgo pārvaldība ziemas jaunatnes olimpiskajās spēlēs 2012. gadā Insbrukā	244		





Sporta pasākums pulcē daudz cilvēku – no sportistiem un treneriem līdz amatpersonām un žurnālistiem – un piedāvā plašu aktivitāšu klāstu vairākās norises vietās. Tā kā sporta pasākumi tiek plānoti un rīkoti noteiktos laikos, organizatori var izstrādāt un viņiem jāizstrādā projekta plānu ar skaidriem uzdevumiem un termiņiem, kurā ietilpst četri izteikti posmi:

1. Projektēšana: pasākuma konceptualizācija, plānošana un organizēšana, sākot no sākotnējās idejas, pieteikuma iesniegšanas un beidzot ar pašu pasākumu.
2. Izstrāde: pasākuma izstrāde un praktiskā organizēšana.
3. Īstenošana: pasākuma rīkošanas gaita, kurā ietilpst treniņi un sacensības.
4. Pabeigšana: pasākuma noslēgšana pēc sacensību beigām.

Šie četri posmi, kas tiks apspriesti šajā nodaļā, ir noderīgs pamats ar sporta pasākumu organizēšanu saistītajām aktivitātēm.

Sporta pasākuma organizēšana ir:

- daudzu olimpisko sporta veidu organizāciju (OSVO) būtiski svarīgs mērķis;
- dažādu ieinteresēto pušu vajadzību apmierināšanai paredzēta produkta vai pakalpojuma nodrošināšana;
- OSVO tēla pilnveidošanas veids;
- cilvēkresursu iegūšanas veids pirms pasākuma, tā laikā un pēc tā noslēguma; un
- process, kurā ietverta risku pārvaldība, tostarp ar cilvēkiem, finansēm un sportu saistīto risku pārvaldība.

Lai pasākums būtu veiksmīgs, tam ir jābūt integrētam OSVO vidēja un ilgtermiņa attīstības stratēģijā. Bez atbilstošas savlaicīgas plānošanas pasākums kļūs par vienreizēju aktivitāti, kas neietilpst organizācijas vispārējos stratēģiskajos mērķos.

Lai saprastu ar pasākuma rīkošanu saistītos riskus un iespējas, organizatoriem ir jāsaprot, kā tas var ietekmēt viņu organizāciju. Pirmkārt, pasākumi ir unikāli, neatkārtojas un ir specifiski – pat regulāri rīkoti, piemēram, olimpiskās spēles. Tādējādi, kaut gan OSVO var mācīties no iepriekšējām spēlēm, tā nevar sarīkot savu pasākumu tieši tādā pašā veidā. Otrkārt, pasākums ir jāpabeidz līdz noteiktam datumam, kas prasa pielāgotu un rūpīgu plānošanas procesu. Pasākuma organizēšana ir sarežģīta, jo tā panākumi ir atkarīgi no vairāku elementu un aktivitāšu kombinācijas un savstarpējās atkarības.

Pasākumus ietekmē daudzi nezināmi faktori, un savukārt tos ietekmē apstākļi, kas var daļēji vai pilnībā būt ārpus OSVO kontroles, piemēram, laikapstākļi, vide, politika, sabiedrība, plašsaziņas līdzekļi, drošība un transports. OSVO, kas organizē pasākumus, ir jārikojas saskaņā ar būtiskiem ierobežojumiem, piemēram, ievērojot sporta noteikumus, pārvaldības institūcijas, piemēram, SOK vai starptautiskās federācijas (SF), noteikumus un izpildot sporta veidam specifiskos tehniskos nosacījumus. Tomēr šie ierobežojumi organizatoriem sniedz arī daudzas attiecību nodibināšanas iespējas un ļauj vēlāk izmantot projekta panākumus un visus tā laikā izveidotos kontaktus un partnerības.

Visbeidzot, organizatoriem ir jāattīsta plaša izpratne par pasākumu, lai labāk veidotu tā identitāti, definētu tā iecerēto garu un pilnveidotu tā organizēšanas prasmes. Katrs sporta pasākums ir unikāls, un projekta zīmols var palīdzēt OSVO maksimāli efektīvi izmantot pasākuma identitāti. Sporta pasākumus var klasificēt šādi:

- globālie, piemēram, ziemas olimpiskās spēles, vai vietējie, piemēram, valsts čempionāti;
- populārie, piemēram, labdarības skrējieni, vai elites, piemēram, Nāciju Sadraudzības spēles;
- ar sportu saistītie, piemēram, Lielās balvas izcīņa vieglatlētikā, vai reklāmas, piemēram, jauniem dalībniekiem paredzētie iesācēju pasākumi;
- vienā disciplīnā, piemēram, valsts čempionāti peldēšanā, vai vairākās disciplīnās, piemēram, olimpiskās spēles; un

Mērķi

Pēc šīs nodaļas izlasīšanas jums ir jāspēj:

- Izlemt, vai sporta pasākuma organizēšana ir piemērota jūsu organizācijai.
- Noteikt galvenos pasākuma organizēšanas posmus.
- Noteikt ar pasākuma vadīšanu saistītos galvenos uzdevumus.
- Izstrādāt atbilstošu tiesisko un darbības regulējumu.
- Noskaidrot un pārvaldīt pasākuma rīkošanai nepieciešamos cilvēkresursus.
- Noteikt pasākuma rīkošanai nepieciešamo būvju resursus.
- Plānot, izsekot un novērtēt šo resursu izmantošanu.

- vienā norises vietā, piemēram, klubu čempionāts, vai vairākās norises vietās, piemēram, paralimpiskās spēles.

Kad pasākuma veids ir noteikts, organizatori var noskaidrot paplašināšanai pieejamās teritorijas, piemēram, citu kultūras un svinīgu aktivitāšu iekļaušanas iespēju. Tomēr ir svarīgi, lai šīs aktivitātes nemulsinātu sabiedrību attiecībā uz pasākumu vai nepadarītu tā organizēšanu pārāk sarežģītu vai dārgu.

Šajā nodaļā ir norādīti darbības principi, kas OSVO ir jāievēro, lai sekmīgi organizētu sporta pasākumu, un apsvērti šādi jautājumi:

- Kādēļ organizēt sporta pasākumu?
- Kā var strukturēt pasākuma organizāciju?
- Ar ko ir saistīta pasākuma organizēšana?
- Kādi cilvēkresursi ir nepieciešami?
- Kādas būves ir nepieciešamas?

Šie jautājumi tiks iztirzāti šīs nodaļas piecās sadaļās un tālāk ilustrēti reģionāla pasākuma situācijas pētījumā: 2014. gada Āfrikas jaunatnes spēles Gaboronē (Botsvāna).

Ņemiet vērā, ka šajā nodaļā nav iztirzāti divi galvenie jautājumi: finanšu resursu pārvaldība un pasākuma popularizēšana. Šie jebkura pasākuma plānošanai un sekmīgai rīkošanai vitāli svarīgie jautājumi ir apspriesti 4. un 5. nodaļā.

6.1.

Lēmums, vai organizēt sporta pasākumu

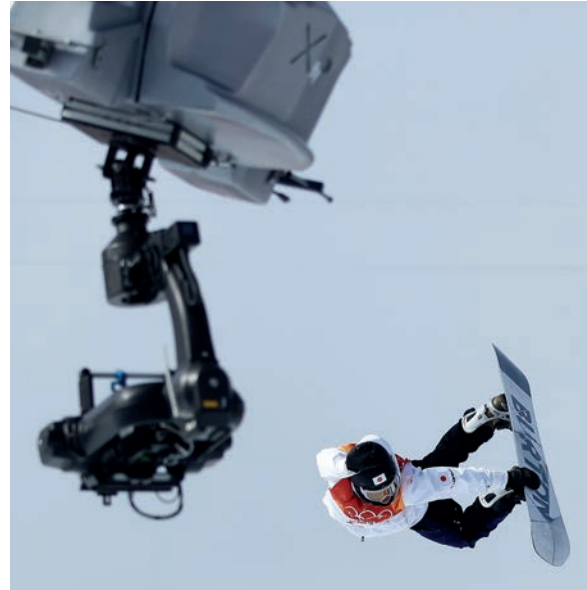
Sacensību organizēšana ir neatņemama nacionālo Olimpisko komiteju (NOK), nacionālo federāciju (NF) un reģionālo sporta līgu misiju sastāvdaļa. Tomēr pat rīkošanas pieteikuma iesniegšanas posmā ir nepieciešami resursi, lai sagatavotu pieteikumu un noteiktu tā cilvēciskos, finansiālos un organizatoriskos riskus, kuriem jābūt līdzsvarotiem ar iespējām, ko var sniegt pasākuma organizēšana. Ideālā gadījumā lēmumam par sporta pasākuma organizēšanu ir jāietilpst OSVO vispārējā stratēģijā, jāatbilst tās stratēģiskajiem mērķiem un jāiekļaujas tai pieejamajos resursos. OSVO ir jāpiesakās pasākuma rīkošanai tikai pēc tam, kad tās ir noskaidrojušas, kādēļ vēlas to rīkot, un ir jābūt skaidram, kā pasākums tām palīdzēs sasniegt stratēģiskos mērķus.

212

Šajā sadaļā ir aplūkoti sasniedzamie mērķi un ar pasākuma organizēšanu saistītie iespējamie riski, pēc tam izskatīts Francijas Badmintona federācijas (FFBaD) veiktais novērtēšanas process, lai izlemtu, vai iesniegt pasaules čempionāta rīkošanas pieteikumu.

Mērķi

Organizējot sporta pasākumu, OSVO var sasniegt trīs galvenos mērķus.



Pasākuma rīkošana var palielināt sporta veida atpazīstamību.

Talantīgu sportistu noskaidrošana un izaicināšana

Liela mēroga pasākuma organizēšana ir viens no valsts talantīgo sportistu noskaidrošanas un izaicināšanas veidiem, ļaujot viņiem mājās sagatavoties elites sacensībām. Iespējams, sportistiem vai komandām nav jā kvalificējas savā valstī rīkotajām sacensībām un tur rīkoti pasākumi var palīdzēt OSVO mobilizēt sabiedrības atbalstu savas valsts izlasei. Turklāt šādas sacensības palīdz OSVO noteikt un atlasīt labākos sportistus reģionālajām un starptautiskajām sacensībām.

Sporta veida nozīmīguma palielināšana

Pasākuma rīkošana var palielināt sporta veida un OSVO atpazīstamību, dodot iespēju uzlabot nozīmīgumu, sadarbojoties ar vietējām grupām un partneruzņēmumiem. Tas var arī palīdzēt



Liela mēroga pasākums bieži pamudina lielāku skaitu cilvēku nodarboties ar sportu.

Pasākuma organizatoriem ir jāizpēta riski, mērķi un panākumu gūšanas nosacījumi.

OSVO ārējā un iekšējā komunikācijā, ļaujot OSVO sadarboties ar saviem biedriem, kā arī ar valsts un starptautiskajām sporta iestādēm, kopienām un valdību.

Sporta attīstīšana

Pasākumu rīkošana palīdz OSVO attīstīties, sniedzot infrastruktūras uzlabošanas un paplašināšanas, partnerību veidošanas un jaunu resursu radīšanas iespējas. Turklāt tie var palīdzēt nodrošināt privāto un institucionālo partneru apmierinātību.

Padarot OSVO profesionālāku, nodrošinot pasākuma tehnisko pamatotību, OSVO varēs nākotnē vieglāk izmantot pasākumā gūtos panākumus. Valsts līmenī liela mēroga pasākuma organizēšana var veicināt nacionālo federāciju, reģionālo līgu un vietējo klubu kohēziju un savstarpējo apmaiņu, kā arī bieži pamudina nodarboties ar sportu un varbūt pat pievienoties klubiem lielāku skaitu cilvēku. Tādējādi nacionālajai federācijai un tās klubiem jābūt gataviem uzņemt jaunus dalībniekus un jābūt nodrošinātiem ar pietiekamu aprīkojumu un kvalitatīvām apmācības programmām, lai apmierinātu sagaidāmo pieprasījuma pieaugumu.

OSVO var dažādā veidā gūt labumu no pasākuma organizēšanas: šādi var uzlabot organizācijas popularizēšanu un finansiālos rezultātus, palielināt biedru skaitu un sportisko rezultātu kvalitāti un pat akcentēt OSVO sociālekonomisko ieguldījumu. Piemēram, skolās rīkoto basketbola turnīru radītā publicitāte var akcentēt NF sadarbību ar jaunatni. Viena liela mēroga pasākuma organizēšana dažām sporta federācijām nodrošinājusi attīstības un organizatoriskus ieguvumus: piemēram, Francijas Tenisa federācijas organizētais Francijas atklātais čempionāts ļāvis tai apmaksāt tenisa attīstības sistēmas uzlabojumus un elites sportistu apmācības programmas.

Riski

Sporta pasākuma organizēšana ietver riskus gan pasākuma laikā, gan pēc tā noslēguma.

Tehniskās un finansiālās problēmas

Nespēja kontrolēt ar pasākuma organizēšanu saistītās tehniskās un finansiālās prasības var kaitēt organizatora uzticamībai un pasliktināt turpmākās pasākumu rīkošanas iespējas. Piemēram, dažas NOK organizē kontinentālus vai reģionālus pasākumus, lai pārbaudītu savu spēju nākotnē rīkot olimpiskās spēles. Ja organizatori saskaras ar daudzām problēmām, NOK var rasties šaubas par liela mēroga pasākumu rīkošanas iespējām.

Mantojums

Organizatoriem ir jābūt gataviem pēc pasākuma noslēguma izmantot pieaugušo interesi par sportu. Pārāk bieži skaidrie sporta pasākumu norisei būvētie objekti vēlāk tiek reti izmantoti.

Liela mēroga sporta pasākuma organizēšana var OSVO atklāt organizatoriskus, finansiālus vai cilvēkresursu trūkumus, kas var izraisīt krīzi. Tādēļ pasākumu organizatoriem ir jāveic iepriekšējs pētījums par riskiem, mērķiem un panākumu gūšanas nosacījumiem pirms pasākuma, tā norises laikā un pēc noslēgšanas. Pirms lēmuma par turpmākajām darbībām ir skaidri jāidentificē pasākuma rīkošanas ieguvumi, bet vadītājiem ir jāveic riska novērtējums (*skat. 1. nodaļā*).

Ilustrācijā turpmākajās lappusēs parādītas Francijas Badmintona federācijas darbības, lai izņemtu, vai tai iesniegt pieteikumu par pasaules čempionāta organizēšanu.



Galvenie ieteikumi

- Skaidri definējiet pasākuma rīkošanas iespējamās ieguvumus.
- Pārlicinieties, ka šie ieguvumi ir izteikti kā pasākuma mērķi.
- Veiciet riska novērtējumu pirms pasākuma rīkošanas lēmuma pieņemšanas.
- Pirms turpmākajām darbībām pārlicinieties, ka baidāt pilnīgu valdes atbalstu.

6.1. ilustrācija

Lēmums, vai iesniegt rīkošanas pieteikumu: Francijas Badmintona federācija



1979. gadā dibinātā Francijas Badmintona federācija (*FFBaD*) pēc Francijas standartiem ir vidēja lieluma NF. Kaut gan neviens Francijas badmintonists nav uzvarējis pieaugušo pasaules vai Eiropas čempionātā, *FFBaD* darbojas skolās un universitātēs, un badmintons ir vispopulārākais sporta veids skolās. Aptuveni 75 procenti *FFBaD* reģistrēto Francijas badmintona spēlētāju spēlē savam priekam, nevis oficiālās sacensībās. Lai gan NF reģistrēto spēlētāju skaits vairs nepalielinās, badmintona spēlēšana turpina attīstīties. Mūsdienās daudzi spēlētāji irē laukumus privātās būvēs vai spēlē “Sports visiem” kustībā iesaistītajās federācijās.

2000. gadu sākumā *FFBaD* nolēma izstrādāt pasākumu stratēģiju ar īpašu mērķi – palielināt savu liela mēroga pasākumu rīkošanas pieredzi. Šī stratēģija ietvēra liela mēroga sacensību organizēšanu vai uz sacensībām vērsta stratēģiska attīstības plāna izveidi. Turpmāk parādīts *FFBaD* veiktais novērtēšanas process, pieņemot lēmumu par to, vai pieteikties pasaules čempionāta rīkošanai.

Pasākumu stratēģijas mērķi

Stratēģijai bija trīs galvenie mērķi:

- **Identitātes veidošana**
Tolaik badmintons Francijā nebaudīja sabiedrības popularitāti un gandrīz pilnībā tika ignorēts plašsaziņas līdzekļos. Tas netika pilnībā uzskatīts par “īstu” sporta veidu un vairāk tika uzskatīts par atpūtas spēli. *FFBaD* uzskatīja, ka ar liela mēroga pasākuma rīkošanu saistīto plašsaziņas līdzekļu uzmanību varētu izmantot badmintona kultūras attīstībai Francijā.
- **Institucionālo un finanšu partneru meklēšana**
FFBaD bija jācenšas saņemt finanšu partneru ieguldījumu, jo šāda pasākuma izraisītais dalībnieku skaita būtiskais pieaugums liktu organizācijai pieņemt darbā un apmācīt papildu

personālu, kas būtu grūti īstenojams ar esošajiem resursiem. Turklāt finanšu partneru piesaistei bija ārkārtīgi svarīgi attīstīt vai nostiprināt partnerattiecības ar Sporta ministriju, provinču valdībām, pilsētu mēriem utt.

- **Visaugstākā līmeņa badmintona snieguma parādīšana Francijas sportistu konkurentiem**

Pasaules labāko spēlētāju piesaistīšana ļautu *FFBaD* attīstīt īstu badmintona kultūru Francijas sacensību dalībniekos un palīdzētu viņiem labāk izprast, ko patiesībā nozīmē badmintona spēlēšana visaugstākajā elites līmenī.

Lēmums, vai pieteikties pasaules čempionāta rīkošanai

Pieņemot lēmumu par pasaules čempionāta rīkošanu, *FFBaD* ņēma vērā vairākus kritērijus.

Pagātnes pieredze

Kaut gan *FFBaD* nebija bagātīgas pieredzes liela mēroga sacensību organizēšanā, optimismu viesa Francijas atklātā čempionāta organizēšana, kas ļāva demonstrēt Francijas badmintonu, piecu dienu laikā piesaistot 17 000 skatītāju. Francijas atklātais čempionāts tehniskā ziņā darbojās nevainojami, pastāvīgā personāla un pieredzējušo brīvprātīgo saliedētai komandai darbojoties efektīva vadītāja vadībā. Tādējādi *FFBaD* uzskatīja, ka OSVO spēj organizēt starptautisku pasākumu.

Tehniski un organizatoriski apsvērumi

Ekspertu grupa analizēja nepieciešamos tehniskos nosacījumus, piemēram, sporta būves, transportu, izmitināšanu un ēdināšanu, un izstrādāja plānoto budžetu. Savā rīkošanas pieteikumā *FFBaD* būtu jāsniedz noteiktas garantijas, kas tiktu vērtētas atbilstoši kritērijiem, piemēram, šādās jomās:

- plānotais budžets, kurā jāparāda institucionālo un privāto partneru iesaiste;
- prognozētā skatītāju interese;

- tehniskie nosacījumi;
- organizatora pieredze;
- starptautisko komandu un amatpersonu vieglas piekļuves iespēja;
- izmitināšanas un ēdināšanas plāni; un
- reklāmas plāni.

Finanšu risks

Finanses pastāvīgi apdraud jebkura pasākuma panākumus. *FFBaD* pārbaudīja iepriekšējo triju pasaules čempionātu budžetus un finanšu rezultātus, un kļuva skaidrs, ka lielu daļu no organizatoru finansiālajām raizēm radīja plašsaziņas līdzekļi un ar tiem saistītie lielle ražošanas izdevumi. Kaut gan pasākuma televīzijas pārraižu izmaksas bija organizatora atbildība, tiesības piederēja šī sporta veida starptautiskajai federācijai – Pasaules badmintona federācijai (*BWF*), tādēļ *FFBaD* uzskatīja, ka pastāv ievērojams finansiāls risks.

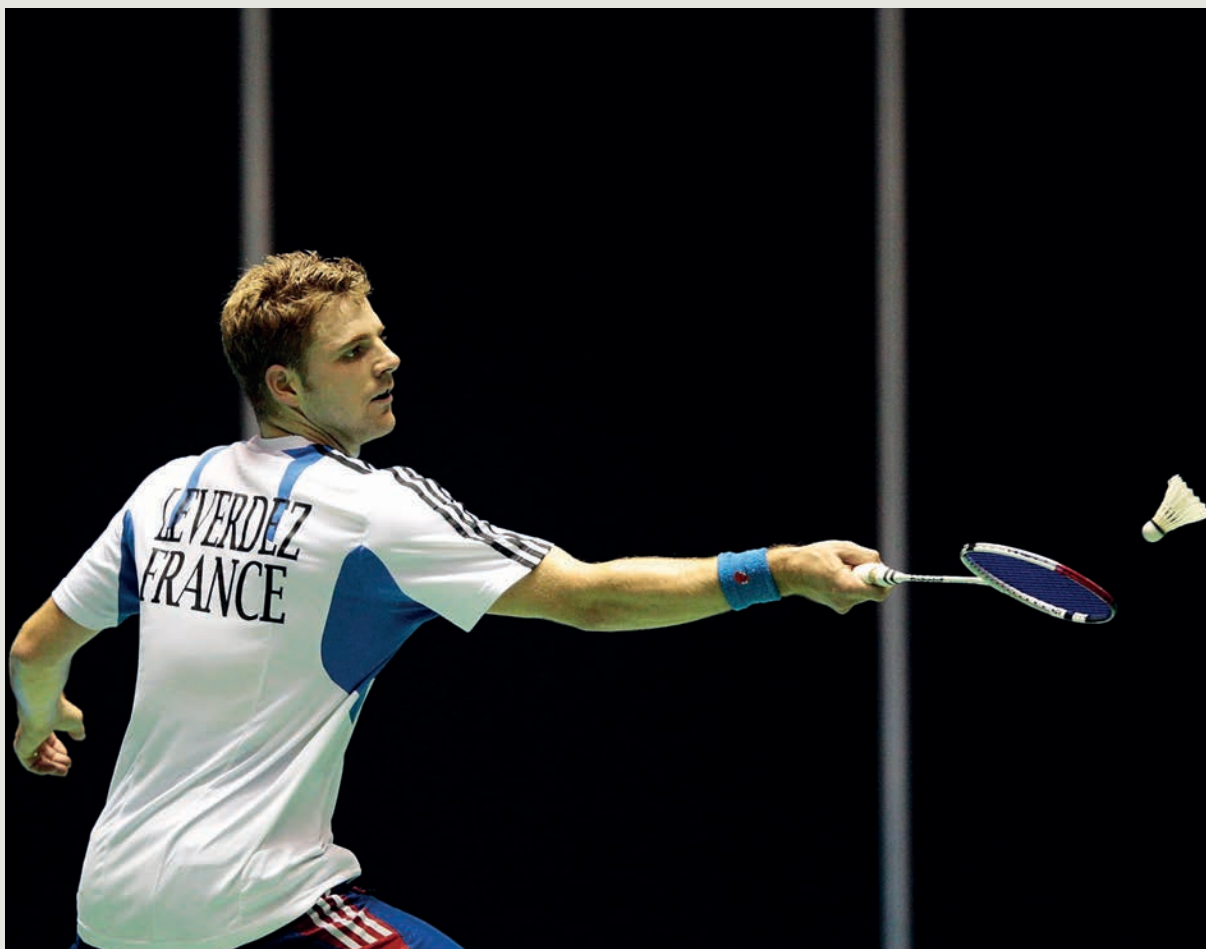
Tēla veidošana

FFBaD vēlējas, lai atspoguļojums plašsaziņas līdzekļos palielinātu atpazīstamību un uzlabotu tēlu, kā arī cerēja mobilizēt esošos partnerus un

izveidot jaunas partnerattiecības ar starptautisko federāciju, sponsoriem, klubiem un kopienām. Tomēr tēla radīšana ir grūts uzdevums, un *FFBaD* apzinājās, ka tai būs pašai jārada sava publicitāte, nepaļaujoties uz plašsaziņas līdzekļu labvēlību, būs jāsadarbojas ar raidorganizācijām, lai nodrošinātu sporta veida labu atspoguļojumu televīzijā, un sava ietekme būs arī valsts sportistu sniegunam. *FFBaD* secināja, ka pasaules čempionāta rīkošana nenodrošinās automātiskus sporta veida tēla uzlabojumus Francijā.

