

DOI 10.51558/2490-3647.2023.8.3.755

UDK 796:005
005:796

Primljeno: 01. 11. 2023.

Stručni rad
Professional paper

Damir Ahmić, Matea Cikoja, Jovan Veselinović

PARADIGMA VODSTVA U SPORTSKIM KLUBOVIMA U ZAVISNOSTI OD SPOLA

Liderstvo (vođenje) kao jedna od četiri osnovne funkcije menadžmenta predstavlja bitnu komponentu uspješnog poslovanja svake organizacije pa tako i sportskih klubova. Stil vodstva predstavlja specifičan način ponašanja menadžera u okviru radnog procesa koji utječe na rezultate poslovanja. Autokratski sistem vođenja podrazumijeva niži stupanj utjecaja zaposlenih prilikom donošenja poslovnih odluka. U trenažnom procesu kao jedno od glavnih pitanja postavlja se i problem kakav će način upravljanja treba imati trener, autokratski ili demokratski. Fokus u ovome rad je na spolu i načinu djelovanja. Uvaženo je stajalište da u sredinama u kojima ne vladaju dobri odnosi način upravljanja donosi različite rezultate u odnosu na spol. Iz navedenih razloga istraživanje je sprovedeno u svrhu utvrđivanja stupnja zastupljenosti stila vodstva i njegovog pozitivnog utjecaja u odnosu na spol.

Ključne riječi: liderstvo; lider; spol; menadžment; upravljanje; autokratski stil vodstva

UVOD

Vodstvo se može opisati kao umijeće i kao proces, tj. umijeće inspiriranja grupe kako bi ostvarila ciljeve i proces koji uključuje donošenje odluka, delegiranje i davanje povratnih informacija kako bi grupa napredovala prema cilju. Svaki uspješan vođa prije svega mora znati uspostaviti svoj stil vodstva što pomaže otkrivanju vlastitih snaga i nedostataka, mora biti autentičan i pokazivati grupi kakav je i izvan uloge

vođe, modelirati pozitivno ponašanje te komunicirati s grupom, aktivno slušati i pokazivati interes i brigu za grupu uključujući sve njene članove ponaosob.

Svaki sportski klub se svome djelovanju i poslovanju oslanja na strategiju, misiju i viziju, a što prvenstveno podrazumijeva kvalitetan plan i program trenažnog procesa. U idealnim uvjetima potrebno je pratiti navedene komponente, ali i vršiti promjene ili odstupanja koja se utvrde kao poželjna i neophodna. U izvanrednim situacijama nužno je prilagođavanje procesa novonastalim uvjetima te reorganizacija trenažnog procesa, pa i poslovanja sportskog kluba u cjelini. Postoji nekoliko značajnih karakteristika koje uspješnog vođu razlikuju od prosječnog. Svaki dobar vođa usmjerava članove svoga tima, objašnjava im njihove zadatke u prisnoj komunikaciji čime stječe povjerenje članova tima. Tada se ne javlja strah od pogreške koji može negativno utjecati na rezultate i izvedbu. Uspostavljanjem odnosa s članovima tima vođa pokazuje da mu je stalo do njih i njihovih osjećaja. Uspješni vođe usmjeravaju svoje članove prema zajedničkom cilju i daju do znanja da se njihov rad i trud cijene.

Menadžment ljudskih resursa je strateška menadžerska funkcija u okviru koje organizacijski menadžeri stvaraju cjelovite pretpostavke za visok stupanj zadovoljstva angažiranih ljudskih resursa. Menadžment kao složena djelatnost osigurava da se sportske i poslovne funkcije u sportu provode na što racionalniji, ekonomičniji i efikasniji način, pri čemu sportaš, trener, tim stručnjaka i upravljača predstavljaju najvažniji resurs. Sportska organizacija menadžmentu osigurava funkcionalni sadržaj, i obratno, bez menadžmenta sportska organizacija nema integralnu, odnosno optimalnu moć za svoje djelovanje i razvoj (Malacko, Rađo 2006).

