

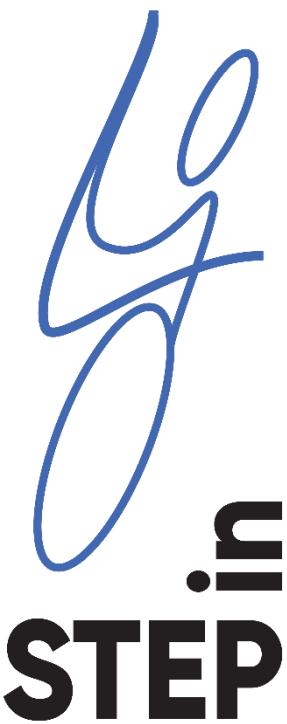


Jačanje perspektiva zapošljavanja u sektoru za sport osoba sa poteškoćama

STEPin priručnik

Projekat sufinansira Evropska Unija





Jačanje perspektiva zapošljavanja u sektoru za sport osoba sa poteškoćama

STEPin priručnik



STEP in Projekat sufinansira
Evropska Unija

Ovaj projekt sprovode:
Ovaј пројекат спроводе:
This project is implemented by:



Izdavač

Olimpijski komitet Bosne i Hercegovine

Za izdavača

Dr sci. Said Fazlagić

Autori:

Doc.dr Emir Kurtić

Doc. dr Mirela Abidović

Prof.dr Amra Tuzović

Prof.dr Ekrem Čolakhodžić

Prof.dr Arzija Pašalić

Dijana Rađo, MA

Faris Lemeš

Nazif Hasanbegović

Amra Kovač

Urednici

Akademik prof.dr Izet Rađo

Aela Ajdinović, MA

Prevod:

Libar agencija

Godina izdanja i štampanja

2022

Tiraž:

200 primjeraka

Štampa:

„Stamparija Fojnica“ d.o.o Fojnica

Ovaj dokument je izrađen uz finansijsku podršku Evropske unije. Sadržaj ovog dokumenta isključiva je odgovornost projektnih partnera i ne odražava zvanične stavove Evropske unije i/ili Upravljačkih tijela IPA II Programa prekogranične saradnje Srbija - Bosna i Hercegovina 2014 -2020.



**Projekat sufinansira
Evropska unija**

SADRŽAJ

BIZNIS PLANIRANJE ZA START-UP	2
OSNOVNO POIMANJE LIDERSTVO U PARASPORTU.....	6
TIMSKI RAD U PARASPORTU.....	11
SPORTSKI TRENING I NUTRICIONIZAM – SPORTSKI TRENING OSOBA SA INVALIDITETOM	14
SPECIFIČNOSTI PLANIRANJA ISHRANE SPORTISTA S ONESPOSOBLJENJEM.....	20
UVOD U FINANSIJSKI MENADŽMENT SPORTSKIH ORGANIZACIJA	22
SPORTSKI SISTEM BIH SA AKCENTOM NA PARASPORT – SPORTSKI SISTEM U BOSNI I HERCEGOVINI.....	26
KOMUNIKACIJA, MARKETING I PR	28
PR STRATEGIJE.....	30

BIZNIS PLANIRANJE ZA START-UP

Doc.dr. Emir Kurtić
Univerzitet u Sarajevu – Ekonomski fakultet
Katedra za menadžment i organizaciju

PREDUZETNIŠTVO I BIZNIS PLANIRANJE

U terminologiji svijeta biznisa postoji čitava kategorija pojmove koji se najčešće pogrešno koriste, podcjenjuju ili olako shvataju, te koji izazivaju konfuziju i nerazumijevanje. Tipični primjeri su vizija, misija, vrijednosti, ciljevi, ključna kompetencija, ... Pojam „biznis plan“ vjerovatno spada u ovu grupu. Mada se može reći da je najčešća upotreba ovog pojma relativno ispravna, ipak, praksa pokazuje da su potencijali biznis planiranja podcijenjeni i da je riječ o procesu koga se olako shvata.

Osnovna dilema kada je u pitanju biznis planiranje jeste pitanje suštinske vrijednosti biznis planiranja. Na ovim osnovama nastali su brojni akademski radovi i studije čija je namjera bila utvrditi da li biznis planiranje zaista vrijeti truda, i ako da, u kojim okolnostima.

U teoriji menadžmenta predstavljeni su mnogi koncepti biznis planiranja, većinom relativno sličnih, gotovo identičnih u smislu njihove sadržine, ali i nekoliko onih koji se svojom jasnoćom izdvajaju.

Konačno, biznis planiranje sasvim sigurno ima svoju vrijednost koja ga drži uvijek aktuelnim konceptom, ako ništa drugo, onda zbog toga što biznis plan očekuju finansijeri i potencijalni investitori.

UVOD

Kao neko ko teži tome da pokrene vlastiti biznis, bude “sam-svoj-gazda” i tako postane preuzetnik, vi ste suočeni sa jednim fundamentalnim problemom na samom početku svog poduhvata. Nerijetko, mnogi zbog tog “fundamentalnog problema” odustanu od ove ideje ili je barem odgode za neka “bolja vremena”.

Taj “fundamentalni problem” je onaj finansijske prirode: kako finansirati svoju poslovnu ideju, tj. kako premostiti onaj inicijalni period od razvoja ideje do održivog biznisa?

Sredstava uobičajeno nema dovoljno, a taj “teški početak” ih gotovo bez greške zahtijeva. Tada su preuzetnici upućeni na sve one koji bi potencijalno mogli finansijski podržati ideju: banke, profesionalni ulagači, mikrokreditne institucije, donatori, ... jednom rječju – finansijeri.

Ipak, i kada ovih različitih finansijera ima na pretek, oni uvijek traže jednu stvar: formalni dokument u kojem je preuzetnička ideja razrađena manje ili više detaljno, vodeći računa o svim značajnim aspektima pretvaranja ideje u održivi biznis. Oni, dakle, traže BIZNIS PLAN. Ponudite im biznis plan kojim ćete im pokazati da ste razmišljali o svim dimenzijama vaše ideje i biznisa, i dokažite da vaša ideja sa gledišta poslovnog rezultata ima smisla, i oni će vam dati “vjetar u leđa” – dobit ćete neophodna finansijska sredstva za “ostvarenje svoga sna”. Zvuči jednostavno?

Pa, zapravo i nije baš tako.

Ako nemate finansijska sredstva, vjerovatno nećete imati ni biznis plan. Jer, većina ljudi to nije u stanju samostalno uraditi zbog nedovoljne finansijske pismenosti neophodne za izradu svih finansijskih kalkulacija i proračuna, te kompletiranje minimalno zahtjevanih finansijskih izvještaja.

A kada nešto nismo u stanju samostalno uraditi, obraćamo se nekome za pomoć. U ovom konkretnom slučaju, obraćamo se biznis konsultantima specijalizovanim za izradu različitih vrsta procjena, formi, elaborata i planova. Između ostalog i biznis planova.

A iznosi koje oni naplaćuju imaju iza prvog broja najmanje tri, a nekada i četiri nule. I tu naš entuzijazam polako splašnjava:

- za pokretanje biznisa nam trebaju sredstva, a mi ih nemamo;
- oni koji su potencijalno voljni da nas podrže, traže nam taj "famozni" biznis plan;
- mi nemamo vještina da kreiramo biznis plan jer nisu svi među nama završili ekonomski ili poslovne srednje ili visoke škole;
- oni koji bi to mogli napraviti za nas spremni su to učiniti, ali samo uz izdašnu naknadu;
- a mi ponovo nemamo sredstva;
- ...

Suočeni sa začaranim krugom nedostajućih sredstava za poduzimanje neophodnih koraka, mi odgađamo realizaciju naše ideje za neka "bogatija" vremena.

Ovaj modul ima za cilj da vam pomogne premostiti ovaj jaz između želja i mogućnosti kada je u pitanju kreiranje tog prijeko potrebnog dokumenta zvanog biznis plan. Umjesto da sredstva dajete biznis konsultantima, tehnološke mogućnosti, koje su odavno na vašoj strani, omogućavaju izradu biznis plana po principu "uradi-sam".

Njegova osnovna svrha je da pomogne potencijalnim preduzetnicima, da, uz isključivo trošak (vlastitog) vremena i (vlastitih) mentalnih kapaciteta, testiraju svoje poslovne ideje, te kreiraju biznis plan koji je u stanju udovoljiti svim uobičajenim zahtjevima potencijalnih kreditora i ulagača.

Ovaj modul vam ne može garantovati niti definitivno pokretanje biznisa, niti njegovu održivost, ali vas garantovano može dovesti u poziciju da si postavite prava pitanja kada je riječ o vašoj poslovnoj ideji, te da dođete u poziciju da ispunite dio tehničkih zahtjeva koje pred preduzetnike postavljaju potencijalni investitori, a koji se odnose na validan biznis plan, bez da se izlažete izdacima plaćanja skupih konsultanata.

Vi ste na potezu!

Na putu euro-atlantskih integracija, prije svega Evropske unije, Bosna i Hercegovina prolazi brojne reforme, usvajanja novih politika, regulativa i akcionih planova. Jedna od takvih reformi odnosi se na mala i srednja preduzeća koja su od strane EU, još u Lisabonu 2000. godine, označena kao kičma evropske ekonomije, kao temelj budućeg ekonomskog progrusa ove integracije i najznačajniji kotačić. Potpisivanje EU Povelje o malim preduzećima i kasnije usvajanje evropskog Zakona o malim preduzećima jasan su dokaz takve opredjeljenosti Evropljana.

Bosna i Hercegovina u ovom domenu ima mnogo problema. Pitajte preduzetnike. Mehanizmi mjerjenja ustanovljeni Poveljom kažu da je dug put pred nama. Još brutalnije to naglašava godišnji izvještaj Svjetske

banke o jednostavnosti poslovanja. I to iz godine u godinu. Najznačajniji problemi leže u, kao što se može i prepostaviti, brojnim birokratskim preprekama i procedurama koje stoje pred preduzetnicima koji namjeravaju pokrenuti vlastiti biznis, start-up. Od ideje do start-up-a to traje predugo.

S druge strane, EU je lisabonskom agendom iskazala namjeru da postane ekonomija bazirana na znanju. Time su obrazovanje i trening, posebno oni izvan redovnih oblika školovanja, dakle specijalističke forme obrazovanja, dobili na ogromnom značaju, što je dodatno otežalo situaciju za našu zemlju. Naime, rezultati Izvještaja o globalnoj kompetitivnosti zemalja, koga na godišnjoj osnovi prezentira Svjetski ekonomski forum, kažu da Bosna i Hercegovina ima ozbiljnih problema kada su u pitanju kapaciteti i ustanove za trening i dodatno, specijalističko usavršavanje.

POJAM PREDUZETNIŠTVA

Preduzetništvo, odnosno samozaposlenje kao njegova suštinska odlika, uvijek je i svugdje ideja par excellance, koja ima svoju publiku, ali i koja je donedavno predstavljala alternativu konceptu klasičnog zaposlenja. Izvor njegove „alternativnosti“ ležao je prije svega u riziku kakav je samozapošljavanje nosilo – težak, trnovit put, u kojem ništa nije bilo sigurno, i u kojem se za eventualni izostanak sedmične ili mjesечne plate niste mogli nikome požaliti, niti vas je sindikat mogao štititi. Kao njegova protuteža i predominantni koncept, klasično zaposlenje, bilo je (i još uvijek je, posebno ono u državnim kompanijama i institucijama, u velikoj mjeri) simbol sigurnosti i „risk-free“ koncepta.

No, ideja preduzetništva postala je „mainstream“, podržana od strane političkih lidera, kako ljevice, tako i desnice (The Economist, 2009.). Ona je danas oslonac svih politika razvoja, a na preduzetnike se, čini se, ipak gleda sa nešto više respeksa. No, ovakav stav prema preduzetništvu nije originalan. Još je Joseph Schumpeter¹, predstavnik austrijske škole ekonomske misli (ili psihološke škole), tvrdio da je preduzetništvo motor ekonomskog razvoja određene zemlje. Schumpeter je prvi uveo pojam “kreativne destrukcije” koji je koristio kako bi opisao proces transformacije koji prati radikalnu inovaciju. U njegovoj viziji kapitalizma, inovativni ulazak preduzetnika bio je sila koja je održavala dugoročni ekonomski rast, čak i ako bi uništavala vrijednost utemeljenih kompanija koje su uživale određeni stepen monopolске moći. Kao primjer jedne takve „kreativne destrukcije“ koji je savremen, aktuelan, mogu poslužiti besplatni online novinski site-ovi koji vode ka destrukciji tradicionalnih papirnih novina. Ovo je posebno naglašeno u vrijeme mobilnih (posebno tablet) uređaja koji nadalje pojednostavljaju korištenje usluga ovih site-ova.

Pod pojmom preduzetnika se uobičajeno podrazumijeva bilo ko ko pokrene biznis, bilo da je riječ o maloj lokalnoj radnji koja prodaje namirnice ili biznisu visoke tehnologije – to je, zapravo, ono kako većina ljudi doživljava pojam „preduzetnika“. Za potrebe ovoga rada, ova definicija preduzetnika (kao bilo ko ko pokrene biznis) je najprikladnija. No, treba napomenuti da je ovo definicija preduzetnika (i preduzetništva) u širem smislu, te da se na preduzetnika u užem smislu gleda kao na (*The Economist, 2009., str. 1*) „... nekoga ko nudi inovativno rješenje (vrlo često nepoznatog) problema. Određujuća karakteristika preduzetništva tada je, ne veličina kompanije već čin inovacije.“

¹ Joseph Alois Schumpeter (1883-1950) bio je austrijsko-američki ekonomist koji je popularizovao pojam „kreativne destrukcije“ u ekonomici.