Galīgais lēmums

Pārskatot rūpīgās izmaksu-ieguvumu un risku-iespēju analīzes rezultātus, *FFBaD* uzskatīja, ka tai ir resursi pasaules čempionāta rīkošanai, taču nebija garantēts vajadzīgais politiskais atbalsts, jo tai nav pārstāvju starptautiskajā federācijā un liela mēroga starptautisku pasākumu rīkošanas pieredzes. Šie galvenie trūkumi lika *FFBaD* secināt, ka starptautiskā federācija, visticamāk, pieteikumu nevērtēs labvēlīgi, tādēļ nav vērts to iesniegt.



Tagadējais deviņkārtējais Francijas čempions vīriešu vienspēlē Briss Leverdē (*Brice Leverdez*) bija viens no Francijas titula pretendentiem 2010. gada *BWF* pasaules čempionātā.

Pasākums nedrīkst būt pašmērķis; tas jāizmanto citu jomu attīstīšanai.

Tā vietā organizācija izmantoja savu pasākumu stratēģiju, lai nostiprinātu Francijas atklāto čempionātu, un nolēma pieteikuma iesniegšanas iespēju apsvērt tad, kad būs nodrošinājusi labāku institucionālo atbalstu.

Turpmākā notikumu gaita

Pēc dažiem gadiem plašu debašu rezultātā un ņemot vērā vairākus būtiski svarīgus faktorus, *FFBaD* iesniedza pieteikumu un veiksmīgi sarīkoja 2010. gada *BWF* pasaules čempionātu.

Kaut gan sākotnēji tika apsvērts, vai vajadzētu pieteikties pasaules čempionāta rīkošanai vai organizēt regulāru pasākumu, galu galā *FFBaD* nolēma par labu abiem variantiem. Tā iesaistījās jaunajā *BWF* sacensību ciklā un nekavējoties centās pievienoties visaugstākajai turnīra klasifikācijas kategorijai. Tas tika darīts ar *BWF* atbalstu, kas uzskatīja Franciju un citas Eiropas valstis par iespējamiem kandidātiem starptautiskā kalendāra paplašināšanā, tajā iekļaujot vairāk valstu.

Nākamajā dekādē pēc Parīzē notikušā 2010. gada pasaules čempionāta Francija patiesi kļuva pamanāma pasaules badmintona kartē. Valstī tika nodibināts jauns regulāri rīkotais turnīrs – “Internationaux de France”, kurā katru gadu piedalās pasaules labākie spēlētāji, kā arī vairākas starptautiskā kalendāra sacensības, piemēram, Eiropas čempionāts badmintonā (2016) un Eiropas čempionāts para badmintonā (2018). Pašlaik badmintona pasaulē Francija ir pazīstama kā spējīga organizēt liela mēroga starptautiskus pasākumus.

Francijas sportistu konkurenti, kuri visi ir redzējuši augsta līmeņa spēles un vērojuši labāko franču spēlētāju sniegumu starptautiskajā arēnā, ar nepacietību gaida “Internationaux de France”. Labvēlīgu iespaidu nodrošināja arī 2018. gada pasaules čempionāta televīzijas tiešraides. Badmintons Francijā nu tiek uzskatīts par “īstu” sporta veidu, jo tajā jau ir čempioni, arēnu tribīnes ir pilnas ar aizrautīgiem līdzjutējiem, ir arī sponsori – īsi sakot, nodrošināts tāda paša līmeņa sporta priekšnesums kā citos televīzijā rādītajos sporta veidos.

Noslēgums

Šī ilustrācija parāda, kā viens pasākums palīdzēja paātrināt badmintona attīstību Francijā, taču nepietiek tikai ar šādas pieejas ievērošanu. Lai gan pats pasākums var tikt plaši atspoguļots, tas jāpapildina ar citām, mazāk uzkrītošām darbībām: krietni agrāk spertie soļi institucionālo partneru virzienā; uzaicinājumi un apmācību sanāksmes vadītājiem; semināri treneriem un apmācības metožu pielāgošana; pasākumi vietējās skolās; plāns badmintona skolu izveidei klubos; badmintona attīstība, lai ieinteresētu cilvēkus, kuri nenodarbojas ar sportu; plašākas starptautiskās klātbūtnes politika, izmantojot attīstības programmas un divpusējus nolīgumus; utt.

Pasākuma organizatori nedrīkst uzņemties pasākuma rīkošanu tikai tā nodrošinātās atpazīstamības dēļ. Pasākums nedrīkst būt pašmērķis – tas ir jāizmanto citu jomu attīstīšanai. Pārāk daudzi pasākumu organizatori īsti nesaprot, kādēļ viņi rīko pasākumu, bet iemeslu izpratne palīdzēs organizatoriem strādāt pragmatiskāk. Ja pasākuma komunikācijas aspekts tiek labi pārvaldīts un viss veiksmīgi darbojas, pasākums var kļūt par fantastisku reklāmas instrumentu. Pretējā gadījumā organizatoriem ir jāatceras, ka sabiedrība uzzinās par jebkuru neveiksmīgo aspektu.

Pasākums nekad nepalīdzēs sporta veida attīstībā bez citiem vienlaicīgiem projektiem, kuri var būt mazāk pamanāmi, bet bieži vien ir tikpat svarīgi. Galvenajiem jautājumiem vienmēr jābūt šādiem: “Vai organizēsīm pasākumu? Jā, bet kādēļ un ar kādiem mērķiem?”

Lai gan, iespējams, jūsu OSVO nekad neiesaistīsies pasākumu rīkošanas pieteikumu konkursā, *FFBaD* aktivitātes un veiktās analīzes ir piemērojamas visu veidu un izmēru pasākumiem. Ir svarīgi, lai OSVO noteiktu savus mērķus pasākuma rīkošanā, iespējamos ieguvumus un saistītos riskus. Slikti organizēts pasākums rada OSVO vairāk problēmu nekā labi organizēts pasākums, kas būtu sniedzis iespējamos ieguvumus, tādēļ būtiski svarīga ir objektīva analīze. Detalizētas analīzes veikšanas faktu nedrīkst ietekmēt pasākuma apmērs un svarīgums.



Ķīnas Tautas Republikas pārstāvis Čeņs Džiņš (*Chen Jin*) uzvarēja vīriešu vienspēlē 2010. gada BWF pasaules čempionātā Parīzē.

6.2.

Juridiskās un funkcionālās struktūras

Sporta pasākumu organizatoriem ir jāattīsta organizatoriskās struktūras, kas nodrošina viņu pasākumu nevainojamu un sekmīgu norisi. Tas ir divpakāpju process, kas daudzos gadījumos sākas ar pieteikuma iesniegšanas komisijas izveidošanu. Ja pieteikums ir veiksmīgs, pēc tam jāizveido orgkomiteja, kuras galvenais uzdevums ir konkrētas darbības sfēras noteikšana visām pasākuma organizēšanā iesaistītajām personām un partneriem. Šai struktūrai jābūt pietiekami elastīgai, lai reaģētu uz mainīgajām prasībām, tādēļ organizatori dažādos pasākuma organizēšanas procesa posmos reizēm maina organizatorisko struktūru.

Organizatoriskās struktūras izstrādē ir trīs aspekti:

- **Tiesiskais un politiskais**
Izveidojiet tiesisku struktūru projekta virzībai un galveno personu atbildības sadalei.
- **Funkcionālais**
Izveidojiet operatīvās vienības un nosakiet to uzdevumus un funkcijas.
- **Organizatoriskais**
Pārliecinieties, ka jūsu struktūra spēj koordinēt atsevišķu personu un operatīvo vienību darbu jūsu mērķu sasniegšanai.

Šajā sadaļā apskatīta pasākumu rīkošanas komiteju organizēšana un strukturēšana, koncentrējoties uz tiesiskajām un administratīvajām funkcijām, savukārt noslēgumā apspriesta 2015. gada Klusā okeāna spēļu organizatoriskā struktūra.

Tiesiskie un politiskie aspekti

Ne vienmēr sporta pasākums “pieder” tā organizatoram. Bieži pasākumi pieder citām institūcijām, piemēram, SOK, SF, NF vai pat privātiem uzņēmējiem, kuri uztic organizējošai institūcijai pasākuma pārvaldību. Piemēram, SOK piešķir katras olimpiskās spēles to rīkotājpiļsetai, un katras spēles rīko Olimpisko spēļu orgkomiteja (OSOK). Parasti tiek izstrādāti rakstiski noteikumi, un var tikt noslēgti arī līgumi, kur izklāstītas partneru tiesības un pienākumi.



SOK piešķir katras olimpiskās spēles to rīkotājpiļsetai – 2012. gadā spēles notika Londonā.

Kas organizē pasākumu?

Pastāv divi iespējamie scenāriji:

- **Īpašnieks**
Institūcija, kurai pieder pasākums, to arī organizē – tas ir visizplatītākais mazāka mēroga pasākumu scenārijs. Pasākumu izveidojusi OSVO to organizē uz savu atbildību.
- **Trešā puse**
Īpašnieku institūcija aicina iesniegt pasākuma rīkošanas pieteikumus un pēc tam piešķir tā rīkošanas tiesības trešajai pusei, piemēram, piļsetai, sporta grupai vai privātai komercgrupai. Ar pasākuma uzņemšanas funkcijām apveltītā institūcija izveido orgkomiteju saskaņā ar īpašnieka rakstveida noteikumiem, izveidojot juridisku personu, kas būs īpašnieka institūcijas juridiskais partneris un nodarbosies ar pasākuma praktisko organizāciju.

Juridiskas personas

Pastāv divas atbalstošās juridiskās personas izveides iespējamās metodes.

Pirmajā un vienkāršākajā metodē izmanto esošu juridisko personu, piemēram, sporta klubu vai federāciju. Nav nepieciešams izveidot un pēc tam likvidēt jaunu vienību – rīkotāja OSVO ir arī organizējošā institūcija, kas var kontrolēt projektu

Periodiski notiekošajiem sporta pasākumiem vislabākais risinājums ir bezpeļņas struktūra.

pasākuma īpašnieka deleģēto pilnvaru ietvaros. Jau pastāv sporta institūcijas, kurām ir piešķirta projekta pārvaldība, un rīkotājai organizācijai jau ir būtiskie resursi.

Absolūti lielākajai daļai sacensību pietiks ar šo tiesisko struktūru. Tomēr struktūras vienkāršībai ir arī trūkumi, piemēram, rīkojot kompleksās sporta sacensības vai pasaules čempionātu, vai tad, ja pastāv būtiski OSVO finanšu vai darbības riski. Šādā situācijā organizatori var nolemt par jauna, autonoma tiesību subjekta izveidi, kas konkrēti nodarbotos ar pasākuma organizēšanas praktiskajiem aspektiem.

Iespējams, šo risinājumu būs grūtāk ieviest, taču tam ir noteiktas priekšrocības. Pirmkārt, tas nodrošina pārredzamas attiecības starp projektā iesaistītajām personām. Jo lielāks šo personu skaits un daudzveidība, jo lielāka nepieciešamība izveidot vienojošu juridisko struktūru, kas nodrošinātu visu partneru, piemēram, valdību, sponsoru un klubu saistību ar lēmējinstiitūciju un legālu piedalīšanos pasākuma organizēšanā.

Otra priekšrocība attiecas uz autonomu un pārredzamu pasākuma pārvaldību. Izmantojamo materiālu un resursu daudzuma dēļ drīz vien var rasties īpašas juridiskas struktūras izveides nepieciešamība, un autonomas juridiskas personas izveide ļaus izvairīties no sajukuma, piemēram, cilvēkresursu un finansiālās atbildības jomā. Piemēram, atsevišķa struktūra ļauj organizatoriem noteikt konkrētajam pasākumam, nevis personāla ikdienas darbībām vajadzīgos uzdevumus, tādējādi nodrošinot pārredzamāku pārvaldību.

Konkrētas struktūras izveide ietekmē arī jaunās organizācijas, kurai būs sava identitāte, nosaukums un adrese, rīcībspēju. Institūcijas resursi pieder šai jaunajai juridiskajai personai, un tos var pārvaldīt, izmantojot unikālu budžeta struktūru. Visas pasākuma organizēšanas laikā izveidotās līgumattiecības var noslēgt juridiskās

personas vārdā, kas arī varēs vērsties tiesā, lai nodrošinātu savu ētisko, intelektuālo un komerciālo tiesību ievērošanu (*skat. 5. nodaļā*).

Šī jaunā juridiskā persona uzņemsies pienākumus saistībā ar pasākuma organizēšanu, neietekmējot to veidojošās organizācijas. Tādējādi dalīborganizācijām tiek radīti drošāki apstākļi, lai risinātu visus starpgadījumus, kas ar pasākumu saistīto aktivitāšu dēļ nodara kaitējumu mantai vai cilvēkiem. Tas arī nodrošina pamatu ekonomisko un vadības grūtību risināšanā, nošķirot pasākuma finansēšanu un pārvaldību no citām tajā iesaistīto organizāciju aktivitātēm.

Tomēr juridiskas struktūras veidošanā pastāv procesuāli ierobežojumi, kas var ietekmēt to, kā grupa tiek izveidota, tās likvidāciju un saistību, piemēram, grāmatvedības un nodokļu, pārvaldību. Procedūras ierobežojumi var ietekmēt arī ārējās vai iekšējās kontroles sistēmas, kas attiecas uz jebkuru juridisko personu. Neatkarīgi no izvēlētajas juridiskās struktūras ir jāņem vērā visi valsts tiesību aktos paredzētie attiecīgie procesuālie ierobežojumi.

Juridiskās struktūras

Pēc juridiskās personas noteikšanas var izvēlēties rīkotājorganizācijas juridisko struktūru. Atkarībā no valsts juridiskās struktūras organizatori parasti var izvēlēties kādu no tradicionālajām iespējām.

Pirmā iespēja ir atkarīga no rīkotāja kā komercorganizācijas vai bezpeļņas organizācijas statusa. Komercorganizācijas iespēja galvenokārt tiek izmantota vairākkārtējām sporta sacensībām, kas rada ievērojamus finanšu ieņēmumus – profesionāliem čempionātiem, piemēram, "Formula 1". Periodiskajiem sporta pasākumiem, piemēram, kontinentālajiem čempionātiem, labāks risinājums ir bezpeļņas struktūra: katrā sacensību norises reizē organizatori ir atšķirīgi, un panākumu ekonomiskais kritērijs ir vienkārša budžeta sabalansēšana (nevis peļņas gūšana).

Otrā iespēja ir atkarīga no izmantotās juridiskās struktūras privātā, publiskā vai jauktā tipa. Organizatori reti izvēlas tikai publisku juridisku struktūru, izņemot valstis, kurās valsts sektoram ir vadošā loma. Liela mēroga sporta pasākumos, kur sabiedrisko grupu ieguldījumiem ir būtiska nozīme, parasti mēdz būt jauktās grupas struktūras, kurās ietilpst gan privāto tiesību, gan publisko tiesību juridiskās personas.

Kad organizatori ir pieņēmuši lēmumu par struktūru, dalības un lēmumu pieņemšanas nosacījumi ir jādefinē rīkotājorganizācijas statūtos, kuros ir norādīti grupas dalībnieki. Pieteikuma iesniegšanas vai orgkomitejās bieži pastāv dažādas "saimes":

- sporta saime, kurā ietilpst attiecīgās vietējās, valsts vai starptautiskās sporta organizācijas;
- vietējās, reģionālās vai valsts grupas, kas būs saistītas ar pasākumu un kuru dalība ir nepieciešama jau pieteikuma iesniegšanas posmā, piemēram, valsts vai vietējā valdība;
- ekonomiskie partneri un/vai valsts vai privāti uzņēmumi, kas tiks iesaistīti pasākuma finansēšanā vai organizēšanā, piemēram, sponsori; un
- pilsoniskā sabiedrība, kurā ietilpst dalībnieki, kuri var nepiedalīties pasākuma organizēšanā, taču to klātbūtne un atbalsts nostiprina organizācijas pozīcijas, piemēram, profesionālās organizācijas un apvienības.

Statūtos jāprecizē arī lēmējinstītūciju un pārvaldes struktūru sastāvs, kā arī to darbības joma. Šo struktūru bieži sauc par direktoru padomi (DP), un ir ļoti svarīgi, lai tajā tiktu iekļauti visu pasākuma rīkošanā iesaistīto grupu pārstāvji.

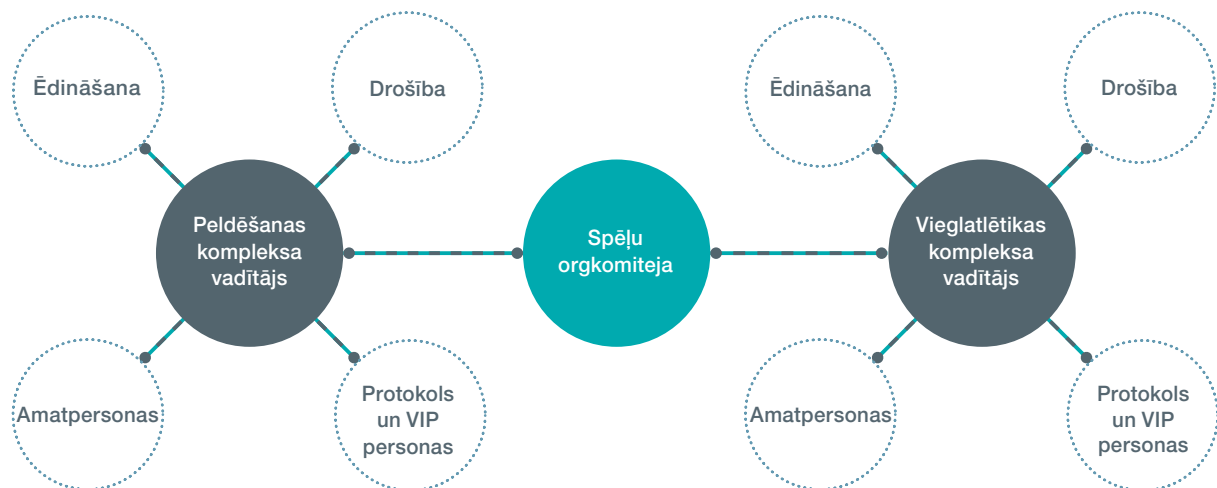
Ja pasākumam ir vajadzīgs pastāvīgs un profesionāls personāls, direktoru padome pieņem stratēģiskus lēmumus, kas saistīti ar programmu izstrādi, budžeta pieņemšanu un galveno līgumu apstiprināšanu, un tā ir noteicošā institūcija ar pasākumu saistīto aktivitāšu jautājumos. Operatīvos lēmumus pieņem pasākuma vadība, kas ir atbildīga par DP ieteikumu un lēmumu izpildi. Tā ir jāvada DP prezidentam, kurš ir arī tās likumiskais pārstāvis.

Statūtos var būt atļauts izveidot arī citas struktūras, piemēram, speciālas komisijas vai komitejas. Parasti šīs struktūras sastāv no ekspertiem, un tām ir konsultatīva vai padomdevēja loma, lai noteiktu un pārraudzītu noteiktas programmas daļas, atbalstot DP aktivitātes.

Funkcionālie aspekti

Organizējot pasākumu, nepietiek ar juridisko struktūru – nepieciešams apmierināt arī operatīvās vajadzības, sadalot lomas un uzdevumus starp papildinošām un koordinētām struktūrvienībām vai nodaļām. Šīm nodaļām un jo īpaši par pasākumu atbildīgajiem augstāka ranga vadītājiem ir jārikojas juridisku personu vadībā. Tomēr šo nodaļu vadītāji ir jāpilnvaro pieņemt lēmumus, kas viņu komandu locekļiem ļauj veikt savas funkcijas.

Organizētāja pirmais mērķis ir noteikt grupas funkcionālās vajadzības, kuras atšķirsies atkarībā no tā, vai tā ir pieteikuma iesniegšanas komiteja vai pasākuma orgkomiteja, kā arī no dažādiem



6.1. attēls. Dalītā struktūra

pasākuma organizēšanas procesa posmiem. Pasākuma organizēšanai nepieciešamās funkcijas ir detalizētāk aplūkotas turpmāk tekstā.

Kad šīs funkcijas ir definētas un iedalītas, nepieciešams sadalīt pienākumus, skaidri nosakot lēmumu pieņemšanas un kontroles sistēmu. Šim nolūkam pasākuma organizatori var izmantot vienu no vairākām dažādām struktūrām.

- **Dalītās struktūras**

Dalītā struktūra sadala organizācijas struktūrhēmu ļoti centralizētās pamatvienībās, kas rada produktus vai pakalpojumus. Šīs vienības var iedalīt atbilstoši aktivitātei (sporta vai citas aktivitātes) vai ģeogrāfijai (piemēram, atbilstoši sacensību laikā izmantotajiem objektiem; skat. 6.1. attēlā, zemāk pa kreisi). Katra vienība ir vairāk vai mazāk autonoma, savukārt vispārīgie noteikumi reglamentē visas aktivitātes, nodrošinot to darbības koordināciju.

- **Funkcionālās struktūras**

Daudzu OSVO tradicionāli pieņemtās funkcionālās struktūras ir centralizētas un hierarhiskas, līdzīgi tām struktūrām, kas parādītas nākamās lappuses 6.2. un 6.3. attēlos 2015. gada Klusā okeāna spēļu ilustrācijā. DP pakļautībā pasākumu vadība tieši kontrolē dažādas struktūrvienības, nodaļas vai dienestus, kuri veic dažādas funkcijas. Šīs nodaļas var sīkāk iedalīt apakšfunkcijās.

- **Matricas struktūras**

Matricas struktūras mēdz apvienot dalīto un funkcionālo struktūru priekšrocības un trūkumus. Kā parādīts 6.12. attēlā (235. lpp.), organizācijas struktūrhēma var izskatīties kā divkārsa ieraksta tabula, X ass administratīvajām funkcijām šķērsojot Y ass dažādas ražošanas un pakalpojumu nodaļas. Mērķis ir skaidras lēmumu pieņemšanas un kontroles sistēmas izveide, ļaujot organizēt vieglāku resursu sadali projektu komandām.

Visbeidzot, organizatoriem ir jāizlemj, kam uzticēt šo funkciju veikšanu. Parasti organizatora galvenā atbildība – pasākuma operatīvā organizācija – atrodas tiešā orgkomitejas pārziņā. Tomēr noteiktas funkcijas (visbiežāk tie ir pakalpojumu sniegšanas uzdevumi, piemēram, izmitināšana, ēdināšana un transports) var nodot ārpalpojuma sniedzējiem, kuri atbild uz organizatora oficiālajiem lūgumiem saskaņā ar līgumos rakstiski noteiktajiem kritērijiem. Turklāt specializētiem uzņēmumiem var tikt uzticētas komerciālas funkcijas, piemēram, sponsorēšana,



Tādas funkcijas kā, piemēram, transportu var uzticēt ārējiem pakalpojumu sniedzējiem.

reklamēšana un ārējā komunikācija, kā arī revīzijas un kontroles funkcijas.

Ilustrācijā nākamajās lappusēs parādītas 2015. gada Klusā okeāna spēļu juridiskās un funkcionālās struktūras.

*** Galvenie ieteikumi

- Izlemiet, vai ir nepieciešama atsevišķa juridiska persona.
- Izveidojiet juridisku struktūru, kas nodrošina pārskatatbildību par pasākumu un piedāvā zināmu aizsardzību pret tā riskiem.
- Pārliecinieties, ka direktoru padome pārstāv visas atbilstošās grupas.
- Identificējiet visus pasākuma rīkošanai nepieciešamos uzdevumus un sadaliet tos pa funkcionālajām jomām.
- Izveidojiet vispiemērotāko struktūru, lai veicinātu pasākuma panākumus un nodrošinātu pārskatatbildību direktoru padomei.
- Izlemiet, kādus darbus var uzticēt citām organizācijām ārpalpojumu sniegšanai.

6.2. ilustrācija

2015. gada Klusā okeāna spēļu organizatoriskā struktūra



Klusā okeāna spēles ir kompleksās sporta sacensības, kas tiek rīkotas ik pēc četriem gadiem un ievēro Olimpiskās hartas principus. 2015. gadā Portmorsbijā (Papua-Jaungvineja) notika XV spēles, kurās piedalījās 4000 sportistu un amatpersonu no 24 valstīm, mērojoties spēkiem 299 sacensībās 28 sporta veidos. Pasākumā piedalījās aptuveni 4500 brīvprātīgo, to atspoguļoja vairāk nekā 50 plašsaziņas līdzekļu organizācijas, sasniedzot vairāk nekā četru miljonu cilvēku auditoriju. Katru dienu sacensībām sekoja 20 000 skatītāju.

