

UNIVERZITA KARLOVA
Fakulta tělesné výchovy a sportu

DIPLOMOVÁ PRÁCE

2023

Anna Svobodová

UNIVERZITA KARLOVA
Fakulta tělesné výchovy a sportu

**Aplikace manažerských činností u basketbalových družstev
různých věkových kategorií**

Diplomová práce

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Mgr. Michaela Kaprálková, M.A.

Vypracovala:

Anna Svobodová

Praha, 2023

Prohlašuji, že jsem závěrečnou diplomovou práci zpracovala samostatně a že jsem uvedla všechny použité informační zdroje a literaturu. Tato práce ani její podstatná část nebyla předložena k získání jiného nebo stejného akademického titulu.

V Praze, dne

.....

podpis diplomanta

Evidenční list

Souhlasím se zapůjčením své diplomové práce ke studijním účelům. Uživatel svým podpisem stvrzuje, že tuto diplomovou práci použil ke studiu a prohlašuje, že ji uvede mezi použitými prameny.

Jméno a příjmení:

Fakulta / katedra:

Datum vypůjčení:

Podpis:

Poděkování

Chtěla bych poděkovat vedoucí mé diplomové práce za cenné rady a pomoc během celého procesu psaní této závěrečné práce. Dále bych chtěla poděkovat účastníkům rozhovorů a respondentům dotazníku, díky kterým mohla tato práce vzniknout.

V závěru bych chtěla poděkovat mé rodině a přítelovi za podporu během psaní této diplomové práce.

Abstrakt

Název: Aplikace manažerských činností u basketbalových družstev různých věkových kategorií

Cíle: Hlavním cílem této práce je zjistit, jakým způsobem pracují s vybranými manažerskými činnostmi trenéři dívčího neprofesionálního basketbalu a následně porovnat, jak se liší aplikace těchto vybraných činností napříč věkovými kategoriemi – od nejmladších až po dospělé.

Metody: V práci byla použita metoda komparace, dále metoda rozhovoru a metoda dotazníku. Pomocí metody komparace neboli metody srovnávací došlo k porovnání způsobu užití vybraných manažerských činností napříč věkovými kategoriemi a toho, jak s nimi pracují jednotliví trenéři. Data ke komparaci byla získána skrze osobní či online polostrukturované rozhovory, které proběhly se šesti trenéry jednotlivých věkových kategorií. Následná generalizace odpovědí byla dosažena skrze elektronický dotazník, který cílil na všechny trenéry ženského amatérského basketbalu u vybraných věkových kategorií a svými otázkami doplňoval či zjišťoval skutečnosti, které navazovaly na informace, získané v rozhovorech.

Výsledky: Zjistili jsme, že trenéři amatérského basketbalu ve velké míře vykonávají také pozici manažera svého týmu. S některými manažerskými činnostmi je pracováno odlišně v rámci jednotlivých věkových kategorií, s některými naopak velmi obdobně. Jejich důležitost je ale pro trenéry napříč kategoriemi značná.

Klíčová slova: trenér, manažer, komparativní analýza, rozhovor, dotazník, manažerské činnosti

Abstract

Title: Application of managerial activities: cases of basketball teams of different age categories

Objectives: The aim of this thesis is to find out how the coaches of non-professional basketball deal with selected managerial activities and then compare how the application of these selected activities differs across age categories – from the youngest to adults.

Methods: In this thesis was used comparison method, as well as the interview method and the questionnaire method. The method of comparison was used to compare the use of selected managerial activities across age categories and how individual coaches work with them. Data for comparison were obtained through personal or online semi-structured interviews with six basketball coaches of individual categories. The generalization of responses was achieved through an electronic questionnaire targeting all female non-professional basketball coaches of selected age categories and with its questions it fills in or finds out facts that followed on from the information obtained in the interviews.

Results: We found that non-professional basketball coaches perform managerial activities in a large extent for their teams. Some managerial activities are handled differently in individual ages, while others are handled very similarly. However, their importance is considerable for coaches across all categories.

Keywords: coach, manager, a method of comparison, interview, questionnaire, managerial activities

Obsah

1 Úvod	9
2 Teoretická východiska	12
2.1 Sportovní manažer	12
2.1.1 Role sportovního manažera	13
2.1.2 Schopnosti a dovednosti sportovního manažera	16
2.1.3 Kompetence sportovního manažera	18
2.2 Manažerské funkce a jejich uplatňování ve sportu	20
2.3 Vybrané manažerské činnosti	22
2.3.1 Plánování	23
2.3.2 Rozhodování	24
2.3.3 Výběr, rozmisťování a vedení lidí	26
2.3.4 Organizování	26
2.3.5 Kontrola	27
2.3.6 Komunikace	28
2.3.7 Finance	30
2.4 Manažerské činnosti ve sportu	32
3 Cíl práce	35
4 Metodika	36
4.1 Předvýzkum práce	36
4.2 Komparativní analýza	37
4.3 Metoda rozhovoru	38
4.4 Metoda dotazování	42
4.5 Základní soubor a vzorek	45
4.6 Interpretace, analýza a sběr dat	46
5 Praktická část	48
5.1 Informace o trenérech	48
5.2 Představení jednotlivých věkových kategorií	53
5.2.1 Kategorie U11	53
5.2.2 Kategorie U13	54
5.2.3 Kategorie U15	56
5.2.4 Kategorie U17	57
5.2.5 Kategorie U19	58
5.2.6 Kategorie ŽENY	60
5.3 Práce trenérů jednotlivých kategorií s manažerskými činnostmi	61
5.4 Shrnutí praktické části	165
6 Diskuse	171
7 Závěr	175
Seznam použité literatury	1
Seznam obrázků, tabulek a grafů	6
Seznam příloh	11

1 Úvod

Diplomová práce s názvem „Aplikace manažerských činností u basketbalových družstev různých věkových kategorií“ zkoumá, jakým způsobem jsou vybrané činnosti trenéra-manažera implementované do ženského basketbalového tréninku dětí, mládeže i dospělých. U neprofesionálních či poloprofesionálních basketbalových družstev, kterými jsou v českém prostředí všechny týmy vyjma týmů mužů a žen, působící v nejvyšší české soutěži (u žen konkrétně RENOMIA Ženská basketbalová liga – týmy, hrající tuto soutěž, nebudou v rámci diplomové práce zkoumány), je velmi často realitou, že hlavní trenér družstva funguje často i jako jeho manažer, minimálně v určitých aspektech. I neprofesionální kluby mají samozřejmě majitele a manažery klubu jakožto celku, kteří se starají o chod klubu a záležitosti s ním spojené, nicméně u konkrétních družstev všech kategorií často dochází k tomu, že hlavní trenér nemá za úkol pouze sportovní přípravu a vedení družstva v zápase. Realitou bývá, že hlavní trenér je velmi často na družstvo sám, případně má k dispozici jednoho asistenta a mezi jeho povinnosti a kompetence patří právě i činnosti, které se velmi úzce dotýkají základních manažerských činností. U neprofesionálních klubů je většinou na hlavním trenérovi daného družstva, aby plánoval, organizoval, prováděl kontrolu, často třeba i pracoval s financemi a prováděl další nezbytné úkony, které spadají do základních manažerských činností. Tyto činnosti a také kompetence, které má běžně manažer, jsou zkrátka v neprofesionálním basketbalu přesměrovány na trenéra. A tyto činnosti jsou pro každého trenéra-manažera klíčové.

Podstatou diplomové práce je tedy zjištění a vymezení konkrétních manažerských činností, kterými se trenéři basketbalu, se zaměřením na ženský basketbal, zabývají a následně bude zkoumáno, jakým způsobem a v jaké míře jsou tyto činnosti praktikovány u konkrétních věkových skupin. Je nejspíše jasně představitelné, že je potřeba zcela jiným způsobem organizovat či vést děti oproti dospělým basketbalistům či obecně sportovcům. Manažerské činnosti, alespoň některé z devíti základních manažerských činností, se budou vyskytovat u všech neprofesionálních ženských basketbalových družstev různého věku, ale budou aplikované jiným způsobem, s jinou frekvencí a bude jim přikládána jiná důležitost. Aplikace těchto činností se dozajista v nějaké míře liší u chlapců a dívek, nicméně jak již bylo avizováno, práce bude zaměřena na zkoumání manažerských činností trenérů ženského (dívčího) basketbalu.

Práce zkoumá, jak se činnosti s věkem liší a jakým způsobem s nimi daní trenéři pracují.

Ne každý trenér si uvědomuje, že kromě sportovní přípravy družstva na něm leží i tyto manažerské činnosti, a ne každý trenér je na to dostatečně připraven a dostatečně informován. A pokud již je trenér dostatečně informován a činnosti vědomě a správně aplikuje, často za to není dostatečně oceněn. Diplomová práce by měla pomoci trenérům basketbalu či jiných kolektivních sportů podobného charakteru, jako je např. volejbal a házená uvědomit si činnosti, které navíc k trenérským povinnostem u svého družstva vykonávají a proč tomu tak je. Naopak další přímí či nepřímí aktéři sportovního či basketbalového světa, kteří ale nejsou trenéry, by měli po přečtení práce získat větší vhled do toho, jakou všechnu práci musí trenéři v neprofesionálním sportu vykonávat.

Praktická část práce slouží k porovnání práce s vybranými činnostmi a jejich důležitosti u jednotlivých věkových kategorií. Její výsledky by trenérům měly přinést poznatky o tom, jak po manažerské stránce pracovat s družstvem věkové kategorie, u které jako trenéři působí, či by jim měl být usnadněn následný přechod k jiné věkové kategorii, u které budou muset dané činnosti aplikovat v jiné míře a jiným způsobem. V momentě, kdy si trenér uvědomuje nejen svou trenérskou stránku, ale i fakt, že pro družstvo je v ideálním případě „trenér-manažer“, má dozajista velké výhody oproti těm, kteří touto informací nedisponují a nevědí, jak s družstvem mimo sportovní stránku pracovat. Sportovní příprava je věc velice důležitá, dalo by se říci i klíčová, ale nikdy nebude stoprocentně fungovat bez správné organizace, komunikace či vhodného vedení. A všechny tyto činnosti dost často leží pouze a jen na trenérovi, jehož úkolem mimo již tolikrát zmiňované sportovní přípravy je práce s psychikou družstva, správná organizace týmu a jeho kontrola.

Práce by měla rovněž sloužit k vyplnění mezery ve výzkumu, který ohledně manažerských činností trenérů existuje. Na podobné téma jsou sice již u nás napsány podobné odborné práce, které se zaměřují například manažerské činnosti hokejového trenéra či na analýzu působení fotbalového trenéra jako manažera. Diplomová práce by měla navazovat na již známé skutečnosti, které bude doplňovat o nové poznatky, zasazené konkrétně do basketbalového prostředí. Téma je aktuální, na trenéry je vyvíjen stále větší tlak a jsou vedeni k tomu, aby koučovali a přemýšleli i jako manažeři. Aby byla jakákoliv organizace úspěšná, je nutné, aby trenér byl schopen pokrýt všechny její

aspekty, počínaje rozvoj úrovní dovedností, porozumění strategii, vytvoření ideálního týmu z hlediska kolektivu, nebo v neposlední řadě poskytnout psychickou podporu. I tato diplomová práce zkoumá, jak co nejlépe využít manažerské činnosti pro zlepšení trenérské úrovně.

Diplomová práce se opírá o manažerskou literaturu, ze které bude čerpat základní manažerské činnosti a důležitá východiska pro ucelení obrazu o managementu sportu. Hlavními zdroji práce jsou ovšem odborné zahraniční články, které se zabývají právě aplikací manažerských činností u trenérů a ve sportu obecně, nejen u basketbalu. Práce se inspiruje také studiemi, které byly na podobné téma již provedeny v zahraničních zemích, potažmo také v České republice v posledních letech. Na základě těchto studií došlo k jejich případné aktualizaci a doplnění nově získaných poznatků v rámci praktické části a diskuse. Nicméně literatura, která by byla zaměřena konkrétně na basketbal v návaznosti na manažerské činnosti trenéra, není vyloženě obsáhlá a jak již bylo zmíněno, tato diplomová práce má za cíl chybějící informace doplnit.

2 Teoretická východiska

2.1 SPORTOVNÍ MANAŽER

V první kapitole teoretické části dojde k bližšímu představení toho, kdo je osoba manažera v oblasti sportu – jaké má role, jaké má funkce či jaké má kompetence.

Obecně má manažer ve sportu velmi podobné funkce jako manažer v kterémkoliv jiném odvětví. Podle Vebera je manažer „*samostatná profese, kdy pracovník na základě zvolení, jmenování, pověření, ustanovení, zmocnění aktivně realizuje řídicí činnost, pro které je vybaven odpovídajícími způsobilostmi, pravomocemi a odpovědnostmi*“ (2009, s. 20).

U osoby sportovního manažera tomu není jinak, jedná se o vedoucí pracovníky na poli sportu, které můžeme podle Čáslavové (2000) rozdělit na osoby v následujícím postavení:

- manažer na úrovni vedení sportovní činnosti – vedoucí SK, družstev a jednotlivců, specialisté vyškoleni na pro řízení velkých sportovních akcí, specialisté zabývající se uplatněním sportu v různých odvětvích,
- manažer na úrovni řízení určité sportovní organizace – výkonné výbory sportovních a tělovýchovných svazů, vedoucí sportovních středisek řízených armádou a policií,
- manažer v podnikatelském sektoru výroby – výroba sportovního zboží či provozování placených tělovýchovných služeb (hostinských, regeneračních, dopravy, propagace, animátoři atd.)

Všeobecné činnosti managementu jsou tedy právě ty činnosti, které musí ovládat všichni schopní manažeři, ať už se pohybují v jakékoliv oblasti – sportovní či mimosportovní. Je nutné ale zmínit, že v profesi sportovního manažera jsou jistá specifika oproti jiným manažerským pozicím. Realitou často bývá, že sportovní manažeři jsou bývalými sportovci v daném sportovním odvětví a k roli sportovního manažera se dostali po skončení aktivní sportovní kariéry. Výhodou je pak vysoká znalost prostředí, tedy lepší vcítění se do potřeb ostatních sportovců. Dle Chroniho a kolektivu (2020) je najímání bývalých sportovců jako trenérů či manažerů běžnou praxí, která jen posiluje sportovní prostředí a prohlubuje vztah se sportovci, byť podotýkají, že ani trenérská práce, ani práce manažerská, je velmi složitá a vyžaduje specializované

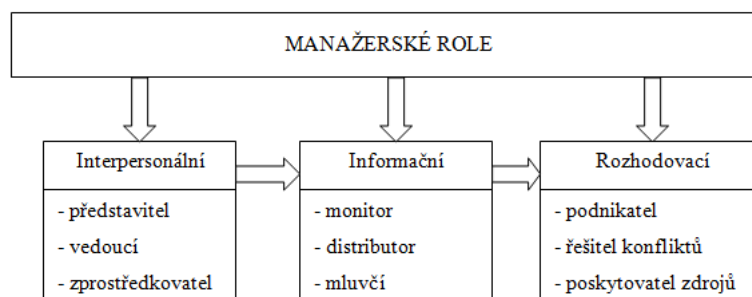
znalosti v mnoha oblastech. Také podotýkají, že dobrý hráč nemusí se rovnat dobrý trenér či dobrý sportovní manažer.

Aby byl sportovní manažer úspěšný, musí naplňovat jistá očekávání, plnit jisté role a aplikovat nejrůznější funkce. K tomu mu pomáhají také kompetence, kterými oplývá. Následující aspekty budou rozebrány v dalších kapitolách.

2.1.1 Role sportovního manažera

Při výkonu řídicí funkce, což dozajista manažerská pozice je, vystupuje manažer v mnoha rolích. Obecně, tedy mimo pole sportu jako takového, se dle Lednického (2007) manažer vyskytuje v interpersonálních, informačních a rozhodovacích rolích. Konkrétně lze tyto druhy rolí a jejich podtypy vidět na obrázku č. 1.

Obrázek č. 1 – Schéma manažerských rolí



Zdroj: Lednický, V. Základy managementu, 2007, s. 8

Schéma Lednického navazuje na členění manažerských rolí dle Mintzberga, podrobněji je pak rozepisuje Weihrich a Koontz (1998). Všechny tyto role se vzájemně prolínají a doplňují a úspěšný manažer musí zvládat všechny tři, konkrétně dle obrázku č. 1 se jedná o:

- a) Interpersonální role:
 - Představitel – reprezentuje organizaci
 - Vedoucí – tvůrčím způsobem vede a motivuje spolupracovníky
 - Zprostředkovatel – vytváří a aktivuje kontakty
- b) Informační role:
 - Sledovatel – získává a využívá podnikatelské informace
 - Distributor – sdílí a rozlišuje disponibilní informace
 - Mluvčí – funguje v otázkách klíčových problémů organizace
- c) Rozhodovací role:

- Podnikatel – podniká a rozvíjí inovační prostředí
- Řešitel konfliktů – řeší krizové situace a eliminuje konflikty
- Poskytovatel zdrojů – rozděluje omezené zdroje spadající do jeho kompetence

Další členění a vymezení manažerských rolí, které je pro práci týkající se oblasti sportu již mnohem relevantnější, uvádí Čáslavová, dle které role manažera „představuje soubor mnoha složitých úloh, funkcí a povinností“ (Čáslavová, 2020, s. 19). Přehled těchto rolí sportovního manažera společně s dalšími jejich kritérii je uveden na obrázku č. 2.

Obrázek č. 2 – Role manažera – vlastní zpracování

<i>Role</i>	<i>Znalosti</i>	<i>Dovednosti</i>	<i>Postoj</i>	<i>Hodnoty</i>
Analytik	Přehled o statistických metodách, základy ekonomie, logiky, psychologie, sociologie a vlastního oboru	Sběr a analýza informací, odhad trendů na základě relevantních dat	Ochota zkoumat informace, pocit uspokojení z práce s daty, grafy, empirickými údaji	Správná analýza užitečná pro rozhodování
Plánovač	Plánovací principy, plánovací techniky a postupy	Převedení cílů do plánovacích programů, předvídání možností pravděpodobnosti výsledků, vývoj plánu v podmínkách omezených zdrojů, zpracování velkých čísel v realitě rozvoje společnosti (realizace plánu)	Přání projektovat minulost a současnost do budoucnosti, přání transponovat filosofii do praxe	Plán jako směr aktivity, aplikace cílů do konkrétního užití
Realizátor změn	Rozeznat jaké možnosti nastávají ve společnosti, organizaci, ve skupině	Iniciovat změny, podněcovat lidi ke změnám, analýza potřeby	Přání samostatného převzetí odpovědnosti,	Řídící vztahy, systémové, organizační aj. hodnoty,

	aj., zavádění a prosazování změn	z komplexního hlediska řešení potřeb podniku	přání kooperovat a sdílet řešení s ostatními, vést je ke změnám	spolupráce s veřejností v konkurenčním prostředí
Nositel zdrojů	Agendy a okruhy, informací o zdrojích	Rozmísťování a vytváření sítě nositelů zdrojů	Spolupracovat s partnery v distribuci a na trhu, racionální chování z hlediska nákladovosti	Spolupráce s ostatními subjekty
Komunikační partner	Principy a procesy komunikace, ovlivňování a přesvědčování lidí, tvorba kanálů	Naslouchat, jasně hovořit „profesionálním jazykem“, vstoupit do komunikačních sítí	Ochota sdílet názory a pocity s ostatními, důvěryhodnost (ochota důvěřovat)	Potřeba širokého porozumění
Vychovatel	Principy učení a vzdělávání, vyučovacích metod a postupů, metod „učení prací“	Vedení lidí v práci, identifikovat potřeby lidí vzdělávat se, ukazovat na příkladech, co je potřebné, vytváření příznivého klimatu pro podnikové vzdělávání	Ochota učit a překovávat obtíže vzděláním	Práce poskytuje příležitosti k učení, kultivace osobnosti pracovníků
Řešitel problémů	Postupu řešení problémů, hledání a identifikace problémů, technické analýzy a ohodnocování variant řešení	Sběr a analýza dat, tvorba variant rozhodování, zohledňování vlivů působících na řešení problému	Problémy je potřeba nacházet a překonat	Hledání viny nepomáhá řešení problémů, nezaujatý, problémově orientovaný přístup, vše, co směřuje k optimálnímu řešení je prospěšné

Pomocník druhých	Psychologie a sociologie	Vytvářet klima otevřenosti a podpory	Přání otevřených vztahů mezi lidmi	Zdravé klima řešící konflikty a stimující k výkonnosti
Koordinátor	Systémů a procesů, vazeb částí a celku, zásad komunikace, sdělování informací a stanovení priorit	Znázornění a implementace nových systémů a procesů, efektivní jednání vedení jednotlivců, skupin a stanovení cílů	Systémový přístup k řízení	Část musí tvořit s celkem jeden organismus
Tvůrce týmu	Techniky výstavby a vývoje týmu	Vytváření týmu z individualit a skupin	Přání vytvořit efektivní tým lidí vzájemně se podporujících	Respektování lidského potenciálu
Výkonný vedoucí	Plánování, organizace, kontrola, praxe i teorie managementu, vedení personálu	Jaké dostupné zdroje mají být efektivně využity v řídicím procesu	Systematičnost v práci, nadšení pro nové cesty, způsoby a metody managementu	Zdroje musí být využity pro naplnění cílů

Zdroj: Čáslavová E., Management a marketing sportu 21. století, 2020, s. 20

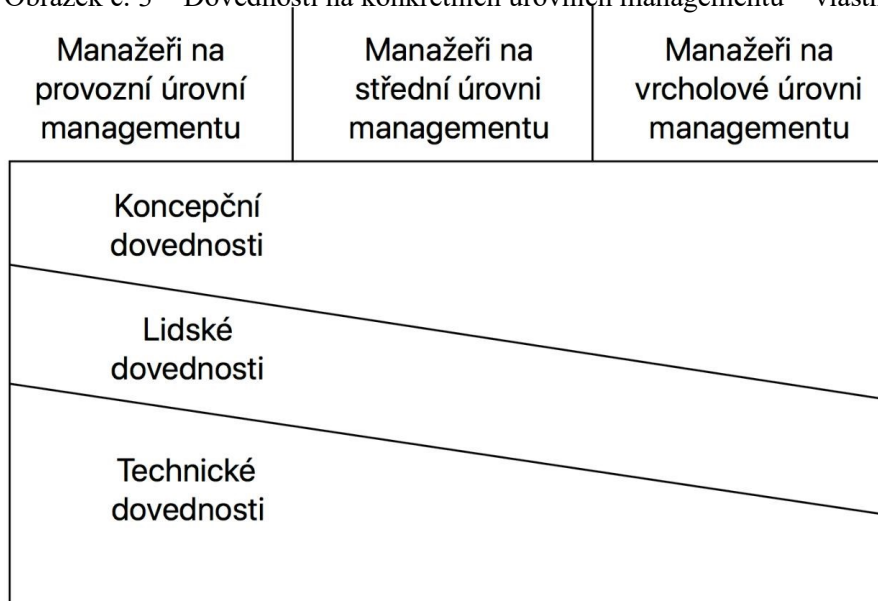
Všechny více zmíněné role, ve větší či menší míře, jsou aplikovány právě vedoucími pracovníky na poli sportu.

2.1.2 Schopnosti a dovednosti sportovního manažera

Kromě určitých rolích, které musí manažeři zastávat, musí také vykonávat úkoly, na které je často potřeba soubor určitých komplexních schopností a dovedností, bez kterých by se ona profese vykonávala jen obtížně. Tyto schopnosti a dovednosti by měly být stále zdokonalovány.

Manažerské dovednosti, které jsou potřeba pro výkon manažerské práce, jsou dle Donellyho, Gibsona a Ivanceviche (1997) obecně využitelné na kterékoliv manažerské pozici – tedy i v oblasti sportovního managementu. Autoři dělí organizační úrovně v rámci hierarchie managementu a následně vymezují tři základní dovednosti, a sice lidské dovednosti, technické dovednosti a koncepční dovednosti. Jejich poměr na jednotlivých úrovních managementu lépe znázorňuje obrázek č. 3

Obrázek č. 3 – Dovednosti na konkrétních úrovních managementu – vlastní zpracování



Zdroj: Donnelly, Gibson, Ivancevich, Management, 1997.

Lidské vlastnosti, které jsou dle obrázku č. 3 stejně podstatné pro všechny tři úrovně managementu, představují spolupráci s lidmi, schopnost komunikace, motivace či vedení. Technické dovednosti pak představují znalost odporných technik či postupů a metod, které organizace využívá. Dovednosti koncepční pak kladou důraz na schopnost vnímání společnosti jako jednoho celku, schopnost vidět společnost v širším rámci a chápat vztahy jednotlivých částí společnosti a jejich vzájemné propojení (1997).

Na manažerské dovednosti volně navazují manažerské schopnosti, což jsou do jisté míry vlastnosti každého člověka – oproti dovednostem se mohou postupem času rozvíjet, dle vykonávaných aktivit. Autoři Armstrong a Taylor (2015) uvádějí, že schopnosti jsou určitá vlastnost osoby, která ji vede k co nejlepšímu a nejefektivnějšímu výkonu. Dle toho rozdělují schopnosti do dvou kategorií – schopnosti chování a odborné schopnosti. Odborné schopnosti mají znázorňovat soubor všeho, co by měl manažer být schopný znát, aby byli ve své práci úspěšní. Schopnosti chování vyjadřují to chování, které je potřebné k dosažení požadovaných cílů a výsledků v rámci manažerské profese. Autoři vymezují soustavu schopností dobrého manažera, kam dle nich spadají:

- Orientace na výsledky
- Povědomí o podnikání
- Komunikace

- Orientace na zákazníka
- Rozvíjení jiných lidí
- Flexibilita
- Schopnost vést
- Plánování
- Řešení problémů
- Týmová práce

Všechny tyto schopnosti musí v co největší míře dosahovat těch nejvyšších kvalit, chceme-li mluvit o dobrém manažerovi. Další kvality, které potřebuje moderní manažer k dobrému výkonu své manažerské profese v kterémkoliv oboru, jsou dále dle Yashakove a kolektivu (2016) například schopnost strategického myšlení, profesionalita, podnikatelský duch, vedení, management sebe sama, etika, pracovní kapacita a inovace.

Na manažery obecně, nejen ve sportu, je vyvíjen stále větší tlak. Moderní sportovní organizace v Evropě dle slovinského výzkumu autorů po svých manažerech chtějí, aby reagovali a rozhodovali se rychle, uměli se přizpůsobit, byli flexibilní a splňovali určité osobnostní a charakteristické rysy, které jsou k výkonu jejich práce na poli sportu potřeba (RETAR et. al, 2013).

2.1.3 Kompetence sportovního manažera

Kromě funkcí a rolí, které manažeři zastávají a schopností a dovednostní, které jsou od nich vyžadovány, mají manažeři také jisté kompetence. Kompetence vyjadřuje dle Armstronga (2002) odbornou způsobilost vykonávat určitou činnost. Pro doplnění této definice, dle Woodruffa (1992) je kompetentní pracovník ten, který splňuje všechny následující předpoklady:

- Je vnitřně vybaven vlastnostmi, schopnostmi, vědomostmi, dovednostmi a zkušenostmi, které nezbytně potřebuje k výkonu funkce
- Je motivovaný takové chování použít, tedy vidí v požadovaném chování hodnotu a je ochoten vynaložit potřebnou energii
- Má možnost v daném prostředí takové chování použít

Dobrý manažer, rovněž v oblasti sportu, musí tedy být vybaven jistým balíčkem znalostí, vlastností a dovedností, které chce aktivně používat ku prospěchu organizace a

má na jejich použití pravomoci. Dle Retara a kol. (2013) se kompetence stali pro sportovní manažery moderním nástrojem, který napomáhá k efektivnímu řízení lidských zdrojů. Na základě studie autorů z roku 2013 byli definovány a vymezeny obecné kompetence sportovních manažerů v Evropě, které jsou seřazeny dle stanovené důležitosti (hodnota blížící se 1 – nedůležité, hodnota blížící se 6 – velice důležité). Podrobněji znázorněno na obrázku č. 4

Obrázek č. 4 – Důležitost obecných kompetencí pro oblast sportovních manažerů



Zdroj: RETAR, I. et al. Key Competences of Slovenian Sport Managers, 2013, s. 91

Nejpodstatnější kompetencí je dle studie kompetence spolupracovat s lidmi, která se velmi blíží nejvyšší možné dosažené hodnotě. Nicméně jak již bylo zmíněno, k práci manažera v oblasti sportu i mimo ni, je potřeba oplývat komplexním balíčkem vlastností, dovedností, znalostí, schopností i právě kompetencí. Moderní úspěšní manažeři se přeorientovávají na uznávání a rozvíjení nejdůležitějších kompetencí pro úspěšné řízení ve sportu, a tím posilují konkurenceschopnost jimi řízené organizace (Retar, 2013).

2.2 MANAŽERSKÉ FUNKCE A JEJICH UPLATŇOVÁNÍ VE SPORTU

Výkon konkrétních manažerských činností je nezbytnou součástí práce každého vedoucího pracovníka, jehož úkolem je v procesu řízení řešit konkrétní úlohy tak, aby došlo k dosažení stanovených cílů. Toto dosažení se zajišťuje skrze manažerské funkce. Úspěch každé organizace, v tomto případě sportovní organizace je založena na kreativitě a kvalitě jejich zaměstnanců, jejichž práce je ale řízena, plánována, organizována a kontrolována sportovním manažerem, který disponuje znalostí manažerských, technických, sociálních a kreativních dovedností a kompetencí (Retar, 2013). Manažer je také „*ten, kdo pracuje s lidmi a koordinuje jejich aktivity tak, aby bylo dosaženo cílů organizace.*“ (Robbins, Coulter, 2012, s. 22) Jinak tomu není ani pozici trenéra, Fizek (1996) tvrdí že basketbaloví trenéři, stejně jako manažeři, vykonávají mnoho činností a funkcí, které jsou naprosto zásadní pro chod a výkon jejich sportovní organizace. Je dále názoru že výkonný trenér efektivně vykonává každou z manažerských funkcí a umožňuje tak svému týmu využít svůj produkční potenciál. Po manažerech rovněž sportovní organizace vyžadují, aby byli schopni rychle reagovat, rychle se adaptovat, být flexibilní a zastávat ty nejdůležitější funkce (Ratar, 2013). U hlavních trenérů-manažerů tomu není jinak.

Manažerské funkce jsou právě ty konkrétní „*typické činnosti, které vedoucí pracovník (manažer) vykonává ve své práci*“ (Čáslavová, 2020, s.17). Pohledů na určení a členění manažerských funkcí je spousta. Úplně ten první byl pohled Henriho Fayola, který již v roce 1916 vymezil manažerské funkce na plánování, organizaci, koordinaci, přikazování a kontrolu. O mnoho let později Durdová (2012, s. 52) ve své publikaci zmiňuje rozdělení manažerských funkcí podle Koontze a Weihricha, kteří ale vychází ze členění Fayola, na následující:

- „*plánování*“
- *organizování*
- *výběr a rozmístění pracovníků*
- *vedení lidí*
- *kontrola*“.

S výše zmíněnými manažerskými funkcemi pracují také sportovní manažeři, přesto dle Nové (2014) existují aspekty, které jsou při výkonu práce sportovního manažera

odlišné, a to převážně v oblastech strategického managementu, organizačních struktur, manažerování lidských zdrojů, organizační kultury, vůdcovství, finančního managementu, marketingu a správy a hodnocení výkonnosti. Práce sportovního manažera je dle ní závislá převážně na produktech sportovního průmyslu, které řídí a kterými mohou v nejširším slova smyslu být právě třeba účast, participace ve sportu, dále elitní sport, profesionální soutěže, vybavení a výstroj pro sport, reklamní předměty a mediální výstupy pro podporu sportu, služby sportovních zařízení, marketingový výzkum ve sportu a manažerské služby pro sport a sportovce (Nová, 2014).

Dále uvádí také jednotlivé aspekty a pole působnosti, které právě manažer ve sportu řídí. Jsou to tedy sportovní aktivity jakéhokoliv druhu, profesionální sport a instituce v něm působící, účast amatérů ve sportu a organizace, které pro ně poskytují služby, sportovní zařízení ve správě měst a obcí, asociace působící ve sportu, organizace na výrobu sportovních potřeb a oblečení, střední a vysoké školy věnující se sportu a profesionální organizace věnující se sportovnímu marketingu a managementu hráčů (Nová, 2014).

2.3 VYBRANÉ MANAŽERSKÉ ČINNOSTI

V praktické části diplomové práce je ale mnohem více pracováno právě s konkrétními manažerskými činnostmi při výkonu práce trenéra basketbalu. Manažerské činnosti jsou dle Čáslavové (2020, s.24) činnosti následující:

- plánování
- organizování
- vytváření organizačních struktur
- výběr, rozmíst'ování a vedení lidí
- kontrola
- marketing
- finance
- právo
- komunikace
- rozhodování

V prvotním výzkumu diplomové práce došlo k definování právě těch manažerských činností, kterými se zabývají basketbaloví či obecně sportovní trenéři-manažeři, konkrétně bylo celkem deset trenérů tázáno, s jakými činnostmi nejčastěji pracují. Se třemi manažerskými činnostmi dle členění Čáslavové (2020) – a sice marketing, právo a vytváření organizačních struktur – se nebude v rámci celé práce pracovat a nejsou tedy ani zahrnuty do části teoretické, jelikož pro trenéry-manažery nejsou stěžejní. Pro ucelení kontextu je nutné zmínit, že tyto činnosti existují a tvoří velmi důležitou součást práce manažerů obecně, a i ve sportu, nicméně pro roli trenéra-manažera v neprofesionálním basketbale vesměs podstatné nejsou a není s nimi pracováno. Pro přehlednost jsou manažerské činnosti znázorněny společně s četností odpovědí trenérů v tabulce č. 1. V následujících kapitolách teoretické části bude podrobněji přiblíženo těchto sedm manažerských činností: plánování, komunikace, organizování, rozhodování, výběr a vedení lidí, kontrola a finance.

Manažerské činnosti	Četnost odpovědí
Plánování	10
Komunikace	10
Organizování	9
Rozhodování	7
Výběr, rozmisťování a vedení lidí	5
Kontrola	5
Finance	4
Marketing	0
Právo	0
Vytváření organizačních struktur	0

Tabulka č.1 – Práce trenérů basketbalu s manažerskými činnostmi

2.3.1 Plánování

Činnost plánování je dle Čáslavové popsána jako „*informační proces stanovení cílů a postupů k jejich dosažení*“ (2020, s. 22). Plánování a celý jeho proces je velice klíčovou činností, jelikož je východiskem pro všechny ostatní manažerské funkce. V realitě trenéra tomu není jinak, byť se s plánováním pojí problém neschopnosti či obtížnosti aplikovat nápady do prostředí tréninku či utkání tak, jak si trenér představuje a jak si naplánoval (McCallister a kol., 2000). Dle výzkumu z roku 2014 jsou osobnosti hráčů, jejich schopnost se učit a jejich formativní fáze naprosto klíčovými faktory, které ovlivňuje plánování taktického i technického obsahu tréninku (Vizcaíno a kol., 2014) Plánování obecně lze dále charakterizovat dle Lednického (2007) tak, že přispívá k dosažení cílů a záměrů, je také prioritní mezi manažerskými činnostmi, vztahuje se na veškeré aktivity, umožňuje efektivní provádění činností a je uskutečňováno na všech stupních managementu.

Při procesu plánování by měl manažer či trenér-manažer začít právě stanovením cílů, které vychází z informací o současném a budoucím prostředí. Následně vybere alternativu či alternativy k jejich dosažení. I ve sportovním prostředí platí, že cíle a úkoly, které si trenér-manažer stanoví v rámci procesu plánování, by měly splňovat parametry SMART – měli by tedy být jasně specifikované (S), tedy jednoznačné a úplné, měřitelné (M), tedy aby výsledek úkolu či cíle byl kontrolovatelný, akceptované (A), tedy přijaté ze strany zaměstnanců, v tomto případě ze strany hráčů či hráček, dále

musí být cíle či úkoly reálné (R) a musí být časově vymezené (T) (Bělohlávek, 2003, s. 26).

Cíle a jejich plánování musí být tedy zcela jistě přizpůsobeny převážně kvalitě, možnostem, věku či výkonnosti týmu a hráčů či hráček v něm. V prostředí, ve kterém se sportovní trenér-manažer pohybuje, by měl být dle Eriksona a Marcia (1966) kladen důraz na plánování ze strany trenéra především u kategorie adolescentních hráčů či hráček, tedy ve věku cca do 18 let, jelikož v tomto věkovém období může nejlépe dojít k rozvoji hráčů či hráček právě ve chvíli, kdy má trenér stanovený plán a ví, čeho chce dosáhnout. V celém procesu plánování, převážně ve sportu mladistvých či dospívajících hráčů a hráček je klíčové, aby byl trenér obeznámen s psychologicko-sociálním prostředím a motivačním klimatem svého týmu i jednotlivých hráčů či hráček v něm. Tomu by měl pak celý proces plánování přizpůsobit tak, aby cíle vedli kromě sportovních výsledků také k psychosociálnímu růstu jednotlivců v týmu (Smith & Smoll, 2002).

2.3.2 Rozhodování

Další důležitou činností manažera či trenéra je rozhodování. „*Manažerské rozhodování je nedílnou součástí vývoje civilizace po celou dobu její existence*“ (Štědroň, 2021, s. 8). Je opět uplatňováno téměř na všech úrovních managementu, klíčové slovo má ale povětšinou právě vedoucí manažer, což je v realitě sportovního prostředí i hlavní trenér. Právě v práci trenéra je rozhodování často klíčové, protože dle Leiteho a kol. (2011) mají rozhodování a jednání trenéra je ve sportovním prostředí velice důležitý efekt a přímo ovlivňuje vývoj sportovce. Rozhodování probíhá ve velké míře v rámci sportovního tréninku či utkání, dle Periče a Dostála (2010, s. 69) patří „*k podstatě řízení tréninku, prakticky prolíná veškerou činnost trenéra. Představuje výběr z možných alternativ, ale přepokládá výběr optimální varianty (aktuálně, ale i strategicky, výhledově), která má vést ke splnění stanoveného cíle.*“ Rozhodování tedy vyjadřuje záměr řídicího subjektu dosáhnout stanoveného cíle a je také chápáno jako synonymum řídicího procesu. Význam této manažerské činnosti se projevuje v tom, že kvalita a výsledek rozhodování následně velkým způsobem ovlivní efektivnost fungování a budoucí směřování organizace, v tomto případě klubu či týmu. Celý proces koučování a trenérské práce popisuje Abraham a kol. (2006) jako „*decision-making process*“, ve kterém je trenér zodpovědný za provádění takových rozhodnutí, která jsou v dané

situaci vhodná. Zmiňuje dále, že na trenérech je opravdu velké množství rozhodnutí, zahrnující například jak naplánovat trénink či strategii.