Kako se navodi u spomenutom „Specijalnom izvještaju o preduzetništvu“ (2009.), postoji mnogo pogrešnih koncepcija ili, kako ih Izvještaj naziva, mitova o preduzetništvu od kojih je pet postojanih. Naravno, The Economist je ovdje u ulozi razbijača mitova:

- Preduzetnici su uglavnom „siročići i izopćenici“, asocijalne i usamljene osobe koje u svom potkrovju izmišljaju male revolucionarne tehnološke uređaje – no, *The Economist* se ne slaže s tim (2009., str. 2): „... *preduzetništvo je, kao i sav biznis, društvena aktivnost. Preduzetnici su možda nezavisniji od ostalih ljudi koji jednostavno slijede pravila, ali preduzetnici gotovo uvijek trebaju poslovne partnera i društvene mreže kako bi uspjeli.*“
- Većina preduzetnika je izuzetno mlada – ovome doprinose popularne priče o mladim *Jobs-u*, *Gates-u* ili *Dell-u* koji su vrlo ranoj mladosti pokrenuli vrlo uspješne biznise, no činjenice govore drugačije: broj osnivača sa manje od 25 godina dvostruko je manji od onih sa preko 50.
- Preduzetništvo je uglavnom vođeno *venture kapitalom* (kapitalom kapitalista ulagača, bogatih pojedinaca kao ulagača) – no, još jednom, ništa ne razbija postojeću konvencionalnu mudrost kao što to čine činjenice koje joj ne idu u prilog. Naime, „... *većina venture kapitala odlazi samo u jedan uži dio biznisa: kompjuterski hardware i software, poluprovodnici, telekomunikacije i biotehnologija. Venture kapitalisti finansiraju samo mali dio start-up biznisa. Novac za veliku većinu start-up biznisa dolazi iz ličnog duga ili iz „tri f“ – friends, fools and families (priatelji, budale i porodice).*“ (*The Economist*, 2009., str. 1)
- Za uspjeh je potrebno da preduzetnik izumi neki revolucionarni proizvod – ipak, fokusiranje na procese (umjesto na proizvode) i njihovo inoviranje može se pokazati jednako uspješnim. Kao primjer, u Izvještaju se navodi *Richard Branson* i njegov *Virgin Airlines*. Naime, *Branson* nije izumio niti letenje, niti putničke avione. Ono što je *Branson* uradio odnosilo se na inoviranje iskustva letenja kroz omogućavanje zabave putnicima.
- Preduzetništvo ne može cvjetati u velikim kompanijama – iako ovo nije fokus našeg rada, barem ne u pravom smislu te riječi, važno je skrenuti pažnju da svaki novi projekat, svaka potpuno nova stvar koju neka kompanija ponudi, ili bilo koja inovacija koja preoblikuje ili potpuno promijeni ono kako je neka kompanija nešto do tada radila, rezultat je ničeg drugog nego preduzetničkog djelovanja i razmišljanja unutar jednog većeg sistema. Zapravo, na svakodnevnoj osnovi nude nam se dokazi da je preduzetnički duh u srži, u DNK svih uspješnih kompanija. Jer, kako je već napomenuto ranije, preduzentik je neko ko nudi inovativno rješenje (vrlo često neprepoznatog) problema, te je određujuća karakteristika preduzetništva tada, ne veličina kompanije već čin inovacije.

OSNOVNO POIMANJE LIDERSTVO U PARASPORTU

Doc. dr. Mirela Abidović

Univerzitet u Travniku

Fakultet za tehničke studije

OSNOVNO POIMANJE LIDERSTVA

Tajna liderstva je jednostavna, radi ono u šta vjeruješ.

Seth Godin

Tamo gdje prestaje menadžment počinje liderstvo

Globalno liderstvo

Rađo & Sadžak. 2009

U naučnoj literaturi, samo na engleskom jeziku, postoji više od 350 definicija koje određuju pojam "liderstvo". Klasično liderstvo definiše se kao: "*uticaj na druge da usmjere napore u pravcu ostvarivanja konkretnog cilja* [Lufthan], *pridobijanje pojedinaca u organizaciji da rade određene stvari* [Mullins], *ponašanje individue koja usmjerava aktivnosti grupe ka zajedničkom cilju* [Hemphill & Coons], *interpersonalni uticaj, uvježban u situacijama i vođen kroz komunikacione procese ka ostvarenju specifičnog cilja ili ciljeva* [Tannenbaum, Washler & Massarik], *inicijacija i održavanje strukture u očekivanjima i interakciji* [Stogdill], *uticaj na aktivnosti organizovane grupe prema ostvarivanju cilja* [Rauch & Behling], *uticaj na aktivnosti individue ili grupe u cilju postizanja zajedničkog cilja u dатој situaciji* [Hersey & Blanchard], *uticaj na aktivnosti sljedbenika kroz komunikacione procese ka ostvarenju nekog cilja ili ciljeva* [Donelly, Ivancevich, Gibson], *postizanje ciljeva kroz usmjeravanje saradnika* [Harvard Business Review], *korištenje moći da se utiče na mišljene i djelovanje drugih ljudi* [Zelenik], *akt mobilizacije drugih da žele i da se bore za zajedničke ciljeve* [Kouzes & Oistner], *uticaj koji omogućuje menadžeru da pridobiće svoje ljude da svojom voljom urade najbolje ono što je potrebno uraditi* [Cribbin], *umjetnost uticanja na druge da daju maksimum svojih mogućnosti za ispunjenje zadataka, ili ostvarenje cilja ili projekta* [Cohen], *i razvijanje jasnog i kompletног sistema očekivanja u cilju identifikovanja izazova i korištenje svih raspoloživih resursa organizacije, od kojih je najvažniji ljudski potencijal, u cilju ostvarivanja postavljenih zadataka* [Batten] (Prema Stefanović et al., 2006, str. 2.).

Također, jedna od često korištenih je i definicija Lorda Morana, koja se temelji na njegovim promatranjima vrhunskih svjetskih lidera, a koja glasi: "*Liderstvo se odnosi na sposobnost razvoja uspješnih planova te na sposobnost uvjeravanja drugih da te planove izvrše, unatoč svim poteškoćama - čak i smrtnoj opasnosti.*" U definiciji uočavamo dva dijela. Prvi se odnosi na sposobnost razvoja planova (programa, projekata i druge) s visokom vjerojatnosti uspjeha što dakle podrazumijeva realističnost tih planova. Za to lider mora raspolagati potpunim informacijama o količini i kakvoći resursa s kojima raspolaže kao što mora dobro poznavati i razumjeti okruženje u kojem će se plan ostvarivati. Drugi dio definicije odnosi se na izvršenje plana. Plan provode ljudi koji rade za svog lidera, koji obično imaju vlastita razmišljanja i plan, koji će se tokom izvršenja vrlo vjerojatno susretati s raznolikim problemima i preprekama. Zbog toga lider mora posjedovati sposobnost uvjeravanja koji će pomoći ljudima da uprkos problemima, obeshrabrenjima i

neuspjesima plan provedu do kraja. Navedena se definicija može vrlo jednostavno prilagoditi svakoj prilici budući da se vodstvo uvijek odnosi na: Znati što učiniti + POSTIĆI DA SE TO UČINI.

Također, liderstvo se može definisati kao „*proces uticaja na aktivnost organizovane grupe u njihovim naporima definisanja i postizanja cilja*“ (Šehić Dž., Penava S., 2007., str.4.).

U kontekstu navedenog, ključne osnove liderstva **čine ljudi, uticaj među ljudima i ciljevi**. Liderstvo je rezultat interakcije ljudi, uz pomoć korištenja uticaja, kako bi se postigli određeni ciljevi.

MENADŽMENT VERSUS LIDERSTVO

Opisati liderstvo a ne dovesti ga u vezu sa menadžmentom je prosto nemoguće. Upravo iz tog razloga je potrebno razmotriti taj odnos. Jedan od parametara je opseg sadržaja koji pokrivaju globalni lideri i menadžeri.

Druga dimenzija preko koje bismo mogli komparirati odnos menadžmenta i liderstva bi bila poslovna funkcija i tu bismo mogli reći da ne postoje neke razlike jer su menadžment i liderstvo prema Fayolu sekundarne ili administrativne poslovne funkcije. Razlike nastaju u odnosu na druge sekundarne funkcije jer menadžment je više posvećen procesima odlučivanja u širem smislu, planiranju, organizaciji, kontroli, dok je liderstvo više posvećeno usmjeravanju ili koordinaciji članova organizacije.

Ako se analizira njihov odnos prema ljudima, onda je menadžer vrsta racionalnog moderatora ili "gonič robova" odnosno on se fokusira na zacrtani cilj ili uspjeh organizacije, dok je lider "vrsta dobrog" učitelja, odnosno osoba koja u svom vidokrugu ili prioritetu uvijek ima ljude. Menadžer u relacijama sa ljudima koristi doziranu emocionalnost, dok lider ispoljava empatiju.

U odnosu na ciljeve organizacije, menadžer je gotovo uvijek koncentriran na kratkoročne, dok je lider koncentriran na dugoročne ciljeve. Menadžer nastoji da personalizira odnos naspram postavljenih ciljeva dok je to kod lidera obrnuto. U svrhu pridobijanja ljudi menadžer nastoji da koordinacijom i balansiranjem u svim situacijama, pa i u sličaju konflikta, dok lider nastoji da izbjegava konflikte i da u svim situacijama probudi oduševljenje kod ljudi.

Kad se govori o sredstvima postizanja ciljeva onda menadžer koristi više organizacijsko/kalkulacijska sredstva i metode, dok je lider usmjeren na "živu komponentu organizacije" i nastoji preko komunikacije i motivacije uticati na ljude.

Ukoliko se ipak govori o razvoju organizacije onda je menadžer više "sidro", koje nastoji da zadrži red ili poredak ili status quo, dok je lider misionar kojeg vizija vodi dalje (Rađo i Sadžak, 2009., str. 42.).

Menadžment je proces racionalne upotrebe proizvodnih faktora radi ostvarivanja određenog cilja. Najvažniji aspekt menadžmenta su planiranje, organizovanje, vođenje i kontrola. Liderstvo je proces usmeravanja i inspirisanja pojedinaca da rade na ostvarivanju zajedničkih ciljeva.

STILOVI LIDERA

Stil liderstva je način na koji se uspostavljaju odnosi između lidera i saradnika kao i ostalih zaposlenih u preduzeću, odnosno način na koji lider usmjerava ponašanje podređenih i sredstva koja koristi da ih pridobije ili privoli na željeno ponašanje (Prema Adžić, Petković et al., 2002, str. 301.).

Stil lidera je model ponašanja koje on ustanovljava ili manifestuje, za vrijeme vođenja članova organizacije u određenim pravcima. (Certo)

Stil lidera predstavlja skup osobina, ponašanja, tendencija i karakterističnih metoda osobe koja se nalazi u liderskoj poziciji.

Bazični kriteriji po kojima se razlikuju stilovi su: (Prema Adžić, Petković et al., 2002, str. 301)

- pristup lidera motivisanju podređenih – prinuda ili podsticaj,
- način na koji lider donosi odluke,
- izvori moći koje koristi da ostvari uticaj na podređene,
- sposobnost lidera da prilagodi svoje ponašanje različitim situacijama.

Na osnovu ovih kriterijuma razlikujemo:

- klasične stилove i
- savremene stилove liderstva
 - Klasični pristupi:
 - 1. Pristup liderstvu kao skup osobina,
 - 2. Pristup liderstvu kao skup vještina
 - 3. Pristup ponašanja

Klasični stil liderstva zasnovan na ponašanju.

1. autokratsko
2. demokratsko
3. liberalno

Autokratski stil vođenja odlikuje se time što lider sam donosi odluke. On nema poverenja u saradnike. Koristi prinudu, a uticaj mu proizilazi iz formalnog autoriteta. Postoje dvije podvrste autokratskog stila: harizmatsko i paternalističko vođenje. Harizmatski lider se oslanja na lične osobine koje ga čine drugaćijim od ostalih, dok paternalistički vođa gradi svoju moć na viziji preduzeća kao svojoj porodici, on je otac koji brine o dobrobiti zaposlenih. Autokratsko vođenje se primjenjuje u malim preduzećima; sa rastom i razvojem preduzeća ovaj stil mora da se transformiše u stil vođenja koji je adekvatniji situaciji.

Kao jedan dobar primjer autokratskog vođenja možemo navesti primjer H. Forda, koji je 1905.g. uveo tzv. model T, model koji je bio neka vrsta "modela narodnog auta", uveo je pokretnu traku u proizvodnji i napravio revoluciju u organizaciji. Naime, Fordov princip rada je bio zasnovan na nepovjerenju prema saradnicima i nedeligriranju vlasti. Ford je tvrdio da Amerikanci mogu da imaju auto bilo koje boje "samo da je crn". Međutim "kralj automobilâ" je vremenom postao neelastičan. U međuvremenu rivali poput Chryslera i General Motorsa su ponudili veći broj modela automobila. On je i dalje forsirao model T sa malim preinakama. Sve je to uticalo na prodaju i 1927. g. ona je toliko opala da je njegova proizvodnja obustavljena. Kompanija je 1940. g. imala samo 20% udjela na američkom auto-tržištu, dakle autokratko liderstvo je dovelo kompaniju do kolapsa. Tek Fordov unuk Henry Ford II je 1945.g. preuzeo kompaniju,

demokratizovao vođenje, pored ostalog (primjetio participativni stil) što je prouzrokovalo oživljeno i oporavak kompanije. (Rađo i Sadžak, 2009, str.26)

Demokratski stil vođenja odlikuje se većom uključenošću podređenih u odlučivanje, većim povjerenjem u podređene i vjerom u spremnost i voljnost podređenih da preuzmu odgovornost u procesu odlučivanja. Odlučivanje je decentralizovano, autoritet se delegira i ovaj stil obezbjeđuje participaciju zaposlenih, fleksibilnost organizacije i bolje performanse. Demokratsko vođenje je karakteristično za srednja i velika preduzeća.

Demokratski stil liderstva je potpuni opozit autokratskom stilu liderstva, čije primarne karakteristike su: (Rađo i Sadžak, 2009, str.25.)