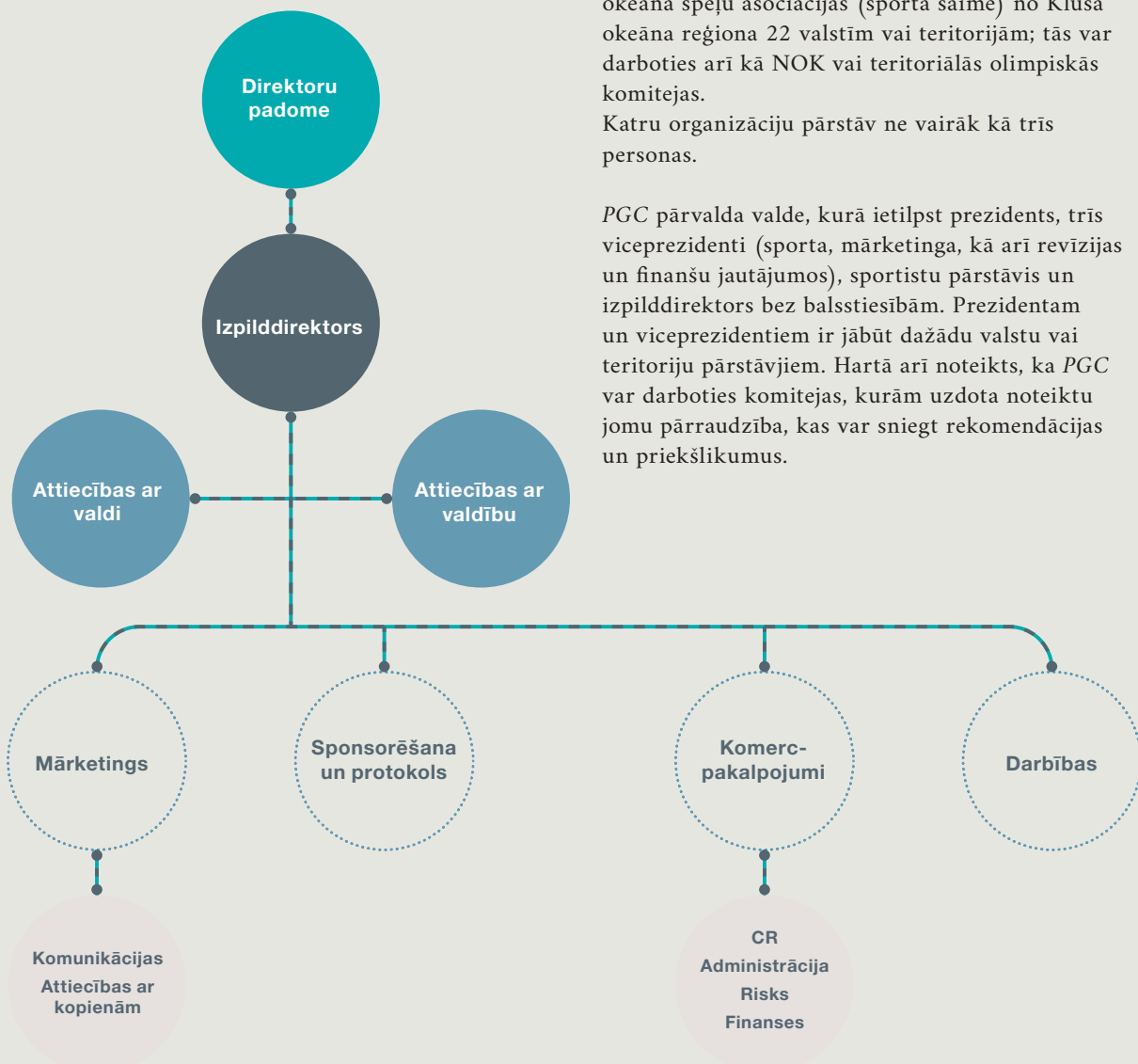
Juridiskā identitāte

Tāpat kā daudzos starptautiskajos sporta pasākumos, pastāvēja atšķirība starp pasākuma īpašumtiesību aspektiem un tā organizatorisko struktūru.

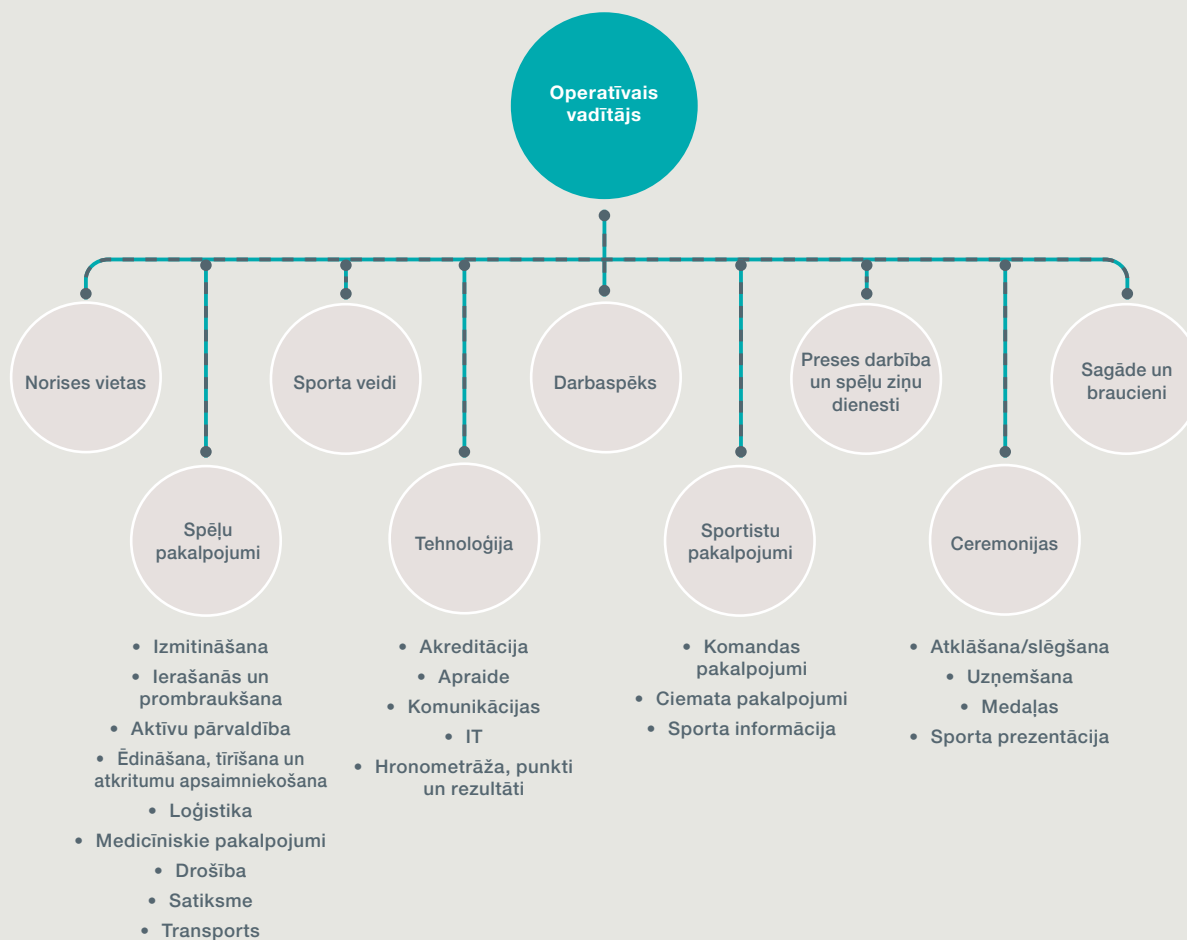
Klusā okeāna spēļu padome (PGC) ir spēļu pārvaldes institūcija. Tās sastāvs, misija un organizācija ir noteikta hartā, kurā arī izklāstīta lēmējinstiūcijas veidošanas kārtība. PGC locekļi ir neatkarīgas amatieru sporta organizācijas: Klusā okeāna spēļu asociācijas (sporta saime) no Klusā okeāna reģiona 22 valstīm vai teritorijām; tās var darboties arī kā NOK vai teritoriālās olimpiskās komitejas.

Katru organizāciju pārstāv ne vairāk kā trīs personas.

PGC pārvalda valde, kurā ietilpst prezidents, trīs viceprezidenti (sporta, mārketinga, kā arī revīzijas un finanšu jautājumos), sportistu pārstāvis un izpilddirektors bez balsstiesībām. Prezidentam un viceprezidentiem ir jābūt dažādu valstu vai teritoriju pārstāvjiem. Hartā arī noteikts, ka PGC var darboties komitejas, kurām uzdota noteiktu jomu pārraudzība, kas var sniegt rekomendācijas un priekšlikumus.



6.2. attēls. 2015. gada Klusā okeāna spēļu orgkomitejas darbības struktūra



6.3. attēls. 2015. gada Klusā okeāna spēļu orgkomitejas uzdevumu struktūra

Juridiskā struktūra

PGC hartā ir noteikts, ka spēļu rīkošanas gods jāpiešķir izraudzītās valsts vai teritorijas nacionālajai vai teritoriālajai amatieru sporta organizācijai – šajā gadījumā Papua-Jaungvinejas Olimpiskajai komitejai (PNGOC).

Pēc tam kā pārraudzības struktūra tika izveidota Klusā okeāna spēļu (2015. g.) pārvalde (*Pacific Games Authority (PGA)*), kurā iekļauti valdības, PNGOC, privātā sektora un PGC pārstāvji. Šī organizācija pēc tam deleģēja spēļu organizēšanas un rīkošanas atbildību atsevišķai bezpeļņas juridiskajai struktūrai – Papua-Jaungvinejas 2015. gada Klusā okeāna spēļu orgkomitejai (GOC).

GOC bija tieši pakļauta PGA, un tai bija jāsaņem PGC apstiprinājums. GOC direktoru padomē ietilpa saskaņā ar PGC hartu izraudzītie pārstāvji, tostarp viens PGC kandidāts. Spēļu augstākā lēmējinstācija bija PGC un tās pilnvarotā GOC. GOC nodrošināja spēļu sporta programmu un ar to saistītās darbības un ceremonijas; koordinēja komandu iesaistīšanos, sacensību norises vietas pagaidu infrastruktūru un norādes; veica spēļu tiesību pārdošanu un virzību,

izmantojot sponsorēšanu, tematiskās produkcijas tirdzniecību, plašsaziņas līdzekļus un biļešu pārdošanu.

Atbilstoši PGC pieprasījumam Papua-Jaungvinejas parlaments pieņēma tiesību aktu, ar kuru valdībai tika uzdots piešķirt spēļu norises vietas un pamatfinansējumu, tiesisko nodrošinājumu un būtiskos pakalpojumus (drošība, imigrācija, lidostu darbība, medicīniskie pakalpojumi utt.). Norises vietu, infrastruktūras un aprīkojuma komiteja (*Venues, Infrastructure and Equipment Committee (VIEC)*) bija atbildīga par visas sporta infrastruktūras, tostarp spēļu ciemata, nodrošināšanu. VIEC bija tieši pakļauta PGA.

Funkcionālie aspekti

GOC tika sadalīta četrās nodaļās un pēc tam apakšvienībās, kas norādītas 6.2. attēlā (kreisajā pusē). Visas nepieciešamās galvenās funkcijas tika piešķirtas uzdevumu struktūrai, kuras piemērs ir parādīts 6.3. attēlā (augstāk).

Katram pasākumam būs atšķirīga organizatoriskā struktūra atkarībā no pieredzējušās vadības iespējām un specializācijas jomām. Vertikāla organizācijas

Vissvarīgākie lēmumi spēļu norises laikā tiek pieņemti Galvenajā vadības centrā.

struktūrshēma biežāk sastopama tur, kur ir mazāks pieredzējušu vadītāju skaits un augstākā līmeņa vadītājiem ir jāvada un jāpamāca pakļautās personas, savukārt horizontālā organizācijas struktūrshēmā atbildību uzņemas un lēmumus pieņem vairāk pieredzējušu vadītāju. Neatkarīgi no struktūras visas galvenās pasākumam nepieciešamās funkcijas ir jāpiešķir un jāizpilda (skat. 6.3. attēlā).

Kad līdz spēļu atklāšanai ir atlikušas aptuveni 100 dienas, organizācija parasti mainās no struktūras, kas pamatojas uz nodaļām, uz struktūru, kas pamatojas uz norises vietām – šis process ir pazīstams kā *venueisation*, kā parādīts 6.12. attēlā (235. lpp.). Šīs izmaiņas ir paredzētas, lai katrā norises vietā izveidotu dažādu funkcionālo jomu cilvēku komandas (drošība, transports, ēdināšana, ar presi saistītās aktivitātes utt.). Pēc tam tiek izveidots Galvenais vadības centrs (GVC), kas kļūst par komandcentru darbības un komunikācijas pārraudzībai un koordinēšanai visa pasākuma gaitā. Šeit spēļu norises laikā tiek pieņemti vissvarīgākie lēmumi.

Noslēgums

Šī ilustrācija parāda, cik svarīgi ir noteikt pareizo pasākuma juridisko identitāti. PGC identitāte ir nodalīta no Klusā okeāna spēlēs ieinteresētajām 22 valstīm un teritorijām, un šī nošķiršana aizsargā OSVO no riska, ja spēlēs radīsies kaut kādas problēmas.

Svarīga ir arī orgkomitejas kā juridiskas struktūras izveide, jo tajā tiek iekļauti vietējie pārstāvji, kurus spēles tieši ietekmē. Šajā gadījumā GOC sastāvā ir iekļauti pārstāvji no sporta saimes svarīgākajiem pārstāvjiem: tai ir skaidra lēmumu pieņemšanas un administratīvā struktūra, un priekšsēdētājs tieši kontrolē pasākuma rīkošanai nepieciešamās funkcijas. Struktūra ir arī pietiekami elastīga, lai to varētu pārveidot pasākuma rīkošanas vajadzībām, priekšsēdētājam saglabājot tiešu kontroli pār visām funkcijām.



Klusā okeāna spēles noritēja 15. reizi un trešo – Papua-Jaungvinejā, piesaistot kaislīgus vietējos līdzjutējus (labajā pusē).



6.3.

Sacensību organizēšana

Lai gan sporta pasākumi mēdz būt dažāda mēroga un var izpausties dažādās formās, gandrīz visu veiksmīgo pasākumu rīkošana ietver vienus un tos pašus četrus posmus: projektēšanu, izstrādi, īstenošanu un pabeigšanu. Šajā sadaļā ir izklāstītas ar sporta pasākuma organizēšanu saistītās pamatfunkcijas un apspriests, kā jāieplāno šo uzdevumu grafiks.

Visos pasākuma posmos jāņem vērā ilgtspējas un mantojuma apsvērumi. Rīkošanas pieteikuma dokumentos bieži tiek uzskaitītas iniciatīvas pasākuma ietekmes uz vidi samazināšanai vai tā paredzamās sociālās un ekonomiskās ietekmes izklāstīšanai, taču budžeta ierobežojumu un/vai vadības trūkuma dēļ ne vienmēr šādi plāni tiek īstenoti.

Sadaļas noslēgumā tiek apspriesti 2017. gada IAAF pasaules čempionāta posmi.

Pasākuma posmi

Kā jau minēts, sporta pasākumus var iedalīt četros galvenajos posmos.

1. posms: Projektēšana

Ja jums ir jāiesniedz pieteikums, lai saņemtu pasākuma rīkošanas tiesības, iespējams, projektēšanas posmu var veikt pieteikuma sagatavošanas laikā kā būtisku pirmo soli, lai analizētu pasākuma īstenojamību. Šim nolūkam var uzdot jautājumus par to, ko pasākums dos OSVO, vienlaikus noskaidrojot tā atbilstību OSVO stratēģijai un prioritātēm. Galvenais ir noskaidrot, vai pasākums ir ekonomiski dzīvotspējīgs, apmierina patiesās vajadzības, kā arī piesaista dažāda veida mērķauditoriju un partnerus. Vienlaikus ir jānovērtē, jādefinē un jāizpilda pasākuma praktiskās īstenojamības nosacījumi. Tas palīdzēs izstrādāt pasākuma noteikumu dokumentu, kuram jābūt iespējami detalizētākam.

2. posms: Izstrāde

Otrais posms ietver nepieciešamo uzdevumu plānošanu, lai efektīvi sagatavotos pasākumam. Šajā posmā ir īpaši svarīgi pārbaudīt, kā tiek veikti darbi saistībā ar iepriekš noteiktajiem laiku, izmaksu un kvalitātes ierobežojumiem, un pēc tam veikt nepieciešamās izmaiņas. Šī posma beigās var veikt izmēģinājumus faktiskajos darba apstākļos, piemēram, atklāšanas ceremoniju mēģinājumus vai testa sacensības, lai pārliecinātos, ka viss ir gatavs pasākuma rīkošanai.

3. posms: Īstenošana

Lai pēc pasākuma atklāšanas nodrošinātu tā panākumus, pasākuma organizatoram tas ir efektīvi un sekmīgi jāveda. Organizatoram ir jānoskaidro un jāparedz visas problēmas saistībā ar iespējamo negatīvo ietekmi, kā arī jāanalizē jebkādu problēmu cēlonis un jāveic iespējamie risinājumi.

4. posms: Pabeigšana

Pēc pasākuma noslēguma organizācijai ir jāanalizē savas darbības efektivitāte, jānovērtē rezultāti, jāizformē komanda un jāformulē nākotnei gūtā mācība. Iespējams, orgkomitejai būs jāatskaitās galvenajām ieinteresētajām pusēm par pasākuma panākumiem. Dažreiz, piemēram, pēc olimpiskajām spēlēm, orgkomitejām ir jānodod gūtā pieredze nākamajai komitejai.

Uzdevumi

Ar pasākuma rīkošanu saistītie uzdevumi iedalāmi piecās funkcijās. Turpmāk īsumā tiks izskaidrotas piecas funkcijas, bet to dažādie uzdevumi ir parādīti no 6.4. līdz 6.8. attēlam 228.–230. lpp..

No 6.4. līdz 6.8. attēlam ir parādīta katra uzdevuma vieta pasākuma grafikā saistībā ar četriem iepriekš aprakstītajiem pasākuma posmiem. Katra lauciņa garums atšķiras atkarībā no katra uzdevuma iespējamā izpildes laika, un dažus uzdevumus nav iespējams izpildīt, kamēr nav pabeigts iepriekšējais uzdevums.

1. funkcija: Vadība un koordinācija

Šīs funkcijas pienākumos ietilpst budžeta aprēķini un finanšu plānošana; funkcionāla organizācija, hierarhiskā struktūra un personāla vadība; uzdevumu plānošana, pēcpārbaude un pielāgošana; kā arī juridiskie un regulējuma jautājumi. 6.4. attēlā (228. lpp.) redzams, ka dažas funkcijas ietilpst tikai projektēšanas posmā, savukārt citas ilgst visos četros posmos. Novērtēšana un mācīšanās ir svarīga ceturtā posma sastāvdaļa; tam ir būtiska nozīme, lai noteiktu, vai pasākumā tika sasniegti mērķi, kas attiecas uz OSVO un citām ieinteresētajām pusēm.

2. funkcija: Sporta darbību vadība

Šī funkcija nodrošina pasākuma faktisko norisi. Tā īsteno vadības un koordinācijas funkcijas plānus, un tajā tiek ietverts viss – no cilvēkresursu un materiālo resursu prasību novērtēšanas līdz personāla izpildītā darba novērtēšanai, ieskaitot sacensību norises vietu un iesildīšanās zonu izveidi. Kā parādīts 6.5. attēlā (229. lpp.), šai konkrētajai funkcijai ir uzdevumi, kas aptver

Lielākoties šādu pasākumu norisē ir četri posmi: projektēšana, izstrāde, īstenošana un pabeigšana.

visus četrus pasākuma posmus – no sacensību atbilstības tehniskajām prasībām nodrošināšanas līdz patecībām iesaistītajām pusēm par paveikto darbu.

3. funkcija: Sekretariāta, administratīvais un vadības darbs

Kā parādīts 6.6. attēlā (229. lpp.), šī funkcija ietver administratīvos un sekretariāta uzdevumus, un tā attiecas uz finanšu attiecībām ar pakalpojumu sniedzējiem, grāmatvedību, biļešu pārvaldību un papildu pakalpojumiem. Tai ir svarīga citu funkciju atbalsta nozīme visos posmos. Sekretariāta uzdevumi – komunikācija ar sabiedrību un galvenajām ieinteresētajām pusēm un lietvedība – ir ļoti svarīgi pasākuma veiksmīgai norisei.

4. funkcija: Loģistika

Šai funkcijai projektēšanas posmā ir ierobežota nozīme, un tās uzdevumus var iedalīt divās

galvenajās jomās. Kā redzams 6.7. attēlā (230. lpp.), pirmā joma ietver pasākuma norisei nepieciešamo būvju sagatavošanu, vislielāko uzmanību pievēršot drošībai. Otrā galvenā darba joma ietver ērtību pārvaldību un uzturēšanu kārtībā pasākuma laikā un pēc tā, un ļoti svarīgs uzdevums ir būvju demontāža vai nodošana.

5. funkcija: Reklāma un pārdošana

Kā parādīts 6.8. attēlā (230. lpp.), šī funkcija attiecas uz mārketingu, komunikāciju un plašsaziņas līdzekļu partnerībām. Tai ir jāizpilda turpmāk minētie uzdevumi, kas projektēšanas posmā prasa nopietnu darbu:

- mārketinga stratēģijas izveidošana;
- komunikācijas stratēģijas un plašsaziņas līdzekļu rīcības plāna noteikšana; un
- partnerību izpēte, uzsākšana un pārvaldība.



Dažus uzdevumus nav iespējams izpildīt, kamēr nav pabeigts iepriekšējais uzdevums

Plānošanas uzdevumi ir būtisks sporta pasākuma organizēšanas aspekts.

Projektēšana	Izstrāde	Īstenošana	Pabeigšana
Budžeta aprēķini un finanšu plānošana			
Dažādu finansējuma iespēju izpēte			
Budžeta aprēķini; finansiālā līdzsvara prasību izpēte; konkrētu komisiju budžeti			
Izdevumu un ieņēmumu kontrole; kases vajadzību paredzēšana; konsolidācija			
Budžeta pārraudzība un pielāgošana (darbības rādītāji)			
Finanšu bilance: kontrole; neatbilstību salīdzināšana ar plānoto budžetu; finanšu analīze			
Funkcionālā organizācija, hierarhiskā struktūra un personāla vadība			
Funkcionālais sadalījums; funkcionālās organizācijas struktūrshēmas (struktūrvienība, nodaļa, komisijas) izveide			
Hierarhiskās struktūras noteikšana, paredzot katras vienības darbības un atbildības jomas			
Katras funkcionālās vienības cilvēcisko, materiālo un finansiālo vajadzību noteikšana			
Amatu profilu noteikšana; vadītāju pieņemšana darbā; darbu, pilnvaru un piekļuves informācijai sadale			
Resursu optimizācija; uzdevumu un ievērojamo ierobežojumu formalizēšana, noslēdzot līgumus			
Vispārējā koordinācija; pēcpārbaude; pielāgošana; strukturālo pārmaiņu vadība			
Sākotnējās sanāksmes organizēšana (katras personas lomu galīgās vadlīnijās); partneru motivēšana			
Personāla mobilizēšana un pārraudzība (motivācija, attiecību jautājumi, virsdarbs)			
Fiksēto mērķu izpildītā apjoma kvantitatīva un kvalitatīva noteikšana			
Pagātnes pieredzes izmantošana, piedzīvotās grūtības un īstenotie risinājumi			
Projekta informācijas arhivēšana; izmantotās metodes un instrumenti			
Uzdevumu plānošana, pēcpārbaude un pielāgošana			
Projekta galveno uzdevumu noteikšana (izmaksu/termiņu/kvalitātes ierobežojumi, darba slodze, rezultāti)			
Kopīga uzdevumu organizēšana; ekonomiskās pamatojības izpēte; ar pasākuma termiņiem saistīto grozījumu veikšana			
Sākotnējā grafika (galvenie datumi) un pēc tam individuāla darba plāna izstrāde			
Projekta nevainojamas darbības veicināšana; pēcpārbaude; sarunas par izvēlētajiem termiņiem un citām ērtībām			
Uzdevumu saistības pēcpārbaude; problēmu paredzēšana iespējamo kavējumu dēļ			
Noteikto termiņu ievērošanas spēju novērtēšana, lai uzlabotu nākotnes pasākumu organizēšanu			
Juridisko un normatīvo jautājumu risināšana			
Juridisko un normatīvo izmaiņu, kas varētu ietekmēt pasākuma organizēšanu, ņemšana vērā			
Paziņošana varas iestādēm par pasākumu			
Līgumu slēgšana ar sabiedriskajām organizācijām drošības un ceļu satiksmes kontroles jomā			
Norises vietas apstiprināšanai nepieciešamo nosacījumu izstrāde; sporta organizāciju piekrišanas saņemšana			
Ar lietotāju aizsardzību, apdrošināšanu, piekļuves pārvaldību, higiēnu un drošību saistīto jautājumu risināšana			
Izveidoto mehānismu efektivitātes noteikšana; pateicības paušana partneriem			

6.4. attēls. Vadība un koordinācija

Piezīme: no 6.4. līdz 6.8. attēlam katram uzdevumam atbilstošie zaļi iekrāsotie lauciņi norāda uzdevuma izpildes laika posmu.

