



**SPORTSKI SAVEZ BEOGRADA**

# KRIZNI MENADŽMENT I SPORTSKE ORGANIZACIJE

Prof. dr Zoran Mašić

ŠTO JE NEKA DELATNOST RAZVIJENIJA: SAGLEDAVAJUĆI BROJ LJUDI KOJI U NJOJ UČESTVUJE, ILI JE PRATI, ŠTO JE VIŠE FINANSIJSKIH SREDSTAVA U NJOJ, ILI JE MARKETINŠKI “INTERESANTNA”, ILI, ILI, ..., TO JE VEĆA I NEOPHODNOST ZA NJENOM ORGANIZOVANOŠĆU.

SPORT JE PLANETARNI FENOMEN, KOJI PRATI MILIONSKI AUDITORIJUM, ŠTO DAJE IZUZETNE MOGUĆNOSTI I DRUGIM INDUSTRIJAMA: ZA PREDSTAVLJANJE SVOJIH PROIZVODA, ...

OTUD JE, VEĆ DECENIJAMA, U SPORT INKORPORIRAN MENADŽMENT, KOJI NAZIVAMO **MENADŽMENT U SPORTU**.



## ZAŠTO KRIZNI MENADŽMENT?

ZATO JER JE  
KRIZA U TOKU!

ZATO JER JE  
SAVEZ SPORTOVA  
BEOGRADA  
ORGANIZACIJA  
KOJA SE BORI.

KOJA SE NE  
PREPUŠTA, VEĆ  
U DATOJ, KRIZNOJ  
SITUACIJI

TRAŽI REŠENJA,  
TRAŽI IZLAZE, ...

## POJAM MENADŽMENTA

➤ Menadžment se može definisati kao: **Proces razvoja i selekcije organizovanih ciljeva i strategija i implementacija strategija kroz koordinaciju, planiranje, organizovanje i usmeravanje organizacionih resursa (kadrova, finansijskih, opreme, materijala, tehnologije i slično) i kontrolu rezultata.**

Ili znatno kraće:

MENADŽMENT JE REALIZOVANJE ORGANIZACIONIH CILJEVA,  
KROZ STRATEGIJE, KORIŠĆENJEM RASPOLOŽIVIH RESURSA.

➤ Zajednička determinanta svih definicija menadžmenta sadržana je u pojmovima: **planiranje, organizovanje, vođenje i kontrola.**



# FUNKCIJE MENADŽMENTA

(interaktivna priroda procesa)



**REDOSEDLED, ali to ne znači...**

- **PLANIRANJE** (ciljeva/strategija, razvoj planova)
- **ORGANIZOVANJE** (definisanje zadataka - ko, kako, hijerarhija odgovornosti)
- **VOĐENJE** (motivisanje i odabir najefikasnijg sistema komunikacije)
- **KONTROLA** (nadzor - poređenjem, preduzimanje korektivnih mera)

## **VIZIJA**

Predstavlja željenu moguću idealnu sliku organizacije u budućnosti, tj. „viđenje novog stanja stvari“

## **MISIJA**

Definiše područje poslovanja i delovanja u narednim godinama

## **CILJEVI**

Predstavljaju konkretizaciju misije i vizije organizacije u postojećim i planiranim uslovima eksternog okruženja i interne sredine





**Osnovni elementi svih organizacija, nezavisno jesu li profitne ili neprofitne, su:**

- **Ciljevi**
- **Resursi**
- **Načini**

**OVO VAŽI I ZA SPORTSKE ORGANIZACIJE**

# ZAKON O SPORTU

(*"Sl. glasnik RS", br. 10/2016*)

OSNIVANJE, RAD I RESURSI SPORTSKIH ORGANIZACIJA ODREĐENI SU ZAKONOM, primer

## Član 3

6) sportska organizacija jeste organizacija koja e **osniva radi obavljanja sportskih aktivnosti i sportskih delatnosti**, u skladu sa ovim zakonom;

## Član 6.

Organizacije u oblasti sporta ostvaruju svoje **ciljeve** i obavljaju sportske aktivnosti i sportske delatnosti u skladu sa zakonom, sportskim pravilima, potvrđenim konvencijama u oblasti sporta i principima utvrđenim u dokumentima međunarodnih organizacija čija je članica Republika Srbija.

## Član 76.

Imovina sportskog udruženja može da se koristi jedino za ostvarivanje ciljeva utvrđenih statutom. ...  
Prihodi ostvareni obavljanjem delatnosti sportskog udruženja **koriste se isključivo za ostvarivanje statutarnih ciljeva sportskog udruženja**.

