

Izdavač/Published by

Fakultet za menadžment u sportu, "Alfa Univerzitet", Beograd
Faculty of management in sport, "Alfa University", Belgrade

Glavni urednik/Editor-in-chief

Duško Tomić

Odgovorni urednik/Responsible editor

Milka Đukić

Redakcioni odbor/Editorial Board

Đorđe Mačvanin
Višeslav Krsmanović
Dragan Životić
Violeta Šiljak
Ranko Marijanović
Vesko Drašković
Slobodan Živković
Dragan Životić
Vesna Habić
Bratislav Blagojević
Miloš Bandur
Franja Fratrić

Naučni odbor/Scientific Board

Nickos Aggeliousis, Faculty of physical education and sport, Grčka
Bojanka Peneva, Sportska Akademija, Sofija, Bugarska
Radoje Zečević, v.d.Rekor, Alfa Univerziteta, Beograd
Izet Rado, Fakultet za sport i telesni odgoj, Univerziteta u Sarajevu, Bosna i Hercegovina
Branja Jeftić, Fakultet za sport i fizičko vaspitanje, Univerziteta u Beogradu, Olimpijski Komitet Srbije
Sergey Tabakov, Russian State University of Physical Education, Sports and Tourism, Rusija
Nikola Grujić, Medicinski fakultet, Univerziteta u Novom Sadu
Dragan Koković, Filozofski fakultet, Univerziteta u Novom Sadu
Rado Pišot, University of Primorska, Koper, Slovenija
Milan Nešić, Univerzitet „Edukons“, Novi Sad, Fakultet poslovne ekonomije, Novi Sad, Srbija
Igor Jukić, Sveučilište u Zagrebu, Kineziološki fakultet, Zagreb, Hrvatska
Milan Čoh, Univerza v Ljubljani, Fakultet za šport, Ljubljana, Slovenija
Branimir Mikić, Univerzitet u Tuzli, Fakultet sporta i tjelesnog odgoja, Tuzla, Bosna i Hercegovina
Aleksandar Naumovski, Univerzitet „Kiril i Metodij“, Fakultet za fizička kultura, Skopje, Makedonija
Nikolaos Oxisoglou, Faculty of physical education and sport, Seres, Grčka
Aleksandar Raić, Asocijacija sportskih menadžera Srbije, Beograd, Srbija
Milorad Đukić, Fakultet za sport i fizičko vaspitanje, Univerziteta u Novom Sadu
Jelica Petrović, Filozofski fakultet, Univerziteta u Novom Sadu
Dobrislav Vujović, Fakultet za sport i fizičkog vaspitanje, Nikšić, Univerzitet Crne Gore
Saša Marković, Fakultet za sport i fizičkog vaspitanja, Univerziteta u Nišu

Sekretarijat i tehnička podrška/Secretariat and Technical Support

Jovan Veselinović, Nina Đukanović, Ivana Parčina, Aleksandra Parović, Dragana Šundić, Nenad Milošević.

Kancelarija/Office

Fakultet za menadžment u sportu, Alfa Univerzitet
Palmira Toljatija 3, 11070, Novi Beograd
www.fms.rs
e-mail: fms@alfa.edu.rs, info@fms.rs

Lektura/text editing

Ivana Ikonić

Jezični Editor/ Language Editor

Mladen Bosnić
Dizajn/Design
Nenad Milošević

Štampa/Printed by
Kopi-ja

Sadržaj:

7. **Ahmić Damir, Džibrić Dževad, Miletić Lidija, Biberović Alija**
Finansiranje sportskih klubova u tuzlanskom kantonu
14. **Bogdanović Zoran, Marković Živorad**
Lordotično držanje tela u zavisnosti od posedovanja računara i pripadnosti polu
20. **Bratinčević Teo, Jerkunica Alen**
Marketinški koncept u sportskim organizacijama u republici Hrvatskoj
24. **Đukić Veljko**
Etika u sportu u funkciji kvaliteta rada i životne sredine
29. **Đukić Milorad, Vujović Dobrosav, Zikopoulos Nikos, Đukić Milica, Tasis Vasilis**
Razlike u specifično-motoričkim sposobnostima rukometaša i rukometašica pionirskog uzrasta
34. **Đukić Milorad**
Uporedna analiza mini sportova-rukomet,fudbal,odbojka,košarka
38. **Đukić Milka, Marijanović Ranko, Habić Vesna**
Menadžment škola rukometa
44. **Filanti Agelaku, Mijatović Sladjana, Ilić Vladislav**
*Organizacija i rad sportskih odeljenja u grčkoj
(sportska odeljenja, efekti rada,organizacija, ostvarenje ciljeva)*
50. **Goranović Slobodan, Bajrić Osmo, Vukajlović Velimir**
Uticao bazičnih motoričkih sposobnosti na rezultate
57. **Ivanek Vladimir, Mikić Branimir, Avdibašić-Vukadinović Nađa**
Kanonička povezanost motoričkih situaciono- motoričkih sposobnosti stonotenisera kadetskog uzrasta
62. **Jovanović Saša, Živković Slobodan**
Upravljanje organizacionim promenama u sportu
68. **Kordić Boris, Babić Lepa, Pajević Desimir**
Psihološke osnove sportske aktivacije
73. **Mačvanin Nenad, Mačvanin Djordje, Mačvanin Nikola**
Mobing-ekstremni oblik stresa
79. **Goran Roglić, Franja Fratrić, Biljana Grubor-Vozarević**
Termovizijsko praćenje izloženosti stopala trkača niskoj temperaturi i vlazi

Contens:

7. **Ahmić Damir, Džibrić Dževad, Miletić Lidija, Biberović Alija**
Funding of sports clubs in tuzla canton
14. **Bogdanović Zoran, Marković Živorad**
Lordotic posture depending on owning a computer and belonging sex
20. **Bratinčević Teo, Jerkunica Alen**
Concept of marketing in sport organizations in the republic of Croatia
24. **Đukić Veljko**
Ethics in sport in the function of quality working and living environment
29. **Đukić Milorad, Vujović Dobrosav, Zikopoulos Nikos, Đukić Milica, Tasis Vasilis**
Differences in specific-motor abilities and female handball players aged pioneer
34. **Đukić Milorad**
Comparative analysis of the mini sport-handball, football, volleyball, basketball.
38. **Đukić Milka, Marijanović Ranko, Habić Vesna**
Management camps handball
44. **Filanti Agelaku, Mijatović Sladjana, Ilić Vladislav**
Organization and activities of sport schools in greece
50. **Goranović Slobodan, Bajrić Osmo, Vukajlović Velimir**
Situaciono-motoričkih testova mladih fudbalera
57. **Ivanek Vladimir, Mikić Branimir, Avdibašić-Vukadinović Nada**
Canonical correlation situational motor motor skills stonotenisera cadets
62. **Jovanović Saša, Živković Slobodan**
Managing the organizational change in sport
68. **Kordić Boris, Babić Lepa, Pajević Desimir**
Psychological basis of sports activation
73. **Mačvanin Nenad, Mačvanin Djordje, Mačvanin Nikola**
Mobing extreme form of stress
79. **Goran Roglić, Franja Fratrić, Biljana Grubor-Vozarević**
Thermovisional monitoring of the runner's feet exposed to a low temperature and moisture

Sadržaj:

84. **Dragan Soleša , Borislav Samardžić**
Nova menadžerska disciplina it menadžment
89. **Ratkovic Milijanka, Grbic Goran, Rakic Jelena, Mačvanin Nenad**
Uticao savremenih tehnologija na upravljanje ljudskim resursima
95. **Violeta Šiljak, Fragkiadakis Georgios**
Uloga i značaj olimpijske akademija za olimpijski pokret i nacionalni olimpijski komitet
99. **Violeta Šiljak, Elena Plakona, Dušica Nešić, Dušan Gojgić**
Energetska medicina u funkciji sportskih rekorda
102. **Dragan Todorov, Goran Čegar**
Menadžment međunarodnih vojnih sportskih događaja suorganizovanih sa civilnim sektorom
109. **Duško Tomić, Jovan Marković**
Značaj promocije za popularizaciju amaterskog sporta prikazan kroz primer badminton kluba "Clear"
113. **Duško Tomić, Nataša Tomić**
Proces strategije odnosa sa javnošću- faza evaluacije
116. **Višnjic Svetlana, Đukanović Nina, Drašković Vesko, Mašić Zoran, Ilić Dejan**
Uloga profesora fizičkog vaspitanja u dijagnostici posturalnih poremećaja
122. **Vujović Peko, Vujovic Vukan**
Konsekventnost provere kvalitativno-kvantitativnih pokazatelja realizacije plana i programa u srednjoj skoli
128. **Životić Dragan, Đukić Milka, Živković Slobodan, Mačvanin Nenad, Veselinović Jovan**
Strategijski menadžment sportskog centra i uloga lidera u upravljanju strateskim ciljevima
136. **Živković Slobodan, Živković Ana**
Implementacija koncepta organizacione transformacije u sportskim organizacijama
142. **Sanja Krsmanović, Višeslav Krsmanović**
Uloga sponzorstva i fandrejzinga na sportskom tržištu
145. **Fratrić Franja, Goranović Kosta, Nešić Milan**
Razlike u motoričkim dimenzijama košarkaša seniorske kategorije prvog i drugog ranga takmičenja Srbije i Crne gore

Contens:

84. **Dragan Soleša , Borislav Samardžić**
New managing discipline it management
89. **Ratkovic Milijanka, Grbic Goran, Rakic Jelena, Mačvanin Nenad**
The influence of modern technology on human resource management
95. **Violeta Šiljak, Fragkiadakis Georgios**
The role and significance of the olympic academy for the olympic movement and the national olympic committee
99. **Violeta Šiljak, Elena Plakona, Dušica Nešić, Dušan Gojgić**
Energy medicine applied in order to achieve sport records
102. **Dragan Todorov, Goran Čegar**
Management of international military sports events co-organized with civilian sector
109. **Duško Tomić, Jovan Marković**
The importance of promotion to popularize the amateur sport through the example shown badminton club "Clear"
113. **Duško Tomić, Nataša Tomić**
Proces strategije odnosa sa javnošću- faza evaluacije
116. **Višnjjić Svetlana, Đukanović Nina, Drašković Vesko, Mašić Zoran, Ilić Dejan**
The role of the physical education teacher in the diagnosis of postural disorders
122. **Vujović Peko, Vujovic Vukan**
Consistency check the qualitative-quantitative indicators of implementation plan and program in middle school
128. **Životić Dragan, Đukić Milka, Živković Slobodan, Mačvanin Nenad, Veselinović Jovan**
Strategic management of sports facilities and leadership role in managing the strategic objectives
136. **Živković Slobodan, Živković Ana**
Implementation of the concept of organizational transformation in sport organizations
142. **Sanja Krsmanović, Višeslav Krsmanović**
Role and sponsorship fundraisingthe sports market
145. **Fratric Franja, Goranović Kosta, Nešić Milan**
Differences in motor dimensions basketball players senior category of first and second rank of competition Serbian and Montenegro

FINANSIRANJE SPORTSKIH KLUBOVA U TUZLANSKOM KANTONU FUNDING OF SPORTS CLUBS IN TUZLA CANTON

Damir Ahmić¹, Dževad Džibrić², Lidija Miletić³, Alija Biberović⁴,
Fakultet za tjelesni odgoj i sport, Univerzitet u Tuzli, BiH^{1,2,4}
Visoka strukovna škola za poduzetništvo, Beograd³

Sažetak: Kako se klubovi finansiraju u Tuzlanskom kantonu, dobili smo analizirajući 73 kluba koji postoje u okviru strukovnog saveza i 22 kluba koji nemaju strukovni savez. U radu je uzet upitnik od osam pitanja i odgovore smo dobili u procentima.

Za obradu podataka korištena je deskriptivna i komparativna statistika. Na osnovu ove analize rada, došli smo do zaključaka i to: 62.1% i više se ne finansira iz prihoda ostvarenih od ulaznica i sl, da 95.8% i više se klubovi ne finansiraju od transfera sportista, da se 94.7% i više klubova ne finansira od igre na sreću, da se 96.1% i više klubova ne finansira od sopstvenog biznisa, da se 26.3% klubova ne finansira od sponzora a ostali postotak se klubovi finansiraju različito u procentima, kao npr 13.7% ispitanika od dvadeset i trideset posto finansiranja itd, vidi se da 56.8% i više klubova se ne finansira od marketinga a 14.7% se finansira od dvadeset posto, čak 93.7% i više klubova se ne finansira od zakupnine prostora, da se klubovi ne finansiraju iz drugih izvora u 28.4% i više slučajeva. Ovdje vidimo da je najveći procenat finansiranja dolazi od sponzora ali u malim procentima. Vidi se da klubovi zavise od sponzora koji su zastupljeni u velikom broju ali u malim procentima ulaganja. Iz ovog vidimo da je finansijsko stanje u klubovima vrlo loše, što je i dobar pokazatelj rezultata sportskih klubova

Ključne riječi: sportski klubovi, finansiranje, sportske organizacije, marketing

Summary: The way of financing centers in Tuzla Canton, we got by analyzing the 73 clubs that exist within the professional associations and 22 clubs who do not have a Trade Union. The paper is taken from a questionnaire of eight questions and answers we get a percentage. Data were processed using descriptive and comparative statistics. On the basis of this analysis, we come to conclusions as follows: 62.1% and was not funded from revenue generated from ticket sales, etc., to 95.8% and more clubs are financed by transfers of athletes, to 94.7% and more clubs are not funded of games of chance, to 96.1% and more clubs are not funded from their own businesses, to 26.3% of clubs are not funded by other sponsors and the percentage of the clubs are financed differently in percentages, such as 13.7% of respondents from twenty and thirty percent of funding, etc., shows that 56.8% or more clubs are not funded from the marketing and 14.7% is financed by twenty percent, even 93.7% or more clubs are not funded from the lease of space, the centers are not funded from other sources in 28.4% more cases. Here we see that the highest percentage of funding comes from sponsors, but in small clubs procentima. We can see that clubs depend on the sponsors that are present in large numbers but in small percentages of investment. From this we see that the financial situation the club is very bad, which is a good indicator of the results of sports clubs.

Keywords: sports clubs, finance, sports organizations, marketing

UVOD

Uvijek se zapitamo kakvi su nam rezultati klubova na domaćoj i inostranoj sceni a nikad ne postavimo pitanje kako se oni finansiraju odnosno ko ih finansira? Jer kad pogledamo društvo oko nas i situaciju, vidimo da rezultati ne odudaraju puno od društva i ekonomske situacije. Zbog toga je osnovni cilj ovog istraživanja vidjeti kako se klubovi finansiraju i kako opstaju. Što znači da Menadžment u sportu, kao naučna disciplina, privlači sve veću pažnju i zainteresovao je mnoge pojedince koji rade u obrazovanju, kao i one koji stečena znanja implementiraju u praksi. Eminentni stručnjaci i istraživači iz ove oblasti smatraju da postojeća baza znanja o menadžmentu u sportu mora daleko više biti oslonjena na kvalitetne naučno-istraživačke studije, jer će u suprotnom ostati bez neophodnih teoretskih osnova. Time bi se prevazišla postojeća nekonzistentnost u razvoju nastavno–naučnih planova i programa studija, kao i neefektivnost programa koji ne mogu da odgovore na zahtjeve, potrebe i pitanja nadležnosti menadžera u specifičnim poslovnim situacijama.

U SAD, kao zemlji sa najrazvijenijom sportskom industrijom 1985. godine je zabilježeno preko 50 programa za osnovne studije i oko 40 programa za poslijediplomske studije u sportu. Već 1996. godine, ukupan broj programa iz menadžmenta u sportu je, samo u SAD iznosio preko 200. Posebno cjenjeni programi menadžmenta u sportu se izučavaju na Univerzitetima u Švajcarskoj, V.Britaniji i Španiji. Zbog toga je potrebno izučavati sve vrste problema, kako bi se znali s njima boriti i šta dalje činiti. Svi znamo, kakve su nam finansije u klubovima, rezultati su približni. Prema tome osnovni cilj ovog istraživanja je vidjeti kako se klubovi finansiraju i kako opstaju.

MATERIJAL I METODE RADA

U radu je obuhvaćeno 95 klubova na području Tuzlanskog kantona, od toga 73 kluba koji imaju sportski savez i 22 koji nemaju saveza. Ispitivani su klubovi po reprezentativnoj selekciji. Za obradu podataka korištena je deskriptivna i komparativna statistika.

Varijable koje su korištene je upitnik sastavljen od osam pitanji i to:

Kako se klub finansira (u procentima)?

- 1) Iz prihoda ostvarenih od sportskih organizacija (ulaznice i sl)
- 2) Od transfera sportista
- 3) Od igara na sreću- neto
- 4) Od sopstvenog biznisa- neto
- 5) Od sponzora
- 6) Od marketinga
- 7) Od zakupa poslovnog prostora
- 8) Iz drugih izvora (i kojih)

REZULTATI I DISKUSIJA

Na osnovu uzetih podataka i obrađenih podataka, dobili smo rezultate koji nam pokazuju kako se klubovi finansiraju. Ti rezultati su prikazani u sljedećim tabelama:

Kako se klub finansira u procent - Iz prihoda ostvarenih od sportskih organizacija (ulaznice i sl.)

Tabela 1

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| .00 | 59 | 62.1 | 62.1 | 62.1 |
| 5.00 | 5 | 5.3 | 5.3 | 67.4 |
| Valid 7.00 | 1 | 1.1 | 1.1 | 68.4 |
| 7.40 | 1 | 1.1 | 1.1 | 69.5 |
| 10.00 | 6 | 6.3 | 6.3 | 75.8 |
| 15.00 | 1 | 1.1 | 1.1 | 76.8 |
| 20.00 | 3 | 3.2 | 3.2 | 80.0 |
| 25.00 | 1 | 1.1 | 1.1 | 81.1 |
| 30.00 | 2 | 2.1 | 2.1 | 83.2 |
| 40.00 | 2 | 2.1 | 2.1 | 85.3 |
| 45.00 | 1 | 1.1 | 1.1 | 86.3 |
| 50.00 | 1 | 1.1 | 1.1 | 87.4 |
| 60.00 | 2 | 2.1 | 2.1 | 89.5 |
| 70.00 | 1 | 1.1 | 1.1 | 90.5 |
| 80.00 | 1 | 1.1 | 1.1 | 91.6 |
| 85.00 | 1 | 1.1 | 1.1 | 92.6 |
| 90.00 | 2 | 2.1 | 2.1 | 94.7 |
| 100.00 | 5 | 5.3 | 5.3 | 100.0 |
| Total | 95 | 100.0 | 100.0 | |

Iz tabele 1 se vidi da većina klubova, čak 62.1% nema odgovora što znači da se većina ne finansira iz prihoda ostvarenih od sportskih organizacija (ulaznice i sl)

Kako se klub finansira u procent - Od transfera sportista

Tabela 2.

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| .00 | 91 | 95.8 | 95.8 | 95.8 |
| 5.20 | 1 | 1.1 | 1.1 | 96.8 |
| Valid 10.00 | 2 | 2.1 | 2.1 | 98.9 |
| 18.00 | 1 | 1.1 | 1.1 | 100.0 |
| Total | 95 | 100.0 | 100.0 | |

U tabeli 2 vidi se da 95.8% nema odgovora što znači da se većina klubova ne finansira od transfera sportista.

Kako se klub finansira u procent - Od igre na sreću – neto

Tabela 3.

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | .00 | 90 | 94.7 | 94.7 | 94.7 |
| | 10.00 | 1 | 1.1 | 1.1 | 95.8 |
| | 15.00 | 1 | 1.1 | 1.1 | 96.8 |
| | 20.00 | 2 | 2.1 | 2.1 | 98.9 |
| | 25.50 | 1 | 1.1 | 1.1 | 100.0 |
| | Total | 95 | 100.0 | 100.0 | |

U tabeli 3 vidi se da 94.7% nema odgovora, što znači da većina klubova se ne finansira od igre na sreću.

Kako se klub finansira u procent - Od sopstvenog biznisa- neto

Tabela 4.

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | .00 | 87 | 91.6 | 91.6 | 91.6 |
| | 10.00 | 3 | 3.2 | 3.2 | 94.7 |
| | 12.00 | 1 | 1.1 | 1.1 | 95.8 |
| | 12.20 | 1 | 1.1 | 1.1 | 96.8 |
| | 20.00 | 1 | 1.1 | 1.1 | 97.9 |
| | 23.00 | 1 | 1.1 | 1.1 | 98.9 |
| | 40.00 | 1 | 1.1 | 1.1 | 100.0 |
| | Total | 95 | 100.0 | 100.0 | |

U tabeli 4 vidi se da 96.1% klubova nema odgovor, što znači da se većina ne finansira od sopstvenog biznisa

Kako se klub finansira u procent - Od sponzora

Tabela 5

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|--------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | .00 | 25 | 26.3 | 26.3 | 26.3 |
| | 2.14 | 1 | 1.1 | 1.1 | 27.4 |
| | 3.00 | 1 | 1.1 | 1.1 | 28.4 |
| | 7.00 | 1 | 1.1 | 1.1 | 29.5 |
| | 8.50 | 1 | 1.1 | 1.1 | 30.5 |
| | 10.00 | 8 | 8.4 | 8.4 | 38.9 |
| | 15.00 | 3 | 3.2 | 3.2 | 42.1 |
| | 20.00 | 13 | 13.7 | 13.7 | 55.8 |
| | 25.00 | 2 | 2.1 | 2.1 | 57.9 |
| | 30.00 | 13 | 13.7 | 13.7 | 71.6 |
| | 40.00 | 2 | 2.1 | 2.1 | 73.7 |
| | 50.00 | 5 | 5.3 | 5.3 | 78.9 |
| | 60.00 | 3 | 3.2 | 3.2 | 82.1 |
| | 70.00 | 5 | 5.3 | 5.3 | 87.4 |
| | 80.00 | 9 | 9.5 | 9.5 | 96.8 |
| | 90.00 | 2 | 2.1 | 2.1 | 98.9 |
| | 100.00 | 1 | 1.1 | 1.1 | 100.0 |

U tabeli 5 se vidi da 26.3% nema odgovor, što znači da većina se ne finansira od sponzora a ostali postotak se klubovi finansiraju, različito u procentima. Kao npr: 13.7% ispitanika od dvadeset i trideset posto finansiranja itd....

Kako se klub finansira u procent - Od marketinga

Tabela 6.

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | .00 | 54 | 56.8 | 56.8 | 56.8 |
| | 5.00 | 1 | 1.1 | 1.1 | 57.9 |
| | 10.00 | 10 | 10.5 | 10.5 | 68.4 |
| | 15.00 | 3 | 3.2 | 3.2 | 71.6 |
| | 20.00 | 14 | 14.7 | 14.7 | 86.3 |
| | 22.70 | 1 | 1.1 | 1.1 | 87.4 |
| | 25.00 | 1 | 1.1 | 1.1 | 88.4 |
| | 29.50 | 1 | 1.1 | 1.1 | 89.5 |
| | 30.00 | 6 | 6.3 | 6.3 | 95.8 |
| | 35.00 | 1 | 1.1 | 1.1 | 96.8 |
| | 40.00 | 2 | 2.1 | 2.1 | 98.9 |
| | 50.00 | 1 | 1.1 | 1.1 | 100.0 |
| | Total | 95 | 100.0 | 100.0 | |

U tabeli 6 vidi se da 56.8% klubova nema odgovor, što znači da se većina ne finansira od marketinga a 14.7% se finansira od dvadeset posto.

Kako se klub finansira u procent - Od zakupa poslovnog prostora

Tabela 7

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | .00 | 89 | 93.7 | 93.7 | 93.7 |
| | .50 | 1 | 1.1 | 1.1 | 94.7 |
| | 1.70 | 1 | 1.1 | 1.1 | 95.8 |
| | 12.00 | 1 | 1.1 | 1.1 | 96.8 |
| | 25.00 | 1 | 1.1 | 1.1 | 97.9 |
| | 30.00 | 1 | 1.1 | 1.1 | 98.9 |
| | 75.00 | 1 | 1.1 | 1.1 | 100.0 |
| | Total | 95 | 100.0 | 100.0 | |

U tabeli 7 vidi se da većina klubova , čak 93.7% nema odgovore, što znači da se većina ne finansira od zakupnine prostora

Kako se klub finansira u procent - iz drugih izvora

Tabela 8

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| .00 | 27 | 28.4 | 28.4 | 28.4 |
| 3.00 | 1 | 1.1 | 1.1 | 29.5 |
| Valid 7.00 | 1 | 1.1 | 1.1 | 30.5 |
| 10.00 | 4 | 4.2 | 4.2 | 34.7 |
| 14.50 | 1 | 1.1 | 1.1 | 35.8 |
| 15.00 | 1 | 1.1 | 1.1 | 36.8 |
| 20.00 | 10 | 10.5 | 10.5 | 47.4 |
| 25.00 | 3 | 3.2 | 3.2 | 50.5 |
| 30.00 | 7 | 7.4 | 7.4 | 57.9 |
| 33.60 | 1 | 1.1 | 1.1 | 58.9 |
| 35.00 | 1 | 1.1 | 1.1 | 60.0 |
| 40.00 | 5 | 5.3 | 5.3 | 65.3 |
| 50.00 | 8 | 8.4 | 8.4 | 73.7 |
| 51.00 | 1 | 1.1 | 1.1 | 74.7 |
| 60.00 | 6 | 6.3 | 6.3 | 81.1 |
| 65.00 | 3 | 3.2 | 3.2 | 84.2 |
| 70.00 | 3 | 3.2 | 3.2 | 87.4 |
| 80.00 | 2 | 2.1 | 2.1 | 89.5 |
| 90.00 | 2 | 2.1 | 2.1 | 91.6 |
| 100.00 | 8 | 8.4 | 8.4 | 100.0 |
| Total | 95 | 100.0 | 100.0 | |

U tabeli 8 se vidi da klubovi u 28.4% slučajeva nemaju odgovore, što znači da se ne finansiraju iz drugih izvora.

ZAKLUČAK

Na osnovu ove analize ovog rada, došli smo do zaključka da: 62.1% i više se ne finansira iz prihoda ostvarenih od ulaznica i sl, da 95.8% i više se klubovi ne finansiraju od transfera sportista, da se 94.7% i više klubova ne finansira od igre na sreću, da se 96.1% i više klubova ne finansira od sopstvenog biznisa, da se 26.3% klubova ne finansira od sponzora a ostali postotak se klubovi finansiraju različito u procentima, kao npr 13.7% ispitanika od dvadeset i trideset posto finansiranja itd, vidi se da 56.8% i više klubova se ne finansira od marketinga a 14.7% se finansira od dvadeset posto, čak 93.7% i više klubova se ne finansira od zakupnine prostora, da se klubovi ne finansiraju iz drugih izvora u 28.4% i više slučajeva. Ovdje vidimo da je najveći procenat finansiranja dolazi od sponzora ali u malim procentima. Vidi se da klubovi zavise od sponzora koji su zastupljeni u velikom broju ali u malim procentima ulaganja. Iz ovog vidimo da je finansijsko stanje u klubovima vrlo loše, što je i dobar pokazatelj rezultata sportskih klubova

LITERATURA:

1. Bartoluci, M., Z. Lovrić (1991): Osnove i mogućnosti poduzetništva u sportu. Zagreb: Fakultet za fizičku kulturu, «Mentorex».
2. Biberović, A; Ahmić.D. (2008): Menadžment u sportu. Fakultete za tjelesni odgoj i sport, OFF- set, Tuzla.
3. Kastratović, E. (2004): Osnove menadžmenta sa menadžmentom u sportu, Institut MSP, Beograd.
4. Martinović, S., Nićin, B. (1995): «Menadžment danas», Ulixes, Novi Sad.
5. Mašić, B.(2001).: Strategijski menadžment. Fakultet za menadžment « Braća Karić », Beograd.
6. Vučinić, D. (2002).: Finansijski menadžment. Contact line, Beograd.

LORDOTIČNO DRŽANJE TELA U ZAVISNOSTI OD POSEDOVANJA RAČUNARA I PRIPADNOSTI POLU

LORDOTIC POSTURE DEPENDING ON OWNING A COMPUTER AND BELONGING SEX

Zoran Bogdanović¹, Živorad Marković²,

Državni univerzitet u Novom Pazaru, Departman za Bio-hemijske i medicinske nauke¹;

Univerzitet u Kragujevcu, Pedagoški fakultet u Jagodini²

Sažetak: Pravilan posturalni položaj sve manje zauzima svoje mesto u dečjim svakodnevnim aktivnostima. Nepravilna sedenja, stajanja, različiti oblici kretnih aktivnosti kao i određeni endogeni faktori, sistematski deluju na kičmeni stub čime izazivaju opterećenja koja često prelaze zonu tolerantnosti mekih tkiva kičme, i tkiva doživljavaju određene deformacije u pogledu svoje morfologije i funkcije (Bogdanovic, Z., Milenković, S. 2007, Bogdanovic, Z., Markovic, Ž. 2008).

Predmet ovog istraživanja je utvrđivanje visine povezanosti poremećaja u sagitalnoj ravni - lordotičnog lošeg držanja tela, sa posedovanjem računara, kao i prisutnost tog poremećaja u zavisnosti od pripadnosti polu. Uzorak ispitanika je brojao 299 učenika iz više osnovnih škola uzrasta 12 god. +- 6 meseci. Postojanje i veličinu povezanosti između istraživanih prostora izračunato je Pearsonovim koeficijentom korelacije i koeficijentom kontingencije kao merom povezanosti zasnovanom na X kvadrat testu.

Lordotično loše držanje tela kod ispitanika muške populacije, je znatno manje prisutnije nego što je to slučaj sa ispitanicima ženske populacije. Kod ispitanika muške populacije, lordotično loše držanje je daleko više prisutnije kod onih koji nemaju kući računar, nego kod ispitanika koji ga imaju. Takođe, kod ispitanika ženske populacije, lordotično loše držanje tela je kao i kod ispitanika muške populacije, daleko je više prisutnije kod onih ispitanika koji ne poseduju kući računar, nego što je to slučaj sa onima koji ga imaju.

Ključne reči: lordotično, držanje tela, računar, pol, povezanost

Summary: Correct postural position of the less takes place in children's everyday activities. Improper sitting, standing, move Different forms of activity and the endogenous factors, systematic work to supplement spinal WHAT cause stress that often exceed the tolerance zone of soft tissues of the spine, I experience a certain deformation of tissue in their morphology and function (Bogdanovic, Z., Milenkovic, S. 2007, Bogdanovic, Z., Markovic, Z. 2008).

The subject of this research is to determine the amount of connections in the sagittal plane disorder - lordotic bad body posture, computer ownership, and the presence of the disorder depending on the affiliation Sex. Sample consisted of students from more than 299 primary school aged 12 years. +- 6 months. The existence and size of the area studied the correlation between the calculated Pearson correlation coefficient and coefficient of contingency as a relationship based on the Measure X square test.

Lordotic bad posture with the male population of respondents, is much less widespread than is the case with respondents female population. In the male population of respondents, lordotic poor posture is far more widespread among those who have no computer at home, than in patients who have. Also, the female population of respondents, lordotic bad posture as the male population and the respondents, it is far more widespread in those patients who do not have a home computer, but it is the case with those who have it.

Keywords: lordotic, posture, computer, sex, relationship

UVOD

Poremećaji u držanju tela kod dece, na osnovu dosadašnjih istraživanja i statističkih podataka, uglavnom su uzrokovane slabošću mišićne regije leđa, grudnog koša ili trbuha. Takođe, slabošću muskulature karličnog pojasa i donjih ekstremiteta može dovesti do sekundarnih poremećaja u gornjim delovima (Dejanović, A., & Fratrić, F. 2007).

Loše držanje tela u suštini predstavlja jedan početni stadijum nekog određenog deformiteta. Pravilan posturalni položaj sve manje zauzima svoje mesto u dečjim svakodnevnim aktivnostima. Nepravilna sedenja, stajanja, neadekvatan krevet i jastuk za spavanje, različiti oblici kretnih aktivnosti kao i određeni endogeni faktori, sistematski deluju na kičmeni stub čime izazivaju opterećenja koja često prelaze zonu tolerantnosti mekih tkiva kičme, ne ostvarujući veća oštećenja, ali kumulativnim delovanjem kroz ponavljajuće i dugotrajne položaje i pokrete tkiva doživljavaju određene deformacije u pogledu svoje morfologije i funkcije (Bogdanovic, Z., Milenković, S. 2007, Bogdanovic, Z., Markovic, Ž. 2008).

Dosadašnja istraživanja ukazuju da je kifotično loše držanje zastupljenije kod učenika muškog pola, a kod učenica su zastupljenija lordotična loša držanja tela. Brz i asimetričan rast u dečjem uzrastu uz ostale elemente posebno školskog doba (nošenje školske torbe, uslovi rada u školi, uslovi za rad kući, krevet i jastuk za spavanje, stolice za sedenje, kao i vreme provedeno za računarom i td.) su itekako bitan element u nastajanju deformacije kičmenog stuba. (Karaleić, S. 2006, Bogdanović, Z. 2008).

MATERIJAL I METODE

Uzorak ispitanika

Kompletan programski sadržaj je sproveden na teritoriji grada Kragujevca u više osnovnih škola uzrasta V razreda na uzorku od 299 učenika. Uzorak ispitanika su činili dečaci i devojčice istog razreda i odeljenja.

Predmet i zadaci istraživanja

Predmet istraživanja je utvrđivanje visine povezanosti poremećaja u sagitalnoj ravni - lordotičnog lošeg držanja tela, sa posedovanjem računara. Potrebno je bilo:

- Utvrditi broj učenika sa lordotičnim lošim držanjem tela,
- Utvrditi prisutnost poremećaja u zavisnosti od pripadnosti polu,
- Utvrditi stepen prisutnosti lordotičnog lošeg držanja tela u zavisnosti od posedovanja računara, kao i prisutnost poremećaja u zavisnosti od pripadnosti polu.

Metodologija rada

Za procenu poremećaja u sagitalnoj ravni-lordotičnog lošeg držanja tela, korišćena je metoda somatoskopije i somatometrije. Kod merenja lordotičnog lošeg držanja, kanap se postavlja tako da blago dodiruje torakalni deo kičmenog stuba i onda se merilo rastojanje od kanapa do najudaljenije tačke u slabinskoj regiji (između drugog i trećeg slabinskog pršljena).

U utvrđivanju lošeg držanja, korišćena je srednja vrednost blažeg kriterijuma. Svi ispitanici koji su imali veću vrednost od 45 mm, evidentirani su kao ispitanici sa lordotičnim lošim držanjem tela.

Posedovanje računara kod svoje kuće, kao jednog od egzogenih faktora koji utiču na loše držanje tela ako se previše i nekontrolisano koristi, procenjivano je na osnovu anketnog upitnika popunjenog od strane učenika obuhvaćenih ovim programom.

Na pitanje: Imaš li kući računar? ponuđeni su odgovori: 1. DA, i 2. NE. Na osnovu dobijenih pokazatelja vršena je dalja analiza.

Statistička obrada podataka

Statističke značajnosti između kategorija ispitanika prema indikatorima kontrolnih varijabli izračunavali smo X kvadrat–testom.

Postojanje i veličinu povezanosti između istraživanih prostora izračunato je Pearsonovim koeficijentom korelacije, koji se u praksi prilikom rada s linearnim modelima najčešće koristi, i koeficijentom kontingencije kao merom povezanosti zasnovanom na X kvadrat testu. Sve analize su izvedene na personalnom računaru uz pomoć statističkog paketa za analizu podataka (SPSS 8.1 Statistical Package of Socijal Sciences-For Windows).

REZULTAT I DISKUSIJA

Tabela 1. Imas li računar kući ? / Pol ispitanika

| | | pol ispitanika | | | Total |
|-------|-------|----------------|-------|--------|-------|
| | | Frequency | muski | zenski | |
| Da | Count | 100 | 54 | 46 | 100 |
| | % | 33,44 | 54 | 46 | 100 |
| Ne | Count | 199 | 82 | 117 | 199 |
| | % | 66,56 | 41,21 | 58,79 | 100 |
| Total | Count | 299 | 136 | 163 | 299 |
| | % | 100 | 45,48 | 54,52 | 100 |

Tabela 1. nam pokazuje da od 299 ispitanika, veliki broj ispitanika (66.56 %), nema računar kod svoje kuće, dok je onih koji imaju računar 33.44 %. U grupi učenika koji imaju računar vidimo da je veće prisustvo kod ispitanika muškog pola (54 %), nego što je slučaj sa ispitanicima ženskog pola (46%).

Analizirajući ispitanike koji nemaju svoj računar, pokazatelji ukazuju da je taj procenat dosta veći kod ispitanika ženskog (58.79 %), nego što je slučaj sa ispitanicima muškog pola (41.21 %).

Tabela 2. Lordotično držanje tela * pol ispitanika – Crosstabulation

| | | pol ispitanika | | Total |
|-------------------------|-------|----------------|--------|-------|
| | | muski | zenski | |
| dobro držanje tela | Count | 103 | 105 | 208 |
| | % | 49,52 | 50,48 | 100 |
| lordotično držanje tela | Count | 33 | 57 | 90 |
| | % | 36,67 | 63,33 | 100 |
| Total | Count | 136 | 162 | 298 |
| | % | 45,64 | 54,36 | 100 |

Od 298 ispitanika, 136 (45.64 %) je ispitanika muškog, a 162 (54.36 %) je ispitanika ženskog pola.

Lordotično loše držanje tela, kod ispitanika muške populacije je znatno manje prisutnije (36.67 %), nego što je to slučaj sa ispitanicima ženske populacije (63.33 %). Što se pokazatelja dobrog držanja tela tiče, vidimo da su oni veoma ujednačeni (49.52 % : 50.48 %).

Tabela 3. lordotično držanje tela * pol ispitanika - Chi-Square Tests

| | Value | df | Asymp. Sig. (2-sided) |
|--------------------|-------|----|-----------------------|
| Pearson Chi-Square | 4,18 | 1 | 0,04 |
| N of Valid Cases | 298 | | |

U tabeli 3. predstavljena je vrednost Chi-Square Tests od 4.18, koja ukazuje na postojanje statističke značajnosti lordotičnog lošeg držanja tela u zavisnosti od pripadnosti polu ispitanika, na nivou značajnosti od 0.04.

Tabela 4. Lordotično držanje tela * posedovanje računara * pol ispitanika - Crosstabulation

| | | Imas li racunar kuci | | Total |
|-------------------------|-------|----------------------|-------|-------|
| Muški | | da | ne | |
| dobro držanje tela | Count | 42 | 61 | 103 |
| | % | 40.78 | 59.22 | 100 |
| lordotično držanje tela | Count | 12 | 21 | 33 |
| | % | 36.36 | 63.64 | 100 |
| Total | Count | 54 | 82 | 136 |
| | % | 39,71 | 60,29 | 100 |
| Ženski | | da | ne | |
| dobro držanje tela | Count | 28 | 77 | 105 |
| | % | 26.67 | 73.33 | 100 |
| lordotično držanje tela | Count | 18 | 39 | 57 |
| | % | 31.58 | 68.42 | 100 |
| Total | Count | 46 | 116 | 162 |
| | % | 28.40 | 71.60 | 100 |

Ova tabela, pokazuje nam prisustvo lordotičnog lošeg držanja tela kod ispitanika oba pola u zavisnosti od toga da li ispitanik ima kući računar.

Analizirajući ispitanike muške populacije vidimo da je daleko veći broj onih ispitanika koji nemaju kući računar (60.29 %), nego onih koji ga imaju (39.71 %).

Kod ispitanika muške populacije, lordotično loše držanje je daleko više prisutnije kod onih koji nemaju kući računar (63.64 %), nego kod ispitanika koji ga poseduju (36.36 %).

Analizom ispitanika ženske populacije, takođe, vidimo dosta veći procenat onih ispitanika koji nemaju kući računar (71.60 %), nego onih koji ga imaju (28.40 %). Lordotično loše držanje tela je kao i kod ispitanika muške populacije, daleko je više prisutnije kod onih ispitanika koji ne poseduju kući računar (68.42 %), nego što je to slučaj sa onima koji imaju računar (31.58 %).

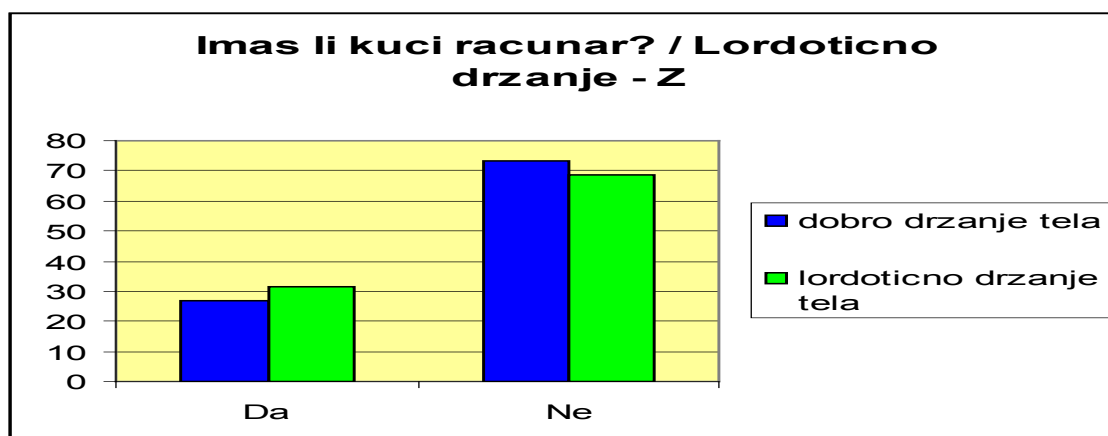
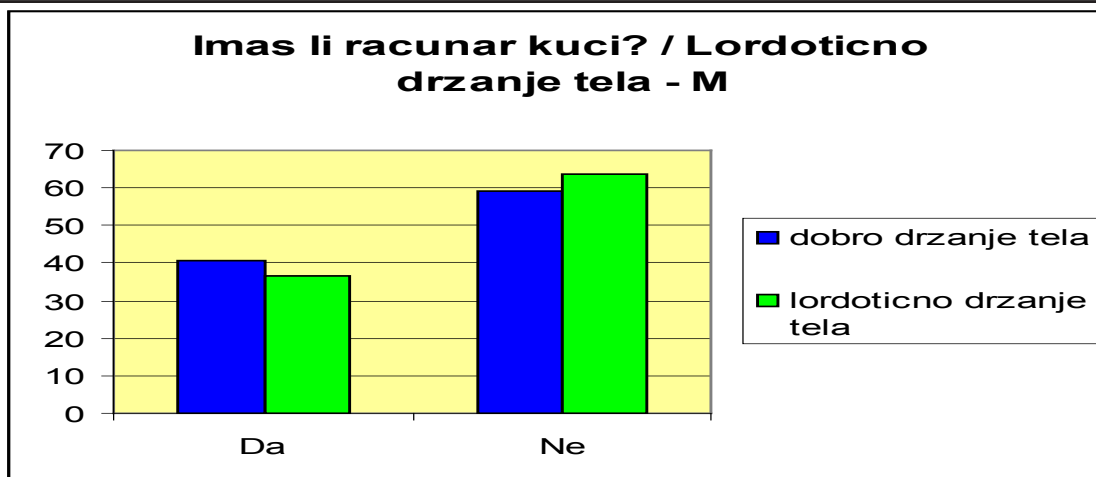


Tabela 5. Chi-Square Tests - Lordotično držanje tela - posedovanje računara

| | | Value | df | Asymp. Sig. (2-sided) |
|---------------|--------------------|-------|----|-----------------------|
| muski | Pearson Chi-Square | 0,20 | 1 | 0,65 |
| | N of Valid Cases | 136 | | |
| zenski | Pearson Chi-Square | 0,44 | 1 | 0,51 |
| | N of Valid Cases | 162 | | |

Tabela 6. Contingency Coefficient - Lordotično držanje tela - posedovanje računara

| pol ispitanika | | | Value | Approx. Sig. |
|----------------|--------------------|-------------------------|-------|--------------|
| Muski | Nominal by Nominal | Contingency Coefficient | 0,04 | 0,65 |
| | N of Valid Cases | | 136 | |
| Ženski | Nominal by Nominal | Contingency Coefficient | 0,05 | 0,51 |
| | N of Valid Cases | | 162 | |

Vrednosti Pearson Chi-Square testa u tabeli 5 (0.20 i 0.44) i Contingency Coefficienta u tabeli 6. (0.04 i 0.05), ukazuju na nepostojanje statističke značajnosti lordotičnog držanja tela u zavisnosti od posedovanja računara, kod pripadnika oba pola, sa nivoom značajnošću od 0.65 i 0.51.

ZAKLJUČAK

Od 299 ispitanika, 66.56 % nema računar kod svoje kuće, dok je onih koji ga imaju 33.44 %. U grupi učenika koji imaju računar rezultati istraživanja ukazuju da je veći procenat ispitanika muškog pola koji imaju računar, nego što je slučaj sa ispitanicima ženskog pola.

Lordotično loše držanje tela, kod ispitanika muške populacije je znatno manje prisutnije, nego što je to slučaj sa ispitanicima ženske populacije. Vrednost Chi-Square Testa, ukazuje na postojanje statističke značajnosti lordotičnog lošeg držanja tela u zavisnosti od pripadnosti polu ispitanika, na nivou od 0.04.

Kod ispitanika muške populacije, lordotično loše držanje je daleko više prisutnije kod onih koji nemaju kući računar, nego kod ispitanika koji ga imaju. Takođe, kod ispitanika ženske populacije, lordotično loše držanje tela je kao i kod ispitanika muške populacije, daleko je više prisutnije kod onih ispitanika koji ne poseduju kući računar, nego što je to slučaj sa onima koji ga imaju.

Populacija obuhvaćena ovim istraživanjem su učenici gradskih i prigradskih škola. Trebalo bi uzeti u obzir i socijalni status većine ispitanika koji bi mogao ukazati na tako veliki procenat ispitanika koji ne poseduju računar. U radu nije vršena analiza ispitanika da li se neko od njih bavi sportom, koliko pešače do škole, da li im je teška školska torba, kakva je udobnost stolice za sedenje u školi i kući, koliko njih ima svoj radni sto kući, kakva im je udobnost kreveta za spavanje i adekvatnost jastuka itd.

LITERATURA:

1. Bogdanovic, Z., & Milenković, S. (2007). „Prisustvo kifotičnog i lordotičnog lošeg držanja u zavisnosti od dnevno provedenog vremena pored TV-a“. Zbornik radova sa XIV međunarodnog interdisciplinarnog simpozijuma-ekologija, sport, fizička aktivnost i zdravlje mladih, (p.p. 193-201), Novi Sad.
2. Bogdanović, Z.(2008): *Deformiteti kičmenog stuba u sagitalnoj ravni - prevencija i korekcija*. Monografija, Novi Pazar: Državni univerzitet u Novom Pazaru.
3. Bogdanovic, Z., & Markovic, Z. (2008) „Udobnost skolske stolice i lordotično lose držanje tela“, Zbornik na trudovi od Strucno naucen sobir „Programsko-organizaciska, strucna i naucna dimenzija na uciliseniot sport“, pp 349-355. Pelister: Federacija na ucilisen sport na Makedonija.
4. Dejanović, A., & Fratrić, F. (2007). *Kičmeni stub (ne) trening i deca*. Monografija. Beograd: Fakultet za menadžment u sportu, Univerzitet „Braća Karić“.
5. Karaleić, S. (2006): „Posturalni status učenika višeg osnovnoškolskog uzrasta“, Glasnik Antropološkog društva Jugoslavije, br. 41, str. 257-260.
6. Milanović Lj. (2004): „Fizionomija lošeg držanja tela i najčešćih telesnih deformiteta kod dece i školske omladine - mogućnosti preventivnog delovanja i saniranja“, Zbornik radova Učiteljskog fakulteta, Užice, br. 5, str. 307-322.
7. Krsmanović Tatjana (2007): „Posturalni poremećaji i kako ih sprečiti“. Glasnik Antropološkog društva Jugoslavije, br. 42, str. 369-375.

MARKETINŠKI KONCEPT U SPORTSKIM ORGANIZACIJAMA U REPUBLICI HRVATSKOJ

CONCEPT OF MARKETING IN SPORT ORGANIZATIONS IN THE REPUBLIC OF CROATIA

Teo Bratinčević¹, Alen Jerkunica²
VISOKA ŠKOLA ZA MENADŽMENT I DIZAJN ASPIRA^{1,2}
Stručni studij sportskog menadžmenta

Sažetak: Rad se bavi koncepcijom marketinga u sportskim organizacijama u Republici Hrvatskoj koja je u začetku i koja ne funkcionira u cijelosti. Opisuje se značaj sporta koji je društveni i onaj koji se sve više razvija u smjeru biznisa i za kojega sve više vrijede ekonomski principi. Opisan je također i sportski potencijal Republike Hrvatske, koji je ogroman i neiskorišten u marketinškom smislu. Hrvatski sport se danas nalazi u neizvjesnoj sivoj zoni prelaska iz državnog, institucijskog upravljanja sportom na tržišni princip. Također vidljiva je velika tržišna neravnoteža između ponude i potražnje na tržištu sporta gdje je opseg ponude uvelike prerastao potražnju i krajnje je vrijeme da se pojavi pravi marketinški koncept koji zahtjeva jedan zaokruženi cjeloviti pristup upravljanja marketingom sportskih organizacija.

Ključne riječi: Sport, Marketing, Marketinški koncept

Summary: This paper is dealing with the concept of marketing in sport organizations in the Republic of Croatia, which is in its beginnings and does not function properly. It describes the social importance of sport, which has been developing towards business and in larger proportion applying economic principles. The sport potential in the Republic of Croatia, which is large and in the sense of marketing rather vacant, is also dealt with in this paper. The sport in Croatia is currently in a precarious “grey zone”, i.e. in the transition between the state, institutional sports management and the market one. There is also a large imbalance between offer and demand in the sport market, where the extent of the number of offers has largely outgrown the number of demands, so it is high time for a right marketing concept, which includes a well-rounded approach to management of sports organization marketing, to set in.

Key words: Sport, Marketing, Marketing concept

UVOD

Društveni značaj sporta proizlazi iz prirodne potrebe ljudi za sportskim aktivnostima, u kojima se oni usmjeravaju ka savršenstvu duha i tijela. Drugi, ne manje važni interesi sporta, leže u sferi radne djelatnosti, jer za mnoge, sport je profesija.

U praksi u svijetu postoje dva potpuno različita načina financiranja sportskih organizacija. Jedan se događao u zemljama gdje je država neposredno i direktno subvencionirala i dodjeljivala sredstva sportu, kao što je to bilo u Republici Hrvatskoj i u zemljama u okruženju, i drugi, koji se događao u zapadnim zemljama slobodne ekonomije i slobodnog tržišta gdje se problem financiranja rješavao i još uvijek se rješava uvođenjem funkcije marketinga u menadžment sportskih organizacija, bez obzira u kojem su statusu, profesionalnom ili amaterskom, profitnom ili neprofitnom.

Republika Hrvatska se upravo nalazi u vremenu prelaska na tržišno funkcioniranje sportskih organizacija, najviše potaknuto krizom i svjetskom recesijom. Upravo iz tog razloga bilo je bitno nešto napisati o marketinškom konceptu u sportskim organizacijama koji još nije u potpunosti profunkcionirao, a bez potpune primjene marketinga u sportu, sportske organizacije nemaju budućnost.

MARKETING U SPORTU

Marketing se kroz povijest definirao na različite načine. Definicija koja najbolje može poslužiti svrsi ovoga rada je: Marketing je društveni i upravljački proces koji putem stvaranja, ponude i razmjene proizvoda i usluga od vrijednosti s drugima, pojedinci i grupe dobivaju ono što im je potrebno ili što žele (Kotler 2001).

Marketing zapravo počinje s ljudskim potrebama i željama. Ljudi često griješe kada pridaju više pozornosti fizičkim proizvodima umjesto uslugama. Zapravo više od 70% nacionalnog bruto proizvoda stvara se u uslužnom sektoru. Danas ljudi imaju sve više slobodnog vremena koje žele upotrijebiti raznim sadržajima iz uslužnog sektora i sport tu ima sve veću priliku za nametanjem. Upravo marketing u sportu treba promatrati kroz koncept marketinga usluga čija specifična obilježja zahtijevaju drugačiji pristup. Puno je jednostavnije upravljati marketingom nečeg materijalnog ili opipljivog kao što su fizički proizvodi, nego upravljati marketingom usluga u sportu koje su neopipljive, nepostojane i nejasni predmeti razmjene.

Sport ima bezbroj pozitivnih i jako bitnih uloga u društvu. Jedna od njih je zasigurno komunikacijska, na način da povezuje velike grupe ljudi kao što su sami sportaši, sportske organizacije, organizatori, gledatelji, mediji, donatori i sponzori koji upravo kroz sport ostvaruju svoje interese.

Sport se sve više razvija u smjeru biznisa i u sportu sve više vrijede ekonomski principi. Marketing u sportu možemo gledati kao jedan od glavnih, a sada već i krajnje neophodan strateški pravac sportskih organizacija, u realizaciji sportskih ciljeva, programa i zadataka. U suvremenom vrhunskom sportu marketing igra vrlo važnu ulogu, jednostavno zato što zahvaljujući marketingu sport ima mogućnost privlačenja značajnih sredstava, neophodnih za njegovo funkcioniranje. U isto vrijeme one organizacije i sportaši koji imaju vrhunske sportske rezultate, ali i odgovarajuću marketinšku strategiju mogu iskoristiti mogućnost za stvaranje vrlo visokog profita.

MARKETINŠKI KONCEPT

Hrvatski sport se danas nalazi u neizvjesnoj sivoj zoni prelaska iz državnog, institucijskog upravljanja sportom na tržišni princip. Zbog smanjivanja i rezanja proračunskih sredstava, opstanak i preživljavanje sportaša, klubova i sportskih saveza sve će više ovisiti o sponzorima. Nažalost, osim pojedinih i sporadičnih uspješnih primjera, uglavnom vezanih uz popularne i trofejne domaće sportove (nogomet, rukomet, skijanje, košarka, vaterpolo), pronalaženje sponzora je uglavnom više izuzetak nego pravilo.

Naime, marketing se pojavljuje u trenutku tržišne neravnoteže između ponude i potražnje na određenom tržištu na kojem je ponuda proizvoda ili usluga prerasla opseg potražnje. To se upravo događa u hrvatskom sportu. Postoji veliki broj sportskih organizacija koje su spremne kreirati ponudu na tržištu, a nemaju ili bar do sada nisu imali pravi marketinški koncept.

S druge strane određeni broj organizacija (firmi, poduzeća) bi sponzoriranjem sporta mogli povezati svoje proizvode i usluge sa sportom i preslikati pozitivnu sliku koju sport nosi (mladost, zdravlje, zabava, itd.). Kroz rastuću vidljivost kompanije, njenih proizvoda i usluga putem sportskog sponzorstva, poduzeća predviđaju, a mnoga i očekuju povećanu potrošnju svojih proizvoda i usluga.

Također, kako bi se ostvarila suradnja potreban je kreativni marketing i osobni pristup, te je vrlo bitna i dobra komunikacija između sponzora i sportaša/klubova/saveza. Kreativni marketing podrazumijeva marketinške alate i tehnike koji se koriste kako bi se neopipljivo učinilo „opipljivim”, kako bi se povećala proizvodnost davatelja usluga, standardizirala kvaliteta usluge unatoč njezinoj nepostojanosti i utjecalo na kretanja potražnje unatoč neusklađenosti usluge.

Dakle ozbiljne sportske organizacije se moraju „ozbiljno” početi baviti marketingom ukoliko žele opstati u novim tržišnim uvjetima. Recesijska vremena su uveliko promijenila načine dosadašnjeg financiranja sportskih organizacija koja su se temeljila na uglavnom donacijama velikih, većinom državnih poduzeća.

U Republici Hrvatskoj pod okriljem Hrvatskog olimpijskog odbora, postoji ukupno 77 nacionalnih sportskih saveza. Od toga su 39 nacionalna saveza olimpijskih sportova i 30 nacionalnih sportskih saveza neolimpijskih sportova. Pod tim brojem podrazumijeva se ogroman broj sportskih klubova, udruženja, pokreta i organizacija u mnogo različitih disciplina, koje sve zajedno rezultiraju velikim brojem sudjelovanja u različitim natjecanjima domaćeg i međunarodnog karaktera. Prema podacima HOO-a, ukupno u Hrvatskoj ima 3.543 registriranih sportskih organizacija ili klubova sa približno 280.000 aktivnih članova (Bartoluci i Škorić, 2009). To su podaci koji bi trebali, s obzirom na veličinu hrvatskog nacionalnog tržišta, potaknuti na razmišljanje stručnjake iz područja sporta i sportskog marketinga, jer ono direktno i indirektno pokriva 20% ukupnog stanovništva Hrvatske.

Možemo slobodno ustvrditi da je područje sporta u Republici Hrvatskoj ogroman, nedovoljno istražen i iskorišten potencijal.

Svakako treba naglasiti da kada se govori o marketingu u sportu treba reći da je riječ o posebnom području primjene koncepcije marketinga koji zahtjeva jedan zaokruženi cjeloviti pristup upravljanja marketingom sportskih organizacija. Do sada su mogućnost primjene sportskog marketinga dužnosnici u klubovima shvaćali samo kao mogućnost promocije što svakako nije dovoljno i ne može dati odgovarajuće rezultate jer samo primjena sveobuhvatne koncepcije sportskog marketinga pruža mogućnost ostvarivanja zamišljenih ciljeva za sve one koji su je dosljedni.

Jedno od prvih stvari je da treba odrediti ciljnu tržišnu skupinu potrošača ili ostale javnosti koristeći usklađeni program nastupa na tržištu ili marketing-mix. Marketing-mix se u marketingu definira kao optimalna kombinacija elemenata marketinga koja dovodi do ostvarenja optimalnih rezultata poslovanja nekog gospodarskog subjekta (Bartoluci i Škorić, 2009). Elementi marketing-mixa kod sportskog marketinga isti su kao i kod marketinga svake druge djelatnosti. Oni sadrže: sportski proizvod i uslugu, cijenu sportskih proizvoda i usluga, distribuciju sportskih proizvoda i usluga i promociju sportskih proizvoda i usluga.

Da bi marketing-mix optimalno djelovao potrebno je optimalno djelovanje svakog elementa, to znači da sportski proizvod mora biti kvalitetan i u svojoj klasi najbolji, cijena sportskog proizvoda mora biti primjerena tom proizvodu, tj. njegovoj uporabnoj vrijednosti, distribucija sportskog proizvoda predstavlja dostupnost proizvoda i konačno promocija znači upoznati tržište, tj. kupce. Ako samo jedan element ne djeluje optimalno, marketing-mix neće biti optimalan.

ZAKLJUČAK

Potrebno je naglasiti da marketing u sportu predstavlja „medij“ za najekonomičnije ulaganje kapitala u oglašavanje i druge marketing forme uz najveće moguće efekte. U suvremenom sportu marketing, po ulozi i važnosti, čini najznačajniju radnu funkciju bilo koje sportske organizacije. Međutim treba imati na umu da marketing nije „čarobno sredstvo« koje svakom klubu daje u ruke konkretne upute za poslovanje, kako da se brzo obogati. Marketing-mix daje instrumente koji predstavljaju alat za marketing-menadžere, a njihov uspjeh također ovisi i o njihovoj vlastitoj kreativnosti i konkretnoj situaciji na tržištu i u sportskim organizacijama. Također, valja naglasiti na kraju da je uspješna primjena marketinga u sportu teško ostvariva bez posebno školovanih stručnjaka iz područja menadžera i marketinga u sportu.

LITERATURA:

1. Bartoluci, M.,Škorić, S. (2009): Menadžment u sportu. Odjel za izobrazbu trenera Društvenog veleučilišta u Zagrebu, Kineziološki fakultet Sveučilišta u Zagrebu, Zagreb
2. Džeba, K.,Serđarušić, M.(1995): Sport i novac. Reta, Zagreb
3. Kotler, P. (2001): Upravljanje marketingom. Mate, Zagreb
4. Kotler, P. (2006): Marketing Menadžment. Mate, Zagreb

ETIKA U SPORTU U FUNKCIJI KVALITETA RADA I ŽIVOTNE SREDINE

ETHICS IN SPORT IN THE FUNCTION OF QUALITY WORKING AND LIVING ENVIRONMENT

Veljko Đukić¹

Panevropski APEIRON Univerzitet Banja Luka²

Sažetak: Postoji čvrsta veza između etike u sportu i kvaliteta radne i životne sredine. Cilj rada je da se prikaže istraživani model za učešće zajednice kao aktuelne i stalno rastuće snage za pokretanje inicijative, kreiranje, realizaciju i nadzor nad svim oblastima života kao i sporta.

Model se uglavnom našao u tri oblasti:

- Nadogradnja svijesti da se prihvati etički sistem vrijednosti kroz univerzalne suštinske potrebe ljudi.
- Nadogradnja znanja o funkcionisanju ljudske inteligencije i njenoj povezanosti sa etičkim prioritetima.
- Nadogradnja čovjekovih moći i sposobnosti da procjeni, kontroliše i očuva svoje okruženje preko etičkog kodeksa što podrazumjeva i njegovu realnu primjenu.

Ključne riječi: etika, sport, životna sredina.

Summary: There is connection between ethics in the sport and quality of working and living environment exists. The goal of the work is to represent the explored model for taking part of community as actual and continually increasing power for starting initiative, creating, realisation and observing all life spheres as sport. Model has been formed mostly at three spheres:

-Improvement of sense in order to accept ethics system of worth through universal essential needs of people.

-Improvement of knowledge about functioning of human intelligence and its connection with ethics priorities.

-Improvement of human possibilities and abilities to appraiser control and save his environment by ethics codex which understands his real application as well.

Key words: ethics, sport, living environment

UVOD

Prema shvatanju nekih ljudi, proučavanje etike u sportu je uzaludan posao, jer moralne vrijednosti i moralni sudovi su stvar mnjenja ili ličnih osjećanja. Oni vjeruju da sporna etička pitanja zbog toga ne mogu imati objektivne i racionalne odgovore. Ovaj skepticizam u pogledu etike u sportu, koji ćemo zvati etičkim relativizmom, često se izražava kroz slijedeće slijedeće retoričko pitanje: ko treba da kaže šta je ispravno ili neispravno u sportu? *Etički relativizam* se određuje kao shvatanje da nije moguće donijeti objektivne moralne sudove. Relativista smatra da etički standardi u sportu zavise od ličnih osjećanja, kulture, religije i dr., tj. da su *relativni naspram njih*. Relativista bi tvrdio kako se etika tiče samo i isključivo onog što je običajno. Prema tome, relativisti poriču postojanje objektivnih normi pomoću kojih možemo ocjenjivati moralno ponašanje i moralne sudove. Jedan primjer relativiste predstavlja osoba koja smatra da su sva moralna vjerovanja samo stvar običaja. „Sve je to stvar ličnog mišljenja“, tako da gubimo vrijeme pokušavajući da pronađemo „ispravne“ ili „istinite“ odgovore na sporna „sportska“ pitanja [1].

Relativizam možda predstavlja najozbiljniji izazov za trenere. To nije tako zato što nam nedostaju filozofska pobijanja ovog shvatanja. Zapravo, relativizam ugrožava najvažniji cilj naših trenera: da u našim sportistima razvijemo vještine brižljivog i obavještenog razmišljanja. Relativistički izazov se suviše često pojavljuje na onoj kritičnoj tački nekog spornog moralnog pitanja koja najhitnije zahtjeva kritičko rasuđivanje. Nažalost, mnogi ljudi se okreću relativističkoj perspektivi više kao posljedici frustracije i intelektualne lijenosti nego zahvaljujući brižljivom filozofskom rasuđivanju.

Čim neko sporno pitanje, npr. vezano za sport, zahtjeva brižljivu i razložnu analizu, relativisti sležu ramenima i obustavljaju raspravu, pitajući se: „Ko to treba da kaže šta je ispravno ili neispravno?“

Ne bi trebalo da zanemarimo činjenicu da se ljudi u sportu razilaze po etičkim pitanjima sa filozofskom tvrdnjom da je objektivna saglasnost nemoguća. Ljudi u različitim kulturama i sa različitim tradicijama imaju različita vjerovanja o mnogim stvarima, uključujući i etička pitanja, ali ne ograničavajući se na njih. Bilo bi pogrešno zaključiti da pravog odgovora nema zbog toga što dvije kulture imaju različita vjerovanja. Npr. neki ljudi mogu vjerovati da je Husein Bolt najbolji sportista na planeti zemlji. Ali nemamo nijedan razlog da zaključimo da zbog toga što se ljudi međusobno razilaze ne postoje objektivni standardi za procjenjivanje tih vjerovanja. Dakle, pogrešno je zaključiti da, zbog toga što se kulture razilaze po pitanjima vrijednosti, ispravnog odgovora nema.

Postoji čvrsta veza između etike u sportu i svakog rizika kvaliteta rada i životne sredine. Jedan od glavnih ciljeva u zdravstvenom vaspitanju je da se zajednica nauči da sačuva i unapredi životnu sredinu stvarajući povoljne etičke uslove za zdrav način života i rad u zajednici.

Osnovno je istražiti najpovoljniji model za učešće zajednice u sportu kao aktuelnu ali stalno rastuću snagu za pokretanje inicijative, kreiranje, realizaciju i nadzor nad svim oblastima života.

Najznačajniji dio istraživanja primjenljivog modela odnosi se na pitanje kako obezbjediti etičko usklađivanje interesa, motiva i izdvajanje prioriteta izbjegavanjem parcijalnih interesa, što je suštinsko u ovoj oblasti.

Definicija etike je neugrožavanje, neometanje i pomaganje suštinskih potreba, i kao takva je jedinstvena za sva inteligentna bića. Za razliku od etike moral je vještačka tvorevina i razlikuje se od grupacije do grupacije, često čak među grupacijama koje su na istoj teritoriji i u stalnom kontaktu. Moral bi mogao da bude etičan jedino kada bi predstavljao razradu metoda stimulisanja realizacije suštinskih potreba u konkretnim uslovima.

Donositi moralne sudove, davati savjete i nuditi procjene u vezi s onim šta treba ili bi trebalo da bude znači baviti se *normativnom etikom*. Ovaj prvi nivo apstrakcije jeste tip moralnog rasuđivanja koji većina ljudi povezuje sa etikom. Normativni sudovi propisuju ponašanje. „Trebalo bi spriječiti korišćenje stimulativni sredstava u sportu“. Normativni sudovi implicitno se ili eksplicitno pozivaju na neke norme ili standarde moralnog ponašanja. Mnoga sporna sportska pitanja povlače za sobom rasprave o normativnoj etici. Međutim, filozofija insistira na tome da ne ostajemo na nivou normativne etike. Rješavanje spornih pitanja zahtjeva od nas da još jednom iskoračimo iz specifičnih neslaganja ili da ih apstrahujemo kako bismo ispitali sukobljene vrijednosti i konkurentne činioce koji leže u osnovi tog sukoba. Pomjeranje ka tom apstraktnijem nivou mišljenja jeste pomjeranje od normativne ka filozofskoj etici[2].

ETIKA U SPORTU

Definicija sporta nije nimalo jednostavna. Ograničena, ali vrlo “zdravstvena” definicija sporta glasila bi ovako: to je aktivnost tijela koja značajno poboljšava fiziološke karakteristike pojedinca. Nadopunimo li fiziološke karakteristike psihosocijalnim, veliki segment ovog socijalnog aspekta sigurno bi pripadao etici[3].

Kada se spomenu i povežu termini etika i sport, tačnije etika u sportu ili etičnost današnjeg sporta, najčešće se razmišlja o negativnim (neetičnim) aspektima sporta. Svjedoci smo brojnih neetičnih elemenata vezanih uza sport, npr.: doping, mito i korupcija, “prodane” utakmice i prije nego što se odigraju, kupovina i prodaja vrhunskih igrača čiji su vrtoglavi iznosi transfera dostigli i po nekoliko miliona eura, dominantnost pojedinih sportova i istovremeno nedovoljno ulaganje u one manje atraktivne (čitajmo: manje profitabilne), vrijeđanje po različitim osnovama (nacionalnoj, spolnoj, vjerskoj...)

