

Milan Nešić,

Franja Fratrić

Univerzitet EDUCONS, Sremska Kamenica, Srbija

FAKTORI MENADŽERSKE MOTIVACIJE U KARATE SPORTU

1. UVOD

Poslednju deceniju je u sportskom okruženju obeležila ekspanzija karatea kao modernog i popularnog sporta. Razlozi se, između ostalog, nalaze kako u njegovim izvornim osobenostima i vrednostima (reč je o veštini koja je primenljiva u konkretnim situacijama i slučajevima ugrožavanja lične bezbednosti, odnosno disciplini kojom se usavršava čovekova ličnost, itd.), tako i u danas prevladajućem usmerenju i transformisanju ka dinamičnom i uzbuđljivom borilačkom sportu.

Međutim, ovakve svetske tendencije kod nas nije uspela da prati i odgovarajuća organizaciona dinamika. Nedostatak dugoročnih sistemskih rešenja u korpusu borilačkih sportova reflektovao se i na karate sport. Zahvaljujući još uvek prisutnom izuzetnom entuzijazmu ljudi koji su angažovani u ovom sportu, njihovoj (individualnoj) dovitljivosti i spretnosti, on i dalje relativno uspešno egzistira. Naravno, uz sve veće teškoće i sve manje mogućnosti za razrešenje nagomilanih problema na načine koji su do sada primenjivani.

U razmatranjima i proučavanjima psiholoških pojava, posebno u svetlu socijalnih dešavanja i procesa, jedno od ključnih pitanja je razumevanje ljudskog ponašanja. Ključ za rastvetljavanje njegovih uzroka je pitanje motivacije, kao jednog od veoma važnih i složenih problema, kako u psihologiji, tako i u oblasti menadžmenta (Dunde-ronović, 2004). U sportu su aspekti motivacije posebno naglašeni, jer se celokupna delatnost odvija u okviru neposrednih socijalnih kontakata pojedinaca i grupa.

U proučavanju procesa i pojava u sportu, posebno onih koji se odnose na ličnost (sportista, trenera, menadžera, gledalaca, i sl.), potrebno je, veoma često, odrediti odnose između strukture ličnosti i pojedinih svojstava sportske aktivnosti. Kada se ima u vidu da su većina rukovodilaca u karate organizacijama, a posebno treneri, nekada i sami bili aktivni karatisti i učestvovali u svim procesima ove sportske aktivnosti, postavlja se pitanje utvrđivanja relacije između strukture ličnosti i osnovnih svojstava sportske aktivnosti kroz sagledavanje onih motivacionih činilaca koji ih pokreću ka izбору određene menadžerske aktivnosti u ovom sportu.

2. METOD RADA

Istraživanje koje je realizovano za potrebe Karate saveza Vojvodine (Nešić, 2009) imalo je za cilj, između ostalog, identifikaciju pojedinih motivacionih dispozicija rukovodilaca karate klubova, koji se mogu smatrati top menadžerima u karate sportu, a aktivni su u radu Karate saveza Vojvodine. Uzorak istraživanja sačinjavalo je ukupno 170 ispitanika, oba pola, od čega 80 karate trenera (kao menadžera operativnog nivoa) i 90 rukovodilaca karate klubova (na funkciji predsednika kluba i time pozicioniranih

kao top menadžeri), iz 90 karate kluba članova Karate saveza Vojvodine koji svoju aktivnost realizuju u okviru koncepta *WKF* karatea.

Za potrebe istraživanja odabran je i primenjen empirijski neeksperimentalni metod (Servej), uz upotrebu standardizovanog testa preferencije motiva, kojim je bilo obuhvaćeno ukupno 10 socijalnih motiva (*zdravlje, sposobnost, postignuće, životni stil, druženje, samoaktuelizacija, sticanje, lična afirmacija, povezanost sa grupom i odlučivanje*).

Obrada podataka dobijenih istraživanjem izvršena je primenom odgovarajućih statističkih procedura deskriptivnog i komparativnog karaktera. Manifestni prostor motivacije je obrađen tehnikom skaliranja, dok je latentni prostor motivacije detektovan faktorskom analizom.