Sportski menadžment definira se kao proces organiziranja i upravljanja sportskom organizacijom radi ostvarivanja sportskih i drugih ciljeva uz racionalno korištenje resursa (Bartoluci 2003). Tomić (2007) donosi podjelu menadžmenta u sportu na vrhunski, funkcionalni i operativni nivo. Na vrhu hijerarhije sportske organizacije nalaze se top menadžeri (predsjednik i potpredsjednik, tajnik, sportski direktor, izvršni direktor) kojima je zadaća usmjeravanje aktivnosti, funkcijā i procesā. Funkcionalni menadžeri prema hijerarhiji sportske organizacije nalaze se između top menadžera i operativnih menadžera te im je glavna uloga provođenje odluka koje donose top menadžeri. Suvremene mogućnosti, promjene i decentralizacija poslova i funkcija unutar pojedine sportske organizacije čine da funkcionalni menadžeri mogu biti zaduženi za obavljanje poslova i donošenje odluka vezano samo za tačno određeno područje djelovanja, odnosno određenu organizacijsku jedinicu. Operativni menadžeri nalaze se na najnižoj razini hijerarhije. Njihova efikasnost iskazana je postignutim sportskim rezultatima organizacije. U ovu kategoriju pripadaju treneri i sportski

stručnjaci. Bez obzira što se nominalno nalaze na najnižoj razini hijerarhije njihova funkcija planiranja, programiranja i provođenja trenažnog i takmičarskog procesa najviše pridonosi sportskim rezultatima koji su, na koncu, najbitnije mjerilo uspješnog djelovanja sportske organizacije.

HIJERARHIJA UNUTAR SPORTSKIH KLUBOVA

Struktura organizacije tj. sastav i građa definiraju temeljne elemente i funkcije organizacije kao što su radni zadaci, radna mjesta, veze među zaposlenicima i slično. Formalna organizacijska hijerarhija zasnovana je na normiranim odnosima podređenosti i nadređenosti na temelju kojih se zadaci nižeg reda grupiraju u zadatke višeg reda, sve do najvišeg, globalnog, zadatka organizacije. Hijerarhija uloga ili radnih mjesta u pravilu korespondira s hijerarhijom ciljeva i zadataka koje si organizacija postavlja.

Prema Sikavici i Bahtijarević-Šiber (2004) najučestaliji modeli hijerarhijske strukture obuhvaćaju sljedeće sustave:

- linijski sustav,
- funkcijski sustav,
- stožerno-linijski sustav.

Sustav ocjenjivanja radne uspješnosti

Procjena vrijednosti predstavlja postupak pomoću kojega utvrđujemo kvalitetu i stupanj specifičnih menadžerskih osobina, te utvrđujemo potrebu za napretkom. Prvi korak svakako predstavlja postupak selekcije koji uvelike olakšava izbor najkvalitetnijih radnika. Kako bismo bili sigurni u stanje kvaliteta određenog zaposlenika, i u kojoj mjeri je potrebno pružiti zaposlenicima dodatne tečajeve, edukacije i seminare osposobljavanja, provodimo procjene, odnosno evaluacije njihovih osobina. Riječ je o procesu koji nazivamo upravljanje performansama. S tim u vezi Yukl (2013.) prepoznaje tri ključne varijable u teorijama vodstva:

1. Karakteristike vođe: vrijednosti, integritet i moralni razvoj, povjerenje i optimizam, vještine i stručnost, ponašanje vodstva, taktika utjecaja, ovlasti prema sljedbenicima, mentalni modeli (uvjerenja i pretpostavke);
2. Karakteristike sljedbenika: povjerenje i optimizam, vještine i stručnost, ovlasti prema vođi, identifikacija s vođom, predanost zadatku i napor, zadovoljstvo poslom i vođom, suradnja i uzajamno povjerenje;

3. Karakteristike situacije: vrsta organizacijske jedinice, veličina organizacijske jedinice, moć položaja i autoritet vođe, struktura zadataka i složenost, organizacijska kultura, nesigurnost i promjene u okolišu, vanjske ovisnosti i ograničenja, nacionalne kulturne vrijednosti.

PREDMET, PROBLEM I CILJ RADA

Predmet ovog rada je razlika u sistemu vodstva u sportskim klubovima u odnosu na spol. Problem rada fokusira se na pitanje koliki/kakav je utjecaj razlike u spolu na vodstvo u sportskim klubovima. Cilj rada je ispitati i utvrditi na koji način spol vodstva utječe na sistem vodstva u sportskim klubovima.