Navedena problematika postoji i pored definisanih tačaka etičkog kodeksa međunarodnog Olimpijskog odbora, u kojem se putem sedam grupa pravila – dostojanstvo, integritet, novčana sredstva, kandidature, odnos s državama, tajnost i provođenje, određuju moralne norme Olimpijskih igara kao krune sportskih zbivanja.

METODOLOŠKI PRISTUP

Teorijska razmatranja postavljene teme su usmjerena u tri oblasti:

- izučavanje suštinskih potreba ljudi,
- izučavanje etičkih prioriteta,
- izučavanje etičkih sredstava.

U radu su razmatrana pitanja u kom cilju je opravdano usmjeriti aktivnost u okvirima primjene etičkih sredstava, a isto tako i na koga se prioritarno odnosi primjena etičkih sredstava da bi cilj bilo moguće realizovati.

ANALIZA DOBIJENIH REZULTATA

Etičke potrebe su univerzalne prirode, dok većina ljudi rasipa svoj život na zadovoljenje nekih fiktivnih potreba koje im nameće društvo ili grupa kao moralnu kategoriju i time prikrivaju njihove stvarne potrebe, kojih najčešće nikada ni ne postaju svjesni. Za razliku od fiktivnih potreba koje su civilizacijski uslovljene i mijenjaju se u zavisnosti od stava društvene zajednice, suštinske potrebe (kakve su i potrebe za sportskim aktivnostima) su trajne, nepromjenjive i jedinstvene za sva intelektualna bića.

Suštinske (sportske) potrebe bi se mogle kategorisati na slijedeći način kao:

- uslovi za postojanje,
- uslovi za opstanak omladine,
- uslovi za život,
- uslovi za život sopstvene djece,
- lični integritet,
- uslovi za razvoj i očuvanje ličnog integriteta sopstvene djece,
- ljubav.

Etički prioriteti u sportu moraju biti određeni konstitucijom svijesti, kako ne bi došlo do dileme u okviru primjene istog etičkog sredstva. Sistemska klasifikacija svijesti se vrši prema funkcijama intelegencije u najširem smislu, koja obezbeđuje individualnost, asocijativnost i optimalno funkcionisanje logičke, intuitivne, emotivne i evolutivne intelegencije.

Slojevi svijesti postoje u smislu njihove funkcionalnosti i orbitalnosti.

- A) Po funkcionalnoj podjeli slojevi svijesti se dijele na svjesno u prvom sloju i nesvjesno od drugog do sedamnaestog sloja.
- B) Po orbitalnoj podjeli slojevi svijesti se dijele na individualne, od prvog do šestog sloja; potencijalno zajedničke od sedmog do jedanaestog sloja i zajedničke od dvanaestog do sedamnaestog sloja svijesti.

A) Funkcionalna podjela

A1. Svjesni dio je eksponirani dio svijesti jednog života sportiste. To je prvi sloj svijesti koji obuhvata logičku inteligenciju, fond informacija potreban za optimalno funkcionisanje na tom nivou i emocionalni i nagonski generator. To je ono što doživljavamo kao svoju svijest.

A2. Ne eksponirani dijelovi savjesti jednog života sportiste kao i dijelovi svijesti na nivou ukupnog postojanja inteligentnog bića spadaju u nesvjesno koje obuhvata preostalih šesnaest slojeva svijesti.

B) Orbitalna podjela

B1. Individualni slojevi svijesti čine unikatnost bića zaštićenu kontrolnim mehanizmima kreativnih procesa sa aspekta samozaštite a nalaze se od prvog do šestog sloja.

B2. Potencijalno zajednički slojevi svijesti su slojevi svijesti koje je moguće, po potrebi, povezati sa adekvatnim tuđim slojevima svijesti, a nalaze se od sedmeog do jedanaestog sloja svijesti.

B3. Zajednički slojevi svijesti su slojevi svijesti preko kojih se povezujemo sa drugim oblicima postojanja i živim i inteligentnim bićima, a nalaze se od dvanaestog do sedamnaestog sloja svijesti.

U skladu sa navedenim karakteristikama svijesti određuju se i kategorije etičkih prioriteta (tabela 1):

1. Ja,
2. Voljena osoba,
3. Sopstvena djeca,
4. Svrsihodnost,
5. Inteligencija,
6. Život,
7. Postojanje.

Tabela 1. Izvorna etička tabela sa redoslijedom prioriteta

| Ambijent | Svestrana procjena i prihvatanje i njegovanje, u slučaju poremećaja korigovanje sklada ambijentalnih interakcija | | | | | | |
|--------------------------|--|---------------|-----------------|--------------|---------------|-------|------------|
| Pravo na različitost | | | | | | | |
| Primjerenost kriterijuma | | | | | | | |
| Objektivna procjena | | | | | | | |
| Prihvatanje | | | | | | | |
| Razumjevanje | | | | | | | |
| Ljubav | | | | | | | |
| Poštovanje | | | | | | | |
| Povjerenje | | | | | | | |
| Usklađivanje | | | | | | | |
| Kontrola | | | | | | | |
| Prioriteti | Ja | Voljena osoba | Sopstvena djeca | Svrsihodnost | Inteligencija | Život | Postojanje |

Etika, definisana kao neometanje, neugrožavanje i pomaganje realizacije suštinskih potreba u skladu sa navedenim kategorijama prioriteta, pri čemu je stepen neetičnosti određen kategorijama prioriteta.

ETIČKI KODEKS

Etički kodeks predstavlja sistem etičkih sredstava primjenjen radi ciljanog obezbeđenja suštinskih potreba prema redoslijedu prioriteta.

Analiza etičkog kodeksa se može vršiti u dva smjera: horizontalno i vertikalno. Horizontalna analiza je analiza etičkog sredstva kroz kategorije prioriteta, a vertikalna analiza je analiza etičkih sredstava unutar jedne kategorije prioriteta.

Među definisanim tačkama Etičkog kodeksa međunarodnog Olimpijskog odbora, je *dostojanstvo* pod kojim se podrazumjeva pet tačaka[4]:

- Očuvanje dostojanstva pojedinca.
- Nema diskriminacije učesnika na osnovu rase, spola, etničkog porijekla, vjere, filozofskog ili političkog mišljenja, bračnog statusa ili na drugim osnovama.
- Ne toleriše se praksa koja tvori bilo koji oblik fizičke ili mentalne povrede učesnika.
- Strogo je zabranjen doping na svim nivoima. Strogo će se poštovati odredbe protiv dopinga iz Kodeksa olimpijskog pokreta protiv dopinga.
- Zabranjuju se svi oblici zlostavljanja učesnika, bilo da se radi o fizičkom, psihičkom, profesionalnom ili seksualnom zlostavljanju.
- Olimpijske strane garantuju sportašima sigurnost, blagostanje i zdravstvenu zaštitu koja odgovara njihovoj fizičkoj i psihičkoj ravnoteži

Te se tačke mogu generalizirati i primijeniti na svakog sportaša, sportska društva, odnosno cjelokupno djelovanje u sportu.

ZAKLJUČAK

Model za učešće zajednice kao aktuelne i stalno rastuće snage za pokretanje inicijative, kreiranje, realizaciju i nadzor nad svim oblastima života pa i sporta, u funkciji kvaliteta rada i životne sredine se našao u tri oblasti nadogradnje:

1. Nadogradnja svijesti da se prihvati etički sistem vrijednosti kroz univerzalne suštinske potrebe ljudi
2. Nadogradnja znanja o funkcionisanju ljudske inteligencije i njenoj povezanosti sa etičkim prioritetima
3. Nadogradnja čovjekovih moći i sposobnosti da procjeni, kontroliše i očuva svoje okruženje preko etičkog kodeksa što podrazumjeva i njegovu realnu primjenu.

Etički kodeks je ovdje samo teoretski dat, dok je za njegovu realizaciju potrebno programiranje sistematizovanog puta vaspitanja sportista prema njegovom savladavanju.

LITERATURA:

1. Džosef R., Primjenjena etika, Službeni glasnik, Beograd, 2006.
2. Marić J., Etika kao filozofska disciplina. U: Medicinska etika. XIV dopunjeno i prerađeno izdanje. Beograd: Megraf 2005; str.23-8.
3. Ceraj S., Etika i sport. Sport je za osobu, a ne obrnuto. Olimp 2005; str.22-3.
4. Butcher R, Schneider A., Fair play As Respect for the Game. U: Morgan WJ. Ethics in Sport 1998; pp.131-6.

RAZLIKE U SPECIFIČNO-MOTORIČKIM SPOSOBNOSTIMA RUKOMETAŠA I RUKOMETAŠICA PIONIRSKOG UZRASTA

Milorad Đukić¹, Dobrosav Vujović², Nikos Zikopoulos³, Milica Đukić¹, Vasilis Tasis⁴

¹Fakultet sporta i fizičkog vaspitanja, Novi Sad
Univerzitet, Crne Gore¹, ²Fakultet za sport i fizičko vaspitanje,
Aristotelov Univerzitet, Solun
Limasol, Kipar⁴

Sažetak: Na uzorku od 40 ispitanika, 20 rukometaša RK „Araripu“ iz Larnake i 20 rukometašica RK „Virona“ iz Atine, pionirskog uzrasta (11-12 godina), izvršeno je merenje specifično-motoričkih sposobnosti uz korišćenje specifično-motoričkih testova. Primenom t-testa za nezavisne grupe utvrđeno je da postoji statistički značajna razlika između grupa ispitanika u varijabli Slalom sa loptom 20 m u korist rukometaša. U preostale dve varijable statistički značajna razlika nije uočena.

Ključne reči: rukometaši, rukometašice, mlađi i stariji pioniri, specifična motorika

Summary: In a sample of 40 respondents, 20 handball players RK Araripu “from Larnaca and 20 handball RK” Viron “from Athens, the pioneer age (11-12 years), were measured-specific motor skills using specifically-motor tests. Using t-test for independent groups showed a statistically significant difference between groups of respondents in the variables with the ball 20 Slalom his favor players. The remaining two variables were statistically significant difference was observed.

Key words: handball, younger and older pioneers, specific motor

UVOD

Postizanje pogotka u rukometu vrši se izbačajem lopte iz ruke, odnosno udarcima koji se dele u dve osnovne grupe: udarci s tla i udarci iz skoka (skok šutevi). Udarac na gol se svrstava u najvažnije tehničke elemente koji određuju rezultatsku uspešnost u rukometnoj igri. Za uspešno izvođenje šuta, potrebna je snaga ruku i ramenog pojasa, agilnost igrača, brzina vođenja lopte, kao i mnogi drugi faktori.

Logično je očekivati, što su dosadašnja istraživanja i pokazala (Eliasz, 1996; Foretić, Erceg, Bradić, Torcilj, 2005), da će igrači kojima lopta brže „leti“, tj. ima veću brzinu, imati veću šansu postizanja pogotka (veća preciznost). Isto tako, da bi imao veću šansu za izvođenje utu, igrač ili igračica mora biti i dovoljno visok (visoka) ili jako skočan (skočna), odnosno da poseduje izuzetno visok nivo eksplozivne snage nogu i eksplozivne snage ruku i ramenog pojasa. Većina udaraca i izbačajnih aktivnosti zavisi od motoričkih sposobnosti, ponajviše od eksplozivne snage mišića regije (ruku i ramenog pojasa) koja izbacuje rekvizit (loptu) i eksplozivne snage nogu koja je neophodna za brzo vođenje lopte. Pozitivan uticaj snage i telesne visine na brzinu kretanja lopte gađanjem i vođenjem, potvrđen je u veće broju istraživanja (Kotzamanidis, Karahekaglas, Kiparos, Giavroglov i Tsaarouhas, 1995; Bayios i Boudolos, 1999).

Rukometna igra se temelji na tranziciji igre iz odbrane u napad, koja nalaže da se svaki element igre u napadu ili odbrani mora sprovesti najvećim intenzitetom. Rukomet je sportska igra u kojoj brzina i izdržljivost igrača imaju značajnu ulogu. Karakter ove igre je takav da od igrača traži stalna kretanja u obliku brzog ili usporenog trčanja i skakanja. Rukomet kao sportska igra sadrži veliki broj raznovrsnih i složenih elemenata koji se često primenjuju u igri. Složena struktura pojedinih tehnika, zahteva od igrača visoke sposobnosti kako u fizičkom tako i u intelektualnom smislu.

Uzimajući u obzir sve navedene činjenice, pokušaćemo da primenom specifično motoričkih testova,

utvrdimo da li postoji statistički značajna razlika u specifično motoričkim sposobnostima između rukometaša i rukometašica pionirskog uzrasta iz dva različita rukometna kluba sa teritorije Kipra i Grčke.

Cilj rada je bio da se utvrdi da li postoji statistički značajna razlika u specifično motoričkim sposobnostima između rukometaša i rukometašica pionirskog uzrasta.

METOD

Uzorak ispitanika

Testiranje specifično motoričkih sposobnosti je bilo izvršeno na uzorku od 40 ispitanika, 20 rukometaša RK „Larnaka“ sa Kipra i 20 rukometašica RK „Virona“ iz Atine, uzrasta 11–12 godina. Svi ispitanici su se bavili rukometom najviše 1 godinu.

Uzorak mernih instrumenata

Za procenu specifično motoričkih sposobnosti koristili su se sledeći motorički testovi:

- 1) Vođenje lopte 20 m - za procenu brzine trčanja i vođenja lopte,
- 2) Slalom sa loptom 20 m - za procenu agilnosti i
- 3) Skok šut sa 9 m - za procenu situacijske preciznosti ciljanja i gađanja.

Merenje specifično-motoričkih sposobnosti je bilo izvršeno u martu 2010. godine u objektima u kojima rukometaši i rukometašice treniraju (sportskim salama). Merenje su sprovedli autor rada i rukometni treneri rukometnih ekipa. Testovi su bili kompozitnog karaktera sa tri čestice merenja. U obradi podataka se uzimao u obzir najbolji rezultat testa.

Opis specifično-motoričkih testova korištenih u istraživanju:

Vođenje lopte 20 m se izvodi na stazi dužine 20 m od startne do ciljne linije. Lopta je veličine broj 3 za rukometaša i broj 2 za rukometašice. Lopta treba da se vodi dominantnom rukom što je moguće brže, punim trkom. Ukoliko lopta ispadne, test se ponavlja. Ako ispitaniku tri puta za redom lopta „pobegne“, ispitanik nije sposoban za izvođenje testa. Vreme se izražava u desetinkama sekunde što predstavlja i rezultat u testu.

Slalom sa loptom 20 m - zadatak ispitanika je da izvodi vođenje lopte dominantnom rukom u kretanju na stazi dužine 20 m između postavljenih stalaka na udaljenosti od po 3 m. Prvi stalak se postavi na 2 m od startne linije (ukupno 10 stalaka). Zadatak počinje na znak „sad“, kada ispitanik počinje da vodi loptu što je moguće brže do ciljne linije. Zadatak je gotov kada ispitanik prođe i poslednji stalak i pređe ciljnu liniju. Meri se vreme u desetinkama sekunde, od znaka „sad“ pa do prolaska ispitanika sa loptom sa spoljne strane stalka i prolaska kroz cilj.

Skok šut sa 9 m - ispitanici su gađali rukometnom loptom platnenu metu dimenzija 50x50 cm, postavljenu unutar stativa gola, sa udaljenosti 9 metara od gola i to na način osnovnim udarcem iz skoka (skok šutem). Meta je imala ocene od 1 do 5. Jedinica je na rubu mete a petica u samom centru mete. Svaki ispitanik je izvodio 3 puta zadatak, a za statističku obradu uzet je najbolji rezultat (zbira tri šuta).

Metod obrade podataka

Za obradu podataka koričena je univarijatna statistička analiza. Prvo su utvrđeni osnovni deskriptivni statistici za specifično-motoričke varijable svake čestice merenja: aritmetička sredina (AS) i standardna devijacija (S). Zatim se utvrdila pouzdanost merenja u svakom od specifično-motoričkih mernih instrumenata uz pomoć Cronbachovog α koeficijenta, posebno za rukometaše i za rukometašice. Potom su bili utvrđeni osnovni deskriptivni statistici: aritmetička sredina (AS), standardna devijacija (S) minimalne (MIN) i maksimalne (MAX) vrednosti rezultata merenja najboljih rezultata u svim varijablama. Za testiranje razlika između rukometaša i rukometašica u specifično-motoričkim varijablama, bio je korišten t - test za dve nezavisne grupe. Ovaj test je obezbedio neophodne informacije o tome da li postoji statistički značajna razlika između ovih grupa.

REZULTATI

U skladu sa primenjenom metodologijom istraživanja, izračunata je pouzdanost motoričkih mernih instrumenata za specifično-motoričke sposobnosti rukometaša i rukometašica (Tabela1).

Tabela 1. Analiza pouzdanost primenjenih specifično-motoričkih tesova

| Test | Grupa | AS | S | n | α |
|------------------------------|--------------|------|------|---|----------|
| Vođenje lopte 20 m (s) | Rukometaši | | | 3 | 0,98 |
| | Rukometašice | | | 3 | 0,91 |
| 1. Vođenje lopte 20 m (s) | Rukometaši | 4,40 | 0,42 | | |
| | Rukometašice | 4,63 | 0,42 | | |
| 2. Vođenje lopte 20 m (s) | Rukometaši | 4,44 | 0,40 | | |
| | Rukometašice | 4,65 | 0,46 | | |
| 3. Vođenje lopte 20 m (s) | Rukometaši | 4,55 | 0,39 | | |
| | Rukometašice | 4,65 | 0,71 | | |
| Slalom sa loptom 20 m (s) | Rukometaši | | | 3 | 0,98 |
| | Rukometašice | | | 3 | 0,94 |
| 1. Slalom sa loptom 20 m (s) | Rukometaši | 5,51 | 0,39 | | |
| | Rukometašice | 5,93 | 0,37 | | |
| 2. Slalom sa loptom 20 m (s) | Rukometaši | 5,56 | 0,36 | | |
| | Rukometašice | 5,91 | 0,36 | | |
| 3. Slalom sa loptom 20 m (s) | Rukometaši | 5,61 | 0,42 | | |
| | Rukometašice | 5,89 | 0,35 | | |
| Skok šut sa 9 m (poen) | Rukometaši | | | 3 | 0,62 |
| | Rukometašice | | | 3 | 0,73 |
| 1. Skok šut sa 9 m (poen) | Rukometaši | 9,90 | 2,61 | | |
| | Rukometašice | 8,80 | 2,46 | | |
| 2. Skok šut sa 9 m (poen) | Rukometaši | 9,30 | 2,54 | | |
| | Rukometašice | 8,20 | 2,29 | | |
| 3. Skok šut sa 9 m (poen) | Rukometaši | 9,00 | 1,56 | | |
| | Rukometašice | 7,35 | 2,94 | | |

Legenda: n-broj čestica u svakom motoričkom testu; α - Cronbach-ov koeficijent pouzdanosti,

AS-aritmetička sredina; S-standardna devijacija

Vrednosti Cronbachovog α koeficijenta su visoke kod testova Vođenje lopte 20 m i Slalom sa loptom 20 m kod obe grupe ispitanika ($\alpha > 0,90$). Niske vrednosti pouzdanosti testa Skok šut sa 9 m ($\alpha = 0,62$ i $\alpha = 0,71$) kod rukometaša i rukometašica, može se objasniti činjenicom da se radi o deci pionirskog uzrasta, kod kojih još nije došlo do usavršavanja tehnike i formiranja motoričkog stereotipa skok šuta i malom snagom mišića ruku i ramenog pojasa. Verovatno da je prilikom izvođenja skok šuta došlo do podrhtavanja, tremora mišića, koji se manifestovao velikom raznolikošću ostvarenih poena. Za ostvarivanje odlične preciznosti gađanja u rukometu, od presudnog značaja je dobar prijem i analiza vidnih signala, koja kod ove dece očigledno još nije usavršena i u potpunosti razvijena. Preciznost, takođe, zavisi od nivoa snage ruku i ramenog pojasa, jer bačeni predmet (u ovom slučaju rukometna lopta) mora dobiti impuls da stigne do cilja, a ispostavilo se da rukometaši i rukometašice pionirskog uzrasta nemaju dovoljno snage (snage ruku i ramenog pojasa pre svega) da ostvare više uzastopnih i preciznih pogadaka u metu. Na ove rezultate upućuje i nehomogenost rezultata samo u toj varijabli i to u svim njenim česticama merenja kod obe grupe ispitanika.

Homogenost rezultata u varijablama Vođenje lopte 20 m i Slalom sa loptom 20 m mogu da ukažu

na činjenicu da su i rukometaši i rukometašice pionirskog uzrasta na sličnom tehničkom nivou i sličnih motoričkih sposobnosti.

Opadanje vrednosti rezultata u varijabli Vođenje lopte 20 m kod obe grupe ispitanika, mogu se pripisati zamoru i opadanju koncentracije koji se javio nakon većeg broja pokušaja. U uzrastu dece oko 11-12 godine koncentracija nije još uvek na nekom većem stepenu razvoja, kao što nije ni tehnička sposobnost za izvođenje rukometnih elemenata (Foretić, Erceg, Bradarić i Tocilj, 2005). Ovi elementi su kod te dece još u početnom stepenu razvoja i tek treba da se usavrše.

Isti zaključak može se izvesti i za Slalom sa loptom 20 m kod rukometaša, dok se kod rukometašica rezultati sa brojem pokušaja poboljšavaju. Pošto devojčice pre sazrevaju, moguće je da se kod njih u varijabli za procenu agilnosti iz većeg broja pokušaja ostvarivali bolje rezultate. Jer se koordinacija koja je kod ove varijable itekako uključena, poboljšava sa sazrevanjem CNS-a.

Tabela 2. Osnovni deskriptivni statistici varijabli i razlike između grupa

| Varijabla | Grupa | AS | S | MIN | MAX | t | p |
|---------------------------|--------------|-------|------|------|------|-------|------|
| Vođenje lopte 20 m (s) | Rukometaši | 4,35 | 0,38 | 3,85 | 5,20 | -1,71 | 0,10 |
| | Rukometašice | 4,58 | 0,46 | 3,99 | 5,56 | | |
| Slalom sa loptom 20 m (s) | Rukometaši | 5,48 | 0,39 | 4,33 | 5,90 | -2,85 | 0,01 |
| | Rukometašice | 5,81 | 0,35 | 5,22 | 6,77 | | |
| Skok šut sa 9 m (poen) | Rukometaši | 10,90 | 2,34 | 6 | 15 | 1,67 | 0,10 |
| | Rukometašice | 9,75 | 2,00 | 6 | 13 | | |

Legenda: AS–aritmetička sredina; S–standardna devijacija; MIN–minimalne vrednosti rezultata merenja; MAX–maksimalne vrednosti rezultata merenja; t–vrednost t-testa; p– nivo statističke značajnosti t-testa

Rezultati t-testa za dve nezavisne grupe potvrdili su da postoji statistički značajna razlika između rukometaša i rukometašica u varijabli za procenu agilnosti (Slalom sa loptom 20 m) u korist rukometaša ($p=0,01$), dok te razlike u preostale dve varijable nisu statistički značajne.

Rukometaši su imali u svakoj varijabli prosečno najbolji rezultat u odnosu na rukometašice. Obe grupe su bile homogene u varijablama Vođenje lopte 20m i Slalom sa loptom 20m, dok se homogenost nije uočila kod varijable Skok šut sa 9m. Ovo se zaključuje na osnovu njihovih aritmetičkih sredina i standardnih devijacija. Očito je da kod preciznosti, varijacije rezultati su izraženije, jer na preciznost utiču brojni faktori, koji narušavaju njeno ispoljavanje (uzrast i razvoj organizma u celini, sazrevanje CNS-a i usavršanje posebnog sistema oko-ruka).

U pionirskom uzrastu razlike između rukometaša i rukometašica mogu se očekivati, ali ta razlika najviše zavisi od tehničke pripremljenosti igrača i igračica. Ovo se ističe zbog činjenice da u periodu puberteta ili perioda ulaska u pubertet, sposobnosti dece variraju, osciliraju. Ove oscilacije nastaju zbog burnih promena u organizmu, povećanog i ubrzanog rada endokrinog sistema, povećane mišićne mase kod dečaka (Rogulj, 1995). Očito je da je nivo tehničke pripremljenosti (koja se odnosi na vođenje lopote) na višem tehničkom nivou kod rukometaša ($p=0,01$), jer u varijabli za procenu agilnosti Slalom sa loptom 20 m (koja uključuje nivo tehničke obučenosti vođenja lopte maksimalnom brzinom sa promenama pravca kretanja) postoji statistički značajna razlika u korist rukometaša. Ovaj rezultat može biti posledica većeg nivoa snage kod rukometaša, koja je takođe potrebna za uspešno izvođenje zadatka.

Nivo agilnosti direktno zavisi od motoričkih sposobnosti koordinacije i eksplozivne snage nogu. Agilnost je sposobnost promene pravca kretanja bez gubljenja ravnoteže, snage, brzine ili kontrole nad telom. Postoji direktna veza između poboljšane agilnosti i razvoja individualnog izbora momenta pravovremenosti tajminga, ritma i pokreta kretanja. Ona se treningom može naučiti i poboljšati, pogotovo ako se radi o deci pionirskog uzrasta. Rukometni trening omogućava da rukometaši i rukometašice razvijaju najbolje ofanzivne i defanzivne veštine, baratajući loptom, sa najvećom mogućom eksplozivnošću, brzinom i kontrolom nad njom i sa najmanjim mogućim utroškom energije i bez suvišnih i nepotrebnih pokreta. Agilnost ima takođe i druge dobre strane, poput prevencije od povreda i učenja mišića kako da se aktiviraju i pravilno uključuju u rad, kao da i upravljaju malim promenama u skočnom zglobu, kolenu, kukovima, leđima, ramenom zglobu, u svrhu postizanja optimalnog podešavanja i postavljanja tela u prostoru u odnosu na protivničkog igrača. Druga važna dobra strana treninga agilnosti je dugotrajnost. Za razliku od brzine, izdržljivosti i treninga sa otporom, ne treba ga toliko vežbati da bi ga održali na određenom nivou. Trening agilnosti se ponaša kao neizbrisiv trag, programira u telu memoriju za određenu strukturu pokreta mišića.

U preostale dve varijable, statistički značajne razlike nisu uočene, iako su rukometaši i u njima postigli neznatno bolje rezultate u odnosu na rukometašice istog uzrasta.

LITERATURA

1. Bayios, I. & Boudolos, K. (1999). The relationship between isokinetic strength of the internal and external shoulder rotators and ball velocity in team handball. *Human Kinetics*, 2, 206-211.
2. Đukić, M. (1990). Efekti različitih programa u trenažnom procesu na situaciono-motoričke i bazično-motoričke i funkcionalne sposobnosti rukometašica. Fakultet fizičke kulture u Novom Sadu.
3. Elias, J. (1996). *The relationships between throwing velocity and motor ability parameters of the high-performance handball players*. Warszawa: Institute of Sport.
4. Foretić, N., Erceg, M., Bradarić, A. & Tocilj, J. (2005). Povezanost nekih motoričkih sposobnosti i brzine udarca kod rukometaša predadolescentne dobi. U M. Erceg (ur.) *Međunarodno znanstveno-stručno savjetovanje Sport-rekreacija-fitness* (str. 24-31). Split: Sveučilište u Splitu.
5. Kotzamanidis C., Karahekaglas, A., Kiparos, A., Giavroglov, A. & Tsaarouhas, E. (1995). The relationship between the physical and strength variables of the lower limbs and the velocity of ball release in various types of handball throws. *European Handball*, 2, 25-30.
6. Rogulj, N. (1995). Utjecaj situacijsko-motoričkih pokazatelja na uspešnost učenika u rukometu. U Zbornik radova IV. ljetne škole pedagoga fizičke kulture Republike Hrvatske (str. 128-134). Rovinj: Hrvatski športski savez.

UPOREDNA ANALIZA MINI SPORTOVA- RUKOMET,FUDBAL,ODBOJKA,KOŠARKA.

COMPARATIVE ANALYSIS OF THE MINI SPORT- HANDBALL, FOOTBALL, VOLLEYBALL, BASKETBALL.

Milorad Đukić

Sadržaj: U poređnoj analizi modela programa mini rukometa:specifični faktorisitacioni,brzina,osnove saradnje,osnove pozicije.Osoba bez obzira koji mini sport bio u pitanju mora biti osoba koja upravlja celokupnim treniranjem mladih sportista.Pravilan rad sa mladima je iyuyetno vayan, jer jednom propusteno ili pogresno nauceno se tesko kasnije može nadoknaditi.Analizirajući anketu i obimnu literaturu sto je neophodno za dobrog nastavnika u mini sportovima došli smo do sledećeg zaključka:

odgovarajuća stručna sprema, umeće da zainteresuje igrača za rad i raznovrsnost u radu, pristupačnost, prijatnost i urednost u okviru spoljnog izgleda.Od opštih ljudskih osobina važne su: prijateljski stav, sposobnost komunikacije, uvažavanje mišljenja mladih, a u odnosu prema mladima najvažnija svojstva su jednak odnos prema svima, sposobnost stvaranja vedre i radne atmosfere i spremnost da se pomogne.

Ključne reči: mini sport-rukomet-fudbal-odbojka-košarka.

Summary: Comparative analysis of models of mini handball: specific faktorisitacioni, speed, base of cooperation, basic positions. Persons regardless of which mini sport was in question must be a person who controls the entire coaching youth sportista.Pravilan work with young people is iyuyetno vayan because a missed or incorrectly learned the hard later be nadoknaditi.Analizirajući survey and an extensive literature which is necessary for a good teacher the mini-sports, we came to the following conclusion:

appropriate qualifications, skill to interested players to work and diversity in the work, accessibility, comfort and cleanliness in the looks. Of general human characteristics are important: a friendly attitude, communication skills, respect the views of young in relation to young people the most important properties of the equal treatment of all, the ability to create bright and the working atmosphere and willingness to help.

Key words: mini sport-handball-football-volleyball-basketball.

Teorijska razmatranja

Sport predstavlja danas veliku i rastuću industriju. Sportski objekti i događaji obezbeđuju navijače koji imaju snažan interes i lojalnost prema učesnicima. Istraživanja u svetu su pokazala, da se lojalnost prema učesnicima na svim nivoima, teži da prenese na proizvođače i kompanije koje podržavaju ove programe. Coca Cola, jedna od najsvjesnijih kompanija, odavno je to shvatila i obezbedila advertajzing na ovim mestima tako i same skolu i mini sportove treba povezati mini ligama sa našim kompanijama u prosperitetu školskog sporta i ekspanziji mini sportova kod dece.

PRAKTIČAN ZNAČAJ SPORTSKE ŠKOLE MINI RUKOMETA

Iskustva i ostvareni rezultati su putokaz, interes da škola rukometa može samostalno odnosno samofinansiranjem da funkcioniše i to iz sledećih razloga:

1. mali broj sportova koji radi sa devojkicama tog uzrasta
2. rezultati koji su ostvareni u poslednjem periodu muških ekipa (Vojvodina- šampion)
3. tradicija rukometa u Novom Sadu i Vojvodini
4. razvoj rukometa u tehničko-taktičkom smislu
5. interes svetski poznatih firmi tradicionalno za rukomet.

INDIVIDUALNO USAVRŠAVANJE U RUKOMETNOJ ŠKOLI PO POZICIJAMA

U praksi se najčešće koristi situacioni metod treninga i ima zadatak da igrači prema situaciji sami biraju tehniku za izvođenje neke radnje ili zadatka. Ove vežbe su usmerene na tehniku i individualnu taktiku (kolektivnu taktiku), gde se teži za što bržim postizanjem jedinstvene tehnike i individualne taktike. Situacioni metod se deli na:

- kompleksne vežbe (bez protivnika i sa aktivnim protivnikom)
- igra (sa slabijim protivnikom)
- kontrolne i trening utakmice

KRUŽNI NAPADAČ – PIVOT

Ima zadatak da:

- stvara prostor za samostalno delovanje
- stvara prostor ostalim igračima
 - a) za prodor prema голу
 - b) za šut sa rastojanja
- se postavlja na mesto koje odgovara varijanti napada na organizovanu odbranu.

Stepen realizacije mora biti visok.

Način šutiranja kružnog napadača može biti:

1. šut u padu iz mesta na dobijenu loptu
2. šut u padu iz kretanja na dodanu loptu

Kružni napadač koristi različite načine šutiranja, a to su:

- šut levom ili desnom rukom
- šut u skoku i u padu
- šut »lob«
- šut jednom rukom iz bočnog položaja prema голу i padu u prostor
- šut šraub
- šut odbijene lopte
- šut s otklonom u suprotnu stranu »eret«
- šut iz lakta prema van ili unutra
- šut jednom, zamah drugom rukom

Usavršavanje i aktivnost kružnog napadača kroz vežbe:

- promene pozicije
- utrčavanje
- primena blokade i deblokade
- ukrštanje
- saradnja kroz deblokade i blokade oba igrača.

KRILNI NAPADAČ

Igra krila je specifična u odnosu na ostale igrače:

- 1) prostor u kojem igrač deluje
- 2) sposobnost igrača za igranje na tom igračkom mestu su: brzina, spretnost, okretnost, maštovitost, situaciona rešenost, eksplozivna snaga

Kretanje bez lopte je osnov za dalje usavršavanje tehnike igre.

Kretanje igrača bez lopte na krilu:

1. startna brzina
2. promena pravca kretanja
3. snaga odraza
4. odbrana
5. kretanje napadača na dodanu loptu
6. uskok s krila
 - primanje lopte u kretanju
 - poskoci u kretanju sa zadržkom
7. uskok pod minus uglom
8. uskok na istureni gol
9. uskok sa podignutom rukom u otklonu od odbrane
10. naizmenično dodavanje sa jednog na drugo krilo
11. uskok sa krila i vraćanje lopte na spoljno ili drugo krilo
12. uskok sa krila na prepreku
13. uskok sa krila otvaranje i na prvu stativu
14. dodavanje sa povratnom loptom
15. utrčavanje između prvog i drugog
16. ulazak sa okretom
17. ulazak sa fintiranjem
18. ulazak krilnih igrača na liniju.

Usavršavanje i aktivnost krilnog igrača:

1. vođenje i dodavanje karakteristično za krilo
2. aktivnost krila
3. proigravanje
4. višak
5. ukrštanje

SPOLJNI I SREDNJI SPOLJNI NAPADAČ

Srednji spoljni je ofanzivni igrač kojem je gol u prvom planu. Karakteristike srednjeg spoljnog napadača su da mora biti odličan tehničar, raznovrstan šuter, da ima preglednost igre, brzinu reakcije, hladnokrvnost i prisebnost. Prilikom izbora takvog igrača mora se voditi računa da ima karakteristike vođe, da je po kvalitetu najbolji ili jedan od najboljih.

Zadatak spoljnog napadača je da organizuje igru, poveže igru spoljnih, krila i kružnog napadača, da diktira tempo igre, način napada, da bi u svakoj prilici znao šta da radi. Igra spoljnog srednjeg napadača se zasniva na individualnim kvalitetima napadača, te učešću i angažovanju u grupnom i kolektivnom napadu.

Usavršavanje i aktivnost spoljnog srednjeg napadača, proigravanje tj. saradnja sa spoljnim, krilnim i s pivotom

- promena mesta u igri
- fintiranje
- povratna lopta
- ukrštanje, odvlačenje
- bacanje na gol sa tla
- zabadanje
- elementarno tehničko sadejstvo individualno fintiranje – utrčavanje
- bacanje na gol sa 9 metara

GOLMAN

Golman je igrač odbrane. To je mesto u timu koje iziskuje veliku odgovornost, veliki nivo kretnih navika, ovisno od situacija u kojima treba što pre da reaguje.

Osnovni golmanski stav je položaj tela iz kojeg se najbrže i najefikasnije reaguje.

Osnovni golmanski stavovi i kretanja:

- * na sredini gola
 - visoke lopte
 - poluvisoke lopte
 - niske lopte
- * odbrane sa krila
- * polukružno kretanje od stative

Usavršavanje golmana i aktivnost je bacanje lopti u kontra napadu.

Tradicija rukometa i rukometnih školi u Novom Sadu

Tradicija rukometa i rukometne škole u Novom Sadu je vrlo bogata i duga i traje preko 50 godina. U dokumentima klubova i saveza ima dosta uspešnih i pozitivnih primera da je poznata novosadska škola rukometa i da je izašao veliki broj reprezentativki. Najuspešnijom generacijom smatra se ona koja je osvojila kup Jugoslavije 1977/1978. god. Od tog doba do danas je iškolovan veliki broj rukometaša i rukometašica koji su osvajali pionirska, kadetska i juniorska prvenstva. Najveći uspeh kod rukometaša iz škole rukometa je generacija dečaka koja je bila kadetski prvak SRJ 1998. god. Veliki broj tih igrača predstavlja okosnicu tima koji je prošle godine, u seniorskoj konkurenciji, osvojio duplu krunu! Prvak države u prvenstvu i u kupu!

Sadašnji projekat škole rukometa je postavljen na period 2009-2014. god. Odvija se paralelno sa dečacima i devojkicama uzrasta 1988-1994 godišta, u 4 uzrasne grupe. Sa odabranom grupom kvalitetne dece po modelu savremene rukometne igre.

Rukometna škola ima sledeće ciljeve:

- A. proizvodnju sopstvenog igračkog kadra za vrhunske rezultate,
- B. proizvodnju igračkog kadra na deficitnim pozicijama,
- C. proizvodnju igrača za klubove u Novom Sadu i bližoj okolini,
- D. savladavanje tehnike rukometa u cilju rekreativnih znanja i sadržaja.

ZAKLJUČAK

Uporednoj analizi modela programa mini rukometa:specifični faktorisitacioni,brzina,osnove saradnje,osnove pozicije.Osoba bez obzira koji mini sport bio u pitanju mora biti osoba koja upravlja celokupnim treniranjem mladih sportista.Pravilan rad sa mladima je iyuyetno vayan, jer jednom propusteno ili pogresno nauceno se tesko kasnije može nadoknaditi.Analizirajući anketu i obimnu literaturu sto je neophodno za dobrog nastavnika u mini sportovima došli smo do sledećeg zaključka:

odgovarajuća stručna sprema, umeće da zainteresuje igrača za rad i raznovrsnost u radu, pristupačnost, prijatnost i urednost u okviru spoljnog izgleda.Od opštih ljudskih osobina važne su: prijateljski stav, sposobnost komunikacije, uvažavanje mišljenja mladih, a u odnosu prema mladima najvažnija svojstva su jednak odnos prema svima, sposobnost stvaranja vedre i radne atmosfere i spremnost da se pomogne.

MENADŽMENT ŠKOLA RUKOMETA**MANAGEMENT CAMPS HANDBALL**

Milka Đukić¹, Ranko Marijanović², Vesna Habić³,
Fakultet za menadžment u sportu, Alfa Univerziteta, Beograd^{1,2,3}

Sažetak: Menadžment je naučna i praktična disciplina koja se shvata kao proces planiranja, organizovanja, vođenja i kontrole, kako bi se ostvario prethodno postavljeni cilj.

Mini rukomet je interesantna igra i svrstavamo je u podstrukturne sportove sa nepredviđenom dinamikom aktivnosti cikličkog i acikličkog tipa (kretanja, trčanja, skakanja, bacanja,...). Krajnji cilj je postizanje pozitivnih rezultata, što se može ostvariti samo zajedničkim angažovanjem svih članova jedne ekipe.

Menadžment se vezuje za pojam upravljanja određenim poslom, poduhvatom ili sistemom.

Osećaj za strategiju je vazan element u rukovodjenju, pod tim osećajem podrazumeva se da se top menadžment slaže sa pravcem kojim njihova organizacija pokušava da se usmeri.

Osnova neophodnosti leaderskog upravljanja leži u dinamičkom razvoju današnjeg ljudskog društva. Lider je onaj koji može da vodi organizaciju u današnjem turbulentom okruženju, jer je on onaj koji može da se uspešno nosi sa promenama. Liderstvo počiva na viziji kako preživeti i pobediti u promenama. Najnovija saznanja u oblasti razvoja ljudskih vrednosti, razvoja svesti i funkcionisanja ljudskog mozga nam pružaju dragocene uvide i alate pomoću kojih možemo da proniknemo u najvažnije pokretače ljudskih aktivnosti i da ih upotrebimo u pozitivnom smislu. Inovativnost rukovodstva je od ključnog značaja. Pouzdane komunikacije i čvrst osećaj pripadanja među korisnicima predstavljaju osnov prosperiteta mini rukometa.

Potrebno je znanje kako uspešno upravljati ljudskim kapitalom, kako pridobiti, razviti, zadržati i nagraditi prave ljude koji će ostvariti postavljene ciljeve i slediti strategiju tima.

Ključne reči: menadžment, liderstvo, promena, mini rukomet.

Summary: Management involves an effective use of resources for implementation of certain goals of an organization. Quality Control is only one aspect of Quality Management. Quality implies fulfillment and possibly meeting the users' requirements. The user is the person who receives goods, services or information from another person. Quality management refers to management of business processes aimed at satisfaction of internal and external users. Philosophy of work in establishing the System of Management Control (SMK) in mini handball is based on the complete establishment of business-sports system as an assumption of its development in accordance with the increasing requirements of the business environment and the requirements of all interest and interested parties.

Key words: management, quality, mini handball, risk

UVOD

Menadžment se vezuje za pojam upravljanja određenim poslom, poduhvatom ili sistemom. Menadžment je naučna i praktična disciplina koja se shvata kao proces planiranja, organizovanja, vođenja i kontrole, kako bi se ostvario prethodno postavljeni cilj. Rukomet je interesantna igra i svrstavamo je u podstrukturne sportove sa nepredviđenom dinamikom aktivnosti cikličkog i acikličkog tipa (kretanja, trčanja, skakanja, bacanja,...). U samoj igri da bi savladali protivnika je neophodno savršenstvo tehnike, saradnja igrača u fazi napada i odbrane. Krajnji cilj je postizanje pozitivnih rezultata, što se može ostvariti samo zajedničkim angažovanjem svih članova jedne ekipe.

Osećaj za strategiju je vazan element u rukovodjenju, pod tim osećajem podrazumeva se da se top menadžment slaze sa pravcem kojim njihov tim pokušava da se usmeri. U poslovnom okruženju osnovni resurs svakog tima čine ljudi i njihove sposobnosti, kojima doprinose ostvarenju organizacionih ciljeva. Njihova kreativnost, inovativnost, motivisanost, informisanost, osobine su koje ih čine drugačijim. Prema tome, učenici predstavljaju najvažniji resurs u kreiranju dodatnih vredosti mini rukometa. Važnost ljudskog kapitala raste, tako da ljudi poseduju sve više znanja i informacija pa je i upravljanje ljudskim resursima sve teže. Potrebno je znanje kako uspešno upravljati ljudskim kapitalom, kako pridobiti, razviti, zadržati i nagraditi prave ljude koji će postići postavljene ciljeve i slediti strategiju tima. Kvalitetno upravljanje ljudskim resursima je najznačajnija poslovna aktivnost svake organizacije. Da bi postigli što bolje rezultate poslovanja, neophodno je dobro organizovanje i upravljanje ljudskim resursima. Konkretne definicije se uglavnom baziraju na njegovoj funkciji upravljanja. Osnova neophodnosti leaderskog upravljanja leži u dinamičkom razvoju današnjeg ljudskog društva. Celokupno ljudsko saznanje danas se duplira u roku od 2,5 godine. Lider je onaj koji može da vodi organizaciju u današnjem turbulentom okruženju, jer je on onaj koji može da se uspešno nosi sa promenama. Znači, liderstvo i promene su sinonimi kada razmišljamo o poslovnom liderstvu. Ključ dobrog lidera je u odnosu prema ljudima, emocionalna uloga lidera je primarna. Dok menadžment ostvaruje planove organizovanjem, ekvivalent u liderstvu je komunikacija između onih koji se nalaze na putu ostvarivanja svoje vizije. Određivanje pravca, upravljanje, može da bude statička osobina, jer po određivanju pravca nije neophodno da onaj koji je odredio pravac nužno bude u pokretu ka cilju. Kretanje ka cilju, vođenje, nužno ima dinamičku formu, jer onaj koji vodi ka cilju mora da bude na čelu takve promene. Današnje svakodnevnne turbulentne promene u okruženju su sinonim neophodnosti većeg upliva liderstva u upravljanju.

TEORIJSKA RAZMATRANJA

Upravljanje ljudskim resursima se pozicionira u sferi vođenja, odnosno usmeravanja ljudi u organizaciji, a zasniva se na ključnim kategorijama organizacionog ponašanja kao što su: motivisanje, odnosi pojedinaca i grupa, organizaciona socijalizacija, organizaciona kultura.¹

Za efikasno upravljanje ovim resursom neophodna su određena teorijska znanja, kao i specifične metode, procesi i postupci da bi se ljudski potencijal iskoristio, odnosno da bi se usmerio njegov razvoj. Upotreba i razvoj ljudskih resursa treba da budu usmereni ka realizaciji krajnjih ciljeva tima, tj. njegove razvojne i poslovne politike. Ljudski resurs je entitet koji se nalazi uvek na početku i na kraju svake poslovne priče, jer on svakako ima najdugoročnije posledice po jednu organizaciju. Stoga je vrlo važno, gotovo esencijalno, odabiru pravih saradnika posvetiti dovoljno i kvalitetno vreme. Vrlo je važno samom procesu izbora posvetiti dovoljno pažnje i ako, kako dr. Isak Adizes kaže: «Izbor ljudi zavisi od samih ljudi, on nikada neće biti savršen.»². Menadžment revolucija je na površinu poslovnog sveta izbacila menadžere koji moraju imati moć podržanu znanjima, sposobnostima i ličnim osobinama. Proces umnožavanja novih multidisciplinarnih menadžment znanja i sposobnosti dinamičan je proces koji obezbeđuje autonoman razvitak svake organizacije. Menadžeri kao reprezentanti menadžmenta i kompanije, moraju biti sposobni (ili osposobljeni) da bi suvereno i autoritetom ličnosti upravljali promenama i procesima. Promene su postale toliko složene i dinamične da od njihovih znanja i sposobnosti i njihovog dejstva u privredi i društvu uveliko zavisi sudbina svetskog poretka.. Danas su potrebne ideje da bi se opstalo na tržištu.

1 Acin-Suglinski, S., "Obrazovanje menadžera za akciju, direktor br 3", *Privredni pregled, Beograd*, 64 str, 1993

2 Adizes, I., "Upravljanje promenama", *Agora, Beograd*, 87 str, 1994.

Lider je taj koji prodaje ideju. Danas su potrebni novi koncepti da bi se organizacija približila i čvršće povezala sa potrošačima. Menadžerov zadatak je da konzervira zadati koncept i da u njegovim okvirima «isteruje» maksimalnu efikasnost, lider ruši važeće koncepte i nudi nove, često i neproverene, koncepte i ideje. Danas je potreban organizacioni model koji može da se nosi sa svim tim promenama. To je organizacija visokih performansi, sa liderima u celoj njenoj strukturi koji razmišljaju pobjednički i koji napade iz okruženja prevode u šanse i dugoročan rast i razvoj na tržištu.

PROBLEM, PREDMET I CILJ

Cilj upravljanja ljudskim resursima je stvaranje naučnih pretpostavki, metoda i postupaka u realizovanju i usaglašavanja individualnih i organizacionih ciljeva.³ Upravljanje ljudskim resursima omogućuje prilagodljiva baza o zaposlenima koja služi za bolje raspoređivanje kadrova kao rešenje nudi se niz izveštaja i popisa za analize podataka o zaposlenima uz nadzor podataka. Uključeni su i popisi zaposlenih, nazivi radnih mesta, evidencija odsutnosti, popisi rođendana i drugi statistički izveštaji individualnih i organizacionih ciljeva. Upravljanje ljudskim resursima, u veku u kom živimo, predstavljaće, imperativ opstanka jedne organizacije. Danas, veliki broj ljudi, ukoliko ima dovoljno novca, može da kupi tehnologiju i otpočne proizvodnju, ali tržišnu prednost u odnosu na konkurentske organizacije i dugoročni opstanak na tržištu moći će da ostvari samo ukoliko bude imao kvalitetne ljude, sposobne da brzo, lako i efikasno reše probleme. Jedan od najznačajnijih faktora uspešnog poslovanja su svakako ljudski resursi, odnosno, kvalitetan i stručan kadar. Ova činjenica, naravno, implicira potrebu za stalnim unapređenjem celokupnog sistema znanja. Unapređenje se ogleda kroz sprovođenje internih i eksternih obuka zaposlenih, stručno usavršavanje, finansiranje daljeg obrazovanja ili informisanje zaposlenih na polju struke (obezbeđivanjem prisustva na seminarima). Time zaposleni podstiču decu da prate inovacije u sportu, kao i aktuelne promene i dešavanja u istoj, što se pozitivno odražava na kvalitet rada.

Kako bi postigli određene ciljeve u organizaciji, menadžment ljudskih resursa mora da ispuni određene zahteve, koji će uticati na poboljšanje rada zaposlenih a samim tim i njihovu veću produktivnost u organizaciji.³ Kroz to zadovoljenje i ispunjenje zahteva osnovnog i najvrednijeg resursa u preduzeću, dolazimo do ispunjenja ciljeva, kojima se teži. Ukoliko menadžment ljudskih resursa nije u stanju da upravlja ljudskim resursima to može da utiče na poslovanje, kao i profit i u najgorem slučaju opstanak te organizacije.

Osnovni cilj upravljanja ljudskim resursima je ostvarivanje sledećih ciljeva:

- **Funkcionalni cilj** - funkcija upravljanja ljudskim resursima jeste da doprinosi organizaciji onoliko koliko je potrebno da bi ona ostvarila svoje ciljeve i realizovala organizacionu strategiju. To bi značilo da resursi treba što racionalnije i efikasnije da se koriste, u ostvarenju organizacionih ciljeva.
- **Organizacioni cilj** - kao što smo već istakli, za organizaciju najbitniji faktor je ljudski resurs, prema tome treba da poboljšamo efikasnost i da motivišemo zaposlene na što bolji način i time ćemo ispuniti ciljeve organizacije.
- **Društveni cilj** - u svakodnevnom ljudskim odnosima društvene norme i sistemi vrednosti su veoma važni u ostvarivanju dobre komunikacije. Biti etički i društveno odgovoran prema potrebama i izazovima društva i minimizirati negativne uticaje tih zahteva na poslovne organizacije je takođe jedan od značajnih ciljeva, ne samo za upravljanja ljudskim resursima, već menadžmenta u celini.
- **Lični cilj** - zadovoljenje zaposlenih je najznačajnije za svaku organizaciju, ali nije dovoljno zadovoljiti zaposlene samo u poslovnom smislu, neophodno je pomagati im u ostvarenju njihovih ličnih ciljeva. Samo na taj način može se zadobiti njihovo poverenje, a zaposleni će biti zadovoljni i potivisani za napredak i lični doprinos organizaciji.

Svaki od navedenih ciljeva bitno utiče na upravljanje ljudskim resursima čime se poboljšava uspešnost organizacije.

³ Ackermann, K.F., "Strategischer Personal management auf dem Prüfstand", *Personal management im Wandel*, Poeschel, Stuttgart, 31 str, 1989.

Kreativnost i inovativnost su postale nezaobilazne komponente upravljanja preduzećem, i doprinele su povećanju uloge istraživanja i razvoja. Strategije menadžmenta ljudskih resursa takođe treba da doprinesu kreativnosti zaposlenih, a taktike za inovacije da omoguće primenu novih ideja. Ključna karakteristika je da modernizacija poslovanja zahteva nova znanja i nove profesije koje podrazumevaju visok nivo obrazovanja i obuke. Individualci moraju biti spremni na usavršavanje kako bi se prilagodili promenama i zadržali svoja radna mesta, kako ne bi postali kategorija nezaposlenih.

Kada razmišljamo o motivaciji i sistemima nagrađivanja postavlja se jedno uobičajeno pitanje: ako je sve jedinstveno i specifično ima li ičega što je slično? Da li možemo nešto da uzmemo kao polaznu osnovu, kao reper u odnosu na koji postavljamo neki model? Odgovori na ova pitanja su, na sreću potvrdni.

Stil liderstva je način na koji se uspostavljaju odnosi između lidera i saradnika kao i ostalih zaposlenih u organizaciji, odnosno način na koji lider usmerava ponašanje podređenih i sredstva koja koristi da ih pridobije ili privoli na željeno ponašanje. Bazični kriterijumi po kojima razlikujemo stilove su: 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 stilove, i savremene stilove liderstva. Pionirske studije o liderstvu su Hotorn i Ajova studije. Ove studije su ispitivale uticaj tri stila liderstva na ponašanje i performanse, i to: autokratsko, demokratsko i liberalno. Ohajo studije su prve interdisciplinarnе studije liderstva zasnovane na timskom radu psihologa, sociologa i ekonomista. ⁴Na zaključcima ovih studija bazira se koncept „menadžerske mreže”. Mreža ima dve dimenzije: briga za ljude i briga za proizvodnju. Sa napredovanjem na horizontalnoj osi, gde je predstavljena briga za proizvodnju, lideri pokazuju da su orijentisani na zadatak, dok napredovanjem na vertikalnoj osi, gde je predstavljena briga za ljude, lideri pokazuju da poseduju veći stepen brige za ljudstvo.

Menadžerska mreža se dokazala u praksi kao dobar način testiranja lidera, jer im pokazuje da je zadovoljstvo zaposlenih isto toliko važno kao i postignuta produktivnost.

PRIMENJENA METODOLOGIJA

Kada su u pitanju ljudi znamo da postoji jezgro zajedničkih ljudskih osobina koje u slobodnijoj interpretaciji možemo nazvati »ljudska priroda«. Ako se ogrešimo o suštinu ljudske prirode praveći modele i sisteme koji se oslanjaju na veštačke, a ne na prirodne ljudske potrebe, nećemo moći uspešno da upravljamo na dugi rok, jer pre ili kasnije dolazi do svesne ili nesvesne »pobune« iznutra - iz same biti naše prirode. Ljudske vrednosti i smisao ljudskog života povezani su sa tim jezgrom. Isto tako, najnovija saznanja u oblasti razvoja ljudskih vrednosti, razvoja svesti i funkcionisanja ljudskog mozga nam pružaju dragocene uvide i alate pomoću kojih

možemo da proniknemo u najvažnije pokretače ljudskih aktivnosti i da ih upotrebimo u pozitivnom smislu. Zahvaljujući tome možemo sa dosta velikom pouzdanošću da analiziramo specifične zahteve radnih mesta i karakteristike pojedinaca koji na njima rade.

INTERPRETACIJA REZULTATA ISTRAŽIVANJA ILI REZULTATI ISTRAŽIVANJA I DISKUSIJA

Ključni faktor uspeha svake primene je motivisano, kompetentno i fleksibilno osoblje koje je zadovoljno pravcem kojim se realizuju poslovne aktivnosti, poslovnom kulturom u organizaciji i načinom upravljanja.

⁴ Arnold, E., "Managing Human Resources", London, 122 str, 1989.

Rezultati i diskusija

Brojčana (n) i procentualna (%), zastupljenost ispitanika kod emocionalna kompetentnost kod uspostavljanja odnosa sa drugim ljudima kod dece

| | nije kompetentan | umereno kompetentan | kompetentan |
|---|------------------|---------------------|-------------|
| N | 49. | 200. | 63. |
| % | 15.71 | 64.10 | 20.19 |

4.3 Brojčana (n) i procentualna (%), zastupljenost ispitanika kod motiv postignuća

| | bez motiva | umeren motiva | motivisan |
|---|------------|---------------|-----------|
| n | 27. | 195. | 90. |
| % | 8.65 | 62.50 | 28.85 |

4.4 Homogenost pola u odnosu na psiholoških faktor ispitanika

| | m/n | % |
|----------|---------|-------|
| muškarci | 127/208 | 61.06 |
| žene | 58/104 | 55.77 |

Definisane karakteristike po polu u odnosu na psiholoških faktora ispitanika imaju: Kod muškarci 127 od 208 ispitanika, homogenost je 61.058% (veća), to znači da 81 ispitanika ima druge karakteristike a ne karakteristike svoje grupe. Kod žene 58 od 104 ispitanika, homogenost je 55.769% (manja) jer 46 ispitanika ima druge karakteristike.

Kroz ispitivanje dokazana je visoka korelacija kognitivnih funkcija (inteligencije) i rukometa. Rukomet je inače popularan zbog svoje maštovitosti i jednostavnosti zbog čega ga mladi vrlo rado prihvataju i brzo ovladaju elementima igre.

Što se tiče motoričkih sposobnosti, rukomet prednjači u savremenom razvoju funkcionalnih i motoričkih osobina. U prilog tome govore brojna istraživanja kao i podatak da su u elementima rukometne igre sadržana sva tri prirodna oblika čovekovog kretanja: trčanje, bacanje, skakanje. Iz ovih prirodnih oblika kretanja proizlaze i razvijaju se najrazličitiji specifični pokreti i kretanja koja se ispoljavaju tokom igre, zbog toga je rukomet našao mesto u nastavnom sadržaju u školama.

ZAKLJUČAK

Menadžment revolucija je na površinu poslovnog sveta izbacila menadžere koji moraju imati moć podržanu znanjima, sposobnostima i ličnim osobinama. Proces umnožavanja novih multidisciplinarnih menadžment znanja i sposobnosti dinamičan je proces koji obezbeđuje autonoman razvitak svakog, slično samom mini rukometu koji je kao igra dinamičan i borben i spreman uvek na nove izazove. Liderstvo počiva na viziji kako preživeti i pobediti u promenama. Liderstvo je važno ne samo zbog naših ličnih karijera i organizacija u kojima radimo. Potrebni su nam lideri-predavači koji će nas svojom energijom ujediniti na putu progresa ljudskog društva i samog sporta. Promene su postale toliko složene i dinamične da od njihovih znanja i sposobnosti i njihovog dejstva uveliko zavisi sudbina svetskog poretka. Ljudski resurs je entitet koji se nalazi uvek na početku i na kraju svake priče, jer on svakako ima najdugoročnije posledice po jednu organizaciju.⁵

5 Drucker P. F., "Management challenges for the 21st century", Harper Business, USA, 2001.

Stoga je vrlo važno, gotovo esencijalno, odabiru pravih saradnika posvetiti dovoljno i kvalitetno vreme. Najnovija saznanja u oblasti razvoja ljudskih vrednosti, razvoja svesti i funkcionisanja ljudskog mozga nam pružaju dragocene uvide i alate pomoću kojih možemo da proniknemo u najvažnije pokretače ljudskih aktivnosti i da ih upotrebimo u pozitivnom smislu. Ljudi drugačiji jedni od drugih i njihov tip ličnosti i karakter treba da se kalkuliše kao konstanta. Za lidere ne postoji razlog da žele da menjaju ljude, naprotiv, ove razlike su za njih prednosti, ne mane. ⁶ Lider koji gradi klimu u timu na prednostima, a ne na slabostima ljudi. On će na taj način koristiti talente ljudi u potpunosti, posebno one koje on nema. Promene koje se u svetu trenutno dešavaju imaju dalekosežne implikacije za život i rad pojedinaca i organizacija pa time i na stilove rukovodjenja koje se moraju primenjivati unutar radnih organizacija. Proces globalizacije, povećanje konkurencije, naučno-tehnološki razvoj, razvoj IT-a i demografske promene utiču na promene sistema vrednosti i stilova života i rada ljudi. Metodempowerment (ovlascivanjem) demokratski vodja pomera birokratske granice koje sputavaju ljude, čime im omogućava maksimalno korisćenje znanja, iskustva, kreativnost i ambicija. Preduslov demokratskog vodjenja je da takva ličnost mora biti pre svega demokratska ličnost, znači emotivno i mentalno zrela, neopterećena statusnim razlikama, otvorenog duha i realana. Sve aktuelniji pojam timskog rada koji drastično dovodi do povećanja produktivnosti organizacije postizujući sinergetski efekat i integrišući znanja svih pojedinaca angažovanih u timu. Ali uspešan timski rad je izvodljiv samo u onim organizacijama u kojima vlada demokratska klima, poštovanje različitosti, uvažavanje, solidarnost, fleksibilnost, veoma zastupljeno delegiranje odgovornosti i kompetencija zaposlenih. Navedene performanse u ogromnoj meri zavise od stila rukovodjenja, mada i od samih zaposlenih (nastavnika, trenera) i njihove sposobnosti saradnje i funkcionisanja u timu. Zlatno pravilo liderstva je da lider treba da tretira ljude onako kako oni žele da budu tretirani i ono se ovim konceptom u potpunosti poštuje. ⁷ Zahvaljujući tome možemo sa dosta velikom pouzdanošću da analiziramo specifične zahteve radnih mesta i karakteristike pojedinaca koji na njima rade. Treba svu decu edukovati, podsticati i motivisati za rad.

LITERATURA:

1. Acin-Suglinski, S., (1993), "Obrazovanje menadžera za akciju, direktor br 3", Privredni pregled, Beograd.
2. Ackermann, K.F., (1989), "Strategischer Personal management auf dem Prufstand", Personal management im Wandel, Poeschel, Stuttgart.
3. Adizes, I., (1994), "Upravljenje promenama", Agora, Beograd.
4. Arnold, E., (1989), "Managing Human Resources", London.
5. Drucker P. F., (2001), "Management challenges for the 21st century", Harper Business, USA.
6. Drucker P. F., (2002), "The effective executive revised", Harper Business, USA.
7. Đinđić Z., (2004), "Jedna srpska vizija", Ateneum, Beograd.

⁶ Đinđić Z., "Jedna srpska vizija", Ateneum, Beograd, 2004.

⁷ Drucker P. F., "The effective executive revised", Harper Business, USA, 2002.

ORGANIZACIJA I RAD SPORTSKIH ODELENJA U GRČKOJ (sportska odelenja, efekti rada, organizacija, ostvarenje ciljeva)

ORGANIZATION AND ACTIVITIES OF SPORT SCHOOLS IN GREECE

Agelaku Filanti¹, Mijatovic Sladjana², Ilic Vladislav³
 Visoka skola strukovnih studija Akademija fudbala Beograd¹
 Fakultet sporta i fizickog vaspitanja Univerziteta u Beogradu²
 Visoka skola strukovnih studija Akademija fudbala Beograd³

Sažetak: Sportska odelenja Grčke 20 godina doprinose uspešnijem sportskom razvoju učenika sportista. Opšta stručna ocena je da je njihov doprinos znacajan, ali postoje i mišljenja da se ciljevi i zadaci ne ostvaruju u potpunosti.

Cilj istraživanja je bio:

- da se sazna kakva je organizacija i stepen ostvarivanja ciljeva i zadataka sportskih škola,
- da se sagledaju problemi u organizaciji i radu sportskih odelenja,
- da se na osnovu rezultata istraživanja predlože mere za rešavanje postojećih problema i poboljšanja efikasnosti u radu sportskih odelenja.

Istraživanje je sprovedeno među učenicima sportskih odelenja u svih 10 sportova IV područja Atine (75%); među nastavnicima fizičke kulture-trenera u sportskim odelenjima i nastavnicima drugih predmeta.

U istraživanju je primenjena tehnika ankete, a prilikom obrade statistički metod.

Dobijeni rezultati pokazuju:

- da je ostvaren veliki broj postavljenih ciljeva i zadataka sportskih odelenja,
- da postoji više problema u organizaciji i radu sportskih odelenja,
- da su utvrđeni znacajni predlozi vezi otklanjanja postojećih problema i poboljšanja efikasnosti u radu sportskih odelenja,
- na potrebu sveobuhvatnijeg istraživanja organizacije rada sportskih odelenja u većem broju direkcija fizičke kulture Grčke

Rezultati mogu da koriste u otklanjanju problema sportskih odelenja IV četvrtog područja Atine; u sagledavanju i otklanjanju problema ostalih direkcija fizičke kulture, kao i u daljim istraživanjima.

Summary: For 20 years now, sports schools successfully contribute to sports development of athletes as well as students.

The general assessment is that individual contributions are great but there are different views that the objectives and functions of sports sections are not carried out completely.

The purpose of this research is:

- To determine the level of organization and operation of sports sections and furthermore determine the degree of achievement concerning objectives and tasks of the sports schools.
- To analyze the problems of organization and operation of the sports schools.
- To propose measures based on the survey results in order to solve existing problems and improve efficiency in the operation of the sports schools.

The survey was conducted among student-athletes from the sports schools in 10 different sports (75%), physical education teachers working in sport departments and teachers of other subjects.

The technique of questionnaire was applied for the survey and for the processing the statistical method.

The results show:

- The fulfilling of a large number of predefined objectives and duties of athletic classes according to the opinion of the majority of respondents
- More problems concerning the organization and operation of the sports classes
- Significant suggestions in order to solve the present problems and the improvement of effectiveness and function of the sports classes.
- Need for more comprehensive research concerning the organization and operation of sports sections across a larger number of addresses

The results can be used to solve the problems of sports classes in the Administration of Secondary Education of Athens as well as other administrations of physical education. It can also be used for further research and other investigations.

UVOD

Sportska odeljenja već 20 godine doprinose uspešnijem sportskom razvoju učenika sportista (sportske tehnike, taktike i fizičkih sposobnosti). Opšta stručna ocena je da je njihov doprinos veliki, ali postoje i druga mišljenja.

CILJ RADA

Cilj ovog istraživanja je da se utvrdi stepen ostvarivanja ciljeva i zadataka sportskih škola.

METODOLOGIJA.

Istraživanje je sprovedeno putem anketiranja četiri relevantna subjekta realizacije postavljenog cilja i utvrđenih zadataka i to među:

- učenicima sportskih odeljenja u 10 sportova (u 3 od 4 gimnazije Glifade),
- 14 nastavnika fizičke kulture-trenera u sportskim odeljenjima,
- 12 trenera u sportskim klubovima i
- 40 nastavnika drugih predmeta. Primenjena je tehnika ankete, a prilikom obrade statistički metod.

REZULTATI ISTRAŽIVANJA:

UČENICI:

Nešto više od polovine anketiranih učenika (53%) je zadovoljno, a 39.3% delimično zadovoljno organizacijom rada sportskih odeljenja, pre svega zbog:

- loše organizacije prevoza
- velikog opterećenja (8 sati nastave)
- ranog ustajanja
- male pauze između treninga i nastave
- nehigijenskih objekata za vežbanje

Visok procenat učenika (86.9%) je zadovoljan radom trenera, kao i strukturom treninga (64%), iz čega se zaključuje da je stručni rad u sportskim odeljenjima na visokom nivou.

Nerazumevanje nastavnika ostalih predmeta za njihove specifične obaveze (46%) i delimično razumevanje (47%) ukazuje na problem koji je velika smetnja u postizanju boljeg opšteg uspeha učenika sportista.

Mišljenja učenika o vremenu treninga su podeljena jer 37% smatra da je bolje držati treninge posle časova, a 45.5% da je bolje pre časova, kao do sada.

Veliki broj (70%) smatra da odeljenja treba da prerastu u sportske škole, a 64% smatra da je potrebna saradnja trenera u klubu i trenera u školi.

RAD SPORTSКИH ODELENJA

- Organizacija rada sportskih odeljenja (uopšte)

Nešto više od polovine anketiranih UČENIKA (53%) je zadovoljno, a 39.3% delimično zadovoljno organizacijom rada sportskih odeljenja.

- Rad nastavnika –trenera

Visok procenat učenika (86.9%) je zadovoljan radom trenera, ali je manji broj zadovoljan razumevanjem nastavnika drugih predmeta (32%), a delimično zadovoljan (47%).

- Trening prema strukturi

Više od polovine (64%) je zadovoljno strukturom treninga, a 27% delimično zadovoljna.

- Vreme održavanja treninga – ranije ustajanje zbog autobusa

Mišljenja učenika o vremenu treninga su podeljena jer 37% smatra da je bolje držati treninge posle časova, a 45.5% da je bolje pre časova, kao do sada.