3. REZULTATI I DISKUSIJA

Uvidom u vrednosti aritmetičkih sredina, motivi obuhvaćeni manifestnim prostorom uslovno su grupisani u tri opšte celine, koje karakterišu intenzitet njihove preferencije kod ispitanika u celini. U grupi sa visoko izraženim vrednostima su motivi: *zdravlja, druženja, postignuća i povezanosti sa grupom* (Sv. 5,89-7,08). Drugu grupu predstavljaju motivi: *sposobnost, odlučivanje, lična afirmacija i samoaktuelizacija*, sa izraženom srednjom vrednošću koja se kreće u granicama 3,50-5,50. U grupi sa najslabije izraženim motivima, dakle najmanje preferentnim, su motivi: *životni stil i sticanje* (Sv.1,29-2,04).

Rezultati preferencije motiva u manifestnom prostoru mogu se sagledavati iz karaktera ispitanika. Naime, većina trenera, kao i jedan broj rukovodilaca karate klubova su u svojoj sportskoj karijeri bili aktivni vežbači i takmičari. Ovu tendenciju su nastavili i nakon završetka aktivnog bavljenja takmičarskim karate sportom, te procese sportskog treninga i vođenja organizacije, koriste za aktivno očuvanje i unapređenje zdravlja. Ovde se u prvom redu misli na telesno zdravlje, mada nije zanemarljiv i uticaj pozitivnog emocionalnog efekta i duhovne stabilnosti koju omogućava karate. Ovaj deo "duhovnog zdravlja" i pozitivne emocionalnosti sigurno je da podstiče aktivno sudelovanje u radu kluba, u čijem se okruženju odvija svojevršno druženje sportskih istomišljenika. Time do značaja dolazi izraženost motiva druženja. Motiv postignuća, koji je visoko rangiran kod ispitanika u celini, sigurno da je jedan od najbitnijih motivacionih pokretača. Postizanje visokih rezultata karatista - članova kluba, jedan je od glavnih ciljeva i zadataka rukovodstva svake sportske organizacije. Trenera naročito, jer se time verifikuje i valorizuje njihov stručni rad i znanje. Mada karate po karakteru spada u grupu tzv. "individualnih sportova", za egzistenciju i ostvarivanje sportskih i drugih ciljeva neophodno je postojanje kolektiva, odnosno određene socijalne grupe. U ovom slučaju sportskog kluba, koji stvara preduslove za ispoljavanje sportskih (a time i radnih) dostignuća u društvenoj sredini, koja i određuje sportska i ostala pravila i norme. Ovo je jedan od razloga što je motiv povezanosti sa grupom, u ovom slučaju, iskazao statističke vrednosti koje su ga rangirale u gornji deo manifestnog prostora.

Na samom začelju opredeljenja ispitanika za motive koji ih podstiču da se bave aktivnostima u karate organizacijama, nalaze se motivi životni stil i sticanje. Ovde se

jasno vidi da se trenutno karate sport ne posmatra kroz prizmu modnih trendova ili podsticaja za pojedinca da se životnim stilom u svojoj sredini nametne na ovaj način. Razloge za to treba tražiti i u činjenici da je karate od mistifikovane veštine Dalekog istoka, izrastao u savremen i popularan sport, te da se vrednosti karatista danas mere drugim, sportsko-naučnim ``aršinima``, za razliku od perioda kada je ovaj sport (ili veština) tek tražio svoje mesto u društvu. S druge strane, sadašnji stepen razvoja našeg društva, njegova ekonomska snaga, kao i važeće društveno-sportske norme, prvenstveno svrstavaju ovaj sport u kategoriju amaterskih. Iz tog razloga sticanje i materijalna strana, kao motiv za bavljenje karate sportom u bilo kom njegovom obliku (takmičarskom, trenerskom, menadžerskom i sl.), još uvek ne predstavljaju značajan izvor motivacije.

