

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE

**ANALIZA VODENJA IN MOTIVACIJE NOGOMETAŠEV V
NOGOMETNEM DRUŠTVU GORICA**

Ljubljana, september 2017

MIHA ZARIČ

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Miha Zarič, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Analiza vodenja in motivacije nogometašev v Nogometnem društvu Gorica, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko doc. dr. Alenko Slavec Gomezel,

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravil samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbel, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobil vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označil;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnal v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobil soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne _____

Podpis študenta: _____

KAZALO

UVOD	1
1 VODENJE	2
1.1 Opredelitev vodenja	2
1.2 Načini vodenja in stil vodenja	2
1.3 Transakcijska in transformacijska teorija vodenja.....	3
2 MOTIVACIJA.....	6
2.1 Motivacijske teorije	6
2.2 Teorija samodoločenosti	8
2.2.1 Notranja in zunanja motivacija v teoriji samodoločenosti	9
2.2.2 Kontinuum samodoločenosti	9
3 VODENJE IN MOTIVIRANJE V ŠPORTU.....	11
4 NOGOMET.....	12
4.1 Nogomet v Sloveniji	13
4.2 Nogometni klub	13
5 ANALIZA VODENJA IN MOTIVACIJE NOGOMETAŠEV V NOGOMETNEM DRUŠTVU GORICA.....	14
5.1 Namen in cilj raziskave.....	14
5.2 Predstavitev Nogometnega društva Gorica.....	14
5.3 Raziskovalna metoda	15
5.4 Raziskovalni instrument	15
5.5 Opis obdelave podatkov.....	16
5.6 Analiza rezultatov in ugotovitve raziskave.....	17
5.7 Omejitve raziskave	20
SKLEP	21
LITERATURA IN VIRI	22
PRILOGE	

KAZALO SLIK

Slika 1: Kontinuum samodoločenosti	10
Slika 2: Starost anketirancev	17
Slika 3: Samodoločeno in nesamodoločeno vedenje anketiranih nogometašev	18
Slika 4: Stili vodenja po mnenju trenerja	18
Slika 5: Stili vodenja po mnenju nogometašev	19
Slika 6: Rezultati odgovorov na trditev »Trener mi pove, da je ponosen name.«	20

UVOD

V vsakdanjem življenju pogosto omenjamo besedo vodenje. Kot vemo, je vodenje zelo pomembno, saj so rezultati, ki jih dosegamo, posledica dobrega ali slabega vodenja. V podjetjih je vodenje ena izmed najpomembnejših funkcij in se odraža v uspešnosti poslovanja podjetja. Za dobrega vodjo je pomembno, da zna organizirati, koordinirati, komunicirati, motivirati ... Lastnost vodje, da zna motivirati zaposlenega, je zelo pomembna, saj vsak človek, ki je motiviran, lažje in z zadovoljstvom dosega zastavljene cilje. Tako kot smo si različni ljudje, so različni tudi razlogi, ki nas motivirajo, da dosežemo zadani cilj.

Namen zaključne strokovne naloge je analizirati vodenje in motivacijo v Nogometnem društvu (v nadaljevanju ND) Gorica. Cilj naloge je raziskati, kateri stil vodenja uporablja trener, bodisi transakcijski ali transformacijski in ali so nogometaši notranje ali zunanje motivirani. Tako bom odgovoril na raziskovalno vprašanje, ki je ugotoviti stil vodenja trenerja in ali imajo nogometaši enako mnenje ter kako lahko na drugačen način trener še bolj motivira nogometaše. Za raziskavo vodenja in motivacije v ND Gorica sem se odločil, ker sem tudi sam kar nekaj let igral za ta klub in želim pomagati trenerju in nogometnemu društvu, da bi lahko z mojimi rezultati ugotovili, na kakšen način oz. kako najbolje motivirati igralce in tako bi lahko bili trener in ND še bolj uspešni.

V prvem delu je teoretični del o vodenju, kjer opisujem pomen vodenja in različne stile vodenja. Po opredelitvi splošnega vodenja sem se osredotočil na transakcijsko in transformacijsko vodenje, ki ga v večini uporabljajo vodje v današnjem času. Predstavil sem tudi nekaj raziskav glede vodenja. Nato sledi del, kjer opisujem motivacijo in različne motivacijske teorije, kjer sem se osredotočil na teorijo samodoločenosti, ki sem jo kasneje tudi raziskal. Pri tej teoriji sem opisal tudi notranjo in zunanjo motivacijo ter kontinuum samodoločenosti, ki prikazuje, ali je človek notranje ali zunanje motiviran.

Sledi del vodenja o športu, kjer sem opisal, kako pomembno je vodenje v športu ter nekaj raziskav na tem področju. Nato sem na kratko predstavil nogomet ter nogometni klub in razložil, kakšne naloge imajo posamezne funkcije, kot so predsednik, športni direktor ter trener v nogometnem klubu.

Po teoretičnem delu sem začel z empiričnim delom, v katerem sem najprej pojasnil, kaj je namen naloge. Sledi kratka predstavitev nogometnega društva, kjer lahko vidite tudi, katere lovorike je doseglo ND Gorica.

Zadnje, večje, poglavje je raziskovalna metoda, kjer sem najprej opisal, kako sem zbiral podatke, nato razložil, da sem podatke, ki jih potrebujem za raziskavo, pridobil s pomočjo vprašalnika in intervjuja, opisal kako sem te podatke s pomočjo programa Excel obdelal ter nato še analiziral rezultate in predstavil nekaj ugotovitev z grafi.

1 VODENJE

1.1 Opredelitev vodenja

Poznamo več različnih opredelitev vodenja, ki se med seboj nekoliko razlikujejo, nekatere dopolnjujejo, ampak enotne opredelitve ni. Razlogov za odsotnost enotne opredelitve je več. Pomemben razlog je ta, da različni avtorji preučujejo vodenje v različnih vedah in zato nastane več načinov in opredelitev vodenja (Kovač, Mayer, & Jesenko, 2004).

Vodenje se pokaže, ko ima nekdo voljo po nadzoru dogodkov, sposobnost in moč, da z znanjem ljudi in njihovimi spretnostmi doseže zadan cilj (Krause, 1997). Lahko rečemo, da je vodenje »sposobnost vplivanja na druge ljudi, da sodelujejo v prizadevanjih za doseganje skupnih ciljev« (Rozman, Kovač, & Koletnik, 1993).

Da bi posamezniki oziroma zaposleni delovali, kot je potrebno in kot se od njih pričakuje, jim je potrebno to nekako sporočiti in pokazati. Treba jih je usmeriti in vzpodbuditi, da naloge, ki jih dobijo, opravijo odgovorno in kakovostno. Zato je pomembno, da imajo dobrega managerja oziroma vodjo, ki jih zna primerno motivirati in voditi. V širšem pomenu vodenje vključuje vodenje v ožjem pomenu, motiviranje, komuniciranje ter kadrovanje. V preteklosti je bilo ukazovanje glavni sprožilec akcije, zato so ukazovanje povezovali z vodenjem managerja in vplivom na podrejene. Sedaj pa vse več govorimo o vodenju kot sposobnosti vplivanja na ljudi, da sodelujejo in si pomagajo, da bi dosegli skupne cilje (Rozman et al., 1993).

1.2 Načini vodenja in stil vodenja

Osnovna ideja klasičnega vodenja temelji na tem, da je organizacija ekonomska. Kontroliranje vedenja, vzdrževanje reda in usmeritev ljudi v objektivne ekonomske cilje so elementi, ki kot skupek dajejo pomen besedi vodenje. Takšen način razmišljanja je zelo ozek in zavira drugačno razmišljanje in ovira uporabo različnih človeških zmožnosti. Zato prihaja do novih in drugačnih, predvsem pa različnih pristopov k vodenju. Poznamo več načinov vodenja. Vodenje s cilji, kjer se že vnaprej določi cilje, ki jih nato želimo doseči in temu primerno usmerjamo svoje člane. Pri vodenju z motiviranjem nastaja poseben odnos, z drugo besedo partnerstvo. Mišljenje je, če se lahko delavci izobražujejo in razvijajo, bodo uspešnejši in bolj motivirani, aktivnejši. Vodenje z izjemami je način vodenja, kjer vodje dajejo pozornost samo izjemam, nalogam, kadar pride do česa posebnega, z ostalimi nalogami pa se ukvarjajo podrejeni. Pri vodenju z delegiranjem je pomembno, da se spoštuje in upošteva spisek obveznosti oz. nalog med sodelavci in vodji. Soudeležba in sodelovanje zaposlenih pri vseh odločitvah z namenom lažje uresničitve svojih ciljev je pomen vodenja s soudeležbo. Vodenje s pravili odločanja je vodenje, kjer se delavec sam

odloči, kaj bo naredil, vodja mu samo določi pravila, ki so potrebna in jih potrebuje za izvedbo (Dimovski, Penger, & Žnidaršič, 2005).

Za vodjo je pomembno, da se zna na pravi način pogovoriti oziroma mora na lep način ravnati z ljudmi v določenih okoliščinah. Ne sme se zanašati samo na svoje znanje, izkušnje in osebnostne lastnosti. Ko govorimo o tem, kako mora biti vodja sposoben pravilno ravnati z ljudmi, govorimo o sposobnosti, ki vpliva na njegovo vedenje in temu lahko rečemo stil vodenja (Treven, 2001).

Stil vodenja odraža vedenje vodje, ko govori oziroma dela z ljudmi. Pri stilu vodenja ni odvisno samo od obnašanja, ampak tudi od dejanske situacije. Vodje na splošno razdelimo glede na to, v katero izmed dveh skrajnih dimenzij so usmerjeni. Dimenzija dela je način, kjer usmerjajo ljudi, da se osredotočijo na delo in razlagajo, kaj je potrebno narediti, zakaj je katero delo pomembno in do kdaj ga je potrebno narediti. Dimenzija ljudi je način, kjer se vodja osredotoča na odnose, dobre pogoje, prijetno delo in zmanjševanje napetosti (Dimovski et al., 2005).

Dimovski, Penger in Žnidaršič (2005) stile vodenja delijo na dve skupini:

- strukturni in vzajemni stil, kjer vodja organizira delo, določi naloge in obveznosti, ki jih morajo podrejeni opraviti. Pri takšnem stilu je čutiti prijateljstvo, toplino, zaupanje, spoštovanje. Zaposleni so zadovoljni, vendar pa lahko pride tudi do slabih rezultatov zaradi prevelike vzajemnosti,
- participativni in avtorski stil, kjer avtorski vodja odloča vse sam, komunicira le navzdol in zahteva rezultate od vsake akcije. Vodje s participativnim stilom delijo probleme s podrejenimi in si medsebojno pomagajo pri iskanju rešitev. Na ta način so zaposleni bolj vključeni in hkrati vzpodbuja lažji način za dosego cilja.

Poznamo več teorij vodenja, v nadaljevanju pa se bom osredotočil na transakcijsko in transformacijsko teorijo vodenja.