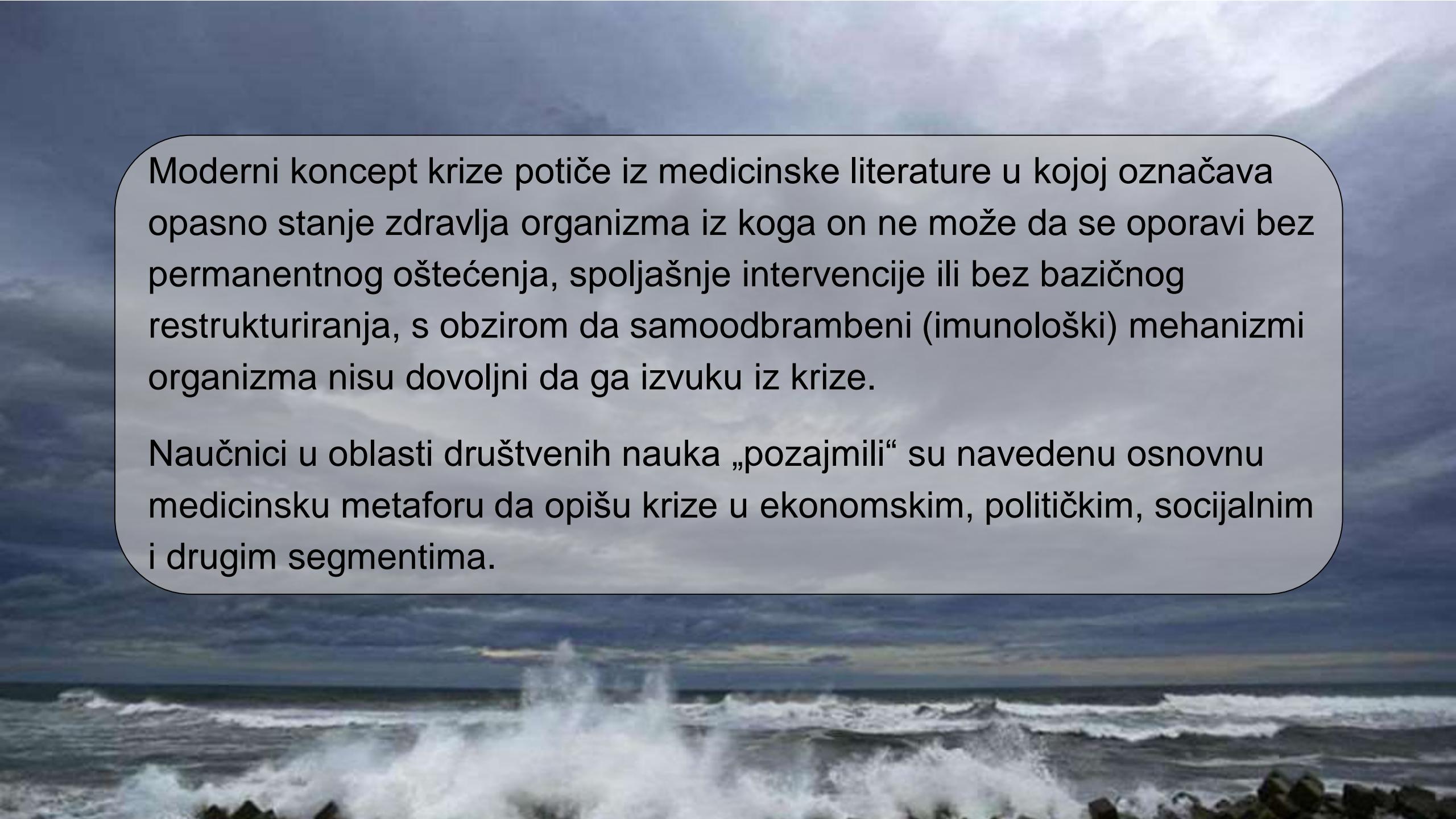
## DEFINISANJE KRIZE

Reč kriza se najčešće koristi da se opiše stanje sa potencijalnim negativnim konsekvcama u kome se društvo kao celina ili pojedine organizacije i sistemi u okviru njega nalaze. Takođe i u opisivanju lične, odnosno privatne situacije.

Epistemiološki posmatrano, reč kriza ja grčkog porekla.

Vujaklija, str. 462: **kriza** (grč. krisis)

1. stupanj u sledu događaja, odlučujući za budućnost, bilo da potom dolazi do preokreta nabolje ili nagore; prekretnica, odsudni trenutak;
2. stanje nestabilnosti, npr. u ekonomskim, društvenim, političkim ili međunarodnim odnosima, posle kojeg dolazi do preokreta, *med. obrt* u nekoj bolesti (na bolje ili na gore).