Projektēšana	Izstrāde	Īstenošana	Pabeigšana
	Sacensību, kurās tiek ievēroti pasākuma īpašnieka un federācijas noteikumi, projektēšana		
	Nepieciešamo loģistikas resursu (arbitri/tiesneši, tiesnešu kolēģija, eskorti) un materiālu (hronometrāža, rezultātu publicēšana) novērtēšana		
	Treniņiem paredzēto vietu organizēšana un ierīkošana, atbilstoši izmēra normatīvajām un drošības prasībām		
Nosacījumu, lai pieteiktos un piedalītos sporta programmā, izstrāde (sportistu atlases līmeņi)			
	Komunikācija ar dažādām potenciālajām mērķauditorijām (valstis, federācijas, komandas, sporta sacensību dalībnieki)		
	Sportistu un delegāciju transporta, uzņemšanas, izmitināšanas un ēdināšanas nosacījumu izstrāde		
	Treniņiem, atpūtai, medicīniskajai palīdzībai, komunikācijai starp sportistiem un plašsaziņas līdzekļiem paredzēto vietu ierīkošana		
		Sportistu un delegāciju uzņemšana; sacensību koordinēšana; strīdu risināšana; sporta rezultātu publicēšana	
		Izklaides elementu izstrāde (atklāšanas ceremonija, mazāka mēroga pasākumi, medaļu un balvu pasniegšana)	
		Antidopinga kontroles atvieglošana; brīvprātīgo koordinēšana	
		Balvu pasniegšanas organizēšana; sporta rezultātu paziņošana plašsaziņas līdzekļiem	
		Pateicības un atzinības paušana algotajiem un brīvprātīgajiem darbiniekiem par viņu darbu	

6.5. attēls. Sporta darbību vadība

Projektēšana	Izstrāde	Īstenošana	Pabeigšana
Sekretariāta un administratīvais darbs			
	Atgādināšana darbiniekiem par viņiem noteiktajām lomām un funkcijām		
	Atbildēšana uz sabiedrības informācijas pieprasījumiem; pasta / e-pasta pārvaldība		
	Atbildēšana uz tālruņa zvaniem; cilvēku virzība uz pareizo nodaļu un resursu		
	Loģistikas atbalsta sniegšana nodaļām (ielūgumu, akreditāciju, pasta sūtījumu, pateicības vēstuļu apstrāde)		
	Piedalīšanās sabiedrības pārstāvju un norikoto partneru uzņemšanā un informēšanā; pieteikumu skaita pārvaldība		
			Pateikšanās cilvēkiem par paveikto darbu
Vadība			
Lietišķās attiecības ar pakalpojumu sniedzējiem			
	Saziņa ar pakalpojumu sniedzējiem un piegādātājiem (viesnīcu nozare, ēdināšana, transports, programmatūra/IT)		
	Salīdzinošo aprēķinu pieprasīšana un izpēte; sadarbības nosacījumu formalizēšana; līgumu sagatavošana		
		Sniegto pakalpojumu pārvaldība un pārraudzība	
Grāmatvedība			
	Grāmatvedības uzskaites pastāvīga uzturēšana; attiecības ar piegādātājiem, klientiem un partneriem		
	Algas lapu, rēķinu un nodokļu deklarāciju apstrāde		
	Izdevumu un ieņēmumu budžeta pārraudzība; kopsavilkuma dokumentācijas izveide un analīze		
Bīļešu izplatīšana un papildu pakalpojumi			
	Potenciālā tirgus izvērtēšana ar mārketinga nodaļu; sabiedrībai un partneriem paredzēto piedāvājumu sagatavošana		
	Dažādu apraides tīklu un partneru mobilizēšana norises vietu sēdvietu pārdošanai		
	Komunikācija ar mērķauditoriju; reklāmas aktivtāšu izstrāde, mainoties bīļešu pārdošanai		

6.6. attēls. Sekretariāta, administratīvais un vadības darbs

Projektēšana	Izstrāde	Īstenošana	Pabeigšana
Treniņiem, darbam, komunikācijai, uzņemšanai paredzēto vietu sagatavošana			
	Pasākuma vadlīniju noteikšana; aktivitāšu plānošana		
	Drošība		
	Mārketingu un komunikāciju		
	Plašsaziņas līdzekļi un televīzija		
	Sporta aktivitātes		
	Pārvalde, administrācija un vadība		
Ērtību pārvaldība un uzturēšana pasākuma laikā un pēc tā noslēguma			
		Pasākuma nevainojamas norises nodrošināšana operatīvā līmenī; plānoto aktivitāšu veikšana	
		Pavadošie pakalpojumi un turpmākie pasākumi saistībā ar visu ārpakalpojumu sniedzēju nodrošinātajiem pakalpojumiem (skaņa, aktivitātes)	
		Būvju demontāža un koordinācija ar apakšuzņēmēju komandām	
	Loģistikas funkciju darbības novērtēšana; ar apakšuzņēmuma līgumiem nodrošināto pakalpojumu kvalitātes noteikšana		

6.7. attēls. Loģistika

Projektēšana	Izstrāde	Īstenošana	Pabeigšana
Pasākuma mārketinga stratēģijas izveide			
	Ar tirgu, konkurenci un vidi saistīto galveno datu apkopošana un analīze		
	Tirgus segmentācija		
	Mērķa grupu noteikšana		
	Pozīcijas noteikšana		
	Operatīvas formas piešķiršana stratēģiskām izvēlēm		
	Lietišķu priekšlikumu iesniegšana, pārdošana un turpmākās darbības saistībā ar tiem		
Komunikācijas stratēģijas un plašsaziņas līdzekļu rīcības plāna noteikšana			
	Mērķu noteikšana – pasākuma tēla analīze		
	Konkrētu komunikācijas mērķu noteikšana		
	Atbilstošu vēstījumu izstrāde un plašsaziņas līdzekļu izvēle		
	Resursu un partnerību izpēte		
	Plašsaziņas līdzekļu rīcības plāna izstrāde		
		Plašsaziņas līdzekļu uzņemšana un darbs ar tiem	
		Aktivitāšu kontrole un pielāgošana	
Partnerību izpēte, pārvaldība, pārraudzība un uzsākšana			
	Mārketinga komplekta izveide		
	Potenciālo partneru noteikšana		
	Mārketinga kontakts ar atbilstošo personu		
		Turpmākas darbības, kā arī atbilstoša un redzama atbalsta un uzņemšanai paredzēto vietu sagatavošanas nodrošināšana	
		Partneru sveikšana un personīga pavadīšana	
		Noslēguma pārrunas ar partneriem – rezultātu novērtēšana, pateicības paušana partneriem	

6.8. attēls. Reklāma un pārdošana



Mārketings, reklāma un pārdošana ir jebkura pasākuma būtiska sastāvdaļa.

Plānošanas uzdevumi ir būtisks sporta pasākuma organizēšanas aspekts. Pat ja plānošana pamatojas uz precīziem pasākuma noteikumiem un organizatoru iepriekšējo pieredzi, kas tiem sniedz lielāku ieskatu gaidāmajā, plānošanai ir būtiska nozīme, lai nodrošinātu, ka tiek ņemtas vērā katra pasākuma unikālās īpašības, tādējādi organizatori var pielāgoties neizbēgamiem negaidītiem izaicinājumiem.

Ilustrācijā turpmākajās lappusēs var redzēt, kā IAAF pasaules čempionāta organizatori ar pakāpeniskas rīcības pieeju nodrošināja pasākuma veiksmīgu sarīkošanu.

*** Galvenie ieteikumi

- Pārliecinieties, ka pasākums ir labi projektēts un sagatavots.
- Nodrošiniet valdes aktīvu piedalīšanos projektēšanas posmā.
- Plānojiet visu četru posmu pārraudzību – no projektēšanas līdz pabeigšanai.
- Nodrošiniet visu uzdevumu savlaicīgu izpildi.
- Pēc pasākuma noslēguma novērtējiet savus mērķus.

6.3. ilustrācija

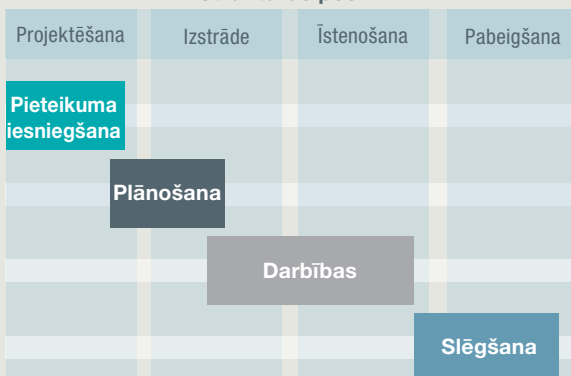
2017. g. IAAF pasaules čempionāta organizēšana Londonā



Pasaules čempionāts ir viens no galvenajiem *World Athletics* (līdz 2019. gadam pazīstama kā Starptautiskā Vieglatlētikas federāciju asociācija jeb IAAF) pārvalditajiem pasākumiem. Londona tika izvēlēta 16. pasaules čempionāta organizēšanai, rīkojot pasākumu sporta kompleksā “Queen Elizabeth Olympic Park”, kas tika izmantots 2012. gada Londonas olimpiskajās spēlēs. Piesaistot 705 000 skatītāju, IAAF pasaules čempionāts bija trešais lielākais pasaules sporta pasākums skatītāju skaita ziņā, atpaliekot tikai no olimpiskajām spēlēm un FIFA Pasaules kausa izcīņas; un tajā piedalījās 2200 sportisti no 203 teritorijām.

Organizatori ievēroja 6.9. attēlā (zemāk) izklāstīto četru posmu struktūru. Tomēr šajā ilustrācijā galvenā uzmanība pievērsta diviem vidējiem posmiem – plānošanai un darbībām. Lai gan terminoloģija ir atšķirīga, var redzēt, kā katrs posms iederas šajā nodaļā izklāstītajā sistēmā.

Struktūras posmi



6.9. attēls. 2017. gada IAAF pasaules čempionāta Londonā organizēšanas posmi

Pieteikuma iesniegšanas posms

Londonai tika piešķirta iespēja rīkot 2017. gada IAAF pasaules čempionātu pēc sekmīga pieteikuma iesniegšanas posma, kura laikā tika izveidota projekta komanda. Pēc tam, kad IAAF 2011. gadā pieņēma Londonas iesniegto pieteikumu, projekts pārgāja plānošanas posmā, izveidojot pasākuma konceptuālo noformējumu, izmantojot dažus IAAF Vides aizsardzības un ilgtspējīgas attīstības vadlīnijās ierosinātos elementus.

Plānošanas posms

Šis posms ietvēra pasākuma funkcionālās un operatīvās organizācijas plānošanu. Tā kā šī bija pirmā reize, kad IAAF pasaules čempionāts un pasaules čempionāts para vieglatlētikā notika vienā gadā un tajā pašā pilsētā, tika izveidotas divas formālas organizatoriskas struktūras vietējās orgkomitejas (VOK) funkciju veikšanai:

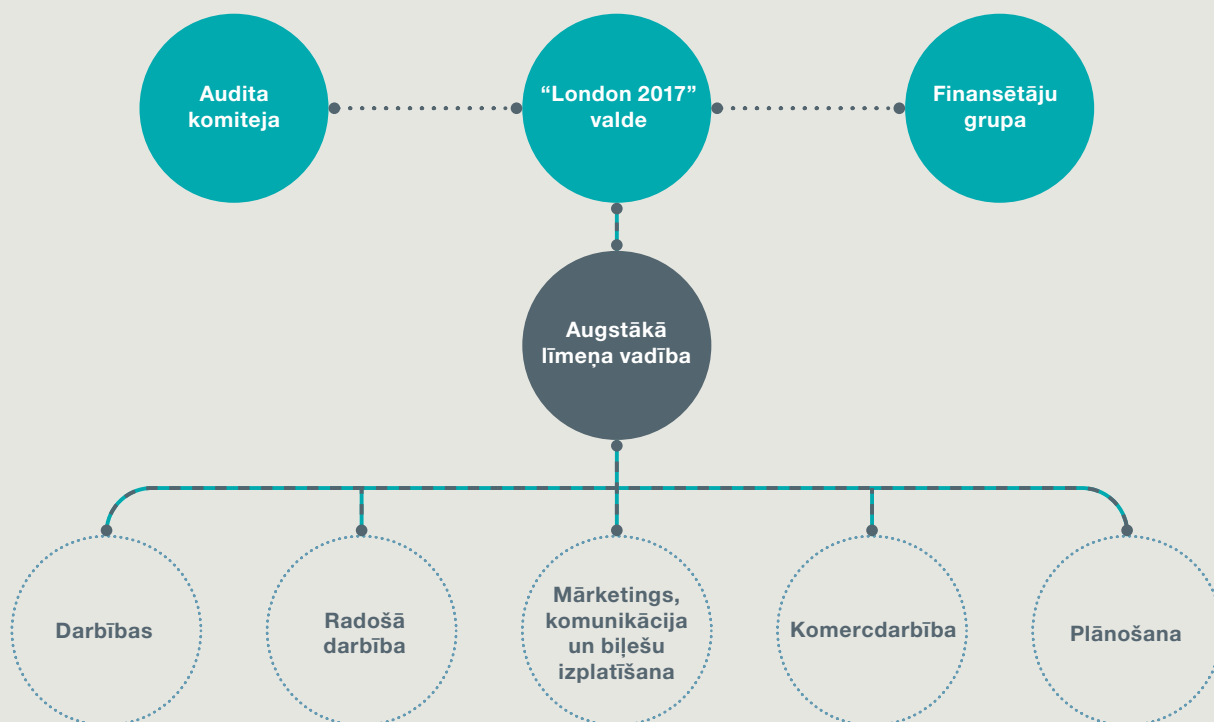
- “London 2017 Ltd”, lai sarīkotu 2017. gada IAAF pasaules čempionātu (IAAFWC); un
- “London Championships Ltd”, lai sarīkotu 2017. gada pasaules čempionātu para vieglatlētikā (WPAC).

Šīs organizācijas izmantoja vienotu komercnosaukumu “London 2017”, lai organizētu un sarīkotu abus čempionātus; organizatoriskā struktūra tiek apskatīta turpmāk tekstā.

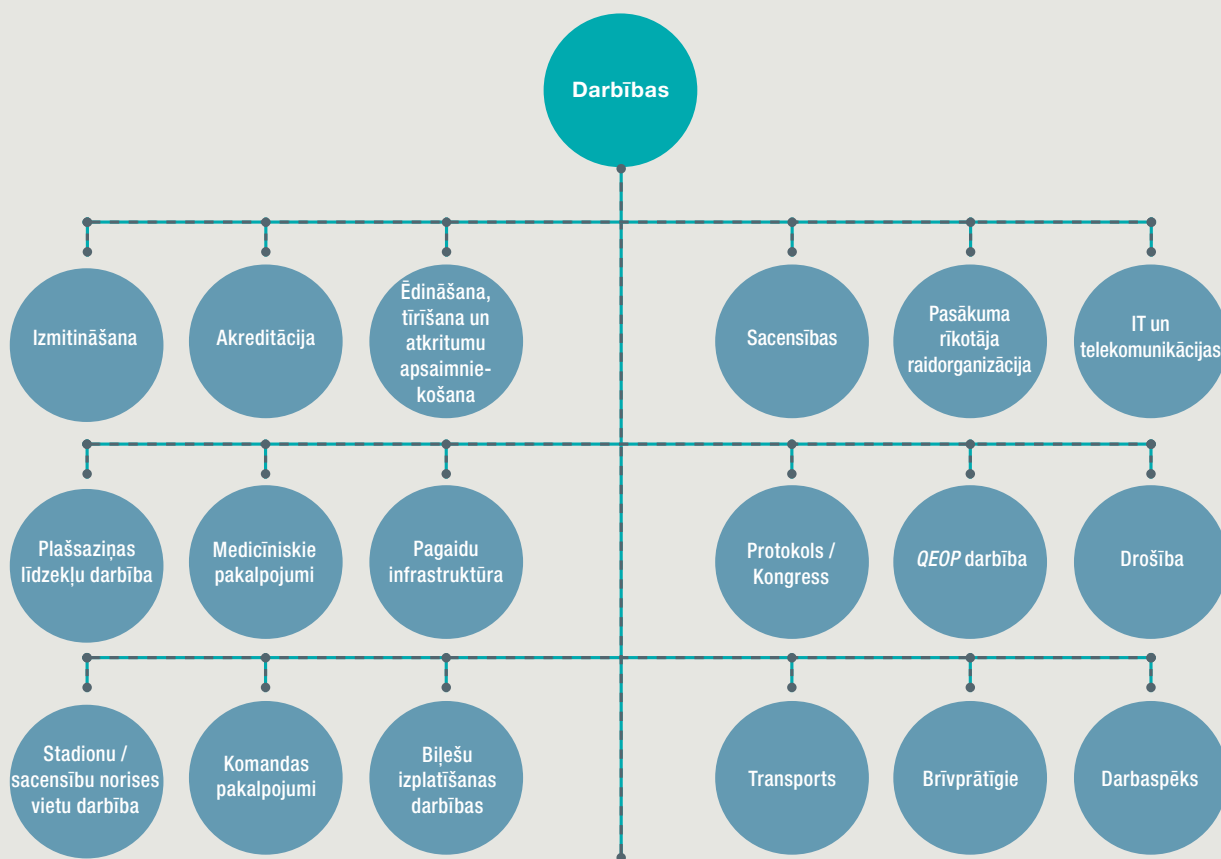
Projekta sākumā tika izveidota funkcionāla struktūra, kurā ietilpa piecas nodaļas atbilstoši pasākuma organizatoriskajām aktivitātēm (skat. 6.10. attēlā, labajā pusē). Par šo nodaļu darbu bija atbildīga augstākā līmeņa vadības komanda. Atsevišķās funkcionālās jomas, kas veidoja “London 2017” operatīvās nodrošināšanas struktūru, ir parādītas 6.11. attēlā (labajā pusē).

Plānošanas posmā:

- tika veikta nepieciešamo finanšu, mārketinga un administratīvo uzdevumu uzskaitē;
- tika izveidota organizācijas struktūrshēma un hierarhiskā struktūra, kā arī pieņemti darbā augstākā līmeņa vadītāji;
- tika noteikti katras nodaļas sākotnējie pienākumi un funkcijas (kaut gan plānošanas posmā dažas funkcijas mainījās, piemēram, pēc valstī notikušajiem terora aktiem palielinājās drošības svarīgums un klātesamība);
- katrai nodaļai tika noteikti uzdevumi un to izpildes termiņi;
- tika pielāgoti pieteikuma iesniegšanas procesā noteiktie budžeti; un
- tika izvērtētas organizācijas IT vajadzības, pēc tam tika izstrādāti piedāvājumi un parakstīti līgumi.



6.10. attēls. "London 2017" organizatoriskā struktūra



6.11. attēls. "London 2017" funkcionālās jomas



2017. gada IAAF pasaules čempionāta organizatori produktīvi izmantoja Londonas pieredzi 2012. gada olimpisko spēļu rīkošanā.

Darbību posms

Dažus mēnešus pirms pasākuma organizatori pieņēma uz objektiem balstītu organizatorisko struktūru, kas izveidoja 6.12. attēlā (labajā pusē) parādīto matricu. Funkcionālajiem vadītājiem tika noteikta atbildība par objektu vai tā funkcionālo darbību, un vispārējai darbības koordinācijai tika izveidots galvenais vadības centrs (GVC). GVC darbojās kā lēmējinstiūcija, kas varēja apvienot valsts ārkārtas dienesta komandas, ja radās ārkārtas situācija, piemēram, ugunsgrēks vai drošības apdraudējumi.

Tādējādi tika izstrādāts objektā veicamo darbu grafiks.

Mainoties organizatoriskajai struktūrai, plānošanas vadītājam bija jāpielāgo vispārējais grafiks un jāprecizē darbība katrā objektā. 6.13. attēlā (labajā pusē) ir parādīti objekta sagatavošanas galvenie posmi un termiņi, kas nodrošināja pasākuma efektīvu pārvaldību.

Noslēgšanas posms

Pēc pasākuma funkcionālā organizācija pievērsās noslēgšanas darbībām. Darbu turpināja tikai

administratīvās un finanšu nodaļas: budžeta noslēgšana, visu kontu slēgšana, orgkomitejas atļaišana, algoto darbinieku atgriešanās iepriekšējās organizācijās un gala pārskata sagatavošana.

Noslēgums

2017. gada IAAF pasaules čempionāts bija rūpīgi plānots projekts, kas ievēroja iepriekš aprakstītos posmus. Ņemiet vērā, ka čempionātu plānošana bija daļa no projektēšanas posma un izstrādes posma, kas ir svarīgi, jo piedāvājumā jāiekļauj sākotnējie plāni un prognozes par to, kā notiks pasākums. Ņemiet vērā arī to, ka organizācija pārgāja darbību posmā pirms čempionātu sākuma, kas ļāva pirms pasākuma pārbaudīt procedūras (kā arī sportistiem treniņos sacensību norises vietās). Visbeidzot, ņemiet vērā, ka novērtēšana bija būtiska pasākuma pabeigšanas posma sastāvdaļa.

Visi pasākumi neatkarīgi no to veida vai mēroga ir jāorganizē sistemātiski. Lai to panāktu, nepieciešams īstenot četrus posmus – projektēšanu, izstrādi, īstenošanu un pabeigšanu. Sava pasākuma posmiem varat izvēlēties atšķirīgu terminoloģiju, taču nepieciešamie uzdevumi būs līdzīgi šeit aprakstītajiem.

6.4.

Sporta pasākuma cilvēkresursu pārvaldība

Līdztekus būvēm un finansēm cilvēkresursi (CR), jo īpaši brīvprātīgie, ir neaizstājami elementi jebkura sporta pasākuma organizēšanā, un to pārvaldībai ir izšķiroša nozīme. Šajā sadaļā tiks izskatīti ar pasākuma CR pārvaldību saistītie galvenie elementi, īpašu uzmanību pievēršot brīvprātīgajiem.

Sadaļas sākumā tiek izklāstīti CR plāna izstrādē nepieciešamie procesi, pēc tam apspriesta nepieciešamo CR identificēšana un pieņemšana darbā. Sadaļas turpinājumā aplūkotas CR mobilizēšanas un motivēšanas iespējas, bet noslēgumā ilustrēts, kā 2012. gada jaunatnes ziemas olimpiskās spēles Insbrukā mobilizēja lielu brīvprātīgo darbaspēku.

236

CR pārvaldība

Gluži kā jebkāda cilvēkresursu pārvaldībā (CRP), arī sporta pasākumam paredzēto CR organizēšanai ir jāveic noteiktas darbības. Turpmāk minētie principi, ar kuriem iepazīties 3. nodaļā, šeit ir apskatīti īsumā, bet turpmāk šajā sadaļā tiks iztirzāti detalizētāk. Atcerieties, ka vairuma pasākumu īstermiņa norise un paļaušanās uz brīvprātīgo personu darbu radīs vairākus CRP izaicinājumus.

Cilvēkresursu prasību noteikšana

Lai noteiktu sporta pasākumam paredzēto CR prasības, jums jāpārskata nepieciešamo uzdevumu saraksts, kas iekļaujams pasākuma rīkošanas vadlīnijās. CR var būt algoti OSVO biedri, pagaidu darbinieki no saistītajām organizācijām, ārpakalpojumu sniedzēju personāls vai brīvprātīgie, kas var būt studenti, pensionāri vai citi plašākas sabiedrības pārstāvji.

Pieņemšana darbā

Pasākuma organizēšana ir unikāla darbība, kurai nepieciešami specifiski CR. Pirmkārt, ir jāpieņem darbā cilvēki, kuri atbild par pasākuma organizācijas un ar to saistīto uzdevumu izstrādi un koordinēšanu. Pēc tam atbilstoši vajadzībām jānoalgo specializēti īstermiņa un ilgtermiņa darbuzņēmēji. Visbeidzot, organizatoriem jāsāk ilgstošais brīvprātīgo darbā pieņemšanas

process – tiem ir būtiska nozīme daudzu pasākumu veiksmīgā norisē.

Apmācība

Katra sporta pasākuma organizācija ir atšķirīga, un organizatoriem bieži vien ir grūti atrast CR ar nepieciešamajām zināšanām. Apmācība nodrošina, ka darbā pieņemtās personas spēs iespējami labāk pildīt savus pienākumus. Turklāt tā ir iespēja iepazīstināt ar pasākuma kultūru, veicināt komandas garu un visu iesaistīto personu piederības sajūtu.