NEZADOVOLJSTVO POJEDINIM PROBLEMIMA:

- Nerazumevanje nastavnika nastavnika drugih predmeta
- Nedovoljnom saradnjom nastavnika-trenera i trenera u klubu, tako da 64% učenika smatra da je potrebna bolja saradnja trenera u klubu i trenera u školi.
- Neshvatanje zašto se sportska odeljenja ne pretvaraju u sportske škole

PREDLOZI:

1. Da mogu da promene sport iduće godine (2)
2. Da nemaju 8 sati nastave (83)
3. Objekti – prljavi (11)
4. Više sati treninga - svakodnevni treninzi (13)
5. Da se ne budim toliko rano (19)
6. Bolji sportisti da dolaze u spor. odeljenjima (1)
7. Da nas razumeju više ostali nastavnici (7)
8. Treneri da vode bolji trening (2)
9. Treninzi posle školskog programa (30)
10. Nastavnici zahtevaju više od nas (1)
11. Posle treninga da imamo više vremena za odmor i da ne ulazimo odmah na času (7)
12. Drugi nastavni plan i program-da nemamo mužiku, likovno, domaćinstvo (20)
13. Da ne kasne sa regrutovanjem trenera u školi (5)
14. Problem sa autobusima – kasne svaki dan (25)
15. Treniraju nas zavisno od vremenskih uslova (2)

NASTAVNICI FIZIČKE KULTURE-TRENERI:

RAD SPORTSKIH ODELENJA

- Značaj rada sportskih odeljenja

Nastavnici fizičke kulture-treneri (92.8%) misle da sportska odeljenja pomažu sportski razvoj učenika sportista i da bi trebalo da prerastu u sportske škole (86%).

- Organizacija rada sportskih odeljenja (način izbora nastavnika trenera, saradnja sa trenerima klubova, vreme održavanja treninga)

Predlažu da se promeni način izbora nastavnika za rad u sportskim odelenjima (64%). Veliki broj (71%) priprema planove rada sa trenerima iz kluba.

MIŠLJENJA NASTAVNIKA-TRENERA O PRETVARANJU SPORTSKIH ODELENJA U SPORTSKE ŠKOLE

Nastavnici fizičke kulture-treneri (92.8%) misle da sportska odeljenja pomažu sportski razvoj učenika sportista i da bi trebalo da prerastu u sportske škole (86%).

NEZADOVOLJSTVO POJEDINIM PROBLEMIMA:

1. Zašto ne počinju treninzi početkom školske godine već 2 meseca kasnije (3)
2. Zašto se ne organizuju treninzi svaki dan (3)
3. Objekti nisu dobri (1)
4. Praćenje dece u autobusu ne bi trebalo da bude posao nastavnika-trenera (2)
5. Zato što autobusi kasne 1

PREDLOZI

1. Predlažu da se promeni način izbora nastavnika za rad u sportskim odelenjima (64%). Veliki broj (71%) priprema planove rada sa trenerima iz kluba.
2. Smanjenje broj sportista koji pripada nastavniku (4)
3. Više saradnje sa trenerima kluba (2)
4. Da imamo svaki dan trening (4)
5. Čistu sportsku školu (4)
6. Jednu čistu sportsku školu na svako područje (1)
7. Da se daju incentives deci koji dolaze u sportsku školu (1)

TRENERI KLUBOVA

Tri četvrtine trenera klubova (75%) su nastavnici fizičke kulture, a svi imaju dozvole za rad Ministarstva sporta.

RAD SPORTSKIH ODELENJA

- Značaj rada sportskih odeljenja

Treneri klubova (92.8%) misle da sportska odeljenja pomažu sportski razvoj učenika sportista i da bi trebalo da prerastu u sportske škole (86%).

- Organizacija rada sportskih odeljenja

Potrebno je usmeravanje svojih sportista u sportske škole i veća saradnja sa nastavnicima-trenerima sportskih škola.

Veliki broj (92%) veruje da sportska odeljenja pomažu sportski razvoj učenika sportista.

MIŠLJENJA TRENERA KLUBOVA

a. o pretvaranju sportskih odeljenja u sportske škole

Svi treneri klubova, iz kojih njihovi članovi-učenici vežbaju u sportskim odeljenjima smatraju da je neophodno da se otvore sportske škole.

NEZADOVOLJSTVO POJEDINIM PROBLEMIMA:

1. Ne počinju treninzi na početku školske godine (3)
2. Treninzi se u sportskim odeljenjima ne održavaju na profesionalnom nivou (1).
3. Autobusi za prevoz dece kasne (2)

PREDLOZI:

1. Bolju saradnju sa nastavnicima u školi (3)
2. Da se smanji broj učenika prema nastavniku (2)
3. Čistu sportsku školu (6)
4. Treninzi posle škole (3)
5. Deca da imaju hranu posle treninga (2)
6. Direktori da su profesori fizičke kulture (2)

NASTAVNICI OSTALIH PREDMETA

Od anketiranih 41 nastavnika 12 (29%) nije se bavilo sportom, 9 aktivno se bavilo sportom (22%), a 20 (48%) rekreativno.

RAD SPORTSKIH ODELENJA:

- Organizacija rada sportskih odeljenja (uopšte)

Nešto više od polovine (51,2%) je zadovoljno, a 36,6% delimično zadovoljno, a samo 5 (12,2%) nije zadovoljno organizacijom rada sportskih odeljenja.

Većina nastavnika, odnosno 32 (78,1%) smatra da se učenici sportskih odeljenja razlikuju od ostalih učenika, a 9 (21,9%) smatra da se ne razlikuju.

- Značaj rada sportskih odeljenja

Više od polovine (56%) misli da sportska odeljenja pomažu sportski razvoj učenika sportista.

- Ostvarenje ciljeva sportskih odeljenja

Samo 14,6% veruje da se ostvaruju ciljevi sportskih odeljenja.

RAZUMEVANJE ZA SPECIFIČNOST UČENIKA SPORTISTA

Skoro svi nastavnici (95,1%) su izjavili da imaju razumevanja za specifičnosti rada učenika sportista.

Smatraju da se učenici sportisti razlikuju u odnosu :

- Na uspeh – vrlo nizak uspeh (21)
- Na ponašanje – vrlo loše (11)
- Ne pokazuju interesovanje na času zbog umora od prethodno održanih treninga (2)

1. PREDLOZI

- Način izbora sportista (6)
- Drugi plan i program (7)
- Edukacija nastavnika drugih specijalnosti (1)
- Čiste sportske škole (10)
- Smanjenje časova u nastavi 8 sati (2)

ZAKLJUČAK

1. Da sportska odeljenja doprinose uspešnijem sportskom razvoju učenika sportista (sportske tehnike, taktike i fizičkih sposobnosti).
2. Njihov doprinos razvoju sporta u Grčkoj je značajan i veliki.
3. Dobijeni rezultati su potvrdili ostvarivanje velikog broja postavljenih ciljeva i zadataka sportskih odeljenja.
4. Da su njihovim radom u većini zadovoljni učenici treneri i nastavnici škole.
5. Da postoje uočeni problemi čije rešavanje bi dovelo do efikasnijeg rada sportskih odeljenja.
6. Da je potrebno sprovesti studioznije i sveobuhvatnije istraživanja organizacije rada sportskih odeljenja, na većem broju direkcija fizičke kulture.

LITERATURA:

1. Andreju A. Papakonstantinu G., (1994), Vlada i organizacija – menadžment obrazovnog sistema, Neja sinora, Atina.
2. Kutuzis M., (1999), Osnovne menačmenta, turistički zakon., Tom A, Generalne osnove Manađmenta, E.A.Π., Patra.
3. Kutuzis M, (1999), «Plan i program u obrazovnim jedinicama»,
4. Zakon o sportu Grčke 2725/1999
5. Odluke Ministarstva prosvete, (30/03/2007), « Κριτήρια – Διαδικασία και όργανα επιλογής των εκπαιδευτικών φυσικής αγωγής για τα τμήματα Αθλητικής Διευκόλυνσης Γυμνασίου & για τα Ειδικά Τμήματα Αθλητικής Διευκόλυνσης – Λυκείου (Τ.Α.Δ. – Ε.Τ.Α.Δ.)»
6. www.fa3.gr/PHYSICAL_EDUCATION_in_GREECE/index.htm
7. www.ypepth.gr
8. <http://dide-anatol.att.sch.gr/fysagogi/>
9. www.alfavita.gr
10. www.edra.gr
11. www.school.gr
12. www.pi-schools.gr/
13. <http://e-yliko.sch.gr/>
14. www.e-selides.gr/
15. www.daskalos.edu.gr/

UTICAJ BAZIČNIH MOTORIČKIH SPOSOBNOSTI NA REZULTATE SITUACIONO-MOTORIČKIH TESTOVA MLADIH FUDBALERA

Slobodan Goranović¹, Osmo Bajrić², Velimir Vukajlović³

¹Fakultet fizičkog vaspitanja i sporta, Banja Luka,

^{2,3}Panevropski Univerzitet APEIRON, Fakultet sportskih nauka, Banja Luka

Sažetak: Istraživanje je sprovedeno na uzorku 97 ispitanika - fudbalera uzrasta od 10 – 12 godina, koji su uključeni u sistematski trenažni proces i takmiče se u pionirskoj ligi Republike Srpske. U istraživanju je primijenjeno 15 varijabli koje hipotetski pokrivaju prostor bazičnih motoričkih sposobnosti i 5 varijabli iz prostora situaciono-motoričkih sposobnosti.

Osnovni cilj istraživanja bio je da se utvrdi uticaj multidimenzionalnog prostora bazičnih motoričkih sposobnosti na rezultate u situaciono – motoričkim testovima fudbalera uzrasta od 10 – 12 godina.

Analizirajući rezultate regresione analize može se zaključiti da bazične motoričke sposobnosti (kao skup prediktorskih varijabli) statistički značajno utiču na rezultate situaciono-motoričkih testova (kao skup kriterijskih varijabli) kod mladih fudbalera.

Ključne riječi: bazične motoričke sposobnosti, situaciono-motorički testovi, mladi fudbaleri, regresiona analiza.

UVOD

Na osnovu strukturne analize fudbal svrstavamo u polistrukturne kompleksne sportove u kome dominiraju aciklična, nepredvidiva (situaciona) kretanja uz prisustvo i cikličnih kretnih aktivnosti, jer fudbal nosi obilježja kreativne, dinamične kontakt igre.

Uspjeh u fudbalu zavisi od čitavog niza (kompleksa) antropoloških karakteristika (jednačina specifikacije uspjeha) među kojima su najvažnije morfološke karakteristike, funkcionalne i motoričke sposobnosti, konativne i kognitivne dimenzije, kao i motivacione strukture. Takođe treba istaći veliki značaj specifičnih motoričkih struktura, kao i permanentno usvajanje raznovrsnih motoričkih informacija kroz trenažni proces i takmičenje.

Vrhunske sportske rezultate u fudbalu moguće je ostvariti samo ako je trening zasnovan na naučnim saznanjima. Poznavanje hijerarhijske strukture elemenata od kojih zavisi rezultat u fudbalu predstavlja osnovni preduslov racionalnog provođenja postupaka u usmjeravanju i selekciji potencijalnih fudbalera, kao i značajan korak efikasnijeg planiranja, programiranja i kontrole trenažnog procesa, a na taj način bi se trenažni proces optimizirao sa aspekta vremenskog i energetskog angažmana fudbalera (relacija zamor – oporavak) u odnosu na finalno efikasno izvođenje tehničko-taktičkih zadataka na utakmici. Kibernetički pristup sportskom treningu stvara mogućnost projektovanja takvih modela (u periodizaciji sportskog treninga) sa precizno definisanim prvim korakom (željeno stanje, uspjeh, rezultat) i drugim korakom sveobuhvatne dijagnostike trenutnog stanja (treniranosti) fudbalera.

Analizom fudbalske igre (strukturnom, funkcijonalnom, anatomskom, biomehaničkom, motoričkom...) može se doći do značajnih informacija o zahtjevima s kojima su fudbaleri suočeni tokom utakmice i treninga.

Strukturna analiza fudbalske igre daje nam uvid u strukturu tehničko-taktičkih elemenata igre, frekvenciju raznovrsnih načina kretanja bez i sa loptom po fazama igre (napad – odbrana).

Sve navedeno ukazuje da samo visok nivo tehničko-taktičkih sposobnosti i znanja, a posebno motoričkih sposobnosti može dovesti do uspješnije igre na fudbalskoj utakmici. Usavremenom fudbalu posebno su značajna brza trčanja (submaksimalnog intenziteta) u održavanju tzv. plitke formacije (mali razmak između linija u fazi napada i u fazi odbrane). Za njihovo održavanje tokom cijele utakmice potrebna je specifična brzinska izdržljivost u održavanju plitke formacije.

METODE ISTRAŽIVANJA

Uzorak ispitanika

Populacija iz koje je izvučen uzorak od 97 ispitanika definisan je kao populacija mlađih pionira uzrasta 10 -12 godina. Svi ispitanici su registrovani igrači pionirskih ekipa koji se takmiče u pionirskoj ligi Republike Srpske. Uzorak od 97 ispitanika dobiven je iz sljedećih klubova: F.K „ Borac“ – Banja luka, F.K „ BSK“ - Banja luka, F.K „ Naprijed“ – Banja luka, F.K „ Krajina“ – Banja luka, F.Š „ Džaja“ – Banja luka.). Svi ispitanici su podvrgnuti lječarskom pregledu i svi su bili klinički zdravi bez izraženih morfoloških i lokomotornih oštećenja.

Uzorak varijabli

U ovom istraživanju odabrano je 15 varijabli koje hipotetski pokrivaju prostor bazičnih motoričkih sposobnosti , kao i 5 varijabli iz prostora situaciono-motoričkih sposobnosti.

Uzorak varijabli za procjenu motoričkih sposobnosti

Za procjenu motoričkih sposobnosti odabrani su testovi koji mjere: eksplozivnu snagu, brzinu, koordinaciju, repetitivnu snagu i fleksibilnost.

Varijable za procjenu eksplozivne snage

1. Skok u dalj iz mjesta(MFESDM)
2. Skok u vis iz mjesta(MFESVM)
3. Troskok iz mjesta(MFETRO)

Varijable za procjenu brzine

4. Taping nogom(MBFTAN)
5. Taping nogom o zid(MBFTAZ)
6. Sprint na 20 m visoki start(MFE20V)

Varijable za procjenu koordinacije

7. Slalom nogama sa dvije lopte(MKLSNL)
8. Koraci u stranu(MAGKUS)
9. Okretnost u vazduhu.....(MKOVAZ)

Varijable za procjenu repetitivne snage

10. Sklekovi(MRESKL)
11. Dizanje trupa iz ležanja za 30”(MRCDTZ)
12. Dizanje nogu ležeći.....(MRCNDL)

Varijable za procjenu fleksibilnosti

13. Pretklon na klupici(MFLPRK)
14. Bočni raskorak(MFLBOR)
15. Pretklon raskoračno.....(MFLPRA)

Uzorak varijabli za procjenu situaciono – motoričkih sposobnosti

16. Pravolinijska preciznost nogom – vertikalni cilj.....(SNPPNV)
17. Brzina vođenja lopte u slalomu.....(SNKSLA)
18. Brzina vođenja lopte na 20m sa startom iz mjesta.....(SNB20V)
19. Brzina trčanja po polukrugu.....(SNBTPO)
20. Snaga udarca po lopti.....(SNESNO)

Metode obrade podataka

Da bi se utvrdila značajnost i veličina uticaja sistema bazičnih motoričkih sposobnosti (označenih kao prediktorski skup) na rezultate situaciono – motoričkih testova (kao sistem kriterijskih varijabli) primijenjena je regresiona analiza.

Rezultati i diskusija

U cilju utvrđivanja uticaja bazičnih motoričkih sposobnosti, označenih kao ulazni ili prediktorski skup varijabli na efikasnost realizacije situaciono-motoričkih testova u fudbalu koji služe za procjenu uspješnosti u realizaciji situaciono-motoričkih zadataka u fudbalskoj igri, označenih kao izlazni ili kriterijski skup varijabli primijenjena je regresiona analiza. Regresiona analiza treba da pokaže koliki je značaj i veličina uticaja cijelog prediktorskog sistema na pojedinačni kriterij, te u kojoj se mjeri može vršiti predikcija rezultata u bilo kojoj kriterijskoj varijabli na osnovu pojedinačnog uticaja svake od varijabli prediktorskog sistema. U ovom istraživanju motoričke sposobnosti se posmatraju kao jedan skup varijabli – prediktorski u utvrđivanju uticaja na rezultate situaciono-motoričkih testova u fudbalu kao kriterijski skup, pri čemu će se svaka varijabla iz baterije situacione motorike posmatrati kao kriterij na prediktorski skup motoričkih varijabli.

Regresiona analiza kriterijske varijable SNPPNV - pravolinijska preciznost nogom - vertikalni cilj

Regresiona analiza kriterijske varijable SNPPNV – pravolinijska preciznost nogom – vertikalni cilj (tabela 1) pruža informacije o uticaju varijabli za procjenu bazičnih motoričkih sposobnosti tretiranih kao prediktorski sistem, na rezultatsku uspješnost u ovom testu.

Tabela 1 Model Summary

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1 | ,376 | ,141 | ,035 | ,70482 |

a Predictors: (Constant), MFESDM, MFESVM, MFETRO, MMBFTAN, MBFTAZ, MFE20V, MKLSNL, MAGKUS, MKOVAZ, MSAVIS, MRCDTZ, MRCDNL, MFLPRK, MFLBOR, MFLPRA

ANOVA(b)

| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|-------|------------|----------------|----|-------------|-------|----------------|
| 1 | Regression | 9,875 | 15 | ,658 | 1,325 | ,197(a) |
| | Residual | 40,257 | 81 | ,497 | | |
| | Total | 50,132 | 96 | | | |

a Predictors: (Constant), MFESDM, MFESVM, MFETRO, MMBFTAN, MBFTAZ, MFE20V, MKLSNL, MAGKUS, MKOVAZ, MSAVIS, MRCDTZ, MRCDNL, MFLPRK, MFLBOR, MFLPRA

b Dependent Variable: SNPPNV

Iz tabele 1 vidljivo je da kriterijska varijabla SNPPNV nema statistički značajnu povezanost sa prediktorskim sistemom varijabli (Sig. 0,197), te se dalja interpretacija rezultata neće vršiti.

Obzirom na ukupni broj primijenjenih bazičnih motoričkih varijabli, iznenađuje činjenica da nijedna varijabla prediktora nije ostvarila statistički značajnu povezanost sa kriterijem. Ovo navodi na zaključak da se predikcija (prognoza) uticaja prediktora na kriterijsku varijablu može izvršiti samo uz pomoć cijelog sistema prediktorskih varijabli.

Rezultati dosadašnjih istraživanja povezanosti faktora preciznosti sa faktorima snage, pokazuju da ovi faktori pripadaju različitim sistemima prema generalnom hijerarhijskom modelu koji su utvrdili Kurelić i saradnici (1975).

Naime, u drugom redu faktori snage pripadaju mehanizmu za regulaciju intenziteta ekscitacije i mehanizmu za regulaciju trajanja ekscitacije, dok faktor preciznosti pripada mehanizmu za sinergijsku regulaciju i regulaciju tonusa, pa je i to jedan od razloga ne dobijanja povezanosti između mehanizma za energetske regulaciju i situacionog faktora preciznosti.

Regresiona analiza kriterijske varijable SNKSLA – brzina vođenja lopte u slalomu

Regresiona analiza kriterijske varijable SNKSLA – brzina vođenja lopte u slalomu (tabela 2) pruža informacije o uticaju bazičnih motoričkih varijabli tretiranih kao prediktorski sistem, na rezultatsku uspješnost u ovom testu.

Tabela 2 Model Summary

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|---------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1 | ,486(a) | ,236 | ,141 | 16,51868 |

a Predictors: (Constant), MFESDM, MFESVM, MFETRO, MMBFTAN, MBFTAZ, MFE20V, MKLSNL, MAGKUS, MKOVAZ, MSAVIS, MRCDTZ, MRCDNL, MFLPRK, MFLBOR, MFLPRA

ANOVA(b)

| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|-------|------------|----------------|----|-------------|-------|----------------|
| 1 | Regression | 10185,308 | 15 | 679,021 | 2,488 | ,003(a) |
| | Residual | 22102,227 | 81 | 272,867 | | |
| | Total | 32287,535 | 96 | | | |

a Predictors: (Constant), MFESDM, MFESVM, MFETRO, MMBFTAN, MBFTAZ, MFE20V, MKLSNL, MAGKUS, MKOVAZ, MSAVIS, MRCDTZ, MRCDNL, MFLPRK, MFLBOR, MFLPRA

b Dependent Variable: SNKSLA

Prediktorskim sistemom varijabli objašnjeno je 24% (Rsquare =.236) zajedničkog varijabiliteta sa kriterijem, dok povezanost cjelokupnog prediktorskog sistema sa kriterijem, odnosno koeficijent multiple korelacije (R) iznosi .486, što predstavlja vrlo značajnu vrijednost na nivou Sig.=.003.

Iz seta primjenjenih varijabli bazičnih motoričkih sposobnosti statistički značajan uticaj na kriterijsku varijablu SNKSLA – brzina vođenja lopte u slalomu imaju sljedeće prediktorske varijable:

MKOVAZ (Beta) = -.386, što je značajno na nivou p =.004,

MRCDNL (Beta) = -.2177, što je značajno na nivou p = .036,

Na granici statističke značajnosti vrijedno je pomenuti i varijablu MRCDTZ, (Beta -,158), što je značajno na nivou p = ,082.

Ovako skroman broj valjanih parcijalnih regresijskih koeficijenata dobijenih u okvirima prezentirane regresione analize s obzirom na ukupan broj primjenjenih varijabli, navodi na zaključak da se predikcija (prognoza) uticaja prediktora na kriterijsku varijablu može izvršiti samo uz pomoć cijelog sistema prediktorskih varijabli s obzirom na dobijeni koeficijent multiple korelacije R = ,486.

Regresiona analiza kriterijske varijable SNB20V – brzina vođenja lopte na 20m sa startom iz mjesta

Regresiona analiza kriterijske varijable SNB20V – brzina vođenja lopte na 20m sa startom iz mjesta (tabela 3) pruža informacije o uticaju bazičnih motoričkih varijabli tretiranih kao prediktorski sistem, na rezultatsku uspješnost u ovom testu.

Tabela 3 Model Summary

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|---------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1 | ,495(a) | ,245 | ,152 | ,11,48710 |

Predictors: (Constant), MFESDM, MFESVM, MFETRO, MMBFTAN, MBFTAZ, MFE20V, MKLSNL, MAGKUS, MKOVAZ, MSAVIS, MRCDTZ, MRCDNL, MFLPRK, MFLBOR, MFLPRA

ANOVA(b)

| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|-------|------------|----------------|----|-------------|-------|----------------|
| 1 | Regression | 5191,782 | 15 | 346,119 | 2,623 | ,002(a) |
| | Residual | 10688,274 | 81 | 131,954 | | |
| | Total | 15880,056 | 96 | | | |

a Predictors: (Constant), MFESDM, MFESVM, MFETRO, MMBFTAN, MBFTAZ, MFE20V, MKLSNL, MAGKUS, MKOVAZ, MSAVIS, MRCDTZ, MRCDNL, MFLPRK, MFLBOR, MFLPRA

b Dependent Variable: SNB20V

Prediktorskim sistemom varijabli objašnjeno je 25% ($R^2 = .245$) zajedničkog varijabiliteta sa kriterijem, dok povezanost cjelokupnog prediktorskog sistema sa kriterijem, odnosno koeficijent multiple korelacije R iznosi .495, što predstavlja značajnu vrijednost na nivou Sig.=.002.

Iz seta primijenjenih varijabli bazičnih motoričkih sposobnosti značajan uticaj na kriterijsku varijablu SNB20V – brzina vođenja lopte na 20 m sa startom iz mjesta, imaju sljedeće prediktorske varijable:

MKLSNL (Beta) = ,342 što je značajno na nivou $p = .001$,

MFLPRA (Beta) = -,230 što je značajno na nivou $p = ,031$.

Na granici statističke značajnosti ili najbliži prema značajnosti su još varijabla MFE 20V (Beta) = ,185, što je značajno na nivou $p = ,082$. Ostale varijable nemaju statističku značajnost.

Iz predočene analize prediktorskih varijabli koje imaju uticaj na kriterijsku varijablu SNB20V – brzina vođenja lopte na 20 m sa startom iz mjesta, jasno se uočava uticaj varijable MKLSNL – slalom nogama sa dvije lopte iz prostora koordinacije što je za izvršavanje složenih struktura kretanja u fudbalskoj igri veoma značajno. Pored koordinacije svakako da su značajni fleksibilnost i brzina koja je značajno pod uticajem genetskog koda. Kao razlog ovako slabe povezanosti između faktora snage i situacionog faktora, brzine vođenja lopte može se pretpostaviti da su za izvođenje testova koji definišu ovaj faktor odgovorne neke druge sposobnosti.

Sigurno su za izvođenje ovog testa bitni mehanizmi za regulaciju kretanja koji se separiraju na mehanizam za sinergijsku regulaciju i regulaciju tonusa trajanja i na mehanizam za struktuiranje kretanja.

Regresiona analiza kriterijske varijable SNBTPO – brzina trčanja po polukrugu

Regresiona analiza kriterijske varijable SNBTPO – brzina trčanja po polukrugu (tabela 4) pruža informacije o uticaju bazičnih motoričkih varijabli tretiranih kao prediktorski sistem, na rezultatsku uspješnost u ovom testu.

Tabela 4 Model Summary

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|---------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1 | ,717(a) | ,515 | ,455 | ,6,78504 |

a Predictors: (Constant), MFESDM, MFESVM, MFETRO, MMBFTAN, MBFTAZ, MFE20V, MKLSNL, MAGKUS, MKOVAZ, MSAVIS, MRCDTZ, MRCDNL, MFLPRK, MFLBOR, MFLPRA

ANOVA(b)

| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|-------|------------|----------------|----|-------------|-------|----------------|
| 1 | Regression | 5907,322 | 15 | 393,821 | 8,555 | ,000(a) |
| | Residual | 3728,997 | 81 | 46,037 | | |
| | Total | 9636,319 | 96 | | | |

a Predictors: (Constant), MFESDM, MFESVM, MFETRO, MMBFTAN, MBFTAZ, MFE20V, MKLSNL, MAGKUS, MKOVAZ, MSAVIS, MRCDTZ, MRCDNL, MFLPRK, MFLBOR, MFLPRA

b Dependent Variable: SNBTPO

Prediktorskim sistemom varijabli objašnjeno je 52% ($R^2 = .515$) zajedničkog varijabiliteta sa kriterijem, dok povezanost cjelokupnog prediktorskog sistema sa kriterijem, odnosno koeficijent multiple korelacije (R) iznosi .717, što predstavlja značajnu vrijednost na nivou Sig.=.000.

Iz seta primjenjenih varijabli bazičnih motoričkih sposobnosti značajan uticaj na kriterijsku varijablu SNBTPO – brzina trčanja po polukrugu, imaju sljedeće prediktorske varijable:

MFE 20V (Beta) = .319, što je značajno na nivou $p = .000$,

MAG KUS (Beta) = .267, što je značajno na nivou $p = .005$ i

MFLPRA (Beta) = -.245 što je značajno na nivou $p = .004$.

Na granici statističke značajnosti ili najbliži prema značajnosti je još varijabla MBFTAZ (Beta) = -.130, što je značajno na nivou $p = .076$. Ostale varijable nemaju statističku značajnost.

Iz prikazane analize prediktorskih varijabli koje imaju uticaj na kriterijsku varijablu SNBTPO – brzina trčanja po polukrugu jasno se uočava uticaj varijabli: MFE20V – sprint na 20 m iz visokog starta,

MAGKUS – koraci u stranu i

MFLPRA – pretklon raskoračno.

Kretanje igrača bez lopte je skup struktura kretanja igrača, koji se u fudbalskoj igri pojavljuju u veoma velikim frekvencijama, kako u fazi napada, tako i u fazi odbrane.

To su sva startna kretanja, pravolinijska (kratka i duža) trčanja, promjene pravca kretanja, skokovi, promjene brzine trčanja, te svi oblici kretanja u napadu i odbrani.

To upravo objašnjava povezanost varijabli MFE20V i MAGKUS – varijabli koje procjenjuju sprintersku brzinu i koordinaciju. Brojna su istraživanja u fudbalskom sportu koja su pokazala da koordinacija u značajnoj mjeri utiče na brzinu. Efikasnost kretanja igrača bez lopte je uslovljena i tehnikom trčanja, starta i promjene pravca kretanja. Obzirom na sve motoričke zahtjeve fudbalske igre pretpostavljamo da je uzrok relativno malog broja varijabli imalo uticaj na ovaj test s obzirom na prilično ograničenu, odnosno slabu spremnost ispitanika u pogledu ovih kretanja, a što je opet opravdano jer se radi o heterogenoj grupi ispitanika u pogledu dužine uključenosti u trenajni proces.

3.5 Regresiona analiza kriterijske varijable SNESNO – snaga udarca po lopti nogom

Regresiona analiza kriterijske varijable SNESNO – snaga udarca po lopti nogom (tabela 5) pruža informacije o uticaju bazičnih motoričkih varijabli tretiranih kao prediktorski sistem, na rezultatsku uspješnost u ovom testu.

Tabela 5 Model Summary

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|---------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1 | .501(a) | .251 | .158 | .84316 |

a Predictors: (Constant), MFESDM, MFESVM, MFETRO, MMBFTAN, MBFTAZ, MFE20V, MKLSNL, MAGKUS, MKOVAZ, MSAVIS, MRCDTZ, MRCDNL, MFLPRK, MFLBOR, MFLPRA

ANOVA(b)

| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|-------|------------|----------------|----|-------------|-------|---------|
| 1 | Regression | 28,797 | 15 | 1,920 | 2,700 | .001(a) |
| | Residual | 57,591 | 81 | .711 | | |
| | Total | 86,388 | 96 | | | |

a Predictors: (Constant), MFESDM, MFESVM, MFETRO, MMBFTAN, MBFTAZ, MFE20V, MKLSNL, MAGKUS, MKOVAZ, MSAVIS, MRCDTZ, MRCDNL, MFLPRK, MFLBOR, MFLPRA

b Dependent Variable: SNESNO

Prediktorskim sistemom varijabli objašnjeno je 25% ($R^2 = .251$) zajedničkog varijabiliteta sa kriterijem, dok povezanost cjelokupnog prediktorskog sistema sa kriterijem, odnosno koeficijent multiple korelacije (R) iznosi .501, što predstavlja značajnu vrijednost na nivou $Sig. = .001$.

Iz seta primjenjenih varijabli bazičnih motoričkih sposobnosti značajan uticaj na kriterijsku varijablu SNESNO

– snaga udarca po lopti nogom, ima samo jedna prediktorska varijabla i to MKOVAZ i to na samoj granici značajnosti, $p = .063$.

Može se zaključiti da najveći uticaj na ukupnu uspješnost u realizaciji situaciono-motoričkih testova, posmatrajući sve kriterijske varijable zajedno, iz seta bazičnih motoričkih varijabli, kao prediktorskog seta, pokazuju sljedeće varijable:

MAGKUS (koraci u stranu), MKLSNL (slalom nogama sa dvije lopte) i MKOVAZ (okretnost u vazduhu) iz prostora koordinacije, MFE20V (trčanje na 20 m iz visokog starta) i MBFTAZ (taping o zid) iz prostora segmentarne brzine, MRCDTZ (dizanje trupa iz ležanja na leđima) i MRCDNL (dizanje nogu ležeći) iz prostora repetitivne snage, MFLPRA (pretklon raskoračno) iz prostora fleksibilnosti.

ZAKLJUČAK

Na osnovu rezultata regresione analize može se zaključiti da je uticaj bazičnih motoričkih sposobnosti na rezultate u situaciono – motoričkim testovima statistički značajan kod mladih fudbalera. Dobijeni rezultati su pružili validne informacije o značaju i veličini uticaja bazičnih motoričkih sposobnosti na rezultate u situaciono-motoričkim testovima kod ovog uzorka ispitanika što može poslužiti u predikciji uspješnosti u realizaciji složenih struktura kretanja i rješavanju složenih fudbalskih situacija u igri.

Rezultati dobijeni u ovom istraživanju mogu biti od koristi fudbalskim trenerima u smislu unapređenja planiranja i programiranja rada u školama fudbala, praćenju i kontroli trenažnih procesa te stručnijem i kvalitetnijem radu u fudbalskim klubovima, a zasnovanog na naučnim saznanjima.

Osim navedenog dobijeni rezultati treba da posluže i kao uporedni pokazatelji svim drugim naučnim radnicima koji se bave istraživanjima ovog uzrasta fudbalera bilo u školama fudbala ili fudbalskim klubovima, te na taj način može da doprinese sigurnijoj i boljoj selekciji fudbalera.

LITERATURA:

- Bašinc, I., O. Bajrić, B. Mikić: Nivo kvantitativnih promjena na skupu motoričkih varijabli i varijabli za procjenu tehničkih elemenata nogometaša uzrasta 8-12 godina, Sportski logos, br. 3, Mostar, 2004.
- Bajrić, O. (2008): Efekti trenažnih transformacionih procesa morfoloških karakteristika, motoričkih sposobnosti, situaciono-motoričkih sposobnosti i uspješnosti nogometaša uzrasta 14 – 16 godina, Doktorska disertacija, Fakultet sporta i tjelesnog odgoja, Univerziteta u Sarajevu, Sarajevo.
- Hodžić, M., Mekić, M. (2008): Utjecaj transformacionog programa dodatnih sati tjelesnog odgoja na tjelesni i motorički razvoj djece uzrasta od 14 do 16 godina, Zbornik radova IV Međunarodne konferencije „Menadžment u sportu“, Beograd, 421 - 441.
- Gredelj, M., Metikoš, D., Hošek, K., Momirović, K. (1975): Model hijerarhijske strukture motoričkih sposobnosti, Kineziologija, 5 (1-2) 7-82.
- Delija, K., Šimenc, Z., Vuleta, D. (1995): Relacije u nekim općim i situacijskim testovima motoričkih sposobnosti rukometaša i nerukometaša, Kineziologija, 27 (1995)1, (57-61).
- Malacko, J., Popović, D. (1997): Metodologija kineziološko - antropoloških istraživanja, Fakultet za fizičku kulturu, Priština.
- Malacko, J., Rađo, I. (2005): Tehnologija sporta i sportskog treninga. Sarajevo: Fakultet sporta i tjelesnog odgoja Sarajevo.
- Fratrić, F. (2006): Teorija i metodika sportskog treninga, Pokrajinski zavod za sport, Novi Sad.
- Mekić, M: Relacije mjera primarnih motoričkih sposobnosti i rezultata u situacionim nogometnim testovima. Magistarski rad na Fakultetu za fizičku kulturu Sveučilišta u Zagrebu, Zagreb, 1984.
- Pavičić, I. : Nogomet za mlade, Zagreb 2000.
- Rađo, I., Wolf B.: Kvantitativne metode u sportu, Sarajevo, 2002.
- Hadžikadunić, M. (1998): Uticaj programiranog vježbanja na neke antropometrijske karakteristike, motoričke i funkcionalne sposobnosti. Homosporkus, Vol. 1, Sarajevo.

KANONIČKA POVEZANOST MOTORIČKIH SITUACIONO- MOTORIČKIH SPOSOBNOSTI STONOTENISERA KADETSKOG UZRASTA

Vladimir Ivanek¹, Branimir Mikić²,
Nađa Avdibašić-Vukadinović³

Fakultet za tjelesni odgoj i sport, Univerzitet u Tuzli, BiH¹²³,

Sažetak: Na uzorku od 68 stonotenisera kadetskog uzrasta primjenjen je sistem od 14 varijabli za procjenu motoričkih sposobnosti i sistem od 6 varijabli za procjenu situaciono-motoričkih sposobnosti. Osnovni **Cilj** istraživanja je utvrđivanje kanoničke povezanosti između motoričkih i situaciono-motoričkih sposobnosti stonotenisera kadetskog uzrasta. Na osnovu dobijenih rezultata utvrđeno je da su prostori bazične i situacione motorike, međusobno povezani sa dva para kanoničkih faktora na statistički značajnom nivou $P=.00$ i $P=.01$. Na osnovu dobijenih kanoničkih korelacija $CR1 = .51$ i $CR2 = .75$ možemo konstatovati da je uspostavljena statistički značajna povezanost između latentnih struktura prvog i drugog seta varijabli.

Ključne riječi: stoni tenis, motorika, kanonička povezanost, kadeti, varijable

Summary: A sample of 68 table-tennis cadet level applied to a system of 14 variables to assess motor skills and a system of 6 variables for assessment of situational-motor skills. **The main** object of this study is to determine the canonical correlation between mobility and situational-motoric abilities cadet level table tennis player. Based on these results showed that the properties of basic motor skills and situational, are connected with two pairs of canonical factors statistically significant at $P=.00$ and $P=.01$. Based on the study of canonical correlation $CR1 = .51$ and $CR2 = .75$, we can conclude that established a statistically significant correlation between the latent structure of the first and second sets of variables.

Keywords: table tennis, motor, canonical correlation, cadets, the variables

UVOD

Stoni tenis kao sportska igra pripada prema kriteriju strukturalne složenosti, grupi polustrukturalnih sportova u kojima dominiraju otvorene ili poluotvorene kretne strukture koje se izvode u varijabilnim uvjetima.

Iako su brzinske sposobnosti bitne za uspjeh u igri (brzina reakcije, brzina pokreta, segmentarna brzina) sama brzina trčanja tim je faktorima limitirana.

Prema dominaciji sporta stoni tenis spada u sportove u kojima dominiraju brzina i brzinska izdržljivost, te obiluje različitim kretanjama i brzim promjenama pravca kretanja te se od stonotenisera traži trenutna snalažljivost, sabranost, i brzo regovanje u raznovrsnim situacijama.

Osim pomenutih motoričkih faktora stoni tenis obilježavaju i drugi faktori kao što su: koordinacija, izdržljivost, preciznost i eksplozivna snaga.

Osnovna karakteristika stonoteniske igre je brzina izmjene udaraca, i pokreti koji se u velikoj mjeri izvode u promjenjivim uvjetima. Savremena stonoteniska igra se karakteriše brzinom segmentarnih pokreta (ekstremiteta), brzinom reakcije i udarca uz optimalno savladavanje (poznavanje) topspin elemenata u cijelom prostoru igre.

Sposobnost za rješavanje jednostavnih i kompleksnih motoričkih zadataka, naročito kretnih struktura iz stonog tenisa u velikoj mjeri zavisi od različitih dimenzija antropološkog statusa.

Iako su čovjekove karakteristike povezane u integrirani sistem, pa su tako sve u neakvim relacijama i sa motoričkim sposobnostima, čini se da je upravo uticaj antropometrijskih dimenzija na motoričke sposobnosti vrlo izražen.

Osnovni **Cilj** ovog istraživanja je utvrđivanje kanoničke povezanosti između motoričkih i situaciono-motoričkih sposobnosti stonotenisera kadetskog uzrasta.

METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

Uzorak ispitanika

Istraživanjem je obuhvaćeno 68 kadeta iz Bosne i Hercegovine.

Uzorak varijabli

Varijable za procjenu bazičnih motoričkih sposobnosti

- Izbor ovih varijabli izvršen je na osnovu strukture stonoteniske igre te analize pouzdanosti i faktorske valjanosti što daje testovima dobre metrijske karakteristike.
- **TEST MBAU20-** stajanje na dvije noge uzdužno na klupici za ravnotežu otvorenih očiju;
- **TEST MBAP2Z-** stajanje na dvije noge poprečno na klupici za ravnotežu zatvorenih očiju;
- **TEST MAGONT-** okretnost na tlu;
- **TEST MBKPOP-** provlačenje i preskakivanje;
- **TEST MREPOL -** poligon natraške;
- **TEST MBFTAP-** taping rukom;
- **TEST MBFTAN-** taping nogom;
- **TEST MBFPZD-** pretklon-zasuk-dodir;
- **TEST MFESVM-** skok u vis iz mjesta (Sardžent);
- **TEST MFESDM-** skok u dalj s mjesta;
- **TEST MFE20V-** trčanje iz visokog starta 20 m;
- **TEST MAGTUP-** trčanje u pravokutniku – koverta test;
- **TEST MAGKUS-** koraci u stranu;
- **TEST MAGOSS-** osmica sa sagibanjem.

Vrijable za procjenu situaciono- motoričkih sposobnosti

Ove varijable su odabrane na osnovu analize strukture stonoteniske igre od kojih zavisi uspješnost u rješavanju tehničko-taktičkih zahtjeva same igre:

- **STMBUM** Bumerang test;
- **STMOSM** Osmica;
- **STMHSG** Heksagon (šesterokut);
- **STMFTD** Preciznost forhend topspin udarca po dijagonali;
- **STMBTD** Preciznost odigravanja bekhend topspin udarca;
- **STMPRL** Prenošenje loptica;

Metode obrade podataka

Za utvrđivanje povezanosti motoričkih i situaciono-motoričkih sposobnosti primjenjena je **kanonička korelaciona analiza**.

REZULTATI I DISKUSIJA

Uvidom u matricu kroskorelacija varijabli bazičnih motoričkih sposobnosti i varijabli situacione motorike (Tabela 1.) može se uočiti da su statistički najznačajnije koeficijente kanoničkih korelacija između posmatrana dva skupa varijabli ostvarile varijable za procjenu brzine i koordinacije dok varijable za procjenu ravnoteže imaju najniže koeficijente korelacije.

Tabela 1. Kroskorelacije bazično-motoričkih i situaciono-motoričkih sposobnosti stonotenisera

| Correlations, left set with right set | | | | | | |
|---------------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| | STMBUM | STMOSM | STMHSG | STMFTD | STMBTD | STMPRL |
| MBAU20 | -0,257217 | -0,310127 | -0,264767 | -0,028913 | 0,056599 | -0,258603 |
| MBAP2Z | -0,344531 | -0,267503 | -0,347333 | -0,014547 | 0,144534 | -0,230911 |
| MAGONT | 0,593692 | 0,598096 | 0,472489 | -0,141355 | -0,235539 | 0,355651 |
| MBKPOP | 0,703828 | 0,721215 | 0,434394 | -0,173062 | -0,243440 | 0,503518 |
| MREPOL | 0,693134 | 0,693287 | 0,460459 | -0,139691 | -0,252773 | 0,481288 |
| MBFTAP | -0,285334 | -0,340952 | -0,668024 | 0,252546 | 0,398807 | -0,583865 |
| MBFTAN | -0,228723 | -0,321748 | -0,588743 | 0,107013 | 0,268458 | -0,531215 |
| MBFPZD | -0,446213 | -0,484224 | -0,655626 | 0,176273 | 0,280988 | -0,466293 |
| MFESVM | -0,367908 | -0,375757 | -0,486569 | 0,260056 | 0,374780 | -0,612491 |
| MFESDM | -0,639578 | -0,660239 | -0,525302 | 0,227657 | 0,419728 | -0,588415 |
| MFE20V | 0,601859 | 0,614386 | 0,436045 | -0,353916 | -0,469972 | 0,559701 |
| MAGTUP | 0,675364 | 0,626024 | 0,554582 | -0,344115 | -0,482843 | 0,651469 |
| MAGKUS | 0,559897 | 0,608770 | 0,576149 | -0,309571 | -0,431030 | 0,578794 |
| MAGOSS | 0,621574 | 0,636544 | 0,326419 | -0,110567 | -0,286765 | 0,510749 |

Hotelingovom kanoničkom korelacionom analizom i testiranjem značajnosti koeficijenata kanoničke korelacije, Bartletovim postupkom, uvrđeno je da su prostori motorike i situacione motorike, međusobno povezani sa dva para kanoničkih faktora na statistički značajnom nivou $p=.00$ i $p=.01$ (Tabela 2.). Na osnovu dobivenih kanoničkih korelacija $CR1=0,90$ i $CR2=0,74$ možemo konstatovati da je uspostavljen visok stepen povezanosti između latentnih struktura prvog i drugog seta varijabli.

Tabela 2. Koeficijenti kanoničke korelacije

| Chi-Square Tests with Successive Roots Removed | | | | | | |
|--|------------|-------------------|----------|----|----------|--------------|
| Root removed | Canonicl R | Canonicl R-square | Chi-sqr. | df | p | Lambda prime |
| 0 | 0,907513 | 0,823580 | 190,2430 | 84 | 0,000000 | 0,034488 |
| 1 | 0,747400 | 0,558607 | 92,2218 | 65 | 0,014952 | 0,195490 |
| 2 | 0,530538 | 0,281471 | 46,0149 | 48 | 0,554531 | 0,442894 |
| 3 | 0,450143 | 0,202629 | 27,3389 | 33 | 0,744597 | 0,616390 |
| 4 | 0,405250 | 0,164227 | 14,5454 | 20 | 0,801762 | 0,773028 |
| 5 | 0,273996 | 0,075074 | 4,4093 | 9 | 0,882455 | 0,924926 |

Tabela 3. Izolovani kanonički faktori u prostoru situaciono motoričkih sposobnosti

Factor Structure, right set

| Varijable | Root 1 | Root 2 | Root 3 | Root 4 | Root 5 | Root 6 |
|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| STMBUM | -0,773843 | 0,588500 | -0,191228 | -0,020425 | -0,082063 | -0,105434 |
| STMOSM | -0,793131 | 0,483697 | 0,037340 | -0,155852 | 0,311445 | 0,119572 |
| STMHSG | -0,732692 | -0,421561 | -0,337424 | -0,391479 | 0,104212 | 0,086478 |
| STMFTD | 0,366612 | 0,121217 | 0,314469 | -0,767132 | -0,286522 | -0,285349 |
| STMBTD | 0,531261 | 0,126443 | 0,041344 | -0,681041 | -0,237021 | 0,424344 |
| STMPRL | -0,780911 | -0,215589 | 0,344848 | 0,240669 | -0,250845 | 0,322388 |

Na osnovu podataka prezentiranih u (Tabeli 3.) možemo uočiti da su varijable koje najbolje definišu prvi kanonički par u situaciono motoričkom dijelu STMOSM – osmica (-0,79), STMPRL- prenošenje loptica (-0,78), zatim STMBUM- bumerang test (-0,77) i STMHSG- heksagon (-0,73).

Drugi kanonički par u situaciono motoričkom dijelu najviše je definisan varijablama STMBUM – bumerang test (0,58) i STMOSM- osmica (0,48).

Tabela 4. Izolovani kanonički faktori u prostoru bazično -motoričkih sposobnosti

Factor Structure, left set

| Varijable | Root 1 | Root 2 | Root 3 | Root 4 | Root 5 | Root 6 |
|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| MBAU20 | 0,370452 | -0,034462 | -0,192554 | 0,353092 | -0,004370 | -0,057621 |
| MBAP2Z | 0,430911 | 0,007849 | 0,164656 | 0,311812 | 0,329713 | 0,513356 |
| MAGONT | -0,676409 | 0,222544 | -0,197993 | -0,305467 | 0,122905 | -0,068402 |
| MBKPOP | -0,779589 | 0,378349 | 0,035439 | -0,197986 | -0,007848 | 0,296203 |
| MREPOL | -0,778821 | 0,327247 | -0,001884 | -0,259922 | -0,047079 | 0,065603 |
| MBFTAP | 0,735721 | 0,533614 | -0,010338 | 0,085969 | -0,024638 | 0,153809 |
| MBFTAN | 0,645633 | 0,468160 | -0,231745 | 0,309971 | -0,023629 | 0,092701 |
| MBFPZD | 0,734923 | 0,208465 | 0,194947 | 0,363300 | -0,084437 | 0,051174 |
| MFESVM | 0,701616 | 0,259661 | -0,151410 | -0,148045 | 0,237942 | -0,062235 |
| MFESDM | 0,861907 | -0,095859 | -0,129539 | 0,049679 | -0,052028 | 0,226310 |
| MFE20V | -0,791446 | 0,127956 | 0,038461 | 0,273878 | 0,142282 | -0,031839 |
| MAGTUP | -0,905024 | 0,053478 | -0,081457 | 0,191653 | -0,210048 | -0,096291 |
| MAGKUS | -0,834936 | -0,045677 | -0,002519 | 0,012596 | 0,201955 | -0,007342 |
| MAGOSS | -0,720994 | 0,325666 | 0,333241 | -0,082657 | -0,077104 | -0,085884 |

Na osnovu podataka prezentiranih u (Tabeli 4.) možemo uočiti da je prvi kanonički faktor u prostoru bazično-motoričkih sposobnosti najviše određen varijablama iz latentnih prostora brzine, koordinacije, eksplozivne snage i frekvencije pokreta.

Kako svaku varijablu koja definiše ovaj kanonički faktor u prostoru bazično motoričkih sposobnosti karakteriše brzina ekscitacije u nervnim centrima tako možemo definisati ovaj faktor kao faktor brzine ekscitacije stonotenisera.

Najniže koeficijente kanoničke relacije sa ovim faktorom imaju varijable za procjenu ravnoteže. Ovaj faktor najbolje je definisan varijablama MAGTUP- trčanje u pravokutniku – koverta test (-0,90), MFESDM- skok u dalj s mjesta (0,86), MAGKUS- koraci u stranu (-0,83), MFE20V- trčanje iz visokog starta na 20 m (-0,79), zatim varijable za procjenu koordinacije MREPOL- poligon natraške i MBKPOP- provlačenje i preskakivanje (-0,77).

Drugi kanonički faktor u prostoru bazično - motoričkih sposobnosti je mješovitog tipa u kojem udio imaju gotovo sve varijable, ali sa smanjenim koeficijentima kanoničke relacije.

Najveće koeficijente relacije sa ovim faktorom ostvarile su varijable za procjenu segmentarne brzine pokreta MBFTAP- taping rukom (0,53) i MBFTAN- taping nogom (0,46).

ZAKLJUČAK

Ako posmatramo zajedno kanonički faktor dobiven u dijelu bazičnih motoričkih sposobnosti sa faktorom dobivenim u prostoru situaciono-motoričkih sposobnosti možemo konstatovati da zajednička bazična motorička osnova koju čine varijable za procjenu prostora brzine, koordinacije, eksplozivne snage i frekvencije pokreta daje dobru podlogu situaciono-motoričkim sposobnostima stonotenisera.

To ukazuje na činjenicu da će u elementima stonoteniske igre biti uspješniji oni igrači koji imaju dobru brzinu i agilnost, dobru koordinaciju sa izuzetnom brzinom frekvencije pokreta što naročito dolazi do izražaja kod izvođenja elemenata backhanda-forehanda i kod brzog premještanja sa jednog na drugi kraj stola (brzina lokomocije).

LITERATURA:

1. **Huangun, (1987).** Neophodnost rada pod opterećenjem u stolnoteniskoj igri. Zagreb. Jugoslovenski stolnoteniski časopis «SPIN», BR. 46
2. **Hudetz R. (1984).** Stolni tenis-tehnika. Zagreb : Sportska tribina.
3. **Hudetz, R., (2000).** Stolni tenis, tehnika s Vladimirom Samsonovom. Zagreb: Huno sport.
4. **Hudetz, R., M. Kondrič, & N. Karković (2005).** Stolni tenis, Vježbe i Sheme za mlađe igrače. Radenci – Zagreb: Samoizdaja.
5. **Kondrič, M., & G. Furijan-Mandič (2005).** Stolni tenis, Fizička priprema. Radenci-Zagreb: Samoizdaja.
6. **Kondrič, M., (2003).** Namizni tenis v šoli. Ljubljana: Fakulteta za šport, Institut za šport.
7. **Kondrič, M., G. Furijan-Mandič (2002).** Fizička priprema stolnotenisača. Zagreb : Zagrebački športski savez ; Kineziološki fakultet Sveučilišta.
8. **Kondrič, M., G. Furijan-Mandič, M. Videmšek, J. Štihec , D. Karpljuk, & N. Rausavljević (2006).** Stolni tenis s aspekta sportske medicine – «bolje spriječiti nego liječiti».
9. **Kondrič, M., R. Hudetz, & N. Karković (2005).** Stolni tenis, Many balls trening. Radenci- Zagreb: Samoizdaja.
10. **Kondrič, M.(2002).** Osnove učenja namiznega tenisa sa Bojanom Tokičem. Ljubljana: Fakulteta za šport.
11. **Mikić, B.(2000):** *Testiranje i mjerenje u sportu.* Tuzla: Fakultet za tjelesni odgoj i sport univerziteta u Tuzli.
12. **Mikić, B. (2000).** Psihomotorika. Tuzla, Filozofski fakultet Univerziteta u Tuzli.

UPRAVLJANJE ORGANIZACIONIM PROMENAMA U SPORTU

MANAGING THE ORGANIZATIONAL CHANGE IN SPORT

Saša Jovanović¹, Slobodan Živković²,

¹Visoka škola modernog biznisa, Požeška 83a/II, Beograd

²Fakultet za menadžment u sportu „Braća Karić“, Beograd

Sažetak: Dinamičko okruženje savremenih organizacija povećava interesovanje za istraživanjem koncepta menadžmenta promena, koji ima veliki značaj za razvoj svih vrsta organizacija. U radu je istaknut značaj koncepta menadžmenta promena za opstanak savremenih sportskih organizacija, koje su sve više izložene dejstvu promenljivih faktora iz okruženja. Analiziran je proces upravljanja organizacionim promenama i navedeni su stilovi menadžmenta promena, koje koriste lideri i menadžeri koji iniciraju promene u sportskim organizacijama.

Ključne reči: organizacione promene, menadžment promena, sportska organizacija, lideri promena,

Summary: Dynamic environment of contemporary organizations increases the interest in exploring the change management concept, which has a major importance for existence and development of all kinds of organizations. The paper underlines the importance of the change management concept for the existence of contemporary organizations in sport, which are exposed to the influence of variable factors in environment. It has analyzed the process of change management and classified the change management styles, that are used by leaders and managers who initiate changes in sport's organizations.

Key words: organizational change, change management, sport's organization, change leaders

UVOD

Nekada se promena smatrala nenormalnim stanjem koje je bilo potrebno prebroditi pre nego što se sve vrati na staro. Dolaskom informatičke revolucije promene su postale neminovnost poslovanja organizacija, čiji opstanak zavisi od toga koliko su sposobne da se lako i brzo usaglase sa novonastalim faktorima iz okruženja.

Organizacione promene predstavljaju temu, koja je postala aktuelna 70 -ih i 80-ih godina XX veka, kada su organizacije bile suočene sa potrebom da promene način poslovanja kako bi se adaptirale zahtevima okruženja. U ovo vreme veliki broj autora iz oblasti menadžmenta, među kojima su Ansoff, Peters, Waterman, Drucker, Toftler počeli su da se bave istraživanjem organizacijskih promena i značaja menadžmenta promena.

Iako se do skoro pojam organizacijskih promena najviše poistovećivao sa promenama kojima su izložene korporacije, značaj menadžmenta promena u XXI veku posmatra se na nivou svih tipova organizacija, bilo da je njihova delatnost u sferi kulture, biznisa, socijalnih interesa ili sporta.

Kao najveći broj organizacija i sportske organizacije XXI veka izložene su dejstvu velikog broja eksternih faktora, kao što su ekonomski, pravni, socijalni, tehnološki, kulturni. Aktuelno okruženje sportske organizacije je dinamičko i promenljivo, raste broj radikalnih promena u okruženju i zahteva za efikasan i efektivan odziv na njih, rastu unutrašnji pritisci za promene, ali rastu i unutrašnji otpori promenama. Ovakvi uticaji naterali su sportske organizacije da iznalaze nove načine dizajna organizacione strukture, razvoja kulture, menadžmenta operacija i vođenja, koji će ih načiniti fleksibilnim za promene iz okruženja.

Pojam organizacionih promena

Organizacijske promene određene su u literaturi kao svaka promena u organizacionim sistemima koja obezbeđuje viši nivo efikasnosti i efektivnosti funkcionisanja uključujući standarde i metode merenja.

M. Kubr je ukazao da se pod organizacijskom promenom podrazumevaju: promene u uređenju organizacije (pravna struktura, vlasništvo, finansijski izvori, međunarodne operacije i uticaj, diverzifikacija, fuzija);

- promene u aktivnostima (dužina linije proizvoda i usluga, opsluživanje tržišta, kupci i dobavljači);
- promene u tehnologiji (oprema, alati, materijali, energenti, tehnološki procesi, računarski hardware i software);
- promene u upravljačkoj strukturi (unutrašnja organizacija, postupci odlučivanja i kontrole, informacioni sistemi);
- promene u kulturi organizacije (vrednosti, tradicije, neformalni odnosi, uticaji, stil upravljanja);
- promene u ljudima (menadžment, administracija, sportisti, treneri, uslužno osoblje, njihove kompetencije, stavovi, motivacija, ponašanje i efikasnost);
- promene u rezultatima organizacije (finansijskim, ekonomskim, socijalnim) koji pokazuju kako organizacija ispunjava svoju misiju i kako koristi nove mogućnosti;
- promene imidža u poslovnom i društvenom okruženju.

UPRAVLJANJE ORGANIZACIJSKIM PROMENAMA U SPORTU

Proces upravljanja organizacijskim promenama u sportu

Proces organizacijskih promena je postao interesantan za teoriju menadžmenta i razvio interesovanje velikog broja autora koji su se posvetili izučavanju ove teme. Tako da se vremenom povećavao i broj radova koji se bave analizom procesa organizacionih promena, što je rezultiralo pojavom više pristupa, koji drugačije tretiraju broj i obuhvat faza koje čine ovaj proces.

Najranijiji model upravljanja promenama razvio je Kurt Lewin, koji ga je odredio kao trofazni proces, koji čine aktivnosti:

- odmrzavanja, koje podrazumeva shvatanje značaja za promenom statusa quo
- pokretanja, koje podrazumeva sprovođenje promene
- zamrzavanja, koje podrazumeva stabilizaciju promene i prihvatanje novih standarda poslovanja i oblika ponašanja.

Prema jednom od pristupa postupak organizacijskih promena obuhvata 3 faze:

Prvi korak obuhvata pokretanje promena kroz identifikaciju problema, savladavanje otpora promena i „izbora” lidera i tima za promene.

- Druga faza obuhvata projektovanje promene, definisanje vizije, misije i ciljeva organizacije u svetlu potrebnih promena, prenošenje vizije i podsticanje kreativnih snaga organizacije.
- Treća faza obuhvata sprovođenje promena putem isticanja prednosti novih oblika ponašanja, izmena u sistemu nagrađivanja, načina rada i sistema vrednosti.

U saglasnosti sa navedenim fazama proces upravljanja promenama u sportskim organizacijama može se predstaviti na sledeći način:

- iniciranje promena
- dijagnoza stanja organizacije i uzroka promena
- kreiranje vizije i planiranje nove organizacije
- planiranje i organizovanje procesa promena
- motivisanje za promene sportista, trenera, administracije, sportskih radnika
- sprovođenje promena
- upravljanje strukturom moći i političkim procesima
- upravljanje personalnom tranzicijom, koja je posvećena radu sa ljudima, kojima je potrebno pružiti podršku u procesu promena, kroz obuku i savetovanje koje povećava njihovu participaciju u promenama
- stabilizacija – promene postaju deo kulture organizacije
- praćenje i kontrola organizacionih promena.

U procesu upravljanja promenama naročiti značaj ima upravljanje bihejviorističkim promenama, koje podrazumeva menadžment ljudske strane promena na nivou organizacije. Ovaj proces obuhvata: kreiranje strategije vođenja promena, izgradnju svesti kod ljudi (sportista, trenera, administracije, menadžmenta) o neophodnosti promene, razvoj veština i znanja koja će podržati implementiranje promena, motivisanje zaposlenih da prihvate promene i participiraju u izvršavanju promena i metode koje će obezbediti održavanje procesa implementiranja promena. Imajući u vidu da vođenje organizacijskih promena zavisi od spremnosti i svesti zaposlenih da prihvate promene, menadžment organizacije treba da pored vođenja promena na organizacionom nivou veliku pažnju posveti modelima menadžmenta promena na individualnom nivou.

Najčešći model koji menadžment koristi za upravljanje promenama na individualnom i organizacionom nivou je ADKAR model koji je razvila kompanija Prosci tako što je izvršila istraživanje menadžmenta promena na uzorku, koji je obuhvatio više od 1000 organizacija iz 60 zemalja. ADKAR model zasniva se na sledećim faktorima koji su neophodni za uspešnu realizaciju promene na individualnom nivou.

To su:

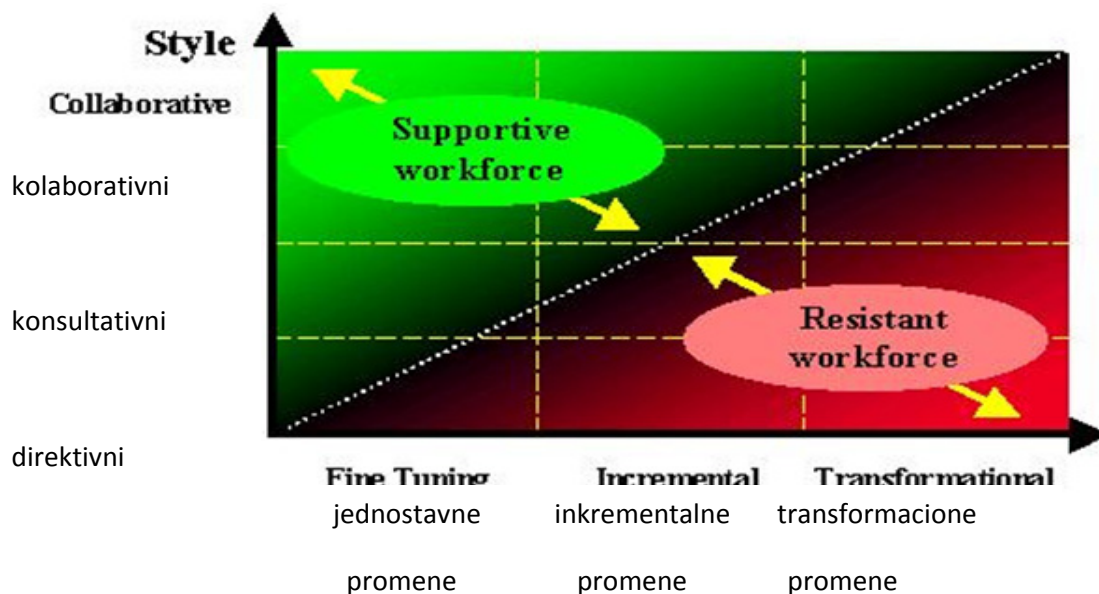
- **Awareness** – Svest o značaju promene
- **Desire** – Želja da se učestvuje u implementiranju promene
- **Knowledge** – Znanje, koje je neophodno za implementiranje promene
- **Ability** – Sposobnost da se primeni novo znanje i sposobnosti
- **Reinforcement** – Podrška procesu implementacije promena.

Stilovi upravljanja promenama

Lider, koji namerava da izvrši implementaciju promene u sportskoj organizaciji može koristiti jedan od sledećih stilova menadžmenta promena:

- kolaborativni stil – članovi sportske organizacije participiraju u procesu promena kroz određene aktivnosti i sastanke. Lider obaveštava zaposlene o svim važnim postupcima u procesu promena i uvažava njihove stavove i razmišljanja, koja značajno utiču na upravljanje promenama
- konsultativni – članovi sportske organizacije se informišu o procesu promena i uvažava se njihovo mišljenje
- direktivni – lider informiše članove sportske organizacije o značaju promena
- prinudni – lider naređuje članovima sportske organizacije da prihvate promene.

Na slici 1 je predstavljeno na koji način članovi sportske organizacije pokazuju stav prema promenama zavisno od vrste promene i stila menadžmenta promena. Može se primetiti da članovi organizacije najbolje prihvataju promene ako se koristi kolaborativni ili konsultativni stil menadžmenta promena, koji obezbeđuje podršku članova čak i ako postoji potreba za radikalnim ili transformacionim promenama koje zahtevaju izvršavanje krupnih promena strukture, načina poslovanja i vođenja, koje se po pravilu najteže prihvataju od strane zaposlenih.



Slika 1: Stilovi menadžmenta promena

Savladavanje otpora promenama

U sportskoj organizaciji u stanju dinamičke ravnoteže su suprotstavljane dve sile: pritisak na promene i otpor promenama. Sile koje vrše pritisak na promene su sile koje vode napred, koje "oslušuju", a mogu poticati iz same organizacije tzv. "insajderi" (na primer potrebe sportista), ili iz okruženja tzv. "outsajderi" (na primer državna politika, novinari, navijači). Održavanje postojećeg stanja i prevaga sila otpora promenama je mnogo lakši put, ali to je put koji ne vodi ka razvoju i napretku sportske organizacije. Organizacija koja savlada otpore promenama napušta tekuću ravnotežu i uspostavlja novu, željenu ravnotežu, koja joj obezbeđuje opstanak u dinamičnom okruženju.

Pritisci na promene posmatrani iz sportske organizacije nastaju usled:

- unutrašnjeg nezadovoljstva članova sportske organizacije,
- ugroženih prava članova sportske organizacije,
- loše satisfakcije (loš materijalni položaj, nedovoljno društveno priznanje),
- zastarele tehnologije,
- loših uslova rada,
- visokih rizika po zdravlje,
- nedostatka opreme
- nejasnih procedura, upustava za rad, standarda,
- nejasno definisane politike.

Kotter navodi 4 korisna pristupa ili aktivnosti za savladavanje otpora promenama:

- Uobličiti dinamiku politika. Organizaciona politika ima značajnu funkciju kod postizanja željenih ciljeva. Politički otpor promenama se može prevazići tako što će se pridobiti podrška najmoćnijih i najuticajnijih pojedinaca. Ukazivanjem na to da su ključni lideri u organizaciji pobornici promena je efikasan način da se ubede i drugi da takav stav prihvate, bilo zato što dele viziju lidera ili se boje kazne usled protivljenja. U svakom slučaju, politička podrška ključnih ljudi će doprineti da se lakše prihvati promena.
- Edukacija članova organizacije. Promena, kod zaposlenih izaziva strah za ekonomsku bezbednost. Ova nelagodnost se može značajno smanjiti sa nekoliko reči koje uputi lider ili neki drugi uticajan pojedinac koji poseduje moć. Top menadžment treba da pokaže određenu dozu razumevanja za emotivne probleme i usvoji ih kao deo obuke zaposlenih kojom ih upućuje u značaj organizacijske promene. Zaposlenima je potreban odgovor na pitanje: “Šta ja dobijam time?” Ako se tako postupa sa zaposlenima, može se postići da ljudi koje promena pogađa najviše pristanu da budu instrument za ostvarivanje uzvišenih ciljeva.
- Uključiti zaposlene u napore na realizaciji promena. Zaposleni koji su direktno uključeni u iznalaženje rešenja u predstojećim promenama ili u tim koji treba da predloži pravce delovanja pokazaće malo otpora prema promeni. Suprotno tome, rešenja koja se samo saopštavaju i “nameću” zaposlenima uz malo ili bez ikakvog upozorenja najverovatnije će doživeti otpor, makar i kao refleksnu reakciju, dok zaposleni ne identifikuju kakav će uticaj promena stvarno imati na njih. Zaposleni uključeni u proces promene bolje će razumeti potrebu za uvođenjem promena i samim tim će se njoj manje odupirati.
- Nagrada za konstruktivno ponašanje. Promena načina rada zahteva i promenu načina ponašanja koje organizacija nagrađuje. Zaposlene od kojih se traži da nauče da primene novu tehnologiju ili drugačiji metod rada treba nagrađivati za napore i ostvareni uspeh. Nagrade, kao informacije o tome kako napreduju, ne samo da pružaju potrebno samopouzdanje zaposlenima, već takođe utiču na formiranje željenog ponašanja.

Značaj lidera za upravljanje promenama u sportskim organizacijama

U periodima rapidnih strukturalnih promena, za opstanak i konkurentnost organizacija na tržištu najveći značaj ima lider promena. Funkcija lidera je od neprocenjive važnosti tokom čitavog ovog procesa, on inicira promenu, stvara mrežu ljudi koji dalje šire vizije. Lider je prisutan tokom čitavog procesa, i njegova funkcija i značaj ni malo ne blede, bez obzira da li inspiriše, inicira, upravlja ili kontroliše. U poslovanju sportske organizacije učestvuju formalni lideri koji imaju titulu, kao što su na primer sportski direktor, zamenik direktora, marketinški menadžer i neformalni lideri, koji poseduju znanje, kontakte ili su duži vremenski period u organizaciji.

