

# Menadžerske vještine ključne za uspjeh nogometnih trenera

---

Šteko, Ivan

Master's thesis / Diplomski rad

2023

*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://um.nsk.hr/um:nbn:hr:148:537177>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-01-28**



*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**

**MENADŽERSKE VJEŠTINE KLJUČNE ZA USPJEH**  
**NOGOMETNIH TRENERA**

Diplomski rad

**Ivan Šteko**

**Zagreb, siječanj 2023.**

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

**MENADŽERSKE VJEŠTINE KLJUČNE ZA USPJEH**  
**NOGOMETNIH TRENERA**  
**MANAGERIAL SKILLS ESSENTIAL FOR THE SUCCESS OF**  
**FOOTBALL COACHES**

Diplomski rad

**Ivan Šteko, 0067570858**

**Mentor: prof. dr. sc. Nina Pološki Vokić**

**Zagreb, siječanj 2023.**

## 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 nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz necitiranog rada, te da nijedan dio rada ne krši bilo čija autorska prava.

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

U Zagrebu, 30. siječnja 2023.

Student:



## STATEMENT ON THE 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 bibliography.

I declare that no part of the thesis has been written in an unauthorized 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.

U Zagrebu, 30. siječnja 2023.

Student:



## **Sažetak i ključne riječi**

Menadžerske vještine važne su u raznim društvenim sferama, a tako i po mnogima „najbitnijoj sporednoj stvari na svijetu“ – nogometu. Utjecaj razvijenosti menadžerskih vještina je prisutan u svim sportovima pa tako i u nogometu, odnosno razvijenost menadžerskih vještina utječe na uspješnost obavljanja posla nogometnog trenera. Svaki nogometni trener mora imati razvijene menadžerske vještine kako bi uspješno vodio nogometnu ekipu te sukladno tome ostvarivao dobre rezultate. Svaka od pojedinih menadžerskih vještina, kao što su komunikacijske i interpersonalne vještine, vještine pregovaranja i vještine upravljanja sukobima, važne su za uspješnost nogometnih trenera, no zanimljivo je istražiti koja od menadžerskih vještina ima važniju ulogu kako bi nogometni trener bio uspješan.

Empirijsko istraživanje provedeno među populacijom nogometnih trenera u Republici Hrvatskoj koji treniraju mlađe kategorije istraživalo je povezanost samo-percepcije razvijenosti menadžerskih vještina i pokazatelja uspjeha nogometnih trenera (mjereno postotkom pobjeda treniranih timova, prosječnim brojem postignutih pogodaka po utakmici te prosječnim brojem primljenih pogodaka po utakmici). Prema rezultatima provedenog empirijskog istraživanja na uzorku 50 nogometnih trenera pokazalo se da razvijenost menadžerskih vještina nije statistički značajno povezana s rezultatima koje su postigli timovi koje treniraju. No, prema samo-percepcijama ispitanika, njihove su menadžerske vještine u prosjeku vrlo dobro razvijene, što implicira da su za rad nogometnih trenera razvijene menadžerske vještine važne bez obzira jesu li timovi koje treniraju uspješni ili ne.

Ključne riječi: menadžer, menadžerske vještine, nogomet, nogometni trener

## **Summary and keywords**

Managerial skills are important in various social spheres, including for many the "most important secondary thing in the world" – football. The influence of the developed managerial skills is present in all sports, including football, that is, the development level of managerial skills affects the work success of a football coach. Every football coach must have developed managerial skills in order to successfully lead a football team and accordingly achieve good results. Each of the individual managerial skills, such as communication and interpersonal skills, negotiation skills and conflict management skills, are important for the success of football coaches, but it is interesting to examine which of the managerial skills has a more important role for a football coach to be successful.

Empirical research conducted among the population of football coaches in the Republic of Croatia who coach younger categories examined the relation between the self-perception of the development level of managerial skills and the success indicators of football coaches (measured by the percentage of victories of the coached teams, the average number of goals scored per game and the average number of goals conceded per game). According to the results of an empirical study conducted on a sample of 50 football coaches, it was shown that the development level of their managerial skills is not statistically significantly related to the results achieved by the teams they coach. However, according to the respondents' self-perceptions, their managerial skills are on average very well developed, which implies that developed managerial skills are important for the work of football coaches, regardless of whether the teams they coach are successful or not.

Key words: manager, managerial skills, soccer, soccer coach

## Sadržaj

1. UVOD .....	1
1.1. Predmet i ciljevi rada .....	1
1.2. Izvori i metode prikupljanja podataka .....	2
1.3. Sadržaj i struktura rada .....	2
2. MENADŽERSKE VJEŠTINE KAO TEMELJ USPJEHA MENADŽERA .....	3
2.1. Određenje menadžerskih vještina .....	3
2.2. Vrste menadžerskih vještina .....	4
2.3. Važnost menadžerskih vještina za uspjeh menadžera .....	7
3. ULOGA MENADŽERSKIH VJEŠTINA U USPJEHU NOGOMETNIH TRENERA ...	10
3.1. Pojam nogometnih trenera i ključna obilježja njihovog posla .....	10
3.2. Ključna znanja i vještine nogometnih trenera .....	11
3.3. Važnost menadžerskih vještina za uspjeh u radu nogometnih trenera .....	20
3.4. Ključni pokazatelji uspješnosti nogometnih trenera .....	22
4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE POVEZANOSTI MENADŽERSKIH VJEŠTINA I USPJEHA NOGOMETNIH TRENERA .....	24
4.1. Metodologija istraživanja .....	24
4.2. Rezultati istraživanja .....	26
4.2.1 Posjedovanje trenerske licence i obilježja posla nogometnih trenera u uzorku .	26
4.2.2 Uspješnost nogometnih trenera u uzorku mjerena uspjehom timova koje su trenirali u vrijeme provođenja istraživanja .....	29
4.2.3 Samo-percepcija razvijenost menadžerskih vještina nogometnih trenera u uzorku	31
4.2.4 Povezanost samo-percepcije razvijenosti menadžerskih vještina nogometnih trenera u uzorku i njihovih trenerskih rezultata .....	33
4.3. Ograničenja istraživanja .....	38
4.4. Rasprava .....	38

5. ZAKLJUČAK.....	40
POPIS IZVORA.....	42
POPIS SLIKA.....	47
POPIS TABLICA.....	48
POPIS GRAFIKONA.....	49
PRILOG 1. – ANKETNI UPITNIK.....	50
PRILOG 2. – ŽIVOTOPIS STUDENTA.....	53



# 1. UVOD

## 1.1. Predmet i ciljevi rada

U današnjem svijetu utjecaj menadžerskih vještina je sveprisutan, no njihov utjecaj na određene razine društva nije poznat većini. U ovome radu ukazat će se na ulogu menadžerskih vještina u uspješnosti nogometnih trenera, s obzirom da nogomet, kao i neki drugi suvremeni sportovi, bilježi značajan rast svoje popularnosti posljednjih desetljeća.

Razvijenost svake skupine menadžerskih vještina uvelike pridonosi uspjehu nogometnih trenera, a samim time i uspjehu djece koju treniraju. Nogometni treneri moraju imati razvijene menadžerske vještine kako bi na adekvatan način prenijeli svoje znanje i informacije igračima. Nadalje, uz temeljne obrasce ponašanja koje prenosi na svoje igrače, svaki trener mora biti sposoban komunicirati na adekvatan način sa svakim pojedincem iz momčadi. To je vrlo bitno iz razloga što je svaki igrač poseban i što mu se treba pristupati na različit način kako bi na nogometnom terenu pružio maksimum. Također, za posao nogometnog trenera posebice su važne i interpersonalne vještine, vještine pregovaranja i vještine upravljanja sukobima, ali i druge standardne menadžerske vještine kao što su upravljanje vremenom i upravljanje promjenama.

U svrhu izrade diplomskog rada, osim teorijske obrade područja, provedeno je kvantitativno anketno istraživanje među populacijom nogometnih trenera u Republici Hrvatskoj koji treniraju mlađe kategorije (do 16 godina starosti). Istraživanje je dalo uvid u ulogu menadžerskih vještina u uspjehu nogometnih trenera. U istraživanju je povezanost razvijenosti menadžerskih vještina i uspjeha nogometnog trenera istražena anketnim upitnikom putem kojeg su nogometni treneri ocjenjivali vlastite menadžerske vještine te putem kojeg su prikupljeni kvantitativni podaci o uspjesima nogometnih timova koje treniraju. Samo-evaluacija razvijenosti menadžerskih vještina je provedena putem standardiziranog instrumenta MLQ30 (engl. Management and Leadership Questionnaire), točnije dijela tog instrumenta koji se odnosi na menadžerske vještine, dok su kao pokazatelji uspjeha timova korišteni podaci o relativnom broju pobjeda, prosječnom broju postignutih golova po utakmici te broju primljenih golova po utakmici.

## 1.2. Izvori i metode prikupljanja podataka

Izvori sekundarnih podataka za izradu teorijskog dijela radu uključuju znanstvene članke, publikacije domaćih i stranih institucija, knjige domaćih i stranih autora te internetske stranice.

Za izradu empirijskog dijela rada provedeno je kvantitativno istraživanje. Primarni podaci prikupljeni su korištenjem upitnika za ocjenjivanje menadžmenta i vođenja MLQ30 (engl. Management and Leadership Questionnaire), uz pomoć kojeg su prikupljene samoevaluacije stupnja razvijenosti menadžerskih vještina nogometnih trenera. Dodatno, anketom su prikupljeni i podaci o nekim obilježjima trenera i njihovog trenerskog posla, kao i pokazatelji uspjeha nogometnih timova koje treniraju (relativni broj pobjeda, prosječan broj postignutih golova po utakmici, broj primljenih golova po utakmici).

## 1.3. Sadržaj i struktura rada

Rad je podijeljen u 5 poglavlja. Prvo poglavlje sadrži uvod koji obuhvaća predmet i ciljeve rada, metode istraživanja i izvore podataka te sadržaj i strukturu rada. U drugom poglavlju uvodi se u temu menadžerskih vještina i samog utjecaja istih na uspjeh menadžera. U trećem poglavlju detaljnije su objašnjena obilježja, kultura, znanja i vještine nogometnih trenera i važnost koju menadžerske vještine imaju za uspjeh u radu nogometnih trenera. U četvrtom poglavlju obrazložena je metodologija istraživanja, prikazani su rezultati istraživanja, navedena su ograničena istraživanja te je priložena rasprava. Posljednje poglavlje je zaključno te nakon njega slijede popis izvora, popis slika, popis tablica te prilozi (korišteni anketni upitnik i životopis kandidata).

## 2. MENADŽERSKE VJEŠTINE KAO TEMELJ USPJEHA MENADŽERA

### 2.1. Određenje menadžerskih vještina

Prilikom definiranja menadžerskih vještina, može se reći da one predstavljaju sposobnosti izvođenja naučenih aktivnosti (Bahtijarević-Šiber i Sikavica, 2001.). Iste se smatraju sposobnostima koje se potencijalno mogu razviti odnosno koje su u pravilu stečene i ovise direktno o motivaciji i volji pojedinca (Katz, 1955.).

Buble (2006.) ističe da su menadžerima za uspješno obavljanje posla potrebne određene vještine pod kojima se podrazumijeva skup specifičnih sposobnosti koje rezultiraju iz znanja, informacija, prakse i dara. U pravilu, svaki uspješni menadžer posjeduje specifične vještine koje ga izdvajaju od konkurencije, zbog čega je vrlo važno konstantno ulagati u svoja znanja i vještine te ih razvijati jer je samo na taj način moguć napredak (Rupčić, 2018.).

Menadžerske vještine označavaju sposobnosti menadžera da izborom i upotrebom odgovarajućih alata izvodi određene aktivnosti usmjerene ostvarivanju ciljeva organizacije (Buble, 2010.). Kako ističe Šunje (2012.), budući da je posao menadžera izrazito zahtjevan i podrazumijeva adekvatne sposobnosti za obavljanje istog, pored poželjne visoke obrazovne razine, za uspjeh u menadžmentu potrebne su i odgovarajuće vještine. Iste su određene ponašanjem svakog menadžera kao pojedinca, njegovim stavovima, znanjima te obilježjima njegove osobnosti (Buble, 2006.).

S aspekta svakodnevnog ostvarivanja funkcija menadžmenta, menadžerske vještine smatraju se (Buble, 2006.):

- talentom, darom i/ili sposobnosti pojedinca da koristi određena sredstva i metode za ostvarivanje osobnih ciljeva,
- radnjom za postizanje određenih ciljeva te
- skupom pravila za čovjekovu djelatnost s ciljem ostvarivanja određenih ciljeva.

## 2.2. Vrste menadžerskih vještina

Najčešća podjela menadžerskih vještina u širem smislu je podjela prema američkom socijalnom i organizacijskom psihologu Katzu (1955.), koji menadžerske vještine dijeli u tri skupine: (1.) tehničke vještine, (2.) konceptualne vještine i (3.) interpersonalne vještine.

Tehničke menadžerske vještine usmjerene su na sposobnosti primjene znanja, pri čemu se podrazumijevaju znanja struke koja pridonose uspješnom donošenju odluka i postizanju ciljeva u korist organizacije (Bahtijarević-Šiber, Sikavica i Pološki Vokić, 2008.). Navedena vrsta vještina se ogledaju kroz vladanje i poznavanje zanimanja koja se odnose na obavljanje specifičnih zadataka u organizaciji, a što uključuje znanje metoda, tehnika i alata karakterističnih za određene specifične zadatke (Buble, 2006.). Drugim riječima, tehničke vještine uključuju specifična znanja, analitičku sposobnost i kompetentnu uporabu alata i tehnika za rješavanje problema u specifičnim područjima rada menadžera (Bahtijarević-Šiber, Sikavica i Pološki Vokić, 2008.). Ova skupina vještina u pravilu se stječe formalnim obrazovanjem i usavršavanjem (Rupčić, 2018.). Od navedene tri skupine vještina, tehničke vještine predstavljaju najprisutnije jer se iste zahtijevaju od najšireg broja ljudi (Katz, 1955.).

Konceptualne vještine uključuju menadžerovo umijeće procesiranja informacija, kao i sposobnosti promišljanja i planiranja poslovanja (Buble, 2006.). Iste podrazumijevaju znanja koja omogućavaju sagledavanje „šire slike“, odnosno promatranje organizacije na višim razinama (Bahtijarević-Šiber, Sikavica i Pološki Vokić, 2008.). To bi značilo da menadžer mora biti sposoban promatrati organizaciju iz više aspekata, a ne samo položaj nekog dijela organizacije u odnosu na organizaciju kao cjelinu (Buble, 2006.). Bitno je da menadžer ima sposobnost sagledavanja organizacije u odnosu na pripadajuću granu, grupaciju pa sve do pozicije organizacije u socijalnoj okolini (Buble, 2006.). Drugim riječima, menadžer bi trebao djelovati s ciljem pozitivnog utjecaja na organizaciju u cjelini, kao i poziciju iste na tržištu (Katz, 1955.). Menadžer mora posjedovati sposobnost da misli strategijski, odnosno da ima širok prostorni i vremenski horizont (Buble, 2006.). Konceptualne vještine su potrebne za sve razine menadžmenta, a posebno za vrhovni menadžment koji mora percipirati i razlučiti ključne elemente okoline te za zadaću ima razvijati globalne koncepte djelovanja (Buble, 2006.).

