

IZVEŠTAJ O OCENI DOKTORSKE DISERTACIJE

I PODACI O KOMISIJI

Na 181. sednici Nastavno naučnog veća Fakulteta Fakulteta za sport i turizam, održanoj 27. marta 2019. godine, formirana je Komisiju za ocenu završene doktorske disertacije kandidata **Lazara Radoša** pod naslovom „*Faktori upravljanja karate klubom*” u sastavu:

1. **Prof. dr Milan Nešić** (Fakultet za sport i turizam Tims u Novom Sadu Univerziteta Educons), predsednik komisije
2. **Prof. dr Marko Carić** (Pravni fakultet za privredu i pravosuđe Univerziteta Privredna akademija, Novi Sad), član komisije i
3. **Prof. dr Dušan Perić** (Fakultet za sport i turizam Tims u Novom Sadu Univerziteta Educons), Mentor.

Pred ovom komisijom realizovana je interna odbrana završene disertacije 8. Aprila 2019. godine na kojoj je konstatovano da je kandidat valjano realizovao svoju istraživačku ideju i da je pripremio materijal koji ispunjava sve standarde propisane Zakonom i Pravilnicima o doktorskom studiju Univerziteta Educons i Fakulteta za sport i turizam.

II OSNOVNI PODACI O KANDIDATU I DISERTACIJI

Lazar (Jovo) Radoš rođena je 2. 3. 1981. godine u Bačkoj Palanci, Republika Srbija.

Akademsko obrazovanje

Završio je četvorogodišnje akademske studije 2008. godine na Pravnom fakultetu za privredu i pravosuđe u Novom Sadu i stekao naziv diplomirani pravnik. Master rad pod nazivom „Vrednosne komponente sporta kao determinanta njegove društvene uloge“ odbranio na Univerzitetu Educons, Fakultetu za uslužni biznis, 30.03.2010. godine i stekao akademski naziv diplomirani ekonomista - master.

Doktorske akademske studije upisao je na Fakultetu za sport i turizam 2014. godine. Položio je sve ispite predviđene studijskim programom i tako stekao pravo da prijavi doktorsku disertaciju. Nakon formiranja komisije za ocenu podobnosti kandidata i teme doktorske disertacije, na Fakultetu za sport i turizam je 23. januara 2018. godine održana interna odbrana projekta na kojoj je konstatovano da je kandidat podoban da pristupi realizaciji projekta. Istraživački problem je ocenjen kao relevantan i podoban za istraživanje.

Izvod iz radne biografije

Nakon završenog Fakulteta kandidat je stekao veliko radno iskustvo u oblasti sporta. Bio je tehnički sekretar Sportskog saveza opštine Bačka Palanka, pravni savetnik u Sportskom savezu opštine Bačka Palanka, a od 2014. godine radi kao pravnik u Ustanovi Sportsko-rekreacioni centar „Tikvara” u Bačkoj Palanci. Karateom se bavi od 1988. godine i prošao je sve pozicije u sistemu ovog sporta (od takmičara do trenera, menadžera u klubu, sportskog sudije; predsednika kluba). Od sportskih upravljačkih funkcija trenutno je predsednik Saveza za školski sport opštine Bačka Palanka i generalni sekretar Karate kluba „Tikvara” u Bačkoj Palanci.