- participacija uposlenih,
- delegiranje,
- timski/kolegijalni princip rada
- konzultativnost
- podijeljenost suvereniteta

Npr. Njemački Mitbestimmung – radničko suupravljanje; moderno upravljanje utemeljeno 1951. Prema Cullenu Suupravljanje predstavlja oblik delegiranja kompetencija kontrole od strane menadžmenta na zaposlene. (Rađo i Sadžak, 2009, str.25)

Liberalni stil vođenja odlikuje se punom uključenošću svih zaposlenih, u koje lider ima puno povjerenje, a oni se osjećaju potpuno slobodni da diskutuju o svim pitanjima. Liberalno vođenje primjenjuje se u preduzećima, nezavisno od njihove veličine, koja su struktuirana po timovima i radnim grupama, u kojima se obavljaju složeni poslovi, koji podrazumijevaju sofisticirana znanja i visoko obrazovane ljude, koji ne trpe ograničenje i šablone. (Rađo i Sadžak, 2009.)

Savremeni pristupi:

- | | |
|------------------------|------------------------------|
| 1. Situacioni pristup | 5. Transformaciono liderstvo |
| 2. Kontigentna teorija | 6. Transakcionalno liderstvo |
| 3. Teorija put-cilj | 7. Timsko liderstvo |
| 4. Teorija lider-član | |

Transformaciono Liderstvo – inspiriše zaposlene na korjenite promjene stavova, ponašanja kao i na njihov integritet te na pravnu stranu organizacije sa ciljem unapređenja njenih vrijednosti. Transformacijski tip liderstva zapravo potiče stvaranje senzibiliteta za kreativnost i nove načine rješavanja problema, potiče na stvaranje klime učešća organizacije i blizak je karizmatičnom ili inspirativnom liderstvu. Kao dobar primjer transformacijskog lidera može se navesti Lee Iaccoca koji je uspješno izvršio transformaciju kompanije Chrysler, koja je bila korak do kraha a koja je nakon transformacije postala uspješna kompanija. U ovom kontekstu možemo navesti i primjer Jeff Bezosa, čovjek koji je utemeljio Amazon.com kompaniju, kao karizmatično – vizionarskog lidera, koji ima sve one karakteristike koje se mogu povezati sa karizmatičnim i vizionarskim liderom. To znači da ima viziju, koju može artikulirati u konkretne planove, spreman da preuzme rizik da bi je ostvario, ima senzibilitet za procese u okruženju i za sljedbenike (Rađo i Sadžak, 2009., str.48).

Transformacioni lideri treba da povedu svoje sljedbenike u pokretanje promjena, da ih motivišu da i sami pokreću promjene i preispituju stavove svojih lidera i stavove koje su zajedničkim radom već izradili. Jedna od najvažnijih osobina koju transformacioni lider treba da ima je harizma. Harizma predstavlja posebnu ličnu osobinu koja ljudima daje moć da budu tretirani kao lideri. Uloga sljedbenika je potvrda da li lider posjeduje harizmu ili ne.

Harizma - posebna karakteristika osobe koja daje nadljudske ili izvanredne moći i koja je rezervisana samo za nekolicinu, božanskog je porijekla i rezultira da je neka osoba lider (Weber, 1947)

Transformacioni lideri: neprestano uče, transformacioni lideri su usmjereni na pomaganje i pružanje usluga, zrače pozitivnom energijom i vjeruju u druge, vode uravnotežen život.

Kao primjer transformacionog liderstva se može navesti transformacija Forda, nakon ogromnog pada koji je doživljen 2006. godine. Septembra 2006. godine Alan Mulali, dokazani lider (punih 36 godina) u kompaniji Boing, preuzima kompaniju Ford, uz vjerovanje da će od nje napraviti kompaniju koja je orijentisana na kvalitet i prave vrijednosti, a do svog odlaska 2014. godine kompanija je postala jedna od najbolje revitalizovanih kompanija u historiji.

Alan Mulalijev put uspjeha podrazumijeva:

- 1 - promijeniti samog sebe
- 2 - promijeniti druge (loša radna atmosfera)
- 3 - otvorenost, povjerenje (zbog čega je kompanija doživjela slom)
- 4 - otvaranje fabrika, humanih fondacija, zalaganje za druge

Transakcionalno liderstvo je usmjereno na ciljeve odnosno to je stil kojem je temeljni interes, u skladu sa definicijom liderstva, da utiče na uposlene u cilju ispunjavanja projektnih zadataka. Transakcionalno liderstvo ogleda se u tome da lideri utvrđuju šta podređeni treba da urade da bi se ostvarili ciljevi organizacije, definišu zadatke i raspoređuju poslove podređenima, a zatim ih podstiću i motivišu da postignu zadane ciljeve. Transakcionalno liderstvo je liderstvo zasnovano na procesu u kome se sljedbenici nagrađuju za dobar učinak i kažnjavaju za loš učinak. Ova teorija zasnovana je na ostvarivanju zadataka i ciljeva organizacije putem ostvarivanja ličnih interesa njenih članova, ne samo lidera, nego i svih sljedbenika. Suština pristupa je u međusobnoj razmjeni lidera i članova organizacije, u kojoj su obje strane na dobitku (npr: vlasnik biznisa daje zaposlenima platu i status u zamjenu za njihov rad). Lider je taj koji, po potrebi, mora svoj stil i ponašanje prilagoditi i korigovati, kako bi ispunio očekivanja svih članova organizacije (Mandić et al., 2011, str.125). Ključ uspješnosti organizacije leži u tome da se kreiraju mogućnosti i motivišu ljudi da iskažu svoje talente i sposobnosti.

Coaching tip instruktivnog lidera instruiira uposlene na suočavanja sa specifičnim problemima. U praksi Coaching liderstvo izgleda kao rad jednog atletskog trenera koji kod svojih takmičara uviđa neodgovarajuće stilove ili pogrešne postupke i onda im sugerije u cilju korekcije tih postupaka ili stilova. Temeljne karakteristike Coaching lidera su:

Pažljivo slušanje jer tada Coach može da razumije činjenice i emocije povezane sa problemom o kojem se govori, izbjegavajući zamku preranog, neadekvatnog donošenja zaključaka ili čak kritiziranja sljedbenika.

Davanje emocionalne podrške koja ima presudnu ulogu u motivisanju sljedbenika,

Pokazivanje na primjeru šta je odgovarajuće ponašanje, čime se zadobija dodatno povjerenje sljedbenika (Rađo i Sadžak, 2009., str. 50).

Superleadership forsira pristup ličnog primjera, a to znači naučiti sljedbenike da sami sebe vode. Ovaj tip liderstva zapravo treba naučiti sljedbenike da misle za sebe, da djeluju konstruktivno i nezavisno, odnosno da ih nauči da love ribu, a ne da se daje riba. Superleadership treba dati pozitivnu energiju ljudima, kako bi otklonili mentalne barijere koje se odnose na posao i saradnju, daje im samopouzdanje i samopoštovanje, budi u njima kompetencije koje oni posjeduju a još nisu došle do izražaja, te ih ubjeđuje da se mogu nositi sa najkompleksnijim problemima (Rađo i Sadžak, 2009., str.50).

TIMSKI RAD U PARASPORTU

Prof.dr. Amra Tuzović
Univerzitet u Travniku
Edukacijski fakultet

UVOD

Postizanje rezultata u poslovima koje radimo ili čime se bavimo daleko je uspješnije kada se radi timski odnosno kada iza rezultata stoji Tim u odnosu na pojedinca. Svi koji osjetite pravi duh timskog rada i timskog okruženja sigurno će reći da je Timsko djelovanje najmoćniji alat koji se može koristiti kako bi se stiglo do cilja a da je Tim posebno okruženje koje harmonizuje sve mane i nedostatke i pretvara ih u prednosti i snage koje se etabliraju u duhovnu misiju Tima.

Put stvaranja Tima je proces koji ima svoje faze i nista se ne dešava slučajno. Timski rad zahtjeva organizovani sistem u kojem će sve karike u Timu biti povezane a članovi Tima imati svoje uloge.

Samo u takvom sistemu može se očekivati Timski rad koji će za rezultat imati timski rezultat koji je krajnji cilj djelovanja svakog Tima.

Prvi preduslov za uspješno djelovanje je znati svrhu postojanja Tima. Prije nego što počnemo razvijati strategiju Tima neophodno je početi od pitanja ZAŠTO nam treba ili želimo raditi u Timu. Nakon toga slijedi pitanje ŠTA želimo postići sa Timom i na kraju pitanje KAKO želimo ili možemo to ostvariti. Bez odgovora na pitanja Zašto, Šta i Kako i ako ne razumijemo pravi smisao, naš put može biti vođen na pogrešan način i prije ili kasnije naći ćemo se u slijepoj ulici u kojoj nećemo vidjeti svjetlo rezultata zbog kojeg smo i krenuli na putovanje zvano Timski rad.

Odgovor na pitanje ZAŠTO vodi nas u dubinu emocija koje otkrivaju unutrašnji duh našeg Tima koji stvaramo a koji gradi pripadnost kulturi koju svaki Tim treba da stvori unutrašnjom energijom. Kada osjećamo da pripadamo negdje i nečemu mi osjećamo povezanost i sigurnost koja nam je neophodna da bi napredovali i bili uspješni. U prirodi ljudskog bića je da žudimo za tim osjećajem i tragamo za njim. Bez obzira koji smo cilj postavili, trebamo razviti povjerenje u one sa kojima dijelimo iste vrijednosti i ubjedjenja kako bi put do ostvarenja tog cilja svi zajedno doživljavali na isti način. ZAŠTO je emocionalna komponenta odluke nasuprot racionalne komponente koja omogućava da iskažemo razloge ŠTA i KAKO radimo da bi prošli kroz cilj na uspješan način i sa rezultatom koji sami očekujemo ili se od nas očekuje. Timski rad je puno više od načina kako ćemo nešto raditi. Mnoge organizacije sklone su formiranju timova jer su svjesne da kroz timski rad mogu iskoristiti kapacitete koje imaju na najbolji način. Međutim, svijest bez vizije nije garant uspjeha sa kojim timski rad treba da poentira i da opravda srhu svog postojanja.

Vizija timskog rada je filozofija u kojoj dodjeljujemo uloge svakom članu tima na način da prepoznamo vrijednosti svakog člana koji će dodjeljene uloge, na pozornici timske predstave, odigrati na najbolji način, ne zarad individualne promocije već zarad postizanja promocije timskog rezultata koji je svrha formiranja bilo kojeg tima.

Postići stanje u kojem članovi tima inspirišu jedni druge budeći u njima skrivenе talente koji se pod vizijom timskog duha otkrivaju i izlaze na površinu kao svjetionici, je duhovna misija koja će ostvariti bilo koju viziju Tima na egzaktan i prihvatljiv način sa rezultatom vrijednim pažnje a koji će tim dovesti do želenog rezultata. Inspiracija je čudotovoran doživljaj koji spaja članove tima u jedinstven osjećaj ostvarenja svojih uloga koje su im dodjeljene na putovanju u kojem se osjećaju kao putnici koji znaju svrhu i cilj svog putovanja.

„Dobri timovi postaju veliki timovi kada njihovi članovi vjeruju jedni drugima dovoljno da odustanu od „ja“, „zarad „mi“ je definicija preuzeta iz knjige Phil Jacksona „Sveti obruči“ koja na najbolji način oslikava filozofiju tima na jednostavan i praktičan način a nosi poruku koja je orginalna svrha timskog rada.

Edukativni sadržaj koji je pripremljen za edukaciju o Timskom radu ima za cilj da provede sve učesnike STEPin online edukacije kroz osnove Timskog rada, organizaciju i funkcionisanja tima sa fokusom na osobe sa poteškoćama u sportu. Timski rad je jedinstvena kategorija koja je primjenjiva na sve kategorije i populacije i predstavlja neiscrpan izvor za kolektivno napredovanje koje ima svoju misiju, viziju i ciljeve koji su jasno definisani.

Ovo je Vaše putovanje, svakog učesnika edukacije, koje treba posmatrati kao individualni doživljaj u kontekstu onoga što Vi radite, a edukacija će Vam pomoći da otkrijete odgovore na pitanja ZAŠTO, ŠTA i KAKO raditi da bi taj rad bio uspješan. Zato, vežite se poljećemo!! 😊

POJAM I ZNAČAJ TIMSKOG RADA

Timski rad je postao vrlo moderan način rada koji se primjenjuje u organizacijama uspješnih kolektiva. Jedna japanska poslovica koja kaže da niko od nas nije pametan kao svi mi, želi istaći potrebu i značaj timskog rada sa kojim se mogu postići daleko bolji rezultati nego kada taj zadatok rade pojedinci. U tome i jeste bit timskog rada.

Timski način rada je uvek bio odlika sporta i prvi počeci timskog rada upravo se i posmatraju kroz sport i ostvarivanje sportskih rezultata. Zbog toga se u literaturi možemo susresti sa pisanjem da se timski rad prenio kao model iz sportskog u poslovno okruženje. Ako znamo da timski rad ima za cilj stvoriti atmosferu u kojoj svaki pojedinac, član tima ili ekipe, ima mogućnosti postići više nego što bi postigao samostalno, onda je jasno zašto se timski rad stavlja u fokus kada se posmatra vrednovanje postizanja rezultata rada.

Navest ćemo nekoliko osnovnih karakteristika tima:

- manji broj članova - zbog upoznavanja slabosti i snaga svakog pojedinca, kao preduslov dobrog funkcionisanja;
- zajednička odgovornost i zajednički rezultat - članovi tima zajedno donose odluke koje su rezultat svih članova;
- odgovarajuće vještine - članovi tima trebaju biti stručno osposobljeni za kvalitetno obavljanje poslova;

- svrha postojanja tima – mora se tačno definisati svrha postojanja tima i način funkcionisanja kako bi se odredile granice za djelovanje i stepenovao autoritet;
- jasno definisani ciljevi – kako bi se tim fokusirao na rad i opravdao svrhu postojanja, moraju biti definisani jasni i konkretni ciljevi;
- pravila tima i pristup – članovi tima moraju uspostaviti pravila tima i trebaju se složiti oko opštih pitanja (ko šta radi, kako se kordinira, kako se postavljaju planovi...)