Konačno, interpersonalne vještine predstavljaju vještine menadžera da ima valjanu dvosmjernu komunikaciju i uspješan rad s drugima (Rupčić, 2018.). Navedene se vještine prvenstveno bave

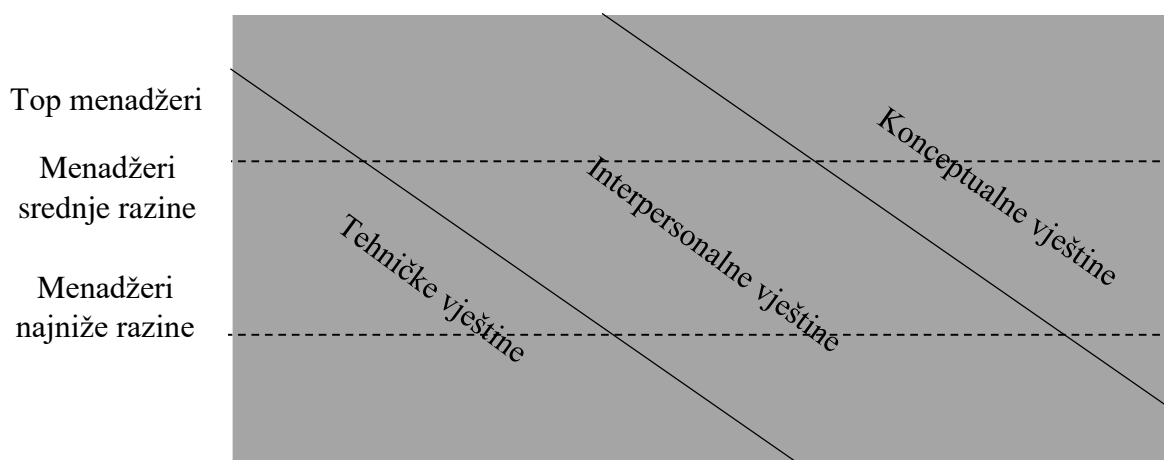
radom s ljudima, gdje se stavlja naglasak na odnos s istima (Katz, 1955.). Podrazumijevaju sposobnosti vođenja, motiviranja, komuniciranja, koordiniranja i pomaganja ljudima, ali i sposobnosti slušanja zaposlenika i pronalazak kompromisa, odnosno adekvatnog rješenja na obostranu korist (Buble, 2006.). Interpersonalne vještine se gotovo sigurno temelje na emocionalnoj inteligenciji koja je presudna za pozitivno komuniciranje i usmjeravanje zaposlenika k željenom cilju, dok pozitivno komuniciranje podrazumijeva razvijanje međusobnog povjerenja i odnosa na kojem se može temeljiti uspjeh (Rupčić, 2018.). Pomoću interpersonalnih vještina menadžer može u svakom trenutku izvući maksimalnu posvećenost svojih zaposlenika i na taj način ukazati podređenima da su mu njihove želje i njihovo zadovoljstvo na poslu od velike važnosti (Bahtijarević-Šiber, Sikavica i Pološki Vokić, 2008.).

Svojevrsni paradoks je da su interpersonalne vještine puno važnije i složenije danas u digitalno doba nego ikad prije pa se stoga smatraju vještinama 21. stoljeća (Bahtijarević-Šiber, Sikavica i Pološki Vokić, 2008.). Smatra se da je danas, uz prisutnost visoko razvijene informatičke tehnologije koja povećava mogućnosti i oblike komunikacije i interakcije, prisutna veća osjetljivost za nijanse interpersonalne interakcije (Bahtijarević-Šiber, Sikavica i Pološki Vokić, 2008.). Naime, zbog nemogućnosti upotrebe određenih ekspresija kao što su govor tijela, geste, izraz lica i druge, prilikom komuniciranja digitalnim putem nameće se potreba za izvrsnim interpersonalnim vještinama u virtualnoj komunikaciji (Bahtijarević-Šiber, Sikavica i Pološki Vokić, 2008.).

Prema Weihrichu i Koontzu (1994. prema Buble, 2006.), prethodno navedenoj podjeli menadžerskih vještina nadodaje se i četvrta skupina vještina – vještine oblikovanja, koje označavaju određena znanja i sposobnosti menadžera za pronalazak poslovnih rješenja pojedinih poslovnih problema s naglaskom na stvaranje koristi za poduzeće u cjelini.

Na slici 1. prikazano je koje su menadžerske vještine ključne na pojedinim razinama menadžmenta. Vidljivo je da se na pojedinim menadžerskim razinama ključna menadžerska znanja i vještine za uspjeh menadžera razlikuju. Primjerice, na nižim menadžerskim razinama postoji veća potreba za tehničkim znanjima, dok je na višim menadžerskim razinama prisutna veća potreba za konceptualnim vještinama koje ne mogu biti naučene kroz obrazovanje i obučavanje (Rupčić, 2018.). Međutim, menadžeri moraju u određenoj mjeri posjedovati sve navedene vrste menadžerskih vještina kako bi mogli uspješno odrađivati svoj posao (Buble, 2006.).

Slika 1. Potrebna menadžerska znanja i vještine u širem smislu na različitim razinama menadžmenta



Izvor: Goleman, Boyatzis i McKee (2002. prema Bahtijarević-Šiber, Sikavica i Pološki Vokić, 2008.)

Najšira podjela menadžerskih vještina u užem smislu je na četiri osnovne skupine menadžerskih vještina koje se zatim dalje raščlanjuju (Bahtijarević-Šiber, Sikavica i Pološki Vokić, 2008.): (1.) osobne vještine – uključuju upravljanje vremenom i umijeće delegiranja, (2.) interpersonalne vještine – uključuju vještine razvijanja dobrih odnosa i suradnje, vještine utjecanja na druge, vještine savjetovanja i obučavanja te vještine umrežavanja, (3.) komunikacijske vještine – uključuju vještine interpersonalne komunikacije, vještine prezentacije i vještine pregovaranja te (4.) grupne vještine – uključuju upravljanje grupama, upravljanje sukobima i upravljanje promjenama.

Kratka određenja pojedinih menadžerskih vještina u užem smislu su dana u tablici 1.

Tablica 1. Određenja pojedinih menadžerskih vještina u užem smislu

<b>MENADŽERSKE VJEŠTINE</b>	<b>ODREĐENJE</b>
<b>OSOBNE VJEŠTINE</b>	
a. Upravljanje vremenom	Sposobnost organiziranja vlastitog vremena
b. Umijeće delegiranja	Sposobnost prenošenja zadataka i ovlasti za izvršavanje zadataka na druge zaposlenike

## INTERPERSONALNE VJEŠTINE

a. Vještine razvijanja dobrih odnosa i suradnje	Sposobnost razvijanja i održavanja međusobnog povjerenja i empatije, inspiriranje suradnika te poticanje istih na iznošenje osobnih ideja, mišljenja i viđenja
b. Vještine utjecanja na druge	Moć kontroliranog utjecanja i usmjeravanja suradnika
c. Vještine savjetovanja i obučavanja	Znanja i vještine obučavanja, mentorstva, savjetovanja i razvoja
d. Vještine umrežavanja	Kontinuirano stjecanje i održavanje privatnih i poslovnih poznanstava i veza radi brzog ostvarivanja osobnih ciljeva

## KOMUNIKACIJSKE VJEŠTINE

a. Vještine interpersonalne komunikacije	Vještine neverbalne i verbalne komunikacije uz naglasak na aktivno i empatično slušanje
b. Vještine prezentacije	Sposobnost predstavljanja i prezentiranja ideja, problema, informacija, projekata i planova te držanja govora
c. Vještine pregovaranja	Sposobnost postizanja željenih ciljeva uz rješavanje određenih nesuglasica i sukoba unutar i/ili izvan organizacije

## GRUPNE VJEŠTINE

a. Upravljanje grupama	Sposobnost kordiniranja, utjecanja i djelovanja na različite grupe i timove ljudi
b. Upravljanje sukobima	Mogućnost utjecanja i rješavanja sukoba na korist svih sudionika
c. Upravljanje promjenama	Sposobnost određenja i provedbe učinkovitih i inovativnih promjena

Izvor: Bahtijarević-Šiber, Sikavica i Pološki Vokić (2008.)

### 2.3. Važnost menadžerskih vještina za uspjeh menadžera

U pravilu, bi svaki dobar menadžer trebao neprestano učiti, usavršavati i razvijati svoja menadžerska znanja i vještine s ciljem daljnjeg napretka i adekvatnog obavljanja posla (Bahtijarević-Šiber, Sikavica i Pološki Vokić, 2008.). Pored stavljanja naglasaka na

produktivnost, efektivnost i efikasnost kao glavne čimbenike uspješnosti, menadžeri bi trebali stavljati naglasak i na menadžerske vještine i razvoj istih (Rupčić, 2018.).

Kao prvo, uspjeh menadžera nije moguć bez valjane komunikacije sa zaposlenicima. Komunikacija i komunikacijske vještine predstavljaju najvažniju kompetenciju vođe jer predstavljaju dio strategije vođenja (Bahtijarević-Šiber, Sikavica i Pološki Vokić, 2008.). Bez valjane komunikacije niti jedan menadžer ne može biti uspješan, jer ako isti nije u stanju prenijeti svoje znanje i sugestije, nema podlogu za uspješno obavljanje svog posla (Bahtijarević-Šiber, Sikavica i Pološki Vokić, 2008.).

Nadalje, sposobnost menadžera da pravodobno procjenjuje osjećaje, snagu i nedostatke svojih zaposlenika povećava njegovu uspješnost (Bahtijarević-Šiber, Sikavica i Pološki Vokić, 2008.). Svaki zaposlenik kada osjeti empatiju od strane menadžera, počinje osobnije shvaćati posao koji obavlja i samim time je osjećaj zadovoljstva na poslu na puno većoj razini te posljedično raste angažman zaposlenika (Simon, 2019.). Time se stvara dobro radno okruženje i podloga za dobru komunikaciju i razumijevanje te posljedično rast kvalitete zajednice i poslovanja (Simon, 2019.). Također, važna za uspjeh menadžera je i sposobnost adekvatne motivacije svakog zaposlenika odnosno povećanja njegove angažiranosti, kako bi zaposlenici imali dojam da rade nešto što donosi korist organizaciji, a upravo angažirani zaposlenik predstavlja sretnog i stoga uspješnog zaposlenika (Simon, 2019.).

Ne postoji segment poslovanja za koji menadžer ne mora odvojiti vlastito vrijeme. Upravljanje vremenom je iznimno bitan čimbenik u organizaciji posla menadžera jer menadžerima pruža više slobode i mogućnost fleksibilnog rada (Bahtijarević-Šiber, Sikavica i Pološki Vokić, 2008.). Štoviše, menadžer mora biti svjestan svoje uloge i svojih zadataka koji usmjeravaju organizaciju u određenom smjeru, zbog čega mora biti spreman donositi brze odluke i tako smanjiti mogućnost rizika prilikom raspodjele zadataka i donošenja odluka (Hani, 2021.).

Vezano uz prethodno, za uspjeh menadžera važna je i raspodjela odnosno delegiranje vlastitih obaveza na adekvatan način i u adekvatno vrijeme (Bahtijarević-Šiber, Sikavica i Pološki Vokić, 2008.). Pri tome, što je organizacija veća i složenija, to je veća potreba za delegiranjem (Bahtijarević-Šiber, Sikavica i Pološki Vokić, 2008.). Također, delegiranjem odnosno prenošenjem određenih ovlasti i poslova na zaposlenike, menadžer daje na značaju odnosno pokazuje da podređene smatra bitnima i vrijednima (Bahtijarević-Šiber, Sikavica i Pološki



Vokić, 2008.). Isto tako, menadžer oslobađa svoje vrijeme, koje stoga može utrošiti u neke druge segmente poslovanja za koje smatra da su važniji za uspjeh organizacije na strategijskoj razini (Bahtijarević-Šiber, Sikavica i Pološki Vokić, 2008.). Jenks i Kelly (1995. prema Bahtijarević-Šiber, Sikavica i Pološki Vokić, 2008.) ističu da je jedna od najvažnijih menadžerskih vještina koje menadžere čini uspješnima upravo delegiranje poslova, gdje je naglasak na sposobnosti raspodjele obaveza i zadaća, odnosno na timskom radu kao i upravljanju i suradnji.

### 3. ULOGA MENADŽERSKIH VJEŠTINA U USPJEHU NOGOMETNIH TRENERA

#### 3.1. Pojam nogometnih trenera i ključna obilježja njihovog posla

U današnjem svijetu, sport predstavlja snažno rastuće ekonomsko područje s posljedično izrazito velikim potencijalom za stvaranje novih radnih mjesta na globalnoj razini (Čustonja, Jukić i Milanović, 2011.). Upravo je nogomet najpopularniji sport na svijetu, što potvrđuje činjenica da se u današnjem svijetu, na profesionalnoj razini, nogomet igra u više od dvije stotine zemalja diljem svijeta (Erceg, Rađa i Sporiš, 2018.). Nadalje, opće je poznato da je nogomet u 21. stoljeću postao područje ekonomskih interesa i koristi, zbog čega posljedično raste i potražnja za nogometnim trenerima, ali i razina edukativnih angažmana koje mora proći budući nogometni trener (Spehnjak, Žilić-Fišer i Labaš, 2018.).

Prema Pravilniku o statusu nogometnih trenera (Izvršni odbor HNS, 2021.), nogometni trener je osoba koja posjeduje neku trenersku licencu navedenu u članku 1. Pravilnika o dozvolama za rad nogometnih trenera i registracijama za vođenje ekipa u natjecanju te dozvolama za rad sportskih direktora i voditelja škola nogometa. Prema Pravilniku o dozvolama za rad nogometnih trenera, nogometni treneri se dijele na trenere profesionalce i trenere amatere – treneri profesionalci s klubom u kojem su zaposleni sklapaju ugovor o profesionalnom treniranju, odnosno ugovor o radu, dok treneri amateri sklapaju klasičan ugovor o treniranju.

U opisu posla nogometnog trenera standardno se navodi sljedeće (Indeed Editorial Team, 2021.):

- 3 do 4 treninga tjedno po 1 i pol sat,
- komunikacija s igračima,
- procjena snaga i slabosti pojedinih igrača i momčadi u cjelini,
- izrada strategije za igru protiv protivnika,
- vođenje utakmica,
- analiza utakmica,
- praćenje razvoja i procjena učinka igrača,
- obrazovanje igrača o nogometnim pravilima, tehnikama i strategijama igre,
- dolazak na trening barem pola sata prije treninga radi adekvatne pripreme,

- napravljen plan i program na tjednoj, mjesečnoj i godišnjoj bazi kako bi rad s igračima bio što bolje praćen radi njihovog razvoja i napretka,
- komunikacija s igračima,
- motivacija igrača,
- komunikacija s roditeljima, ukoliko trener vodi mlađe selekcije te
- briga o tehnikalijama (oprema igrača, oprema za treninge, satnice utakmica, razgovori s drugim trenerima o možebitnim prijateljskim utakmicama).

### 3.2. Ključna znanja i vještine nogometnih trenera

Formalna edukacija nogometnih trenera jedan je od glavnih uvjeta njihovog zaposlenja. Zbog činjenice da je velik broj nogometnih trenera u Hrvatskoj obavljao pripadne poslove bez potrebne kvalifikacije, nužno je bilo izgraditi kvalitetan i učinkovit sustav stručnog usavršavanja istih (Čustonja, Jukić i Milanović, 2011.). Drugim riječima, kako bi se zadovoljili zakonski propisi, ali i osigurala kvaliteta provođenja trenerskih poslova, nužno je bilo osigurati programe, odnosno školovanje za nogometne trenere koji će tim putem prikupiti dostatna znanja i licence za pripadni posao (Čustonja, Jukić i Milanović, 2011.).

Svaki nogometni trener u Hrvatskoj mora proći edukaciju na akademiji Hrvatskog nogometnog saveza – HNS-a kako bi bio licencirani UEFA trener (HNS, 2022.). HNS putem Nogometne akademije provodi različite tečajeve, seminare i savjetovanja stručnog osoblja za potrebe nogometnih klubova u Republici Hrvatskoj (HNS, 2022.). Budući da u ligama HNS-a treniranje mogu obavljati isključivo treneri s položenim stručnim osposobljavanjem odnosno licencom, ista je neophodna za obavljanje posla nogometnog trenera (HNS, 2008.).

UEFA je od 1998. godine primijetila kako je uloga nogometnog trenera ključna za budućnost nogometa (UEFA, 2020.). Stoga je Trenerska konvencija UEFA-e (engl. UEFA Coaching Convention) postavila određene standarde za dobivanje europske licence nogometnog trenera (UEFA, 2020.). Kao temeljni cilj je postavljeno ujednačavanje edukativnih sustava svih članica saveza, što trenerima osigurava valjanost njihovih licenci i izvan granica njihovih država (UEFA, 2020.).