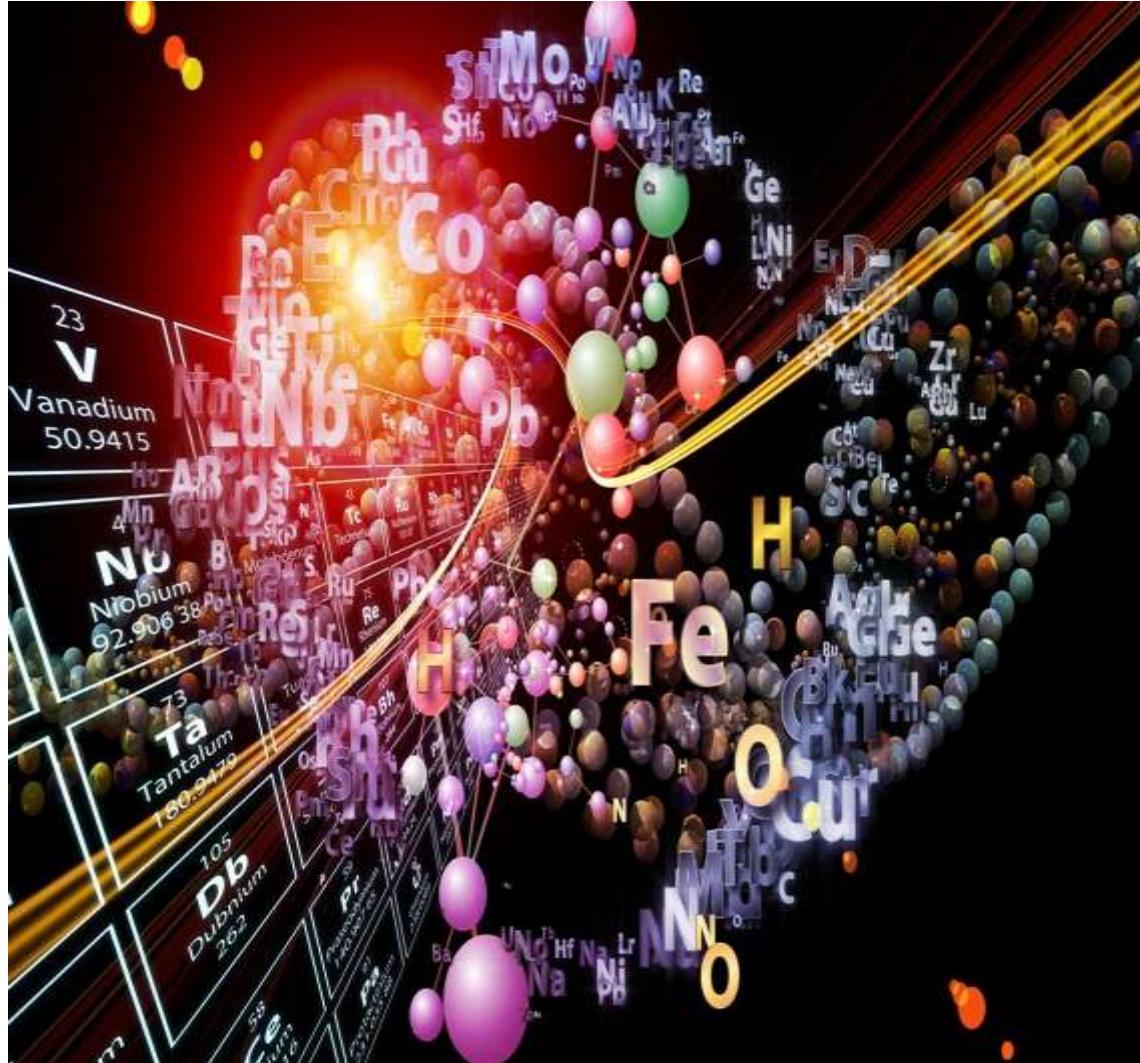


Moderni koncept krize potiče iz medicinske literature u kojoj označava opasno stanje zdravlja organizma iz koga on ne može da se oporavi bez permanentnog oštećenja, spoljašnje intervencije ili bez bazičnog restrukturiranja, s obzirom da samoodbrambeni (imunološki) mehanizmi organizma nisu dovoljni da ga izvuku iz krize.

Naučnici u oblasti društvenih nauka „pozajmili“ su navedenu osnovnu medicinsku metaforu da opišu krize u ekonomskim, političkim, socijalnim i drugim segmentima.

Termin krizni menadžment u politički rečnik plasirao je, američki predsedniku Džon F. Kenedi, koji je ovaj izraz upotrebio tokom kubanske krize 1962. godine kada je konfrontacija SAD-a i SSSR-a, dovela svet na ivicu trećeg svetskog rata.