Lista objavljenih naučnih radova

1. Kovačević, J., **Radoš, L.** (2009). *Dostignuti stepen razvoja tajmšeringa na savremenom turističkom tržištu*. U: Bakić, O. (ur.) *Megatrendovi u savremenom turizmu*. Sremska Kamenica: Educons. **M63**
2. 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. **M33**
3. Nešić, M., **Radoš, L.**, Kuburović, D. (2012). Uloga marketing miksa u razvoju koncepta univerzalne sportske škole. *5. međunarodna interdisciplinarna stručno-naučna konferencija "Vaspitno-obrazovni i sportski horizonti"*, Subotica, *Zbornik radova*, 184-193. **M33**
4. Nešić, B., **Radoš, L.**, (2014). Filozofsko-istorijski aspekti čovekove telesnosti. *7. međunarodna interdisciplinarna naučno-stručna konferencija "Vaspitno-obrazovni i sportski horizonti"*, Subotica, *Zbornik radova*, 247-250. **M33**
5. Radoš, J., **Radoš, L.**, (2015). Bit i umeće predavačke delatnosti. *8. međunarodna interdisciplinarna naučno-stručna konferencija „Horizonti“*, Subotica, *Zbornik radova*, 105-108. **M33**
6. Nešić, M., Rajić, D., Milić, Z., **Radoš, L.**, (2015). Životne navike kao determinanta aktivnog životnog stila subotičkih studenata. *8. međunarodna interdisciplinarna naučno-stručna konferencija „Horizonti“*, Subotica, *Zbornik radova*, 166-180. **M33**
7. Nešić, M., Nešić, B., **Radoš, L.**, Srđić, V. (2015). Sistematizacija tehnika u sportskom jiu-jitsu – prilog teorijskim determinantama. U: Jovanović, M. (ur.). *5. međunarodna naučna konferencija "Sportske nauke i zdravlje"*, *Zbornik radova*, Banja Luka: Univerzitet Apeiron, Fakultet sportskih nauka, 200-209. **M33**
8. Srđić, V., Nešić, M., **Radoš, L.** (2016). Evaluation of sports and recreational services in a local community based on users' perception. *Acta Kinesiologica*, 10(2), 93-100. **M23**

Procedura prijave i odobrenja doktorske disertacije

Kandid je projekat doktorske disertacije pod naslovom „Faktori upravljanja karate klubom“ prijavio 29. 11. 2017. godine. Komisija za pregled projekta i ocenu podobnosti teme i kandidata formiran je na 164. sednici Nastavno-naučnog veća Fakulteta za sport i turizam 6. decembra 2017. godine. Za mentora je određen Prof. dr Dušan Perić.

Interna odbrana projekta realizovana je 23. 01. 2018. god. pred komisijom u sastavu: Prof. dr Dušan Perić, Prof. dr Milan Nešić i Prof. dr Marko Carić. Nakon toga komisija je sastavila izveštaj u kojem je pozitivno cenila podobnosti teme i kandidata. Izveštaj je usvojen na 166. sednici nastavno-naučnog veća Fakulteta za sport i turizam 31. januara 2018. godine. Nakon toga kandidat je pristupio realizaciji svoje istraživačke ideje uz stalne konsultacije sa mentorom i članovima komisije.

Nakon završetka istraživačkog dela, kandidat je sastavio elaborat sa rezultatima svoje studije i dostavio ga Fakultetu za sport i turizam 6. 2. 2019. godine. Mentor je izvršio

pregled tehničkih aspekata rada, a studentska služba ispunjenost proceduralno-pravnih elemenata. Ovaj materijal prosleđen je Veću doktorskih studija Fakulteta koje ga je razmatralo 13. 02. 2019. god. Završni elaborat disertacije je pozitivno ocenjen. Veće doktorskih studija predložilo je Nastavno-naučnom veću da postupak sastavljanja izveštaja završenog rada i javnu odbranu sprovede ista komisija koja je pratila kandidata u prethodnim fazama istraživanja (Prof. dr Dušan Perić, Prof. dr Milan Nešić i Prof. dr Marko Carić). Nastavno-naučno veće prihvatilo je ovaj predlog na 181. sednici održanoj 27. marta 2019. god. Nakon toga završni elaborat je podvrgnut proveri na plagijarizam. Utvrđen je dozvoljen obim preklapanja od 11%. Nakon toga komisija je sastavila Izveštaj koji je razmatran na 182. sednici Nastavno-naučnog veća Fakulteta za sport i turizam.

Tehnički podaci o disertaciji

Naslovna strana: *Faktori upravljanja karate klubom*. Univerzitet Educons, Fakultet za sport i turizam, Novi Sad.

Sadržaj rada sa paginacijom dat na početku disertacije.

Sažetak (Abstract) na srpskom i engleskom jeziku.