Iekšējā komunikācija

Iekšējai komunikācijai ir trīs mērķi: veicināt komandas saprašanos un palīdzēt detalizētā plānošanā, lai novērstu problēmas un veiktu uzlabojumus; dalīties informācijā ar pasākuma rīkošanas komandu; kā arī veicināt individuālo līdzdalību un iesaistīšanos. Lai nepieļautu nesaskaņotas darbības, organizatoriem ir jāpieņem iekšējās komunikācijas stratēģija, kurā izklāstīti iekšējās komunikācijas mērķi un to sasniegšanas veidi.

Personāla vadība

Organizatoriem ir jāveic savu komandu pārvaldība saskaņā ar spēkā esošajiem tiesību aktiem, kas var ietvert līgumu slēgšanu ar projektam paredzētā personāla nodrošinātājiem; līgumu ar pakalpojumu sniedzējiem apspriešanu, sagatavošanu un izpildi; līgumu ar algotajiem darbiniekiem un garantijas vēstuļu ar brīvprātīgajiem sagatavošanu; kā arī apdrošināšanas jautājumu atrisināšanu.

CR darbību grafika plānošana

Svarīgi, lai katrai iepriekš minētajai jomai būtu izstrādāts plāns (skat. 6.14. attēlā, labajā pusē). Katrā plānā ir jāiekļauj mērķi; šo mērķu sasniegšanai nepieciešamie cilvēkresursi, materiālie un finanšu resursi; izpildes grafiks; atbildīgās personas vārds; kā arī novērtēšanas metodes un būtiskie starpposmi.

Pēc jomu noteikšanas, kas ir jāņem vērā cilvēkresursu pārvaldībā, ir svarīgi, lai organizatori izveidotu visu vajadzīgo uzdevumu grafiku – pasākums notiek ļoti konkrētā laika posmā. Šis plānošanas process ļaus organizatoriem noteikt, cik ilgu laiku noritēs aktivitātes, kā uzdevumi var pārklāties, kādi laika posmi ir izšķiroši un kāda koordinācija ir nepieciešama. Kad šis grafiks būs pabeigts, tas visiem iesaistītajiem kļūs par atskaites punktu. 6.13. attēlā (235. lpp.) Ganta diagrammā katras aktivitātes sākums un beigas ir attēlotas ar ēnotām zonām, kas ikvienam sniedz skaidru priekšstatu par saviem uzdevumiem un termiņiem.

Organizatoru lēmumus var ietekmēt līdzekļu un speciālo zināšanu pieejamība.

Cilvēkresursu prasību noteikšana

Cilvēkresursu prasības ir atkarīgas no pasākuma specifikas un mēroga. Pasākumiem, kuriem nepieciešama formālāka organizācija, organizators saņems pasākumu noteikumu kopumu, kurā izklāstītas orgkomitejas tiesības un pienākumi.

Tomēr arī pasākumiem ar mazāk formālu organizāciju ir svarīgi noteikt visas prasības. Organizatori var paļauties uz līdzīgu pagātnes pieredzi, taču šīm prasībām jābūt saistītām ar orgkomitejas izvirzītajiem mērķiem. Piemēram, viens no liela mēroga čempionāta organizēšanas mērķiem varētu būt jauniešu informētības par šo sporta veidu uzlabošana, un šo mērķi varētu sasniegt, organizējot skolēniem paredzētu paralēlu pasākumu – taču tam būtu nepieciešams papildu personāls.

Pasākuma organizatoriem ir jāveic noteiktas darbības, pieņemot lēmumu par nepieciešamajiem cilvēkresursiem, un viņu lēmumus var ietekmēt līdzekļu un speciālo zināšanu pieejamība. Šādi lēmumi ir jāpieņem ētiski, taisnīgi un likumīgi.

Sāciet ar vajadzīgajiem pakalpojumiem

Vispirms apsveriet, kādi pakalpojumi ir nepieciešami, lai apmierinātu dažādu grupu, piemēram, sportistu, amatpersonu, skatītāju,

VIP personu un plašsaziņas līdzekļu vajadzības. Nepieciešamie pakalpojumi būs uzņemšanas, drošības, ēdināšanas un transporta jomā, un plānā jāiekļauj visi ar pasākuma praktisko organizēšanu saistītie uzdevumi, piemēram, tribīņu uzstādīšana, tīrīšana un materiālu pārvadāšana.

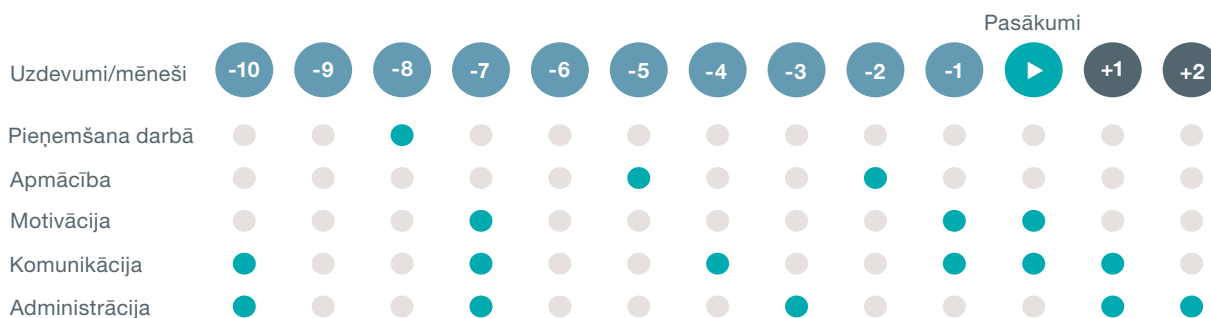
Izveidojiet organizācijas struktūrshēmu

Organizācijas struktūrshēmas ļauj organizatoriem norādīt, kādi CR tiks piešķirti katrai funkcijai, jomai vai uzdevumam. Šādas struktūrshēmas atspoguļo organizācijas unikālo hierarhisko struktūru, ko var definēt arī direktīvu un vadlīniju dokumentos.

Izveidojiet detalizētus amata un darba aprakstus

Katram amatam jāizveido kvalitatīvs apraksts, kurā izklāstīta nepieciešamā kvalifikācija. Šiem amata aprakstiem jāpievieno katras funkcijas darba apraksti, kur jāiekļauj ar to saistītie uzdevumi; nepieciešamā kvalifikācija, zināšanas un pieredze; kā arī vispārējs kandidāta profils.

Amatu aprakstos var iekļaut arī informāciju par procedūrām un direktīvām, kas amata ieņēmējam ir jāievēro; un darbības atsaucēs dokumenti, piemēram, objekta darba rokasgrāmatas, kurās izklāstītas specifiskas darba procedūras. Katram atsaucēs dokumentam ir jābūt saistītam ar amata un darba aprakstiem, un tajā jāsniedz informācija par operatīvo atbalstu, piemēram, komunikācijas kanāliem un paredzēto uzvedību.



6.14. attēls. Cilvēkresursu darbības grafiks

No šīm sastāvdaļām ir jāizveido darbības kopsavilkuma dokuments (skat. 6.1. tabulā, labajā pusē), kurā uzskaitīti veicamie uzdevumi un atbilstošās CR prasības. Tā kā šīs prasības atšķirsies atkarībā no pasākuma posma, tās jāiekļauj dienas grafikā, tādējādi procesu padarot vēl sarežģītāku.

Identificējiet cilvēkresursus

Kad cilvēkresursu prasības ir noteiktas, organizatoriem jāveic projekta izpildē pieejamo personu uzskaitē – tas palīdzēs noskaidrot trūkstošos cilvēkresursus. Pēc tam organizatoriem jāmeklē papildu resursi, piemēram, brīvprātīgie, kas varētu būt sporta klubu biedri; noteiktu sabiedrības slāņu pārstāvji, kas varētu būt ieinteresēti, piemēram, studenti; vai plašākas sabiedrības pārstāvji.

Papildus šiem brīvprātīgajiem organizatoriem būs jāpieņem darbā specializētiem amatiem (piemēram, juridiskajā vai finanšu sfērā) nepieciešamos darbuzņēmējus. Šos darbiniekus var nodrošināt partneruzņēmumi vai vietējā valdība, vai arī tie var būt algoti darbinieki no pakalpojumu sniedzējiem, ar kuriem ir noslēgti līgumi. Galvenais, lai organizatori šiem svarīgajiem amatiem atrastu spējīgus un uzticamus cilvēkus.

Kā parādīts 6.2. tabulā (zemāk, labajā pusē), parasti brīvprātīgie visbiežāk ir no kopējās pretendentu grupas un viņiem netiek prasītas īpašas prasmes, pieredze vai licences, savukārt mērķatlasē brīvprātīgajiem ir vairāk specializētu prasmju tādās jomās kā medicīnas pakalpojumi, IT/tehnoloģijas un sporta sacensības (piemēram, praktiska pieredze sporta jomā). Orgkomiteja var būt primārais darbā pieņemšanas aģents gan parastajiem, gan mērķatlasē brīvprātīgajiem, taču arī pakalpojumu sniedzēji, piemēram, slimnīcas vai tehnoloģiju uzņēmumi, var nodrošināt dažus mērķatlasē brīvprātīgos, kuriem ir prasmes noteiktās jomās.

Cilvēkresursu pieņemšana darbā

Nepieciešamais cilvēku skaits ir atkarīgs no pasākuma posma. Organizatoriem ir jāzina jebkurā noteiktā brīdī nepieciešamo cilvēku skaits un jāseko kadru pieplūdumam un aizplūdumam, lai izvairītos no nevajadzīgas resursu mobilizācijas vai to trūkuma. Organizatoriem jāņem vērā arī brīvprātīgo skaita samazināšanās līmenis. Parastais samazināšanās līmenis ir 15–20 procenti, taču tas palielinās valstīs, kurās brīvprātīgo darbs ir retums un ekonomikas stāvoklis ir slikts.

Sagatavošanās pieņemšanai darbā

Kā jau minēts, organizatoriem ir jāsāk ar amatu un darba aprakstu izveidi. Lai sasniegtu konkrētu mērķauditoriju, informācija par pieņemšanu darbā ir galvenokārt jāizplata, izmantojot specializētas metodes, piemēram, iekšējos informatīvos biļetenus vai iekštīkla vietnes. Ja informācija konkrētai mērķauditorijai nav pareizi izplatīta, tas var radīt problēmas atlases procesā, tādējādi radot neatbilstošus pieteikumus vai pārmērīgu brīvprātīgo skaitu.

Brīvprātīgo pieņemšana darbā

Brīvprātīgo pieņemšana darbā ir nepieciešama vairumam pasākumu, un brīvprātīgo programmas ir kļuvušas par jebkura liela mēroga sporta pasākuma organizēšanas būtisku sastāvdaļu. Pieņemot darbā brīvprātīgos, organizatoriem ir jāapsver vairāki jautājumi:

- **Kad jāsākas brīvprātīgo pieņemšanai darbā?**
Liela mēroga pasākumiem, piemēram, olimpiskajām spēlēm, darbā pieņemšanu var sākt ar pasākuma rīkošanas pieteikumu: 2020. gada Tokijas olimpisko spēļu rīkotāji savā tīmekļa vietnē sāka aicināt brīvprātīgos jau tad, kad Tokija kļuva par kandidātpilsētu. Mazāka mēroga pasākumos, iespējams, brīvprātīgie nebūs nepieciešami līdz pasākuma sākumam, un tādējādi pieņemšanu darbā var atlikt uz ievērojami vēlāku laiku.
- **Kā jānotiek brīvprātīgo pieņemšanai darbā?**
Organizatoriem ir jāizlemj, kā atrast un piesaistīt brīvprātīgos, un jānosaka brīvprātīgo kandidatūru izskatīšanas process, piemēram, pieteikumu un kvalifikācijas pārbaudes. Brīvprātīgos var pieņemt darbā tradicionālā veidā, izmantojot CV, pieteikuma vēstules un intervijas (telefoniski, izmantojot *Skype* vai klātienē). Organizatoriem ir skaidri jāpauž tas, ko viņi sagaida no kandidātiem, lai brīvprātīgie saprastu savas saistības un būtu gatavi izpildīt uzticētos pienākumus.
- **Kādas juridiskas vienošanās ir jānoslēdz ar brīvprātīgajiem?**
Jums ir jāsniedz brīvprātīgajiem detalizēta informācija par viņu darbu, izklāstot sagaidāmos pienākumus un uzvedību, kā arī tehniska informācija (piemēram, apdrošināšanas jautājumi) un informācija par jebkādiem paredzētajiem atvieglojumiem (maltīšu kuponi, formas tērpi, bezmaksas transports, balvu sertifikāti utt.) .

Cilvēkresursu apmācība

Cilvēkresursi ar visām prasmēm, kas nepieciešamas veiksmīgu sporta sacensību sarīkošanai, organizatoriem ir pieejami diezgan reti, tādēļ apmācībai ir jānovērš trūkumi. Plānojot apmācību, organizatoriem ir jāņem vērā personu, īpaši brīvprātīgo, pieejamība un visi ar to saistītie izdevumi.

6.1. tabula. Darbību kopsavilkums

Funkcijas	Pakalpojums	Pakalpojuma adresāts	Cilvēkresursi	Cilvēku skaits	Dienu skaits	Dienu kopskaits
Pārvadājumi	Lidosta*	Sportisti	Autovadītāji	3	5	15
		Plašsaziņas līdzekļi	Uzņemošās personas	2	5	10
		Amatpersonas	Uzraugs	1	5	5
Ieeja	Reģistrēšanās	Sportisti	Amatpersonas	3	6	18
	Akreditācija	Delegācijas Plašsaziņas līdzekļi	Amatpersonas	2	2	4
	Biļešu izplatīšana	Skatītāji	Pārdevēji	8	5	40.
Projektu vadība	Projekta uzdevumu izstrāde un izpilde	–	Projekta komanda	5	20	100

* Transportēšanas pakalpojumi ir jāplāno arī treniņu, sacensību, izmitināšanas vietām un mediju centros.

6.2. tabula. Cilvēkresursu prasības

Funkcionālā joma	Nosaukums	Veids*	Vadība	Numurs	Avots**
ĒDINĀŠANA, TĪRĪŠANA UN ATKRITUMU APSAIMNIEKOŠANA	Ēdināšanas pakalpojuma nodrošinātāji	D		137	Atšķiras
	Ēdināšanas, tīrīšanas un atkritumu apsaimniekošanas darbu vadītāji	A	Jā	5	OK
	Tīrīšanas pakalpojuma nodrošinātāji	D		588	Atšķiras
	Pārtikas kiosku darbinieki	D		1077	Atšķiras
	Ēdināšanas, tīrīšanas un atkritumu apsaimniekošanas darbu vadība un atbalsts	A	Jā	2	OK
	KOPĀ			1809	
CEREMONIJAS	Ceremoniju rīkošanas komandas locekļi	D		250	PS
	Ceremoniju vadība un atbalsts	A	Jā	3	OK
	KOPĀ			253	
KOMUNIKĀCIJAS UN PLAŠSAZIŅAS LĪDZEKĻU DARBĪBA	Plašsaziņas līdzekļu darbības pārvaldnieki	B		190	Vispārīgi
	Fotožurnālisti	D		30	Mērķēts
	Norises vietas plašsaziņas līdzekļu darbības vadītāji	A	Jā	28	Mērķēts
	Komunikāciju un plašsaziņas līdzekļu darbības pārvaldība un atbalsts	A	Jā	12	OK
	KOPĀ			260	
AKREDITĀCIJA	Akreditācijas palīgi	B		24	Vispārīgi
	Akreditācijas komandas locekļi	D		32.	PS
	Akreditācijas vadība un atbalsts	A	Jā	1	OK
	KOPĀ			57	
VIESU PAKALPOJUMU SNIEGŠANA	Viesu pakalpojumu sniegšanas personāls	B		275	Vispārīgi
	Viesu pakalpojumu sniegšanas komandas vadītāji	B	Jā	30	Vispārīgi
	Uzņemošās personas	B		450	Vispārīgi
	Uzņemošās komandas vadītāji	B	Jā	–	Vispārīgi
	Norises vietas viesu pakalpojumu sniegšanas vadītāji	B	Jā	32.	Mērķēts
	Viesu pakalpojumu sniegšanas pārvaldība un atbalsts	A	Jā	1	OK
	KOPĀ			788	

* Šādi veidi: D = darbuzņēmējs A = algoti darbinieki B = brīvprātīgie
 ** Šādi avoti: OK = orgkomiteja PS = pakalpojuma sniedzējs

Motivācija ir atkarīga no tā, ka ikviens jūtas iesaistīts pasākumā.

Liela mēroga pasākumiem organizatori bieži izveido apmācības paketes, kas varētu ietvert, piemēram, pasākuma orientāciju, darbam specifisku apmācību un iepazīstināšanai ar pasākuma norises vietu paredzētos moduļus – katram ietverot aktivitātes visai dienai vai dienas pusei. Šādas paketes palīdz ikvienam uzzināt ar notikumu saistītās vērtības un simbolus; noskaidrot, kā tiks piešķirti resursi; saprast, kā viņi kā atsevišķas personas iederēsies komandā vai objektā; un novērtēt pasākuma darbības nianses.

Jāapsver arī tiešsaistes apmācības iespēja, jo īpaši brīvprātīgajiem, kuri nedzīvo rīkotājapilsētā.

Tādēļ ir svarīgi motivēt cilvēkus strādāt maksimāli kvalitatīvi un izpildīt visus savus pienākumus.

Motivācijas faktori

Motivācija ir atkarīga no tā, ka ikviens jūtas iesaistīts pasākumā, un šī iesaistīšanās rodas no pasākuma pievilcīguma un viņu komandas piederības sajūtas. Tā ir atkarīga arī no izpratnes un uzmanības, kas tiek veltīta katrai personai. Organizatori var būt prasīgi un daudz sagaidīt no iesaistītajiem cilvēkiem, taču tiem ir jānodrošina visi solītie atvieglojumi, jāinteresējas par dalībnieku veikumu, regulāri jāpauž atbalsts un pateicība.

Motivācija ir arī līderības rezultāts.

Skaidra hierarhiska struktūra ir saderīga ar pārstāvniecisku vai delegatīvu vadības stilu, kas labi darbojas ar kompetentiem, pieredzējušiem vadītājiem, vai arī izteiktākas kontroles stilu, kas labi darbojas ar mazāk patstāvīgiem vai pieredzējušiem cilvēkiem.

240

Cilvēkresursu motivācija

Pasākuma vadītājiem ir jānodrošina, lai katram uzdevumam tiktu iedalīti cilvēki ar atbilstošām prasmēm un lai visi zinātu savu darāmo.



Brīvprātīgo motivēšana ir īpaši svarīga.

6.3. tabula. Veiksmīga brīvprātīgo pārvaldība

Panākumu nodrošināšanas faktori	Mērķi	Pieeja	Rīki
Paļauties uz pagātnes pieredzi	Atklāt galvenos panākumu gūšanas faktorus	<ul style="list-style-type: none"> Izveidot labas prakses sarakstu Izlabot pagātnes kļūdas 	<ul style="list-style-type: none"> Organizatoru savstarpējās attiecības Intervijas
Nodrošināt katras norises vietas vienādu organizēšanu	Veicināt visu iesaistīto izpratni	<ul style="list-style-type: none"> Sākt ar skaidru un efektīvu organizācijas sistēmu Izmantot vienādu kvalitātes līmeni un vienādas vērtības 	<ul style="list-style-type: none"> Organizācijas struktūrhēmas modelis Instrukciju rokasgrāmata
Precīzi novērtēt CR prasības	Plānot vislabākajos apstākļos	<ul style="list-style-type: none"> Izmantot pagātnes pieredzi Plānot darbības posma laikā 	<ul style="list-style-type: none"> Funkcijas tiek sadalītas pa pozīcijām Amata apraksti
Izmantot mērķauditorijai paredzētu un kontrolētu komunikāciju	Nepieļaut nespēju izpildīt prasības	<ul style="list-style-type: none"> Izmantot amatu profilus Atvērt komunikāciju uz sporta arēnām Integrēt ilgtermiņa stratēģiju, piemēram, jaunu nodarbju izveide sporta līderiem 	<ul style="list-style-type: none"> OSVO žurnāls Tīmekļa vietnes un sociālie plašsaziņas līdzekļi Plašsaziņas līdzekļi
Izmantot stingrus atlases un iecelšanas procesus	Nepieļaut privileģētu attieksmi	<ul style="list-style-type: none"> Balstīt procesus uz pareizajiem amata profiliem, pieejamību un motivāciju 	<ul style="list-style-type: none"> Pieteikumu materiāli Atlases un iecelšanas intervijas
Nodrošināt pielāgotu un obligātu apmācību	Sagatavot visas personas tām paredzētajiem uzdevumiem	<ul style="list-style-type: none"> Izskaidrot pasākuma globālo vīziju un kultūru Nodrošināt jauno darbinieku tūlītēju efektivitāti Koncentrēties uz pakalpojumu kvalitāti un komandas garu 	<ul style="list-style-type: none"> Vispārējie moduļi Darbam specifiskie moduļi Objektu moduļi
Nodrošināt atbilstošu, kvalitatīvu vadību	Mobilizēt cilvēkresursus	<ul style="list-style-type: none"> Apmācīt vadības komandu, kā pielāgot savu vadības stilu Nodrošināt motivāciju, piedaloties īpašā projektā Pamatot vadību uz iesaistīšanu un cilvēku īpašībām 	<ul style="list-style-type: none"> Brīvprātīgo moduļa pārvaldība (veikt instruktāžu, iztaujāt, iedrošināt un pateikties viņiem, kā arī prasīt atbildību) Atgādināt cilvēkiem par kopējo projektu, simboliem un vērtībām
Izmantot labu iekšējo komunikāciju	Veicināt kohēziju	<ul style="list-style-type: none"> Atveidot komunikāciju kā augšupejošu, lejupejošu un viena līmeņa 	<ul style="list-style-type: none"> E-pasti Teksta īsziņas Tīmekļa vietnes Standarta veidlapas Sanāksmes
Izstrādāt konsekventu un pievilcīgu ģērbšanās stilu	Nostiprināt piederības un atzinības sajūtu	<ul style="list-style-type: none"> Pievērst īpašu uzmanību ģērbšanās stilam, kas atspoguļo organizācijas tēlu 	<ul style="list-style-type: none"> Ģērbšanās stila noteikumi – funkcionāli, atzīstami (drīkst nēsāt pēc pasākuma) un vienveidīgi (vienādi attiecas uz visiem)
Paust atzinību, motivāciju un atbalstu	Nodrošināt, ka brīvprātīgie jūtas atzīti	<ul style="list-style-type: none"> Parūpēties par izmitināšanu, ēdināšanu un transportu Organizēt svinības 	<ul style="list-style-type: none"> Partneru sniegtie pakalpojumi Ļaut brīvprātīgajiem apmeklēt kādu pasākuma daļu Piedalīšanās noslēguma vakarā

Vadītājiem jāpatur prātā galvenie mērķi, vienlaikus pielāgojoties jauniem izaicinājumiem, mainot atsevišķu personu pienākumus, nepieļaujot nogurumu un apātiju, kā arī risinot darba radītā spiediena problēmas. Personāla atlases posmā ir svarīgi saprast cilvēku, īpaši brīvprātīgo, cerības, jo nepietiks tikai ar interesi par pasākumu.

Brīvprātīgo motivēšana ir īpaši svarīga, jo viņu ienākumi nav atkarīgi no organizācijas. Ja viņi zaudē

motivāciju, viņi var pamest šo darbu, tādējādi radot problēmas, ja pasākuma norise ir būtiski atkarīga no brīvprātīgo atbalsta. Par laimi, brīvprātīgos bieži motivē tādi faktori kā bezmaksas formas tērpi un nozīmītes, bezmaksas ēdināšana, piekļuve sacensībām un iespēja satikt elites sportistus. Šos faktorus nedrīkst pamest novārtā pat vismazākā mēroga pasākuma rīkošanā. Tomēr tad, ja organizējat liela mēroga pasākumu, 6.3. tabulā (augstāk) ir parādīti galvenie sekmīgu brīvprātīgo programmu faktori.



Komunikācijai ar personālu un brīvprātīgajiem pasākuma laikā ir izšķiroša nozīme.

Brīvprātīgo un algoto darbinieku attiecības

Brīvprātīgo un algoto darbinieku attiecības neizbēgami ietekmē sporta pasākumu norisi. Starp abām grupām var veidoties saspīlētas attiecības, un organizatori, kuri ignorē šo iespējamo saspīlējumu, var saskarties ar konfliktiem tieši tad, kad pasākuma panākumi visvairāk ir atkarīgi no komandas saliedētības. Vadītājiem ir jācenšas apvienot atsevišķas personas un izveidot komandas garu, kas balstās uz kopīga mērķa sasniegšanu. Veiksmīgs pasākums ir vienojošais faktors, kam jākalpo par atskaites punktu visiem komandas locekļiem.