Rozhodování má dva aspekty – aspekt věcný neboli obsahový a aspekt formálně logický. Dohromady tyto aspekty tvoří celý proces rozhodování, při kterém dochází k určení toho kdo, kdy a co má vykonat, s jakými prostředky a jak bude činnost kontrolována (Lednický, 2007).

Rozhodování na pozici trenéra je proces, který probíhá téměř neustále – před zahájením tréninkové jednotky, v jejím průběhu, po jejím skončení, před utkáním či během něj – vždy je potřeba o něčem rozhodnout. Williams a Hodges (2005) uvádějí, že celé koučování je v zásadě proces velkého množství rozhodování (tzv. decision-making process), během kterého je trenér zodpovědný za provádění zásadních rozhodnutí, ať už v tréninku či v utkání. Nejzásadnější se samozřejmě jeví proces rozhodování během samotného utkání, kde každé rozhodnutí musí být učiněno ve správný moment pod tlakem (McCluney & McCulick & Schempp, 2018). Autoři dále také zmiňují, že rozhodnutí musí být přizpůsobeno vývoji utkání, kvalitě předváděné hry a je tedy zásadní, aby trenér-manažer svému družstvu rozuměl, dobře ho znal a uměl volit vhodné řešení situací. Jeho rozhodnutí o jednotlivých situacích může totiž vývoj utkání výrazně ovlivnit. Upozorňují ale i na fakt, že tzv. management špatných rozhodnutí je nedílnou součástí každého trenéra-manažera a dělat chyby či špatná rozhodnutí je nedílnou součástí sportu a každého, i velmi dobrého, trenéra-manažera (McCluney & McCulick & Schempp, 2018).

Rozhodovací proces má své etapy, kterými jsou dle přístupu Simona tyto čtyři základní etapy:

- a. *analýza okolí – zjišťování podmínek vyvolávajících nutnost rozhodovat, identifikování problémů a určení příčiny problémů*
- b. *návrh řešení – hledání, tvorba, rozvoj možných směrů řešení*
- c. *volba řešení – hodnocení variantních směrů činností z předchozí etapy a určení realizačního postupu (varianty)*
- d. *kontrola výsledků – orientace na srovnání skutečnosti s představou.*“
(Lednický, 2007, s. 41)

2.3.3 Výběr, rozmisťování a vedení lidí

Jak již zmiňuje ve své publikaci Čáslavová (2020, s. 23): „výběr, rozmisťování a vedení pracovníků je v neziskových organizacích ovlivněn tím, že v těchto organizacích působí z velké části dobrovolní pracovníci.“ V amatérském sportu, konkrétně basketbalu tomu není jinak a možnosti výběru či následného rozmisťování jsou omezené, ať už na pozice trenérů či při výběru konkrétních hráček. Trenéra-manažera se ale případně více než rozmisťování dotkne spíše část výběru a následného vedení lidí, ať už na pozici hráčů a hráček či asistentů nebo ostatních trenérů. Za úplně nejdůležitější je označováno právě vedení lidí, jelikož ani zmíněný výběr sám trenér-manažer často v amatérském sportu ovlivnit nemůže.

Vedení lidí by se dalo definovat jako proces ovlivňování lidí k dosažení cílů, které daná skupina má. K dosažení těchto cílů je potřeba lidí správně vést a vytvořit vhodné prostředí pro spolupráci. Pro trenéra-manažera je v tomto případě klíčové rozpoznat, co hráče či hráčky motivuje, nikoliv se snažit o jejich zmanipulování k dosažení daného cíle (Durdová, 2012).

Lednický dále tvrdí, že „vedení lidí se uskutečňuje pomocí přímého působení, tj. ukládáním úkolů konkrétním osobám za přímého dohledu na aktivitu pracovníků. Zároveň jsou používány i formy nepřímého působení v podobě motivace pracovníků. Vzájemnou kombinací postupů přímého i nepřímého působení se zvětšuje účinnost vedení“ (2007, s. 68).

2.3.4 Organizování

Čtvrtou manažerskou činností je organizování. Jedná se o cílevědomě prováděnou činnost, jejíž cílem je dospět ke stanoveným cílům organizace. Celý proces organizování je složitý a jsou na něj kladeny požadavky, často označovány jako řetězec požadavků s názvem OSCAR. Tento řetězec tvoří:

- cíl podnikatelských činností (O – objectives)
- specializace (S – specialization)
- koordinace (C – coordination)
- pravomoc (A – authority)
- zodpovědnost (R – responsibility) (Lednický, 2007)

Podle Durdové můžeme organizování jako proces chápat jako čtyři následující kroky:

- a. *identifikaci a kvalifikaci požadovaných činností*
 - b. *souhrn činností nutných k dosažení cílů*
 - c. *přirazení manažera k určité skupině činností s pravomocí dozoru nad nimi*
 - d. *zabezpečení horizontální a vertikální koordinace v organizační struktuře*
- (Durdová, 2012, s. 80)

Proces organizování probíhá i v rámci sportovních subjektů na úrovni sportovních organizací, sportovních klubů či jednotlivých sportovních týmů. Jedná se o jeden ze základních pilířů pro sportovní komunitu, popisuje Cranmer (2021): „*V rámci sportovní komunity leží proces organizování především na sportovních organizacích jako jsou sportovní týmy, sportovní agentury, fankluby a další strany zainteresované na sportu. Stejně jako u každé jiné formální organizace se i sportovní subjekty aktivně angažují v oblasti organizování a komunikace, která je pro jejich fungování nezbytná.*“

Z pozice sportovního trenéra se v rámci činnosti organizování dostáváme k úkonům, které se pojí především s organizačním zajištěním sportovní stránky, tedy organizační zajištění tréninků, utkání, soustředění či jiných sportovních akcí. Podle Periče (2008) je organizování v rámci tréninkového procesu klíčové především u dětí mladšího školního věku, které je potřeba více instruovat, organizovat a dbát také na názorné ukázky.

2.3.5 Kontrola

Další manažerskou činností, které je rovněž velmi podstatná také pro trenéry-manažery, je kontrola. Tato činnost je obecně zaměřena na měření práce, kterou manažer vykonává tak, aby došlo ke splnění a dosažení stanovených cílů. V oblasti neziskových organizací se kontrola týká především oblasti plnění věcných cílů, programů či oblastí ekonomického charakteru, jako jsou nákladové či příjmové stránky organizace (Čáslavová, 2020, s. 23). Pro práci trenéra-manažera hovoříme rovněž o kontrole nastavených cílů, převážně pak z hlediska sportovní výkonnosti, ať už týmové či individuální. Základem pro kontrolu je srovnání aktuálního (skutečného) stavu se stavem požadovaným. Tato zpětná vazba v rámci procesu kontroly je pro trenéry i manažery klíčová vzhledem k případným budoucím úpravám.

Kontrolní proces má obecně tyto základní postupové kroky:

- stanovení cílů,
- korekce odchylek,

- zjištění skutečnosti,
- příprava a plánování postupových opatření,
- tvorba plánovacích hodnot,
- výkaznictví o výsledcích

(Mikulaščík, 2003).

O důležitosti kontroly v oblasti trénování hovoří ve svém článku Allen Fox (2006). Zmiňuje, že velké množství lidí uvádí jako nejdůležitější atribut úspěšného trenéra excelentní teoretickou znalost daného sportu, absolutní oddanost týmu či dobré vztahy s hráči. Fox uvádí, že všechny tyto zmíněné atributy jsou velice důležité, nicméně jako klíčovou vidí právě schopnost mít jako trenér absolutní kontrolu. Aby byl trenér úspěšný, musí být hlavně schopný přimět hráče dělat to, co po nich on sám chce a umět s tím dále pracovat, uvádí dále Fox. Jinými slovy, trenér musí mít kontrolu nad svými hráči a nad způsobem předváděné hry, kterou po hráčích sám chce. Důležitou roli také hraje schopnost umět v rámci procesu kontroly změnit své rozhodnutí na základě zpětné vazby a opět, umět k této změně přimět také hráček. Kontrola je dle Foxe klíč k úspěchu a také to, co odlišuje dobré trenéry od skvělých trenérů (Fox, 2006).

2.3.6 Komunikace

Vztah hráčů s jejich trenérem je podle Jowetta a Shanmugama (2016) klíč k hráčově sportovnímu rozvoji a úspěšnému výkonu. Musí se navzájem podporovat, aby dosáhli požadovaných cílů, které jsou klíčové pro ně a jejich budoucí vztah (Jowett, 2017). A aby byl mezi hráčem a trenérem dobrý vztah, musí mezi nimi fungovat i komunikace. Dle výzkumu z roku 1999 bylo dokázáno, že pokud je například komunikace či chování trenéra vzhledem k jeho hráči agresivní, tito hráči hodnotili komunikaci trenéra jako nevhodnou, byli se svými trenéry méně spokojeni a na základě toho docházelo i k horším týmovým výsledkům tohoto družstva v soutěži, jelikož se snížilo procento výher (Kassing, 1999). Ne nadarmo se totiž říká, že komunikace je klíčem k úspěchu. Jinak tomu není ani u manažerské či trenérské činnosti. Bez komunikace nemůže žádný manažer interagovat s jedinci či skupinami a nemůže je tedy správně vést, čehož by měl každý manažer být schopný. Stejně tak trenér nemůže bez komunikace interagovat s hráči, asistenty či jinými trenéry. Komunikaci je „*praktický základ vztahů mezi lidmi a zájmu o veřejnost*“ (Lednický, 2007). Obecně ji také chápeme jako přenos informací od

odesílatele k příjemci za předpokladu, že informaci příjemce porozuměl. Z této definice jasně vyplývá, že při práci dobrého manažera či trenéra musíme mluvit hlavně o vhodné zvolené a efektivní komunikaci, která je také podstatným nástrojem všech ostatních manažerských činností.

Proces komunikace podle Svobody (2010) probíhá za pomoci čtyř faktorů:

- vyjadřování, tj. sdělování informace
- naslouchání, tj. přijímání informace
- neverbální vyjadřování i chápání
- porozumění konfliktům a rozvíjení umění konfrontace

Komunikaci obecně můžeme rozdělit na verbální komunikaci a neverbální komunikaci. Ve sportu obecně velmi často probíhají oba dva způsoby komunikace, často i najednou. Verbální komunikace využívá k přenosu informací slova ve formě písemné či ústní. Ústní komunikace, v případě trenéra-manažera určitě ta častější, má výhodu v poskytnutí zpětné vazby. V případě interakce mezi hráčem a trenérem můžeme hovořit o vzájemném dialogu, tedy komunikaci obou dvou stran, kdy může dojít k okamžité reakci a zmíněné zpětné vazbě, či monologu, kdy například vede verbálně řeč pouze trenér či pouze hráč. Nositeli informací nemusí být ale vždy slova. Mohou jimi být také další komunikační prostředky, které označujeme jako neverbální. Hovoříme tedy o řeči těla, již tvoří například mimika, gesta či intonace hlasu (Lednický, 2007). Neverbální komunikace informuje trenéra o aktuální stavu hráče, a naopak hráče o psychickém stavu trenéra. Je tedy velmi důležité volit vhodnou neverbální komunikaci (gestikulaci či výraz) tak, aby na jejich základě nedošlo k negativnímu ovlivnění psychického stavu či výkonu hráče.

Právě v případě trenéra-manažera je tedy velmi důležité vhodně a efektivně kombinovat verbální a neverbální komunikaci tak, aby bylo co nejpřesněji vystiženo sdělení, které se snaží předat dál. Podle výzkumu ze Slovinska z roku 2013, která byla zaměřena na definování klíčových kompetencí sportovních manažerů ve Slovinsku, byla právě efektivní komunikace jednou z pěti nejdůležitějších kompetencí dobrého manažera. (Retar, 2013) Komunikace je také základ pro budování dobrých vztahů mezi trenérem a hráčem. Studie z roku 2016 tvrdí, že vztah, který si hráč a trenér ve sportu vytvoří, je klíčový pro jejich sportovní vývoj a schopnost dosáhnout úspěchu. A jedním z klíčových aspektů pro vytvoření dobrého vztahu trenér-hráč je podle autorů studie právě dobrá komunikace (Jowett and Shanmugam, 2016). Stejná studie také poukázala

na fakt, že otevřená a upřímná komunikace mezi hráčem a trenérem je základem pro budování vzájemné důvěry, která je klíčová jak pro výkonnost hráče, tak pro jeho mentální pohodu. Gilbert (2017) tvrdí, že nejefektivnější trenérská strategie pro budování dlouhodobě udržitelného dobrého vztahu s hráčem je komunikace.

2.3.7 Finance

Poslední manažerskou činností, která bude v teoretické části podrobněji zmíněna, jsou finance. Jak tvrdí Taks (1994) sport je čas stojící aktivita a čas jsou peníze. A peníze jsou jakožto „*prostředek placení mimořádný ekonomický fenomén se zásadním vlivem na fungování tržní ekonomiky*“ (Kraft, 2014, s. 131), což v sobě zahrnuje i sportovní prostředí. Proto není divu, že dnes již ve sportu hrají peníze a finance svou roli. Ve sportovním managementu je nicméně v dnešní době velký problém získat potřebné finanční prostředky, které jsou nutné pro chod každé organizace, sportovní kluby a organizace tedy nejsou výjimkou. Možnost zisku finančních prostředků vně sportovní organizace je převážně závislá na dobrém výkonu sportovního klubu/týmu (Skirstad, 2011). Tak či tak, finance jsou pro sportovní kluby v určité formě nezbytné, a právě od sportovních manažerů se tedy očekává zajištění těchto financí, které mohou ve světě sportu pocházet z různých zdrojů, dle Durdové jde hlavně o:

- prostředky z veřejných rozpočtů (státní rozpočet, krajský rozpočet, rozpočet měst a obcí,
- finanční prostředky ze sportovních svazů či asociací,
- prostředky od komerčních partnerů,
- příjmy z vybraných členských příspěvků,
- příjmy z prodeje vstupného,
- tržby z prodeje propagačního materiálu,
- příjmy sportovních klubů z odstupného, výchovného a hostování,
- příjmy z vysílacích práv,
- prostředky z fondů EU,
- finanční prostředky plynoucí z vlastní podnikatelské činnosti sportovního klubu (Durdová, 2012, s. 18)

Takto získané finanční prostředky jsou následně používány k zabezpečení výchovy mládeže, investicím do sportovních zařízení, zabezpečení sportovních programů a

k realizaci akcí sportovního charakteru. V realitě neprofesionálního sportu, na který je práce zaměřena, plyne hlavní finanční zisk těchto klubů z veřejných rozpočtů (převážně pak krajských či městských rozpočtů), sportovních dotací a vybraných členských příspěvků. Nelze ovšem opomenout sponzoring, který hraje i v amatérském sportu velkou, často i klíčovou roli ve finanční stránce klubu. Podstatou sponzoringu je dostat se k veřejnosti prostřednictvím různých zdrojů, na rozdíl od ostatních nástrojů jako jsou např. reklamy. Zásadním úkolem sponzoringu je předem si stanovit cíle, které budou v tomto vztahu užitečné pro obě strany, v tomto případě pro sponzora i pro sportovní klub. V dnešní moderní době je podpora sponzorů zejména pro oblast sportu zásadní, neboť především sport na vrcholové úrovni, většina sportovních událostí, klubů, týmů či jednotlivců by nemohli bez těchto vztahů existovat, případně hradit zásadním způsobem své výdaje (Vedral, 2016, s. 13).

Byť v prostředí České republiky jsou stále, co se množství a objemu finanční podpory týče, na vrcholu fotbal a hokej, podpora sportovních týmů se však již běžně objevuje také v dalších sportech jako volejbal, házená, florbal či právě basketbal (Borkovcová, 2007, s.81). Na manažerech je tedy následně také případné jednání s potencionálními sponzory, které Votík (2005) rozděluje do pěti kroků:

1. oslovení sponzora – přes kontaktní osobu, osobním rozhovorem nebo dopisem, telefonním rozhovorem. Je důležité mít informace o firmě a také osobě, se kterou je vedeno jednání,
2. společné zájmy – vybrat si takového sponzora, který by mohl mít důvod a zájem sponzorovat. Mít jasnou představu o tom, co klub může sponzorovi nabídnout a zjistit si informace o jeho obchodní politice,
3. příprava schůzky – promyslet schůzku a nepodcenit detaily (např. doba sponzorování, povinnosti obou stran, dobré argumenty pro motivaci sponzora apod.),
4. taktika jednání – eliminovat rizika jednání, stanovit optimální cíle jednání, vymezit prostor pro ústupky a kompromis
5. pokračování sponzorského vztahu – základem jsou pozitivní zkušenosti obou stran

2.4 MANAŽERSKÉ ČINNOSTI VE SPORTU

Ať už se jedná o činnost manažerů či trenérů na poli jakéhokoliv sportovního odvětví, náplň jejich práce by měla být vždy úzce provázána s výše zmíněnými manažerskými rolemi, funkcemi, schopnostmi a dovednostmi, které se do jisté míry neliší v závislosti na sportu.

Zato postavení trenérů-manažerů se samozřejmě sport od sportu liší dle úrovně popularity sportu či dle úrovně hrané soutěže – je realitou, že v populárních sportech napříč naší republikou i světem je hierarchie managementu mnohem členitější než ve sportech jiných a manažerská práce je tak více diverzifikovaná mezi více osob, než je tomu na poli neprofesionálního basketbalu. I tak ale každý trenér aplikuje manažerské činnosti, schopnosti a funkce, liší se pak jen míra podpory a zapojení vedení klubu, realizačního týmu a jiných osob v managementu sportovního klubu.

Zaměříme-li se na ostatní, převážně pak kolektivní sporty mimo basketbal a manažerské činnosti trenérů-manažerů, dojde ke zjištění, že práce trenérů s manažerskými činnostmi nebývá v neprofesionálním sportu vždy adekvátní či správně uchopena.

Například výsledků práce Humlové (2010), která byla zaměřena na házenou, konkrétně na určení toho, zda manažerské činnosti trenérů házené odpovídá doporučením vydaných Českým svazem házené je patrné, že tomu tak ve velkém množství případů není – výzkum uvádí, že dvě třetiny dotazovaných trenérů nemají plán tréninku předem připravený, a ještě větší část trenérů nemá připravený roční (dlouhodobý) plán na sezónu. Na druhou stranu, výzkum zaměřený na lední hokej hovoří o velmi detailní a pečlivé přípravě tréninkových cyklů – dlouhodobých, střednědobých i krátkodobých – a kladení velkého důrazu na správné vysvětlení jednotlivých činností svým svěřencům (Daňa, 2013).

Pozitivní přístup trenérů odhalil výzkum Hovorky (2010), jehož práce byla zaměřena na činnost trenéra v tréninkové jednotce dětí mladšího školního věku – konkrétně fotbalistů. Je zde velmi vyzdvihována důležitost radosti ze sportu nad dosahování maximálních výkonů či počtu výher. Je zde také do velké míry vyzdvihována dobrá aplikace kontroly a korekce během tréninkového procesu, což je ve sportu dětí velmi potřeba.

Velká rozdílnost mezi českým a evropským (konkrétně pak španělským) basketbalem dětí byla zjištěna ve výzkumu Větrovského (2008). Ve Španělsku je pro tréninkový

proces dětí vyžadováno, aby ho zabezpečovali trenéři s nejvyšším možným trenérským vzděláním, kdyžto v České republice je realitou, že nejvyšší možné trenérské vzdělání mají naopak spíše až trenéři juniorského či dospělého basketbalu. Kvalita trenérů, která koresponduje mimo jiné i s dosažením trenérským vzděláním, má vliv na celkový průběh tréninkového procesu a výchovu hráčů, která by měla být klíčová pro všechny trenéry převážně v dětských složkách. Španěl také uvádí nutnost mít na 12 dětí k sobě alespoň jednoho asistenta, a to je úplné minimum. Čeští trenéři naopak uvedli, že v družstvu dětí je často až 20 hráčů, které vedou občas i sami, či maximálně s jedním asistentem.

Osobnostní charakteristiky trenérů vybraných sportů, kteří jsou klasifikováni jako sportovní manažeři, zkoumal ve své práci Patráš (2020). Výsledky práce ukazují, že v porovnání s manažery mimo sportovní odvětví mají sportovní manažeři vyšší hodnoty psychomotorického tempa, což se pojí například s rychlostí myšlení a přemýšlení – rychlý „decision-making“. Mají také v porovnání s ostatními manažery vyšší hodnoty odolnosti vůči psychické zátěži, což je ve sportu více než potřebné.

Pavlík (2017) ve svém výzkumu sestavil kompetenční profil trenéra basketbalu, ze kterého vyplývá pět nejdůležitějších kompetencí a sice: znalost pravidel basketbalu, schopnost motivovat, spolehlivost, spravedlivost a schopnost vysvětlit. Autor dále porovnával kompetence trenéra basketbalu s jinými sporty. I v tenise byla určena jako nejdůležitější kompetence znalost daného sportu a obecně byly kompetence a jejich důležitost u těchto dvou sportů hodnoceny velmi podobně. V porovnání se street-dancem už se kompetenční profily trenérů lišili – u basketbalu byla mnohem důležitější komunikace s hráči, než tomu bylo u street-dance, určitě i kvůli faktu, že se jedná o týmový sport. Nejbližší možné sportovní srovnání kompetenčních profilů dvou trenérů je v tomto výzkumu srovnání basketbalu a fotbalu, kde největší rozdíl byl v porovnání atributu fyzická zdatnost, kde jsou na trenéry fotbalu kladeny větší nároky, než je tomu u trenérů basketbalu. Jinak se ale kompetenční profily trenérů fotbalu a basketbalu téměř shodovaly. I dle Kubce (2012) byla u trenéra fotbalu jako nejdůležitější vlastnost označena spravedlivost, doplněna dále ještě o cílevědomost.

Baláková (2008) se ve výzkumu zaměřila na komunikační dovednosti trenéra volejbalu, který jasně ukazuje, že zlepšení komunikačních schopností hlavního trenéra vedlo ke zlepšení celkové atmosféry a zefektivnilo celý tréninkový proces. Komunikaci

zkoumala ve své práci také Křížová (2014), která uvádí, že hráčky basketbalu pro herní pohodu ve vysoké míře preferují kooperativní komunikační styl nad tím autoritativním.

V oblasti financí v amatérském basketbalu lze vycházet z publikace Koukala (2012), který uvádí jako výsledek své práce nutnost spolupráce a pomoci financování klubu z řad rodičů či osob spojených s klubem. Bez této finanční podpory vidí činnost neprofesionálního basketbalového klubu značně omezenou, ne-li neživotoschopnou.

3 Cíl práce

Hlavním cílem diplomové práce je určit, jakým způsobem jsou vybrané manažerské činnosti aplikovány a využívány trenéry ženských neprofesionálních basketbalových družstev.

Cílem je rovněž pomocí komparativní analýzy určit rozdíly, podobnosti či specifika aplikace těchto základních manažerských činností u družstev různých věkových kategorií, od dětí (nejmladší kategorie U11) až po dospělé (nejstarší kategorie Ženy) a shrnout, jaké závěry či doporučení plynou pro trenéry jednotlivých věkových kategorií.

4 Metodika

V následující části práce dojde k podrobnému představení jednotlivých metod, které jsou v diplomové práci použity. Bude určena jejich vhodnost a bude definováno, jak konkrétně bylo s metodami v rámci výzkumu pracováno. Dojde také k určení základního souboru a vzorku.

Jednou z použitých metod je podrobná rešerše odborné literatury a rešerše výzkumů s obdobnou tematikou. Stěžejní metody, které jsou v práci použity, jsou komparativní analýza, metoda rozhovoru a metoda dotazování. Interpretace dat je provedena formou interpretativní fenomenologické analýzy.

4.1 PŘEDVÝZKUM PRÁCE

Ještě před zahájením celého procesu psaní diplomové práce, před započítím rozhovorů či před tvorbou samotného dotazníku došlo ke krátkému předvýzkumu, který měl za cíl definovat ty manažerské činnosti, kterými se bude práce od začátku zabývat a kterými nikoliv. Deseti náhodně vybraným trenérům různých věkových kategorií, kteří byli osloveni skrze autorčiny sociální sítě, byla položena jediná otázka s cílem zjistit, jaké manažerské činnosti podle nich uplatňují ve své trenérské praxi, bez jakékoliv hlubší znalosti jednotlivých manažerských činností u těchto tázaných trenérů. Základních činností manažera ve sportu je několik, dle Čáslavové (2020), jak již bylo definováno v části teoretické, je to konkrétně plánování, organizování, vytváření organizačních struktur, výběr a vedení lidí, kontrola, marketing, finance, právo, a komunikace. Dále se k nim často řadí také rozhodování. Do otázky v rámci předvýzkumu bylo tedy zařazeno těchto deset manažerských činností. Nicméně, ne se všemi těmito činnostmi je trenér basketbalu v úzkém kontaktu. Pár vybraných trenérů mělo tedy odpovědět na otázku: *„Se kterými z výše zmíněných manažerských činností jako trenér basketbalu pracujete? Zvolte pět nejčastějších činností, které dle Vašeho názoru vykonáváte během Vaší práce trenéra neprofesionálního basketbalu.“* Pomocí tohoto dotazu došlo k určení konkrétních manažerských činností, kterými se práce následně zabývá. Po určení těchto sedmi manažerských činností je tedy zřejmé, na jaké činnosti se následné otázky v rozhovorech či dotazníku zaměřovaly. Byly vynechány celkem tři manažerské činnosti: právo, marketing a vytváření organizačních struktur, jelikož s nimi žádný

z deseti trenérů do styku dle jejich názoru nepřijde, jak již bylo zmíněno v části teoretické. Tabulka č.1 tedy přiložena pro přehlednost znovu.

Manažerské činnosti	Četnost odpovědí
Plánování	10
Komunikace	10
Organizování	9
Rozhodování	7
Výběr, rozmisťování a vedení lidí	5
Kontrola	5
Finance	4
Marketing	0
Právo	0
Vytváření organizačních struktur	0

Tabulka č.1 – Práce trenérů basketbalu s manažerskými činnostmi

4.2 KOMPARATIVNÍ ANALÝZA

Komparativní analýza, též metoda komparace neboli česky srovnávací metoda, slouží ke zjišťování rozdílů mezi jednotlivými charakteristikami sledovaných jevů a procesů. Výsledky diplomové práce jsou zpracovány právě za pomoci metody komparace, jsou tedy porovnávány skutečnosti, u kterých je zkoumána jejich podobnost či rozdílnost. Jedná se o základní metodu sociologického či empirického výzkumu, hojně používanou také v ekonomii, politologii, pedagogice a dalších vědních oborech. Srovnání neboli komparace je nejjednodušší metoda, která umožňuje zjistit, v čem se zkoumané jevy liší, potažmo v čem se shodují. Dle dostupných zdrojů neexistuje žádná jednotná a přesně definovaná celková teorie komparativní analýzy, jsou pouze známá základní pravidla této metody. Postupy se pak mohou lišit v závislosti na oboru, v němž komparativní analýzu aplikujeme (Sociologická encyklopedie, 2017).

V rámci práce bylo s komparací pracováno převážně u srovnání podobností či odlišností dat získaných z rozhovorů, či dat z následných elektronických dotazníků. Byly porovnávány odpovědi na jednotlivé otázky, ať už v procentuálních poměrech a

měřících, či subjektivně z pozice autorky. Došlo ke srovnání toho, jakou důležitost přiřkládají trenéři různým manažerským činnostem či jejich jednotlivým částem, jak s nimi pracují a na základě toho byla určena specifika pro jednotlivé věkové kategorie a jejich trenéry.

4.3 METODA ROZHOVORU

Další použitá metoda v rámci práce je metoda rozhovoru, zpracovaná formou tematické analýzy. Metoda rozhovoru byla vybrána převážně z důvodu možnosti získání přesnějších a více detailních a osobnějších informací od trenérů, se kterými byl rozhovor veden. „*Rozhovor je výzkumná a diagnostická technika, která spočívá v dotazování. Jeho účelem není pouze získání diagnostických informací, ale je také prostředkem navázání kontaktu s dotazovaným*“ (Rubášová, 1999). K rozhovoru byl vybrán vždy jeden trenér od každé věkové kategorie, která je v práci zkoumána, tedy celkem šest trenérů šesti různých věkových kategorií, které jsou pro účely práce zvoleny následující:

- Trenér kategorie U11 (trenér hráček do věku 11 let)
- Trenér kategorie U13 (trenér hráček do věku 13 let)
- Trenér kategorie U15 (trenér hráček do věku 15 let)
- Trenér kategorie U17 (trenér hráček do věku 17 let)
- Trenér kategorie U19 (trenér hráček do věku 19 let)
- Trenér kategorie ŽENY (trenér dospělého družstva – většinou hráčky nad 19 let věku).

S těmito trenéry byl veden polostrukturovaný rozhovor na téma manažerských činností v roli trenéra pro věkovou kategorii, kterou účastník rozhovoru vede jakožto hlavní trenér v aktuální sezóně. Polostrukturovaný rozhovor byl zvolen z důvodu určité volnosti, kterou poskytuje, je tedy možné mírně měnit či doplňovat otázky rozhovoru v závislosti na jeho konkrétním vývoji a průběhu.

Rozhovory s trenéry byly dvakrát vedeny formou osobního setkání v soukromém prostředí a čtyřikrát skrze online platformu Zoom meeting, vždy za použití webové kamery, aby došlo k co nejosobnějšímu setkání i skrze elektronické zařízení. Důvodem čtyř zmíněných online rozhovorů byla velká časová náročnost a delší dojezdová vzdálenost mezi mnou a respondenty, již působí v basketbalových klubech napříč celou

republikou. Důležitým faktorem bylo získat co nejbližší a nejpohodlnější kontakt s dotazovaným trenérem, což se povedlo i skrze online prostředí, i když by se autorka práce přiklonila spíše k osobním setkáním, která probíhala v ještě více otevřené a osobní atmosféře. Rozhovory mají mimo jiné za cíl poskytnout větší vhled do práce s manažerskými činnostmi u daného trenéra (potažmo dané věkové kategorie) a poskytnout informace, na jejichž základě byl následně vytvořen dotazník pro větší množství trenérů – respondentů.

Otázky pro polostrukturovaný rozhovor byly vytvořeny na základě operacionalizace, která proběhla před zahájením jednotlivých rozhovorů. Operacionalizací se rozumí „převod výzkumného problému do empiricky šetřitelné podoby“ (Sociologická encyklopedie, 2017). Bylo zvoleno třináct dílčích výzkumných oblastí, jež byly následně doplněny konkrétními operacionalizovanými otázkami, které byly následně v různém pořadí použity v jednotlivých rozhovorech. Dílčí výzkumné oblasti tvořily nejprve obecné informace o trenérech a jejich působení v klubech, následovaly jednotlivé manažerské činnosti a jejich konečné zhodnocení. Tyto předem připravené okruhy a konkrétní otázky mají v případě polostrukturovaného rozhovoru pouze charakter osnovy, je i tak důležité vždy alespoň rámcovou operacionalizaci provést, aby došlo k zachování validity (Rochová, 2012). Všechny dílčí výzkumné oblasti i operacionalizované otázky jsou pro přehlednost sepsány níže dle jednotlivých výzkumných oblastí pro rozhovory.

Dílčí výzkumná oblast	Operacionalizované otázky
1. Identifikace trenéra	<i>Jaké je Vaše jméno?</i>
	<i>Jaký je Váš věk?</i>
	<i>Jakou věkovou kategorii aktuálně jako hlavní trenér trénujete?</i>

Dílčí výzkumná oblast	Operacionalizované otázky
2. Aktuální působení trenéra	<i>Jaký je název klubu, ve kterém nyní působíte?</i>
	<i>Jak dlouho působíte jako hlavní trenér u tohoto družstva?</i>

Dílčí výzkumná oblast	Operacionalizované otázky
3. Zkušenosti trenéra	<i>Působil jste i v jiných klubech, než je ten současný? Jak dlouho jste trenérem basketbalu a jak jste se k tomu dostal?</i>

Dílčí výzkumná oblast	Operacionalizované otázky
4. Spolupráce v klubu	<i>Jak dlouho působíte ve svém současném klubu na trenérské pozici? Jakým způsobem probíhá spolupráce mezi Vámi a nejvyšším vedením klubu?</i>

Dílčí výzkumná oblast	Operacionalizované otázky
5. Trenér = manažer	<i>Souhlasíte s tvrzením, že trenér musí být v amatérském sportu z velké části také manažer družstva, které trénuje? V jaké podobě a míře to případně pociťujete ve svém současném trenérském působení?</i>

Dílčí výzkumná oblast	Operacionalizované otázky
6. Organizování	<i>Co si představíte pod pojmem „organizování“ při práci basketbalového trenéra? V jaké formě probíhá tato činnost probíhá v rámci Vaší trenérské práce? Co vše musíte organizovat?</i>

Dílčí výzkumná oblast	Operacionalizované otázky
7. Rozhodování	<i>O čem podle Vás trenér basketbalu při své práci trenéra rozhoduje? O čem rozhodujete konkrétně vy u své věkové kategorie? Máte v rámci Vašeho klubu jako trenér kompetence v oblasti rozhodování?</i>

Dílčí výzkumná oblast	Operacionalizované otázky
8. Komunikace	<i>S kým vším musíte jako hlavní trenér komunikovat? Jakým způsobem probíhá komunikace s těmito osobami? S kým konkrétně je právě u věkové kategorie, kterou trénujete, komunikace nejdůležitější?</i>

Dílčí výzkumná oblast	Operacionalizované otázky
9. Plánování	<i>Co vše jako basketbalový trenér této věkové kategorie plánujete? S jakým předstihem tvoříte a plánujete tréninkové cykly a jednotlivé tréninky?</i>

Dílčí výzkumná oblast	Operacionalizované otázky
10. Kontrola	<i>Když se zmíní manažerská činnost „kontrola“, co si jako trenér vybavíte, že kontrolujete? A jakým způsobem případně tato kontrola probíhá?</i>

Dílčí výzkumná oblast	Operacionalizované otázky
11. Výběr a vedení lidí	<i>Myslíte si, že se konkrétně i Vás dotýká pojem „výběr a vedení lidí“ v rámci trenérské činnosti? V jaké podobě? Považujete za důležité, aby hlavní trenér mohl s manažerem klubu o této činnosti diskutovat, případně spolurozhodovat?</i>

Dílčí výzkumná oblast	Operacionalizované otázky
12. Finance	<i>Poslední manažerskou činností jsou finance. Do jaké míry s nimi jakožto trenér družstva přijdete do styku? Považujete za důležité, aby byl trenér informován o finanční situaci klubu? Do jaké míry tomu tak je v rámci Vašeho trenérského působení v klubu?</i>

Dílčí výzkumná oblast	Operacionalizované otázky
13. Zhodnocení manažerských činností	<i>Která ze sedmi zmíněných manažerských činností Vám přijde nejpodstatnější při výkonu Vaší trenérské práce a proč? A které z nich se naopak dotknete zcela nejméně? Porovnejte, jaké procento času Vám zabere hlavní náplň trenérské práce a jakou část zmíněné manažerské činnosti? A konkrétně, jaká trenérská manažerská činnost Vám konkrétně zabírá nejvíce času?</i>

Operacionalizace rozhovoru (vlastní zpracování)

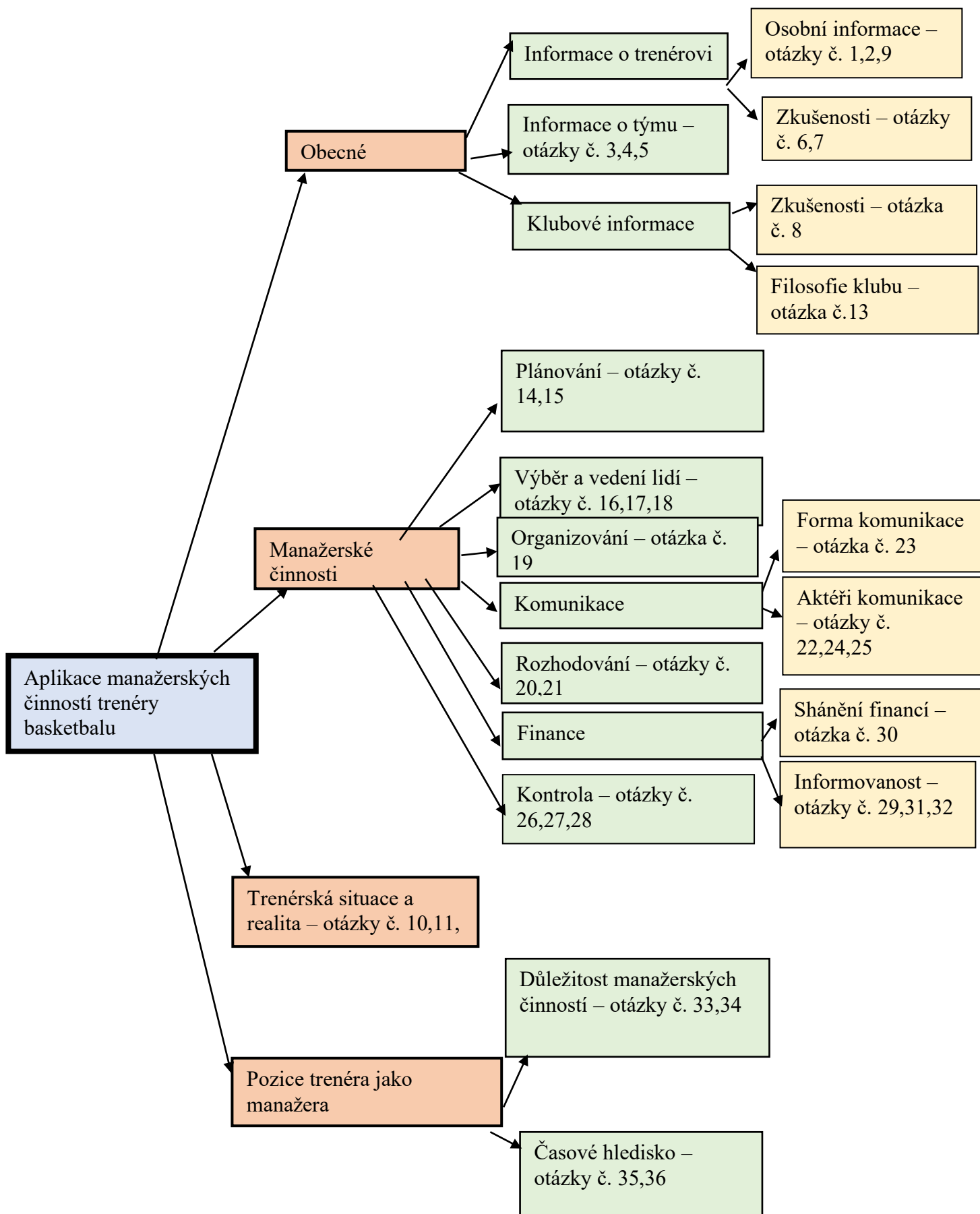
4.4 METODA DOTAZOVÁNÍ

Jak již bylo zmíněno, druhou metodou, která byla v práci použita, je metoda dotazování, tedy „jedna z kvalitativních metod výzkumu, využívána zejména ve společenských vědách. Uskutečňuje se pomocí nástrojů (dotazník, záznamový arch) a vhodně zvolené komunikace výzkumníka s nositelem informací, díky nimž řešitel výzkumného projektu získá žádoucí údaje“ (Walker, 2013). Konkrétně se v diplomové práci jedná o dotazník vytvořený autorkou práce, který se zabývá otázkami týkající se aplikace manažerských činností u trenérů basketbalu a svým obsahem navazuje na již uskutečněné rozhovory, které předcházeli metodě dotazování. K vytvoření dotazníku byla internetová platforma Survio.com, dotazování tedy proběhlo zcela elektronicky. Distribuce dotazníku proběhla dvojnásobem: nejprve skrze facebookovou skupinu „Koš plný nápadů“, která soustřeďuje přes 500 basketbalových nadšenců, z velké části právě trenérů. V této skupině došlo ke zveřejnění elektronického dotazníku. Po uplynutí patřičné doby došlo následně ještě k distribuci mezi ty trenéry, jejichž věkové kategorie měli v rámci dotazníku menší počet respondentů. Cílem totiž bylo, aby každá věková kategorie nesla zastoupení alespoň deseti respondentů, aby jejich odpovědi bylo možné alespoň částečně generalizovat. Druhé kolo oslovení trenérů, především tedy trenérů kategorií U17 a výše, u nichž i po čase stále chybělo několik respondentů, proběhlo skrze Českou basketbalovou federaci, konkrétně šéf České basketbalové federace p. Kaprálek na žádost autorky práce pomocí emailu distribuoval dotazník všem trenérům, kteří pod federaci spadají a kteří jako hlavní trenéři vedou právě ty věkové kategorie, které bylo pro dotazník ještě potřeba. Distribuce dotazníku pomocí basketbalové federace byla vhodná z více důvodů. Převážně email od České basketbalové federace dozajista vzbudil větší zájem a odezvu, než kdyby přišel „neznámým jménem“. Dalším důvodem byl také již vytvořený adresář trenérů, kterým se email s dotazníkem rozposlal, byla to tedy mnohem jednodušší varianta, než kdyby si kontakty autorka sháněla sama. Pozitivem byl dozajista i fakt, že federaci téma zaujalo a vyjádřila tedy zájem o výsledky práce, což je samozřejmě velká čest a motivace pro napsání co nejvíce kvalitní a přínosné práce.