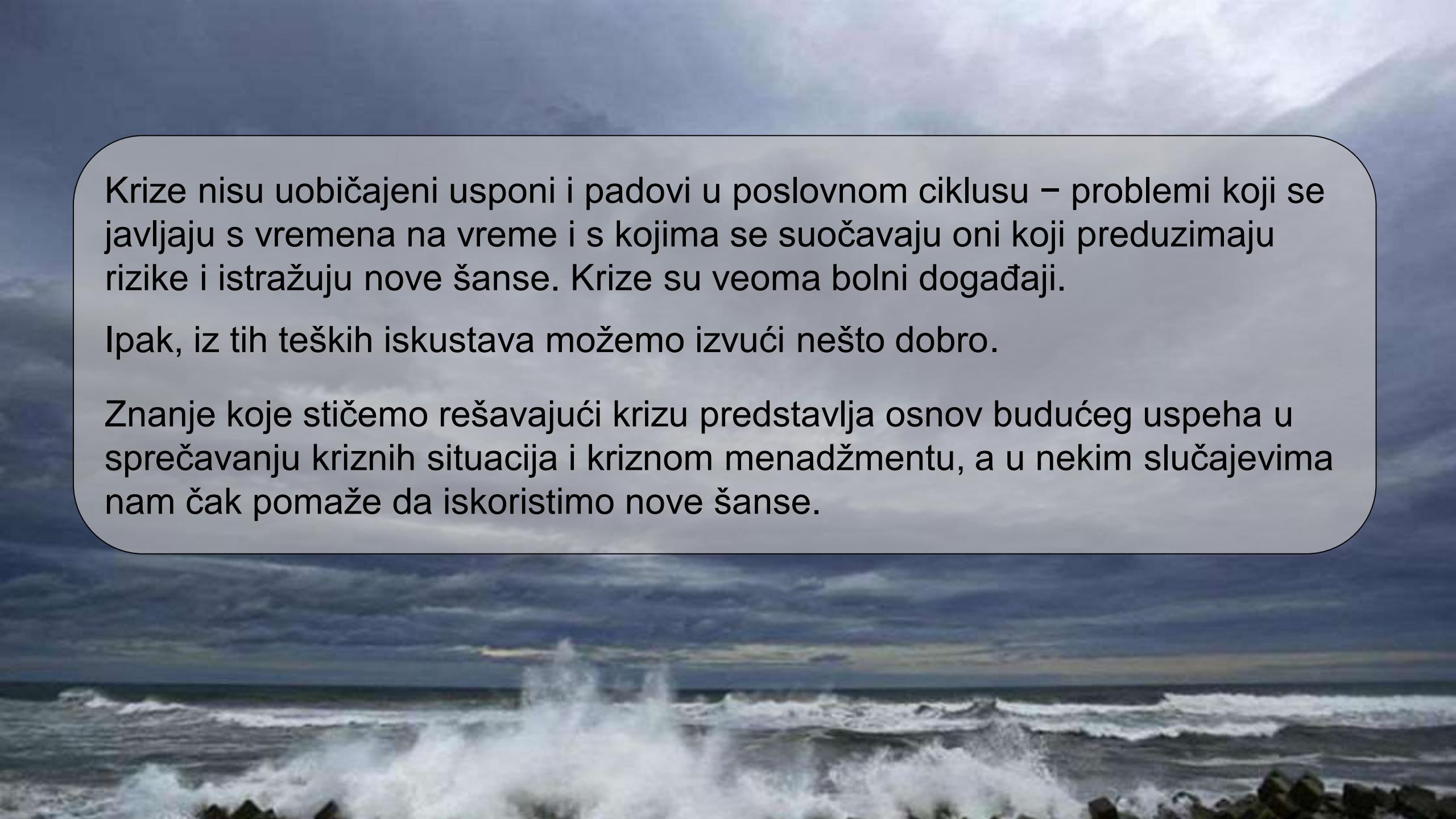
# ZAKON PERIODIČNOSTI



Ovaj zakon ukazuje da je u prirodi sveta da sve u njemu prolazi kroz određene faze ili periode, sve se kreće u prirodnim ritmovima koji se ponavljaju.

Ritmovi se oblikuju u sezone, cikluse, doba, razdoblja i faze razvoja.

I u sportu postoje brojni periodi, na primer, tokom godine razlikujemo pripremni, takmičarski, ...



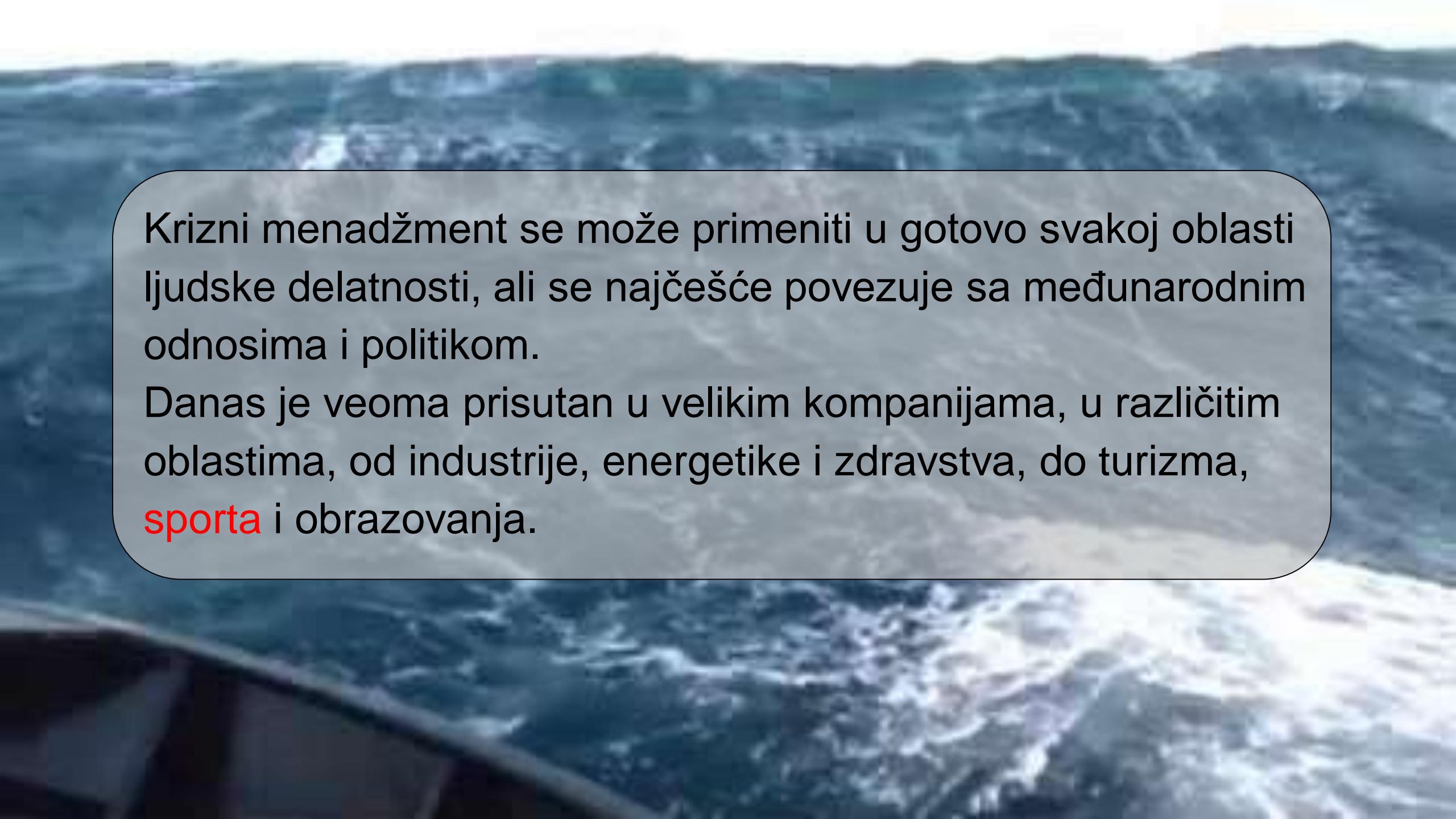
Krize nisu uobičajeni usponi i padovi u poslovnom ciklusu – problemi koji se javljaju s vremena na vreme i s kojima se suočavaju oni koji preuzimaju rizike i istražuju nove šanse. Krize su veoma bolni događaji.

