

# Specifičnosti plaćanja profesionalnih igrača u timskim sportovima - primjer nogometa

---

**Milanović, Alen**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2024**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Zagreb, Faculty of Economics and Business / Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:148:101044>

*Rights / Prava:* [Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0 Unported/Imenovanje-Nekomercijalno-Dijeli pod istim uvjetima 3.0](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-12-21**



*Repository / Repozitorij:*

[REPEFZG - Digital Repository - Faculty of Economics & Business Zagreb](#)



**Sveučilište u Zagrebu**  
**Ekonomski fakultet**  
**Integrirani preddiplomski i diplomski sveučilišni studij**  
**Poslovna ekonomija - smjer Menadžment**

**SPECIFIČNOSTI PLAĆANJA PROFESIONALNIH IGRAČA U TIMSKIM  
SPORTOVIMA - PRIMJER NOGOMETA**

Diplomski rad

**Alen Milanović**  
**Zagreb, rujan 2024.**

**Sveučilište u Zagrebu**  
**Ekonomski fakultet**  
**Integrirani preddiplomski i diplomski sveučilišni studij**  
**Poslovna ekonomija - smjer Menadžment**

**SPECIFIČNOSTI PLAĆANJA PROFESIONALNIH IGRAČA U TIMSKIM  
SPORTOVIMA - PRIMJER NOGOMETA**

Diplomski rad

**Student: Alen Milanović**

**JMBAG studenta: 0067527751**

**Mentor: Izv. prof. dr. Ivana Načinović Braje**


**Zagreb, rujan 2024.**

## **IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI**

Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je diplomski rad isključivo rezultat mog vlastitog rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu, a što pokazuju korištene bilješke i bibliografija.

Izjavljujem da nijedan dio rada / prijave teme nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz necitiranog izvora te da nijedan dio rada / prijave teme ne krši bilo čija autorska prava.

Izjavljujem, također, da nijedan dio rada / prijave teme nije iskorišten za bilo koji drugi rad u bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili obrazovnoj ustanovi.

  
(vlastoručni potpis studenta)

Zagreb, 15.12.2023.

(mjesto i datum)

## STATEMENT OF ACADEMIC INTEGRITY

I hereby declare and confirm by my signature that the final thesis is the sole result of my own work based on my research and relies on the published literature, as shown in the listed notes and bibliography.

I declare that no part of the thesis has been written in an unauthorised manner, i.e., it is not transcribed from the non-cited work, and that no part of the thesis infringes any of the copyrights.

I also declare that no part of the thesis has been used for any other work in any other higher education, scientific or educational institution.



(vlastoručni potpis studenta)

Zagreb, 15.12.2023.

(mjesto i datum)

## SADRŽAJ RADA

1. UVOD	1
1.1. Područje i cilj rada	1
1.2. Izvori i metode prikupljanja podataka	2
1.3. Sadržaj i struktura rada	2
2. ODREĐENJE PROFESIONALNIH SPORTAŠA I SPECIFIČNOSTI INDIVIDUALNIH I TIMSKIH SPORTOVA TE SPORTSKIH TIMOVA	3
2.1. Određenje profesionalnog sporta i profesionalnih sportaša	3
2.2. Karakteristike i razlike između individualnih i timskih sportova	5
2.3. Specifičnosti upravljanja sportskim timovima	8
2.4. Ključna obilježja nogometnog tima	12
3. MOTIVACIJA PROFESIONALNIH SPORTAŠA U TIMSKIM SPORTOVIMA I UČINCI SUSTAVA PLAĆANJA	15
3.1. Izvori motivacije profesionalnih sportaša	16
3.2. Prikaz oblika plaćanja korištenih kod profesionalnih igrača u timskim sportovima	19
3.3. Učinci plaća na rezultate koje ostvaruju igrači u timskim sportovima	23
3.4. Pravni okvir plaćanja igrača i prikaz specifičnosti kod plaćanja profesionalnih sportaša u SAD-u i EU	25
4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE SPECIFIČNOSTI PLAĆANJA IGRAČA U TIMSKIM SPORTOVIMA NA PRIMJERU HNL-a	30
4.1. Metodologija istraživanja	30
4.2. Rezultati istraživanja	31
5. ZAKLJUČAK	36
6. POPIS IZVORA	39
7. POPIS TABLICA	43
8. PRILOG - VODIČ ZA INTERVJU	44
9. ŽIVOTOPIS KANDIDATA	45

## SAŽETAK

Jedna od glavnih tvrdnji u kontekstu profesionalnog sporta je da su pojedini igrači previše plaćeni. Često se javno objavljuju informacije koliko je koji igrač plaćen, koliki je trošak transfera te su učestala negodovanja opće javnosti glede tih iznosa. Kada je riječ o primanjima profesionalnih sportaša i spremnosti kluba da plati određene iznose igračima, treba uzeti u obzir više stavaka - popularnost kluba, financijsku stabilnost kluba, ostvarenje sportskih uspjeha kao što su kvalifikacija na međunarodne turnire, dobri rezultati u prvenstvu, dobri rezultati u drugim natjecanjima, povećanje gledanosti, te mnogi drugi. Naravno, treba ostvariti i povrat na uloženo vlasnicima, a to je moguće uz dobre igre na terenu za koje su zaslužni igrači. Budući da su plaće igračima najveći trošak kluba, u ovom radu će se prikazati na koji način klubovi razrađuju sustave plaćanja kako bi se timski naponi uskladili s individualnim naporima. Specifičnost timskih sportova je ta što uspjeh tima ovisi o pojedincima, a uspjeh pojedinaca je ujedno i uspjeh tima, stoga treba pronaći optimalnu kombinaciju nagrada gdje su zadovoljeni i interesi svih pojedinaca i interesi tima.

Plaćanje sportaša u profesionalnim timskim sportovima važna je tema koja obuhvaća različite aspekte, uključujući strukturu ugovora, bonuse, te njihov utjecaj na motivaciju i performanse sportaša. Cilj ovog istraživanja je istražiti specifičnosti plaćanja sportaša u HNL-u te kako različiti oblici plaćanja, uključujući bonuse, utječu na njihovu motivaciju. Korišteni su transkripti intervjua s četiri profesionalna nogometaša koji su igrali u HNL-u, a koji su podijelili svoja iskustva o plaćanju, bonusima i njihovom utjecaju na motivaciju. U tom smislu analizirat će se njihove individualne nagrade, te kako pripadnost timu utječe na njihove individualne nagrade. Treće, istražiti će se kako nagrađivanje utječe na performanse igrača kroz njihovu percepciju važnosti bonusa i drugih oblika individualnih i grupnih nagrada.

Ključne riječi: motivacija sportaša, nogomet, plaćanja u nogometu

## ABSTRACT

One of the main claims in the context of professional sports is that certain players are overpaid. Information about players' salaries and transfer costs is often publicly disclosed, leading to frequent public discontent regarding these amounts. When it comes to the earnings of professional athletes and the club's willingness to pay specific amounts to players, several factors need to be considered—such as the club's popularity, financial stability, achievements in sports, including qualification for international tournaments, good league results, successful outcomes in other competitions, increased viewership, and many others. Of course, a return on investment for the owners must also be achieved, which is possible with good performances on the field for which the players are responsible. Since player salaries are the largest expense for a club, this paper will present how clubs develop payment systems to align team efforts with individual efforts. The peculiarity of team sports is that team success depends on individuals, and the success of individuals is also the success of the team, so it is essential to find an optimal combination of rewards that satisfy both individual and team interests.

Paying athletes in professional team sports is an important topic that encompasses various aspects, including contract structures, bonuses, and their impact on athletes' motivation and performance. The aim of this research is to explore the specifics of player compensation in the Croatian Football League (HNL) and how different forms of payment, including bonuses, affect their motivation. Transcripts of interviews with four professional football players who have played in the HNL were used, and they shared their experiences regarding payment, bonuses, and their impact on motivation. In this context, their individual rewards will be analyzed, as well as how team affiliation affects their individual rewards. Thirdly, the research will explore how rewarding impacts players' performance through their perception of the importance of bonuses and other forms of individual and group rewards.

**Keywords:** athlete motivation, football, player compensation in football.



## 1. UVOD

U današnjem svijetu profesionalnog sporta, posebno nogometa, financijski aspekti imaju jednu od ključnih uloga u motivaciji i performansama sportaša. Plaće profesionalnih igrača često su predmet javnih rasprava s mnogim kritikama usmjerenim prema visokim iznosima koji se izdvajaju za plaće i transfere igrača. Cilj ovog rada je istražiti sustave plaćanja u nogometnim klubovima i njihovu povezanost s motivacijom i performansama igrača.

### 1.1. Područje i cilj rada

Područje rada obuhvaća analizu plaća profesionalnih igrača u timskim sportovima, s posebnim naglaskom na nogomet. U fokusu je razumijevanje specifičnosti nagrađivanja, uključujući kako se oblikuju plaće, bonusi i drugi oblici nagrađivanja, ako postoje, te kako oni utječu na motivaciju igrača i njihov učinak na terenu. Analizom postojećih teorijskih modela i empirijskim istraživanjem, ovaj rad nastoji pružiti sveobuhvatnu sliku o načinima na koje nogometni klubovi upravljaju financijskim aspektima plaće igrača kako bi postigli optimalne rezultate.

Osim same strukture plaća, cilj je također istražiti kako različiti oblici nagrađivanja, poput bonusa za postignute ciljeve, utječu na individualnu i timsku motivaciju. Motivacija igrača je složen i višedimenzionalan fenomen, primarno podijeljen na intrinzične i ekstrinzične aspekte, koji može biti pod utjecajem mnogih faktora, uključujući financijsku nagradu, profesionalne ambicije, osobnu strast za sportom i timsku dinamiku, te je stoga je važno razumjeti kako financijski poticaji mogu djelovati kao motivatori, ali i kako mogu utjecati na psihološko stanje i performanse igrača.

Jedan od ključnih aspekata ovog istraživanja je razumijevanje uloge financijskih aspekata u stvaranju konkurentnih timova s posebnim naglaskom na motivaciju usmjerenu timskim uspjesima. Nogometni klubovi širom svijeta često se suočavaju s izazovima u balansiranju između financijskih ograničenja i potrebe za privlačenjem i zadržavanjem vrhunskih igrača. Osim toga, rad će istražiti i pravne aspekte plaćanja sportaša, uključujući regulacije i zakone koji upravljaju plaćama i transferima igrača. U Europi i SAD-u postoje značajne razlike u pravnom okviru koji regulira sportske ugovore, a te razlike mogu imati velik utjecaj na način na koji klubovi upravljaju svojim financijama i kako igrači pregovaraju o svojim ugovorima. Razumijevanje ovih pravnih razlika ključno je za sveobuhvatno razumijevanje financijskog aspekta profesionalnog sporta.

## 1.2. Izvori i metode prikupljanja podataka

Za potrebe istraživanja korišteni su sekundarni izvori podataka iz literature pronađene u bazama podataka Google Scholar i ResearchGate, koje pokrivaju područje ekonomike sporta, motivacije sportaša i menadžmenta sportskih timova. Analizirani su akademski članci i knjige koji se bave tematikom plaća, bonusa i motivacije u sportu.

Empirijski dio istraživanja proveden je kroz strukturirane intervjuje uživo ili putem Google Meet aplikacije s profesionalnim igračima koji su igrali u Prvoj Hrvatskoj nogometnoj ligi (1. HNL). Cilj intervjua bio je prikupiti podatke o njihovim iskustvima s različitim sustavima plaćanja, uključujući bonuse i druge oblike nagrađivanja, te o utjecaju na pojedinačnu i timsku motivaciju. Intervjui su omogućili dubinsko razumijevanje subjektivnih percepcija igrača o tome kako financijski poticaji utječu na njihovu motivaciju i performanse.

Kombinacija sekundarnih podataka iz literature i primarnih podataka prikupljenih putem intervjua omogućila je sveobuhvatnu analizu koja integrira teorijske spoznaje s praktičnim iskustvima profesionalnih igrača. Ova metodološka raznolikost osigurava da rezultati istraživanja budu relevantni i primjenjivi u stvarnom svijetu nogometa.

## 1.3. Sadržaj i struktura rada

Rad je podijeljen u nekoliko poglavlja: u Uvodu se definira područje istraživanja, ciljevi, metode prikupljanja podataka i struktura rada. U drugom poglavlju obrađuju se karakteristike profesionalnih sportaša i razlike između individualnih i timskih sportova te specifičnosti upravljanja sportskim timovima, uz detaljniji prikaz ključnih obilježja nogometnih timova.

U trećem poglavlju analiziraju se izvori motivacije, oblici plaćanja i njihov utjecaj na performanse sportaša, kao i pravni okvir plaćanja sportaša s naglaskom na razlike između Europe i SAD-a. Četvrto poglavlje posvećeno je empirijskom istraživanju te dobivenim rezultatima. Ovdje se detaljno prezentiraju nalazi intervjua s igračima, uključujući njihove stavove o sustavima plaćanja, iskustva s bonusima i drugim oblicima nagrađivanja, te kako sve to utječe na njihovu motivaciju i izvedbu na terenu. Analizom ovih podataka, rad nastoji identificirati ključne faktore koji doprinose uspješnom upravljanju financijskim aspektima u nogometnim klubovima.

## 2. ODREĐENJE PROFESIONALNIH SPORTAŠA I SPECIFIČNOSTI INDIVIDUALNIH I TIMSKIH SPORTOVA TE SPORTSKIH TIMOVA

Profesionalni sportaši su pojedinci koji se sportom bave kao svojom glavnom profesijom, posvećujući velik dio svog vremena treniranju i natjecanjima. Oni ostvaruju prihod kroz svoju sportsku aktivnost, što ih razlikuje od amaterskih sportaša. Razlike između individualnih i timskih sportova utječu na način na koji se sportaši treniraju, natječu i kako se njihovi uspjesi vrednuju. U individualnim sportovima, uspjeh sportaša ovisi isključivo o njihovoj vlastitoj vještini, trudu i strategiji, dok u timskim sportovima uspjeh zahtijeva sinergiju i koordinaciju među svim članovima tima. Sportski timovi, stoga, moraju uspostaviti složene sustave suradnje i komunikacije kako bi postigli zajedničke ciljeve. Razumijevanje ovih specifičnosti ključno je za upravljanje i motiviranje sportaša, te za postizanje uspjeha u različitim sportskim disciplinama.

### 2.1. Određenje profesionalnog sporta i profesionalnih sportaša

Profesionalni sportaš je osoba koja se sportom bavi kao glavnim zanimanjem, osiguravajući financijsku stabilnost kroz svoje sportske performanse, a ne kao hobiem ili rekreacijom (Schweiger, 2014). Profesionalni sportaši su pojedinci koji su uspjeli pretvoriti svoje sportske aktivnosti u primarnu profesiju, pridonoseći time ne samo svojoj financijskoj stabilnosti, već i razvoju sporta kao globalne industrije. Razumijevanje određenja profesionalnog sporta i profesionalnih sportaša ključno je za analizu njihovog utjecaja na širu društvenu zajednicu, kao i za razumijevanje specifičnih izazova i odgovornosti koje dolaze s ovom profesijom.