Lai sasniegtu šo mērķi, organizatoriem ir jāizmanto visi savā rīcībā esošie līdzekļi. Tas nozīmē uzsvāru uz savstarpēju cieņu un atsevišķu personu nozīmīguma papildinošo raksturu. Labs piemērs ir sauklis “Pārvērst brīvprātīgos par profesionāļiem un profesionāļus par

brīvprātīgajiem”. Noteiktos augsto sasniegumu pasākumos, piemēram, valsts čempionātos, atsevišķo personu statusa nozīme samazinās salīdzinājumā ar amatu un pienākumu sadales svarīgumu. Katrai personai ir sava funkcija, un standarti nešķiro brīvprātīgos un profesionāļus.

Iekšējā komunikācija

Cilvēkresursu mobilizācijai palīdzēs regulāra, precīza un pievilcīga komunikācija, kas atspoguļo ar pasākumu saistīto tēlu un vērtības. Turklāt iekšējai komunikācijai ir liela nozīme brīvprātīgo un algoto darbinieku integrēšanā, veicot grupu aktivitātes. Vairāku dienu pasākumos komandas locekļu informēšanai, godināšanai vai pateicības paušanai var izmantot pasākumu specializētos izdevumus. Liela mēroga pasākumos bieži informācija tiek

paziņota, izmantojot regulāri atjauninātu tīmekļa vietni vai Facebook lapu – to priekšrocība ir pastāvīgā pieejamība. Arī iekštīkla sistēmas var palīdzēt organizatoriem informācijas pielāgošanai un komunikācijai, tostarp ar brīvprātīgajiem.

Kaut gan komunikācija ir svarīga jau pirms pasākuma sākuma, tā norises laikā tai ir izšķiroša nozīme. Organizatoriem un komandu vadītājiem jāspēj pēc iespējas ātrāk sasniegt visus pasākuma organizēšanā iesaistītos. Lielas organizācijas jau savlaikus nosaka komunikācijas kanālus, izmantojot dokumentos precīzi izklāstītās formālas procedūras, un var izmantot vairākas iekšējās komunikācijas metodes. Turklāt organizatoriem katras pasākuma dienas vai sacensību sākumā un noslēgumā ir jārīko instruktāžas un rezumēšanas apspriedes.

Novērtēšana un pēcpārbaude

Pasākumu organizatoriem ir jānodrošina atbilstošu cilvēku pieņemšana darbā – tas nozīmē, ka viņiem jāizvērtē savas komandas atlases procedūras. Šajā novērtējumā tiks akcentētas jomas, kurās gūti lieliski rezultāti un kur nepieciešama personāla papildu apmācība, kā arī tiks noskaidrotas jomas, kurās ir pārāk liels vai nepietiekams darba apjoms. Novērtējumi un pēcpārbaudes palīdz organizatoriem pēc iespējas labāk izmantot savus cilvēkresursus.

Pastāvīga pēcpārbaude

Jo lielāks un sarežģītāks ir projekts, jo svarīgāka ir novērtējumu un pēcpārbaudu organizēšana un to grafiku plānošana. Patiešām, kaut gan organizatoriem galvenā uzmanība ir jāsavlaicīgi savlaicīgi sasniegšanai, ievērojot organizēšanas plānu un grafiku, projekta izpildes gaitas analīzē ir jāņem vērā arī negaidītie faktori. Runājot par cilvēkresursu pārvaldību, organizatori var izmantot tradicionālos elementus, piemēram, vērtēšanas un diskusiju grupas, taču ir svarīgi arī atklāt nepareizas resursu sadales radīto neapmierinātību. Visbeidzot, ir nepieciešams motivēt cilvēkus, mudinot viņus piedalīties grupu pasākumos. Pēcpārbaudei nepieciešami gan savlaicīgi plānoti formāli pasākumi, gan koncentrēšanās uz ikdienas aktivitātēm.

Gala novērtējums

Posms pēc pasākuma beigām ir svarīgs, un tā sekmīga izpilde var būt apgrūtināta, ja tas nav plānots pašā projekta sākumā. Pēc pasākuma beigām cilvēku motivācija ievērojami samazinās, un viņi atgriežas savā ikdienā vai iesaistās jaunos projektos. Ir svarīgi, lai organizatori saglabātu nelielu komandu dažas dienas pēc neliela mēroga pasākumiem un

vairākus mēnešus pēc liela mēroga pasākumiem, kas ļaus noslēgt turpmāk izklāstītās aktivitātes. Iespējams, ir vērts iekļaut jaunus cilvēkus, kuri nepiedalījās iepriekšējos projekta posmos un kuru enerģija un objektivitāte ir maksimālā līmenī.

Posmam pēc pasākuma beigām ir vairāki mērķi:

- pateikties ieinteresētajām pusēm un dalībniekiem; tas ir īpaši svarīgi, lai saglabātu to darbinieku un brīvprātīgo motivāciju, kurus jūs vēlētos iesaistīt turpmākajos projektos;
- novērtēt iesaistīto cilvēku apmierinātību, izmantojot anketas vai intervijas;
- palīdzēt algotajiem darbiniekiem atrast jaunu darbu, rīkojot darbseminārus un piedāvājot karjeras apmācību;
- izmantot iesaistīto pušu pieredzi un zinātību turpmāku pasākumu iespējamai organizēšanai nākotnē – vācot, apstrādājot, klasificējot, analizējot, paplašinot un sakārtojot dažādus datus;
- noslēgt līgumus ar algotajiem darbiniekiem, pakalpojumu sniedzējiem un citām struktūrām; un
- risināt ar cilvēkresursiem saistītus finanšu un grāmatvedības jautājumus.

Cilvēki ir jebkura sporta pasākuma būtisks faktors. Cilvēkresursi ir jāpārvalda, paturot prātā tādus ierobežojumus kā pasākuma noteikumi, budžets un vietas ierobežojumi. Tomēr organizatoriem jāļauj personai saglabāt neatkarību un izrādīt iniciatīvu, kam ir tik liela nozīme jebkura pasākuma panākumos.

Ilustrācija nākamajās lappusēs parāda, kā pasākuma veiksmīgai sarīkošanai var mobilizēt lielu brīvprātīgo darbaspēku.



Galvenie ieteikumi

- Nosakiet cilvēkresursu prasības.
- Sadaliet prasības algotajos darbiniekos, līgumdarbiniekos un brīvprātīgajos; pieņemiet darbā katras grupas vajadzīgo cilvēku skaitu.
- Piešķiriet katram uzdevumam atbilstošos cilvēkus.
- Motivējiet brīvprātīgos ar izpratni, kādēļ viņi brīvprātīgi iesaistījušies pasākumā.
- Pārvaldiet savus cilvēkresursus godīgi un taisnīgi.

6.4. ilustrācija

Brīvprātīgo pārvaldība jaunatnes ziemas olimpiskajās spēlēs 2012. gadā Insbrukā



Pirmās ziemas jaunatnes olimpiskās spēles (JOS) notika 2012. gadā Austrijas pilsētā Insbrukā, tajās piedalījās 69 NOK pārstāvoši 1022 sportisti.

Organizācija

Par brīvprātīgajiem atbildīgajā personāla komandā ietilpa divi algoti darbinieki, kuri tika pieņemti darbā attiecīgi vienu un divus gadus pirms pasākuma sākuma, kā arī stažieris.

Komanda noteica 22 funkcijas, kuras bija jāplāno, jāorganizē, jāizstrādā tām budžets un jānodrošina personāls. Pirmajā aplēsē tika prognozēti 1200 nepieciešamie brīvprātīgie, taču detalizētākā ikdienas darbu aprēķinā (skat. 6.15. attēlu, labajā pusē) tika noskaidrots, ka nepieciešamais skaits ir 1400. Nepieciešamais skaits tika palielināts par apmēram 10 procentiem, lai kompensētu strādājošo atbrīvojumus, prombūtnes un slimības laiku. Spēlēs tika izmantoti 1347 brīvprātīgie jeb 28 procenti no kopējā darbaspēka.

6.16. attēlā (labajā pusē) parādīts, ka nepieciešamo brīvprātīgo skaits visa pasākuma laikā nebija pastāvīgs. Līdzīgi kā daudzos pasākumos, lielākā brīvprātīgo daļa bija nepieciešama, kad sākās aktivitātes pirms sacensībām, un to skaits samazinājās pasākuma noslēgumā. Šādi tiek uzsvērts, kādēļ brīvprātīgie ir tik svarīgi: nebūtu iespējams pieņemt darbā algotu personālu, kas strādātu visu pasākuma norises laiku un pēc tam atstātu organizāciju. Turklāt daudzās valstīs to padarītu neiespējamu darba likumdošana.

Brīvprātīgo darba plānošana

Lai nodrošinātu, ka organizatori nepieņem darbā pārmērīgu vai nepietiekamu skaitu cilvēku, orgkomiteja analizēja brīvprātīgo resursu darba grafiku. 6.4. tabulā nākamajā lappusē ir parādīti daži brīvprātīgajiem uzticētie uzdevumi, to izpildei nepieciešamie pienākumi un cilvēkresursu piešķiršana katram uzdevumam pasākuma norises gaitā.

Ņemiet vērā, ka grafikā tika iekļauta brīvprātīgo apmācība, tāpat kā darbi, kuriem nebija vajadzīgs brīvprātīgo atbalsts vai arī tos veica līgumpartneres organizācijas vai algots personāls. Ir svarīgi identificēt visus uzdevumus, lai nepieļautu neviena darba atstāšanu novārtā, pat, ja ne visus uzdevumus veiks brīvprātīgie.

Brīvprātīgo pieņemšana darbā un mobilizēšana

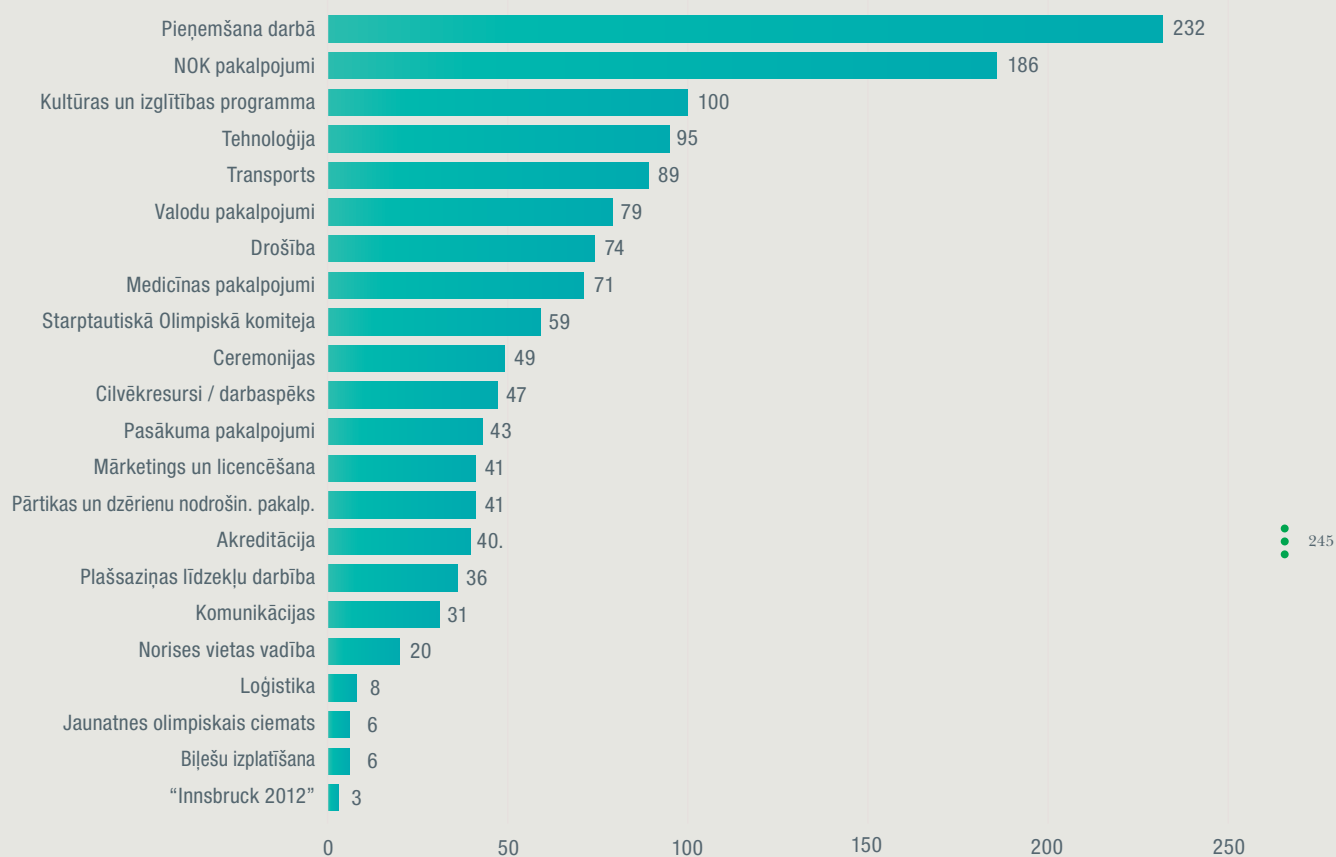
Lai pieņemtu darbā brīvprātīgos, Insbrukas 2012. gada ziemas JOG organizatori par mērķauditoriju izraudzījās vietējos studentus, popularizējot pasākumu tīmekļa vietnēs un laikrakstos. Tika saņemti vairāk nekā 2500 tiešsaistes pieteikumi.

Pirms spēlēm un to norises laikā darbojās brīvprātīgo motivēšanai paredzētā pasākumu un aktivitāšu programma, tostarp trīs kino vakari, "1month2go" stopkadra tipa zibakcijas pasākums, ikmēneša "karstpunktu" pasākumi vietējos restorānos, brīvprātīgajiem paredzētās Facebook lapas izveide, kā arī spēļu laika brīvprātīgo atpūtas zona, kurā katru dienu tika piešķirti kuponi tūristu piesaistes objektu un restorānu apmeklējumiem. Brīvprātīgie saņēma arī Tiroles federālās zemes piespraudi un piemiņas sertifikātu.

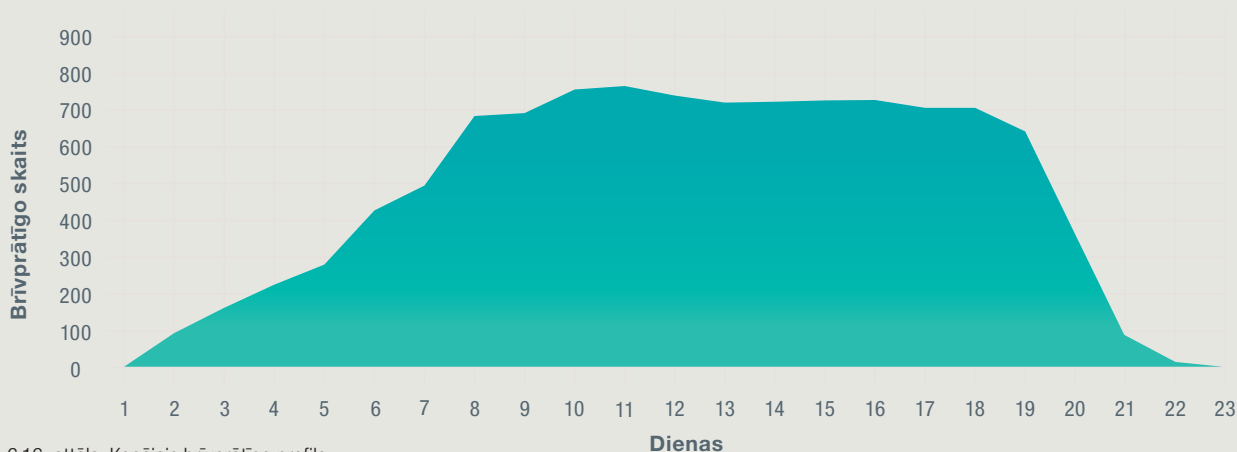
Vērts norādīt organizatoru atklājumu, ka galvenie iemesli, kādēļ studenti iesaistījās brīvprātīgo darbā, bija pieredzes gūšanas, kontaktu paplašināšanas un tikšanās ar cilvēkiem iespēja. Šo iemeslu izpratne ļāva organizatoriem sagatavot aktivitāšu programmu, kas nodrošināja šo vēlmju īstenošanu.

Ņemiet vērā arī to, ka organizatoriem bija skaidrs priekšstats par nepieciešamo brīvprātīgo skaitu un viņi rūpīgi ielānoja šiem brīvprātīgajiem pasākuma rīkošanai veicamos uzdevumus. Šī sistemātiskā plānošana nozīmēja mazāku pārmērīga vai nepietiekama skaita darbā pieņemšanas risku, tādējādi efektīvāk izmantojot cilvēkresursus.

Sistemātiska plānošana nozīmē samazināt risku pārmērīgai vai nepietiekamai darbā pieņemšanai.



6.15. attēls. Funkcionālām jomām nepieciešamie brīvprātīgie



6.16. attēls. Kopējais brīvprātīgo profils

6.4. tabula. Brīvprātīgo darbu grafiks

Darba veids	Specifikācija	Maksimālais brīvprātīgo skaits dienā	Komandu vadītāji	Kopā personas dienā
Strādnieki	Hronometrāža un rezultāti	22	2	264
	Video un skaņa	5	1	720
	Pagaidu infrastruktūra	40	4	331
	Reklāma	15	2	240
	Atklāšanas ceremonija	15	2	75
	Blakus pasākumi	–	–	–
Piekļuves kontrole	Akreditācija	9	1	154
	Piekļuves kontrole	70	6	1130
Administrācija	Komanda	134	47	3350
	SOK	53	–	1219
	Vispārējo brīvprātīgo kopums	5	4	125
	Oficiālā viesnīca	–	–	–
Ēdināšana	Vispārējā ēdināšana	–	–	–
	VIP ēdināšana	–	–	–
Autovadītājs	Autovadītājs (no vispārējo brīvprātīgo kopuma)	20	2	340
	Transporta koordinēšana	5	1	95
Informācija	Izmitināšana	15	1	279
	Skolas	14	1	116
	Viesmīlība	20	1	180
	Informācijas dienests	21	2	315
IT atbalsts	IT	20	1	340
Medicīniskie pakalpojumi	Dopīngas kontrole	10	1	110
	Vispārējā medicīniskā aprūpe	3	1	42
Plašsaziņas līdzekļi	Drukāšana un internets	26	1	338
	Plašsaziņas līdzekļu darbība	18	2	234
	Preses darbība	9	1	135
Sporta veidi	Kalnu slēpošana	40	1	560
	Distanču slēpošana	15	1	210
	Daiļslidošana	12	1	72
	Hokejs	18	1	216
	Ziemeļu divcīņa	–	–	–
	Snovbords/slēpotāju kross	30	1	282
	Skeletons	–	1	–
	Trampīnlēkšana	15	1	20
	Ātrslidošana	8	1	270
Šorttreks	5	1	80	
Galvenais birojs	Krājumu pārvaldība	5	1	135
	Finances	4	–	64
	Medaļu pasniegšanas ceremonijas	10	2	110
	Galvenais birojs	28	1	532
Kopā			97	12 683



Dienvidkorejas pārstāve Čžana Su Čži (*Jang Su Ji*) izcīnīja bronzas medaļu 3000 metru ātrslidošanas sacensībās sievietēm 2012. gada jaunatnes ziemas olimpiskajās spēlēs Insbrukā.

6.5.

Ērtības, objekti un vietas

Sporta pasākuma organizēšanai ir nepieciešams liels materiālu, būvju un ērtību apjoms; daļa no tā ir saistīta ar sportu, daļa – nav. Šo vajadzību noteikšanas uzdevums sākas projektēšanas posmā un ietver pasākuma kopējo prasību noteikšanu un/vai veiksmīga pasākuma organizēšanai nepieciešamā būvju un ērtību klāsta sistemātiskas inventarizācijas veikšanu. Šim nolūkam organizētājiem ir jāņem vērā:

- attiecīgo federāciju sporta un tehniskie noteikumi;
- pasākuma specifiskie noteikumi; un
- vietējie tiesību akti un noteikumi, kas attiecas uz sabiedrisko vietu drošību.

Vienlaikus organizatoriem ir jāveic pieejamo resursu sākotnējā inventarizācija – tas ir viens no galvenajiem soļiem, pirms izlemt, vai pieteikties pasākuma rīkošanai.

Sporta pasākumiem paplašinoties, tie var pārvērsties no vietēja mēroga līdz valsts vai pat pasaules mēroga pasākumiem. Tādēļ veiksmīga pasākuma nodrošināšanai organizatoriem ir jāņem vērā daudz vairāk nekā tikai pasākumam specifiskās būves un ērtības, bet jākoncentrē uzmanība uz tā sauktajiem trim sporta pasākuma apliņiem (skat. 6.17. attēlā, zemāk), apsverot pasākuma objektus un ērtības.

Koncentrējoties uz ērtībām un būvēm, šīs sadaļas sākumā tiek apspriesta jebkura sporta pasākuma vissvarīgākā sastāvdaļa – sporta zona, pēc tam pārejot uz palīgobjektiem un pasākuma ietekmi uz vidi. Tās noslēgumā ir ilustrācija par 2015. gada

Panamerikas spēlēm paredzēto būvju, objektu un vietu plānošanu.

1. aplis: Sporta zona

Pirmais aplis – sporta zona – ir jebkura sporta pasākuma vissvarīgākā sastāvdaļa. Pasākuma organizatoriem ir jābūt apveltītiem ar pilnīgām un visaptverošām pilnvarām sporta zonā, taču viņiem ir jāpievērš uzmanība līgumu nosacījumiem, kas reglamentē objekta nomu vai īri: izmantojamā platība, izmantošanas datumi, izmaksas, kā arī īpašnieka veicamie uzlabojumi.

Sporta zonu var iedalīt specifiskās teritorijās.

Sacensību norises vietas un teritorijas

Šajā centrālajā zonā var iekļūt tikai sacensību dalībnieki, tiesneši un amatpersonas. Tās izmēri, norādes, piekļuves noteikumi un citas specifiskas prasības tiks izklāstītas attiecīgo disciplīnu pārvaldošo NF un/vai SF noteikumos. Ir svarīgi, lai brīvprātīgajiem vai personālam būtu zināšanas par šo sporta veidu un tā spēles laukumu.

Sabiedriskās būves

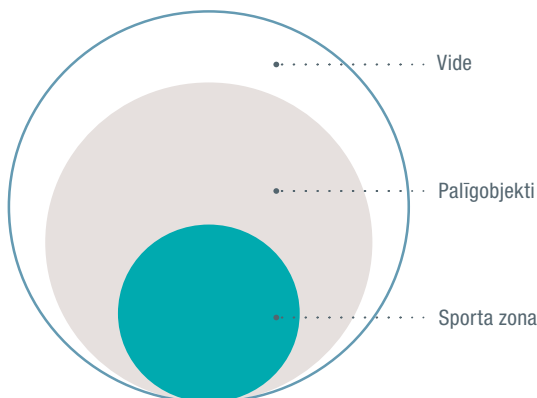
Sporta zonā ir iekļautas arī skatītājiem paredzētās teritorijas. Organizatori bieži konstatē, ka publikas izmitināšana ir sarežģīta, un viņiem ir jāatrod līdzsvars starp tāda izmēra stadiona izmantošanu, kas garantēs komerciālus panākumus, un drošības, mārketinga un stadiona turpmākās izmantošanas (“mantojuma”) noteikto ierobežojumu ievērošanu. Daži ierobežojumi izrietēs no pasākuma pārvaldības institūcijas un stadiona īpašnieka noteikumiem, kam jāievēro arī higiēnas un drošības nodrošināšanai paredzētie sabiedriskās kārtības noteikumi.

Apkalpes būves un ērtības

Sporta zonas būvēs ir jāiekļauj vietas, kas īpaši aprīkotas turpmāk minētajām vajadzībām:

- personāla viesmīlība, piemēram, ģērbtuves, vannas istabas, iesildīšanās vietas, procedūru telpas un medicīnas punkti;
- drošība, piemēram, skaidri iezīmēta publiska piekļuve, ierobežota piekļuve sacensību dalībniekiem un tiesnešiem, pirmās palīdzības sniegšanas punkti un evakuācijas maršruti; un
- reklāma un komercializācija, piemēram, plašsaziņas līdzekļu telpas, sponsoru un informatoru telpas, veikali un ēdināšanas vietas.