Důvodem, proč v práci není použita pouze metoda rozhovoru, ale navazuje na ni i metoda dotazování, je reprezentativní vzorek. Pro práci a její relevantnost bylo nutné získat reprezentativní vzorek, bylo tedy nezbytné mít po již zmiňovaných rozhovorech i určitý počet respondentů (trenérů) na dotazník – pro práci je důležitý jak hloubkový

vhled do problematiky, který je získán z rozhovorů, tak dostatečný počet respondentů, kteří informace ze získaných rozhovorů doplňují, vyvracejí a rozšiřují. Z časového hlediska byl dotazník relativně nenáročný (přibližně 10-15 minut), respondenti tedy pravděpodobně neměli žádný problém s jeho dokončením a dostatečnou koncentrací v průběhu odpovídání.

Dotazník byl vytvořen tak, aby na každou manažerskou činnost cílily konkrétní otázky, na které trenéři odpovídali – jednoslovně, celou větou, zvolením nejvhodnější z možností či seřazením zmíněných atributů. Základem pro tvorbu dotazníku byly jednak informace získané z rozhovorů, které doplnila operacionalizace dotazníku, podrobněji znázorněna níže:



Operacionalizace dotazníku (vlastní zpracování)

Před distribucí dotazníku trenérům rovněž došlo k jeho pilotáži, konkrétně byl jeden trenér, se kterým se autorka práce dobře zná, požádán o vyplnění dotazníku. Dle jeho následné zpětné vazby došlo k opravě či doplnění pár špatně formulovaných či obtížněji srozumitelných otázek. Dotazník je zcela anonymní – trenéři jsou na jeho začátku vyzváni, aby uvedli své pohlaví, věkovou kategorii, kterou trénují a výkonnostní úroveň týmu. Neuvádí své jméno, klub či město, ve kterém jakožto trenéři působí. Pro práci nejsou tyto informace relevantní a je předpokládáno, že díky anonymitě nebyl pro žádného trenéra problém odpovídat zcela upřímně, i za předpokladu, že se jednalo o osobnější otázky.

4.5 ZÁKLADNÍ SOUBOR A VZOREK

Základní soubor, tedy „*soubor některých prvků, o kterém chceme statistickými metodami něco vypovídat*“ (Hendl, 2004) je, jak již bylo naznačeno, tvořen trenéry ženského neprofesionálního basketbalu, kteří působí pod Českou basketbalovou federací. Celkový počet trenérů, kteří spadají pod Českou basketbalovou federaci je v celkovém součtu podle dostupných zdrojů přibližně 3 500, dá se tedy počítat s tím, že pro ženský basketbal je to o něco méně než polovina tohoto číselného údaje, tedy kolem 1500 trenérů. U použitých metod se tedy jedná o vzorek s částečně ovlivněným výběrem, konkrétně o vzorek záměrný, práce totiž cílí na konkrétní profesi (trenér ženského basketbalu).

Pro rozhovor byli trenéři vybráni cíleně – skrze již zmíněnou facebookovou skupinu „*Koš plný nápadů*“ byl autorkou práce zveřejněn příspěvek popisující tento výzkum, doplněný žádostí o osobní či online rozhovor. Z celkového počtu patnácti trenérů, kteří se nabídli rozhovor poskytnout, bylo vybráno šest trenérů na základě věkových kategorií, které vedou, na základě klubu, ve kterém působí (aby např. nebyli respondenty dva trenéři ze stejného klubu) a v neposlední řadě nutno zmínit, že i a na základě autorčiných zkušeností či sympatií s trenéry. U dotazníku pak záleželo převážně na dostupnosti respondentů, tedy který trenér byl ochoten dotazník vyplnit. Dotazník nicméně cílil na všechny hlavní trenéry amatérských či poloamatérských ženských družstev, což v realitě českého basketbalu znamená pouze jediné omezení, a to že se dotazník netýkal trenérů, kteří působí v nejvyšší ženské basketbalové soutěži

(RENOMIA Ženská basketbalová liga). To celkový počet možných respondentů snižuje o 10 trenérů, což nikterak nebrání tomu získat adekvátní vzorek respondentů. Cílem práce bylo rovněž získat v rámci dotazování kvantitativně podobný a dostatečný počet odpovědí od trenérů všech šesti vymezených věkových kategorií, aby bylo možné porovnávat odpovědi napříč jednotlivými věkovými kategoriemi a nestalo se, že v některé věkové kategorii bude zcela odlišný nebo malý počet respondentů. Byl tedy stanoven limit minimálně 10 a maximálně 20 respondentů od jedné určené věkové kategorie. Jelikož byl tento limit dodržen, vyhodnocení a výsledky práce by měli velmi přesně odrážet realitu. Celkem na dotazník odpovědělo 81 respondentů, konkrétně:

Určená věková kategorie	Počet respondentů
U11	17
U13	13
U15	10
U17	16
U19	13
Ženy	12

Tabulka č. 2 – Počet respondentů jednotlivých věkových kategorií

4.6 INTERPRETACE, ANALÝZA A SBĚR DAT

Získaná data z rozhovorů jsou následně interpretována formou interpretativní fenomenologické analýzy (dále jen IPA), která je vhodná pro výzkum osobních významů a utváření významu konkrétních životních zkušeností. Tento konkrétní způsob interpretace dat se snaží pochopit respondentův pohled na problematiku, i nadále je ale možné dávat interpretovaná data do souvislosti s teorií (Weed, 2005). Metoda pomáhá detailně prozkoumat, jak člověk utváří význam své zkušenosti, což následně umožňuje porozumět jednotlivé události nebo procesu – fenoménu (Smith et al., 2009). Jinými slovy je metodou, která je z hlediska kvality výsledku závislá rovněž také na osobě výzkumníka a jeho pohledu. IPA byla zvolena právě kvůli jejímu přístupu, který umožňuje více prostoru pro kreativitu a svobodu výzkumného procesu než jiné

kvalitativní přístupy (Willig, 2001). Nevýhodou této metody je fakt, že výzkumník nikdy nemůže dosáhnout naprostého pochopení vyjádření respondenta či respondentů. Je tedy nutné, aby si výzkumník vytvořil vlastní koncept, který promítá napříč celou interpretací, což má za následek jistou míru subjektivity (Weed, 2005). I tak je metoda IPA velmi používanou metodou v oblasti interpretace dat u kvalitativních výzkumů a jsou-li výše zmíněné skutečnosti ovlivněny v diskuzi, je tento způsob interpretace a užití této metody zcela legitimní.

Po realizaci a zpracování rozhovorů, distribuci dotazníku a uplynutí času, který byl potřeba pro získání adekvátního počtu odpovědí, došlo také k vyhodnocení dotazníku a k následné tvorbě praktické části práce. Jak již bylo naznačeno, v praktické části práce jsou porovnávány a zkoumány vybrané manažerské činnosti a způsob, jak s nimi pracují trenéři jednotlivých věkových kategorií. Je tedy zkoumáno, jak se aplikace a důležitost těchto činností liší právě v odlišném věku hráček. Praktická část je rozdělena do sekcí. Každá sekce reprezentuje jednu vybranou manažerskou činnost a jsou v ní zmíněny a okomentovány ty části rozhovorů a ty otázky z dotazníku, které se dané manažerské činnosti týkají. Otázky z dotazníku jsou pro lepší přehlednost a vzhled práce prezentovány formou grafů či tabulek, které také doprovází slovní komentář. Na závěr praktické části, po vyhodnocení celého dotazníku, došlo ke shrnutí výsledků v rámci kapitoly diskuse. Následuje závěrečná kapitola práce.

5 Praktická část

První úsek praktické části práce je tvořen kapitolou, která shrnuje obecné informace o trenérech – respondentech, kteří odpovídali na dotazník. Jsou zde uvedeny základní informace jako jsou jejich zkušenosti, pohlaví, doba vykonávání trenérské činnosti a další informace. Následující úsek praktické části tvoří jednotlivé kapitoly, které se zabývají vždy konkrétními manažerskými činnostmi a způsobem, jakým s nimi pracují trenéři jednotlivých věkových kategorií, od kategorie U11 až po kategorii dospělých. Tento úsek práce tvoří převážně generalizovaná data získaná z dotazníků, nicméně podložena a doplněna fakty z polostrukturovaných rozhovorů. Skrze praktickou část práce tedy došlo, na základě získaných dat, k porovnání toho, jak s jednotlivými činnostmi pracují trenéři všech věkových kategorií a v závěru praktické části jsou vymezena specifika pro každou věkovou kategorii v souvislosti se zmíněnými manažerskými činnostmi.

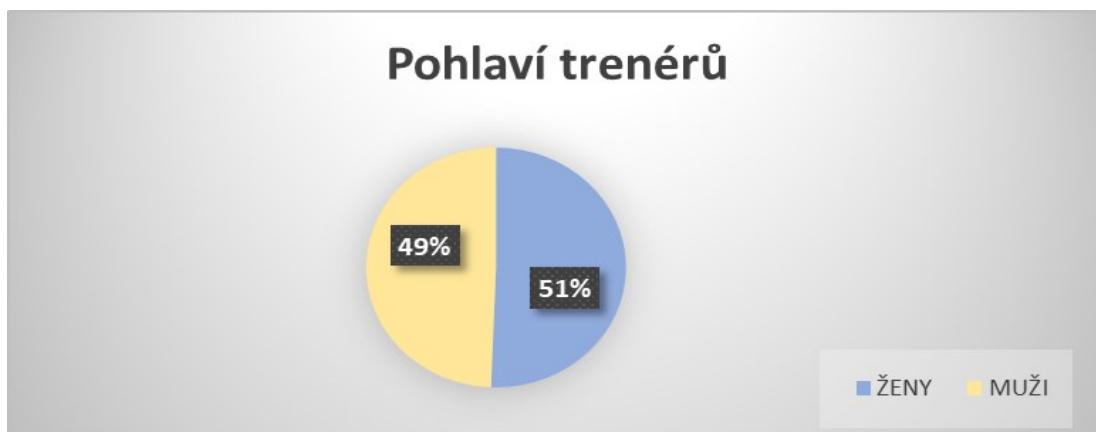
5.1 INFORMACE O TRENÉRECH

Prvotní šetření, na kterém se výzkum zakládá a z něhož vychází, jsou polostrukturované rozhovory s trenéry jednotlivých kategorií. Nicméně základem pro získání relevantních dat pro praktickou část bylo následně obdržet určitý minimální počet odpovědí od trenérů každé stanovené věkové kategorie. Tyto odpovědi mají za cíl generalizovat, podpořit, doplnit či vyvrátit jednotlivé myšlenky či poznatky získané z rozhovorů. Dále bylo důležité, aby se rozpětí respondentů jednotlivých věkových kategorií příliš nelišilo. Před zahájením výzkumu bylo definováno šest kategorií dle věku (U11, U13, U15, U17, U19, Ženy) a byla stanovena potřeba zisku alespoň deseti odpovědí pro každou věkovou kategorii, což se podařilo. Celkový počet respondentů na dotazník byl 81 hlavních trenérů basketbalu s následujícím počtem trenérů jednotlivých kategorií:

Věková kategorie	Počet trenérů
U11	17
U13	13
U15	10
U17	16
U19	13
Ženy	12

Tabulka č. 3 – Počty trenérů jednotlivých kategorií

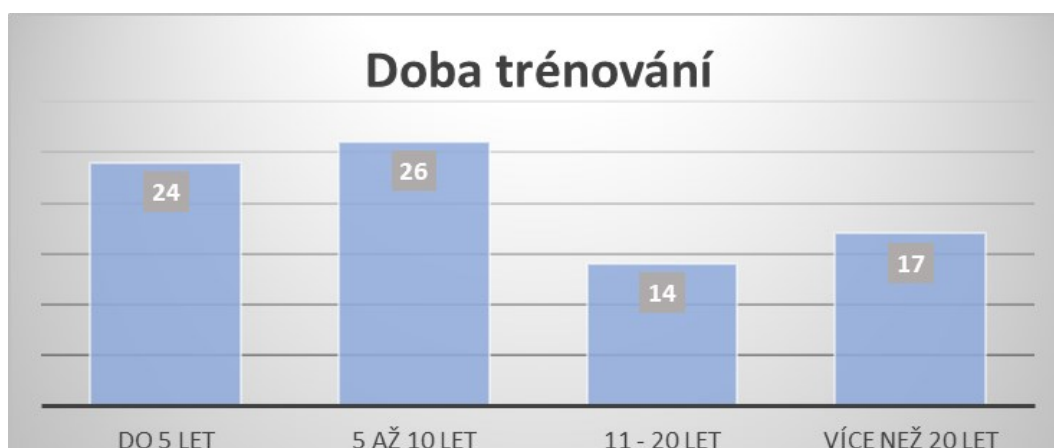
Byť pro samotný výzkum není pohlaví trenérů či třeba jejich věk nikterak zásadní, za zmínku stojí fakt, že z celkového počtu 81 respondentů je 40 mužů a 41 žen. Odpovědi a výsledky by tedy neměly být nikterak zkresleny faktorem pohlaví.



Graf č. 1 – Pohlaví trenérů

Stejně tomu je i v případě rozhovorů, kterého se zúčastnili tři ženské trenérky a tři trenéři muži.

Stejného výsledku, co se relevance výzkumu týče, bylo dosaženo v oblasti zkušeností a doby vykonávání trenérské praxe u respondentů. Objevuje se mezi nimi značná část relativně nových trenérů, kteří trénují méně než 5 let, nicméně početná část respondentů se práci trenéra věnuje přes 20 let. Doba trénování může leccos napovědět i o věku respondentů. Byť se otázkou věku dotazník nezabývá, z odpovědí týkající se délky trénování jasně vyplývá, že věková škála respondentů bude také velmi pestrá. Rozpětí je opravdu široké, jeden z respondentů trénuje basketbal teprve devět měsíců, naopak nejdelší doba trénování je 51 let.



Graf č. 2 – Doba trénování

U trenérů, kteří se zúčastnili rozhovorů, byla podobná věková či zkušenostní rozmanitost. Nejkratší doba trénování jedné z respondentek činila 3 roky, nejdelší doba pak 32 let.

Větší rozmanitost byla zaznamenána také při otázce „*Jak jste se k práci trenéra dostal/a?*“. Z odpovědí vyplývá, že velká většina respondentů basketbal aktivně hrála a k trenérské práci se tedy dostali ještě při aktivní kariéře, či po jejím skončení, různými způsoby a z různých důvodů – ať již kvůli vlastnímu potomkovi, z čisté lásky k basketbalu, jelikož je lákala trenérská zkušenost nebo kvůli potřebě určité změny v klubu, ke kterému měli blízko. Tak či tak, autorka vidí velkou výhodu těch trenérů, kteří basketbal aktivně hráli, převážně kvůli empatii a možnosti vcítit se v určitých oblastech do hráčů.

Jak jste se k práci trenéra dostali?	Počet respondentů
během hráčské kariéry	23
po skončení hráčské kariéry	20
kvůli vlastním dětem	17
přes známého	11
aktivní hledání trenérské pozice	5
založil vlastní klub	3
touha po změně v rámci klubu	2

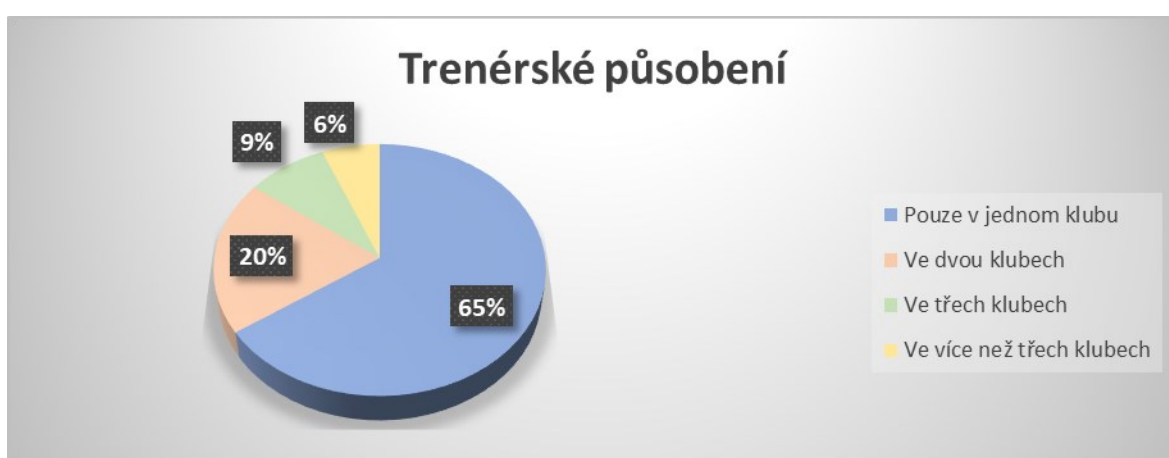
Tabulka č. 4 – Začátek trenérské činnosti

Účastníci rozhovoru se k trenérské profesi dostali následovně:

- aktivní hráčka, která začala trénovat svou dceru
- aktivní hráčka, která začala trénovat v klubu, ve kterém působila a pokračuje v tom i po skončení aktivní kariéry
- aktivní hráčka, která vypomáhala klubu jako záskok za jinou trenérku, natolik ji to začalo bavit, že u trenérské profese zůstala
- po skončení hráčské kariéry, známý ho oslovil s nabídkou, dal své děti na basketbal a začal je trénovat
- aktivní hráč, jemuž zranění překazilo profesionální kariéru věděl, že chce zůstat u tohoto sportu, dal se na trénování

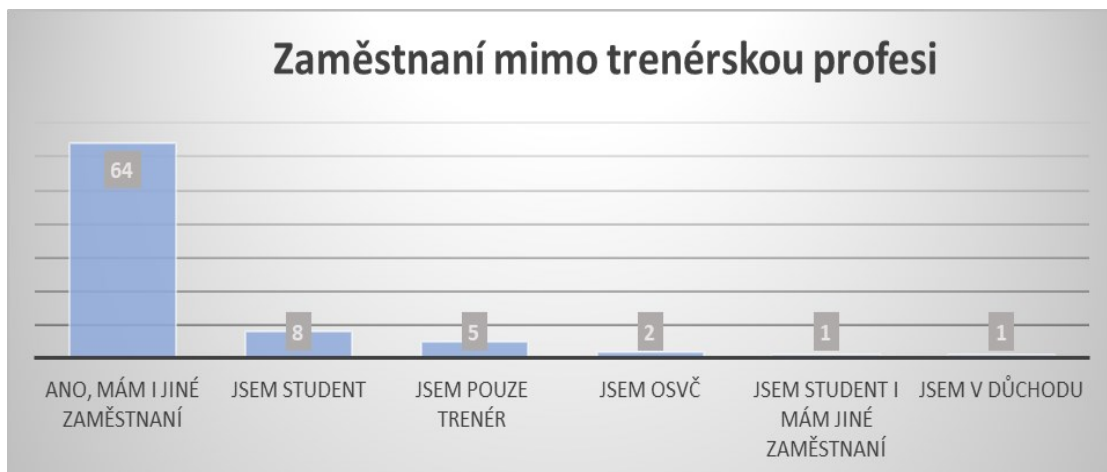
- bývalý hráč, založil rodinu a přestal aktivně hrát, dceru dal na basket a po čase ji začal i trénovat, což vždy toužil zkusit

Někteří trenéři mají také zkušenosti z více klubů, byť stále více než polovina trenérů (65 %) působí pouze v jednom a tom samém klubu celou svou trenérskou kariéru. Tento fakt se dá odůvodnit určitě mimo jiné i faktorem dojíždění a větší vzdáleností některých basketbalových klubů (měst), kdy například trenér z Plzně nemá tolik možností, kde basketbal trénovat, nechce-li dojíždět. Stále ale 35 % respondentů má zkušenosti alespoň ze dvou klubů, mohou tudíž své zkušenosti, trenérské i manažerské, hodnotit na základě porovnání situace v odlišných klubech.



Graf č. 3 – Trenérské působení

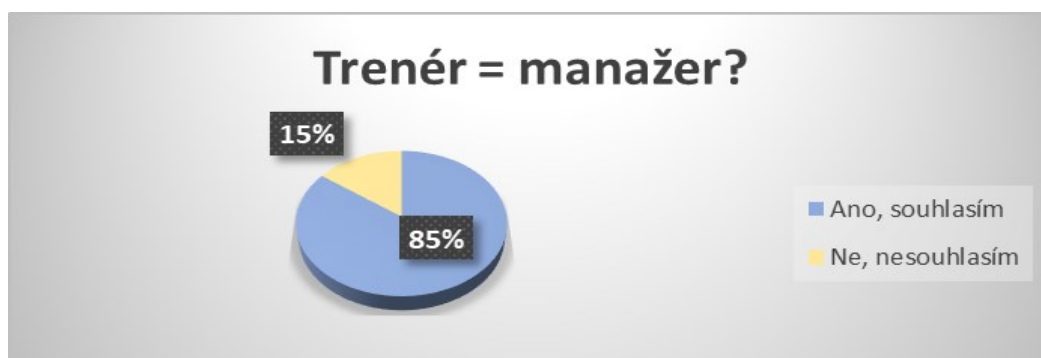
Z účastníků rozhovoru působili dva z nich pouze v aktuálním klubu, dva ve dvou klubech, jeden ve třech a jeden je nyní již ve čtvrtém basketbalovém klubu. Za zmínku určitě stojí také to, že pouze pro 6 % respondentů je trenérská činnost jediný zdroj příjmu a jejich jediné zaměstnání. Ostatní trenéři respondenti mají mimo práci trenéra i jiné zaměstnání, případně studují, pracují jako osoby samostatně výdělečně činné či jsou v důchodu. Tato informace je pro výzkum klíčová převážně z hlediska uvědomění si, že práce trenéra je časově velmi náročná a téměř 94 % respondentů k ní vykonává ještě jinou práci či stále studuje.



Graf č. 4 – Zaměstnaní mimo trenérskou profesi

Z účastníků rozhovoru jedna trenérka studuje, čtyři trenéři mají zaměstnání mimo trenérskou profesi a poslední z trenérů se věnuje pouze trénování basketbalu na plný úvazek.

Trenéři byli po následujících otázkách tázáni, zda si myslí, že trenér v neprofesionálním basketbale je zároveň také manažer týmu, který trénuje. S tímto tvrzením souhlasilo 85 % respondentů. Zbýlých patnáct procent trenérů, kteří s výrokem nesouhlasili, jsou povětšinou (5 z 12) trenéři extraligových či prvoligových celků hrající nejvyšší republikovou soutěž své věkové kategorie, kde si lze představit, že se o družstvo mimo trenéra manažersky starají i další osoby. Jinak lze ale na základě odpovědí tvrdit, že v drtivé většině případů je v českém amatérském basketbalovém prostředí trenér družstva i jeho manažer, alespoň v určitých ohledech, které budou rozebrány v následující části této kapitoly.



Graf č. 5 – Trenér = manažer?

Stejně formulovanou otázku dostali také účastníci rozhovorů. Všech šest z nich se v ní vyjádřilo naprosto jednoznačně, že si připadají v určitých ohledech i jako

manažeři a že je tato práce z velké části na nich, jakožto na hlavním trenérovi družstva.

R1: „Bez toho by to nešlo, alespoň tedy ne u nás, v menším klubu“.

R2: „Je to tak a myslím, že by to tak být mělo. Já si přijdu jako trenérka, manažerka, máma i psycholog v jednom.“

R4: „Pro mě je práce trenéra neustálá aktivita, na tréninku i mimo, když to chci dělat pořádně. Manažerských činností určitě vykonávám spousta.“

R5: „Určitě souhlasím. Máme v klubu sice lidi, kteří se o spoustu aktivit a činností starají za mě, nicméně si to družstvo z velké části musíš stejně ošéfovat sám.“

5.2 PŘEDSTAVENÍ JEDNOTLIVÝCH VĚKOVÝCH KATEGORIÍ

V následující kapitole dojde pouze ke stručnému představení jednotlivých věkových kategorií. Bude objasněno, jak často jednotlivé kategorie trénují, jaké hrají soutěže či kolik hráček dané kategorie má, jelikož tyto údaje mohou hrát podstatnou roli při interpretaci některých z odpovědí.

5.2.1 Kategorie U11

Kategorie U11 zahrnuje všechny děti do věku 11 let (under 11). V realitě se tedy často stává, že v takovém družstvu můžou trénovat desetileté, ale třeba i sedmileté děti, pokud klub má například pouze přípravku pro začátečníky a následně již kategorii U11.

Kategorie U11 je také první soutěžní kategorií, tzn. že děti spadající do této věkové kategorie hrají často své první (soutěžní) zápasy. Na dotazník zareagovalo celkem sedmáct hlavních trenérů, tedy nejvíce ze všech věkových kategorií. Tito trenéři nám poskytli následující informace o kategorii U11:

Počet tréninků za týden	Četnost odpovědí
1 trénink týdně	3
2 tréninky týdně	8
3 tréninky týdně	6

Tabulka č. 5 – Počet tréninků U11

Rozmezí počtu hráčků v týmu	Četnost odpovědí
5–10 hráčků	3
11–15 hráčků	4
16–20 hráčků	2
21–25 hráčků	2
více než 25 hráčků	6

Tabulka č. 6 – Rozmezí počtu hráčků týmů U11

Z tabulky č. 5 vidíme, že kategorie U11 trénuje většinou dvakrát týdně. Družstva U11 jsou také početně velmi odlišná. V týmu s nejnižším počtem je pouze sedm hráčků, naopak jeden tým kategorie U11 tvoří 42 dětí – zde se dá domnívat, že věkové rozmezí hráčků bude opravdu veliké. Průměr dětí v kategorii U11 je dle respondentů 21 hráček.

Soutěž/soutěže hrané týmem	Četnost odpovědí
Tým nehraje soutěž	4
Šmoulinka Cup	2
Oblastní přebor	12

Tabulka č. 7 – Soutěže hrané týmy U11

Z tabulky č. 7 vyplývá, že věková kategorie U11 je přelomová, co se hraní soutěží týče. Některá družstva U11 zápasy ještě vůbec nehrají, některá se účastní je turnajů s názvem Šmoulinka Cup (nepravidelný přátelský turnaj párkrát do roka), více než polovina týmů nicméně již v tomto věku hraje oblastní přebor, tedy jedinou možnost výkonnostní soutěže pro tuto věkovou kategorii. Jeden z týmů hraje dokonce jak Šmoulinka Cup, tak oblastní přebor.

5.2.2 Kategorie U13

Další věkovou kategorií je kategorie U13 (under 13), která povětšinou sdružuje hráčky ve věku jedenácti a dvanácti let. Zde už je často realitou pravidelné zapojení hráček do soutěžního basketbalu, s čímž se pojí i častější tréninky. Třináct trenérů kategorie U13 poskytl v dotazníku následující informace:

Počet tréninků za týden	Četnost odpovědí
2 tréninky týdně	2
3 tréninky týdně	9
4 tréninky týdně	2

Tabulka č. 8 – Počet tréninků U13

Kategorie U13 trénuje většinou třikrát týdně, nicméně již v tomto věku se najdou i týmy, které trénují čtyřikrát. Na druhou stranu, stejný počet týmů trénuje pouze dvakrát týdně.

Rozmezí počtu hráček v týmu	Četnost odpovědí
5–10 hráček	1
11–15 hráček	4
16–20 hráček	3
více než 20 hráček	5

Tabulka č. 9 – Rozmezí počtu hráček týmů U13

U kategorie U13, která je, jak již bylo zmíněno většinou kategorií soutěžní, není již možné mít méně než 10 hráček, jelikož v takovémto počtu nejdou zápasy hrát.

Z výzkumu vyplývá že průměrně družstvo U13 tvoří 18 hráček (nejméně početné družstvo má 6 hráček, nejpočetnější má hráček 28).

Soutěž/soutěže hrané týmem	Četnost odpovědí
Tým nehraje soutěž	1
Oblastní přebor	11
Nadregionální soutěž	3

Tabulka č. 10 – Soutěže hrané týmy U13

Většina družstev hraje soutěže ve své oblasti (např. Severní Čechy, Praha, Střední Čechy). Některé týmy hrají soutěže i mimo svůj region, převážně z důvodu malého počtu měst (klubů) v daném regionu. Soutěží se již účastní většina týmů. Dva týmy hrají

dokonce oblastní přebor i nadregionální soutěž, právě ze zmiňovaného důvodu nízkého počtu týmů v oblasti.

5.2.3 Kategorie U15

Následuje věková kategorie U15, tedy do patnácti let věku (under 15). Je tvořena hráčkami ve věku čtrnácti a třinácti let. Tato věková kategorie je z 99 % soutěžní, stejně jako všechny následující věkové kategorie. Celkem deset respondentů této kategorie prozradilo následující:

Počet tréninků za týden	Četnost odpovědí
2 tréninky týdně	2
3 tréninky týdně	6
4 tréninky týdně	2

Tabulka č. 11 – Počet tréninků U15

Hráčky kategorie U15 trénují většinou třikrát týdně. Některé týmy ovšem trénují pouze dvakrát, což může být dáno i rozdílností soutěží, které tyto týmy hrají, což je podrobněji představeno v tabulce č. 13.

Rozmezí počtu hráček v týmu	Četnost odpovědí
5–10 hráček	3
11–15 hráček	3
16–20 hráček	3
více než 20 hráček	1

Tabulka č. 12 – Rozmezí počtu hráček týmů U15

Nejméně početný tým skýtal 9 hráček, ten nejpočetnější měl pak hráček 21. Průměrně trénuje v týmu U15 dle respondentů 14 hráček. Průměr se mírně snižuje na základě faktu, že již není potřeba pro utkání tolik hráček, jako je tomu u kategorií U11 a U13.

Soutěž/soutěže hrané týmy	Četnost odpovědí
Nadregionální liga	6
Žákovská liga	5

Tabulka č. 13 – Soutěže hrané týmy U15

V této věkové kategorii je již více rozlišena výkonnost týmů na základě soutěží, které hrají. Nejnižší možná soutěž pro kategorii U15 je nadregionální liga, následuje žákovská liga, z níž v půlce sezóny nejlepší týmy postupují do extraligy. Již bylo zmíněno, že počet tréninků a dle názoru autorky i počet hráček v týmu je značně ovlivněn soutěží, kterou dané družstvo hraje. Jedno z družstev hraje nadregionální i žákovskou ligu.

5.2.4 Kategorie U17

Jedna z nejpestřejších kategorií, co se počtu soutěží či rozmezí počtu tréninků za týden týče, je dle výzkumu právě kategorie U17 (under 17), za kterou hrají hráčky ve věku šestnácti či patnácti let. Od celkem šestnácti trenérů, kteří vedou tuto věkovou kategorii, máme následující informace:

Počet tréninků za týden	Četnost odpovědí
2 tréninky týdně	2
3 tréninky týdně	8
4 tréninky týdně	5
5 tréninků týdně	1

Tabulka č. 14 – Počet tréninků U17

Týmy U17 trénují většinou třikrát či už i čtyřikrát týdně, již se ale objevuje i tým trénující pětkrát v týdnu – opět, vliv na to má výše soutěže, kterou tým hraje, což je patrné z tabulky č. 16.

Rozmezí počtu hráček v týmu	Četnost odpovědí
5–10 hráček	4
11–15 hráček	11
16–20 hráček	1

Tabulka č. 15 – Rozmezí počtu hráček týmů U17

Nejméně početný tým tvoří 9 hráček, nejpočetnější pak 16 hráček. Ve věku holek kategorie U17 je již realitou menší počet hráček v týmu, i vzhledem k pubertálnímu věku a s ním spojeným končením s aktivní hráčskou dráhou. Průměrně dle respondentů tvoří tým kategorie U17 dvanáct hráček.

Soutěž/soutěže hrané týmy	Četnost odpovědí
Nadregionální liga	7
Celostátní liga	8
Extraliga	2

Tabulka č. 16 – Soutěže hrané týmy U17

Stejně jako v předchozí věkové kategorii U15, i zde je nejnižší možná soutěž nadregionální liga, následuje celostátní liga a nejlepší celky hrají extraligu. Tyto celky (v tomto případě dva) pak trénují častěji a je i nutnost, aby je tvořilo více hráček.

5.2.5 Kategorie U19

Kategorii dívek do devatenácti let (under 19) pak tvoří převážně sedmnácti a osmnácti leté hráčky. Tato kategorie je rovněž poslední mládežnickou kategorií. Celkem třináct trenérů, kteří byli respondenty dotazníku poskytli tyto informace:

Počet tréninků za týden	Četnost odpovědí
Nepravidelně	1
2 tréninky týdně	1
3 tréninky týdně	6
4 tréninky týdně	3
5 tréninků týdně	1
Více než 5 tréninků týdně	1

Tabulka č. 17 – Počet tréninků U19

Největší škálu, co se počtu tréninků za týden týče tvoří právě týmy v kategorii U19. Jeden z týmů trénuje nepravidelně, což souvisí s tím, že nehraje žádná soutěžní ani pravidelná utkání (viz. tabulka č. 19). Většina týmů opět trénuje třikrát či čtyřikrát v týdnu, nicméně týmy z extraligy trénují i pětkrát či vícekrát (dvojfázově) během jednoho týdne.

Rozmezí počtu hráček v týmu	Četnost odpovědí
5–10 hráček	5
11–15 hráček	8
Více než 15 hráček	0

Tabulka č. 18 – Rozmezí počtu hráček týmů U19

I nadále výzkum potvrzuje, že ve vyšších věkových kategoriích již nejsou týmy tvořeny tolika hráčkami. Nejméně početný tým kategorie U19 tvoří 7 hráček, nejpočetnější je tým o patnácti hráčkách. V průměru se dostáváme na číslo 11 hráček v týmu.

Soutěž/soutěže hrané týmy	Četnost odpovědí
Skills ČBF turnaje	1
Nadregionální liga	3
Celostátní liga	6
Extraliga	3

Tabulka č. 19 – Soutěže hrané týmy U19

Již zmiňovaný tým trénující nepravidelně se účastní pouze neoficiálních, nesoutěžních turnajů pořádaných Českou basketbalovou federací (Skills ČBF). Následující týmy pak již hrají výkonnostní soutěže – nadregionální ligu, celostátní ligu či extraligu.

5.2.6 Kategorie ŽENY

Poslední a rovněž jedinou dospělou kategorií je kategorie Žen, která je tvořena hráčkami starších 18 let. Věkové rozmezí je tady velmi pestré, realitou je že mezi spoluhráčkami je často rozdíl třeba i deseti a více let. Dvanáct trenérů, kteří vedou jako hlavní trenéři kategorii žen uvedlo o svých týmech následující:

Počet tréninků za týden	Četnost odpovědí
1 trénink týdně	1
2 tréninky týdně	4
3 tréninky týdně	6
4 tréninky týdně	1

Tabulka č. 20 – Počet tréninků ŽENY

Celky hrající vyšší výkonnostní soutěže stále trénují třikrát či dokonce čtyřikrát v týdnu, na druhou stranu týmy hrající např. pouze oblastní soutěže již trénují v kategorii dospělých značně méně. Vliv na to má určitě časové hledisko – častý odchod hráček na vysoké školy (často také do jiných měst, než kde je jejich klub) či přechod do zaměstnání.

Rozmezí počtu hráček v týmu	Četnost odpovědí
5–10 hráček	0
11–15 hráček	10
Více než 15 hráček	2

Tabulka č. 21 – Rozmezí počtu hráček týmů ŽEN

Již zmíněné velké věkové rozpětí u této kategorie zapříčiňuje, že v průměru tvoří v této kategorii tým 14 hráček. Nejpočetnější družstvo z výzkumu má hráček 20, nejméně početné pak hráček 12.