1.3 Transakcijska in transformacijska teorija vodenja

Vodenje se je vedno razlagalo kot enosmeren proces, pri katerem ima vodja vpliv na vodene oziroma podrejene. V osemdesetih letih 20. stoletja se je o vodenju začelo razmišljati nekoliko širše, in sicer ne več kot enosmeren proces, ampak kot proces, pri katerem sta učinek in protiučinek oziroma neka menjava, transakcija. Vodja svojim podrejenim ponudi določene nagrade, pristojnosti, da izpolnijo naloge, v zameno pa dobi dober odnos, poslušnost, priznanje in podporo (Rozman & Kovač, 2012).

V zadnjem obdobju je transakcijski stil vodenja dobil nasprotno obliko stila vodenja, in sicer transformacijsko vodenje. Leta 1978 je zgodovinar in politolog James Burns razdelil vodenje na transformacijski in transakcijski stil (Bass & Riggio, 2005). Za primer transformacijskega vodenja je Burns opredelil ameriške politike, ki so uvajali oziroma so se zavzemali za različne ukrepe in spremembe, čeprav bi lahko zaradi tega izgubili veliko volilnih glasov (Bass, 1990; Staehle, 1999). Nasprotje temu pa so politiki, ki se poslužujejo transakcijskega stila in ki za volilne glasove izmenjujejo in obljublajo nova delovna mesta.

Transakcijskemu vodenju lahko rečemo, da je podobno klasičnemu vodenju, kjer je vodja nadrejeni in želi imeti vse po predpisih. Pri transakcijskem načinu vodenja gre za to, da se za uspešno izpolnitev dodeljenih nalog nagradi zaposlene. Osnova takšnega vodenja je, da se zaposleni in vodja dogovorita o tem, katere ugodnosti, tako materialne, kadrovske ter socialne, lahko zaposleni koristi, če bo dobro delal in če bo opravljal vse tako, kot je bilo dogovorjeno. Transakcijski vodja od podrejenih zahteva, da delajo, kot jim naroči oziroma po pravilih, v določenih primerih pa tudi manjše naloge, ki so nezahtevne ter rutinske narave. Vsekakor pa svojih podrejenih ne navdušuje (Rozman & Kovač, 2012).

Pri transakcijskem vodji lahko vidimo vrline, kot so poštenost, tolerantnost, seveda pa tudi veliko garanja. Želijo, da vse teče tako učinkovito in gladko, kot so si zamislili. Prilagajajo se vrednotam organizacije in tudi čutijo veliko pripadnost do nje (Dimovski, Penger, & Peterlin, 2014).

Pri transformacijskem vodenju je ravno obratno. Gre za to, da vodja spodbuja zaposlene k moralnim vrednotam, jih navdušuje ter motivira, da lažje premagujejo kakršne koli težave, ki nastanejo pri delu (Možina et al., 2002). Transformacijski vodja zaposlene vodi na takšen način, da jih navdušuje in spodbuja, da dajo prednost želenim ciljem skupine pred lastnimi interesi ter želi in spodbuja k spremembam in inovacijam. Svoje zaposlene vodi z lastnim zgledom in karizmo ter jih motivira in inspirira. Transformacijski vodja ima vizijo, ki jo želi prenesti na zaposlene in jih s tem navdihuje. Pripravljen je tvegati in zaupati v svojo vizijo (Rozman & Kovač, 2012).

Transformacijski vodja sledi štirim načelom, da bi naredil spremembo v organizaciji tako, kot sam želi. Najprej mora imeti jasno zastavljeno vizijo, nato mobilizira zavezanost. Vodje morajo ustvariti koalicijo zaposlenih iz različnih ravni organizacije, da bi razvili smisel za delo v skupini in pomagali razvijati proces preobrazbe oziroma ga usmerjati. Tretja stvar, ki je pomembna, je opolnomočenje zaposlenih, kot zadnje pa mora institucionalizirati kulturo sprememb. Da to doseže, mora celotno organizacijo usmeriti k drugačnemu delovanju in novemu načinu razmišljanja (Dimovski et al., 2014).

Transformacijsko vodenje v podjetju velikokrat primerjajo s strateškim odločanjem. Po drugi strani pa povezujejo ponavljajoče se delo s transakcijskim vodenjem. Marsikatero

lastnosti vodij, ki so bile do sedaj zanemarjene, so zdaj vedno bolj poudarjene in pomembne prav zaradi razlikovanja med transformacijskim in transakcijskim vodenjem. Govorimo o lastnostih, kot so navdihovanje podrejenih, sodelavcev, dajanje dobrega lastnega zgleda ter seveda sposobnost oblikovati vizijo. Pripravljeni so na novo učenje, verjamejo v svojo vizijo podjetja, so pripravljeni pomagati in poslušati (Hoyt & Blascovich, 2003).

V teorijah, ki jih je predstavil Bass (1990), je poudarek na tem, da pri transformacijskem vodenju motiviraš podrejene tako, da jih spodbudiš k preseganju lastnih interesov, ker so bolj pomembni interesi skupine. Za motivacijo pa je podrejenim potrebno razložiti in poudariti, kako pomemben je rezultat zato, da se jim poveča zavedanje in se tako bolj posvetijo cilju. Zaradi takšnega načina motiviranja so pri transformacijskem vodenju značilni elementi zaupanje, spoštovanje in zvestoba. Delavci oziroma zaposleni so zaradi takšnega načina vodenja bolj dovzetni in naredijo več, kot bi sicer (Kajtna & Tušak, 2007).

Ne moremo pa z gotovostjo trditi in se strinjati z nekaterimi trditvami, ki nakazujejo, da je učinkovitejši in uspešnejši transakcijski ali transformacijski stil vodenja. Nimamo empirično potrjenih teh trditev, zato lahko rečemo samo, da je uspešnost in učinkovitost pri transakcijskem in transformacijskem stilu vodenja odvisna od trenutne situacije ter vrste dejavnikov, ki vplivajo na trenutno situacijo (Rozman & Kovač, 2012).

V hotelu s petimi zvezdicami v Turčiji so naredili raziskavo, s katero so želeli testirati idejo, ki pravi, da je transformacijski stil vodenja učinkovitejši v primerjavi s transakcijskim, ker spodbuja dobro počutje zaposlenih. Transformacijski stil naj bi povečal povezanost in predanost zaposlenega s podjetjem in izboljševal kakovost poklicnega življenja. Zato bi bili zaposleni zadovoljni tako na delu kot tudi v svojem privatnem življenju in zaradi takega načina naj ne bi bili preveč izčrpani. Te trditve oziroma idejo so testirali s 443 zaposlenimi v hotelu. Rezultati so pokazali, da je ideja, ki pravi, da je transformacijski stil učinkovitejši, pravilna. Tako so ugotovili, da je v takem poslu, kot je hotelirstvo, pomembno, da se vodje poslužujejo transformacijskega stila vodenja, če želijo, da so njihovi zaposleni zadovoljni in učinkoviti pri svojem delu (Derya, Muzaffer, Sirgy, & Gyumin, 2013).

V eni izmed študij so preučevali različne odnose med transakcijskim in transformacijskim vodenjem v odnosu z managementom upravljanja znanja in organizacijsko uspešnostjo. Podatke so zbrali z anketami, ki so jih izpolnile različne osebe na visokih položajih, kot so management človeških virov in generalni direktorji iz 119 različnih podjetij in jih nato analizirali. Prišli so do ugotovitev, da ima transformacijsko vodenje neposredni učinek ter pozitiven in močan vpliv na proces managementa upravljanja znanja in posledično vpliva na uspešnost organizacije (Birasnav, 2014).

2 MOTIVACIJA

Imamo veliko različnih opredelitev termina motivacija, saj jo različni avtorji opredeljujejo na drugačne načine. Posplošena opredelitev besede motivacija pravi, da je motivacija nekaj, kar usmerja človekove aktivnosti, da doseže določene oziroma želene cilje s pomočjo lastnih motivov. Motiv je dejavnik, razlog oziroma nek faktor, zaradi česar človek deluje in želi nekaj doseči. Bolj podrobno pa beseda motivacija opisuje aktivacijo hotenj in motivov, ki so nastali v notranjosti človeka zaradi njegovih potreb in ki ga usmerjajo, da lahko doseže svoje cilje (Uhan, 2000).

Vsi ljudje imamo določene cilje in zelo pomembno je, da se znamo motivirati in tako z zadovoljstvom opravimo delo. Ljudje se v vsakdanjem življenju znajo motivirati sami, saj vedo, kaj želijo storiti in to storijo na način, ki jim je všeč ter tako dosežejo nek cilj, ki so si ga zadali. Večkrat se zgodi, da se ljudje na delovnem mestu oziroma v skupini ne znajo ali ne zmorejo sami motivirati, zato je potrebno to doseči s pomočjo nadrejenih oziroma sodelavcev. Da bo zaposlen zadovoljen na svojem delovnem mestu in uspešno ter kakovostno opravljal svoje delo, ga je treba znati motivirati. Motiviranje je torej postopek, pri katerem se z določenimi sredstvi spodbuja zaposlene, da bodo s svojo učinkovitostjo opravili dane naloge in tako dosegli cilj, ki si ga je podjetje zastavilo. Razne kazni ali grožnje so oblike negativnega spodbujanja, ki zaposlenega odvrnejo od nezaželenih ciljev ter nesprejemljivega obnašanja. Po drugi strani so dobre oblike spodbujanja npr. plače, nagrade, razna priznanja za dobro delo ipd. zelo koristne in pomembne za posameznika, ker zadovoljijo osebne potrebe in pozitivno motivirajo (Turk et al., 1987).

Lahko rečemo, da je motivacija proces, ki vseskozi spodbuja, hkrati pa tudi daje smisel osebnemu delovanju in doživljanju zadovoljstva, ki omogoča zanimivo oziroma ustvarjalno delo v podjetju ter je usmerjeno k strokovni in osebni rasti zaposlenih. Ko je posameznik zadovoljen, se to dobro delo, zadovoljstvo in motiviranost odraža tudi v skupini (Mayer, 1994).

2.1 Motivacijske teorije

Poznamo več motivacijskih teorij, ki jih bom na kratko opisal, nato pa se bom podrobneje osredotočil na teorijo samodoločenosti.

O teoriji po Maslowu se je začelo prvič javno govoriti leta 1943, ko jo je Abraham Maslow predlagal v članku *A theory of human motivation*. Maslow je bil prepričan, da si potrebe sledijo v določenem vrstnem redu po pomembnosti glede na to, katerim bi bilo treba prej ugoditi oziroma jih odpraviti. Fiziološke potrebe so na prvem mestu, saj naj bi jih človek potreboval za preživetje. Prilagajati se mora okolju ter delati za svoj obstoj, saj so fiziološke potrebe življenjskega pomena. Sledi potreba po varnosti, ki je zelo pomembna,

saj nam da občutek varnosti in tako lažje preživimo v stresnem okolju. Vsak človek potrebuje tudi prijatelje, ljubezen do nečesa ter občutek pripadnosti. Govorimo torej o potrebi po pripadnosti in ljubezni. Kasneje se pri človeku pokaže potreba po ugledu in samospoštovanju. Ta potreba se na nek način nanaša na prejšnjo, saj ko ima človek prijatelje in pripadnost nečemu, se to izkazuje pri samospoštovanju ter nekako uveljavi svoj ugled. Kot zadnja potreba je potreba po samopotrjevanju. Človek želi potrditev, da ima tisto, kar dela, nek smisel in da je dosežen cilj (Uhan, 1989).