Broj strana: 117

Broj citiranih izvora: 114

Broj tabela: 37

Broj slika: 15

Broj priloga: 4

III PREDMET I CILJ DOKTORSKE DISERTACIJE

Predmet istraživanja sprovedenog u sklopu ove disertacije su faktoru upravljanja karate klubom. Autor je savremeno organizovani karate klub predstavio kao složen sistem koji egzistira u pravno uobličenoj organizacionoj formi. Karate klubovi u Srbiji su u formalno-pravnom smislu formirani kao sportska udruženja (udruženja građana i neprofitne sportske organizacije). Osnovna aktivnost koju sprovode karate klubovi je trenazni proces, pa je primarni zadatak menadžmenta svakog karate kluba usmeren na stvaranje optimalnih uslova za njegovu realizaciju. Osim toga, menadžment karate kluba brine i o funkcionisanju drugih neophodnih pratećih subsistema koji su takođe predmet izučavanja ove disertacije (sistem upravljanja, marketing, sistem obezbeđenja objekata, sistem finansiranja, itd.)

Osnovni **cilj** disertacije bio je da identifikuje i valorizuje osnovne faktore upravljanja karate klubom. Teorijski značaj hipotetskih faktora procenjen je na primerima većeg broja registrovanih karate klubova koji funkcionišu na teritoriji AP Vojvodine. Ovaj cilj ostvaren je neposrednom realizacijom sledećih istraživačkih zadataka:

- Pregledom relevantnih bibliografskih izvora novijeg datuma (metaanaliza);
- Identifikacijom hipotetskih faktora koji su praćeni tokom anketiranja ispitanika;
- Konstrukcijom upitnika koji sadrže relevantne informacije o pojedinim aspektima rada (organizaciona struktura kluba), o strukturi trenerskog kadra, o finansijskim elementima klupskog rada, o broju i strukturi članova (takmičarski nivo, uzrast, pol is) i ostvarenim sportskim rezultatima;
- Anketiranjem članova 24 karate kluba i intervjuisanjem odgovornih lica;

- Sređivanjem prikupljene empirijske građe i formiranjem baze podataka na kojoj su sprovedene odgovarajuće statističke procedure;
- Interpretiranjem rezultata i izvođenjem relevantnih zaključaka sa preporukama za praksu.

IV OSNOVNE HIPOTEZE

Polazeći od rezultata prethodnih istraživanja i zvaničnih podataka iz matičnih evidencija državnih organa zaduženih za resor sporta, autor je pretpostavio da je egzistencija većine karate klubova u Srbiji (ali i svetu) zasnovana na sopstvenim izvorima prihoda. Ti izvori su dominantno članarine, a u manjoj meri sponzorstva. Izvestan deo finansija pojedinih klubova popunjava se iz budžeta (bilo republičkog ili opštinskog), ali su ta sredstva, po pravilu, nedovoljna za realizaciju svih planiranih aktivnosti. Pretpostavka je bila da punjenje klupskih budžeta ne zavisi samo od sportskih rezultata, već i od efikasnog delovanja klupskog menadžmenta. Realno bilo očekivati da je kvalitet usluga jedan od osnovnih marketinških elemenata koji se koriste u promociji karate kluba. Autor je procenio da se stabilnost i uspešnost rada karate kluba može dovesti u vezu sa kvalitetom usluga koje se pružaju korisnicima (članovima, takmičarima, roditeljima isl).

Kao osnovni hipotetski faktori upravljanja karate klubom, kandidat je postavio identifikaciju sledećih: organizaciona struktura, broj edukovanih trenera i menadžera, izvori finansiranja, kvalitet usluga, komunikacija sa članovima kluba, model promocije klupskih aktivnosti i pozicioniranost kluba u sistemu budžetskog finansiranja.

S ciljem da se objektivizuje hipotetski značaj navedenih faktora kandidat je odabrao i odgovarajuće istraživačke alate.

V METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

Dizajn studije

Ovo je empirijsko neeksperimentalno istraživanje transverzalnog karaktera. Izradi nacрта je prethodila primena bibliografskog metoda, odnosno pregled i kritička analiza pisanih i elektronskih izvora koji su se bavili srodnim problemima (uticajem faktora eksternog i internog okruženja na rad sportskih organizacija i kvalitetom usluga koje pružaju sportski klubovi). Anketiranje, intervjuisanje i skaliranje su bile istraživačke tehnike kojima su prikupljeni podaci. Za sređivanje, obradu i interpretaciju rezultata korišćen je statistički metod, dok su za evaluaciju rezultata i njihovo kompariranje sa aktuelnim teorijskim stavovima primenjene opšte logičke metode (naučna analiza, sinteza, klasifikacija, dedukcija, indukcija itd.).