Promene, kao što su promena strategijske pozicije, strategijskih ciljeva, navika i ponašanja zaposlenih može izvesti poseban sloj lidera, lider koji imaju viziju i energiju da inspiriše svoje sledbenike. Reč je o liderima koji redefinišu stvarnost, pomeraju granice mogućeg i snagom svoje ličnosti pokreću sledbenike da prihvataju, ali i da kreiraju inovacije.

Lideri promena u sportskim organizacijama treba da znaju da je tim koji predvode više od pojedinaca koji ga čine. Jako je važno da budu svesni uticaja okruženja – svojih sponzora, novinara, navijača, trendova na tržištu i u društvu. Razumevanje okruženja liderima sportskih organizacija pomaže da optimiziraju svoju organizaciju, jer promenama se ne može upravljati, može se biti samo ispred njih. Upravo u periodu intenzivnih promena dolaze do izražaja ključne veštine lidera, kao što su:

- kreiranje i prenošenje vizije
- verbalna komunikacija
- upravljanje vremenom i stresom
- donošenje individualnih odluka
- prepoznavanje, definisanje i rešavanje problema
- motivisanje i uticanje na druge
- delegiranje
- postavljanje ciljeva i artikulacija vizije
- samosvest, poznavanje sebe

- izgradnja tima
- upravljanje konfliktima.

Najznačajniji posao lidera u procesu upravljanja promenama u sportskim organizacijama je da postavi takvu viziju, koja će biti zajednička slika željene budućnosti za sve članove. Fokusrajući pažnju preko vizije lideri promena uspešno će upravljati emotivnim i spiritualnim resursima organizacije, zasnovanim na vrednostima, aspiracijama, skrivenim ljudskim potrebama.¹

Od lidera promena se očekuje:

- Poniranje u budućnost.
- Pronalaženje i anticipiranje promena.
- Inkorporiranje promena.
- Balansiranje promena i kontinuiteta.

ZAKLJUČAK

Promene postaju neminovnost poslovanja savremenih sportskih organizacija, čiji opstanak sve više zavisi od sposobnosti njenih menadžera i lidera da prepoznaju značaj faktora iz okruženja i prilagode organizacijske resurse, znanja, načine rada i kompetencije novonastalim promenama.

Na putu od spoznaje značaja promene do njene implementacije lideri i menadžeri suočeni su sa brojnim zahtevima kao što su: pažljiva analiza okruženja, kreiranje efektivne vizije, vođenje organizacijskih promena, kao i odabir stila menadžmenta promena, od kojeg zavisi stepen otpora članova organizacije promenama i efekat menadžmenta promena na organizacijske performanse. Zato je važno da sportski menadžment više pažnje posveti menadžmentu promena kao konceptu menadžmenta koji sve više dobija na aktuelnosti u teoriji i praksi sportskih organizacija.

Za uspešan menadžment promena potrebno je:

- razumevanje smisla, neophodnosti, rizika i očekivanih efekata promena,
- poznavanje strukture ukupnog problema obavljanja promena,
- sposobnost „navigacije” procesa promena i minimiziranje neosnovanih otpora promenama,
- umeće izbora predmeta, vremena i načina izvođenja promena,
- motivisanje zaposlenih za kreacije i promene.

LITERATURA:

1. Bennis W., *Leaders: Strategies for Taking Change*, Harper Business, New York, 1997.
2. Buchanan, D. & Huczynski, A *Organisational Behaviour*. Hemel Hempstead: Prentice Hall International, UK, 1997.
3. Jevtić M., *Liderstvo u promenama*, Zadužbina Andrejević, Beograd, 2007.
4. Janićijević N., *Organizaciono ponašanje*, Data Status, Beograd, 2009.
5. Kubr, M., *Management consultation: A guide to the profession*, International Labor Office, Geneva, 1986.
6. Lewin, K., *Field theory in social science*, Univ. of Chicago, Chicago, 1951.

1 Bennis W., *Leaders: Strategies for Taking Change*, Harper Business, New York, 1997.

PSIHOLOŠKE OSNOVE SPORTSKE AKTIVACIJE

Boris Kordić¹, Lepa Babić², Desimir Pajević³

¹Fakultet bezbednosti, Univerzitet u Beogradu

²Poslovni fakultet u Beogradu, Univerzitet Singidunum

³Filozofski fakultet, Univerzitet u Beogradu

Sažetak: U sportu su angažovane intelektualne, emocionalne i motivacione osobine ličnosti i psihički procesi. Iako postoje razlike među autorima, smatra se da je oko 30% sportske uspešnosti kod vrhunskih sportista determinisano čisto psihološkim faktorima. Otuda među trenerima, samim igračima i drugim sportskim akterima sve više sazreva uverenje da je osim fizičke, tehničke i taktičke pripremljenosti veoma značajna i psihološka priprema. Jedan od zadataka psihološke pripreme odnosi se na postizanje odgovarajućeg nivoa aktivacije, odnosno mobilizacijske pripremljenosti. Stanje aktivacije se može zahvatiti preko subjektivnih doživljaja i iskaza samih sportista i preko fizioloških parametara. Važno pitanje kod psihološke pripreme za takmičenje je određivanje optimalnog nivoa aktivacije zavisno od karakteristika ličnosti sportista i vrste sporta, kao i zadataka koji im se poveravaju u toku igre.

Ključne reči: sport, psihološka priprema, aktivacija, motivacija

Summary: The sports engages intellectual, emotional and motivational personality traits and mental processes. Even though there are differences among authors, it is considered that about 30% of sports performance in elite athletes is determined by purely psychological factors. Hence, among the coaches, the players themselves and other sports players matures belief that besides physical, technical and tactical preparation, it is very important to have psychological preparation. One of the tasks related to psychological preparation is to achieve the appropriate level of activation or mobilization preparedness. Activation state can be grasped through the subjective experiences and statements of athletes themselves and with physiological parameters. Important issue of psychological preparation for competition is to determine the optimal level of activation depending on the personality characteristics of athletes and the type of sport, as well as the tasks entrusted to them during the game.

Key words: sport, psychological preparation, activation, motivation

UVOD

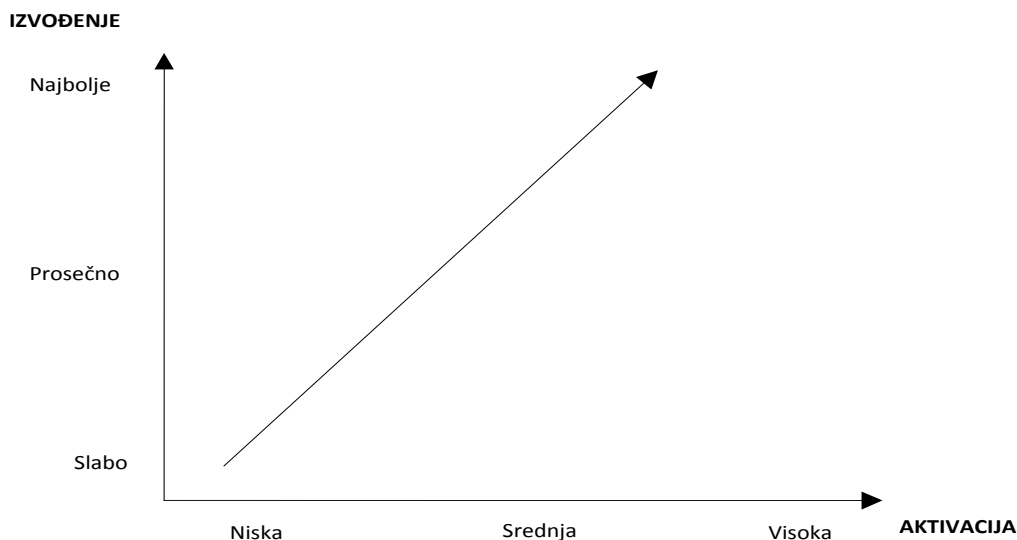
Takmičarsko ponašanje je sastavni dio sportskog ponašanja i odražava potrebu za postizanjem vrhunskih rezultata i pobedom nad samim sobom ili protivničkim timom (Grandić & Letić., 2009; Martinović, 2008; Mišković, 2003-2004). Stoga su u sportu angažovani svi psihofizički resursi pojedinca, uključujući intelektualne, emocionalne i motivacione psihičke procese, kao i fizičke potencijale i sposobnosti organizma. Put do vrhunskih rezultata je kroz trening (Martinović, 2008; Mišković, 2003-2004). Putem treninga se uvežbava sportsko ponašanje a paralelno se razvijaju odgovarajuće veštine, znanja i sposobnosti. Stoga treneri uključuju različite oblike pripreme sportista, počevši od fizičke, tehničke i taktičke pripremljenosti pa do veoma značajne psihološke pripreme. Jedan od zadataka psihološke pripreme odnosi se na postizanje odgovarajućeg nivoa aktivacije, odnosno mobilizacijske pripremljenosti. Važno pitanje kod psihološke pripreme za takmičenje je određivanje optimalnog nivoa aktivacije zavisno od karakteristika ličnosti sportista i zadataka koji im se poveravaju u toku igre. Trenerima na raspolaganju stoje različiti modeli aktivacije. Date modele treba pratiti u praksi i meriti dobijene rezultate.

Takođe treba voditi računa o različitim fazama pripreme pred takmičenje i uvremenjenosti dostizanja optimalnog nivoa aktivacije (Kasum & Obradović, 2003-2004). U ovom radu ćemo navesti i neka istraživanja osobina ličnosti koja su povezana sa aktivacijom i prikazati psihološki način rada u fazi pripreme sportista.

Modeli aktivacije sportista

Postoje različiti teorijski modeli aktivacije. Mi ćemo ovde prikazati neke od važnijih. Prvi model je linearni model. Zasniva se na Halovoj teoriji nagona primenjenoj na oblast motornog učenja. Model implicira postojanje linearne povezanosti između intenziteta aktivacije i uspešnosti izvođenja. Drugim rečima, veća motivisanost i emocionalna angažovanost dovode do veće efikasnosti u izvođenju motornih veština. Empirijska istraživanja su potvrdila linearnu povezanost samo kod jednostavnih motornih radnji. Kod složenijih motornih radnji visok nivo aktivacije je nepoželjan. Zbog velike emocionalne prenapregnutosti dolazi do većeg broja grešaka i smanjuje se uspešnost. Pokazalo se da ova zakonitost važi kako kod motornih tako i kod intelektualnih aktivnosti.

Slika 1. Grafički prikaz linearnog modela.



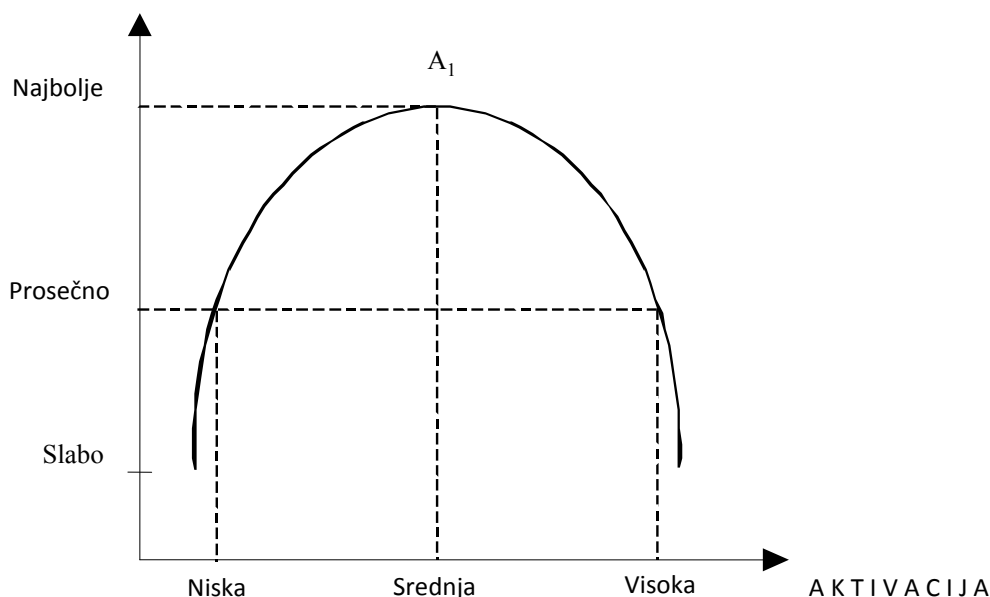
U oblasti psihologije učenja poznat je Jerks-Dodsonov zakon po kome motivacija pozitivno utiče na uspešnost u učenju samo do određenog nivoa – optimalne tačke. Preterana želja za uspehom otežava koncentraciju (pažnju) i obradu informacija (mišljenje).

Drugi model odnosa aktivacije i izvođenja je model obrnutog slova "U". On govori da se sa povećanjem motivacije i emocionalne angažovanosti povećava se i efikasnost izvođenja, ali samo do određenog stepena. Svako dalje povećanje aktivacije dovodi do opadanja učinka. To praktično znači da je za trenere važno da ispituju koji je optimalni nivo aktivacije potreban za najbolje rezultate. Taj nivo aktivacije se razlikuje u odnosu na vrstu sporta, i u odnosu na osobine ličnosti sportiste. Upravo ta razlika optimalnog, odnosno najpoželjnijeg, nivoa aktivacije s obzirom na vrstu sporta i strukturu ličnosti sportista čini ovo pitanje aktuelnim u procesu treninga i pripreme za takmičenja. Da bi se odredio optimalni nivo aktivacije sportista preporučuje se saradnja lekara, psihologa i trenera i korišćenje modernih oblika ispitivanja i merenja aktivacije i uspešnosti izvođenja.

Nizak nivo aktivacije nije poželjan jer smanjuje motivaciju i borbenost, a organizam je, fiziološki gledano, preterano opušten. Visok nivo aktivacije nije poželjan jer izgaranje za uspehom otežava kognitivnu obradu informacija i time sužava efikasnost, dovodi do grešaka, a samim tim raste pometnja i povećava se neusklađenost senzorno-motornog reagovanja.

To dodatno dovodi do potrebe da se greške pod hitno isprave što uslovljava pojavu novih grešaka, pad samopouzdanja, i javljanje osećaja promašenosti. Takav sled događaja u kolektivnim sportovima dovodi do pada timskog duha i utiče na pogoršanje saradnje u timu i slabu koordinisanost međusobnih akcija.

Slika 2. Grafički prikaz modela obrnutog U.



Model obrnutog U se tumači na različite načine i stoga je nejasno da li rezultati istraživanja potvrđuju ili obaraju model. Tako se, na primer, iste fiziološke reakcije pred takmičenje uzimaju kao poželjne, prema tumačenju jednih autora, ili kao nepoželjne, prema shvatanju drugih (Cox, 2005). Drugim rečima, reakcije kao što su ubrzani puls i znojenje dlanova, koje su sastavni deo spleta reakcija vezanih za stresno reagovanje, posmatraju se kao pozitivne (ojestres) ili negativne (distres) po posledicama. Složenost situacije čini i činjenica da ljudi različito reaguju na stres zavisno od osobina ličnosti i tumačenja situacije. Stres može da pokrene ljude na aktivnost i adaptaciju, a može da izazove inhibiciju. S druge strane, stresna situacija može da se tumači kao pretnja, što ima negativne efekte jer se pojedinac i tim osećaju ugroženo, ili kao izazov, što pokazuje pozitivne efekte jer se pojedinac i tim motiviše za postizanje uspeha.

Model multidimenzionalne aktivnosti unosi neke izmene u model obrnutog U tako što posmatra kognitivnu i somatsku anksioznost kao nezavisne faktore aktivacije organizma. Kognitivna anksioznost po pravilu negativno deluje na sportsku uspešnost i to prema linearnom modelu, dok somatska anksioznost (fiziološke promene) dovodi do poboljšanja izvođenja sve do optimalnog nivoa na krivi obrnutog slova U, a kad se pređe taj nivo bitno opada motorička uspešnost.

Model katastrofe pretpostavlja da sportista može biti efikasan i u uslovima visoke kognitivne anksioznosti, i ne samo da može, nego je čak i poželjan određen stepen kognitivne anksioznosti. Prema ovom modelu za aktivaciju koja vodi spotskom uspehu važno je da je određen stepen kognitivne anksioznosti praćen nivoom fiziološke uzbuđenosti koji nije visok. Model katastrofe posmatra kognitivnu anksioznost slično modelu obrnutog U. Kad se pri velikoj zabrinutosti (kognitivna anksioznost) poveća nivo aktivacije i pređe optimalnu granicu, dolazi do naglog pada u izvođenju, odnosno do katastrofe. Tada se dešavaju kardinalne greške kao što su pogrešno dodavanje lopte u nogometu, loše izvođenja penala i slično.

Prema modelu preokreta uticaj aktivacije na sportsku uspešnost u velikoj meri zavisi od toga kako sportista interpretira svoje uzbuđenje (Lazarević, 1994). Nekim sportista jako uzbuđenje predstavlja prijatan doživljaj i daje im snagu i motiv za akciju, a drugi isto stanje doživljavaju kao neprijatno. Kvalitet emocionalnih doživljaja tokom sportske igre se stalno menja, a i tumačenje istog, tako da doživljaj uzbuđenja tokom igre može da oscilira od pozitivnog do negativnog i obrnuto.

Time se može objasniti različit stepen zalaganja tokom igre kako pojedinaca tako i cele ekipe tokom sportskih takmičenja.

Osobine ličnosti i aktivacija sportista

Predstavljajući modele aktivacije sportista više puta smo pomenuli da aktivacija zavisi od ličnosti pojedinca, njegovih osobina, tumačenja i slično. Istraživanja su pokazala da su određene osobine ličnosti, posebno iz domena emocija i motivacije (Pokrajac, 1995; Bačanac, 2001; Lepir, 2002), povezane sa aktivacijom, kao što su, na primer, emocionalna stabilnost, motiv za postignućem, anksioznost, upornost, i slične. U jednom domaćem istraživanju vršila se procena osobina ličnosti u toku priprema za takmičenje. Ispitivanje je obavljeno u Laboratoriji za ispitivanje sportista na Fakultetu za fizičku kulturu u Beogradu. Ispitivanjem je obuhvaćena jedna reprezentativna selekcija i dva fudbalska tima, jedna prvoligaška i jedna drugoligaška fudbalska ekipa. Mereni su stepen sportske motivisanosti, psihička izdržljivost i koncentracija (ego snaga), i anksioznost. Od instrumenata su korišćeni Test motiva sportskog postignuća (Havelka & Lazarević, 1981), Martensov test sportske takmičarske anksioznosti, i Dukerov test koncentracije za merenje ego snage (Pajević, 2003). Korišćena je skala od 1 do 5.

Tabela 1. Motivaciono i emocionalno stanje sportista u pripremnom periodu.

| ekipa | broj | motivacija | ego snaga | anksioznost |
|---------------------|------|--------------|--------------|--------------|
| reprezentacija | 22 | 4, 40 | 4. 09 | 2. 63 |
| fudbal - prva liga | 22 | 4. 63 | 4. 31 | 2. 53 |
| fudbal - druga liga | 20 | 4. 55 | 4. 00 | 2. 40 |

Na testu sportskog postignuća sve ekipe su pokazale visok nivo motivisanosti, ego snaga je najizraženija kod ekipe sportista iz prve lige u fudbalu, a nivo anksioznosti je slabo do umereno izražen. Ovakvi rezultati se mogu smatrati poželjnim u pripremnom periodu pred takmičenje. Stepenn motivacije treba da bude visoko izražen kako bi pojedinci unutar ekipe dali svoj maksimum. Ego snaga takođe treba da bude izražena jer ona odražava visok stepen izdržljivosti pri fizičkim naporima i koncentrisanost na ispravnu igru i akciju. Anksioznost treba da bude umereno niska jer na taj način odražava emocionalnu napetost usled iščekivanja predstojećeg takmičarskog susreta koja pojačava aktivitet organizma. Preniska anksioznost bi značila da organizam nije spreman za stres, a prevelika anksioznost bi vodila blokiranju psihomotornih aktivnosti.

Prezentirani su prosečni rezultati za sportske ekipe. Pojedinačno gledano se dobijaju individualne razlike u odnosu na prosečan rezultat. Dakle, sportisti koji su pokazali visok stepen anksioznosti (bilo ih je ukupno 10 na celom uzorku) zahtevaju poseban vid psihološke pripreme. U tom smislu, treneri i ekipa stručnjaka moraju da rade kako na timskom nivou tako i na individualnom nivou, kako bi se postigli najbolji efekti tokom priprema za takmičenje.

Psihološko savetovanje i aktivacija sportista

Upotreba teorijskih modela, dobijenih rezultata psiholoških i drugih testiranja samo su pomoćna sredstva za rad sa sportistima. U radu sa ljudima nema gotovih recepata i stoga su karakteristike i kompetencije osoba iz stručnog tima ključne. Nije ni čudo što se jaki timovi otimaju za pojedine trenere. Njihovo znanje i iskustvo, zajedno sa karakteristikama njihove ličnosti, obezbeđuju one posebne reakcije prema sportistima tokom priprema koje nisu predvidljive na osnovu literature a doprinose stvaranju neophodnog potencijala za uspeh u takmičenjima. Isto tako je stručna pomoć psihologa-savetnika od izuzetne važnosti za razumevanje dinamike sportiste, kao i dinamike unutar sportskog tima, te između trenera i sportista. Postoje različiti oblici psihoterapijske edukacije (Kordić, 2004) koji mogu biti od pomoći u psihološkoj proceni i savetovanju sportista i trenera. Treba razlikovati dve vrste intervencija, pomoć treneru u redovnom radu sa sportistima (izgradnja tima, psihofizičke pripreme i slično), i direktan rad sa pojedincima zbog individualnih problema koji remete uobičajeni tok priprema.

Psihološka pomoć treneru u redovnom radu sa sportistima se oslanja na procene i samoprocene učesnika sportskih takmičenja. Prate se psihološki i fizički pokazatelji pripremljenosti sportista kako bi se vršila adekvatna procena snage i uvežbanosti tima i pojedinaca u odnosu na protivničke timove ili pojedince. Realna procena vodi do realnih očekivanja. Kada je u pitanju ravnopravan protivnik posebnu ulogu ima rad na samopouzdanju, veri u sebe i grupnoj kohezivnosti tima.

Kada je u pitanju pomoć pojedincima koji pokazuju veliko odstupanje od optimalnog nivoa aktivacije u prvoj fazi priprema pred takmičenje najbolje je koristiti nedirektivni oblik savetovanja. On doprinosi sagledavanju toka misli i osećanja kod sportiste tako da se pravovremeno otkrivaju uzroci odstupanja od očekivanog ponašanja a sportistima se daje mogućnost samokorektivnog ponašanja, što je suština nedirektivnog pristupa. Sportisti se pomaže da sam osvesti i reši problem. Suština ovakvog oblika savetovanja je u rešavanju individualnog problema kako se nebi remetio timski rad.

ZAKLJUČAK

Sportska aktivacija je važan elemenat sportske uspešnosti. Ona je po prirodi složeno stanje koje objedinjuje motivacione, emocionalne i fiziološke procese. Poželjan nivo sportske aktivacije nije lako dozirati jer zavisi od tipa ličnosti, vrste sporta, uslova takmičenja i značaja samog meča. Trener treba da poznaje psihološke karakteristike ličnosti svojih sportista, njihova motivaciona i emocionalna stanja, ne samo na osnovu lične procene već i na osnovu psiholoških merenja. To će mu pomoći da donosi pravilne odluke kako u pripremi i treninzima tako i na samim utakmicama.

LITERATURA:

1. Bačanac L. 2001. Psihološki profil jugoslovenskih boksera. *Facta universitatis - series: Physical Education and Sport* 1, (8): 13-24.
2. Cox RH. 2005. Psihologija sporta. Zagreb, Naklada slap.
3. Grandić R. & Letić M. 2009. Životni stilovi slobodnog vremena mladih u Srbiji. *Pedagoška stvarnost* 55, (5-6): 468-478.
4. Havelka NN. & Lazarević L. 1981. Sport i ličnost. Beograd, Sportska knjiga.
5. Kasum G, i Obradović Z. 2003-2004. Specifičnost psihološke pripreme rvača. *Fizička kultura* 57-58, (1-4): 102-107.
6. Kordić B. 2004. Osnovna znanja o psihoterapiji. *Zbornik radova*, Fakultet civilne odbrane, str. 363– 375.
7. Lazarević LS. 1987. Psihološke osnove fizičke kulture. Beograd, Partizan.
8. Lazarević LS. 1994. Psihološka priprema sportista. Beograd, Fakultet fizičke kulture.
9. Lepir D. 2002, "Motiv sportskog postignuća i anksioznost kao dispozicije ličnosti sportista", *Fizička kultura*, vol. 56, no. 1-4, pp. 133-141.
10. Martinović D. 2008. Osnovni pojavni oblici telesnog vežbanja (fizičke kulture). *Pedagoška stvarnost* 54, (7-8): 650-657.
11. Mišković MM. 2003-2004. Sport - roba za globalno medijsko tržište - Dragan Koković: Sport i mediji, Fakultet za uslužni biznis, Novi Sad 2004. *Fizička kultura* 57-58, (1-4): 123-125.
12. Pajević D. 2003. Psihologija sporta i rekreacije. Laktaši, Grafo Mark.
13. Pokrajac B. 1995. Emocionalna osnova voljnih postupaka: relacije dimenzija temperamenta i akcione kontrole. *Psihologija* 28, (3-4): 355-362.

MOBING-EKSTREMNI OBLIK STRESA

MOBING EXTREME FORM OF STRESS

Nenad Mačvanin¹, Djordje Mačvanin², Nikola Mačvanin³

¹Visoka strukovna škola za preduzetništvo, Beograd, ²Alfa univerzitet, Fakultet za menadžment u sportu Beograd, ³Predškolska ustanova Radosno detinjstvo, Novi Sad

Sažetak: Izloženi ste psihofizičkoj torturi od strane pretpostavljenih na svom radnom mjestu!? Dobijate neprimerene ili nemoguće zadatke, koje niste u situaciji da izvršite... Izloženi ste stalnom stresu od strane kolega zbog fizičkog nedostatka, pola ili stepena obrazovanja? Onda ste najvjerovatnije žrtva MOBINGA, fenomena karakterističnog za tranzicijska društva, ali i privrede razvijenih zemalja. Ova rizična pojava plodno tlo pronalazi danas i u tranzicijskoj Srbiji, i predstavlja sve ozbiljniji problem kojim se svako društvo mora ozbiljno pozabaviti.

Summary: You are at psychophysical torture by superiors in their workplace? Receive inappropriate or impossible tasks, which are not in a position to do ... You are at constant stress by his colleagues for physical lack, gender or education level? Then you are probably victims of mobbing, phenomena characteristic of a transitional society and economy more developed countries . This risk occurrence today finds fertile ground in the transition of Serbia and represents a serious problem that every society must seriously address.

UVOD

Vidljiva je uska povezanost između stresa na radnom mestu i mobinga. Gde prestaje „samo“ stres, a započinje mobbing? Mobing je posledica stresa koji se nameće s više ili manje svesnom namerom da se druga osoba povredi kako bi se omalovažila, udaljila iz konkurencije za isto radno mesto ili čak oterala s posla. U nekim slučajevima, mobing se provodi dogovorno kao deo politike i instrumenata smanjenja tehnološkog viška radnika nastojeći smanjiti posledice otpuštanja zaposlenih, za poslodavce.

RAZRADA

Naziv mobing-prvi je koristio Konrad Lorenza , gde je Lorenz tom reči nazvao ponašanje nekih vrsta životinja koje udružujući se protiv jednog svog člana, napadaju ga i isteruju iz zajednice, dovodeći ga ponekad i do smrti. Slično ponašanje ljudi u radnoj sredini Lymann je nazvao mobingom. Naziv *mobbing* se upotrebljava u Švedskoj, Njemačkoj, Italiji i nekim drugim državama). O viktimizaciji na radnom mjestu govori se u švedskom zakonodavstvu. O maltretiranju/ponižavanju na radnom mjestu (engl. *workplace bullying*) se govori u Velikoj Britaniji (zasada samo Employment Rights Act 1996) i SAD. Ostale države EU prepoznaju *mobbing* kao psihološki teror ili uznemiravanje (*harassment*). Savetodavni odbor Evropske komisije za sigurnost, higijenu i zdravstven zaštitu na radu, u svom „Mišljenju o nasilju na radnom mestu“, usvojenom 2001. godine, navodi: „Mobing je negativan oblik ponašanja, između kolega ili između hijerarhijskih nadređenih i podređenih, kojim se dotičnu osobu ponižava i napada od strane jedne ili više osoba u svrhu i s ciljem otuđivanja iste te osobe.

Mobing je prvi definisao 1984. psiholog Heinz Leymann kao »**psihološki teror na radnom mestu, odnosi se na neprijateljsku i neetičnu komunikaciju, koja je** usmerena od strane jednog ili više pojedinaca prema, uglavnom, jednom pojedincu, koji je zbog *mobinga* gurnut u poziciju u kojoj je bespomoćan ili u nemogućnosti da se odbrani, te je držan u njoj pomoću stalnih *mobizirajućih* aktivnosti. Te aktivnosti odvijaju se s visokom učestalošću (statistička definicija: *bar jednom nedeljno*) i u dužem razdoblju (statistička definicija: *najmanje šest meseci*). Zbog visoke učestalosti i dugog trajanja neprijateljskog ponašanja to maltretiranje dovodi do značajne mentalne, psihosomatske i socijalne patnje«.

Prema Zakonu Republike Srbije o sprečavanju zlostavljanja na radu (Sl. glasnik RS 36/2010) zlostavljanja na radu je „*Svako aktivno ili pasivno ponašanje prema zaposlenom ili grupi zaposlenih kod poslodavca, koje se ponavlja, a koje za cilj ima ili predstavlja povredu dostojanstva, ugleda, ličnog ili profesionalnog integriteta, zdravlja, položaja zaposlenog i koje izaziva strah ili stvara neprijateljsko, ponižavajuće ili uvredljivo okruženje, pogoršava uslove rada ili dovodi do toga da se zaposleni izoluje ili navede da na sopstvenu inicijativu otkaže ugovor o radu ili raskine radni odnos*“

Prema H. Laymannu, ponašanje i postupci koji **čine** mobing, prema efektu koji imaju na **žrtvu** svrstavaju se u sledeće kategorije:

- napadi koji utiču na mogućnost komunikacije (npr. konstatno izlaganje zaposlenog kritikama na račun njegovog poslovnog ili privatnog **života**, usmene ili pismene pretnje, ograničavanje komunikacije),
- napadi koji utiču na socijalne kontakte (izolacija ili ignorisanje zaposlenog),
- napadi koji utiču na reputaciju **žrtve** (ismevanje, nipoštašavanje ili ogovaranje zaposlenog),
- napadi koji utiču na profesionalni rad (npr. kada se zaposlenom dodeljuju samo beznačajni radni zadaci ili mu se oni uopšte ne dodeljuju ili kada su ovi zadaci nerealno teški kako bi se zaposleni diskreditovao),
- napadi koji utiču na fizičko zdravlje (pretnje i napadi, opasni radni zadaci i sl.

Mobing je **široko** rasprostranjena pojava, najčešće proučavana na radnim mestima, a posledice se odražavaju na socijalno okruženje, radnu sredinu i na pojedinca, pa se problem posmatra sa medicinskog, sociološkog, pravnog i psihijatrijsko - forenzičkog aspekta, s ciljem da se upozori na značaj problema, da se upozna i prepozna. Mobing se može sprečiti primarnom prevencijom, informisanjem, edukacijom i konkretnim zahvatima npr. treningom komunikacionih veština, zaštitnim zakonodavstvom i organizacionom politikom i praksom koja primenjuje pravilnike o radu koji ne tolerišu zlostavljanje.

Prema Lemannu postoje četiri faze mobinga:

1. *faza*: Nerešen sukob-konflikt između saradnika, koji remeti međuljudske odnose. Izvorni sukob se brzo zaboravlja, a zaostale agresivne težnje usmeravaju se prema odabranoj osobi, kao drskost, besramnost, prostote, niskosti

2. *faza*: Potisnuta agresija eskalira u psihoteror. **Žrtva** gubi svoje profesionalno i ljudsko dostojanstvo, počinje se osećati manje vrednom, postaje manje vredan subjekt koji u svom radnom okruženju gubi potporu, ugled, pravo glasa.

3. *faza*: Obeležena i stigmatizirana stalno zlostavljana osoba postaje dežurnim krivcem za sve propuste i neuspehe kolektiva.

4. *faza*: **Žrtva** je u “borbi za opstanak”, pojavljuje se sindrom izgaranja na poslu (Burn out) psihosomatski i depresivni poremećaj.

5. *faza*: Uglavnom nakon višegodišnjeg teroriziranja, **žrtve** obolevaju od hroničnih bolesti i poremećaja, napuštaju posao ili **čine** suicid.

Postavlja se pitanje, kako prepoznati mobbing?

Sledeći postupci na to upućuju:

- širenje** zlonamernih glasina (razni tračevi, neistine i sl.)
- socijalna izolacija zaposlenog (ne pozivanje na zajedničke proslave)
- zastrašivanje (pretnje fizičkim zlostavljanjem)
- podcenjivanje (namerno omalovažavanje onoga **što** osoba radi i to naročito pred drugima, ismejavanje i sl.)
- davanje rokova za koje je unapred jasno da ih je nemoguće ispoštovati
- verbalni napadi (uključuju vikanje, psovanje i zastrašivanje)
- uskraćivanje osnovnih prava (pravo na godišnji odmor, izražavanje mišljenja i sl.)
- seksualno zlostavljanje (uključuje glasno, vulgarno komentarisanje osobe, intimno diranje, nagovaranje na seks)

Simptomi zlostavljanja na radnom mestu najčešće su vrlo očiti, iako postoje ljudi koji su u stanju sakriti svoje emocionalno stanje, **čime** se teško daje naslutiti događa li se u njihovom **životu** nešto loše. Najčešći simptomi su:

šok
bes
nervoza
nesanica
napetost i stres
pojačana osetljivost
osjećaj nezadovoljstva
poremećaji koncentracije
glavobolja, bolovi u stomaku
gubitak samopouzdanja i apetita

Postoje tri osnovna tipa mobinga koji se mogu povezati sa određenim karakteristikama ličnosti mobera: onaj čiji je cilj zaštita ugroženog samopoštovanja; zatim mobing koji je rezultat nedostatka socijalne inteligencije i kompetencija; mobing kao rezultat tzv. mikropolitikog ponašanja.

Kada se poželjno mišljenje o sebi dovede u pitanje, osporava ili napadne, ljudi su najčešće spremni za agresivni napad. Ovo je posebno slučaj kod nerealno pozitivnog ili nadmenog doživljaja sopstvene vrednosti, koji je najčešće rezultat bazične nesigurnosti i potpune zavisnosti od spoljašnje validacije vlastite vrednosti. U tom smislu, (pre)visoko samopoštovanje vodi ka tiraniji u ponašanju jer je povezano sa perfekcionizmom, arogancijom i narcizmom. Pojedinci sa nestabilnim, ali visokim samopoštovanjem mogu reagovati agresivno i na najmanje ili potpuno trivijalno ugrožavanje njihove slike o sebi. Za razliku od njih ljudi sa niskim samopoštovanjem najčešće nisu agresivni jer se plaše poraza, i oni u problemskim situacijama reaguju pre povlačenjem, samooptužujuće i depresivno, nego agresivno. U mnogim istraživanjima mobinga, po mišljenju žrtvi, upravo je zavist od strane mobera doživljavana kao jedan od osnovnih razloga za pojavu mobinga.

Nedostatak socijalnih kompetencija

Nedostatak socijalnih kompetencija je često bio dominantan faktor za nastanak mobinga. Jedan aspekt je nedostatak emocionalne kontrole. Mobing može takođe biti posledica smanjene samorefleksije i nemanja uvida u posledice svog ponašanja, što implicira da neki moberi nisu potpuno svesni šta rade i kako njihovo ponašanje utiče na druge.

Mikropolitčko ponašanje

Članovi organizacije uobičajeno koriste svoje sposobnosti da donose pravovremene odluke u cilju ispunjenja interesa organizacije, te ostvarenja postavljenih poslovnih ciljeva, ali takođe i u skladu sa sopstvenim interesom, kao na u smislu zaštite ili poboljšanja sopstvenog statusa u organizaciji. Za ovakve vidove procesa se može reći da imaju tzv. političku prirodu. Da bi članovi organizacije bili u situaciji da utiču na donošenje odluka, neretko je neophodno graditi koalicije, a ponekad i „igrati na kvarno” sa konkurentima. Mobing koji je nastao kao rezultat mikropolitikog ponašanja dovodi do uznemiravanja i zloupotrebe druge osobe u cilju zaštite ili poboljšanja vlastite pozicije u organizaciji.

OSOBINE LIČNOSTI MOBERA

- osobe sa *poremećajem ličnosti*
- manje sposobne*, ali *moćne osobe*, bez kapaciteta za ljubav, igru, kreativnost, davanje i deljenje, kao i empatija prema drugim osobama
- osobe koje *prikrivaju nemoć* u nekoj drugoj sferi svoga života (najčešće privatnog, tj. u braku ili porodici),
- osobe koje se ustvari često *osećaju inferiorno* (iza svake prepotencije stoji neka impotencija). Na taj način osiguravaju dominantnu poziciju ili sklanjaju, odstranjuju onoga koji im stoji na putu uspeha.
- često to čine iz *ličnog straha* da neće biti cenjeni i da će sami postati nečija žrtva. Neki zlostavljači to rade svesno, sa namerom da naškode drugome i da ga prisile da napusti radno mesto

Fenomenološki, mogu se podijeliti u četiri najčešće kategorije:

Željan pažnje

- pretjerano su ljubazni i tako teže održavanju što boljih odnosa sa autoritetima
- selektivno su ljubazni prema saradnicima, posebno prema potencijalnoj žrtvi sa oštrom granicom da/ne
- često izvodi "jadan ja" i "posipanje pepelom" dramu
- ako ga neko izaziva sa ponašanjem, predstavlja se kao žrtva
- ako ga pozovu na odgovornost, konfabulira i krivicu svaljuje na druge
- uvijek želi da bude u centru zbivanja.

Imitator

- nisu profesionalno kvalifikovani, ali tvrde da jesu jer se nalaze u blizini profesionalaca
- često glume profesiju kojom žele da se bave i zahtevni su u pogledu priznavanja zasluga
- manipulativni, ali nekritični, tako da se lako mogu isprovocirati
- često prete saradnicima, glume odanost nadređenima, ali ih lako i odbacuju nakon što im više nisu od koristi.

Guru

- uspješni na uskom polju svoje stručnosti, od saradnika priznati kao takvi, egocentrični, zlostavljaju sve one za koje procijene da mogu da ih ugroze
- emotivno hladni
- pretjerano uredni i organizovani
- svoje greške pripisuju drugima
- uglavnom muškarci.

Psihopata

- agresivni i arogantni prema žrtvama, prema ostalima ljubazni, ali hladni i proračunati
- dobri glumci, za njih zakoni i moralne norme ne predstavljaju nikakvu vrednost
- često u centru zbivanja neke kriminalne aktivnosti
- oni koji ih otkriju, odmah postaju njihove žrtve
- ne pokazuju empatiju, sažaljenje i krivicu.

Značajno je pomenuti i fenomen reaktivnog mobinga, tj. situacija kada dugogodišnja žrtva u izmijenjenim okolnostima unutar radne sredine i sama postaje mober. Često je u pitanju politički revanšizam.

Uzroci mobinga

u organizacijama najčešće su:

- nekompetentnost uprave (konflikti u organizaciji),
- loše rukovođenje tj. **šefovanje** umjesto vođenja,
- politika i poslovanje ustanove nisu transparentni,
- loša organizacija posla,
- neetična kadrovska politika.
- nezdravo" radno mesto i radna okolina i za organizaciju su problem

Posledice mobinga po organizaciju

- u porastu su bolovanja,
- zamena radnika,
- povećan je stres na radnom mestu,
- veći troškovi radi edukacije novih radnika,
- povećan riziku od nastanka povreda na radu te incidenata,
- smanjena je produktivnost i motivacija za rad,
- smanjen ugled **preduzeća** i kvalitet pružanja usluga kupcima

Žrtve mobinga su najčešće:

- poštenjaci - osobe koje su uočile i prijavile nepravilnosti u radu,
- mlade, tek zaposlene osobe,
- osobe koje traže više samostalnosti u radu ili bolje uvjete rada,
- osobe koje nakon godina besprekornog rada traže priznavanje radnog položaja i povećanje plate,
- osobe **čija** karijera je u usponu i zavisi od dobre volje nadređene osobe (zlostavljača),
- vrlo kreativne osobe,
- ekscentrične osobe,
- višak radne snage,
- starije osobe pred penzijom,
- invalidi,
- bolesne osobe,
- pripadnici manjinskih grupa (religija, etničko poreklo, pol, seksualna orijentacija).

ZAKLJUČAK

Srbija je deveta zemlja u Evropi koja je počela sa zakonskim sankcionisanjem mobinga, pored Francuske, **Švedske**, Norveške, Finske, Danske, Holandije, Belgije i **Švajcarske**. Uoči početka primene, Zakon je trpeo mnoge kritike najviše zbog, kako je navedeno, nemogućnosti lake dokazivosti mobinga u samom postupku.

Tvorci zakona i oni koji ga sada primenjuju, međutim, tvrde da je to sada mnogo manji problem nego ranije kada se zlostavljanje na radu dokazivalo u dugim i teškim krivičnim postupcima. Zakon predviđa oštre kazne za poslodavce za maltretiranje na poslu, te bi, u slučaju mobinga, mogli da plate kaznu i do 800.000 dinara.

LITERATURA:

1. Selye H. *The general adaptation syndrome and the disease of adaptation*. J Clinical Endocrinology. 1946;6:117-130.
2. Selye H. *The evolution of the stress concept*. The American Scientist. 1973;61:692-699.
3. Toates FM. *Stress: conceptual and biological aspects*. Willey, Chichester, 1995.
4. Leymann H. *Mobbing and psychological terror at workplace*. Violence Vict. 1990;
5. 5(2):119-26.
6. Leymann H. *The Mobbing Encyclopaedia*. Bullying: Whistleblowing. Information
7. about psychoterror in the Workplace, 1992.
8. Field T, Rosenmann RH, Chesney MA. *Stress, type behaviour, and coronary heart*
9. *disease*. N Engl J Med. 2003;291:1322- 1323.
10. Anonymous. *Zakon o obveznim odnosima, čl 200-203. Obveza plaćanja nematerijalne*
11. *štete*. Ministarstvo pravosuđa. - Zagreb: Narodne novine br. 53/91, 73/91, 3/94,7/96,
12. 12/99, 35/2005.
13. Anonymous. *Дијагностички и статистички приручник за душевне поремећаје*. Четврто издање, међународна верзија. Америчка психијатријска удруга. - Јастребарско: Наклада Слап. 1996.
14. Russo A. *Мобинг - Од злостављања до здравља на радном мјесту*. У: Мустајбеговић Ј. (ур.). Здраве организације или како промицати здравље на радном мјесту. Мотовунски гласник број 43. Супортивни центар Хрватске мреже здравих градова, Школа народног здравља „Андрија Штампар”, Мотовун, 2004.
15. Anonymous. *Правилник о сталним судским вјештацима*. Министарство правосуђа, Загреб: Народне новине, 1998;21: стр. 402.
16. Perez M, Reichert M. *Stress, coping and health: A situation - behavior approach*. Seatle, Hogrefe and Huber. Seatle, 1995.
17. Cassitto MG. *Mobbing in the workplace: new aspects of an old phenomenon*. Med
18. Lav. 2001;92(1):12-24.
19. Rosenmann RH, Chesney MA. *Stress, type behaviour, and coronary heart disease*. N
20. Engl J Med. 1982;291: 1322-1323.
21. Anonymous. *Risk Factors and Prevention Strategies*. Current Intelligence Bulletin.
22. Washington, DC, National Institute for Occupational Safety and Health (NIOSH).
23. DHHS 1996;96:100.
24. Paoli P, Merllie D. *Third European survey on Working conditions 2000*. European
25. Fondation for the Improvement of living and Working Conditions, Dublin. 2001.
26. Di Martino V. *Workplace violence in the Health sector- country case studies Brazil,*
27. *Bulgaria, Lebanon, Portugal, South Africa, Thailand, plus an additional Australian*
28. *Study: synthesi report*. Geneva, ILO/ICN/ WHO/PSI joint programme on Workplace
29. Violence in the Health Sector. 2002.
30. Quine L. *Workplace bullying in NHS community trust: staff questionnaire study*. BMJ. 1999;318: 228-232.
31. Figley CR. *Compassion fatigue: psychotherapists chronic lack of self care*. J Clin Psychol. 2002;58(11):1433-41.
32. Mahler V, Schmidt A, Fartasch M, Loew TH Diepgen TL. *Value of psychotherapy in expert assessment of skin disease. Reccomendations and indications for additional psychotherapy evaluation in expert assessment from the viewpoint of Dermatology*. Hautarzt. 1998;49(8):626-33.
33. Jones RN. *Occupational asthma*. Clin Chest Med. 1984;5(4):619-22.
34. Койић Е, Филаговић П, Мужинић Л, Матек М, Вонфрацек С. *Mobbing*. Рад и сигурност. 2003;7(1):1-19.
35. Хавелка М, Кризманић М. *Психолошка и духовна помоћ помагачима*. Загреб: Добробит. 1995.
36. Godin IM. *Bullying, worker's health, and labour instability*. J Epidemiol Comm
37. health. 2004; 58: 258-259.

TERMOVIZIJSKO PRAĆENJE IZLOŽENOSTI STOPALA TRKAČA NISKOJ TEMPERATURI I VLAZI

THERMOVISIONAL MONITORING OF THE RUNNER'S FEET EXPOSED TO A LOW TEMPERATURE AND MOISTURE

Goran Roglič¹, Franja Fratrić², Biljana Grubor-Vozarević³

¹Electromedical, ²Univerzitet EDUCONS, ³AK Vojvodina

Sažetak: Infracrvena termografija, ili termovizija, sve više nalazi primenu u sportu. Termički oblici, termalni otisci, distribucija temperature i izoterme, promena gradijenta temperature, su pojmovi koji će se sve više sretati u sportu. Termovizijska metoda je brza, efikasna, a razvojem tehnologije postaje i sve pristupačnija. U ovom radu je termovizijskom metodom analizirana distribucija temperature na stopalu posle istovremenog izlaganja niskoj temperaturi i vlazi koja je prodrla u patike. Merenje je vršeno posle pretrčanih deset kilometara sa prosečnim paze 4.54min/km. Temperatura okoline je iznosila -2 stepena Celzijusa. Registrovana je hipotermija sa temperaturom na površini stopala od 14.8 stepeni Celzijusa. Uradjeno je i uporedno termovizijsko snimanje pri istim uslovima, samo po suvom vremenu. Tada je registrovana temperatura normalna za temperaturu tela. U oba merenja korišćene su iste patike renomiranog proizvođača namenjene za trčanje. Analizom termalnih snimaka zaključuje se da pri uslovima velike vlažnosti staze, kiša, mokar sneg, lapavica, treba obratiti pažnju na izbor patika kod trčanja na duže staze, jer već na temperaturi okoline od -2 stepena Celzijusa dolazi do hipotermije koja bi kod polumaratona i maratona mogla izazvati posledice po zdravlje trkača.

Summary: Infrared thermography, or thermovision, is increasingly applicable in sport. Thermic forms, thermic imprints, temperature distribution and isotherms, change of temperature degree, are all terms that will be met in sport more and more. Thermovisional method is fast, efficient, and with technology development it is becoming more and more available. In this paper foot temperature distribution has been analysed after simultaneous exposure to a low temperature and moisture that has been soaked up by the trainers. Measurements were taken after 10 kilometers of running at the average pace of 4:54min/km. The surrounding temperature was -2 degrees Celsius. Hypothermy of 14.8 degrees Celsius was registered on the surface of the feet. Comparable thermovisional photographing was done under the same conditions, but in dry weather. A normal body temperature was recorded then. In both cases trainers used were the same ones made by accredited producer, which were especially made for running. The analysis of the thermic photographs gives the conclusion that when running in the wet, either rain, wet snow or slush, a runner should pay close attention to the choice of trainers when running longer distances, because even the temperature of -2 degrees Celsius causes hypothermy which could harm the health of a half-marathon or a marathon runner.

UVOD

Temperatura tela određena je proizvodnjom toplote generisane metaboličkim procesima i mehanizmima koji omogućavaju proces termoregulacije. Koža je od izuzetne važnosti kao barijera između spoljne okoline i unutrašnjosti tela. Normalna temperatura tela je između 36.2 i 37.8 stepeni Celzijusa. Pri normalnim uslovima temperatura unutrašnjosti tela je nekoliko stepeni viša nego na površini kože. Temperatura počinje da opada 2,5cm u dubinu tkiva stvarajući gradijent disipacije temperature. Periferna tkiva, kao što su mišići, masno tkivo, koža su sposobni da funkcionišu u širem opsegu temperature, 20 do 40 stepeni Celzijusa, nego unutrašnji organi kojima je potrebna manja varijacija temperature, stabilnija temperatura. Promene u temperaturi kože utiču na cirkulaciju krvi, utiču na toplotne receptore u koži i hipotalamusu. Toplota se gubi sledećom mehanizmima, 60% preko zračenja u IR (Infra Red) spektru, 25% preko isparavanja, 12% strujanjem vazduha, i 3% provođenjem.

Kod hipotermije temperatura organizma padne ispod normalne pri kojoj metabolizam i telo funkcionišu. Pod uticajem hladnoće, naši unutrašnji mehanizmi ponekad nisu u stanju da nadoknade toplotu koja se gubi u okolinu. Opšta telesna temperatura od 35,5 °C ili manje može biti fatalna ukoliko se ništa ne preduzme. Lokalni pad temperature u ekstremitetima, nosu, ušima može da izazove blage promrzline i promrzline viših stepena. Uticaj vetra i vlage znatno pogoršava situaciju (tzv. "čili" skala). Do stvaranja promrzlina na prstima može doći već pri 0 stepeni Celzijusa. Dehidracija dodatno otežava proces termoregulacije, naročito pri dužim distancama. Pri niskim temperaturama i povećanoj vlažnosti, naročito su ugroženi ženski trkači. Ovde ćemo se posebno osvrnuti na taj problem. Kod žena slojevi masti koji obezbeđuju termičku izolaciju su ravnomerno raspoređeni. Krv najviše cirkuliše u organima, a mali procenat krvi ide u stopala i ruke. Muškarci imaju više mišićne mase, protok krvi je povećan i manje su ugroženi. Dodatni faktor je što je ženska koža tanja od muške. Stopala žene imaju tanku kožu i mnogo manje masti koja služi kao termički izolator, nego muškarci.

Pored toga postoji i subjektivni osećaj hladnoće i utrnulosti, jer je često fina mreža tankih kapilara na stopalima trkača oštećena i nagnječena. Situacija se dodatno pogoršava ukoliko žena pati od anemije jer je koncentracija gvožđa u krvi direktno odgovorna za transport kiseonika u krvi, tako da nedostatak otežava cirkulaciju krvi i samim tim utiče na proces termoregulacije. Takođe i hormonski disbalans može uticati na cirkulaciju, jer nedostatak gvožđa direktno utiče na tiroidnu žlezdu koja reguliše temperaturu tela. Kod trkača se može desiti u specifičnim uslovima da dođe do lokalnih ozeblina ili u težem slučaju do lokalnih promrzlina prvog stepena. Za prvi stepen je karakteristično da obuhvaćena koža koja postaje crvena, javlja se tvrdoća, bol, oštećenost, svrab, prvo bledilo, kasnije crvenilo i plavkasta boja. Zahvaćeno područje stopala obično je smanjene osjetljivosti na dodir. Težih posledica po organizam nema. Po oporavku, ostaje još dugo godina pojačana osetljivost na hladnoću i sklonost bržem promrzavanju. Često ostaje povećana osetljivost na promenu vremena, odnosno promenu odnosa koncentracije negativnih i pozitivnih aeriona u vazduhu.

Ne sme se zanemariti ni alergijska reakcija na hladnoću (postoji i na toplotu), koja dovodi do iritacije kože. Alergija se dešava u dubini krvnih sudova, i interesantno je da alergijski spazam i šok ove vrste ne retko bude uzrok davljenja kupača. što se često prikazuje kao infarkt srca. Alergijska reakcija kože stopala na hladnoću može da traje duže nego reakcija na samu hladnoću.

Posebno se bavimo u ovom radu stopalom, jer je od osnove za trčanje, zdravo i funkcionalno stopalo. Oštećenja stopala nastaju nakon dužeg izlaganja ekstremnoj hladnoći i vlazi. Iako lokalna oštećenja tkiva mogu nastati i pri temperaturi iznad nule, pojava promrzlina dolazi u obzir samo u slučajevima kada je temperatura okoline ispod 0 °C. Često su zahvaćeni pored stopala i drugi periferni delovi tela: nos, uši, prsti šake, ruke. Posebno su ugroženi prsti nogu, gde je dodatni otežavajući faktor vlažnost. Upravo taj slučaj razmatramo u ovom radu. Treba naglasiti da lokalna oštećenja tkiva mogu nastati i pri temperaturama iznad nule, ako se za to steknu uslovi, vlažnost, vetar, slaba periferna cirkulacija...ali još jednom naglašavamo, pojava promrzlina dešava se samo pri temperaturama ispod 0 stepeni Celzijusa. Trčanje u prirodi, upravo zahteva posebnu pažnju sa stanovišta očuvanja temperature stopala. Dodatni otežavajući faktor mogu biti tesne i neadekvatne patike, loša ventilacija, neadekvatne čarape.

Daćemo sada kratak osvrt na primenu termovizije u sportu.

U svom radu (Clark, Mullan i Pugh 1977) godine registrovali su promene temperature kože pri trcanju. Infracrvena termografija je korisna za vizualizaciju temperature kože kod dvojice sportista u mirovanju i pri trcanju pri temperaturi ambijenta od 20 stepeni Celzijusa i u komori pri temperaturi od 11 stepeni Celzijusa. Distribucija temperature je snimana na film i analizirana. Paralelno je korisna i metoda merenja temperature pomocu termopara. Zaključeno je da se tokom trcanja srednja temperatura kože iznad misica znatno razlikuje od srednje temperature u mirovanju. Obe metode merenja slagale su se unutar 1 -5 stepeni Celzijusa.

(Veghte, Adams i Bernaeur 1979) vrsili su termovizijska merenja temperaturnih promena tokom treninga. Ova studija je ispitivala dinamicke promene temperature kože povezane sa vaskularnim promenama koje prate trcanje i druge vezbe. Uocili su porast temperature (sa maksimalnim porastom od 1,7 stepeni Celzijusa) sa povećanjem opterećenja od 20, 50 i 80% tokom vezbanja, kao i da je signifikantan porast temperature kože noge koja je opterećena u odnosu na nogu koja je odmarana.

(Torii, Yamasaki, Sasaki i Nakayama 1992) (29) su radili studije gde je obradjivan porast i pad temperature u razlicitim sportovima, kao sto su trcanje, plivanje, biciklizam. Ispitivan je pocetni pad temperature pri vezbanju na biciklu kod deset zdravih muskaraca. Ispitivanje je vrseno pri opterećenju od 50 -150W u ambijentu komore od 10 do 40 stepeni Celzijusa i uz relativnu vlažnost vazduha od 45-55%. temperatura je merena termografski i pomocu termopara.

Smanjenje temperature tokom vezbanja nije zavisilo od doba godine iako je znojenje bilo veće pri 40 stepeni nego kod 30 stepeni Celzijusa. Zaključili su da na pad temperature nije uticalo znojenje već vazokonstrikcija, verovatno prouzrokovana ne-termičkim faktorima.

Poslednjih par godina tehnologija izrade senzora za termovizijske kamere napredovala je do te mere da se kamere ne razlikuju po veličini od standardnih mobilnih telefona. To omogućava novu primenu termovizijske metode i otvaranja ogromnih mogućnosti primene u sportu. Sa tog stanovišta gledano, danas imamo jednu "novu" termoviziju, fleksibilniju, brzu, efikasniju, sa ogromnim mogućnostima obrade podataka, već na mestu merenja, u realnom vremenu.

METODE RADA

Eksperimentalni uzorak

Termovizijsko merenje vršeno je na trkaču-polumaratoncu 45 godina, visina 182cm, težine 78,5kg. Korišćene su patike za trčanje renomiranog proizvođača. Čarape su bile od posebnih materijala namenjene za trčanje, "dry fit".

Eksperimentalna procedura

Merenje je izvršeno nakon trčanja 10 km pri temperaturi okoline od -2 stepena Celzijusa.

Pre toga je pao svež, mokar sneg i bila je "lapavica". Posle 1 kilometra noge su već bile vlažne jer je voda prodirala preko gornjeg dela patike, gde se vezuju pertle i sa strane zglobova.

Po povratku sa trčanja, odmah je u zatvorenoj prostoriji izvršeno merenje termovizijskom kamerom. Kontrolni, uporedni snimci su vršeni jednog od sledećih dana pro sličnoj temperaturi ambijenta, ali po suvom, kada noge nisu bile mokre. Cilj rada je bio da se pokaže koliko može biti štetno po stopala trkača ako se stopala pri niskoj temperaturi navlaže, a trči se duža relacija od 5 km.

U radu je korišćena najnovija generacija termovizijske kamere Mobir M3.

Korišćena oprema

Kamera M3 je trenutno spada u sam vrh portabilnih termovizijskih kamera.

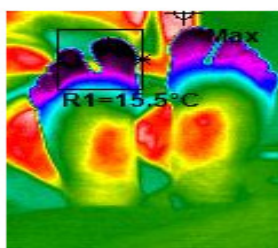
Osnovne funkcije termalne kamere:

- Sve slike su predstavljene na LCD u crno/beloj ili u paleti 256 boja,
- Slika u realnom vremenu može biti zamrznuta i snimljena na Flash memoriju,
- Slika u realnom vremenu može biti 2x uvećana,
- snimljena i zamrznuta slika se može obradivati u samoj kameri,
- snimljene slike se prenose na računar preko USB 1.1 interfejsa i obrađuju se programom za naknadnu analizu termalne slike (Post Processing Analysis Software).
- Detector: FPA (Focal Plane Array) sa nehladjenim microbolometrom
- Spektralni opseg: 8 - 14 μm
- Termalna osetljivost /120mK, 30°
- Temperaturni opseg: -20°C - +250°C, Rezolucija: 0.1 °C

REZULTATI I DISKUSIJA

Termovizijskom kamerom registrovana je hipotermija na stopalu, posebno na prstima stopala, najviše na palcu desne noge. Termalna slika stopala kada je bilo izloženo temperaturi $-2\text{ }^{\circ}\text{C}$ i vlazi data je na slici 1. Na slici 2 dat je profil, odnosno gradijent temperature po liniji L1 sa slike 3. Na slici 3 je dat pogled odozgo, gde se uočava da je najhladnija tačka na stopalu vrh desnog palca sa $14.8\text{ }^{\circ}\text{C}$. Postavljeni kvadrati na termalnim slikama automatski nalaze najhladnije tačke. Na slici 5 dat je histogram sa distribucijom temperature u markiranom kvadratu, i po njemu se vidi da je u toj regiji došlo do značajne hipotermije. Ova hipotermija je brzo sanirana i nije ostavila posledice, izuzev crvenila i osećaja trnjenja u toku sledećih 48 sati.

Na slici 4 data je slika posle trčanja na temperaturi od $-2.5\text{ }^{\circ}\text{C}$, ali su noge pri tome bile suve. Vidi se značajna razlika u temperaturi stopala, najniža registrovana temperatura iznosila je $25.2\text{ }^{\circ}\text{C}$. Na slici 6 dat je pogled odozgo. Zanimljivo je da je opet gornja strana desnog palca najhladnija tačka. Iz ove slike može se izvući još jedan koristan zaključak da kod desne noge ovog trkača postoji blagi poremećaj periferne cirkulacije desne noge, što se pokazalo da odgovara anamnezi iz koje se vidi da postoje blago proširene vene na desnoj nozi, koje su posledica operacije slepog creva iz detinjstva. I pored toga, na levoj nozi je takođe registrovana značajna lokalna hipotermija od $16.8\text{ }^{\circ}\text{C}$.

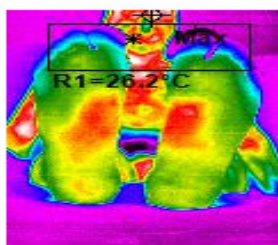
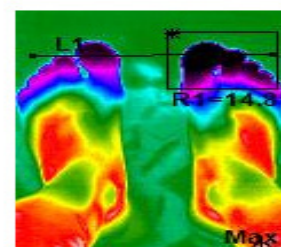


1

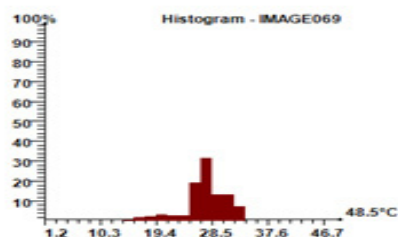


2

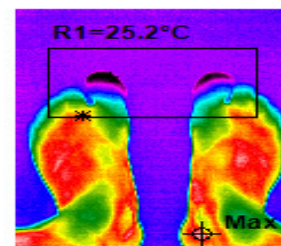
3



4



5



6

ZAKLJUČAK

Termovizijskim merenjem utvrđena je lokalna hipotermija stopala izloženog temperaturi od -2°C i vlazi. Utvrđeno je da pri istim uslovima ambijenta, ali sa suvim stopalima, nema hipotermije. Stopala se i tada rashlade, ali je uticaj zanemarljiv. Grafički prikaz topologije i termalne distribucije na gornjem delu desnog stopala ukazuje da bi pri temperaturi ispod nule i vlažnim stopalima, došlo pri trčanju na duže staze (polumaraton, maraton) i do promrzlina prvog stepena. Uticaj vetra dodatno bi pogoršao situaciju, jer po čili skali, pri vetru brzine od 10m/s , to bi odgovaralo temperaturi od -10°C . Pri istoj jačini vetra i temperaturi od -8°C , bi čili temperatura iznosila -18°C . Pored toga detektovan je i termalni disbalans koji je direktna posledica razlike periferne cirkulacije leve i desne noge trkača, što odgovara postojećoj anamnezi. Odabirom adekvatne patike, po mogućstvu patika koje imaju delove za ventilaciju od nepromočivog materijala, a omogućavaju disanje i dobru cirkulaciju, može se znatno uticati na kvalitet trčanja i očuvati zdravlje trkača. Danas postoje patike koje zadovoljavaju ove standarde, kao i odgovarajuće čarape. Iz ovog rada se vidi da i pri relativno malom minusu spoljne temperature i vlažnim nogama može doći do značajne hipotermije pri trčanju dužem od deset kilometara. Investicija u kvalitetnu patiku se isplati po više osnova, to je jedan od zaključaka ovog rada. Preventiva je uvek jeftinija nego tretman posledica.

LITERATURA:

1. Holst G. (2000). *Common sense approach to thermal imaging*. Florida, JCD publishing & SPIE.
2. Roglić G. Fratrić F. (2010), Primena termovizije u detekciji mišićnog disbalansa,
3. *VI Kongres Crnogorske sportske akademije i VII međunarodne naučne konferencije*
4. *Crnogorske sportske akademije*, Herceg Novi, Crnogorska Sportska Akademija.
5. Sudarov N., Fratric F. (2010), *Dijagnostika treniranosti sportista*,
6. Novi Sad, Pokrajinski zavod za sport.
7. Siegel R., Howell J. (2002). *Thermal radiation heat transfer*. New York-London, Taylor-Fransis.
8. Freinkel R., Woodley D. (2001). *Biology of the skin*. New York-London, Parthenon Publishing.
9. Veghte J, Adams W, Bernauer E. (1979). Temperature changes during exercise measured by thermography. *Aviat Space Environ Med.* 1979 Jul,50(7):708-13.

NOVA MENADŽERSKA DISCIPLINA IT MENADŽMENT

NEW MANAGING DISCIPLINE IT MANAGEMENT

Dragan Soleša¹, Borislav Samardžić²

¹Alfa Univerzitet Beograd

²PU Radosno detinjstvo Novi Sad

Sažetak: Informaciono-komunikaciona tehnologija jedna je od vodećih tzv. visokih tehnologija, a informatika sinonim za njenu primenu koja je ušla u sve sfere modernog poslovanja. Međutim, ulaganja u ovo područje i u svetu i kod nas, iako visoka, najčešće rezultiraju nedovoljno uspešnim poduhvatima a često i razočaranjima, naročito menadžmenta. Zbog toga je potrebna nova menadžerska disciplina – IT menadžment, čiji je cilj povećati kognitivni nivo o ovom fenomenu, postići adekvatnije odlučivanje o ovoj problematici i veće efekte poduhvata primene informatike u celini. Bazično pitanje danas nije DA LI primenjivati informatiku, nego KAKO i KOLIKO. Opšte je poznato da su problemi u praksi, zbog čega se to dešava, prouzrokovani nedostatkom odgovarajuće discipline IT menadžment, a time i neadekvatnim odlučivanjem najvišeg rukovodstva poslovnih sistema i rukovodstva informatičkih funkcija o ICT-u. Suština takve discipline jeste integracija mogućnosti savremene ICT tehnologije u poslovnu strategiju, poslovne procese i aplikacije. U skladu s tim, u ovom radu definisani su osnovni postulati nove menadžerske discipline IT menadžmenta čijom primenom je moguće ostvariti veću poslovnu vrednost ICT ulaganja što rezultira boljim poslovnim efektima poslovnih sistema.

Ključne reči: IT menadžment, upravljanje, poslovni sistemi

Summary: Information-communication technology is one of the leading so-called high technologies, whereas computer science represents a synonym for its application within all the spheres of modern business. However, investments into this field, both in the world and in our country, although being high, most often result in attempts not successful enough, quite often in disappointments particularly on the part of the management. Therefore a new managing discipline is required - the ICT management, with the aim of raising the cognitive level of this phenomenon, obtaining more adequate decision making in the field and having more effects in the attempt of applying computer science on the whole. The basic question nowadays is not WHETHER to implement computer science or not, but HOW to implement it and TO WHAT EXTENT. It is generally known that problems arise in practice due to the lack of appropriate discipline IT management and the improper decision making by the highest management of business systems and the management of the ICT information functions. The core of such discipline is the integration of the modern ICT technological possibilities into a business strategy, business processes and applications. Accordingly to this, this paper defines the basic postulates of IT new management discipline whose implementation makes higher ICT investment business value, which in turn results in greater business effects of business systems.

Key words: ICT management, management, business systems

UVOD

Industrijsko društvo se povlači pred novim digitalnim društvom, odnosno elektronskim i virtualnim zajednicama koje su orijentisane na umrežavanje. Zbog toga je važno anticipirati nove trendove, izgrađivati vizije i strategije koje će se realizovati savremenim upravljačkim instrumentima. Inovativnim obrazovnim institucijama upravljaju inovativni menadžeri koji inspirišu svoje zaposlene i nagrađuju njihove ideje [11]. Inovativni menadžeri pokušavaju da u sadašnjem svetu i svetu »pseudokonkretnosti« prepoznaju začetke novog sveta, novog ponašanja, novog načina mišljenja. Odnosno, da prepoznaju najverovatnije procese razvoja koji će kontinuirano uticati na život i posao od danas pa dalje u budućnost. Otuda je razumevanje sadašnjosti najpouzdaniji način predviđanja budućnosti. Za menadžera ne postoji prošlost, postoji samo sadašnjost i budućnost, a sadašnjost i budućnost savremenih poslovnih sistema su informaciono komunikacione tehnologije (ICT).

Efikasnost ulaganja u ICT

ICT predstavlja grupu vodećih visokih tehnologija i motor postindustrijske ekonomije. ICT je nezaobilazna infrastruktura svakog sistema i poslovanja i iz temelja menja naš način rada i života. Isto tako ICT je vrlo veliki biznis i klizavo područje za investiranje.