Soutěž/soutěže hrané týmy	Četnost odpovědí
Oblastní přebor	3
Druhá liga žen	6
První liga žen	4

Tabulka č. 22 – Soutěže hrané týmy ŽEN

Většina týmů žen hraje druhou ligu (třetí nejvyšší soutěž žen v ČR), dále pak o jednu ligu výše – první liga – či o jednu ligu níže – oblastní soutěž. Jeden z týmů hraje jak oblastní přebor ve svém kraji, tak 1. ligu žen.

5.3 PRÁCE TRENÉRŮ JEDNOTLIVÝCH KATEGORIÍ S MANAŽERSKÝMI ČINNOSTMI

V následující kapitole dojde k podrobnému vysvětlení důležitosti jednotlivých manažerských činností u konkrétních věkových kategorií a následnému porovnání rozdílů či společných prvků těchto činností. Trenéři, kteří se účastnili rozhovoru, byli pro zachování anonymity očíslováni od 1 do 6, vzestupně od nejnižší kategorie po nejvyšší – tzn. trenér U11 je nazýván R1, trenér U13 je R2, trenér U15 je R3, trenér U7 je R4, trenér U19 je R5 a trenér žen je nazýván R6.

Plánování

První manažerskou činností, která je s trenéry v rozhovorech rozebírána, je plánování. Na začátek je dobré uvést, že právě plánování sportovního charakteru může vycházet do určité části i z klubové či týmové koncepce.

R1: „Musí být samozřejmě naplánovaný trénink, který koresponduje s koncepcí celého klubu či s koncepcí dané kategorie, která je trenérovi vlastní a známá.“

Je tedy zásadní zmínit, jak je v jednotlivých klubech a v jednotlivých kategoriích právě se sportovní koncepcí pracováno. Ohledně koncepce v rámci klubu mají trenéři spíše skeptické názory:

R2: „Koncepci, jakou takovou nastavenou nemáme. Obecně je pouze mít nastaveno, co by měly hráčky umět, když věkově postupují z jedné kategorie do druhé. Dodržovat to je velmi těžké. Každá skupina dětí je jiná – rychlejší, šikovnější, pomalejší.“

R3: „Klubovou koncepcí my nemáme, každý trenér si rozhoduje sám o tom, co bude učit a trénovat s daným týmem. Což si myslím, že je dobře – musíš to totiž odvíjet od dovedností daného týmu, ne každý tým je připraven v daném věku umět to, co jiný tým stejného věku.“

R5: „Asi to u nás není koncepce jako taková, jsou to spíš nějaké aspekty, na které jsou zvyklé od malička. A na ty se v klubu dbá od přípravky.“

R6: „My jako klub vyloženě koncepcí postavenou nemáme. Máme samozřejmě nějak nastaveno, kdy začínáme hrát pozici hru, kdy začínáme učit clony – ale vyloženě koncepcí nemáme.“

Od respondentů byla v otázce koncepce získána tato data:



Graf č. 6 – Sportovní koncepce klubu

Z grafu můžeme vidět, že téměř polovina družstev sportovní koncepci nastavenou vůbec nemá. Téměř čtvrtina týmů (23 %) nemá v klubu stanovenou koncepci pro svou věkovou kategorii, byť pro jiné kategorie již nastavena je. Tři trenéři navíc zmínili, že byť koncepci mají, neřídí se jí – což může vycházet také z faktu, kteří zmiňovali trenéři v rozhovorech – že ne každý tým je ve stejné věku připraven umět to, co tým stejně starých hráček v předchozí sezóně. I v tom může být kouzlo trenérského plánování – naplánovat trénink či celou svou vlastní „koncepci“ tak, aby korespondovala s možnostmi daného konkrétního družstva.

Co se týče práce s koncepcí u jednotlivých věkových kategorií, záleží to hodně na filosofii a představách klubu než trenérů jednotlivých kategorií. Výjimku pak tvoří situace, kdy má klub nastavenou určitou koncepci, ale jen pro určité věkové kategorie. Trenéři v dotazníku zmínili tuto variantu (*„V klubu máme nastavenou koncepci, ale ne pro věkovou kategorii, kterou trénuji.“*) u následujících kategorií:

- Třikrát v případě kategorie U11
- Šestkrát v případě kategorie U13
- Ani jednou v případě kategorie U15
- Čtyřikrát v případě kategorie U17
- Jednou v případě kategorie U19
- Pětkrát v případě kategorie Žen

Z následujících údajů vyplývá, že dodržování určité koncepce je stěžejní spíše v prostředních kategoriích – od U15 po U19. U dětských kategorií (U11 a U13) není koncepce natolik důležitá, jelikož:

R1: *„Výhoda kategorie U11 je ta, že ty děti potřebují naučit všechno, protože jsou basketbalem téměř netknutý, nic neumí pořádně a může se tedy pracovat na všem.“*

Mítí nastavenou koncepci nebude klíčové ani v dospělé kategorii, jelikož hráčky hrající za kategorii Žen již mají zvládnuty základní herní činnosti a pracuje se spíše na taktické stránce či na rozvoji individuálních dovedností.

R6: *„Vždy na začátku sezóny vymýšlím útočné i obranné kombinace, které budeme hrát – jestli ty samé, jako předchozí sezónu, anebo ne. Musím je upravovat v závislosti na typologii hráček, která do družstva přibudou – ať už z kategorie U19 či z jiného klubu.“*

Když tedy došlo k ujasnění, z čeho u některých trenérů plánování vychází, bylo na pořadu dne zjistit, co konkrétně musí trenéři jednotlivých kategorií plánovat.

R1: „Musím plánovat všechno. Je toho opravdu hodně. U malých dětí se musí pečlivě plánovat i komunikace s rodiči – s jakým předstihem koho o čem informovat. Na začátku sezóny je samozřejmě plánování více, musí se naplánovat rozpis tréninků. A pak samozřejmě plánují jednotlivé tréninky. Také mě ještě napadá že plánují občas teambuildingy a akce pro rodiče, jsou v klubu noví, tak aby se cítili součástí.“

R2: „Hlavně plánují tréninky a jejich průběh. Bud' jednotlivé tréninky, například den dopředu, nebo pak třeba nějaký dlouhodobější plán na daný měsíc, co chci za tu dobu hráčky naučit.“

R3: „Kromě obsahu jednotlivých tréninků určitě dopředu plánují nominaci a sestavu na zápas. Dále časy tréninků a časy domácích zápasů, když to harmonogram haly umožňuje.“

R4: „Snažím se alespoň přibližně naplánovat celou sezónu – doplnění kádru, herní systémy, které chci s týmem v sezóně hrát. Pak samozřejmě v průběhu roku i jednotlivé tréninky.“

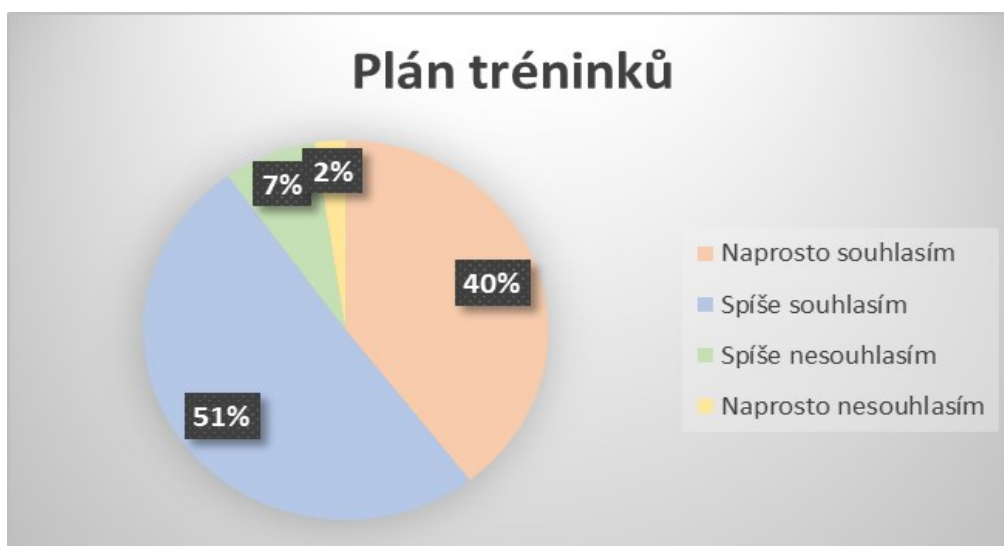
R5: „Já jsem mistr plánování, je to pro mě hrozně důležité. Mám vše připravené strašně dopředu – jednotlivé tréninky, způsob, jakým budeme hrát s jednotlivými soupeři, jejich skauting.“

R6: „Hlavně mám roční plán na sezónu, byť přibližný. Plánuji si pak dle něj jednotlivé tréninky, dále pak herní systémy. Snažím se taky plánovat časy domácích zápasů, aby byly atraktivní pro fanoušky, kteří na ženskou kategorii chodí v hojném počtu.“

Z rozhovorů vzešlo několik věcí, které trenéři plánují, a sice:

- Obsah jednotlivých tréninků
- Rozpis jednotlivých tréninků
- Časy domácích zápasů
- Dlouhodobější tréninkový plán
- Herní systémy
- Soupisku týmu či doplnění kádru
- Nominaci na jednotlivé zápasy
- Skauting a přípravu na soupeře
- Komunikaci (s rodiči)
- Akce pro rodiče

Je patrné, že nominace, soupisky a doplnění kádrů, případně pak skauting a herní systémy jsou záležitostmi trenérů starších věkových kategorií, od U15 výš. U mladších kategorií se nehrají systémy a vesměs nedělají nominace – hrají všechny děti, které mohou. Druhý patrný rozdíl je plánování komunikace s rodiči u kategorie U11 – je to často první soutěžní kategorie, rodiče jsou v tomto kolotoči noví, je třeba s nimi pečlivě komunikovat a dle trenérky U11, tuto komunikaci i plánovat. Zajímavá je také zmínka o akcích pro rodiče s cílem začlenit je do klubu – opět, takovéto aktivity jsou stěžejní u mladší věkové kategorie, jelikož se buduje nový tým a nové vztahy ke klubu. Nejčastější plánovanou položkou, kterou zmínili všichni trenéři z rozhovorů, je obsah jednotlivých tréninkových jednotek. Ohledně plánu tréninků se k tvrzení „*Na každý trénink mám připravený plán a konkrétní cvičení, která se budou dělat.*“ Vyjadřovali respondenti dotazníku následovně:



Graf č. 7 – Plán tréninků

Naprostá většina trenérů si trénink připravuje a plánuje dopředu. Nelze samozřejmě vždy dodržet část tvrzení „*a konkrétní cvičení, která se budou dělat*“, jelikož tato cvičení jsou závislá na počtu hráčů na tréninku a jak zmiňují trenéři:

R1: „*I při plánování tréninků vycházíme z naší koncepce, vyloženě přesná cvičení ale ladíme až na místě dle počtu dětí a také jejich rozpoložení.*“

R2: „*Trénink si připravím den dopředu a pak ho jen upravím v závislosti na počtu hráčů:*“

R4: „*Mám každý trénink dost precizně připravený, většinou i s jednotlivými cvičeními, nicméně když si připravím trénink pro deset hráčů a přijde jich osm, je třeba to částečně upravit.*“

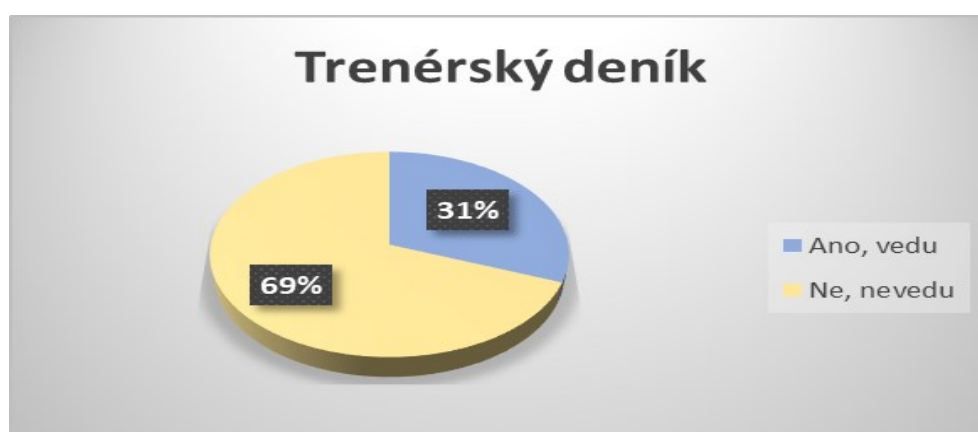
R6: „*Tréninky si připravím na týden dopředu a pak to jen měním v závislosti na počtu a typu hráček, které na daný trénink přijdou.*“

Z toho důvodu část trenérů mohla vybrat možnosti „Spíše souhlasím“. Nicméně výzkum ukazuje, že 91 % trenérů všech kategorií si tréninky plánuje s předstihem. Výzkum dále ukazuje, že plán tréninku je velmi klíčový pro trenéry dětských a žákovských kategorií – U11 a U15. Pouze jeden ze čtyřiceti trenérů uvedl, že tréninky dopředu spíše neplánuje. Zbylých sedm trenérů, které tréninky spíše či vůbec dopředu neplánují, jsou trenéři kategorie U17, U19 a Žen. Důvodem může být již zmíněná neinformovanost ohledně počtu hráček na tréninku či i fakt, že pět ze sedmi trenérů, kteří takto odpověděli, trénují družstvo hrající pouze oblastní či nadregionální ligu – tedy nižší soutěže. Není pro ně tedy plán tak podstatný, jako je tomu dle výzkumu u mladších kategorií či výkonnostně silnějších družstev.

S plánováním také dále souvisí trenérský deník, který si část trenérů vede.

R2: „*Vedu si basketbalový deník od začátku, co trénuji a opravdu téměř každý trénink si zaznamenám. Mám tam i poznámky k jednotlivým hráčkám – na co je třeba se u nich zaměřit. Ráda se k tomu po čase vracím a hodnotím, jestli se něco zlepšilo.*“

Autorka práce si je vědoma toho, že vedení či nevedení trenérského deníku může vypovídat spíše o povaze a zvyku osoby trenéra než o věkové kategorii, kterou vede. Přesto je zajímavé sledovat, kolik procent trenérů si deník vede a jaký je případně jeho obsah.



Graf č. 8 – Trenérský deník

Celkem 31 % trenérů si basketbalový deník vede. Tito trenéři byli následně tázáni, co je obsahem jejich deníku. Nejčastěji zmiňované položky byly:

Kategorie v deníku	četnost odpovědí
Obsah každého tréninku	14
Docházka hráček	12
Krátkodobý tréninkový plán (1-4 týdny)	9
Hodnocení a poznámky k hráčkám	7
Seznam trénovaných individuálních činností	6
Výsledky a technické zápisy utkání	5
Roční tréninkový plán	5
Seznam/archiv jednotlivých cvičení	5
Herní systémy a akce	3
Cíle na sezónu	2
Skauting soupeřů	2
Výkonnostní testy hráček	2
Výšku a váhu hráček	2

Tabulka č. 23 – Obsah trenérského deníku

Nejčastěji trenéři do deníku zaznamenávají, co trénovali či co mají v plánu trénovat – ať už na týden, měsíc či přibližně i na rok dopředu. Důležitým bodem je také docházka hráček na tréninky, čemuž se budeme více věnovat v kapitole Kontrola. Pro přehlednost, pokud bychom vedení deníku měli hodnotit dle jednotlivých věkových kategorií, dostaneme následující data:

Věková kategorie	Celkový počet trenérů	Počet trenérů majících deník	% trenérů s deníkem
U11	17	5	29 %
U13	13	4	31 %
U15	10	4	40 %
U17	16	5	31 %
U19	13	4	31 %
Ženy	12	3	25 %

Tabulka č. 24 – Počet trenérů s deníkem

Nejméně si tedy z respondentů vedou basketbalové deníky trenéři ženské kategorie, nejvíce pak trenéři kategorie U15. Znovu bych chtěla podotknout, že tato data mohou být hodně závislá na osobě daného trenéra.

Trenéři se shodují, že k plánování obecně je toho více na začátku sezóny. (R1: „Na začátku sezóny je samozřejmě více věcí k plánování, ať už zmíněný harmonogram

tréninků, tvorba soupisky či registrace nových hráček a jejich rozřazení do tréninkových skupin. To jsou věci, které pak v průběhu sezóny odpadnou či se alespoň časově omezí.“)

Celosezónně pak tedy plánují převážně již zmiňované jednotlivé tréninky, což považují za velmi klíčovou činnost. Výhodu a možná i menší důležitost plánování tréninků vidí trenérky kategorie U11 a U13:

R1: „*U těchto dětí je potřeba trénovat všechno za základní herních činností, takže v tom plánu tréninku nejde moc šlápnout vedle.“*

R2: „*Přibližný plán na tréninky mám třeba měsíc dopředu – u hráček v této kategorii jsou to spíše základy, trénuje se všem všechno. Spíš mám plán toho, co chci, aby uměli po skončení sezóny a tomu přizpůsobuji jednotlivé tréninky od soustředění až po konec sezóny.“*

Naopak plánování tréninků vyšších věkových kategorií má již i další úskalí a postupy:

R4: „*Některé tréninky se snažím plánovat i tak, aby se rozvíjely individuální činnosti těch hráček, u kterých to jako trenér chci a potřebuji.“*

Plán tréninku se také mění a upravuje, především u starších věkových kategorií od U17 výše, nejen na již zmíněném počtu hráček, ale i v závislosti na dalších aspektech, jako je výkonnost hráček, pozice hráček či zda je týden před utkáním či nikoliv.

R4: „*V den tréninku si připravím i cvičení, co budeme dělat – ty ale upravuju v závislosti na tom, co holkám jde nebo nejde. Stane se mi, že musím cvičení změnit, jelikož ho hráčky nezvládají nebo je na ně naopak moc jednoduché.“*

R4 pokračuje: „*Dále taky trénink plánuji tak, aby byl přizpůsoben postům jednotlivých hráček – něco jiného trénuji s rozehrávačkami, něco jiného s pivotkami.“*

R6: „*Když plánuji trénink, zvažuji taky jestli je to předzápasový týden či nikoliv. Před zápasy jsou tréninky více střelecké a taktické, naopak v týdnu, kdy o víkendu nehrajeme, mohu plánovat tréninky fyzicky náročnější.“*

Na důležitosti plánování tréninků se ale trenéři shodují a považují ho za nutné.

R5: „*Příprava tréninků a tréninkových plánů obecně je pro mne hodně podstatná část trenérské práce.“*

R4: „*Myslím, že bez plánu tréninků člověk zjistí, že neví, co a proč vlastně trénuje, proč volí dané cvičení a co je jejich cílem. To se může samozřejmě párkrát stát, stane se to*

každému, nicméně dlouhodobě si myslím, že je plán pro kategorii U17 a výš hodně důležitý.“

Organizování

Druhou trenérsky manažerskou činností, je organizování. Na otázku „*Co jaké trenér své věkové kategorie organizuješ?*“ odpovídali účastníci rozhovorů následovně:

R1: „*Organizuji určitě průběh tréninků. Také musím zorganizovat pro svoje družstvo soustředění. Dále mě napadá průběh domácích zápasů či domlouvání přátelských turnajů.“*

R2: „*Hlavně asi chod domácích zápasů. Nejtěžší je pak zorganizovat dopravu na venkovní zápasy. Pak samozřejmě organizuji i tréninky.“*

R3: „*To je pro mě ta nejtěžší práce. Převážně zorganizovat si rodiče – ti, když nefungují, nefunguje nic. To samé s hráčkami. Dále organizuju tréninky. A také svůj čas – skloubení tréninků a mé školy, školy hráček. Napadá mě ještě doprava na zápasy a ubytování, pokud je potřeba. Dále pak chod domácích zápasů. Před sezónou či po ní pak organizuji přátelské turnaje – ať už u nás, nebo přihlášení našeho týmu na nějaký turnaj.“*

R4: „*Určitě organizuji tréninky, ať už jejich náplň či samotnou logistiku – aby trénink seděl na počet hráček, aby nečekaly při cvičeních dlouho v zástupech a trénink byl v tempu. Dále pak dopravu na venkovní zápasy, případně ubytování. Je určitě na mě zorganizovat, aby každá hráčka znala svou roli a pozici na hřišti a cítila se v ní dobře.“*

R5: „*Průběh tréninků – ať už to jsou tréninky střelecké, individuální, kondiční či týmové. Také musím organizovat prolínání hráček sousedních kategorií, ať už na tréninky či zápasy.“*

R6: „*První mě napadnou tréninkové jednotky – ať už jejich sportovní průběh, či jejich časové rozložení. Hráčky v kategorii žen jsou často na vysokých školách ve vzdálenějším okolí a já musím najít tři tréninkové jednotky, které budou hráčky zvládat. Dále pak organizuji naše domácí zápasy. Dále dopravu a ubytování na venkovní zápasy. Dále musím zorganizovat soustředění pro tým žen – termín, zajistit halu a samozřejmě hráčky.“*

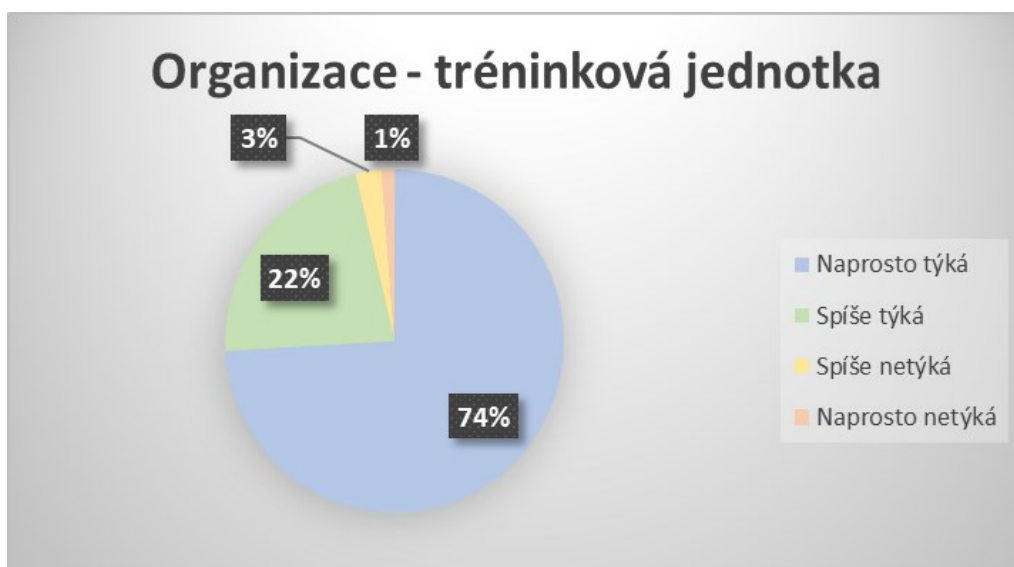
Z rozhovorů tedy vyplynuli následující činnosti a aktivity, které trenéři organizačně zajišťují:

- Organizace tréninkových jednotek
- Organizace domácích zápasů
- Dopravu a ubytování na venkovní zápasy
- Soustředění
- Přátelské zápasy a turnaje
- Prolínání hráček sousedních kategorií na trénincích
- Rodiče a hráčky
- Osobní čas
- Aby každá hráčka znala svou roli a pozici v týmu

Všech šest trenérů kategorií od U11 až po Ženy organizuje tréninky – náplň, průběh, logistiku. Tato funkce je hodně spojená i s činností plánovací. Dále je na většině trenérů, aby si zorganizovali domácí zápasy či dopravu a ubytování na ty venkovní. Zajímavé bylo tak zmínění organizace času tréninků u kategorie Žen či U15, kde, jak trenéři zmiňovali, nemohou tréninky například začínat brzy odpoledne kvůli škole – naopak kategorie U11 či U13 ještě nemají školu tak dlouhou, aby tento faktor byl klíčový. I na to musí trenéři v rámci organizace myslet.

Na základě toho, co bylo v oblasti organizování zmiňováno nejčastěji, byla následně položena otázka trenérům v rámci dotazníku, do jaké míry se jich týká organizování tréninků, soustředění, domácích zápasů, dopravy družstva na venkovní zápas a ubytování družstva během venkovního zápasu. Získaná data byla následující:

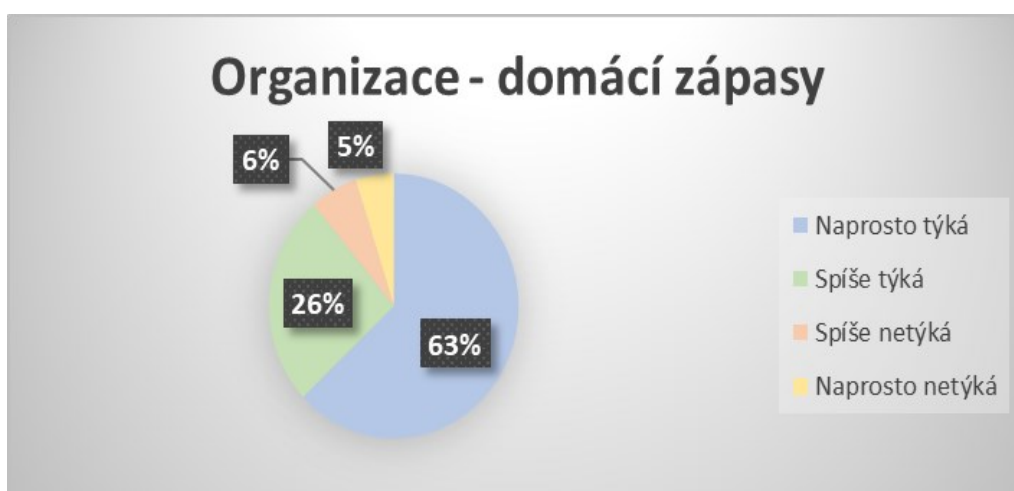
Organizování tréninkové jednotky



Graf č.9 – Organizace tréninkové jednotky

Celkem 96 % trenérů respondentů si do velké míry tréninkovou jednotku organizuje. Zbývá 4 % trenérů uvedli, že se jich organizace tréninku spíše či vůbec netýká – lze se domnívat, že organizaci a logistiku tréninků nechávají na svém asistentovi (jedná se o 2 trenéry kategorie U11 a jednoho trenéra kategorie 13, kteří asistenty mají).

Organizování domácích zápasů



Graf č.10 – Organizace domácích zápasů

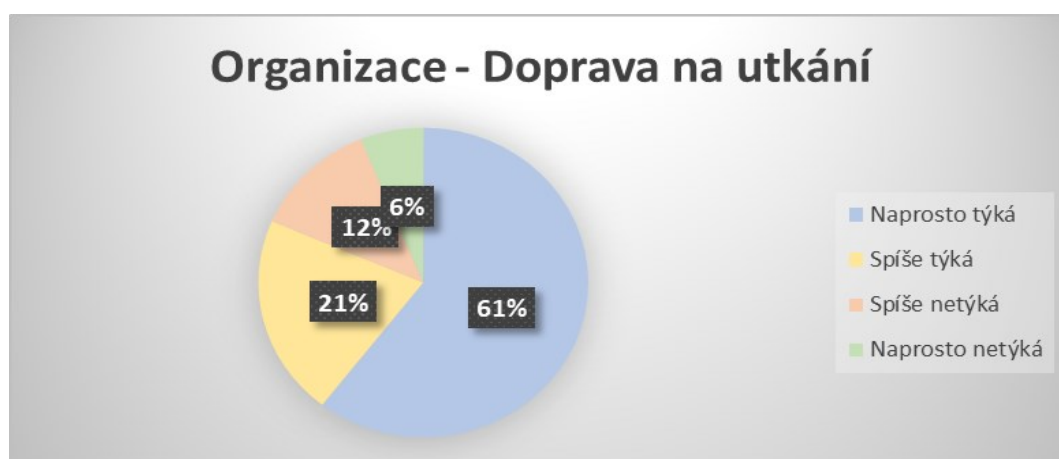
Organizování domácích zápasů je rovněž práce trenérů – od zajištění haly, zapisovatele a časoměřiče, vyplacení rozhodčích a dalších úkonů, které k organizaci domácích zápasů patří. Zde je nutné zmínit, že byt' se 89 % našich respondentů všechny či částečná organizace domácích utkání týká, zde často přichází pomoc i organizačního pracovníka či jiného člověka z vedení, jak zmiňují i účastníci rozhovorů:

R6: „Na domácí zápasy si potřebuji zajistit halu a časy – to následně komunikuji s předsedou, který mi to zkusí zařídit.“

R3: „Na spoustu organizačních činností máme pak organizačního pracovníka, se kterým dojednávám například obsazenost haly či časy zápasů.“

Z devíti respondentů, kteří uvedli, že se jich organizace domácích zápasů spíše či vůbec netýká se jedná o čtyři trenéry U11, jejich družstva nehrají soutěž, o dva trenéry U17, U19 a jednoho trenéra Žen – zde se dá počítat právě s pomocí organizačních pracovníků, asistentů či osob z realizačního týmu, kterými tato družstva, převážně když hrají vyšší výkonnostní soutěže, disponují.

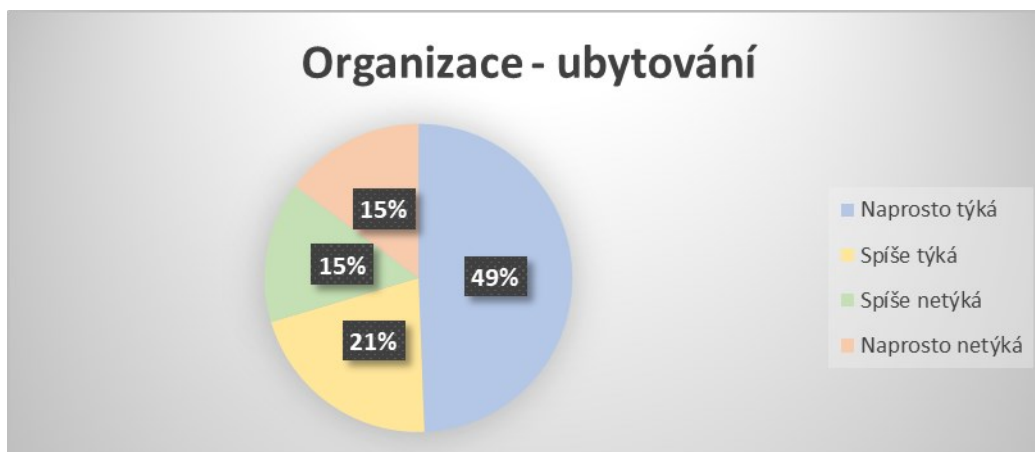
Organizování dopravy na venkovní zápasy



Graf č.11 – Organizování dopravy na utkání

Zde je důležité zmínit, že celkem čtyři týmy (všechny z U11) se neúčastní žádné soutěže, tudíž trenéři této věkové kategorie nemusí v tomto případě řešit dopravu na utkání. U zbylých jedenácti trenérů, kteří uvedli, že se jich organizace dopravy (spíše) netýká, můžeme počítat s pomocí asistenta (kterého devět z těchto jedenácti trenérů má) či organizačního pracovníka. Tak či tak ale musí v otázce dopravy alespoň částečně zasáhnout a být angažováno 82 % trenérů. Někteří to samozřejmě řešit nemusí – již zmínění trenéři kategorie U11, kteří nehrají soutěž, dopravu na utkání nezajišťují. U kategorie U11 a U13 se rovněž předpokládá aktivita rodičů, kteří své dítě na zápas dopraví. Oproti tomu v kategorii Žen se hráčky často na utkání dopravují samy. Trenéři zbylých třech kategorií uvedli, že se otázkou dopravy na venkovní utkání zabývat musí.

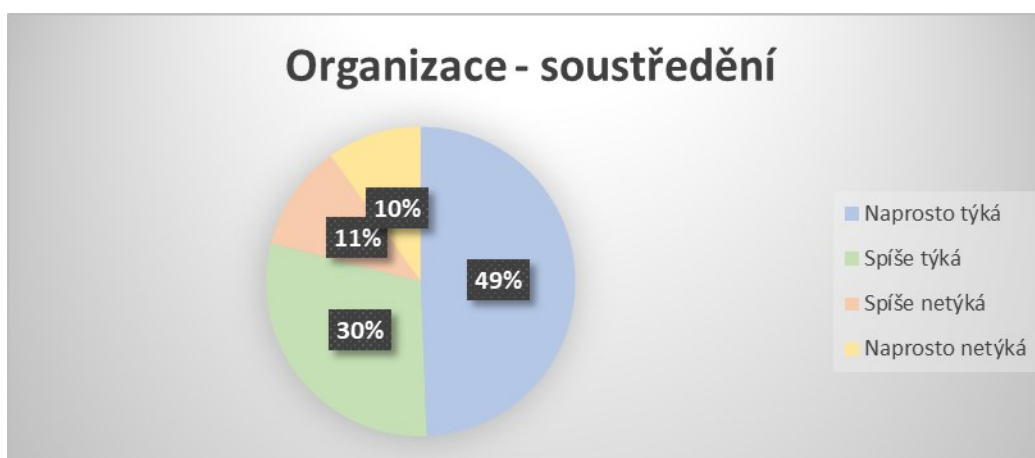
Organizování ubytování v rámci venkovních zápasů



Graf č. 12 – Organizace ubytování

Zde narážíme na fakt, že kategorie U11 a U13 povětšinou hraje utkání s týmy z okolí, v dojezdové vzdálenosti. Také tyto kategorie nehrají téměř nikdy dva dny za sebou (sobota + neděle), aby museli přespávat. Z 24 respondentů, kteří uvedli, že se jich (spíše) netýká zajišťování ubytování, šlo z více než 50 % o trenéry těchto věkových kategorií. Od kategorie U15 až po kategorie Ženy je mnohem častější několikrát do sezóny hrát v takové vzdálenosti od místa bydliště, že je výhodnější ze soboty na neděli v místě utkání přespát. Na trenérech je ale častěji spíše nahlášení počtů hráček či stravovacích požadavků organizačnímu pracovníkovi, který ubytování či stravu zařídí. Tak či tak, 49 % trenérů se v otázce ubytování naprosto angažuje.

Organizování soustředění



Graf č. 13 – Organizace soustředění

Poslední oblast organizování bylo (letní) soustředění. Zde byl hodně odlišný pohled účastníků rozhovoru:

R1: „Každý trenér je zodpovědný za své družstvo – třeba i co se týče domlouvání soustředění, to děláme všechno my trenéři, každý za svoje družstvo, nedělá to u nás pouze jeden pověřený člověk.“

R2: „To na mě je pouze rodiče o tom soustředění informovat, dál se o to jako trenérka organizačně nestarám – až pak na místě, po sportovní stránce.“

R3: „To vůbec, soustředění má na starosti vedení klubu, jezdíme totiž všichni společně na jedno místo. Na mě je pouze přijet a odtrénovat.“

R6: „Další je otázka soustředění, které pro ženský tým musím komplet zajistit.“

Podobně různorodě reagovali i respondenti dotazníku – téměř polovina uvedla, že musí soustředění organizačně zajistit. Realita může být taková, že některé týmy jezdí na soustředění odděleně (každá kategorie sama na jiné místo) a některé společně (všechny či alespoň více kategorií na stejné místo). Tím se pak může lišit to, jestli společné soustředění zařídí organizační, nebo samostatné soustředění, kde by si ho pak trenéři zařizovali sami. I zde je to spíše o filosofii klubu, než o jednotlivých trenérech a věkových kategoriích. Stále je ale 10 % trenérů, kteří uvedli, že se jich organizace soustředění vůbec netýká. Ve třech případech se jednalo o družstvo U11, nehrající soutěž – dá se tedy přepokládat, že ani ještě nejedí na letní soustředění. V jednom případě se také jednalo o družstvo žen, hrající pouze oblastní přebor – i zde lze přepokládat, že družstvo soustředění nemá, trenéři ho tedy nemusí organizovat.

Rozdílnost napříč jednotlivými kluby a kategoriemi je i ve stránce administrativy, která je nedílnou součástí práce některých trenérů a spadá tedy pod kategorii organizování. Obecně z výzkumu vychází, že trenéři mladších kategorií (do U15) se o administrativní věci starají vesměs sami, kdežto trenéři kategorií U17 a výše to mohou delegovat na pověřeného člověka.