Ipak, iz tih teških iskustava možemo izvući nešto dobro.

Znanje koje stičemo rešavajući krizu predstavlja osnov budućeg uspeha u sprečavanju križnih situacija i križnom menadžmentu, a u nekim slučajevima nam čak pomaže da iskoristimo nove šanse.

## POJAM KRIZNOG MENADŽMENTA

Krizni menadžment je deo (vrsta) menadžmenta u kom se planiraju, organizuju, vode i kontrolišu aktivnosti, te koriste resursi, radi izbegavanja ili rešavanja krize, uz minimiziranje njenih posledica.



Krizni menadžment se može primeniti u gotovo svakoj oblasti ljudske delatnosti, ali se najčešće povezuje sa međunarodnim odnosima i politikom.

Danas je veoma prisutan u velikim kompanijama, u različitim oblastima, od industrije, energetike i zdravstva, do turizma, **sporta** i obrazovanja.

## PODELA KRIZNOG MENADŽMENTA

Najčešća podela kriznog menadžmenta je na:

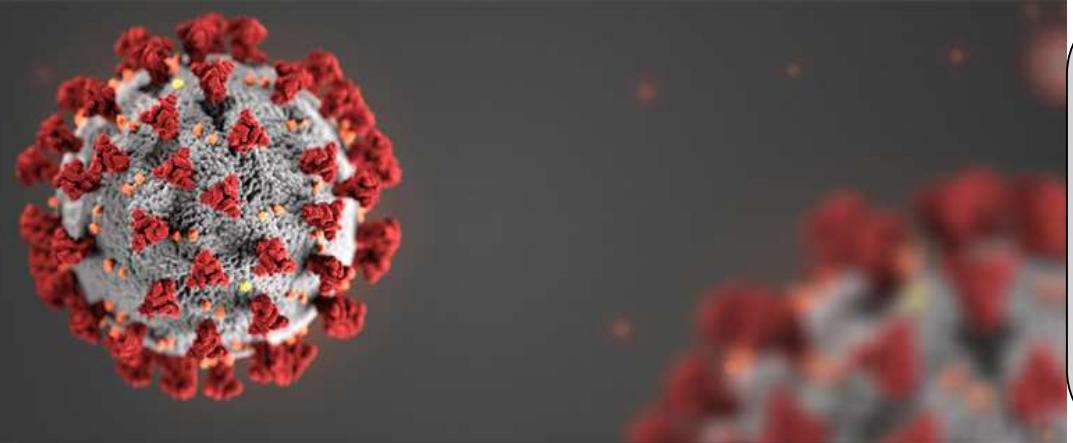
- aktivni (ofanzivni), koji obuhvata aktivnosti usmerene na izbegavanje i sprečavanje krize, i
- reaktivni (defanzivni) krizni menadžment, koji obuhvata aktivnosti koje se sprovode kada je kriza već nastala, sa zadatkom da se ona suzbije ili da se ublaže njene posedice.

Prema modelu koji je razvila američka Federalna agencija za upravljanje u kriznim situacijama (FEMA), aktivnosti kriznog menadžmenta se grupišu u četiri vremenski odvojene faze.