HIPOTEZE ISTRAŽIVANJA

H - Spol ispitanika utječe na stav o zastupljenosti autokratskog stila vodstva u klubovima.

H1 - Spol ispitanika utječe na poznavanje hijerarhije unutar kluba.

H2 - Spol ispitanika utječe na odabir oblika vodstva unutar kluba.

METODE ISTRAŽIVANJA

Kako bi se opisala obilježja uzorka obuhvaćenog istraživanjem korištena je deskriptivna statistika. Izračunate su aritmetička sredina i standardna devijacija te varijabilnost rezultata nakon čega su rezultati prikazani grafički.

Anketni upitnik sastojao se od tvrdnji na koje su ispitanici odgovarali izražavajući svoje slaganje/neslaganje, pri čemu je bila korištena Likertova skala sa pet stupnjeva (određena od 1 - uopće se ne slažem do 5 - u potpunosti se slažem).

Nadalje su prikazani rezultati obrade podataka prikupljenih istraživanjem. Na početku su prikazane osnovne karakteristike uzorka istraživanja, a potom su prikazani rezultati deskriptivne statistike. Za statističku analizu je korišten statistički programi IBM SPSS verzija 26. Glavno istraživanje provedeno je na uzorku ispitanika koji su činili članovi vodstva, sportaši i treneri klubova putem online ankete.

REZULTATI ISTRAŽIVANJA

Karakteristike uzorka istraživanja

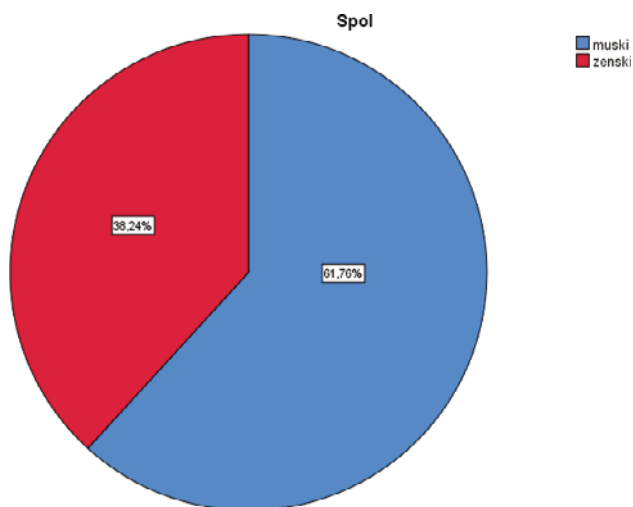
Uzorak ispitanika činilo je 14 članova vodstva klubova, 12 trenera i 8 sportaša kako je prikazano u Tablici 1.

Tablica 1: Funkcija ispitanika u klubu.

N		%
Predsjednik	6	17,6
Član UO	8	23,5
Glavni trener	6	17,6
Pomoćni trener	6	17,6
Sportaš	8	23,5

Uzorak ispitanika čine 21 muški i 13 ženskih ispitanika kako je vidljivo na Grafikonu 1.

Grafikon 1: Zastupljenost ispitanika prema spolu.



Prosjek godina ispitanika prema spolu vidljiv je u Tablici 2. Prosjek godina za muške ispitanike je 40,24 dok je kod ispitanica riječ o 31,15 godina.

Tablica 2: Prosjek godina ispitanika s obzirom na spol.

spol	AS	N	SD	Med
muški	40,24	21	16,953	42,00
ženski	31,15	13	9,388	28,00

Najprije je prikazan svaki pojedini stupanj obrazovanja prema spolu. Tablica 3 prikazuje da su muški ispitanici među svim ispitanicima imali u prosjeku viši stupanj obrazovanja, no to se može pripisati i nesrazmjeru između zastupljenosti muškog i ženskog roda u ukupnom broju ispitanika. Primjerice, 8 od 21 (38,1%) ispitanika muškog roda izjasnili su se da posjeduju visoku stručnu spremu dok se 3 od ukupno 13 (23,1%) ispitanica izjasnilo za posjedovanje visoke razine obrazovanja.