R3: „K organizační práci připadá i velké množství administrativy, která je na mne – zapisování výsledků, psaní článků na klubový web, správa sociálních sítí – na tohle vše je třeba najít si čas a časově zorganizovat, kdy a co je třeba udělat.“

R5: „Velké pozitivum u kategorie U19 a obecně v klubu vnímám v tom, že administrativa jde mimo mne, máme na to lidi. Tréninky máme denně, zabere to tedy

hodně času a jsem moc rád, že se tomu mohu věnovat naplno a nemusím čas trávit administrativními záležitostmi, což mi hrozně usnadní práci.“

R1: *„Kromě toho, že si ošéfuju své družstvo z hlediska tréninků a zápasů, je to i dost práce navíc – například zadávání příspěvků na sociální sítě, zadávání výsledků, pohlídat si, aby všechny dokumenty dorazili k pověřeným osobám.“*

Rozhodování

Další otázka v rámci rozhovorů mířila na manažerskou činnost rozhodování. Konkrétně byli všichni účastníci vyzváni jmenovat to, o čem jakožto hlavní trenéři své kategorie rozhodují. Odpovědi byly následující:

R1: *„Určitě o tom, jak budou vypadat tréninky, na co budou zaměřeny. Ať už v sezóně nebo na soustředění. Rozhoduji také jakých přátelských zápasů či turnajů se zúčastníme. Rozhoduji také o tom, co družstvu dopřeji – například nové dresy.“*

R2: *„Napadají mě třeba časy domácích zápasů. Dále také na tom, co budeme trénovat během sezóny a na jednotlivých trénincích. O tom, kdo bude hrát v jakém zápase, takže o nominaci hráček na utkání.“*

R3: *„Co a jak se bude trénovat. Kdo bude hrát v jakém zápase, takže o nominaci a následně na utkání samozřejmě o minutáži hráček. Když jsou nějaké extra finance pro můj tým, rozhodnu – samozřejmě i dle přání holek – na co se vynaloží, například nové dresy a podobně.“*

R4: *„Rozhoduji určitě o náplni tréninkové jednotky. Rozhoduji, kdo bude na soupisce, rozhoduji o nominaci do jednotlivých zápasů. Asi bych to shrnul tak, že rozhoduji pouze o těch sportovních věcech v rámci tréninků a zápasů.“*

R5: *„Rozhoduji o hostování či přestupech hráček – ať už našich jinam, nebo cizích k nám. Na této úrovni a v tomto věku je to častý fakt, že se hráčky berou i z jiných měst. Rozhoduji taky o průběhu tréninku. Také rozhoduji, které hráčky budou zařazeny z mého týmu do širší reprezentace či do programů nadějí. Rozhoduji také o tom, kdo z hráček bude mít individuální studijní plán na základě prospěchu.“*

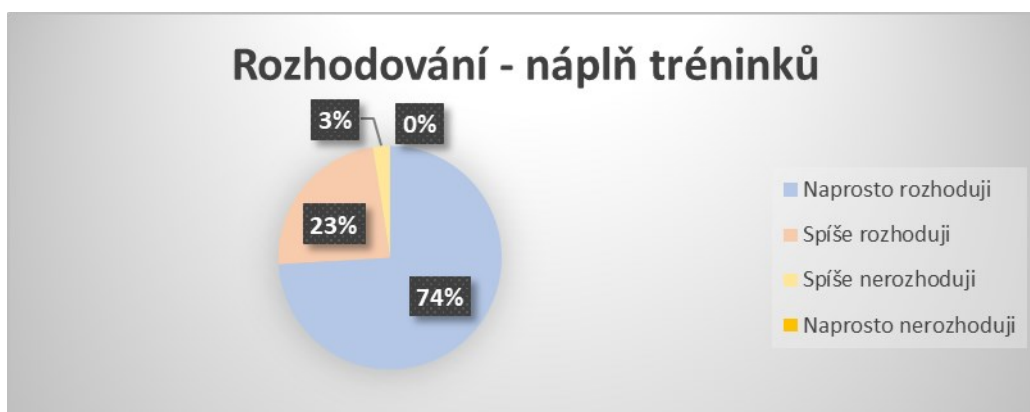
R6: *„O soupisce, případných posilách na hostování či přestup – zkrátka o složení kádru. Dále o časech tréninků ženského týmu. Částečně i o financích toho týmu, na co se využijí. Samozřejmě i o nominaci na jednotlivé zápasy. Rozhoduji o tom, zda budou nové dresy či klubové oblečení, což souvisí s těmi financemi.“*

Z rozhovorů tedy vychází, že trenéři rozhodují převážně o:

- Průběhu tréninkových jednotek
- Nominaci na utkání
- Složení soupisky
- Minutáži hráček v zápasech
- Doplnění kádru (hostování/přestupy)
- Případné koupi dresů či klubového oblečení
- Časech tréninků či domácích zápasů
- Naložení s financemi družstva
- Individuálních studijních plánech hráček
- Zařazení hráček do reprezentačních a jiných sportovních programů

Z rozhovorů jasně plyne, že všichni trenéři, bez rozdílu na věk svých svěřenkyň, rozhodují o sportovní stránce – tedy co se bude trénovat, jak budou vypadat tréninky. Ohledně rozhodovacích kompetencí v rámci náplně tréninků byl položen dotaz i respondentům dotazníku.

Rozhodování o náplni tréninků



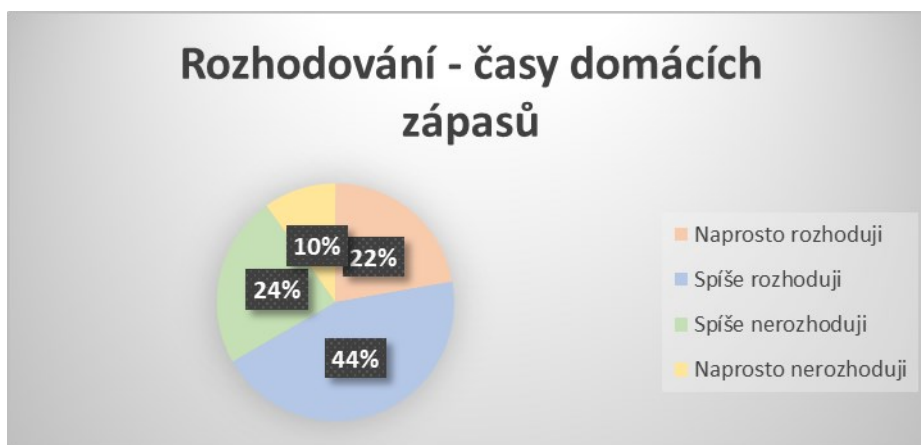
Graf č. 14 – Rozhodování o náplni tréninků

Z grafu tedy vyplývá, že téměř třičtvrtě trenérů naprosto rozhoduje o obsahu a náplni tréninkových jednotek. Někteří trenéři, kteří uvedli možnost „spíše rozhodují“ nejspíše na obsahu a náplni tréninků spolupracují i se svým asistentem či jinými osobami z klubu. U celkem dvou trenérů, kteří uvedli, že o náplni tréninků spíše nerozhodují (trenéři kategorie U13) se dá předpokládat buď zásah asistenta, kolegy trenéra či že se řídí klubovou koncepcí natolik, že obsah tréninků tvoří pouze dle ní, a tedy se necítí, že

by o něm do velké míry sami rozhodovali. Tak či tak 97 % trenérů má v oblasti rozhodování o sportovní stránce a náplni tréninků hlavní slovo a velké kompetence.

Rozhodování o časech domácích zápasů

Další rozhodovací privilegium, které trenéři zmínili, bylo rozhodování o časech utkání. Trenéři v dotazníku byli tázáni, do jaké míry rozhodují právě o časech domácích zápasů.



Graf č.15 – Rozhodování o časech domácích zápasů

Dalo by se říci, že 34 % trenérů nemá kompetence na to, aby si mohli rozhodnout o časech domácích zápasů své kategorie. Zbýlých 66 % trenérů uvedli, že v oblasti rozhodování o časech zápasů mají určité slovo. V následující tabulce lze vidět, jaké procento trenérů své věkové kategorie má tyto pravomoci, i kdyby pouze částečné. Dá se totiž počítat se situacemi, kdy se trenéři ohledně časů zápasů musí přizpůsobit i v situaci, že mají jindy stoprocentní možnost čas sami určit – například požadavkům soupeře či jiné vyšší moci mimo klub. Z toho důvodu mohla být uvedena možnost „spíše rozhodují.“

Kategorie	Počet trenérů v kategorii	Trenéři, kteří mohou rozhodovat	% trenérů, kteří mohou rozhodovat
U11	17	6	35 %
U13	13	7	54 %
U15	10	8	80 %
U17	16	13	82 %
U19	13	8	62 %
Ženy	12	11	92 %

Tabulka č. 25 – Rozhodování o časech domácích zápasů

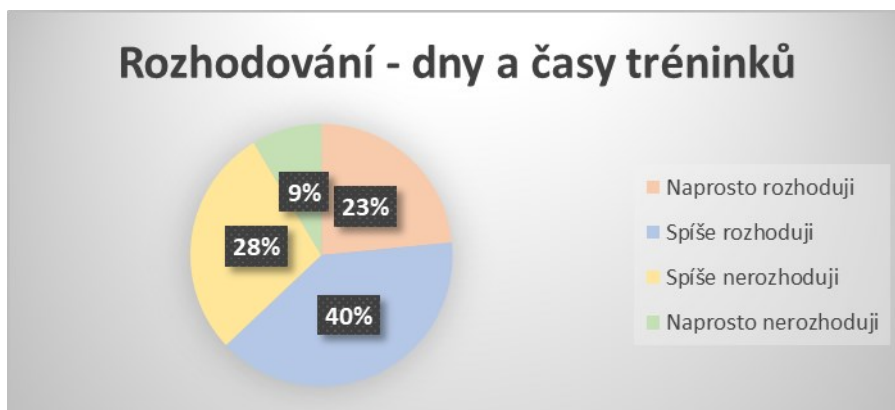
Z tabulky lze vidět, že o časech domácích zápasů si spíše mohou rozhodovat trenéři starších kategorií – konkrétně hlavně trenéři kategorie Žen, U17 a U15. Z údajů ze začátku praktické části víme, že týmy v těchto kategoriích hrají z velké části divácky a sportovně zajímavé a vysoké soutěže (u kategorie Žen deset ze třinácti týmů v první či druhé lize, u kategorie U17 deset ze sedmnácti týmů v extralize či celostátní lize, u kategorie U15 pět z deseti týmů v celostátní lize). Lze tedy očekávat, že se časy na tyto utkání volí i vzhledem k možné návštěvnosti – která bude zřejmě vyšší než na týmy mladší či týmy hrající nižší soutěže. Převážně u kategorie Žen v první lize tomu tak může být:

R6: „Plánuju taky časy zápasů, pokud je to možné, snaží se mi vedení vyhovět – na ženské zápasy chodí tady u nás docela dost fanoušků, takže se jejich zápasy snažíme dávat na atraktivní časy.“

Tyto týmy (od U15 výše) také již hrají se soupeři napříč celou republikou – převážně pak v extraligách či 1. lize žen – a zápasy se tak tedy volí i s ohledem na bydliště soupeře, kdy realitou zůstává, že některé týmy cestují na zápasy i několik hodin a není tedy vždy přípustné, aby hrály v brzkých dopoledních hodinách. Oproti tomu u týmů U11 a U13 hrající z velké části oblastní soutěže, není vzdálenost soupeřů tak velká, aby nemohli hrát například brzy ráno. Z těchto důvodů se domnívám, že si trenéři daných věkových kategorií časy zápasů mohou či naopak nemohou do určité míry vybírat. Je důležité zmínit, že týmy napříč klubem hrají často v jedné či ve dvou halách a vytvořit harmonogram utkání nemusí být vždy jednoduché.

Rozhodování o dnech a časech tréninků během sezóny

U rozhodování z hlediska času ještě zůstaneme, a sice v další otázce trenéři uváděli, do jaké míry mohou rozhodovat o harmonogramu sezónních tréninků – tedy jaké dny a v jaké časy bude jejich kategorie trénovat. Výsledky jsou znázorněny v grafu níže:



Graf č. 16 – Rozhodování o dnech a časech tréninků

Celkem 37 % trenérů o časech či dnech tréninků své věkové kategorie nerozhoduje. Účastníci rozhovoru se spíše přiklonili k jejich názoru:

R4: „*Například o časech tréninků já nerozhoduji. Přizpůsobím se tomu, co řekne vedení. I když bych samozřejmě mohl vznést nějaký požadavek před samotnou tvorbou tréninkového harmonogramu a vedení by se snažilo mi vyjít vstříc. Já se ale snažím přizpůsobit ostatním.*“

R3: „*Na začátku roku si mohu určit požadavky, kdy bych tréninky chtěla mít. Ale není samozřejmě dané, že to tak skutečně bude.*“

Nicméně vyskytl se i názor opačný, ať už u respondentů na dotazník, kdy 63 % trenérů o časech či dnech do jisté míry rozhoduje, i u účastníků rozhovoru:

R6: „*Moje kompetence kromě těch trenérských je možnost vybrat si tréninkové jednotky vzhledem k mé práci ale hlavně vzhledem k časovým možnostem hráček. V kategorii Žen chodí hráčky na vysoké či střední školy, ne všechny jsou zdejší, některé i pracují – je potřeba najít tři tréninkové jednotky tak, aby velké většině hráček všechny časově vyhovovaly.*“

Z výzkumu vzešlo, že trenéři, kteří mají právo rozhodovat o dnech a časech utkání, jsou většinou trenéry následujících kategorií:

Kategorie	Počet trenérů v kategorii	Trenéři, kteří mohou rozhodovat	% trenérů, kteří mohou rozhodovat
U11	17	8	47 %
U13	13	7	54 %
U15	10	6	60 %
U17	16	13	81 %
U19	13	7	54 %
Ženy	12	10	83 %

Tabulka č. 26 – Rozhodování o dnech a časech tréninků

Z tabulky vyplývá, že nejvíce mohou o dnech a časech tréninků rozhodovat trenéři Žen či trenéři kategorie U17. Nejmenší pravomoci z hlediska rozhodování o časech či dnech tréninků mají trenéři U11. Je to celkem pochopitelné, vzhledem k věku hráček a kratšímu školnímu rozvrhu mohou začínat tréninky v brzké časy, podobně jako kategorie U13. Zlom pak může přicházet v kategorii U15, kdy jsou již školní povinnosti časově náročnější. I zde se hodí zmínit, že možnost rozhodovat si o časech či dnech tréninků záleží mimo zmíněné faktory i na benevolenci klubu, počtu tréninkových hal či postavení jednotlivých trenérů v klubu, či pak i k jejich zaměstnaná mimo trénování, a tudíž jejich časové možnosti.

Rozhodování o soupisce družstva

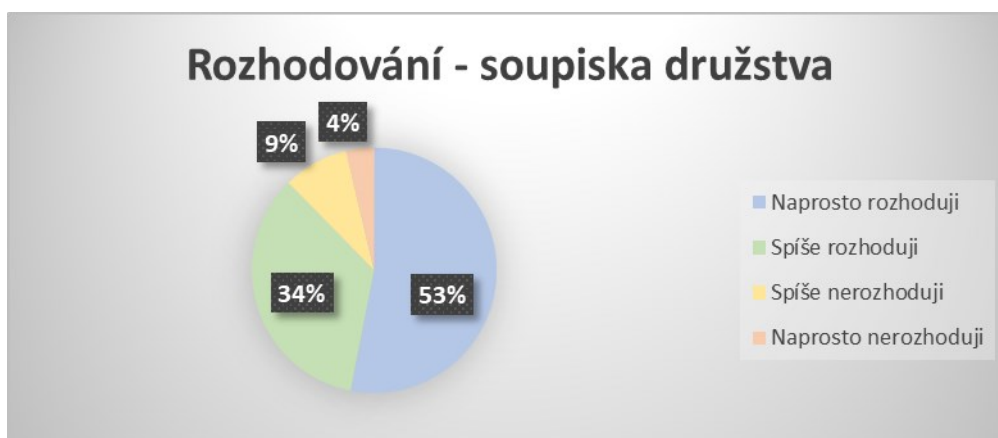
Co se týče toho, kdo bude na soupisce dané věkové kategorie mají trenéři odlišné názory, které se odvíjí právě od věku jejich hráček.

R1: „Kromě zmíněného se dá říci, že rozhodují, kdo bude na soupisce, ale je to hodně relevantní – nevybíráme, bereme všechny z náborů.“

R3: „I v tomhle věku se stává, že přijdou do družstva úplní nováčci, které není jednoduché zapracovat a realita je, že třeba první rok pouze trénují, zápasy nehrají – na soupisce tedy nejsou.“

R4: „Rozhodují, kdo bude na soupisce – ať už z našich řad, či doplněné o talentované hráčky z okolí.“

Z výzkumu pak od trenérů byla zjištěna v otázce rozhodování o soupisce družstva následující data:



Graf č. 17 – Rozhodování o soupisce družstva

Z 87 % si o soupisce a kdo je tedy, laicky řečeno, součástí týmu a může hrát případné zápasy, rozhodují trenéři sami. Z celkového počtu deseti trenérů (13 %), kteří uvedli, že o této záležitosti spíše či vůbec nerozhodují, bylo šest z nich trenéry kategorie U11 a U13. Jak bylo zmíněno i v rozhovorech, v tomto věku dostávají šanci všechny hráčky, které chtějí hrát, bez rozdílu výkonnosti. Faktor výkonnosti může být v této situaci klíčový i u dalších dvou trenérů z řad těch, kteří o soupisce spíše nerozhodují, a sice trenéři trénující tým U17 či U19, který ale hraje nadregionální soutěž. V této soutěži je často realitou, že v ní nastupují i slabší hráčky, co třeba nehrají tak dlouho či nemají takovou výkonnost na to, aby hráli vyšší soutěž. Výsledky v těchto soutěžích často nejsou prioritou a není tedy problém, aby na soupisce byli i slabší hráčky.

Rozhodování o nominaci hráček na utkání

V neposlední řadě byli trenéři tázáni také na to, do jaké míry rozhodují o nominaci hráček na jednotlivá utkání – tedy kdo pojede a kdo nepojede na zápas. Zde byli pohledy účastníků rozhovorů tyto:

R1: „U takhle malý děti je to vesměs jednoduché – kdo přijde, ten hraje.“

R2: „Musím samozřejmě rozhodnout, kdo bude hrát, ale jen pokud je dětí věcí, než kolik mohu na zápas vzít, jinak беру všechny.“

R3: „Musím také udělat nominaci na zápas, hráček může hrát jen 12, i to je až moc a nás samozřejmě v týmu je více.“

R6: „Rozhoduji, kdo bude nominován na zápas, nicméně v kategorii žen si tolik nevybírám, jelikož hráček nebývá tolik, jako u malých dětí.“

Zajímavé bylo také sledovat na základě čeho případně účastníci rozhovorů hráčky na zápas nominují. Jeden z pohledů trenéra kategorie U17:

R4: „Kdo bude hrát v daný zápas, o tom si rozhodnu sám na základě jejich přístupu, účasti na trénincích. V tomhle jsem hodně férověj a myslím, že to to tak správně. Záleží také samozřejmě i na důvodu toho, proč třeba hráčka chyběla – jestli nemoc, či jiné aktivity – v tomhle věku bohužel často nemluvíme o jiných kroužcích či školních povinnostech.“

Z této teze jednoho z trenérů vyplynula následující otázka pro účastníky rozhovorů a následně pro respondenty dotazníku: „Jak se jako trenér Vaší věkové kategorie díváte na jiné zájmové činnosti a pravidelné kroužky, které hráčky kromě basketbalu mají?“

Trenérka kategorie U11 následně komentuje:

R1: „Ve směr to respektuji. Snažím se takové hráčce nabídnout jinou tréninkovou jednotku, třeba s o rok starší skupinou, aby mohla alespoň dvakrát týdně chodit. Nicméně v tomto věku to u všech respektujeme. Když mi hráčka řekne, že místo pondělního tréninku chodí na gymnastiku, rozhodněji netrváme na tom, aby se toho vzdala.“

Z čehož následně vyplynula otázka, zdali má na to také vliv, jestli místo tréninku hráčka navštěvuje jiný kroužek sportovního charakteru, či jestli se jedná například o kroužek umělecký apod. Trenérka dále uvádí:

R1: „V této kategorii to roli nehraje. Mimosportovní aktivity jsou důležité pro rozvoj dítěte. V tomhle věku by si děti měly vyzkoušet více věcí – jiné aktivity i jiné sporty, nikde není dáno, že basket bude pro ně bude sport, u kterého zůstanou. Další realitou je také to, že kdybychom všem dětem říkaly, že je v klubu nechceme, když nebudou chodit na všechny tréninky, moc nám jich tu nezbyde.“

Trenéři respondenti měli na věc volnočasových aktivit mimo basketbal následující názory:



Graf č. 18 – Zájmové kroužky

Obecně lze vidět, že trenéři spíše podporují u svých hráček jiné zájmové aktivity než pouze basketbal. Celkem 44 % trenérů ale chce, aby se tyto kroužky konaly mimo dobu tréninků, až na případné výjimečné případy (např. kroužek sboru vyžaduje výjimečně vynechat trénink kvůli koncertu apod.). Část trenérů jiné zájmové činnosti toleruje za předpokladu, že se jedná o sportovní aktivitu, hráčky tedy nepřijdou o pohyb a mohou se motoricky a fyzicky rozvíjet. Celkem 11 % trenérů zastává názor, že pro ně není přípustné, aby hráčky měly i jiný zájmový kroužek a již vůbec ne v době tréninku. Srovnání názorů trenérů napříč kategoriemi je následující:

- Možnost A = „Podporuji jiné zájmové činnosti, ale převážně v době mimo trénink.“
- Možnost B = „Podporuji jiné zájmové činnosti a toleruji určité absence.“
- Možnost C = „Podporuji jiné zájmové činnosti, jedná-li se o činnosti sportovního charakteru a toleruji určité absence.“
- Možnost D = „Není pro mne přípustná absence na tréninku z důvodu jiných zájmových činností.“

Kategorie	Možnost A	Možnost B	Možnost C	Možnost D
U11	6 (35 %)	10 (59 %)	1 (6 %)	0 (0 %)
U13	6 (46 %)	4 (31 %)	3 (23 %)	0 (0 %)
U15	6 (60 %)	3 (30 %)	1 (10 %)	0 (0 %)
U17	6 (38 %)	4 (25 %)	2 (13 %)	4 (25 %)
U19	7 (54 %)	1 (8 %)	2 (15 %)	3 (23 %)
Ženy	5 (42 %)	3 (25 %)	2 (17 %)	2 (17 %)

Tabulka č. 26 – Názory trenérů na zájmové kroužky

Z tabulky můžeme vidět, že trenéři kategorie U11 absolutně podporují jiné zájmové činnosti a kroužky, nehledě na to, zda se jedná o kroužky sportovního charakteru a nemají problém i s absencemi. Trenéři kategorie U13 mají velmi podobný názor, byť už více oceňují, když se jedná o sportovní kroužek a také, když je v době mimo trénink. Podobně to vidí trenéři kategorie U15. Od věkové kategorie U17 se názory začínají různit – už vždy téměř čtvrtina trenérů kategorií od U17 výše netoleruje jiné zájmové činnosti – převážně pak v době tréninku. Roli zde samozřejmě hraje i výkonnostní složka – trenéři U17 či U19, kteří uvedli, že nemají s absencemi problém i na úkor tréninku, jsou trenéry družstev hrající nadregionální – tedy výkonnostně nižší – soutěže. Také je nutné zmínit, že u týmů U19 a převážně u týmů Žen už se nebavíme o kroužkách a zájmových činnostech v takovém slova smyslu, jako u dětí základních či středních škol. Autorka práce si je vědoma toho, že tato otázka byla pro trenéry kategorie Žen mírně nerelevantní.

Výběr a vedení lidí

Tato manažerská činnost, byť v literatuře považována většinou za jeden celek, lze v praktické části rozdělit na část výběr lidí a následně vedení lidí. Co se týče výběru lidí v klubu – převážně v oblasti trenérů ostatních kategorií či osob ve vedení klubu, mají trenéři značně omezené kompetence:

R1: „*Já mám určitě právo se v klubu vyjádřit k tomu, kdo bude v klubu působit na pozicích trenérů či ve vedení, ale nemám už to právo o tom rozhodnout.*“

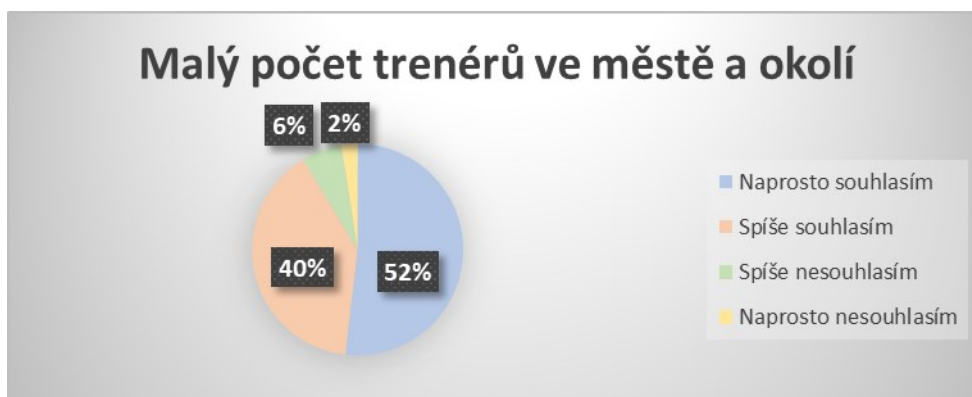
R3: „Takhle, není to tak že je trenérů přebytek a můžeme si vybírat ze zástupu kandidátů. Nicméně názor na to mít mohu, stejně jako ostatní trenéři. Jak se to ale rozhodne již není na mne.“

R4: „Jsem v klubu řadový trenér, co se týče výběru do managementu či na pozice jiných trenérů, jde to mimo mne a já jsem s tím srozuměn. Věřím vedení, že zvolí vhodné osoby. Zároveň znám realitu a vím, že trenéři amatérského basketbalu nejsou na každém rohu a já si vážím každého, kdo se například trenérem stát chce.“

R5: „Do výběru ostatních trenérů nemluvím, věřím v tomhle vedení, tam jsou lidé na správném místě.“

R6: „Moc rád bych do toho mluvil a vybíral, kdy by bylo z čeho – trenérů je ale opravdu málo, jsme tedy rádi za každého nadšence.“

Z odpovědí účastníků rozhovoru jasně vyplývá, že trenéři mohou vyjádřit svůj názor, byť nemají rozhodovací pravomoc, nicméně v realitě českého basketbalu beztak není možné vybírat z velkého počtu trenérů, kteří napříč kluby a městy spíše chybí. Tuto skutečnost potvrzují i respondenti ve svých odpovědích na otázku: „Trenérů a trenérek je v našem klubu, městě či jeho okolí málo a já jsem vděčný za každého, kdo se trenérské činnosti věnuje.“



Graf č. 19 – Malý počet trenérů

Z grafu vyplývá, že 92 % trenérů s tímto výrokem alespoň částečně souhlasí – samozřejmě tvrzení „vděčný za každého“ je trochu radikální, protože i v amatérském basketbalu je stále důležité, aby trenér měl jisté povahové rysy, znalost hry a uměl jednotlivé věkové kategorie učit potřebné věci. Je také realitou, že ve větších městech (např. Praha) jsou trenéři k sehnání lépe než ve městech menších. Tak či tak z otázky jasně vyplývá, že výběr trenérů napříč republikou je značně omezen počtem zájemců o tuto práci.

Do čeho ale účastníci rozhovorů mohou mluvit ve větší míře a jasně to souvisí s manažerskou činností jak výběru, tak následného vedení lidí, je osoba asistenta, kterou či které k sobě jakožto hlavní trenéři mají. Situace s asistenty byla u účastníků rozhovorů následující:

R1: „Na skupinu dětí U11 je nás celkem 5 – já jako hlavní trenérka a čtyři asistenti.“

R2: „Nás je celkem pět hlavní trenérek od kategorie U11 po U15 a vzájemně si děláme asistentky – to znamená, že já jsem hlavní trenérka U13, ale pak jsem jako asistentka třeba u U12 a U14 a naopak. Dalo by se říci, že jako trenérka U13 mám k sobě dvě až čtyři asistenty.“

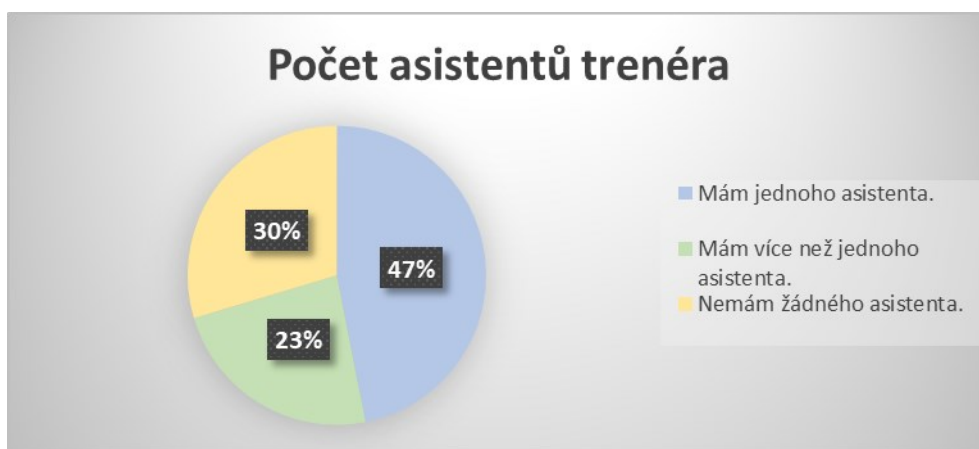
R3: „Mám k sobě jednu asistentku – maminku jedné z mých hráček.“

R4: „Ano, mám k sobě asistenta – je to pro mne hrozně důležité.“

R5: „Jako hlavní trenér U19 mám asistentku, která je hlavní trenérkou U17. Naopak já jsem její asistent v U17.“

R6: „Mám jednu asistentku – již řadu let spolu spolupracujeme a funguje to.“

Z rozhovorů tedy vyplývá, že všichni trenéři mají minimálně jednoho asistenta, se kterým spolupracují. V rámci dotazníku byla situace s asistenty následující:



Graf č. 20 – Počet asistentů trenéra

Alespoň jednoho asistenta k sobě má 70 % trenérů – z toho téměř čtvrtina trenérů dokonce více než jednoho. Stále ale 30 % trenérů uvedlo, že žádného asistenta nemají a o jaké věkové kategorie se jedná. Z celkem 24 trenérů, kteří k sobě nemají žádného asistenta se jedná o:

Věková kategorie	Počet trenérů	Počet trenérů bez asistenta/asistentů	% počet trenérů bez asistenta(ů)
U11	17	4	8 %
U13	13	1	8 %
U15	10	1	10 %
U17	16	9	56 %
U19	13	2	15 %
Ženy	12	7	58 %

Tabulka č. 27 – Počet trenérů bez asistenta/asistentů

Z tabulky vyplývá, že nejmenší výskyt asistentů je u kategorie Žen a kategorie U17. Početně se jedná spíše o kategorie s menším počtem hráček (převážně u kategorie Žen), nicméně právě v těchto kategoriích by mohl mít asistent již zmíněnou důležitou funkci při rozdělení hráček a trénování dle pozic, které hrají. Naopak u třech nejmladších kategorií vidíme, že zde asistenti z velké části spíše figurují.

Dále bylo zjišťováno, z jakého důvodu trenéři asistenty nemají a zdali je to důsledek zjištěného faktu, že trenérů amatérského basketbalu je v naší zemi málo.

„Pokud k sobě nemáte asistenta, z jakého je to důvodu?“	Četnost odpovědí	Vyjádřeno v %
Není na to dostatek lidí.	15	63 %
Asistenta/asistenty mám, ale souhlasím s nedostatkem lidí.	10	(18 %)
Vyhovuje mi vést družstvo sám.	4	17 %
Mám asistenta/asistenty, ale raději bych vedl družstvo sám.	3	13 %
Necítím potřebu ho mít. (kategorie U11 s malým počtem hráček)	1	4 %
Nikdo se mnou nechce trénovat. (kategorie Žen)	1	4 %

Tabulka č. 28 – Důvody pro absenci asistenta/asistentů

Z tabulky lze vyčíst, že více než polovina trenérů k sobě nemá asistenta z důvodu nedostatku lidí, kteří by chtěli trenérskou činnost vykonávat. I celkem deset trenérů

respondentů, kteří asistenta mají, se zde vyjádřili k této problematice – byť oni sami asistenta či asistenty mají, tento nedostatek lidí na pozicích trenérů či asistentů registrují. Samozřejmě část trenérů (17 %), kteří asistenta nemají, tuto skutečnost kvitují, jelikož jim vyhovuje družstvo vést sám. Naopak jsou i trenéři, kteří asistenta či asistenty mají, ale raději by družstvo vedli sami. Tím se dostáváme k otázce toho, jak je důležitý vztah s asistentem či asistenty pro jednotlivé trenéry, jak probíhá výběr asistenta a jaké všechny úkoly či pravomoci tyto osoby mají.

Začněme tedy vztahem s asistenty, který je pro trenéry napříč kategoriemi velmi důležitý.

R1: „S asistenty to máme založené hodně na přátelské bázi. Demokraticky se na všem domlouváme a dohodneme se, co nám přijde nejlepší. Kdybychom se neshodli, což se nestává, rozhodnu já. Ale určitě to není že bych vždy striktně řekla, jak to bude.“

R2: „Jsme takový hodně blízký uzavřený kruh, já a moje asistentky. Vše probíhá v naprosté pohodě.“

R5: „S asistentkou jsme si velice sedli a vidím to jako klíč k úspěchu.“

R6: „Asistentku jsem si sám vybral, vedení mě podpořilo a já jsem s ní velice spokojen.“

Důležitá je pro trenéry ale i možnost projevit se v momentě, kdy to s asistentem nefunguje tak, jak by mělo, což souvisí i s případnou manažerskou činností výběr lidí:

R1: „Problém samozřejmě nastane, kdy nesouzníš s názory hlavního trenéra v sousední kategorii, jednu nad či jednu pod. To ale nijak neovlivním, hledá se kompromis. Nicméně pokud by mi neseděl někdo, s kým spolupracuji denně, tedy v tomto případě můj asistent, určitě bych to vedení sdělila a ono by mne podpořilo a učinili by se patřičné změny. Jinak by to stejně nejvíce škodilo těm dětem. V tomhle tedy určité slovo mám.“

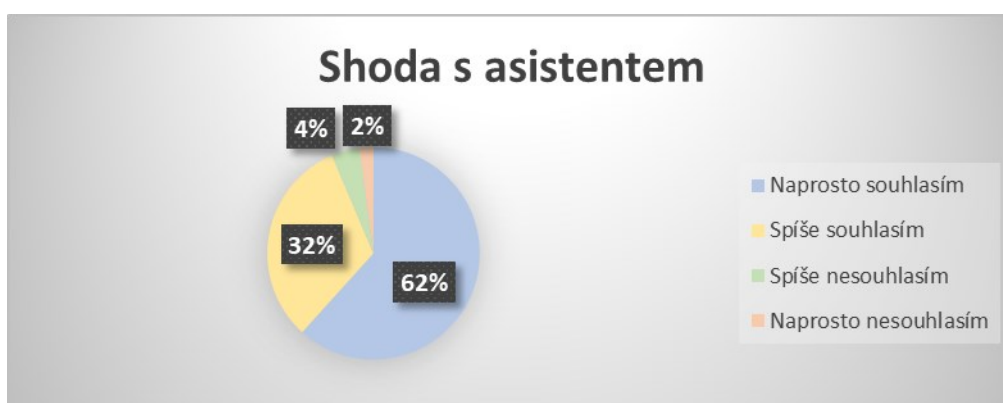
R2: „Už se mi stala situace, že jsem měla asistentku, se kterou jsme si nerozuměly – trenérsky. Neuměla se vypořádat s tím, že je asistentka, ne hlavní trenérka. Po debatě s vedením byla naše spolupráce ukončena a současného asistenta jsem si tedy vybrala již sama.“

R5: „Kdyby nastal nějaký problém, asi bych šel za vedením a věřím, že by mi vyšli vstříc – nicméně nám s asistentkou vše funguje, jak má.“

Z odpovědí trenérů jasně vyplývají dvě věci – jednak možnost projevit nesouhlas, pokud by spolupráce s asistentem či asistenty nefungovala a také důležitost toho, mít s asistentem či asistenty dobrý vztah a převážně se pak shodnout na filosofii a způsobu trénování.

R1: „*I když se třeba někdy nepohodneme, rozumíme si v basketbalové filosofii, souzníme s ní všichni trenéři této kategorie, a to je klíčové.*“

Trenéři-respondenti, kteří uvedli, že asistenta či asistenty mají, měli tedy vyjádřit svůj názor na tvrzení: „*S asistentem či asistenty si rozumím a shodneme se na způsobu vedení družstva.*“



Graf č. 21 – Shoda s asistentem

Z grafu vyplývá, že trenéři, kteří k sobě mají osobu asistenta či více asistentů, se s nimi alespoň většinou shodnou z basketbalového hlediska, což je pro tréninkový proces naprosto klíčové. Tři trenéři, kteří uvedli, že se s asistentem neshodnou, jsou trenéry nižších výkonnostních soutěží kategorie U15, U17 a U19. Jsou to také ti trenéři, kteří uvedli, že by raději vedli družstvo sami. Zde může hrát roli také povaha jednotlivých trenérů. Autorka práce považuje za klíčové shodu trenérů a povětšinou více asistentů u kategorií U11 a U13, která vyšla z dat z dotazníku naprosto stoprocentní. V těchto kategoriích se hráčky učí převážně základy basketbalu a je zde velmi důležité, aby je všichni trenéři vedli stejným směrem, učili stejné věci, a hlavně všichni měli stejnou filosofii co se týče basketbalu „malých“ dětí, což jasně zmiňuje trenérka U11:

R1: „*Pro tuto kategorii je prioritou, aby děti chodily rády a aby tréninky byly zábavné. To je naše trenérské krédo a všichni ho respektujeme.*“

R2: „*Za velké štěstí považuji i to, že nás je vlastně pět trenérek napříč mladšími kategoriemi, které se shodneme ve filosofii trénování, což je hodně potřeba, když se střídáme u více družstev. A také nás všechny poji láska k dětem.*“

I pokud nastane situace, že si hlavní trenér úplně nerozumí po basketbalové stránce se svým asistentem, stále převládá názor, že je to pro mnohé lepší, než být na trénování sám:

R3: „*Stoprocentně si sedneme po lidské stránce, ale stane se, že máme odlišný pohled na basketbal. V tento moment je ale zásadní, že má asistentka ví, že pokud dojde k neshodě, rozhodnu já. Není to občas úplně příjemná situace, ale je to pro mne lepší, než abych na to byla sama. Ať už i kvůli hráčkám, které ji mají rádi či kvůli zastupitelnosti.*“

Důvod zastupitelnosti, převážně z důvodu nemoci či výjimečného pracovního vytížení, zmiňují i další trenéři:

R1: „*Je skvělé, že když nestíhám trénink kvůli práci, mohu se spolehnout, že někdo zaskočí a odvede kvalitní práci.*“

R3: „*Největší výhoda je pak v té zastupitelnosti. Když někdo onemocní, zaskočí za něj někdo, koho ty děti znají, kdo zná je a kdo také ví, co se trénuje.*“

R4: „*Byť jsem na každém tréninku, co mohu a vyžaduji to i po mém asistentovi, je skvělé, že z důvodu například nemoci může zaskočit. A jelikož jsme většinou na každém tréninku oba, ví případně co se trénuje, když mne má zastoupit.*“

Trenéři-respondenti dotazníku byli tedy tázáni, zda jsou s nimi asistenti přítomni (až na již zmíněné výjimky z důvodu nemoci apod.) na všech trénincích a zápasech:



Graf č. 22 – Přítomnost asistentů na trénincích a zápasech

Obecně můžeme napříč kategoriemi vidět, že 70 % asistentů je přítomno většinou utkání a tréninků. Přítomnost asistenta na tréninku, kromě již zmíněného faktu, že díky této přítomnosti asistent či asistenti ví, co se trénuje a nemají tedy problém navázat a vést

trénink v případě, že se hlavní trenér nemůže dostavit, je klíčová také z dalších důvodů, například pro trenéry starších kategorií jsou důvody následující:

R6: „Jsem rád, že je asistentka kromě trénincích i na všech zápasech, kde mimo jiné dělá statistiky a technický zápis.“

R6 pokračuje: „Asistentka vede jeden trénink v týdnu, který je zaměřen kondičně a ona je na vedení takového typu tréninku určitě lepší než já.“

R4: „Na většině tréninků nastává situace, kdy je třeba hráčky rozdělit na dvě půlky a trénovat s každou skupinou něco jiného, dle pozice, na kterých hrají. Proto je super na trénincích asistenta mít.“

Naopak trenérka U11 zmiňuje, že počet hráček na tréninku se často blíží dvaceti a aby to zvládla pouze jedna osoba, je náročné. Ve směr se trenéři tedy shodují, že mít asistenta na tréninku či na zápase je pro ně, z více důvodů, velmi důležité. Napříč kategoriemi je to s účastí asistentů na utkáních a na trénincích takto:

Věková kategorie	Počet trenérů v kategorii, kteří mají asistenta	Počet asistentů, kteří jsou přítomni	% počet asistentů, kteří jsou přítomni
U11	13	11	85 %
U13	12	11	92 %
U15	9	6	67 %
U17	7	4	57 %
U19	11	7	64 %
Ženy	5	3	60 %

Tabulka č. 28 – Přítomnost asistentů na trénincích a zápasech

Z tabulky můžeme vidět, že převážně u kategorie U11 a U13 je výskyt asistentů na tréninku nejvyšší. Důvodem může být již zmíněný vysoký počet hráček na trénincích či potřeba znalosti toho, co se s hráčkami, které jsou do velké míry začátečnice, trénuje. Stále ale i u starších kategorií vidíme, že více než v polovině případů jsou i zda trenéři na trénincích či utkáních přítomni.