Na temelju percepcije različitih aktera karate sporta (osoba sa različitim ulogama u karateu) detektovani su faktori koji modeluju rad karate kluba, a potiču iz eksternog (šireg životnog) i internog (neposrednog radnog) okruženja. Slučajnim izborom analizirano je nekoliko karate klubova i veći broj ispitanika koji pripadaju različitim kategorijama (rukovodioci, treneri, menadžeri, takmičari, rekreativci, roditelji...). Prikupljeni podaci statistički su obrađeni, a dobijeni rezultati interpretirani najpre na deskriptivnom nivou, a zatim komparativnom (interpretacija rezultata u odnosu na prethodna istraživanja).

Uzorak ispitanika

Uzorak primenjen u ovom istraživanju je veoma kompleksan i sastoji se od nekoliko karakterističnih grupa. Grupe su uzorkovane u skladu sa specifičnim istraživačkim zadatkom. Svi ispitanici potiču isključivo sa teritorije AP Vojvodine.

Za analizu varijabli koje se odnose na opšta pitanja klupskog menadžmenta (strukturu članova, finansiranje, stručni i rukovodeći kadar) slučajnim izborom formiran je uzorak 24 kluba. Zvanični predstavnik svakog kluba popunio je unapred pripremljenu anketu.

Podaci o uticaju elemenata eksternog okruženja na rad karate klubova prikupljeni su na uzorku od 266 ispitanika, među kojima je 12 rukovodilaca, 16 trenera i 238 roditelja dece koja vežbaju u anketiranim klubovima. Ovaj stratifikovani uzorak formiran je od slučajno odabranih ispitanika koji su se zatekli u klubu.

Podaci o uticaju elemenata internog okruženja na rad karate klubova, kao i podaci o kvalitetu usluga u karateu, prikupljeni su na uzorku od 142 ispitanika, među kojima su 72 takmičara, 26 rekreativaca i 44 roditelja čija deca se takmiče. Uslov da neko bude anketiran bio je da ima više od 16 godina kako bi razumeo istraživački problem i dao logične odgovore, upotrebljive za statističku obradu podataka. Ovaj deo uzorka dobijen je na zvaničnim takmičenjima Karate Saveza Vojvodine.

Instrumenti i postupak merenja

Istraživane varijable pripadaju prostoru menadžmenta. Njihov izbor napravljen je u skladu sa predmetom i ciljem istraživanja, kao i rezultatima prethodnih istraživanja u kojima su tretirani aspekti upravljanja sportskim organizacijama. Za prikupljanje podataka korišćena su četiri instrumenta:

- Upitnik M-2 namenjen ovlašćenim licima klubova kojim su prikupljeni podaci o: strukturi članstva, strukturi rukovodećeg kadra (administraciji), strukturi stručnog kadra (treneri i menadžeri), personalnim obeležjima (starost, pol i stručna sprema) i izvorima finansiranja kluba.
- Upitnik za procenu faktora koji utiču na kvalitet rada karate klubova namenjen rukovodiocima, trenerima i roditeljima. Upitnik se odnosio na sedam teorijskih faktora eksternog okruženja u okviru kojih su ispitanici iskazivali svoje mišljenje o više specifičnih elemenata. Instrumentom prikupljeni su podaci o: organizacionoj strukturi kluba, organizacionoj kulturi, materijalnim i ljudskim resursima, lokalnom okruženju (uticaju politike, ekonomije, obrazovanja...), o širem okruženju (veze sa domaćim i međunarodnim sportskim organizacijama), o globalnim društvenim trendovima i javnosti lokalnog okruženja (političari, mediji, javno mnjenje...).
- Upitnik o kvalitetu kluba namenjen vežbačima (takmičarima i rekreativcima) i roditeljima dece koja treniraju. Upitnik se odnosio na teorijske faktore internog okruženja u okviru kojih su ispitanici iskazivali svoje mišljenje o 14 specifičnih elemenata. Prikupljeni podaci predstavljaju skalarne vrednosti koje potiču sa petostepene skale Likertovog tipa. Instrumentom prikupljeni su podaci o: personalnim obeležjima (pol, starost, vežbački staž, uloga), motivima za vežbanje karatea i za izbor kluba, odnosu prema članarini koja se plaća klubu, o kvalitetu trenera i rukovodstva (uprave), o odnosu trenera i rukovodilaca prema članovima, odnosima sa lokalnim okruženjem, ulozi roditelja i finansijskoj stabilnosti kluba.