Tablica 3: Stručna sprema po spolu

Stručna sprema		muški	ženski
Školovanje u tijeku	N %	3 14,3%	4 30,8%
sss	N %	6 28,6%	2 15,4%
všss	N %	3 14,3%	2 15,4%
vss	N %	8 38,1%	3 23,1%
poslijediplomski, specijalistički, doktorat	N %	1 4,8%	2 15,4%
ukupno	N %	21 100%	13 100%

Najvažnije pitanje iz anketnog upitnika u kontekstu predmeta istraživanja jeste pitanje koji oblik vodstva se koristi u klubu? Tablica 4 prikazuje svega 3 ispitanika koji su se izjasnili da se u njihovom klubu koristi autokratski oblik, dok većina (55,9%) koristi demokratski stil.

Tablica 4: Oblik vodstva koji se koristi u klubu ispitanika

Vrsta vodstva	N	%
Autokratski	3	8,8
Demokratski	19	55,9
Autokratsko-demokratski	12	35,3

Navedeno možemo objasniti činjenicom da zakonodavni okvir ne dopušta klubovima u potpunosti autokratsko djelovanje s obzirom na obavezu postojanja upravnog odbora koji sudjeluje u donošenju odluka. Međutim, većina klubova u stvarnosti se susrela sa autokratskim načinom djelovanja i donošenja odluka što dovodi u pitanje istinitost navedenih tvrdnji ispitanika. Ovaj zaključak možemo povezati s činjenicom da se 35,3% ispitanika izjasnilo da koristi autokratsko-demokratski stil te da se 15 ispitanika (44,1 %) na pitanje koji oblik vodstva bi preferirali u vođenju kluba odlučilo za mješoviti odgovor – autokratsko-demokratski stil, kako je i prikazano u Tablici 5.

Tablica 5: Oblik vodstva koji biste Vi preferirali u vođenju kluba.

Oblik vodstva	N	%
Autokratski	1	2,9
Demokratski	18	52,9
Autokratsko-demokratski	15	44,1

Nadalje, prikazana je sociodemografska struktura uzorka koji je sudjelovao u istraživanju, a obuhvaća varijable spol, stupanj završenog obrazovanja i funkciju koju obnaša u klubu. Vidljivo je da je među ispitanicima više zastupljen muški rod (Grafikon 1). U procentima, muški rod zastupljen je 61,8 % dok je ženski rod zastupljen 38,2 %. Kada govorimo o autokratskom stilu vodstva, unutar anketnog upitnika ispitivano je mišljenje o tvrdnji: „Autokratski stil vodstva trebao bi biti više zastupljen među sportskim organizacijama“.

Tablica 6: Autokratski stil vodstva trebao bi biti više zastupljen među sportskim organizacijama. (Izvor autor)

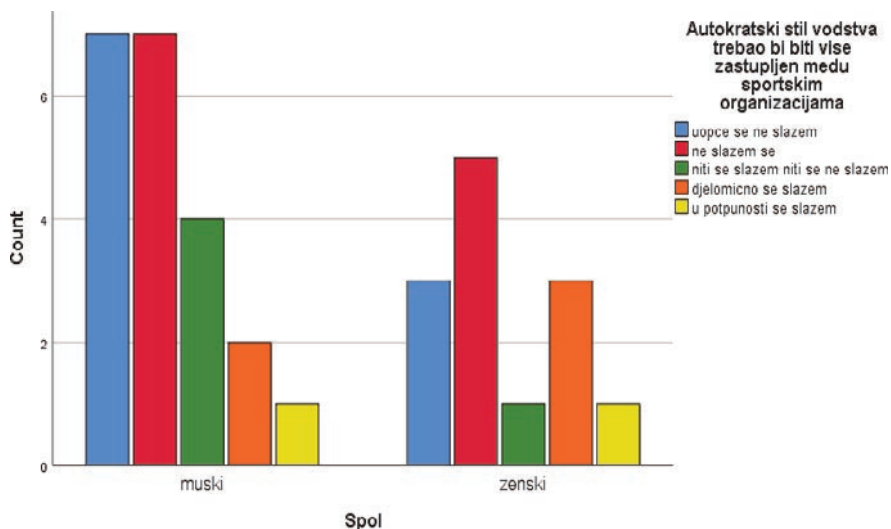
	N	%
uopće se ne slažem	10	29,4
ne slažem se	12	35,3
niti se slažem niti se ne slažem	5	14,7
djelomično se slažem	5	14,7
u potpunosti se slažem	2	5,9

Uvidom u rezultate ispitivanja 35,3 % ispitanika se izjasnilo kako se ne slaže sa navedenom tvrdnjom te njih 29,4% kako se uopće ne slaže. Svega 5,9% ispitanika se za navedenu tvrdnju izjasnilo kako se s njom u potpunosti slaže.