Pri Vroomovi teoriji gre za to, da so dosežki zaposlenega posledica vedenja, ki ga sam izbere in je po njegovem mnenju najbolj primerno zanj in posledično tudi najkoristnejše. Posameznik si sam izbere in odloča, kakšno vedenje je primerno za doseg svojega cilja, zato je najbolj motiviran, ko želi doseči zanj pomemben cilj. Vroom je želel predstaviti modele, ki bi razložili delavčevo motivacijo, delavčevo zadovoljstvo z delom ter učinek nanj. Da bi to najlažje razložil, si je pomagal s tremi izhodiščnimi pojmi. Vroom je bil mnenja, da je valenca privlačnost cilja in da se lahko cilji tudi spreminjajo, saj se tudi potrebe posameznikov lahko spreminjajo glede svojih želja. Drugi del je povezava med dvema ciljema. Vroom je bil mnenja, da posameznik želi doseči nek cilj, da bi lahko nato dosegel še drugi cilj, kateri je zanj še pomembnejši. Kot dober primer je ta, da bi zaposleni dobro delali in stremeli k napredovanju, da bi dosegli višjo plačo ter boljšo pozicijo v podjetju. Glavni pojem pa naj bi bilo pričakovanje, ker misli, da ima posameznik prepričanje, da ga boljše vedenje pripelje do zelenega cilja. Posameznik pričakuje boljši zaslužek, če se bo bolj potrudil oziroma bo bolj kakovostno delal (Lipičnik, 1998).

Herzbergova dvofaktorska teorija se imenuje dvofaktorska, ker je Herzberg iz svojih spoznanj in raziskav, ko je spraševal ljudi o motiviranju, ugotovil, da lahko vse motivacijske dejavnike razdeli v dve kategoriji. Razdelil jih je na higienike in motivatorje (Dimovski & Penger, 2008). Higieniki se nanašajo na okolje in delovne pogoje. Če ti niso ustrezni, pride do nezadovoljstva zaposlenih. Zanimivost pri tem je, da higieniki ne vodijo k večji motiviranosti, ampak preprečujejo nezadovoljstvo. Med higienike prištevamo: delovne razmere, plačo, politiko, medsebojne odnose, nagrade, varnost in status (Dimovski et al., 2014). Motivatorji pa so tisti dejavniki, ki dejansko spodbujajo, da ljudje delajo. Ti dejavniki povečujejo motivacijo za delo. Mednje prištevamo: odgovornost, osebni razvoj, priznanje, dosežek in napredovanje (Dimovski et al., 2014).

Glede na Leavittov model je potreba glavna stvar, ki ustvari oziroma sproži celoten proces. Pri potrebi gre za občutek pomanjkanja nečesa. Ob potrebi imamo tudi napetost, kar pomeni, da smo v čustvenem stanju, saj doživljamo potrebo kot nekakšen nemir oziroma neprijetnost. Zato želi človek to potrebo izničiti in tako je usmerjena proti cilju. Cilj je proces, ki potrebo zadovolji, zmanjša in posledično tudi prinese olajšanje. Potreba in napetost skupaj povzročita aktivnost. Ko je cilj dosežen, človek čuti zadovoljstvo oziroma olajšanje, saj je zadovoljil potrebo (Lipičnik, 1998).

Hackman-Odhamov model izhaja iz Herzbergovih ugotovitev in želi pojasniti vprašanje, kako bi manager spremenil lastnosti dela, da bodo zaposleni bolj motivirani in bolj zadovoljni. Pri tem modelu imamo tri kritične psihološke okoliščine, ki vplivajo na motivacijo zaposlenega. Ko zaposleni dobi občutek pomembnosti svojega dela, zazna, da to, kar dela, je pomembno in odgovorno, spozna, da se je vredno potruditi in delati. S tem ko ima delavec odgovorno delo in občutek odgovornosti ter poznavanje rezultatov tega dela, vpliva na njegovo motivacijo za delo (Lipičnik, 1998).

Skinerjeva teorija okrepitve se nanaša na odnos med obnašanjem in posledicami. Avtor trdi, da se obnašanje posameznikov lahko spremeni s pomočjo nagrajevanja oziroma s kaznijo. Imamo torej pozitivno stran, pri kateri želimo, da zaposleni ponavljajo določeno vedenje, ker smo zadovoljni. Na drugi strani pa negativno stran, pri kateri kaznujemo, da bi zaposlene odvrnili od takšnega vedenja, ki ga ne želimo (Dimovski & Penger, 2008).

2.2 Teorija samodoločenosti

Teorija samodoločenosti (angl. *self-determination theory* – TSD) predstavlja širše proučevanje človekove osebnosti ter motivacije. V 20. stoletju sta Edward L. Deci in Richard M. Ryan postavila teorijo, s katero sta motivacijo razčlenila in definirala več vrst. Teorijo so avtorji začeli preučevati in razvijati na univerzi v Rochestru, zato se za njihovo imenovanje motivacije neredko uporablja izraz »rochestrska šola motivacije« (Pintrich & Schunk, 2002). Deci in Ryan (2004) sta mnenja, da je pomembneje, kakšna je vrsta motivacije ter njena kvaliteta kot pa kvantiteta oziroma količina motivacije.

Pomembnost dajeta človekovim notranjim nagnjenjem ter psihološkim potrebam, ki so zelo pomembne za razvoj človekove osebnosti. Samodoločenost definirata kot aktivnost oziroma vedenje iz notranjih razlogov, katero je podprto iz posameznikovega jaza in jo oblikuje sebstvo. Notranji razlogi so torej v nasprotju z zunanjim razlogom, kateri dajejo občutek prisile oziroma pritiska (Deci & Ryan, 2000). V svoji teoriji samodoločenosti Deci in Ryan (2004) pravita, da je zgrajen oziroma se je izoblikoval kontinuum samodoločenosti, kjer so razporejeni posamezni tipi motivacije. Na kontinuumu lahko vidimo, kako so ponotranjene posameznikove vrednote, saj nam tipi motivacije predstavljajo njihovo stopnjo.

Teorija samodoločenosti predpostavlja tri bazične psihološke potrebe: kompetentnost, povezanost ter avtonomnost. Vse tri potrebe igrajo pomembno vlogo pri razvoju posameznikove osebnosti, saj so pogoj za posameznikovo psihično zdravje ter zadovoljstvo. Za posameznika so torej pomembni dobri osnovni pogoji ter socialno okolje, katero omogoča in zagotavlja zadovoljstvo z vsemi tremi potrebami, da se ljudje v tem okolju lahko ohranijo ter bogatijo svoj obstoj ter delovanje.

Kompetentnost se nanaša na izražanje in zmogljivost posameznika ter na občutek učinkovitosti posameznika v povezavi s socialnim okoljem (Deci, 1975). Ljudje iščejo nove, zahtevne izzive prav zaradi potrebe po kompetentnosti in tako ohranjajo ter razvijajo znanja in svoje sposobnosti. Druga bazična psihološka potreba je povezanost. Ta se nanaša na občutek pripadnosti, občutek ljubezni, skrb ter povezanosti z drugimi ljudmi.

Avtonomnost se nanaša na željo po izkušnjah ter predstavlja posameznikovo vedenje in skrbi za aktivnosti, katere nas zadovoljujejo oziroma zanimajo.

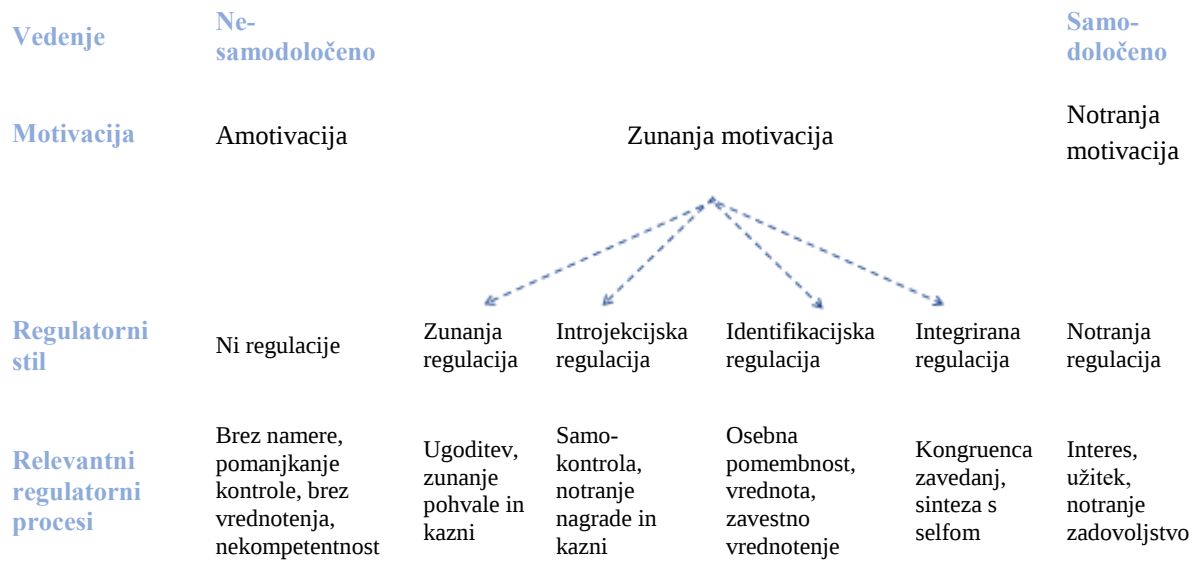
2.2.1 Notranja in zunanja motivacija v teoriji samodoločenosti

Teorija samodoločenosti se koncentrira na naravo motivacije, pri kateri ugotavlja oziroma odkriva, zakaj se pri posamezniku pokaže določeno vedenje. Avtorji opisujejo notranjo motivacijo posameznika, kateri išče nove izzive, aktivnosti, raziskuje, dela stvar z užitkom in zaradi samega sebe, saj je ob tem, kar dela, zadovoljen. Pri zunanji motivaciji pa posameznika žene naprej oziroma izvaja razne aktivnosti zaradi instrumentalnih razlogov (Tremblay, Blanchard, Taylor, & Palletier, 2009). Poznamo več vrst zunanje motivacije. Nekatere lahko reguliramo z zunanjimi dejavniki, druge pa so samoregulirane skozi posameznikove cilje ter vrednote. Na primeru, ki sta ga prikazala Deci in Ryan (2000), lahko vidimo razliko dveh učencev, ki se učita zaradi različnih razlogov. Prvi se uči zaradi lastne želje po znanju ter želi doseči dobre rezultate, da bi imel lepo prihodnost ter odlično kariero, drugi pa se uči samo zaradi pritiska s strani staršev, ker želijo od njega odlične ocene. Noben ni notranje motiviran, temveč se učita zaradi instrumentalnih razlogov in ne zato, da bi čutila zadovoljstvo ob učenju. Razlika se pokaže v relativni avtonomnosti. Pri prvem učencu zunanja motivacija predstavlja občutek izbire ter osebno podporo, medtem ko pri drugem učencu vključuje skladnost z zunanjo regulacijo.