Smith i Stewart (2010) naglašavaju da profesionalni sport ima posebne značajke koje ga izdvajaju od drugih oblika poslovanja. Oni tvrde da sport nije samo fizička aktivnost ili zabava, već kompleksna društvena institucija koja obuhvaća niz kulturnih, emocionalnih i ekonomskih aspekata. Profesionalni sportaši, prema njima, nisu samo vrhunski izvođači u sportu, već i nositelji kulturnih vrijednosti i simboli društvene identifikacije. Ovaj pristup naglašava duboke korijene sporta u ljudskoj povijesti i tradiciji, gdje se sport često promatra kao sredstvo izražavanja identiteta i zajedništva.

Schweiger (2014) dodatno produbljuje razumijevanje profesionalnog sportaša kao osobe koja se sportom bavi kao poslom, a ne samo kao hobiem. On ističe da profesionalni sportaši ne samo da sudjeluju u natjecanjima na najvišim razinama, već su i ključni akteri u industriji koja generira značajne ekonomske resurse. Prema Schweigeru (2014), profesionalni sportaši moraju održavati visoku razinu fizičke i mentalne spremnosti kako bi ispunili očekivanja svojih poslodavaca i tržišta, što zahtijeva stroge režime treninga, prehrane i oporavka.

Usporedba profesionalnog i rekreativnog sporta pokazuje ključne razlike između ova dva oblika sportske aktivnosti. Pozaić i suradnici (2023) ističu da rekreativni sportaši, za razliku od profesionalnih, sudjeluju u sportu prvenstveno radi vlastitog zadovoljstva, zdravlja i društvene interakcije. Rekreativci ne podliježu istim intenzivnim režimima treninga i prehrane kao profesionalci, što im omogućava veću fleksibilnost u prilagodbi sportskih aktivnosti svakodnevnim obavezama. S druge strane, profesionalni sportaši moraju se strogo pridržavati režima kako bi ostali konkurentni i postigli vrhunske rezultate na natjecanjima, što često uključuje žrtvovanje osobnog vremena i privatnog života.

Smith i Stewart (2010) također ukazuju na dvojni karakter sporta, gdje se s jedne strane sport promatra kao kulturna institucija, a s druge strane kao poslovni poduhvat. Ova napetost između sporta kao kulture i sporta kao biznisa često je vidljiva u načinu na koji se sportom upravlja. Dok je očuvanje kulturne relevantnosti sporta ključno za njegov dugoročni opstanak, komercijalni aspekti sporta omogućuju njegovu održivost i globalnu prisutnost. Upravljanje ovim balansom predstavlja izazov za sve dionike u sportu, od upravitelja klubova do samih sportaša.

Hoye i Cuskelly (2007) u svojoj analizi sportskog menadžmenta ističu važnost profesionalizacije sporta kao ključnog faktora za njegov razvoj. Oni argumentiraju da je proces profesionalizacije sporta omogućio njegovu transformaciju iz rekreativne aktivnosti u globalnu industriju, koja obuhvaća razne aspekte poput marketinga, financija i medija. Prema Hoye i Cuskelly (2007), profesionalizacija je stvorila uvjete za razvoj profesionalnih sportaša koji su sposobni svojim vještinama i performansama privući značajne financijske resurse kroz sponzorstva, prava na prijenos i prodaju ulaznica.

Clavio i Frederick (2014) bave se pitanjem digitalizacije i njenog utjecaja na profesionalni sport. Oni ističu da su profesionalni sportaši danas suočeni s novim izazovima u kontekstu digitalnih

medija i društvenih mreža. Ovi novi mediji ne samo da omogućavaju veću vidljivost sportaša, već i povećavaju pritisak na njih da održavaju imidž i komunikaciju s fanovima na globalnoj razini. Clavio i Frederick (2014) tvrde da digitalizacija mijenja način na koji sportaši pristupaju svom poslu, zahtijevajući od njih dodatne vještine u upravljanju medijima i osobnim brendom.

Sve ove perspektive ističu složenost i višeslojnost profesionalnog sporta i uloge profesionalnih sportaša u suvremenom društvu. Profesionalni sport nije samo sredstvo za osobnu afirmaciju i financijsku stabilnost sportaša, već i ključna komponenta globalne ekonomije i kulture. Profesionalni sportaši, kao glavni akteri ove industrije, moraju balansirati između sportskih i poslovnih zahtjeva, što uključuje ne samo vrhunske fizičke performanse, već i sposobnost navigiranja kroz složene odnose s medijima, sponzorima i fanovima.

Schweiger (2014) dodatno naglašava da profesionalni sportaši imaju posebne odgovornosti prema društvu, budući da često služe kao uzori mlađim generacijama. Njihova predanost, disciplina i uspjeh na sportskim terenima mogu inspirirati mlade ljude da slijede svoje snove i razvijaju vlastite vještine. Međutim, Schweiger (2014) također upozorava da je pritisak koji dolazi s ovom odgovornošću često izvor stresa i psiholoških izazova za sportaše, što zahtijeva dodatnu podršku i razumijevanje od strane njihovih timova i šire zajednice.

U konačnici, razumijevanje profesionalnog sporta i profesionalnih sportaša zahtijeva integraciju različitih perspektiva koje obuhvaćaju kulturne, ekonomske i društvene aspekte sporta. Kako bi se profesionalni sportaši mogli uspješno nositi s izazovima svoje profesije, potrebna im je ne samo fizička i mentalna snaga, već i sposobnost prilagodbe dinamičnom okruženju u kojem se sport stalno mijenja. Smith i Stewart (2010) zaključuju da je očuvanje ravnoteže između sporta kao kulturne baštine i sporta kao biznisa ključno za održavanje integriteta i dugoročne održivosti ove važne društvene institucije.

## 2.2. Karakteristike i razlike između individualnih i timskih sportova

Individualni i timski sportovi predstavljaju dvije osnovne kategorije sportskih aktivnosti, od kojih svaka nosi specifične izazove, karakteristike i prednosti. Razumijevanje ovih razlika važno je za cjelovito sagledavanje utjecaja koje različiti sportovi mogu imati na sportaše, uključujući aspekte kao što su motivacija, psihološko zdravlje, razvoj vještina i ukupni sportski uspjeh.

Prema Raharjo i suradnici (2018), osobnost sportaša ima značajan utjecaj na odabir između individualnih i timskih sportova. Istraživanja pokazuju da su sportaši u individualnim sportovima, poput tenisa, plivanja ili atletike, često motivirani unutarnjim ciljevima kao što su osobno postignuće i samorazvoj. Ovi sportaši pokazuju viši stupanj samodiscipline, samostalnosti i samoodgovornosti, što ih često čini posebno otpornima na stres i izazove koje nosi individualno natjecanje. S druge strane, sportaši u timskim sportovima, kao što su nogomet, košarka ili ragbi, pokazuju izraženiju tendenciju prema razvijanju kolektivnih vrijednosti, kooperativnosti i socijalne interakcije. Njihova motivacija često dolazi iz osjećaja pripadnosti timu i zajedničkim ciljevima, što doprinosi njihovoj sposobnosti da se nose s izazovima koji dolaze iz kolektivnog natjecanja. Pluhar i suradnici (2019) istraživali su razlike u mentalnom zdravlju između sportaša u individualnim i timskim sportovima, otkrivajući da sportaši u timskim sportovima imaju niži rizik od razvoja anksioznosti i depresije. Ova razlika može se pripisati socijalnoj podršci koju sportaši u timskim sportovima dobivaju od svojih suigrača, trenera i drugih članova tima. Timski sportovi omogućuju stvaranje snažnih međuljudskih veza i osjećaja zajedništva, što igra važnu ulogu u očuvanju mentalnog zdravlja sportaša. S druge strane, sportaši u individualnim sportovima češće se suočavaju s izazovima poput osamljenosti i veće odgovornosti za vlastite rezultate, što može povećati rizik od psiholoških problema.

Raharjo i suradnici (2018) nadalje ističu da su individualni sportaši često vođeni željom za postizanjem osobnih ciljeva, kao što su obaranje osobnih rekorda ili osvajanje individualnih nagrada. Ova vrsta motivacije zahtijeva visoku razinu fokusa i unutarnje motivacije, jer sportaši sami upravljaju svojim uspjehom i neuspjehom. U timskim sportovima, međutim, sportaši često usmjeravaju svoju motivaciju prema postizanju timskih ciljeva i zajedničkih uspjeha. Ova razlika u motivaciji može značajno utjecati na način na koji sportaši treniraju, natječu se i općenito pristupaju svojoj sportskoj karijeri.

Thelwell i suradnici (2005) istražili su kako sportaši u individualnim i timskim sportovima upravljaju stresom i pritiskom tijekom natjecanja. Njihova studija pokazala je da sportaši u individualnim sportovima često doživljavaju veći stupanj stresa zbog osjećaja odgovornosti za vlastite performanse. Nedostatak mogućnosti da se oslanjaju na suigrače u ključnim trenucima može povećati psihološki pritisak na individualne sportaše. Nasuprot tome, sportaši u timskim sportovima imaju prednost u tome što mogu dijeliti odgovornost i pritisak s ostalim članovima tima, što može smanjiti individualni stres i poboljšati ukupnu otpornost na pritisak.

Williams i Krane (2020) dodatno naglašavaju razlike u načinu na koji sportaši definiraju uspjeh u individualnim i timskim sportovima. Individualni sportaši često mjere svoj uspjeh kroz prizmu osobnih postignuća, poput osvajanja medalja ili postavljanja novih rekorda. Ovaj pristup može dovesti do visokog stupnja perfekcionizma i unutarnje motivacije. S druge strane, sportaši u timskim sportovima doživljavaju uspjeh kroz prizmu timskih postignuća, kao što su pobjede u prvenstvima ili osvajanje trofeja. Ova različita perspektiva na uspjeh utječe na način na koji sportaši postavljaju ciljeve i evaluiraju svoje performanse.

Osim psiholoških aspekata, razlike između individualnih i timskih sportova također se manifestiraju u strukturi treninga i natjecanja. Raharjo i suradnici (2018) primjećuju da individualni sportovi zahtijevaju visoku razinu samomotivacije i samostalnosti, dok su treninzi u timskim sportovima usmjereni na razvijanje timske kohezije i zajedničkih strategija. Ovi treninzi često uključuju elemente koji potiču suradnju, komunikaciju i razvoj zajedničkih ciljeva, što doprinosi ukupnom uspjehu tima.

Rees i Hardy (2000) u svojoj studiji o društvenoj podršci ističu važnost ove komponente u timskim sportovima. Njihovo istraživanje pokazalo je da sportaši u timskim sportovima često prijavljuju višu razinu društvene podrške, što pozitivno utječe na njihovu motivaciju i sposobnost suočavanja s pritiskom natjecanja. Društvena podrška dolazi iz različitih izvora, uključujući suigrače, trenere i druge članove tima, i ima ključnu ulogu u održavanju visokih performansi i zadovoljstva sportom.

Na kraju, važno je napomenuti da ove razlike između individualnih i timskih sportova ne utječu samo na način na koji sportaši treniraju i natječu se, već i na njihov ukupni razvoj kao osoba. Raharjo i suradnici (2018) ističu da sportaši u timskim sportovima često razvijaju snažne društvene vještine, kao što su timski rad, komunikacija i liderstvo, koje su korisne i izvan sportskog konteksta. S druge strane, individualni sportaši često razvijaju visoku razinu samodiscipline i unutarnje motivacije, što im pomaže u postizanju osobnih ciljeva i uspjeha.

Zaključno, razumijevanje karakteristika i razlika između individualnih i timskih sportova ključno je za učinkovito upravljanje sportskom karijerom i razvojem sportaša. Sportaši, treneri i sportski psiholozi trebaju biti svjesni ovih razlika kako bi mogli prilagoditi treninge, strategije motivacije i podrške, te na taj način osigurati optimalan razvoj sportaša i postizanje vrhunskih rezultata.

Tablica 1 Razlike između timskih i individualnih sportova

<b>ASPEKT</b>	<b>INDIVIDUALNI SPORTOVI</b>	<b>TIMSKI SPORTOVI</b>
<b>Motivacija</b>	Fokus na osobnim ciljevima i postignućima	Fokus na timskim ciljevima i zajedničkim uspjesima
<b>Psihološko zdravlje</b>	Viši rizik od anksioznosti i depresije	Niži rizik zbog socijalne podrške
<b>Upravljanje stresom</b>	Veća odgovornost za vlastite performanse, veći stres	Dijeljenje odgovornosti s timom, manji stres
<b>Struktura treninga</b>	Samostalni treninzi, visoka samodisciplina	Kooperativni treninzi, fokus na timskoj koheziji
<b>Definicija uspjeha</b>	Postizanje osobnih rekorda, osvajanje medalja	Osvajanje timskih trofeja i pobjeda u natjecanjima
<b>Društvena podrška</b>	Manja podrška, fokus na individualnom uspjehu	Visoka razina društvene podrške unutar tima
<b>Razvoj vještina</b>	Razvoj samodiscipline, samostalnosti	Razvoj komunikacijskih vještina, timskog rada

Ova tablica pruža pregled ključnih razlika i sličnosti između individualnih i timskih sportova, pomažući u boljem razumijevanju kako se različiti tipovi sportova mogu razlikovati u kontekstu motivacije, psihološkog zdravlja, treninga i drugih važnih aspekata.

### 2.3. Specifičnosti upravljanja sportskim timovima

Chelladurai (2006) ističe da su sportske organizacije jedinstvene zbog svoje složene prirode i dinamičnog okruženja u kojem djeluju, a što zahtijeva specifične menadžerske pristupe. Upravo radi toga upravljanje sportskim timovima predstavlja jedinstven izazov koji se razlikuje od vođenja drugih vrsta organizacija zbog specifičnih karakteristika sporta. Prema Smithu i Smollu (2007), iako se tradicionalne menadžerske funkcije primjenjuju u sportu, dodatne dimenzije kao što su upravljanje emocijama, timska dinamika i motivacija sportaša čine upravljanje sportskim



timovima posebno izazovnim. Ove dimenzije uključuju dinamičnu prirodu sportskih natjecanja, potrebu za usklađivanjem individualnih i timskih ciljeva, upravljanje emocijama i motivacijom sportaša, te važnost profitabilnosti tima kao ključnog aspekta upravljanja. Chelladurai (2006) kaže kako upravljanje sportskim timom ne može biti promatrano izolirano, već u kontekstu njegove kulture, mentalnog stanja igrača te dinamike odnosa među članovima tima i trenerom. Stoga, razumijevanje specifičnosti upravljanja sportskim timovima zahtijeva sveobuhvatan pristup koji integrira aspekte psihologije, strategije i vođenja kako bi se osigurala optimalna izvedba i razvoj tima.