Iako timski rad nosi sa sobom određene nedostatke koji mogu biti od manje komplikovanih do vrlo složenih, ipak se smatra da su prednosti rada u timu višestruke i neosporive. Prednosti rada u timu možemo posmatrati kroz nekoliko aspekata koji se generalno odnose na timski rad:

- Iskorištavanje potencijala članova tima u skladu sa postavljenim ciljevima i zadacima.
- Homogeniziranje okruženja uslijed usklađenosti članova tima.
- Podjela odgovornosti na članove unutar tima.
- Brže i efikasnije ispunjavanje zadataka i dolaska do cilja.
- Kontinuirano učenje i usavršavanje članova tima kroz zajednički rad.
- Mogućnost izbora potencijalnih rješenja a na osnovu prijedloga članova tima.
- Inspiracija unutar tima vodi do kolektivnog rezultata.
- Nadopunjavanje, pomaganje i učenje između članova tima stvara zonu sigurnosti u kojoj se dolazi do rješenja za svaku trenutnu i potencijalno nadolazeću situaciju.

Bez obzira sa kojeg aspekta se posmatra, timski rad je bogatstvo okruženja i obiluje nizom mogućnosti koje se nude za iskoristiti u cilju uspješnog poslovanja.

Na samom početku potrebno je napraviti razliku između tima i grupe pošto se ova dva pojma vrlo često identificiraju kao jedan. Osnovna razlika između tima i grupe je u načinu funkcionisanja. Timovi su okupljeni oko zajedničkog cilja i povezani su u svom djelovanju, imaju visok stepen samostalnosti i timsku odgovornost. Oni moraju koordinirati zadatke i aktivnosti kako bi postigli taj zajednički cilj. Uloge i dužnosti su definirane i specificirane u timu tj. svakom članu je dodijeljen određeni zadatak. U radnoj grupi, članovi mogu biti povezani oko zajedničke aktivnosti, mogu imati zajedničke karakteristike ali ne moraju imati isti cilj i biti u ostvarivanju radnog zadatka, postoji voditelj grupe i članovi imaju individualnu odgovornost. Članovi grupe su neovisni; ne oslanjaju se jedni na druge jer uloge i odgovornosti nisu dodijeljene svakom članu. Možemo reći da članovi grupe dijele iste karakteristike dok članovi tima dijele zajednički cilj i svrhu. *Svaki tim je grupa ali svaka grupa nije tim.* ☺

Jako je bitno prepoznati stvarne potrebe timskog okruženja kako bi ono bilo funkcionalno i otvoreno za timsko djelovanje. Timski način rada otkriva identitet organizacije, sredine ili okruženja i govori nam da li je rezultat sistema ili trenutne potrebe.

Da bi tim bio uspješan potrebno je poticati kreativnost i kreativno razmišljanje svih članova u timu i to su unutrušnji poticaji a imamo i vanjske poticaje koji stimulišu okruženje da djeluju u pravcu stvaranja pozitivne klime za djelovanje tima. Svaka sportska ekipa djeluje kao tim u kojem se tačno znaju sve uloge i obaveze koje preuzimaju članovi Tima pa možemo reći da se značaj timskog rada upravo i prepoznaće po tačno utvrđenim zadacima koji su okupljeni oko jedinstvenog jednog ili više ciljeva.

SPORTSKI TRENING I NUTRICIONIZAM – SPORTSKI TRENING OSOBA SA INVALIDITETOM

Prof.dr. Ekrem Čolakhodžić

Univerzitet „Džemal Bijedić“ u Mostaru

Nastavnički fakultet

UVOD

Prema WHO-u (Svjetska zdravstvena organizacija) iz 2011. godine procjenjuje se da oko 15% ukupne svjetske populacije živi s nekim vidom ili oblikom invaliditeta. Procjenjuje se da u Bosni i Hercegovini, čak 10% stanovništva ima fizičke, senzorne, razvojne, mentalne ili druge oblike invalidnosti, a da je oko 30% ukupnog stanovništva naše države posredno ili neposredno pogodeno posljedicama fenomena invalidnosti². Ovi podaci jasno nameću potrebu stvaranja mogućnosti za uključivanje ove populacije u sve oblasti života i rada u savremenom društvu. Osobe sa različitim vrstama i nivoima invaliditeta imaju različite specifične potrebe, međutim, zajedničko svima je izloženost diskriminaciji u gotovo svim oblastima života i rada, kao i predrasudama društva u kojem žive. Iz tih razloga potrebno je intenzivno raditi na afirmaciji pristupa zasnovanog na ljudskim pravima u rješavanju problema osoba sa invaliditetom, koji u prvi plan stavlja osobu i njegovu ličnost, a ne invaliditet, kao jednu od njenih karakteristika.

Jačanjem kapaciteta i utjecaj organizacija i društava koja okupljaju i organizuju osobe sa invaliditetom trebala bi da vodi boljem uključivanju i istinskom poboljšanju života ove kategorije stanovništva u BiH i drugim državama, prevenciji i ublažavanju posljedica njihovog invaliditeta i aktivnom učešću tih osoba u životu zajednice. Kada je riječ o osobama s invaliditetom, sport je najčešće uveden kao vid rehabilitacije osoba sa invaliditetom i nažalost u najvećem broju slučajeva tu bavljenje sportom i prestaje. Benefiti bavljenja sportom, a posebno kada govorimo o benefitima koje osobe s invaliditetom ostvaruju baveći se sportom, su neograničene i sprovode se u skladu sa individualnim potrebama i mogućnostima pojedinca.

Sport kao društvena aktivnost osnažuje osobe s invaliditetom i doprinosi njihovom osamostaljivanju.

Iz tih razloga stalno je potrebno poticati osobe s invaliditetom da se bave tjelesnom aktivnošću i da se uključuju u sport, jer im to pruža višestruke dobrobiti i svakako poboljšava kvalitet njihovog života. Osim zdravstvenih i fizičkih prednosti kao što su poboljšanje i razvoj motoričkih i funkcionalnih sposobnosti, sport pomaže u ispunjavanju njihovog slobodnog vremena, omogućava socijalnu interakciju s drugim ljudima, oslobađa stresa, razvija osjećaj uključenosti u društvo, jača samopouzdanje i uči ih da se nose sa porazom i neuspjehom. Dakle, sport prije svega ima za svrhu osnaživanje osoba s invaliditetom, pomjera njihov fokus sa personalnog nedostatka, a usmjerava se na sposobnosti pojedinca što stvara kod njega osjećaj postignuća i donosi zadovoljstvo.

Aktivno uključivanje u sportske aktivnosti pomaže u formiranju identiteta, jer će društvo te osobe gledati prvo kao sportaše, a tek onda kao osobe s invaliditetom i samim tim će postići veću ravnopravnost u društvu. I samo društvo će shvatiti da oni mogu mnogo više postići nego što su drugi mislili. Sport i njegov položaj u društvu u Bosni i Hercegovini općenito nije prioritet, a pogotovo sport za osobe s invaliditetom koji je na

² „Usklađenost zakona u BiH sa UN Konvencijom o pravima osoba sa invaliditetom: glavni rezultati analize i preporuke“ Izdavač: Helsinski parlament građana Banjaluka, Štampa: Grafid, Banjaluka 2015; ISBN 978-99938-28-22-8

dnu ljestvice prioriteta. Nažalost kao i u svim oblastima života, kada su u pitanju osobe s invaliditetom, tako ni u sportu nema sistemskog rješenja na nivou države i opet se oslanjam na sopstvene snage i pojedince u institucijama vlasti koji imaju sluha za sport i problematiku osoba sa invaliditetom, ali nemaju zakonskog uporišta i mogućnosti da je riješe. Važnost inkluzije sporta prepoznata je od strane Evropske unije, a posebno je istaknuta u zaključcima Komisije o sportu i zaključcima Vijeća o doprinosu sporta ekonomiji EU kao pokretača aktivne socijalne uključenosti. Komisija je posebno zaključila da sport ima vitalnu ulogu u rješavanju problema zapošljavanja mladih i socijalne inkluzije. Strategija EU za osobe s invaliditetom od 2010-2020 takođe ima za cilj osnaživanje osoba sa invaliditetom tako da mogu uživati svoja prava i u potpunosti učestvovati u društvu. U samim zaključcima je naglašeno da se iskoristi potencijal sporta kao doprinos izgradnji zajednice, socijalnoj koheziji i inkluzivnom rastu tako što će se i fokusirati na upotrebu sporta za promociju uključivanja u društvo grupa u nepovoljnem položaju kako bi se razvile kohezivnije zajednice.

Potrebno je raditi na usklađivanju zakona u Bosni i Hercegovini sa UN Konvencijom i Zaključcima vijeća Evrope o pravima osoba sa invaliditetom. U skladu sa tim, zakone o sportu na svim nivoima u BiH obavezno uvrstiti da pravo na nacionalnu penziju imaju i sportisti sa invaliditetom koji su osvojili medalje i na svjetskim i evropskim prvenstvima kao što je to regulisano za sportiste bez invaliditeta. Kod zapošljavanja osoba sa invaliditetom, fondovi za profesionalnu rehabilitaciju, osposobljavanje i zapošljavanje osoba sa invaliditetom, vlasti i organizacije osoba sa invaliditetom trebaju raditi više na podizanju svijesti među poslodavcima i samim osobama sa invaliditetom o postojanju prednosti i mogućnosti za zapošljavanje. Također u zakonima o radu na svim nivoima vlasti, potrebno je uvrstiti pravo na asistenta u radu za osobe sa invaliditetom. Omogućavanje pristupa digitalnim medijima i internetu uopšte kroz razvoj web pristupačnosti za slijepu i slabovidnu osobu je jedan o prioriteta u društvu. Izmjenama Zakona o lokalnoj samoupravi potrebno je povećati obaveze jedinica lokalne samouprave na obezbjeđenju fizičke pristupačnosti svim objektima gdje se odvijaju kulturne i sportske manifestacije. Izmjenama zakonske regulative potrebno je omogućiti slijepim i slabovidnim osobama, da uz pomoć audio formata, Brajevog pisma i uvećanog tiska, kao i gluha i nagluha lica da uz pomoć znakovnog tumača, mogu da prate sve manifestacije u okviru kulture i sve sportske manifestacije.

Kako pokret/kretanje i sport nije i ne smije biti privilegija samo zdravog dijela populacije, Generalna skupština Ujedinjenih naroda 1993 godine, usvojila je određena međunarodna pravila koja su na neki način politički i moralni vodič koji su zemlje članice UN-a pristale slijediti, a tiču se implemenacije preporuka u sve zakonske akte svake zemlje članice. Ova pravila predstavljaju temeljne koncepcije politike jednog savremenog društva prema osobama sa invaliditetom. Osnovni cilj ovih preporuka je osigurati svim osobama s invaliditetom prava na iste mogućnosti kao i za ostale građane. Usvojena pravila UN-a opisuju u kojim područjima društvo treba poduzeti mjere kako bi se osobama s invaliditetom garantovale jednakе mogućnosti, a koje mogu poslužiti kao temeljna struktura za planiranje politike prema osobama s invaliditetom. Usvojena standardna pravila su podijeljena u 22 poglavљa koja su razvrstana u tri područja, gdje jasno vidimo da se jedanaesto poglavlje odnosi na ravноправno uključivanje osoba s invaliditetom u rekreaciju i sport.

Preduslovi za jednako sudjelovanje

1. Rast svijesti
2. Medicinska njega

3. Rehabilitacija

4. Servis za potporu

Ciljana područja za jednaku participaciju

- | | |
|---|---|
| 5. Pristupačnost | 15. Zakonodavstvo |
| 6. Obrazovanje | 16. Gospodarska politika |
| 7. Zapošljavanje | 17. Koordinacija rada |
| 8. Raspolaganje prihodima i socijalna sigurnost | 18. Organizacije osoba s dodatnim potrebama |
| 9. Obiteljski život i osobni integritet | 19. Obrazovanje osoblja |
| 10. Kultura | 20. Nadziranje i ocjenjivanje programa za osobe s invaliditetom u provođenju pravila na razini države |
| 11. <i>Rekreacija i sport</i> | 21. Tehnička i gospodarska suradnja |
| 12. Religija | 22. Međunarodna suradnja |
| Mjere za primjenu | |
| 13. Informiranje i istraživanje | |
| 14. Stvaranje politike i planiranje | |

Nabrojat ćemo osnovne preduslove za odvijanje i realizaciju sportskih aktivnosti osoba sa invaliditetom, koje bi jedno društvo trebalo da obezbjedi:

- Prilagođenost sportskih objekata i sportskih terena osobama sa invaliditetom
- Motiviranost
- Nabavka sportske opreme potrebne za sportsku aktivnost
- Finansijska podrška klubovima i pojedincima za nabavku sportskog pomagala ili opreme
- Edukacija stručnog kadra za rad sa osobama s invaliditetom
- Javni prijevoz za osobe s invaliditetom

1. SPORT OSOBA SA INVALIDITETOM

Bavljenje sportom gotovo da i nema negativnih strana te ga u svakom slučaju treba poticati koliko god smo u mogućnosti bez obzira na loše prilike u našoj zemlji jer jednostavno se isplati. Sport i fizička aktivnost uopšte, predstavljaju faktore koji pozitivno utiču na kvalitet života, zdravlje, mentalnu stabilnost, motivaciju i samopouzdanje kako kod osoba tipične populacije, tako i kod osoba sa invaliditetom. Kao što smo u uvodu napisali, prema podacima WHO-a čak 10% svjetske populacije ima neki oblik invaliditeta, najnovije statistike govore o porastu, te da 15% svjetske populacije ima neku vrstu invaliditeta. Od tog postotka procjenjuje se da se 2% bavi različitim sportskim aktivnostima. (Vijeće Europe, 2002; WHO, 2011) Osobama sa invaliditetom, često je onemogućeno bavljenje bilo kojom vrstom sporta, pa i rekreativnim aktivnostima. Sportovi osoba sa invaliditetom su uglavnom već postojeći sportovi koji su prilagođeni posebnim potrebama ove populacije. Ponekad se koristi i termin prilagođeni sport. Nakon II Svjetskog rata, kao odgovor na potrebe velikog broja ratnih invalida (vojnih, civilnih), sport postaje ključni dio *rehabilitacije*, ali i *socijalne integracije*. Uloga sporta se postepeno mijenja, on prerasta svoju ulogu u rehabilitaciji, postaje vid rekreacije a zatim i vid takmičenja. Osobe sa invaliditetom se definišu kao pojedinci sa psihofizičkim nedostacima (sa kojima se rađaju ili ih stiču tokom života). Ovi nedostaci utiču na narušavanje njihovog integriteta kao ljudskih bića i onemogućavaju im da se formiraju, ispolje i ostvare kao potpuno prihváćeni članovi društva. To nisu bolesne osobe koje bi trebalo liječiti ali je njihovo zdravlje dezintegrисано njihovim psihofizičkim nedostatkom. Prema Konvenciji o pravima osoba s invaliditetom, invaliditet uključuje osobe koje imaju tjelesna, mentalna, osjetilna ili intelektualna oštećenja.