Manifestni prostor motivacije posmatran je i sa aspekta menadžerskih pozicija ispitanika u okviru angažovanja u karate klubovima (subzorci: *treneri*, kao operativni menadžeri i *rukovodioci*, kao top menadžeri). Pored evidentnih razlika aritmetičkih sredina prisutna je i različitost u tendencijama preferencije prema pojedinim motivima, kod trenera u odnosu na rukovodioce, a uočena je pojava grupisanja pojedinih motiva u skladu sa intenzitetom njihovog ispoljavanja i to, uslovno, kroz četiri grupe: 1) *treneri* (zdravlje i postignuće); *rukovodioci* (zdravlje, druženje i povezanost sa grupom), 2) *treneri* (povezanost sa grupom, sposobnost i druženje); *rukovodioci* (postignuće i sposobnost), 3) *treneri* (lična afirmacija, odlučivanje i samoaktuelizacija); *rukovodioci* (odlučivanje, lična afirmacija i samoaktuelizacija) i 4) *treneri* (životni stil i sticanje); *rukovodioci* (životni stil i sticanje) (Tabela 1).

Tabela 1. Menadžerska pozicija i preferencija motiva

MOTIV	MENADŽERSKA POZICIJA	N	RANG	Mean	St.dev	t-test	df	p
Zdravlje	Treneri	80	1	6,93	2,51	-,762	168	,447
	Rukovodioci	90	1	7,21	2,38			
Sposobnost	Treneri	80	4	5,54	1,97	1,643	168	,102
	Rukovodioci	90	5	5,00	2,26			
Postignuće	Treneri	80	2	6,49	2,28	3,301	168	,001
	Rukovodioci	90	4	5,44	1,83			
Životni stil	Treneri	80	9	1,98	2,01	-,364	168	,716
	Rukovodioci	90	9	2,09	2,05			
Druženje	Treneri	80	5	5,31	2,20	-	168	,0001
	Rukovodioci	90	2	6,76	1,64			
Samoaktuelizacija	Treneri	80	8	3,75	2,45	1,411	168	,160
	Rukovodioci	90	8	3,30	1,67			
Sticanje	Treneri	80	10	1,41	1,41	1,043	168	,299
	Rukovodioci	90	10	1,18	1,51			
Lična afirmacija	Treneri	80	6	4,08	2,02	1,301	168	,195
	Rukovodioci	90	7	3,68	1,95			
Povezanost sa grupom	Treneri	80	3	5,66	1,48	-	168	,050
	Rukovodioci	90	3	6,09	1,33			
Odlučivanje	Treneri	80	7	3,75	2,00	-	168	,294
	Rukovodioci	90	6	4,08	2,05			

Nesporno je da se motiv zdravlja pojavljuje kod oba subuzorka kao najznačajniji i da tu razlike nisu značajne. Uzroci, između ostalog, leže i u prihvatanju karate sporta i sporta uopšte, kroz jedno od proklamovanih načela amaterizma ``u zdravom telu - zdrav duh``, što proizilazi iz činjenice da je ovaj sport u velikoj meri još uvek čisto amaterska aktivnost gotovo svih učesnika u procesu. Drugo, karakter ljudskog resursa koji vodi karate proces je većim delom iz populacije neposrednih vežbača karatea, koji i u svakodnevnom životu osećaju zdravstvene blagodeti redovnog upražnjavanja karate treninga. S druge strane, oni koji neposredno nisu ``vezani za salu`` kroz učešće u radu karate organizacije ostvaruju svoje "duševno" zadovoljstvo osećajem ``korisnosti``, te na taj način, posredno, ostvaruju i određen zdravstveni efekat.

Značajna razlika ($r=0,001$) se pojavljuje kod trenera kada je reč o motivu postignuća. Visoko izražen kao motivaciona komponenta za rad u karate sportu, kako je ranije i rečeno, on se ogleda prvenstveno u kooperativnom odnosu i zavisnosti od sportskih rezultata karate sportista sa kojima treneri rade. Dakle, orijentacija na veće sportsko postignuće sportista, ujedno je i motivator za veće angažovanje trenera u njihovoj obuci i pripremi za takmičenja, te postizanje sve boljih rezultata. Dalje, uspešan trener je i stožer u karate organizacijama oko kojeg se odvija, gotovo sav sportski i organizacioni život kluba. Uspešan trener, sa visokim sportskim rezultatima podrazumeva i potencijalno uspešan karate klub. To svakako povećava i šanse na sportskom ``tržištu``¹ da klub (i trener) bude "primamljiv" za novčana ulaganja potencijalnih sponzora i donatora, a na taj način se stvaraju i novi preduslovi za podizanje nivoa sportskih i radnih rezultata. Kada je reč o rukovodiocima klubova, pokazalo se da njihov motivacioni pokretač visokog intenziteta i ranga nije postignuće, već druženje, a može se smatrati i povezanost sa grupom. Dakle grupa motiva afilijativno-gregarnog karaktera. U svom angažovanju kroz upravljanje i vođenje karate organizacije oni traže zadovoljenje svojih potrebe za druženjem, socijalnim kontaktima i zadovoljstva pripadnošću određenoj uspešnoj grupi koju sačinjavaju mladi i sposobni ljudi.