Upravljanje sportskim timovima izuzetno je složeno zbog dinamične prirode sportskih natjecanja, jer se sport često odvija u okruženju neizvjesnosti i promjena koje se ne mogu uvijek predvidjeti niti unaprijed planirati. Chelladurai (2006) naglašava da uspješno upravljanje sportskim timom zahtijeva stalnu prilagodbu i fleksibilnost u reakciji na nepredviđene okolnosti. Na primjer, u nogometu trener mora biti spreman trenutno promijeniti taktiku zbog iznenadne ozljede ključnog igrača. Takva situacija zahtijeva brzu prilagodbu strategije i reorganizaciju tima kako bi se nadomjestio nedostatak. Slične prilagodbe mogu biti potrebne u sportovima poput košarke, gdje se intenzitet igre može mijenjati iz minute u minutu. Chelladurai (2006) smatra kako treneri moraju biti spremni brzo reagirati na promjene u igri, uključujući promjene u protivničkim strategijama i uvjetima natjecanja. Ova dinamičnost zahtijeva ne samo tehničku vještinu, već i sposobnost izgradnje jakih odnosa unutar tima kako bi se omogućila brza prilagodba, jer treneri i menadžeri moraju pokazati smirenost, staloženost i sposobnost brze reakcije na promjenu u ključnim trenucima.

Balansiranje između individualnih i timskih ciljeva predstavlja značajan izazov u upravljanju sportskim timovima. Sportaši često imaju osobne ciljeve, kao što su postizanje određenih statističkih rezultata ili osvajanje individualnih nagrada, koji se mogu sukobiti s ciljevima tima. Jowett (2005) naglašava da uspješni treneri moraju biti sposobni uskladiti individualne i timske ciljeve kako bi stvorili kohezivan tim. Na primjer, u profesionalnom nogometu, igrač koji teži osvajanju prestižne nagrade poput Zlatne lopte može imati različite ciljeve od onih koje postavlja tim, poput osvajanja naslova prvaka. Jowett (2005) smatra kako treneri moraju raditi na stvaranju okruženja u kojem se individualni uspjeh smatra doprinosom timskom uspjehu, bez ugrožavanja timskog cilja. To uključuje individualne razgovore s igračima, jasno definiranje uloga unutar tima i postavljanje zajedničkih ciljeva koji povezuju osobne ambicije s timskim interesima.

Jowett (2005) naglašava da takva ravnoteža može poboljšati timsku koheziju i omogućiti igračima da se usmjere na zajedničke ciljeve, što vodi do boljih rezultata na terenu. Smith i Smoll (2007) također ističu važnost vođenja u balansiranju individualnih i timskih ciljeva, posebno u situacijama gdje su osobni ciljevi sportaša u sukobu s ciljevima tima. Oni tvrde da treneri moraju razviti sposobnost prepoznavanja i prilagođavanja različitim osobnostima unutar tima kako bi se postigla ravnoteža između osobnih i timskih ambicija. Također, prema Smithu i Smollu (2007), uspješan trener mora biti sposoban prenijeti važnost timskih ciljeva sportašima na način koji ne ugrožava njihovu motivaciju za postizanje osobnih uspjeha. Cotterill i Cheetham (2017) dodatno ističu važnost timske kulture u postizanju ovog balansa. Prema njihovom istraživanju, timska kultura koja vrednuje suradnju i zajedničke ciljeve može značajno smanjiti napetosti između individualnih i timskih ambicija. Uspostavljanje zajedničkih vrijednosti i normi unutar tima pomaže u usklađivanju osobnih ciljeva sportaša s ciljevima tima, što rezultira boljom kohezijom i ukupnim performansama tima.

Upravljanje emocijama i motivacijom sportaša ključno je za uspjeh svakog sportskog tima. Smith i Smoll (2007) kažu kako emocionalno stanje sportaša može značajno utjecati na njihov performans, a neadekvatno upravljanje emocijama može dovesti do smanjenja individualnih i timskih rezultata. Sportaši se često suočavaju s visokim razinama stresa i pritiska, koji mogu utjecati na njihovu izvedbu. Stoga treneri i menadžeri moraju biti sposobni prepoznati i upravljati tim emocionalnim aspektima. Smith i Smoll (2007) navode da treneri mogu koristiti različite strategije za upravljanje emocijama i motivacijom, uključujući emocionalnu podršku, tehnike vizualizacije i razvoj mentalne otpornosti. Na primjer, kod mladih sportaša, motivacijski razgovori i stvaranje pozitivnog okruženja mogu pomoći u smanjenju anksioznosti i poboljšanju koncentracije kažu Smith i Smoll (2007). S druge strane, Chelladurai (2006) naglašava važnost emocionalne inteligencije trenera, što uključuje sposobnost prepoznavanja i upravljanja vlastitim emocijama kao i emocijama sportaša. Stvaranje atmosfere povjerenja i podrške unutar tima može poboljšati međuljudske odnose i smanjiti stres. Efikasno upravljanje motivacijom može biti ključni faktor u postizanju vrhunskih rezultata i dugoročne uspješnosti tima. Čest slučaj, posebno danas, je situacija gdje se igrač osjeća većim od kluba. Jowett (2005) ističe kako samo pravi trener/menadžer zna kako takve igrače usmjeriti natrag na pravi put i spriječiti nastanak takve situacije. Gilbert i Trudel (2004) u svojoj analizi trenerskih strategija također naglašavaju

važnost kontinuiranog profesionalnog razvoja trenera u području upravljanja emocijama i motivacijom. Prema njihovim istraživanjima, treneri koji redovito nadograđuju svoje vještine u ovim područjima postižu bolje rezultate u upravljanju sportašima i povećanju timske motivacije. Kultura tima je još jedan od faktora koji predstavljaju značajan izazov, ulogu u upravljanju sportskim timovima. Svaki sportski tim ima svoju jedinstvenu kulturu koja utječe na način na koji članovi tima međusobno surađuju i kako pristupaju svojim zadacima. Kultura tima uključuje zajedničke vrijednosti, norme i uvjerenja koja oblikuju ponašanje članova tima. Chelladurai (2006) napominje da menadžeri trebaju razumjeti ovu kulturu kako bi učinkovito upravljali timom. Na primjer, u timovima gdje je naglasak na kolektivnom uspjehu, može biti lakše postići usklađenost između individualnih i timskih ciljeva. Nasuprot tome, u timovima gdje dominiraju visoka natjecateljska očekivanja i individualni uspjesi, menadžeri moraju uložiti dodatne napore u izgradnju timske kohezije i zajedničkog identiteta smatra Chelladurai (2006). Razumijevanje i oblikovanje timske kulture stoga je ključan dio strategije upravljanja sportskim timom. Jowett (2005) ističe da izgradnja pozitivne kulture tima može poboljšati komunikaciju, suradnju i ukupnu atmosferu unutar tima, što može rezultirati boljim performansama i zadovoljstvom sportaša. Cotterill i Cheetham (2017) posebno naglašavaju da održavanje pozitivne timske kulture može biti ključ za dugoročni uspjeh. Njihovo istraživanje pokazuje da timska kultura koja potiče zajedničke vrijednosti i identitet može pomoći u prevladavanju izazova koji se javljaju tijekom sezone, kao što su porazi ili unutarnje nesuglasice. Održavanje dosljedne kulture tima može pomoći u održavanju visoke razine motivacije i performansi, čak i u teškim okolnostima.

Profitabilnost tima postaje sve važnija u profesionalnom sportu jer je financijski uspjeh presudan za dugoročnu stabilnost i rast organizacije. Chelladurai (2006) navodi da upravljanje sportskim timom uključuje i aspekte poslovne strategije, uključujući komercijalizaciju i generiranje prihoda. Profitabilnost tima može biti pod utjecajem različitih faktora, uključujući uspjeh u natjecanjima, prodaju ulaznica, sponzorske ugovore i prodaju suvenira. Smith i Smoll (2007) ističu kako uspješan tim može privući veći broj navijača, što direktno utječe na prihode od prodaje ulaznica i licenciranja proizvoda. Nadalje, Smith i Smoll (2007) napominju da uspjeh tima može povećati njegovu marketinšku vrijednost i privući sponzore, što dodatno povećava prihod. Menadžeri i treneri trebaju biti svjesni da uspjeh na terenu nije jedini faktor koji doprinosi profitabilnosti. Chelladurai (2006) ističe da ulaganje u infrastrukturu, poboljšanje

komunikacije s navijačima i upravljanje financijskim resursima ključno je za dugoročnu profitabilnost tima. Također, Chelladurai (2006) kaže kako upravljanje troškovima, kao što su plaće igrača i operativni troškovi, također igraju važnu ulogu u održavanju financijske ravnoteže. Razumijevanje tržišta i razvoj strategija za maksimiziranje prihoda od svih dostupnih izvora ključni su za održavanje profitabilnosti tima. Upravljanje sportskim timovima zahtijeva specifične vještine i strategije koje se razlikuju od drugih područja menadžmenta. Dinamična priroda sportskih natjecanja, potreba za usklađivanjem individualnih i timskih ciljeva, upravljanje emocijama i motivacijom sportaša, te razumijevanje timske kulture i profitabilnosti ključni su aspekti uspješnog upravljanja sportskim timom. Prema Chelladuraju (2006), razumijevanje ovih specifičnosti omogućuje trenerima i menadžerima da optimiziraju performanse svog tima i postignu dugoročni uspjeh. Smith i Smoll (2007) također naglašavaju da razvoj i održavanje pozitivne timske kulture, kao i učinkovito upravljanje financijskim aspektima, igraju ključnu ulogu u izgradnji čvrstih temelja za uspjeh. Cotterill i Cheetham (2017) dodatno naglašavaju da kontinuirano održavanje pozitivne kulture tima može osigurati dugoročni uspjeh i održivost, čak i u najtežim okolnostima. Gilbert i Trudel (2004) zaključuju da kontinuirani profesionalni razvoj trenera u područjima emocionalne inteligencije, motivacije i strategija vođenja može značajno doprinijeti uspjehu sportskog tima, potvrđujući važnost sveobuhvatnog pristupa u upravljanju sportskim timovima.

#### 2.4. Ključna obilježja nogometnog tima

Struktura nogometnog tima i uloge igrača unutar njega ključni su za razumijevanje kako tim funkcionira i postiže uspjeh. Svaki nogometni tim obično se sastoji od 11 igrača na terenu, uključujući vratara, obrambene igrače, vezne igrače i napadače. Svaka od ovih pozicija zahtijeva specifične vještine i odgovornosti, pa tako u svakom timu postoji vratar koji je zadužen za obranu potencijalnih šansi za zgoditak upućene od protivničke momčadi, obrambeni igrači nastoje spriječiti protivničke igrače da uopće budu u šansi za ostvarivanjem zgoditka, vezni igrači su spona između obrane i napada te su motor momčadi odnosno zaduženi su za prijenos lopte i igre iz obrane u napad ili obrnuto, te na posljetku tu su napadači kojima je glavni zadatak postizanje zgoditaka. Uspješni nogometni timovi moraju imati dobro balansiranu strukturu gdje svaki igrač razumije svoju ulogu i odgovornosti. Timska kohezija i učinkovita komunikacija među igračima ključni su faktori za uspjeh nogometnog tima. Kohezija tima odnosi se na stupanj

povezanosti i zajedništva među igračima. Carron i suradnici (2002) smatraju kako visoka razina kohezije može poboljšati izvedbu tima jer igrači rade zajedno prema zajedničkom cilju i podržavaju jedni druge. Komunikacija unutar tima omogućuje igračima da razmjenjuju informacije, koordiniraju svoje akcije i prilagođavaju se situacijama na terenu. U nogometu, komunikacija se može odvijati verbalno i neverbalno. Verbalna komunikacija uključuje instrukcije, upozorenja i motivacijske poruke među igračima, dok neverbalna komunikacija uključuje geste, izraze lica i pokrete tijela. Treneri također igraju ključnu ulogu u komunikaciji s timom, pružajući taktičke upute i podršku igračima. Prema Carron i suradnicima (2002) učinkovita komunikacija može smanjiti nesporazume i različite interpretacije i poboljšati koordinaciju i povećati uspjeh tima. Drugim riječima, pravilna komunikacija između igrača i igrača i trenera može biti ključ za uspjeh tima i na terenu i van terena.

Fizička priprema i kondicija igrača su jedni od ključnih elemenata za izvedbu nogometnog tima. Budući danas uz domaća natjecanja postoje i razna druga natjecanja, igrači se često susreću sa i po nekoliko utakmica tjedno od kojih je svaka po minimalno 90 minuta. Kako bi mogli izdržati takav tempo nogometaši moraju biti u vrhunskoj formi koja uključuje kondiciju, snagu, brzinu, agilnosti, sposobnost brzog oporavka, otpornost na ozljede. Treninzi fizičke pripreme obično uključuju različite vrste vježbi koje poboljšavaju kondiciju, kao što su trčanje, vježbe snage i izdržljivosti, prevencije od ozljeda, rekuperacija nakon utakmica i treninga te mnoge druge. Taktika i strategija igre su također ključni elementi koji određuju način na koji nogometni tim igra i postiže uspjeh. Taktika se odnosi na specifične planove i pristupe koje tim koristi tijekom utakmice, dok strategija uključuje dugoročne ciljeve i planove za cijelu sezonu. Hughes i Franks (2005) smatraju kako treneri moraju razvijati taktičke planove koji uključuju formacije, stilove igre i specifične zadatke za igrače u različitim situacijama na terenu. Formacije, kao što su 4-4-2, 4-3-3 ili 3-5-2, određuju raspored igrača na terenu i njihove uloge. Stil igre može biti ofenzivan, s naglaskom na postizanje golova, ili defenzivan, s fokusom na obranu i sprječavanje protivničkih napada.

Taktike također uključuju strategije za prekide igre, kao što su slobodni udarci, korneri i izvođenje penala. Uspješni treneri prilagođavaju svoje taktičke planove na temelju protivnika, uvjeta na terenu i trenutne forme tima. Proteklih godina se razvio stil igre "bunker" koji označava strategiju koja uključuje visoko organiziranu obrambenu strategiju sa točno

definiranim obrambenim zadacima za svakog igrača, uključujući i napadače, sa naglaskom na brzu tranziciju iz obrane u napad kako bi se pronašao trenutak nepažnje protivničke obrane i isti iskoristio za postizanje zgoditka.

Mentalna snaga i psihološka priprema su ključni faktori koji utječu na izvedbu nogometnog tima. Igrači moraju biti mentalno pripremljeni za suočavanje s pritiscima utakmica, očekivanjima navijača i vlastitim ambicijama. Prema Gucciardi i Gordonu (2009) psihološka priprema uključuje tehnike kao što su vizualizacija, postavljanje ciljeva, kontrola stresa i razvoj mentalne otpornosti. Vizualizacija je tehnika kojom igrači mentalno reproduciraju situacije iz igre kako bi se pripremili za njihovo suočavanje na terenu. Postavljanje ciljeva pomaže igračima fokusirati se na specifične zadatke i poboljšati motivaciju. Kontrola stresa uključuje tehnike opuštanja i disanja koje pomažu igračima smanjiti anksioznost i poboljšati koncentraciju. Razvoj mentalne otpornosti omogućuje igračima da se brže oporave od neuspjeha i nastave borbu za uspjeh.

Ključna obilježja nogometnog tima uključuju strukturu tima i uloge igrača, timsku koheziju i komunikaciju, fizičku pripremu i kondiciju, taktiku i strategiju igre te mentalnu snagu i psihološku pripremu. Svaki od ovih elemenata igra ključnu ulogu u postizanju uspjeha tima. Treneri, menadžeri i igrači moraju surađivati kako bi optimizirali svaki aspekt funkcioniranja tima i osigurali dugoročnu uspješnost.