Další otázkou zůstává, jakou úlohu či jaké pravomoci mají asistenti trenérů v jednotlivých týmech napříč kategoriemi. Zde už se lehce dotýkáme i manažerské činnosti vedení lidí, v tomto případě asistentů trenéra.

R1: „Samozřejmě se na všem domluvíme, ale hlavní slovo mám já, když se řeší, co se bude trénovat. Nicméně když si děti v průběhu tréninku rozdělíme, konkrétní cvičení si určí už sami asistenti.“

R2: „Většinu věcí si dělám sama – at' už přípravu tréninku, kdy asistenty následně jen informuji, co se bude dělat, tak i v těch organizačních záležitostech či komunikaci s rodiči. Když jsem ale třeba nemocná, přenechám to asistentce a je to v pohodě.“

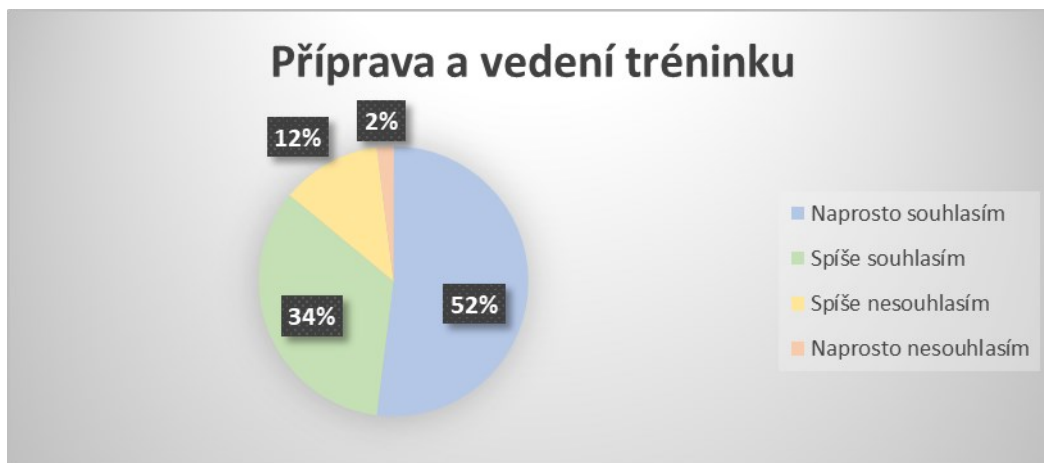
R3: „Role asistentky je pomoci mi na tréninku, dle toho, co jí řeknu a co si připravím já. Basketbalově jí úplně nevěřím, má funkci toho pomocníka a je s tím srozuměna, i jí to samotné vyhovuje.“

R4: „Ve finále ale vedu trénink já. Jsem velice otevřený kritice, jiným názorům a debatám a jsem ochotný změnit názor, když vycítím, že je to tak lepší. Ale když je to potřeba, rozhodující slovo mám já. Nejdůležitější pro nás je, aby výstup směrem k hráčkám byl jednotný.“

R5: „Řekl bych, že s hlavní asistentkou spolupracujeme jako rovný s rovným. S něčím přijde asistentka, s něčím já. Vždy se dohodneme, doplníme, hodně o věcech mluvíme. Další asistenti na trénincích pak už ale mají opravdu jen tu pomocnou funkci v jednotlivých cvičeních, náplň tréninku na nich nezávisí.“

R6: „Máme to rozdělené. Já si připravím a vedu dva tréninky, ona má roli asistentka. Ona si připraví a vede jeden trénink v týdnu, kde jí zase asistuji já. Náplň tréninků obecně spolu konzultujeme.“

Z odpovědí trenérů, kteří se účastnili rozhovorů vyplývá, že u některých je náplň tréninků s asistenty konzultována více, u některých méně. Rozhodující slovo, pokud dojde k diskusi či neshodě, má ale, dle očekávání, hlavní trenér. Trenéři-respondenti pak měli uvést, do jaké míry souhlasí s tvrzením „*Trénink plánuji, připravím a vedu hlavně já.*“ Obecně vzešly tyto odpovědi:



Graf č. 23 – Příprava a vedení tréninku

Hlavní trenéři napříč kategoriemi z 86 % plánují, připravují a následně vedou trénink převážně sami, což dává naprostý smysl. Celkem ale 12 % trenérů s výrokem spíše nesouhlasilo a 2 % trenérů nesouhlasilo vůbec. Jednalo se o celkem 7 trenérů: tři z kategorie U11, dva z kategorie U19 a po jednom z kategorie U17 a Žen. U věkové skupiny U11 se dá předpokládat, že někdo má sice oficiálně funkci hlavního trenéra, nicméně trenérů na skupinu je více a střídají se, kdo trénink vymyslí, připraví a povede. U kategorií U17, U19 a Žen se dá tedy počítat s velkou pomocí asistenta v plánování a přípravě jednotlivých tréninků, jako například uváděl respondent č. 6 u kategorie Žen v rámci rozhovoru. U těchto starších kategorií nicméně autorka práce nenalézá jiný další důvod, proč hlavní trenéři uvádí, že na nich spíše či vůbec není příprava a vedení tréninku.

Z výše zmíněného vyplývá, že ale většina asistentů nemá v rámci náplně a přípravy tréninku tak důležitou roli. Trenéři tedy byli tázáni, zdali práce asistenta trenéra spočívá v jiných mimosportovních činnostech, jako je organizování dopravy, komunikace s rodiči či určitá administrativa.

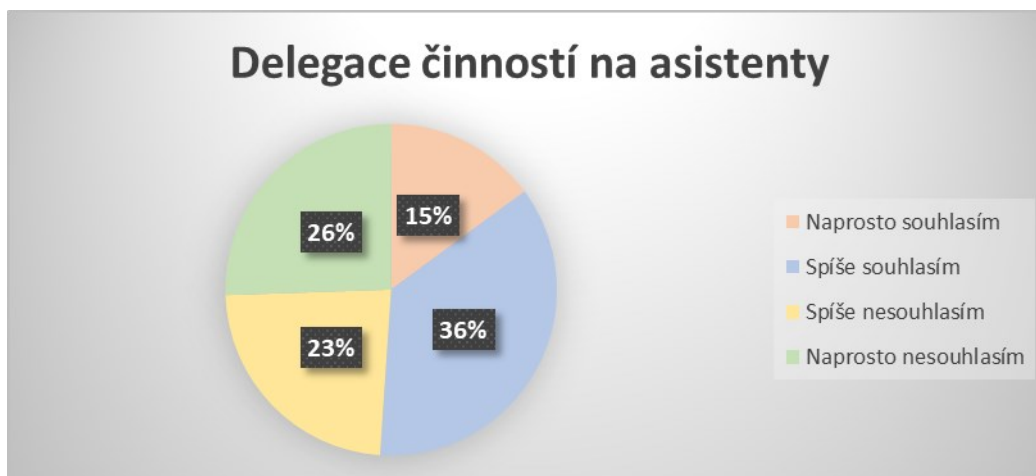
R1: „Organizační věci jsou převážně na mně, případně na hlavní asistentce. Ostatní se v tomhle více méně vezou – když potřebujeme pomoci, řekneme jim a oni udělají, co po nich chci, ale sami vyloženě nic organizačního neřeší.“

R2: „Mám ráda o věcech přehled, takže si sama vyřeším, kdo poveze děti na zápas, sama to s rodiči vykomunikuji.“

R3: „S rodiči stejně komunikuji spíše já. Asistentka, jelikož je v tom velmi zběhlá, má mimo sportovní stránku třeba i funkci oslovování a shánění potencionálních sponzorů, což jí jde skvěle.“

R6: „Kromě té práce na tréninku ocením, když mi asistent pomůže s určitými administrativními záležitostmi, abych měl více času se věnovat přípravě tréninku.“

Respondenti tedy měli uvést, do jaké míry souhlasí s tvrzením „Na asistenty deleguji některé mimosportovní činnosti (zajištění dopravy, komunikaci s rodiči, administrativu apod.)“



Graf č. 24 – Delegace činností na asistenty

Napříč kategoriemi byla situace velmi vyrovnaná – 51 % trenérů na své asistenty do značné míry mimosportovní povinnosti deleguje, 49 % trenérů si je zajišťuje samo. U jednotlivých kategorií měli trenéři následující názory:

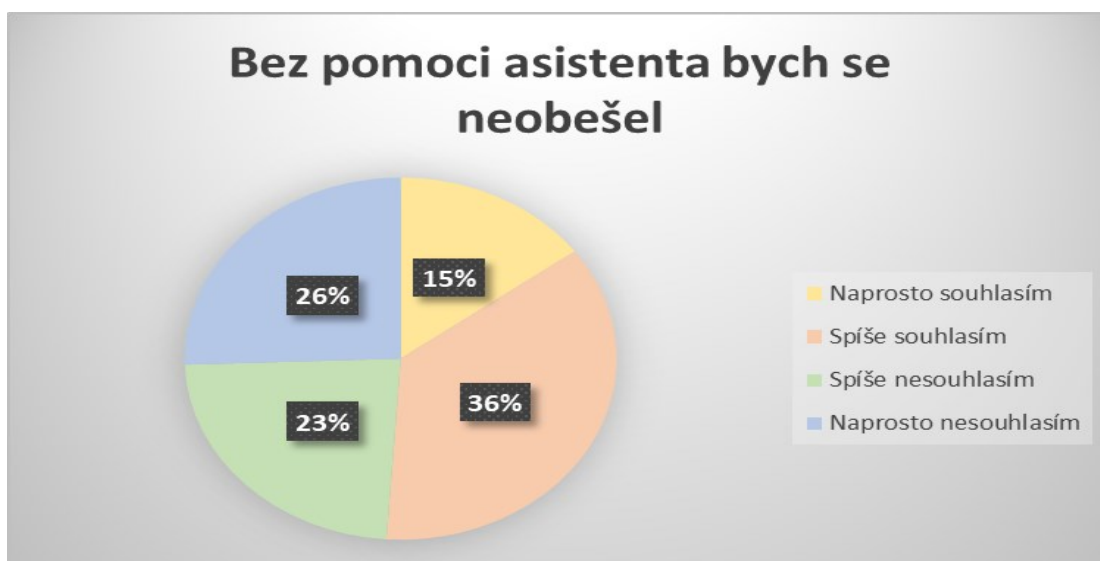
Věková kategorie	Počet trenérů s asistentem(y)	Počet trenérů, kteří na ně delegují mimosportovní činnosti	% počet trenérů, kteří na ně delegují mimosportovní činnosti
U11	13	6	46 %
U13	12	8	67 %
U15	9	5	56 %
U17	7	2	29 %
U19	11	5	46 %
Ženy	5	5	100 %

Tabulka č. 29 – Delegace činností na asistenty

Z tabulky jasně vyplývá, že trenéři ženské kategorie využívají své asistenty převážně k organizační činnosti a řešení mimosportovních záležitosti. Mohou se pak,

přepokládejme, soustředit více na tu sportovní a taktickou stránku trenérské práce, která já převážně u dospělých či juniorských kategorií klíčová. Do jisté míry by se dalo hovořit o velkém zapojení asistentů do organizačních záležitosti a delegování určitých komunikačních či administrativních záležitostí na ně – kromě kategorie U17 vždy téměř polovina asistentů hlavních trenérů je pověřena těmito úkoly. Opět se ale mohou najít trenéři, kteří si třeba i rádi dělají veškerou práci sami, mají přehled – nehledě na věkovou kategorii, kterou trénují.

Z praktické části, která se týkala osoby asistenta a jeho spolupráce s hlavním trenérem je jasné, že vztah s asistentem je pro trenéra velmi důležitý. Ať už v osobních sympatiích, zejména je převážně klíčové, aby si rozuměli v basketbalové filosofii a způsobu trénování. Pro trenéry je z velké části rovněž důležité, aby byl asistent přítomen na zápasech a trénincích a v krajní nouzi mohl za hlavního trenéra zaskočit zcela připraven. Asistenti také do jisté míry pomáhají hlavním trenérům s aktivitami mimo trénink a sportovní stránku. Někteří trenéři, z řad těch, kteří asistenta mají, nicméně nevyžadují, aby byl přítomen na všech trénincích či zápasech. Někteří nepotřebují či nechtějí, aby za ně asistent dělal organizační a administrativní činnosti. Otázka tedy zní – lze u jednotlivých věkových kategorií naplno pracovat sám, bez asistenta? Trenéři, kteří tedy poznali, jaké to je mít k sobě pomoc v podobě asistenta či asistentů byli tedy vyzváni, aby určili pravdivost tvrzení „*Bez pomoci asistenta/asistentů bych se neobešel.*“



Graf č. 25 – Pomoc asistentů

Opět tedy nastává situace, kdy přibližně polovina trenérů uvádí, že by se bez pomoci asistenta (spíše) neobešla, nicméně polovina z nich by to bez jeho pomoci zvládla.

Věková kategorie	Počet trenérů s asistentem(y)	(spíše) neobešli bez asistenta(ů)	(spíše) obešli bez asistenta(ů)
U11	13	(6) 5	(2) 0
U13	12	(2) 4	(3) 3
U15	9	(3) 1	(4) 1
U17	7	(2) 4	(1) 0
U19	11	(4) 3	(3) 1
Ženy	5	(2) 1	(1) 1

Tabulka č. 30 – Pomoc asistentů

Z tabulky vyplývá, že převážně u kategorie U11 je pro trenéry osoba asistenta velmi důležitá, hned třeba oproti sousední kategorii U13, kde by se celkem polovina trenérů bez pozice asistenta obešli či spíše obešli. I tak by se dalo shrnout, že asistenta trenéra má klíčovou roli ve velké spoustě týmů napříč věkovými kategoriemi a jeho výběr a následné vedení je pro trenéry důležité, byť s tím trenéři pracují různými způsoby a v odlišné podobě.

Když opustíme pozici asistenta, dostáváme se k výběru a vedení další osob – a těmi jsou hráčky. Již z předchozích kapitol jasně vyplývá, že u kategorií U11 a U13 o výběru jako takovém není úplně řeč – kdo chce trénovat, trénuje a kdo přijde na zápas, hraje.

Trenérky U11 a U13 zmiňují výběr hráček, které budou pomáhat ve starší kategorii:

R1: „*Také samozřejmě vyberu, kdo z hráček má jít pomáhat na zápasy kategorie U12.*“

Od kategorie U15 již o výběru jako takovém můžeme hovořit, ať už o výběru hráček na utkání či výběru nových hráček, trenérka zmiňuje:

R3: „*I v týmu U15 je momentálně spousta nováčků či hráček s minimem zkušeností a krátkou dobou trénování a já určitě neberu na zápas každého. Když mluvíme o výběru, je na mě samozřejmě i vybrat, kdo z nováčků s námi bude pokračovat. V tomto věku už je přeci jen těžké, když přijde začátečnice a chce se zapojit k hráčkám, které hrají třeba už tři a více let. Dám jim šanci, obětuji tomu pár tréninků, na který třeba i z velké části*

pracuje s asistentkou, ale třeba po pěti či sedmi trénincích je na mne vybrat – má na to ta hráčka, zkusím to s ní a bude s námi pokračovat, nebo jí musím sdělit, že to nepůjde.“

Trenér U17 rovněž zmiňuje případné začlenění začátečnic:

R4: *„Asi jako každý trenér kategorie U17 se chytám za hlavu, když přijde šestnáctiletá hráčka, že chce zkusit začít hrát basket. Šanci dostane, věnujeme se jí individuálně, já nebo asistent a už se mi i stalo, že byla hráčka nadaná a ztrátu dohnala. Když mluvíme o výběru hráček z jiných klubů, je to samozřejmě na mne a já jsem typ, který to řeší jen v momentě, kdy například potřebujeme posílit početně, že nás je v družstvu málo, někdo se dlouhodobě zraní. Jinak jsem spíše názoru, že mají hrát tuto soutěž (liga U17) domácí hráčky.“*

V extralize U19 či druhé lize Žen je již výběr hráček na pořadu dne:

R5: *„Hráčky v této soutěži již nejsou jen odchovankyně klubu, berou se i jinde. O tom si rozhodnu já po debatě s asistentkou a samozřejmě vedením. Když si vyhlídnu posilu z jiného týmu, debatuji to s nimi a následně hráčku a její klub oslovíme. Stejně tak vybírám hráčky z kategorie U17, které s námi občas trénují a případně i dostávají šanci hrát utkání za starší kategorii.“*

R6: *„Ne že by těch hráček bylo aktuálně tolik na soupisce, proto vybíráme i z jiných klubů. Převážně loni, když jsme ještě hráli první ligu, jsem vybíral a následně po dohodě s vedením oslovoval hráčky napříč republikou, aby nám zapadly do systému a doplnily třeba pozice, kde mi přišlo, že je to potřeba – zdali je potřeba posílit na rozehrávce, nebo třeba pod košem.“*

Když se pak dostaneme k vedení hráček, mají trenéři různé pohledy a poznatky:

R1: *„Hlavně to ty děti musí **bavit**, to je pro nás klíčové. Proto třeba i v této kategorii nehraje roli, že děti mají jiné kroužky – protože i tyto aktivity je posouvají dál a dávají jim další možnosti, **rozvíjí je to** jako osoby Kromě hráček se snažíme nějak vést i rodiče – různé teambuildingové akce, události, zkrátka příležitosti, jak je zapojit, seznámit a vytvořit si **dobrý vztah ke klubu**.“*

R3: *„Například v otázce letního soustředění, na které třeba spoustu hráček jede v tomto věku poprvé – snažím se je k tomu motivovat a vést jako k něčemu, co je dané, vysvětlit tu důležitost – vštěpovat jim prostě návyk, že na soustředění se jezdí. Také je dobré zmínit, že chceme, aby je to **bavilo** – do kategorie U13 rozhodně nelpíme na výsledcích ale na zábavě a naučení **dobrych základů individuálně jednotlivé hráček**. A správně*

vedení hráček v tomto věku není tak složité, protože ještě nejsou v pubertě, jsou nadšené do basketu a neřeší jiné věci okolo.“

R3: *„Družstvo, které teď trénuju a které jsem přebrala po jiném trenérovi před rokem, nemělo ze začátku nastaveno žádné **návyky** – třeba omlouvání z tréninků. Bylo to hodně práce, ale nastavily jsme si nějaká pravidla a směr, kterým se holky snažím vést.*

Trenéři kategorie U17 a U19 zmiňují další zajímavý aspekt – vedení hráček ke vzdělávání, které je důležité z více důvodů:

R4: *„Já bych řekl, že se o hráčky snažím zajímat i mimo basketbal – o jejich přístup ke vzdělávání a o **jejich charakter**. Chci z nich mít dobré hráčky, ale taky chci, aby byly připraveny na život a kolektivní sport je pro to skvělá příprava. V tomto kritickém věku šestnácti let, kdy se hráčky jeden den milují a druhý nenávidí, je důležité s nimi umět pracovat jako trenér, i jako psycholog.*“

R5: *„Napadá mě třeba prospěch – vedu je k tomu, aby měli dobré známky – jednak je to důležité obecně, jejich **přístup ke vzdělání**, a také je to důležité pro mne, jelikož na základě známek se rozhoduje, zdali mohou mít individuální plán, tedy více tréninků, tedy **zlepšování individuálních i kolektivních aspektů** naší hry a následně lepší **výsledky**, o které nám v této soutěži jde.*“

Z rozhovorů s trenéry napříč kategoriemi tedy vznikla otázka – co je pro trenéry těchto kategorií vlastně nejdůležitější? Jsou to výsledky? Individuální či týmové činnosti basketbalu? Nebo je to zábava a vštěpování návyků a budování charakterových vlastností? Trenéři v dotazníku byli tedy vyzváni, aby seřadili následující aspekty od pro jejich kategorii nejdůležitější po ty nejméně důležité:

- výsledky v soutěži
- zábava a radost ze hry
- zlepšování individuálních činností hráček
- zlepšování týmového výkonu hráček
- výchova hráček přesahující sportovní stránku a tvorba dobrých návyků a vlastností
- budování dobrého vztahu ke klubu u hráček a rodičů

Co trenéři označily jako nejdůležitější dostalo 1 bod (1.místo), co nejméně důležité bodů 6 (šesté místo). Nejprve se podíváme na průřez jednotlivými kategoriemi, následně dojde k porovnání napříč nimi.

Kategorie U11

Zde odpovídalo celkem 17 trenérů. Nejnižší možná dosažená hodnota je 17, nejvyšší možná dosažená hodnota je 102.

Aspekt	Součet bodů	Pořadí důležitosti
Zábava a radost ze hry	19	1.
Vztah ke klubu	62	3.
Výsledky v soutěži	89	5.
Zlepšování individuálních činností hráček	59	2.
Zlepšování týmového výkonu hráček	69	4.
Výchova hráček mimo sport, charakter	59	2.

Tabulka č. 31 – Porovnání aspektů U11

Z tabulky lze vyčíst, že naprosto dominantním aspektem je u kategorie dětí zábava a radost ze hry, což je dozajista správná filosofie. Oproti tomu, na opačném konci jsou výsledky v zápasech a soutěžích, což by rovněž u dětí do jedenácti let nemělo být klíčové. Trenéři rovněž staví hodně vysoko budování návyků a výchovu hráček i mimo basketbal. Důležitější je pro ně rozvoj individuálních činností oproti týmovým, což opět dává smysl – nejprve je potřeba hráčky naučit základy, až dalším krokem je skládání těchto individuálních dovedností jednotlivých hráček do týmového pojetí.

Kategorie U13

V kategorii U13 je celkem třináct trenérů. Nejnižší možná dosažená hodnota je 13 bodů, nejvyšší 78 bodů.

Aspekt	Součet bodů	Pořadí důležitosti
Zábava a radost ze hry	18	1.
Vztah ke klubu	53	4.
Výsledky v soutěži	66	6.
Zlepšování individuálních činností hráček	38	2.
Zlepšování týmového výkonu hráček	44	3.
Výchova hráček mimo sport, charakter	54	5.

Tabulka č. 32 – Porovnání aspektů U13

U kategorie U13 rovněž jasně dominuje zábava a radost ze hry. S větším odstupem, ale na druhém místě je pak zlepšování individuálních činností hráček, v relativně těsném závěsu za nimi pak výkon týmový. Vztah ke klubu má stále svou roli, nicméně již nižší, než tomu bylo u U11 – tedy relativně nově vzniklého týmu. Patříčně nižší roli již trenéři kategorie U13 přikládají budování charakteru mimo basketbal. Výsledky v soutěžích jsou zde opět na posledním místě.

Kategorie U15

Celkem deset trenérů – nejnižší možná dosažená hodnota je 10, nejvyšší 60.

Aspekt	Součet bodů	Pořadí důležitosti
Zábava a radost ze hry	15	1.
Vztah ke klubu	30	2.
Výsledky v soutěži	56	6.
Zlepšování individuálních činností hráček	32	3.
Zlepšování týmového výkonu hráček	42	5.
Výchova hráček mimo sport, charakter	34	4.

Tabulka č. 33 – Porovnání aspektů U15

Klíčová je opět zábava a radost ze hry, nejméně podstatné jsou opět výsledky. Zbývající faktory na 2.-5. místě jsou zde již o poznání vyrovnanější – převážně pak budování vztahu ke klubu, který je na druhém místě, zlepšování individuálních činností a výchova hráček, mají podobnou váhu. I vzhledem k věku hráček, který se může blížit začínající pubertě je zde klíčové mimo sportovní stránku budovat i tu charakterovou, což vidí i trenéři.

Kategorie U17

Celkem 16 trenérů-respondentů. Nejnižší možná hodnota je 16, nejvyšší 96 bodů.

Aspekt	Součet bodů	Pořadí důležitosti
Zábava a radost ze hry	43	1.
Vztah ke klubu	65	4.
Výsledky v soutěži	80	5.
Zlepšování individuálních činností hráček	46	2.
Zlepšování týmového výkonu hráček	57	3.
Výchova hráček mimo sport, charakter	43	1.

Tabulka č. 34 – Porovnání aspektů U17

Ač stále ještě na prvním místě přetrvává radost ze hry a zábava, na stejném umístění je u kategorie U17 také výchova hráček a tvorba návyků. V tomto věku už začínají být hráčky více samostatné, na druhou stranu také začínají být v problematickém věku a je zde více než v jaké jiné kategorii důležité z nich vychovávat nejen dobré hráčky, ale i dobré osobnosti. Vztah ke klubu již v tomto věku pravděpodobně vybudovaný mají a není tedy prioritou budovat ho v takové míře. Nejméně důležitý faktor pro trenéry jsou stále výsledky.

Kategorie U19

Předposlední kategorie, celkem 13 trenérů – třináct je tedy nejnižší možná dosažená hodnota, ta nejvyšší činí 78.

Aspekt	Součet bodů	Pořadí důležitosti
Zábava a radost ze hry	24	1.
Vztah ke klubu	59	4.
Výsledky v soutěži	60	5.
Zlepšování individuálních činností hráček	40	2.
Zlepšování týmového výkonu hráček	46	3.
Výchova hráček mimo sport, charakter	46	3.

Tabulka č. 35 – Porovnání aspektů U19

I v juniorské kategorii je stále pro trenéry prioritou, aby basketbal hráčky bavil a měly z něj radost. Následuje zlepšování individuálních činností, které je ale již blíže zlepšování činností týmových, než tomu bylo u mladších kategorií. Stejně důležité jako zlepšení týmového výkonu je pro trenéry výchova hráček a budování charakterů. Méně důležité jsou pak vztahy ke klubu a výsledky, které jsou stále až na posledním místě, nicméně již s menším odstupem od místa pátého.

Kategorie Ženy

Poslední kategorie – 12 trenérů. Nejnižší hodnota je 12 bodů, nejvyšší 72 bodů.

Aspekt	Součet bodů	Pořadí důležitosti
Zábava a radost ze hry	25	1.
Vztah ke klubu	42	3.
Výsledky v soutěži	44	4.
Zlepšování individuálních činností hráček	45	5.
Zlepšování týmového výkonu hráček	40	2.
Výchova hráček mimo sport, charakter	59	6.

Tabulka č. 36 – Porovnání aspektů ŽENY

I u poslední kategorie, zábava a radost ze hry je pro trenéry klíčová. Aspekty na druhém až pátém místě jsou velice vyrovnané – zde poprvé se nám vyskytuje fakt, že budování kvalitního týmového výkonu je důležitější než rozvoj individuálních činností, které by hráčky již v kategorii dospělých měli mít na vysoké či alespoň své potencionální úrovni. Zde navíc poprvé již výsledky nejsou nejméně důležité – na čtvrtém místě sice nejsou prioritou, ale větší roli již hrají. Naopak nejméně důležitý aspekt je pro trenéry budování charakterových vlastností a návyků, což rovněž souvisí s věkem hráček, které jsou povětšinou dospělé a není tedy práce trenérů je ve vysoké míře vychovávat.

Porovnání důležitosti jednotlivých aspektů

1. Zábava a radost ze hry

Všichni trenéři, od U11 až po kategorii Žen vedou své svěřenkyně k tomu, že zábava a radost z basketbalu je klíčová. Pro všechny trenéry je tento aspekt na první místě, byť s odlišnou důležitostí. Téměř stejně důležitý byl pro trenéry U11, U13 a U15. Pro trenéry U17 již byla hodnota bodů vyšší, u kategorií U19 a Žen už se následně opět snižovala. Výsledky napříč kategoriemi vypadají následovně:

U11 – hodnota 19 (2 body od minima)

U13 – hodnota 18 (5 bodů od minima)

U15 – hodnota 15 (5 bodů od minima)
U17 – hodnota 46 (27 bodů od minima)
U19 – hodnota 23 (11 bodů od minima)
Ženy – hodnota 25 (13 bodů od minima)

2. Budování vztahu ke klubu u hráček (a rodičů)

Tento aspekt byl na druhém místě důležitosti pro kategorii U15, na třetím místě důležitosti pro kategorie U11 a Ženy a na čtvrtém místě důležitosti pro kategorie U13, U17 a U19.

U11 – hodnota 62 (45 bodů od minima)
U13 – hodnota 53 (40 bodů od minima)
U15 – hodnota 30 (20 bodů od minima)
U17 – hodnota 65 (16 bodů od minima)
U19 – hodnota 59 (46 bodů od minima)
Ženy – hodnota 42 (30 bodů od minima)

V kategoriích U11 by se dalo jednat do jisté míry i o větší zapojení nových rodičů a budování i jejich vztahu ke klubu, nejen nových hráček. U kategorie U15 se jednalo o docela důležitý aspekt pro trenéry, přikládat to lze věku, ve kterém již hráčky pravidelně hrají soutěže, působí většinou v klubu pár let a také již v tomto věku mohou například měnit kluby či přecházet na hostování. Je tedy důležité budovat u nich klubovou identitu a pozitivní vztah ke klubu, aby chtěli hájit jeho barvy i nadále. Průměrně se aspekt „budování klubové identity a budování dobrého vztahu ke klubu“ umístil po zaokrouhlení na 3. místě napříč kategoriemi.

3. Výsledky v soutěži

Výsledky v zápasech či dlouhodobých soutěžích zařadili všichni trenéři, kromě trenérů ženské kategorie, na poslední místo s následujícími hodnotami:

U11 – hodnota 89 (72 bodů od minima)
U13 – hodnota 66 (53 bodů od minima)
U15 – hodnota 56 (46 bodů od minima)
U17 – hodnota 80 (64 bodů od minima)
U19 – hodnota 60 (47 bodů od minima)
Ženy – hodnota 44 (32 bodů od minima)

U dětských kategorií, převážně pak u U11, by výsledky neměli být nikdy prioritou a je dobře, že to tak vidí i velká část trenérů. Od kategorie U15 záleží samozřejmě také na tom, jakou soutěž daný tým hraje – jeli to nadregionální soutěž téměř jen pro zábavu, výsledky by také měly být upozaděny. Hrají-li ale týmy například od kategorie U17 výše extraligy, dá se počítat, že výsledky nějakou roli hrají, byť stále se i tito trenéři shodují, že jsou i důležitější aspekty. Napříč kategoriemi hrají výsledky v soutěžích největší roli pro trenéry ženských kategorií, převážně pak u týmů v 1. a 2. lize žen. Jak již bylo zmíněno, radost má ale i zde přednost. Průměrně a po zaokrouhlení se aspekt „výsledky v soutěžích“ umístil na posledním šestém místě.

4. Zlepšování individuálních činností hráček

Tento aspekt řadí čtyři skupiny trenérů (U11, U13, U17 a U19) na druhé místo důležitosti. Trenéři U15 ho řadí na místo třetí a trenéři ženské kategorie na místo páté. Jak již bylo zmíněno, v ženské kategorii už jsou základy a individuální činnosti do vysoké míry u hráček rozvinuty do jejich maxima a trenéři se tak více soustředí na jiné aspekty – třeba na rozvoji týmového pojetí hry. Byť spousta kategorií řadí tento aspekt na druhé místo v důležitosti, lze si všimnout velkého bodového odstupe od aspektu „zábava a radost ze hry“, který byl na místě prvním.

U11 – hodnota 59 (42 bodů od minima)

U13 – hodnota 38 (25 bodů od minima)

U15 – hodnota 32 (22 bodů od minima)

U17 – hodnota 46 (30 bodů od minima)

U19 – hodnota 40 (27 bodů od minima)

Ženy – hodnota 12 (33 bodů od minima)

Z následujících hodnot lze vidět velký rozdíl u kategorie U11 oproti ostatní. Zábava a radost ze hry mají nad druhou důležitou činností – zlepšováním individuálních činností hráček – mnohem větší náskok oproti ostatním kategoriím. Je vidět, že od kategorie U13 již opravdu začíná do větší míry jít o výuku basketbalu, než je tomu u naší nejmladší kategorie. V průměru se aspekt „zlepšování individuálních činností hráček“ umístil po zaokrouhlení na 3. místě důležitosti.

5. Zlepšování týmového výkonu hráček

Tento předposlední aspekt se napříč kategoriemi umístil jednou na druhém místě (Ženy), třikrát na třetím místě (U13, U17, U19), jednou na čtvrtém místě (U11) a jednou na místě pátém (U15). Je to tedy asi nejvíce rozdílný z vybraných aspektů.

Hodnoty jsou následující:

U11 – hodnota 69 (52 bodů od minima)

U13 – hodnota 44 (31 bodů od minima)

U15 – hodnota 42 (32 bodů od minima)

U17 – hodnota 57 (41 bodů od minima)

U19 – hodnota 46 (33 bodů od minima)

Ženy – hodnota 40 (28 bodů od minima)

Opět je zde viditelný velký odskok nejmladší kategorie U11 od zbývajících. Jak již bylo zmíněno, u kategorie U11 není tak důležité a správné budovat a rozvíjet týmový výkon, jelikož tomu musí předcházet vývoj hráček a jejich individuálních činností. U kategorie U13 se již o budování týmového výkonu dá mluvit ve větší míře, byť stále jsou prioritou činnosti individuální. Až u kategorie ženské se dostáváme do situace, kdy má vedení hráček k rozvoji týmového výkonu přednost před rozvojem jejich individuálních herních činností a dovedností. Konečně pořadí tohoto aspektu po zaokrouhlení je 3. místo v důležitosti jednotlivých aspektů.

6. Výchova hráček přesahující sportovní stránku, tvorba dobrých návyků a vlastností

Poslední aspekt byl pro trenéry jednotlivých kategorií hodnocen nejvíce rozporuplně: na prvním místě (U17), na druhém místě (U11), na třetí místě (U19), na čtvrtém místě (U15) na pátém místě (U13) a na šestém místě (Ženy). Konkrétní bodové hodnoty jsou následující:

U11 – hodnota 69 (52 bodů od minima)

U13 – hodnota 44 (31 bodů od minima)

U15 – hodnota 42 (32 bodů od minima)

U17 – hodnota 57 (41 bodů od minima)

U19 – hodnota 46 (33 bodů od minima)

Ženy – hodnota 40 (28 bodů od minima)

Jak u malých dětí, tak ale u hráček v kritickém či pubertálním věku je rozhodně důležitější budovat správné hodnoty a charakter, než je tomu například již u dospělých, vyvinutých hráček. V průměru jsme tedy opět na 3. místě důležitosti tohoto aspektu napříč jednotlivými kategoriemi.

Vedení hráček je tedy pro trenéry důležité z více úhlu pohledů – ať už vedení k tomu být kromě dobrých hráček i dobří lidé (převážně se o této výchově bavíme u mladší kategorií), ať už o vedení směrem budování vztahu ke klubu, či o vedení k výsledkům (převážně u dospělé kategorie), které nejsou pro trenéry prioritou. Základem je pro trenéry chovat se ke hráčkám tak, aby vytvářeli příjemné prostředí a podporovali radost ze hry, ať již u dětí či u dospělých.

Komunikace

Trenéři v rozhovorech se shodují, že komunikace je pro ně dozajista velmi důležitá a že se odehrává na mnoho úrovních.

R1: „*Jsmo malý, až rodinný klub a všichni spolu komunikujeme hodně intenzivně.*“

R2: „*Kromě funkce trenérky mám i funkci sekretáře klubu – z tohoto pohledu je asi komunikace intenzivnější, než kdybych tuto pozici neměla. Nicméně komunikujeme tu všichni, vztahy jsou dobré a spolupráce funguje.*“

R6: „*Komunikuji se všemi velmi často a detailně – vidím to jako základ úspěchu.*“

S kým vším tedy trenéři komunikují?