U svakoj državi, savez je zadužen za obrazovanje trenera i pružanje razine edukacije u skladu s pravilima saveza, odnosno s Trenerskom konvencijom (eng. Coaching Convention) koja ima za cilj da su treneri u svim državama članicama na istoj razini obrazovanja (UEFA, 2020.). Trenutno je odobreno više od 200.000 licenci od strane UEFA-e za nogometne trenere, koji su kvalificirani i obučeni prema UEFA-inoj konvenciji, a koji svoju profesiju obavljaju diljem Europe i izvan nje (UEFA, 2022.).

Prema Čustonji, Jukiću i Milanoviću (2011.), licenca/licencija predstavlja pravo ili dozvolu za obavljanje trenerskih poslova koju izdaje, najčešće, nacionalni sportski savez. Ista je u pravilu vremenski ograničena, odnosno izdaje se za jednu natjecateljsku godinu, ali se periodično obnavlja (svakih godinu dana) (Izvršni odbor HNS, 2022.). Neki od osnovnih ciljeva licenciranja su (Čustonja, Jukić i Milanović, 2011.):

- osiguravanje ispunjavanja zakonskih uvjeta za rad u poslu nogometnog trenera,
- obavljanje trenerskih poslova na adekvatan način,
- provjera dodatnih uvjeta i kriterija propisanih od strane HNS-a za obavljanje trenerskih poslova,
- osiguravanje kvalitete rada te
- zaštita sporta od potencijalno štetnih uvjeta od strane nestručnih i nekompetentnih osoba.

Uz osnovne ciljeve licenciranja, utvrđen je i niz drugih razloga važnosti licenciranja nogometnih trenera (UEFA, 2020.):

- pomaganje UEFA-i da ispuni svoju misiju razvoja nogometa,
- povećanje broja kvalificiranih trenera i trenerica,
- uspostavljanje trenerske licence za cijelu Europu koju odobrava UEFA,
- podizanje standarda kako bi se zadovoljili sve veći zahtjevi za trenere,
- uvođenje kvalifikacija za vratare, futsal i druge specijalizirane sektore,
- osiguravanje zajedničkih standarda treniranja na teritoriju UEFA-e,
- zaštita nogometaša od nekvalificiranih trenera,
- promicanje slobode kretanja – i dijeljenje znanja,
- davanje statusa i kredibiliteta trenerskoj profesiji te
- davanje značenja vitalnoj ulozi.

Ovisno o stručnoj osposobljenosti, nogometni treneri mogu posjedovati sljedeće licence: UEFA C, UEFA B, UEFA A i UEFA PRO (Izvršni odbor HNS, 2022.). Svaka od licenci propisuje kriterije koje je potrebno zadovoljiti kako bi se upisao tečaj za istu (UEFA, 2020.). U tablici 2. popisani su kriteriji nužni za stručno osposobljavanje nogometnih trenera po pojedinim razinama licenci.

Tablica 2. Kriteriji za upis programa stručnog osposobljavanja za nogometnog trenera prema razini licence

Licenca	Kriteriji
<b>UEFA C</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Najmanje 18 godina života</li> <li>• Najmanje 4 godine igranja nogometa u organiziranom natjecanju u organizaciji HNS-a ili druge potpisnice UEFA Trenerske konvencije</li> <li>• Najmanje završena srednja škola (minimalno tri godine trajanja)</li> <li>• Liječničko uvjerenje o zdravstvenoj sposobnosti za obavljanje poslova trenera</li> <li>• Programu mogu pristupiti samo državljani RH ili iznimno strani državljani koji imaju radnu dozvolu u RH te dokažu aktivno poznavanje hrvatskog jezika</li> </ul>
<b>UEFA B</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Najmanje 20 godina života</li> <li>• Završen tečaj za trenera C kategorije s minimalnim prosjekom ocjena vrlo dobar gdje su prioritet ocjene iz specijalnosti (bez ocjene „dovoljan“ iz bilo kojeg kolegija na edukacijskom programu za trenera C)</li> <li>• Šest mjeseci trenerskog iskustva kao nositelj C licence</li> <li>• Završena srednja škola (minimalno tri godine trajanja)</li> <li>• Liječničko uvjerenje o zdravstvenoj sposobnosti za obavljanje poslova trenera u nogometu</li> <li>• Programu mogu pristupiti samo državljani RH ili iznimno strani državljani koji imaju radnu dozvolu u RH te dokažu aktivno poznavanje hrvatskog jezika</li> </ul>
<b>UEFA A</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Najmanje 23 godine života</li> <li>• Završena srednja škola (minimalno tri godine trajanja)</li> </ul>

- Završen program osposobljavanja za trenera UEFA B kategorije s minimalnim prosjekom ocjena vrlo dobar gdje su prioritet ocjene iz specijalnosti (bez ocjene „dovoljan“ iz bilo kojeg kolegija na edukacijskom programu za trenera UEFA B kategorije)
- Dvije godine trenerskog iskustva kao nositelj UEFA B licence od čega minimalno jedna na poslovima trenera ekipa koje igraju 11 vs 11 ili
- Godina dana trenerskog iskustva kao nositelj UEFA B licence na poslovima trenera ekipa koje igraju 11 vs 11 za dugogodišnje profesionalne igrače koji su odigrali najmanje 100 službenih utakmica u prvom rangu natjecanja
- Liječničko uvjerenje o zdravstvenoj sposobnosti za obavljanje poslova trenera nogometa
- Programu mogu pristupiti samo državljani RH ili iznimno strani državljani koji imaju radnu dozvolu u RH te dokažu aktivno poznavanje hrvatskog jezika

**UEFA  
PRO**

- Najmanje 26, a najviše 55 godina starosti
- Završena srednja škola (minimalno 3 godine trajanja)
- Završen program usavršavanja za trenera UEFA A kategorije s minimalnim prosjekom ocjena 3,5 (prioritet su ocjene iz specijalnosti – bez ocjene „dovoljan“ iz bilo kojeg kolegija polaganog na programu usavršavanja za trenera UEFA A kategorije)
- 2 godine trenerske prakse s licencom UEFA A na poslovima:
  - Trenera seniorske ekipe klubova III. ranga natjecanja
  - Pomoćnog trenera seniorskih ekipa I. i II. ranga natjecanja
  - Trenera seniorske ekipe I. ranga natjecanja za žene
  - Trenera mlađih kategorija (U-15/U-17/U-19) klubova I. ranga natjecanja – trenera mlađih kategorija (U-17/U-19) klubova II. ranga natjecanja
- 1 godina trenerske prakse s licencom UEFA A za reprezentativce A reprezentacije Hrvatske i/ili drugih država koji imaju najmanje 5 nastupa za reprezentaciju u službenim natjecanjima
- Državljanstvo RH ili prebivalište uz radnu dozvolu u RH ili uz dozvolu boravka u RH

- Liječničko uvjerenje o zdravstvenoj sposobnosti za obavljanje poslova nogometnog trenera
- Prijemni ispit
- Edukaciju ne može pohađati registrirani igrač seniorskog nogometa

Izvor: HNS (2021.)

U slučaju rada izvan granica RH, trenerima (s bilo kojom licencom) je isto omogućeno uz inozemnu diplomu koja se također izdaje od strane nogometne akademije (Škarić, 2021.d). Ista u sebi sadrži naziv „EURO“, tako da pripadne licence dobivaju naziv EURO C, EURO B, EURO A i EURO PRO (Škarić, 2021.d).

U tablici 3. prikazana su obilježja stručnog osposobljavanja za nogometne trenere ovisno o razini licence.

Tablica 3. Obilježja stručnog osposobljavanja za nogometne trenere ovisno o razini licence

	<b>UEFA C</b>	<b>UEFA B</b>	<b>UEFA A</b>	<b>UEFA PRO</b>
<b>CIJENA</b>	3.000,00 kn	4.500,00 kn	8.000,00 kn	40.000,00 kn
<b>OBVEZE POLAZNIKA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 135 sati nastave</li> <li>✓ 40 sati trenerske prakse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 160 sati nastave</li> <li>✓ 20 sati trenerske prakse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 190 sati nastave</li> <li>✓ 30 sati trenerske prakse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 250 sati nastave</li> <li>✓ 60 sati trenerske prakse</li> <li>✓ Završni rad</li> </ul>
<b>MOGUĆNOST TRENIRANJA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Svi uzrasti djece i seniorske momčadi u najnižim stupnjevima natjecanja za muškarce</li> <li>• Sve ženske ekipe u školi nogometa, uključujući i profesionalne</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seniorske momčadi u županijskim ligama</li> <li>• Mlađi uzrasti djece osim onih koji se natječu u prvoj hrvatskoj nogometnoj ligi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Svi uzrasti djece čija se seniorska momčad natječe u 3. ligi ili niže</li> <li>• Početnici i pioniri klubova druge lige</li> <li>• Seniorske momčadi ispod treće lige</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sve nogometne momčadi unutar RH</li> </ul>

Izvor: HNS (2021.)

Kao što je vidljivo iz tablice 3., svaki nogometni trener prilikom pohađanja programa stručnog osposobljavanja ima određene obveze koje mora ispuniti, odnosno određeni broj sati nastave i trenerske prakse kojima mora prisustvovati. Također, svaka od licenci iziskuje polaganje predmeta koji moraju biti ocijenjeni s pozitivnom ocjenom kako bi polaznik dobio licencu. Predmeti se razlikuju ovisno o razini licence i prikazani su u tablici 4.



Tablica 4. Predmeti na stručnim osposobljavanjima nogometnih trenera ovisno o razini licence

LICENCA	PREDMETI
<b>UEFA C</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pravila nogometne igre</li> <li>• Uvod u funkcionalnu anatomiju i fiziologiju</li> <li>• Uvod u medicinu sporta</li> <li>• Uvod u metodiku kondicijske pripreme</li> <li>• Uvod u metodiku taktike</li> <li>• Uvod u metodiku tehnike</li> <li>• Uvod u metodiku treninga</li> <li>• Uvod u psihologiju sporta</li> </ul>
<b>UEFA B</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Osnove funkcionalne anatomije i fiziologije sporta</li> <li>• Osnove medicine sporta</li> <li>• Osnove psihologije</li> <li>• Osnove teorije treninga</li> <li>• Osnove kineziologije</li> <li>• Osnove kineziološke analize nogometa</li> <li>• Osnove metodike treninga</li> <li>• Osnove metodike tehnike</li> <li>• Osnove metodike taktike</li> <li>• Osnove metodike kondicijske pripreme</li> </ul>
<b>UEFA A</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fiziologija sporta i vježbanja</li> <li>• Prehrana, suplementacija i doping sportaša</li> <li>• Psihologija sporta</li> <li>• Komunikologija</li> <li>• Planiranje i programiranje treninga</li> <li>• Analiza situacijske efikasnosti treninga</li> <li>• Metodika taktike</li> <li>• Metodika kondicijske pripreme</li> </ul>

Izvor: HNS (2021.)

Dobivanjem licence odrađen je teorijski dio u poslu nogometnog trenera, nakon čega treneri kreću u rad s ekipom. Za svaku razinu licence strogo je određeno koje ekipe treneri mogu voditi (HNS, 2022.). Jedino treneri s UEFA PRO licencom mogu voditi sve nogometne momčadi unutar Republike Hrvatske (Škarić, 2021.d). U pravilu, da bi se dobila diploma UEFA PRO licence, potrebno je odraditi stručno usavršavanje za istu. Međutim, postoji iznimka kada je u pitanju izdavanje UEFA PRO licence – moguće ju je dobiti u slučaju kada reprezentativci nastupaju na Europskom prvenstvu ili Svjetskom prvenstvu uz odrađivanje potrebne trenerske prakse od 6 mjeseci, nakon čega se dobiva potvrda od strane kluba i dopuštenje UEFA-e (HNS, 2008.).

Na temelju svega prethodno navedenog, vidljivo je da se od nogometnih trenera očekuju mnoga znanja i vještine. Prema Coxu (2016.), među poželjna obilježja nogometnih trenera ubrajaju se:

- znanje nogometne igre,
- poznavanje pravila nogometne igre,
- poznavanje anatomije tijela,
- organiziranost,
- točnost,
- empatija,
- dobre komunikacijske vještine,
- pravovremenost donošenja adekvatnih odluka,
- samopouzdanje,
- ekstrovertiranost i druge.

U pravilu, cilj trenera je u pripremnom dijelu prvenstva, u kojem se momčad priprema za sezonu, staviti naglasak na elemente nogometne igre za koje on smatra da će raditi prevagu u prvenstvu (Talović i sur., 2015.). Uz to, mora dati jasne zahtjeve svojim igračima, kako bi oni znali što se od njih očekuje i na koji način oni mogu doprinijeti timu u maksimalnoj mjeri (Talović i sur., 2015.).

Nogometni treneri su najčešće prvotno bili igrači te ih je upravo to privuklo trenerskom poslu (Holiga, 2013.). Nadalje, uobičajen karijerni put nogometnih trenera je sličan onome igrača koji tek kreću s igranjem – prvotno trener vodi mlađe dobne kategorije pa postepeno napreduje k starijim kategorijama, sve do seniorskog nogometa (Indeed Editorial Team, 2021.). Naravno,

nogometni treneri imaju opciju zadržati se na radu s mlađim generacijama i na terenima manje veličine za koji su potrebne edukacije nižih razina (amaterska ili osnovna razina), no mogu raditi i sa starijim godištim na nogometnim igralištima standardnih dimenzija za koje su potrebne napredne edukacije (razina treniranja odraslih profesionalnih nogometaša) (Tweedale, b.d.). Pri tome u dječji nogomet spadaju mlađe dobne kategorije od U 7 do U 16, a nogometom za odrasle se smatra nogomet nakon 16. godine starosti (Škarić, 2021.a). Dodatno je potrebno naglasiti da je svakako najosjetljiviji period za nogometaše između njihove 15. i 18. godine starosti, kada se događa tranzicija iz dječjeg u seniorski nogomet, a u kojem mladi sazrijevaju i razvijaju se u (ne)uspješne seniorske nogometaše (Škarić, 2021.a). To je osjetljiv period za mlade nogometaše uslijed izlaganja brojnim utjecajima vršnjaka, interneta, televizije i slično, pri čemu trener ima veliku odgovornost i utjecaj (Erceg, Rađa i Sporiš, 2018.). Nogometaši se u tom periodu nalaze pred određenim životnim odlukama, a trener je taj koji može svjesno ili nesvjesno razgovorom i djelima utjecati na njih i pomoći im u odlučivanju (Talović i sur., 2015.).

Iz prethodno navedenog proizlazi da trenerski posao ima utjecaj na mlade ljude i van okvira nogometa jer treneri izravno sudjeluju u odgoju mladih ljudi (Talović i sur., 2015.). Naime, nogometni treneri posredno i neposredno utječu na izgradnju vrijednosti i ponašanje nogometaša mlađih, ali i starijih uzrasta (Spehnjak, Žilić-Fišer i Labaš, 2018.). Drugim riječima, ukoliko nogometni trener daje krivi primjer svojim igračima jednostavno je za zaključiti da će oni slijediti taj primjer i biti njegova preslika, zbog čega je ključno da nogometni treneri razmišljaju strategijski i dugoročno te pri svom radu stavljaju naglasak na dobrobit zajednice i cjelokupnog društva, a ne na osobne interese (Talović i sur., 2015.).