2.2.2 Kontinuum samodoločenosti

Kontinuum samodoločenosti predstavlja vrsto motivacije, stile vplivanja in vedenja ter prikazuje stopnjo, do katere so vrednote in cilji ponotranjeni. Avtorja sta to teorijo predstavila na kontinuumu samodoločenosti zaradi raznolikosti pristopov k motivaciji in zaradi specifičnih posledic na učenje, dosežke, osebne izkušnje ter ugotavljanja, katera vrsta se je pojavila ob določenem času (Deci & Ryan, 2004). Slika 1 prikazuje kontinuum samodoločenosti.

Slika 1: Kontinuum samodoločenosti



Vir: J. Peklar & E. Boštjančič, *Motivacija in zadovoljstvo z življenjem pri zaposlenih v javnem in zasebnem sektorju*, 2012.

Na levi strani kontinuumu samodoločenosti je amotivacija, ki predstavlja stanje pomanjkanja namere delovanja. Amotivacija nastane zaradi občutka posameznika, ki misli, da je nezmožen doseči želeni cilj (Seligman, 1975). Amotivacija se pokaže, ko posameznik občuti nekompetentnost pri opravljanju naloge (Bandura, 1977).

Poleg amotivacije, ki je na levi strani slike, vidimo na desni strani še notranjo motivacijo ter zunanjo motivacijo, ki leži vmes med amotivacijo in notranjo motivacijo. V okviru zunanje motivacije najdemo štiri tipe regulacije, peti tip regulacije pa v okviru notranje motivacije. Ti tipi regulacij opisujejo notranjo in zunanjo motivacijo in so teoretični, funkcionalni in izkustveni.

Zunanja regulacija je zunanja motivacija, ki je najmanj avtonomna (angl. *external regulation*). Je najosnovnejša in predstavlja klasičen način motiviranja zaradi cilja pridobiti nagrado oziroma izogniti se kazni. Aktivnosti pri zunanji regulaciji imajo zunanjo zaznavo mesta vzročnosti.

Introjekcijska regulacija (angl. *introjected regulation*) je drugi tip zunanje motivacije. Je delno ponotranjena, ampak ni del celotnega sebstva oziroma jaza. Značilno je, da sprejema regulacijo, vendar je posameznik ne sprejme kot svoje. Vedenja, ki slonijo na tej motivaciji, so predvsem zaradi osramočenosti, strahu oziroma zaradi občutka krivde ali pa zaradi povečanja ponosa. Pri introjekcijski regulaciji je še vedno zunanje zaznavno mesto vzročnosti (Deci & Ryan, 2000).

Tretji tip je identifikacijska regulacija (angl. *identified regulation*), ki je že bolj ponotranjena oblika zunanje motivacije. Zanj je značilno, da vedenje sprejme kot osebno pomembno in odraža zavestno vrednotenje cilja (Deci & Ryan, 2004). Pomemben je proces identifikacije, ki se spreminja iz zunanje regulacije v notranjo. Pri tej regulaciji je notranje mesto vzročnosti, izhajajoča vedenja iz nje pa so samodoločena oziroma avtonomna (Deci & Ryan, 2004).

Zadnji tip regulacije pri zunanji motivaciji je integrirana regulacija (angl. *integrated regulation*). To je regulacija, ki je najbolj avtonomna oblika regulacije pri zunanji motivaciji. Pokaže oziroma izrazi se, ko se identificirane regulacije popolnoma prilegajo, zlijejo s sebstvom/jazom in se tako popolnoma skladajo s ponotranjenimi cilji, potrebami in vrednotami. Čeprav so dejanja pri tej regulaciji že zelo podobna notranji motivaciji, se še vedno prišteva k zunanji motivaciji. Razlog, da integrirano regulacijo prištevamo k zunanji motivaciji, je ta, da aktivnosti niso storjene zaradi notranjega zadovoljstva, ampak z namenom nekega cilja oz. izida (Deci & Ryan, 2004).

Na desni strani kontinuuma samodoločenosti pa imamo notranjo motivacijo. Zanj velja, da posameznik uživa v aktivnostih, ki jih počne, in te aktivnosti opravlja zaradi svoje lastne želje in zadovoljstva. Za notranjo motivacijo je značilna velika avtonomnost, saj predstavlja pomen oziroma je primer, kaj pooseblja vedenje pri samodoločenosti (Deci & Ryan, 2004).

3 VODENJE IN MOTIVIRANJE V ŠPORTU

Pri vodenju v športu govorimo o procesu, ki vsebuje elemente, kot so tehnika motiviranja, pravilno odločanje, povratne informacije, dobri medosebni odnosi in seveda zaupanje. Zelo pomembno je, da vodja točno ve, kako se skupina odziva na različne dejavnike, kam je ekipa usmerjena, kakšni so njeni cilji ter kako in s kakšnimi sredstvi, pripomočki ter navodili usmerjati ekipo, da doseže svoj cilj (Weinberg & Gould, 1995). Dober vodja je trener, ki zna motivirati, pomagati ter vsak dan postaviti cilj, ki ga s pravilnim vodenjem doseže in tako svojo vizijo spreminja v realnost (Kajtna & Tušak, 2007).

Pri preučevanju stilov vodenja je bilo v zgodnejših teorijah govora predvsem o značilnostih trenerja in njegovega vedenja, sedaj pa se vedno več upošteva oziroma preučuje tudi vpliv stila trenerja na motivacijo športnika (Chelladurai, 1984). Po mnenju Tušak & Tušak (2001) je takšen pristop dobrodošel in pravilen, kajti vodenje je proces, pri katerem so pomembni medosebni odnosi med trenerjem in športnikom ter je vključeno veliko interakcije s športniki.

V športu je pomembno, da se pri vodenju osredotočamo na medosebne odnose, ki se nato kažejo pri motiviranosti športnika in celotne ekipe. Zato je naloga trenerja, da se zaveda,

da je pravilna motivacija pomembna za zadovoljstvo in uspešnost športnika in posledično ključ do uspeha celotne ekipe. Pri športnih ekipah je potrebna tako individualna kot kolektivna motivacija. Posameznik mora biti motiviran, da lahko dobro nastopa, posledično pa se dviguje tudi kolektivna motivacija, da se lahko ekipa ponosno predstavlja in dosega svoje cilje (Tušak & Tušak, 2001). Ko se zastavi skupni cilj, se že začne proces motivacije, saj je cilj za športnika dovolj velik osebni izziv in vsi člani ekipe vidijo vrednoto skupnega cilja ter zavoljo le-tega podredijo svoje osebne cilje. Na predstavo ekipe zaradi dobro postavljenega skupnega cilja vplivajo nekateri pozitivni dejavniki, kot so čim manj stresa in prepirov, skupni cilji ekipe in spoštovanje ter podpora trenerja (Tušak, Misja, & Vičič, 2003).

V raziskavi, kjer so Fry, Kerr in Lee (1995, v Yukl, 2002) proučevali vpliv športne panoge na opazovano vedenje trenerjev, so ugotovili, da so v ekipnih športih kljub temu, da so trenerji kazali manj razumevanja za udobje in svobodo športnikov, športniki uspešnejši in učinkovitejši, kadar so trenerji učinkoviti pri izpopolnjevanju vaditeljske vloge, koordiniranju moštva in poudarjanjem uspeha ekipe.

V Sloveniji je Šulc (2002) naredila raziskavo s 86 trenerji. Ugotavljala je, katerega stila vodenja se poslužujejo trenerji. S svojo raziskavo je prišla do rezultata, da pri individualnih športih trenerji pogosteje uporabljajo demokratično vodenje kot pri ekipnih športih. Trenerji pohvalijo in nagradijo športnika za dobre rezultate in so zelo skrbni do svojih varovancev. Te lastnosti vodenja avtorica pripisuje značilnostim individualnega športa, saj se trenerji lažje osredotočijo na enega športnika in se mu popolnoma posvečajo, ker imajo zanj več časa v nasprotju z ekipnim športom, kjer je veliko športnikov v ekipi in je težje vsakemu posebej nameniti veliko časa in mu nuditi oporo.

Chelladurai in Saleh (1978) sta v svojih raziskavah pri športnikih prišla do naslednjih ugotovitev: v ekipnih športih (npr. nogomet, košarka itd.) športniki pričakujejo več navodil od trenerja kot pri individualnih športih. Pričakujejo tudi, da se trener poslužuje avtorskega stila vodenja v nasprotju z individualnim športom, kjer so športniki mnenja, da je bolje imeti trenerja, ki uporablja demokratično vodenje. V ekipnih športih želijo športniki od trenerja več socialne opore kot športniki, ki so individualisti.

4 NOGOMET

Prvotno je bil nogomet izumljen na Kitajskem, nato pa so ga prevzeli Rimljani in Grki. Nogomet se je populariziral predvsem zaradi Britancev (Macdonald, 1977). Je moštvena igra z žogo, ki je zelo priljubljena po celem svetu. Njegova zgodovina sega daleč v preteklost. Že v tretjem tisočletju pred Kristusom naj bi se ta igra začela in se je imenovala *Zu-Qui*, ker *Qui* pomeni žoga, *Zu* pa udariti z nogo (Elsner, 2004).

Šele leta 1877 je nastal takšen nogomet, kot ga poznamo danes (Plesec & Doupona, 2002). Postajal je vedno večji vir zaslužka, zato se je leta 1885 začelo govoriti o profesionalnem nogometu, saj so bili igralci plačani. Nogomet je bil vse do druge svetovne vojne v glavnem igra nižjega sloja (Magee & Sugden, 2002).

4.1 Nogomet v Sloveniji

K nam naj bi nogomet prišel približno okrog leta 1900 z Dunaja ter Prage. Viri pravijo da so ga najprej igrali dijaki v Mariboru, kasneje pa še v Ljubljani, Celju, Gorici itd. V Ljubljani so dijaki srednjih šol ustanovili dijaški nogometni klub, ki se je imenoval Hermes.

Velik delež pri razvoju nogometa v Sloveniji ima Stanko Bloudek, saj je prinesel v Ljubljano prve nogometne čevlje in žogo. Ekipi Hermes je podaril tudi drese. Leta 1992, ko je Slovenija postala samostojna, je bila tudi Nogometna zveza Slovenije sprejeta v FIFA, svetovno nogometno organizacijo, ter leta 1993 še v UEFA, evropsko nogometno organizacijo (Elsner, 2004).