Faze su: ograničavanje (sprečavanje), priprema (planiranje), odgovor i oporavak.

# ŠTA ČINITI U SPORTSKIM ORGANIZACIJAMA RADI USPEŠNOG PREVAZILAŽENJA POSLEDICA KRIZE





## PANDEMIJA IZAZVANA KORONA VIRUSOM (SARS-CoV-2) JE IZAZVALA I BROJNE PROMENE U INDUSTRIJI SPORTA

Na globalnom nivou brojne eminentne sportske organizacije su prinuđene da obustave redovne aktivnosti:

- MOK, odložene olimpijske igre
- FIFA
- UEFA
- Fudbalske lige i klubovi
- NBA

Na „lokalnom“nivou su takođe otkazana brojna sportska takmičenja i manifestacije.

Sportske organizacije su prinuđene da iznalaze „prihvatljive“ načine rada, kako bi koliko toliko očuvale aktivnost i članstvo.

**No More Sports In Town®**

March 12, 2020

**The day  
the sports  
world  
stopped**

Fans are going to need to find some new hobbies for the foreseeable future after the coronavirus pandemic wreaked havoc on the professional and collegiate sports scenes on Thursday. COVERAGE BEGINS ON PAGES 72-73

Naslovna strana američkih novina  
nakon prekida sporta u SAD



Vimbldon je otkazan po prvi put od Drugog svetskog rata



## OTKAZAN JE NJUJORŠKI MARATON

Od 1970. godine, od kada je održan prvi, ovo će biti drugi put da je taj maraton otkazan. Prethodno se to desilo 2012. godine zbog uragana Sendi.



## ODLOŽEN BOSTONSKI MARATON

Inače, u terorističkom napadu na Maratonu u Bostonu koji se dogodio 15.aprila 2013. godine su stradale tri osobe, uključujući i osmogodišnjeg dečaka, a 183 je povređeno, od toga je najmanje 17 bilo u kritičnom stanju.

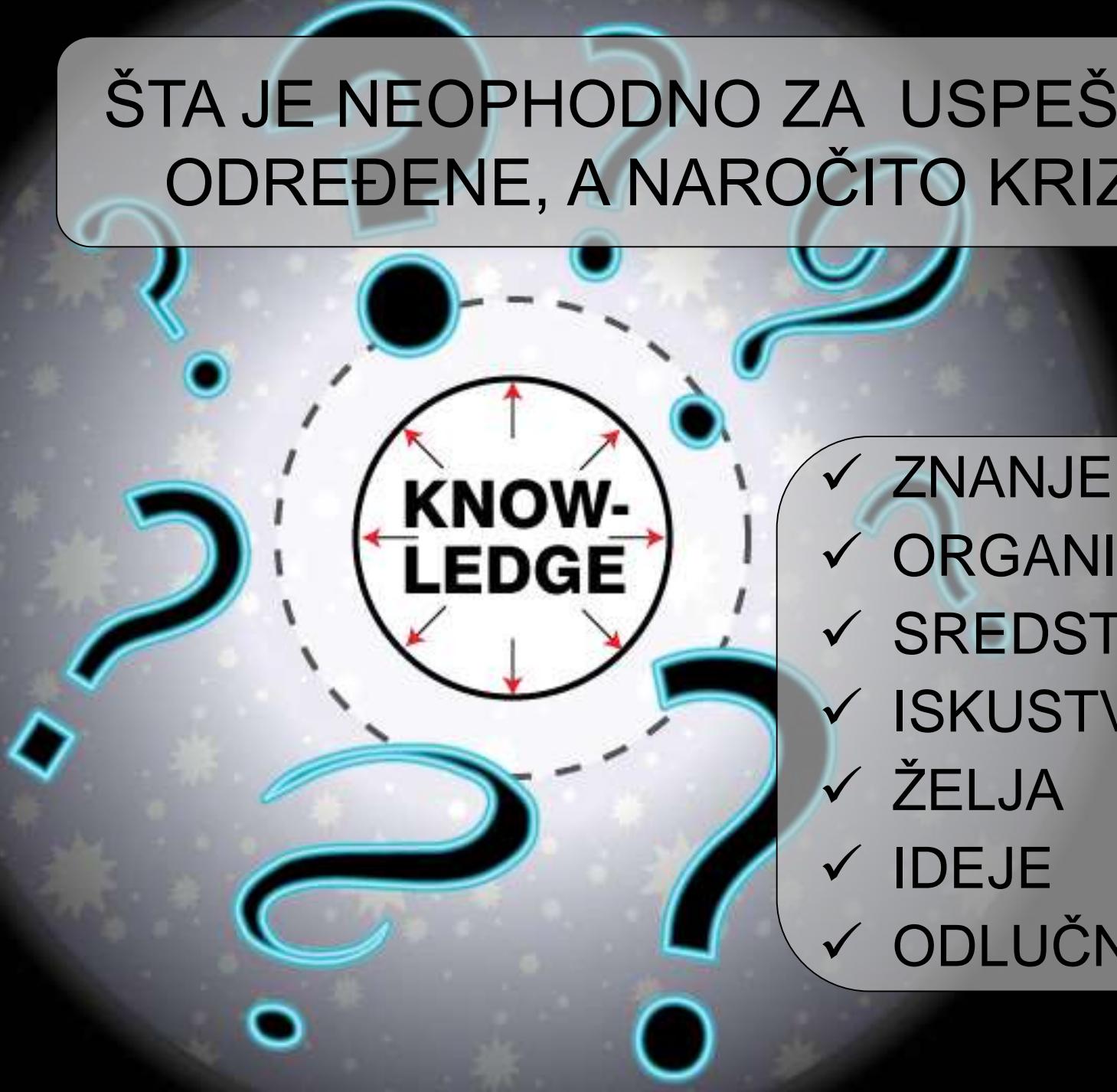
### BOSTONSKI MARATON, KOJI JE TREBALO DA SE ODRŽI 20. APRILA ODLOŽEN JE ZA 14. SEPTEMBER ZBOG PANDEMIJE KORONA VIRUSA.