R1: „*V první řadě se svými asistenty a s kolegy trenéry, hlavně u sousedních kategorií. Dále s vedením klubu – hlavě tedy s organizačním pracovníkem. Napadá mě také oblastní trenér z ČBF či předsedou celé ČBF, když je potřeba. Dále pak s rodiči hráček potažmo se samotnými hráčkami.*“

R2: „*Hlavně určitě s rodiči hráček, s hráčkami pak v rámci tréninku. Dále s ostatními trenéry, hlavně s kategorií pod a nad. A taky s asistenty. A jak už jsem zmiňovala dříve, tak s předsedou klubu.*“

R3: „*V rámci tréninku s asistentkou a hráčkami. Následně pak s rodiči, s organizační pracovníci klubu. Hodně také s trenérkou U14, tedy o rok mladší kategorií.*“

R4: „*Od předsedy klubu, přes sekretářku, ostatní trenéry – převážně sousedních kategorií – přes rodiče, hráčky.*“

R5: „Hlavně s kolegyní asistentkou. Dále pak s organizačním pracovníkem v klubu, prezidentem a vedením klubu. S ostatními trenéry či s naším kondičním trenérem. A samozřejmě s hráčkami.“

R6: „Se všemi trenéry v klubu, s vedením – ať už je to předseda či hospodář. Také s městem či federací, když je potřeba. A samozřejmě, a hlavně s hráčkami a asistentkou.“

Trenéři v rozhovorech tedy nejčastěji zmiňují komunikaci s:

- Asistentem/asistenty trenéra
- Trenéry v klubu (převážně s trenéry sousedících věkových kategorií)
- Hráčkami
- Vedením klubu a osobami v něm
- Organizačním pracovníkem/sekretářem klubu
- Rodiči hráček
- Lidmi z vedení České basketbalové federace

A když měli trenéři z osob, které zmínili vybrat, s kým je pro ně komunikace nejdůležitější, často bylo řečeno, že to hlavně musí fungovat jako celek:

R3: „Je těžké určit, s kým je komunikace pro mne nejdůležitější, protože jedna bez druhé nemůže fungovat. Musí to fungovat komplexně, když se mají dostat všechny informace všem.“

R4: „Každá část té komunikace je strašně důležitá, jedno bez druhého nejde – informace se musí předávat od jedné složky ke druhé, aby ten klub a jednotlivé týmy mohli správně fungovat.“

Někteří ovšem zvládli jednu či dvě nejdůležitější osoby či složky komunikace pro jejich věkovou kategorii určit a názory se zde velmi různily:

R1: „Asi bych řekla s lidmi, co se mnou trénují a musíme se domlouvat a komunikovat každý den – takže asistenti. Jedná se o každodenní komunikaci o tom, kdo tréning připraví, zajistí, kdo na něm bude a co se bude trénovat.“

R2: „Hlavní je pro mne určitě komunikace s **rodiči hráček**.“

R3: „Kdybych musela vybrat, tak řeknu naši organizační pracovníci – řešíme rezervaci haly, časy zápasů, nahlašování výsledků do systému. A hned pak bych zmínila rodiče hráček, protože pokud nefunguje komunikace s nimi, může se pak taky stát, že bych zajistila halu na zápas, ale nikdo by nepřišel, protože jim rodiče nepředali informaci.“

R4: „*S hráčkami, potažmo s jejich rodiči.*“

R5: „*Určitě s mojí asistentkou a ostatními trenéry.*“

R6: „*Hráčky, v této kategorii jednoznačně.*“

Výše zmíněných sedm osob či funkcí (hráčky, rodiče, trenéři, asistenti, vedení, osoby z federace a organizační pracovník) bylo tedy vybráno a použito v dotazníku, kdy měli respondenti označit s kým z výše zmíněných je pro ně jakožto trenéra jejich věkové kategorie komunikace nejdůležitější.

Trenéři měli dát hodnotu 1 nejdůležitější osobě z hlediska komunikace a 7 osobě, s níž je pro ně komunikace důležitá nejméně. Tedy, čím nižší bodová hodnota, tím důležitější osoba pro komunikaci pro trenéra dané věkové kategorie.

Kategorie U11

Odpovídalo 17 trenérů. Nejnižší možná hodnota je tedy 17, nejvyšší 119.

Osoba/funkce	Součet bodů	Pořadí důležitosti
Hráčky	29	1.
Asistent/asistenti	47	3.
Rodiče hráček	32	2.
Trenéři	87	6.
Organizační pracovník	84	5.
Vedení a osoby v něm	82	4.
Lidé z ČBF	115	7.

Tabulka č. 37 – Komunikace U11

Pro trenéry U11 je klíčová komunikace s hráčkami, byť jejich rodiče jsou hned v závěsu za nimi na druhém místě. Trenérka U11 zmiňuje:

R1: „*S hráčkami samozřejmě komunikuji adekvátně, na tréninku. Vzhledem k jejich věku ale vše jde přes rodiče.*“

Následuje pozice asistenta či asistentů, kterých jak je již z výzkumu známo je v týmech U11 více a je potřeba velmi časté a detailní komunikace. Komunikace s trenéry sousedních kategorií je pro trenéry U11 spíše méně důležitá – důvodem může být fakt, že většina týmů U11 nemá kategorii pod (jedná se o přípravku, nesoutěžní kategorii) a taky zde není tak časté prolínání hráček v trénincích a zápasech, jako tomu je u jiných

kategorií. Komunikace s lidmi z federace je pro trenéry spíše nepodstatná, kromě dvou trenérů ji všichni označili až na posledním místě.

Kategorie U13

Odpovídalo 13 trenérů – nejnižší možná dosažená hodnota je 13, nejvyšší 91.

Osoba/funkce	Součet bodů	Pořadí důležitosti
Hráčky	26	1.
Asistent/asistenti	37	3.
Rodiče hráček	30	2.
Trenéři	64	6.
Organizační pracovník	61	5.
Vedení a osoby v něm	56	4.
Lidé z ČBF	90	7.

Tabulka č. 38 – Komunikace U13

U kategorie U13 dostáváme velice podobné výsledky, jako tomu bylo u kategorie U11. Klíčová je komunikace s hráčkami a velmi těsně za nimi, na druhém místě, je komunikace s rodiči.

R2: „Komunikace důležitých věcí mimo trénink jde stoprocentně přes rodiče, což se mi zdá v tomto věku správné. S hráčkami komunikuji jen na zápase a na tréninku.“

Pořadí je nadále stejné jako u U11 – asistenti, vedení, organizační pracovník, ostatní trenéři a na posledním místě dle očekávání lidé z federace, pouze jeden bod od nejvyššího možné dosaženého počtu.

Kategorie U15

Deset trenérů, bodové hodnoty tedy 10 (nejnižší možná) a 70 (nejvyšší možná).

Osoba/funkce	Součet bodů	Pořadí důležitosti
Hráčky	15	1.
Asistent/asistenti	30	2.
Rodiče hráček	32	3.
Trenéři	52	6.
Organizační pracovník	50	5.
Vedení a osoby v něm	42	4.
Lidé z ČBF	69	7.

Tabulka č. 39 – Komunikace U15

U kategorie U15 dochází k první změně – a sice že komunikace s asistenty je pro trenéry zásadnější než s rodiči hráček. Rozdíl je sice pouze dvou bodů, musíme ale počítat s faktem, že ti trenéři z kategorie U15, kteří asistenty nemají (což je v tomto případě jeden trenér) označili tuto komunikaci ze nejméně důležitou. Role rodičů a komunikace s nimi již v tomto věku hráček mírně slábne.

R3: „V tomto věku už třeba chci, aby mi hráčky samy posílali omluvenky z tréninků – nikoliv rodiče. Stále je tam velká míra informací, která jde hlavně přes rodiče, za něco už by ale měly být v tomto věku zodpovědné ty holky.“

Dále je opět komunikace s vedením a organizačním pracovníkem. Poslední místo opět zaujímá komunikace s pověřenými osobami z federace.

Kategorie U17

V rámci dotazníku odpovědi od šestnácti trenérů – nejnižší možná bodová hodnota je tedy šestnáct, nejvyšší možná je sto dvanáct.

Osoba/funkce	Součet bodů	Pořadí důležitosti
Hráčky	22	1.
Asistent/asistenti	69	4.
Rodiče hráček	44	2.
Trenéři	75	6.
Organizační pracovník	71	5.
Vedení a osoby v něm	66	3.
Lidé z ČBF	101	7.

Tabulka č. 40 – Komunikace U17

U výsledků u kategorie U17 si je autorka práce vědoma možné irelevance odpovědí, jelikož pouze 7 trenér z šestnácti u této kategorie disponuje osobou asistenta, což je méně než polovina trenérů – je tedy očekávatelné, že ti trenéři, kteří asistenta nemají, ho řadili na chvost svých odpovědí. Komunikace s hráčkami je opět klíčová a byť jsou zde na druhém místě rodiče, bodový odstup mezi komunikací s hráčkami a rodiči je 22 bodů – tedy výrazně více než u předchozích kategorií.

R4: „*V tomto věku by hráčky měly být schopné fungovat samy – například v omlouvání z tréninků. Na druhou stranu s rodiči já stále řeším dopravu na zápas a také to jsou oni, komu dávám informace o financích – třeba v podobě platby příspěvků. Zbytek se ale snažím vždy řešit s hráčkami a až když je problém a něco nefunguje, jdu za rodičem.*“

Trenér U17 pokračuje:

R4: „*Ta komunikace obecně je hrozně důležitá s těma holkama – já s nimi komunikuji strašně moc na tom tréninku, během jednotlivých cvičení jim chci vysvětlit, proč ho děláme, co je jeho cílem – jsou už schopny to v tomhle věku pochopit a může jim to něco navíc dát.*“

Vedení se umístilo na 3. místě, tedy výše než u předchozích kategorií. Tento fakt může být dán již zmíněným pochybením autorky vzhledem k počtu asistentů u trenérů respondentů, ale třeba i faktem, že v tomto věku již trenéři mnohem ve větší míře (dle úrovně hrané soutěže) řeší doplnění kádru, posily, hostování a přestupy, což je určitě

něco, co je potřeba s vedením klubu komunikovat. Poslední stále zůstává komunikace s lidmi z federace, byť už není tak blízko maximální možné hodnotě (112) jako tomu bylo v předchozích kategoriích, roli zde ale opět může hrát, že trenéři hodnotu sedmi bodů často dávali asistentovi, jelikož ho nemají.

Kategorie U19

V předposlední kategorii máme 13 trenérů, což je tak nejnižší možná dosažená hodnota. Nejvyšší je pak 91.

Osoba/funkce	Součet bodů	Pořadí důležitosti
Hráčky	15	1.
Asistent/asistenti	34	2.
Rodiče hráček	49	3.
Trenéři	65	6.
Organizační pracovník	58	5.
Vedení a osoby v něm	56	4.
Lidé z ČBF	87	7.

Tabulka č. 41 – Komunikace U19

V kategorii U19 se dostáváme do situace, že pouze dva trenéři označili komunikaci s hráčkami hodnotu dva (tedy 2.nejdůležitější), jinak je pro trenéry naprosto klíčová, což se dá vzhledem k věku očekávat. Komunikace s rodiči se stále drží vysoko (na třetí místě důležitosti), nicméně bodový odstup je zde jasně vyšší. Stále se dá ale předpokládat, že některé hráčky v kategorii U19 nemusí být dospělé a komunikace s rodiči je občas potřeba, byť podle trenéra U19 v minimální míře:

R5: „S rodiči nekomunikuji vlastně vůbec. Ty holky jsou téměř všechny dospělé, vše se dá vyřešit s nimi – omlouvají se z tréninků, samy si řeší dopravu na tréninky, když dojíždějí. Máme trénink pětikrát týdně, vidíme se vesměs každý den a vždy vše vyřešíme společně.“

Na druhém místě důležitosti zůstává osoba asistenta. I všechny další funkce jsou seřazeny stejně, jako tomu bylo u předešlých kategorií.

Kategorie Ženy

V poslední – ženské – kategorii je celkem 12 trenérů. Nejnížší možná hodnota tedy 12 bodů, nejvyšší možná je 84 bodů.

Osoba/funkce	Součet bodů	Pořadí důležitosti
Hráčky	13	1.
Asistent/asistenti	43	2.
Rodiče hráček	51	4.
Trenéři	51	4.
Organizační pracovník	54	5.
Vedení a osoby v něm	46	3.
Lidé z ČBF	78	6.

Tabulka č. 42 – Komunikace ŽENY

V ženské kategorii můžeme vidět naprosto dominanci v podobě důležitosti komunikace s hráčkami.

R6: „*Nejčastěji na tréninku, ale když je potřeba, i mimo něj. Jsou to dospělé ženské, za vše si nesou zodpovědnost. Občas ta komunikace s ženskýmá není jednoduchá, a proto mám pravidla, která chci, aby fungovala.*“

Dle očekávání a věku hráček, je zde komunikace s rodiči upozaděna. Do popředí se naopak dostává vedení a lidi v něm, opět důvodem může být posilování kádrů.

Průměrně vyšší bodové hodnoty dosahují i trenéři, jelikož týmy kategorie žen jsou velmi často doplňované o hráčky kategorie U19, ta komunikace tedy musí být častější.

Shrnutí komunikace napříč kategoriemi

Z výzkumu lze jasně vidět, že komunikace mezi trenérem a hráčkou je klíčová – odehrává se převážně na tréninku, u starších kategorií pak i mimo něj, je-li potřeba něco vyřešit. U mladších kategorií toto řešení samozřejmě připadá na rodiče. Jelikož komunikace právě s hráčkou vs. s rodičem byla zmiňována jako nejdůležitější, byli trenéři vyzváni, aby určili, jakou roli ve věkové kategorii, kterou trénují, hraje komunikace s hráčkou a jaká s rodičem.

Věková kategorie	Pouze s rodiči	Téměř výhradně s rodiči	Půl na půl s rodiči a hráčkou	Téměř výhradně s hráčkou	Pouze s hráčkami
U11	4	6	6	1	0
U13	0	3	10	0	0
U15	0	1	8	1	0
U17	0	1	9	4	2
U19	0	0	3	7	3
Ženy	0	0	0	6	6

Tabulka č. 43 – Komunikace rodič vs. hráčka

Z tabulky můžeme vidět, že komunikace pouze k rodičům je aplikována pár trenéry jen u nejmladší kategorie U11. U stejné kategorie také přetrvává názor, že většina informací je komunikována s rodiči či půl na půl, což je u dětí v tomto věku potřeba. Nestane se, že by u této věkové kategorie byly informovány či bylo komunikováno pouze s hráčkami.

R1: „*My samozřejmě informaci – třeba čas srazu na zápas – sdělíme i holkám na tréninku, ale nespolehneme se, že tu informaci donesou domů. Pišeme tedy i rodičům. Tímto směrem by to měli tedy vědět děti i rodiče, což je ideální stav.*“

Ve větší míře komunikace napůl s rodičem, napůl s hráčkou tomu je u kategorie U13, kdy už se jedná přeci jen o starší děti. Podobný názor přetrvává i u kategorie U15. Od kategorie U17 už se v mnohem větší míře stává, že se komunikuje výhradně či jen s hráčkami, rodiče ale stále roli hrají. Od kategorie U19 je komunikace směrem k rodičům opět nižší a dle očekávání, v kategorii Žen už se s ní vůbec nesetkáme. Komunikace s asistenty je také velmi častá a potřebná. Komunikace s trenéry sousedních kategorií je spíše důležitější pro trenéry od U19 výše, nicméně jako jednu z nejpodstatnějších ji nevidí nikdo. Dle očekávání, komunikaci s lidmi z federace či jiných sportovních organizací zajišťuje převážně vedení, není tedy překvapení, že napříč všemi kategoriemi se důležitost této komunikace umístila na posledním místě.

Ke komunikaci a obecně vztahu s vedením, ať už s předsedou klubu či presidentem klubu, se trenéři v rozhovorech vyjadřovali následovně:

R1: „*Máme pravidelný osobní kontakt a co je potřeba, vždy se domluvíme.*“

R2: „Komunikace s předsedou klubu je naprosto bez problému, jsme v denním kontaktu. Cítím velkou podporu ze strany vedení.“

R3: „S předsedou já přijdu do kontaktu, když je něco potřeba, nijak pravidelně. Když je ale třeba, není problém se dohodnout. Máme ale trenérské schůze, na kterých je i vedení, třeba dvakrát za sezónu.“

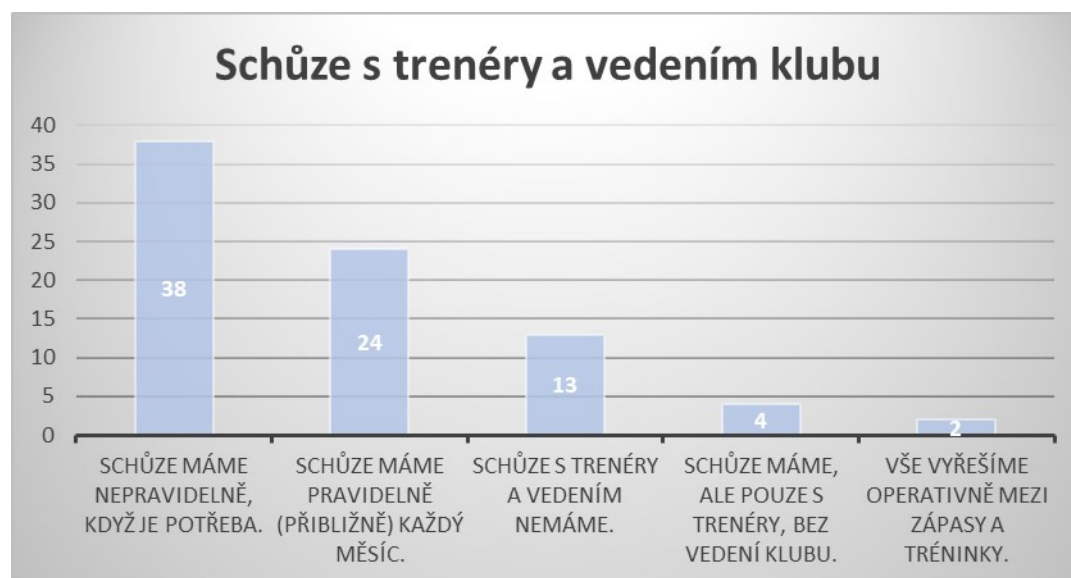
R4: „S předsedou klubu i sekretariátem mám dobrý vťah, vždy se domluvíme a určitě se dá říci, že spolupráce funguje.“

R5: „Spolupráce s předsedou klubu funguje – jsme v pravidelném kontaktu. Je to spolupráce na hodně jiné a profesionálnější úrovni, než jsem byl zvyklí z předchozích klubů. Vztahy jsou ale dobré a vše funguje. Máme časté a pravidelné schůze – trenéři a vedení.“

R6: „S předsedou i hospodářem jsem ve velmi úzkém kontaktu.“

Z odpovědí trenérů vyplývá, že vztahy s vedením mají vesměs dobré, což je určitě základ pro vedení úspěšného klubu, potažmo týmu. Někteří trenéři zmiňují, že s osobou ve vedení jsou ve velmi úzkém a pravidelném kontaktu, jiní naopak pouze v situaci, kdy je to potřeba. Na mysl tedy přišla otázka, zda mají trenéři jednotlivých kategorií i trenérské schůze právě s vedením klubu – a pokud ano, jak často a za jaké účasti.

Výsledky této otázky napříč všemi kategoriemi byly následující:



Graf č. 26 – Schůze s trenéry a vedením klubu

Z grafu můžeme vidět, že scházet se s vedením klubu je vlastní celkem 62 trenérům (77 %), byť jen část z nich má tyto schůze pravidelně, naplánované. Větší část trenérů se s vedením klubu či ostatními trenéry schází pouze ve chvíli, kdy je potřeba něco

konkrétního řešit, či jsou také schopni tyto problémy řešit za pochodu, nepotřebují k tomu schůzi (takto uvedli 2 trenéři). Celkem 17 trenérů (21 %) se s vedením klubu vůbec nestýká v rámci schůzí. Někteří z nich se stýkají alespoň se svými kolegy trenéry a řeší pravděpodobně sportovní aspekty. Napříč kategoriemi byla situace následující:

Věková kategorie	Nepravidelné schůze s vedením	Pravidelné schůze s vedením	Schůze se nekonají	Schůze pouze s trenéry	Vše řeší za pochodu
U11	9	3	4	0	1
U13	4	5	2	2	0
U15	5	4	1	0	0
U17	10	3	2	0	1
U19	7	3	3	0	0
Ženy	3	6	1	2	1

Tabulka č. 44 – Schůze s trenéry a vedením klubu

Schůze s vedením klubu, ať už v pravidelné či nepravidelné formě, má vždy více než polovina trenérů každé kategorie. Ti, kteří schůze s vedením nemají, aplikují alespoň schůze trenérské – u kategorie U13 a kategorie dospělých. Pravidelnost či vůbec konání schůzí samozřejmě není jen na trenérech a neodvívá se jen od toho, jakou věkovou kategorii trenér vede. Hodně to závisí i na klubové politice a práce osobám ve vedení – zdali se chtějí stýkat s trenéry pravidelně, zdali to považují za důležité. Faktor nepravidelnosti může být dán i tím, co zmínili dva trenéři – a sice že když je potřeba, s vedením (předsedou) se potkají v hale v rámci tréninku, utkání a informace si sdělí a není potřeba pořádat schůze.

Poslední aspekt manažerské činnosti komunikace je její forma – jakým způsobem trenéři komunikují s jednotlivými osobami.

R1: „Třeba pro komunikaci napříč klubem – jsou v ní tedy všichni trenéři a vedení klubu – máme skupinu na Whatsappu. Rodičům většinou s informacemi posíláme emaily, když se jedná o náhlou změnu, máme také skupinu na Whatsappu či jim zavolám. S dětmi pouze osobně na tréninku – většina z nich ještě telefony ani nemá.“

R2: „S rodiči hráček máme skupinu na Whatsappu. Na hráčky čísla mám, ale téměř je nevyužiji. S vedením a trenéry pak hlavně osobně.“

R3: „Email posílám, když je potřeba informovat o něčem důležitém. Jinak máme Whatsapp skupinu. S hráčkami přes zprávy – když se mi omlouvají z tréninku.“

R4: „Vše řeším na Whatsappu – ať už ve skupině hráček, nebo ve skupině rodičů.“

R5: „S vedením a trenéry se vidíme každý den v hale, takže hlavně osobně. Když je něco náhlého, zavoláme si. To samé s hráčkami – když je potřeba, napíšeme si zprávu, ale vše řešíme hlavně na tréninku.“

R6: „Máme na Whatsappu skupinu trenéři, kde řešíme to, co čeho můžeme mluvit všichni. Jinak řešíme věci osobně. S hráčkami taky komunikuji převážně jen na tréninku, případně omluvy z tréninků jsou přes zprávy.“

Z informací, kteří trenéři v rozhovorech poskytli vyplývají následující formy komunikace:

- Prostřednictvím online komunikační platformy (v tomto případě vždy Whatsapp)
- Prostřednictvím emailu
- Prostřednictvím SMS zpráv
- Prostřednictvím telefonátů
- Osobně

V následující části praktické práce dojde konkrétně k porovnání komunikace s rodičem (či hráčkou) a formách, kterými probíhá nejčastěji – je to osobně? Srze společnou skupinu na Whatsappu či podobné platformě? Nebo raději emailem či individuálně formou telefonu? Trenéři byli vyzváni, aby seřadili formy komunikace od té nejčastější po tu nejméně častou, kterou používají k informování hráček či rodičů (dle věku).

Neměla by do toho tedy být zahrnuta forma komunikace během tréninku, která by u hráček byla pravděpodobně ta nejčastější. Trenéři měli přiřadit 4 body nejčastější formě komunikace a 1 bod té nejméně časté. Dohromady u všech věkových kategorií vzešla tato data:

Forma komunikace	Průměrná důležitost (zaokrouhleno)
Společná online skupina (Whatsapp apod.)	3,0
Osobně	2,9
Emaily	2,4
SMS či telefonní hovory	1,7

Tabulka č. 45 – Formy komunikace

Napříč všemi kategoriemi lze vidět, že trenéři nejčastěji s hráčkami či jejich rodiči komunikují skrze hromadné skupiny na online platformách. Hned v těsném závěsu ale volí osobní formu komunikace, ke které může docházet s hráčkami na tréninku, na kterém je informují, s rodiči pak před či po tréninku, když vyzvedávají své děti. Méně častá již je komunikace formou emailů a formou SMS zpráv a telefonních hovorů volí nejmenší množství trenérů. Úskalí určitých forem komunikace převážně s rodiči vidí někteří z trenérů:

R1: „Vidím tu společnou skupinu jako nejlepší způsob, nicméně i tak se stává, že ne všichni rodiče si přečtou zprávu včas, nejsou na mobilech tak často.“

R3: „Na začátku sezóny jsem psala rodičům delší informační mail – ohledně tréninků, zápasů, omluvenek a podobně. Bylo tam několik informací, které jsem chtěla, ať předají svým dětem. A jak jsem zjistila, ne u všech se tak stalo. To, že na email neodpoví nevidím jako problém, ale někteří ho evidentně ani nečetli a pokud četli, tak nepředali informaci dál.“

Trenérka kategorie U15 pokračuje:

R3: „Problém skupinových konverzací je ten, že ne každý je v něm aktivní. Kdybych jim napsala po jednom, dostanu těch reakcí asi více. Ale to by byla úmorná práce. A stejně to tak musím udělat, když v hromadném chatu nereagují.“

Následující část praktické práce popisuje, jaké formy komunikace volí trenéři jednotlivých kategorií k informování hráček či jejich rodičů nejčastěji. Trenéři v dotazníku řadili formy komunikace od nejčastější (1 bod) po nejméně častou (4 body).

Kategorie U11

V kategorii U11 odpovídalo 17 trenérů – nejnižší možná dosažená hodnota je 17, nejvyšší 68.

Forma komunikace	Součet bodů	Pořadí důležitosti
Hromadná skupina (např. Whatsapp)	45	3.
Osobně	34	1.
Emaily	38	2.
SMS či telefonní hovory	53	4.

Tabulka č. 46 – Forma komunikace U11

Trenéři kategorie U11 volí nejčastěji osobní formu komunikace pro předávání informací, dle předchozích dat se domnívejme, že převážně s rodiči hráček. Těsně na druhém místě je forma emailu a až na třetím místě informují skrze online hromadné skupinové konverzace. V této kategorii nejsou zápasy a turnaje na tak pravidelné bázi, jako tomu začíná být u kategorií starších, není třeba tedy s rodiči na denní bázi řešit srazy na utkání, nominaci a když je potřeba o něčem informovat, lze to tedy shrnout do emailu. Ohledně zápasů mohou mít rodiče rovněž informace na webových stránkách klubu či soutěže, nebo i další formou:

R1: „Rodiče nás také poprosili o vytvoření Google kalendáře všech akcí, které děti mají, takže jim tyto informace dáme tam a není již třeba jim o tom sólo znovu psát.“

Kategorie U13

V kategorii U13 se dotazníku účastnilo třináct trenérů. Nejnižší možná dosažená hodnota je 13, nejvyšší pak 52.

Forma komunikace	Součet bodů	Pořadí důležitosti
Hromadná skupina (např. Whatsapp)	26	1.
Osobně	32	3.
Emaily	27	2.
SMS či telefonní hovory	45	4.

Tabulka č. 47 – Forma komunikace U13

U kategorie U13 již vidíme využívání hromadných konverzací s rodiči (či v některých týmech i s hráčkami) ve větší míře a jako nejčastější, nicméně na téměř identické úrovni jsou emaily. Osobní forma komunikace u předávání informací je upozaděna, k čemuž může vést i fakt, že děti již z tréninku ne vždy vyzvedávají rodiče a trenéři tak s nimi nepřijdou do tak častého kontaktu a jak je známo z dat z předchozí části praktické části, u této kategorie je komunikace převážně či alespoň ve velké míře právě s rodiči. Forma zpráv a hovorů zůstává na posledním místě.

Kategorie U15

Celkem deset trenérů – nejnižší možná hodnota je tedy 10, nejvyšší pak 40.

Forma komunikace	Součet bodů	Pořadí důležitosti
Hromadná skupina (např. Whatsapp)	13	1.
Osobně	25	2.
Emaily	27	3.
SMS či telefonní hovory	35	4.

Tabulka č. 48 – Forma komunikace U15

U kategorie hráček do patnácti let již vidíme značnou dominanci hromadných skupin jakožto formy komunikace u předávání informací. Zde již dochází i k situacím, že tyto hromadné konverzace nejsou vedeny pouze s rodiči, ale jsou skrze ně předávány informace i hráčkám. Forma osobní komunikace je zde upřednostněna před tou emailovou – to může být opět dáno tím, že hráčky už jsou ve věku, kdy mohou být informace (např. o času utkání, srazu na utkání či platbě příspěvků) předány jim osobně na tréninku.

Kategorie U17

V této věkové kategorii se dotazníku účastnilo 16 trenérů – to je tedy také nejnižší možná dosažená hodnota. Nejvyšší je 64.

Forma komunikace	Součet bodů	Pořadí důležitosti
Hromadná skupina (např. Whatsapp)	31	1.
Osobně	31	1.
Emaily	47	2.
SMS či telefonní hovory	51	3.

Tabulka č. 49 – Forma komunikace U17

Obdobně jako u kategorie předchozí, i zde vede komunikace skrze hromadné konverzace, nicméně na stejné úrovni se nachází předávání informací osobně. Tento fakt by se mohl opět odvíjet od věku hráček, které už jsou informovány trenéry více než

jejich rodiče. Stále se ale musí informovat i hráčky, které třeba na tréninku, kde se informace říkala, nebyly. K tomu slouží skupinové konverzace s hráčkami, potažmo pak s jejich rodiči.

R4: „Hráčky informuji o většině věcích, omlouvají se mi z tréninků. S rodiči nicméně také ve skupině na Whatsappu komunikujeme – ohledně dopravy, platbě příspěvků a podobně.“

Komunikace formou emailu už je zde více upozaděna, SMS a telefonní hovory zůstávají na posledním místě.

Kategorie U19

V předposlední kategorii je celkem třináct trenérů – nejnižší hodnota tedy 13, nejvyšší 52.

Forma komunikace	Součet bodů	Pořadí důležitosti
Hromadná skupina (např. Whatsapp)	26	2.
Osobně	22	1.
Emaily	37	3.
SMS či telefonní hovory	44	4.

Tabulka č. 50 – Forma komunikace U19

Dostáváme se do situace, že osobnější forma předávání informací už je upřednostněna před komunikací skrze online hromadné konverzace. Opět – již zde není ve velké míře praktikována komunikace s rodiči, vše se tedy řeší s hráčkami, převážně osobně na tréninku. Hráčky již v tomto věku jsou zaběhlé v chodu týmu, není tedy potřeba formou emailu informovat o soustředění či platbě příspěvků – znají to, vědí o tom a stačí, když se jim tato informace řekne.

Kategorie Ženy

V dospělé kategorii figuruje celkem 12 trenérů-respondentů. Dvanáct je tedy hodnota nejnižší, 48 naopak hodnota nejvyšší.

Forma komunikace	Součet bodů	Pořadí důležitosti
Hromadná skupina (např. Whatsapp)	24	1.
Osobně	25	2.
Emaily	32	3.
SMS či telefonní hovory	39	4.

Tabulka č. 51 – Forma komunikace ŽENY

V kategorii Žen je značně vyrovnaná osobní forma komunikace s tou skrze online konverzace. Důvodem může být i účast některých hráček v kategorii Žen na trénincích: **R6:** „*Já osobně rád komunikuji téměř o všem s celým týmem najednou na tréninku. Ne vždy jsou ale na tréninku všechny hráčky a byt' máme nastavený počet 2 ze 3 tréninků týdně jako povinný, z různých důvodů tomu ne tak vždycky je.*“

I z tohoto důvodu je třeba hráčky informovat i v hromadné konverzaci, ne pouze na tréninku. Emaily psát již nutné téměř není, stejně tak jako řešit věci skrze telefon.

Shrnutí forem komunikace napříč kategoriemi

U kategorií, kde je potřeba více komunikovat s rodiči, než s hráčkami jsou kombinovány převážně osobní forma komunikace s rodiči, emaily rodičům a hromadné skupinové konverzace s nimi. U kategorie U11 je upřednostňována ta osobní forma z důvodu častějšího kontaktu rodiče a trenéra. U kategorie U13 ten kontakt nemusí být tak častý, z důvodu rychlého a nenáročného předání informací k rodičům existují hromadné konverzace skrze online platformy. Od vyšších kategorií se stává častější osobní forma komunikace, protože se stále ve větší míře začíná odehrávat více či pouze s hráčkou, než s rodičem. Rovněž jsou s rostoucím věkem spíše upozad'ovány emaily. Formu komunikace skrze SMS a hovory trenéři napříč kategoriemi nevolí jako často, pravděpodobně z důvodu její zdlouhavosti – uchylují se k ní předpokládejme pouze v případech nutné rychlé intervence s jednou či malým počtem osob, nikoliv když je třeba informovat všechny hráčky či jejich rodiče.

Kontrola

Předposlední manažerskou činností, která bude v praktické části podrobněji rozebrána, je kontrola. Otázka tedy na trenéry, kteří se účastnili rozhovoru, zněla jasně – „*Jakým způsobem probíhá z Vaší strany kontrola? Co všechno jste jako trenér schopný kontrolovat?*“ Odpovědi trenérů byly následující:

R1: „*Určitě třeba naplňování koncepce a obecně individuálních činností – když nám nějaká činnost nejde v zápase, v následujícím týdnu se na ni na trénincích snažíme o to více pracovat.*“

R3: „*Napadá mě určitě docházka, byť nemám kontrolu nad důvody, ze kterých se z tréninku třeba omlouvají. A pak kontrola v zápase a po něm – píšu si statistiky, co holkám šlo a nešlo a na tom se i snažíme v nejbližší době pracovat.*“

R4: „*To je po každém zápase – jdu se projít a přemýšlím o něm, co bylo dobře a co špatně – dělám si, poznámky ke hře, jednotlivým hráčkám nebo i k soupeři, když nás v té sezóně ještě čeká. Taky kontroluji docházku, ta je pro mě důležitá. A taky kontrola prospěchu – známky nejsou všechno, ale o něčem svědčí a já chci, aby z nich vyrostly dobré hráčky, ale i chytré holky. Každý pátek se jich tedy ptám na výsledky ve škole.*“

R5: „*Určitě mě napadne docházka. Dále známky hráček vzhledem k individuálním studijním plánům, které některé mají. Největší kontrola je ale kontrola herních činností po utkání, ať už celého týmu nebo jednotlivých hráček, abychom tomu přizpůsobili další tréninkové jednotky. Děláme často i video rozbor. A kontroluji i statistiky z technického zápisu, který mám z každého utkání. Kontrola na této úrovni u této kategorie je již docela veliká a důležitá.*“

R6: „*Kontrola docházky hráček. Pak určitě kontrola výkonnosti – na základě mých myšlenek či statistik a technického zápisu. Když jsme loni hráli vyšší soutěž, šla kontrola dělat i z videa, v této sezóně už to ale nemáme. No a ve zkratce, to, co zhodnotím že je špatně u jednotlivkyň nebo u týmu, na tom pracujeme o to více.*“

Z odpovědí trenérů byly vybrány následující faktory, které byly zmiňovány nejčastěji a které trenéři mohou kontrolovat a kontrolují:

- Docházka hráček
- Prospěch hráček
- Výkonnost týmu a herních činností
- Výkonnost jednotlivých hráček a herních činností

- Statistiky a technické zápasy z utkání

Docházka

Prvním faktorem, který se dá z pozice trenéra kontrolovat, je docházka. Trenéři jednotlivých kategorií její kontrolu vidí následovně:

R1: „*Děti v tomhle věku nemají pouze basketbal, ale i jiné kroužky, na které chodí často i místo tréninků. A my to, jak jsme již rozebírali, respektujeme. A nechceme děti nějak limitovat nebo dokonce vyhazovat, pokud nechodí na nějaký minimální počet tréninků. Ani si to nemůžeme dovolit, máme málo dětí, soupeříme v našem městě s dalšími sporty a jsme rádi za každého, kdo na basket zavítá. Docházku jako takovou tedy neřeším.*“

R2: „*Docházku si vedu, ale není pro mne klíčovým faktorem. Vždy záleží na důvodu absence.*“

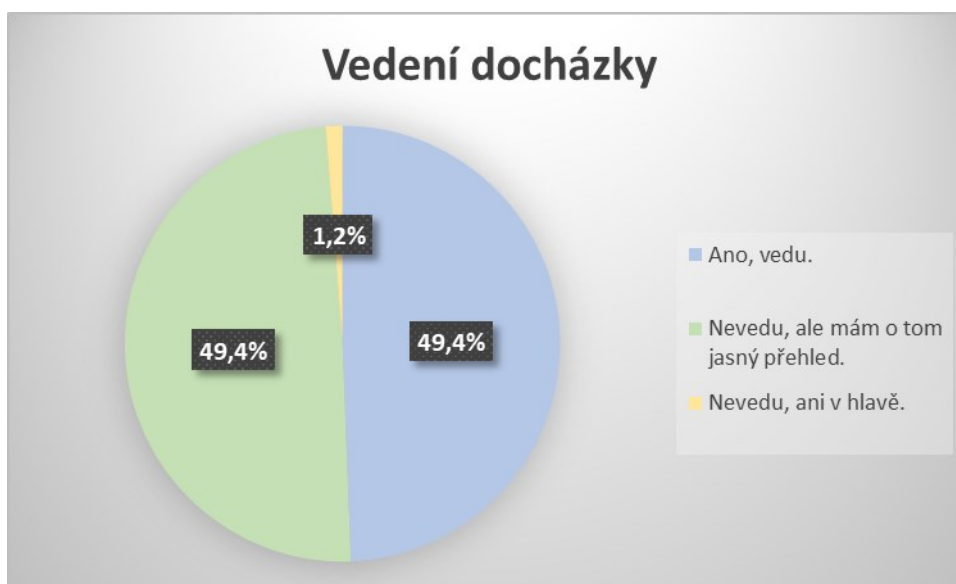
R3: „*Dělám si docházku každý trénink, po měsíci ji vždy i ukážu holkám, aby věděly, jak daný měsíc, kdo chodí a nechodí, přijde mi to fér. Protože od docházky se odvíjí, kdo pojedou na zápas. Chci po nich i důvody, proč na daný trénink případně nejdou.*“

R4: „*V kontrole docházky jsem hodně důsledný. Je to pro mě klíčový faktor toho, kdo bude hrát zápas. Samozřejmě řeším i důvod, ze kterého hráčka třeba není na tréninku a některé toleruji. V tomto věku ale občas ty důvody mohou být, že jde opakovaně raději na rande s klukem, což pro mě není úplně přípustné.*“

R5: „*Docházku si zadávají hráčky v online programu samy. Samy se mi o případně omlouvají, nicméně jejich nastavení je opravdu takové, že většina je na každém tréninku, protože vědí, že když nebudou mít natrénováno, nebudou hrát.*“

R6: „*Nedělám si u žen písemnou docházku. Jsou to tři tréninky týdně, relativně málo hráček, není pro mne těžké si to alespoň přibližně pamatovat. Když není zápas v ten víkend, absenci toleruji – jinak ne. Stejně jako velmi špatně toleruji, když se hráčka neomluví dostatečně dopředu.*“

První otázka na respondenty dotazníku tedy byla, zda si docházku pro své družstvo vedou – z odpovědí trenérů, kteří se účastnili rozhovorů totiž vyplývalo, že u nejmladší kategorie (U11) a nejstarší kategorie (Ženy) tomu tak není. Otázka tedy zněla: „*Vedete si docházku (papírovou, elektronickou) hráček na tréninkových jednotkách či zápasech?*“ Napříč kategoriemi trenéři odpovídali následovně:



Graf č. 27 – Vedení docházky

Téměř polovina trenérů napříč kategoriemi si docházku v určité podobě vede. Druhá téměř polovina ji nevede, ale zvládá tuto informaci držet přibližně v hlavě a má tedy přehled, jaké hráčky chodí, na jaké tréninky. Pouze jeden trenér uvedl, že vůbec neřeší docházku svých hráček. V jednotlivých kategoriích to pak trenéři vidí následovně:

Věková kategorie	Vedou docházku	V %	Nevedou, mají přehled	V %	Neřeší docházku	V %
U11	7	41 %	9	53 %	1	6 %
U13	9	69 %	4	31 %	0	0 %
U15	6	60 %	4	40 %	0	0 %
U17	9	56 %	7	44 %	0	0 %
U19	6	46 %	7	54 %	0	0 %
Ženy	3	25 %	9	75 %	0	0 %

Tabulka č. 52 – Vedení docházky v jednotlivých kategoriích

V kategorii U11 a v kategorii Žen se písemná či elektronická docházka z větší části nevede, což odpovídá tomu, co tvrdili trenéři těchto kategorií v rámci rozhovorů. Naopak v kategorii U13 a U15 jsou v tomto ohledu trenéři preciznější a docházku vedou.