Istraživačke studije pokazuju da je u poslednjih 10 godina 92% kompanija u SAD u sisteme upravljanja informacijama ulagalo više nego u celokupnu amortizaciju opreme, i da je nasuprot tome 42% kompanija imalo negativne finansijske efekte. Takođe iste studije pokazuju da su troškovi sistema upravljanja informacijama 2 – 5 puta veći od profita i da su u 36% kompanija ove investicije bile veće od direktnih troškova proizvodnje, što nas dovodi do zaključka da visoka ulaganja u ICT sama po sebi nisu garant porasta konkurentnosti [2].

Ove studije takođe upućuju i na to da 80-90% ICT projekata ne postiže poslovne efekte i da 80% ovih projekata prekorači cenu i rok, kao i da je više od 90% istih projekata orijentisano samo na tehnologiju. Studije takođe pokazuju da se 40% ICT projekata napusti pre kraja a samo 10% projekata su stvarno uspešni projekti [14].

Prema navodima više istraživača u svetu godišnje se nepotrebno u ICT utroši 415 milijardi dolara. Ista istraživanja ukazuju da u više od 70% ICT investicija ne postavlja se pitanje njihove efikasnosti ili da u više od 80% ICT investicija informatički stručnjaci ne razumeju vezu poslovanje i ICT-a a čak 83% informatičara bavi se samo tehničkom stranom primene ICT-a i ne interesuju ih poslovni efekti [13].

Preduzetnici s jedne strane ne vide u ICT-u sferu u koje treba investirati radi konkurentnosti i profitabilnosti sopstvene kompanije. Takva situacija s druge strane rezultira nedovoljno agresivnom i kvalitetnom ICT industrijom koja nema dovoljno veština, ljudi i ostalih resursa da bude agilna [8]. U malom i srednjem biznisu većina još ne veruje da je informatika dobra investicija. U velikim sistemima se ne moraju više graditi veliki ICT sistemi koji će biti u stanju izdržati sve pritiske nego ih treba svesti na optimum. Prema mišljenju mnogih stručnjaka bez ICT-a nema povećanja konkurentnosti. Tehnologija pomaže u povećanju efikasnosti, ubrzanju razvoja proizvoda i usluga. Pomaže boljem upravljanju, razvoju marketinga. Informacijama se danas ne može upravljati bez tehnologije [9].

Istraživanja svetskih praksi ukazuju na značaj poštovanja pravila ”jedan, jedan, deset” koje kaže da preduzeće ili organizacija ne treba da razvija ICT sistem čija će izgradnja trajati duže od jedne godine, i koja košta više od jednog miliona dolara i zahteva više od deset ljudi. Po voj strategiji, preduzeće ili organizacija pre treba da kupi nego da razvija velike sisteme.

Istraživanja pokazuju da je Srbija po stepenu razvoja ICT sektora iza Bugarske, Rumunije, Slovenije od zemalja koje su poslednje ušle u EU ali i od Hrvatske koja čeka na ulazak u EU. Prosečno ICT preduzeće u Srbiji ima oko deset zaposlenih, što je premalo za kvalitetno servisiranje privrede. Ista istraživanja ukazuju na paradoks da 30 % preduzeća ne koriste ICT ili im ICT nimalo ne koristi u poslovanju.

Srpska ekonomija po nekim računicama na ICT troši nešto više od 500 miliona dolara godišnje, dok zemlje poput Mađarske ili Češke troše oko 4,5 milijardi dolara. Iz navedenih podataka može se zaključiti koliko ima prostora za ozbiljnije ICT investicije u Srbiji.

Model promena

Da bi u različitim oblicima poslovnog okruženja, mogli legitimno i na pravi način da povezuju i analiziraju potrebne poslovne procese iz svoje nadležnosti, potrebno je da menadžment poseduje specifično poznavanje ICT kao nužni preduslov svojih aktivnosti [6]. Pri tom u svetskoj praksi razlikujemo dva nivoa potrebnih znanja i to:

1. Tradicionalna znanja: Za rad u tradicionalnom okruženju su potrebna tradicionalna znanja sa kojim kroz redovno školovanje raspoložu praktično svi zaposleni.
2. Nova znanja: Za razliku od tradicionalne ekonomije, po pravilu, za primenu nove digitalne ekonomije na bazi savremenih ICT, od svih učesnika u poslovnom procesu, od menadžera do neposrednog izvršioca, se zahtevaju mnoga nova znanja. Kako se razvoj novih tehnologija stalno dinamički razvija, potrebno obrazovanje mora biti u stalnom kontinuitetu. U svetu se oko 30% redovnog radnog vremena troši na dopunsko obrazovanje, kako bi kompanija održala potreban nivo znanja i tehničkih veština na potrebnom nivou.

Osnovna pitanja na koje inovativni menadžer treba da nađe adekvatan odgovor, a direktno su vezana za postavku savremene tehnologije IT menadžmenta su:

1. Kako prići novim tehnologijama?
2. Kako zainteresovati potencijalne korisnike, odnosno partnere da i oni koriste savremenu tehnologiju u cilju ostvarivanja efikasnije međusobne elektronske razmene podataka?
3. Koji motivi opredeljuju primenu novih tehnologija, kako promovisati uočene motive i kako pratiti i vrednovati potencijalne efekte?

U praksi je posebno bitno uočiti ova pitanja i tretirati ih kao poslovnu pojavu, prepoznati potencijalni nagoveštaj stagnacije u primeni novih tehnoloških rešenja i blagovremeno reagovati.

ICT paradoks je da ICT ne može „izneti“ projekat sam po sebi, već stvara nove mogućnosti za ostvarivanje krajnjih ciljeva. Svaki projekat bi trebao od početka da ima jasnu viziju koja uzima u obzir ovaj paradoks kao i potrebe klijenata. ICT projekti uključuju transformaciju načina rada, sistema, procesa i odnosa u poslovnom sistemu. Planiranje takvih projekata zahteva vreme, čak i promene koje jednostavno mogu dovesti do velikih implikacija i oduzimanja vremena. Takođe je važno uključivanje onih koji će koristiti ICT tehnologiju i to u okviru diskusija, posebno ukoliko će to uticati na njihove svakodnevne živote. Naročito je bitno koristiti okvirno planiranje (planning framework), čak i za manje ICT projekte, koji otvaraju pitanja oko toga koji uticaj će projekt imati na različite klijente i različite poslovne sisteme. Koje su potrebe i očekivanja klijenata vezano za ICT, kakvo je upravljanje i rukovođenje organizacije, procesa u okviru nje, kakva je struktura poslovnog sistema. Senior menadžeri u firmama bi trebali biti svesni rizika ukoliko ICT sistem ne radi ispravno i preduzimati korake kako bi upravljali mogućim greškama [3]. Bez odgovarajuće obuke, osoblje neće obavljati svoj posao efikasno. To znači ulaganje u veštine i znanja ICT specijalista i drugog osoblja. Veoma je važno koristiti iskustva uvođenja ICT-a u drugim organizacijama kao i izvršiti procenu napretka sopstvenog ICT projekta u odnosu na postavljene ciljeve organizacije kako bi obezbedili da se greške ne ponove u budućim projektima. Iste greške se ponavljaju, a one se najčešće ogledaju u postavljanju tehnologije ispred ljudi. Heeks je 1999 bio jedan od prvih zagovornika ideje da greške u uvođenju ICT-a nisu u tehnologiji već u menadžmentu [7].

Brze promene koje se događaju kao posledica još bržeg razvoja tehnologija i nezaustavljivih globalizacijskih procesa utiču i na promene u svim aspektima obrazovnog sistema [10]. Kako prelazimo u tzv. informaciono društvo i društvo znanja, raste značaj ICT koje omogućuju dostupnost velikih količina informacija najširim slojevima društva. Promene koje su nastupile nameću potrebu za efikasnim upravljanjem ICT i neminovnost uvođenja nove discipline u menadžmentu. Suština takvog pristupa jest integracija mogućnosti ICT tehnologije u poslovnu strategiju, poslovne procese i aplikacije.

Nova menadžerska disciplina IT menadžment

IT menadžment je nova disciplina koja se vrlo brzo razvija kao rezultat zahteva iz prakse, odnosno potreba preduzeća i drugih organizacija. Danas poslovanje u svim oblastima potpuno zavisi od ICT, jer sve organizacije koriste sisteme zasnovane na ICT. Takvi sistemi moraju da rade u skladu sa definisanim potrebama, da budu pouzdani i bezbedni, da mogu da se usavršavaju, održavaju i, ako je potrebno, zamene drugim. Međutim, ulaganja u ovo područje u svetu i kod nas, najčešće rezultiraju nedovoljno uspešnim poduhvatima a često i razočaranjima, naročito menadžmenta. Zbog toga je potrebna nova menadžerska disciplina – IT menadžment, čiji je cilj povećati saznanji nivo o ovom fenomenu, postići adekvatnije odlučivanje o ovoj problematici i veće efekti poduhvata primene informatike u celini. Osnovno pitanje danas nije da li primenjivati ICT, nego kako i koliko. Suština takve discipline jeste integracija mogućnosti savremene ICT tehnologije u poslovnu strategiju, poslovne procese i aplikacije. U skladu s tim, u ovom radu definisani su osnovni postulati nove menadžerske discipline-IT menadžment, čijom primenom je moguće ostvariti veću poslovnu vrednost ICT ulaganja što rezultira boljim poslovnim efektima poslovnih sistema (1).

Osnovna funkcija IT menadžmenta jeste integrisanje poslovne strategije preduzeća ili organizacije sa IT strategijom, što predstavlja prvi preduslov za efikasno iskorišćavanje ICT. Prema Henderson-u i Venkatraman-u, potpuna funkcionalna moć IT-menadžmenta zahteva organizacionu i tehnološku integrisanost i usklađenost preduzeća ili organizacije. Strateški model usklađivanja koji su oni predložili ukazuje nam da bi za postojanje strateškog usklađivanja, mora postojati i eksterna i interna prilagođavanja (15). Ovaj model pretpostavlja da za realizaciju uspešnog strateškog usklađivanja IT-a s poslovnom strategijom, preduzeća ili organizacije moraju se koordinirati komponente kao što su poslovna strategija, IT strategija, organizaciona i tehnološka infrastruktura. Eksterna prilagođavanja se pojavljuje u situaciji kada su i IT i poslovna strategija konzistentne sa nepredvidljivim eksternim okolnostima. Interna prilagođavanja se pojavljuje kad su IT strategija i tehnološka infrastruktura konzistentne sa poslovnom strategijom i organizacionom infrastrukturom. Model podržava jaku poslovnotehnološku vezu i može se primeniti u trenutnoj i konkurentskoj eri baziranoj na informacijama.

ZAKLJUČAK

ICT jedna je od najdominantnijih tehnologija današnjice. U nju se jako puno ulaže i od nje se jako puno očekuje. Rezultati relevantnih studija a i svakodnevna praksa, ukazuju na nedovoljnu efikasnost ICT i njihovu nedovoljnu podršku poslovnom sistemu. Svakodnevna praksa ukazuje na jaz između menadžmenta poslovnog sistema i ICT. Uobičajeno je da je menadžment nezadovoljan podrškom svoje ICT, jer ima osećaj da izdvaja ogromna sredstva u nju, a s druge strane od ICT ne dobija potrebnu podršku u stvarima koje su njemu od strateške važnosti u ostvarenju poslovnih ciljeva.

U radu su analizirani osnovni pravci razvoja ICT sektora, kao i osnovni postulati IT menadžmenta. Takođe je prezentovan i jedan model promena koji ukazuje kako se može doprineti usklađivanju poslovnog sistema i ICT-a, što jeste i preventivni zadatak IT menadžmenta. Možemo zaključiti da je implementiranje nove discipline u organizaciju ili preduzeće - IT menadžment upravo odgovor kako uskladiti poslovni sistem, njegovu efikasnost i povećanje produktivnosti i ICT.

LITERATURA:

1. Croteau, A.M., Solomon, S., Raymond, L., Bergeron, F. (2004) *Organizational and Technological Infrastructures Alignment*, Proceedings of the 34th International Conference on System Sciences, Hawaii.
2. Certe, G., Mairesse, J., Kocoglu, Y. (2005) *ICT diffusion and potential output growth*, Elsevier B.V. Crouhy, M. (2001) *Risk Management*, New York: Mc Graw-Hill. Jesipov, B.P., Danilov, M. (1961) *Didaktika*, Sarajevo: Veselin Masleša.
3. Everard, B.K., Morris, G. (1990) *Effective School Management*, London: Chapman.
4. Gammelgard, M., Lindstrom, A., Simonsson, M. (2006) *A reference model for IT management responsibilities*, Enterprise Distributed Object Computing Conference Workshops, EDOCW '06. 10th IEEE International.
5. Heeks, R. (1999) *Reinventing government in information age*, Routledge.
6. Rauch, W. (1996) *Einführung in die Informationswissenschaft*, Teil II: Informationsmanagement, Graz.
7. Schultheis, R.A., Sumner, M. (1997) *Management information system*, New York: McGraw-Hill, Inc.
8. Soleša, D., Obrić, M. (2007) *Pef elearning platform model in educational web portal of teacher training faculties in Serbia*. In Soleša, D., Černetić M., Gerlič I. (Eds.): *New Media in education, Selected topics*, University of Novi Sad, Faculty of education in Sombor, University of Maribor, Faculty for Organizational Sciences in Kranj and Faculty of Education in Maribor, pp. 51-57.
9. Soleša, D. (2008) *Informatizacija kao uslov savremenog razvoja obrazovanja*. In Soleša, D., Gerlič I. (Eds.): *Društvo znanja – Society of knowledge, Selected topics*, University of Novi Sad, Faculty of education in Sombor, University of Maribor, Faculty of Education in Maribor, pp. 20-26.
10. Soleša, D., Obrić M. (2008) *Distance learning model development in the example of computer science teaching*, Infomedia, Vol.1, 2, pp. 16- 19.
11. Vicente, R. (2006) *Patterns of ICT diffusion across the European Union*, University of Oviedo, Spain
12. Van Ark, B., Melka, J., Mulder, N., Timmer, M. (2002) *ICT investment and growth accounts for the European Union, 1980-2000* Brussels, European Commission
13. Henderson, J.C., Venkataraman, N. (2003). *Strategic alignment – Leveraging information Technology for transforming organization*, IBM Systems Journal, 32(1).

UTICAJ SAVREMENIH TEHNOLOGIJA NA UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA

THE INFLUENCE OF MODERN TECHNOLOGY ON HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

Milijanka Ratkovic¹, Goran Grbic², Jelena Rakic³, Nenad Mačvanin⁴,

¹Fakultet za trgovinu i bankarstvo, Alfa Univerziteta, ²Fakultet za trgovinu i bankarstvo, Alfa Univerziteta

³Fakultet za menadžment, Alfa Univerziteta, ⁴Visoka strukovna škola za preduzetništvo

Sažetak: Pored znanja i veština koje treba da poseduju, zaposleni treba da budu spremni da rastu i razvijaju se zajedno sa organizacijom. Kako je poznato, sve je manje područja u kojima je moguće ostvariti konkurentsku prednost, tako da istraživanja o ponašanju ljudskih resursa pod uticajem promena u savremenom okruženju postaju sve značajnija. Aktuelne promene u marketinškom okruženju utiču na modifikovanje poznatih i kreiranje potpuno novih pravila poslovanja. Promene koje su najčešća tema razmatranja poslednjih decenija su promene uslovljene razvojem i primenom savremenih tehnologija. Ukoliko se ne prate u kontinuitetu, promene uslovljene dolaskom savremenih tehnologija mogu uticati na stvaranje nesigurne poslovne klime. Zbog toga, veoma je važno usmeravati ljudske resurse prema prihvatanju aktuelnih tehnologija, jer sada već decenijska praksa upozorava na neophodnost prihvatanja istih u cilju opstanka na globalnom tržištu kakvo je današnje. Zato sagledavanje prednosti i ograničenja upotrebe savremenih tehnologija, kao i upoznavanje i osposobljavanje zaposlenih za suočavanje sa izazovima koje nameću trendovi, postaje imperativ za sve firme.

Ključne reči: Savremene tehnologije; Ljudski resursi; Internet; Intranet; Virtualna organizacija; Interni odnosi;

Summary: Besides knowledge and skills that should have an employee should be willing to grow and develop together with the organization. As is well known, there is less area in which it is possible to achieve competitive advantage, so that research on the behavior of human resources under the influence of changes in the modern environment are becoming increasingly important. Current changes in the marketing environment affecting the modification of the famous and the creation of entirely new business rules. The changes that are the most common topic of discussion in recent decades, the changes caused by development and application of modern technology. If not monitored continuously, changes caused by the advent of modern technology can influence the creation of the uncertain business climate. Therefore, it is very important to streamline the human resources to the acceptance of current technology, because now the practice of the last decade points to the necessity of accepting them in order to survive in the global market, what is today. Therefore, identifying advantages and limitations of using modern technologies, as well as introduction and training employees to deal with challenges posed by the trends, it becomes imperative for all companies.

Keywords: Modern technology, human resources, Internet, Intranet, Virtual organizations' internal relations;

UVOD

Privlačenje kadrova i izbor onih koji su kompetentni, ali istovremeno i spremni da se razvijaju zajedno sa preduzećem, predstavlja preduslov kreiranja uspešne strategije na današnjem tržištu. Kadrovi koji su spremni da preuzmu inicijativu, daju ideje, svojim ponašanjem motivišu neposredno okruženje, predstavljaju kvalitetan resurs u svakoj firmi. Ukoliko takvi kadrovi identifikuju svoje ciljeve sa korporativnim ciljevima onda možemo govoriti o njihovoj lojalnosti i visokoj vrednosti sa aspekta interesa firme.

U današnjem konkurentnom okruženju, u kome se znanje i menadžerske kompetencije visoko kotiraju, neophodno je pronaći model upravljanja resursima koji će imati dvojako dejstvo, prema povećanju satisfakcije zaposlenih, kao i prema povećanju njihove produktivnosti. Ova dva cilja treba postaviti u uzročno posledičan odnos, i to ustanovljavanjem odgovarajućih aktivnosti u okviru upravljanja ljudskim resursima.

Kako područje savremenih tehnologija poslednjih nekoliko decenija doživljava progresivan rast, tako se javlja potreba za upoznavanjem i osposobljavanjem zaposlenih za korišćenje odgovarajućih tehnologija. U ovom radu naglašavamo neke od promena koje su uslovile savremene tehnologije u današnjim organizacijama, sa posebnim osvrtom na njihov uticaj na ljudske resurse.

Postoji veliki broj razloga koji ne dozvoljavaju univerzalan obrazac korišćenja savremenih tehnologija, zbog čega razmatranje teme ovog rada dobija na značaju. Naime, analiza uticaja savremenih tehnologija na ljudske resurse uvek nameće pitanje gde postaviti granicu između učešća ljudi i tehnologija. Odgovor na ovo pitanje nije lako dati, ali su pozitivni efekti primene savremenih tehnologija u internom poslovnom okruženju očigledni. Fokus razmatranja u ovom radu je isticanje značaja upravljanja ljudskim resursima, kao i naglašavanje promena u ponašanju zaposlenih pod uticajem savremenih tehnologija. Ove promene ćemo analizirati u kontekstu tzv. virtualne organizacije, ali i kroz prizmu internih odnosa između zaposlenih.

Značaj upravljanja ljudskim resursima

Važnost upravljanja ljudskim resursima se ogleda u uzročno posledičnom odnosu između njihove satisfakcije i satisfakcije kupaca, posebno kada su u pitanju usluge. Zadovoljstvo zaposlenih ima direktan uticaj na zadovoljstvo kupaca, zbog čega je veoma važno da oni koji se nalaze na tzv. prvoj liniji budu adekvatno edukovani i motivisani. „Zaposleni moraju biti motivisani da rade na sprovođenju programa satisfakcije potrošača.“¹ Međutim, i pored velikog broja poznatih faktora ponašanja zaposlenih, nije moguće utvrditi model upravljanja koje će sa sigurnošću obezbediti njihovu dugoročnu lojalnost. Kao i u eksternom okruženju, tako i u internom, zaposleni može da odluči da napusti firmu i ode kod konkurencije. Područje koje tretira upravljanje ljudskim resursima u okviru marketinških aktivnosti je područje internog marketinga. „Interni marketing je veoma blisko povezan sa upravljanjem ljudskim resursima i sa načinom na koji preduzeće razvija svoju karakterističnu kulturu.“² Jasno je da postoje pravila koja je moguće preneti iz eksternog okruženja u interno, posebno kada govorimo o satisfakciji i lojalnosti i efektima na poslovanje firme. U svakom slučaju, ovde se nećemo baviti konceptom internog marketinga, već samo jednim njegovim delom, a to je uticaj aktuelnih promena, odnosno promena koje su uslovile savremene tehnologije, na upravljanje ljudskim resursima.

Dakle, kao osnovnu tvrdnju možemo izneti da upravljanje ljudskim resursima u smeru osposobljavanja i motivisanja zaposlenih ka što efektivnijem ispunjavanju želja i potreba kupaca, je jedan od osnovnih preduslova opstanka na današnjem tržištu. U tom procesu treba definisati dva podprocesa, a to je privlačenje odgovarajućih kadrova, i održavanje dobrih dugoročnih odnosa sa njima. Atraktivno poslovno okruženje može privući kvalitetan kadar, ali je neophodno prilagoditi opštu strategiju unutrašnjih odnosa prema pojedincu upravo zbog izgradnje dobrih dugoročnih odnosa. Naravno, poznato je da kreiranje dugoročnih odnosa sa kupcima predstavlja potencijalnu mogućnost u odnosu na konkurenciju, tako da na ovom mestu možemo naglasiti analogiju sa pozitivnim efektima razvijanja i održavanja dobrih odnosa sa zaposlenima.

Upravljanje ljudskim resursima sadrži dva značajna procesa koji predstavljaju temelj izgradnje satisfakcije i lojalnosti zaposlenih, ali se uvek treba rukovoditi strateškim ciljevima koje je firma definisala. Privlačenje odgovarajućih kadrova počinje ustanovljavanjem poželjnog radnog okruženja, a nastavlja se aktivnostima selekcije i odabira odgovarajućih kompetencija, i to ne samo na osnovu veština i znanja kojima oni raspolažu, već i na osnovu njihove spremnosti da uče i napreduju zajedno sa firmom. Ukoliko se proces privlačenja kadrova realizuje na ovaj način, održavanje dobrih dugoročnih odnosa sa njima je mnogo jednostavnije. „Rad u organizaciji se dizajnira tako da ne bude prisila, nego zadovoljstvo.“³ U tom kontekstu je važno kreirati okruženje koje u kome će se zaposleni osećati sigurno i kome neće biti negativnih konotacija funkcionalnih barijera.

1 Milisavljević M., (2001.), *Marketing na početku XXI veka*, Zbornik radova: Razvoj marketinga – nove tendencije, Ekonomski fakultet, Niš, str.7.

2 Bradley F., (2005.), *Strategic Marketing in Customer driven organisation*, John Wiley & Sons Inc., Chichester, str.7.

3 Pržulj Ž., (2007.), *Menadžment ljudskih resursa*, Fakultet za trgovinu i bankarstvo, Beograd, str.456.

Takođe, aktivnosti koje podrazumevaju održavanje dugoročnih odnosa sa zaposlenima ističu jasnu viziju organizacije koju će top menadžment firme da usvoji i uspešno prenese kadrovima. „Top menadžment mora da veruje u ostvarivanje ciljeva, kao i da to jasno pokaže zaposlenima, što je istovremeno i pokazatelj uspeha njihovog vođstva.“⁴

Pored motivacije zaposlenih njihove edukacije, i podrške menadžmenta, u okviru aktivnosti u procesu upravljanja ljudskim resursima možemo istaći i važnost unapređenja međusobnih interakcija, kao i definisanje infrastrukture procesa komunikacije. Doprinos savremenih tehnologija u kontekstu upravljanja ljudskim resursima se posebno može razmatrati u poslednjoj navedenoj aktivnosti, jer kreiranje infrastrukture razmene informacija i komunikacije između zaposlenih može biti u potpunosti bazirano na rešenjima koje pružaju današnje informaciono komunikacione tehnologije. „Lideri skoro svih kompanija danas razmišljaju šta bi trebalo da urade sa internetom, sa novim komunikacionim medijima i tehnologijama, od brojnih kablovskih mreža do mobilnih telefona i drugih inovacija“.⁵ Savremene tehnologije možemo integrisati u postojeće forme tradicionalnih organizacija, ali možemo kreirati i potpuno nove oblike, kao što su virtualne organizacije. U ovim novonastalim formama organizovanja poslovnih aktivnosti, upravljanje ljudskim resursima uključuje neke nove aktivnosti, dok interni odnosi poprimaju nove karakteristike, koje mogu imati pozitivne, ali i negativne konotacije. Zato, proalaženje odgovarajuće mere učešća savremenih tehnologija i dalje ostaje glavni zadatak menadžera ljudskih resursa.

Virtualna organizacija

Širok je raspon uticaja interneta na unutrašnje odnose koji su uglavnom vezani za lakšu razmenu informacija i bolju koordinaciju aktivnosti. Informacione tehnologije i globalna mreža omogućile su stvaranje koncepta Virtualne organizacije (*Virtual Organization*). Ovaj koncept sprovode kako novonastale organizacije tako i postojeće koje u većoj ili manjoj meri uvode elemente ovog koncepta. Virtualna Organizacija koristi informacione i komunikacione tehnologije kako bi poslovala bez vidljivih fizičkih granica između pojedinih funkcionalnih celina. Ona najčešće koristi usluge i proizvodnju trećih kompanija (*outsourcing*) dok se u procesu dodavanja vrednosti oslanja na sopstveni intelektualni kapital i prodajne snage. Članovi organizacije su najčešće na geografski udaljenim lokacijama i najveći deo komunikacije obavljaju preko interneta, često koristeći specijalizovane veb servise i aplikacije.

Proces usvajanja koncepta Virtualne Organizacije nazivamo Virtualizacija (*Virtualization*) a najčešće se ogleda u prihvatanju sledećih osobina:⁶

- Izostajanje fizičke strukture: organizacija ne postoji fizički ili je to u veoma maloj meri.
- Oslanjanje na znanje: u situaciji u kojoj ne postoje fizički resursi organizacije kao što je poslovni prostor i oprema i kada ne postoji fizička komunikacija zaposlenih izdvaja se znanje kao osnovna pokretačka sila organizacije
- Korišćenje komunikacionih tehnologija: umesto tradicionalne fizičke komunikacije u zajedničkom poslovnom prostoru
- Rad u pokretu: osoblje organizacije radi svoj deo posla na različitim lokacijama u skladu sa sopstvenim potrebama i okruženjem i u vreme koje mu najviše odgovara.
- Fleksibilnost i amorfnost: virtualna organizacije se može brzo formirati radi izvršavanja jednog projekta odnosno postizanja jednog poslovnog cilja. Nakon ostvarenja cilja, isto tako brzo se organizacija rastavlja na sastavne delove.

Elementi virtualnog organizovanja se jako često koriste u nevladinom sektoru i kod javno finansiranih projekata. IPF (*Infrastructure Project Facility*) je institucija Evropske Unije koja veoma aktivno finansira projekte na Balkanu i Srbiji koji se bave analizom saobraćajne infrastrukture zemalja u regionu. Trenutno se realizuje preko četrdeset projekata oko kojih su formirane virtualne organizacije.

4 Ratković M., (2009.), *Interni marketing u funkciji povećanja zadovoljstva kupaca*, časopis Marketing, vol. 40. br.4.SeMA, Beograd, str. 270.

5 Milenović B., Ratković M., (2009.), *Strategije marketinga, kako ući na tržište i uspešno opstati na njemu*, Fakultet za trgovinu i bankarstvo, Beograd, str.235.

6 Prilagođeno: Chaffey D., (2009), *E-Business and E-Commerce management*, Pearson Education, Edinburgh Gate, str. 356

Još jedan primer je Visual Studio koje je veoma moćno okruženje za razvoj softvera kompanije Microsoft koje se oslanja na .NET tehnologiju. Pored velikog izbora podržanih jezika i alata za brže pisanje koda (*source code*) Microsoft je softverskim kompanijama ponudio i VS Application Lifecycle Management. VSALM je set alata za upravljanje razvojem kompleksnih aplikacija i softverskih proizvoda. Ovaj set alata sadrži servis za kontrolu verzije koda, upravlja resursima koji su potrebni za razvoj, omogućava lakšu kooperaciju učesnika, pruža platformu za testiranje koda i generisanje izveštaja. Korišćenjem ovog rešenja, softverska kompanija može u potpunosti da pređe na koncept Virtualne organizacije jer će razvojni tim, posredstvom internet infrastrukture, moći da funkcioniše na veoma velikoj udaljenosti i iz udobnosti svojih domova a istovremeno će menadžment projekta imati direktan uvid u proces razvoja.

Elektronski bilteni, saopštenja za osoblje i razni podsetnici se pored intranet portala distribuiraju i pomoću elektronske pošte. Međutim, interesantne su mogućnosti primene još nekih internet tehnologija za potrebe internog marketinga kao što je video striming. Dobar primer je domaća kompanija BUCK koja je 2010. godine prvi put nastupala na Frankfurtskom sajmu rasvete. Štand je dizajniran i proizveden u sopstvenoj režiji zbog čega je predstavljao simbol dostignuća ovog malog ali efikasnog tima. Na štandu su postavljene tri veb kamere koje su u realnom vremenu prenosile sliku sa štanda. Video strim (*Video Stream*) je mogao da se prati preko veb sajta kompanije (www.buck.rs) a interesovanje je vrlo brzo premašilo tehničke kapacitete linka. Zaposleni koji su ostali u Srbiji a učestvovali su u veoma zahtevnoj pripremi sajamskog nastupa imali su priliku da uživaju u rezultatima svog rada. Menadžment kompanije je primetio dalekosežne motivacione efekte, koji su se savršeno uklopili u strategiju internih odnosa.

Intranet aplikacije i Sistemi za upravljanje odnosima sa zaposlenima

Intranet aplikacije i Sistemi za upravljanje odnosima sa zaposlenima (HRMS - *Human Resource Management System*) predstavljaju elemente MIS-a koji su direktno u funkciji internih odnosa. Intranet je informatičko rešenje projektovano tako da zadovolji interne informacione potrebe jedne kompanije a oslanja se na internet servise (uglavnom: veb i elektronska pošta) i infrastrukturu.⁷ U literaturi se ističu osnovne marketinške prednosti korišćenja Intraneta:⁸

- Upravljanje informacijama vezanim za razvoj proizvoda i uvođenje proizvoda je racionalizovano te proizvodi brže dolaze do tržišta;
- Smanjenje troškova usled veće produktivnosti i uštede u štampi dokumenata;
- Bolja podrška kupcima kroz brži odziv i personalizovanu podršku koja se ostvaruje preko interneta;
- Efikasna distribucija informacija ka udaljenim kancelarijama širom sveta.

Sa aspekta internih odnosa korišćenje Intranet platforme je bitno za efikasnije povezivanje osoblja i njihovu olakšanu svakodnevnu komunikaciju. Značaj ličnog razgovora i žive reči ostaje prisutan kada je reč o izgradnji dugoročno dobrih odnosa unutar organizacije, ali su Intranet i slični alatu tu da kroz formalnu i primarno tekstualnu elektronsku komunikaciju olakšaju i ubrzaju komunikacioni proces.

Za potrebe upravljanja ljudskim resursima koriste se HRMS (*Human Resources Management System*) aplikacije koje mogu biti samostalne ili prisutne u vidu modula unutar platforme sistema za poslovno planiranje (ERP - *Enterprise Resource Planning*). HRMS omogućava povećanu automatizaciju i sinhronizaciju podataka o osoblju kao i lakše donošenje odluka iz domena ljudskih resursa. On predstavlja alat u rukama HR menadžera koji mu olakšava dizajniranje odnosa unutar članova organizacije, odnosno lakše kreiranje organizacijskog dizajna uz koherentnu strukturu informacionih i komandnih tokova. Sistem distribuira relevantne informacije širom organizacije, koristeći internet infrastrukturu, VPN i veb tehnologije. Zaposleni mogu da preko veb interfejsa provere koliko im je dana neiskorišćenog odmora ostalo, mogu da prate evidentiran radni učinak, broj dohodnih poena, uslove za napredovanje ka sledećem nivou u hijerarhiji kao i da provere izveštaje o realizovanim i planiranim isplatama ličnih zarada.

⁷ Prilagođeno: R. Kellz Rainer Jr., Efraim Turban (2009.), *Uvod u informacione sisteme*, Data Status, Beograd, str. 406.

⁸ Dave Chaffey, (2009.), *E-Business and E-Commerce management*, Pearson Education, Edinburgh Gate, str 117.

HRMS može kreirati korisne izveštaje koristeći podatke iz sopstvenih baza, iz ostalih elemenata IS kao i specijalizovanih eksternih izvora. Ovi izveštaji mogu analizirati troškove ljudskih resursa, stepen obrazovanja i demografiju osoblja, projektovane potrebe za regrutacijom i internim kretanjem radne snage. Sistem može gotovo trenutno preporučiti menadžeru ljudskih resursa pravog kandidata za novoformirano, odnosno upražnjeno, radno mesto pri čemu se može oslanjati na interne izvore ali i na rezultate testiranja nedavno sprovedenog konkursa čime ubrzava proces regrutacije.

Menadžeri različitih funkcija i nivoa mogu kroz sistem dodeliti svojim podređenima određene zadatke, zaduženja ili ih prebaciti iz jednog odeljenja u drugo. Ove funkcije podrazumevaju i mogućnost vremenskog planiranja, pri čemu sistem vodi računa o izvodljivosti postavljenog plana rasporeda kadrova čime smanjuje moguće greške i komplikacije tokom poslovnih procesa. Ove funkcije HRMS-a znatno olakšavaju i optimizuju svakodnevne poslove menadžmenta, ali isključivo komuniciranje sa saradnicima kroz ovakve sisteme na bezličan i potpuno formalan način može urušiti međuljudske odnose. Iz ovih razloga, je potrebno kombinovati tradicionalne veštine i metode komuniciranja sa saradnicima kako bi i interni odnosi bili dugoročno dobri.

ZAKLJUČAK

Upravljanje ljudskim resursima u današnjim uslovima poslovanja predstavlja svojevrsan izazov za menadžere u ovom sektoru. Razvoj i implementacija savremenih tehnologija daju veliki broj mogućnosti koje se mogu primeniti u procesu upravljanja ljudskim resursima, ali istovremeno i nameću određene uslove koji mogu biti ograničavajući. Naime, efektivno korišćenje savremenih tehnologija, u bilo kom segmentu, podrazumeva poznavanje njihovog funkcionisanja, kao i ishoda primene u datom području. Korišćenje sistema za upravljanje ljudskim resursima pruža veliki broj prednosti, kao što su: automatizacija i sinhronizacija podataka o zaposlenima, dizajniranje odnosa unutar organizacije, lakše praćenje radnog učinka i dr. Pored sistema za upravljanje ljudskim resursima koriste se i Intranet platforme koje na efikasan način povezuju zaposlene i olakšavaju njihovu svakodnevnu komunikaciju. Međutim, kao i u većini drugih područja u kojima se primenjuju savremene tehnologije, tako i u upravljanju ljudskim resursima, najbolji rezultati se postižu ukoliko se kombinuju savremeni i tradicionalni načini komunikacije.

Savremene tehnologije su promenile ne samo načine komunikacije između zaposlenih, već su uticale i na stvaranje potpuno novih organizacionih formi. Informacione tehnologije i globalna mreža omogućile su stvaranje koncepta Virtualne organizacije koja može funkcionisati samostalno, ali se može implementirati u tradicionalne forme. Osnovna odlika Virtualnih organizacija je da posluju bez vidljivih fizičkih granica između posebnih funkcionalnih celina.

Doprinos savremenih tehnologija u području upravljanja ljudskim resursima može biti veliki, samo ukoliko se pronađe odgovarajuća mera njihovog učešća što zavisi od specifičnih uslova poslovanja na datom segmentu, ali i od kulture same organizacije. Upravljanje ljudskim resursima u najširem smislu obuhvata aktivnosti privlačenja potencijalno kompetentnih kadrova, kao i održavanja dobrih dugoročnih odnosa sa izabranima, što ovaj proces čini kompleksnim i zahtevnim za firme koje žele da iskoriste ovo polje za kreiranje potencijalne konkurentske prednosti. U tom procesu se veliki broj aktivnosti može automatizovati, ali ipak ostaje pitanje koja je optimalna mera odnosa učešća ljudskih resursa naspram savremenih tehnologija, kao i samom procesu upravljanja, tako i u aktivnostima u kojima imamo mogućnost zamene kadrova sa odgovarajućim tehnologijama.

LITERATURA

1. Bradley F., (2005.), *Strategic Marketing in Customer driven organisation*, John Wiley & Sons Inc., Chichester
2. Chaffey D., (2009), *E-Business and E-Commerce management*, Pearson Education, Edinburgh Gate
3. Ratković M., (2009.), *Interni marketing u funkciji povećanja zadovoljstva kupaca*, časopis Marketing, vol. 40. br.4.SeMA, Beograd
4. R. Kellz Rainer Jr., Efraim Turban (2009.), *Uvod u informacione sisteme*, Data Status, Beograd
5. Milenović B., Ratković M., (2009.), *Strategije marketinga, kako ući na tržište i uspešno opstati na njemu*, Fakultet za trgovinu i bankarstvo, Beograd
6. Milisavljević M., (2001.), *Marketing na početku XXI veka*, Zbornik radova: Razvoj marketinga – nove tendencije, Ekonomski fakultet, Niš
7. Pržulj Ž., (2007.), *Menadžment ljudskih resursa*, Fakultet za trgovinu i bankarstvo, Beograd

ULOGA I ZNAČAJ OLIMPIJSKE AKADEMIJA ZA OLIMPIJSKI POKRET I NACIONALNI OLIMPIJSKI KOMITET

THE ROLE AND SIGNIFICANCE OF THE OLYMPIC ACADEMY FOR THE OLYMPIC MOVEMENT AND THE NATIONAL OLYMPIC COMMITTEE

Violeta Šiljak¹, Georgios Fragkiadakis²
Vojna Akademija Grčke, Atina²
Fakultet za menadžment u sportu, Beograd¹

Sažetak: Predmet ovog istraživanja istorijskog karaktera se odnosi na značaj delovanja Olimpijske akademije u okviru Nacionalnog olimpijskog komiteta. Uticaj Nacionalne olimpijske akademije kao člana porodice Internacionalne olimpijske akademije na unapređenje olimpizma je nemerljiv. Ova institucija ima zadatak da funkcioniše kao Centar za olimpijske studije, obrazovanje i istraživanje. U okviru Internacionalne olimpijske akademije ona deluje kao međunarodni forum za slobodno izražavanje i razmenu ideja između olimpijske familije intelektualaca, naučnika, sportista, sportskih direktora, pedagoga, umetnika, i svih mladih širom sveta.

Ključne reči: Olimpijska akademija/obrazovanje/istraživanje

Summary: The subject of this historically significant survey refers to the importance of the Olympic Academy activity within the national Olympic Committee. The impact of the National Olympic Academy which is an International Olympic Academy member on improving the Olympism spirit is immeasurable. The aim of this institution is to act as the Olympic studies, education and research centre. Within the International Olympic Academy, it acts as an international forum for free research and exchange of ideas among the Olympic family of intellectuals, scientists, athletes, sport executives, educators, artists and youth all over the world.

Key words: the Olympic Academy/education/research

UVOD

Predmet ovog istraživanja se odnosi na značaj delovanja Olimpijske akademije u okviru Nacionalnog olimpijskog komiteta. Cilj istraživanja je bio da se utvrdi obim delovanja Olimpijske Akademije u okviru Nacionalnog olimpijskog komiteta. U istraživanju je korišćena istorijska i metoda analize. Rezultati rada ukazuju na potrebu reorganizovanja Nacionalne olimpijske akademije i usklađivanja iste sa ciljevima Internacionalne olimpijske akademije.

Nastanak i razvoj IOA

Pjer de Kuberten je 1927. godine bio pozvan, od strane grčke vlade u Olimpiju, da prisustvuje otkriću komemorativne spomen-ploče u čast njegove angažovanosti na oživljavanju Olimpijskih igara. Tokom boravka u Grčkoj on je govorio o potrebi izgradnje akademskog centra gde bi se proučavao Olimpijski pokret i trendovi koji ga prate. To je trebalo da uradi sa svojim prijateljem, Janisom Krisafisom, koji je bio na čelu odeljenja za fizičku kulturu na atinskom univerzitetu. Kuberten je verovao da Olimpijski pokret ne bi trebalo da odstupa od svojih obrazovnih ciljeva i tada je napisao: "Nisam bio u mogućnosti da obavim do kraja ono što sam hteo da postignem. Verujem da će centar olimpijskog učenja pomoći očuvanju i napretku mog rada više nego bilo šta drugo i da će ga čuvati od lažnih staza kojih se bojim"¹.

1 www.ioa-sessions.org/index.php?option...

Kubertenova ideja je bila u skladu sa ciljevima grčkog olimpijskog komiteta, koji je hteo da izgradi akademski centar po modelu antičke vežbaonice, da bude postavljen na osnovama vrednosti učenja sporta. To bi postigao izučavanjem sporta i organizovanjem klasičnih sportskih igara.

Iznenadna smrt Krisafisa (1930) i Kubertenova (1937) sprečavaju ih u sprovođenju zamisli. Godinu dana nakon Kubertenove smrti, po njegovoj želji, njegovo srce je postavljeno u spomen-ploču u drevnoj Olimpiji. Ovo je ponovo oživelo ideju za uspostavljanje centra olimpijskih igara u drevnoj Olimpiji. Projekat su preuzeli Joanis Ketseas, Krisafisov učenik u nacionalnom gimnastičkom klubu i sekretar u grčkom olimpijskom komitetu, i Nemas Karl Diem, vrlo blizak Kubertenov saradnik posvećen olimpijskom pokretu i olimpijskom obrazovanju.

Diem i Ketseas, koji su zajedno sprovedli prvo štafetno prenošenje olimpijske baklje od Olimpije do Berlina 1936. godine, odlučili su da rade zajedno na realizaciji Centra olimpijskog učenja. Do 1938. godine su pripremili plan za ustanovu pod nazivom Internacionalna Olimpijska Akademija i taj plan je podnet grčkom olimpijskom komitetu. Grčki olimpijski komitet je prihvatio plan i iste godine su napisali Povelju za osnivanje i rad IOA, kao jedan od ciljeva komiteta. Na 38. sednici MOK-a u Kairu, članovi MOK-a su obavešteni od strane grčkog olimpijskog komiteta da je po grčkom zakonu usvojen zahtev za osnivanje Olimpijske akademije u Grčkoj.

Godinu dana kasnije, na 39. sednici MOK-a u Londonu, MOK je pod svojim pokroviteljstvom priznao Internacionalnu olimpijsku akademiju koja će promovisati olimpijske ideale kroz edukaciju. Nakon završetka Drugog svetskog rata, detaljan memorandum o programu rada Akademije, koji su sastavili Ketseas i Diem, bio je podnesen na 41. skupu MOK-a 1947. godine u Stokholmu. Na 44. sednici MOK-a u Rimu, 28. aprila 1949. godine, jednoglasno je odobreno osnivanje Internacionalne Olimpijske Akademije i njena implementaciju i rad pri grčkom olimpijskom komitetu, pod pokroviteljstvom MOK-a. Nekoliko godina kasnije, posle velike i dugačke borbe, prva sednica IOA-e zakazana je za leto 1961. godine podudarajući se sa ceremonijom svečanog otvaranja antičkog stadiona u Olimpiji, koji je bio otkriven zahvaljujući inicijativi Karla Diema, koji je našao sponzore za finansiranje troškova ovog velikog projekta.

IOA je zvanično počela sa radom 14. juna 1961. godine, na prvom zasedanju koji je vodio Kleantis Paleologos, direktor odeljenja za fizičko vaspitanje na atinskom univerzitetu i nemački profesor Loc (sl.1). U periodu od 1962. do 1989. godine akademskim naporima IOA je koordinirao Oto Simicek čiji su doprinosi bili neprocenjivi. Zajedno sa prof. Paleologosom, koji je bio počasni potpredsednik akademije, vodili su IOA uspešno skoro 30 godina i bili su nagrađeni zlatnom medaljom na Akademiji. Doprinos N. Nisiotija, profesora filozofije religije, se ogledao u primeni i razvoju nauke na IOA. Predsedavao je akademijom od 1976. pa sve do svoje smrti - 1986. godine.



Sl. 1 Internacionalna Olimpijska Akademija u Olimpiji

Tokom svoje prve decenije delovanja, aktivnosti IOA su bile ograničene na sednice za mlađe učesnike. Od 1970. godine IOA progresivno je sprovodila dodatne edukativne programe posvećene pitanjima olimpijskog pokreta.

Danas oko 40 različitih događaja se odvija svake godine u prostorijama IOA, u antičkoj Olimpiji.

Do 1966. godine učesnici su živeli u šatorima, a sednice su održavane u borovoj šumi, pod krošnjama drveća. Prva zgrada završena je na leto 1967. godine, te su postepeno dodavani sportski tereni i nove zgrade. Novi centar za konferencije završen je 1994. godine.

U priznavanju za svoj doprinos humanističkom cilju za razvoj olimpijskog pokreta, IOA je nagrađena Bonakosa nagradom 1961. i 1970. godine i olimpijskim kupom 1981. godine.

IOA predstavlja intelektualni izraz Olimpijskog pokreta, koji predstavlja jedan od najboljih aspekata svetske intelektualne tradicije.

Misija i vizija IOA

Cilj IOA-e je stvaranje međunarodnih kulturnih centara u Olimpiji, očuvanje i širenje olimpijskog duha, proučavanje i sprovođenje edukacijskih i socijalnih načela olimpizma i objedinjenje naučne osnove olimpijskih ideala, u skladu sa principima propisanim od strane antičkih Grka, pretočenih u moderan olimpijski pokret kroz inicijativu Pjera de Kubertena. Nakon više od sto godina od oživljavanja Olimpijskih igara misija IOA se poklapa sa globalnim promenama koje utiču na svaki aspekt ljudskog razmišljanja i delovanja.

Široki spektar obrazovnih seminara, akademskih sadržaja i dubokoumnih istraživačkih studija koji su ponuđeni, svi teže ka tome da iznesu viziju IOA-e za novi vek: da istraže i poboljšaju doprinos "Olimpizma" čovečanstvu.

Misija IOA-e je:

- *Da funkcioniše kao Internacionalni Olimpijski Centar za olimpijske studije, obrazovanje i istraživanje,*
- *Da deluje kao međunarodni forum za slobodno izražavanje i razmenu ideja između olimpijske familije intelektualaca, naučnika, sportista, sportskih direktora, pedagoga, umetnika, i svih mladih širom sveta,*
- *Okupiti ljude iz svih krajeva sveta u duhu prijateljstva i saradnje,*
- *Motivisati ljude da koriste iskustva i znanje stečenog u IOA-i produktivno, za unapređenje olimpijskih ideala u njihovim zemljama,*
- *Služiti i unapređivati ideale i principe olimpijskog pokreta,*
- *Sarađivati i pomagati se sa Nacionalnom Olimpijskom Akademijom i bilo kojom drugom institucijom koja je posvećena olimpijskom obrazovanju,*
- *Dalje istraživanje i povećanje doprinosa olimpizma čovečanstvu².*

Internacionalna Olimpijska Akademija je do sada organizovala:

- 2 međunarodna kongresa za osvajače olimpijskih medalja,
- 17 međunarodnih kongresa za poslediplomce olimpijskih studija,
- 49 međunarodnih kongresa za nadarene studente sportskih nauka,
- 12 međunarodnih kongresa za sportske novinare i
- 10 međunarodnih kongresa za Direktore Nacionalnih Olimpijskih Akademija.

Nacionalne Olimpijske Akademije

Svaki Nacionalni olimpijski komitet kao član Međunarodnog olimpijskog komiteta, ima pravo da osnuje svoju Olimpijsku akademiju koja može biti član Internacionalne Olimpijske Akademije. Prvi član po osnivanju Internacionalne Olimpijske Akademije je bila Olimpijska Akademija Španije. U sledećoj dekadi su se pridružile Olimpijske Akademije još pet država. U periodu od 1980. do 1990. godine je u članstvo IOA³ primljeno još 43 države, odnosno njihove Olimpijske Akademije. Među njima je bila i Olimpijska Akademija Srbije⁴. Do 2000. godine je još 60 država priključilo svoje Olimpijske Akademije. Interesantno je napomenuti da se tek posle 2000. godine Olimpijska Akademija Grčke zajedno sa 30 iz drugih država priključila radu IOA.

Politička situacija na našim prostorima je razvojem situacije uticala i na Jugoslovenski olimpijski komitet koji je promenio naziv u Olimpijske komitet Srbije i Crne gore, a 2006. godine u Olimpijski komitet Srbije. Od bivših jugoslovenskih republika svoje Olimpijske Akademije imaju Slovenija i Hrvatska, dok Olimpijska Akademija Srbije nije bila aktivna u poslednjih deset godina.

² Isto.

³ International Olympic Academy (Međunarodna olimpijska Akademija)

⁴ www.ioa.org.gr

ZAKLJUČAK

IOA funkcioniše kao multikulturalni, interdisciplinarni centar koji za cilj ima proučavanje, obogaćivanje i unapređivanje olimpizma. Osnivanje takve institucije bilo je inspirisano antičkim vežbaonicama, koje potvrđuju olimpijske ideale uz skladno oblikovanje tela, volje i uma. Naučni, ekonomski, politički i društveni razvoj koji karakteriše smer i pravac čovečanstva koji je kročio u treći milenijum, utiče na svaku ideju, normu i instituciju međunarodne zajednice. Ovaj dinamičan talas takođe otvara i nove forme dijaloga za budućnost olimpizma. Proučavanjem dugogodišnje istorije olimpijskog pokreta uočava se da su olimpijski ideali uvek bili koncipirani i formirani prema različitim uslovima koji vladaju tokom različitih perioda. Rođenje, napredak, pad i uspon Olimpijskih igara su samo bili odraz širih kulturnih uslova koji su oblikovali svaku eru.

IOA omogućava jedinstvenu priliku za studente, akademce, sportiste, umetnike i zvaničnike širom sveta da razmenjuju ideje i dele ovo " stanje uma " u antičkoj Olimpiji.

Obzirom da je Olimpijska Akademija Srbije postala član Internacionalne Olimpijske Akademije među prvim državama u svetu, nameće se zaključak da je neophodno što pre je reorganizovati i njene aktivnosti uskladiti prema ciljevima Internacionalne Olimpijske Akademije. Olimpijska Akademija Srbije bi trebalo da postane Centar za olimpijske studije, obrazovanje i istraživanje.

LITERATURA:

1. Bulonj, P. (1984). *Olimpijski duh Pjera de Kubertena*, Beograd: Narodna knjiga.
2. Mechikoff, R. A.; Estes, S.G. *A history and Philosophy of Sport and Physical Education – From Ancient Civilizations to the Modern World*, San Diego State University, USA: WCB – McGraw–Hill.
3. Perić, D. (2000). *Projektovanje i elaboriranje istraživanja u fizičkoj kulturi*, Beograd: SIA.
4. Šiljak, V. (2007). *Istorija sporta*, Beograd: Fakultet za menadžment u sportu.

www.olympic.org

www.eurolympic.org/home.htm

www.aafla.org

www.asoif.com

www.ioa.org.gr

www.olympiaka.com

www.olykamp.org/isoh

www.olympic.org/uk

www.culture.gr/2/21/211/21107a/og/games.html

ENERGETSKA MEDICINA U FUNKCIJI SPORTSKIH REKORDA**ENERGY MEDICINE APPLIED IN ORDER TO ACHIEVE SPORT RECORDS**Violeta Šiljak¹, Elena Plakona²,Dušica Nešić³, Dušan Gojgić⁴¹Fakultet za menadžment u sportu, Beograd²EPAS, Srednja fizioterapeutska škola, Edesa, Grčka^{3,4}Centar za lepotu i zdravlje, Beograd

Sažetak: Finalni proizvod sportskog stvaralaštva je sportski rezultat. Svetski rekord, kao kriterijum stvaralaštva, predstavlja ishod stvaralačkog procesa i to je delo stvaraloca, tj. onog koji je oborio rekord. Međutim, u stvaranju tog uspeha, pored njega, izvesnog udela imaju trener, lekari i drugi. Demistifikacija i popularizacija alternativne medicine u sportu je sve prisutnija. Poimanje i primena pojedinih tehnika alternativne medicine doprinose produbljivanju i kanalsanju potencijalne energije vrhunskog sportiste u cilju ostvarivanja najboljeg sportskog rezultata.

Ključne reči: energetska medicina/sportski rekord/vrhunski sportisti/

Summary: The final product of the creativity in sport is a sport result. The world record as a criteria of that creativity, represents the outcome of the creative process and the achievement of a person who has broken the record. However, apart from the record breaker, a coach, a doctor and other people also take part in achieving such a result. Revealing alternative medicine has made it become popular and more and more accepted in the world of sport. The understanding and application of certain alternative medicine techniques contribute to strengthening and channeling potential top athlete energy in order to achieve the ultimate sport result.

Key words: energy medicine/sport record/top athletes

UVOD

Finalni proizvod sportskog stvaralaštva¹ je sportski rezultat. Svetski rekord, kao kriterijum stvaralaštva, predstavlja ishod stvaralačkog procesa i to je delo stvaraloca, tj. onog koji je oborio rekord. Trendovi razvoja rezultata u sportu mogu da se posmatraju kao trend razvoja najboljeg rezultata u svakoj godini, trend razvoja nacionalnog rekorda, balkanskog rekorda, evropskog rekorda, olimpijskog rekorda ili svetskog rekorda. Rekord poseduje određenu vrednost koja se uzima kao kriterijum rangiranja i svrstavanja istih u kategoriju kreativnih ostvarenja. Sve bolji rezultati koji se poslednjih godina postižu u sportu, a naročito u atletskim disciplinama, uticali su na promenu karaktera trenažnog procesa iz čega su proizašli novi zahtevi za rešavanje niza aktuelnih pitanja. Međutim, u stvaranju tog uspeha, pored rekordera, izvesnog udela imaju trener, lekari i drugi.

Iako je Ministarstvo zdravlja Republike Srbije pre dve godine izdalo dozvolu da se mogu primenjivati 18 tradicionalnih metoda lečenja, zbog slabe informisanosti građanstva još uvek se vode polemike o validnosti primene istih². Diskusije na primenu tradicionalnih metoda lečenja su usmerene u pravcu lečenja raznih oboljenja ili povreda, dok se ne mogu naći podaci vezani za preventivu ili njihovu primenu kod sportista u cilju poboljšanja njihovog psiho-fizičkog statusa, što bi za posledicu imalo poboljšanje, odnosno obaranje rekorda.

U svetu je demistifikacija i popularizacija alternativne medicine u sportu sve prisutnija. Poimanje i primena pojedinih tehnika alternativne medicine doprinose produbljivanju i kanalisanju potencijalne energije vrhunskog sportiste u cilju ostvarivanja najboljeg sportskog rezultata.

Svetska zdravstvena organizacija (WHO) je priznala bioenergiju kao alternativnu metodu lečenja još 1976. godine. Rezultati istraživanja su pokazali da se ona uspešno primenjuje preko 30 godina. Bioenergetska/energetska terapija se danas primenjuje širom sveta a naziva se vibracijska ili energetska medicina. Terapija bioenergijom podrazumeva primenu prirodnih energetskih procesa i zakona za buđenje vlastitog odbrambenog imunološkog sistema koji je zbog neharmoničnog načina života oslabio ili je potpuno prestao sa funkcionisanjem. Proces isceljivanja počinje da se odvija u trenutku samoosvešćivanja vlastitog bića.

Energetsko polje života - biopolje

Biopolje je energetska prostor unutar našeg tela i oko njega, energetska prostor u Univerzumu. Njihovim uzajamnim delovanjem se bavi nauka o biopolju.

Da bi skladno i uspešno delovali sa samim sobom, sa drugom osobom, porodicom ili globalnim biopoljem, neophodno je poznavati tipove biopolja:

- Lično biopolje – energija koja pulsira iz fizičkog, emocionalnog, mentalnog i duhovnog tela svake osobe, a svako od njih zrači posebnu frekvenciju. Kada se kombinuju frekvencije svih navedenih tela jedne osobe dobija se (zrači se) posebna nota karakteristična samo za tu osobu – aura.
- Društveno biopolje – energija zajednice koja se stvara svaki put kada dvoje ili više ljudi deli isti prostor. Ona sadrži pojedinačne frekvencije koje ujedinjene stvaraju zasebnu notu zajednice.
- Globalno biopolje – sinteza svih biopolja na Zemlji (biopolja, minerala, biljaka, ljudi i životinja).
- Kosmičko biopolje – rezonanca galaktičkog sastava koja se dodaje globalnom biopolju.
- Dimenzionalno biopolje – virtuelno polje iz kog je nastala religija i duhovnost.

Sva biopolja su međusobno povezana i svako poseduje informaciju svakoga. Sagledavajući ukupnost interakcija biopolja proizilazi da ona utiču na odnose, zdravlje, sreću, obilje, uspešnost i opšte blaženstvo života pojedinca i društva. Iz toga proizilazi da je osnovna uloga biopolja u energetsko-informacionim osnovama životnog procesa.

Metode ozdravljenja biopolja a time i organizma i društva su većinom energetske metode kojima se deluje na usklađivanje energija biopolja.

1 Đ. Stefanović u knjizi "Atletika 2 - Tehnika" (1992) na str. 25 kaže: "Pojam stvaraloca i stvaralaštva implicira slobodu delatnosti; stvaranje novog, ranije nepostojećeg, što je čovek izmislio. Danas su prisutni izrazi: stvaralac, stvaralački, stvarati, stvaralaštvo. Ovaj poslednji kao da je najvažniji i upotrebljava se za označavanje procesa u ljudskom umu, ali i za proizvod tog procesa. Po današnjem shvatanju stvaralaštvo je pojam sa vrlo širokim spektrom: obuhvata ljudske delatnosti i proizvode svakakvih vrsta - naučničke i umetničke. Kako je stvaralaštvo moguće u svim oblastima ljudske proizvodnje, to je prisutno i u atletici. Bitna odlika stvaralaštva je novina. Ona podleže stepenovanju, biva manja ili veće..." Oboreni rekord - novi, bolji sportski rezultat predstavlja u stvari novinu u oblasti sportskog stvaralaštva.

2 Politika.rs/.../Micovic-Gradjani-moraju-...

PRIMENA U SPORTU

Primer Primoža Kosmusa, slovenačkog reprezentativca u bacanju kladiva koji je na Olimpijskim igrama u Pekingu 2008. godine osvojio zlatnu medalju je najpoznatiji, obzirom da je njegov trener Marjan Ogorevc gostujući na hrvatskoj televiziji¹ objasnio kako je primenio svoja znanja iz oblasti energetske medicine dok je trenirao svog "pulena". Marjan Ogorevc je svoja znanja stekao u Rusiji kod profesora Sergeja Lazarova. Kao bivši atletičar dobro je prihvaćen u sportskim krugovima, tako da pored Primoža Kosmusa, on sada radi i sa Brigitom Langerholc (finalistkinjom svetskog prvenstva na 800 m), Mirom Vodovnik, bacačem kugle i sa kopljašicom Martinom Ratej.

Rad na produblivanju i kanalisanju ogromne energije sportiste se postiže između ostalog i sa meditacijom. U radu sa Kosmusom je čak razvijena specifična metoda za razvoj tehnike bacanja koja je nazvana meditacija tehnike. Pored meditacije tehnike u sportu se primenjuju i sledeće tehnike: duboka meditacija, tai chi, chi gong i druge. Konačni cilj primene svih navedenih tehnika je da se na najvećem takmičenju upotrebi sva svoja snaga, odnosno u isto vreme biti u stanju meditacije i u stanju potpune svesnosti svoga tela. Energetska medicina nas uči da čovek u svom duhu poseduje strahovito velike rezerve. Kada čovek oslobodi svoje rezerve one dovode do obaranja rekorda, odnosno do osvajanja pobede na najvećim svetskim takmičenjima.

Osnivač najdužeg maratona na svetu – trke na 3100 milja je bio Sri Chinmoy, filozof i sportista, po kome danas nosi ime jedan od najvećih svetskih organizatora maratona, ultramaratona i plivačkih takmičenja na duge staze. Sri Chinmoy Maraton Team je osnovan 1977. godine sa ciljem da postane deo svetske trkačke zajednice koji bi promovisao ideje samoprevazilaženja i duhovnog razvoja kroz sport. Sri Chinmoy je sport video kao način za prirodno ispoljavanje njegove filozofije samoprevazilaženja.

Na ovoj najdužoj trci na svetu (ultramaratonu) koji se održava u Njujorku od 1997. godine, dva puta su pobednici bili naši atletičari, koji na žalost nisu poznati široj javnosti. Prvi je bio N. Arsić iz Niša 2003. godine, dok je Srđan Stojanović iz Leskovca bio pobednik na maratonu održanom 2005. godine. Da bi se trčalo 3100 milja (4989 km) na stazi dužine 883 m i to za maksimalno 51 dan pored fizičke izdržljivosti neophodna je i jaka volja. Svaki učesnik mora u proseku da trči oko 98 km dnevno da bi trku završio u predviđenom roku. Ovakav poduhvat zahteva ogromnu hrabrost, fizičku izdržljivost, koncentraciju, sposobnost da se prevaziđu zamor, dosada i manje povrede. Trenažne pripreme ovih sportista podrazumevaju meditativne tehnike za spoznavanje sebe i svojih sposobnosti radi prevazilaženja bola, povreda, pada koncentracije - prevazilaženje samoga sebe.

ZAKLJUČAK

Reprezentativni primeri Primoža Kosmusa i N. Arsića i Srđana Stojanovića su pokazatelji kako se uz pomoć korišćenja energetske medicine, odnosno njenih tehnika nogu ostvariti vrhunski sportski rezultati. Sportista prevazilaženjem samog sebe, odnosno svojih mogućnosti, ustvari posebnim tehnikama razvija sposobnost da iskoristi svoje energetske rezerve u cilju ostvarenja pobede, odnosno vrhunskog rezultata.

LITERATURA:

1. Eden, D.(2005). *Energetska Medicina*, Beograd: Esotheria.
2. Laslo, E. (2007). *Nauka i polje akaše - celovita teorija svega*, Beograd: Esotheria.
3. Lazarov, S. N. (2002). *Dijagnostika Karme*, Beograd: Diskreta.
4. Ogorevc, M. (2008). *Iscjeljivanje karmičkom dijagnostikom i siguran ulazak u čovekovo bopolje*, Zagreb: Naša djeca tiskara d.o.o.
5. Stefanović, Đ. (1992). *Atletika 2 – Tehnika*, Beograd: Samostalno izdanje autora.
6. www.youtube.com/narubuznanosti/dijagnostikakarme/
7. www.srichinmoyraces.org
8. www.magicus.info/hr/magicus/
9. www.teledisk.hr/svjetlost/index.php
10. www.vbz.hr/iscjeljivanje-karmičkom-dijagno...

¹ HRT 1 emisija „Na rubu znanosti“, 2009.g.

MENADŽMENT MEĐUNARODNIH VOJNIH SPORTSKIH DOGAĐAJA SUORGANIZOVANIH SA CIVILNIM SEKTOROM

MANAGEMENT OF INTERNATIONAL MILITARY SPORTS EVENTS CO-ORGANIZED WITH CIVILIAN SECTOR

Dragan Todorov¹
Goran Čegar²
Vojna akademija^{1,2}

Sažetak: Upravljanje međunarodnim vojnim sportskim događajima u suorganizaciji sa civilnim sektorom, koji će biti razmatrani u ovom radu, obuhvataće združeno angažovanje vojnih i civilnih struktura u lokalnoj samoupravi u kojoj se program aktivnosti realizuje. Specifičnost menadžmenta međunarodnih vojnih sportskih događaja, koji su produkt civilno-vojne suorganizacije, ogleda se u operativnom i transparentnijem planiranju, kvalitetnijoj neposrednoj pripremi i delotvornijoj realizaciji i evaluaciji. S jedne strane, menadžment vojnih sportskih događaja predstavlja sinhronizovan i izbalansiran sistem preciznog komandovanja u vojsci i stručno-ekspertske i medijsko-propagandne dominacije civilnog sektora, s druge strane. Udruživanjem sposobnosti, znanja i veština ljudi, kao i materijalnih resursa (civilnih i vojnih), upravljanje sportskim događajem dobija na operativnosti, organizovanosti i racionalnosti. Uspešno sprovođenje međunarodnih vojnih sportskih događaja u svim etapama planiranja i neposredne realizacije, zavisi od stepena kooperacije vojnog i civilnog sektora, kako u konceptualnoj tako u operativnoj fazi.

Ključne reči: menadžment vojnih sportskih događaja, suorganizacija, lokalna samouprava

Summary: The management of international military sport events co-organized with civilian sector, which will be considered in this paper, will include the joint engagement of military and civilian structures in the local government where the activity program is realized. The specific quality of the management of international military sport events, which are the product of a civilian-military co-organization, is reflected in operative transparent planning, quality direct preparation and efficacious realization end evaluation. On the one hand, the management of military sport events represents a synchronized and well-balanced system of precise commanding in the military and, on the other, professional-expert and media-publicity domination of a civilian sector. By uniting capacities, knowledge and skills of personnel, as well as material resources (civilian and military), the management of sports events is getting more operative, organized and rational. A successful carrying out of international military sport events in all stages of planning and direct realization, depends on the level of co-operation between military and civilian sectors, as in conceptual so in the operative stage.

Key words: management of military sport events, co-organization, local government

U V O D

Od svog začetka pa sve do danas razvoj ljudskog društva pratio je i uspon vojne organizacije, koja u 2,5 milenijuma prisustva na međunarodnoj sceni baštini brojne nastupe svojih pripadnika i uspešno uključivanje u organizaciju velikih sportskih događaja. Počev od poduhvata glasnika Filipidisa (grčkog vojnika i šampiona u trčanju na starim Olimpijskim igrama, koji je 490. pre n. e. trčao od poprišta Maratonske bitke do Atine kako bi javio radosnu vest o atinskoj pobedi nad Persijancima) i finalnog događaja u atletskom programu *Prvih modernih Olimpijskih igara* (maraton), u kojem je pobedio Spiridon Luis (vojnik na odsluženju vojnog roka), pa sve do današnjih dana, gde 40% od ukupnog broja osvajača olimpijskih odličja čine vrhunski sportisti – pripadnici oružanih snaga, neposredna saradnja oružanih snaga u svetu sa društveno-političkim faktorima i državnim subjektima koji su nadležni za konkretne oblasti u sportu postaje standard uspešne organizacije sportskih događaja.

Kada imaju notu internacionalnosti, vojne sportske manifestacije korisne su za promociju oružanih snaga i njihove države i predstavljaju dobro uporište za vršenje pregovora, nastavak saradnje ili uspostavljanje bližih relacija. Menadžment međunarodnih vojnih sportskih događaja dobija na svom značaju tek nakon Drugog svetskog rata. U okviru međunarodne vojne saradnje početkom 90-ih godina XX veka (za Republiku Srbiju od 2003. godine) primat u vođenju međunarodnih vojnih sportskih aktivnosti i delatnosti preuzela je internacionalna sportska nevladina organizacija CISM, Međunarodni savet za vojne sportove (Conseil International du Sport Militaire). Većina zemalja Balkana pristupila je ovoj međunarodnoj vojnoj organizaciji od 1990 do 2009. godine i u tom periodu organizovala brojne međunarodne vojne sportske događaje.

Kao centralna zemlja Balkana Srbija je stožer svih dešavanja u regionu, uključujući i razvoj menadžmenta vojnih sportskih događaja. Početkom novog milenijuma Republika Srbija postala je članica važnih međunarodnih organizacija (OUN, Partnerstvo za mir i dr.), što je doprinelo značajnom napretku u vođenju unutrašnje i spoljne politike, ekonomskom oporavku i harmonizovanju institucija za bezbednost i odbranu zemlje. U tom smislu Ministarstvo odbrane i Vojska Srbije preuzeli su brojne akcije u planiranju, organizaciji, pružanju podrške i vođenju međunarodnih sportskih događaja (civilnih i vojnih) u Republici Srbiji.