Nadalje, nogometni trener mora biti sposoban razumjeti svakog igrača i ostvariti najbolju moguću komunikaciju u korist pojedinca, ali i nogometnog tima koji trenira u cjelini (Talović i sur., 2015.). Primjerice, u slučaju da trener primijeti čudno ponašanje igrača, u komunikaciji s roditeljima može pomoći pri rješavanju problema ukoliko isti postoji (Talović i sur., 2015.). Istovremeno, roditelji mogu treneru javiti ako igrač slučajno ima određeni privatni problem, problem u školi ili nešto drugo, kako bi trener bio podrška igraču i pomogao mu da se osjeća bolje (Škarić, 2021.c). Pri tome je, prema Škariću (2021.c), razgovore između roditelja i nogometnih trenera moguće je ostvariti kroz:

- informacijske razgovore – razgovori najčešće na početku sezone kroz koje treneri roditeljima predstavljaju njihovo viđenje tima i svakog pojedinca unutar njega,

- grupne informacijske razgovore – služe za iznošenje planova i programa za nadolazeću sezonu, iznošenje termina turnira, informiranje roditelja o natjecanju koje će njihova djeca igrati,
- izvanredne razgovore – prisutni u situacijama kada postoje određeni problemi u komunikaciji s igračima ili kada su primijećeni određeni problemi s igračem, u kojem slučaju reakcija trenera mora biti brza te
- komuniciranje putem društvenih mreža i grupa – nužno radi informiranja roditelja o kratkoročnim dužnostima, kao na primjer rasporedu treninga za nadolazeći tjedan, rasporedu utakmica, no i u svrhu predstavljanja edukativnih sadržaja za roditelje o ponašanju za vrijeme utakmice.

### 3.3. Važnost menadžerskih vještina za uspjeh u radu nogometnih trenera

Postoje mnoga obilježja i sposobnosti koje dijele uspješne nogometne trenere od onih manje uspješnih, odnosno neuspješnih (Frost, 2009.). Menadžerske vještine, koje uključuju komuniciranje, uspostavljanje dobrih međuljudskih odnosa, upravljanje sukobima itd., neizostavni su dio posla nogometnog trenera, zbog čega je njihova važnost za uspjeh nogometnih trenera neupitna. Kako ističe Žepić (2022.), od samog početka odnosno osmišljavanja nogometnog treninga, u kojem do izražaja dolaze tehničke vještine i poznavanje materije elemenata nogometne igre, pa do vođenja razgovora s igračima, ali i s roditeljima igrača ukoliko se radi o vođenju mlađih naraštaja, vidljiva je važnost menadžerskih vještina u širem i užem smislu.

Razvijene tehničke vještine omogućuju treneru kontinuiran i kvalitetan rad s igračima koji bez poznavanja nogometa i nogometne igre nije moguć (Indeed Editorial Team, 2021.). Svaki nogometni trener mora znati što više o svome sportu, u ovom slučaju nogometu, jer je poznavanje istog najvažniji čimbenik njegovog uspjeha (Frost, 2009.). Također, svaki bi trener trebao biti pristupačan i prijateljski nastrojen na način da se s njim mogu izgraditi dobri međuljudski odnosi (Tweedale, b.d.).

Nadalje, komunikacija kao takva je prvi korak k razvijanju bilo kakvog odnosa s igračima (Talović i sur., 2015.). Općenito, treneri s izvrsnim komunikacijskim vještinama uspijevaju

izvući najviše i najbolje iz svakog igrača, što rezultira boljim uspjesima tima (Frost, 2009.). Kako ističu Talović i suradnici (2015.), uz planiranje i provedbu složenog treninga, ali i utakmice, trener mora komunicirati s igračima. Komunikacija s igračima je zapravo ta koja čini razliku između trenera. Više-manje svaki trener ima znanje o nogometnoj igri, tehničkim i taktičkim postavkama koje sačinjavaju nogometnu igru, no puno je manji broj trenera koji mogu kroz razgovor prenijeti svoj stav, smirenost, odlučnost i hrabrost na svoje igrače (Brezović, 2021.). Nadalje, za uspjeh nogometnih trenera ključna je i sposobnost motiviranja igrača, a kojoj prethodi dobra komunikacija (Talović i sur., 2015.). Trener bi trebao biti sposoban motivirati igrače na način da ih usmjeri da prevladaju svoje slabosti te potičući ih da stavljaju naglasak na svoje prednosti (Frost, 2009.). Uz to, važno je da trener poznaje svoje igrače kako bi znao koji igrač loše reagira na kritiku i u kojem omjeru moraju biti izrečene kritike i pohvale pojedinom igraču kako bi igrač ispunjavao dodijeljene mu zadatke na treningu i utakmicama (Škarić, 2021.b). Općenito, ljudi pozitivno reagiraju na nagrade, uključujući i igrače kojima pohvale, pobjede i medalje predstavljaju upravo navedeno (Škarić, 2021.b). Također, vrlo bitno je igračima stalno napominjati da nijedna kritika nije izrečena kako bi trener učinio da se igrač osjeća loše, nego je kritika konstruktivne naravi, na dobrobit igrača (Škarić, 2021.b). Štoviše, upravo pretjerane kritike mogu sabotirati igrače te ih priječiti u iskorištavanju njihovog najvećeg potencijala (Škarić, 2021.b).

Još jedna bitna stvar koju trener mora prenijeti na svoj tim, a koja tim čini uspješnim, je povjerenje. U pravilu, treneri moraju zadobiti povjerenje ljudi oko sebe kako bi mogli učinkovito voditi ekipu (360Player, 2021.). Ekipa mora osjetiti maksimalnu vjeru trenera u ekipu jer ukoliko trener nema povjerenja u ekipu ni igrači ne mogu imati povjerenje sami u sebe (360Player, 2021.).

Jedan od najistaknutijih, najuspješnijih i najkvalitetnijih svjetskih nogometnih trenera Arsene Wenger ističe: „Vjerujem da je jedna od najboljih stvari u upravljanju ljudima to što možemo utjecati na živote na pozitivan način. To je u osnovi ono što je menadžer. Kad to mogu učiniti, jako sam sretan.“ (360Player, 2021.). Ove riječi potvrđuju činjenicu da trenerska uloga ide izvan okvira nogometa i nogometnog školovanja igrača, odnosno da treneri imaju velik utjecaj na ljude oko njih i u njihovim privatnim životima (Talović i sur., 2015.).

### 3.4. Ključni pokazatelji uspješnosti nogometnih trenera

Uspješnog trenera određuju njegova obilježja, znanja, vještine i sposobnosti, koje imaju direktan utjecaj na rezultate i uspjehe nogometne momčadi koju trenira (Frost, 2009.). Osnovnim pokazateljima uspješnosti nogometnih trenera smatraju se pokazatelji rezultata timova koje treniraju (Holiga, 2018.). Drugim riječima, ključne pokazatelje uspješnosti nogometa predstavljaju varijable koje je putem raznih analiza moguće izračunati te na temelju kojih je moguće odrediti razinu uspješnosti odnosno neuspješnosti tima te posljedično i nogometnog trenera, a koje se grupiraju u tri skupine (Almenara, 2021.):

- fizički parametri, koji označavaju kapacitet igrača koji se općenito smatra ključnim čimbenikom veće uspješnosti,
- tehnički parametri, koje karakterizira mjerljivost te
- taktički parametri, na koje nogometni trener ima najveći utjecaj.

Tablica 5. prikazuje ključne pokazatelje uspješnosti nogometnih timova, a tako i nogometnih trenera, grupirane prema prethodno navedenim skupinama.

Tablica 5. Ključni pokazatelji uspješnosti nogometnih timova

FIZIČKI PARAMETRI	TEHNIČKI PARAMETRI	TAKTIČKI PARAMETRI
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>brzina</b></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>dodavanja</b><ul style="list-style-type: none"><li>○ točnost dodavanja</li><li>○ pravovremenost dodavanja</li></ul></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>posjed lopte</b><ul style="list-style-type: none"><li>○ izračunava se u postotnom iznosu po poluvremenu</li></ul></li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>prijeđena udaljenost</b><ul style="list-style-type: none"><li>○ prikazano u kilometrima</li></ul></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>udarci</b><ul style="list-style-type: none"><li>○ udarci u okvir gola</li><li>○ udarci izvan okvira gola</li><li>○ udarci za gol (asistencije)</li><li>○ točnost udaraca (omjer golova po udarcima)</li></ul></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>osvojene lopte</b></li></ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>izdržljivost</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>prolazi</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>izgubljene lopte</b></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>snaga</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>golovi</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ ostvareni</li> <li>○ primljeni</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>akcije</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ pripremljene na treninzima</li> </ul> </li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>eksplozivnost</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>obrana</b> (golman) <ul style="list-style-type: none"> <li>○ broj obranjenih udaraca</li> <li>○ broj točnih dodavanja nogom</li> <li>○ broj uhvaćenih lopti iz centaršuta</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>tranzicija</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ prijelaz iz faze napada u fazu obrane)</li> </ul> </li> </ul>

Izvor: Almenara (2021.)

Općenito, cilj svake nogometne momčadi je postići što veći broj pogodaka, primiti što manji broj pogodaka te ostvariti što veći broj pobjeda kako bi momčad bila na što višoj poziciji na kraju prvenstva (Erceg, Rađa i Sporiš, 2018.). Drugim riječima, budući da je nogomet sport u kojem pobjeđuje tim koji je postigao više golova od suparničke ekipe, osnova za određivanje tko je pobijedio a tko je poražen je omjer broja primljenih golova i broja postignutih golova (Erceg, Rađa i Sporiš, 2018.). Nadalje, u konačnici, pobjeda tj. uspješnost tima proizlazi iz pozicije na tablici na kraju sezone (Erceg, Rađa i Sporiš, 2018.).

S druge strane, uspjeh nogometnih trenera trebao bi se promatrati i dugoročno (Žepec, 2022.). Primjerice, ako trener duži vremenski period trenira igrača koji ostvari ozbiljnu igračku karijeru, to je potvrda da je prenio znanje na igrača i na taj način mu pomogao da ostvari svoj igrački potencijal. Proizlazi da uz kontinuiran rad s igračima, trener mora biti spreman i pratiti razvoj nogometne igre i nogometnih taktika te na taj način osigurati igračima valjanu podlogu za njihov razvoj (Talović i sur., 2015.).

## 4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE POVEZANOSTI MENADŽERSKIH VJEŠTINA I USPJEHA NOGOMETNIH TRENERA

### 4.1. Metodologija istraživanja

U svrhu ispitivanja povezanosti menadžerskih vještina i uspjeha nogometnih trenera provedeno je empirijsko istraživanje među populacijom nogometnih trenera u Republici Hrvatskoj koji treniraju mlađe uzraste, odnosno nogometne momčadi do 16 godina starosti.

Istraživanje je provedeno kroz anonimni kvantitativni anketni upitnik izrađen na platformi Google obrasci. Samo-evaluacija razvijenosti menadžerskih vještina provedena je putem standardiziranog instrumenta Upitnika menadžmenta i vođenja MLQ30 (engl. Management and Leadership Questionnaire) (Beazer i Cameron, 2015.), odnosno dijela tog instrumenta koji se odnosi na menadžerske vještine. Upitnik se sastojao od pitanja zatvorenog i otvorenog tipa koja su bila grupirana u dva dijela. Prvi dio se odnosio na popunjavanje MLQ30 instrumenta, a drugi dio na 10 pitanja koja su se odnosila na tri skupine pitanja: (1.) pitanja vezana uz obilježja posla nogometnog trenera (2 pitanja), (2.) pitanja vezana uz pokazatelje uspješnosti nogometnih timova koje trenira ispitanik (4 pitanja) te (3.) socio-demografska obilježja ispitanika (4 pitanja).

Instrument MLQ30 je osmišljen za samo-ocjenjivanje kompetencija menadžmenta i vođenja pojedinaca. Instrument se sastoji od 20 čestica za koje ispitanici procjenjuju u kojoj se mjeri odnosi na njih, ocjenjujući ih ocjenama od 1 do 5, pri čemu je:

- 1 – Uopće se ne može primijeniti na moj rad,
  - 2 – Ne može se primijeniti na moj rad,
  - 3 – Niti se može niti se ne može primijeniti na moj rad,
  - 4 – Može se primijeniti na moj rad te
  - 5 – U potpunosti se može primijeniti na moj rad, uključujući i
- NMP – Ne mogu procijeniti.

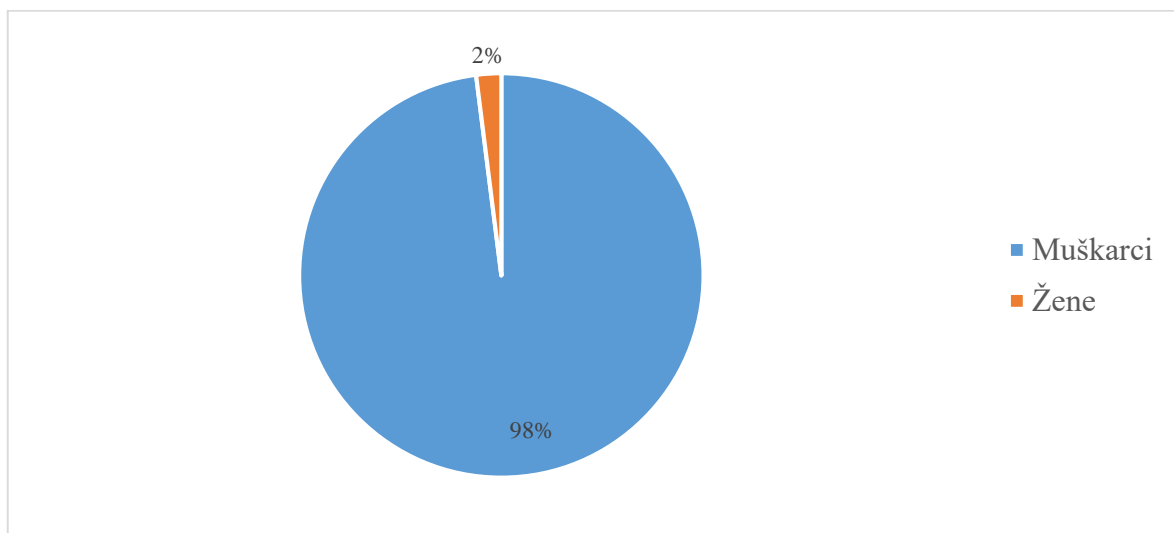
Podaci vezani uz obilježja posla nogometnih trenera koji su prikupljeni i analizirani bili su broj treniranih igrača svih treniranih momčadi i prosječno tjedno vrijeme utrošeno na posao



nogometnog trenera. Pokazatelji uspješnosti nogometnih timova koji su prikupljeni i analizirani bili su mjesto na tablici treniranog tima prethodne sezone, postotak pobjeda treniranog tima, prosječni broj postignutih golova po utakmici te prosječan broj primljenih golova po utakmici. Socio-demografskih obilježja ispitanika koja su bila obuhvaćena upitnikom bila su spol, dob, posjedovanje licence za nogometnog trenera te vrsta licence koju posjeduje ispitanik.

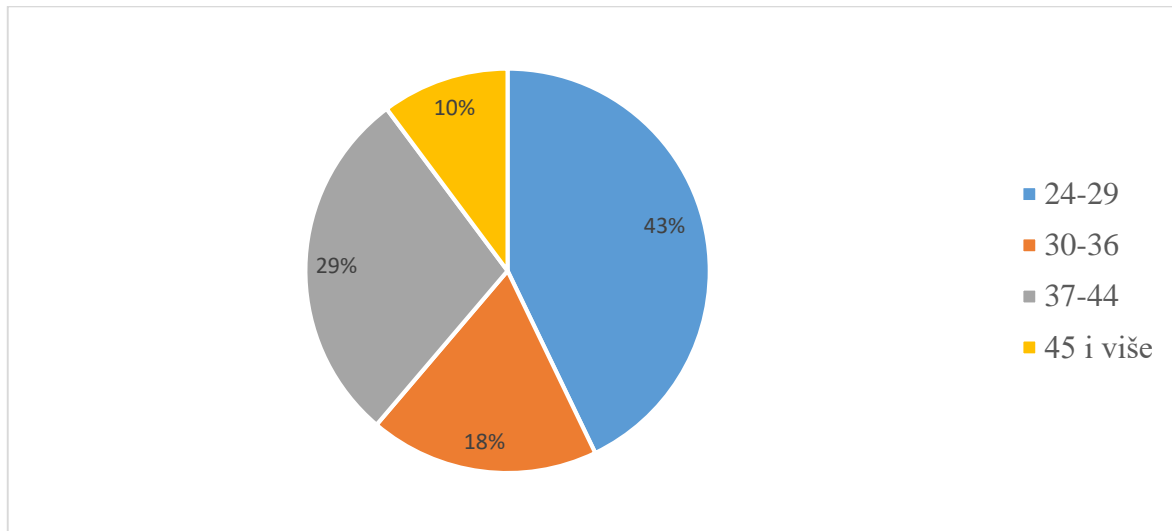
Prikupljanje podataka je provedeno tijekom rujna 2022. godine u Zagrebu te je trajao 7 dana. Anketnim upitnikom je prikupljeno 50 odgovora ispitanika, odnosno nogometnih trenera. Na sljedećem grafikonu je prikazana zastupljenost ispitanika s obzirom na spol. U ukupnom broju ispitanika većinu čine muški ispitanici (vidi grafikon 1.), što je i sukladno stanju u trenerskoj populaciji u Hrvatskoj, gdje većinu čine muškarci.