4.2 Nogometni klub

Nogometni klub je beseda, ki pomeni športni klub, v katerem moštvo z igralci igra nogomet. Je skupina igralcev, ki imajo enak interes in zastopajo svoj klub ter igrajo v različnih tekmovanjih, kot so domače prvenstvo, razni pokali, evropske tekme ... Klub ima več selekcij, kot so mladinski oddelek, kadeti ter vse mlajše kategorije v razliki dveh let. Klub pa ni samo igranje nogometa, je tudi veliko več. Lahko rečemo, da klub deluje kot neko podjetje, v katerem je potrebno imeti dobro organizacijo (Elsner, 2004).

Da lahko klub nemoteno in uspešno deluje, mora upoštevati pravila, ki jih predpisuje Nogometna zveza Slovenije. V pravilniku o licenciranju (Nogometna zveza Slovenije, 2010) je določeno, katere kadre mora klub obvezno imeti. To so direktor kluba, finančni direktor, tajnik oziroma sekretar, oseba za stike z javnostjo, vodja varnosti, fizioterapevt ter zdravnik. Določeno je tudi, katere športne kriterije mora klub upoštevati. Imeti mora glavnega trenerja, pomočnika glavnega trenerja ter vodjo mladinskega programa.

Predsednik kluba je predstavnik kluba in je odgovoren za celotno delovanje. Klub mora imeti tudi direktorja, ki je odgovoren za poslovanje, tako gospodarsko kot upravno, ter tehničnega direktorja, ki opravlja strokovno delo. Tehnični direktor je kontaktna oseba za igralce, saj se lahko preko njega urejajo problemi igralcev. Vodi strokovno delo in je prisoten tudi v politiki kluba. Deluje na način dolgoročne strategije kluba in je osredotočen na vizijo h kateri klub stremlji. Njegove naloge so selekcioniranje igralcev, znati mora analizirati različne modele igre pri različnih klubih, angažirati oziroma organizirati

strokovne delavce in podobno. Trenutni rezultati niso odvisni od dela tehničnega direktorja ampak od trenerjev, ki vodijo moštvo (Elsner, 2004).

Trenerjeve naloge so načrtovanje in izvajanje treninga, kontrola uspešnosti treninga, skrb za igralca, svetovanje, pomoč igralcem ter obnašanje in vloga na tekmah. Kot poudarja Tominec (1996) je zelo pomembno, da ima trener sposobnost analizirati nasprotnika, sposobnosti igralcev, njihove kvalitete in učinkovitost. Paranosić (1982) je povedal, da dober trener ne pozna samo svoje stroke, izobražen mora biti tudi v psihologiji in sociologiji športa, saj je več kot samo trener. Če želi, da njegovi igralci delujejo kot želi, jim mora biti tudi prijatelj, motivator, svetovalec, ocenjevalec in seveda mentor.

Kot je povedal eden največjih managerjev oziroma trenerjev nogometnega kluba na svetu, Alex Ferguson, mora trener igralcu vedno znati povedati po resnici. »Če igralec ni v formi, mu predstaviš kruta dejstva,« je menil. Ko je igralec slabo igral, mu je dejal: »Veš, tole pa ni bilo za nikamor«. Igralca je potrebno tudi spodbuditi in mu dvigniti samozavest (Ferguson, 2013, str. 245).

5 ANALIZA VODENJA IN MOTIVACIJE NOGOMETAŠEV V NOGOMETNEM DRUŠTVU GORICA

5.1 Namen in cilj raziskave

Tako kot v podjetjih tudi v nogometnih klubih predsednik, direktor, trener in drugi želijo odlične rezultate in zato je pomembno, kako vodijo in motivirajo svoje igralce, da so zadovoljni in posledično uresničujejo cilje, ki si jih zastavi klub. Pojavi se vprašanje, na kakšen način voditi in povečati motivacijo igralcev.

Cilj zaključne strokovne naloge je narediti analizo vodenja in motiviranja nogometašev ND Gorica. Ugotoviti želim, kateri način vodenja (transakcijsko ali transformacijsko) uporablja trener pri vodenju svoje ekipe in ali imajo igralci enako mnenje glede stila vodenja trenerja. Preveril bom tudi, ali so igralci notranje ali zunanje motivirani, ker želim raziskati, kaj jih najbolj motivira. Namen empiričnega dela je, da lahko s svojimi podatki in raziskavami klubu predlagam način za izboljšanje vodenja in motiviranja nogometašev.

5.2 Predstavitev Nogometnega društva Gorica

ND Gorica ima sedež na Bazoviški ulici 4 v Novi Gorici v mestnem jedru, kjer se nahaja športni park. Stadion ima 2.250 sedišč, za evropske tekme pa 3.066. Trenutno je predsednik Nogometnega društva Gorica Hari Arčon. Trener je Miran Srebrnič, ki je bivši nogometaš ND Gorica. Društvo se lahko pohvali s številnimi uspehi, ki so jih dosegli, saj

so bili državni prvaki v sezoni 1995/1996, 2003/2004, 2004/2005 ter 2005/2006. Poleg državnih naslovov imajo tudi naslov pokalnega zmagovalca Slovenije v letih 2000/2001, 2001/2002 in 2013/2014 ter naslov zmagovalca superpokala Slovenije iz leta 1996.

Skozi leta so zaradi odličnih rezultatov velikokrat sodelovali tudi na evropskih tekmovanjih, zato so igrali tudi z ekipami, kot so italijanska Roma, belgijski Club Brugge, grški Panathinaikos, izraelski Maccabi Tel Aviv ter druge znane ekipe, ki so redne članice evropskih tekmovanj. Sezona 2016/2017 je bila za ND Gorica odlična, saj so dosegli 2. mesto v Slovenski nogometni ligi in se zopet uvrstili v nadaljnje kvalifikacije za evropsko ligo, a žal izpadli v 2. predkrogu. Sedaj pa se zopet trudijo ponoviti oziroma še izboljšati uspeh iz prejšnje sezone (ND Gorica, b.l.).

5.3 Raziskovalna metoda

Podatke sem pridobil na dva načina. 3. avgusta 2017 sem se v prostorih ND Gorica srečal z direktorjem društva in mu razložil, da delam zaključno strokovno nalogo ter ga prosil, če se lahko dogovori z glavnim trenerjem za intervju z menoj. Naslednji dan, 4. avgusta 2017, sem se z direktorjem dogovoril še, da vsem nogometašem članske ekipe ter trenerju razdeli anonimne vprašalnike, ki sem jih izdelal. V petek, 11. avgusta 2017, sem šel iskat izpolnjene vprašalnike. Od vsega 25 vprašalnikov so bili 4 nerešeni, 2 sta bila nepopolna in 19 pravilno izpolnjenih. Zato sem v svoji raziskavi in analizi rezultatov uporabil 19 vprašalnikov.

5.4 Raziskovalni instrument

Za raziskovalno delo sem izdelal vprašalnik, na katerega so odgovorili igralci in trener. V prvem delu vprašalnika sem se na kratko predstavil in razložil, kaj raziskujem. Vprašalnik, na katerega so odgovarjali igralci, ima dve demografski vprašanji, nato pa sledi del o motivaciji, kjer sem uporabil vprašalnik notranje in zunanje delovne motivacije (angl. *Work extrinsic and intrinsic work motivation scale*, v nadaljevanju WEIMS) (Tremblay et al., 2009). Vprašalnik sem prevedel iz angleščine v slovenščino. Z WEIMS-vprašalnikom se meri posameznikovo obliko motivacije. Sestavljen je iz 18 postavk, ki se nanašajo na različne tipe motivacije po teoriji samodoločanja. Ocenjevalna lestvica, ki sem jo uporabil, je 7-stopenjska, kjer udeleženci obkrožijo ustrezno število od 1 do 7, pri čemer 1 pomeni sploh ne drži, 7 pa popolnoma drži. Ko igralec obkroži odgovore glede motivacije, sledi del vprašalnika, ki raziskuje stil vodenja.

Za raziskovanje stila vodenja sem vprašalnik dal tako igralcem kot trenerju, da ugotovim, kakšno mnenje ima trener o svojem stilu vodenja in ker želim izvedeti, ali imajo igralci enako mnenje. Za vprašalnik o vodenju sem uporabil multifaktorski vprašalnik o vodenju (angl. *Multifactor leadership questionnaire*, v nadaljevanju MLQ), ki je nekoliko skrajšan

v primerjavi z izvirnim, saj so skozi leta preko različnih raziskav ugotovili, da je bolj primeren kot izvirni vprašalnik (Avolio, Bass, & Jung, 1999). MLQ-vprašalnik je eden najpogostejše uporabljenih na področju raziskovanja transakcijskega in transformacijskega vodenja. Vprašalnik vsebuje 36 postavk, na katere udeleženec obkroži število od 1 do 5, pri čemer 1 pomeni nikoli, 5 pa vedno. MLQ preko postavk preverja stil vodenja.

Intervju s trenerjem sem naredil 14. avgusta 2017, da vidim, kakšno mišljenje ima glede vodenja igralcev in na kakšen način vodi ekipo. Intervju je potekal v prostorih ND Gorica in je trajal približno pol ure. Tako sem ugotovil, ali se njegovi odgovori v vprašalniku ujemajo s tem, kar mi je povedal v intervjuju. Zastavil sem mu različna vprašanja, ki sem jih sestavil s pomočjo MLQ-vprašalnika. Opravil sem tudi kratek razgovor z fokusno skupino, kjer sem nogometašem zastavil vprašanja s pomočjo vprašalnika.

5.5 Opis obdelave podatkov

Podatke, ki sem jih pridobil z vprašalnikom, na katerega so odgovorili trener in igralci, sem prepisal v program Excel in obdelal podatke. Najprej sem analiziral podatke o motivaciji. Izračunal sem povprečja komponent motivacije in z indeksom samodoločenosti vedenja izračunal posameznikov profil samodoločenosti. Za izračun indeksa samodoločenosti vedenja sem uporabil naslednjo formulo:

$$\text{indeks samodoločenega vedenja} = (3 \times M \text{ notranje regulacije}) + (2 \times M \text{ integrirane regulacije}) + (1 \times M \text{ identifikacijske regulacije}) - (1 \times M \text{ introjekcijske regulacije}) - (2 \times M \text{ zunanje regulacije}) - (3 \times M \text{ amotivacije}) \quad (1)$$

Črka M je izračun povprečja komponent določenega stila regulacije. Indeks samodoločenega vedenja ima razpon med -24 in +24. Anketiranci, ki imajo pozitiven indeks, kažejo samodoločeno vedenje, tisti, ki imajo negativen predznak, pa kažejo profil nesamodoločenega vedenja.