Odluka je doneta zbog straha za zdravlje, ne samo 31.000 prijavljenog takmičara već i za oko milion ljudi koji se uglavnom rasporede duž staze kako bi podržavali trkače.

Gradonačelnik Bostona rekao je da je odlaganje trke korak unazad, ali da bi otkazivanje bilo štetnije. Gradska privreda godišnje od maratona zaradi 211 miliona dolara, a u dobrotvorne svrhe slije se oko 40 miliona.

Od prve trke 1897. godine ovaj maraton nikada nije otkazan, a 1918. godine, za vreme pandemije španske groznice organizatori su morali da promene format u štafetnu trku.

# ŠTA JE NEOPHODNO ZA USPEŠNO „REŠAVANJE“ ODREĐENE, A NAROČITO KRIZNE SITUACIJE

- 
- ✓ ZNANJE
  - ✓ ORGANIZOVANOST
  - ✓ SREDSTVA
  - ✓ ISKUSTVO
  - ✓ ŽELJA
  - ✓ IDEJE
  - ✓ ODLUČNOST



# RESURSI

Predstavljaju ukupne materijalne i nematerijalne vrednosti kojima određena organizacija raspolaže za realizovanje postavljenih ciljeva.

Pored finansija i imovine (objekti, prostor, sredstva, ...), obuhvata i ljudske potencijale, znanje, vreme, ...



# PRIMENA STRATEGIJSKOG RESURSA SPORTA – SPORTSKOG OBJEKATA U PREVAZILAŽENJU EPIDEMIJE

# SUŠTINSKI RESURS SPORTSKIH ORGANIZACIJA KOJI MOŽE BITI PRESUDAN U KRIZNOM MENADŽMENTU SU NJIHOVI ČLANOVI

KADA SE RADI O OSNOVnim SPORTSKIM ORGANIZACIJAMA TO SU PRVENSTVENO FIZIČKA LICA, SA SVIM SVOJIM KARAKTERISTIKAMA: ZNANJIMA, SPOSOBNOSTIMA, IDEJAMA, ...

KOD SAVEZA, TO SU ORGANIZACIJE ČLANICE, SA SVOJIM KARAKTERISTIKAMA I MOGUĆNOSTIMA, ALI PODRAZUMEVAJUĆI I NJIHOVO RUKOVODSTVO.

LJUDSKI RESURSI PREDSTAVLJAJU ZNAČAJAN SEGMENT,  
OPŠTEG MENADŽMENTA, A NAROČITO KRIZNOG.



## KLJUČNI ZADATAK MENADŽERA JE DONOŠENJE ODLUKA

- Donošenje odluke je izbor između dve ili više alternativa.
- Osnova za donošenje odluka je znanje, informacije, podaci, iskustvo, interes, emocije, intuicija menadžera i sl.
- Odluke se dele na: strategijske, operativne i taktičke.
- U zavisnosti od toga ko donosi odluke postoje organizacione i personalne odluke.



## PROCES DONOŠENJA ODLUKA

- Prvi korak je **identifikacija problema**;
- Drugi korak je **identifikacija kriterijuma za donošenje odluka**;
- Treći korak je **raspodela pondera na kriterijume i određivanje prioriteta**;
- Četvrti korak je **razvijanje alternativa**;
- Peti korak je **analiza alternativa**;
- Šesti korak je **izbor alternative**;
- Sedmi korak je **implementacija alternative**;
- Osmi korak je procena **efektivnosti odluke**.