Svaka osoba s invaliditetom, bilo da je invaliditet urođen ili stečen, želi da postigne potpunu socijalizaciju u društvo, da se izjednači sa ostalim članovima društva, pa tako i u raznim vještinama. Sport i tjelesna aktivnost je jedan od načina na koji osobe s invaliditetom mogu probuditi, *aktivirati i potencirati svoje talente i mogućnosti* te se na taj način što uspješnije uključiti u svakodnevni život u društву. Uz utjecaj na opći tjelesni razvoj pojedinca - sport razvija zabavu, zajedništvo, hrabri, oduševljava, pomaže u stjecanju samouvjerenosti i samopouzdanja u sopstvene sposobnosti. Treba naglasiti, da se u većini slučajeva zbog izjednačavanja sa tipičnom populacijom, sportske aktivnosti odvijaju u svom izvornom obliku sa aspekta prostora (oblik i dimenzije rekvizita, staze, tereni) kao i kod tipične populacije, a da vrlo mali broj aktivnosti treba adaptaciju i prilagodbu. Ta prilagodba se odnosi na:

- *prostornu adaptaciju* – odnosi se na dimenzije terena, visinu mreže, visinu koša
- *vremensku adaptaciju* – odnosi se na određeni vremenski period (npr. u košarci u invalidskim kolicima igrač koji je u napadu ne smije biti u reketu duže od 3 sekunde)

Također, treba navesti i odredene sportove koji ne postoje kod tipične/standardne populacije (npr. sjedeća odbojka, košarka u invalidskim kolicima, goolball) i koji su stoprocentno prilagođeni osobama sa određenim stepenom invaliditeta. Osobe i sportski treneri koji rade sa osobama s invaliditetom moraju voditi računa o sljedećem:

- Uključenje u sport, trening i/ili natjecanje zavisi o sposobnosti sportaša, težini i stepenu njihova oštećenja i zahtjevima datog sporta, vezanim za sportaševu vrstu invalidnosti
- Kada god je moguće i korisno za sportaša, trener bi ga trebao potaknuti na sudjelovanje u redovnim sportskim klubovima i na standardnim sportskim natjecanjima unutar njegove lokalne zajednice (lokalni atletski klub, plivački ili kuglački klub, košarkaški ili obojkaški klub,...)
- Za neke sportaše može biti korisno uključivanje u integrirane grupe, u cilju treniranja
- Integraciju u okviru treninga, generalno je lako organizovati, dok je uključenje u igru ili natjecanje mnogo kompleksnije
- Pojedini sportaši mogu biti uključeni u „potpuno integriran“ sport nepotrebno brzo
- Izbori navedenih nivoa integracije moraju ostati u okvirima izbora samog sportaša

1.1. Podjela sporta osoba s invaliditetom

Nesumnjivo da tjelesna aktivnost i sport imaju važnu ulogu kod osoba s invaliditetom u socijalizaciji i stvaranju osjećaja ravnopravnosti. Vježbanje i sportska aktivnost imaju važan utjecaj na zdravstveni status te pozitivno utječu na motoričke sposobnosti organizma, jačaju muskulaturu, poboljšavaju cirkulaciju i smanjuju kontrakcije u nepokretnim zglobovima i mišićima. Osobe s invaliditetom su većinom nezaposlene i diskriminirane od društva, ali te barijere osoba s invaliditetom svakim danom su sve manje. Sport osoba sa invaliditetom može se podijeliti u dvije grupe:

1. vrhunski (natjecateljski) sport
2. rekreativna aktivnost

Kod vrhunskog sporta su isti principi kao i kod standardne populacije, a kod rekreativne aktivnosti sportska aktivnost se odvija jedan do dva puta u toku sedmice.

U teoriji i praksi, govori se i o rehabilitacijskom sportu, a on predstavlja dio sekundarne rehabilitacije – npr. nakon nesreće osoba dolazi u bolnicu i tamo se odvija primarna rehabilitacija, a zatim odlazi u ustanove za rehabilitaciju i tamo se odvija tj. pruža sekundarna rehabilitacija, a dio sekundarne rehabilitacije je sport. Ciljevi rehabilitacijskog sporta su sljedeći:

- Da se osobu nauči elemente određenih sportova
- Da se osobu nauči osnove transfera na sportskim terenima (npr. ulazak u bazen ...)
- Ukažati osobi na preostale motoričke sposobnosti
- Dati osobi informaciju kako da se u svojoj lokalnoj sredini uključi u sportsko udruženje (gdje, kome da se obrati ...)
- Na koji način da nabavi sportsku opremu
- Da se osobu usmjeri u određenu sportsku aktivnost (selekcija)

Prema Svjetskoj zdravstvenoj organizaciji (WHO) izvršena je kategorizacija osoba sa invaliditetom:

1. Osobe s cerebralnom paralizom
2. Osobe s mentalnom retardacijom
3. Osobe s povredom leđne moždine
4. Osobe s amputacijama
5. Osobe sa sljepoćom
6. Osobe s gluhoćom

Osobe sa sljepoćom:

- B1 – ne postoje nikakvi ostaci vida (blind 1)
- B2 – ostatak vida od 2% (blind 2)
- B3 – ostatak vida do 5% (blind 3)

Osobe sa gluhoćom:

- Oštećenje sluha iznad 55

Osobe s tjelesnim invaliditetom:

- Osobe s ozljedom leđne moždine
 - Osobe s paraplegijom (oduzetost dva ekstremiteta, najčešće donji ekstremiteti)
 - Osobe s paraparezom (djelomična oduzetost dva ekstremiteta)
 - Osobe s kvadriparezom (djelomična oduzetost gornjih i donjih ekstremiteta)
 - Osobe s kvadriplegijom (potpuna oduzetost gornjih i donjih ekstremiteta)
 - Parapareza
- Osobe s oboljenjem leđne moždine
 - Osobe sa spinom bifidom
- Osobe sa mentalnom retardacijom:
 - Osobe s lakšom mentalnom retardacijom
 - Osobe sa srednjom mentalnom retardacijom
 - Osobe s teškom mentalnom retardacijom
- Osobe s preboljenom dječijom paralizom (polio)
 - Osobe s cerebralnom paralizom
 - Osobe s amputacijama
- Djelomične amputacije
- Potpune amputacije
- Jednostrukе amputacije
- Dvostrukе amputacije
- Trostrukе amputacije
- Četverostrukе amputacije
- Osobe s neuromuskularnim bolestima
 - Osobe s mišićnom distrofijom
 - Osobe s multiplom sklerozom
 - Osobe s mijastenijom gravis

Te se osobe bave isključivo s rekreativnim aktivnostima, a ne mogu se baviti vrhunskim sportom. Jedna od rekreativnih aktivnosti koja je dobro organizirana je hokej u elektromotornim kolicima. Palica za hokej pričvršćena je za invalidska kolica koja su na elektromotorni pogon. Pokretanjem kolica usmjerava se položaj palice i pokreće loptica na parketu.

2. OSNOVE SPORTSKOG TRENINGA

Sportski trening je kompleksan pedagoški proces koji se konkretizuje u organiziranom vježbanju kako kod tipične populacije, tako i kod populacije sa invaliditetom. Treningom se postiže poboljšanje: fizičkih, psihičkih, intelektualnih, tehničkih i taktičkih kvaliteta sportiste, a manifestuje se u podizanju takmičarskih rezultata uvažavajući stepen invaliditeta osobe i njegove sposobnosti. Struktura treninga je uslovljena specifičnostima sadržaja i opterećenja sportaša u različitim periodima i etapama priprema, izbornih takmičenja, te rasporedom takmičenja i dužinom intervala između njih, uslovima kumulacije efekata trenažnih i takmičarskih opterećenja, te uslovima oporavka i drugim faktorima koji mogu uticati na tok planiranja i programiranja rada. Visok nivo pripremljenosti sportiste koja dozvoljava sudjelovanje na takmičenjima obično se naziva sportskom formom. To stanje karakteriše velika radna sposobnost i po pravilu, postizanje najviših sportskih rezultata. Sportska forma treba se postići na početku takmičarskog perioda, zatim se u toku istog treba povećavati i dostići najviši nivo za glavno takmičenje. Izborno takmičenje često je jedna od najvažnijih tačaka u programiranju treninga i sportske forme. Kako bi se tijelo moglo fizički i psihološki pripremiti za maksimalne napore potrebno je prilikom razrade ciklusa treninga pažljivo planirati periode superkompenzacije i mjere oporavka. Pravilnom periodizacijom postižemo maksimalni efekt na zadanim takmičenju, te postizanje rezultata kojim osiguravamo nastup na takmičenju za koje se pripremamo. **Metodika sportskog treninga** proučava zakonitosti u vezi s načinima, vrstama i formama trenažnog rada kojima je cilj razvoj i održavanje sposobnosti te usvajanje i usavršavanje tehničko taktičkih znanja. Metodičko oblikovati sportski trening znači izabrati trenažne stimulanse koji odgovaraju postavljenim ciljevima. U metodičkom oblikovanju treninga trenažni stimulans je vrlo osjetljiv proces u kojemu nedovoljno osposobljen trener može znatno pogriješiti i tako nepovoljno utjecati na razvoj sposobnosti i znanja sportaša. Metodika sportskog treninga je skup znanja koji omogućavaju:

- izbor sadržaja trenažnog rada
- doziranje opterećenja
- određivanje metoda vježbanja i učenja
- određivanje organizacijskih i metodičkih oblika treninga
- izbor lokaliteta treninga
- izbor trenažnih pomagala

2.1. Transformacioni procesi u sportu

Nesumnjivo da sam proces rasta i razvoja čovjekove jedinke predstavlja transformacioni proces i iz tih razloga ovdje ćemo objasniti osnovne pojmove koji se tiču transformacionih procesa. Transformacioni proces u općem smislu označava promjenu, preobražavanje (Malacko i Rađo, 2004; Čolakhodžić, Rađo, Alić, 2016), odnosno prelazak iz jednog stanja u drugo stanje. Prema tome, transformacijom je moguće nazvati svaku promjenu kod sistema, bilo da se radi o promjeni ulaznih u izlazna stanja pojedinih elemenata ili o procesu u samom sistemu. Psihosomatski status čovjeka je multidimenzionalne prirode i kao takav

predstavlja dobro uređen sistem u kojem promjena u jednoj dimenziji tog sistema neminovno uzrokuje promjene u čitavom sistemu. U transformacionim procesima najčešće se koriste sljedeći pojmovi:

- ⊕ **operand** – predstavlja ono što je predmet transformacije (neko početno stanje u datom momentu vremena),
- ⊕ **transform** – predstavlja ono što je rezultat transformacije (neko naredno stanje, tj. ono u šta se operand pretvorio),
- ⊕ **operator** – predstavlja ono pomoću čega se djeluje na operand da bi se pretvorio u transform.

Iz ovoga proizilazi da transformacija predstavlja rezultat djelovanja operatora na operand da bi se on pretvorio u transform. Međutim, u procesu daljeg djelovanja operatora na transform, i transform se mora tretirati kao ponovo stvoreni (novoformirani) operand, jer će se i on u narednom trenutku vremena pod utjecajem novih operatora pretvoriti u neko novo stanje (novi transform). Da bi se mogle mijenjati, razvijati (što je primaran cilj) relevantne antropološke karakteristike i sposobnosti u pojedinim kineziološkim aktivnostima, neophodno je da trenažni sadržaji po svojoj strukturi, karakteru i intenzitetu opterećenja odgovaraju ciljevima procesa vježbanja, odnosno da pokazuju najveću povezanost s postignutim učinkom. Prema dosadašnjoj dostupnoj literaturi postoje sljedeća moguća rješenja u kineziološkoj praksi (Malacko i Rađo, 2004):

- ⊕ **da su poznati ulazi (nadražaji)**, tako da je na bazi poznatog stanja subjekta moguće prognozirati,
- ⊕ **da su unaprijed definirane reakcije (izlazi)**, tako da je na bazi poznatog stanja subjekta moguće planirati adekvatne nadražaje (ulaze),
- ⊕ **da je poznato stanje subjekta**, ali je količina ulaza ograničena, tako da je neophodno odabrati one subjekte koji će najbolje odgovarati modelu ulaza, s ciljem da se postignu najoptimalniji efekti u pojedinim sportskim aktivnostima.