Ko sem analiziral podatke o motivaciji, sem nadaljeval z analiziranjem podatkov o vodenju, kjer sem ugotavljal, ali ima trener transformacijski ali transakcijski stil vodenja. To sem storil tako, da sem v excelu izračunal povprečja komponent, ki kažejo na transformacijski stil, in povprečja komponent, ki se nanašajo na transakcijski stil vodenja. Stil vodenja sem določil glede na to, ali imajo komponente transformacijskega vodenja večje povprečje od povprečja komponent transakcijskega vodenja. Analiziral sem odgovore trenerja in odgovore igralcev.

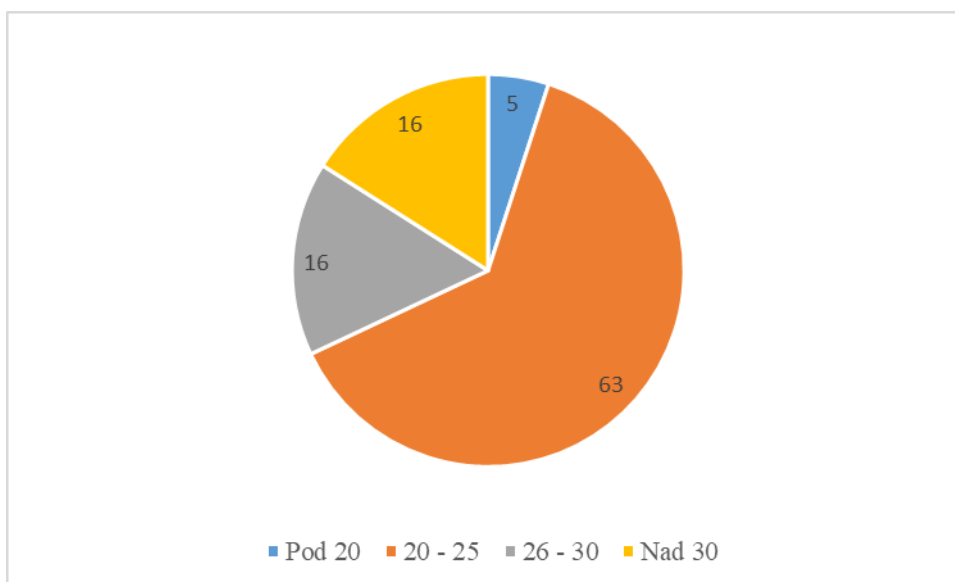
Ker sem dobil rezultate, ki se razlikujejo, ampak ne v tolikšni meri, kot sem želel, da bi lahko popolnoma dokazal trditve, in ker vem, da 19 anketirancev ni velik vzorec, sem se odločil, da naredim intervju s trenerjem in tudi z nogometaši. Intervju z njimi sem opravil

pred treningom, 3 dni po izpolnitvi vprašalnikov. Najprej sem opravil intervju v fokusni skupini z nogometaši, nato pa še posebej s trenerjem. Bilo je 21 nogometašev in sem opravil intervju na način fokusne skupine.

5.6 Analiza rezultatov in ugotovitve raziskave

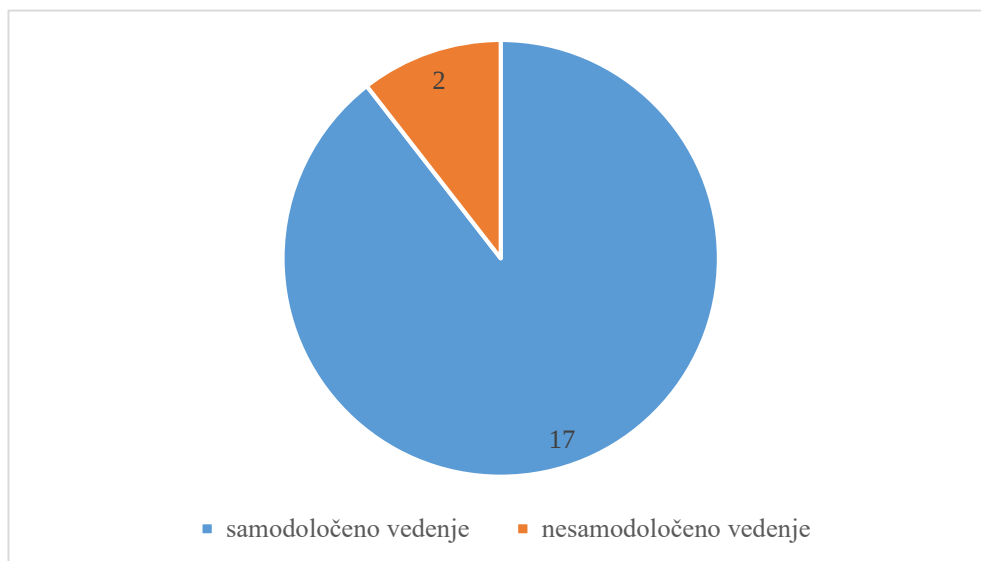
Vzorec ima naslednje lastnosti. Od 19 anketirancev ima samo eden izobrazbo magister, vseh 18 pa končano srednjo šolo. Od vseh nogometašev, ki so odgovorili na vprašalnik, jih je največ starih med 20 in 25 let, kar znaša 63 %. Trije nogometaši so stari med 26 in 30 let, kar znaša 16 %, prav tako trije so stari nad 30 let, kar znaša 16 %. Samo en nogometaš je mlajši od 20 let, kar znaša 5 %. Slika 2 prikazuje, v katero starostno skupino spadajo nogometaši, ki so odgovarjali na anketo.

Slika 2: Starost anketirancev (v %)



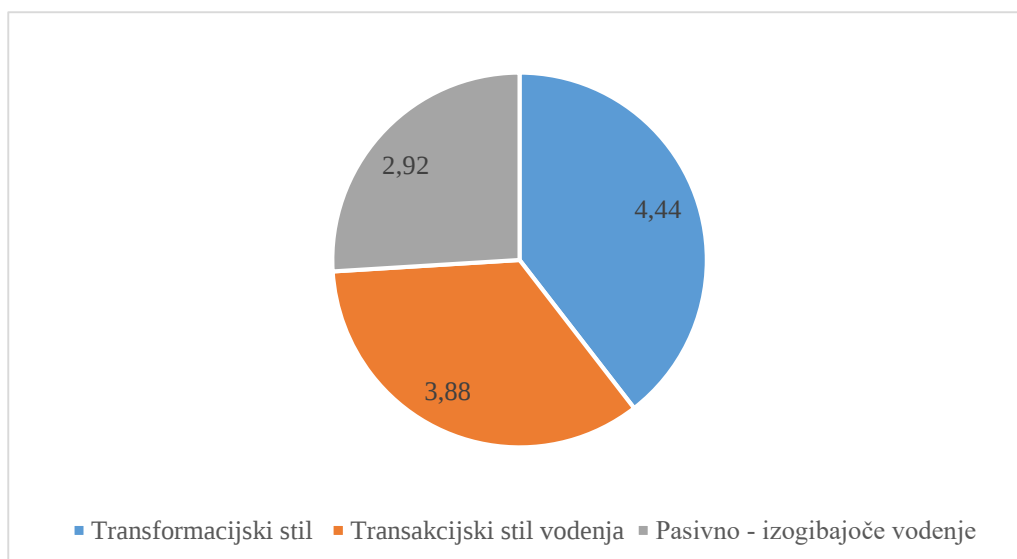
S pomočjo funkcije za povprečje sem izračunal povprečja komponent vedenja. Ugotovil sem, da ima 17 nogometašev samodoločeno vedenje, kar pomeni, da sami prevzemajo nadzor nad svojimi dejanji in igrajo nogomet zaradi svoje lastne volje, 2 nogometaša pa imata nesamodoločeno vedenje, kar nakazuje, da ne igrata zaradi notranje motivacije in zadovoljstva, ampak imata drugačne razloge za igranje nogometa. Slika 3 prikazuje število nogometašev s samodoločenim in nesamodoločenim vedenjem.

Slika 3: Samodoločeno in nesamodoločeno vedenje anketiranih nogometašev



Na Sliki 4 so prikazani rezultati ankete, ki jo je izpolnil trener. Vidimo lahko, da trener meni, da uporablja transformacijski stil vodenja. Povprečna ocena komponent stila vodenja 4,44 v razponu med 1 in 5 prikazuje, da ima trener največ lastnosti transformacijskega vodje. Kot vidimo, uporablja tudi transakcijski stil vodenja. Trener meni, da ni pasiven oziroma se ne izogiba vodenju.

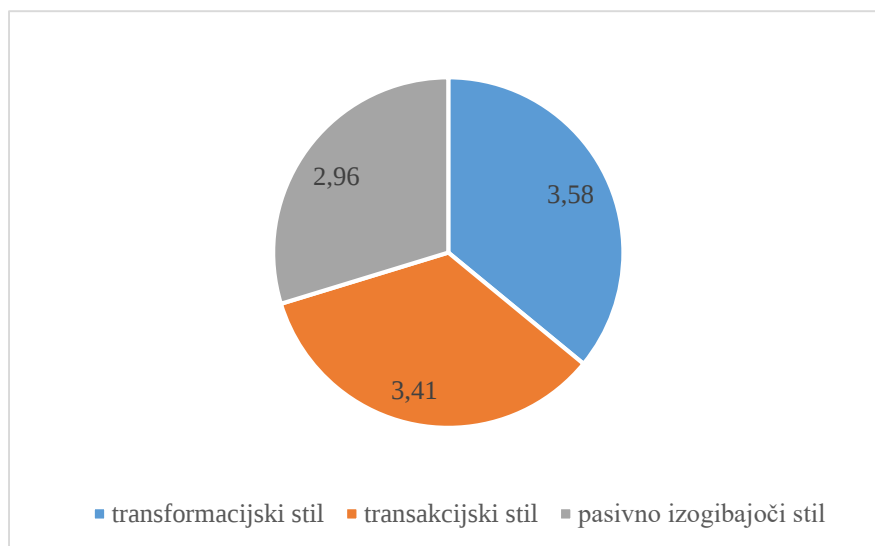
Slika 4: Stili vodenja po mnenju trenerja



Da bi primerjal mnenje trenerja in nogometašev o stilu vodenja, sem analiziral rezultate in prišel do naslednjih ugotovitev. Na sliki 5 vidimo, da so nogometaši prav tako kot trener

mnenja, da ima trener največ lastnosti transformacijskega vodje s povprečno oceno 3,58 v razponu med 1 in 5, sledi mu transakcijski vodja, najmanj lastnosti pa ima pasivno - izogibajočega vodje.