### 3. MOTIVACIJA PROFESIONALNIH SPORTAŠA U TIMSKIM SPORTOVIMA I UČINCI SUSTAVA PLAĆANJA

Deci i Ryan (2000) navode kako motivacija profesionalnih sportaša u timskim sportovima proizlazi iz složene kombinacije unutarnjih čimbenika, poput osobne strasti i želje za postizanjem ciljeva, te vanjskih čimbenika, uključujući priznanje, podršku navijača i financijske poticaje. Isto tako Deci i Ryan (2000) smatraju da je unutarnja motivacija ključna za dugoročno zadovoljstvo i angažman sportaša, dok vanjska motivacija, uključujući sustave plaćanja, može značajno utjecati na kratkoročne performanse. Sustavi plaćanja, uključujući plaće i bonuse, igraju ključnu ulogu u ovoj motivaciji. Weinberg i Gould (2014) u svojim istraživanjima sugeriraju da adekvatan sustav plaćanja može povećati motivaciju i performanse igrača, dok neravnomjerna raspodjela plaća može dovesti do nezadovoljstva i sukoba unutar tima. Primjera radi, bonusi za postignute golove, pobjede ili osvajanje trofeja dodatno potiču igrače na angažman i ulaganje maksimalnog napora.

Međutim, dugoročna motivacija zahtijeva uravnotežen pristup koji uključuje ne samo financijske, već i psihološke i emocionalne aspekte, a tu treneri i menadžeri igraju ključnu ulogu u prepoznavanju potreba igrača i prilagodbi pristupa kako bi maksimizirali potencijal svakog člana tima. Financijski poticaji su učinkoviti samo ako su dio šire strategije koja uključuje podršku, razvoj vještina i izgradnju pozitivne timske kulture. Gilbert i Trudel (2004) smatraju kako su transparentnost i pravednost u sustavima plaćanja ključni za stvaranje motivirajućeg okruženja u kojem se igrači osjećaju cijenjenima. Povećanje motivacije kroz pravedan i jasan sustav nagrađivanja može dovesti do boljih rezultata na terenu, većeg zadovoljstva igrača i jače timske kohezije.

Ukratko, sustavi plaćanja značajno utječu na motivaciju i performanse profesionalnih sportaša u timskim sportovima. Njihova učinkovitost ovisi o pravednosti, transparentnosti i integraciji s drugim oblicima motivacije, poput podrške i razvoja vještina. Uspjeh leži u stvaranju uravnoteženog i poticajnog okruženja u kojem se igrači osjećaju motiviranima i cijenjenima, što rezultira boljim individualnim i timskim uspjehom.

### 3.1. Izvori motivacije profesionalnih sportaša

“Motivacije su faktori koji potiču ponašanje osobe, usmjeravaju ih u određenom pravcu i donose koordinaciju zbog njih. Pojedinci se ne razlikuju samo po sposobnosti za obavljanje određenog posla, već i po volji za obavljanjem tog posla ili motivaciji koja ih pokreće.” (Moradi i suradnici, 2019: 15). Kada govorimo o profesionalnim sportašima govorimo o iznimno visokim razinama motivacije budući su to ljudi koji 24 sata dnevno provode dajući svoj maksimum kako bi bili na razini na kojoj jesu, a i kako bi mogli kontinuirano napredovati.

Izvori motivacije profesionalnih sportaša su raznoliki i složeni, a uključuju unutarnje odnosno intrinzične i vanjske odnosno ekstrinzične čimbenike koji ih potiču na postizanje visokih performansi. Prema Deciju i Ryanu (1985) unutarnji, intrinzični izvori motivacije, poput osobne strasti, želje za postizanjem ciljeva i osjećaja postignuća, često igraju ključnu ulogu, a s druge strane, ekstrinzični izvori kao što su priznanje, slava, financijski poticaji i podrška okoline, dodatno osnažuju sportaše u njihovim nastojanjima. Razumijevanje tih izvora ključno je za razvoj strategija koje podržavaju dugoročni uspjeh sportaša. Kada se priča o intrinzičnoj motivaciji, Deci i Ryan (1985) ju definiraju kao izvor energije svakog organizma te kažu kako nisu sva ponašanja rezultat samo intrinzičnih ili samo ekstrinzičnih faktora. “Unutarnja motivacija temelji se na urođenim, organskim potrebama za kompetencijom i samoodređenjem. Ona potiče širok spektar ponašanja i psiholoških procesa, kod kojih su primarne nagrade iskustva učinkovitosti i autonomije.” (Deci i Ryan, 1985: 28). Sukladno tome, za zaključiti je kako svaki pojedinac u sebi ima razinu motivacije koja ga vodi, a i kojom se vodi prilikom suočavanja sa svakodnevnim preprekama i naporima. S druge strane, kada se priča o intrinzičnoj motivaciji u sportu podrazumijeva se angažman u sportu zbog unutarnjeg zadovoljstva i užitka koji sport pruža. Vallerand i Losier (1999) tvrde kako je ova vrsta motivacije povezana s osjećajem osobnog postignuća, razvoja vještina i zadovoljstva izazovima. Prema istraživanju koje su proveli Vallerand i Losier (1999), unutarnja motivacija često proizlazi iz intrinzičnih čimbenika poput uživanja u samoj aktivnosti, razvoja vještina i osjećaja postignuća, a studija koju su proveli Schuler i suradnici (2020) naglašava važnost intrinzičnih motiva kao što su zabava, osjećaj kompetencije i autonomija u sportu.

Ekstrinzična motivacija, s druge strane, odnosi se na angažman u sportu zbog vanjskih nagrada ili pritisaka. To može uključivati financijske nagrade, društveno priznanje, nagrade i pritisak



okoline. Moradi i suradnici (2020) dokazali su da vanjski faktori, kao što su društveno priznanje i nagrade, mogu biti značajni motivacijski čimbenici za mnoge sportaše. Ova vrsta motivacije može biti posebno izražena kod sportaša koji se natječu na visokoj razini, odnosno profesionalnih sportaša gdje su vanjske nagrade i pritisci intenzivniji. Budući su danas sportaši planetarno popularni, njihov dohodak odražava status zvijezda kakav uživaju, a takav oblik ekstrinzične motivacije sigurno može biti jako privlačan drugim ljudima, posebice sportašima u mlađim kategorijama koji svi imaju za uzor popularnog sportaša, najčešće iz sporta kojim se i sami bave. Dodatno, istraživanja su pokazala da vanjski čimbenici, poput pohvala trenera i priznanja od strane medija, također igraju ključnu ulogu u motivaciji sportaša. Prema McLellandu (2007), pohvale i priznanje od strane trenera mogu djelovati kao snažan vanjski poticaj, potičući sportaše da ulažu dodatni napor u postizanju svojih ciljeva. Ova vrsta motivacije može biti posebno izražena kod mlađih sportaša, koji često traže priznanje i odobravanje od strane svojih trenera i mentora. Motivacijski faktori također se razlikuju između sportaša koji sudjeluju u timskim i individualnim sportovima. Moradi i suradnici (2020) uspoređivali su motivaciju sportaša u timskim i individualnim sportovima i otkrili su da sportaši u individualnim sportovima pokazuju veću razinu unutarnje motivacije, dok sportaši u timskim sportovima više naglašavaju timski rad i društvene aspekte sudjelovanja. Sportaši u timskim sportovima često navode osjećaj pripadnosti i timske kohezije kao važne motivacijske čimbenike, dok su individualni sportaši pokazivali veće razine egoističnosti. Ovo je u skladu s nalazima iz studije koju su proveli Balish i suradnici (2014) koji su otkrili da timska kohezija može značajno povećati motivaciju sportaša, dok individualni sportaši više naglašavaju osobno postignuće i autonomiju. Istraživanja su pokazala i značajne razlike u motivaciji između muških i ženskih sportaša. Prema Moradi i suradnici (2020), ženski sportaši često pokazuju veću unutarnju motivaciju i veću važnost pridaju osobnom razvoju i zadovoljstvu iz sudjelovanja u sportu, dok su muški sportaši češće motivirani vanjskim čimbenicima poput natjecanja i postignuća. Ove razlike mogu biti posljedica različitih društvenih i kulturnih očekivanja, kao i različitih iskustava u sportu. U svojoj studiji, Kipp i Weiss (2013) istaknuli su da su društveni čimbenici, kao što su prijateljstva i podrška vršnjaka, važniji za motivaciju ženskih sportaša nego za muške, što može objasniti razlike u motivaciji između spolova.

Tablica 2 Usporedba motivacijskih čimbenika između timskih i individualnih sportova i između muških i ženskih sportaša

<b>Aspekt Motivacije</b>	<b>Timski Sportovi</b>	<b>Individualni Sportovi</b>	<b>Muški Sportaši</b>	<b>Ženski Sportaši</b>
<b>Primarni motivacijski čimbenici</b>	Timski rad, društveni aspekti, osjećaj pripadnosti	Osobno postignuće, autonomija	Natjecanje, postignuća	Osobni razvoj, zadovoljstvo iz sudjelovanja
<b>Timska kohezija</b>	Visoka, ključna za motivaciju	Niska, individualni fokus	Manje važna	Više važna, povezana s društvenim čimbenicima
<b>Unutarnja motivacija</b>	Umjereno izražena	Visoko izražena	Manje važna, fokus na vanjske čimbenike	Visoko izražena, ključna za dugoročno sudjelovanje
<b>Egoističnost</b>	Niža, više orijentirana prema timu	Viša, fokus na osobno postignuće	Više orijentirani prema individualnim uspjesima	Više orijentirane prema osobnom razvoju i zadovoljstvu
<b>Društveni čimbenici (prijateljstva, podrška)</b>	Ključni za motivaciju	Manje važni	Manje važni, fokus na natjecanje	Više važni, značajno utječu na motivaciju

Izvor: Moradi i suradnici (2020)

Razumijevanje izvora motivacije profesionalnih sportaša ključno je za razvoj učinkovitih trening programa i strategija za poticanje dugoročne predanosti sportu. Kako unutarnja, tako i vanjska motivacija igraju značajnu ulogu u sportskoj karijeri, a razlikuju se ovisno o vrsti sporta i spolu sportaša. Daljnja istraživanja trebala bi se usmjeriti na dublje razumijevanje ovih razlika kako bi se osigurala prilagodba pristupa motivaciji koja će najbolje podržati sportaše u njihovim naporima i postignućima.

### 3.2. Prikaz oblika plaćanja korištenih kod profesionalnih igrača u timskim sportovima

Frick (2007) kaže kako plaćanje profesionalnih sportaša u timskim sportovima uključuje širok raspon kompenzacijskih oblika koji se prilagođavaju specifičnostima sporta, lige te statusu i učinku igrača. Ovi oblici uključuju osnovne plaće, bonuse, sponzorske ugovore te druge dodatke koji su ključni za održavanje motivacije i visoke razine performansi kod sportaša.

Osnovna plaća predstavlja temeljni dio prihoda za profesionalne sportaše i često je definirana ugovorima koje igrači sklapaju s klubovima. U kontekstu nogometnih tržišta rada, prema Buraimu i suradnicima (2015), dugoročni ugovori imaju važnu ulogu u osiguravanju financijske stabilnosti igrača, ali također mogu ograničiti njihovu sposobnost pregovaranja o boljim uvjetima u budućnosti. Buraimo i suradnici (2015) navode kako dugoročni ugovori u nogometu često uključuju visoke osnovne plaće koje osiguravaju financijsku sigurnost, ali mogu biti opterećeni klauzulama koje limitiraju fleksibilnost igrača. U *Major League Soccer-u*<sup>1</sup> (MLS) struktura plaća dodatno je komplicirana pravilom o "salary capu"<sup>2</sup> koje ograničava ukupni iznos koji timovi mogu potrošiti na plaće igrača. Kuethe i Motamed (2009) ističu kako pravilo "*Designated Player*"<sup>3</sup> omogućuje klubovima da zaobiđu te granice kako bi privukli međunarodne zvijezde, što dovodi do velikih razlika u plaćama unutar timova.

---

<sup>1</sup> Američka nogometna liga

<sup>2</sup> Pravilo u svim američkim ligama koje sprječava klub da preplati igrača, odnosno regulira da su svi klubovi unutar raspona plaća koje određuje liga

<sup>3</sup> Pravilo u američkoj nogometnoj ligi

Bonusi su ključan dio ukupne kompenzacije za profesionalne sportaše, posebno u timskim sportovima gdje su performanse često podložne stalnom ocjenjivanju i evaluaciji. Ovi bonusi nisu samo dodatak na osnovnu plaću, već predstavljaju važan motivacijski alat koji može značajno utjecati na angažman i rezultate igrača.

Epstein (2011) naglašava kako bonusi vezani uz specifične ciljeve, poput postizanja određenog broja golova ili osvajanja prvenstava, mogu djelovati kao snažan motivacijski alat. Takvi bonusi omogućuju sportašima da fokusiraju svoje napore na jasno definirane ciljeve, čime se ne samo povećava njihova motivacija, već se i potiče timska sinergija kada su bonusi vezani uz timske uspjehe. Međutim, struktura i distribucija bonusa moraju biti pažljivo dizajnirani kako bi izbjegli potencijalne negativne posljedice. Nepravedna ili netransparentna distribucija bonusa može izazvati nezadovoljstvo među igračima, a što može negativno utjecati na timsku sinergiju i moral. Epstein (2011) smatra da ako jedan igrač osvoji veliki bonus zbog individualnog postignuća, dok drugi članovi tima, koji su također doprinijeli timskom uspjehu, ne dobiju adekvatnu nagradu, može dovesti do osjećaja nepravde i podjela unutar tima. Takva situacija može oslabiti timski duh i dovesti do smanjenja ukupne učinkovitosti tima.

Prema istraživanju koje su proveli Giangreco i suradnici (2014), bonusi koji su vezani uz individualne performanse mogu dovesti do povećanja osobne motivacije, ali i do potencijalnih sukoba unutar tima, posebice ako neki igrači smatraju da su nagrađeni neproporcionalno. Ovaj fenomen može biti posebno izražen u sportovima gdje su individualne statistike lako mjerljive i mogu postati ključni faktor u određivanju visine bonusa.

Lehmann i Schulze (2008) raspravljaju kako u nogometu, broj postignutih golova ili asistencija može biti ključan za određivanje bonusa, dok doprinosi drugih igrača, poput obrambenih igrača ili vratara, mogu ostati zanemareni. Takva neproporcionalna distribucija bonusa može dovesti do osjećaja nepravde, što može negativno utjecati na timsku dinamiku i stvoriti sukobe među igračima.

Bonusi također mogu biti vezani uz kolektivne performanse, što može poticati timsku sinergiju i zajednički rad na ostvarenju ciljeva. Celik i Yenilmez (2017) ističu bonusi za osvajanje prvenstva ili plasman u međunarodna natjecanja potiču sve igrače da surađuju u postizanju zajedničkog cilja. U takvim situacijama, bonusi djeluju kao sredstvo koje integrira osobne ciljeve s timskim ambicijama, čime se smanjuje mogućnost sukoba i povećava timska kohezija.