## PROCES ODLUČIVANJA:

- 1. Ispitivanje** (definisanje problema)
- 2. Utvrđivanje alternativa**
- 3. Ocenjivanje alternativa i izbor najbolje**
- 4. Primena i praćenje**

## DONOŠENJE ODLUKA MOŽE BITI:

**Racionalno** (podrazumeva da se odluke donose u cilju najboljeg interesa po organizaciju)

**Limitirano** (zbog limitirane sposobnosti za obradu informacija)

**Intuitivno**



ZBOG NAČINA NA KOJI RADE, TRENIRAJU  
I ŽIVE, USLOVA U KOJIMA ISPOLJAVAјU  
SVOJE SPOSOBNOSTI ... , SPORTISTI I  
SPORTSKI RUKOVODIOCI SU „NAVIKNUTI“  
I NA FAKTORE KOJI DELUJU TOM KRIZE,  
STOGA SU USPEŠNI I U REALIZACIJI  
KRIZNOГ MENADŽMENTA

# PRAVILNO REAGOVANJE U KRIZNOJ SITUACIJI



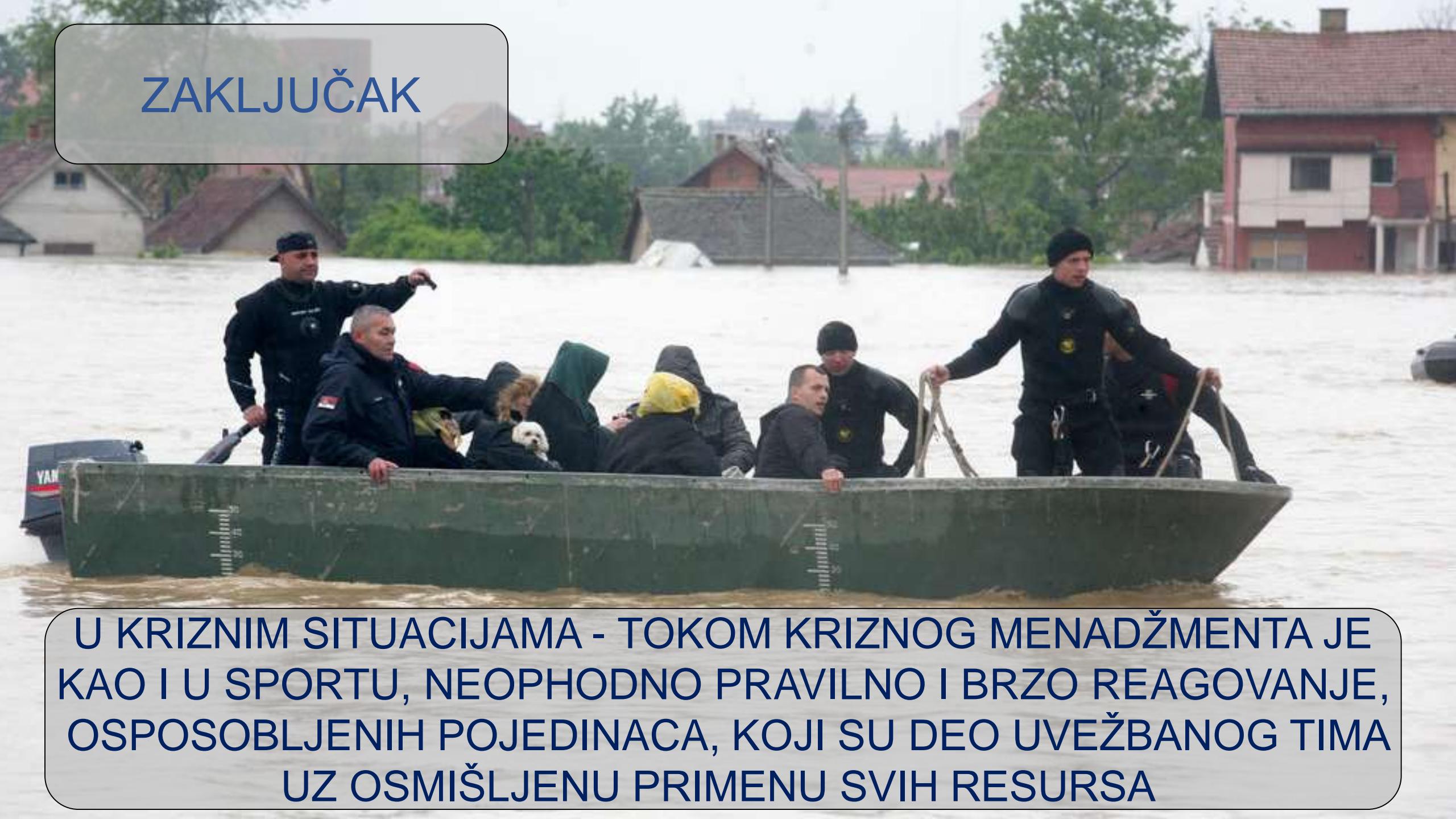
OSNOVNA PREPORUKA KRIZNOG MENADŽMENTA  
RADI PREVAZILAŽENJE SITUACIJA JE **PRILAGODLJIVOST**



MOGUĆNOSTI IZLASKA IZ KRIZE PRIMENOM:

- Strategija ozdravljenja-restrukturiranje
- Strategija kontrakcije delatnosti

## ZAKLJUČAK



U KRIZNIM SITUACIJAMA - TOKOM KRIZNOG MENADŽMENTA JE  
KAO I U SPORTU, NEOPHODNO PRAVILNO I BRZO REAGOVANJE,  
OSPOSOBLJENIH POJEDINACA, KOJI SU DEO UVEŽBANOG TIMA  
UZ OSMIŠLJENU PRIMENU SVIH RESURSA



HVALA NA PAŽNJI