Utjecaj spola ispitanika na stav o zastupljenosti autokratskog stila vodstva u klubovima

Povezujući tvrdnju iz anketnog upitnika „Autokratski stil vodstva trebao bi biti više zastupljen među sportskim organizacijama“ i spol ispitanika u Grafikonu 2 vidljiva je raspodjela odgovora ispitanika. Naglasak valja staviti na tvrdnje “djelomično se slažem” i “u potpunosti se slažem”. Dva muška ispitanika i tri ženska ispitanika su se izjasnila sa “djelomično se slažem” dok se po jedan ženski i jedan muški ispitanik izjasnio “u potpunosti se slažem”. S obzirom na navedeno, možemo zaključiti kako ispitanici nisu pobornici autokratskog stila vodstva, te se više orijentiraju demokratskom vodstvu.

Grafikon 2: Stav ispitanika o zastupljenosti autokratskog stila vodstva s obzirom na spol



Za navedene varijable proveden je Pearson Chi-Square test čiji su rezultati vidljivi u Tablici 7. Pravilo glasi da ukoliko je vrijednost Pearson Chi-Square veća od 0.05 ne postoji statistički značajna razlika i veza između proučavanih varijabli. Istaknuta vrijednost u Tablici, 0.704 ukazuje na nepovezanost i nepostojanje statistički značajne razlike između varijable spol i tvrdnje „Autokratički stil vodstva trebao bi biti više zastupljen među sportskim organizacijama“.

Tablica 7: Utjecaj spola na stav o zastupljenosti autokratskog stila vodstva - prikaz vrijednosti Chi-Square testa (Stav ispitanika o zastupljenosti autokratskog stila vodstva s obzirom na spol)

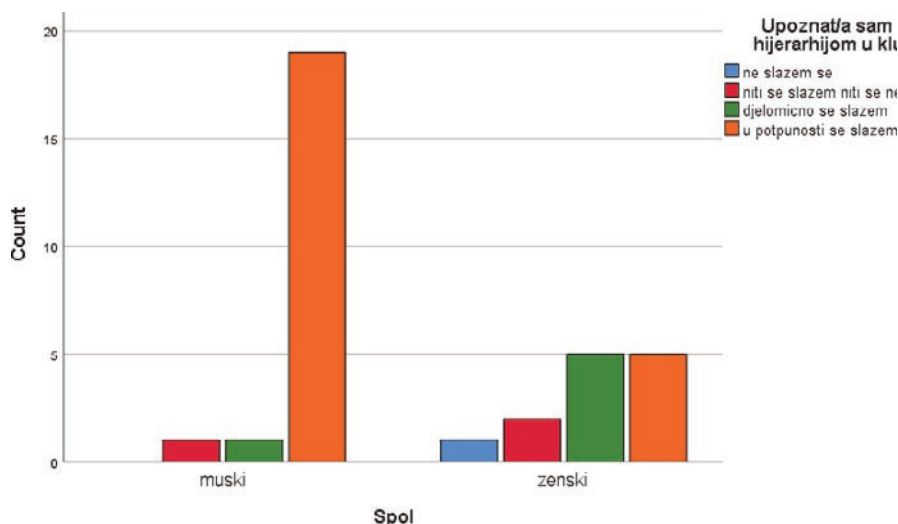
	p	potvrđenost hipoteze
Spol > Autokratički stil vodstva trebao bi biti više zastupljen među sportskim organizacijama.	,704	Hipoteza nije potvrđena.

S obzirom na navedene rezultate, generalna hipoteza koja glasi H - Spol ispitanika utječe na stav o zastupljenosti autokratskog stila vodstva u klubovima, nije potvrđena.