Kolektivni bonusi također mogu poslužiti kao alat za izgradnju timskog duha, jer igrači postaju svjesni da je uspjeh tima izravno povezan s njihovim osobnim nagradama. Jedan od primjera gdje kolektivni bonusi imaju pozitivan učinak može se naći u engleskoj Premier ligi<sup>4</sup>, gdje bonusi za plasman u Ligu prvaka motiviraju igrače da daju sve od sebe tijekom cijele sezone. Također, u NBA<sup>5</sup> ligi, bonusi za plasman u doigravanje ili osvajanje naslova dodatno potiču igrače da surađuju i ulažu maksimalan napor kako bi ostvarili te ciljeve. Međutim, iako su kolektivni bonusi učinkovit alat za povećanje timske kohezije, važno je da su jasno definirani i transparentni kako bi svi članovi tima bili svjesni kriterija za njihovo ostvarenje.

Uz kolektivne bonuse, neki klubovi također uvode bonuse vezane uz specifične individualne performanse koje su važne za timski uspjeh. Na primjer, bonusi za najbolju obranu sezone ili za najboljeg asistenta u timu potiču igrače na fokusiranje na specifične aspekte igre koji su ključni za uspjeh tima. Ipak, i u ovim slučajevima, ističu Sonntag i Sommers (2014), važno je osigurati da se bonusi distribuiraju pravedno i u skladu s doprinosima svih članova tima kako bi se izbjegla nejednakost i potencijalne tenzije unutar tima.

Nadalje, važno je napomenuti da su bonusi samo jedan dio ukupnog kompenzacijskog paketa koji sportaši dobivaju. Prema istraživanju koje su proveli Goddard i Sloane (2014), cjelokupni kompenzacijski paket uključuje i osnovne plaće, sponzorske ugovore, te razne beneficije kao što su zdravstveno osiguranje i mirovinski planovi. Ovi elementi zajedno čine složeni sustav nagrađivanja koji treba biti pažljivo dizajniran kako bi se održala motivacija sportaša na visokoj razini.

Konačno, važno je napomenuti da bonusi i ostali oblici financijske kompenzacije trebaju biti dio šire strategije motivacije koja uključuje i nematerijalne aspekte, poput priznanja, podrške trenera i osjećaja pripadnosti timu. Goddard i Sloane (2014) smatraju kako dugoročna motivacija sportaša zahtijeva holistički pristup koji kombinira financijske poticaje s emocionalnom podrškom i mogućnostima za profesionalni razvoj. Takav uravnotežen pristup može pomoći u izbjegavanju sukoba unutar tima i osigurati dugoročni uspjeh kako za pojedinačne sportaše, tako i za cijeli tim.

Pored osnovnih plaća i bonusa, profesionalni sportaši često ostvaruju značajan dio svojih prihoda kroz sponzorske ugovore i marketinške aktivnosti. Prema Giangrecu i suradnicima (2014),

---

<sup>4</sup> Engleska nogometna liga

<sup>5</sup> Američka košarkaška liga

sponzorski ugovori i drugi oblici komercijalnih suradnji postaju ključni izvori prihoda za sportaše visokog profila. Ovi ugovori ne samo da povećavaju ukupne prihode sportaša, već im omogućuju i veću vidljivost i utjecaj izvan sportskih terena.

Nejednakost u plaćama unutar timova može imati značajan utjecaj na dinamiku i uspjeh tima. Sonntag i Sommers (2014) ističu kako veća razlika u plaćama među igračima može negativno utjecati na timsku koheziju, što može dovesti do smanjenja ukupne učinkovitosti tima. Celik i Yenilmez (2017) smatraju kako je uvođenje pravila "*Designated Player*" u MLS-u rezultiralo povećanjem nejednakosti u plaćama unutar timova, što može izazvati napetosti među igračima.

Osim profesionalnih sportaša, kompenzacijski paketi za zaposlenike u pravnim osobama odnosno poduzećima u Hrvatskoj i EU također obuhvaćaju nekoliko ključnih elemenata. Ti elementi uključuju osnovnu plaću, bonuse, beneficije (poput zdravstvenog osiguranja i mirovinskih planova), te druge dodatke kao što su plaćeni godišnji odmori i obuka.

Prema istraživanju koje su proveli Rees i suradnici (2013), uobičajeni kompenzacijski paketi u EU uključuju osnovnu plaću koja je često regulirana kolektivnim ugovorima, dok bonusi i dodaci ovise o industriji i specifičnim uvjetima rada.

U Hrvatskoj, kompenzacijski paketi obično uključuju osnovnu plaću, dodatke za prekovremeni rad, regres, božićnice i uskrsnice, te beneficije poput zdravstvenog osiguranja i mirovinskog plana. Čolak i Živković (2018) ističu da su bonusi i stimulacije za rad u privatnom sektoru češće nego u javnom sektoru, ali su obično vezani uz ostvarenje specifičnih ciljeva ili rezultata. Također, prema studiji koju su proveli Bakotić i Babin (2013), kompenzacijski paketi u EU često uključuju dodatne beneficije kao što su edukacije, razvoj karijere i fleksibilni radni uvjeti, što dodatno motivira zaposlenike i povećava njihovu produktivnost.

Struktura plaćanja u timskim sportovima vrlo je složena i raznolika, odražavajući potrebu za balansiranjem između pravedne kompenzacije za sve igrače i nagrađivanja vrhunskih sportaša za njihove posebne doprinose. Osnovne plaće, bonusi, sponzorski ugovori i drugi oblici prihoda igraju ključnu ulogu u motivaciji sportaša, ali također mogu dovesti do nejednakosti koja može negativno utjecati na timsku dinamiku i performanse. U profesionalnom sportu, transparentnost i pravednost u kompenzacijskim paketima ključni su za održavanje pozitivne radne atmosfere i visoke razine motivacije među sportašima. Strateško upravljanje kompenzacijskim paketima, koje uključuje jasne kriterije za isplatu bonusa i prilagođavanje paketa individualnim potrebama i postignućima, može značajno doprinijeti uspjehu tima.

### 3.3. Učinci plaća na rezultate koje ostvaruju igrači u timskim sportovima

Plaće profesionalnih igrača u timskim sportovima imaju dubok utjecaj na njihove performanse, motivaciju i ukupni uspjeh tima. Različiti aspekti plaća, uključujući visinu, strukturu ugovora, te nejednakost u raspodjeli, mogu doprinijeti poboljšanju rezultata, ali i izazvati potencijalne probleme unutar tima. U ovom poglavlju istražit će se kako ovi faktori utječu na sportske performanse i timsku koheziju, temeljeći se na opsežnim istraživanjima provedenima na tu temu.

Jedno od ključnih pitanja u istraživanjima o plaćama sportaša jest kako visina plaće utječe na učinak igrača. Gronseth i suradnici (2018) pokazali su da veća ulaganja u plaće igrača često rezultiraju boljim sportskim rezultatima, a što je potvrđeno u analizama norveškog i švedskog nogometa. Povezanost između visine plaća i sportskih rezultata može se objasniti time da visoke plaće često privlače najbolje talente, koji su u stanju isporučiti vrhunske performanse na terenu, a uz to, veće plaće još mogu i povećati osjećaj vrijednosti i motivacije kod igrača, što može dodatno poboljšati njihov učinak. Calabuig i suradnici (2022) također su otkrili da igrači s većim plaćama unutar momčadi postižu bolje rezultate, iako upozoravaju na moguće negativne posljedice prevelikih razlika u plaćama unutar tima. Ova istraživanja sugeriraju da, iako veće plaće mogu dovesti do boljih individualnih rezultata, pretjerane razlike u primanjima među igračima mogu uzrokovati probleme u timskoj dinamici, što dugoročno može naštetiti uspjehu tima. Gasparetto (2012) ističe da postoji značajna korelacija između visine plaća i sportskih performansi, pri čemu bolje plaćeni igrači obično pokazuju bolje rezultate na terenu. Ova korelacija može biti posljedica ne samo veće motivacije, već i dodatnih resursa koji su na raspolaganju bolje plaćenim igračima, poput osobnih trenera, boljih uvjeta za trening i slično.

Velike razlike u plaćama među igračima unutar tima mogu dovesti do problema u timskoj koheziji. Cyrenne (2017) naglašava da "superzvijezde" s visokim plaćama mogu donijeti značajnu vrijednost timu, ali prevelike razlike u plaćama mogu izazvati nezadovoljstvo i smanjenje motivacije među ostalim igračima. Nezadovoljstvo koje proizlazi iz osjećaja nepravedne raspodjele resursa može dovesti do smanjenog timskog duha, što može negativno utjecati na suradnju i komunikaciju unutar tima. Bose i suradnici (2010) upozoravaju da nejednaka raspodjela plaća može potaknuti sabotazu unutar tima, dok Coates i suradnici (2016) pokazuju da visoke plaće "*Designated Player*" igrača u MLS-u mogu izazvati napetosti unutar

tima, negativno utječući na timsku dinamiku. Kada neki igrači zarađuju znatno više od svojih suigrača, to može stvoriti osjećaj nepravde i nepovjerenja, što može rezultirati smanjenjem motivacije i čak sukobima unutar tima.

Takozvana migrantska premija je dodatak na plaću koji često dobivaju strani igrači, osobito oni koji dolaze iz inozemstva kako bi igrali u ligama koje su tradicionalno manje konkurentne. Bryson i suradnici (2014) utvrdili su da migranti u profesionalnom nogometu često zarađuju više od domaćih igrača, djelomično zbog njihove uloge "superzvijezda". Strani igrači često dolaze s impresivnim međunarodnim iskustvom i vještinama, što ih čini ključnim igračima unutar tima. Međutim, iako ova premija može poboljšati performanse stranih igrača, može također izazvati napetosti unutar tima ako ostali igrači smatraju da su nepošteno plaćeni. Takve tenzije mogu oslabiti timsku koheziju i rezultirati smanjenom učinkovitošću na terenu.

Slično navedenome, Scarfe i suradnici (2021) pokazali su da ekstremno visoke plaće određenih igrača mogu narušiti harmoniju unutar tima. Ovi igrači, zbog svoje visoke vrijednosti, često zauzimaju središnje uloge unutar tima, što može dovesti do ljubomore ili osjećaja zapostavljenosti kod drugih igrača. U takvim okolnostima, menadžeri i treneri moraju pažljivo upravljati timskim odnosima kako bi spriječili negativne posljedice koje mogu proizaći iz ovakvih situacija. Dugoročni ugovori s visokim plaćama pružaju stabilnost igračima, ali mogu smanjiti njihovu motivaciju nakon potpisivanja. Frick (2011) istraživao je njemački nogomet i zaključio da, iako dugoročni ugovori mogu stabilizirati performanse igrača, oni također mogu dovesti do smanjenja truda, što može negativno utjecati na sportske rezultate. Igrači koji su osigurani dugoročnim ugovorima često osjećaju manji pritisak da kontinuirano poboljšavaju svoje performanse, što može rezultirati smanjenjem intenziteta i kvalitete njihove igre. Plaće igraju važnu ulogu u postizanju uspjeha na timskoj razini. Huber i Miceli (2009) istraživali su vezu između plaća i uspjeha u *Major League Baseballu*<sup>6</sup> te su utvrdili da veće plaće često dovode do boljih rezultata. Njihovo istraživanje sugerira da timovi koji više ulažu u svoje igrače mogu očekivati bolje performanse, no također upozorava na rizike povezane s neravnomjernom raspodjelom tih plaća. Hall i suradnici (2002) proučavali su uzročno-posljedičnu vezu između plaća i uspjeha u MLB-u i engleskom nogometu, zaključivši da visoke plaće obično dovode do boljih performansi iako ne uvijek s linearnim učinkom. Ova istraživanja pokazuju da, iako visoke plaće mogu biti povezane s uspjehom, nije svaki dodatni dolar/EUR uloženi u plaće nužno

---

<sup>6</sup> Američka bejzbol liga



povezan s proporcionalnim porastom u performansama. Postoji prag do kojeg plaće mogu pozitivno utjecati na performanse, nakon čega dodatna ulaganja mogu imati sve manje povrata. Dok su plaće ključan faktor, nefinancijski motivi također igraju značajnu ulogu u sportskim performansama. Maier i suradnici (2016) istraživali su različite vrste poticaja u elitnim timskim sportovima, zaključivši da, iako su financijski poticaji važni, nefinancijski motivi poput priznanja, osobnog razvoja i timske podrške također značajno doprinose uspjehu sportaša. Ovi motivi često igraju ključnu ulogu u održavanju visoke razine motivacije i posvećenosti, osobito u situacijama kada financijski poticaji nisu dovoljni da bi zadržali vrhunske performanse. Schmidt i Torgler (2007) proučavali su čimbenike koji oblikuju performanse igrača u nogometu, zaključivši da plaće igraju ključnu ulogu, ali također naglašavajući važnost drugih faktora poput trenerskih sposobnosti, timske taktike i individualne motivacije. Njihova analiza ukazuje na to da plaće moraju biti pažljivo upravljane kako bi se postigli optimalni sportski rezultati. Naime, iako su visoke plaće često potrebne za privlačenje i zadržavanje vrhunskih talenata, njihova učinkovitost u poboljšanju performansi ovisi o širem kontekstu u kojem se koriste, uključujući kvalitetu menadžmenta i timsku kulturu.

Plaće igraju ključnu ulogu u određivanju performansi igrača u timskim sportovima, ali njihov utjecaj nije jednostran. Iako veće plaće često dovode do boljih rezultata, prevelike razlike u plaćama mogu izazvati nezadovoljstvo i smanjiti timsku koheziju. Dugoročni ugovori s visokim plaćama mogu osigurati stabilnost, ali također mogu smanjiti motivaciju igrača za dodatnim zalaganjem. Migrantska premija može poboljšati performanse "superzvijezda", ali uz rizik stvaranja napetosti unutar tima. U konačnici, upravljanje plaćama mora biti pažljivo balansirano kako bi se osigurali optimalni rezultati na terenu.

#### 3.4. Pravni okvir plaćanja igrača i prikaz specifičnosti kod plaćanja profesionalnih sportaša u SAD-u i EU

Plaćanje profesionalnih sportaša podliježe različitim pravnim okvirima ovisno o zemlji i pravnom sustavu u kojem djeluju. Cox (2012) ističe kako su pravni odnosi između sportaša i klubova u Europskoj uniji (EU) često regulirani kombinacijom radnog prava i građanskog prava, a u Sjedinjenim Američkim Državama (SAD) prevladavaju ugovori koji su specifični za sportske organizacije i lige.