Slika 5: Stili vodenja po mnenju nogometašev



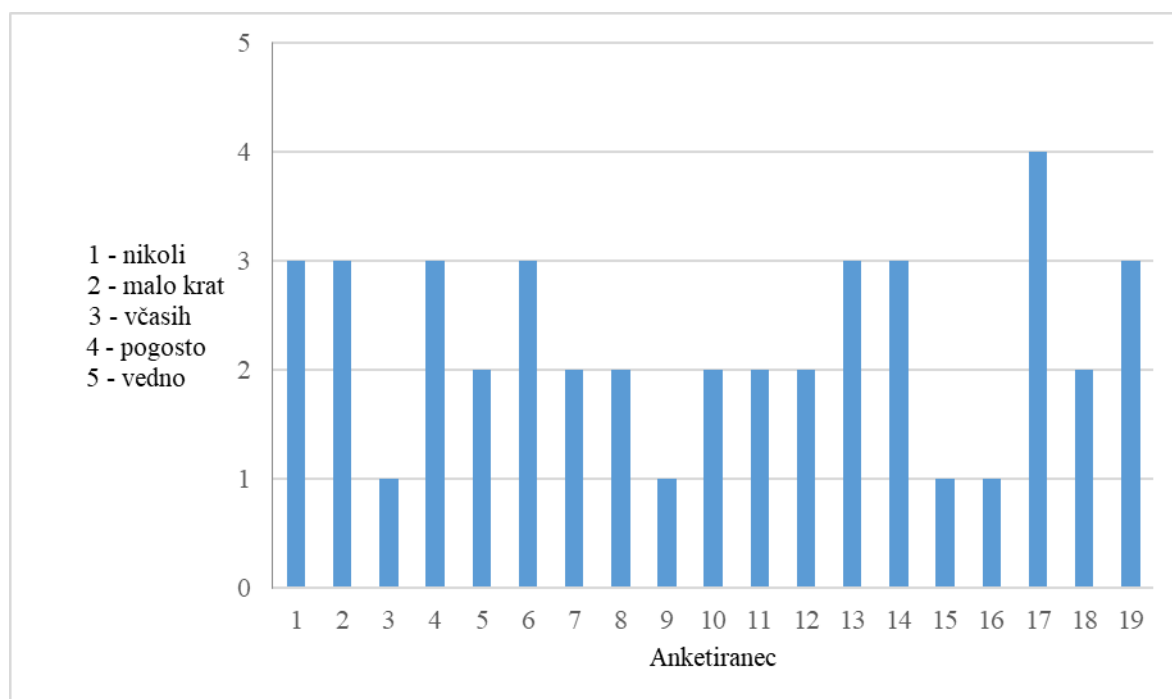
Sliki 4 in 5 prikazujeta, da so igralci in trener istega mnenja, da ima trener največ lastnosti transformacijskega vodje. Ker po analiziranju odgovorov na vprašalnike, na katere so odgovorili nogometaši, ni bilo veliko razlike med povprečno oceno 3,58 za transformacijsko vodenje in 3,41 za transakcijsko vodenje, sem se odločil, da še enkrat naredim intervju z njimi, in prišel do naslednjih ugotovitev.

Po opravljenem intervjuju s fokusno skupino sem ugotovil, da so rezultati vprašalnikov in analiza odgovorov točni. Nogometaši so povedali, da so zadovoljni s trenerjem in njegovim vodenjem. Poudarili so, da prav zaradi njegovega vodenja in motiviranja dosegajo odlične rezultate. Kadar jim gre slabo, jih trener zelo spodbuja in govori, naj vztrajajo, ker ko vztrajaš, uspeš. Trener uporablja tako transformacijski kot tudi transakcijski način vodenja. Več lastnosti je transformacijskega vodenja, saj so mi nogometaši povedali, da jih spodbuja, velikokrat po treningu ostane z njimi, da se pogovorijo o raznih problemih, jih spoštuje in mu je pomembno, da se dobro počutijo pri tem, kar delajo. Skoraj vsi nogometaši v fokusni skupini so notranje motivirani, saj so mi rekli, da jim ne pomeni toliko zaslužek, nagrada, pozornost kot veselje ob igranju nogometa in razburjenje ter uživanje, ko so na nogometnem igrišču.

Med analiziranjem rezultatov vprašalnika so izstopali odgovori na trditev »Trener mi pove, da je ponosen name.«, kar je postavka transformacijskega vodenja. Povprečna ocena tega vprašanja je bila samo 2,26 na lestvici od 1 do 5, kjer 1 pomeni nikoli, 5 pa pomeni vedno.

Slika 6 prikazuje ocene nogometašev na lestvici od 1 do 5 za trditev »Trener mi pove, da je ponosen name«.

Slika 6: Rezultati odgovorov na trditev »Trener mi pove, da je ponosen name.«



Ker me je zanimalo, ali je res, da jim trener malokrat reče, da je ponosen na njih, sem v intervjuju v fokusni skupini z nogometaši še enkrat postavil to vprašanje. In skoraj vsi so se strinjali, da jim trener skoraj nikoli ne pove, da je ponosen na njih in da bi si želeli, da bi jih večkrat pohvalil in dejal, da je ponosen na njih, saj bi se tako počutili boljše in imeli občutek večje pomembnosti v ekipi ter bili še bolj motivirani za doseg rezultata.

5.7 Omejitve raziskave

Omejitev raziskave je vsekakor velikost vzorca in čas anketiranja. Kljub temu da sem v raziskavi zajel 80 % proučevane populacije, ne morem z gotovostjo trditi, da je rezultat analize odsev celotne populacije.

Ker na vprašalnike ne odgovarjajo vsi z navdušenjem in niso skoncentrirani, saj niso vsi naklonjeni reševanju anket, pride do rezultatov, ki niso vedno iskreni. Zaradi navedenega sem se moral dogovoriti še za razgovor s fokusno skupino in sem si tako izboljšal sliko o nogometnem društvu. Drug problem pa je tudi čas anketiranja, saj so vsi osredotočeni samo na treninge in tekme, ki se odvijajo v tem času, in je težko dobiti odgovore tako trenerja kot nogometašev.

SKLEP

Namen naloge je bil analizirati vodenje in motivacijo v ND Gorica, preučiti, kateri stil vodenja (transformacijski ali transakcijski) uporablja trener in ugotoviti, ali so nogometaši enakega mnenja. Drugi del naloge pa je bil ugotoviti, ali so nogometaši notranje ali zunanje motivirani.

S svojim raziskovanjem s pomočjo vprašalnika in intervjuja ter z opravljenimi analizami sem prišel do zaključka, da trener uporablja oba stila vodenja, tako transformacijskega kot transakcijskega, vendar ima več lastnosti transformacijskega vodje, zato lahko rečem, da je transformacijski vodja, ki uporablja tudi nekaj metod transakcijskega vodenja. Glede stila vodenja se strinjajo tudi igralci, saj so enako odgovorili tako v vprašalniku kot v intervjuju, ki sem ga opravil z njimi v fokusni skupini. V vprašalniku, na katerega so odgovarjali nogometaši, so odgovorili, da jim trener premalokrat pove, da je ponosen na njih in so dejali, da bi se počutili bolj pomembni in bolj motivirani, če bi jih trener večkrat pohvalil oziroma jim rekel, da je ponosen na njih. Zato menim, da če jim bo trener večkrat povedal, da je ponosen na njih in jih pohvalil za dobro delo, lahko še izboljša motiviranost nogometašev in tako se bo povečala tudi možnost za doseg želenega cilja.

Prišel sem tudi do zaključka, da ima večina nogometašev samodoločeno vedenje in so notranje motivirani, saj igrajo po lastni volji, ker ob tem občutijo zadovoljstvo. Pomembno jim je, da čutijo pripadnost ekipi ter da imajo dobre odnose tako s trenerjem kot tudi med seboj.

Kot predlog za povečanje motivacije predlagam trenerju, da se še bolj približa lastnostim transformacijskega vodenja in jim večkrat pove, da je ponosen na njih ter na dobro opravljeno delo.

Moje raziskave in pridobljeni podatki so dobra osnova za trenerje različnih ekipnih športov, ki želijo ugotoviti, kakšen stil vodenja je potreben, da so igralci zadovoljni in čim bolj motivirani.

LITERATURA IN VIRI

1. Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re-examing the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 441–462.
2. Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84(2), 191–215.
3. Bass, B. M. (1990). *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership*. New York: Free Press.
4. Bass, B., & Riggio, R. (2005). *Transformational Leadership*. New York: Psychology Press.
5. Birasnav, M. (2014). Knowledge management and organisational performance in the service industry: The role of transformational leadership beyond the effects of transactional leadership. *Journal of Business Research*, 67(8), 1622–1629.
6. Chelladurai, P. (1984). Discrepancy between preferences and perceptions of leadership behaviour and satisfactions of athletes in varying sports. *Journal of Sport Psychology*, 6, 27–41.
7. Chelladurai, P., & Saleh, S. D. (1978). Preferred leadership in sports. *Canadian Journal of Applied Sport Sciences*, 3, 85–92.
8. Deci, E.L. (1975). *Intrinsic Motivation*. New York: Plenum.
9. Deci, E. L., & Ryan R. M. (2000). The »what« and »why« of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268.
10. Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2004). *Handbook of self-determination research*. Rochester: The University of Rochester Press.
11. Derya, K., Muzaffer, U., Sirgy, M. J., & Gyumin, L. (2013). The effects of leadership style on employee well-being in hospitality. *International Journal of Hospitality Management* 34, 9–8.
12. Dimovski, V., & Penger, S. (2008). *Temelji management*. Edinburgh Gate: Pearson Education Limited.
13. Dimovski, V., Penger, S., & Žnidaršič, J. (2005). *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
14. Dimovski, V., Penger, S., & Peterlin, J. (2014). *Temelji managementa in organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
15. Elsner, B. (2004). *Nogomet; Teorija igre*. Ljubljana: Fakulteta za šport, Inštitut za šport.
16. Ferguson, A. (2013). *Alex Ferguson, My Autobiography*. London: Hodder & Stoughton Limited.
17. Hoyt, C. L., & Blascovich, J. (2003). Transformational and Transactional Leadership in Virtual and Physical Environments. *Small Group Research*, 34(6), 678–716.
18. Kajtna, T., & Tušak, M., (2007). *Športna psihologija in trenerji*. Ljubljana: Fakulteta za šport.