- SQKC instrument – Upitnik o kvalitetu usluga karate kluba namenjen vežbačima (karatistima-takmičarima i karatistima-rekreativcima) i roditeljima. Upitnik je primenjivan i standardizovan u prethodnim istraživanjima. Sastoji se od 18 ajtema koji se odnose na različite aspekte usluga karate klubova (stručni rad, broj trenera u klubu, atmosfera koja vlada na treninzima, odnos kluba prema vežbačima, kvalitet prostora i opreme za vežbanje, higijena prostorija, nivo bezbednosti tokom vežbanja i boravka u klubu, lokacija na kojoj se klub nalazi, kvalitet ponuđenih sadržaja, kvalitet sportskih kampova koje klub organizuje, marketinške aktivnosti kluba). I ovi podaci su iskazani odgovarajućim vrednostima petostepene skale Likertovog tipa.

Statistička obrada podataka

Za varijable čiji podaci su iskazani minimalno ordinalnim nivoom merenja izračunate su reprezentativne mere centralne tendencije i mere varijabilnosti - aritmetička sredina i standardna devijacija, dok je za varijable sa nominalnim nivoom merenja korišćena distribucija frekvencija. Za testiranje značajnosti razlika između skalarnih proseka primenjena je jednofaktorska analiza varijanse, a za razlika između empirijskih frekvencija hi-kvadrat test. Centralna statistička procedura usmerena ka ispunjenju glavnog istraživačkog cilja (utvrđivanju faktora upravljanja karate klubom) je faktorska analiza. Primenjena je prilikom objašnjavanja latentne strukture tri prostora - eksterni društveni faktori, interni organizacioni i strukovni faktori i kvalitet usluga u karateu. Primenjen je metod glavnih komponenti, sa direktnom kosom rotacijom i Kajzerovom normalizacijom glavnih komponenti. Obrada podataka sprovedena je primenom SPSS programa. Sva statistička zaključivanja izvedena su sa nivoom značajnosti 0,05.

VI STRUKTURA I KRATAK OPIS SADRŽAJA PO POGLAVLJIMA

Kandidat je pisani materijal sistematizovao u 7 logičnih i veoma preglednih delova, od kojih prvi i poslednji (sažetak i literatura) nisu numerisani, dok je pet centralnih delova numerisano u skladu sa uputstvima Univerziteta za izradu doktorske disertacije. Tih pet centralnih delova su naslovljeni i numerisani na sledeći način: 1. *Uvod*, 2. *Teorijski okvir istraživanja*, 3. *Metod rada*, 4. *Rezultati*, 5. *Diskusija* i 6. *Zaključak*. Naslovna strana je izrađena u skladu sa uputstvima Univerziteta, a nakon nje sadržaj u kojem je dat popis svih naslova i podnaslova sa ispravnom paginacijom. Odmah iza sadržaja sledi sažetak (abstract) rada na srpskom i engleskom jeziku.

Kandidat je u *Uvodu* definisao osnovni problem istraživanja i ukazao na potrebu da se savremena sportska organizacija (time i karate klub) posmatra kao složen sistem koji se neprekidno transformiše i usklađuje sa zakonitostima tržišta. Poseban akcenat stavljen je na ulogu menadžmenta sportskih organizacija jer savremeni ekonomski i politički tokovi zahtevaju od sportskih klubova da u sve većoj meri funkcionišu kao uslužne, a ne isključivo sportske organizacije. Kvalitet pruženih usluga značajan je uslov za opstanak klubova. Sva svoja zapažanja kandidat je pokrepio rezultatima prethodnih istraživanja u kojima su tretirani srodni problemi.

U drugom delu data je precizna definicija osnovnih pojmova koji su korišćeni u radu, kao i kvalitativna analiza prethodnih srodnih istraživanja. Obradena su sledeća pitanja značajna za ovu studiju: 1) determinante savremenog karatea, 2) sportski menadžment - osnova funkcionisanja karate kluba, 3) karate klub - neprofitna sportska organizacija, 4) karate klub kao uslužni objekat, 5) resursi karate kluba i 6) okruženje karate kluba.