U Europskoj uniji, pravni odnosi između profesionalnih sportaša i njihovih klubova uređeni su složenim pravnim okvirom koji kombinira radno i građansko pravo. Prema Bilić i Smokvina (2012), ugovori između profesionalnih nogometaša i klubova često se sklapaju kao ugovori radnog prava, pri čemu se sportaši smatraju zaposlenicima kluba. Ovaj pravni okvir omogućuje sportašima uživanje u pravima i zaštitama predviđenim radnim zakonodavstvom, uključujući sigurnost radnog mjesta, zdravstveno osiguranje, mirovinske doprinose i druge pogodnosti. Takav pristup osigurava da sportaši imaju stabilnu osnovu u pogledu svojih radnih odnosa, ali također nameće određene obveze klubovima koji moraju ispunjavati standarde radnog prava. Međutim, u nekim slučajevima, ugovori se sklapaju prema građanskom pravu, osobito kada je riječ o sportašima koji uživaju veću autonomiju u svojim karijerama. Bilić i Smokvina (2012) ističu kako ovi ugovori omogućuju sportašima veći stupanj fleksibilnosti u pregovorima o uvjetima plaćanja i drugim aspektima ugovora, ali im također mogu uskratiti određene zaštite koje nudi radno pravo. Takva struktura može biti korisna za vrhunске sportaše koji žele zadržati kontrolu nad svojim karijerama, ali može predstavljati izazov za one koji nemaju dovoljno pregovaračke moći.

Zakonodavni okvir na razini EU dodatno je oblikovan presudama Europskog suda pravde, posebno onima koje se tiču slobode kretanja radnika i prava sportaša na slobodno sklapanje ugovora s klubovima u drugim državama članicama. Pijetlović (2015) navodi kako je zakonodavstvo EU, osobito nakon presude u slučaju Bosman, značajno utjecalo na pravnu regulaciju plaćanja i ugovora u profesionalnom nogometu, omogućujući veću mobilnost i slobodu pregovaranja za sportaše unutar EU.

Presuda u slučaju Bosman označila je prekretnicu u regulaciji transfera i plaćanja igrača, omogućujući im slobodu kretanja nakon isteka ugovora bez plaćanja odštete, što je povećalo njihovu pregovaračku snagu i utjecalo na dinamiku tržišta rada u sportu.

Nadalje, presude poput one u slučaju Kolpak proširile su pravne okvire za sportaše izvan EU, omogućujući im slična prava kao i građanima EU ako dolaze iz zemalja s kojima Unija ima posebne sporazume. Ovi pravni presedani osiguravaju da sportaši mogu slobodno prelaziti između klubova unutar Unije, čime se dodatno povećava konkurencija na tržištu sportskih talenata navodi Pijetlović (2015). Time se također osigurava bolja zaštita radnih prava sportaša, budući da ih se tretira na sličan način kao i druge radnike unutar EU.

Postupak sklapanja ugovora između sportaša i kluba može se razlikovati ovisno o pravnom

sustavu, ali općenito uključuje nekoliko ključnih koraka. Prvi korak u sklapanju ugovora obično uključuje pregovore između sportaša (i/ili njegovih zastupnika) i kluba. U tim pregovorima, raspravlja se o ključnim uvjetima ugovora, uključujući visinu plaće, bonuse, trajanje ugovora, te specifične klauzule koje se odnose na performanse i moguće raskide ugovora. Prema Weatherillu (2014), pregovori često uključuju više rundi, gdje svaka strana nastoji osigurati najbolje moguće uvjete za sebe, uzimajući pritom u obzir pravne i tržišne uvjete. Nakon što su dogovoreni svi uvjeti, ugovor se formalno sastavlja, a obje strane (sportaš i klub) ga potpisuju.

U većini europskih zemalja, ovaj postupak sklapanja ugovora reguliran je nacionalnim zakonodavstvom, koje osigurava da ugovor mora biti u pisanom obliku i mora sadržavati sve bitne elemente kako bi bio pravno valjan.

U SAD-u, ugovori su često specifični za ligu u kojoj sportaš igra i moraju biti u skladu s pravilima te lige. Weatherill (2014) navodi kako se nakon potpisivanja ugovor obično registrira kod odgovarajućeg tijela, poput nacionalne sportske federacije ili lige, kako bi postao službeno valjan i obvezujući.

U Sjedinjenim Američkim Državama, pravni okvir plaćanja profesionalnih sportaša značajno se razlikuje od europskog modela. U SAD-u, ugovori između sportaša i klubova često su specifični za pojedine lige, kao što su *National Football League (NFL)*<sup>7</sup>, *National Basketball Association* ili *Major League Baseball*, te podliježu pravilima tih liga koja su oblikovana kolektivnim pregovorima između liga i sindikata igrača. Ovi ugovori obično ne potpadaju pod standardno radno pravo, već su rezultat pregovora između sportaša i njihovih zastupnika te lige.

Kolektivni pregovori su ključan element u američkom sportu, jer omogućuju igračima da zajednički pregovaraju o svojim pravima i obvezama, uključujući visinu plaća, uvjete rada, te dodatne beneficije. Jedna od specifičnosti američkog sustava je tzv. "*salary cap*", odnosno ograničenje ukupnog iznosa plaća koje timovi mogu isplaćivati svojim igračima.

Buraimo i suradnici (2015) naglašavaju da su dugoročni ugovori u američkom sportu ključni za stabilnost karijere igrača, ali također mogu ograničiti fleksibilnost u pregovorima o većim plaćama u budućnosti.

"*Salary cap*" je uveden s ciljem održavanja konkurentnosti unutar liga, sprječavajući financijski jače klubove da dominiraju natjecanjima putem veće platežne moći. Ovaj mehanizam omogućuje

---

<sup>7</sup> Liga američkog nogometa

ravnopravniju raspodjelu talenata unutar liga, ali može predstavljati izazov za vrhunske igrače koji traže maksimalnu financijsku kompenzaciju. Dodatno, u SAD-u su česti bonusi vezani uz učinak igrača na terenu, što dodatno komplicira strukturu plaćanja.

Epstein (2011) analizirao je različite klauzule u sportskim ugovorima, uključujući klauzule o bonusima za učinak, opcije za produženje ugovora, te klauzule o raskidu ugovora. Ove klauzule omogućuju klubovima i igračima fleksibilnost u prilagodbi ugovora prema potrebama i rezultatima, ali također unose dodatnu složenost u pregovarački proces, posebice u ligama poput NFL-a i NBA-a, gdje performanse igrača mogu značajno varirati iz sezone u sezonu.

Također, specifičnost američkog sustava odnosi se i na oporezivanje plaća sportaša, koje se razlikuje ovisno o savezima državama u kojima se utakmice igraju. Na primjer, igrači koji imaju ugovore s klubovima iz država s nižim porezima mogu ostvarivati veće neto plaće, ali moraju plaćati porez na utakmice odigrane u državama s višim porezima ističe Epstein (2011). Ovaj kompleksan sustav oporezivanja dodatno utječe na pregovore o ugovorima i planiranje karijere sportaša u SAD-u. Jedna od ključnih specifičnosti u plaćanju profesionalnih sportaša, posebno u američkom kontekstu, su klauzule unutar ugovora koje mogu značajno utjecati na uvjete plaćanja.

Epstein (2011) istražio je različite zanimljive klauzule koje se koriste u sportskim ugovorima, uključujući bonuse za performanse, klauzule o otkupu i posebne uvjete za raskid ugovora. Ove klauzule omogućuju igračima i klubovima prilagodbu uvjeta ugovora prema specifičnim potrebama i očekivanjima, čineći ugovore fleksibilnijima i prilagodljivijima. Ugovorne klauzule su posebno važne u sportovima gdje učinak može varirati od sezone do sezone, omogućujući klubovima da smanje financijski rizik, dok igrači mogu osigurati dodatnu zaradu ako postignu određene ciljeve.

Zakon o sportu u Hrvatskoj, koji je usklađen s direktivama EU, također nudi okvir za regulaciju ugovora između sportaša i klubova, osiguravajući prava sportaša u skladu s europskim standardima (Zakon o sportu, 2023). Ovaj zakon uključuje odredbe koje reguliraju minimalne uvjete koje ugovori moraju ispunjavati, čime se osigurava pravna zaštita sportaša u njihovim profesionalnim odnosima. Na primjer, zakon propisuje obvezno osiguranje za sportaše, prava na slobodan dan, te minimalne standarde za uvjete rada, što dodatno osigurava sigurnost i dobrobit sportaša.

Slične regulative postoje i u drugim europskim zemljama, gdje su nacionalni zakoni često

usklađeni s direktivama EU, što omogućuje standardizaciju radnih prava sportaša diljem kontinenta. Međutim, kako ističe Buraimo i suradnici (2015), razlike između nacionalnih zakonodavstava i dalje mogu predstavljati izazove, osobito kada se radi o transferima i prelasku igrača između klubova u različitim zemljama.

Pravni okvir plaćanja profesionalnih sportaša značajno varira između SAD-a i EU, s time da oba sustava nude različite prednosti i izazove za sportaše. Dok europski model nudi veću pravnu zaštitu putem radnog prava, američki sustav se fokusira na fleksibilnost i prilagodljivost kroz kolektivne pregovore i specifične ugovorne klauzule. Ova raznolikost u pristupima plaćanju i pravnoj regulaciji odražava različite kulturne i ekonomske kontekste unutar kojih se sport odvija u ove dvije regije.

U konačnici, oba sustava dijele zajednički cilj: osigurati pravedne uvjete plaćanja i zaštititi interese sportaša dok održavaju konkurentnost i integritet profesionalnog sporta. Razumijevanje ovih pravnih okvira ključno je za sve uključene strane – od igrača i klubova do zakonodavaca i navijača – kako bi se osigurao pravedan i održiv sportski ekosustav.

#### 4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE SPECIFIČNOSTI PLAĆANJA IGRAČA U TIMSKIM SPORTOVIMA NA PRIMJERU HNL-a

Za provjeru premisa ovog diplomskog rada provedeno je empirijsko istraživanje koje obuhvaća provedbu intervjua s profesionalnim sportašima koji igraju/su igrali u Hrvatskoj nogometnoj ligi (HNL) te pregled kompenzacijskog paketa i njegovog učinka na motivaciju igrača.

Plaćanje sportaša u profesionalnim timskim sportovima važna je tema koja obuhvaća različite aspekte, uključujući strukturu ugovora, bonuse, te njihov utjecaj na motivaciju i performanse sportaša. U Hrvatskoj nogometnoj ligi (HNL) koja se sastoji od deset klubova s različitim resursima i financijskim mogućnostima, struktura plaćanja često varira od kluba do kluba, a to se odražava na motivaciju i ukupne performanse igrača. Cilj ovog istraživanja bio je istražiti specifičnosti plaćanja sportaša u Hrvatskoj nogometnoj ligi (HNL-u) te kako različiti oblici plaćanja, uključujući bonuse, utječu na njihovu motivaciju. Korišteni su transkripti intervjua s četiri profesionalna nogometaša koji su igrali u Hrvatskoj nogometnoj ligi (HNL-u) te koji su podijelili svoja iskustva o plaćanju, bonusima i njihovom utjecaju na motivaciju. Metodologija, rezultati i ograničenja empirijskog istraživanja navedeni i obrađeni su u nastavku ovog poglavlja.

##### 4.1. Metodologija istraživanja

Empirijsko istraživanje provedeno je putem intervjua uživo, na mjestu koje je odgovaralo ispitanicima (poslodavcima) ili online putem Google meet-a. Ispitanici su bili profesionalni igrači, nogometaši, koji su u nekom periodu svoje profesionalne karijere igrali u Hrvatskoj nogometnoj ligi. Za intervju je korišten vodič koji se sastoji od ukupno 8 samostalno kreiranih pitanja, od strane autora. Svrha pitanja je bila utvrditi jesu li profesionalni sportaši intrinzično ili ekstrinzično motivirani te u kojoj mjeri su bonusi utjecali na njihovu motivaciju za vrijeme igranja u HNL<sup>8</sup>-u. Također se pokušava utvrditi što ih je više motiviralo u cjelokupnom kompenzacijskom paketu, fiksna plaća, bonusi ili nekakve druge beneficije. Cilj intervjua je bio prikupljanje podataka vezanih uz proces ugovaranja bonusa, vrsta bonusa, kategorizacija plaća i učinka motivacijskog paketa sa naglaskom na bonuse na motivaciju igrača.

---

<sup>8</sup> Hrvatska nogometna liga

Tablica 3 Osnovni podaci o ispitanicima

<b>Ispitanik</b>	<b>Dob</b>	<b>Klub/ovi u HNL-u</b>	<b>Pozicija</b>	<b>Trenutni status</b>
<b>Ispitanik 1</b>	28 godina	Hajduk Split	Desni bek, krilo	Aktivni nogometaš
<b>Ispitanik 2</b>	28 godina	Lokomotiva Zagreb	Desni bočni	Aktivni nogometaš
<b>Ispitanik 3</b>	28 godina	Dinamo Zagreb, Lokomotiva Zagreb, Rijeka, Varaždin	Lijevi bočni	Aktivni nogometaš
<b>Ispitanik 4</b>	33 godine	Hajduk Split, Zadar, Slaven Belupo	Krilo, polušpica	Aktivni nogometaš

#### 4.2. Rezultati istraživanja

Plaćanje sportaša u profesionalnim timskim sportovima važna je tema koja obuhvaća različite aspekte, uključujući strukturu ugovora, bonuse, te njihov utjecaj na motivaciju i performanse sportaša. Cilj ovog istraživanja bio je istražiti specifičnosti plaćanja sportaša u HNL-u te kako različiti oblici plaćanja, uključujući bonuse, utječu na njihovu motivaciju. Korišteni su transkripti intervjua s četiri profesionalnih nogometaša koji su igrali u HNL-u, a koji su podijelili svoja iskustva o plaćanju, bonusima i njihovom utjecaju na motivaciju.

#### Motivacija igrača

Motivacija igrača u nogometu je kompleksan proces koji ovisi o različitim faktorima, uključujući sustav plaća i bonusa. Na temelju iskustava četiri ispitanika, bonus, bilo individualni ili timski, imaju značajnu ulogu u poticanju igrača da postiču bolje rezultate, ali i u stvaranju dinamike unutar momčadi koja može biti pozitivna ili, u nekim slučajevima, izazovna za timsku koheziju.

Za mnoge igrače, osobito mlađe, individualni bonusi su ključan motivator. Ispitanik 1 istaknuo je da su u ranim fazama njegove karijere bonusi vezani uz individualne performanse, poput broja odigranih minuta ili učinaka u europskim natjecanjima, bili važni za njegov profesionalni napredak. Takvi bonusi pružali su mu dodatni poticaj da se trudi na treninzima i nametne trenerima, što je bilo presudno za osiguravanje mjesta u prvoj momčadi. Financijska stabilnost koju su mu ti bonusi omogućili dala mu je dodatnu sigurnost i motivaciju za daljnje usavršavanje. Ispitanik 3 također je naglasio važnost individualnih bonusa, posebno onih vezanih uz broj postignutih golova ili asistencija. Prema njegovim riječima, takvi bonusi su značajno utjecali na povećanje ukupnih primanja, čime su dodatno poticali igrače da se fokusiraju na individualne ciljeve. Ipak, individualni bonusi nisu bez izazova. Ispitanik 1 naveo je kako su individualni bonusi ponekad stvarali nesklad unutar tima. U situacijama kada su igrači bili fokusirani na ostvarivanje vlastitih bonusa, to je moglo dovesti do sebičnih odluka na terenu, poput češćih pokušaja postizanja golova bez obzira na timsku strategiju. Ispitanik 4 također je istaknuo ovaj problem, naglašavajući da neodgovarajuća struktura individualnih bonusa može narušiti timsku igru i koheziju. Ispitanik 1 također navodi kako danas, retrospektivno gledajući, koliko god su mu individualni bonusi bitni za motivaciju, toliko smatra da i mogu loše utjecati na mlade igrače koji će radije prešutiti ozljedu ili neki drugi problem, a sve s ciljem kako bi ostvarili individualni bonus i time si poboljšali mjesečna primanja.