19. Kovač, J., Mayer, J., & Jesenko, M. (2004). *Stili in značilnosti uspešnega vodenja*. Kranj: Založba Moderna organizacija.
20. Krause, D. G. (1997). *The way of the leader*. Ljubljana: Založba Taxus.
21. Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
22. Macdonald, R. K. (1977). *Soccer: A Pictorial History*. Glasgow: Collins.
23. Magee, J., & Sugden, J. (2002). The World at their Feet. Professional Football and International Labour Migration. *Journal of Sport and Social Issues*, 26(4), 421–437.
24. Mayer, J. (1994). *Vizija ustvarjalnega podjetja*. Ljubljana: Dedalus, Založba Ikra.
25. Možina, S., Rozman, R., Tavčar, M. I., Pučko, D., Ivanko, Š., Lipičnik, B., ..., & Kovač, B. (2002). *Management: nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
26. Nogometno društvo Gorica. (b.l.). *Lovorike*. Najdeno 11. avgusta 2017 na spletnem naslovu <http://www.nd-gorica.com/klub/lovorike/>
27. Nogometna zveza Slovenije. (2010). *Pravilnik o licenciranju*. Št. 6059/10. Ljubljana: Nogometna zveza Slovenije.
28. Paranosić, V. (1982). *Elementi strukture in dinamike sportske grupe*. Beograd: Naučna sredstva.
29. Peklar, J., & Boštjančič, E. (2012). Motivacija in zadovoljstvo z življenjem pri zaposlenih v javnem in zasebnem sektorju. *Uprava/Administration X*(3), 39–56.
30. Pintrich, P. R., & Schunk, D. H. (2002). *Motivation in education: Theory, research, and applications*. Upper Saddle River, NJ, ZDA: Merrill Prentice Hall.
31. Plesec, M., & Doupona, T. M. (2002). *Nogomet in družba: preporod nogometa v Sloveniji*. Ljubljana: Zavod za šport Slovenije.
32. Rozman, R., & Kovač, J., (2012). *Management*. Ljubljana: GV Založba.
33. Rozman, R., Kovač, J., & Koletnik, F. (1993). *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
34. Seligman, M. E. P. (1975). *Helplessness*. San Francisco: Freeman.
35. Staehle, W. H. (1999). *Management*. Munchen: Verlag Franz Vahlen.
36. Šulc, T. (2002). *Stili vodenja pri slovenskih trenerjih* (diplomsko delo). Ljubljana: Filozofska fakulteta.
37. Tominec, M. (1996). Vloga trenerja pri pripravi ekipe na pomembno tekmo, vodenje le-te in analiza po tekmi. *Trener Rokomet*, 3(1), 60–62.
38. Tremblay, M. A., Blanchard, C. M., Taylor, S., & Palletier, L. G. (2009). Work extrinsic and intrinsic motivational scale: it's value for organizational psychology research. *Canadian journal of behavioral science*, 41(4), 213–226.
39. Treven, S. (2001). *Mednarodno organizacijsko vedenje*. Ljubljana: GV Založba.
40. Turk, I., Bogataj, L., Bogataj, M., Črv, R., Drinovec, M., Florjančič, J., ..., & Železnikar, A. P. (1987). *Pojmovnik poslovne informatike*, Ljubljana: Društvo ekonomistov.
41. Tušak, M., & Tušak, M. (2001). *Psihologija športa*. Ljubljana: Znanstveni inštitut Filozofske fakultete.
42. Tušak, M., Misja R., & Vičič, A. (2003). *Psihologija ekipnih športov*. Ljubljana: Fakulteta za šport, Inštitut za šport.

43. Uhan, S. (1989). *Vrednotenje dela*. Kranj: Založba Moderna organizacija.
44. Uhan, S. (2000). *Vrednotenje dela II. Motivacija, uspešnost, plača*. Kranj: Založba Moderna organizacija.
45. Weinberg, R., & Gould, D. (1995). *Foundations of Sport and Exercise Psychology*. Champaign: Human Kinetics.
46. Yukl, G. (2002). *Leadership in organizations* (5th ed.). New Jersey: Prentice Hall.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Vprašalnik za trenerja..... 1

Priloga 2: Vprašalnik za nogometaše..... 2

PRILOGA 1: Vprašalnik za trenerja

VPRAŠALNIK ZA TRENERJA NOGOMENEGA DRUŠTVA GORICA

Kakšen stil vodenja imam?

Odgovor obkrožite z: 1) nikoli; 2) malo krat; 3) včasih; 4) pogosto; 5) vedno

1. Igralcu povem, da sem ponosen nanj.	1	2	3	4	5
2. Grem čez svoj interes za dobro ekipe.	1	2	3	4	5
3. Igralci imajo moje spoštovanje.	1	2	3	4	5
4. Izkazujem moč in zaupanje.	1	2	3	4	5
5. Pomembne so mi vrednote in dejanja.	1	2	3	4	5
6. Pomembni so mi moralni standardi.	1	2	3	4	5
7. Izhajam iz moralnih, etičnih vrednot.	1	2	3	4	5
8. Zagovarjam, poudarjam ekipno delo.	1	2	3	4	5
9. Govorim optimistično.	1	2	3	4	5
10. Izražam samozavest.	1	2	3	4	5
11. Izražam, govorim navdušeno.	1	2	3	4	5
12. Zavedam se pomembnosti problemov.	1	2	3	4	5
13. Večkrat premislim preden se odločim.	1	2	3	4	5
14. Pretehtam različne poglede.	1	2	3	4	5
15. Predlagam nove načine treninga.	1	2	3	4	5
16. Na izzive gledam iz različnih zornih kotov.	1	2	3	4	5
17. Posamezniku nudim pozornost.	1	2	3	4	5
18. Osredotočim se na prednosti posameznika.	1	2	3	4	5
19. Treniram, ampak tudi učim.	1	2	3	4	5
20. Ugotavljam različne poglede v ekipi.	1	2	3	4	5
21. Pojasnim, razčistim, kaj je nagrada za dobro delo.	1	2	3	4	5
22. Igralcu pomagam na podlagi vloženega truda.	1	2	3	4	5
23. Nagradim igralca za uspeh.	1	2	3	4	5
24. Prepoznam, vidim uspeh igralca.	1	2	3	4	5
25. Osredotočim se na napake igralca.	1	2	3	4	5
26. Preprečujem spore.	1	2	3	4	5
27. Sledim napakam igralca.	1	2	3	4	5
28. Skoncentriran sem na neuspeh in napake.	1	2	3	4	5
29. Če je problem resen, reagiram.	1	2	3	4	5
30. Odzovem se na neuspeh.	1	2	3	4	5
31. Če ni kritično, ne reagiram.	1	2	3	4	5
32. Reagiram na problem, če je ponavljajoč.	1	2	3	4	5
33. Izogibam se vmešavanju.	1	2	3	4	5
34. Prisoten sem, samo če je potrebno.	1	2	3	4	5
35. Izogibam se odločanju.	1	2	3	4	5
36. Odlašam z odgovori.	1	2	3	4	5

PRILOGA 2: Vprašalnik za nogometaše

VPRAŠALNIK ZA NOGOMETAŠE NOGOMETNEGA DRUŠTVA GORICA

Demografski vprašanji

1. Starostna skupina:
 - a) Pod 20
 - b) 20–25
 - c) 26–30
 - d) Nad 30
2. Izobrazba:
 - a) Osnovna šola
 - b) Srednja šola
 - c) Visoka šola
 - d) Magisterij, doktorat

Motivacija

V odgovoru obkrožite število od 1 do 7, kjer pomeni: 1 – sploh ne drži; 7 – popolnoma drži

Zakaj igram nogomet?

1. Ker je to način dela, ki sem ga izbral za dosego določenega življenjskega stila.
1 2 3 4 5 6 7
2. Zaradi dohodka, ki mi ga zagotavlja to delo.
1 2 3 4 5 6 7
3. Vprašal sem se. Ali sem sposoben opravljati zadane naloge v zvezi s tem delom.
1 2 3 4 5 6 7
4. Ker uživam ob spoznavanju novih priložnosti.
1 2 3 4 5 6 7
5. Ker je postal temeljni del tega, kar sem.
1 2 3 4 5 6 7
6. Ker želim uspeti pri tem delu, sicer bi se osramotil.
1 2 3 4 5 6 7
7. Ker sem si izbral tovrstno delo kot življenjski cilj.
1 2 3 4 5 6 7
8. Zaradi zadovoljstva, ki ga doživljam pri sprejemanju izzivov.
1 2 3 4 5 6 7
9. Ker mi omogoča zaslužiti denar.
1 2 3 4 5 6 7
10. Ker je del načina življenja, ki sem si ga izbral.
1 2 3 4 5 6 7

11. Ker želim biti uspešen pri svojem delu, sicer bi bil zelo razočaran.

1 2 3 4 5 6 7

12. Ne vem zakaj, ampak delamo v nemogočih delovnih pogojih.

1 2 3 4 5 6 7

13. Ker želim biti »zmagovalec« v življenju.

1 2 3 4 5 6 7

14. Ker je način dela, s katerim želim doseči določene pomembne cilje.

1 2 3 4 5 6 7

15. Zaradi zadovoljstva, ki ga občutim, kadar sem uspešen pri opravljanju težjih nalog.

1 2 3 4 5 6 7

16. Ker mi to delo zagotavlja večjo varnost.

1 2 3 4 5 6 7

17. Ne vem, preveč pričakujejo od nas.

1 2 3 4 5 6 7

18. Ker je to delo del mojega življenja.

1 2 3 4 5 6 7

Vodenje – ocenite trenerja

Odgovor obkrožite z: 1) nikoli; 2) malo krat, 3) včasih; 4) pogosto; 5) vedno

1. Trener mi pove, da je ponosen name.	1	2	3	4	5
2. V dobro ekipe izključi lasten interes.	1	2	3	4	5
3. Trener nas spoštuje.	1	2	3	4	5
4. Izkazuje nam moč in zaupanje.	1	2	3	4	5
5. Trenerju so pomembne vrednote in dejanja.	1	2	3	4	5
6. Pomembni so mu moralni standardi.	1	2	3	4	5
7. Izhaja iz moralnih, etičnih vrednot.	1	2	3	4	5
8. Zagovarja, poudarja ekipno delo.	1	2	3	4	5
9. Govori optimistično.	1	2	3	4	5
10. Izraža samozavest.	1	2	3	4	5
11. Izraža se / govori navdušeno.	1	2	3	4	5
12. Zaveda se pomembnosti problemov.	1	2	3	4	5
13. Večkrat premisli, preden se odloči.	1	2	3	4	5
14. Pretehta različne poglede.	1	2	3	4	5
15. Predlaga nove načine treniranja.	1	2	3	4	5
16. Na izzive gleda iz različnih zornih kotov.	1	2	3	4	5
17. Posamezniku nudi pozornost.	1	2	3	4	5
18. Osredotoči se na prednosti posameznika.	1	2	3	4	5
19. Trenira nas, ampak nas tudi uči.	1	2	3	4	5
20. Ugotavlja različne poglede v ekipi.	1	2	3	4	5
21. Pojasni / razčisti, kaj je nagrada za dobro delo.	1	2	3	4	5
22. Pomaga mi na podlagi mojega vloženega truda.	1	2	3	4	5

23. Nagradi igralca za uspeh.	1	2	3	4	5
24. Prepozna / vidi uspeh igralca.	1	2	3	4	5
25. Osredotoči se na napake igralca.	1	2	3	4	5
26. Preprečuje spore.	1	2	3	4	5
27. Sledi napakam igralca.	1	2	3	4	5
28. Skoncentriran je na neuspeh in napake.	1	2	3	4	5
29. Če je problem resen, reagira.	1	2	3	4	5
30. Odzove se na neuspeh.	1	2	3	4	5
31. Če ni kritično, ne reagira.	1	2	3	4	5
32. Reagira na problem, če je ponavljajoč.	1	2	3	4	5
33. Izogiba se vmešavanju.	1	2	3	4	5
34. Prisoten je samo, če je potrebno.	1	2	3	4	5
35. Izogiba se odločanju.	1	2	3	4	5
36. Odlaša z odgovori.	1	2	3	4	5