Grafikon 1. Prikaz zastupljenosti ispitanika s obzirom na spol



Promatrajući dob ispitanika vidljivo je da najveći udio čini dobna skupina od 24 do 29 godina s 43 % ispitanika ( $n = 21$ ), dok najmanji udio čini dobna skupina od 45 i više godina s udjelom od 10 % ( $n = 5$ ) (vidi grafikon 2.).

Grafikon 2. Prikaz zastupljenosti ispitanika s obzirom na dob



Statističke obrade koje su korištene za analizu prikupljenih podataka bile su deskriptivna analiza – izračuni apsolutnih i relativnih frekvencija te aritmetičkih sredina, te korelacijska analiza – za izračun povezanosti između samo-percepcija razvijenosti menadžerskih vještina ispitanih nogometnih trenera i pokazatelja uspješnosti nogometnih timova koje su trenirali u trenutku provođenja istraživanja.

## 4.2. Rezultati istraživanja

Rezultati provedenog empirijskog istraživanja su prikazani u četiri dijela, odnosno kroz:

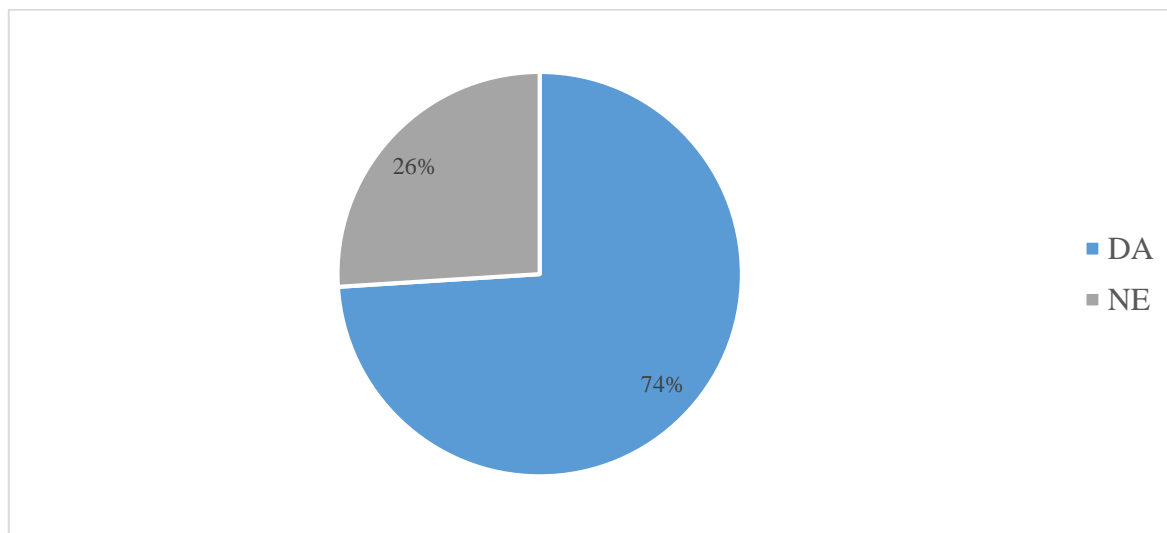
1. posjedovanje trenerske licence i obilježja posla nogometnih trenera u uzorku,
2. uspješnost nogometnih trenera u uzorku mjerena uspjehom timova koje su trenirali u trenutku provođenja istraživanja,
3. samo-percepcije razvijenosti menadžerskih vještina nogometnih trenera u uzorku te
4. povezanost samo-percepcije razvijenosti menadžerskih vještina nogometnih trenera u uzorku i njihovih trenerskih rezultata.

### 4.2.1 Posjedovanje trenerske licence i obilježja posla nogometnih trenera u uzorku

Na grafikonu 3. prikazana je zastupljenost posjedovanja licence za nogometnog trenera među ispitanicima. Možemo primijetiti da od ukupnog broja ispitanika, odnosno nogometnih trenera,

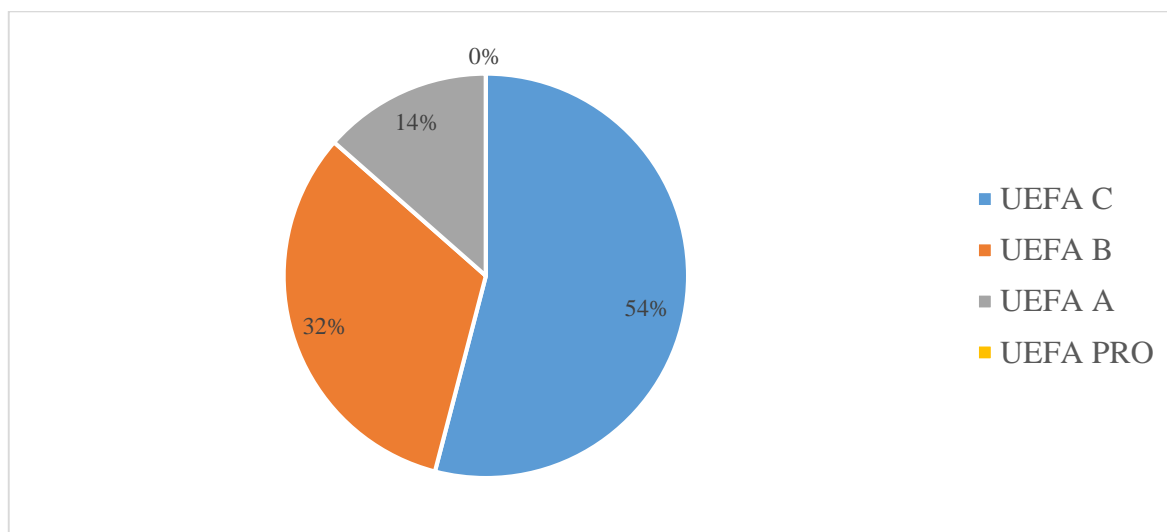
njih 74 % (n = 37) posjeduje neku licencu. Može se stoga zaključiti da je licenca za trenerski posao itekako bitna i nužna kako bi trener obavljao svoj posao, što potvrđuje velika zastupljenost licenci među ispitanim nogometnim trenerima. Određeni broj nogometnih trenera u uzorku nema licencu za obavljanje posla nogometnog trenera, što znači da su od svojih klubova trebali dobiti odobrenje za obavljanje posla nogometnog trenera.

Grafikon 3. Posjedovanje licence za nogometnog trenera među ispitanicima



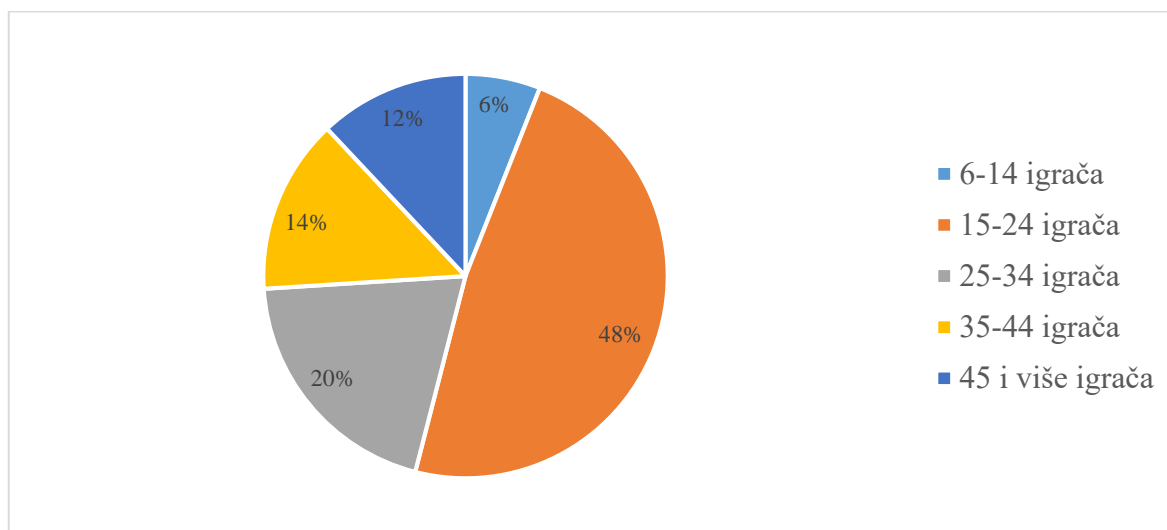
Nadalje, na grafikonu 4. prikazana je zastupljenost pojedine vrste licence kod ispitanih nogometnih trenera koji posjeduju neku licencu. Vidljivo je da je najzastupljenija trenerska licenca među ispitanicima UEFA C licenca, koja je ujedno i najniža razina licence koju se može posjedovati. Niti jedan od ispitanika ne posjeduje UEFA PRO trenersku licencu. Ovakvi rezultati su očekivani s obzirom da je posjedovanje C licence prvi stupanj trenerskog obrazovanja te dostatan stupanj za treniranje najmlađih naraštaja. S druge strane, UEFA PRO licenca je razina koju ne mogu dosegnuti svi treneri zbog velikih financijskih izdataka potrebnih za istu, ali i visokih razina znanja i sposobnosti te obveza koje uključuje posjedovanje ove licence. Naravno, postavlja se pitanje zašto treneri početnici i oni koji posjeduju najniži tip licence treniraju djecu i imaju utjecaj na razvoj i napredak mladih igrača. Radi se o tome da treneri za svaku licencu moraju ispuniti određene uvjete i mora proći vremenski period kako bi došli do najviše licence, a s najnižom licencom mogu trenirati jedino najmlađe nogometaše.

Grafikon 4. Zastupljenost pojedine licence među ispitanicima



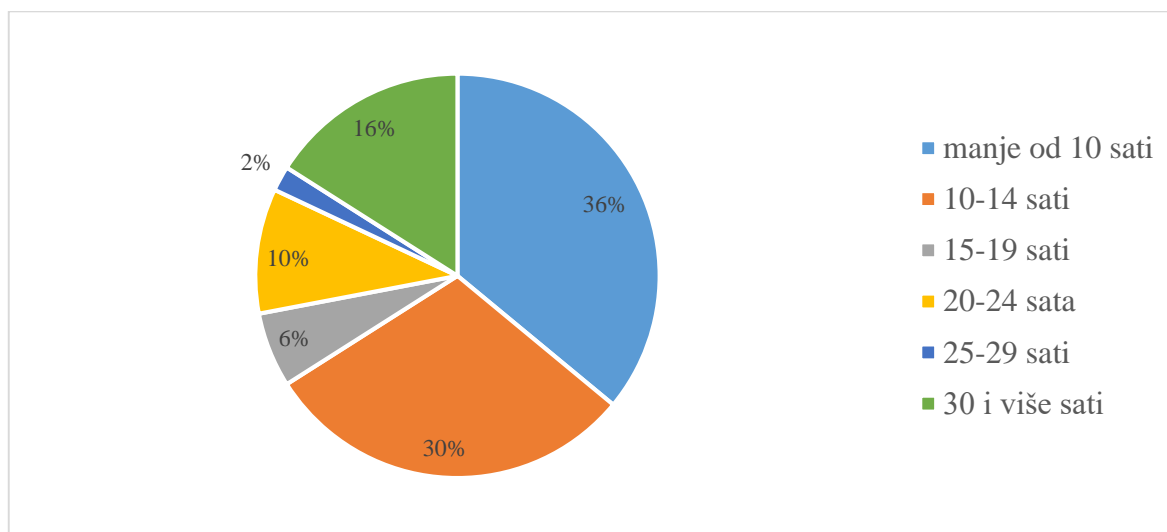
Na grafikonu 5. prikazan je ukupan broj treniranih igrača od strane ispitanih nogometnih trenera. Možemo primijetiti da većina ispitanika trenira 15 do 24 igrača, dok najmanji broj ispitanika trenira 6 do 14 igrača.

Grafikon 5. Ukupan broj treniranih igrača od strane ispitanika



Na grafikonu 6. prikazano je prosječno tjedno vrijeme ispitanika utrošeno na posao nogometnog trenera. Većina ispitanika na posao nogometnog trenera tjedno prosječno utroši 10 i manje sati, dok najmanji broj ispitanika prosječno tjedno utroši 25 do 29 sati na posao nogometnog trenera.

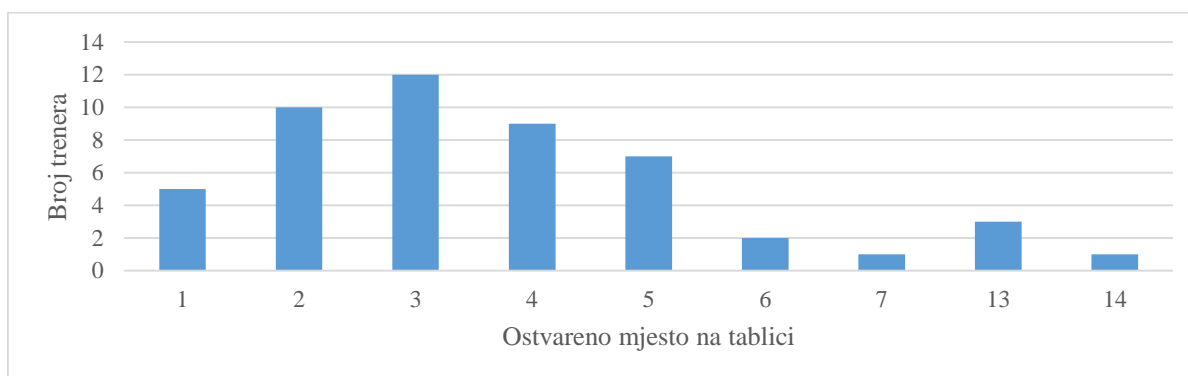
Grafikon 6. Prosječno vrijeme tjedno ispitanika utrošeno na posao nogometnog trenera



#### 4.2.2 Uspješnost nogometnih trenera u uzorku mjerena uspjehom timova koje su trenirali u vrijeme provođenja istraživanja

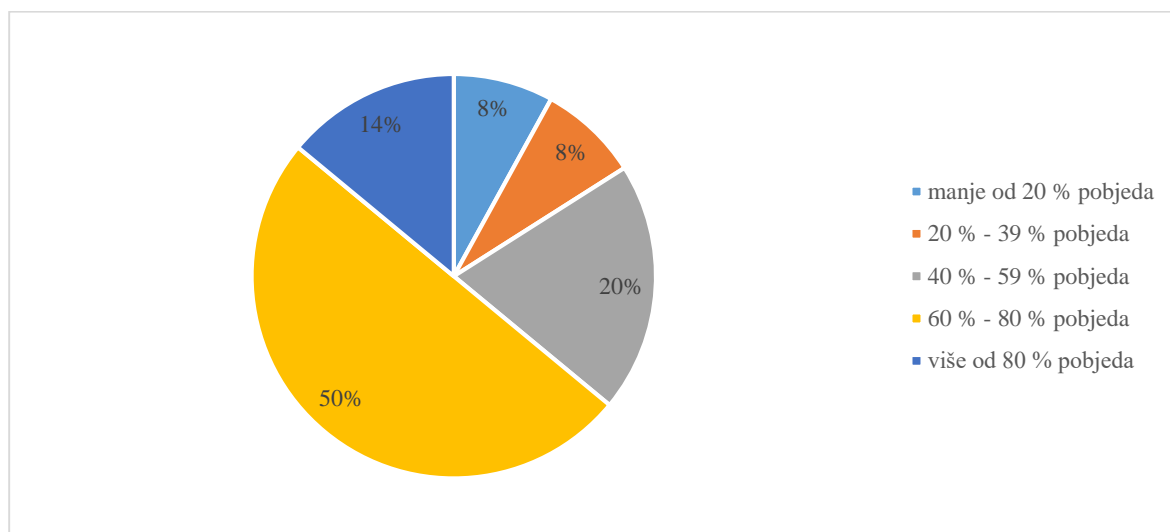
Na grafikonu 7. prikazana su ostvarena mjesta na tablici na kraju nogometne sezone nogometnih timova koje su trenirali ispitanici u sezoni 2021./2022. Iz podataka u grafikonu možemo zaključiti da je većina trenera sa svojom momčadi ostvarila 3. mjesto na tablici.