Utjecaj spola ispitanika na poznavanje hijerarhije unutar kluba

Povezujući aspekt poznavanja hijerarhije unutar kluba sa spolom ispitanika dolazimo do zanimljivih zaključaka. Rezultate tvrdnje iz anketnog upitnika „Upoznat/a sam sa hijerarhijom u klubu“ povezane sa spolom ispitanika prikazuje Grafikon 3.

Grafikon 3: Stav ispitanika o poznavanju hijerarhije kluba s obzirom na spol.



Provedenim hi-kvadrat testom i njegovom interpretacijom dolazimo do zaključka da na temelju rezultata testa, prikazanog u Tablici 8, $p=0,012$ postoji statistički značajna razlika i povezanost između tvrdnje „Upoznat/a sam sa hijerarhijom u klubu“ i spola ispitanika. 19 od 21 muškog ispitanika izjasnilo se kako se u potpunosti slaže sa navedenom tvrdnjom, dok su kod ženskih ispitanika odgovori raspoređeni između 4 od ponuđenih 5 ocjena.

Tablica 8: Utjecaj spola na stav o zastupljenosti autokratskog stila vodstva - prikaz vrijednosti Chi-Square testa (Stav ispitanika o poznavanju hijerarhije kluba s obzirom na spol)

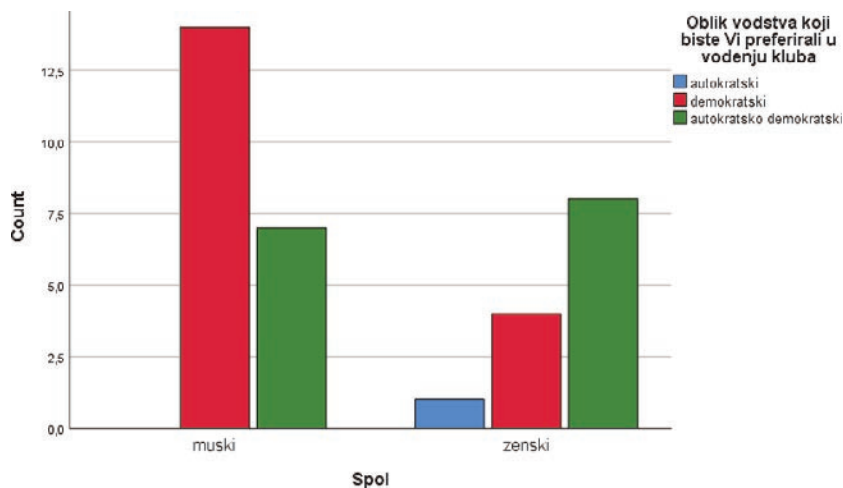
	P	potvrđenost hipoteze
Spol > poznavanje hijerarhije u klubu	,012	Hipoteza je potvrđena.

Na osnovu rezultata dolazimo do zaključka da je parcijalna hipoteza koja glasi H1 - Spol ispitanika utječe na poznavanje hijerarhije unutar kluba, potvrđena.

Utjecaj spola ispitanika na odabir oblika vodstva unutar kluba

Rezultati povezivanja tvrdnje iz anketnog upitnika „Oblik vodstva koji biste preferirali u vođenju kluba“ i spola ispitanika data je u Grafikonu 4. Naglasak valja staviti na činjenicu da se niti jedan muški ispitanik nije izjasnio kako bi preferirao autokratski oblik vodstva. 14 muških i 4 ženska ispitanika izjasnila su se odgovorom demokratski stil, dok se 7 muških i 8 ženskih ispitanika izjasnilo sa autokratsko-demokratskim stilom. S obzirom na navedeno, možemo zaključiti kako ispitanici nisu pobornici čistog autokratskog stila vodstva, te se više zalažu za mješoviti stil vodstva, posebice ženske ispitanice.

Grafikon 4: Stav ispitanika o odabiru oblika vodstva kluba s obzirom na razinu spol



Hi-kvadrat test donosi rezultat $p=0,081$ kako je prikazano u Tablici 9 što dovodi do zaključka da ne postoji statistički značajna razlika i veza između spola i preferencije oblika vodstva u klubovima.

Tablica 9: Utjecaj spola na stav o zastupljenosti autokratskog stila vodstva - prikaz vrijednosti Chi-Square testa (Spol ispitanika utječe na odabir oblika vodstva unutar kluba)

	p	potvrđenost hipoteze
Spol › Odabir oblika vodstva	,081	Hipoteza nije potvrđena.