Uvažavajući opšte principe i procedure međunarodnih sportskih organizacija, s jedne strane, i opredeljenja sportske i društvene politike sredine u kojoj se događaj odvija, s druge strane, uspostavljen je uspešan model menadžmenta međunarodnih vojnih sportskih događaja suorganizovanih sa civilnim sektorom.

MEĐUNARODNI VOJNI SPORTSKI DOGAĐAJ I AKTIVNOST MENADŽMENTA

Srbija, najpre kao Kraljevina, a potom i kao Republika, baštini usklađivanje znanja i razvoj veština vođenja i upravljanja sportskim događajima. Na Prvim Olimpijskim igrama modernog doba, koje su održane 1896. godine u Atini, Srbija je imala svoje predstavnike – kralja Aleksandra Obrenovića, koji je među brojnim predsednicima vlada i drugim državnim velikodostojnicima prisustvovao Igrama, i oficira Živojina Mišića, čuvenog srpskog vojskovođu, koji je pored dužnosti kraljevog ađutanta imao zadatak da pribavi i prenese prva značajnija iskustava o upravljanju velikim sportskim događajima. Znanja na polju menadžmenta sportskih događaja unapredio je svojim delom, najpre, divizijski general Svetomir Đukić, koji je u Srbiji uveo olimpijski sport “na vojna vrata”, a potom i oficiri Vojske Srbije, sto godina kasnije, angažovanjem kako u civilnom tako i u vojnom sektoru olimpijskog sporta. Simbolika je ne samo u tome što su oficiri u oba navedena perioda bili značajni nosioci razvoja sporta u društvu, već i tome što su učestvovali u programima Olimpijskih igara (1912. godine u Stokholmu i 2008. godine u Pekingu).

Međunarodni vojni sport i menadžment sportskih događaja u Srbiji danas

»Vojska je veoma bitan deo okruženja u kome se razvija sportski sistem. Pod vojnim sportom podrazumevaju se planski i organizovani oblici fizičkih aktivnosti učenika i studenata vojnih škola, vojnika i profesionalnih pripadnika u Ministarstvu odbrane (MO) i Vojsci Republike Srbije (VS). Fizičke aktivnosti sprovode se kroz fizičku obuku, fizičko vaspitanje, sport i rekreaciju i doprinose izgrađivanju i jačanju psihofizičkih sposobnosti, očuvanju zdravlja i postizanju dobrih sportskih rezultata. Vojni sport karakterišu slaba fizička osnova školske i vojničke populacije i nedostatak navika za bavljenje fizičkim aktivnostima i sportom, neuređena normativna regulativa, nedostatak poligona, opreme i rekvizita prema međunarodnim standardima, ograničena finansijska sredstva za pripreme i takmičenja u zemlji i svetu, neodgovarajuća organizaciona struktura i podela nadležnosti, neadekvatan sistem praćenja i vrednovanja talentovanih sportista i nedovoljna ulaganja u naučno-istraživački rad. Sa druge strane, postoji stručan i iskusan vojni i civilni kadar, razvijena vojno-sportska infrastruktura, piramidalna organizacija sporta, postojanje naučno istraživačkog potencijala, dobra tradicija i atraktivnost vojnih sportskih disciplina. Aktuelno stanje vojnog sporta u Srbiji danas ne može se, u celini gledano, smatrati razvijenim u skladu sa savremenim standardima, ali su stvorene povoljne osnove za kvalitativna poboljšanja i kontinuiran razvoj«

U razvoju nacionalnog i internacionalnog sporta, naročito vrhunskog sporta (postizanje vrhunskih sportskih rezultata na velikim sportskim priredbama), vojni aspekt ima značajnu poziciju. Mnoge klasične i moderne sportske discipline začete su upravo u vojnom okruženju. Danas pojam vojni sport, u užem smislu, podrazumeva samo određene oblike fizičkih aktivnosti, prilagođenih vojnoj organizaciji, u cilju poboljšanja ukupne borbene osposobljenosti pripadnika oružanih snaga. U svom širem značenju on obuhvata različite oblike sportskih aktivnosti, koje doprinose izgrađivanju i jačanju psihofizičkih sposobnosti pojedinca i efikasnijem funkcionisanju jedinice u miru i ratu. Posmatrano u celini, vojni sport obuhvata, pored tipično vojnih disciplina (vojni, mornarički i aeronautički pentatlon), sportove vojnog karaktera (boks, mačevanje, biatlon, kros, džudo, orijentiring, padobranstvo, streljaštvo i rvanje) i sve druge poznate sportske grane i discipline koje se na organizovan način upražnjavaju u vojnim jedinicama i ustanovama¹.

Imajući u vidu navedeno, vojne sportske manifestacije, u kontekstu doprinosa jačanju međunarodne vojne saradnje, definisane su kao *planski pripremljeni i sprovedeni, vremenski ograničeni, sportski događaji, takmičarskog i netakmičarskog karaktera, za koji postoji javni interes i na kojima učestvuje više sportista, sportskih radnika i funkcionera – pripadnika oružanih snaga iz dve ili više zemalja*.

Mada vojne sportske manifestacije obuhvataju sve prateće segmente sportske delatnosti, takmičenje kao kategorija uvek je zastupljeno i zasniva se na egzistenciji uporedljivosti vlastitih sposobnosti svakog pojedinca ili ekipe sa sportskim konkurentom u različitim bio-socio-psihološkim atributima. Ali, osim kompeticije, međunarodni vojni sportski događaj usmeren je i na aktivnosti netakmičarskog karaktera. Bez obzira koje usmerenje dominira, angažovanje pripadnika Ministarstva odbrane i Vojske Srbije u segmentima menadžmenta sportskih događaja (organizacije i realizacije) predstavlja dobru priliku da se razvijaju organizacijske sposobnosti, veština pregovaranja i znanja u oblasti upravljanja sportskim događajem (vojnim i civilnim), odnosno da se putem maksimalnog sportskog učinka, koji prati visok nivo kulturoloških, vaspitno-obrazovnih i propagandno-marketinških funkcija, unapredi sportsko-diplomatska praksa u oružanim snagama.

Kvalitet i efikasnost menadžmenta sistema odbrane Republike Srbije, koji se bazira na rukovodjenju i komandovanju, prepoznat je i primenjen u organizaciji veliki sportskih priredbi poput EYOF-a (Evropski olimpijski festival mladih) i, naročito, UNIVERZIJADE 2009, gde je kompletan menadžment zdravstvenog zbrinjavanja preuzela Vojnomedicinska akademija, a u sportskom delu koji se odnosio na atletiku, džudo i streličarstvo Vojna akademija. U organizacijska i izvršna tela preduzeća "Univerzijada 2009" bili su uključeni pripadnici Ministarstva odbrane i Vojske Srbije, a na ključne volonterske dužnosti, koje su iziskivale veliku odgovornost i preciznost u radu, naredbodavno su određivani kadeti Vojne akademije.

Iskustva i aktivnosti menadžmenta međunarodnih vojnih sportskih događaja suorganizovanih sa civilnim sektorom u Republici Srbiji

Nakon sedam godina članstva Republike Srbije u Međunarodnom savetu za vojne sportove strukturiran je menadžment za međunarodne vojne sportske događaje, koji se bazira na suorganizaciji sa civilnim sektorom. Praktična primena njegove uspešnosti potvrđena je kvalitetnom organizacijom Evropske konferencije Međunarodnog saveta za vojne sportove (u zajedničkoj organizaciji Ministarstva odbrane i hotela »M« u Beogradu, novembra 2008. godine), sportskog susreta zemalja bivše SFRJ u malom fudbalu »CISM – FIFA Futsal Cup« i »41. svetskog vojnog prvenstva u maratonu« (neposrednom saradnjom Vojne akademije i preduzeća »Beogradski maraton«, aprila 2009. godine) i »Prvog šampionata u planinskom trčanju« (suorganizovanog između Ministarstva odbrane, Atletskog saveza Srbije i Univerziteta Edukons, maja 2010. godine, u Dimitrovgradu). Imajući u vidu da su navedeni događaji planirani i organizovani prema procedurama CISM i u neposrednoj saradnji sa društveno-političkim faktorima, odnosno državnim subjektima nadležnim za sport u sredini u kojoj su održani, da je odziv zemalja učesnica bio veliki, kao i ostvareni učinak (takmičarski i organizacijski), uz prisustvo velikog broja visokih državnih zvaničnika, izaslanika odbrane, kao i brojnih medija, domaćih i stranih, vršene analize i evaluacije dovele su do uspostavljanja optimalnog koncepta menadžmenta međunarodnih vojnih sportskih događaja.

¹ Arthur Zechner & Roger VanMeerbeek, "Sixty years of friendship through sport" 1948-2008, General Secretariat CISM 2008, Brussels.

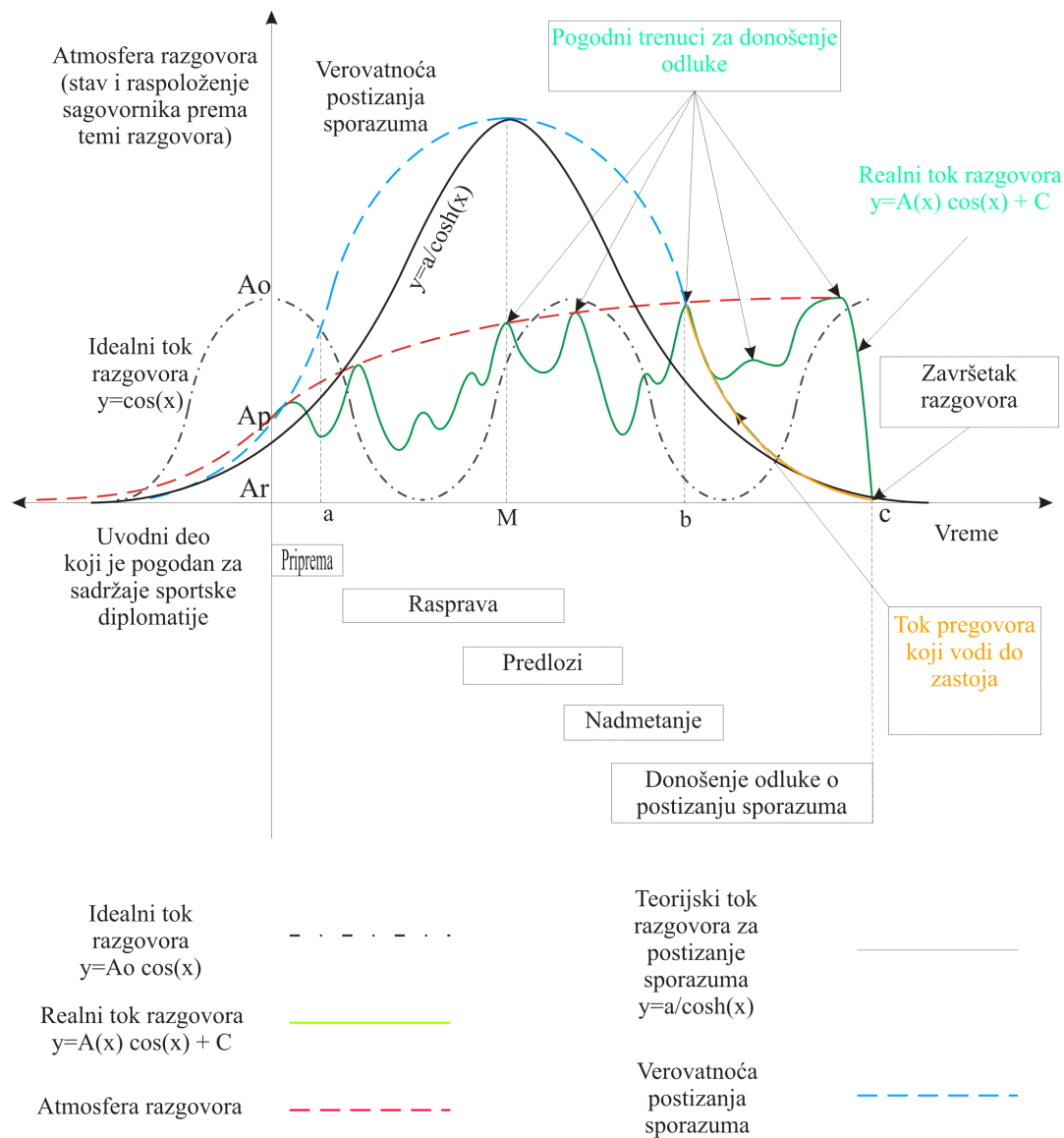
Generalno, u svojstvu organizatora sportskog događaja mogu da se pojave kako pravna tako i fizička lica, a u smislu pravne odgovornosti i obaveza suštinskim organizatorom sportskog događaja smatra se ono lice (fizičko ili pravno), koje ima neposredan uticaj na njegovu pripremu i realizaciju. Sportski savezi, asocijacije i druga pravna lica u sportu najčešće se pojavljuju u svojstvu organizatora sportskih događaja, ali ih, bez obzira na pravni status, mogu organizovati i organizacije van područja sporta, kao što su državne institucije poput vojske, policije, lokalne samouprave, škole, časopisi i dr.

Za menadžment međunarodnog vojnog sportskog događaja, koji je produkt civilno-vojne suorganizacije, najvažnije su funkcije planiranja i organizovanja, koje treba da se odvijaju prema principima i zakonitostima utemeljenim na pravnim normama u sportskom zakonodavstvu, nacionalnom i međunarodnom, i specifičnim iskustvima u organizaciji međunarodnih vojnih i civilnih sportskih priredbi. Dve faze planiranja u funkciji su uspešnog sprovođenja menadžmenta sportskog događaja suorganizovanog između civilnih i vojnih struktura. Prva, **pripremna**, faza sadrži tri etape: *uobličavanje idejne zamisli* (razlog organizovanja i vreme održavanja događaja, svojstvo organizatora i način na koji će biti planiran i realizovan), *donošenje odluke – odobrenja o organizaciji događaja i definisanje ciljeva organizacije sportskog događaja*. Druga, **izvršna**, faza obuhvata sledeće etape: *Izrada naređenja o organizaciji i realizaciji sportskog događaja* (formiranje organizacionog i izvršnog odbora, definisanje potrebnih ljudskih i materijalnih resursa, novčanih troškova, medijskog i marketing plana, sanitetskog, bezbednosnog i obaveštajnog obezbeđenja, nadzora i načina izveštavanja); *Uspostavljanje organizacione strukture* (planiranje radnog personala – timova (komisija) za realizaciju konkretnih aktivnosti, lice za koordinaciju i nadzor toka realizacije događaja i obezbeđivanje dovoljnog broja volontera – pomoćnog osoblja); *Operativno planiranje* (izrada detaljnog plana i programa aktivnosti, protokola, marketinga i medijskog praćenja i prezentacije događaja sportskoj javnosti sa preciznom satnicom dešavanja i konkretnim zaduženjima članova organizacionog i izvršnog odbora); *Realizacija (sprovođenje plana i programa aktivnosti po definisanoj satnici dešavanja)*; i *Evaluacija* (vrednovanje toka i efekata koje je događaj proizveo nakon njegovog završetka i podnošenje izveštaja o realizaciji sportskog događaja).

S obzirom da organizacija vojnih sportskih događaja, naročito iz programa Međunarodnog saveta za vojne sportove (CISM), ima specifičnu organizacionu i konceptualnu problematiku za sredinu u kojoj se odvija, pogotovo ako se radi o sportskim priredbama koje imaju širi društveni značaj (učestće većeg broja zemalja i sportista), menadžmentu takvog događaja se kao obaveza postavlja neposredna saradnja sa društveno-političkim faktorima, odnosno državnim subjektima koji su, uvažavajući opšte principe i opredeljenja sportske i društvene politike i neophodna pravila i procedure, zakonskim regulativama zaduženi za pojedine oblasti. Porast broja sportskih događaja, koji su organizovani od strane civilno-vojnih struktura u Republici Srbiji rezultat je uspešnog komandno-organizacionog vojno-civilnog menadžment miksa u prethodnih nekoliko godina.

Nakon konceptualizacije idejnog rešenja međunarodnog vojnog sportskog događaja predstoji vođenje pregovora o dobijanju prava na organizaciju, odnosno o prihvatanju suorganizacije događaja od strane društveno-političkih struktura sredine u kojoj će se događaj odvijati. U tom smislu, način vođenja pregovora koji je u prethodnih pet godina uspešno korišćen uspostavio je Generalni sekretar CISM za period 2006–2009, Mišel van Mers, pukovnik oružanih snaga Holandije (slika 2). Analizom Van Mersovog načina vođenja pregovora o prihvatanju organizacije međunarodnog vojnog sportskog događaja mogu se uočiti sledeće etape: (1) Uvodni deo, koji je pogodan za vođenje sportske diplomatije van pregovaračkog stola (obično na nekom sportskom takmičenju koje je po rezultatu naklonjeno suprotnoj pregovaračkoj strani ili tokom nezvaničnog prijateljskog sportskog susreta), veoma je važan za stvaranje povoljne početne atmosfere (A_p) za vođenje razgovora¹, usredsređen je na upoznavanje druge strane sa organizatorskim mogućnostima nosioca sportskog događaja i može dovesti do zaključenja sporazuma (optimalne tačke M ili b); (2) Pripremni deo; (3) Rasprava; (4) Davanje predloga; (5) Nadmetanje i (6) Donošenje odluke o postizanju sporazuma. Navedene delove vođenja uspešnog pregovaranja teorijski najbolje opisuje funkcija $y = A / \cosh(x)$. Po Van Mersu najbolji trenutak za zaključivanje sporazuma je između rasprave i davanja predloga (tačka M: $Y_{max} = M / \cosh(x)$), kada je verovatnoća za postizanje sporazuma najveća. Naredna prilika je između davanja predloga i nadmetanja (sa rizikom da razgovor krene tokom koji vodi do zastoja) ili nakon nadmetanja kada se koristi poslednja moćnost za postizanje dogovora (tehnika »sve ili ništa«).

1 Tok vođenja razgovora prikazan je zelenom linijom koja prikazuje dinamiku (zavisnost) atmosfere vođenja razgovora u funkciji vremena. On se na kraju završava sporazumom ili vodi ka zastoju u pregovorima (tačka C).



Slika 1 – Način vođenja pregovora po Van Mersu

Uspešnost Van Mersovog metoda pregovaranja potvrđena je sporazumima o prihvatanju organizacije sledećih međunarodnih vojnih sportskih događaja u Republici Srbiji: »Evropska konferencija CISM« (u Beogradu, novembra 2008. godine), »CISM – FIFA Futsal Cup« i »41. Svetsko vojno prvenstvo u maratonu« (u Beogradu, aprila 2009. godine) i »VIA MILITARIS Mountain running Challenge CUP – Dimitrovgrad OPEN 2010« (u Dimitrovgradu, maja 2010. godine). Suština menadžmenta sportskih događaja ove vrste i njihovog organizovanja predstavlja vrlo složen kompleks različitih dejstava, u kome učestvuju svi koji su na bilo koji način bliski sportu, počev od kompletne organizacione strukture Ministarstva odbrane i Vojske Srbije, preko subjekata događaja, do sportista, trenera, menadžera, sponzora, sredstava masovnog informisanja, neposrednih gledalaca i širokog sportskog auditorijuma.

Posmatrana iz ugla teorije sporta sportski događaj predstavlja mesto i aktivnost na kome se u odnosu na protivnika određuje mera sopstvene vrednosti. Sportski događaj predstavlja ogledalo efikasnosti ne samo sportskog treninga i priprema sportista, već i drugih funkcija sportske organizacije i sporta uopšte, uključujući efikasnost menadžmenta i njegove uloge u ostvarivanju ciljeva sportske organizacije.

Dobro planiranje i organizovanje predstavlja okosnicu menadžmenta međunarodnih vojnih sportskih događaja, koji se realizuju u Republici Srbiji. Ne samo da idejna zamisao mora da bude čvrst temelj na kome će se događaj dalje graditi, već i svaki naredni korak treba da bude precizan i blagovremen. Na primeru organizacije prvog međunarodnog vojnog prvenstva i nacionalnog šampionata u planinskom trčanju, koje je održano od 7. do 10. maja 2010. godine, mogu se sagledati sve faze uspešnog menadžmenta međunarodnog vojnog sportskog događaja suorganizovanog sa civilnim sektorom (slika 2).

| FAZA PLANIRANJA | ETAPE PLANIRANJA | PITANJA KOJA SE DEFINIŠU I REŠAVAJU |
|-----------------|--|---|
| PRIPREMNA | Izrada idejne zamisli (rešenja) | Razlog zašto se događaj organizuje; Kada i kako će biti organizovan; Ko je odgovoran za planiranje, budžetiranje i realizaciju; |
| | Odluka ministra odbrane o organizaciji događaja | Određivanje predsednika Organizacionog odbora (OO) Definisane izvodljivosti u određenoj sredini, resursa i troškova i rokova za realizaciju; |
| | Postavljanje ciljeva organizacije događaja | Formulisane jasne i merljive (dostižne) ciljeve; Određivanje područja i vremenskog obuhvata realizacije ciljeva |
| IZVRŠNA | Naređenje predsednika Organizacionog odbora | Uspostavljanje organizacione strukture (članovi OO i IO), koordinatora aktivnosti, hijerarhije rukovođenja, zaduženja i nadzora, radnih timova i grupa za određene oblasti |
| | Uspostavljanje civilno-vojne organizacione strukture | Usaglašavanje i konkretizacija obaveza i zadataka članova OO i IO, finansijsko planiranje rashoda i prihoda iz raznih izvora, imenovanje lidera događaja i formiranje takmičarske, disciplinske, zdravstvene i bezbednosne komisije |
| | Operativno planiranje | Izrada planova i programa aktivnosti, i definisanje protokola sa konkretnom satnicom dešavanja, zaduženjima i obavezama svih učesnika |
| | Marketing i mediji | Definisane marketing plana i medijskog praćenja i prezentacije događaja sportskoj javnosti |
| | Vrednovanje događaja | Celokupno ocenjivanje uspešnosti događaja, toka i proizvedenih efekata nakon završetka |
| | Podnošenje izveštaja | Kompletno izveštavanje o toku organizacije i realizacije događaja, ostvarenim rezultatima, troškovima i medijskim efektima |

Slika 2 – Faze i etape planiranja međunarodnog vojnog sportskog događaja

ZAKLJUČAK

Menadžment međunarodnih vojnih sportskih događaja suorganizovanih sa civilnim sektorom proističe iz definisanog plana razvoja konkretne sportske discipline. Na primeru realizacije projekata: *Razvoj planinskog trčanja u Republici Srbiji 2010–2015*, predstavljen je način uspešne neposredne saradnje Ministarstva odbrane, opštine Dimitrovgrad i Univerziteta Edukons. Definisanjem razloga organizacije, nosioca planiranja, načina suorganizacije i vremena realizacije »VIA MILITARIS Mountain running Challenge CUP-a«, prilagođenog tako da se podudara sa kulturološkom manifestacijom PEACE FEST, obezbeđeni su preduslovi za uspešne pregovore (po Van Mersovoj metodi) i potpisivanje sporazuma o zajedničkoj organizaciji sportskog događaja. Odlukom ministra odbrane o održavanju sportskog događaja precizirane su obaveze suorganizatora (prihvaćenih nakon pregovora), koje se tiču angažovanja ljudskih i materijalnih resursa, troškova organizacije, obezbeđenja događaja i drugih detalja koji prate CISM proceduru organizacije međunarodnih vojnih sportskih događaja.

Postavljanjem merljivih ciljeva i obuhvatnim aspektom vojnog sportskog događaja (međudržavno takmičenje) uslovljeni su koncept, plan i program aktivnosti organizatora, pri čemu razlozi održavanja treba da budu koristan faktor razvoja i promocije mikrorekreativne lokacije, stvarajući pozitivne efekte na edukativnom, ekonomskom, zdravstvenom i sportsko-turističkom području društveno-političke zajednice u kojoj se odvija.

Menadžment međunarodnog vojnog sportskog događaja suorganizovanog sa civilnim sektorom plod je sedmogodišnjeg iskustva u organizaciji i suorganizaciji domaćih i međunarodnih sportskih priredbi (regionalnih, evropskih i svetskih). Faze i etape planiranja vojnog sportskog događaja podudaraju se, većim delom, sa istim segmentima menadžmenta civilnih sportskih događaja. Međutim, ujedinjavanjem prednosti koje nudi vojna organizacija u svom menadžmentu (veća odgovornost, poštovanje subordinacije, preciznost i tačnost definisana naređenjima pretpostavljenih struktura u sistemu odbrane) i kvaliteta civilnog sektora, koji podržava organizaciju svojim materijalnim i ljudskim resursima (bolja komunikacija, brže prilagođavanje promenama plana – bolja improvizacija, kvalitetnija medijska pokrivenost događaja, mogućnosti organizacije kulturno-umetničkih sadržaja i sl.) uspostavljen je menadžment koji daje značajno bolje rezultate u odnosu na učinak zasebnih rešenja (vojnim ili civilnim) u rukovođenju događajima ove vrste.

LITERATURA:

1. Arthur Zechner & Roger VanMeerbeek, *“Sixty years of friendship through sport” 1948-2008*, General Secretariat CISM 2008, Brussels.
2. Milan Nešić, *“Menadžment sportskih događaja”*, DNS “Logos” Bačka Palanka 2007, štampa: »Grafoffset« Čelarevo, T – 500 primeraka, 209 str.
3. Milan Zečević, *“Vojna diplomatija”*, VIZ i novinski centar, 1990 (Beograd: Vojna štamparija), T – 2000 primeraka, 309 str.
4. Ministarstvo omladine i sporta, *„Nacionalna strategija razvoja sporta u Republici Srbiji za period 2008-2012“*, Beograd, maj 2008.
5. Vassil Girginov, *“Management of Sports Development”*; Copiright 2008, Elsevier, ltd, Oxford OX2 8DP, UK, 293 pg.

ZNAČAJ PROMOCIJE ZA POPULARIZACIJU AMATERSKOG SPORTA PRIKAZAN KROZ PRIMER BADMINTON KLUBA "CLEAR"

THE IMPORTANCE OF PROMOTION TO POPULARIZE THE AMATEUR SPORT THROUGH THE EXAMPLE SHOWN BADMINTON CLUB "CLEAR"

Duško Tomić¹,
Jovan Marković²

^{1,2}Fakultet za menadžment u sportu, "Alfa Univerzitet"

Sažetak: Ovaj rad objašnjava način popularizacije i omasovljenja sporta u jednom amaterskom klubu, počev od obezbeđivanja osnovnih uslova neophodnih za funkcionisanje kluba pa do načina njegove promocije i povećanja broja članova kroz besplatne ili veoma jeftine kampanje. Posebno je istaknut značaj promocije putem jednostavnog štampanog materijala i kreiranjem zanimljive i informativne internet stranice.

Summary: This work explains the way of promotion and popularisation of sport shown on example of amateur sport club, starting from providing the basic conditions which are necessary for basic functions of the club to the ways of its promotion and increasing the number of members through free or very cheap campaigns. Emphasized fact is promotion through simple printed material and by creating of interesting and informative web-page.

U zemlji gde amaterski sportovi i klubovi zbog raznih subjektivnih i objektivnih okolnosti nemaju uslove za širenje, omasovljenje i stvaranje široke baze igrača koji bi proizveli vrhunске rezultate, svi se nalaze u poziciji da moraju sopstvenim snagama inicirati i sprovesti različite akcije kako bi obezbedili što bolje uslove za svoj rad. Badminton je sport koji može da ima široku bazu igrača jer izaziva veliko interesovanje ljudi svih uzrasta koji pokazuju želju i afinitet za bavljenje sportom, ali infrastrukturni uslovi i negativan imidž koji ga prati, kao striktno rekreativnog sporta, ovom sportu ne dozvoljavaju da doživi brz i efikasan razvoj kakav zaslužuje.

Zahvaljujući entuzijazmu ljudi koji se aktivno, ali i dalje amaterski, bave ovim sportom, osnovano je nekoliko klubova u većim gradovima Srbije koji se bore za svoje mesto na sportskoj mapi svojih regiona. U Beogradu postoje dva takva kluba koji već dugo opstaju samo zahvaljujući velikoj upornosti i ljubavi svojih članova prema ovom atraktivnom i dinamičnom sportu. Svaki od njih ima svoje specifičnosti u radu koje su opredelile njegov način pristupa zainteresovanim javnostima, njihovo animiranje i uključivanje u rad kluba i državnog Saveza.

Badminton klub "Clear" iz Beograda je do aprila 2006. godine održavao treninge u sali O.Š. "Stari Grad" u centru Beograda. Iako je sala imala dovoljno raspoloživog prostora za 4 badminton igrališta, postojao je problem sa vremenom korišćenja sale. Sa samo tri termina nedeljno u trajanju od po 90 minuta bilo je nemoguće privući veći broj igrača. Destak igrača koji su se sportom bavili rekreativno, i tek nekolicina juniora uzrasta do 15 godina su bili maksimalan domet u broju članstva ovih kategorija. Uz 8-10 igrača koji su badminton igrali na takmičarskom nivou i kojima je bio potreban prostor za redovno treniranje, nije se ni moglo očekivati povećanje broja članova kluba i rad na omasovljenju.

Početakom 2006. godine uprava ovog kluba je pronašla rešenje koje je omogućavalo rad na popularizaciji sporta i privlačenju većeg broja članova u klub. Postignut je dogovor sa upravom Sportskog centra "Košutnjak" da klub, u zamenu za besplatno korišćenje, renovira jednu od dvorana u okviru Centra koja nije bila korišćena zbog lošeg stanja u kom se nalazila. Ovaj dogovor je bio dobar za obe strane: klub je dobio prostor za treninge koji je mogao da koristi samo za sopstvene potrebe, a renoviranjem dvorane se zaustavilo dalje propadanje tog dela Centra, što je uticalo i na zaštitu dvorana koje su bile u funkciji od prokišnjavanja i daljeg ruiniranja.

Sredstva za rekonstrukciju dvorane su dobijena iz članarina koje je klub do tada naplaćivao, i koje su bile jedini prihod kluba. Ova sredstva bi bila apsolutno nedovoljna, jer su činile svega 15-ak procenata od ukupne investicije, da nije bilo roditelja i dotadašnjih članova koji su novčanim donacijama ili beskamratnim pozajmicama, kao i donacijama u materijalu koji je bio potreban za renoviranje, obezbedili najveći deo potrebnih sredstava.

Osim stručnih zanatskih radova koje su izveli plaćeni profesionalni majstori, sve radove koje je bilo moguće obaviti na drugi način su volonterski izveli članovi kluba.

Pošto je uređivanje potrajalo nekoliko meseci, sala je bila spremna za korišćenje tek početkom aprila 2006. godine. To se ne može smatrati idealnim vremenom za početak rada kluba u novom prostoru, iz prostog razloga: dolaskom proleća, toplih dana i približavanjem završetka školske godine, nije bilo lako motivisati i privući ljude na bavljenje dvoranskim sportom. U nove prostorije se preselilo ono članstvo koje je i do tada posećivalo treninge uz svega nekoliko novih članova, pretežno iz kategorije rekreativnih igrača.

Imajući u vidu nove, poboljšane uslove koji su obezbeđeni, klub je želeo da iz tih uslova izvuče maksimum u privlačenju novih članova. Kako je ova dvorana imala realne ograničavajuće karakteristike, a to je bila visina plafona koja je bila manja od 7m i prostor koji je bio dovoljan za tri terena od kojih je jedan bio nekompletan zbog manjka prostora oko terena, procenjeno je da ciljne grupe moraju biti rekreativci i juniori, pošto su ovi uslovi za takmičarske kategorije bili manje adekvatni.

Kao pravo vreme za početak konkretnijih promotivnih aktivnosti izabran je mesec septembar. Polazak dece u školu, prestanak najvećeg talasa odlaska na godišnje odmone, hladnije i kišovite vreme su bili dobri preduslovi za privlačenje većeg broja članova različitih uzrasta. Rukovodstvo kluba se opredelilo da promotivne aktivnosti obavlja putem prezentacije badminton sporta u osnovnim i srednjim školama, što se iz prethodnog iskustva Saveza pokazalo kao veoma dobro rešenje. Takođe, dizajnirani su i odštampani flajeri koji su deljeni ne samo tokom promocija, nego su klupski treneri odlazili u škole i delili flajere na časovima fizičkog vaspitanja ili preko profesora koji su ih svojim učenicima davali na časovima razredne nastave. Ovakav način podele flajera, u odnosu na njihovo distribuiranje tokom trajanja odmora između časova, je imalo veću težinu, jer je sport preporučivan od strane profesora, što na školsku populaciju ima veoma veliki uticaj.



BADMINTON KLUB

CLEAR

PROBAJTE NAJBRZI SPORT

SC KOSUTNJAK, ULICA I BROJ
TERMINI: SUBOTA 15-17H
UTORAK I CETVRTAK 20-21H
KONTAKT: MARIJA BULATOVIC
MOB: 063 8841 541

Flajeri namenjeni za animiranje mlađih kategorija igrača

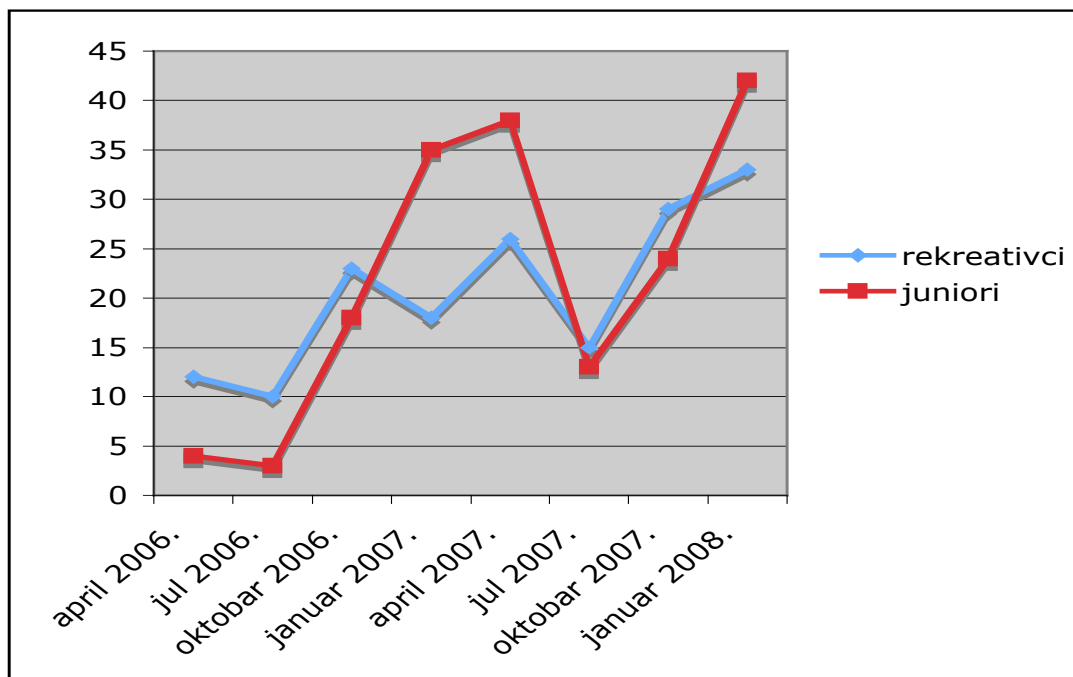
Prikazani flajeri su deljeni u školama, i sam njihov izgled govori da su namenjeni mlađoj ciljnoj grupi. Izrađeni su tako da privuku pažnju, da budu dovoljno zanimljivi da ih deca ponesu kući i pokažu roditeljima, koji bi ih ohrabрили i uputili na bavljenje sportom.

Za ciljnu grupu koju čine odrasli iz čijih bi se redova regrutovali rekreativni igrači, izrađeni su drugačiji tip flajera, odnosno plakata. Predviđeno je da se ovaj promotivni materijal deli u krugu fakulteta i da ga dosadašnji članovi mogu davati svojim zainteresovanim kolegama i prijateljima. Flajeri su takođe ubacivani i u poštanske sandučice u zgradama naselja koja se nalaze u blizini Košutnjaka kako bi se lokalno stanovništvo uputilo da se u njihovoj neposrednoj blizini mogu baviti badmintonom. Plakati su bili lepljeni na oglasne table škola, fakulteta i većih preduzeća, kao i na ulicama na mestima koja su za to predviđena.

Paralelno sa ovim aktivnostima otvorena je i internet stranica sa klupskom prezentacijom. Jasna, pregledna, sa podacima o istorijatu sporta, zanimljivostima, listom kontakata sa Savezom i ostalim klubovima i, naravno, adresom kluba i kontaktima putem kojih su zainteresovani dobijali više informacija o klubu i terminima za trening i rekreaciju. Takođe su iskorišćene i mogućnosti za gostovanje u televizijskoj emisiji "Beogradski program" na RTS-u, u jutarnjem programu iste televizije, na SOS kanalu, kao i u mnogim radio emisijama. Sve ove aktivnosti su dale veoma dobar efekat i broj članova kluba je osetno povećan.

| mesec/godina | rekreativci | juniori |
|---------------|-------------|---------|
| april 2006. | 12 | 4 |
| jul 2006. | 10 | 3 |
| oktobar 2006. | 23 | 18 |
| januar 2007. | 18 | 35 |
| april 2007. | 26 | 38 |
| jul 2007. | 15 | 13 |
| oktobar 2007. | 29 | 24 |
| januar 2008. | 33 | 42 |

Pregled broja članova tokom perioda od 15 meseci



Prikaz promene broja članova u periodu april 2006. – januar 2008.

Analizirajući gore navedenu tabelu i grafikon, možemo doći do zaključka da su akcije omasovljenja i povećanja broja članova kluba bile veoma uspešne. Periodi kada su flajeri deljeni na mestima okupljanja identifikovanih ciljnih grupa, početak školske godine, zimskog i prolećnog raspusta (oktobar, januar, jun) su evidentno bili vreme kada se broj članova povećavao. Opadanje broja članova je zabeleženo tokom letnjih meseci, što je i bilo očekivano. Imajući u vidu efekte koje su ove akcije proizvele uprava kluba ih je ocenila veoma uspešnim i svoje pozitivno iskustvo prenela rukovodećim organima drugih klubova kao i samog Saveza.

Badminton klub "Clear" je, zbog renoviranja kompletnog Sportskog centra "Košutnjak" morao da napusti prostorije ovog centra tokom 2008. godine. Sada se treninzi održavaju u maloj sali Sportskog centra "Slodes" na Banjici, ali ponovo u ograničenim vremenskim periodima, što je i rezultovalo opadanjem broja članova kluba.

PROCES STRATEGIJE ODNOSA SA JAVNOŠĆU- FAZA EVALUACIJE

Duško Tomić¹,

Nataša Tomić²

¹²Fakultet za menadžment u sportu, "Alfa Univerzitet"

Sažetak: Za kraj, veoma je korisno definisati evaluaciju putem tri korisna termina: komercijalnost, koja predstavlja opravdanje za budžetske troškove, uobičajena efektivnost koja je pokazatelj relacije između uloženog i proizvedenog, i objektivna efektivnost koja je razlika između željenog i postignutog rezultata.

Ključne reči: PR, marketing, istraživanje, javnost, strategija, evolucija, potošači, korporacija.

Summary: At the end, it is very useful to define the term evaluation. Definitions of evaluation can fall into free groups: the commercial which is a justification of budget spend, simple effectiveness, which asks whether the programme has worked in terms of output and objectiveness-effectiveness, which judges programmes in terms of meeting objectives and creation of desired effects.

Key words: Public relations, marketing, public research, strategy, evolution, consumers, corporation.

Strateški pristup odnosa sa javnošću u punom shvatanju i primeni njegovog značenja predstavlja neophodni element menadžment prakse. Stručnjaci koji razumeju i primenjuju ovakav pristup, bezobzira da li rade za kompanije, institucije ili agencije zapravo treba da budu konsultanti menadžment tima, koji će proučavati okruženje i oblikovati aktivnosti na način koji će doprineti dostizanju strateških ciljeva ¹.

Kompleksnost današnjeg poslovnog okruženja ukazuje na činjenicu da se uspeh i napredak ne mogu meriti jednostavnim i jedinstvenim pokazateljima. Poslovni uspeh danas pre svega podrazumeva uočavanje, prilagodjavanje i upravljanje poslovnim promenama. Dolazi do suočavanja sa velikim promenama u pogledu rezultata, kvaliteta rada i odgovornosti. Možemo uočiti da reputacija i interni odnosi mogu doprineti ostvarenju poslovnog uspeha.

Svaka aktivnost i program odnosa sa javnošću zahteva pre svega istraživanje i analizu situacije, potom realizaciju i praćenje ostvarenja strateškog plana i na kraju procenu kvaliteta i rezultata.

Krajnji doprinos odnosa sa javnošću uspehu kompanije se pokazao i dokazao kroz primenu, ali ono što je tema diskusije među praktičarima i teoretičarima jeste kako tačno utvrditi i izmeriti rezultate aktivnosti odnosa sa javnošću. Dugo se postavljalo pitanje da li je uopšte moguće meriti uspešnost uspostavljenih odnosa, odnosno kako izmeriti i kvantitativno izraziti nešto što je u suštini neopipljiva kategorija. Bez obzira na na krajnje ekstremne stavove i mišljenja kada je evaluacija u pitanju razvijene su različite metode kojima se može utvrditi uspešnost njihove primene i koje dokazuju da ona jeste sastavni deo svakog programa i kampanje odnosa sa javnošću.

Evaluacija se odnosi na sve što se odvijalo u toku implementacije aktivnosti.

Analiziraju se sprovedene aktivnosti, izrađeni materijal... Evaluacija je poslednja faza procesa strategije odnosa sa javnošću. Ona je četvrti i poslednji korak koji treba da oceni koliko je nešto bilo dobro ili loše. Evaluacija je sistemski proces koji treba da obuhvati sve delove plana i da nam pokaže realnu sliku o onome što smo uradili i koliko je to dobro u odnosu na postavljene ciljeve.

¹ Dennis L. Wilcox, Glen T. Cameron, Public Relations: Strategies and Tactics, str. 195.

Postoji nekoliko osnovnih pitanja procesa evaluacije koje bi praktičar odnosa sa javnošću trebao da postavi:

- Da li je aktivnost ili program bio adekvatno isplaniran?
- Da li su oni koji treba da prime poruku razumeli njenu suštinu?
- Koje su okolnosti uticale na uspeh programa ili aktivnosti?
- Koja je strategija programa mogla biti efektivnija?
- Da li je poruka stigla i do primarne i do sekundarne javnosti?
- Da li su željeni ciljevi postignuti?
- Da li je budžet bio odgovarajući za program?
- Koji su to koraci koje treba preduzeti da bi se poboljšao uspeh u sličnim aktivnostima ili programima u budućnosti?

U ovim pitanjima su obuhvaćene ključne informacije koje su neophodne za ocenjivanje našeg rada i kako bi imali šta da prezentujemo klijentu ili upravnom odboru. Ona predstavljaju osnovu za dalji rad.

Neophodno je postaviti set alata uz pomoću kojih ćemo realizovati evaluaciju, tj. meriti učinak programa. Ovaj proces zahteva mnogo stručnih ljudi i nosi dosta rizika, jer je veoma opširan i komplikovan. Rizici su veliki, jer je glavno da znamo kako nešto da ocenimo i da je ostvaren maksimalni učinak.

Da bi program bio realizovan, proces evaluacije treba realizovati efikasno do kraja, bez improvizacija i polovičnih odluka. Njena suštinska korist u procesu programa ili kampanje je objašnjena i od strane Ane Gregori²:

- Usmerenost na napredak-ako imate nekoliko ključnih ciljeva u programu ili kampanji, usredsređićete se na najvažniji, a sekundarni će biti u perspektivi.
- Osigurana isplativost-zbog usmerenja na ciljeve koji su vam prioritet, vreme i novac ćete trošiti na prave stvari i postići dobre rezultate.
- Demonstracija efektivnosti - Ukoliko postignete ono što ste namerili to vam niko ne može oduzeti. Možete dokazati koliko vrede.
- Ohrabivanje dobrog menadžmenta - Menadžment na osnovu postavljenih ciljeva sprovodi maksimalnu oštrinu u celokupnoj operaciji odnosa sa javnošću. Tako će nebitne stvari biti identifikovane i odbačene.
- Olakšavanje odgovornosti- Osim toga što će vam vaša odgovornost doneti rezultate, ona će uticati i na druge ljude da se ponašaju odgovorno prema vama. Najbitnije je napraviti jasne razlike o prioritetima, a ukoliko vam je sve važno, potrebno vam je više ljudi i veliki budžet sto će na kraju verovatno označiti i veći profit.
- Osigurana isplativost - Zbog ciljeva koji predstavljaju vaš proritet, vreme i novac ćete trositi na stvari koje su vam bitne i koje vode pravim rezultatima.

Neki autori smatraju da realna vrednost i doprinos odnosa sa javnošću celoj strategiji jedne organizacije može biti priznata jedino kada se njeni kvantifikovani i evidentirani rezultati prezentuju top menadžmentu.

Prepreke koje se javljaju u procesu evaluacije mogu biti višestruke: nedostatak vremena, novca, osoblja i najvažnije strah od neefikasnosti.

² Anne G.: Planning and Managing Public Relations Campaigns, str. 164.

Svaki program ili kampanja odnosa sa javnoscu predstavlja priču za sebe, ni jedan nije isti, a to omogućava praktičarima da steknu razna pozitivna i negativna iskustva. Takođe, na taj način se posle završenog procesa dobija jasnija vizija kako bi sledeći program trebao da izgleda i šta se sve mora učiniti da učinak bude veći.

Iz prethodnog izlaganja može se videti da evaluacija predstavlja proces koji utiče na mnogo više stvari u programu ili kampanji, a ne samo za procenu rezultata. To je podjednako važan proces kao i drugi i njome se moraju baviti stručni ljudi, koji umeju u svakoj situaciji biti samokritični i priznati svoje greške. Upravo u evaluaciji nema mesta za greške, jer ona pokreće niz drugih aktivnosti, koje ako nisu započete kako treba dovode u pitanje realizaciju ciljeva.

LITERATURA:

1. Anne Gregory-Planning and Managing Public Relations Campaigns, Kogan Page, London, second edition, 2000.
2. Bal, F., Moć medija, Klio, Beograd, 1997.
3. Breton, F, Izmanipulisana reč, Klio, Beograd, 2002.
4. Dennis L. Wilcox, Glen T. Cameron, Public Relations: Strategies and Tactics, Pearson Education, Boston, eight edition, 2000.
5. Dr Duško Tomić- Public Relations: PR u oblasti sporta, Centar za političke krize i socijaldemokratiju, Beograd, 2002.
6. Filipović, V., Odnosi sa javnošću: poslovna komunikacija, poslovni imidž, profesionalno ponašanje, Fakultet organizacionih nauka, Institut za menadžment, Beograd, 2001.
7. Meijden, Ane van Der, Public Relations: uvod u odnose sa javnošću, Prometej, Novi Sad, 1993.
8. Priručnik za odnose sa javnošću za državne službenike u Bosni i Hercegovini
9. Porter, E.M, What is strategy ?, Harvard Business Review, November- Decembre, 1996.
10. Ralf T., Liz Y., Exploring Public Relations, Prentice Hall, Pearson Education, London, 2006.
11. Richard Linch, Corporate Strategy, 4th, Prentice Hall, 2006.
12. Reg, D, Odnosi sa medijima, Klio, Beograd, 1996.
13. Sandra Oliver, Public Relations Strategy, Second Edition, Kogan Page, London, 2007
14. Walling, D., Complete book of School Public Relations, Prentice-Hall International, Inc., Englewood Cliffs, 1986.
15. Worcester, R.M, The Image of Public Relations, The Institute of Public Relations, London, 1987.
16. www.link-elearning.com
17. www.veza.biz
18. www.obukazamedije.rs
19. www.money.cnn.com

ULOGA PROFESORA FIZIČKOG VASPITANJA U DIJAGNOSTICI POSTURALNIH POREMEĆAJA

¹Svetlana Višnjić, ²Nina Đukanović, ²Vesko Drašković, ³Zoran Mašić, ⁴Dejan Ilić

¹Studio №1 za sport, rekreaciju i fizičku kulturu, Beograd, Srbija

²Fakultet za menadžment u sportu, Alfa Univerzitet, Beograd, Srbija

³Srpska Aikido Federacija, Beograd, Srbija

⁴Fakultet sporta i fizičkog vaspitanja, Univerzitet Beograd, Srbija

Sažetak: Sedentaran način života nije samo osobina starije populacije već postaje obeležje i karakteristika dece. Smanjen prostor, nedostatak prirodnih uslova, veliki broj pasivnih igara usloveli su ozbiljan poremećaj u rastu i razvoju, pri čemu posebno trpi kičmeni stub. Svaki nedostatak u pravilnom rastu i razvoju, može kasnije usloviti neki od ozbiljnih zdravstvenih problema, a u najtežim slučajevima dovesti i do određenog stepena invalidnosti. Istraživanje je obuhvatilo 60 učenika, 34 dečaka i 26 devojčica, uzrasta od 7 do 11 godina.

Posturalni status je naglašeni problem kod dece mlađeg školskog uzrasta. Upravo u tom periodu se mogu postići najbolji rezultati u korekciji posturalnih poremećaja i preduprediti kasnije komplikacije, pri čemu je uloga i značaj profesora fizičkog vaspitanja izuzetna.

Ključne reči posturalni poremećaj uloga profesori fizičkog vaspitanja program

Summary: Sedentaran way of life not only feature the older population itself is already a feature of the characteristics of children. Reduced space, lack of natural conditions, a large number of passive games have caused a serious disturbance in the growth and development, with particular suffers spinal column. Any lack of proper growth and development, may later cause some serious health problems, and in severe cases lead to a certain degree invalidnosti. Istraživanje included 60 students, 34 boys and 26 girls, aged 7-11 years.

Postural status of the problem is accentuated in younger school children. It was in this period can be achieved best results in the correction of postural disturbances and prevented complications later, with the role and importance of the physical education teacher exceptional.

Key words: postural disorder of the role of teachers of physical education program

UVOD

Sedentaran način života nije samo osobina starije populacije već postaje obeležje i karakteristika dece. Boravak u zatvorenom prostoru, nedostatak prirodnih uslova, veliki broj raznih pasivnih igara dovode do ozbiljnih poremećaja u rastu i razvoju, pri čemu posebno trpi kičmeni stub. Koštano-mišićni sistem kod dece, odnosno u toku razvoja, je pod uticajem unutrašnjih i spoljašnjih faktora sklon defomacijama. Nasledni faktori i loše navike u držanju uz preteške školske torbe, neadekvatan školski nameštaj, uz nedovoljnu fizičku aktivnost mogu usloviti poremećaj statike kičmenog stuba, što može rezultirati pojavom kifoze, skolioze i/ili lordoze. Takođe i nagli rast dece u pubertetu dodatno nepovoljno utiče na razvoj već prisutnih deformacija.

Svaki nedostatak u pravilnom rastu i razvoju, može u kasnijem periodu života uticati na pojavu nekog od ozbiljnih zdravstvenih problema, a u najtežim slučajevima dovesti i do određenog stepena invalidnosti.

Uočljivi deformiteti kičmenog stuba (kifoza, lordoza, skolioza) ukazuju na značaj kretanja, odnosno na posledice nekretanja. Nedostatak fizičke aktivnosti tokom rasta i razvoja dece najviše ostavlja traga na formiranju posturalnog statusa. Značajni deficiti su evidentni i u funkcionalnim sposobnostima, ali se relativno kasno uočavaju. Profesor fizičkog vaspitanja, po prirodi svog posla, ima mogućnost da blagovremeno prepozna neki od posturalnih poremećaja kako bi se uočeni problem na vreme tretirao. Često kod dece koja izbegavaju časove ili se u potpunosti oslobađaju fizičkog vaspitanja deformitet može znatno da napreduje pre nego što se uopšte i uoči. Takođe, moguće je da se tokom napora, koji iziskuju pojedini delovi časa fizičkog vaspitanja, uoči neki od nedostataka koji se u mirovanju i ne primećuje.

Deca su naročito zainteresovana pasivnom animacijom i brojnim kompjuterskim igrama koje im zaokupljaju pažnju i troše vreme, a ne iziskuju nikakvo fizičko naprezanje. U odnosu na vreme koje tokom dana provode statički, deca danas sazrevaju uz dnevni deficit od 40 hiljada pokreta. Nauka zato na vreme ukazuje na potencijalne probleme i predlaže načine za njihovo rešavanje.

METODE

Ovim istraživanjem obuhvaćeno je 60 učenika, od čega 34 dečaka i 26 devojčica, uzrasta od 7 do 11 godina, svi sa teritorije grada Beograda.

Za procenu posturalnog statusa je korišćena modifikovana metoda Napoleona Wolanskog po Radisavljeviću, po kojoj ocena nula (0) označava da se svi segmenti tela nalaze u normalnim odnosima, ocena jedan (1) predstavlja manje odstupanje od normalnog položaja (I stepen odstupanja) i ocena dva (2) predstavlja veće odstupanje od normalnog položaja (II stepen odstupanja) (Radisavljević, 2001).

Metod posmatranja - posmatranje asimetričnosti koje ukazuje na prisustvo određenih posturalnih promena i telesnih deformiteta. Posmatranje je izvođeno sa rastojanja do 2 metra, a ispitanici su bili minimalno odeveni.

Status stopala utvrđivan je metodom plantografije (Thomsonov metod). Thomsonova metoda podrazumeva povlačenje tangente na medijalnoj strani plantograma. Zatim se od sredine pete do lateralne ivice trećeg prsta povuče Mayerova linija, a potom se od nje do najužeg dela spojnice povuče normala i izmeri njena vrednost. Normala se povuče i od tangente u teme normale te se izmeri i njena vrednost. Indeks spuštenosti stopala se dobije kada se ove dve vrednosti postave u odnos: $I = (a:b) \times 100 = \% \text{ spuštenosti stopala}$ (od 1 do 30% = I stepen, od 30 do 60% = II stepen, od 60% na dalje = III stepen).

Kod učesnika ispitivanja posmatrani su: držanje glave, držanje ramena, razvijenost grudnog koša, držanje lopatica, odstupanje kičmenog stuba u frontalnoj i sagitalnoj ravni, oblik nogu i svod stopala.

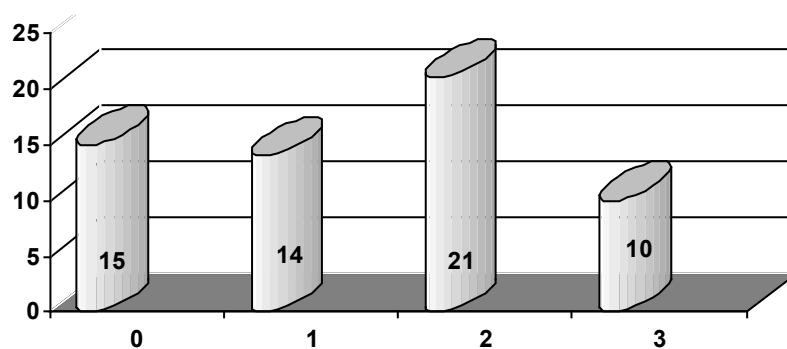
Rezultati sa diskusijom

Prikaz rezultata izvršen je zasebno za svaki od razmatranih deformiteta, odnosno: ravna stopala, X noge, lordozu, skoliozu i kifoza, kao i broj deformiteta po ispitaniku. Takođe broj deformiteta je izražen u odnosu na polnu pripadnost.

Ravna stopala su ona kod kojih je spušten ili izostaje svod stopala kada osoba stoji ili sedi, a spuštene svodovi podrazumevaju prisutnost svoda u sedećem položaju, koji se gubi pod opterećenjem prilikom stajanja.

Na pojavu ovih deformiteta pre svega utiču nasledni činioci, fizička neaktivnost, prekomerna telesna težina, kao i neadekvatna obuća. Deca sa ravnim stopalima i spuštenim svodovima često imaju bolove u nogama, brzo se zamaraju, ne mogu dugo da hodaju, nerado i često nepravilno trče, pa je i to jedan od razloga zašto izbegavaju fizičke aktivnosti. Radi sprečavanja daljeg napredovanja deformiteta i postizanja adekvatne korekcije neophodno je da deca rade vežbe za jačanje mišića stopala. Samo pravilno dozirane i izvedene vežbe mogu dati zadovoljavajuće rezultate, zato je neophodna obuka dece sa ovim deformitetom. Takođe je moguća i primena individualnog anatomskeg uloška kojim se stopalo rasteračuje, odnosno postavlja u adekvatan položaj.

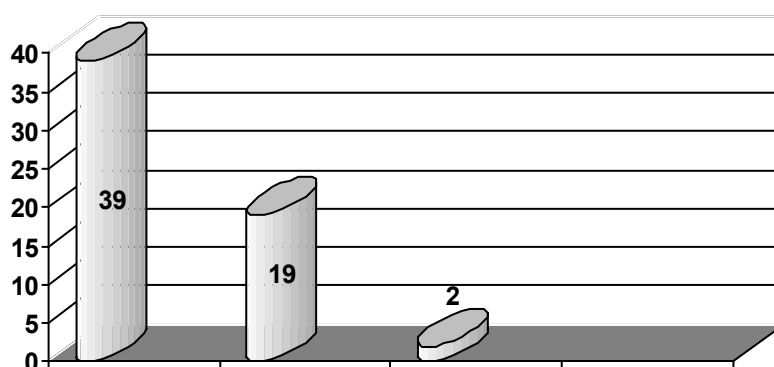
U ovom istraživanju od ukupno 60 ispitanika njih 15 nije imalo deformitet stopala. Kod 14 ispitanika nađen je I stepen spuštenosti stopala, kod 21 ispitanika II stepen, a kod 10 III stepen spuštenosti stopala. Dakle njih 45, odnosno 75%, ima neki od deformiteta stopala. U odnosu na pol uočeno je da 24 dečaka ili 53,3% i 21 devojčica ili 46,7% ima deformitet stopala.



Grafikon 1. Prikaz broja registrovanih deformiteta stopala u odnosu na indeks spuštenosti

Za X noge karakteristična su priljubljena kolena i razdvojena stopala, koja su u pronaciji i pete u valgus položaju. One predstavljaju deformitet kolena koji nastaje kao posledica urođeno slabije razvijenih spoljašnjih delova kostiju koje čine koleno ili zbog poremećene statike uzrokovane deformitetima kukova ili stopala. Takođe, uzrok može biti i prekomerna telesna težina. Uglavnom se javlja obostrano, a veoma retko je prisutan deformitet na jednom kolenu, koji obično tokom rasta dovodi do skolioze. Pri dužem kretanju kod ove dece često se javljaju zamor i bolovi u zglobovima nogu, nekada i u krstima, što je posledica nepravilnog opterećenja. Stoga je jasno zašto deca koja imaju ovaj deformitet izbegavaju fizičke aktivnosti.

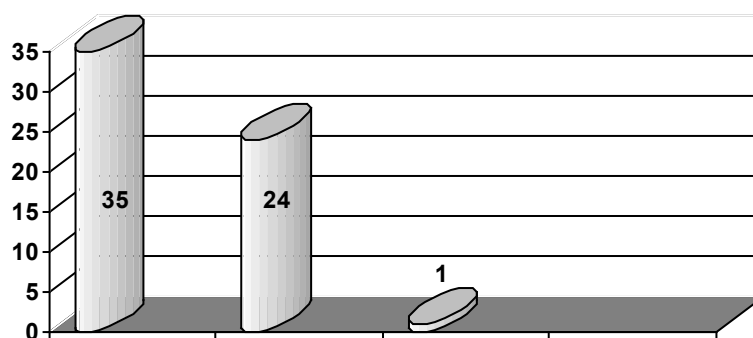
Učestalost pojave ovog deformiteta kod ispitanika u ovom istraživanju je bila sledeća: 19 ispitanika je imalo blaži stepen deformiteta tipa X nogu, 2 ispitanika teži stepen, a ovaj deformitet nije registrovan kod 39 ispitanika. Analizirajući polnu zastupljenost uočeno je da 8 devojčica (38,1%) i 13 dečaka (61,9%) imalo ovaj deformitet, od čega su oba slučaja težeg oštećenja bila kod dečaka.



Grafikon 2. Prikaz broja registrovanih X nogu u odnosu na nivo deformiteta

Lordozu ili lordotično držanje karakteriše jako naglašena lumbalna krivina kičmenog stuba put napred i opuštenu trbušnu muskulaturu. Ovaj deformitet kičmenog stuba često se sreće kod gojazne dece, a nije retkost ni kod mršave dece koja imaju nesrazmerno veliki stomak usled opuštenosti trbušnih mišića. Ovom deformitetu kod dece ne se posvećuje dovoljna pažnja i često se ne leči. Kod gojazne dece neretko ostaje i neprimećen, tako da zbog narušene statike čitavog tela u odraslom dobu predstavlja "slabu tačku" zbog čega se javljaju bolovi i degenerativna oboljenja.

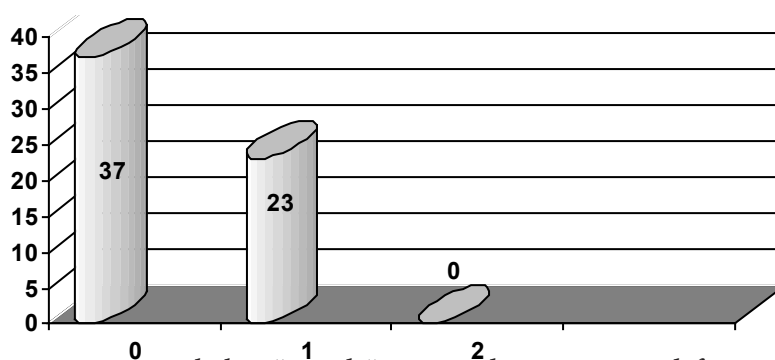
Rezultati ovog istraživanja pokazuju da 35 ispitanika nije imalo ispoljeno lordotično držanje, dok je ono registrovano kod 24 ispitanika i to u blažem stepenu, a kod jednog ispitanika u težem stepenu. Od ukupno 25 ispitanika kod kojih je registrovan ovaj deformitet zastupljenost u odnosu na pol je skoro ravnomerna (13 dečaka i 12 devojčica), s tim što je deformitet težeg stepena imao dečak.



Grafikon 3. Prikaz broja registrovanog lordotičnog držanja u odnosu na nivo deformiteta

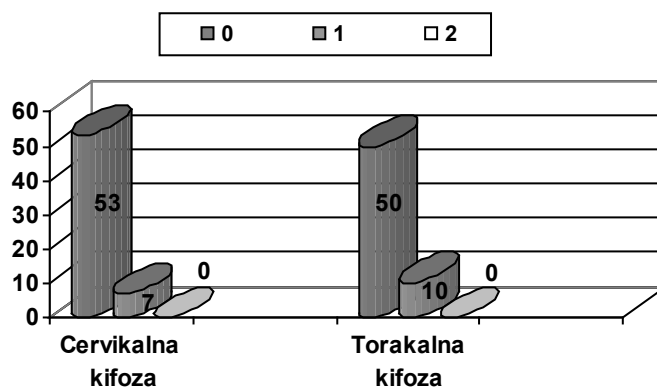
Skolioza podrazumeva krivljenje kičmenog stuba na jednu stranu (levu ili desnu) u obliku slova „C” ili na obe strane u obliku slova „S”. Uzrok ovog deformiteta najčešće nije poznat, tako da je i njegovo napredovanje nepredvidivo, a samim tim i lečenje daleko teže i neizvesnije. Poznati uzroci su nasledni činioci, preležane bolesti, prisustvo nekih deformiteta na rođenju, loše navike držanja tela, nepravilno sedenje. Ovaj deformitet se može javiti u svim fazama rasta i razvoja, počevši od najranijeg uzrasta, preko faze intezivnog rasta, pa i u pubertetu ili na završetku rasta. Ozbiljnost ovog deformiteta kičmenog stuba zahteva individualni pristup svakom detetu prilikom određivanja i sprovođenja vežbi.

Razmatrajući učestalost pojave skoliotičnog držanja kod ispitanika ovog istraživanja uočava se da njih 23 ima blaži oblik ovog deformiteta, dok teži oblik nije registrovan. Ovaj deformitet nije registrovan kod 37 ispitanika. U odnosu na pol zapažene su male razlike u distribuciji ovog deformiteta, odnosno 11 dečaka (47,8%) i 12 devojčica (52,2%) je imalo skoliotično držanje.



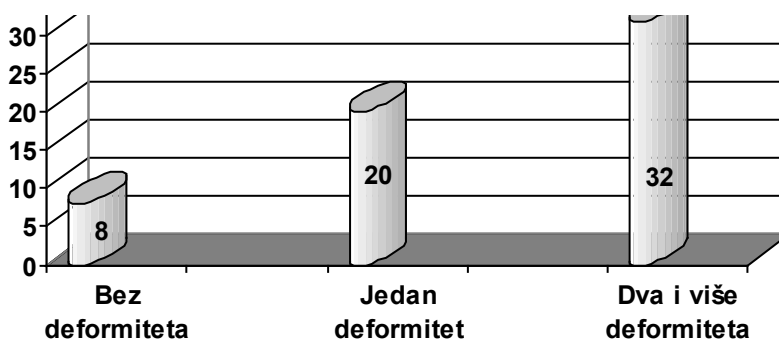
Grafikon 4. Prikaz broja registrovanog skoliotičnog držanja u odnosu na nivo deformiteta

Kifoza ili pogrbljenost se manifestuje povećanom krivinom kičmenog stuba u grudnom delu, koja se može pojaviti i na drugim delovima kičme, a prati je povijenost ramena u napred. Naročito je uočljiva u sedećem položaju. Kod nekih osoba kifoza može da se uoči tek na prvom pregledu lekara. Česti uzrok ovog deformiteta je nagli rast, a može nastati i usled nepravilnog sedenja kod dece koja imaju slabiju muskulaturu stomaka i leđa. Od opštih simptoma najčešće se javljaju umor i eventualno bol u leđima. Kod nestrukturnih poremećaja korektivnom gimnastikom se može postići napredak – poboljšati stanje, dok je kod strukturalnih promena neophodno njeno kombinovanje sa drugim oblicima lečenja. Kod posturalnih kifoza značajan činilac u tretmanu ovih osoba je i bavljenje sportom, pre svega plivanjem, košarkom, odbojkom, odnosno aktivnostima tokom kojih se isteže telo. U ovom istraživanju registrovano je ukupno 14 ispitanika sa kifotičnim deformitetom. Promene u nivou cervikalnog dela kičmenog stuba imalo je 7 ispitanika, dok je 10 ispitanika imalo promene na nivou torakalnog dela kičmenog stuba, pri čemu su 3 ispitanika imala istovremeno deformitet i u cervikalnom i u torakalnom delu kičmenog stuba. Svih 14 ispitanika imalo je blaži oblik ovog deformiteta, dok teži oblik nije uočen ni kod jednog učesnika ispitivanja. Kod 46 ispitanika nije registrovan ni cervikalni ni torakalni tip kifoze. Analizirajući prisustvo kifotičnog deformiteta kičmenog stuba u odnosu na pol, zapaženo je da je 6 dečaka ili 42,9% i 8 devojčica ili 57,1% imalo ovaj poremećaj, pri čemu su 2 devojčice i 1 dečak imali istovremeno i vratnu i grudnu kifoza.



Grafikon 5. Prikaz broja registrovane cervikalne i torakalne kifoze u odnosu na nivo deformiteta

Razmatrajući distribuciju deformiteta koji su praćeni u ovom istraživanju, kod svih učesnika, može se ukazati da postoje tri moguće kategorije ispitanika, i to: oni koji su bez deformiteta, oni kod kojih je evidentiran jedan deformitet i oni koji su imali dva i više deformiteta. Može se konstatovati da je najmanji broj – 8 ispitanika bez uočenih deformiteta, znatno veći broj – 20 ispitanika imalo je jedan deformitet, a najveću grupu – 32 čine ispitanici sa dva i više deformiteta.