Grafikon 7. Ostvareno mjesto na tablici na kraju nogometne sezone treniranih nogometnih timova od strane ispitanika u sezoni 2021./2022.



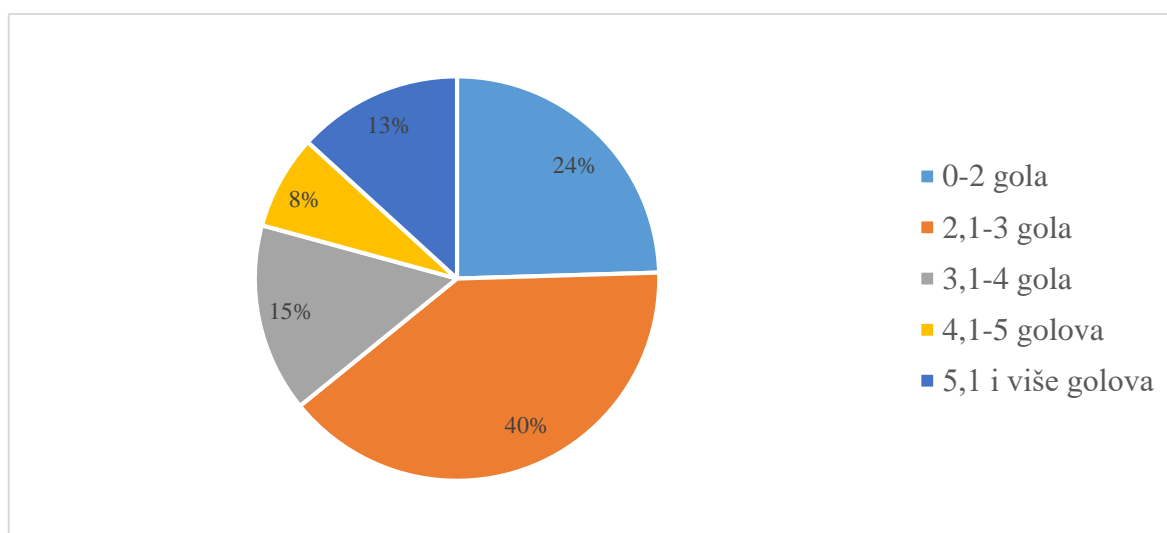
Na grafikonu 8. je prikazan postotak pobjeda timova ispitanih nogometnih trenera u sezoni 2021./2022. Vidljivo je da je polovina ispitanika ( $n = 25$ ) u prosjeku ostvarila od 60 % do 80 % pobjeda, dok su najmanji prosječni postotak pobjeda (manje od 20 %) zabilježila samo četiri trenera.

Grafikon 8. Postotak pobjeda nogometnih timova koje su trenirali ispitanici u sezoni 2021./2022.



Nadalje, grafikon 9. prikazuje prosječan broj pogodaka nogometnih timova po utakmici treniranih od strane ispitanika u sezoni 2021./2022. Moguće je primijetiti da je najčešći prosječni broj zabijenih pogodaka po utakmici dva gola (n = 11), nakon čega slijedi jedan zabijeni gol (n = 9).

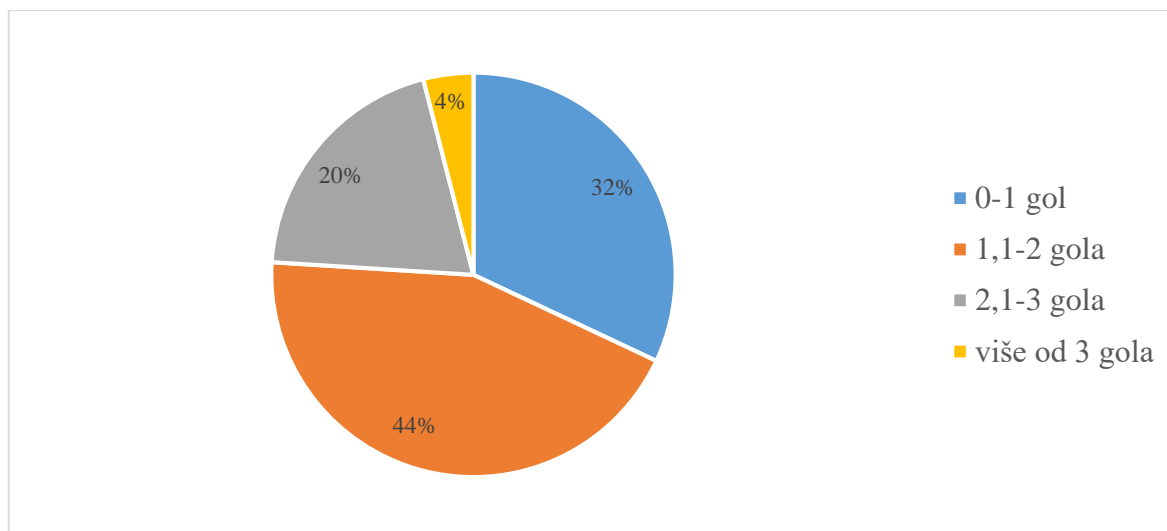
Grafikon 9. Prosječan broj pogodaka po utakmici nogometnih timova koje su trenirali ispitanici u sezoni 2021./2022.



Na grafikonu 10. je prikazan prosječan broj primljenih pogodaka po utakmici nogometnih timova koje su trenirali ispitanici u sezoni 2021./2022. Najčešći prosječni broj primljenih pogodaka po utakmici je između 1,1 i 2 gola, i to u čak 44 % (n = 22) slučajeva. S druge strane,

najrjeđi prosječan broj primljenih pogodaka po utakmici je više od 3 gola i to u samo 4 % (n = 2) slučajeve.

Grafikon 10. Prosječan broj primljenih pogodaka po utakmici nogometnih timova koje su trenirali ispitanici u sezoni 2021./2022.



#### 4.2.3 Samo-percepcija razvijenost menadžerskih vještina nogometnih trenera u uzorku

U tablici 6. prikazani su rezultati samo-percepcije razvijenosti menadžerskih vještina nogometnih trenera u uzorku.

Tablica 6. Samo-percepcija menadžerskih vještina ispitanika

		1	2	3	4	5	M	0
<b>Potičem povjerenje među ljudima.</b>	n	0	0	1	12	36	4,71	1
	%	0	0	2,04	24,48	73,46		
<b>Potičem dobre međuljudske odnose.</b>	n	1	0	2	10	37	4,64	0
	%	2	0	4	20	74		
<b>Potičem suradnju i timski rad.</b>	n	1	0	3	11	35	4,58	0
	%	2	0	6	22	70		
<b>Potičem jednako ponašanje prema</b>	n	3	0	2	9	36	4,5	0
	%	6	0	4	18	72		

<b>različitim kulturama među ljudima.</b>								
<b>Poštujem tuđe osjećaje i emocije.</b>	n	1	1	3	14	31	4,46	0
	%	2	2	6	28	62		
<b>Težim rješavanju sukoba među ljudima.</b>	n	0	0	6	16	27	4,43	1
	%	0	0	12,24	32,65	55,1		
<b>Težim poboljšanju učeći na prethodnim greškama.</b>	n	1	0	6	17	26	4,34	0
	%	2,04	0	12	34	52		
<b>Komuniciram s ljudima oko sebe s povjerenjem i samopouzdanjem.</b>	n	1	1	6	19	22	4,22	1
	%	2,04	2,04	12,24	38,78	44,9		
<b>Imam jasan plan i cilj u svome radu.</b>	n	1	0	8	19	21	4,2	1
	%	2,04	0	16,33	38,78	42,86		
<b>Slušam ljude i pokazujem empatiju prema ljudima.</b>	n	1	1	7	20	21	4,18	0
	%	2	2	14	40	42		
<b>Dajem ljudima oko sebe zadatke s ciljem razvijanja vještina.</b>	n	1	2	10	14	22	4,1	1
	%	2,04	4,08	20,41	28,57	44,9		
<b>Težim stvaranju i inoviranju u svome poslu.</b>	n	1	0	10	20	18	4,1	1
	%	2,04	0	20,41	40,82	36,73		
<b>Svojim radom motiviram ljude oko sebe.</b>	n	1	3	11	14	21	4,02	0
	%	2	6	22	28	42		
<b>Donosim dobre odluke i prethodno se savjetujem s drugima.</b>	n	2	0	8	27	13	3,98	0
	%	4	0	16	54	26		
<b>Pokušavam analizirati sve probleme i efikasno rješavam iste.</b>	n	2	1	10	22	14	3,92	1
	%	4,08	2,04	20,41	44,9	28,57		
<b>Konstantno razvijam strategije.</b>	n	2	2	10	20	14	3,88	2
	%	4,17	4,17	20,83	41,67	29,17		
<b>Direktno utječem na ljude oko sebe promicanjem novih ideja.</b>	n	1	1	13	23	11	3,86	1
	%	2,04	2,04	26,53	46,94	22,45		



<b>Posjedujem dostatna znanja i informacije za posao kojim se bavim.</b>	n	3	3	7	23	13	3,82	1
	%	6,12	6,12	14,29	46,93	26,53		
<b>Razmišljam i upravljam u skladu sa svjetskim trendovima.</b>	n	2	0	16	18	13	3,82	1
	%	4,08	0	32,65	36,73	26,53		
<b>Jasno izvještavam i vodim bilješke o svojem radu.</b>	n	0	5	15	12	16	3,81	2
	%	0	10,42	31,25	25	33,33		
<b>UKUPNO/PROSJEČNO</b>		25	20	154	340	447	4,18	14

Iz tablice je vidljivo da se prosječne vrijednosti po česticama nalaze u rasponu od 3,80 do 4,80. Prema tome, može se reći da ispitanici samo-percipiraju visoku razinu razvijenost menadžerski vještina.

Ispitanici su u prosjeku najviše prosječne vrijednosti dodijelili česticama vezanima uz poticanje povjerenja među ljudima, poticanje suradnje i timskog rada te poticanje međuljudskih odnosa, što ukazuje na samo-percepciju izrazito razvijenih interpersonalnih vještina.

S druge strane, najniže prosječne vrijednosti zabilježene su za jasno izvještavanje i vođenje bilješki o radu te praćenje svjetskih trendova, kao i posjedovanje dostatnih znanja i informacija za trenerski posao, što je sukladno neposjedovanju trenerske licence određenog broja ispitanika.

#### 4.2.4 Povezanost samo-percepcije razvijenosti menadžerskih vještina nogometnih trenera u uzorku i njihovih trenerskih rezultata

Tablica 7. prikazuje pokazatelje trenerskog uspjeha ispitanih nogometnih trenera s obzirom na razinu njihovih samo-percepcija razvijenosti vlastitih menadžerskih vještina, pri čemu su nogometni treneri grupirani u sljedeće tri skupine:

- slabo razvijene menadžerske vještine – vrijednosti od 1 do 2,5 (M = 1,00),
- srednje razvijene menadžerske vještine – vrijednosti od 2,5 do 4 (M = 3,68) te
- izvrsno razvijene menadžerske vještine – vrijednosti više od 4 (M = 4,49).

Tablica 7. Raspodjela pokazatelja uspjeha nogometnih trenera s obzirom na razinu samo-percepcije razvijenosti menadžerskih vještina

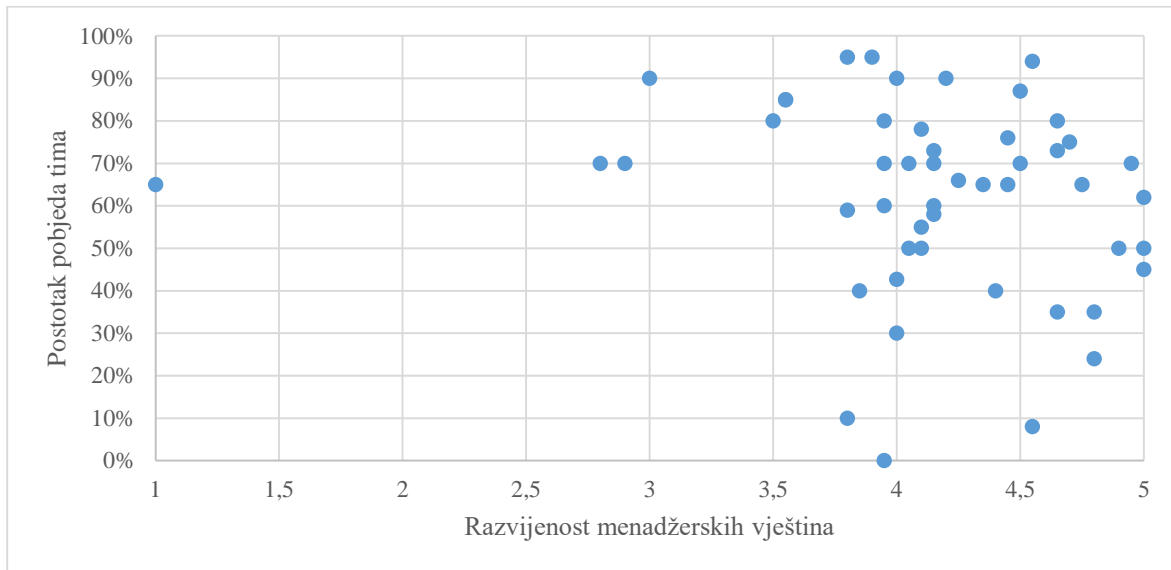
	<b>SLABO RAZVIJENE MV (n = 1)</b>	<b>SREDNJE RAZVIJENE MV (n = 4)</b>	<b>IZVRSNO RAZVIJENE MV (n = 45)</b>	<b>M</b>
<b>Postotak pobjeda tima</b>	65 %	78 %	61 %	68 %
<b>Prosječni broj postignutih golova po utakmici</b>	3	2,75	3,21	2,99
<b>Prosječan broj primljenih golova po utakmici</b>	1	1	1,85	1,28

Iz tablice 7. je vidljivo da je samo jedan ispitanik u skupini „slabo razvijene MV“ te samo 4 ispitanika u skupini „srednje razvijene MV“, zbog čega na temelju prikazanoga nije bilo moguće zaključivati o povezanosti između promatranih varijabli, odnosno zbog čega je bilo potrebno provesti korelacijsku analizu.

Na grafikonima u nastavku prikazani su dijagrami rasipanja samo-percepcije razvijenosti menadžerskih vještina s obzirom na razinu pokazatelja uspješnosti nogometnih trenera, kao prvi korak u korelacijskoj analizi koji ukazuje na postojanje, odnosno nepostojanje povezanosti među određenim varijablama, kao i oblik, smjer i jakost te veze (Dumičić i sur., 2011.).