Radi detaljnijeg razmatranja tretiranog problema, primenom faktorske analize, pokušao se osvetliti i latentni prostor motivacionih varijabli, kako za uzorak u celini, tako i za subuzorke.

Kada je reč o **ukupnom uzorku** ispitanika, faktorskom analizom (oblimin rotacijom) izdvojena su **tri faktora** koja objašnjavaju 61,657% ukupne varijanse. Prvi faktor objašnjava 31,039% varijanse izdvojenih faktora, drugi faktor 18,460% i treći faktor 12,158% izdvojenih faktora. Priroda motiva koji formiraju prvi faktor mogu ga označiti kao faktor ``Individualnog napretka i unapređenja``, a sačinjavaju ga sledeće motivacione varijable: zdravlje (0,704), samoaktuelizacija (-,792), postignuće (-,730) i lična afirmacija (-,487). Drugi faktor, u odnosu na grupu motiva koja ga formira, može se imenovati kao ``životno-ekonomske mogućnosti``, a formiraju ka sledeće varijable: životni stil (,657), odlučivanje(,572), sposobnost (-,728) i sticanje (-,588). Treći faktor

¹ u kontekstu karate sporta ovaj termin treba shvatiti figurativno, jer klasično sportsko tržište, kakvo poznaje profesionalni sport, u ovom slučaju ne postoji.

grade sledeće varijable: povezanost sa grupom (,849) i druženje (,627), te sa na osnovu njih ovaj faktor može nazvati "*faktor izraženih potreba za društvenim kontaktima*".

Po istom postupku kao i kod osnovnog uzorka, u subuzorku **trenera** izvršena je faktorska analiza. Utvrđivanjem korelacione matrice manifestnih varijabli motivacije stvoreni su uslovi za dalju identifikaciju faktora koji karakterišu ovaj subuzorak. Njega karakteriše izdvojenost **četiri faktora**, koji objašnjavaju 75,537% ukupne varijanse, što je u poređenju sa uzorkom u celini (61,657%) više za 13,88%. Prvim faktorom je obuhvaćeno 37,448%, drugim 16,896%, trećim 11,148% i četvrtim 10,045% ukupne varijanse. U odnosu na prirodu motiva koji ga definišu, prvi faktor se može nazvati "*faktor individualnog napretka i unapređenja*". Projekciju na njega (37,448%) imaju varijable: zdravlje (,826), postignuće (-,765) i samoaktuelizacija (-,959). Drugim faktorom, koji objašnjava 16,896% ukupne varijanse, obuhvaćeni su motivi: sticanje (,741) i životni stil(-,868). Karakter motiva koji učestvuju u ovom faktoru može kao i kod ukupnog uzorka, da definiše naziv - faktor "*životno-ekonomskih potreba*". Treći faktor se može definisati kao "*socijalni kontakti*". Objašnjava 11,148% ukupne varijanse i obuhvata motive: povezanost sa grupom (,762), druženje (,524) i sposobnost (-,697). Projekciju na četvrti faktor (10,045% var.) imaju sledeće motivacione varijable: odlučivanje (,901) i lična afirmacija (0,498). Karakter ovih varijabli omogućava definisanje ovog faktora kao - "*društvena uloga*".