S druge strane, ispitanici su istaknuli pozitivne učinke timskih bonusa na motivaciju i timsku dinamiku. Ispitanici 2, 3 i 4 svi su naglašavali važnost timskih bonusa kao ključnog alata za jačanje zajedništva, zajedničke motivacije i sinergije unutar momčadi. Ispitanik 2 objasnio je da su timski bonusi, koji su se temeljili na ostvarenju niza pobjeda ili prikupljanju bodova, poticali igrače da rade zajedno prema zajedničkom cilju, što je ojačalo timsku povezanost. Takav pristup rezultirao je jačom odgovornošću svakog igrača prema momčadi, jer su svi dijelili isti interes – ostvariti bonus kroz kolektivni uspjeh.

Slično tomu, ispitanik 3 je istaknuo da su timski bonusi, posebno oni vezani uz osvajanje trofeja ili plasman u europska natjecanja, dugoročno pozitivno utjecali na moral i motivaciju momčadi. Ostvarivanje timskih ciljeva značilo je ne samo financijsku nagradu, već i priznanje za zajednički trud, što je dodatno jačalo osjećaj zajedništva. Ispitanik 4 dodao je da su timski bonusi bili ključni u stvaranju pobjedničkog mentaliteta unutar momčadi, osobito u trenucima kada je momčad bila pod pritiskom ili se suočavala s važnim utakmicama.



Ispitanici su se složili da bonusi, bilo individualni ili timski igraju vrlo visoku ulogu u motivaciji igrača. Međutim, svi ispitanici smatraju kako se razlike između individualnih i timskih bonusa očituju u njihovim utjecajima na dinamiku momčadi. Dok individualni bonusi mogu potaknuti igrače na bolje osobne rezultate, istovremeno mogu stvoriti sebične obrasce ponašanja koji narušavaju timsku igru. S druge strane, timski bonusi su prepoznati kao učinkovitiji alat za poticanje kohezije i zajedništva unutar momčadi, čime igrači postaju više usmjereni na zajedničke ciljeve nego na osobne interese.

Ispitanik 1 naveo je da su individualni bonusi bili važni u ranijim fazama njegove karijere, no s vremenom su izgubili na važnosti kako su fiksna primanja postala stabilnija. S druge strane, ispitanik 2 preferirao je timske bonuse jer su oni, prema njegovu mišljenju, bolje poticali igrače da međusobno surađuju i podržavaju jedni druge. Ispitanik 3 smatra kako je kompenzacijski paket koji uključuje bonuse, timske i individualne, odlično razrađen u svim klubovima za koje je igrao i kako je od ključne važnosti za pojedinca, ali i za tim. Ispitanik 4 ističe kako postojanje bonusa za njega znači ulaganje još većeg truda na treninge i utakmice, odnosno predstavlja bonus kao bitnim motivacijskim faktorom. Timski bonusi su, prema svim ispitanicima, igrali ključnu ulogu u očuvanju morala momčadi i motivacije momčadi ka zajedničkom ostvarenju postavljenih ciljeva.

### Struktura plaćanja i razlike među klubovima

Plaćanje igrača u HNL-u varira od kluba do kluba, što je značajno utjecalo na motivaciju i performanse igrača koji su sudjelovali u ovom istraživanju. Dok su neki klubovi nudili izdašne bonuse za individualne i timske uspjehe, drugi su se oslanjali na fiksne plaće uz minimalne ili nikakve individualne bonuse i niske timske bonuse. Ovakve razlike u plaćanju odražavaju financijsku situaciju klubova, ali i njihovu filozofiju upravljanja i motiviranja igrača.

Ispitanik 3, na primjer, istaknuo je kako je u Rijeci postojala jasna struktura bonusa, individualnih i timskih, koja je dodatno motivirala igrače. Također, uz motivaciju igrača da ostvare pobjedu u svim utakmicama, struktura timskih bonusa je bila takva da nije dopuštala opušteni pristup pred kraj utakmice ukoliko im je rezultat išao u korist, nego je sustav bio razrađen na način da igrači jednakim žarom pristupaju završnoj fazi utakmice kao i početnoj fazi.

U drugim klubovima, poput Lokomotive, naglasak je bio na timskim bonusima, dok su individualni bonusi bili manje izraženi. Ovakvi različiti pristupi plaćanju odražavaju različite filozofije klubova o tome kako najbolje motivirati svoje igrače.

Svi ispitanici navode kako su, uz fiksnu plaću i bonuse, ostvarivali i naknadu za smještaj, hranu u klupskom aranžmanu, pristup stručnom medicinskom osoblju, također o klupskom trošku, a ispitanik 3 navodi i kako je jedan od njegovih uvjeta prilikom ugovaranja bio plaćeno školovanje, a što je na kraju i ostvario.

### Uloga menadžmenta u oblikovanju motivacije

Menadžment klubova igra ključnu ulogu u oblikovanju sustava plaćanja i bonusa koji će potaknuti igrače na maksimalne performanse. Prema sudionicima intervjua, transparentnost i pravednost u raspodjeli bonusa bili su ključni faktori koji su utjecali na njihovu motivaciju. Kada su igrači osjećali da su njihovi bonusi pravedno raspodijeljeni i da su u skladu s njihovim doprinosom momčadi, to je dodatno jačalo njihovu motivaciju i lojalnost klubu. Ispitanik 1 je istaknuo kako je transparentnost u pogledu bonusa bila ključna za njegovo povjerenje u menadžment kluba. Kada je znao točno što treba postići da bi ostvario bonus, osjećao se motiviranijim i sigurnijim u svoje sposobnosti. S druge strane, nedostatak transparentnosti ili nejasno definirani uvjeti za dobivanje bonusa mogli su dovesti do frustracije i smanjenja motivacije.

### Financijski aspekti i stabilnost karijere

Financijska stabilnost je još jedan u nizu ključnih faktora koji je utjecao na motivaciju igrača. Igrači koji su imali sigurne i stabilne prihode bili su skloniji ostati fokusirani na dugoročne ciljeve i poboljšanje svojih performansi. S druge strane, igrači koji su bili pod financijskim pritiskom, bilo zbog nestabilnih ugovora ili neredovitih isplata, često su osjećali veći stres i smanjenje motivacije. Ispitanik 2 naveo je kako je financijska stabilnost bila ključna za njegovo mentalno zdravlje i motivaciju. Stabilni prihodi omogućili su mu da se u potpunosti posveti sportu, bez brige o financijskoj situaciji. S druge strane, nedostatak stabilnosti u plaćanjima mogao je značajno utjecati na njegove performanse i dugoročnu motivaciju.

Rezultati ovog istraživanja pokazuju da su bonusi, bilo individualni ili timski, ključni faktor u

motivaciji profesionalnih nogometaša u HNL-u. Iako su fiksne plaće važne za financijsku stabilnost, bonusi igraju ključnu ulogu u poticanju odnosno motivaciji igrača da daju svoj maksimum na terenu. Timski bonusi, posebno, igraju važnu ulogu u stvaranju timske kohezije i sinergije, dok individualni bonusi mogu dodatno potaknuti igrače na postizanje individualnih ciljeva. Također, istraživanje je pokazalo da postavljanje adekvatnih bonusa može značajno utjecati na ukupni uspjeh momčadi i motivaciju igrača. Klubovi koji su imali jasnu i pravednu strukturu bonusa bili su uspješniji u održavanju visoke motivacije i performansi svojih igrača. Nasuprot tome, nedostatak transparentnosti ili nepravedna raspodjela bonusa mogla je dovesti do smanjenja motivacije i narušavanja timske kohezije. Financijska stabilnost igrača također se pokazala kao ključan faktor u održavanju dugoročne motivacije. Igrači koji su imali sigurne i stabilne prihode bili su skloniji dugoročnom planiranju i fokusiranju na svoje sportske ciljeve. S druge strane, financijski pritisci mogli su značajno smanjiti njihovu motivaciju i negativno utjecati na njihove performanse.

## 5. ZAKLJUČAK

Ovaj rad bavio se istraživanjem specifičnosti plaćanja profesionalnih sportaša u timskim sportovima, s posebnim fokusom na Hrvatsku nogometnu ligu (HNL), te kako različiti oblici plaćanja i bonusi utječu na motivaciju sportaša. U kontekstu ovog rada, razmatrane su i pravne te organizacijske strukture koje oblikuju sustav plaćanja u sportu, kao i njihove posljedice na performanse i međuljudske odnose unutar timova.

Analiziran je pravni okvir unutar kojeg se odvija plaćanje sportaša, pri čemu su obrađeni specifični modeli ugovaranja u Europskoj uniji i Sjedinjenim Američkim Državama. U EU, ugovori sportaša uglavnom se temelje na radnom pravu, gdje su igrači zaštićeni kao zaposlenici s pravima na mirovine, zdravstveno osiguranje i zaštitu od otkaza. U SAD-u, sustav je više usmjeren na kolektivno pregovaranje i specifične ugovorne klauzule, kao što su "salary cap" i bonusi vezani uz performanse. Ova različita pravna rješenja imaju značajan utjecaj na strukturu plaćanja i motivaciju sportaša. I dok europski model naglašava sigurnost i stabilnost, američki model pruža veću fleksibilnost, ali i potencijalne izazove u pregovaranju.

Obrađene su organizacijske prakse unutar sportskih klubova, s posebnim naglaskom na menadžment plaća i bonusa. Klubovi u HNL-u razlikuju se u svojim pristupima prema plaćanju, pri čemu neki naglašavaju važnost timskih bonusa kao alata za postizanje kohezije, dok drugi više pažnje posvećuju individualnim bonusima kako bi motivirali osobne uspjehe igrača. Istraživanje je pokazalo da je transparentnost u organizaciji plaćanja ključna za održavanje motivacije i povjerenja među igračima. Klubovi koji su uspjeli balansirati između pravednosti i motivacije kroz jasne i pravedno raspodijeljene bonuse imali su veće šanse za postizanje boljih rezultata. Kroz intervju s profesionalnim sportašima, detaljno su analizirane specifičnosti plaćanja u Hrvatskoj nogometnoj ligi (HNL). Istraživanje je pokazalo da sustavi plaćanja, uključujući bonuse, imaju značajan utjecaj na motivaciju i performanse sportaša. Bonusi su se pokazali kao ključan faktor motivacije, osobito u ranim fazama karijere kada sportaši tek nastoje osigurati svoje mjesto u momčadi. Ispitanici su naglasili da su bonusi, bilo individualni ili timski, davali dodatni poticaj za naporan rad i bolje rezultate, omogućujući im da financijski stabiliziraju svoje karijere i usmjere se na dugoročne ciljeve. Međutim, istraživanje je također pokazalo da način strukturiranja bonusa može imati dvosmjernan učinak na timsku dinamiku. Timski bonusi su

posebno istaknuti kao pozitivni faktori koji potiču zajedništvo, sinergiju i kolektivni rad unutar tima. Kada su ciljevi postavljeni na razini cijelog tima, svi igrači dijele odgovornost za uspjeh, što rezultira jačom timskom povezanosti i boljim rezultatima na terenu. Ispitanici su izrazili da je osjećaj zajedništva, podržan timskim bonusima, ključan za održavanje visokog morala unutar momčadi, osobito u teškim trenucima kada su potrebni kontinuirani uspjesi. S druge strane, individualni bonusi, iako motivirajući, mogu dovesti do sebičnosti i narušavanja timske kohezije ako nisu pažljivo osmišljeni. Neki od ispitanika su istaknuli da su se u određenim situacijama, zbog individualnih bonusa, igrači previše fokusirali na osobne ciljeve, što je dovelo do manjka suradnje na terenu. Ova dinamika može negativno utjecati na timsku igru, stvarajući sukobe među igračima i narušavajući kolektivne napore momčadi. Stoga je jasno da je potrebno pažljivo balansirati između individualnih i timskih bonusa kako bi se očuvala harmonija unutar tima i poticali zajednički ciljevi. Osim bonusa, stabilnost plaćanja i sigurnost ugovora igrali su ključnu ulogu u dugoročnoj motivaciji sportaša. Igrači koji su imali stabilne prihode i sigurnost ugovora mogli su se usmjeriti na svoje sportske ciljeve bez brige o financijskoj situaciji. Stabilna financijska situacija omogućila im je da se u potpunosti posvete treninzima i natjecanjima, što je rezultiralo boljim performansama i većom dugoročnom motivacijom. Nasuprot tome, financijski pritisci uzrokovani nestabilnim ugovorima ili neredovitim plaćanjima mogli su značajno smanjiti motivaciju sportaša, što je imalo negativan utjecaj na njihovu sposobnost da postignu sportske ciljeve.

Zaključno, rezultati ovog istraživanja ukazuju na to da je za održavanje visoke motivacije i performansi sportaša u HNL-u potrebno pažljivo osmišljavanje i implementacija sustava plaćanja i bonusa. Timski bonusi trebaju biti ključni element koji potiče zajedništvo i timsku koheziju, dok individualni bonusi moraju biti strukturirani na način koji ne ugrožava timsku dinamiku. Osim toga, osiguranje financijske stabilnosti kroz stabilne ugovore i redovite isplate može značajno doprinijeti dugoročnoj motivaciji i uspjehu sportaša. Ovi faktori zajedno doprinose stvaranju okruženja u kojem se sportaši osjećaju cijenjenima i motiviranima za postizanje vrhunskih rezultata, kako na individualnoj, tako i na timskoj razini.

Ovaj rad ukazuje na kompleksnost sustava plaćanja u profesionalnom sportu, gdje pravni okviri, organizacijski modeli i individualne strukture ugovora zajedno oblikuju financijske odnose u

sportu. Ključni faktor u postizanju optimalnih performansi leži u usklađivanju financijskih poticaja s potrebama i očekivanjima sportaša, pri čemu transparentnost, pravednost i pravilno strukturirani bonusi igraju ključnu ulogu. Uspješno upravljanje plaćama i bonusima, uzimajući u obzir specifične uvjete unutar HNL-a i šire, može značajno pridonijeti dugoročnom uspjehu klubova, kao i zadovoljstvu i motivaciji sportaša.