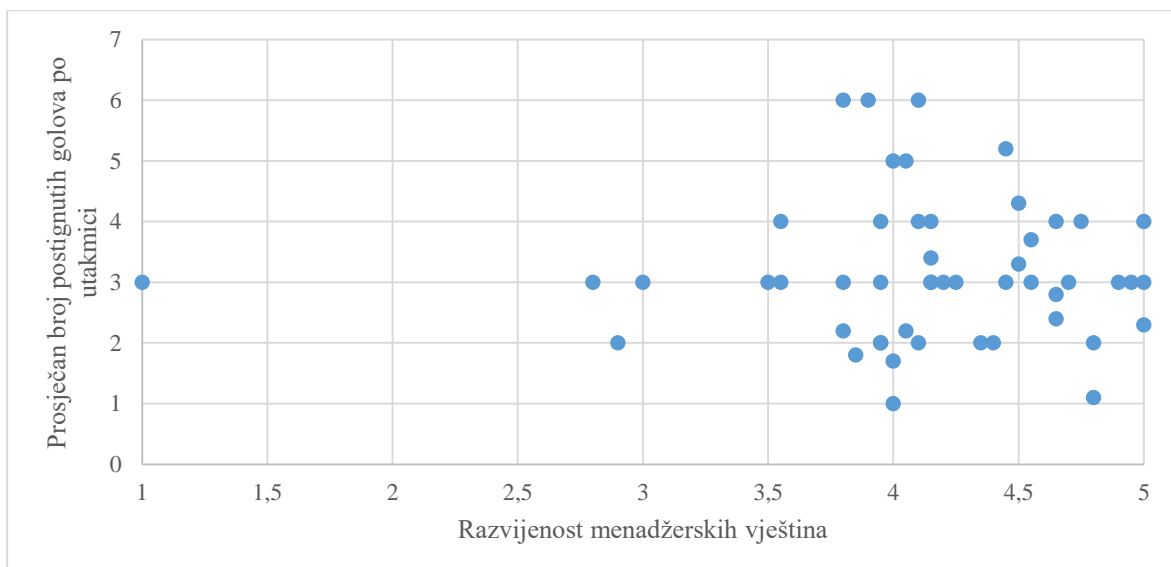
Grafikon 11. prikazuje dijagram rasipanja samo-percepcije razvijenosti menadžerskih vještina s obzirom na postotak pobjeda tima. Budući da na dijagramu nije moguće uočiti pravilnost u rasporedu točaka na istome, zaključuje se da ne postoji povezanost među navedenim varijablama, odnosno među varijablama se uočava odsutnost veze.

Grafikon 11. Dijagram rasipanja samo-percepcije razvijenosti menadžerskih vještina s obzirom na postotak pobjeda tima



Nadalje, grafikon 12. prikazuje dijagram rasipanja samo-percepcije razvijenosti menadžerskih vještina s obzirom na prosječni broj postignutih golova po utakmici. Vidljivo je da ne postoji jaka povezanost navedenih varijabli zbog nepravilnog rasporeda točaka na dijagramu.

Grafikon 12. Dijagram rasipanja samo-percepcije razvijenosti menadžerskih vještina s obzirom na prosječni broj postignutih golova po utakmici





Tablica 8. Korelacijska analiza povezanost samo-percepcije razvijenosti menadžerskih vještina nogometnih trenera u uzorku i trenerskih rezultata

	<b>Razvijenost MV</b>	<b>Postotak pobjeda tima</b>	<b>Prosječni broj postignutih golova po utakmici</b>	<b>Prosječan broj primljenih golova po utakmici</b>
<b>Razvijenost MV</b>	1			
<b>Postotak pobjeda tima</b>	-0,1820	1		
<b>Prosječni broj postignutih golova po utakmici</b>	-0,0016	0,5514	1	
<b>Prosječan broj primljenih golova po utakmici</b>	0,0899	-0,6880	-0,1714	1

Prema podacima prikazanih u tablici 8. može se zaključiti da samo-percepcija razvijenosti menadžerskih vještina nogometnih trenera ima relativno slabu negativnu vezu s varijablom postotak pobjeda tima, negativnu i izrazito slabu (gotovo zanemarujuću) vezu s varijablom prosječni broj postignutih golova po utakmici te pozitivnu vezu iako relativno slabe jakosti s varijablom prosječni broj primljenih golova po utakmici.

Navedeni rezultati ukazuju na nepostojanje statistički značajne povezanosti između samo-percepcije razvijenosti menadžerskih vještina i pokazatelja uspješnosti nogometnih trenera. Nepostojanje statistički značajne veze među promatranim varijablama, uz istovremenu visoku prosječnu razinu samo-procjene razvijenosti menadžerskih vještina, implicira da je visoka razina razvijenosti menadžerskih vještina potrebna i neophodna za rad svakog nogometnog trenera, bez obzira na rezultate njihovih timova, a koji zapravo ovise o različitim situacijskim čimbenicima, poput primjerice kvalitete njihovih timova.

### 4.3. Ograničenja istraživanja

Kao i svako empirijsko istraživanje i ovo istraživanje ima svoja ograničenja. Kao prvo, istraživanje je provedeno na uzorku 50 ispitanika, što predstavlja ograničenje vezano uz veličinu uzorka. Istraživanje bi bilo relevantnije da je broj ispitanika veći.

Kao drugo, a tipično za istraživanja putem samo-evaluacijskih instrumenata, i u ovom je istraživanju moguće da su pri odgovaranju ispitanici davali socijalno-poželjne odgovore.

Nadalje, u istraživanju nije sudjelovao velik broj ženskih osoba iako i one sudjeluju u trenerskim procesima, no u populaciji je broj žena trenerica puno manji, što se odrazilo i na broj ženskih ispitanica u uzorku. Ograničenje se očituje i u zanemarenju pojedinih dijelova Hrvatske, budući da je najveći broj anketiranih trenera iz grada Zagreba i Zagrebačke županije. Također, u uzorku je značajno prisutnija mlađa populacija trenera. Konačno, u uzorku je prisutan mali broj ispitanika sa slabije i srednje razvijenim menadžerskim vještinama.

Na poslijetku, kao ograničenje vezano uz interpretaciju dobivenih rezultata istraživanja potrebno je spomenuti i manjak prethodnih sličnih istraživanja s kojima bi se dobiveni rezultati mogli usporediti, kako na prostoru Republike Hrvatske tako i na globalnoj razini.

### 4.4. Rasprava

Pretpostavka prije provođenja empirijskog istraživanja je bila da treneri koji posjeduju izrazito razvijene menadžerske vještine imaju bolju podlogu za postizanje dobrih rezultata odnosno izvrsnost u poslu nogometnog trenera.

Rezultati istraživanja daju zaključiti da ispitanici treneri imaju srednje do izrazito razvijene menadžerske vještine. Međutim, rezultati istraživanja ne potvrđuju pretpostavku o značajnoj povezanosti između razvijenosti menadžerskih vještina i uspjeha nogometnih timova trenera.

Analiza rezultata je pokazala da neki treneri smatraju da imaju razvijene menadžerske vještine, ali istovremeno, vjerojatno zbog drugih, vanjskih čimbenika koji također utječu na uspjeh

treniranog tima, oni ne bilježe izvrsne rezultate koji su bili očekivani s obzirom na razvijenost njihovih menadžerskih vještina. Drugim riječima, sportski rezultati ove skupine trenera nisu bili bolji u odnosu na rezultate nogometnih trenera sa slabijim i srednje razvijenim menadžerskim vještinama. Međutim, zbog relativno malog uzorka nogometnih trenera sa slabije i srednje razvijenim menadžerskim vještinama, za reprezentativnije istraživanje potreban je veći uzorak ispitanika.

Ipak, na temelju kako teorijskog tako i empirijskog proučavanja problematike može se donijeti zaključak da su menadžerske vještine bitne odnosno neophodne kao podloga za rad nogometnih trenera jer uz pomoću njih nogometni trener može uspješnije ostvariti određene ciljeve, kao i da menadžerske vještine nikako nisu presudne i garancija uspjeha nogometnog tima odnosno samog trenera.

## 5. ZAKLJUČAK

Nogomet je najpopularniji sport na svijetu, zbog čega je i velika potreba i potražnja za nogometnim trenerima. Nogometni trener kao takav podučava, trenira i vodi nogometnu momčad s ciljem ostvarivanja pozitivnih rezultata. U pravilu, svaki nogometni trener mora imati izraženu socijalnu inteligenciju, mora biti empatičan i ekstrovertan, sposoban za shvaćanje, komuniciranje i valjano pristupanje prema igračima i suradnicima, mora se znati snaći u nepredvidljivim situacijama te mora moći i znati brzo učiti i konstantno razvijati i nadopunjavati već postojeće znanje potrebno za njegov rad

Uspješnost nogometnih trenera određuju njihova obilježja, znanja, vještine i sposobnosti, koje zatim imaju direktan utjecaj na rezultate nogometne momčadi koju vodi pojedini trener. Osnovni pokazatelji uspješnosti istih predstavljaju varijable koje je moguće analizirati, izračunati te interpretirati, To su najčešće postotak pobjeda tima, prosječni broj postignutih golova po utakmici te prosječan broj primljenih golova po utakmici, na temelju kojih je moguće odrediti razinu uspjeha, odnosno neuspjeha nogometnih trenera.

Za uspjeh u navedenome iznimno su važne menadžerske vještine, odnosno sposobnosti kvalitetnog komuniciranja, upravljanja timom, rješavanja sukoba itd., koje daju dobru podlogu za obavljanje posla nogometnog trenera. Prema tome, menadžerske vještine predstavljaju bitan aspekt rada svakog nogometnog trenera.

Rezultati provedenog empirijskog istraživanja su pokazali da ispitanici, odnosno nogometni treneri imaju, prema vlastitim procjenama, izrazito razvijene menadžerske vještine. No, rezultati istraživanja su ukazali i da samo-percepcija razvijenosti menadžerskih vještina nije povezana s rezultatima koje su postigli nogometni treneri u uzorku. Treneri koji samo-percipiraju izrazito razvijene menadžerske vještine nisu bilježili bolje nogometne rezultate u odnosu na one trenere koji su samo-percipirali slabije razvijene menadžerske vještine – njihovi timovi nisu imali veći postotak pobjeda, nisu postizali prosječno više pogodaka po utakmici niti su primali manji broj golova po utakmici.

Stoga se na temelju rezultata ovog istraživanja može reći da ne postoji direktna poveznica između samo-percepcije razvijenosti menadžerskih vještina i pokazatelja uspjeha nogometnih



trenera te da se uspjeh istih direktno ne može pripisati razvijenim menadžerskim vještinama. Međutim, razvijenost menadžerskih vještina predstavlja važnu stavku uspjeha nogometnih trenera bez koje oni ne mogu obaljati svoj posao, svejedno treniraju li uspješne timove ili one manje uspješne.

## POPIS IZVORA

1. Almenara, S. (2021., 18. ožujka), Key Performance Indicators (KPIs) for Football Analysis, *NacSport*, preuzeto 21. rujna 2022. s <https://www.nacsport.com/blog/en-gb/Tips/key-performance-indicators-football>
2. Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P. i Pološki Vokić, N. (2008.), *Suvremeni menadžment – Vještine, sustavi i izazovi*, Zagreb: Školska knjiga
3. Brezović, T. (2021., 3. lipnja), Poznajete li nogometni jezik i zašto je važno da ga primjenjujete u razgovoru s Vašim djetetom?, *Nogometni blog*, preuzeto 14.10.2022. s <https://90plus.blog/psihologija/poznajete-li-nogometni-jezik-i-zasto-je-vazno-da-ga-primjenjujete-u-razgovoru-s-vasim-djetetom/>
4. Buble, M. (2010.), *Menadžerske vještine*, Zagreb: Sinergija
5. Caucci, S. (2021.), Good leaders vs. Good coaches: What's the difference?, preuzeto 20. travnja 2022. s <https://1huddle.co/blog/leaders-vs-coaches/>
6. Cox, M. (2016.), What Makes A Great Football Coach?, *The Soccer Store*, preuzeto 19. rujna 2022. s <https://www.thesoccerstore.co.uk/blog/football-coaching/what-makes-a-great-football-coach/>
7. Czajkowski, Z. (2010.), *Coach's work, knowledge, skills and personality*, Katowice: International Fencing Coach, Academy of Physical Education in Katowice
8. Čustonja, Z., Jukić, I. i Milanović, D. (2011.), *Treneri i stručni poslovi u hrvatskome športu*, Zagreb: Sveučilište u Zagrebu Kineziološki fakultet
9. Dimec, T. i Kajtna, T. (2009.), *Psychological characteristics of younger and older coaches*, Ljubljana: University of Ljubljana, Faculty of Sport
10. Dumičić, K., Bahovec, V., Čižmešija, M., Kurnoga Živadinović, N., Čeh Časni, A., Jakšić, S., Palić, I., Sorić, P. i Žmuk, B. (2011.), *Poslovna statistika*, Zagreb: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu
11. Englund, R. L. i Bucero, A. (2019.), *The Complete Project Manager – Integrating people, organizational and technical skills*, Vienna: Management Concepts Press
12. Erceg, M., Rađa, A. i Sporiš, G. (2018.), *Razvoj nogometaša* [e publikacija], preuzeto 15. listopada s: [https://editorial.uefa.com/resources/025d-0f8430a3fa11-5122cbe26f9c-1000/uefa\\_coaching\\_convention\\_2020.pdf](https://editorial.uefa.com/resources/025d-0f8430a3fa11-5122cbe26f9c-1000/uefa_coaching_convention_2020.pdf)
13. European Commission (2020.), *Stručna skupina za razvoj vještina i ljudskih resursa u sportu* [e-publikacija], preuzeto 10. listopada s:

- [https://mint.gov.hr/UserDocsImages//AAA\\_2020\\_MINTIS/dokumenti//201215\\_smjerne\\_treneri.pdf](https://mint.gov.hr/UserDocsImages//AAA_2020_MINTIS/dokumenti//201215_smjerne_treneri.pdf)
14. Frost, J. L. (2009.), Characteristics Contributing to the Success of a Sport Coach, *The soft journal*, 24, 1-10.
  15. Hani, E. H. (2021.), The Effect Of Managerial Skill On Business Success, *Cross-Cultural Management Journal*, 2(23), 199-204.
  16. Hižak, M. (2021., 4. rujna), Trener koji razumije igrače, *Udruga hrvatskih nogometnih trenera*, preuzeto 14. listopada 2022. s <https://uhnt.hr/trener-koji-razumije-igrace/>
  17. HNS – Nogometna akademija (2008.), *Sustav i kriteriji edukacije trenera u nogometnoj akademiji HNS-a*, [e-publikacija], preuzeto 10. listopada s: [http://www.znt-vz.com/wp-content/uploads/2017/11/10-Sustav\\_i\\_kriteriji\\_edukacije\\_na\\_Nogometnoj\\_akademiji\\_Hrvatskog\\_nogometnog\\_sav\\_eza.pdf](http://www.znt-vz.com/wp-content/uploads/2017/11/10-Sustav_i_kriteriji_edukacije_na_Nogometnoj_akademiji_Hrvatskog_nogometnog_sav_eza.pdf)
  18. Holiga, A. (2013., 21. siječnja), Saznajte kakvi su igrači bili Mourinho, Wenger i Klopp, *Tportal.hr*, preuzeto 11. listopada 2022. s <https://www.tportal.hr/sport/clanak/saznajte-kakvi-su-igraci-bili-mourinho-wenger-i-klopp-20130121>
  19. Indeed Editorial Team (2021., 15. ožujka), How To Become a Soccer Coach: Steps and Skills, *Indeed*, preuzeto 15. listopada 2022. s <https://www.indeed.com/career-advice/finding-a-job/how-to-become-coach-for-soccer>
  20. Izvršni odbor HNS-a (2021.), *Pravilnik o statusu trenera* [e-publikacija], preuzeto 10. listopada 2022. s: <https://hns-cff.hr/files/documents/128/Pravilnik%20o%20statusu%20trenera2021.pdf>
  21. Izvršni odbor HNS-a (2022.), *Pravilnik o dozvolama za rad nogometnih trenera i registracijama za vođenje ekipa u natjecanju te dozvolama za rad sportskih direktora i voditelja škola nogometa* [e-publikacija], preuzeto 10. listopada 2022. s: <https://hns-cff.hr/files/documents/24408/Pravilnik%20o%20dozvolama%20za%20rad%20nogometnih%20trenera%20i%20registracijama%20za%20vo%C4%91enje%20ekipa%20u%20natjecanju%20te%20dozvolama%20za%20rad%20sportskih%20direktora%20i%20voditel.pdf>
  22. Jenks, J. M. i Kelly, J. M. (1995.), *Don't Do, Delegate!*, 2. izd., London: Kogan Page
  23. Katz, R. L (1955.), *Skills of an Effective Administrator*, preuzeto 10. listopada 2022. s: [https://books.google.hr/books?hl=hr&lr=&id=dGx3CgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA1&dq=20.+Katz,+R.,+L+\(1955.\),+Skills+of+an+Effective+Administrator,+Brighton:+Har](https://books.google.hr/books?hl=hr&lr=&id=dGx3CgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA1&dq=20.+Katz,+R.,+L+(1955.),+Skills+of+an+Effective+Administrator,+Brighton:+Har)