Principi sportskog treninga najčešće se poklapaju s općepoznatim i primjenjivanim didaktičkim principima i pravilima, kao što su princip svestranosti, specijalizacije, svjesne aktivnosti, potpunosti i sistematičnosti, ponavljanja, očiglednosti, individualnosti i dr. Svi ovi principi su u potpunosti opravdani iz aspekta sportskog treninga s najmlađim kategorijama, odnosno početnicima. Danas takvih principa, pravila i naučno zasnovanih stavova, koji uvjetuju i određuju tok višegodišnje pripreme sportista, ima veoma mnogo (Malacko i Rađo, 2004).

SPECIFIČNOSTI PLANIRANJA ISHRANE SPORTISTA S ONESPOSOBLJENJEM

Prof.dr. Arzija Pašalić

Univerzitet u Sarajevu

Fakultet zdravstvenih studije

Ishrana je proces u kojem se rast, razvoj i održavanje tjelesnog sastava postiže konzumiranjem i korištenjem hranjivih tvari. Stoga je adekvatna ishrana svakog pojedinca ključna za održavanje ovih fizioloških mehanizama. S druge strane, neadekvatna ishrana može negativno uticati na cijelokupno zdravlje i dovesti do pojave različitih oboljenja, u prvom redu kardiovaskularnih, dijabetesa, metabolički sindrom i sl.

Planiranje ishrane je ključno za održavanje homeostaze i odvija se kroz nekoliko faza: ocjena stanja uhranjenosti, izračunavanje dnevnih energetskih potreba, planiranje obroka sa adekvatnom zastupljenosću makro i mikronutrijenata. Ishrana sportista je sve više u fokusu zbog postizanja boljih rezultata, a istovremeno očuvanja njihovog zdravlja, sastava tijela i mase, kao i zadovoljavanje energetskih potreba za tjelesnu aktivnost. Nutritivni ciljevi vezani za ishranu sportista trebaju uključivati: zadovoljavanje energetskih potreba, bezbijediti dovoljno energije za rad mišića i ostalih tkiva. Važnost pravilne ishrane sportista se stavlja odmah iza talenta i treninga. Ishrana sportista mora biti koncipirana tako da omogući obavljanje određenih vrsta aktivnosti kao što su brzinska i anaerobna izdržljivost. Za obavljanje mišićnog rada i odvijanje osnovnih životnih procesa u organizmu koristi se energija oslobođena u hemijskim procesima pri razgradnji ugljikohidrata, masti i proteina.

Pravilna ishrana sportista podrazumijeva konzumiranje kvalitetnih obroka koji uzimaju u obzir: sport kojim se pojedinac bavi, fizičke predispozicije (starost, visina, težina, postotak masti), intenzitet napora kojima je sportista izložen (vrsta treninga, rang natjecanja). Obavezno se uzimaju uobzir i laboratorijski pokazatelji (šećer u krvi, trigiceridi, holesterol i dr.), kao i klinički pokazatelji (umor, nedostatak snage, slab imunitet).

Prve Paraolimpijske igre održane su u Rimu, 1960. godine i učestvovalo je oko 400 sportista iz 23 zemlje. Prvobitno su se u igrama natjecali samo sportaši u invalidskim kolicima. Međutim, od tada su Paraolimpijske igre popularizirane, tako da je na zadnjim učestvovalo više od 4000 sportista iz 164 tima u 22 discipline. Paraolimpijske igre uključuju pet glavnih klasifikacija sportista: sportisti s oštećenjem vida, tjelesnim invaliditetom, sportisti s amputacijom, sportisti s cerebralnom paralizom, ozljedama leđne moždine i Les Autres – sportisti s tjelesnim onesposobljenjem koji ne spadaju u gore navedene kategorije (npr. osobe s mišićnom distrofijom). Sportisti s onesposobljenjem su populacija s fiziološkim i fizičkim razlikama koje utiču na kardiovaskularnu kontrolu, tjelesni sastav i energetske potrebe. Tip ozljede može biti traumatski ili netraumatski s posljedicama u motoričkom, senzornom i autonomnom sistemu. Fiziološke promjene povezane s onesposobljenjima u kombinaciji s fizičkim zahtjevima treninga i natjecanja predstavljaju jedinstven skup prehrambenih izazova za sportiste s onesposobljenjem.

Paralelno s trendom rasta sporta u invalidskim kolicima postoji potreba za prehrambenim preporukama specifičnim za sportiste s onesposobljenjem koje će promicati zdravlje i optimizirati performanse. Trenutno je ishrana ove populacije nedovoljno proučavana, te nedostaju preporuke utemeljene na dokazima; a nedostaju i edukacije sportista i trenera iz ove oblasti. Dosadašnja istraživanja pokazuju da su sportisti s onesposobljenjem izloženi riziku od višestrukih nutritivnih nedostataka, što može imati negativan utjecaj na njihov učinak.

Prilikom planiranja treba uzeti u obzir promjene fiziološke i fizičke funkcije kao što su: djelomični ili potpuni gubitak neurološke (motoričke i senzorne) funkcije te promjene u aktivaciji autonomnog živčanog sistema ispod nivoa ozljede; mišićna atrofija koja rezultira potencijalnim smanjenjem ukupne mišićne mase od 60%. Iako postoje mnoge opsežne studije o efektima ishrane na performanse sportista, studije o sportistima s onesposobljenjem su malobrojne.

Sportski uspjeh ovisi o genetici, sposobnostima, snazi, vrsti sporta, treningu kao i ishrani. Ishrana ima važno mjesto u životima i sportista s onesposobljenjem i sportista bez onesposobljenja. Odgovarajuća ishrana

omogućava dostupnost energije za aktivnost, ali i energetski oporavak nakon aktivnosti. Neadekvatan energetski unos uzrokuje značajno pomicanje energetskog bilansa u negativnu stranu.

U paraolimpijskim sportovima nema dovoljno znanja o njihovim prehrambenim potrebama, kao i o unosu hrane ove populacije. Razlog tome može biti u heterogenosti njihovih onesposobljenja. Svaka vrsta onesposobljenja zahtijeva posebno prilagođen plan ishrane. Glavna svrha nutricionističke procjene sportista s onesposobljenjem je definisati potrošnju pojedinca, prepoznati pogreške i predložiti potrebne promjene za izradu najprikladnijeg plana ishrane.

Prilikom kreiranja strategije ishrane za sportiste s onesposobljenjem treba uzeti u obzir status hidratacije, dostupnu i iskorištenu energiju i ergogenu podršku. Potrebe za energijom i prehrambene potrebe sportista razlikuju se ovisno o lokaciji i vrsti tjelesnog onesposobljenja. Izbor optimalne prehrane za fizičku aktivnost zavisi od nekoliko faktora, uključujući vrstu i trajanje vježbanja, ukupnu potrošnju energije, vrijeme neophodno za oporavak, prehrambene sklonosti sportiste. Ne temelju ovih parametara vrši se planiranje ishrane.

UVOD U FINANSIJSKI MENADŽMENT SPORTSKIH ORGANIZACIJA

*Dijana Rado, MA
Univerzitet u Sarajevu
Ekonomski fakultet*

U ovom poglavlju posebno ćemo se osvrnuti na različite modele finansiranja sporta u domenu budžetskog odnosno javnog finansiranja sporta kao i dijela finansiranja, koje se obezbjeđuje putem vlastitih aktivnosti sportskih organizacija. Finansiranje u sportu, predstavlja svojevrstan vid investiranja s koristima, koje nudi zadovoljenje čitavog spektra društvenih potreba. Ipak, problem finansiranja sporta evidentan je u svim zemljama bez obzira na njihovu razvijenost.

Razloga ima mnogo ali bi se možda kao najbitniji mogao istaknuti njegov "zabavljački karakter" koji u kontekstu zadovoljenja čovjekovih potreba ne zauzima primarno mjesto. Zbog toga većina vlada kada govori o restrikcijama svojih budžeta, odnosno mjerama fiskalne konsolidacije, prioritetno smanjuje one budžete koji nemaju esencijalni karakter za život građana, a tu se najčešće nalaze kultura i sport.

Osim toga, pitanje finansiranja sporta nerijetko se vezuje i za određene vrste sportova koji su ekonomičniji od drugih, bez obzira na njihov aktuelni publicitet. Poznato je da postoje "skupljii i jeftiniji sportovi". Skupljii sportovi traže visoka ulaganja u infrastrukturu kao što su na primjer: golf, tenis, nogomet, skijanje i dr., pa ih je uzimajući u obzir budžetska izdvajanja puno teže razvijati od grupe "jeftinijih sportova" u koje spadaju: borilački sportovi, stoni tenis, biciklizam, trčanje, itd.

Ne treba zaboraviti da skupljii sportovi, bez obzira na to koliko iznose ulaganja u razvoj njihove infrastrukture su pogodniji za različite oblike preduzetništva, kojim se obezbjeđuje razuman povrat

novca investitorima, ali i državi, prvenstveno zbog svoje popularnosti i ekskluzivnosti, što je prvi uslov samoodrživog finansiranja.

Odgovornost javne vlasti u domenu sufinsiranja sporta nije ista na državnom i lokalnom nivou jer je ona primarno uvjetovana pravnom regulativom i zakonskim rješenjima. Praćenje zakonske regulative u ovoj oblasti je neophodan preduslov njegovog razvoja čime se institucionalni okvir sporta duboko uranja u koncept modernog menadžmenta. Ovakvu konstataciju potvrđuju i brojni analitičari jer sam način donošenja i usvajanja određenih politika zasnovan na metodologiji općeg i strateškog menadžmenta, koje se kasnije definiše ili kao aspiracija vladajuće elite, ili kao akcije vladajuće elite ili pak kao vladajuća neaktivnost.

Ukupno posmatrajući, sistem finansiranja sporta bazira se na dvije vrste finansijskih izvora. Finansijska sredstva koja se ostvaruju putem sufinsiranja iz budžeta javne vlasti i sredstva koja se realizuju putem vlastitih aktivnosti sportskih organizacija. Tako se budžetskim sufinsiranjem smatraju svi oblici subvencija iz kladića, posebne poreske stope, krediti sa nižim kamatnim stopama, finansiranje izgradnje, rekonstrukcije i adaptacije sportskih objekata, iznajmljivanje objekata i sportske opreme po nižim cijenama, i sl. Sredstva od igara na sreću isplaćuju se sportskim tijelima ili uplatama trećim licima (sponzorstva), te plaćanje poreza i naknada lokalnom i/ili državnom budžetu (obično kroz konkurs).

Obimi finansiranja sporta u okviru različitih modela uvjetovan je varijacijama u stepenu učešća pojedinih izvora iz kojih se dobijaju sredstva za sport kao što je: stepen nacionalnog (per capita) dohotka, stepen uključenja volontera, stepen prosječnog utroška sredstava za sport po jednom domaćinstvu i sl. Posebno je značajan problem finansiranja velikih sportskih manifestacija kao što su evropska i svjetska takmicenja (olimpijske igre, svjetska prvenstva, evropska prvenstva, mediteranske igre i sl.) kada je za ovakve događaje potrebna potpuna koordinacija između nacionalnih nivoa vlasti i međunarodnih sportskih institucija. U analizi finansiranja sporta javljaju se sljedeći modeli:

- model državnog finansiranja;
- model finansiranja u sprezi sa privrednim korporacijama;
- kombinovani model finansiranja;
- tržišni model finansiranja.

Model državnog finansiranja (etatistički model finansiranja) bio je svojstven državama koje su imale centralističke oblike državnog finasiranja sporta. U takvim slučajevima, sva sredstava za finansiranje sportskih manifestacija je osiguravala država, čiji se primarni interes zasnivao na promociji države u svijetu.

Takav sistem uključivao je potpuno državno finansiranje, a sve odluke o tome donosila je državna vlada. Država je na taj način finansirala rad svih onih koji su bili angažirani u sportu od trenera, sportista, sportskih administratora, sportskih zvaničnika, direktno ili indirektno kroz sportske organizacije, koje su bile pridružene državnim preduzećima, državnim organizacijama, armiji ili radničkim sindikatima. U kontekstu ovog modela finansiranja pažljivo se vodila briga da svaka vrsta sportskog uspjeha na međunarodnoj sceni bude u funkciji demonstriranja superiornosti centralističkog sistema vladavine, u kojem se razvijao privid o tome da je sport u funkciji pomagača države. Ovakav model finansiranja

nije omogućavao nikakve značajne finansijske koristi sportistima niti trenerima, već je nudio alternativu benifita zasnovanih na patriotizmu, privrženosti, lojalnosti i poslunu prema državi koja je to opet vrednovala na sebi svojstven način. Sistem finansiranja sporta ovog tipa pažljivo je kontrolisao svaki vid pokušaja razvijanja klasnih razlika zasnovanih na kapitalu i moći, tako da je veliki broj sportista i trenera nakon svojih uspješnih sportskih karijera završio na margini društvenih događanja.

Model finansiranja u sprezi sa privrednim korporacijama ovaj model finansiranja je prvi put primijenjen na Olimpijskim igrama 1984. godine u Los Angelesu. Kod ovog modela je karakteristično da je marketing osnovni instrument povezivanja interesa organizatora sportskih priredbi i sportskih organizacija s jedne strane i privrednih sa druge strane. Pozitivna strana ovog modela je što može djelovati dvodimenzionalno: omogućiti ostvarenje određenog sportskog programa, ali istovremeno i poslovnih ciljeva korporacije.

Kombinovani model finansiranja je najčešći u praksi. Dakle, on predstavlja kombinaciju prethodna dva modela, tj. djelomično finansiranje od države uz angažovanje sredstava iz ekonomije: TV medija, igara na sreću itd. Ovaj je model uspješno korišten pri finansiranju Olimpijskih igara u Minhenu, Saporu, ali i kod drugih sportskih manifestacija. Finansiranje sporta u razvijenim zemljama pretežito se zasniva na vlastitim izvorima finansiranja, koji se većim dijelom ostvaruju putem tržišta. U manje razvijenim zemljama u finansiranju sporta značajnu ulogu imaju budžetski izvori finansiranja, iako se i tu sve više primjenjuju mješoviti oblici finansiranja.