## 6. POPIS IZVORA

1. Bakotić D. i Babin D. (2013.), The relationship between working conditions and job satisfaction: The case of Croatian shipbuilding company, *International Journal of Business and Social Science*, 4(2), 206-213.
2. Balish S. M., Eys M. A., Schulte-Hostedde A. I. i Baker, J. (2014.), An investigation of the evolutionary basis of personality traits in team and individual sports. *Journal of Sports Sciences*, 32(1), 65-72. <https://doi.org/10.1080/02640414.2013.809473>
3. Bilić A. i Smokvina V. (2012.), Ugovori između profesionalnih nogometaša i klubova - ugovori radnog ili građanskog prava, *Zbornik radova Pravnog fakulteta u Splitu*, 49(4), 831-862.
4. Bose A., Pal D. i Sappington D. (2010.), Equal Pay for Unequal Work: Limiting Sabotage in Teams, *Journal of Economics & Management Strategy*, 19(1), 25-53. <https://doi.org/10.1111/j.1530-9134.2009.00244.x>
5. Bryson A., Rossi G. i Simmons R. (2014.), The Migrant Wage Premium in professional Football: A Superstar Effect?, *Kyklos*, 67(1), 12-28. <https://doi.org/10.1111/kykl.12041>
6. Buraimo B., Frick B., Hickfang M. i Simmons R. (2015.), The Economics of Long term Contracts in the Footballers' Labour Market, *Scottish Journal of Political Economy*, 62(1), 8-24. <http://dx.doi.org/10.1111/sjpe.12064>
7. Calabuig F., Kraus S., Lima F. i Ribeiro A. (2022.), Tournaments within football teams: players' performance and wages, *Economic Research - Ekonomska Istraživanja*, 35(1), 4884-4901. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2021.2019595>
8. Carron A. V., Bray S. R. i Eys, M. A. (2002.), Team cohesion and team success in sport. *Journal of Sports Sciences*, 20(2), 119-126.
9. Celik O. i Yenilmez M. (2017.), Salary differences under the salary cap in Major League Soccer, *International Journal of Sports Science & Coaching*, 12(5), 623-634. [10.1177/1747954117727809](https://doi.org/10.1177/1747954117727809)
10. Chelladurai, P. (2006). *Managing Organizations for Sport and Physical Activity: A Systems Perspective*. Holcomb Hathaway.
11. Clavio G. i Frederick E. L. (2014.), Digital sports media: Transformation, personalization, and brand management. *Journal of Sport Management*, 28(6), 519-531. <https://doi.org/10.1123/jsm.2013-0258>
12. Coates D., Frick B. i Jewell T. (2016.), Superstar Salaries and Soccer Success: The Impact of Designated Players in Major League Soccer, *Journal of Sports Economics*, 17(1), 1-20. <https://doi.org/10.1177/1527002514547297>
13. Cotterill S.T. i Cheetham R. (2017.), The importance of team culture in sustaining success in sport. *Journal of Sports Sciences*, 35(10), 984-991. <https://doi.org/10.1080/02640414.2016.1210810>
14. Cox A. (2012.), The economic and legal aspects of professional sport contracts in the United States and Europe: A comparative analysis, *Journal of Sports Law & Policy*, 3(1), 1-28.

15. Cyrenne P. (2017.), Salary Inequality, Team Success, League Policies, and the Superstar Effect, *Contemporary Economic Policy*, 36(1), 200-214. <https://doi.org/10.1111/coep.12217>
16. Čolak A. i Živković S. (2018.), Značaj motivacije i kompenzacijskih paketa u zadovoljstvu zaposlenika na primjeru privatnog i javnog sektora u Hrvatskoj, *Poslovna Izvrsnost*, 12(1), 13-25.
17. Deci E. i Ryan R. (1985.), *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*, New York: Plenum Press
18. Deci E. L. i Ryan R. M. (2000.), The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268. [https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104\\_01](https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01)
19. Epstein A. (2011.), An Exploration of Interesting Clauses in Sports, *Journal of Legal Aspects of Sport*, 21(1), 1-41. <https://doi.org/10.1123/jlas.21.1.5>
20. Frick B. (2011.), Performance, Salaries, and Contract Length: Empirical Evidence from German Soccer, *International Journal of Sports Finance*, 6(2), 87-118. 16.
21. Frick B. (2007.), The football players’ labor market: Empirical evidence from the major European leagues, *Scottish Journal of Political Economy*, 54(3), 422-446. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9485.2007.00422.x>
22. Gasparetto T. (2012.), Relationship between Wages and Sports Performance, *The Empirical Economics Letters*, 11(9), 943-949.
23. Giangreco A., Maes J. i Torre E. (2014.), Show Me the Money! Pay Structure and Individual Performance in Golden Teams, *European Management Review*, 11(1), 85-100. <https://doi.org/10.1111/emre.12025>
24. Gilbert W. i Trudel P. (2004.), Analysis of coaching science research published from 1970 to 2001. *Research Quarterly for Exercise and Sport*, 75(4), 388-399. <https://doi.org/10.1080/02701367.2004.10609172>
25. Goddard J. i Sloane P. (2014.), *Handbook on the Economics of Professional Football*, Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited
26. Gronseth B., Hansen S., Madsen D., Stenheim T. i Zagheri A. (2018.), Wage expenditures and sporting success: An analysis of Norwegian and Swedish football 2010-2013, *Cogent Social Sciences*, 4(1), 1-14. <https://doi.org/10.1080/23311886.2018.1457423>
27. Gucciardi D. F. i Gordon S. (2009.), *Mental Toughness in Sport: Developments in Theory and Research*. Routledge.
28. Hall S., Szymanski S. i Zimbalist A. (2002.), Testing Causality Between Team Performance and Payroll: The Cases of Major League Baseball and English Soccer, *Journal of Sports Economics*, 3(2), 149-168. <https://doi.org/10.1177/152700250200300204>
29. Hoye R. i Cuskelly G. (2007), *Sport Governance*. Butterworth-Heinemann.
30. Huber A. i Miceli N. (2009.), ‘If the Team Doesn’t Win, Nobody Wins:’ A Team Level Analysis of Pay and Performance Relationships in Major League Baseball, *Journal of Quantitative Analysis in Sports*, 5(2), 6-6. [10.2202/1559-0410.1170](https://doi.org/10.2202/1559-0410.1170)



31. Hughes M. i Franks, I. (2005.), Notational Analysis of Sport: Systems for Better Coaching and Performance in Sport. *Routledge*.
32. Jowett S. (2005.), The coach-athlete partnership, *The psychologist*, 18(7), 412-415.
33. Lehmann E. E. i Schulze G. G. (2008.), What does it take to be a star? The role of performance and the media for German soccer players, *Applied Economics Quarterly*, 54(1), 59-70. <https://doi.org/10.3790/aeq.54.1.59>
34. Kipp L. E. i Weiss M. R. (2013.), Social predictors of psychological need satisfaction and well-being among female adolescent gymnasts: A longitudinal analysis, *Sport, Exercise, and Performance Psychology*, 2(1), 62-75. <https://doi.org/10.1037/a0028492>
35. Kuethe T. i Motamed M. (2009.), Returns to Stardom: Evidence From U.S. Major League Soccer, *Journal of Sports Economics*, 11(5), 568-579. <https://doi.org/10.1177/1527002509354268>
36. Maier C., Popp B., Strobel T. i Woratschek H. (2016.), Is it really all about money? A study on incentives in elite team sports, *European Sport Management Quarterly*, 16(5), 592-612. <https://doi.org/10.1080/16184742.2016.1188841>
37. Marelić, M. (2015.), Stav prema profesionalnom sportu. *Hrvatski športskomedicinski vjesnik*, 30(2), 106-117.
38. McLelland D. C. (2007.), *Motivational factors in athletes: The role of coaching and recognition*, *Journal of Applied Sport Psychology*, 19(3), 272-284.
39. Moradi J., Bahrami A. i Dana A. (2020.), Motivation for Participation in Sports Based on Athletes in Team and Individual Sports, *Physical Culture and Sport Studies Research*, 85(1), 14-21. [10.2478/pcssr-2020-0002](https://doi.org/10.2478/pcssr-2020-0002)
40. Pijetlović K. (2015.), *EU Sports Law and Breakaway Leagues in Football*, The Hague: T.M.C. Asser Press
41. Pluhar E., McCracken C., Griffith K. L., Christino M. A., Sugimoto D., i Meehan, W. P. (2019.), Team sport athletes may be less likely to suffer anxiety or depression than individual sport athletes, *Journal of Sports Science & Medicine*, 18(3), 490-496.
42. Pozaić A., Lončarić D., Samarin I., Krbavčić I. (2023.), Razlika u znanju o pravilnoj prehrani između profesionalnih sportaša i rekreativaca, *Hrava u zdravlju i bolesti*, 12(2), 66-73.
43. Raharjo H. P., Kusuma D. W. Y. i Hartono M. (2018.), Personality Characteristics in Individual and Team Sports, *Advances in Health Science Research*, 12, 92-93.
44. Rees G., French R., Rayner C. i Rumbles S. (2013.), *The effectiveness of performance-related pay systems in the public and private sector*. *Edward Elgar Publishing*.
45. Rees T. i Hardy L. (2000.), An investigation of the social support experiences of high-level sports performers, *The Sport Psychologist*, 14(4), 327-347.
46. Scarfe R., Singleton C. i Telemo P. (2021.), Extreme Wages, Performance, and Superstars in a Market for Footballers, *Industrial Relations A Journal of Economy and Society*, 60(1), 84-118. [10.1111/irel.12270](https://doi.org/10.1111/irel.12270)
47. Schmidt S. i Torgler B. (2007.), What shapes player performance in soccer? Empirical

- findings from a panel analysis, *Applied Economics*, 39(18), 2355-2369.  
<https://doi.org/10.1080/00036840600660739>
48. Schuler J., Wegner M. i Brandstätter, V. (2020.), The role of intrinsic motives in sport: A focus on enjoyment, competence, and autonomy, *Sport and Exercise Psychology*, 47, 85-101.
  49. Schweiger G. (2014.), What Does a Professional Athlete Deserve?, *Prolegomena*, 13(1), 5-20.
  50. Smith, R. E., & Smoll, F. L. (2007). Coaching behavior and athlete performance: A review of research. In S. Jowett & D. Lavallee (Eds.), *Social psychology in sport* (pp. 209-232). Human Kinetics.
  51. Smith A. C. T. i Stewart, B. (2010.), The special features of sport: A critical revisit, *Sport Management Review*, 13(1), 1-13. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2009.07.002>
  52. Sonntag S. i Sommers P. (2014.), Work Incentives and Salary Distributions in Major League Soccer, *Atlantic economic journal*, 42(1), 471-472.  
<https://doi.org/10.1007/s11293-014-9432-4>
  53. Thelwell R. C., Weston N. J. V. i Greenlees I. A. (2005.), Defining and understanding mental toughness within soccer, *Journal of Applied Sport Psychology*, 17(4), 326-332.
  54. Vallerand R.J. i Losier G.F. (1999.), An integrative analysis of intrinsic and extrinsic motivation in sport, *Journal of Applied Sport Psychology*, 11(1), 142-169.  
<https://doi.org/10.1080/10413209908402956>
  55. Williams J. M. i Krane V. (2020.), Applied sport psychology: Personal growth to peak performance. *McGraw-Hill Education*.
  56. Weatherill, S. (2014). European sports law: Collected papers. *T.M.C. Asser Press*.
  57. Weinberg R. S. i Gould D. (2014.), Foundations of sport and exercise psychology. *Human Kinetics*.
  58. Zakon o sportu, Narodne novine br. 141/22. (2023.)

## 7. POPIS TABLICA

Tablica 1 Razlike između timskih i individualnih sportova	8
Tablica 2 Usporedba motivacijskih čimbenika između timskih i individualnih sportova i između muških i ženskih sportaša	18
Tablica 3 Osnovni podaci o ispitanicima	30

## 8. PRILOG - VODIČ ZA INTERVJU

1. Za koji ste klub nastupali u HNL-u i tijekom kojeg razdoblja? Na kojoj ste poziciji igrali te koliko je igrača konkuriralo za tu poziciju?
2. Je li Vam to bio prvi profesionalni ugovor?
3. Zašto ste se odlučili na karijeru profesionalnog sportaša?
4. Jeste li tijekom ugovora s navedenim klubom imali bonuse? Jesu li postojale neke druge nagrade izvan fiksne plaće i bonusa koje su bile definirane ugovorom?
5. Kako su bonusi utjecali na Vašu motivaciju unutar kluba? Kako je izgledao proces ugovaranja bonusa?
6. Kakva je za Vas važnost bonusa u odnosu na plaću igrača?
7. Sukladno Vašem znanju, prilikom Vašeg dolaska u klub je li klub imao različite razine plaća i ako da koliko ih je bilo?
8. U sklopu svih vrsta primanja koja ste ostvarivali (fiksna plaća, bonusi, dodatne pogodnosti), što Vam je predstavljalo najveću motivaciju?

## 9. ŽIVOTOPIS KANDIDATA

### **Alen Milanović**

Adresa: Hrelićka zavrtnica 13, 10020 Zagreb

Mjesto i datum rođenja: 05.02.1996. Zagreb, Hrvatska

Telefon: +385953818120

E-Mail: milanovicalen96@gmail.com

### OBRAZOVANJE

10/2014 – danas Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet

Integrirani preddiplomski i diplomski sveučilišni studij poslovna ekonomija

- Težište: menadžment

- Diplomski rad: „Specifičnosti nagrađivanja profesionalnih igrača u timskim sportovima - primjer nogometa “

09/2010 – 06/2014 XIII Gimnazija, Zagreb

### RADNO ISKUSTVO

08/2023 - danas - Duos-usluge d.o.o.

Prodajni predstavnik

- Priprema i održavanje prodajnih narudžbi, računa i ponuda.
- Koordinacija komunikacije s klijentima u vezi sa statusom narudžbi, rasporedom isporuke i informacijama o proizvodima.
- Održavanje povjerljivosti osjetljivih informacija tvrtke i kupaca.
- Istraživanje i kontaktiranje novih dobavljača.
- Kreiranje i upravljanje strategijom asortimana za nove proizvode.

12/2021 - 12/2023 - Zbor teniskih sudaca Hrvatske

Tajnik

- Priprema Skupštine i Upravnog odbora. Organiziranje i obavljanje administrativnih, stručnih, tehničkih i drugih poslova.
- Briga o provedbi i izravno izvršavanje odluka Skupštine i Upravnog odbora.
- Vođenje evidencije svih hrvatskih teniskih dužnosnika.
- Informiranje javnosti o radu ZTSH-a i osiguravanje javnosti rada.
- Kreiranje sadržaja, upravljanje društvenim mrežama, uređivanje videozapisa, pisanje tekstova, implementacija aplikacije za hrvatske dužnosnike.
- Upravljanje aplikacijom za hrvatske dužnosnike kroz cijeli proces.

12/2019 - 12/2023 - Zbor teniskih sudaca Hrvatske

Član Upravnog odbora

- Predlaganje razvojnih planova i radnih programa, financijskog plana i poslovne politike
- Podnošenje izvješća Skupštini o provedbi akcijskih programa.
- Donošenje odluka o financijskom i svim poslovnim operacijama.
- Organiziranje seminara za stručno usavršavanje dužnosnika.

04/2018 - danas - teniski sudac

- Međunarodni teniski sudac 02/2020

12/2018 - 05/2019 - Orbico

Asistent u prodaji

- otvaranje novih kupaca
- knjiženje računa
- potpora prodajnim predstavnicima

DODATNA ZNANJA I INTERESI

Jezici Engleski: tečan u govoru i pisanju

Njemački: osnovna razina

IT: MS Office

Osobni interesi: Sport, putovanja, događaji u svijetu