S obzirom na dobijene rezultate može se konstatovati da parcijalna hipoteza H2 - „Spol ispitanika utječe na odabir oblika vodstva unutar kluba“, nije potvrđena.

ZAKLJUČAK

Cilj ovog rada bio je utvrditi na koji način vrsta spola vodstva utječe na sistem vodstva u sportskim klubovima i u kolikoj mjeri se poštuje hijerarhija te podjela uloga unutar samog kluba. Kao bitne odrednice u vezi sa odabranom temom ispitanici su putem anketnog upitnika stavovi o osobinama ličnosti uspješnog vođe, zastupljenosti i poznavanju strategije, misije i vizije kluba kao glavnih komponenti koje vode uspješnom djelovanju kluba te zadovoljstvo ispitanika poštivanjem pravila, hijerarhije i podjele uloga unutar klubova odnosno oblicima vodstva kluba.

Parcijalna hipoteza H-1, koja dovodi u vezu spol i poznavanje hijerarhije u klubu, je potvrđena, dok generalna hipoteza H i parcijalna hipoteza H-2 nisu potvrđene.

Varijable postavljenog istraživanja mjerene su odgovarajućim mjernim ljestvicama, a rezultati su interpretirani uz pomoć SPSS Statistics 26, dok su deskriptivnom statistikom data obilježja uzorka istraživanja. Testiranje hipoteza izvršeno je provedbom hi-kvadrat testa te je izvršena analiza i interpretacija rezultata.

Rezultati istraživanja pokazuju vrlo malu, gotovo nikakvu zastupljenost autokratskog stila vodstva u klubovima. Također, istraživanje je dalo brojne odgovore na problematiku poslovanja klubova vezano za vodstvo, hijerarhiju, podjelu uloga i stavove ispitanika o navedenoj tematici. U objašnjenju rezultata mora se uzeti u obzir činjenica da zakonodavni okvir ne dopušta klubovima u potpunosti autokratsko djelovanje s obzirom na obavezu postojanja upravnog odbora koji sudjeluje u donošenju odluka. Međutim, većina klubova u stvarnosti se susrela sa autokratskim načinom djelovanja i donošenja odluka.

LITERATURA

1. Bahtijarević-Šiber, Fikreta (1999), *Management ljudskih potencijala*, Golden marketing, Zagreb
2. Bartoluci, Mato (2003), *Ekonomika i menadžment sporta*, Informator, Zagreb
3. Malacko, Julijan, Izet Rađo (2006), *Tehnologija sporta i sportskog treninga*, Univerzitet u Sarajevu - Fakultet sporta i tjelesnog odgoja, Sarajevo
4. Sikavica, Pere, Fikreta Bahtijarević-Šiber (2004), *Menadžment: Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj*, Masmedia, Zagreb.
5. Tomić, Milan (2007), *Sportski menadžment*, Data status, Beograd
6. Yukl, Gary A. (2013), *Leadership in organizations: Global Edition*, 8th edition, Pearson Education, Harlow, England

THE LEADERSHIP PARADIGM IN GENDER DEPENDENT CLUBS

Summary

Leadership, as one of the four basic functions of management, is an essential component of the successful business of every organization, including sports clubs. Leadership style represents a specific way of behavior of managers within the work process that affects business results. An autocratic management system implies a lower level of employee influence when making business decisions. In the training process, one of the main issues is the problem of what management style the coach should have, autocratic or democratic. The support in this work is in the type of gender and the way of acting. It is a recognized point of view that in environments where good relations do not prevail, the way of management brings different results about the gender of the cleaning act. For the stated reasons, the research was conducted to determine the degree of representation of the leadership style and its positive influence about gender.

Keywords: leadership; leader; gender; management; management; autocratic leadership style

Adrese autora
Authors' address

Damir Ahmić
Univerzitet u Tuzli
Fakultet za tjelesni odgoj i sport
damir.ahmic75@gmail.com

Matea Cikoja
samostalna istraživačica, Osijek
matea.cikoja@gmail.com

Jovan Veselinović
Alfa BK univerzitet Beograd
jovan.veselinovic@alfa.edu.rs