[vard+Business+Review&ots=Z2J6b20pi1&sig=7uPxfPoOD3Q\\_p-WFUtXIm8rFgus&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](#)

24. Knapp, M. L. i Daly, J. A. (2011.), *Interpersonal Communication*, Austin: The University of Texas at Austin
25. Knight, J. (2009.), *Coaching – Approaches & Perspectives*, Thousand Oaks, CA: Corwin Press
26. Lider Media (2006.), *Menadžment i nogomet: Igra s brzim, stalnim promjenama*, preuzeto 20. travnja 2022. s <https://lidermedia.hr/arhiva/menadzment-i-nogomet-igra-s-brzim-stalnim-promjenama-117246>
27. Maderer, D., Holtbrügge, D. i Schuster, T. (2014., 19. ožujka), Professional football squads as multicultural teams: Cultural diversity, intercultural experience, and team performance, *Sage Journals*, preuzeto 15. listopada 2022. s <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1470595813510710>
28. Mesin, A. (2012.), *Uvod u menadžment*, Sarajevo: Ekonomski fakultet u Sarajevu
29. MySkillsProfile (2015.), *MLQ30 Management and Leadership Questionnaire: User Manual* [e-publikacija], preuzeto 20. travnja 2022. s <https://www.myskillsprofile.com/Guides/MLQ%20Management%20and%20Leadership%20Questionnaire%20User%20Manual.pdf>
30. Pegley, R. (2019.), What business leaders can learn from sports coaches, preuzeto 20. travnja 2022. s <https://www.theceomagazine.com/business/management-leadership/business-leaders-learn-sports-coaches/>
31. Rizvandi, A., Gharbi, M. T., Esmaeili, M. i Ganjoe, F. A. (2019.), The Evaluation of Performance Indicators of Coaches in Football Development, *Journal of Humanities Insights*, 3(4), 246-252. <https://doi.org/10.37200/ijpr/v23i3/pr190353>
32. Rupčić, N. (2018.), *Suvremeni menadžment – Teorija i praksa*, Rijeka: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci
33. Schwantes, M. (2018.), How Can You Tell Someone Has True Leadership Skills?, preuzeto 20. travnja 2022. s <https://www.inc.com/marcel-schwantes/how-can-you-tell-someone-has-true-leadership-skills-this-legendary-football-coach-nails-it-with-1-brilliant-sentence.html>
34. Seeman, P., Stofkova, Z. i Bisanova, V. (2020.), *Developing coaching skills of managers in global context*, Zilina: University of Zilina
35. Simon, K. V. (2019., 24. kolovoza), Importance of leadership and management skills for growth of businesses, *The Leader Maker*, preuzeto 21. rujna 2022. s

- <https://www.theleadermaker.com/importance-of-leadership-and-management-skills-for-growth-of-businesses/>
36. Spehnjak, M., Žilić Fišer, S. i Labaš, D. (2018), Prikaz sustava vrijednosti hrvatskih nogometnih trenera, *Crkva u svijetu*, 53(3), 539-566.
  37. Škarić, D. (2021.a, 05. veljače), Kako izgleda podjela nogometaša po kategorijama?, *Nogometni blog*, preuzeto 11. listopada 2022. s <https://90plus.blog/upis-djece-u-nogomet/kako-izgleda-podjela-nogometasa-po-kategorijama/>
  38. Škarić, D. (2021.b, 17. studenog), Škole nogometa – cjelovit vodič za roditelje, *Nogometni blog*, preuzeto 21. rujna 2022. s <https://90plus.blog/nogometne-skole/skole-nogometa-cjelovit-vodic-za-roditelje/>
  39. Škarić, D. (2021.c, 24. lipnja), Poznajete li principe kojih bi se roditelji trebali pridržavati u komunikaciji sa trenerom?, *Nogometni blog*, preuzeto 21. rujna 2022. s <https://90plus.blog/psihologija/poznajete-li-principe-kojih-bi-se-roditelji-trebali-pridrjavati-u-komunikaciji-sa-trenerom/>
  40. Škarić, D. (2021.d, 30. listopada), Kako se školuju i rangiraju nogometni treneri?, *Nogometni blog*, preuzeto 20. travnja 2022. s <https://90plus.blog/napredno/kako-se-skoluju-i-rangiraju-nogometni-treneri/>
  41. Škarić, D. (2021.e, 4. studenog), Zašto mladi nogometaši odustaju od nogometa?, *Nogometni blog*, preuzeto 15. listopada 2022. s <https://90plus.blog/napredno/zasto-mladi-nogometasi-odustaju-od-nogometa/>
  42. Škarić, D. (2022., 16. lipnja), Strategija i taktika u razvoju mladih igrača, *Nogometni blog*, preuzeto 15. listopada 2022. s <https://90plus.blog/nogometne-skole/strategija-i-taktika-u-razvoju-mladih-igraca/>
  43. Šunje, A. (2012.), *Uvod u menadžment*, Sarajevo: Ekonomski fakultet u Sarajevu
  44. Talović, M., Rađo, I., Požega, Ž., Jelešković, E., Sporiš, G., Alić, H. i Dogan, M. (2015.), *Organizacija i vještine upravljanja u nogometu*, Sarajevo: Fakultet sporta i tjelesnog odgoja
  45. Tweedale, A. (b.d.), How to become a football coach, *The Coaches' Voice*, preuzeto 15. listopada 2022. s <https://www.coachesvoice.com/cv/how-to-become-a-football-coach-coaching-badges-qualifications-fa-uefa/>
  46. UEFA (2020., 15. rujna), The UEFA Coaching Convention – staying ahead of the game, *UEFA*, preuzeto 10 listopada 2022. s <https://www.uefa.com/insideuefa/news/0261-1060f6bf9a9e-3cbf44ac60ab-1000--coaching-at-the-cutting-edge/>

47. UEFA (2022.), *Coaching Convention* [e-publikacija], preuzeto 15. listopada 2022. s: [https://editorial.uefa.com/resources/025d-0f8430a3fa11-5122cbe26f9c-1000/uefa\\_coaching\\_convention\\_2020.pdf](https://editorial.uefa.com/resources/025d-0f8430a3fa11-5122cbe26f9c-1000/uefa_coaching_convention_2020.pdf)
48. Žepec, A. (2022., 17. veljače), Da bi služio, lider menadžer mora u sebi razvijati poniznost, *Poslovni HR*, preuzeto 20. rujna 2022. s <https://www.poslovni.hr/poduzetnik/da-bi-sluzio-lider-menadzer-mora-u-sebi-razvijati-poniznost-4325472>
49. 360 Player (2021., 07. rujna), 5 Qualities of Successful Football Coaches, preuzeto 22. rujna 2022. s <https://www.360player.com/blog/5-qualities-of-successful-football-coaches>

## POPIS SLIKA

Slika 1. Menadžerska znanja i vještine na različitim razinama menadžmenta .....**Error!**  
**Bookmark not defined.**

## POPIS TABLICA

Tablica 1. Određenja pojedinih menadžerskih vještina u užem smislu .....	6
Tablica 2. Kriteriji za upis programa stručnog osposobljavanja za nogometnog trenera prema razini licence .....	13
Tablica 3. Obilježja stručnog osposobljavanja za nogometne trenere ovisno o razini licence	16
Tablica 4. Predmeti na stručnim osposobljavanjima nogometnih trenera ovisno o razini licence	17
Tablica 5. Ključni pokazatelji uspješnosti nogometnih timova .....	22
Tablica 6. Samo-percepcija menadžerskih vještina ispitanika .....	31
Tablica 7. Raspodjela pokazatelja uspjeha nogometnih trenera s obzirom na razinu samo-percepcije razvijenosti menadžerskih vještina .....	34
Tablica 8. Korelacijska analiza povezanost samo-percepcije razvijenosti menadžerskih vještina nogometnih trenera u uzorku i trenerskih rezultata .....	37



## POPIS GRAFIKONA

Grafikon 1. Prikaz zastupljenosti ispitanika s obzirom na spol.....	25
Grafikon 2. Prikaz zastupljenosti ispitanika s obzirom na dob .....	26
Grafikon 3. Posjedovanje licence za nogometnog trenera među ispitanicima .....	27
Grafikon 4. Zastupljenost pojedine licence među ispitanicima.....	28
Grafikon 5. Ukupan broj treniranih igrača od strane ispitanika .....	28
Grafikon 6. Prosječno vrijeme tjedno ispitanika utrošeno na posao nogometnog trenera ....	29
Grafikon 7. Ostvareno mjesto na tablici na kraju nogometne sezone treniranih nogometnih timova od strane ispitanika u sezoni 2021./2022. ....	29
Grafikon 8. Postotak pobjeda nogometnih timova koje su trenirali ispitanici u sezoni 2021./2022.	30
Grafikon 9. Prosječan broj pogodaka po utakmici nogometnih timova koje su trenirali ispitanici u sezoni 2021./2022.....	30
Grafikon 10. Prosječan broj primljenih pogodaka po utakmici nogometnih timova koje su trenirali ispitanici u sezoni 2021./2022. ....	31
Grafikon 11. Dijagram rasipanja samo-percepcije razvijenosti menadžerskih vještina s obzirom na postotak pobjeda tima.....	35
Grafikon 12. Dijagram rasipanja samo-percepcije razvijenosti menadžerskih vještina s obzirom na prosječni broj postignutih golova po utakmici .....	35
Grafikon 13. Dijagram rasipanja samo-percepcije razvijenosti menadžerskih vještina s obzirom na prosječan broj primljenih golova po utakmici.....	36

## PRILOG 1. – ANKETNI UPITNIK

### 1. Molim Vas da iduće rečenice pažljivo pročitate i procijenite u kojoj mjeri se navedena tvrdnja odnosi na Vas, ocjenjujući ih ocjenama od 0 do 5, pri čemu je:

0 – Ne mogu procijeniti.

1 – Uopće se ne može primijeniti na moj rad.

2 – Ne može se primijeniti na moj rad.

3 – Niti se može niti se ne može primijeniti.

4 – Može se primijeniti na moj rad.

5 – U potpunosti se može primijeniti na moj rad.

1. Dajem ljudima oko sebe zadatke s ciljem razvijanja vještina.	0	1	2	3	4	5
2. Direktno utječem na ljude oko sebe promicanjem novih ideja.	0	1	2	3	4	5
3. Donosim dobre odluke i prethodno se savjetujem s drugima.	0	1	2	3	4	5
4. Imam jasan plan i cilj u svome radu.	0	1	2	3	4	5
5. Jasno izvještavam i vodim bilješke o svojem radu.	0	1	2	3	4	5
6. Komuniciram s ljudima oko sebe s povjerenjem i samopouzdanjem.	0	1	2	3	4	5
7. Konstantno razvijam strategije.	0	1	2	3	4	5
8. Pokušavam analizirati sve probleme i efikasno rješavam iste.	0	1	2	3	4	5
9. Posjedujem dostatna znanja i informacije za posao kojim se bavim.	0	1	2	3	4	5
10. Poštujem tuđe osjećaje i emocije.	0	1	2	3	4	5
11. Potičem dobre međuljudske odnose.	0	1	2	3	4	5
12. Potičem jednako ponašanje prema ljudima različitih nacionalnosti i kultura.	0	1	2	3	4	5
13. Potičem povjerenje među ljudima.	0	1	2	3	4	5
14. Potičem suradnju i timski rad.	0	1	2	3	4	5
15. Razmišljam i upravljam u skladu sa svjetskim trendovima.	0	1	2	3	4	5
16. Slušam ljude i pokazujem empatiju prema ljudima.	0	1	2	3	4	5
17. Svojim radom motiviram ljude oko sebe.	0	1	2	3	4	5
18. Težim poboljšanju učeći na prethodnim greškama.	0	1	2	3	4	5
19. Težim rješavanju sukoba među ljudima.	0	1	2	3	4	5
20. Težim stvaranju i inoviranju u svome poslu.	0	1	2	3	4	5

**2. Posjedujete li UEFA licencu za nogometnog trenera?**

- DA
- NE

**3. Ukoliko posjedujete, o kojoj licenci je riječ?**

- UEFA C
- UEFA B
- UEFA A
- UEFA PRO

**4. Koliko igrača trenutno trenirate (navedite broj, ukoliko trenirate više generacija napišite zbroj)?**

---

**5. Koliko prosječno vremena tjedno potrošite na posao nogometnog trenera?**

---

**6. Koje mjesto na tablici je ekipa koju trenirate zauzela u sezoni 2021./2022. (ukoliko trenirate više ekipa, izračunajte prosječan broj koje su mjesto na tablici Vaše ekipe zauzele u sezoni 2021./2022.)?**

---

**7. Koliki je bio postotak pobjeda tima kojeg trenirate u sezoni 2021./2022. (zaokružite na jednu decimalu, ukoliko trenirate više ekipa, izračunajte prosječan broj pobjeda svih ekipa)?**

---

**8. Koji je bio prosječan broj pogodaka postignut po utakmici od strane tima kojeg trenirate sezoni 2021./2022. (zaokružite na jednu decimalu, ukoliko trenirate više ekipa, izračunajte prosječan broj pogodaka svih ekipa)?**

---

**9. Koji je bio prosječan broj primljenih pogodaka po utakmici od strane tima kojeg trenirate sezoni 2021./2022. (zaokružite na jednu decimalu, ukoliko trenirate više ekipa, izračunajte prosječan broj primljenih pogodaka svih ekipa)?**

---

**10. Koji je Vaš spol?**

- Muški
- Ženski

**11. Koja je Vaša dob?**

---

## PRILOG 2. – ŽIVOTOPIS STUDENTA



europass

### Ivan Šteko

 Adresa: Španjolska 2, 10090, Zagreb, Hrvatska

 E-adresa: [ivansteko1411@gmail.com](mailto:ivansteko1411@gmail.com)  Telefonski broj: (+385) 981865738

Datum rođenja: 14/11/1998 Državljanstvo: hrvatsko

### OBRAZOVANJE I OSPOSOBLJAVANJE

---

[ 09/2017 – Trenutačno ] **Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet**

Adresa: Trg J. F. Kennedyja 6, 10000, Zagreb, Hrvatska

Područje obrazovanja: Poslovna ekonomija, smjer

Menadžment

[ 09/2013 – 06/2017 ] **XIII. Gimnazija**

Adresa: Av. Većeslava Holjevca 17, 10010, Zagreb, Hrvatska

[ 09/2005 – 06/2013 ] **Osnovna škola Dragutina Domjanića**

Adresa: Ul. Gajnice 31, 10000, Zagreb, Hrvatska

### JEZIČNE VJEŠTINE

---

Materinski jezik/jezici: hrvatski

Drugi jezici: engleski

SLUŠANJE B2 ČITANJE B2 PISANJE B2

GOVORNA PRODUKCIJA B2 GOVORNA INTERAKCIJA B2

## VJEŠTINE

---

### **DIGITALNE VJEŠTINE**

Rad na računalu | MS Office (Word, Excel, PowerPoint)

### **KOMUNIKACIJSKE I MEĐULJUDSKE VJEŠTINE**

Timski rad | Komunikacijske vještine

### **VJEŠTINE UPRAVLJANJA I RUKOVOĐENJA**

Organizacijske/rukovoditeljske vještine

### **VOZAČKA DOZVOLA**

Automobil: B