U trećem delu dat je detaljan opis primenjene metodologije. Najpre je objašnjen dizajn studije, a zatim su precizno opisani uzorak ispitanika, uzorak varijabli i istraživački alati (tehnike i instrumenti) korišćeni za prikupljanje podataka. Na kraju je dat osvrt na postupak statističke analize i dato objašnjenje izabranih procedura.

Četvrti deo predstavlja centralni i najobimniji segment doktorske disertacije. U njemu su interpretirani dobijeni rezultati. Radi bolje preglednosti, rezultati istraživanja su sistematizovani u četiri homogene celine. U prvom odeljku su prikazani rezultati koji se odnose na elemente klupskog menadžmenta (struktura aktivnih članova, izvori finansiranja, struktura stručnog kadra i administracije), u drugom su analizirani elementi eksternog a u trećem internog okruženja, dok je u četvrtom analiziran kvalitet usluga anketiranih karate klubova.

U petom delu kandidat je kroz diskusiju pokušao da objasni zakonitosti na koje su ukazali rezultati statističke analize. Tokom diskusije kandidat je posebnu pažnju obratio na upoređivanje svojih sa rezultatima prethodnih istraživanja.

U šestom delu, *Zaključak*, dat je koncizan osvrt na sprovedeni istraživački postupak i izdvojeni najvažniji rezultati do kojih se došlo u ovoj studiji.

Na kraju disertacije dat je popis citiranih bibliografskih izvora među kojima dominiraju izvorni naučni članci objavljeni u referentnim časopisima novijeg datuma. Navedeno je i nekoliko starijih bibliografskih izvora (prvenstveno monografije koji se bave sličnim istraživačkim problemima i analiziraju iste varijable). Sve bibliografske jedinice su pravilno referencirane uz korišćenje APA standarda.

VII OSTVARENI REZULTATI I NAUČNI DOPRINOS

Rezultati do kojih je autor disertacije došao prikazani su veoma pregledno. Poglavlja su logično sistematizovana i omogućavaju da se lako sagleda veliki broj informacija. Preglednosti i jasnoći prikaza doprinosi i optimalan broj tabela i grafičkih priloga (slika i statističkih grafikona). Kandidat je uspeo da nađe dobru meru između teksta, tabela i grafike prilikom interpretacije rezultata, izvođenja zaključaka i njihove analize u širem kineziološkom kontekstu.

Dobijeni rezultati su originalni i veoma korisni za teoriju i praksu sporta. Veličina i struktura uzorka omogućili su izvođenje statistički pouzdanih zaključaka. Primenom validnih mernih procedura formirana je originalna i interpretabilna baza podataka. Za njihovu analizu i izvođenje zaključaka upotrebljene su adekvatne statističke procedure. Pravilan izbor metoda i tehnika potvrdio je dobar metodološki pristup koji je doprineo valjanosti i interpretabilnosti dobijenih rezultata. Analizom relevantnih bibliografskih izvora definisan je stabilan teorijski model na kojem je zasnovana istraživačka ideja i omogućeno kritičko sagledavanje dobijenih rezultata.

Među dobijenim rezultatima, kao najznačajnije, može se izdvojiti sledeće:

Karate klubovi u AP Vojvodini, u pogledu formalno-pravnog oblika organizovanja, dominantno pripadaju prostoru neprofitnih sportskih organizacija (sportska udruženja / udruženja građana), osnovani i registrovani u skladu sa odredbama Zakona o sportu Republike Srbije, sa neprofesionalnim klupskim menadžmentom.

Strukturom aktivnih članova karate klubova (vežbači-takmičari, redovni i povremeni rekreativci, kao i drugi korisnici usluga kluba) dominantno su obuhvaćena deca osnovno školskog uzrasta. Trend smanjenja broja vežbača u klubovima se uočava idući

ka starijim uzrasnim kategorijama (juniori i seniori). Naročito je uočeno da veći broj klubova uopšte nema takmičare seniore, a neki čak ni juniore. Empirijski podaci jasno otkrivaju da se već sa prelaskom u juniorski uzrast članstvo svih karate klubova drastično osipa.