Grafikon 6. Prikaz ukupnog broja registrovanih deformiteta kod jednog ispitanika

Rezultati dobijeni ovim istraživanjem, kao i mnoga prethodna, ukazuju na veliku zastupljenost deformiteta kod dece, što zahteva ozbiljan pristup i preduzimanje adekvatnih mera za njihovo rano otkrivanje kao i otklanjanje. Činjenice da je praktično kod svih navedenih deformiteta u izvesnom smislu smanjena radna / vežbovna sposobnost dece, kao i da zbog deformiteta često imaju smanjenu pokretljivost pojedinih delova tela, bolove i brže se zamaraju, ovo treba sagledavati dvojako. Sa jedne strane posmatrano u kontekstu ovog rada ovi simptomi bi trebalo blagovremeno da budu prepoznati od strane profesora fizičkog vaspitanja, kao indikator postojanja nekog ili više deformiteta. Česta situacija da deca koja imaju neki od deformiteta zbog navedenog izbegavaju nastavu fizičkog vaspitanja takođe treba, a često i izaziva sumnju kod nastavnika fizičkog vaspitanja da postoji određeni deformitet. Imajući u vidu da se tokom napora neki od razmatranih deformiteta lakše uočavaju, kao i da su deca na nastavi fizičkog vaspitanja manje odevena, profesori fizičkog vaspitanja su u prilici da lakše registruju deformitet.

Sve ovo ukazuje na značaj i ulogu profesora fizičkog vaspitanja u ranom otkrivanju razmatranih deformiteta.

ZAKLJUČAK

Može se reći da učestalost i raznovrsnost deformiteta kod dece mlađeg školskog uzrasta predstavljaju značajan zdravstveni, funkcionalni i estetski problem.

Specifičnost nastave fizičkog vaspitanja omogućava profesoru fizičkog vaspitanja da na osnovu nekoliko parametara stekne uvid, ili bar posumnja na postojanje nekog deformiteta. Pre svega na osnovu izbegavanja nastave fizičkog vaspitanja ili izbegavanja određenih vežbi i kretanja, potom na osnovu brzog zamaranja dece, kao i lakšeg uočavanja deformiteta tokom fizičkih napora. Neki od deformiteta su i bez posebnog – ciljanog vizuelnog pregleda lako uočljivi.

Imajući u vidu značaj profesora fizičkog vaspitanja u pravovremenom uočavanju posturalnih poremećaja kod dece, neophodno je fokusirati njihovu pažnju na ovu problematiku, što je naročito moguće dodatnom kontinuiranom edukacijom u ovoj oblasti. Ovo naročito ako se ima u vidu da prevencija sa jedne strane onemogućava progresiju deformiteta, poboljšava kvalitet života, a svakako je i ekonomski opravdanija.

LITERATURA:

1. Brower, E.W., Nash, C.L. (1979) Evaluating growth and posture in school-age children. *Nursing*, 9(4): 58-63.
2. Ilić, D., Drašković, V., Eminović, F., Višnjčić, S. (2009): Uticaj sportske edukacije u formiranju posturalnog statusa dece mlađeg školskog uzrasta, 2. Međunarodni simpozijum – Sport i zdravlje, Tuzla, Zbornik naučnih i stručnih radova, 106-110.
3. Mašić, Z. (2006): Teorija sporta, Beograd, Fakultet za menadžment u sportu.
4. Medved, R (1989): Sportska Medicina, Zagreb, Yumena.
5. Radisavljević, M. (2001): Korektivna gimnastika sa osnovama kineziterapije, Beograd, Viša škola za sportske trenere.

KONSEKVENTNOST PROVERE KVALITATIVNO-KVANTITATIVNIH POKAZATELJA REALIZACIJE PLANA I PROGRAMA U SREDNJOJ SKOLI

CONSISTENCY CHECK THE QUALITATIVE-QUANTITATIVE INDICATORS OF IMPLEMENTATION PLAN AND PROGRAM IN MIDDLE SCHOOL

Peko Vujović¹, Vukan Vujović²
Fakultet za sport i turizam, Novi Sad

Sažetak : Testiranje u nastavi fizičkog vaspitanja predstavlja jednu egzaktnu i validnu tehniku koja se može uspešno koristiti za dobijanje potrebnog fonda informacija, neophodnih u procesu realizacije istraživanja. Polazeći od složenosti strukture nastave fizičkog vaspitanja, kao planske i organizacione delatnosti, namera autora ovog istraživanja je da preko dobijenih podataka testiranjem stekne uvid o sposobnostima, znanju i mogućnostima istraživane populacije. Ovakav pristup je u skladu sa principima nastavnog rada koji u svom savremenom konceptu tretiraju sistem povratnih informacija, kao značajan faktor vrednovanja vaspitno-obrazovnog rada, ali i faktor podsticanja kreativnog angažovanja.

Ključne reči: sposobnosti, nastavni rad, provera pokazatelja

Summary: The testing in physical education is a valid and precise technique that could be used for obtaining the required funds information necessary for processing research. Based on the complexity of the structure of physical education, as well as planning and organizational activities, the intention of the authors of this study is that data obtained by testing an insight on the skills, knowledge and abilities of the population studied. This approach is consistent with the principles of teaching which in its modern concept, the feedback system are treated as a significant factor in the evaluation of educational work, but also a factor encouraging creative engagement.

Keywords: skills, teaching activities, checking indicators

UVOD

Proučavanje aktuelne problematike nastave fizičkog vaspitanja školske omladine u cilju unapređenja efikasnosti i podizanja kvaliteta nastavnog procesa, trajan je zadatak pedagoga u fizičkom vaspitanju.

Odnos učenika prema nastavi fizičkog vaspitanja, aktuelnost obima rada, njihove mogućnosti realizacije nastavnog plana i programa- aktuelan je problem svuda u svetu, pa i kod nas.

Poseban značaj u tom kontekstu imaju povratne informacije o mogućnostima i obimu uspešnosti realizacije plana i programa od strane neposrednih činioca nastavnog procesa, od čijih rezultata zavisi kvalitet programiranja i realizacija nastavnih sadržaja.

Testiranje u nastavi fizičkog vaspitanja predstavlja jednu egzaktnu i validnu tehniku koja se može uspešno koristiti za dobijanje potrebnog fonda informacija, neophodnih u procesu realizacije istraživanja.

Polazeći od složenosti strukture nastave fizičkog vaspitanja, kao planske i organizacione delatnosti, namera autora ovog istraživanja je da preko dobijenih podataka testiranjem stekne uvid o sposobnostima, znanju i mogućnostima istraživane populacije.

Ovakav pristup je u skladu sa principima nastavnog rada koji u svom savremenom konceptu tretiraju sistem povratnih informacija, kao značajan faktor vrednovanja vaspitno-obrazovnog rada, ali i faktor podsticanja kreativnog angažovanja.

PROBLEM I CILJ ISRAŽIVANJA

Nesumnjivo je da je odnos učenik-nastavni proces veoma složen i da na njega utiče niz faktora, od kojih neke znamo, a neki izmiču preciznijem utvrđivanju jer se isti teško mogu registrovati, a još teže i preciznije utvrditi.

Problem ovog istraživanja je jasan i egzakatan, a to je: testiranjem utvrditi procenat uspešnosti realizacije plana i programa fizičkog vaspitanja, kroz realizaciju postavljenih zadataka u vidu kvantitativno, kvalitativnih pokazatelja.

Cilj ovog istraživanja je da se na osnovu dobijenih rezultata tačnije utvrdi optimalni plan i program. Da se u metodskim jedinicama primene zadaci koje je moguće u većem broju / procentu realizovati.

Iz ovako postavljenog cilja istraživanja proizašli su i aktuelni zadaci istraživanja:

1. Odrediti varijable za testiranje
2. Kvantifikovati konkretne varijable
3. Na osnovu dobijenih rezultata po potrebi izvršiti korekciju plana i programa rada.

METODE ISTRAŽIVANJA

Ovo je transverzalno istraživanje uz korišćenje deskriptivne studije oba modaliteta, kvantitativnog i kvalitativnog opisa (zavisno od istraživane varijable).

UZORAK ISPITANIKA

Uzorak je izveden iz populacije učenika gimnazije u Bačkoj Topoli srednjoškolskog uzrasta, oba pola (u školskoj 2009/10 godini). Istraživanje se odnosi na učenike prvog i drugog razreda, a konačan broj ispitanika je 303. Od toga broja 104 je muškog a 199 ženskog pola, podeljenih u četiri grupe:

- I grupu – sačinjavale su učenice prvog razreda
- II grupu – sačinjavali su učenici prvog razreda
- III grupu – sačinjavale su učenice drugog razreda
- IV grupu – sačinjavali su učenici drugog razreda

U toku trajanja istraživanja učenici su tretirani po pripadnosti navedenim grupama.

UZORAK TESTOVA

Merni instrumenti su odabrani na osnovu iskustava dosadašnjih istraživanja, plana i programa nastave fizičkog vaspitanja u navedenoj školi.

OPIS ISTRAŽIVANJA

Ispitanici su podvrgnuti tretmanu telesnog vežbanja. Nakon odgovarajućih tretmana po grupama, izvršeno je transverzalno merenje. Zatim su podaci pregledani i sređeni u mernim listama. Dobijeni rezultati su analizirani i na kraju izvedeni zaključci.

I GRUPA – UČENICI PRVOG RAZREDA

varijabla br. 1 – penjanje uz motku 5 m

| | 5" | 5,30" | 6" | 6,30" | 7" | ne može da se popne | svega |
|---------|----|-------|----|-------|----|---------------------|-------|
| učenici | 2 | 4 | 12 | 15 | 12 | 15 | 60 |

Na osnovu podataka koje smo dobili od ispitanika u odnosu na varijablu br. 1. 45 učenika može da izvrše postavljeni zadatak, a 15 učenika ne može da izvrši, što je 25% u odnosu na broj učenika.

varijabla br. 2 – prekopit napred zgrčeno-švetski sanduk

| | može | ne može | svoga |
|---------|------|---------|-------|
| učenici | 18 | 42 | 60 |

Dobijeni rezultati nam ukazuju da od 60 testiranih učenika samo 18 može da izvrši postavljeni zadatak, što u procentima iznosi oko 27% učenika, a 73% ne može.

varijabla br. 3 – vratilo-kovrtljaj iz upora prednjeg

| | može | ne može | svoga |
|---------|------|---------|-------|
| učenici | 20 | 40 | 60 |

Pregledom dobijenih rezultata uočljivo je da svega 20 učenika može realizovati postavljeni zadatak, što u procentima iznosi 33%, a 66% učenika ne može izvršiti postavljene zadatke.

II GRUPA – UČENICE PRVOG RAZREDA

Varijabla br. 4 – penjanje uz motku 5 m (bez vremenskog ograničenja)

| | može | ne može se popeti | svoga |
|---------|------|----------------------|-------|
| učenice | 18 | 86 | 105 |

Dobijene vrednosti ukazuju na nizak trend uspešnosti realizacije, što znači da svega 20% učenica može da izvrši postavljeni zadatak, a 80% ne može.

Varijabla br. 5 – stav na šakama kolut napred

| | može izvršiti zadatak | ne može izvršiti zadatak | svoga |
|---------|--------------------------|-----------------------------|-------|
| učenice | 26 | 79 | 105 |

Od 105 učenica samo 26 u procentima 25% može izvršiti postavljeni zadatak, a 79 ne može, što ukazuje na jako nizak nivo uspešnosti.

Varijabla br. 6 – švetski sanduk kolut napred

| | može izvršiti zadatak | ne može izvršiti zadatak | svoga |
|---------|--------------------------|-----------------------------|-------|
| učenice | 45 | 60 | 105 |

Na osnovu podataka koje smo dobili u odnosu na varijablu br. 6 uočljivo je da 45 učenica ili 44% može izvršiti postavljeni zadatak, a 56% ne može.

Na osnovu dobijenih podataka istraživanja u odnosu na grupu 1. i 2.

| M | može realizovati | ne može realizovati | svoga |
|-------------|------------------|---------------------|-------|
| Varijabla 1 | 45/75% | 15/25% | 60 |
| Varijabla 2 | 18/27% | 42/73% | 60 |
| Varijabla 3 | 20/33% | 40/66% | 60 |

Uspešnost u rešavanju postavljenih zadataka za grupu 1 – učenici prvog razreda, prosečna uspešnost je 53% u odnosu na sve varijable.

| Ž | može realizovati | ne može realizovati | svega |
|-------------|------------------|---------------------|-------|
| Varijabla 1 | 19/20% | 86/80% | 105 |
| Varijabla 2 | 26/25% | 79/75% | 105 |
| Varijabla 3 | 45/44% | 60/56% | 105 |

Uspešnost u realizaciji postavljenih zadataka za grupu 2 – učenice prvog razreda, prosečna uspešnost u odnosu na sve istraživane varijable 30%. Izuzetno nizak stepen realizacije plana i programa.

TESTIRANJE UČENIKA 3 GRUPE – UČENICI DRUGOG RAZREDA

Varijabla br. 7 – raznoška švetski sanduk po dužini

| | može realizovati zadatak | ne može realizovati zadatak | svega |
|---------|--------------------------|-----------------------------|-------|
| učenici | 32 | 12 | 44 |

Zadatu nastavnu jedinicu može realizovati 32 učenika ili 64% a ne može 12 ili 36% učenika.

Varijabla br. 8 – ukratko – kovrljaj napred zavesom o podkoleno

| | može realizovati zadatak | ne može realizovati zadatak | svega |
|---------|--------------------------|-----------------------------|-------|
| učenici | 11 | 33 | 44 |

Dobijeni rezultat ukazuje da od 44 učenika samo 11 ili 33% mogu realizovati postavljeni zadatak, a 66% ne može.

Varijabla br. 9 – kolut preko švetskog sanduka

| | može realizovati zadatak | ne može realizovati zadatak | svega |
|---------|--------------------------|-----------------------------|-------|
| učenici | 18 | 26 | 44 |

Uspešnu realizaciju izvršilo je 18 učenika što u procentima iznosi 38% a zadatak nije realizovan od strane 26 učenika ili 62%.

TESTIRANJE UČENIKA 4 GRUPE – UČENICE DRUGOG RAZREDA.

Varijabla br. 10 – švetski sanduk zgrčka

| | može realizovati zadatak | ne može realizovati zadatak | svega |
|---------|--------------------------|-----------------------------|-------|
| učenice | 30 | 64 | 94 |

Na osnovu podataka dobijenih testiranjem varijable br. 10 30 učenica je realizovalo nastavnu jedinicu ili 31%, a 64 ili 69% nije uspeło.

Varijabla br. 11 – švetski sanduk – raznoška

| | može realizovati zadatak | ne može realizovati zadatak | svoga |
|---------|--------------------------|-----------------------------|-------|
| učenice | 25 | 69 | 94 |

Od 94 učenice 25 je savladalo nastavnu jedinicu, a 69 nije, što u procentima iznosi 28% uspešno, a 72% neuspešno.

Varijabla br. 12 – švetski sanduk – 70% visine – leteći kolut

| | može realizovati zadatak | ne može realizovati zadatak | svoga |
|---------|--------------------------|-----------------------------|-------|
| učenice | 35 | 59 | 94 |

Podaci koji se odnose na uspešnost realizacije varijable – leteći kolut, 35 učenica uspešno ili 37%, a 59 ili 63% neuspešno u realizaciji.

Na osnovu dobijenih podataka istraživanjem grupe 3 i 4, prosečna uspešnost u realizaciji postavljenih zadataka za svaku grupu je:

GRUPA III – UČENICI DRUGOG RAZREDA

| M | može realizovati zadatak | ne može realizovati zadatak | svoga |
|-------------|--------------------------|-----------------------------|-------|
| Varijabla 1 | 32/64% | 12/36% | 44 |
| Varijabla 2 | 11/33% | 33/66% | 44 |
| Varijabla 3 | 18/38% | 26/62% | 44 |

GRUPA IV – UČENICE DRUGOG RAZREDA

| Ž | može realizovati zadatak | ne može realizovati zadatak | svoga |
|-------------|--------------------------|-----------------------------|-------|
| Varijabla 1 | 30/31% | 64/69% | 94 |
| Varijabla 2 | 25/28% | 69/72% | 94 |
| Varijabla 3 | 35/37% | 59/63% | 94 |

Na osnovu rezultata dobijenih komparativnom analizom može se konstatovati da postoje statistički procentualno značajne razlike u uspešnosti realizacije testiranih varijabli.

U grupi III – učenici drugog razreda procenat realizacije postavljenih zadataka je 43%, a neuspešnih 57%.

Dok rezultati dobijeni testiranjem grupe IV – učenice drugog razreda, gde je procenat uspešnosti 33%, a neuspešnih 67%.

ZAKLJUČAK

Cilj i zadaci istraživanja su realizovani a time dobijeni odgovori na postavljena pitanja.

Međutim, svi dobijeni odgovori istovremeno sugerišu i iniciraju nova aktuelna pitanja koja po svom značaju ne zaostaju za dobijenim odgovorima. Zbog toga bi se moglo konstatovati da ovo istraživanje predstavlja skroman doprinos delimičnom rasvetljavanju problema u odnosima nastavnog procesa – obima plana i programa rada sa jedne strane i učenika kao učesnika transformacionog procesa sa druge strane.

Dobijeni rezultati u ovom istraživanju mogu biti realna osnova u daljem planiranju i programiranju rada. A na osnovu svega mogli bi se izvući sledeći zaključci:

1. Potrebno je izvršiti korekciju plana i programa i uskladiti ga sa mogućnostima ispitanika
2. Reducirati plan i program, naročito metode jedinice čiji procenat realizacije izuzetno mali
3. Dobijeni rezultati ukazuju na potrebu za osmišljavanjem novih sadržaja u realizaciji nastave fizičkog vaspitanja. Glavni nosioci tih ideja treba da su profesori fizičkog vaspitanja i učenici kao učesnici samog procesa, a sve u cilju povećanja aktivnosti učenika.
4. S obzirom na aktuelnost ove istraživačke problematike smatramo da treba dalje istraživati ova aktuelna i složena pitanja nastave fizičkog vaspitanja.

LITERATURA:

1. Ivanić, S.: Kriterijum za procenu fizičkog razvoja i fizičkih sposobnosti dece i omladine od 7 do 19 godina, Gradski SIZ fizičke kulture, Beograd, 1988.
2. Budja, P.: Akrobatika, NIP „Partizan“, Beograd, 1961.
3. Bajin, B.: Pomaganje i čuvanje pri vežbanju na spravama, NIP „Partizan“, Beograd, 1972.
4. Bala, G.: Struktura i razvoj morfoloških i motoričkih dimenzija dece CAP Vojvodine, Fakultet fizičke kulture, Novi Sad.
5. Berković, L.: Metodika nastave fizičkog vaspitanja.
6. Ivanić, S., Acković, T.: Aktivnost učenika na časovima fizičkog vaspitanja kroz prizmu naših istraživanja, Fizička kultura Beograd, 1969, broj 3.
7. Zdanski, I.: Kako da izradim plan i program za svoju školu, NIP „Partizan“, Beograd, 1970.
8. Zdanski, I.: Kako povećati efekat rada na času telesnog vežbanja, Beograd, Fizička kultura, 1963.

STRATEGIJSKI MENADŽMENT SPORTSKOG CENTRA I ULOGA LIDERA U UPRAVLJANJU STRATESKIM CILJEVIMA

Dragan Životić, Milka Đukić, Slobodan Živković,
Nenad Mačvanin, Jovan Veselinović

Sažetak: Marketing u sportu se može i posmatrati kao strategijsko opredeljenje sportskih objekata prema realizaciji koncipiranih sportskih ciljeva, dok je marketing strategija posledica marketing problema koji poseduje svaki sportski objekat, pre svega u segmentu realizacije finansijskih sredstava neophodnih za odvijanje sportskih aktivnosti. Osećaj za strategiju je vazan element u rukovodjenju uspešnim sportskim objektima. Pod tim osećajem podrazumeva se da top menadžment slaze sa pravcem kojim njihova organizacija pokušava da se usmeri. Neke ideje o tome gde se i kako organizacija pokušava da se takmiči daju samopouzdanje direktorima - od generalnog na nize. U širem smislu menadžmenta sportskih objekata je resurs proizvodnje sportskih i rekreacijskih programa koji obuhvataju sve prostore, građevine, zalihe i opremu unutar sporta i rekreacije. Program sportskog objekta je pažljivo integrisana i planirana kombinacija mnogih aktivnosti izabranih na osnovu individualnih i grupnih interesa. Funkcije koje ima sportski menadžment u sportskom objektu su: programiranje, upravljanje ljudskim resursima, marketing, organizacija događaja i upravljanje rizicima. Ekonomski efekti se multipliciraju putem TV mreže, dolaska publike i turista izvan lokalnih okvira, usluga i prevoza, prehrane, zabave i smestaja. Prihod je rezultat događaja. Kako jedan sportski objekat može da stoji na raspolaganju većem broju klubova u nekoliko gradova, predpostavlja se da prelazak u veći rang takmičenja doprinosi stvaranju sportske marke pa se kritični faktor i odlučivanje za izgradnju objekata iskazuju potencijalnim, budućim dobitkom i opštim dobrom cele društvene zajednice. Ekonomski ambijent se menja, tehnološki razvoj ne poznaje granice tržišta zahtevaju sve veći kvalitet a potrošači postaju sve probirljiviji. Sve ove pojave pokazuju da dansnji uspeh nije nikakva garancija za sutrašnji prosperitet. Manji sportski objekti moraju pažljivo da prate tekuća kretanja i da odrede put koji će im omogućiti opstanak i dalji prosperitet. U eri stalnih promena, brze reakcije, predstavljaju preduslov za opstanak manji centri su prilagodljiviji od većih ali to zahteva i stalnu pažnju. Spremnost da se odgovori na promene i izazove treba da bude osnovni princip u upravljanju sportskim objektom. Inovativnost rukovodstva je od ključnog značaja. Zaposleni treba da veruju da zajedno sa rukovodstvom mogu doprinositi razvoju. Upravljenje treba da bude okrenuto brizi za ljude. Pouzdane komunikacije i čvrst osećaj pripadanja među zaposlenima predstavljaju osnov prosperiteta sportskih objekata u Vojvodini.

Ključne reči: Menadžment, Sportski objekat, Strategijski razvoj

Summary: Marketing the sport and can be viewed as a strategic commitment to the implementation of sport facilities drafted sporting goals, while the consequences of marketing strategy marketing problems that has every sports facility, primarily in the area of implementation of financial resources necessary for the performance of sports activities. Sense of strategy is an important element in the management of the successful sports center. In a broader sense of management of sports facilities is a resource of production of sports and recreational programs that include all the spaces, buildings, supplies and equipment within the sport and recreation. The program sports facility has been carefully planned and integrated combination of many activities selected on the basis group interests. Functions as a sports management in sport facilities include: programming, human resources management, marketing, event organization. Economic environment is changing, technological development knows no bounds market require increasing the quality. Constant change, rapid reaction, a prerequisite for the survival of smaller centers are more adaptable than larger but it requires constant and attention.

Menadžment, sports facility, Strategic Development

UVOD

Marketing u sportu se može i posmatrati kao strategijsko opredeljenje sportskih objekata prema realizaciji koncipiranih sportskih ciljeva, dok je marketing strategija posledica marketing problema koji poseduje svaki sportski objekat, pre svega u segmentu realizacije finansijskih sredstava neophodnih za odvijanje sportskih aktivnosti.

Osećaj za strategiju je važan element u rukovođenju uspešnim sportskim objektima. Pod tim osećajem podrazumeva se da top management slaze sa pravcem kojim njihova firma pokušava da se usmeri. Neke ideje o tome gde se i kako organizacija pokušava da se takmiči daju samopouzdanje direktorima-od generalnog na niže. To pomaže direktorima da donesu odluke o resursima, i može u njima stvoriti i osećaj svrsishodnosti. No pošto je budućnost neizvesna, nemoguće je racionalno analizirati situaciju preduzeća na način koji daje jednu, ispravnu strategiju za taj posao. Međutim, kada smo suočeni sa nepredvidivošću i složenosću problema strategije, neki osećaj usmeravanja je bolji od nikakvog. Može poći od činjenice da ne postoji pravi odgovor. Strategija, dobro smišljena i jasno argumentovana, neće uvek biti najbolja strategija za preduzeće, i može postojati nekoliko dobrih rešenja od kojih svako ima svoje mane i prednosti. Ipak, osnovni element uspešnog upravljanja tekućim aktivnostima jeste da se složimo i sporazumemo o tom pravcu u kom pokušavamo da vodimo sportski objekat.^[4] Kada smo postigli to razumevanje, svakodnevno rukovođenje postaje lakše.

Ako znamo u kom pravcu pokušavamo da krenemo, i teške operativne odluke i odabiranje resursa mogu se vršiti sa više samopouzdanja. Peter Drucker smatra da menadžeri daju smer organizacijama, sprovode liderstvo i odlučuju kako da koriste organizacione resurse u ostvarenju ciljeva. Ono što treba da rade menadžeri, jeste da obavljaju stvari preko ljudi i drugih resursa.^[5] Ove aktivnosti se neobavljaju samo preko glavnih direktora nego i preko lidera grupe, supervizora ili preko direktora marketinga.

TEORIJSKA RAZMATRANJA

Sportski objekat u tehničkom arhitektonskom smislu podrazumeva "sve prostore i površinu otvorenog i zatvorenog građevinskog oblika, namenjene održavanju određenih aktivnosti, ubirajući tu i prateće i pomoćne prostore".¹

U širem smislu menadžmenta sportski objekti su resursi proizvodnje sportskih i rekreacijskih programa koji obuhvataju sve prostore, građevine, zalihe i opremu unutar sporta i rekreacije. Oni mogu da budu arhitektonski projektovani i izgrađeni za posebne namene kakvi su javni bazeni za plivanje, projektovani za samostalnu usmerenu ili spontanu aktivnost kakvi su parkovi ili samo prirodni resursi pristupačni publici kakve su rečne obale, šume, plaže, planine. Oni takođe mogu da budu izgrađeni kao višenamenski kompleksi sa raznovrsnom opremom i instalacijama kakve su sportske hale, stadioni, rekreativni centri, školski objekti za fizičko vaspitanje. Sportski objekat je infrastruktura materijalno tehnička baza programiranja i proizvodnje isporuke programa sportskih aktivnosti različitim sportskim publikama. Nakon izgradnje sportski objekat dospeva u delokrug menadžmenta koji organizuje programiranje i kadrovsko ekipiranje, proizvodi dohodak, svodi rashode na najmanju moguću meru i stvara sistem menadžmenta unutar ograničenja koji postavlja arhitektonski projekat objekta. Trošak prihoda ili eksploatacije objekta zavisi od stepena iskorišćavanja izgrađenih kapaciteta, veštine menadžmenta da privuče ekonomski isplative segmente korisničke populacije, da ekonomično troši resurse i sl., odnos ostvarenog prihoda i utrošenih resursa treba da se kreće na prihvatljivom poslovnom nivou. Funkcija menadžmenta zahteva da sportski objekat pruža mogućnost prilagođavanja promenljivim uslovima privređivanja.

PROBLEM, PREDMET I CILJ

Činjenica je da broj, veličina i kompleksnost sportskih objekata raste u zemljama sa razvijenim sportskim pokretom. Za neke objekte postoji opasnost da nekada ne budu iskorišćeni za druge namene (kao fabrike, skladišta i sl.)^[2] Mnogi objekti nemaju sve kriterijume bezbednosti. Postoje objekti koji ne ispunjavaju standarde kvaliteta. Za opstanak i razvoj sportskih objekata uspešan menadžment je primaran faktor čiji značaj raste zajedno sa složenosću njihovih delatnosti.

Uspešan je menadžment sportskog objekta koji preuzima i kvalifikovano ostvaruje sledeće četiri funkcije:

- programiranje,
- kadrovanje,
- marketing,
- organizaciju događaja, priredbi uključujući upravljenje rizikom.

Programiranje mora da postigne optimalno korišćenje raspoloživih resursa-objekata, radne snage i finansija, radi zadovoljavanja potrebe lokalne zajednice i potražnje. Programiranje je proces koncentrisan na planiranje programa sportskih objekata u kojem namere, tržišno procenjivanje, postavljanje ciljeva, izbor alternativa, preduzimanje i vrednovanje akcija, predstavljaju povezane korake neprekidnog procesa programiranja. Program je suština sportskih usluga.^[3] Program se razvija oko tri osnovna elementa: aktivnosti, objekti, usluge.

PRIMENJENA METODOLOGIJA

Dobar menadžment zavisi od inovacija, jačanja identiteta organizacije, dugoročne saradnje sa korisnicima, konkurentsku prilagodljivost promenama na tržištu. Urađene analize su korišćene za postavljanje teorijsko metodološkog okvira rada.

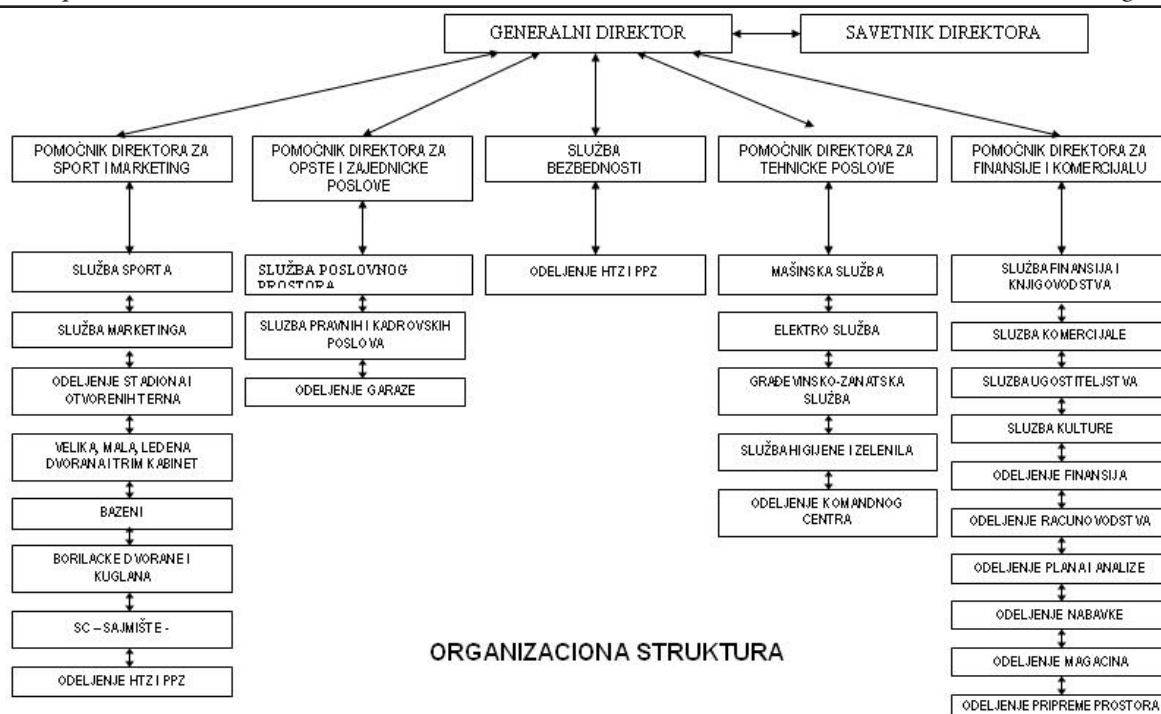
Strategije su vršene:

Kratkoročni i srednjoročni (1 do 3 godine) preduzetnički ciljevi:

- tehničko-tehnološki: uvođenje informacionog sistema;
- tehničko osavremenjavanje sistema;
- bezbednosni sistemi;
- poslovno-finansijski:
- završetak otvorenih bazena;
- završetak ledene ploče otvorenog klizališta.

Dugoročni (5 do 10 godina) preduzetnički ciljevi:

- tehničko-tehnološki;
- remont KGH sistema;
- remont krova;
- remont otvorenih bazena S.C. "Sajmište";
- poslovno-finansijski;
- telefon u blizini Centra;
- koncept za realizaciju postavljenih preduzetničkih ciljeva;
- iz sredstava donacija, poslovnih aranžmana;



Sl.1 Primer organizacione strukture JP SPC Vojvodina

KVALIFIKACIONA STRUKTURA

Broj i struktura zaposlenih dat je u sledećoj tabeli:

| | KVALIFIKACIJA STVARNA | BROJ RADNIKA STVARNI |
|----------------|--------------------------|-------------------------|
| 1 | NIŽA | 42 |
| 2 | POLUKVALIFIKOVAN | 6 |
| 3 | KVALIFIKOVAN | 50 |
| 4 | SREDNJA | 120 |
| 5 | VISOKOKVALIFIKOVAN | 7 |
| 6 | VIŠA | 31 |
| 7 | VISOKA | 28 |
| 8 | DIREKTOR | 1 |
| UKUPNO: | | 285 |

Sl.2 Primer kvalifikacione strukture JP SPC Vojvodina

REZULTATI I DISKUSIJA

Program sportskog objekta je pažljivo integrisana i planirana kombinacija mnogih aktivnosti izabranih na osnovu individualnih i grupnih interesa. Dobar menadžer sportskog objekta mora da bude realista i da primenom bilo kog metoda planiranja, izađe u susret željama i potražnji korisničke publike. Sportski centri deluju najčešće tokom 24 časa dnevno a otvoreni su za korisnike oko sto dvadeset sati nedeljno.

U tom radnom intenzivnom procesu opslužuju oko 200 000 korisnika, zbrinjavaju u proseku po 15 povreda nedeljno, odgovorni menadžer objekta propešaci po 50 km mesečno, realizuje se preko sto različitih programa mesečno, preko 200 kurseva, preko pedeset klubova, to sve realizuje osoblje u proseku od 50 do 250 zaposlenih za veće objekte kao što je npr JP SPC Vojvodina. JP SPC Vojvodina se bori da utvrdi strategiju koja će im omogućiti da održe svoju konkurentnu prednost u odnosu na ostale sportske centre u Srbiji glavna konkurencija sada joj predstavljaju Beogradska arena u Beogradu i Milenimu u Vršcu ali nijedan još uvek od njih u sebi ne sadrži sve što sadrži Spens i kao takav je jedinstven na teritoriji Srbije. Sportski i poslovni centar "Vojvodina" je javno preduzeće čiji je osnivač Skupština grada Novog Sada, a osnovna funkcija utvrđena osnivačkim aktom jeste pružanje usluga građanima Novog Sada u oblasti sporta, kulture i u okviru poslovno-trgovačkog centra.

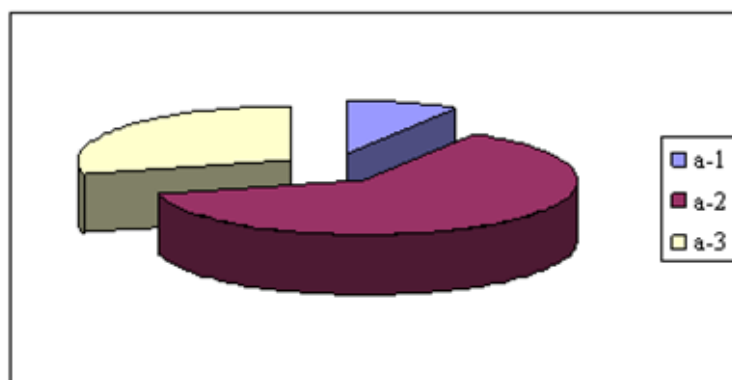
SPC "Vojvodina" jedan je od najvećih sportskih, poslovnih i kulturnih objekata u Evropi, a drugi kongresni centar u Srbiji. Misija SPC "Vojvodina" kao sportskog, poslovnog i trgovinskog centra je da omogući sportistima, preduzećima i građanima uspešne rezultate, kao i viši nivo kvaliteta života i rada. Svoju misiju Centar ostvaruje kvalitetnom i profesionalnom organizacijom sportskih događaja i manifestacija u oblasti kulture, zabave, biznisa i nauke, kao i svakodnevnim pružanjem raznovrsnih usluga građanima i preduzećima. Naša je vizija da SPC "Vojvodina" bude uvek srce grada, ali i istovremeno renomirani centar odigravanja brojnih domaćih i međunarodnih takmičenja i manifestacija.

U svakodnevnom radu zaposleni SPC "Vojvodina" vode računa o sledećih 5 zlatnih principa i ciljeva: Centar neguje imidž posebnog, najboljeg, drugačijeg preduzeća, Centar radi uz stalni osmeh i ljubazno osoblje, Centar je uvek otvoren i uz dobru volju dočekuje svoje goste, Centar je gradska oaza zelenila i čistoće, Centar se uspešno bori sa konkurencijom stalnim unapređivanjem kvaliteta svog rada, inovativnošću i bogatstvom sadržaja. Sportski i poslovni centar "Vojvodina" reprezentativan je objekat cele države i Novog Sada. Ponuda Centra deo je Ponude Novog Sada i obeležava podneblje, prednosti male, gradske sredine i tradicija.

Analiza socio psiholoških faktora ispitanika kod motiv postignuća

Brojčana (n) i procentualna (%), zastupljenost ispitanika kod motiv postignuća

| | bez motiva | umeren motiva | motivisan |
|---|------------|---------------|-----------|
| n | 27. | 195. | 90. |
| % | 8.65 | 62.50 | 28.85 |



Sl.3 Analiza socio - psiholoških faktora kod zaposlenih u JP SPC Vojvodina u odnosu na motiv postignuća

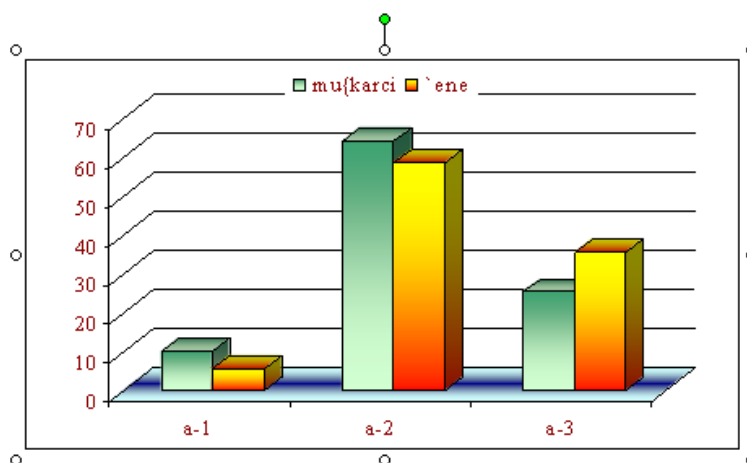
Na osnovu uočenih problema smo dali postojeće stanje i predložili buduće:

za sportske prostore je maksimalna iskorišćenost, 100%, jer jedan takav objekat nedostaje gradu, da bi se zadovoljile sve potrebe građana. Primer toga su bazeni, jer se ne ože uvek izaći u susret svima zbog nedostatka termina, i za klubove i za građane. Rešenje problema vidi se u završetku radova na otvorenim bazenima, čime bi grad dobio još jedan bazen i potrebe građana bi bile zadovoljene. U domenu komercijalnih priredbi, sve zavisi od učešća klubova i reprezentacija na svetskom nivou gde je iskorišćeno 70%, jer zavisi od spoljašnjih faktora međunarodnih uspeha naših klubova i reprezentacija. Kongresni prostori: Iskorišćenost je 50%, zbog izolacije naše zemlje, pa iz tih razloga nije dobra prodornost jer objekat nije reprezentovan na međunarodnom nivou. To je jedan od glavnih planova organizacije u skorijem vremenu. Plan je da se u ovoj godini Spens reprezentuje kao objekat za te svrhe.

Marketing Spensa je napravio plan rada i započeo je sklapanje ugovora sa međunarodnim institucijama za održavanje kongresa na Spensu. Postoji problem zastarelosti, pogotou u ugostiteljstvu, gde treba osavremeniti ponudu u tehničkom i sadržajnom smislu, da se prate tehnologije i da se proba dostići konkurencija privrednog sektora, koja je izuzetno narasla. To je isto jedan od problema koji mora biti rešen u skorije vreme. Prioritet Spensa je uvođenje informacionog sistema. To se postavlja kao glavni problem, jer samim uvođenjem skratio bi se dosta proces rada i u mnogome poboljšala komunikacija.

Brojčane (n) i procentualne (%) zastupljenosti sociopsiholoških faktora ispitanika između polova kod motiv postignuća (a)

| | bez motiva | | umereno motivisan | | motivisan | |
|-----------------|------------|-------------|-------------------|-------------|------------|-------------|
| | n | % | n | % | n | % |
| muškarci | 21. | 10.1 | 134. | 64.4 | 53. | 25.5 |
| žene | 6. | 5.8 | 61. | 58.7 | 37. | 35.6 |



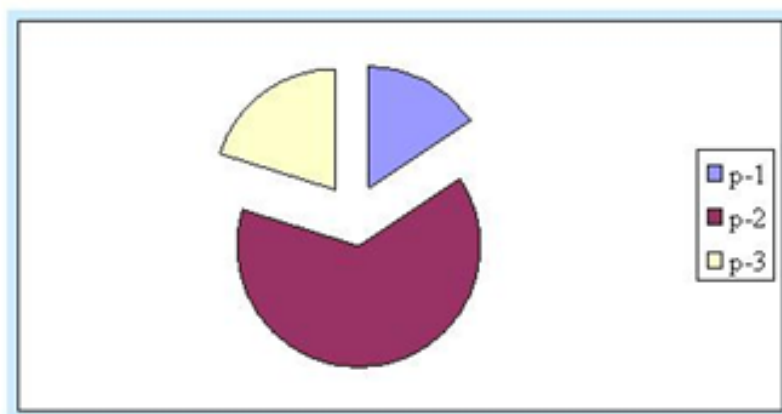
Sl.4 Analiza socio - psiholoških faktora sa obzirom na pol zaposlenog u JP SPC Vojvodina u odnosu na motiv postignuća

Ekonomski ambijent se menja ,tehnoški razvoj ne poyraje granice trzista zahtevaju sve veći kvalitet a potrošači postaju sve probirljiviviji. Sve ove pojave pokazuju da dansnji uspeh nije nikakva garancija za sutrašnji prosperitet. Manji sportski objekti moraju pazljivo da prate tekuća kretanja i da odrede put koji će im omogućiti opstanak i dalji prosperitet. U eri stalnih promena, brze reakcije, predstavljaju preduslov za opstanak manji centri su prilagodljiviji od manjih ali to zahteva stalnu paznju. Spremnost da se odgovori na promene i izazove treba da bude osnovni pricip u upravljanju sportskim objektom. Inovativnost rukovodstva je od kljucnog značaja.

Analiza sociopsiholoških faktora ispitanika kod emocionalna kompetentnost kod uspostavljanja odnosa sa drugim ljudima

Brojčana (n) i procentualna (%), zastupljenost ispitanika kod emocionalna kompetentnost kod uspostavljanja odnosa sa drugim ljudima

| | nije kompetentan | umereno kompetentan | kompetentan |
|----------|------------------|---------------------|--------------|
| n | 49. | 200. | 63. |
| % | 15.71 | 64.10 | 20.19 |



Sl.4 Analiza socio - psiholoških faktora sa obzirom na emocionalnu kompetentnost kod uspostavljanja odnosa sa drugim ljudima, zaposlenih u JP SPC Vojvodina

Zaposleni treba da veruju da zajedno sa rukovodstvom mogu doprinositi razvoju. upravljenje treba da bude okrenuto brizi za ljude. Pouzdane komunikacije i čvrst osećaj pripadanja među zaposlenima predstavljaju osnov prosperiteta. Dobar menadžment zavisi od inovacija, jačanja identiteta organizacije, dugoročne saradnje sa korisnicima, konkurensku prilagodljivost promenama na tržištu.

Sportski proizvođači stvaraju i realizuju sportski proizvod preko organizovane sportske aktivnosti, kroz organizacione strukture. Putem marketing procesa nematerijalna sportska veličina dobija materijalnu valorizaciju. Opasnosti u realizaciji sportskog marketinga postoje u činjenici da marketing menadžeri prodaju proizvod koji je neopipljiv, nekonzistentan i moguća je njegova subjektivna interpretacija, a da ga pritom prodaju na visokokonzekurentnom tržištu, dok se prednost sagledava u odnosima sa javnošću jer su mediji željni da dobiju publicitet, a postoji i mogućnost za stvaranje prihoda kroz udruživanje sa biznisom i industrijom zato što sam sport predstavlja istovremeno mediji sa auditorijumom koji obuhvata četvrtinu čovečanstva.

ZAKLJUČAK

Evropska infrastruktura i biznis u sportu daleko su prevazišli naše stanje, koje će biti teško nadoknađeno u narednom periodu bez ogromnih ulaganja u znanje i ljude i stalne inovacije. Promene u zemlji i započeti procesi reformi u svim sferama života i rada doprinose daljem razvoju kome se trebaju svi usmeriti od top managementa do šefova odeljka do radnika. Pri oceni efekata polazi se od pretpostavke da se ekonomska efikasnost odražava i na lokalnu i regionalnu zajednicu. Visina ovih efekata većina ovih efekata odražena je faktorima kao što su kapacitet, funkcija i namena sportoskog objekta. Funkcije koje ima sportski menadžment u sportskom objektu su programiranje, upravljanje ljudskim resursima, marketing, organizacija događaja i upravljanje rizicima. Ekonomski efekti se multipliciraju putem TV mreže, dolaska publike i turista izvan lokalnih okvira, usluga i prevoza, prehrane, zabave i smeštaja. Prihod je rezultat događaja. Kako jedan sportski objekat može da stoji na raspolaganju većem broju klubova u nekoliko gradova, pretpostavlja se da prelazak u veći rang takmičenja doprinosi stvaranju sportske marke pa se kritični faktor i odlučivanje za izgradnju objekata iskazuju potencijalnim, budućim dobitkom i opštim dobrom cele društvene zajednice. Ekonomski ambijent se menja, tehnološki razvoj ne poynaje granice tržišta zahtevaju sve veći kvalitet a potrošači postaju sve probirljiviji. Sve ove pojave pokazuju da dansnji uspeh nije nikakva garancija za sutrašnji prosperitet. Manji sportski objekti moraju pažljivo da prate tekuća kretanja i da odrede put koji će im omogućiti opstanak i dalji prosperitet. U eri stalnih promena, brze reakcije, predstavljaju preduslov za opstanak manji centri su prilagodljiviji od manjih ali to zahteva stalnu pažnju. Spremnost da se odgovori na promene i izazove treba da bude osnovni princip u upravljanju sportskim objektom. Inovativnost rukovodstva je od ključnog značaja. Zaposleni treba da veruju da zajedno sa rukovodstvom mogu doprinosti razvoju. Upravljenje treba da bude okrenuto brizi za ljude. Pouzdane komunikacije i čvrst osećaj pripadanja među zaposlenima predstavljaju osnov prosperiteta.

LITERATURA

1. Adizes, I.: «Životni ciklus preduzeća», *NIP Politika*, SITJ, Beograd, 1993.
2. Adizes, I.: «Kako resiti krizu upravljanja», *Globus*, Zagreb, 1989.
3. Aćimović, D.: «Menadžment u sportu», *Serbona*, Niš, 2003.
4. Drucker, P.: «Management-Task, Responsibilites, Practices». 2001.
5. Drucker, P.: «On the Profession of the Management», *Mac Milan Business*, 1995.

IMPLEMENTACIJA KONCEPTA ORGANIZACIONE TRANSFORMACIJE U SPORTSKIM ORGANIZACIJAMA

IMPLEMENTATION OF THE CONCEPT OF ORGANIZATIONAL TRANSFORMATION IN SPORT ORGANIZATIONS

Živković Slobodan¹,

Živković Ana²

Fakultet za trgovinu i bankarstvo, "Alfa Univerzitet"

Sažetak: Koncept "transformacije organizacije", ili "organizacione transformacije", sve više dobija na značaju u teoriji i praksi menadžmenta. Ubrzane promene (tehnološke, ekonomske, političke, društvene, demografske i druge prirode) utiču na diskontinuitete u mnogim delatnostima. Suočene sa takvim izazovima sportske organizacije ne mogu da budu uspešne ukoliko se isključivo koriste evolutivnim, inkrementalnim transformacionim promenama. Sportskim organizacijama su neophodne krupne, radikalne, "revolucionarne" – transformacione promene. Transformaciono liderstvo uz revolucionisanje načina kreiranja strategije i primenu strategijske logike inovacione vrednosti i različite načine transformacije pruža solidnu osnovu nove menadžment paradigme sportskih organizacija.

Ključne reči: sportska organizacija, organizaciona transformacija, promene, liderstvo, inovacije, znanje.

Summary: The concept of "transformation of the organization, " or "organizational transformation", is becoming increasingly importance in theory and practice of management. Accelerated change (technological, economic, political, social, demographic and other nature) influence the discontinuities in many industries. Faced with such challenges sports organizations may not be successful if they only used the evolutionary, incremental transformational change. Sports organizations are required big, radical, "revolutionary" - transformational change. Transformational leadership with revolutionisation ways of creating strategies and implementing the strategic logic of value innovation and different ways transformation provides a solid foundation of the new management paradigm of sports organizations.

Key words: sports organization, organizational transformation, change, leadership, innovation, knowledge.

UVOD

Za razliku od organizacionog razvoja, koji je više vezan za manje, evolutivne, inkrementalne promene, organizaciona transformacija je vezana za krupnije, sveobuhvatnije, radikalnije promene svih elemenata jedne organizacije. Radi se o promenama koje pogađaju celu organizaciju i koje se najčešće sprovode u relativno kratkom roku po principu "zemljotresa" koji dovodi do nastajanja novih strukturnih odnosa u organizaciji.

Radikalne promene dakle predstavljaju bazičnu pretpostavku uspešne transformacije sportske organizacije. Radikalne promene nisu delimične korekcije i dorade postojećeg stanja stvari, sa vrlo malim uglom skretanja od aktuelnog postojećeg pravca. To su prodorne, intenzivne i višedimenzionalne akcije, ciljno orijentisane na fokusirani sistem ili objekat promena. Fokusirati se na organizaciju kao na sistem ili objekat promena, znači, radikalno menjati njen *model* (konfiguraciju veza i odnosa između komponenata koje mu određuju osnovne karakteristike), *strukturu* (fizičko oličenje modela kojim se pokazuje njegoova svrha tj. zašto uopšte postoji) i *proces* (veza između modela i strukture), ali i njegov *kompleksni kontekst*, čiju vidljivost ili verodostojnost karakterišu probojne, superiorne performanse i ciljni efekti.

Neophodnost radikalnih transformacionih promena veoma slikovito opisuje eminentni autor J. P. Kotter i naglašava da u svetu ubrzanih i kontinuiranih promena i poslovanja u uslovima diskontinuiteta, organizacije su prinuđene, "ukoliko ne žele da dožive sudbinu dinosaurus", da sve više teže krupnim, radikalnim transformacionim promenama.¹

Tom Piters naslednik slavnog P. Drakera, takođe, ističe važnost "ubrzanih i haotičnih promena" i ukazuje na to da bi "Kompanije morale same sebe da spale do temelja i ponovo izgrade svakih nekoliko godina. U svetu u kome je nečuvano postalo normalno – u ludom svetu, stabilne, razumne organizacije nemaju smisla."²

Uzroci transformacionih procesa

Sportske organizacije svoju delatnost obavljaju u uslovima sve bržih, dramatičnijih, kompleksnijih i sve manje predvidljivih promena, koje sve značajnije utiču na njihovo ponašanje.

Empirijska istraživanja su pokazala dinamičnosti ili turbulentnosti okruženja, izražen kroz frekvenciju i predvidljivost promena u njemu, direktno određuje verovatnoću organizacionih promena. Veći stepen dinamičnosti okruženja vodi ka većem intenzitetu organizacionih promena preduzeća u njemu. Složenost okruženja meri se brojem raznovrsnih elemenata u njemu i njihovom međusobnom povezanošću. Stepem složenosti okruženja je u korelaciji sa stepenom njegove turbulentnosti i zajedno određuju stepen učestalosti organizacionih promena.

Izvori promena su mnogobrojni i mogu se svrstati u dve kategorije:

1. Oni koji su stvoreni u okviru organizacije i
2. Oni koji su prouzrokovani silama van organizacije u ekonomskom, društvenom i političkom okruženju.

Ova klasifikacija pojednostavljuje ono što u stvarnosti predstavlja veoma dinamično delovanje sila koje izazivaju promene. Organizacija je otvoren sistem, kao što je već rečeno, na nju utiče okruženje a i ona utiče na njega. Promene iznutra mogu biti izazvane spoljašnjim faktorima, a unutrašnje promene i odluke mogu, zatim, menjati te spoljašnje faktore.³

Kao glavni uzroci transformacionih procesa u literaturi se najčešće navode:⁴

- ubrzanje ritma promena
- povećanje globalizacije poslovanja
- prisustvo zakon društvene astrikcije
- nova konkurencija
- promenljivost tehnologija
- sve raznovrsnija radna snaga
- tranzicija od industrijskog ka društvu znanja – intelektualni kapital
- nestabilnost tržišta i ekonomskih uslova
- kvalitet i inovacija kao menadžerski imperativ
- kompleksnost zahteva stejkholdera organizacije
- složenost sredine organizacije

1 Kotter P. J., *Vođenje promene*, Želnid, Beograd 1996., str. 187

2 Peters J. T., *The Tom Peters Seminar: Crazy Times Call for Crazy Organizatios*, Vitage Box a Division of Random House Inc., New York 1994., str. 210

3 Wren A.D., Voich D, Jr., *Menadžment-Proces, struktura i ponašanje*, Grmeč A.D. Privredni pregled, prevod sa engleskog, Beograd 1994., str. 257

4 Mašić B, *Strategijski menadžment*, Univerzitet Braća Karić, Beograd 2001., str. 302-303

Takvi izazovi, procesi i promene označavaju potpun diskontinuitet u odnosu na prošlost, što sa svoje strane, kako ističe profesor Igor Ansoff, vodeći autoritet strategijskog menadžmenta, doprinosi da su posledice trojake:

1. Povećanje teškoća vezanih za predviđanje problema i blagovremeno reagovanje na njih
2. Potreba za povećanjem brzine implementacije reagovanja na promene
3. Potreba za fleksibilnim i blagovremenim reagovanjem na iznenađenja, koja ne mogu biti unapred predviđena.

Sportske organizacije koje ne shvataju da se radi o diskontinuitetu i blagovremeno ne reaguju nalaženjem novih načina dizajniranja organizacione strukture, suočavaju se sa nepremostivim problemima. Rapidno se gubi tržišno učešće a oni koji su se na vreme prilagodili preuzimaju korisnike svojih usluga i proizvoda. Gubitak tržišnog učešća vodi smanjenju obima poslovanja na nivo pri kome je teško apsorbovati fiksne troškove. To ima za posledicu sniženje ili eliminisanje profita zbog nesposobnosti organizacije da konkuriše na tržištu. Smanjeni priliv gotovine ograničava mogućnosti i inovativnog investiranja, čime se žrtvuje buduća rentabilnost za račun tekuće likvidnosti.

Promene transformacionog karaktera

Sportske organizacija mora kontinuirano da stvara nove načine konkurentске prednosti. Zato su inkrementalne promene nedovoljne, a zahtevaju se promene transformacionog karaktera. Promene ne treba da budu cilj za sebe već način da se povećaju efikasnost i efektivnost i ojača ili stvori strategijska pozicija sa relativno trajnom konkurentskom prednošću. Promena transformacionog karaktera zahteva vreme i najčešće se odvija u etapama. Neuspesi prouzrokovani pogrešnim potezima usporavaju vreme i brzinu kretanja u obavljanju procesa transformacije.

Da bi došlo do transformacije potrebno je da dođe do promene ponašanja većine zaposlenih u sportskoj organizaciji. To pretpostavlja promenu u načinu razmišljanja, odlučivanja i akcije. Potrebna je sposobnost menadžmenta da institucionalizuje promenu ponašanja potrebnu za dugoročne uspešne performanse organizacije. Svrha promene mora biti jasno definisana da svi u sportskoj organizaciji budu fokusirani na aktivnosti procesa transformacije.

Najveći broj transformacija obavlja se ubrzano kao diskontinuelna promena u svim bitnim aktivnostima organizacije. Efekti transformacije su bolji ako sportske organizacije samoinicijativno vrše krupne promene u svojim aktivnostima nego ako je na to prinuđeno promenama u sredini u kojoj obavlja svoju poslovnu aktivnost. Promene se moraju vršiti planski u svim poslovnim funkcijama i organizacionim jedinicama, jer parcijalne promene ne dovode kumulativno do fundamentalne transformacije.

Neophodno je da postoji jasna strategijska namera od strane menadžmenta da se izvrši transformacija organizacije. Strategijska namera ne daje samo pravac akcijama ka željenom cilju, već omogućava i merenje performansi preduzete akcije. Transformacija je promena u efektivnosti organizacije. To znači njegovo osposobljavanje "da radi bolje stvari" nego što je to sada slučaj. Osnovna pretpostavka za to je promena u kompetentnosti organizacije.

Opšte karakteristike transformacije sportskih organizacija

Transformacione promene moraju biti podržane odgovarajućim procesima promene. Ukoliko se ne koriste adekvatni procesi strategija se neće realizovati. Treba identifikovati koji su procesi uključeni u različite programe promena i povezati specifične procese promena sa posebnim strategijama. Strategijska promena treba da se posmatra kao kontinualan proces koji se odvija u određenim okolnostima. Sprovođenje promena u mnogome zavisi od karaktera aktivnosti koje treba obaviti kao i stručnosti i sposobnosti zaposlenih koji te aktivnosti treba da obave. Važan pojam koji se vezuje za promenu u organizacijama je entropija. Organizacije mogu da izgube energiju ili da se "istroše" ako se ne obnavljaju kroz formalne programe razvoja i promene.

Transformacija sportskih organizacija podrazumeva radikalne i vrlo intenzivne promene koje obuhvataju sve komponente organizacije (modela "7-S") Uspešnost menadžera ogleda se u njegovoj sposobnosti da varijable modela "7-S" održava u ravnoteži.

McKinsey "7-S" okvir stavlja u istu ravan tzv. tvrde (hardware) varijable organizacije, kao što su organizaciona kultura i strategija, sa tzv. mekim (software) varijablama, koje čine: stil upravljanja, sistemi, kadrovi (ljudi), veštine i zajedničke vrednosti.¹

Struktura organizacije predstavlja rezultat organizovanja. Istraživanja su pokazala da savremene organizacije, a posebno one uspešne, nisu zadovoljne formalnom organizacionom strukturom koja je rezultat planskog dizajniranja organizacije. Takve organizacije su krute i neelastične i zbog toga sporo reaguju na promene iz okruženja. Za neformalne organizacione strukture je karakteristično da nastaju spontano i da nisu rezultat prethodnog planiranja. Neformalne organizacione strukture omogućavaju veću elastičnost i prilagodljivost i zato se nalaze u odličnim – uspešnim organizacijama.

Strukturiranje uspešnih i efikasnih organizacija zasniva se na autonomnoj decentralizaciji uz neprekidnu integraciju, i divizijsko – fleksibilnoj organizacionoj strukturi.

Strategija prethodi strukturi i u modelu "7-S" se došlo do zaključka da, u praksi, formulisanje strategije predstavlja manji problem od njene implementacije. Poslovne strategije u uspešnim organizacijama su dobre zbog toga što one poznaju svoje prednosti, svesne su svojih slabosti i dobro poznaju svoje mogućnosti. Takve strategije su usmerene na izazove, šanse i pretnje iz okruženja, pronalaženje distinktivnih prednosti u odnosu na konkurenciju i drugo.

Sistemi, prema modelu "7-S", obuhvataju sve procedure (formalne i neformalne) koje omogućavaju organizaciji da funkcioniše. Pod sistemima se podrazumevaju budžetiranje kapitala, sistemi obuke, računovodstveni sistemi i budžetski sistemi. Promene u sistemima značajno utiču na povećanje organizacionih performansi. Zbog složenosti odnosa strategije i sistema, prilikom implementacije strategije, treba voditi računa da sistemi ne nadjačaju strategiju. Naime, potrebno je da sistemi svojom fleksibilnošću i prilagodljivošću na promene doprinesu efikasnom sprovođenju strategije.

Stil predstavlja način ukupnog ponašanja i akcija koje preduzimaju "top menadžeri". Primenjivanje "pobedničkog" stila koji je usmeren na ljude, karakteristika je efikasnih i uspešnih organizacija.

Osoblje – kadrovi predstavljaju jedini resurs koji nije limitiran. Ljudske resurse je moguće beskrajno razvijati. Na osnovu sprovedenih istraživanja, model "7-S" opisuje da uspešne organizacije vide ljude kao resurse kojima treba aktivno upravljati. Za uspešne organizacije je karakteristično da se kadrovi u njima permanentno obrazuju i usavršavaju sa svrhom da poverene zadatke mogu obavljati kvalitetno i stručno.

Veštine se odnose na ona znanja i sposobnosti koja doprinose da organizacije neke aktivnosti obavljaju najbolje i na osnovu kojih stiču konkurentne, distinktivne prednosti.

Zajedničke vrednosti – organizaciona kultura označavaju koncepte, vrednosti i aspiracije koje ujedinjuju organizaciju nekim zajedničkim ciljem. Uspešno sprovođenje strategije zavisi, pre svega, od toga da li organizaciona struktura i filozofija – kultura organizacije odgovaraju strategiji.

ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

Odgovori na povećanje frekvencije i ubrzanje promena, povećanje stope difuzije promena i prisutnost fenomena društvene astrikcije, zahtevaju od menadžera sportskih organizacija da imaju leaderske sposobnosti i preduzetnički duh – da budu transformacioni lideri.

¹ Peters J. T. and Voterman R. Jr., *In Search of Excellence*, HarperCollins, 1982., str. 33

Transformaciono liderstvo se zasniva na sposobnosti lidera da inspirišu druge vizijom, programom i sposobnošću da preduzmu radikalne promene.

Savremene sportske organizacije zahtevaju efektivno transformaciono liderstvo koje će uspešno voditi organizaciju prema realizaciji strategijske vizije i prema ostvarenju procesa transformacije koji je pun izazova i predstavlja svojevrsno “transformaciono putovanje”.

Transformacija sportskih organizacija je promena u njihovoj efektivnosti. To znači osposobljavanje organizacije “da radi bolje stvari” nego što je to sada činila. Osnovna pretpostavka za to je promena u kompetentnosti sportske organizacije. Potrebna je takva promena u suštini kompetentnosti koja će imati za promenu distinktivnu kompetentnost, koja omogućava dominirajuću strategijsku poziciju na tržištu.

Transformaciju sportske organizacije iniciraju oni menadžeri-lideri koji nastoje da radikalno poboljšaju poslovne rezultate promenom ponašanja i sposobnosti organizacije. Dobro direktno usmeravanje procesa transformacije pretpostavlja da su ciljevi jasni i usklađeni sa vizijom, koja služi za odlučivanje i prioritete. Sve inicirane promene moraju biti saglasne sa ciljevima i strategijskom vizijom organizacije.

Sistem komuniciranja omogućuje povratnu informaciju menadžmentu organizacije. Različita područja i nivoi aktivnosti se mere na različite načine. Fokus je na merenju rezultata koji su konzistentni sa ciljevima organizacije. U merenju rezultata koriste se ne samo interna već i eksterna merila (poređenje sa rezultatima najboljih sportskih organizacija u grani). Ukupno ponašanje menadžera-lidera i zaposlenih treba da bude orijentisano ka rezultatima.

Sportske organizacije koje žele da budu uspešne moraju biti tzv. “inovativne organizacije” i “organizacije koje uče”. Inovativne organizacije i menadžment odlikuju sposobnost i veštine kontinuirane responzivnosti (davanje uspešnih odgovora) na izazove i promene koje dolaze iz sve kompleksnije, turbulentnije i dinamičnije sredine organizacije. Takve organizacije moraju da preduzimaju s vremena na vreme u nekim delatnostima i kontinuirane transformacione promene. Inovativne organizacije i menadžment u njima nisu dovoljni da bi se adaptirali na promene, već u svojim aktivnostima stvaraju nove promene. To su organizacije koje stalno i brzo uče, kako na svom iskustvu, tako i na iskustvu najboljih, ali i na sposobnosti generativnog učenja. Inovativne organizacije su posebno vešte u stalnom praćenju promena bilo koje vrste u svojoj sredini. Samo sportske organizacije koje su postigle visok stepen inovacije mogu se smatrati vrhunskim organizacijama.

Tipične metode transformacionih (radikalnih) promena artikulirane su sledećim paradigmama savremenog menadžmenta: reinženjering, restrukturiranje (Downsizing, Downscoping, Leverage byouts), programi kvaliteta, merdžeri i akvizicije, strategijske promene, promene kulture i slično.

LITERATURA:

1. Adižes I., *Upravljanje promenama*, Prometej-Agora, Novi Sad-Beograd 1994.
2. Ansof H. I., Edwrđ J. McDonnell, *Implanting Strategic Management*, Prentice Hall, 1990.
3. Certo C. S. and Paul Peter P. J., *Strategic Management: Concepts and Applications*, McGraw-Hill, 1991.
4. Gouillart F. J., Kelly, J. N., *Transforming The Organization*, McGraw-Hill, Inc., 1995.
5. Grindberg DŽ. i Baron A. R., *Ponašanje razumevanje i upravljanje ljudskom stranom rada*, Želnid, Beograd 1997.
6. Janićijević N., *Upravljanje organizacionim promenama*, Ekonomski fakultet, Beograd 2004.
7. Kotter P. J. i Cohen D.S., *The Hart of Change*, Harvard Business School Press 2001.
8. Kotter P. J., *Vođenje promene*, Želnid, Beograd 1998.
9. Maslov A., *Psihologija u menadžmentu*, Adižes Novi Sad 2004.
10. Mašić B., *Strategijski menadžment*, Univerzitet Braća Karić, Beograd 2001.
11. Milisavljević M., *Savremeni Strategijski Menadžment*, Institut Ekonomskih Nauka, Beograd 2002.
12. Peters J. T. and Voterman R. Jr., *In Search of Excellence*, Harperlallions, 1982.
13. Peters J. T., *The Tom Peters Seminar: Crazy Times Call for Crazy Organizatios*, Vitage Box a Division of Random House Inc., New York 1994.
14. Peters J. T., *Uspešan u haosu*, Grmeč-Privredni pregled, rada, Univerzitet Braća Karić, Beograd 1996.
15. Petković M. Janićijević N., *Strategijske i organizacione promene u globalnom preduzeću*, u redakturi: Maričić B., Petković G., *Izazovi menadžmenta i marketinga u globalnom okruženju.*, Univerzitet u Beogradu, Ekonomski fakultet, Beograd 1998.
16. Stoner A. F, R. Edvard Friman, Danijel R. Gilbert, Jr, *Menadžment*, Želnid, Beograd 2002.
17. Todorović J., *Strategijski i operativni menadžment*, Conzit, Beograd 2003.
18. Wren A..D., Voich D. Jr., *Menadžment-Proces, struktura i ponašanje*, Grmeč A.D.- Privredni pregled, prevod sa engleskog, Beograd 1994

ULOGA SPONZORSTVA I FANDREJZINGA NA SPORTSKOM TRŽIŠTU

ROLE AND SPONSORSHIP Fundraising THE SPORTS MARKET

¹Sanja Krsmanović, ¹Višeslav Krsmanović
¹Fakultet za menadžment u sportu, "Alfa Univerzitet"

Sažetak: Predmet rada pod naslovom "Uloga sponzorstva i fandrejzinga na sportskom tržištu" je primena sponzorstva i fandrejzinga kao elemenata sportskog menadžmenta i njihov doprinos u razvoju sportskog tržišta.