Tržišni model finansiranja karakterističan je za Sjedinjene Američke Države u kojima državna vlast izdvaja minimalna sredstva za sport. Izuzetak čini Predsjedničko vijeće za fizičku spremnost i sport koje izdvaja sredstva za nastupe nacionalnih reprezentacija. Ovaj model uključuje koncept sporta tržišne orijentacije koji je karakterističan za zemlje sa izuzetno razvijenom tržišnom ekonomijom u kojoj sport predstavlja profitabilnu investiciju koja se razvija na osnovama sportskog menadžmenta i marketinga. U okviru ovog modela komercijalni sektor ima potpunu nadmoć, što je slučaj i sa većinom društvenih djelatnosti koje čine ekonomiju SAD-a. Zbog toga ovaj model uključuje oblike udruživanja različitih grupa privatnih investitora (korporativni kapital) koje privlači sport kao bisnis i koji u okviru ove djelatnosti ostvaruju svoj profit. Dakle, ovdje je riječ o potpuno istoj vrsti biznisa kao i u ostalim segmentima šoubiznisa, koji obiluje unosnim ugovorima, televizijskom i životom publikom, profesionalnim trenerima i igračima uz astronomske plaće i bonuse.

Ekonomski učinci sporta u savremenom svijetu su takvi da sport predstavlja visokorangiranu svjetsku industriju koja ima vrlo značajnu društvenoekonomsku ulogu. Pod pojmom sporta ovdje mislimo na sva područja sporta od edukacije, takmičarskog sporta, sportske rekreacije građana, do kineziterapije osoba narušenog zdravstvenog statusa. Iako su ekonomski učinci teško mjerljivi i variraju od zemlje do zemlje, ipak možemo reći da se oni ostvaruju na makro i mikro razini.

Ekonomski učinci sporta na makro razini predstavljaju ukupne ekonomske vrijednosti koje generira neki sport na razini jedne države ili unutar neke određene privredne djelatnosti.

Ekonomski učinci sporta na mikro razini ostvaruju se neposredno putem sportskih organizacija (sportskih udruženja, klubova i sl.) ili unutar sportskih poduzeća. U oba slučaja dolaze do izražaja tzv.

multiplikatorski efekti sporta koji se manifestiraju na proizvodnju i na potrošnju sportskih proizvoda i usluga.

Tako se način finansiranja sportske djelatnosti većine zemalja Europske unije, pa i zemalja u regiji, odvija po tzv: **“Kombinovanom modelu”** koji uključuje strukturu finansiranja na slijedeći način:

- djelimično državno finansiranje (javni sektor),
- angažiranje sredstava iz privrede (sponzora, medija, igara na sreću i sl.) što po svom načinu finansiranja karakterizira zemlje tržišne ekonomije.

Izvori financiranja sporta trenutno su najvećim dijelom budžetska sredstva na svim nivoima vlasti, te članarine i donacije. Sredstva za finansiranje sportskih aktivnosti ostvaruju se:

- od članarine,
- budžetskih sredstava vladinih institucija,
- donacija i sponzorstva pravnih i fizičkih osoba,
- prihoda od kamata, zakupnina,
- igara na sreću,
- prihoda stečenih kroz aktivnosti utvrđene statutom sportske organizacije (ulaznice, reklame na sportskim takmičenjima, prodaja rekvizita...), i
- drugih prihoda.

Pod drugim prihodima smatraju se prije svega:

- prodaja intelektualnih i materijalnih dobara i usluga,
- prihodi po osnovu autorskih prava i patenata,
- legati, pokloni i zavještanja/ostavština,
- ustupanje televizijskih prava,
- transferi igrača,
- ostale djelatnosti kojima se bavi sportska organizacija.

S obzirom na složenost i širinu funkcija koje ima sport problem njegovog finansiranja prisutan je u svim zemljama, bez obzira na njihovu razvijenost. Ovakav problem nije nimalo slučajan jer pri samom pokušaju da se odredi etimologija i smisao sporta u određenim situacijama, a time i procijeni nivo zadovoljenja individualnih i društvenih potreba koje se finansiraju, istovremeno se otvara i dilema šta u tom slučaju podrazumijevamo pod pojmom sport i vrijednostima u formi njegovih konačnih očekivanih efekata. Kada se sistemski razmišlja o sportu onda on predstavlja društvenu djelatnost sa nekoliko razlicitih područja kao što su: sportski odgoj i obrazovanje, sport za sve, vrhunski sport, razvojni sport i sl.

U sklopu svakog od navedenih područja moguće je razlikovati individualni i društveni interes, što se zatim odražava i na sistem finansiranja. Na onim područjima na kojima postoji iskazan društveni interes sasvim je jasno kako će biti potrebna intervencija javnog sektora (prije svega u finansiranju) da bi se omogućilo zadovoljavanje tzv. javnih potreba u sportu. Dakle, iako je osnovni cilj sportskih organizacija diljem svijeta osigurati svakom pojedincu mogućnost bavljenja sportom, ipak se jednake prilike i pristup sportskim aktivnostima svim građanima mogu osigurati samo uključivanjem javnog sektora u sistem organizovanja i finansiranja. Za sport je presudna javna finansijska podrška i ona treba biti omogućena unutar granica koje nameću zakoni.

SPORTSKI SISTEM BIH SA AKCENTOM NA PARASPORT – SPORTSKI SISTEM U BOSNI I HERCEGOVINI

*Faris Lemeš, dipl. Pravnik
Univerzitet u Travniku*

UVOD

Sport u Bosni i Hercegovini zasniva se na principima i standardima utvrđenim u Evropskoj povelji o sportu, Evropskoj konvenciji o zaštiti ljudskih prava i osnovnih sloboda, Konvenciji UN-a o pravima djeteta, Međunarodnoj konvenciji protiv dopinga u sportu, Evropskoj konvenciji o nasilju i nedoličnom ponašanju gledalaca na sportskim priredbama, Olimpijskoj povelji, Paraolimpijskoj povelji, pravilima međunarodnih sportskih asocijacija, Evropskom kodeksu o sportskoj etici, Deklaraciji o sportu, toleranciji i fer pleju, te Izjavi iz Lozane o organiziranju sporta u Bosni i Hercegovini.

Sport u Bosni i Hercegovini organizira se na decentraliziran način s utvrđenim pravima i nadležnostima Bosne i Hercegovine, entiteta, Brčko Distrikta Bosne i Hercegovine i drugih nivoa administrativnog organiziranja, te u skladu sa ustavima entiteta i drugim nivoima administrativnog organiziranja u Bosni i Hercegovini i njihovim Zakonima o sportu.

1. Osnovni principi organizacije sporta u Bosni i Hercegovini

Osnovni principi na kojima se organizira sport u Bosni i Hercegovini su:

- a) prava i slobode sportista,
afirmacija duha olimpizma,
- b) jednaka dostupnost sporta bez obzira na rasu, boju kože, nacionalnu ili etničku pripadnost, socijalni status, vjersko, političko ili drugo uvjerenje, invaliditet, zdravstveni status, dob, spol, rod, seksualnu orijentaciju, rodni identitet ili bilo koje drugo lično svojstvo. Zabranjena je diskriminacija u sportu, u skladu sa Zakonom o zabrani diskriminacije („Službeni glasnik BiH“, broj 59/09) i Zakonom o ravnopravnosti spolova u Bosni i Hercegovini („Službeni glasnik BiH“, broj 32/10),
- c) ravnopravno učešće muškaraca i žena u sportu,
- d) zabrana raspirivanja mržnje i netrpeljivosti na osnovu nacionalne ili etničke pripadnosti, boje kože, vjerskog, političkog ili drugog uvjerenja, spola, seksualne orijentacije, invaliditeta, rodnog identiteta, jezika ili nekog drugog ličnog svojstva,
- e) ostvarivanje javnog interesa države u ovoj oblasti i obaveza državnih organa da zakonima i na drugi način, materijalnom podrškom i programima razvoja stvaraju opće i posebne uvjete za sportske aktivnosti, sportsko napredovanje i usavršavanje, materijalnu i društvenu stimulaciju za ostvarivanje vrhunskih sportskih rezultata,
- f) organiziranje efikasnog sistema stručnog ospozobljavanja i usavršavanja stručnih kadrova u sportu,
- g) osiguravanje zdravstvene zaštite sportista i sprečavanje upotrebe nedozvoljenih stimulativnih sredstava,
- h) stručnost u radu i podsticanje naučnoistraživačkog rada, primjenu savremenih metoda rada, informatike i izdavačke djelatnosti,
- i) pravilo da se svi sporovi između sportista, sportskih organizacija i organa rješavaju isključivo preko i unutar odgovarajućih sportskih organa i arbitražnih sportskih tijela,

j) autonomnost sportskih organizacija u pogledu uređivanja unutrašnjih odnosa i udruživanja.

2. Način organizacija sporta u Bosni i Hercegovini

Nosioci sportskih aktivnosti u Bosni i Hercegovini su pravna i fizička lica registrirana za obavljanje sportskih aktivnosti u skladu sa Zakonom o sportu u Bosni i Hercegovini, Zakonom o udruženjima i fondacijama Bosne i Hercegovine, zakonima o udruženjima i fondacijama entiteta, zakonima o sportu entiteta, zakonima o privrednim društvima entiteta i drugih nivoa administrativnog organiziranja u Bosni i Hercegovini.

Pravna i fizička lica u oblasti sporta upisuju se u posebne registre u skladu sa Zakonom o sportu u Bosni i Hercegovini zakonima entiteta i drugih nivoa administrativnog organiziranja u Bosni i Hercegovini.

3. Prava i položaj u sportu osoba sa invaliditetom u Bosni i Hercegovini

Prava i položaj osoba sa invaliditetom u Bosni i Hercegovini regulisana su primjenom prava iz Konvencije Ujedinjenih naroda o pravima osoba sa invaliditetom kao i primjenom pravnih propisa Bosne i Hercegovine, pravnih propisa entiteta i drugih pravnih propisa različitih nivoa administrativnog organiziranja u Bosni i Hercegovini.

U Bosni i Hercegovini postoje na različitim nivoima administrativnog uređenja različiti pravni propisi i dokumenti koji su konstantni i koji se donose periodično.

Kao primjer možemo navesti sljedeće:

- Akcioni plan za unapređenje prava i položaja osoba sa invaliditetom Kanton Sarajevo 2018.g. – 2021.g.,
- Zakon o profesionalnoj rehabilitaciji, sposobljavanju i upošljavanju osoba sa invaliditetom u Federaciji Bosne i Hercegovine,
- Strategija za unapređenje prava i položaja osoba sa invaliditetom u Federaciji Bosne i Hercegovine 2016.g – 2021.g.
- Konvencija o pravima osoba sa invaliditetom.

Cilj navedenih pravnih propisa i dokumenata je unaprijediti prava i položaj osoba sa invaliditetom u smislu da im se omogući uključivanje i sudjelovanje u svim oblastima društva na ravnopravnoj osnovi sa ostalima, kao što su: zdravstvo, socijalna zaštita, obrazovanje, kultura, sport, rekreacija, zapošljavanje, javni saobraćaj, pristupačnost tj. stanovanje, usluge javnog prevoza, vanjsko okruženje što predstavlja gradska i ulična infrastruktura, informacijsku i komunikacijsku pristupačnost, audio format, znakovni jezik, obezbjeđivanje neophodnih pomagala po potrebi vrste invaliditeta.

Bitno je napomenuti da su kod izrade ovih dokumenata korišteni svi Međunarodni dokumenti koji se odnose na prava osoba sa invaliditetom, Domaći zakoni i drugi propisi iz te oblasti, te da se na osnovu sagledanog stanja a nakon primjene ovih dokumenata kontinuirano vrši dopuna i izmjena postojećih pravnih propisa kao i izrada novih dokumenata.

4. Definicija osoba sa invaliditetom

Osoba sa invaliditetom je osoba koja posjeduje dugotrajni fizički, mentalni, čulni, intelektualni nedostatak koji je ograničava u jednoj ili više životnih aktivnosti sa različitim preprekama koje je spriječavaju u njenom potpunom i djelotvornom sudjelovanju u društvu na ravnopravnoj osnovi sa osobama bez invaliditeta.

U tu ograničenost spadaju problemi u vezi pokretnosti, komunikaciji, usvajanju znanja i učenja, brige o sebi, društvenosti. Riječ je zapravo o osobama s tjelesnim invaliditetom, osobama s hroničnim bolestima, osobama s oštećenjima sluha ili vida, osobama s mentalnom poteškoćama, osobama s autizmom i višestrukim oštećenjima.

Sve češće u upotrebi je i pojam osoba s posebnim potrebama, što je posljedica sve prisutnije inkluzije koja se zasniva na temeljnim ljudskim pravima i podrazumijeva ravnopravno sudjelovanje u društvenom životu, odnosno jednakе šanse za sve.

KOMUNIKACIJA, MARKETING I PR – SUVREMENI KONCEPT PERSONALNE I MARKETINŠKE KOMUNIKACIJE

Nazif Hasanbegović

SUVREMENI KONCEPT KOMUNICIRANJA

Komunikacija je stalno prisutna u ljudskom životu, bilo privatnom, bilo poslovnom. Komunikacijom se prenose informacije, mišljenja, stavovi, a cilj joj je postići sporazumijevanja između sugovornika osobno ili sugovornika unutar i izvan organizacije.

Sugovornici se mogu sporazumjeti pisanjem, pričanjem, čitanjem, slušanjem. Učinkovita komunikacija rezultira uspješno odrađenim radnim zadacima i ispunjenim ciljevima organizacije. Iskrene i istinite poruke doprinose etičnoj poslovnoj komunikaciji.

Odnosi ispunjeni povjerenjem i poštovanjem utječu na povećanje zadovoljstva, razvoj dobrih međuljudskih odnosa u organizaciji i izvan nje s vanjskim okruženjem koje je važno za cijekupno poslovanje organizacije. Komunikacijska aktivnost nije cilj sam po sebi, već bi trebala biti usklađena sa temeljnim osobnim ili organizacijskim ciljevima.