Osnovna karakteristika strukture menadžmeta (ljudskih resursa) u vojvođanskim karate klubovima jasno govori o činjenici da je upravljanje u karate sportu dominantno zasnovano na volonterskom (neprofesionalnom) angažovanju kadrova. Ni jedan karate klub nije osnovan i registrovan kao privredno društvo, što potvrđuje da u nacionalnom karateu još uvek nije adekvatno zastupljen preduzetnički duh, odnosno da osnivači (sa upravama klubova) još uvek ne pokazuju spremnost da izađu iz zone bezbednog funkcionisanja po principu sigurne članarine. U ulozi osnivača većine klubova se pojavljuju bivši karatisti/takmičari (sada treneri) koji nemaju dovoljno menadžerskog znanja i iskustva, a ujedno ne angažuju edukovane menadžere kao saradnike kluba. Pokazalo se da je ukupan broj trenera gotovo identičan sa brojem osoba koje su u anketi identifikovane kao menadžeri kluba. Menadžment većine klubova karakteriše model „jedan čovek - više funkcija” (u većini klubova postoje 1 do 3 trenera koji su istovremeno i osnivači, a obavljaju i gotovo sve druge klupske funkcije).

Finansijske inpute uprave klubova najvećim delom obezbeđuju samofinansiranjem. Tačnije, članarina koju plaćaju vežbači (korisnici usluga) predstavlja kapitalni izvor finansiranja, odnosno više od polovine prihoda karate klubova u Vojvodini ostvaruje se po osnovu članarine (kod većine klubova premašuje 2/3 ukupnih godišnjih finansijskih prihoda). Manji deo (oko 1/3 klupskog budžeta) obezbeđuje se iz budžetskih sredstava (najčešće novcem lokalne samouprave) ili iz novčanih priloga pojedinačnih donatora i/ili sponzora.

Utvrđeno je da eksterno okruženje determinišu četiri hijerarhijska faktora. Prvi faktor je definisan kao *Umreženost u aktuelni sportski menadžment*, a formiralo ga je sedam elemenata eksternog okruženja (potiču iz dve teorijske kategorije – šire okruženje i globalni trendovi). Faktor pokazuje da na rad vojvođanskih karate klubova najveći uticaj imaju aktuelna dešavanja na globalnoj međunarodnoj sportskoj (karate) sceni, te da je za razvoj karate kluba važna umreženost sa sličnim sportskim organizacijama kako u lokalnom okruženju, tako i u širem prostoru (nacionalnom i međunarodnom). Drugi faktor upravljanje karate klubom identifikovan je kao *Organizaciona kultura*. Dimenzioniralo ga je deset elemenata eksternog okruženja koji potiču iz tri teorijske kategorije – organizaciona struktura, organizaciona kultura karate kluba i resursi. On pokazuje da rad karate kluba u značajnoj meri zavisi od personalnih kvaliteta pojedinaca koji rukovode klubom i kreiraju njegovu razvojnu politiku, odnosno da je za razvoj i opstanak kluba na tržištu presudna osposobljenost ljudskih resursa. Treći hijerarhijski faktor identifikovan je kao *Lokalno okruženje* i sačinjava ga pet elemenata iz kategorije lokalnog okruženja i materijalnih resursa. Ovaj faktor ukazuje na značaj lokalnog okruženja i odnos lokalne zajednice prema sportu u celini. Posebno se značajnim pokazuje sportska infrastruktura čija izgradnja je zakonom predviđena obaveza lokalnih samouprava. Četvrti hijerarhijski faktor, nazvan *Transparentnost i javno mnjenje*, formiralo je pet elemenata eksternog okruženja iz teorijske kategorije – javnost lokalne zajednice. Imajući u vidu sadržaje elemenata koji su ga konstituisali, identifikovan je značaj subjekata javnog mnjenja za kreiranje atmosfere u kojoj se odvijaju aktivnosti upravljanja karate klubovima. To ukazuje na potrebu negovanja opšte sportske kulture i objektivnog informisanje javnosti.