Publiskās viesmīlības iespējas atšķiras atkarībā no pasākuma. Tribīnes parasti ir fiksētas, taču tās var būt arī pārvietojamas, demontējamas vai pagaidu.



6.17. attēls. Sporta pasākuma trīs apli

Pasākuma organizatoriem ir jābūt visaptverošām pilnvarām sporta zonā.

Sacensību rīkošana vietās, kas nav pastāvīgi paredzētas šādam nolūkam

Daudzi sporta pasākumi notiek vietās, kas nav pastāvīgi paredzētas sportam. Šajā gadījumā noteikt sporta zonu var izrādīties grūtāk, jo īpaši tādos pasākumos kā šosejas riteņbraukšanas sacensībās un braucienos ar atsevišķu startu, soļošanas sacensībās, maratonā un mehānisko transportlīdzekļu pasākumos, kas parasti notiek publiskās vietās. Uz šiem pasākumiem attiecas īpaši noteikumi, kam nepieciešams valsts iestāžu iepriekšējs apstiprinājums, un tiem jānodrošina specifiski drošības pasākumi un piekļuves ierobežojumi, kas parasti ir izklāstīti attiecīgās NF un/vai SF noteikumos.

Sporta zonas perimetru var attēlot fiziski ar barjerām vai lentēm vai simboliski ar zīmēm, signāliem vai uzraugu klātbūtni. Turklāt sporta zonas noteikšanai var palīdzēt pagaidu būves, piemēram, paaugstinājumi.

2. aplis: Palīgobjekti

Vairumā gadījumu palīgobjekti ir paredzēti dalībnieku uzņemšanai un izmitināšanai; tie veido sporta pasākuma otro apli. Šiem objektiem piešķirtā nozīme ir atkarīga no turpmāk minētajiem faktoriem:

- pasākuma ilgums;
- sacensību dalībnieku skaits;
- publikas apmērs un demogrāfiskie dati;
- pasākuma atbalstītāju cerības, kā izklāstīts nolikumā; un
- organizatora apņemšanās viesmīlības kvalitātes nodrošināšanā.

Daļa palīgobjektu ir kopīgi vairumam sporta pasākumu.

Pasākuma galvenā mītne un administrācijas vieta

Tās ir ērtības, kuras organizācija izmanto visa pasākuma laikā. Tās galvenokārt izmanto administrācijai, taču var ietvert birojus, apspriežu telpas un noliktavu telpas. Teritorijas lielums būs

atkarīgs no dažādiem pasākuma organizēšanas posmiem. Tas var arī mainīties, jo īstenošanas posmā vajag daudz vairāk cilvēku nekā projektēšanas posmā.

Sporta delegāciju uzņemšanai paredzētie objekti

Šie objekti ir sacensību dalībnieku un viņu delegāciju uzņemšanas sākumpunkti. Tie var būt tādi paši kā izmitināšanai paredzētie objekti (skat. 250. lpp.), kur piekļuve ir atļauta tikai delegācijām. Tomēr liela mēroga pasākumos uzņemšanai paredzētie objekti parasti atrodas lidostās un dzelzceļa stacijās. Parasti organizatori jau savlaikus zina visu pasākuma dalībnieku – sportistu un amatpersonu – ierašanās vietas un laikus. Delegāciju uzņemšana bieži vien ir brīvprātīgajiem piemērots uzdevums. Turklāt būs jāorganizē delegāciju pārcelšanās uz akreditācijai un izmitināšanai paredzētajiem objektiem, kaut gan liela mēroga pasākumos akreditācija var būt pieejama lidostās.

Akreditācijas objekti

Akreditācijas būtība nozīmē, ka dažādām dalībnieku kategorijām, piemēram, sportistiem, treneriem, medicīnas personālam, delegāciju amatpersonām un starptautisko sporta institūciju pārstāvjiem, tiks piešķirtas atšķirīgas tiesības uz dažādām zonām, un bieži vien delegāti vēlēšies saņemt lielāku piekļuvi, nekā to ļauj viņu akreditācijas līmenis. Delegācijas locekļu piekļuves tiesības bieži ir delikāta tēma, jo dažādi akreditācijas līmeņi reglamentē delegātu piekļuvi tādām zonām kā sporta zona un VIP viesmīlība. Akreditācijas laikā delegācijām bieži tiek prasīts arī segt visus pārējos izdevumus par izmitināšanu un ēdināšanu.

Lai gan lielākā daļa organizatoru mūsdienās izmanto tiešsaistes reģistrācijas sistēmas, lai savlaikus iegūtu informāciju, akreditācijas process delegācijas locekļiem dod iespēju izteikt konkrētus lūgumus delegāciju pirmajā oficiālajā tikšanās reizē. Orgkomiteja izsniegs dažādas oficiālas caurlaides, kurās var būt iekļautas to īpašnieku fotogrāfijas. Šim procesam ir nepieciešama specializēta un ar datoru un printeri atbilstoši aprīkota vieta.



Tradicionāli komandas Olimpiskajā ciematā sveic ar uzņemšanas ceremoniju. Šajā attēlā Ganas sportisti priecājas par uzņemšanu 2016. gada olimpiskajās spēlēs Riodežaneiro.

Izmitināšanas objekti

Izmitināšanas objekti bieži ir viesnīcas, kuras pārvalda viesnīcas personāls un izmanto orgkomiteja. Atkarībā no pasākuma ilguma, mēroga un auditorijas viesnīcas kapacitātes mobilizēšanai var būt ārkārtīgi liela nozīme. Organizatoram ir jānodrošina pietiekama kapacitāte, savlaikus rezervējot viesnīcas un numurus turpmāk minētajiem nolūkiem:

- sporta delegācijas, kas sastāv no sacensību dalībniekiem, treneru personāla un amatpersonām;
- tiesneši, arbitri un citas sacensību amatpersonas;
- plašāka sporta saime, piemēram, attiecīgās NF/SF biedri un citi viesi;
- akreditēti plašsaziņas līdzekļu pārstāvji; un
- organizācijas locekļi, tostarp algots un brīvprātīgo personāls.

Organizators var ieteikt publikai noteiktas viesnīcas un tūrisma operatorus, šādi veidojot ekonomiskas partnerattiecības starp šādiem uzņēmumiem un orgkomiteju.

Citi objekti

Organizācija var nodrošināt dažādus objektus turpmāk minētajiem nolūkiem:

- kultūras aktivitātes;
- atklāšanas, noslēguma un medaļu pasniegšanas ceremonijas;
- apspriedes, piemēram, starptautisku sporta institūciju konferences un asamblejas;
- papildu sporta zonas vai treniņu vietas; un

- ērtības, kurās plašsaziņas līdzekļi vai sponsori var izmantot pasākuma priekšrocības, piemēram, sponsoriem un partneriem paredzētais ciemats.

Sportistu ciemats

Sportistu ciemata koncepcija ir izstrādāta un veiksmīgi ieviesta vairākās kompleksajās sporta sacensībās. Ja sporta pasākums pulcē delegācijas uz ilgu laiku, piemēram, vienu vai divām nedēļām, parasti sportisti dzīvo vienkopus. Galvenais mērķis ir veicināt sporta pārstāvētās brālības, universāluma un draudzības vērtības, taču tas sniedz arī citas priekšrocības: uzlabo drošību, transportēšanu un noteikumu ievērošanu; turklāt ļauj kā komplektu piedāvāt sportistiem dažādus pakalpojumus un aktivitātes (individuālā un medicīniskā aprūpe, veikali, atpūta).

Saikne starp objektiem

Liela mēroga pasākumu organizatoriem ir jāizveido saikne starp vairākiem objektiem. Lai atrisinātu ar to saistītās loģistikas problēmas, pasākumu organizatori kļūst aizvien novatoriskāki, veidojot sporta zonas un palīgvietas. Mūsdienās daudzi pasākumu organizatori dažādus objektus apvieno kopās, lai atvieglotu dalībnieku un skatītāju transportēšanu.

Piemēram, viena sporta veida sacensību norises vietas un tā sportistu/skatītāju izmitināšanu var koncentrēt vienkopus vienā vietā, savukārt cita sporta veida sacensību norises vietas un tam paredzēto izmitināšanu – citā vietā. Daudzos gadījumos šajās kopās ir jābūvē objekti, kas paliks arī pēc pasākuma noslēguma, un organizatoriem ir jāapsver to turpmākā

izmantošana. Mūsdienās organizatori arī optimizē saiknes starp objektiem, izmantojot augstas veiktspējas transporta tīklus – sabiedriskā transporta sistēmu vai privāto transportlīdzekļu autoparkus. Lielāka mēroga pasākumos, piemēram, olimpiskajās spēlēs, organizatori var izveidot arī akreditētajiem transportlīdzekļiem rezervētās pagaidu satiksmes joslas. Piesakoties liela mēroga sporta pasākumu rīkošanai, organizatoriem ir jāapsver vietējo transporta pakalpojumu kvalitāte.

3. aplis: Vide

Trešais sporta pasākuma aplis ir vide, kurā atrodas dažādi pasākuma objekti. Katrā projekta posmā organizatoriem ir jāpatur prātā vide, jo sporta pasākums, visticamāk, ietekmēs vidi, kurā tas notiek. Jau projektēšanas posmā to nepieciešams definēt tā, lai kļiedētu visas bažas vai aizdomas par iespējamām problēmām, kuras pasākums varētu izraisīt – pasākumam ir jāiegūst visu potenciāli ietekmējamo aprindu atbalsts.

Vides aizsardzība

Liela mēroga sporta pasākumu pieteikumu analīze parāda, cik lielu nozīmi organizatori un pārvaldes institūcijas mūsdienās piešķir vides aizsardzībai. Cilvēku pieplūdums vienā vietā var radīt dažādas problēmas, piemēram, troksni, satiksmes sastrēgumus, ķīmisko piesārņojumu, ūdens trūkumu un palielinātu atkritumu daudzumu. Piemēram, olimpisko spēļu kandidātpilsētu piedāvājumā ir jāiekļauj palīgprogrammas, kas paredzētas sabiedrības informēšanai un vides aizsardzībai.

Ilgtspējīga attīstība

Ilgtspējīgas attīstības koncepciju SOK pielāgoja sporta pasākumiem, un vairākas NOK to pilnveidoja. Tajā iekļauta sporta un sporta organizāciju attīstības nodrošināšana, vienlaikus ievērojot nākamo paaudžu intereses. Šai koncepcijai ir raksturīga mantojuma ideja – tas, kas paliks pēc pasākuma noslēguma. Rīkošanas kandidātiem ir jāakcentē, kādu labumu vietējiem iedzīvotājiem sniegs šī pasākuma organizēšana, piemēram, dzīvojamā fonda un transporta uzlabošana, kā arī jaunu un noderīgu būvju izveide.

Objektu un ērtību demontāža vai atjaunošana iepriekšējā stāvoklī

Lai gan pasākumu ērtības netiek demontētas līdz pasākuma noslēguma posmam, demontāžas procesa plānošana jāsāk jau projektēšanas posmā. Šis process ietver visu pasākumu būvju, objektu un vietu atjaunošanu vietējiem iedzīvotājiem vai

citām lietotāju grupām izmantojamā stāvoklī. Organizatoriem ir jāapsver, kā vietējie iedzīvotāji izmantos visas speciāli pasākumam uzceltās būves un objektus, un jāatbild uz šādiem jautājumiem:

- Vai pasākumam būs negatīva vai pozitīva ietekme uz vidi un vai tā būs pagaidu vai pastāvīga ietekme?
- Kā negatīvo ietekmi var samazināt līdz minimumam?
- Vai jaunās ēkas tiks pārveidotas vietējo iedzīvotāju lietošanai? Ja jā, vai ir apsvērta atbildības un to ekspluatācijas izdevumu nodošana?
- Vai projektam ir nepieciešama jauna ceļu infrastruktūra?
- Vai ir ņemta vērā pasākuma ietekme uz kanalizācijas sistēmu, ūdens attīrīšanu, kā arī atkritumu savākšanu / apstrādi?
- Vai pasākums uzlabos vietējos izmitināšanas apstākļus?
- Vai pasākums stiprinās rīkotājpiļsētas vai valsts identitāti un tēlu?

Koncentrējoties uz trim sporta pasākuma apļiem, organizatori var pilnībā uzskaitīt pasākuma rīkošanai nepieciešamās ērtības, objektus un vietas, un pasākuma projektēšanā un izstrādē tiem ir jāņem vērā vides jautājumi. Diemžēl šo apli bieži atstāj novārtā, it īpaši neliela mēroga pasākumos. Organizatoriem ir jāapzinās, kāda būs pasākuma ietekme uz vietējo vidi, pat, ja tā rezultātā nenotiks būtiskas izmaiņas, piemēram, jaunu ēku būve vai transporta savienojumu izveide.

Ilustrācijā turpmākajās lappusēs parādīts, kā 2015. gada Panamerikas spēlēm Toronto tika plānotas būves, objekti un vietas, kā arī ņemts vērā pasākuma atstātais mantojums.



Galvenie ieteikumi

- Noskaidrojiet sporta zonas tehniskās prasības.
- Centieties nepieļaut sportistu un skatītāju masveida pārvietošanos.
- Nodrošiniet, lai pasākumam nebūtu negatīvas ietekmes uz vidi.
- Plānojiet pasākuma atstāto mantojumu jau projektēšanas posmā.
- Nodrošiniet pasākuma mantojuma labvēlīgo ietekmi uz vietējo kopienu.

6.5. ilustrācija

Būves, objekti un vietas 2015. gada Panamerikas spēlēm Toronto



Panamerikas spēles tiek rīkotas ik pēc četriem gadiem – gadā pirms vasaras olimpiskajām spēlēm. 2015. gada spēles notika Kanādas pilsētā Toronto; tajās piedalījās 6132 sportisti, 2200 komandas amatpersonas, 41 NOK un tika pārstāvēti 36 sporta veidi; un tām uzreiz sekoja para Panamerikas spēles, kurās tika pārstāvēti 15 sporta veidi, piedalījās 1608 sportisti un 800 delegācijas locekļi.

Abām spēlēm sporta sacensību un izmitināšanas vajadzībām tika izmantoti vieni un tie paši objekti un inženierbūves, tādējādi garantējot visaugstāko kvalitātes līmeni, vienlaikus ietaupot telpu un samazinot izmaksas. Sportistu un amatpersonu izmitināšanas iespējas tika pielāgotas personām ar īpašām vajadzībām.

Vide

Apmēram trīs gadus pirms spēļu norises organizatori nolēma izmantot kopu sistēmu, tādējādi atsakoties no sākotnējā pieteikuma plāna, kurā bija paredzēts izmantot visā provinces teritorijā izvietotas aptuveni 50 sacensību norises vietas.

Atsakoties no 60 procentiem atsevišķo sacensību norises vietu un organizējot vairākas sacīkstes vienā un tajā pašā vietā, organizatori ietaupīja naudu, samazināja transportēšanas problēmas, uzlaboja drošību un nodrošināja līdzjutējiem labāku pieredzi.

Kopumā tika izmantotas 30 sacensību norises vietas 14 pašvaldībās, lielāko daļu sadalot piecās zonās. Kā parādīts 6.18. attēlā (pretējā pusē), lielākajā daļā sacensību norises vietu varēja nokļūt ar sabiedrisko transportu. Interesanti, ka Toronto lielākā arēna “Air Canada Centre” netika izmantota, jo orgkomiteja vēlējās nodrošināt pilnībā skatītāju piepildītas sacensību norises vietas un uzskatīja, ka nevienām sacensībām nav vajadzīgas arēnas ar 20 000 skatītāju vietām.

No 30 sacensību norises vietām 10 bija jaunbūves, 15 tika renovētas spēļu rīkošanai, bet piecas bija pagaidu būves. Dažas jaunbūves, piemēram, BMX trasi, vēlāk turpināja izmantot to sākotnējā spēlēm paredzētajā veidā, bet citu lielums tika samazināts, piemēram, Toronto “Pan Am Sports Centre”, kas tagad ir pieejams publikai un Toronto universitātei treniņiem.

Palīgobjekti

Panamerikas spēļu ciemats sastāvēja no sešām ēkām 35 akru teritorijā – pavisam tuvu pilsētas centram. Piecas bija vidēja lieluma dzīvojamās ēkas, bet sestā – treniņu ēka.

Pēc spēļu noslēguma četras dzīvojamās augstceltnes kļuva par “Canary District” dzīvojamo kompleksu; viena augstceltne tika pārveidota par koledžas kopmītnēm, bet treniņu ēku pārņēma YMCA.

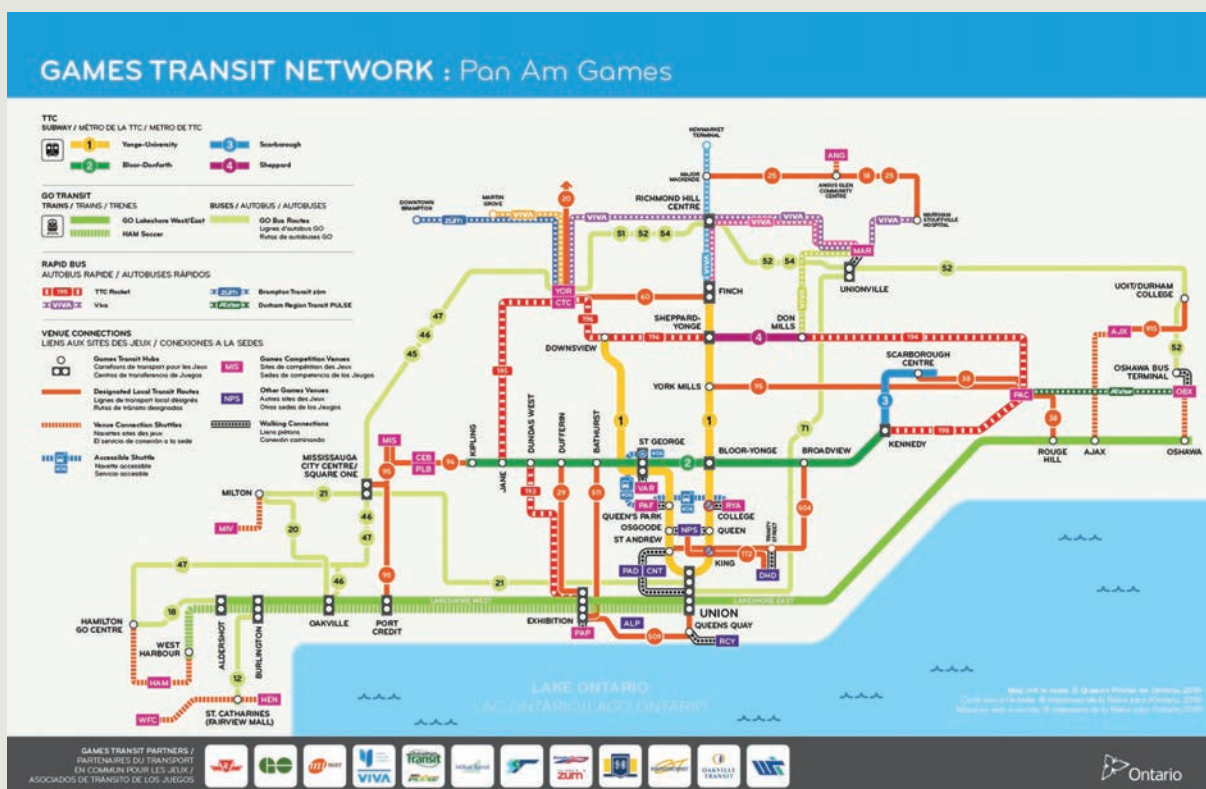
Gūstot mācību no Vankūveras 2010. gada ziemas olimpiskajām spēlēm, attīstītāji nolēma, ka jaunās dzīvojamās ēkas netiks pilnībā pabeigtas pirms sportistu ievākšanās. Tā kā sportisti plānoja ieturēt maltītes centrālajās kafejniecās, katras ēkas telpa, kas būtu pildījusi virtuves funkcijas, varētu kalpot kā papildu guļamistaba. Kaut gan plānos bija paredzēts pēc spēļu noslēguma uzstādīt cietkoksnes, flīžu un paklāju grīdas segumus, par sportistu vajadzībām piemērotākām tika uzskatītas krāsotas betona grīdas, kuras sportisti nebojātu ar savu apavu radzēm vai citu sporta aprīkojumu.

Ciemats tika uzbūvēts bijušajā dzelzceļa un rūpniecības teritorijā. Pēc tam, kad pagājušā gadsimta astoņdesmitajos gados šo teritoriju pārtrauca izmantot



Kanādas sprinteris Andrē de Grasse (*Andre de Grasse*) 2015. gada spēlēs Toronto izcīnīja divas zelta medaļas.

Liela mēroga pasākums var fundamentāli mainīt rīkotājvietas vidi.



6.18. attēls. Toronto 2015. gada spēļu transporta plāns nokļūšanai uz sacensību norises vietām

gaļas rūpniecības objekti, to pārņēma valdība un paredzēja valsts mājokļu celtniecības projektam. Projekta virzība bija gausa, taču tā īstenošana strauji sākās pēc spēļu rīkošanas tiesību piešķiršanas Toronto, labiekārtošanas 12 gadu plānu pārveidojot sešu gadu plānā, un pirms spēļu sākuma lielākā daļa ciemata dzīvokļu tika pārdoti vietējiem pircējiem.

Cits palīgobjekts – oficiālais Starptautiskais apraides centrs (*International Broadcasting Centre*) un galvenais preses centrs – tika izvietots izstāžu centrā, kurā tika rīkotas arī sporta sacensības. Centrā ietilpa apraides studijas, vadības telpas, montāžas telpas, biroji un atpūtas telpas. Spēļu norises laikā centrs tika pārdēvēts, godinot sponsoru “Cisco Systems”.

Papildus Panamerikas spēļu ciemata mantojumam mūsdienās ciemats ir pārvērties par pilnīgi jaunu

dzīvojamo rajonu – “Cisco” izstrādāja 13 miljonu CAD vērtu tehnoloģiju infrastruktūras mantojuma plānu, lai palielinātu bezpeļņas sektora kapacitāti un veicinātu visas Ontario provinces ekonomisko attīstību pēc spēļu noslēguma, ietverot arī “Cisco” nodrošinātās modernās tīklošanas tehnoloģijas dažādās sacensību norises vietās. Šajā ilustrācijā parādīts, kā liela mēroga pasākums ar atstāto pozitīvo mantojumu var radīt fundamentālas pārmaiņas rīkotājvietas vidē.

Nākamajās lappusēs parādītajā situācijās pētījumā daudzās šajā nodaļā izskatītās tēzes attiecinātas uz reģionāla pasākuma – Āfrikas jaunatnes spēļu – organizēšanu. Liela vai ievērojami mazāka mēroga pasākumu gadījumā situācijas pētījums parāda, kā šajā nodaļā izskatītās koncepcijas var īstenot praksē.

6. situācijas pētījums

2014. gada Āfrikas jaunatnes spēļu organizēšana Gaboronē



Āfrikas jaunatnes spēles notiek ik pēc četriem gadiem, un otrās spēles notika 2014. gadā Botsvānas galvaspilsētā Gaboronē. Spēlēs sacentās 51 NOK pārstāvošs 1981 sportists, piedaloties arī 1003 komandas amatpersonām un 1719 brīvprātīgajiem.

2012. gada janvārī apstiprināja pieteikuma iesniegšanu. Nekavējoties sākās piedāvājuma grāmatas sagatavošana, izceļot Gaboronē pieejamās būves un attēlojot Botsvānu kā valsti, kuru cilvēki vēlas apmeklēt kā tūristi un/vai uzņēmēji.