U skladu sa navedenim komunikacija per se kao i marketinška komunikacija za potrebe osobu sa invaliditetom i osobe bez invaliditeta a koje rade sa osobama sa invaliditetom u sportu tj paraspportistima je sve značajnija aktivnost koja treba u budućnosti osigurati adekvatnu vidljivost i promociju njihovih sportskih aktivnosti i postignuća. Značajno je naglasiti da profesionalan pristup ne poznae razlike u potrebnim vještinama i metodologiji efektivne komunikacije sa osobama sa invaliditetom. Komunikacija ima univerzalne principe i dio su kulture i bontona svake osobe, a posebno osoba koje profesionalno komuniciraju sa osobama sa invaliditetom.

Osobe sa invaliditetom trebamo promatrati kao i sve druge osobe bez invaliditeta. Oni nisu „osobe sa posebnim potrebama“, jer imaju iste potrebe kao svi ostali – potrebu da osiguraju svoju osnovnu egzistenciju, potrebu za komunikacijom i druženjem, za poštovanjem i priznanjem, potrebu za obrazovanjem, za napredovanjem, kao i potrebu za samorealizacijom. Jedina razlika kod osoba sa invaliditetom jeste u tome što nekada svoje potrebe zadovoljavaju na drugačiji način – na primjer, potreban im je drugačije organiziran prostor, različita količina vremena da bi uspješno završili određeni posao ili različit način komunikacije.

Suvremeni koncept komuniciranja, posebice u periodu pandemije, evaluirao je u pravcu jačanja individualnih vještina temeljenih na fleksibilnosti, empatiji i suosjećanju. Stoga komunikacijski menadžeri razumiju da sadašnjost nije ništa drugo nego platforma za predviđanje i pozicioniranje budućnosti. Inspirirajuće inovacije i promjene u procesu komunikacije, zahtijevaju više od procesa - oni zahtijevaju i usvajanje novog obrasca razmišljanja. Pred čovjekom koji želi raditi na svojim slabostima i prednostima, pred čovjekom koji želi biti istinski uspješan u poslu koji obavlja je kontinuirani i svakodnevni izazov kako da i u vremenima promjena ostane „stajati kao planina“ a da se u cilju napretka kako vlastitog tako i organizacije „kreće kao voda“ u toku sa stvarima i kad one nisu pod našom kontrolom.

KOMUNIKACIJA

Komunikacija je dio svakodnevnog života i ne može se promatrati odvojeno od drugih aktivnosti. Imati učinkovit komunikacijski sustav utječe na uspjeh naših osobnih interakcija, našu uključenost u aktivnosti i našoj sposobnosti donošenja odluka.

Komuniciranje je dinamički i složen proces razmjene misli, osjećaja i poruka između ljudi. Proces koji se nužno odvija kad god postoji verbalna ili neverbalna interakcija između određenog broja ljudi.

Tokom ovog procesa interakcije ljudi primaju i šalju verbalne i neverbalne poruke da bi razumjeli druge i da bi drugi razumjeli njih. Da bi komunikaciju, bilo da je personalna ili profesionalna, mogli smatrati uspješnom potrebno je prihvaćanje povratnih informacija i mjerjenje odaziva. Prosljeđivanjem informacija komuniciranje se ne završi. Naprotiv, tek tad počinje.

KOMUNIKACIJA SA OSOBAMA S INVALIDITETOM

Ključ svake efikasne i efektivne komunikacije je fokusiranje na sugovornika ali i na komunikaciju poruka i informacije i kako ih najbolje prenijeti. Već znamo da „pozitivan jezik osnaže“ poruku, te u skladu s tim pravila komunikacije nisu ništa drugačija kada pišete ili govorite o osobama s invaliditetom. U svim interakcijama važno je staviti osobu na prvo mjesto – fokusirati se na osobu, a ne na invaliditet. Ipak, iako u svojim temeljnim karakteristikama pravila efikasne i efektivne komunikacije su za sve ista, potrebno je znati da postoje određena pravila u kulturi komunikacije sa osobama sa invaliditetom.

Aksiom svake komunikacije je omogućiti proces dvosmjerne komunikacije. Ne smijemo zaboraviti da komunikacija nije samo razgovor, pogotovo ne monolog, komunikacija je interaktivna razmjena informacija temeljenim na aktivnom slušanju. Prema tome kada komunicirate važno je da koristite pristupačan jezik, da izbjegavajte žargon ili dugačke riječi koje je možda teško razumjeti. Drugim riječima pravila ponašanja u komunikaciji su jednostavna i jednaka za sve, s tim da postoji specifičan „bonton

ponašanja prema osobama sa invaliditetom³ koji bi trebao biti dio opće kulture svake osobe, a posebno osoba koje profesionalno komuniciraju sa osobama sa invaliditetom.

OSNOVNI CILJ KOMUNIKACIJE

Komunikacijski ciljevi su odredišna točka komuniciranja podataka, znanja, emocija, potreba. Ciljevi su racionalni sve dok su mjerljivi i mogu biti:

- a) osobni u smislu usvajanja novih verbalnih ili neverbalnih vještina, poboljšanja javnog govora, pregovaranja, ugovaranja, razvoj znanja, prijenos znanja ali i distribucije i plasmana vrijednosti i potreba.
- b) poslovni ciljevi u područjima kao što su odnosi sa javnostima, marketing, obrazovanje i obuka osiguranje socijalne i materijalne podrške, finansijskih sredstava ili provođenja različitih kampanja promjene svijesti ili ponašanja.

Komunikacijski ciljevi mogu biti i usmjereni da se pojedinac/ci ili različite javnosti obavijeste, uvjere, da se utiče na percepciju ili odluke. U svim pretpostavljenim slučajevima osnova komunikacije je da se poruka primi i primalac shvati šta je mislio pošiljalac. U konačnici komunikacija je uspostavljena kada dođe do razumijevanja, a nastavlja se kada primalac vrati informaciju (feedback).

PR STRATEGIJE

Amra Kovač

Primjećujete li u posljednje vrijeme svoje konkurente ili kolege u medijima? Ako je odgovor potvrđan, budite sigurni da su oni shvatili važnost PR strategije i proaktivno plasiraju priče o sebi u medije. Da li i vi želite djelić medijske pažnje za sebe? Ako je odgovor DA, onda trebate biti proaktivni i razmišljati u tom pravcu. Zašto biste to radili? Zašto nastupati u medijima?

Zato „Ono što mediji nisu objavili, nije se ni desilo“, – rečenica je koju često možete čuti. U današnje vrijeme ljudi značajan dio svoga vremena provode uz medije i s medijima. Njihova rasprostranjenost, sveprisutnost, njihov višestruki utjecaj na skoro sve segmente društva, njihov utjecaj na donošenje odluka i mijenjanje već donesenih, čini ih nezaobilaznim i nezamjenjivim faktorom cjelokupnoga života.

Mediji imaju snažan utjecaj na stvaranje percepcije javnosti u stvarnom svijetu, a svrha PR-a i vaš interes u tome je unapređenje ugleda organizacije i VAŠIH uspjeha.

• Mediji trebaju vas i vi trebate medije jer komunikacija je osnova svih ljudskih djelatnosti

Ona podrazumijeva uspostavljanje odnosa s drugim ljudima kako bismo ostvarili svoje ciljeve i uspostavili razumijevanje okoline za te ciljeve i naše postupke.

ŠTA JE KOMUNIKACIJA?

Riječ komunikacija nastala je od latinske riječi “communis” i znači dijeliti.

Za komunikaciju su potrebni neko ko ŠALJE poruku, PORUKA i PRIMALAC poruke.

Proces komunikacije završen je uspješno kada primalac poruke RAZUMIJE ono što mu je poručeno, a povratna reakcija je ključna u efikasnoj komunikaciji.

³ Kako komunicirati sa osobama sa invaliditetom, priručnik, Udruženje građana „Nešto Više“ Dobrinja,2012

Ono čega u svakom trenutku trebate biti svjesni jeste:

VI STE KOMUNIKATOR!

Dobar komunikator zna:

- temu o kojoj govori
- svoje snage i slabosti
- odgovarajuće riječi koje treba koristiti
- pitanja koja treba postaviti ...

Dobar komunikator ima:

- jasan glas
- samopoštovanje
- energiju, strast i entuzijazam
- dobar govor tijela

Dobar komunikator zna kako:

- koristiti riječi s kojima se slušalac može poistovjetiti
- zadržati otvoren um
- prilagoditi svoj pristup, kad je to potrebno
- stvoriti atmosferu u kojoj će se slušalac osjećati ugodno i cijenjeno
- se empatizirati sa slušateljem
- dati promišljen odgovor
- uspostaviti odnose

Četiri su osnovne vrste komunikacije: usmena komunikacija, pismena komunikacija, kontaktna ili neverbalna komunikacija, te e-komunikacija.

Komunikacija može biti:

INTERNA - utisak kakav ostavljate u okolini u kojoj najviše provodite vremena i

EKSTERNA tj. Ko (treba da zna) za nas?

Kada je u pitanju EKSTERNA KOMUNIKACIJA, koja je i tema STEPin e-dukacije trebamo uraditi sljedeće:

1. Analizu situacije (Gdje smo sada?)
2. Ciljevi (Gdje želimo da budemo?)
3. Alati (Čime da postignemo ciljeve?)
4. Ciljne grupe (Ko nam treba za dolazak do cilja?)
5. Poruka (Šta želimo da se zna o nama?)
6. Evaluacija (Šta smo uradili?)

Alati koje možemo da koristimo za eksternu komunikaciju su tradicionalni poput TV-a, radija, saopćenja za medije, štampanih oglasa, press putovanja, konferencije, bilbordi i slično te novi društveni mediji kao što su blogovi, Facebook, Twitter, YouTube, Instagram, itd.

Bez obzira na specifičnosti svakog od medija, oni ipak imaju neke zajedničke karakteristike:

- omogućavaju komunikaciju na daljinu, odnosno prijenos informacija o nepoznatim i udaljenim područjima,
- omogućavaju ne samo prijenos informacija nego i komunikaciju u punom značenju tog pojma (stoga je vrlo važno ne samo znati prenijeti poruku putem medija nego i reagirati na odgovor publike koji dobijemo),
- zapošljavaju profesionalce, novinare, s kojima svako ko koristi medije mora znati kako ostvariti dobar profesionalni odnos;
- vrlo su utjecajni i publika često čak i o događajima kojima je sama prisustvovala više informacija dobije od medija nego iz svoga iskustva,

- vrše ne samo prijenos informacija o nekim događajima, akterima i pojavama nego i interpretaciju tih događaja, u čemu, zapravo, i leži njihov utjecaj (publika očekuje da joj novinari putem medija ne samo kažu šta se dogodilo nego i kako i zašto se dogodilo),
- mogu napraviti pozitivan ili negativan kontekst oko nekih događaja, nakon čega publika na te događaje reagira pozitivno ili negativno, ovisno o tome kako su događaj „portretirali“ mediji.

Upravo iz ovih osobina medija može se jasno vidjeti njihova moć, kao i važnost za svakog onoga ko želi dobijati informacije o okruženju, a posebno za one koji žele (ili trebaju/moraju) putem medija plasirati informacije o sebi.

Da bi te informacije došle do publike na način kako to želimo, kao i da bi izazvale onu reakciju koju želimo i/ili očekujemo, potrebno je znati kako koristiti medije, uzimajući u obzir ne samo njihove zajedničke karakteristike nego i specifičnosti svakog medija ponaosob.

Važno je znati da je još uvijek nezamjenjivo pravilo pisanja vijesti pravilo 5W +1H.

-Ko? (Who?)	-Kada? (When?)
-Šta? (What?)	-Zašto? (Why?)
-Gdje? (Where?)	-Kako? (How?)

Kada se kreira poruka za medije prije svega trebamo paziti na:

1. Sadržaj - Tema
2. Strukturu - Jasna, jednostavna, izaziva pažnju

Oblik poruke može biti:

- Najava	- Bilten
- Vijest	- Novinski članak
- Saopćenje	- TV emisija, itd.
- Oglas	

VIJEST

Vijest sadrži nove podatke o nekoj činjenici i ima vrijednost za auditorijum (primaocu poruke) i informacije sadržane u vijesti moraju da odgovore na osnovna pitanja:

Ko? Šta? Gdje? Kada? Kako? Zašto?

Odgovore na ova pitanja bez pretjeranih opisa trebamo napisati u lead-u ili glavi vijesti. Na osnovu lead-a će ljudi odlučiti hoće li čitati dalje.

Postoji velika vjerojatnost da će ovo biti jedini dio teksta koji će ljudi pročitati. Zato je važno da dobiju cjelovitu informaciju.

Treba paziti s kim se komunicira (na primjer: sportske novinare ne zanima modna vijest i obratno i sl.).



Olimpijski komitet Bosne i Hercegovine
Alipašina bb, Sarajevo
Tel: +387 33 580355
www.okbih.ba



Paraolimpijski komitet Bosne i Hercegovine
Alipašina bb, Sarajevo
Tel: +387 33 217344
www.paraolimpijskikomitet.ba



Fakultet sporta i fizičkog vaspitanja, Univerzitet u Novom Sadu
Lovćenska 16, Novi Sad 21000, Srbija
Tel: +381 21 450188
www.fsfvns.rs



Tekvondo klub Zmaj
Orlovićeva 145-123, Ruma 22400, Srbija
Tel: +381 63 433744
[@SRBDragons](https://twitter.com/SRBDragons)



Projekat sufinansira Evropska Unija

Napomena: Ova publikacija je izrađena uz finansijsku podršku Evropske Unije. Sadržaj ove publikacije je odgovornost isključivo projektnih partnera i ne održava zvanične stavove Evropske Unije i/ili Upravljačkih tijela IPA II Programa prekogranične saradnje Srbija - Bosna i Hercegovina 2014 - 2020.