Kada je reč o internom okruženju, izdvojena su dva faktora. Prvi je identifikovan kao *Finansije i veza sa lokalnim okruženjem*, a strukturiralo ga je sedam elemenata internog okruženja (dominantno se odnose na finansijske aspekte klupskog poslovanja i veze kluba sa akterima lokalnog okruženja). Poseban uticaj na formiranje ovog faktora ima uloga roditelja u radu kluba, što je i logična s obzirom na činjenicu da je članarina osnovni izvor finansiranja svih klubova. Takođe, roditelji su i deo lokalnog okruženja koji najaktivnije utiče na pozicioniranje karate kluba u javnom mnjenju. Isticanje značaja finansija u prvi plan je jasan indikator da bi karate klubovi u budućnosti sve više trebalo da budu orijentisani ka sistemu pružanja kompletnih sportsko-rekreativnih usluga građanima i time doprinesu novoj paradigmi karate sporta (karate kao sistem sportskih usluga). Drugi hijerarhijski faktor, koji je formiran od pet elemenata internog okruženja (intenzivno povezani sa ulogom i kvalitetom predstavnika struke – trenera i menadžera), identifikovan je kao *Kvalitet struke*.

U prostoru kvaliteta usluga identifikovana su dva hijerarhijska faktora: *Materijalna baza usluge* i *Kvalitet trenera i programa*. To upućuje na zaključak da korisnici usluga karate kluba (članovi) kvalitet njegovog rada u celini (time i klupskog menadžmenta) percipiraju kroz dva ključna uslova za individualno zadovoljstvo, a to su: kvalitet materijalnih resursa kluba i kvalitet stručnog rada, odnosno, kompetencije klupskih kadrova.

VIII ZAKLJUČAK KOMISIJE

U skladu sa članom 31. Pravilnika o doktorsim studijama Univerziteta Educons, a na osnovu pažljivog pregleda disertacije koju je kandidat dostavio, komisijija zaključuje sledeće:

- Doktorska disertacije je urađena u skladu sa odobrenim projektom;
- Tekst doktorske disertacije je, pre stavljanja na uvid javnosti, prošao detekciju plagijarizma (prisvajanje ideja, metoda ili pisanih reči drugih, bez ukazivanja na autora, s namerom da budu prikazani kao originalno delo). Ova provera pokazala je da rad ima 11% preuzetog teksta, što je manje od dozvoljenih 20%;
- Prilikom realizacije projekta obezbeđen je naučni pristup istraživačkom problemu, a realizovani ishodi imaju status naučnog rada;
- Korišćeni su relevantni bibliografski izvori, a prilikom njihovog tumačenja i komparativne analize ispoljena je kritičnost i metodološka zrelost u zaključivanju;
- Predmet, cilj i primenjeni istraživački alati dobro su obrazloženi i imaju utemeljenje u savremenoj metodologiji i aktuelnim referencama novijeg datuma, što obezbeđuje unapređenju naučnog stvaralaštva i primenu dobijenih rezultata u praksi;
- Izradom doktorske disertacije realizovana je originalna istraživačka ideja, prikupljeni su autentični podaci i dobijeni interpretabilni rezultati koji značajno doprinose teoriji i praksi nauke o sportu i fizičkom vaspitanju.

Konačan predlog

Na osnovu svih prethodno iznetih činjenica, komisija predlaže Nastavno-naučnom veću Fakulteta za sport i turizam u Novom Sadu i Senatu Univerziteta Educons u Sremskoj Kamenici da prihvati doktorsku disertaciju kandidata **Lazara Radoša** pod naslovom „*Faktori upravljanja karate klubom*” kao valjan akademski materijal i odobri njegovu javnu odbranu.

POTPISI ČLANOVA KOMISIJE

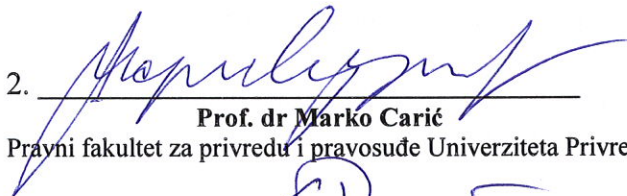
1.



Prof. dr Milan Nešić

Fakultet za sport i turizam univerziteta Educons, predsednik komisije

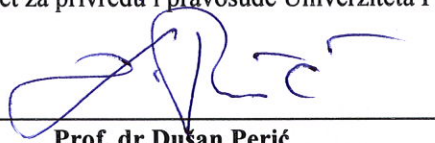
2.



Prof. dr Marko Carić

Pravni fakultet za privredu i pravosuđe Univerziteta Privredna akademija, Novi Sad

3.



Prof. dr Dušan Perić

Fakultet za sport i turizam univerziteta Educons, Mentor