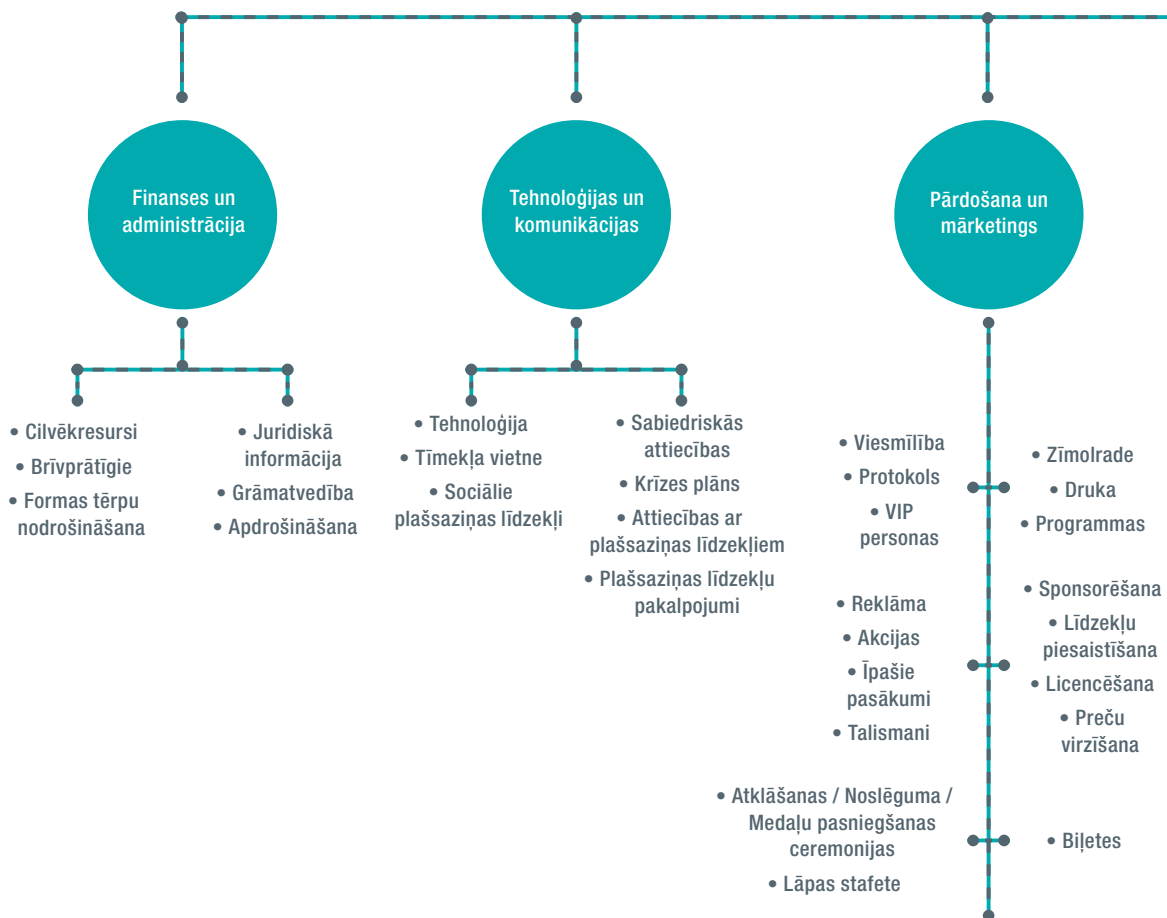
Lēmums, vai iesniegt rīkošanas pieteikumu

2011. gadā Botsvāna pirmo reizi apsvēra iespēju kandidēt uz 2014. gada Āfrikas jaunatnes spēļu rīkošanu Gaboronē. Tika izstrādāts detalizēts ziņojums, kurā izklāstīti iespējamie ieguvumi un riski; to sākotnēji iesniedza NOK, pēc tam – valdībai, kas

Spēļu rīkošanas galvenais mērķis – veicināt uz pasākumiem balstītu tūrismu saskaņā ar 2016. gada Botsvānas izcilības stratēģiju un vīziju. Turklāt spēlēm vajadzēja veicināt vispārēju ekonomikas diversifikāciju, sniegt valstij liela mēroga sporta pasākumu rīkošanas pieredzi, ko nākotnē varētu izmantot vēl vērienīgāku pasākumu rīkošanai.

2012. gada augustā pieteikums tika iesniegts Āfrikas Nacionālo olimpisko komiteju asociācijas (ANOCA)

254



6.19. attēls. Tiesiskā un administratīvā struktūra

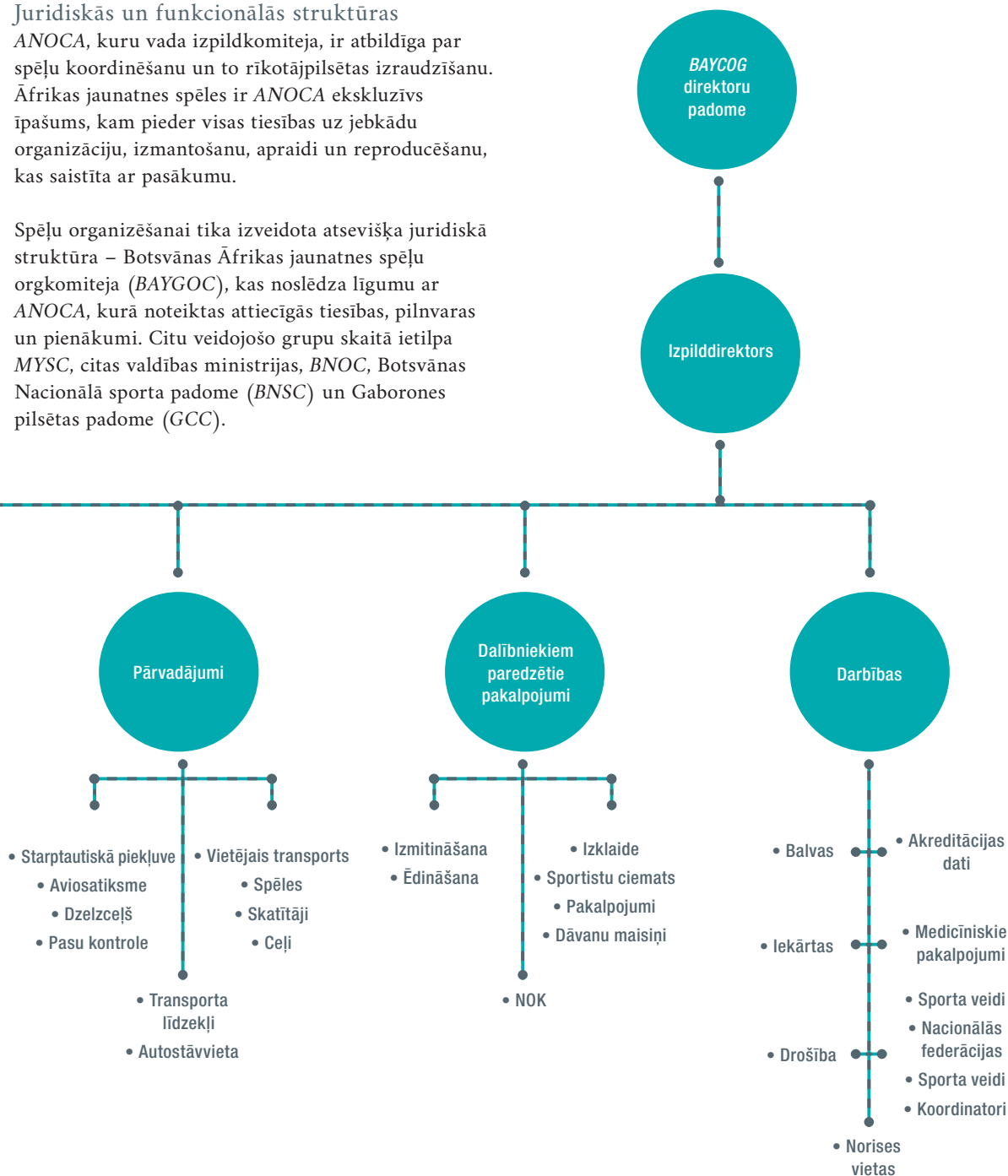
izpildkomitejai. Pēc piedāvājuma iesniegšanas turpinājās kontakti starp Botsvānas Jaunatnes, sporta un kultūras ministriju (*MYSC*), Botsvānas Nacionālo olimpisko komiteju (*BNOC*) un *ANOCA*.

2013. gada martā spēļu rīkošanas tiesības tika piešķirtas Gaboronei – tas bija vēsturisks brīdis Botsvānas sportam.

Juridiskās un funkcionālās struktūras

ANOCA, kuru vada izpildkomiteja, ir atbildīga par spēļu koordinēšanu un to rīkotājpilsētas izraudzīšanu. Āfrikas jaunatnes spēles ir *ANOCA* ekskluzīvs īpašums, kam pieder visas tiesības uz jebkādu organizāciju, izmantošanu, apraidi un reproducēšanu, kas saistīta ar pasākumu.

Spēļu organizēšanai tika izveidota atsevišķa juridiskā struktūra – Botsvānas Āfrikas jaunatnes spēļu orgkomiteja (*BAYGOC*), kas noslēdza līgumu ar *ANOCA*, kurā noteiktas attiecīgās tiesības, pilnvaras un pienākumi. Citu veidojošo grupu skaitā ietilpa *MYSC*, citas valdības ministrijas, *BNOC*, Botsvānas Nacionālā sporta padome (*BNSC*) un Gaborones pilsētas padome (*GCC*).





2014. gadā Āfrikas jaunatnes spēlēs 10 dienas sacentās aptuveni 2000 sportistu no 51 valsts.

Tiesiskais regulējums

Kā parādīts 6.19. attēlā, Āfrikas jaunatnes spēļu pamatstrukturā sastāvēja no sešām nodaļām: Finanšes un administrācija; Tehnoloģijas un komunikācija; Pārdošana un mārketing; Transports; Dalībniekiem paredzētie pakalpojumi; un Operācijas. *BAYGOC* lēmumu pieņemšanas struktūra atspoguļoja vairuma liela mēroga pasākumu orgkomiteju lēmumu pieņemšanas struktūru, apvienojot visas spēļu organizēšanā iesaistītās puses un nosakot visus attiecīgos mērķus. Par *BAYGOC* vadītāju *MYSC* izraudzījās privātā sektora uzņēmēju.

Funkcionālās struktūras

Spēļu operatīvos aspektus nodrošināja operāciju, transporta un dalībniekiem paredzēto pakalpojumu nodaļas. Tā kā spēļu plānošanai organizatoriem bija tikai viens gads un Botsvāna iepriekš nebija rīkojusi kompleksās sporta sacensības, *ANOCA* un *BAYGOC* lūdza ASV Olimpiskās komitejas (*USOC*; tagad pazīstama kā ASV Olimpiskā un paralimpiskā komiteja) palīdzību, izmantojot savu starptautisko informēšanas programmu. *USOC* piešķīra liela mēroga komplekso sporta sacensību ekspertu, kurš palīdzēja orgkomitejai izstrādāt visus spēļu nozīmīgākos darbības plānus, kā arī pārraudzīja plānošanu un vadību no sākotnējās

Visiem pasākumiem ir nepieciešama sporta zona un palīgbūves, pat ja to izmērs ir ierobežots.

valdes sēdes līdz spēļu noslēgumam. Šī praktiskā palīdzība un apmācība izrādījās ārkārtīgi vērtīga ne tikai šo spēļu rīkošanā, bet arī kā mantojums turpmākajiem Botsvānā notiekošajiem pasākumiem.

Tieši pirms īstenošanas posma priekšsēdētājs iecēla konsultatīvo padomi, kurā ietilpa svarīgākie vietējā un starptautiskā līmeņa pieredzējušie sporta vadītāji. Visā spēļu norises laikā konsultatīvā padome, priekšsēdētājs un priekšsēdētāja vietnieki, kā arī dažas citas personas sapulcējās agri no rīta un vakarā, lai apspriestu ar spēlēm saistītos jautājumus un atrisinātu problēmas. Šī struktūra ir parādīta 6.20. attēlā (labajā pusē).

Pasākuma partneri

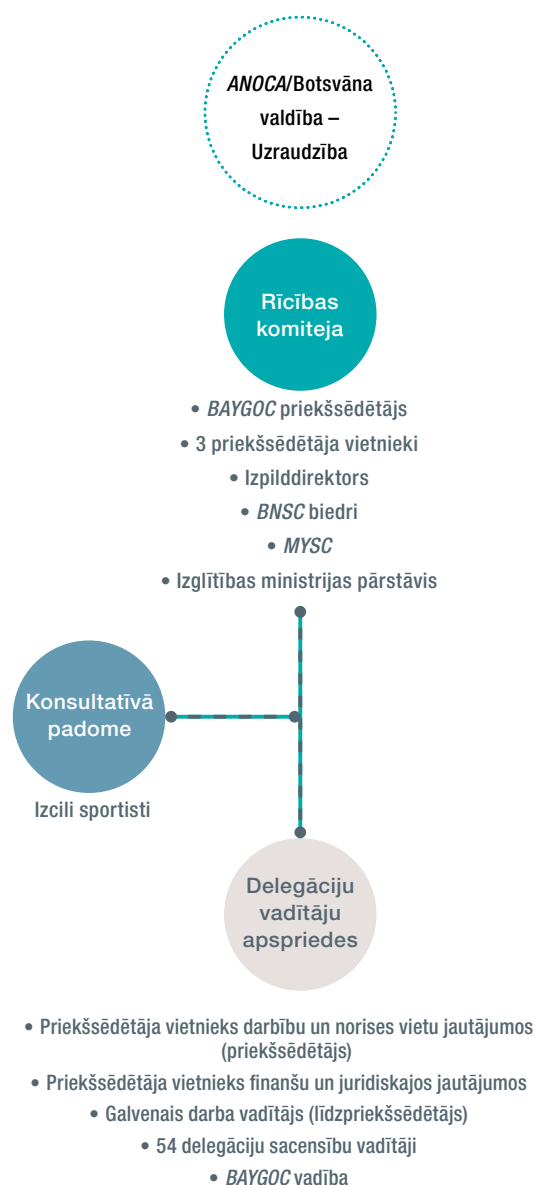
Tik liela mēroga pasākuma kā Āfrikas jaunatnes spēļu organizēšana ir sarežģīts uzdevums, kura izpildei ir vajadzīgas organizētāju rīcībā ne vienmēr esošās prasmes un resursi. BAYGOC izmantoja dažādus valdības, vietējo sponsoru un apakšuzņēmēju nodrošinātos resursus:

- akreditāciju iekšēji veica BAYGOC, izmantojot “Zeus” sistēmu;
- transportu nodrošināja privātie operatori, valdība un bruņotie spēki, turklāt armija nodrošināja arī cilvēkresursus un loģistikas atbalstu; un
- rezultātu pārvaldība bija viens no galvenajiem izaicinājumiem, un, iespējams, nākotnē to uzticēs ārpalpojumu sniedzējiem.

Cilvēkresursu pārvaldība

Spēļu organizēšana tika uzticēta personālam, kas parādīts funkcionālajā organizācijas struktūrshēmā (skat. 6.20. attēlā, labajā pusē) un kas bija pakļauts BAYGOC izpilddirektoram, savukārt pārraudzību veica valde (priekšsēdētāja vadībā). Spēļu norises laikā BAYGOC personālu un brīvprātīgos atbalstīja Botsvānas drošības spēki. Rīkošanas pieteikumā izklāstītais cilvēkresursu plāns lielākoties bija atkarīgs no

īpaši šim pasākumam apmācīto brīvprātīgo atbalsta; lielākā daļa tika pieņemti darbā no Botsvānas universitātes. Tika nodrošinātas divas apmācības sesijas: viena – vispārēja par pasākumu, otra – vairāk par darbu un norises vietām.



6.20. attēls. Spēļu norises laika vadības struktūra

6.5. tabula. Protokola palīga amata apraksts

Amats	Pienākumi	Profils	Vadības centrs	Saistītā nodaļa
Protokola palīgs	Pieņemšana Protokola dienestā oficiālajā viesnīcā	Augstākais svešvalodu (angļu, franču vai arābu) zināšanu līmenis un protokola pārzināšana	Oficiālā viesnīca	NOK attiecības

Sagatavošanās pieņemšanai darbā

Organizatori izveidoja vispārēju brīvprātīgo amatu profilu katalogu. Kā ieteikts 6.4. sadaļā, katrā darba aprakstā bija norādīts amata nosaukums un tā pienākumi, brīvprātīgā profils, kā arī detalizēta informācija par darbību centru un saistīto nodaļu. 6.5. tabulā (augstāk) parādīts protokola palīga darba apraksts.

Ērtības, objekti un vietas

2014. gada Āfrikas jaunatnes spēles tika sarīkotas 40 jūdžu rādiusā no Gaborones; lielākā daļa būvju atradās Botsvānas universitātes teritorijā. Jaunas sacensību norises vietas nebija nepieciešamas, taču vairākas esošās tika modernizētas vai rekonstruētas: piemēram, esošais peldbaseins tika aprīkots ar sildītāju, savukārt airēšanas un kanoē airēšanas sacensības tika nolemts rīkot pie tuvējā dambja. Tagad šī vieta ir pieejama treniņiem, savukārt pēc spēlēm turpmākajai lietošanai valstī palika SF dāvinātais sporta aprīkojums. 6.6. tabulā (labajā pusē) ir parādītas sacensību norises vietas un vienkāršots grafiks.

Palīgbūves

Botsvānas universitātes kopmītnēs bija pietiekami daudz vietas sportistu ciemata ierīkošanai, savukārt pašā Gaboronē bija pietiekami daudz vietu viesnīcās, lai apmierinātu skatītāju, amatpersonu un plašsaziņas līdzekļu vajadzības.

Ietekme uz vidi

Šāda mēroga sporta pasākumi neizbēgami ietekmē to rīkotājpilsētas. Par laimi, ņemot vērā esošo sacensību norises vietu izmantošanu un objektos palikušo infrastruktūru, šo spēļu ietekme uz vidi bija ierobežota. Visiem pasākumiem ir nepieciešama rūpīga plānošana un vadības struktūra. Ir jānosaka sacensību norises vietas un jāapsver atstātais mantojums. Visiem pasākumiem ir nepieciešama sporta zona un palīgbūves, pat ja to izmērs ir ierobežots.

Visiem pasākumiem ir ietekme uz vidi, kas var vienkārši izpausties kā automašīnu stāvvietu ietekme uz vietējo kopienu vai paaugstināts sabiedriskā transporta pieprasījums. Cilvēkresursi ir rūpīgi jāplāno – iespējams, tas ir svarīgāk neliela mēroga pasākumiem, kas var piesaistīt ierobežotu brīvprātīgo skaitu. Pasākuma izmērs maz ietekmē šo procesu ievērošanas nepieciešamību.



Spēlēs sportisti sacentās 21 sporta veidā, tostarp vieglatlētikā.



Spēlēs medaļas pasniedza SOK prezidents Tomass Bahs (*Thomas Bach*).



6.6. tabula. Sacensību grafiks

Norises vieta	Ceturtdiena 22. maijs	Piektdiena 23. maijs	Sestdiena 24. maijs	Svētdiena 25. maijs	Pirmdiena 26. maijs	Otrdiena 27. maijs	Trešdiena 28. maijs	Ceturtdiena 29. maijs	Piektdiena 30. maijs	Sestdiena 31. maijs
Nacionālais stadions	Atklāšanas ceremonija 17.30						Vieglatlētika 13.30	Vieglatlētika 13.30	Vieglatlētika 13.30	Vieglatlētika 10.00 Noslēguma ceremonija
<i>BONA</i>		Netbols 09.30	Netbols 09.30	Netbols 10.00		Netbols 10.00	Netbols 10.00		Netbola fināls 10.00	
Golfa klubs					Golfs	Golfs	Golfs	Golfs	Golfs	
Teniss					Teniss	Teniss	Teniss	Teniss	Teniss	
<i>UB</i> stadions		Regbijs 10.00	Regbijs 11.00	Futbols 15.00	Futbols 15.00	Futbols 18:00		Futbols 15.00		Futbola fināls 12.00
<i>UB</i> peldbaseins		Peldēšana 10.00	Peldēšana 10.00	Peldēšana 10.00	Peldēšana 10.00					
<i>BNYC</i> laukumi			Basketbols	Basketbols	Basketbols	Basketbols				
Jaunatnes centrs		Galda teniss 10.00	Galda teniss 10.00	Galda teniss 10.00	Galda teniss 10.00	Galda teniss 10.00		Paukošana	Paukošana	
"Biopuso"		Svarcelšana	Svarcelšana				Karatē 8.30	Karatē 8.30		
"Ditsupo Hall"			Džudo 10.00	Džudo: 10.00		Tekvondo	Tekvondo	Tekvondo		
Boto (<i>Botho</i>) universitāte				Bokss 14.00	Bokss 14.00	Bokss 14.00	Bokss 14.00			
Dambis			Airēšana	Airēšana	Airēšana		Kanoe airēšana	Kanoe airēšana	Kanoe airēšana	
<i>OTSE</i>	Badmintons 8.30	Badmintons 09.00	Badmintons 09.00	Badmintons 09.00	Badmintons 09.00	Badmintons 09.00	Triatlons 10.00	Triatlons 10.00		

Olimpisko sporta veidu organizāciju pārvaldība pirmo reizi tika publicēta 2007. gadā un pārskatīta 2020. gadā. Šī rokasgrāmata ir uzlabotās sporta pārvaldības kursu (ASMC) pamata mācību līdzeklis; šie kursi tiek organizēti Olimpiskās solidaritātes NOK pārvaldības un zināšanu apmaiņas programmā.

Redaktore Lī Robinsone (*Leigh Robinson*)

Līdzdarbojās Laiza Delpaja (*Lisa Delpy*), Alēns Ferāns (*Alain Ferrand*), Lī Frū (*Lee Frew*), Katrīna Lavila (*Catherine Laville*), Andress Oleta (*Andrés Olleta*), Lī Robinsone (*Leigh Robinson*), Treisija Teilore (*Tracy Taylor*)

Līdzdarbojošās organizācijas

Starptautiskā Olimpiskā komiteja www.olympic.org

Nacionālās Olimpiskās komitejas (NOK):

- Barbadosa <https://olympic.org.bb>
- Bosnija un Hercegovina www.okbih.ba
- Botsvāna www.botswananoc.org
- Kaboverde www.coc.cv
- Horvātija www.hoo.hr
- Somija www.olympiakomitea.fi
- Gvineja-Bisava www.cogb.gw
- Jordānija www.joc.jo
- Malāvija www.moc.org.mw
- Nīderlande <https://nocnsf.nl>
- Papua-Jaungvineja www.pngolympic.org
- Slovēnija www.olympic.si
- Šveice www.swissolympic.ch
- Trinidāda un Tobāgo www.ttoc.org
- Uganda <http://nocuganda.org>
- Amerikas Savienotās Valstis www.teamusa.org

Starptautiskās un nacionālās federācijas (SF / NF):

- Starptautiskā Netbola federācija <https://netball.sport>
- Argentīnas Tenisa asociācija www.aat.com.ar
- Botsvānas Džudo federācija www.bnsc.co.bw/node/266
- Francijas Badmintona federācija www.ffbad.org
- Jaunzēlandes nacionālā vingrošanas organizācija "Gymnastics New Zealand" www.gymnasticsnz.com
- Velsas hokeja asociācija "Hockey Wales" www.hockeywales.org.uk
- Jaunzēlandes nacionālā ātrslidošanas organizācija "Ice Speed Skating New Zealand" <http://icespeedskating.org>
- Slovēnijas Vingrošanas federācija <https://slogym.si>

Orgkomitejas:

- Āfrikas jaunatnes spēles 2014. gadā Gaboronē
- 2017. gada IAAF pasaules čempionāts Londonā
- Klusā okeāna spēles 2015. gadā Portmorsbijā
- Panamerikas spēles 2015. gadā Toronto
- Ziemas jaunatnes olimpiskās spēles 2012. gadā Insbrukā

Īpaša pateicība personām, kuras piedalījās Olimpisko sporta veidu organizāciju pārvaldība pirmā izdevuma tapšanā; visi, kas dod vai devuši ieguldījumu MEMOS asociācijas darbībā: Žans Kamī (*Jean Camy*), Lī Robinsone (*Leigh Robinson*) un Diks Palmers (*Dick Palmer*); un Amars Adadi (*Amar Addadi*), Žerārs Baro (*Gérard Barreau*), Emanuēls Bēls (*Emmanuel Bayle*), Lorānsa Buajē Kolā (*Laurence Boyer Collas*), Lorāns Buajē (*Laurent Boyer*), Andreu Kamps Povils (*Andreu Camps Povill*), Žans-Lups Šapelē (*Jean-Loup Chappélet*), Pakianatans Čeladurajs (*Packianathan Chelladurai*), Marks Klārks (*Mark Clark* MBE), Džoana Dankana (*Joan Duncan*), Alēns Ferāns (*Alain Ferrand*), Gasāns Hadāds (*Ghassan Haddad*), Iens Henrijs (*Ian Henry*), Niks Kartakuliss (*Nicos Kartakoullis*), Marī Lerū (*Marie Leroux*), Denī Muso (*Denis Musso*), Damjans Pintars (*Damjan Pintar*), Luks Vandeputs (*Luc Vandeputte*)

Fotoattēli: SOK, *Getty Images*

Grafiskais noformējums, izkārtojums un iespiešana: *Touchline*

© Starptautiskā Olimpiskā komiteja 2020

Šis publikācijas saturs drīkst pilnībā vai daļēji atveidot ar nosacījumu, ka tas ir paredzēts nekomerciāliem izglītības mērķiem ar pilnu atsauci uz Starptautisko Olimpisko komiteju, Olimpisko solidaritāti.

ISBN 978-92-9149-178-0



OLYMPIC
SOLIDARITY