I kod **rukovodilaca** je karakteristično da su izdvojena **četiri faktora**, koji objašnjavaju 70,281% ukupne varijanse, što je u poređenju sa uzorkom u celini više za 8,624%, a u odnosu na trenere manje za 5,256%. Prvim faktorom je obuhvaćeno 27,820%, drugim 16,858%, trećim 15,302% i četvrtim 10,301% ukupne varijanse. Analizom matrice sklopa faktora uočeno je da kod rukovodilaca, takođe, egzistira nešto drugačija struktura faktora nego kod uzorka ispitanika u celini. Pored izdvojenosti četiri faktora i raspored manifestacionih varijabli unutar faktora ispoljava izvesne različitosti. Tako, prvi faktor (27,820%) sačinjavaju sledeće varijable: lična afirmacija (,911), zdravlje (-,835) i sposobnost (-,676), te se on može imenovati kao faktor "*lične afirmacije i napretka*". Priroda motiva kojim je definisan drugi izdvojeni faktor usmerava na mogućnost njegovog imenovanja kao faktor "*životnog stila*". Objašnjava 16,858% varijanse, a čine ga motivi: životni stil (-,856) i odlučivanje (-,678). Treći faktor (15,302%) formiraju motivi: samoaktuelizacija (,806), povezanost sa grupom (,814) i sticanje (-,572), te se može definisati kao faktor "*samoostvarenja*". Četvrti faktor (10,301%) koji formiraju motivi: postignuće (,640) i druženje (-,942). Mada postignuće kao motiv kod rukovodilaca nije izraženo u meri kao kod trenera, ono postoji kao realtivno značajniji motivator u odnosu na druženje. S toga ovaj faktor možemo i definisati kao "*postignuće*".

4. ZAKLJUČAK

Izborom deset najkarakterističnijih socijalnih motiva, koji su obuhvatili prostor opštih i posebnih motivacionih dispozicija, kod ispitanika u celini utvrđena je struktura preferencije motiva koji ih opredeljuju za aktiviranje u radu karate klubova. Na ovaj način sagledan manifestni prostor motivacije je pokazao da se motivi kod trenera i

rukovodilaca karate klubova, kao osnovnog resursa sportskog menadžmenta, mogu grupisati u tri opšte celine. Prvu karakterišu motivi koji su kod ispitanika imali najveći značaj: zdravlje, druženje, postignuće i povezanost sa grupom. U drugoj grupi su se ispoljili motivi: sposobnosti, odlučivanja, lične afirmacije i samoaktuelizacije, dok treću grupu, sa najslabije izraženim stepenom opredeljenja, formiraju motivi životnog stila i sticanja. Može se konstatovati da u pogledu motivacije ispitanike, u prvom redu, karakterišu motivi opšteg određenja (zdravstveno-telesnih potreba i gregarno-afilijativnog tipa), ali i pojedini posebni motivi, koji su u manifestnom ispoljavanju visoko rangirani, što se prvesntveno odnosi na motiv postignuća.

Latentni prostor motivacije uzorka u celini karakterišu tri izdvojena relativno nezavisna faktora, koji objašnjavaju 61,657% ukupne varijanse. Na osnovu prirode motiva koji ih formiraju mogu se označiti kao: 1) Faktor individualnog napretka i unapređenja, 2) Faktor životno-ekonomskih mogućnosti i 3) Faktor izraženih potreba za društvenim kontaktima. Izdvojeni faktori upućuju na zaključak da je za uključivanje u rad menadžmenta u karate sportu, u prvom redu značajno zadovoljenje potreba kroz autentične i lične motive, koji se odnose na očuvanje zdravlja (bilo telesnog ili ``duhovnog``), realizacije postignuća u radu, samoaktuelizacije i lične afirmacije u društvu putem odabrane delatnosti u karateu. Takođe kroz obavljanje određenih menadžerskih funkcija pojedinci kroz karate sport realizuju svoje potrebe u ispoljavanju sposobnosti, određenog životnog stila, materijalne satisfakcije za uloženi rad, kao i ostvarivanje aktivnih društvenih kontakata u specifičnom ambijentu kakav je sport u celini.