Sportsko sponzorstvo, fandrejzing i marketing su se neprimetno izdigli kao jedna od nezaobilaznih funkcija u sportskoj industriji jer je bilo potrebno:

- definisati sportska takmičenja kao društveno/ekonomsko/sportske događaje, tržišni proizvod koji ima potrošača, cenu i profit;
- definisati proizvođače (sportsite, klubove, mas medije...) i potrošače (gledaoce, publiku mas medija...), odnosno, marketinški ih povezati;
- definisati sportske proizvode (rezultate sportista, sportske usluge i usluge preko sporta: reklamiranja, sponzorstva...);
- definisati strategiju sporta u osvajanju javnog mnjenja, publike, budućih korisnika i potrošača;

Ovaj rad će pokazati koliki je uticaj i uloga sponzorstva, fandrejzinga, marketinga i sportskog menadžmenta na sportskom tržištu. Interesuje nas kako bi funkcionisali sportski klubovi i savezi bez adekvatnog menadžmenta, marketinga i sponzora. Da li bi kvalitet sporta bio na istom nivou? Koliki uticaj imaju na društvenu zajednicu uopšte?

Summary: The subject of the work entitled "The role of sponsorship and fundraising on sports market" is the use of sponsorship and fundraising as well as elements of sports management and their contribution to the development of sports market.

Sports sponsorship, fundraising and marketing are seamlessly elevated as an unavoidable feature in the sports industry because it was then you need:

- Define the sports competition as a social / economic / sporting events, market a product that has consumer prices and profits;
- Define manufacturers (sports, clubs, mass media ...) and Consumer (viewers, an audience of mass media ...), ie, marketing them together;
- Define sports products (results of athletes, sports services and services through sport: advertising, sponsorship ...);
- Define a strategy for sport in the conquest of public opinion, public, future users and consumers;

This paper will show how much influence and role of sponsorship, fundraising, marketing and sports management at the sports market. We are interested that they can function sports clubs and associations without adequate management, marketing and sponsors. Would the quality of sport was on the same level? What influence have on the community in general?

UVOD

Predmet rada pod naslovom "Uloga sponzorstva i fandrejzinga na sportskom tržištu" je primena sponzorstva i fandrejzinga kao elemenata sportskog menadžmenta i njihov doprinos u razvoju sportskog tržišta.

Sportsko sponzorstvo, fandrejzing i marketing su se neprimetno izdigli kao jedna od nezaobilaznih funkcija u sportskoj industriji jer je bilo potrebno:

- definisati sportska takmičenja kao društveno/ekonomsko/sportske događaje, tržišni proizvod koji ima potrošača, cenu i profit;
- definisati proizvođače (sportsite, klubove, mas medije...) i potrošače (gledaoce, publiku mas medija...), odnosno, marketinški ih povezati;
- definisati sportske proizvode (rezultate sportista, sportske usluge i usluge preko sporta: reklamiranja, sponzorstva...);
- definisati strategiju sporta u osvajanju javnog mnjenja, publike, budućih korisnika i potrošača;

Ovaj rad će pokazati koliki je uticaj i uloga sponzorstva, fandrejzinga, marketinga i sportskog menadžmenta na sportskom tržištu. Interesuje nas kako bi funkcionisali sportski klubovi i savezi bez adekvatnog menadžmenta, marketinga i sponzora. Da li bi kvalitet sporta bio na istom nivou? Koliki uticaj imaju na društvenu zajednicu uopšte?

PROBLEM ISTRAŽIVANJA

Problem istraživanja predstavlja povećanje efikasnosti specifičnih metoda sportskog menadžmenta i marketinga, kao što su sponzorstvo i fandrejzing, u realizaciji aktivnosti na sportskom tržištu.

Problem istraživanja je otkrivanje sve efikasnije uloge sponzorskog ulaganja u sport sa aspekta tržišnog profita kao i fandrejzinga u neprofitnim organizacijama. Analizirali smo sportsko tržište u Srbiji, istražili najpopularnije sportove na sportskom tržištu u Srbiji. Pokazali smo koliko sportski imidž predstavlja bitan faktor kada se radi o sponzorstvu, a ukazali smo i na konfliktne situacije koje mogu da dovedu do narušavanja imidža sportskog kluba ili sportiste koji se kasnije negativno odražava sa aspekta kompanije koja je sponzor. Dati su odgovori na sledeća pitanja: Koliki novac klubovi/sportisti dobijaju od sponzora za otkup TV prava i reklamiranje brenda? Na koji način pokazati kako funkcionišu najveći sportski klubovi? Preko kog primera organizacije je najbolje pokazati kako se organizuje jedna velika sportska manifestacija? Koji su sponzori stali iza ovako velikog projekta, kao i kakve su sponzorske ugovore imali? Koliko je fandrejzing značajan za unapređenje sportskog tržišta?

DOSADAŠNJA ISTRAŽIVANJA

Sportsko sponzorstvo i fandrejzing zasnivaju svoje odnose na komunikaciji sa potrošačima. Sa strukturom sponzorstva i fandrejzinga, njihovim značajom i ulogom treba da se ipozna svaka kompanija zemlje u tranziciji. Neophodno je ponašati se i "igrati" po pravilima velikih kompanija, jer u suprotnom kompanija stagnira i trpi velike gubitke.

Uloga sponzorstva i fandrejzinga na sportskom tržištu predstavlja oblast koja do sada nije istraživana u našoj zemlji, kao ni u našem okruženju. Ne postoje pisani dokumenti koji su se bavili ovom problematikom. Iako se Sjedinjene Američke države smatraju začetnicima sportskog menadžmenta, marketinga, sponzorstva i fandrejzinga, istraživanja koja su oni do sada radili nažalost nisu dostupna široj javnosti.

Fandrejzing predstavlja nepoznanicu, jer je u Srbiji tek počeo da se razvija kao pravac. Literatura iz fandrejzinga se nažalost teško može naći kod nas, uglavnom se nabavlja iz inostranstva, pogotovo SAD i Nemačke, gde je ta oblast razvijena. Postoje neki naučni radovi na temu "Fandrejzinga u sportu" koji je radio doc. dr Miodrag Koprivica (Naučni kongres "Budva 2008")¹ u kojima je objasnio suštinu fandrejzinga. Od stranih autora istraživanjima iz fandrejzinga su se bavili Barbara Krol, koja je u svojoj knjizi "Uspešan fandrejzing"² objavila svoj rad iz oblasti fandrejzinga, Danijel Jud "Davaoci usluga- za uspešnu saradnju", Oskar Liti "Fandrejzing na internetu".

Od sportova koji se oslanjaju na fandrejzing spadaju školski i univerzitetski sport, sportske aktivnosti raznih radničkih i drugih strukovnih asocijacija (nekada popularne školske i radničke olimpijade), kao i rekreativni sport.

1 Koprivica, M. Fandrejzing u sportu, Sport Mont, Budva 2008, str. 666

2 Krol, B., Fine, K. Uspešan fandrejzing, Clio, 2005, str. 134

Veliku podršku od fandrejzingu očekuju razne sportske aktivnosti invalidnih i hendikepiranih lica. Zatim slede amaterski klubovi i takmičenja u najnižim ligama.

U Srbiji se problematikom marketinga i sponzorstva u sportu bavilo svega nekoliko autora. Profesor Milan Tomić, autor knjiga o sportskom menadžmentu i sportskom marketingu, koji je radio istraživanja na temu "Marketing u sportu- tržište i sportski proizvodi", u kojoj je uradio studiju slučaja fudbalskog kluba "Real Madrid", Sretenka Dugalić "Finansijski i marketinški aspekti strategija u sportu". Od stranih autora ovom problematikom su se bavili: Bieč V. "Handbook of Modern Marketing", Boone L.E. and Kurtz D.L. "Contemporary Marketing", Broks M. "Sports Marketing", Farli R. "Direktni marketing", Johanson P. "Sponsorship in sport", Kotler F.: "Marketing Management: Analasys, Planing and Control", "Upravljanje marketingom", kao i "Marketing Menadžment".

CILJEVI ISTRAŽIVANJA

Na osnovu definisanih predmeta i problema rada ciljevi i istraživanja se mogu svesti na:

- 1) povećanje efikasnostisponzorstva na sportskom tržištu;
- 2) povećanje efikasnosti fandrejzina na sportskom tržištu;
- 3) povećanje efikasnosti sponzorstva i fandrejzina na sportskom tržištu usmerenih na određene kompanije;
- 4) povezivanje sportske organizacije putem menadžmenta sa sportskim tržištem, tj. sa međunarodnim sportskim tržištem, sredstvima masovnih komunikacija, sportskim organizacijama koje su okrenute razvoju sportske industrije kao i njenim potrošačima;
- 5) objašnjenje sportskog marketinga kao nove i neophodne posloven funkcije na sportskom tržištu;
- 6) eksplikaciju sponzorstva i fandrejzina na sportskom tržištu, njegovo funkcionisanje i značaj;
- 7) povezivanje sporta sa menadžmentom, marketingom, sponzorstvom i fandrejzingom preko sportskog tržišta u industriju sporta, analiza globalnog povezivanja sporta, ekonomije i mas medija na sportskom tržištu, tj. u industriji sporta.

Iz navedenih ciljeva se može sagledati značaj sponzorstva, fandrejzina, sportskog marketinga i menadžmenta, kao sve značajnije poslovne funkcije na sportskom tržištu i korsit po ukupan profit i standard sportskog tržišta u celini i sportskih aktera pojedinačno.

ZAKLJUČAK

Postavlja se pitanje zašto sponzorirati? Kakav interes imaju kompanije da sponzorišu sportske događaje, klubove i saveze? Kakav je interes kompanija da ih reklamiraju najpoznatiji sportisti? Odgovor je jednostavan-PROFIT. Profit pokreće sve poluge tržišta. Naravno, profit nije samo novac, već i zdravlje naroda, njegovo humanističko shvatanje smisla života, njegovo emancipatorsko stvaralaštvo. Sportskom aktivnošću dobijamo humanu, zdravu i optimističku ličnost, pa je sportski menadžment putokaz ka stvaranju boljih uslova za realizaciju "zdravog društva".

Jedna je definicija: "Fandrejzing je veština ljubaznog ubeđivanja ljudi da iskuse radost poklanjanja", koju je dao Henk Roso, osnivač Instituta za filantropiju u Indijani. Cilj neprofitnih sportskih organizacija je da pružaju podršku određenom cilju, a da pritom ne teže da sotvare finansijsku korist. Dodatna količina novca je uslov za ostvarivanje dobrih ideja i projekata. Neprofitne organizacije imaju potrebu za članovima koji će svakodnevno raditi na pronalaženju ljudi koji imaju želju da novac ustupe u dobre ideje.

LITERATURA:

- Farli, R. (1996) Direktni marketing. *Clio*, Beograd
 Ind, N. (1996) Korporacijski imidž. *Clio*, Beograd
 Johanson, P. (2001) Sponsorship in sport. *Homewood*, Illinois
 Koprivica, M. (2008) Fandrejzing u sportu, *Sport Mont*, Budva
 Kotler, F. (1988) Marketing Managment: Analasys, Planing and Control. *Prentice Hall*
 Krol, B., Fine, K. (2005) Uspešan fandrejzing. *Clio*
 Krsmanović, V. (2006) Sociologija sporta. *FMS*, Beograd
 Luck, D. and Ferell, O. (1985) Marketing Strategy and plans. *Prentice Hall*, New Jersey
 Schlossberg, H. (1997) Sports marketing. *Blackwell*, Oxford
 www.savremenisport.com

RAZLIKE U MOTORIČKIM DIMENZIJAMA KOŠARKAŠA SENIORSKE KATEGORIJE PRVOG I DRUGOG RANGA TAKMIČENJA SRBIJE I CRNE GORE

DIFFERENCES IN MOTOR DIMENSIONS BASKETBALL PLAYERS SENIOR CATEGORY OF FIRST AND SECOND RANK OF COMPETITION SERBIAN AND MONTENEGRO

Franja Fratrić¹, Kosta Goranović², Milan Nešić³

¹Univerzitet Educons, Sr. Kamenica i Fakultet za menadžment u sportu, Beograd, ²Fakultet sporta i fizičkog vaspitanja, Nikšić, ³Univerzitet Educons, Sr. Kamenica

Sažetak: Košarka je izuzetno dinamična igra koja od igrača zahteva intenzivno ispoljavanje kretnih aktivnosti u izuzetno kratkom vremenskom intervalu. Njene aktivnosti se temelje na: izvođenju čestih promena pravca i smera kretanja kroz kratke sprinteve, skokovima, hvatanju i dodavanju lopte, brojnim okretima, lažnim pokretima (fintama), i na kraju šutiranjem na koš- aktivnost kojom se ostvaruje cilj košarkaške igre. Struktura motorickih sposobnosti kosarkasa je veoma kompleksna i kao takva zahteva prisustvo svih motorickih sposobnosti. **Cilj** ovog istraživanja je da se utvrde razlike u motoričkim dimenzijama košarkaša prvog i drugog nivoa takmičenja Srbije i Crne Gore. Uzorak ispitanika je činilo 96 košarkaša seniora, podeljenih u 2 uzorka. Prvi uzorak su sačinjavale ekipe prvog ranga takmičenja, sezone 2004/2005 u Srbiji i Crnoj Gori: kk. Hemofarm-Vrsac, kk. Atlas –Beograd, kk. Lovcen-Cetinje, kk. Mornar –Bar, drugi uzorak je obuhvatio 4 ekipe drugog ranga navedenog takmičenja: kk. Lajons-Vršac, kk. Vrbas-Vrbas, kk. Tivat- Tivat, kk. Ulcinj-Ulcinj. Za procenu motoričkog statusa primenjeno je 9 testova za koje je u prethodnim istraživanjima utvrđeno da nose relevantne informacije o kondicionoj pripremljenosti košarkaša. Na osnovu dobijenih rezultata, generalno je zaključeno da se košarkaši u okviru istog ranga takmičenja, statistički značajno ne razlikuju a da su razlike između košarkaša I i II ranga visoko statistički značajne u svim primenjenim motoričkim varijablama.

Ključne reči: Košarka/motorika/

Summary: Basketball is a very dynamic game that requires players from the intense expression of motion activities in a very short time. Its activities are based on: the performance of frequent changes of direction and direction of movement through the short sprints, jumps, and catching a ball, a number of turns, false movements (feint), and at the end of shooting for goal-activity that accomplishes the goal of basketball games. Structure of motor abilities of basketball players is very complex and as such requires the presence of motor skills. The aim of this study was to determine differences in motor dimensions basketball first and second-level competition of Serbia and Montenegro. The sample consisted of 96 seniors, divided into two samples. The first sample comprised a team of first-level competition of the season 2004/2005 in Serbia and Montenegro: ss. Hemofarm Vrsac-, kk. Atlas-Belgrade, kk. Lovcen-Cetinje, kk. Sailor-Bar, a second sample consisted of 4 teams second level above the competition: ss. Lyons-Vrsac, KK. Vrbas Vrbas, kk. Tivat Tivat, kk. Ulcinj Ulcinj. For the evaluation of motor status was implemented nine tests for which the previous research has shown to carry relevant information about the conditional readiness basketball. Based on these results, it is generally concluded that the players within the same level of competition, do not differ significantly and that the differences between basketball and second rank highly statistically significant in all applied motor variables.

Keywords: Basketball / motor /

UVOD

Košarka je izuzetno dinamična igra koja od igrača zahteva intenzivno ispoljavanje kretnih aktivnosti u izuzetno kratkom vremenskom intervalu. Njene aktivnosti se temelje na: izvođenju čestih promena pravca i smera kretanja kroz kratke sprinteve, skokovima, hvatanju i dodavanju lopte, brojnim okretima, lažnim pokretima (fintama), i na kraju šutiranjem na koš- aktivnost kojom se ostvaruje cilj košarkaške igre.

Struktura motorickih sposobnosti kosarkasa je veoma kompleksna i kao takva zahteva prisustvo svih motorickih sposobnosti: koordinacija celog tela, gde se izdvaja koordinacija ruku i nogu, osecaj za ritam kao i ravnoteza, agilnost, eksplozivna snaga, brzina, preciznost gadjanja rukama, fleksibilnost, Izdrzljivost, osecaj za vreme i prostor

Pažljivom analizom "statističkog skenera" brojnih istraživanja koja su pažljivo registrovala aktivnosti košarkaša u toku utakmice, došlo se do sledećih podataka:

Košarkaši ispoljavaju maksimalan intenzitet u igri 40-57.6% u odnosu na vreme učešća u igri, a za vreme utakmice pretrče od 5-7km. Ako se posmatraju pozicije u timu, plej-mejkeri pretrče najviše, oko 6-6.5km, krila 5-5.6km, a centri oko 5km. (Moreno 1988).

Za vreme utakmice centri prosečno izvedu 52 skoka, krilni igrači 37 skokova, a bekovi 31 skok. Od ukupnog vremena provedenog u igri 26% vremena puls se nalazi ispod 160ud/min., a sve ostalo vreme, 74% se kreće u intervalima od 160 do 230ud /min. (Karjagin1978).

Košarkaši u toku utakmice izvedu oko 190 sprinteva maksimalnom brzinom na distancama od 3 do 20m, uz permanentno smenjivanje "aktivne" faze aktivnosti, u prosečnom trajanju od 27-28 sek, i "pasivne" faze aktivnosti, koja traje u proseku oko 20-21sek. (Koloz 1989). Najveći broj akcija, 30.2 do 41.5% traju do 20 sek, za vremenski interval akcija čije je trajanje od 21 do 40 sek. otpada 28.3 do 30.7sek, a svega 14.8 do 16% na akcije u trajanju od 40 do 60sek. (Colli i sar 1987; Moreno 1988).

Najveći broj pauza, 50.8% traju do 20 sek, 30.7% pauza traju od 20 do 49 sek, a 17.8% pauza traju preko 40 sek. Posmatrajući funkcionalne parametre, najveći aerobni kapacitet (VO₂max) imaju bekovi, zatim krilni igrači, dok je kod centara taj parametar najmanji (Danilov i Čirkovjec 1974; Bale 1986). Alaktatni kapacitet je veći kod centara i krilnih igrača u odnosu na bekove (Danilov i Čirkovjec 1974). Maksimalna anaerobna glikolitička moć je najveća kod krilnih igrača, a najmanja kod centara (Volkov i Danilov 1973).

Iz napred navedenog, dolazi se do zaključka da je košarka sport u kojem su dominantne brzinsko- snažne karakteristike (agilnost, ubrzanje, zaustavljanje, skokovi...) uz naglašeno razvijenu strukturu ostalih sposobnosti koji košarku čine multidimenzionalnim područjem.

Cilj istraživanja je da se utvrde razlike u motoričkim dimenzijama košarkaša prvog i drugog nivoa takmičenja Srbije i Crne Gore.

Testiranja su obavljena u predtakmičarskom mezociklusu, uz pretpostavku da taj period odgovara optimalnom biopsihofizičkom statusu košarkaša. U približno istim uslovima za sve ispitanike, izvršena je procena svojstava iz prostora motorike.

Uzorak ispitanika je činilo 96 košarkaša seniora, podeljenih u 2 uzorka. Prvi uzorak su sačinjavale ekipe prvog ranga takmičenja, sezone 2004/2005 u Srbiji i Crnoj Gori: kk. Hemofarm-Vrsac, kk. Atlas –Beograd, kk. Lovcen-Cetinje, kk. Mornar –Bar, drugi uzorak je obuhvatio 4 ekipe drugog ranga navedenog takmičenja: kk. Lajons-Vršac, kk. Vrbas-Vrbas, kk. Tivat- Tivat, kk. Ulcinj-Ulcinj.

Za procenu motoričkog statusa primenjeno je 9 testova za koje je u prethodnim istraživanjima utvrđeno da nose relevantne informacije o kondicionoj pripremljenosti košarkaša. Kretni zadaci odabrani su tako da pokriju sva esencijalna fizička svojstva sportiste i sve veće topografske mišićne regije: Tračanje 20m sa visokim startom (T 20M), Bacanje košarkaške lopte sa grudi (BKLG), vertikalni skok Sardžent (VS), troskog iz mesta (TRM), podizanje trupa za 30 sekundi (PT 30s), sklekovi na razboju (SNR), trčanje 4x5 metara (T4X5), T-test (T) i kamikaze (KAM). Dakle, ovim testovima je obuhvaćena procena, sprinterske brzine, eksplozivne snage ruku i ramenog pojasa, eksplozivne snage nogu, brzinske izdržljivosti trupa, repetitivne snage ruku i ramenog pojasa, bazična i specifična agilnost i specifična košarkaska izdržljivost.

REZULTATI TESTIRANJA MOTORIČKIH SPOSOBNOSTI KOŠARKAŠA
PRVOG TAKMIČARSKOG RANGA

Statistička obrada podataka najpre je obuhvatila deskriptivnu analizu rezultata. U tabelama od 1 do 4 prikazani su deskriptivni parametri kod košarkaša I takmičarskog ranga a u tabelama od 5 do 8 deskriptivni parametri košarkaša II ranga takmičenja

Sve navedene tabele sadrže informacije o: **AS** - aritmetička sredina, **SD** - standardna devijacija, **Minimum** - najmanji rezultat i **Maksimum** - najviši rezultat.

Tabela 1. Rezultati testiranja motoričkih sposobnosti KK "Atlas" Beograd

| Varijabla | AS | S | Minimum | Maximum |
|---------------------------------------|-------|------|---------|---------|
| Trčanje na 20 metara (s) | 3.25 | 0.23 | 2.90 | 3.62 |
| Bacanje košarkaške lopte sa grudi (m) | 17.90 | 1.32 | 16.00 | 20.10 |
| Visina skoka – Sardžent (cm) | 58.50 | 4.46 | 52.00 | 67.00 |
| Troskok s mesta (m) | 7.49 | 0.46 | 6.90 | 8.10 |
| Podizanje trupa za 30 sekundi (frek.) | 34.25 | 3.19 | 30.00 | 41.00 |
| Sklekovi na razboju (frek.) | 14.25 | 4.78 | 7.00 | 21.00 |
| Trčanje 4x5 metara (s) | 6.98 | 0.25 | 6.61 | 7.34 |
| T – test (s) | 9.14 | 0.49 | 8.57 | 10.48 |
| Kamikaze (s) | 28.12 | 1.65 | 26.20 | 31.52 |

Tabela 2. Rezultati testiranja motoričkih sposobnosti
KK "Hemofarm" Vršac

| Varijabla | AS | S | Minimum | Maximum |
|---------------------------------------|-------|------|---------|---------|
| Trčanje na 20 metara (s) | 3.13 | 0.20 | 2.81 | 3.45 |
| Bacanje košarkaške lopte sa grudi (m) | 18.27 | 1.32 | 16.00 | 21.10 |
| Visina skoka – Sardžent (cm) | 62.50 | 5.63 | 55.00 | 73.00 |
| Troskok s mesta (m) | 7.95 | 0.33 | 7.50 | 8.60 |
| Podizanje trupa za 30 sekundi (frek.) | 37.75 | 2.80 | 34.00 | 42.00 |
| Sklekovi na razboju (frek.) | 16.66 | 6.67 | 9.00 | 28.00 |
| Trčanje 4x5 metara (s) | 6.84 | 0.44 | 6.20 | 7.45 |
| T – test (s) | 8.97 | 0.55 | 8.50 | 10.25 |
| Kamikaze (s) | 27.71 | 1.47 | 25.71 | 30.61 |

Tabela 3. Rezultati testiranja motoričkih sposobnosti
KK "Lovćen" Cetinje

| Varijabla | AS | S | Minimum | Maximum |
|---------------------------------------|-------|------|---------|---------|
| Trčanje na 20 metara (s) | 3.21 | 0.23 | 2.87 | 3.60 |
| Bacanje košarkaške lopte sa grudi (m) | 18.97 | 1.61 | 16.70 | 22.10 |
| Visina skoka – Sardžent (cm) | 58.33 | 6.12 | 47.00 | 65.00 |
| Troskok s mesta (m) | 7.53 | 0.49 | 6.50 | 8.10 |
| Podizanje trupa za 30 sekundi (frek.) | 35.41 | 3.80 | 29.00 | 41.00 |
| Sklekovi na razboju (frek.) | 14.58 | 5.29 | 6.00 | 23.00 |
| Trčanje 4x5 metara (s) | 6.99 | 0.38 | 6.10 | 7.56 |
| T – test (s) | 9.14 | 0.46 | 8.55 | 10.20 |
| Kamikaze (s) | 27.49 | 1.22 | 25.81 | 30.11 |

Tabela 4. Rezultati testiranja motoričkih sposobnosti
KK "Mornar" Bar

| Varijabla | AS | S | Minimum | Maximum |
|---------------------------------------|-------|------|---------|---------|
| Trčanje na 20 metara (s) | 3.25 | 0.21 | 2.95 | 3.65 |
| Bacanje košarkaške lopte sa grudi (m) | 18.95 | 1.51 | 16.90 | 22.20 |
| Visina skoka – Sardžent (cm) | 58.08 | 5.46 | 49.00 | 64.00 |
| Troskok s mesta (m) | 7.69 | 0.64 | 6.55 | 8.45 |
| Podizanje trupa za 30 sekundi (frek.) | 35.91 | 3.84 | 30.00 | 42.00 |
| Sklekovi na razboju (frek.) | 14.08 | 4.10 | 8.00 | 21.00 |
| Trčanje 4x5 metara (s) | 6.92 | 0.28 | 6.22 | 7.32 |
| T – test (s) | 9.02 | 0.46 | 8.50 | 10.10 |
| Kamikaze (s) | 27.73 | 1.30 | 26.20 | 30.50 |

REZULTATI TESTIRANJA MOTORIČKIH SPOSOBNOSTI KOŠARKAŠA II TAKMIČARSKOG RANGA

Tabela 5. Rezultati testiranja motoričkih sposobnosti
KK "Tivat" Tivat

| Varijabla | AS | S | Minimum | Maximum |
|---------------------------------------|-------|------|---------|---------|
| Trčanje na 20 metara (s) | 3.42 | 0.29 | 3.00 | 3.93 |
| Bacanje košarkaške lopte sa grudi (m) | 17.60 | 0.96 | 16.00 | 19.40 |
| Visina skoka – Sardžent (cm) | 48.83 | 5.20 | 41.00 | 60.00 |
| Troskok s mesta (m) | 7.10 | 0.28 | 6.70 | 7.70 |
| Podizanje trupa za 30 sekundi (frek.) | 29.58 | 3.36 | 24.00 | 35.00 |
| Sklekovi na razboju (frek.) | 11.08 | 4.75 | 3.00 | 19.00 |
| Trčanje 4x5 metara (s) | 7.40 | 0.37 | 6.92 | 7.91 |
| T – test (s) | 9.55 | 0.70 | 8.70 | 10.80 |
| Kamikaze (s) | 29.60 | 1.61 | 27.58 | 32.24 |

Tabela 6. Rezultati testiranja motoričkih sposobnosti
KK "Ulcinj" Ulcinj

| Varijabla | AS | S | Minimum | Maximum |
|---------------------------------------|-------|------|---------|---------|
| Trčanje na 20 metara (s) | 3.37 | 0.28 | 2.92 | 3.90 |
| Bacanje košarkaške lopte sa grudi (m) | 16.98 | 0.63 | 16.00 | 18.00 |
| Visina skoka – Sardžent (cm) | 53.08 | 3.70 | 48.00 | 60.00 |
| Troskok s mesta (m) | 7.11 | 0.42 | 6.70 | 8.10 |
| Podizanje trupa za 30 sekundi (frek.) | 31.08 | 4.12 | 26.00 | 43.00 |
| Sklekovi na razboju (frek.) | 12.25 | 7.36 | 4.00 | 30.00 |
| Trčanje 4x5 metara (s) | 7.16 | 0.55 | 6.30 | 7.91 |
| T – test (s) | 9.56 | 0.82 | 8.77 | 11.21 |
| Kamikaze (s) | 29.13 | 1.71 | 26.77 | 31.96 |

Tabela 7. Rezultati testiranja motoričkih sposobnosti
KK "Vrbas" Vrbas

| Varijabla | AS | S | Minimum | Maximum |
|---------------------------------------|-------|------|---------|---------|
| Trčanje na 20 metara (s) | 3.32 | 0.26 | 2.90 | 3.74 |
| Bacanje košarkaške lopte sa grudi (m) | 17.51 | 1.59 | 16.15 | 22.25 |
| Visina skoka – Sardžent (cm) | 50.83 | 4.15 | 43.00 | 57.00 |
| Troskok s mesta (m) | 7.19 | 0.38 | 6.60 | 7.80 |
| Podizanje trupa za 30 sekundi (frek.) | 30.41 | 3.39 | 25.00 | 36.00 |
| Sklekovi na razboju (frek.) | 12.08 | 5.41 | 3.00 | 22.00 |
| Trčanje 4x5 metara (s) | 7.23 | 0.37 | 6.62 | 7.88 |
| T – test (s) | 9.61 | 0.73 | 8.70 | 10.92 |
| Kamikaze (s) | 29.61 | 1.47 | 27.63 | 32.59 |

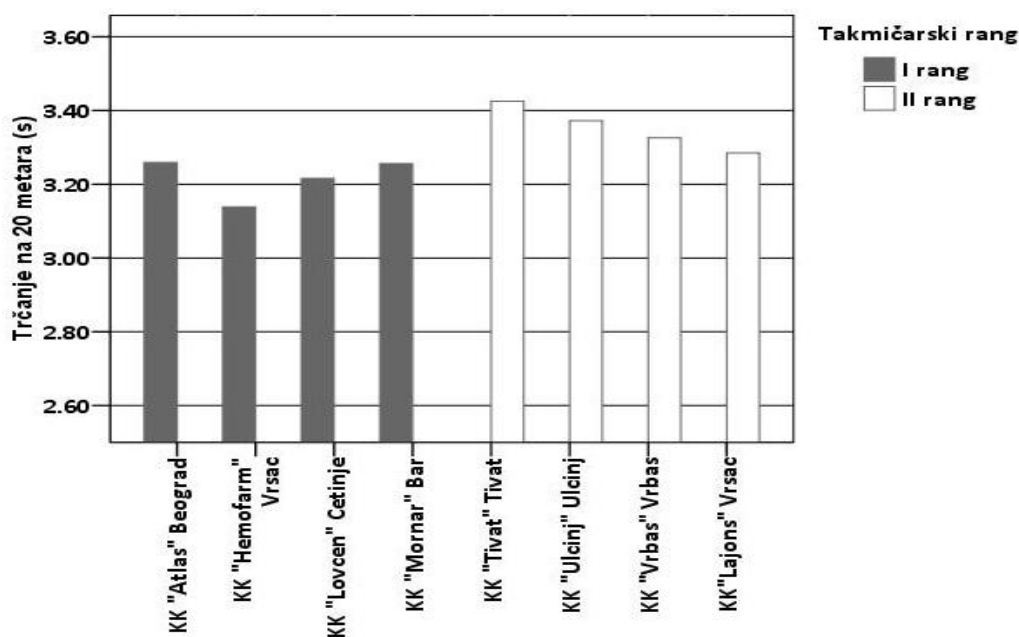
Tabela 8. Rezultati testiranja motoričkih sposobnosti
KK "Lajons" Vršac

| Varijabla | AS | S | Minimum | Maximum |
|---------------------------------------|-------|------|---------|---------|
| Trčanje na 20 metara (s) | 3.28 | 0.27 | 2.90 | 3.82 |
| Bacanje košarkaške lopte sa grudi (m) | 17.32 | 0.54 | 16.50 | 18.50 |
| Visina skoka – Sardžent (cm) | 53.41 | 4.60 | 45.00 | 63.00 |
| Troskok s mesta (m) | 7.23 | 0.33 | 6.75 | 8.00 |
| Podizanje trupa za 30 sekundi (frek.) | 30.83 | 3.27 | 26.00 | 37.00 |
| Sklekovi na razboju (frek.) | 13.00 | 5.83 | 6.00 | 29.00 |
| Trčanje 4x5 metara (s) | 7.23 | 0.31 | 6.85 | 7.78 |
| T – test (s) | 9.37 | 0.52 | 8.80 | 10.45 |
| Kamikaze (s) | 29.08 | 1.36 | 26.92 | 31.10 |

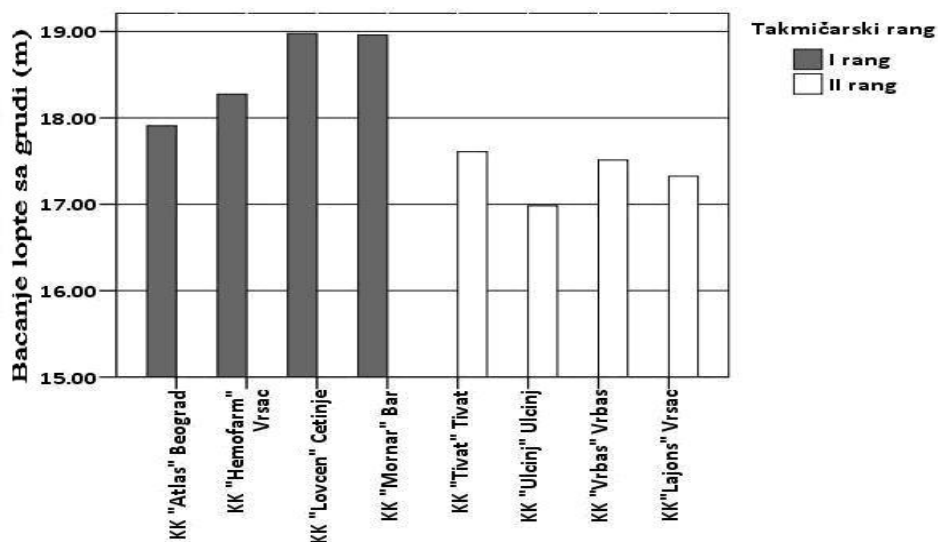
GRAFIČKI PRIKAZI REZULTATA MOTORIČKIH SPOSOBNOSTI KOŠARKAŠA I I II TAKMIČARSKOG RANGA

Rezultati košarkaša u varijablama za procenu motoričkih sposobnosti za svaku od ekipa, u oba ranga takmičenja, prikazani su i grafički. Na grafikonima od 1 do 9 prikazane su aritmetičke sredine za svaki tim pojedinačno.

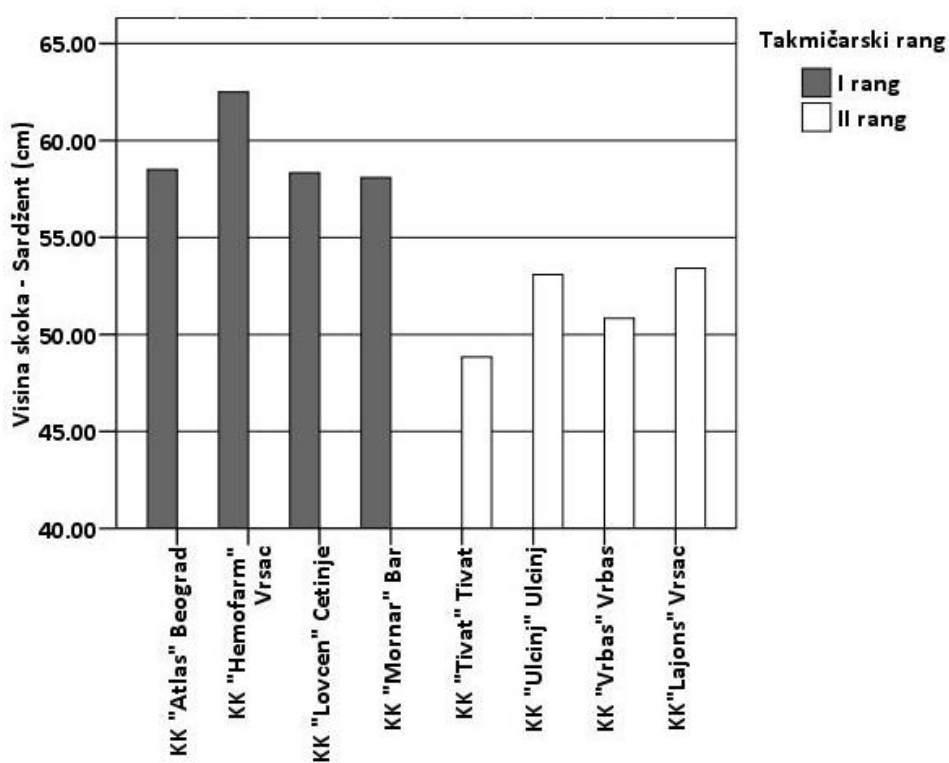
Grafikon 1. Brzina trčanja na 20 metara (s) košarkaša I i II takmičarskog ranga



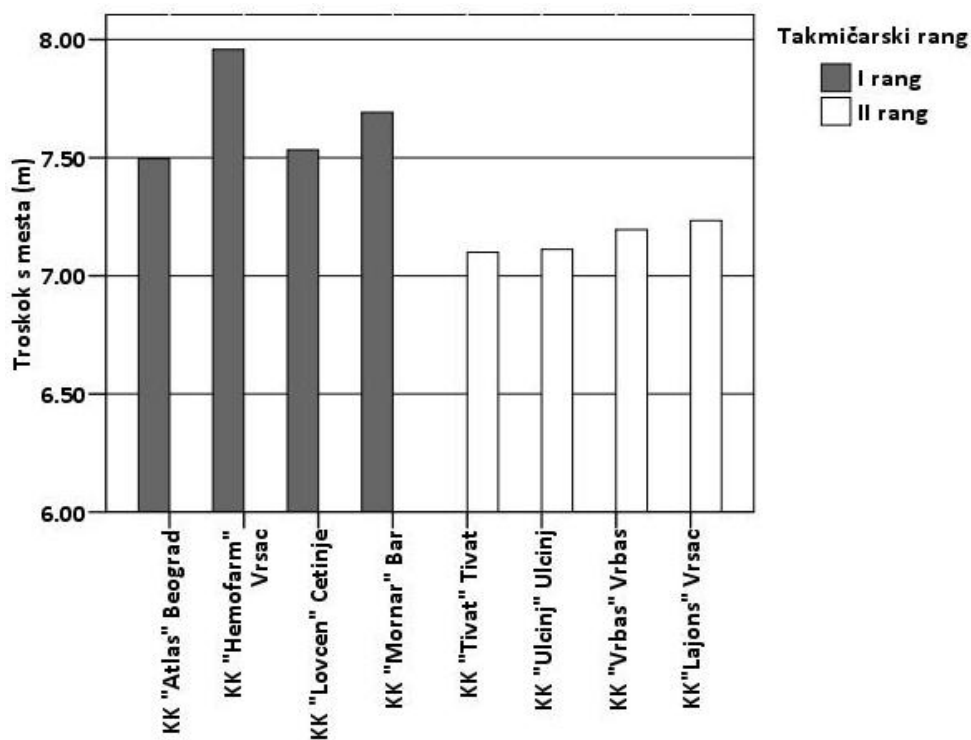
Grafikon 2. Bacanje košarkaške lopte sa grudi (m) košarkaša I i II takmičarskog ranga



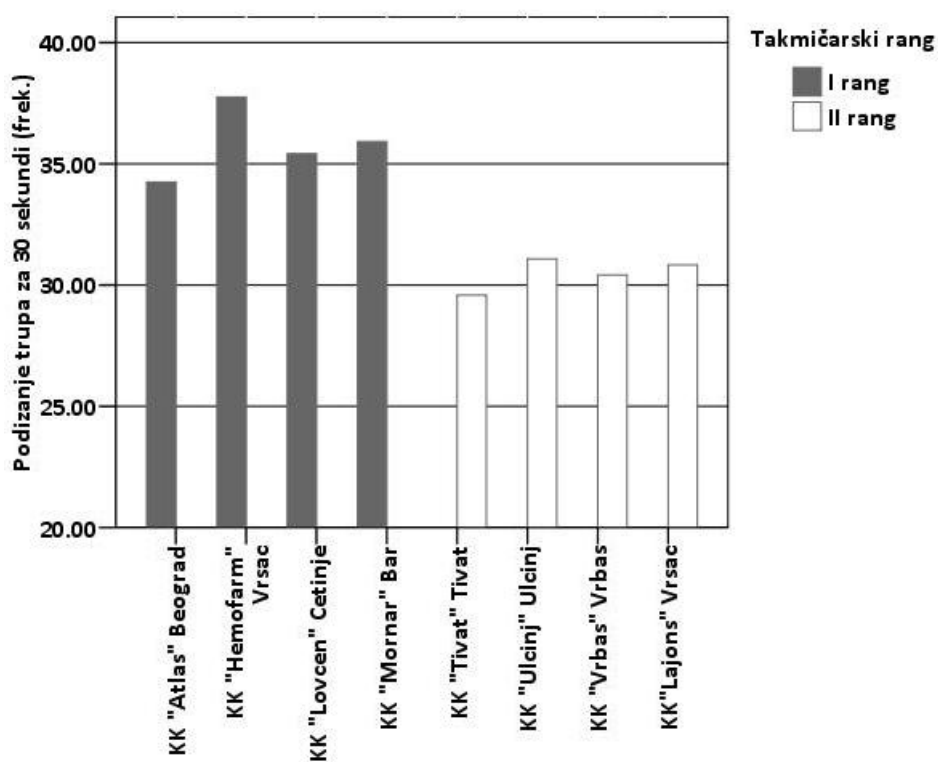
Grafikon 3. Visina skoka – Sardžent test (cm) košarkaša I i II takmičarskog ranga



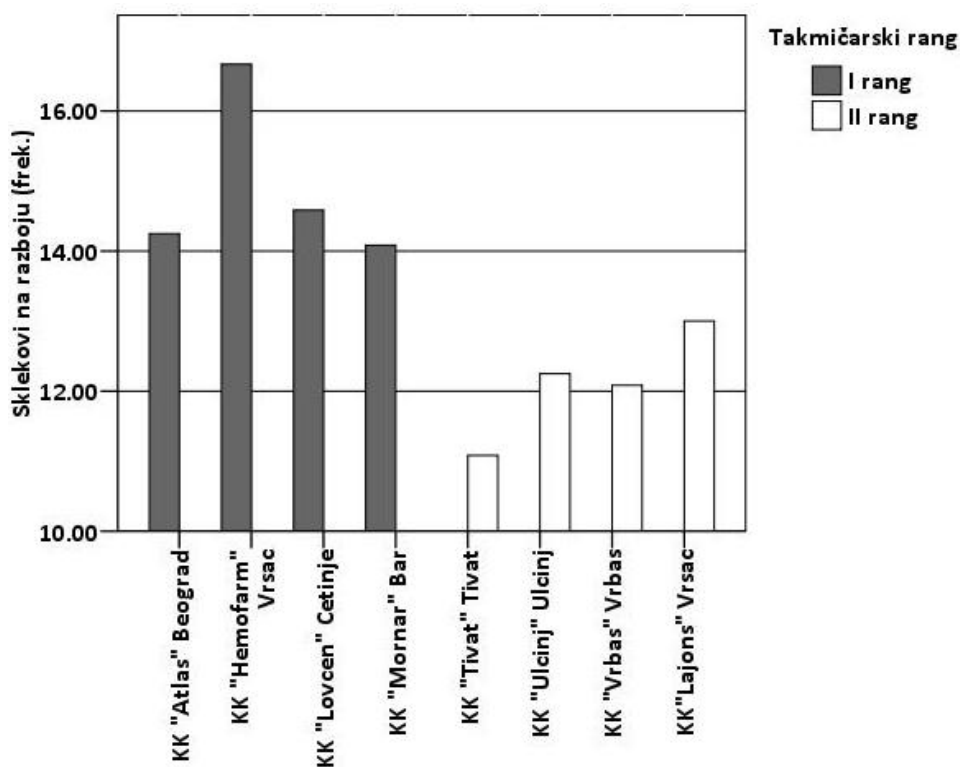
Grafikon 4. Troskok s mesta (m) košarkaša I i II takmičarskog ranga



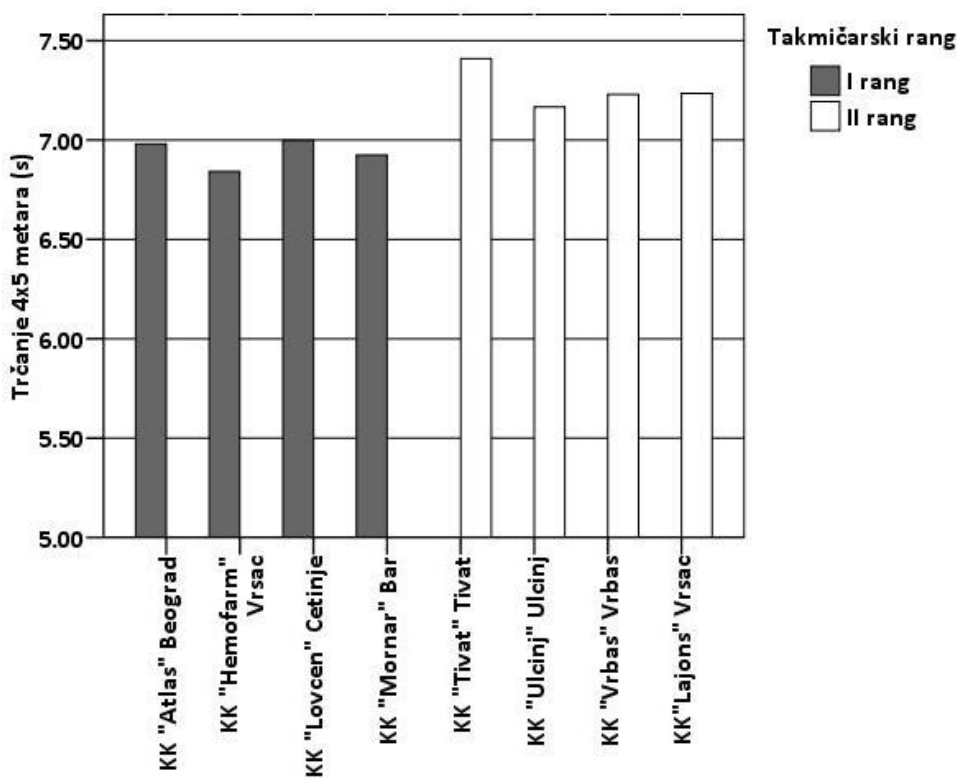
Grafikon 5. Podizanje trupa za 30 sekundi (frek.) košarkaša I i II takmičarskog ranga



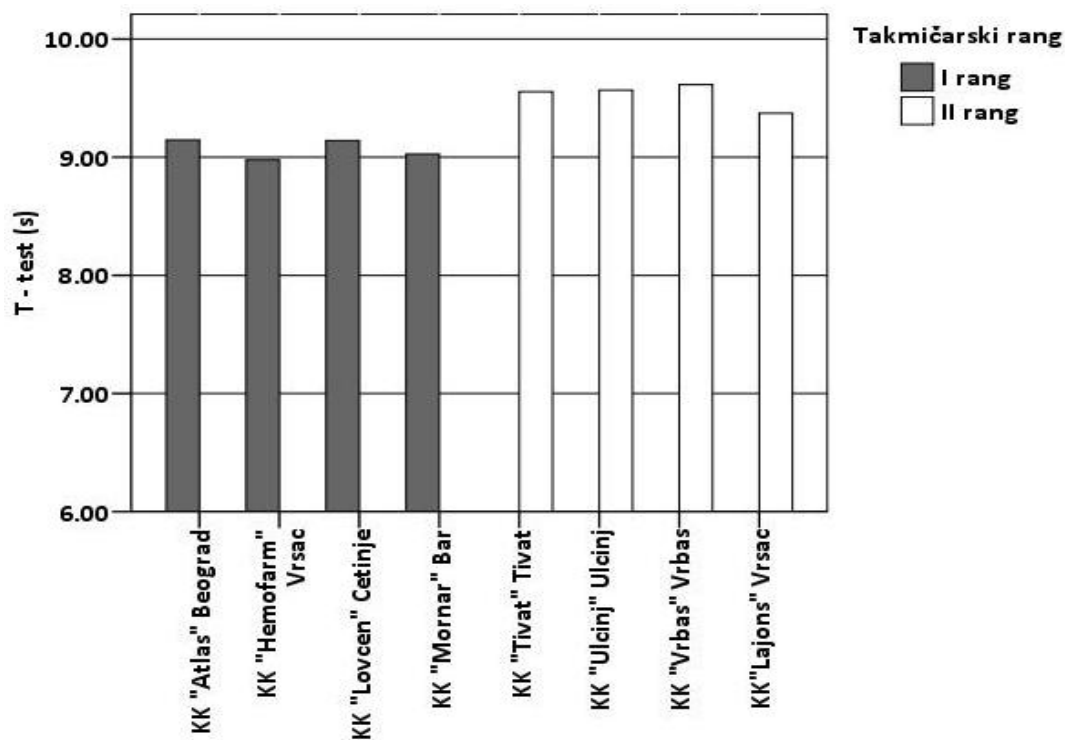
Grafikon 6. Sklekovi na razboju (frek.) košarkaša I i II takmičarskog ranga



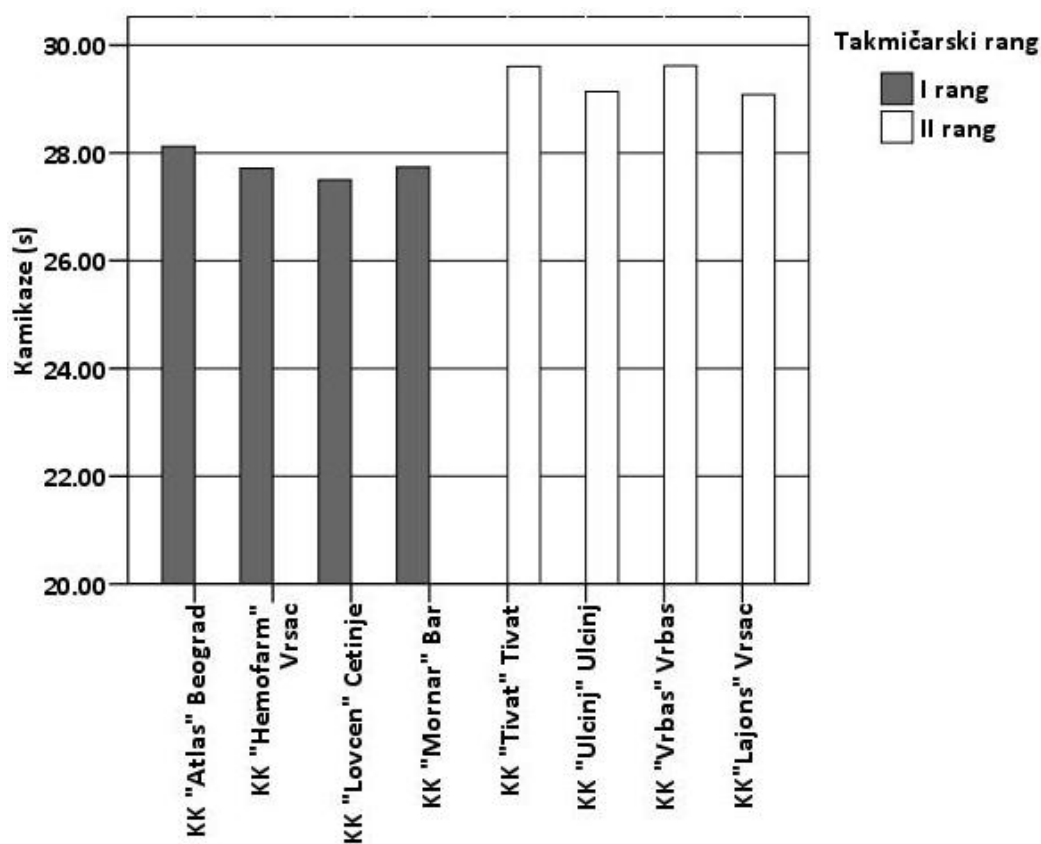
Grafikon 7. Trčanje 4x5 metara (s) košarkaša I i II takmičarskog ranga



Grafikon 8. T - test (s) košarkaša I i II takmičarskog ranga



Grafikon 9. Test - Kamikaze (s) košarkaša I i II takmičarskog ranga



KOMPARATIVNA ANALIZA RAZLIKA MOTORIČKIH SPOSOBNOSTI EKIPA PRVOG RANGA, DRUGOG RANGA I PRVOG I DRUGOG RANGA TAKMIČENJA

Primenom multivarijatne (MANOVA) i univarijatne (ANOVA) analize varijanse motoričkih sposobnosti košarkaša najpre su ispitivane razlike između ekipa u okviru istog ranga takmičenja (tabele 9 i 10), a potom je usledila komparacija košarkaša prvog i drugog ranga (tabela 11).

Kao što je već navedeno u tabeli 9, razmatrano je da li postoje razlike u rezultatima na pojedinim motoričkim testovima kod košarkaša I takmičarskog ranga odnosno kod košarkaša: KK „Lovćen“ iz Cetinja, KK „Atlas“ iz Beograda, KK „Hemofarm“ iz Vršca i KK „Mornar“ iz Bara.

Tabela 9. Multivarijatna (MANOVA) i univarijatna analiza varijanse (ANOVA) motoričkih sposobnosti košarkaša I takmičarskog ranga

| Varijabla | Košarkaški klub | AS | S | f | p |
|---------------------------------------|---------------------|-------|------|------|-------|
| Trčanje na 20 metara (s) | KK „Lovćen“ Cetinje | 3.21 | 0.23 | 0.74 | 0.529 |
| | KK „Atlas“ Beograd | 3.25 | 0.23 | | |
| | KK „Hemofarm“ Vršac | 3.13 | 0.20 | | |
| | KK „Mornar“ Bar | 3.25 | 0.21 | | |
| Bacanje košarkaške lopte sa grudi (m) | KK „Lovćen“ Cetinje | 18.97 | 1.61 | 1.58 | 0.20 |
| | KK „Atlas“ Beograd | 17.90 | 1.32 | | |
| | KK „Hemofarm“ Vršac | 18.27 | 1.32 | | |
| | KK „Mornar“ Bar | 18.95 | 1.51 | | |
| Visina skoka – Sardžent (cm) | KK „Lovćen“ Cetinje | 58.33 | 6.12 | 1.78 | 0.16 |
| | KK „Atlas“ Beograd | 58.50 | 4.46 | | |
| | KK „Hemofarm“ Vršac | 62.50 | 5.63 | | |
| | KK „Mornar“ Bar | 58.08 | 5.46 | | |
| Troskok s mesta (m) | KK „Lovćen“ Cetinje | 7.53 | 0.49 | 2.15 | 0.10 |
| | KK „Atlas“ Beograd | 7.49 | 0.46 | | |
| | KK „Hemofarm“ Vršac | 7.95 | 0.33 | | |
| | KK „Mornar“ Bar | 7.69 | 0.64 | | |
| Podizanje trupa za 30 sekundi (frek.) | KK „Lovćen“ Cetinje | 35.41 | 3.80 | 2.15 | 0.10 |
| | KK „Atlas“ Beograd | 34.25 | 3.19 | | |
| | KK „Hemofarm“ Vršac | 37.75 | 2.80 | | |
| | KK „Mornar“ Bar | 35.91 | 3.84 | | |
| Sklekovi na razboju (frek.) | KK „Lovćen“ Cetinje | 14.58 | 5.29 | 0.61 | 0.61 |
| | KK „Atlas“ Beograd | 14.25 | 4.78 | | |
| | KK „Hemofarm“ Vršac | 16.66 | 6.67 | | |
| | KK „Mornar“ Bar | 14.08 | 4.10 | | |
| Trčanje 4x5 metara (s) | KK „Lovćen“ Cetinje | 6.99 | 0.38 | 0.48 | 0.69 |
| | KK „Atlas“ Beograd | 6.98 | 0.25 | | |
| | KK „Hemofarm“ Vršac | 6.84 | 0.44 | | |
| | KK „Mornar“ Bar | 6.92 | 0.28 | | |

F= 1.03, P=0.43

Legenda:

AS – aritmetička sredina, S - standardna devijacija, f - F-test za univarijatnu analizu varijanse, p - nivo značajnosti razlike između grupa za jednu varijablu, F -test za multivarijatnu analizu varijanse, P - nivo značajnosti razlike između grupa u celokupnom prostoru

| | | | | | |
|-----------------|---------------------|-------|------|------|------|
| T – test (s) | KK "Lovćen" Cetinje | 9.14 | 0.46 | 0.34 | 0.79 |
| | KK "Atlas" Beograd | 9.14 | 0.49 | | |
| | KK "Hemofarm" Vršac | 8.97 | 0.55 | | |
| | KK "Mornar" Bar | 9.02 | 0.46 | | |
| Kamikaze (s) | KK "Lovćen" Cetinje | 27.49 | 1.22 | 0.39 | 0.75 |
| | KK "Atlas" Beograd | 28.12 | 1.65 | | |
| | KK "Hemofarm" Vršac | 27.71 | 1.47 | | |
| | KK "Mornar" Bar | 27.73 | 1.30 | | |

F= 1.03, P=0.43

Legenda:

AS – aritmetička sredina, S - standardna devijacija, f - F-test za univarijatnu analizu varijanse, p - nivo značajnosti razlike između grupa za jednu varijablu, F -test za multivarijatnu analizu varijanse, P - nivo značajnosti razlike između grupa u celokupnom prostoru varijabli.

Na osnovu izračunate F vrednost (F – testa za multivarijatnu analizu varijanse) koji je iznosio 1.03 i njegovog nivoa značajnosti P=0.43, može se zapaziti da među ekipama I takmičarskog ranga generalno ne postoje razlike u „obeležjima“ motoričkih sposobnosti.

Slični rezultati dobijeni su i kod košarkaša drugog ranga takmičenja koji su prikazani u tabeli 10. Razlike u motoričkim sposobnostima kod košarkaša II takmičarskog ranga odnosno kod košarkaša: KK „Ulcinj“ Ulcinj, KK „Lajons“ Vršac, KK „Vrbas“ Vrbas, KK „Tivat“ Tivat, nisu utvrđene (izuzev kod varijable Visina odskoka - Sardžent). Vrednost F - (F – testa za multivarijatnu analizu varijanse) čija je vrednost iznosila 1.40 i njegovog nivoa značajnosti P=0.13 ukazuje na zaključak da u motoričkim sposobnostima nema bitnije razlike među košarkašima II ranga.

Generalno, može se konstatovati na osnovu rezultata koji su dobijeni u tabelama 9 i 10, da se košarkaši u okviru istog ranga takmičenja statistički značajno ne razlikuju u pogledu njihovih motoričkih sposobnosti, odnosno da su na sličnom nivou. Iz tog razloga, može se smatrati da bolje mesto na tabeli u okviru svoga ranga takmičenja, ove ekipe ostvaruju na osnovu razlika u ostalim faktorima koji su u funkciji ostvarivanja sportsko-takmičarskog rezultata. Npr: trener i ostali stručnjaci u timu, psihološka priprema, okruženje (posredno i neposredno), menadžmenta kluba, naučna i stručna podrška itd

Tabela 10. Multivarijatna (MANOVA) i univarijatna analiza varijanse (ANOVA) motoričkih sposobnosti košarkaša II takmičarskog ranga

| Varijabla | Košarkaški klub | AS | S | f | p |
|---------------------------------------|--------------------|-------|------|------|-------------|
| Trčanje na 20 metara (s) | KK „Ulcinj“ Ulcinj | 3.37 | 0.28 | 0.54 | 0.65 |
| | KK „Lajons“ Vršac | 3.28 | 0.27 | | |
| | KK „Vrbas“ Vrbas | 3.32 | 0.26 | | |
| | KK „Tivat“ Tivat | 3.42 | 0.29 | | |
| Bacanje košarkaške lopte sa grudi (m) | KK „Ulcinj“ Ulcinj | 16.98 | 0.63 | 0.87 | 0.46 |
| | KK „Lajons“ Vršac | 17.32 | 0.54 | | |
| | KK „Vrbas“ Vrbas | 17.51 | 1.59 | | |
| | KK „Tivat“ Tivat | 17.60 | 0.96 | | |
| Visina skoka – Sardžent (cm) | KK „Ulcinj“ Ulcinj | 53.08 | 3.70 | 2.77 | 0.05 |
| | KK „Lajons“ Vršac | 53.41 | 4.60 | | |
| | KK „Vrbas“ Vrbas | 50.83 | 4.15 | | |
| | KK „Tivat“ Tivat | 48.83 | 5.20 | | |

| | | | | | |
|--|--------------------|-------|------|------|------|
| Troskok s mesta (m) | KK „Ulcinj“ Ulcinj | 7.11 | 0.42 | 0.38 | 0.76 |
| | KK „Lajons“ Vršac | 7.23 | 0.33 | | |
| | KK „Vrbas“ Vrbas | 7.19 | 0.38 | | |
| | KK „Tivat“ Tivat | 7.10 | 0.28 | | |
| Podizanje trupa za 30 sekundi (frek.) | KK „Ulcinj“ Ulcinj | 31.08 | 4.12 | 0.41 | 0.74 |
| | KK „Lajons“ Vršac | 30.83 | 3.27 | | |
| | KK „Vrbas“ Vrbas | 30.41 | 3.39 | | |
| | KK „Tivat“ Tivat | 29.58 | 3.36 | | |
| Sklekovi na razboju (frek.) | KK „Ulcinj“ Ulcinj | 12.25 | 7.36 | 0.21 | 0.88 |
| | KK „Lajons“ Vršac | 13.00 | 5.83 | | |
| | KK „Vrbas“ Vrbas | 12.08 | 5.41 | | |
| | KK „Tivat“ Tivat | 11.08 | 4.75 | | |
| Trčanje 4x5 metara (s) | KK „Ulcinj“ Ulcinj | 7.16 | 0.55 | 0.75 | 0.52 |
| | KK „Lajons“ Vršac | 7.23 | 0.31 | | |
| | KK „Vrbas“ Vrbas | 7.23 | 0.37 | | |
| | KK „Tivat“ Tivat | 7.40 | 0.37 | | |
| T – test (s) | KK „Ulcinj“ Ulcinj | 9.56 | 0.82 | 0.27 | 0.84 |
| | KK „Lajons“ Vršac | 9.37 | 0.52 | | |
| | KK „Vrbas“ Vrbas | 9.61 | 0.73 | | |
| | KK „Tivat“ Tivat | 9.55 | 0.70 | | |
| Kamikaze (s) | KK „Ulcinj“ Ulcinj | 29.13 | 1.71 | 0.42 | 0.73 |
| | KK „Lajons“ Vršac | 29.08 | 1.36 | | |
| | KK „Vrbas“ Vrbas | 29.61 | 1.47 | | |
| | KK „Tivat“ Tivat | 29.60 | 1.61 | | |

F=1.40, P=0.1

Tabela 11. Deskriptivni statistički parametri, multivarijatna (MANOVA) i univarijatna (ANOVA) analiza razlika motoričkih sposobnosti košarkaša I i II takmičarskog ranga

| Varijabla | Rang | AS | S | Minimum | Maksimum | f | p |
|---------------------------------------|---------|-------|------|---------|----------|-------|-------------|
| Trčanje na 20 metara (s) | I rang | 3.21 | 0.22 | 2.81 | 3.65 | 6.86 | 0.01 |
| | II rang | 3.35 | 0.27 | 2.90 | 3.93 | | |
| Bacanje košarkaške lopte sa grudi (m) | I rang | 18.52 | 1.47 | 16.00 | 22.20 | 20.44 | 0.00 |
| | II | 17.35 | 1.01 | 16.00 | 22.25 | | |
| Visina skoka – Sardžent (cm) | I rang | 59.35 | 5.59 | 47.00 | 73.00 | 54.97 | 0.00 |
| | II rang | 51.54 | 4.69 | 41.00 | 63.00 | | |
| Troskok s mesta (m) | I rang | 7.66 | 0.51 | 6.50 | 8.60 | 31.84 | 0.00 |
| | II rang | 7.16 | 0.35 | 6.60 | 8.10 | | |

| | | | | | | | |
|-----------------------------|---------|-------|------|-------|-------|-------|-------------|
| Podizanje trupa za 30 s | I rang | 35.83 | 3.56 | 29.00 | 42.00 | 55.34 | 0.00 |
| | II rang | 30.47 | 3.48 | 24.00 | 43.00 | | |
| Sklekovi na razboju (frek.) | I rang | 14.89 | 5.23 | 6.00 | 28.00 | 6.16 | 0.01 |
| | II rang | 12.10 | 5.76 | 3.00 | 30.00 | | |
| Trčanje 4x5 metara (s) | I rang | 6.93 | 0.34 | 6.10 | 7.56 | 17.44 | 0.00 |
| | II rang | 7.26 | 0.41 | 6.30 | 7.91 | | |
| T – test (s) | I rang | 9.07 | 0.48 | 8.50 | 10.48 | 13.92 | 0.00 |
| | II rang | 9.52 | 0.68 | 8.70 | 11.21 | | |
| Kamikaze (s) | I rang | 27.76 | 1.39 | 25.71 | 31.52 | 28.58 | 0.00 |
| | II rang | 29.36 | 1.51 | 26.77 | 32.59 | | |

$$F=18.15, P=0.00$$

Za razliku od rezultata analiza varijanse koje su pokazale da među košarkašima istog ranga takmičenja uglavnom nisu postojale razlike u njihovoj motorici, u ispitivanim razlikama između dva ranga takmičenja je bilo znatno drugačije. Te razlike su potvrđene primenom multivarijatne analize varijanse ($F=18.15$, $P=0.00$), a uz pomoć univarijatne analize varijanse dokazane su i na pojedinačnom nivou u pogledu svih ispitivanih motoričkih varijabli. Dokazane razlike su bile u korist košarkaša I ranga takmičenja i to na višem (oštrijem) nivou statističke značajnosti 0.01.

ZAKLJUČAK

Na osnovu dobijenih rezultata, generalno se može zaključiti da se košarkaši u okviru istog ranga takmičenja, statistički značajno ne razlikuju u pogledu njihovih motoričkih sposobnosti, odnosno da su na sličnom nivou. Iz tog razloga, može se smatrati da bolje mesto na tabeli u okviru svoga ranga takmičenja, ove ekipe ostvaruju na osnovu razlika u ostalim faktorima koji su u funkciji ostvarivanja sportsko-takmičarskog rezultata.

U ispitivanim razlikama između dva ranga takmičenja situacija je bila znatno drugačija. Te razlike su potvrđene primenom multivarijatne analize varijanse ($F=18.15$, $P=0.00$), a uz pomoć univarijatne analize varijanse dokazane su i na pojedinačnom nivou u pogledu svih ispitivanih motoričkih varijabli. Dokazane razlike su bile u korist košarkaša I ranga takmičenja i to na višem (oštrijem) nivou statističke značajnosti 0.01. Dakle kvalitetnije ekipe su imale i generalno bolji motorički status

LITERATURA:

1. Australian Institute of Sport (2006). National Talent Search Program-Phase I test-basketball throw. WEB PAGE. <http://www.ais.org.au/talent/bbthrow.asp>
2. Bompa, T.O.(2001). Periodizacija:teorija i metodologija treninga.Zagreb:Hrvatski kosarkaski savez.Udruženje kosarkaskih trenera.
3. Brittenham,G.(1996). Complete Conditioning for Basketball. Human Kinetics. Champaign:IL
4. Caterisano,A., Patrik, B.T., Edenfield, W.L., Batson, M.J. (1997). The effects of basketball season on aerobic and strength parameters among college man: starters vs.Reserves.Journal of Strength and Conditioning Research,1997,11(1),21-24.
5. Chamari,K.,Hachana, Y.,Kaouech,F.,Jeddi,R.Moussa-Chamari,I., Wisloff,U.(2005).Endurance training and testing with ball in young elite soccer players.Br J Sports Med (2004),38:191-196.
6. Fratric,F.(2006).Teorija i metodika sportskog treninga,Pokrajinski zavod za sport Novi Sad.
7. Hofman, J.R.,Epstein,S.,Einbinder, M.,Weinstein,Y.(1999).The influence of aerobic capacity on anaerobic performance and recovery indices in basketball players.J. Strength Cond.Res. 13(4):407-411.1999.
8. Jukic,I.(Urednici)(2003).Međunarodni znanstveno-strucni skup.Kondicijska priprema sportasa.Zbornik radova.Zagrebacki velesajam,21 i 22 veljace 2003.Zagreb:Kinezioloski fakultet Sveucilista u Zagrebu. Zagrebacki sportski savez.
9. Karalejic,M., Jakovljevic, S.(1998). Testiranje i merenje u kosarci.Beograd:Kosarkaski Savez Srbije
10. Taylor,J.(2004).A tactical metabolic training model for collegiat basketball.Strength and Conditioning Journal.October 2004.Volume 25,Number 5, pages 22-29.