Latentni prostor motivacije kod trenera pokazao je određene razlike, kako u odnosu na generalnu strukturu, tako i u odnosu na rukovodioce kao subuzorka. Karakteriše ga izdvojenost četiri relativno nezavisna faktora (75,537% uk.v.): 1) Faktor individualnog napretka i unapređenja, 2) Faktor životno-ekonomskih potreba, 3) Faktor socijalnih kontakata i 4) Faktor društvene uloge. Na osnovu ovoga se može konstatovati da treneri kroz rad u karate sportu, u prvom redu, nastoje da zadovolje potrebe za očuvanjem zdravlja, postignućem i samoaktuelizacijom, dakle ispolje svoje autentične vrednosti kao stručnjaci u ovoj oblasti, sa čime je povezana i njihova društvena uloga.

Kod rukovodilaca klubova kao subuzorka konstatovane su razlike u odnosu na trenere, što se projektovalo na strukturu njihovog latentnog prostora motivacije. Mada su i kod njih izdvojena četiri relativno nezavisna faktora (70,281% z.v.) raspored manifestacionih varijabli unutar faktora ispoljio je određene specifičnosti. Izdvojeni faktori kod rukovodilaca klubova odnose se na: 1) Faktor lične afirmacije i napretka, 2) Faktor životnog stila, 3) Faktor samoostvarenja i 4) Faktor postignuća. Kod rukovodilaca karate klubova, koji bi trebalo da predstavljaju menadžere najvišeg nivoa, u prvom redu je prisutna potreba da se kroz rad u karate sportu zadovoljavaju motivi lične afirmacije, zdravlja i sposobnosti. Takođe se u visoko izražene motive u latentnoj strukturi mogu svrstati i životni stil i odlučivanje. Kroz treći faktor, kao motive nižeg stepena izraženosti kod rukovodilaca egzistiraju samoaktuelizacija i povezanost sa grupom, odnosno sticanje, dok se na samom začelju kao pokretači na aktivnost u karateu pojavljuje postignuće.

5. LITERATURA

1. Dunđerović, R. (1995). *Socijalno psihološki faktori motivacije za rad*. (iz knjige: "Sistem kvaliteta"), Novi Sad:FTN.
2. Dunđerović, R. (2004). *Osnovi psihologije menadžmenta*. Novi Sad:FAM.
3. Nešić, M. (2003). *Motivacioni aspekti sporta*. Bačka Palanka:Logos.
4. Nešić, M. (2005). Motivaciona struktura trenera i rukovodilaca kao faktor menadžmenta u karate sportu, (doktorska disertacija). Novi Sad:Fakultet za menadžment.
5. Nešić, M. (2007). Žene i menadžment karate sporta. *Acta kinesiologica, Vol. 1 (2)*, 65-70.
6. Nešić, M., Lolić, V. (2008). Trenerski staž kao odrednica menadžerskih stavova u karate sportu. *Sport mont, 15-17, (VI)*, 896-902.
7. Nešić, M., Nešić, B. (2009). Anksioznost i taktička priprema karate sportista. *X međunarodni naučno-stručni simpozijum "Nauka i karate sport"*, Novi Sad, Zbornik radova, 24-34.
8. Nešić, M., Radoš, L. (2011). Osnove modela projekta - karate kao bazični sport. *XI međunarodni naučno-stručni simpozijum "Nauka i karate sport"*, Novi Sad, Zbornik radova, 69-77.
9. Rot, N. (1980). *Osnovi socijalne psihologije*. Beograd:Zavod za udžbenike i nastavna sredstva.
10. Fratrić, F. (2009). Situacioni menadžment u trenerskoj praksi i emocionalna inteligencija. *Poslovna ekonomija, (1)*, 223-234.

MANAGERIAL FACTORS OF MOTIVATION IN KARATE SPORT

The matter of motivation represents a very complex psychological problem that must be reviewed while researching from very wide aspect of the value components that are dominant in the social environment. Karate as a sport is an integral part of the social system and follows all value criteria that currently exist.

Results of research held on the survey method that conducted sample of 170 respondents including various manager positions among karate clubs in Vojvodina, are based on determined expression of their interconnections of motivational dispositions of particular managers in karate sport. In other words the existence of certain indicated motivational dispositions is indicated and explained in the light of various important aspects of managerial positions that are significant element in this sport.

Key words: motivation, managers, karate sport