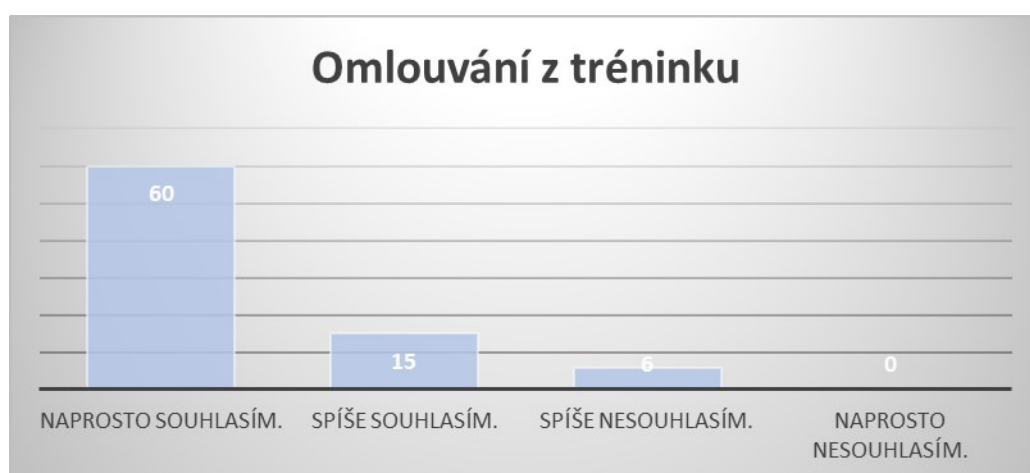
Na řadu se tedy dostává omlouvání se z tréninků, což je určitě také věc, která spadá pod docházku hráček. Důležité to vidí trenéři z více důvodů:

R3: „Chci, aby se mi hráčky omlouvaly, samy. Věk už na to mají, tak ať nesou zodpovědnost ony, ne rodiče. Omlouvání je pro mne důležité i z důvodu, pro kolik hráček připravit trénink – je rozdíl, jestli jich je 7 nebo 12. Důvod omluveny nechám na nich či na rodičích, jestli ho uvedou – vědět ho nepotřebuji.“

R4: „Omlouvání z tréninku je pro mne samozřejmost. Omlouvají se samy, ale chci, aby o tom věděli i rodiče, aby se podchytilo případné ulévání či nechození na tréninky z pubertálních důvodů, což v tomhle věku může být časté. A samozřejmě mě to zajímá i kvůli následnému počtu hráček na tréninku, a tedy správné logistice.“

R6: „Chci po hráčkách, aby se omlouvaly z tréninku a hlavně včas – ne hodinu předem, nejedná-li se o výjimečnou situaci. Chci po nich i uvést důvod. Je pro mne důležité vědět, s jakým počtem hráček počítat. Kdyby nás třeba mělo být 8, sáhnu po dvou hráčkách z U19, které nás na tréninku doplní, abychom mohly trénovat i 5 na 5.“

V kategoriích U11 a U13 nicméně trenéři v rozhovorech lpění na omlouvání z tréninků nezmiňují. Otázka tedy byla „Od všech hráček (rodičů) vyžadují, aby se z tréninku omluvaly (byly omluveny) dostatečně dopředu a s udáním důvodu.“



Graf č. 28 – Omlouvání z tréninku

Napříč kategoriemi je situace taková, že třičtvrtě trenérů-respondentů vyžaduje, aby byly hráčky dopředu omluveny a uvedly důvod. Patnáct trenérů, kteří uvedli možnost

„spíše souhlasím“ zřejmě nevyžadují uvedení důvodu či jsou v otázce včasnosti omluvení tolerantnější. Pouze 6 trenérů uvedlo, že spíše netrvá na včasném omlouání hráček a uvádění důvodu, žádný trenér ale neuvedl, že by mu to bylo stoprocentně lhostejné. Situace je následující u jednotlivých věkových kategorií.

Věková kategorie	Naprosto souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím
U11	7	8	2
U13	10	2	1
U15	10	0	0
U17	12	3	1
U19	11	0	2
Ženy	10	2	0

Tabulka č. 53 – Omlouvání z tréninku v jednotlivých kategoriích

V tabulce můžeme vidět, jak omlouvání vidí trenéři jednotlivých kategorií. Kromě kategorie U11 lze vidět, že většina trenérů trvá na včasném omlouání a uvedení důvodu – u kategorie U15 tak dokonce uvedli všichni trenéři. Nejvíce benevolentní jsou trenéři kategorie U11, kde se dá počítat i s velkou fluktuací dětí, velkým počtem dětí na tréninku – omlouvání tedy nemusí hrát pro trenéry zásadní roli. Ve zbývajících kategoriích se trenéři spíše shodují, že omluvenky vyžadují. Trenér kategorie U17 dokonce uvádí:

R4: „*Jsem ochoten nevzít na zápas nejlepší hráčky týmu, když třeba týden nepřijde na trénink bez adekvátní omluvy a důvodu.*“

Podobné tvrzení („*Jsem ochoten nevzít na zápas nejlepší hráčku týmu kvůli vysokým absencím na trénincích bez adekvátních důvodů (např nemoc apod.*“)) bylo tedy opět položeno trenérům-respondentům v rámci dotazníku a jejich reakce byly následující:



Graf č. 29 – Zápas bez nejlepší hráčky

Napříč kategoriemi lze vidět, že 71 % trenérů se s tímto názorem ztotožňuje a tuto hráčku by na zápas (spíše) nevzali. Stále ale 23 trenérů by i přesto hráčku na utkání vzalo. Napříč kategoriemi jsou odpovědi následující:

Věková kategorie	Naprosto souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Naprosto nesouhlasím
U11	3	9	3	2
U13	3	5	5	0
U15	6	4	0	0
U17	6	4	5	1
U19	3	6	3	1
Ženy	6	3	3	0

Tabulka č. 54 – Zápas bez nejlepší hráčky v jednotlivých kategoriích

Tabulka výše potvrzuje, že trenéři kategorie U15 opravdu lpí na omlouvání hráček v takové míře, že pokud k tom nedojde, hráčku nechají doma – i když se jedná o nejlepší hráčku týmu. V kategorii U11 pravděpodobně nejde o výkonnost hráčky, spíše o fakt, že trenéři vezmou na zápasy všechny hráčky, které chtějí a mohou hrát, jelikož se v tomto věku a této kategorii na pravidla tolik nedbá. Naopak v kategorii U17 a U19, kdy už o výkonnost týmu jde trenérům více, než je tomu v kategoriích nižších, můžeme vidět, že by někteří trenéři takovouto hráčku (spíše) na utkání vzali. Důvodem samozřejmě může být – i u kategorie Žen – že hráček není v týmu tak velký počet, aby trenéři mohli vybírat.

R6: „Hráčka by měla být na daném počtu tréninků – mám stanoveny 2 ze 3 za týden, výjimku tvoří samozřejmě zdravotní důvody. Nicméně náš kádr tvoří všeho všudy

dvanáct hráček, doplněné juniorkami, a ne vždy lze dělat nominaci na zápas jen na základě docházky.“

Prospěch

Někteří trenéři v rozhovorech dále zmiňovali, že kontrolují známky a prospěch hráček – ať už z důvodu případného individuálního studijního plánu či z důvodu výchovných – aby z hráček byly chytré osoby.

R4: *„Známky nejsou všechno, schopnost naučit se na test nicméně ukazuje i vlastnosti člověka, jako je cílevědomost, svědomitost, zodpovědnost. To jsou vlastnosti důležité do života, ale i do basketbalu.“*

Do jaké míry řeší a jak jsou informováni o prospěchu svých svěřenkyň trenéři jednotlivých kategorií můžeme vidět v grafu a tabulce níže. Trenéři reagovali na tvrzení *„Zajímám se o prospěch hráček a jejich výsledky ve škole.“*



Graf č. 30 – Prospěch a známky hráček

Názory mezi trenéry se hodně lišili, nicméně pouze 6 % trenérů uvedlo, že by se o prospěch hráček nezajímalo, což je určitě správný přístup.

R4: *„Pro mě je to práce dvacet čtyři hodin denně, hráčky mne zajímají i mimo basketbal, ne pouze na tréninku. Přemýšlím o nich z hlediska sportovního, ale i osobního rozvoje.“*

V jednotlivých kategoriích to trenéři vidí následovně:

Věková kategorie	Naprosto souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Naprosto nesouhlasím
U11	2	3	9	3
U13	4	7	2	0
U15	3	3	4	0
U17	4	8	3	1
U19	3	7	3	0
Ženy	4	4	3	1

Tabulka č. 55 – Prospěch a známky hráček v jednotlivých kategoriích

U kategorie U11, kdy hráčky většinou chodí do druhé, třetí či čtvrté třídy, nelze předpokládat velké problémy s prospěchem a učením, není to tedy pro trenéry do větší míry podstatné. Oproti tomu od kategorie U13 a výše již může prospěch ve škole a známky také znamenat, že kvůli špatným výsledkům rodiče hráčkám zakáží trénink či dokonce utkání, což už pro trenéry určitě důležité je. Převážně ve věku puberty, tedy pro nás v kategoriích U15 a U17, se může stát, že se některé hráčky učení dostatečně nevěnují, což může mít zmíněné následky. Proto se hlavně v těchto dvou kategoriích trenéři z velké části o prospěch hráček zajímají. Již zmíněné individuální studijní plány mohou být důležité pro trenéry U19 či Žen ve vyšší soutěžích – proto i u kategorie Žen, kdy velká část z nich už studuje vysoké školy či nestuduje vůbec, se trenéři o jejich prospěch zajímají – týmy žen bývají často tvořeny i hráčkami U19, které také povětšinou v této věkové kategorii maturují, což přináší více učení a více případných omluvenek z tréninků kvůli škole, což tedy trenéry této věkové kategorie také zajímá.

Výkonnosti hráčky či týmu

Poslední věc, kterou trenéři ve velké míře kontrolují, je výkonnost – ať už celého týmu, či jednotlivých hráček. Kontrola výkonnosti se koná na základě více faktorů – video, statistiky a technický zápis či pohled trenéra. Ať už jakýmikoliv nástroji, trenéři se v rámci rozhovorů shodují na tom, že kontrolu výkonnosti dělají a s následnou zpětnou vazbou pracují sami, či jí i předávají hráčkám. V některých kategoriích se kontrola výkonnosti provádí lépe, v některé hůře:

R1: „V této kategorii je to pravdu náročné. Občas se mi zdá, že něco nového zvládají lépe, za dva dny je to ale jinak. Je to u dětí naprosto logické, provádět pak kontrolu je

těžké. Dobře to jde třeba po týdenním soustředění, to se následná zpětná vazba dělala lépe. V zápasech navíc je na kontrolu v této kategorii ještě brzy, je to často o tom, kdo se, jak vyspí. Někdo je navíc šikovnější, někdo trénuje více a někdo méně, někdo je inteligenčně napřed – těžko se to generalizuje, kontrola výkonu ale není snadná.“

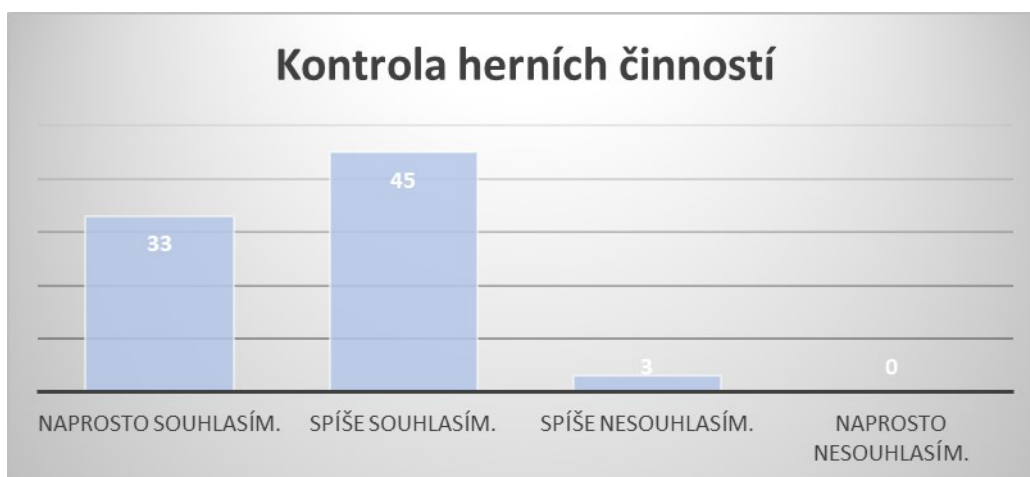
R3: *„Určitě lze vyhodnotit po zápase, co nám šlo a nešlo a na tom se pak pracuje.“*

R4: *„Náš výkon, ať už týmový či individuální, hodně analyzuji, hlavně u hráček základní rotace.“*

R5: *„Největší kontrola a zpětná vazba probíhá po zápase, kdy si s hráčkami rozebereme, co bylo špatně a přizpůsobíme tomu tréninkové jednotky. Máme statistiky i video ze zápasu a děláme i rozbor, na základě, kterého hodnotíme jednotlivé hráčky. Výhodou je, že tu zpětnou vazbu právě dostanou i ony samotné, jednotlivě jim pouštíme úseky hry a hodnotíme, na čem je třeba pracovat a jak.“*

R6: *„Naučil jsem se nerozebírat zápas hned po jeho skončení, kdy jsem plný emocí. Nechám si to rozležet a následně řeším s týmem či jednotlivci na dalším tréninku, na čem je třeba pracovat. Plus samozřejmě se podívám do technického zápisu a na statistiky, i z toho lze vyvodit nějaké závěry, co nám šlo a co ne. Když bylo loni video, poslal jsem třeba dané hráčce úsek, na který se měla podívat, aby viděla, co udělala špatně a na čem budeme pracovat, nebo aby i naopak viděla, co udělala dobře a co po ní chci i příště.“*

Z dat získaných z rozhovorů lze vidět, že trenéři, převážně pak starších věkových kategorií, zápasy hodně rozebírají, ať už sami či s týmem a jednotlivými hráčkami. Podstatné bylo, že většina z nich uvedla, že na základě výkonu v zápase upravují své tréninkové plány a pracují na tom, co je třeba zlepšit. Otázka na respondenty v dotazníku tedy zní, aby uvedli pravdivost následujícího tvrzení: *„Nedaří-li se nám v zápase určitá herní činnost, na následujících trénincích na ní o to více pracujeme.“* Obecně trenéři odpovídali následovně:



Graf č. 31 – Kontrola herních činností

Z grafu lze vidět, že 96 % trenérů určitým způsobem alespoň v nějaké míře reaguje na situace v zápasech a na základě zpětné vazby z utkání se v následujících tréninkových jednotkách věnuje právě tomu, co uzná za vhodné, že je potřeba. Žádný trenér neuvědl, že by v rámci tréninků nepracoval právě na té činnosti či činnostech, které v zápase nefungovaly. Mezi jednotlivými kategoriemi odpovídali trenéři následovně:

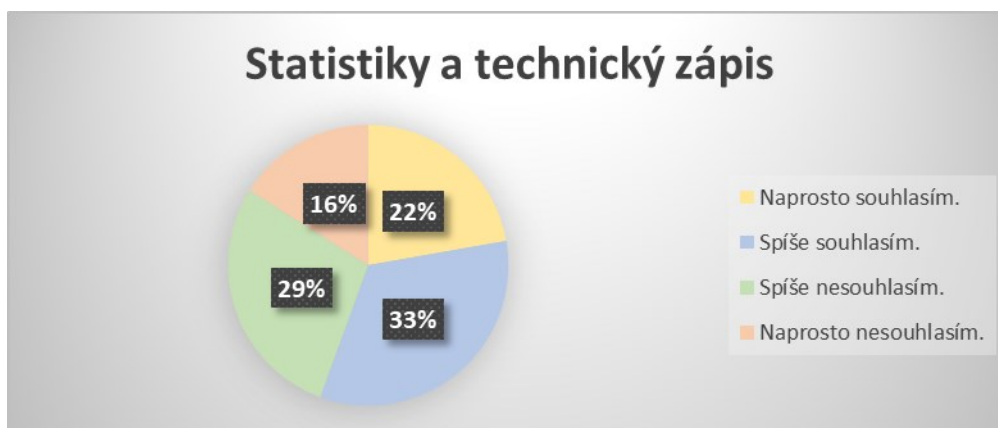
Věková kategorie	Naprosto souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím
U11	8	8	1
U13	4	9	0
U15	4	5	1
U17	5	11	0
U19	7	6	0
Ženy	6	6	0

Tabulka č. 56 – Kontrola herních činností v jednotlivých kategoriích

Zpětná vazba probíhá napříč všemi týmy, v největší míře asi v týmu U19, kdy více než polovina trenérů stoprocentně přizpůsobuje tréninky tomu, co hráčkám nešlo v zápasech. Podobně to hodnotí i trenéři Žen a také překvapivě trenéři U11, kde se jedná stále o základy basketbalu a jak uvedla trenérka v rozhovoru, pracovat se musí na všech herních činnostech. I zde trenéři nicméně zpětnou vazbu provádějí a tréninky tomu následně přizpůsobují. Ve zbývajících kategoriích už se nejednalo o stoprocentní přizpůsobení tréninku tomu, co nefungovalo v zápase – trenéři se zde také asi drží svého

plánu či koncepcie, kterou si stanovili. Stále se ale dá říci, že ve všech kategoriích trenéři (spíše) přizpůsobují tréninky tomu, co nefungovalo během utkání.

Zpětná vazba a její přenesení do následujících tréninků je patrna ve velké míře téměř napříč všemi kategoriemi. Jak ale trenéři pracují se zmiňovanými technickými zápisy a statistikami? Jakou pro ně hrají roli? Respondenti tedy následně uváděli, do jaké míry souhlasí s tvrzením: „Po zápase si procházím statistiky/technický zápis/videozáznam a na získaná data reaguji v trénincích.“



Graf č. 32 – Statistiky a technický zápis

Z grafu výše lze pozorovat velkou vyrovnanost odpovědí co se týče procházení technického zápisu a statistik a následné aplikace získaných dat v trénincích. Bližší informace dostaneme, když se podíváme na odpovědi trenérů jednotlivých kategorií.

Věková kategorie	Naprostou souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Naprostou nesouhlasím
U11	3	3	5	6
U13	1	4	5	3
U15	1	4	4	1
U17	4	5	6	1
U19	6	5	1	1
Ženy	3	6	2	1

Tabulka č. 57 – Statistiky a technický zápis v jednotlivých kategoriích

Z tabulky vidíme, že analýzu dat z technických zápisů a statistik provádí převážně trenéři kategorie U19 a Žen, potažmo i U17. Nutno zmínit, že v těchto kategoriích je vedení technických zápisů většinou povinnost (ve vyšší soutěžích vždy), trenéři těchto kategorií mají tedy k dispozici více dat k analýze a kontrole. Nicméně jak bylo zmíněno

některými trenéry, v nižších věkových kategoriích často technické zápisy a statistiky z utkání dělají asistenti trenéra. Z tabulky dále můžeme vidět, že data ze zápisů jako jsou body, doskoky, ztráty apod., nejsou klíčové pro trenéry věkových kategorií U11 ani U13. V kategorii U15 by mohl nastat bod, kdy se názory trenérů lámou, což vidíme i z naprostého zrcadlení odpovědí trenérů věkové kategorie U15. Statistiky a technický zápis o hře a výkonu hráček či týmu určitě neřekne všechno, pro spoustu trenérů, převážně starších věkových kategorií, má ale vypovídající hodnotu a na základě dat z něj získaných upravují tréninkové jednotky.

Finance

Poslední manažerskou činností, se kterou je v rámci výzkumu pracováno, je oblast financí. První otázka tedy mířila na trenéry v rámci rozhovorů: v jaké míře se setkáváte s financemi v rámci klubu?

R1: „*No zcela minimálně. Finance a jejich tok spíše není mojí činností.*“

R2: „*Asi úplně minimálně. Ve výjimečných situacích.*“

R4: „*Finance u nás řeší sekretariát.*“

R5: „*V podstatě jen s těmi svými v rámci výplaty.*“

R6: „*V nějaké míře a nějakých situacích určitě ano.*“

Jaké jsou tedy situace, kdy trenéři jednotlivých družstev přijdou do styku s klubovými financemi?

R1: „*Když potřebuji sehnat peníze například na nové dresy pro svůj tým. To je pak na mne a oslovuji hlavně rodiče či sháním potencionální sponzory mimo klub. Tak obešlu rodiče ohledně platby příspěvků.*“

R2: „*Když se jede na zápas daleko a rodiče vezou plné auto hráček, řeším, aby se jim proplatila doprava a benzín. Informuji je o výši a platbě příspěvků. Když jsme chtěli klubové předměty nad rámec, teď mne napadá že to byli flašky, sháněla jsem peníze od rodičů.*“

R3: „*Když chceme pro hráčky nové dresy, musím sehnat sponzory. Dále pak dohlížím na to, aby moje hráčky zaplatily příspěvky.*“

R4: „*Předám informaci hráčkám a rodičům o platbě členských příspěvků nebo platbě soustředění. Případně se občas snažím oslovit nějakou firmu přes známého s žádostí o sponzoring, realita je taková, že amatérským klubům se hodí každý finanční příspěvek.*“

R5: „Když se řeší přestup nějaké hráčky za finanční náhradu, probíráme to. Nic jiného mě nenapadá.“

R6: „Určitě ve formě příspěvků, které vyberu od hráček. A odevzdám měsíční vyúčtování – co se platilo za dopravu či ubytování. Případně hledám a sháním finance na nové dresy, když je to potřeba.“

Z odpovědí trenérů vyplývá, že se s financemi setkají ve dvou situacích – první je ta, pokud informují rodiče či hráčky o tom, kolik a kdy je potřeba zaplatit – převážně v rámci členských příspěvků.

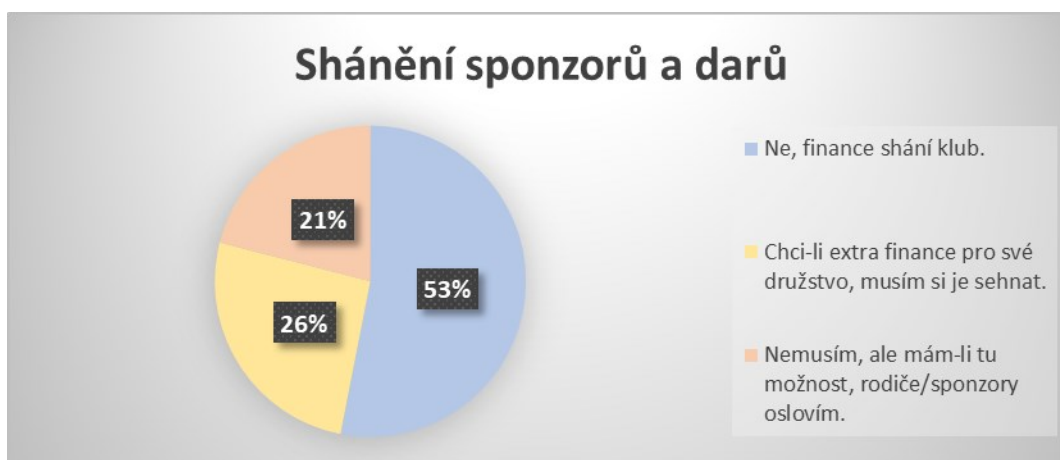
R4: „Kopíruji tedy spíše požadavky managementu – předávám informace o financích dál, když jsem požádán.“

Druhá a pro autorku práce relativně překvapivá situace, kdy trenéři přijdou do styku s financemi je tehdy, chtějí-li sehnat extra finance pro svůj tým, například na nové dresy či jiné klubové předměty.

R1: „My máme v klubu dresy stejné, od jedné firmy. Nicméně o tom, jak často budou hráčky dresy měnit, rozhodují finance – jestli je na to seženu, nebo ne.“

R3: „Nejprve poprosíme děti, aby se zeptaly rodičů – nebo se jich ptáme s asistentkou samy, jestli nechtějí na nové dresy přispět. Část peněz většinou přispěje i klub, ale nějaké si musíme sehnat my jako tým.“

Z toho následně vyplynula otázka na respondenty dotazníku: „Týká se Vás jako hlavního trenéra Vaší kategorie shánění financí od sponzorů či darů od rodičů, aby vznikly finance konkrétně pro Vaše družstvo, např. na nákup nových dresů či jiné předměty?“ Odpovědi trenérů byly následující:



Graf č. 33 – Shánění sponzorů a darů

Ve více než polovině klubů se trenéři o shánění sponzorů starat nemusí – tyto záležitosti řeší vedení klubu. Přesto ale se najde řada trenérů, kteří byť nejsou povinni pro své družstvo extra finance shánět, oslovují rodiče a firmy, mají-li tu možnost, například i z pozice zaměstnání, které mimo trenérskou práci vykonávají. Stále ale 26 % trenérů je odkázáno na finance, které si pro své družstvo sežene sám, chtějí-li hráčkám dopřát nové dresy či například jiné oblečení.

R6: „Dnes sehnat peníze tak, aby je dostal celý oddíl a ještě vyrovnaně, není téměř reálné. Když pak jdu a oslovuji a seženu extra peníze ale třeba jen pro své družstvo, jsem z toho vlastně nešťastný – ale je to realita.“

Průzkum mezi kategoriemi vypadá následovně:

Věková kategorie	Finance shání klub	Extra finance shání trenéři	Nemusí, ale snaží se shánět
U11	10	4	3
U13	6	4	3
U15	6	1	3
U17	7	4	5
U19	8	4	1
Ženy	6	4	2

Tabulka č. 58 – Shánění financí a darů v jednotlivých kategoriích

Je nutné zmínit, že v otázce shánění financí a sponzorů hodně záleží na situaci klubu – jaká je jeho velikost, odkud klub je či jak mají politiku a filosofii ohledně financí nastavenou. Situace je nicméně taková, že u všech kategorií shání z větší části finance klub. V otázce dresů je situace taková, že v kategoriích U11 a U13 se dresy mění častěji, jelikož hráčky z dresů rychleji vyrostou. V kategoriích od U17 a výše si lze představit, že hráčky hrají v jednom dresu několik sezón, v kategorii dospělých už pak dres měnit nemusí vůbec. Obdobně tomu může být s klubovým oblečením (teplákovky, flašky apod.) – pořídí se hráčkám v dětství a buď jim dlouho vydrží (např. flašky), nebo z něj naopak brzy vyrostou (teplákovky) a pořizují se nové. Tak či tak lze závěrem říci, že kluby mohou být rádi za každého trenéra, který finance extra shánět nemusí, ale aktivně se o to snaží, jelikož z rozhovorů s trenéry vyplývá, že extra finance se klubu obecně i jednotlivým družstvům hodí vždy.

Další otázkou v oblasti financí bylo, do jaké míry jsou trenéři informovaní o finanční situaci v klubu.

R1: „Jestli jsem dobře informovaná nevím – teď jsme to zrovna řešili, protože mě a dalším trenérům přišlo, že ta komunikace není dostatečná. Určitě je tedy co zlepšovat.“

R2: „Já, jak jsem i sekretář klubu, dá se asi říci, že jsem informovanější, než kdybych zastávala jen pozici trenéra.“

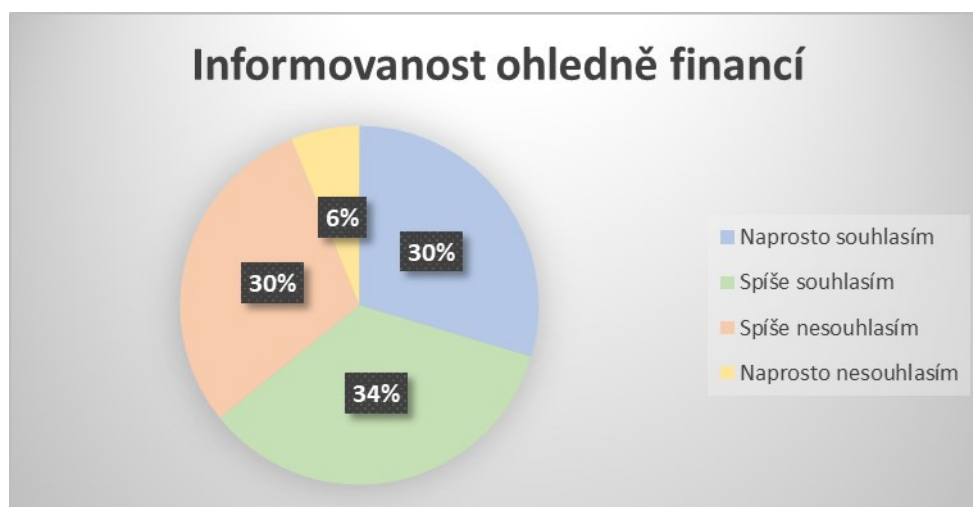
R3: „Nejsem informovaná vůbec. O financích se s trenéry u nás v klubu nemluví.“

R4: „Asi ne stoprocentně, ale klub mne nějakým způsobem informuje.“

R5: „V takhle velkém klubu, v jakém působím, se finance řeší jen nahoře ve vedení, a tak by to podle mě mělo být.“

R6: „Jsem o tom informován. Jednou za měsíc máme schůzku, kde právě i finance probíráme.“

Informovanost ohledně financí se tedy u trenérů značně liší. Do jaké míry se o financích a finanční situaci ve svých klubech cítí být informovaní trenéři-respondenti? Uváděli pravdivost výroku: „Jsem dostatečně a pravidelně informován o finanční situaci klubu.“



Graf č. 34 – Informovanost ohledně financí

Celkem 64 % trenérů uvedlo, že se cítí být v určité míře informovaní o finanční situaci klubu. S tím ale stále nesouhlasilo zbylých 36 % trenérů, z toho pět jich dokonce uvedlo, že se necítí být informovaní vůbec. V jednotlivých kategoriích byla situace následující:

Věková kategorie	Naprosto souhlasí	Spíše souhlasí	Spíše nesouhlasí	Naprosto nesouhlasí
U11	2	9	6	0
U13	3	3	6	1
U15	3	5	2	0
U17	6	4	5	1
U19	5	2	3	3
Ženy	5	5	2	0

Tabulka č. 59 – Informovanost ohledně financí v jednotlivých kategoriích

Nejnižší míra informovanosti trenérů o financích se zdá být v kategorii U19 a U13, kde se trenéři cítí spíše či vůbec neinformováni. V kategorii U19 jsou tři trenéři trenéry extraligových celků ve větších klubech, můžete tedy přepokládat, že finance se tam, jak zmiňoval trenér v rozhovoru, řeší hlavně ve vedení. Obdobně tomu může být u kategorie U17. V otázce informovanosti záleží na politice klubu, ale také na osobě trenéra – jak moc se o finance klubu zajímá a do jaké míry chce být informovaný. Názory na to se u účastníků rozhovorů lišili:

R1: „Já vlastně ani nevím, jestli bych chtěla být více informovaná. Takhle je to pro mě možná pohodlnější a méně zatěžující. Ale nepopírám, že je to důležité – alespoň přibližně vědět, jestli je na tom klub dobře nebo špatně. Dokud se to ale nedotkne mé kategorie, nepátrám po tom.“

R2: „Důležité pro mne určitě je, mít alespoň přibližné ponětí, jak si klub stojí. Když pomínu sebe z pozice sekretáře a brala bych situaci v našem klubu, řekla bych, že trenéři do toho úplně nevidí, moc informováni nejsou a myslím, že je to ani moc nezajímá, dokud není nějaký problém.“

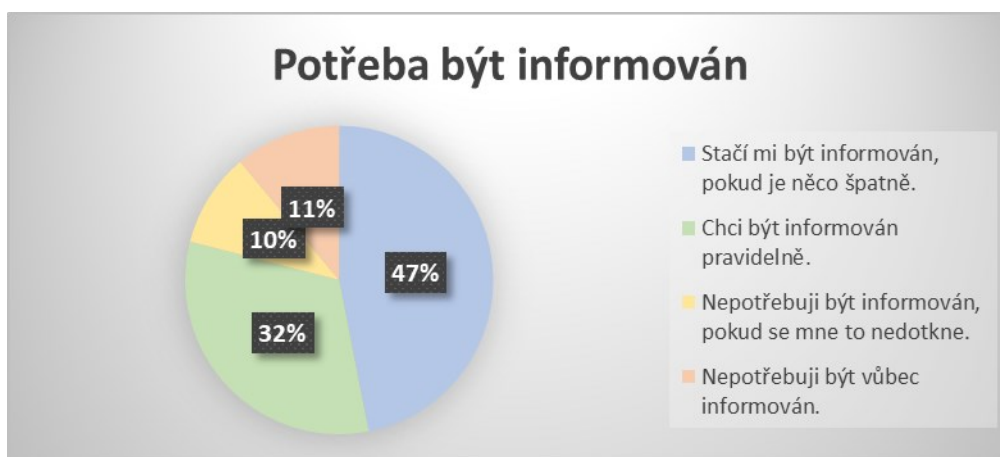
R3: „Vadí mi, že nejsem informovaná, chtěla bych být, zajímá mě to. Ohledně financí mají u nás v klubu informaci tři lidé – majitel, organizační pracovník a účetní. My trenéři nevíme nic.“

R4: „Důležité to pro mne je. Já osobně se pak cítím být více členem a také více důležitým členem, když mne o těchto věcech klub informuje.“

R5: „Já jsem asi i rád, že do toho nevidím a nemám moc informací. Když se budeš hodně zajímat, můžeš se dozvědět něco, co nechceš. Kdyby něco nefungovalo v této oblasti a já to pozoroval na svém týmu, začnu se zajímat.“

R6: „Pro mne to důležité je. Situace je u nás finančně dobrá, ale chtěl bych být informován i v momentě, kdy by nebyla.“

Z výpovědí trenérů můžeme vidět, že pro někoho je informovanost o financích důležitější, pro někoho méně či chtějí být informováni pouze v situaci, kdy by bylo něco špatně a mělo se to dotknout jejich osoby a jejich družstva. Respondenti v dotazníku tedy uváděli, do jaké míry je pro ně důležité být informován o finanční situaci klubu.



Graf č. 35 – Potřeba být informován

Napříč kategoriemi panoval mezi trenéry názor, že informování o finanční situaci klubu chtějí být především ve chvílích, kdy nastane nějaký problém. Pravidelně chce být informováno jen 32 % respondentů a celkem 9 trenérů uvedlo, že je finanční situace v klubu nezajímá vůbec. V jednotlivých kategoriích měli trenéři následující názory na to, kdy a jak chtějí či nechtějí být informováni:

Věková kategorie	Pokud je něco špatně	Důležité, pravidelně	Pokud se mne to dotýká	Vůbec nepotřebuji
U11	7	5	2	3
U13	9	2	1	1
U15	5	3	1	1
U17	6	7	0	3
U19	5	5	3	0
Ženy	6	4	1	1

Tabulka č. 60 – Potřeba být informován v jednotlivých kategoriích

Z tabulky lze vidět, že v každé věkové kategorii z větší části převládá názor, že trenéři nepotřebují být informováni o finanční situaci v klubu, pokud není něco špatně či pokud

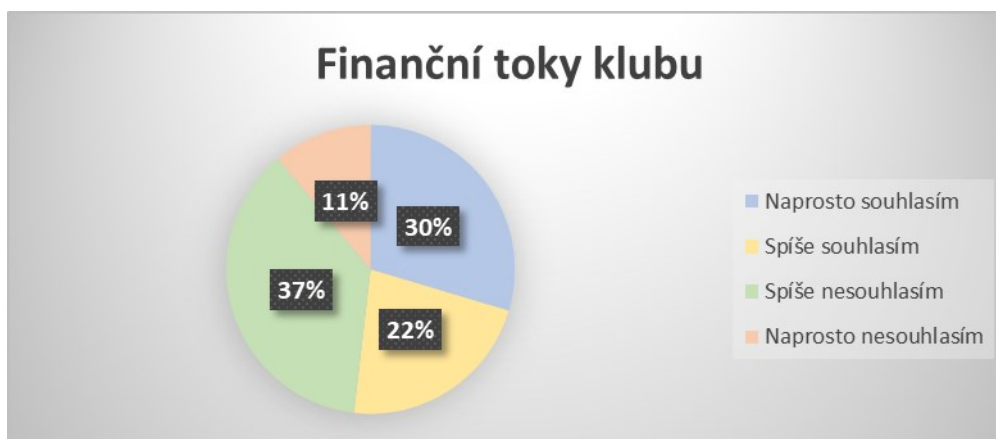
se to nedotkne jejich osoby (např. mzda) nebo jejich týmu (např. nedostatek financí a rušení tréninkových jednotek). Důvody, proč trenéři nechtějí či nepotřebují být o finanční situaci informováni, uváděli účastníci v rozhovorech. Stále ale máme 26 trenérů z různých kategoriích, pro které je podstatné být pravidelně a důkladně informován o finanční situaci v klubu. A když už trenéři informovaní být chtějí, nabízí se další otázky – například, zda trenéři vědí, kam putují finance klubu či jak se získávají.

R1: „Chceme zlepšit i spolupráci v tom, jak využít dotace a chceme být informováni, jak obecně funguje financování klubu. Tedy, že pokud klubu přijde nějaká nabídka dotace, víme o tom všichni a také o tom společně – trenéři a vedení – rozhodujeme.“

R3: „Já třeba vyberu příspěvky – kam a na co ale tyto peníze jdou, netuším, to už nám nikdo neříká. Ráda bych třeba věděla, kolik platíme měsíčně za haly nebo rozhodčí. To samé dotace – nevíme jaké jsou, kolik peněz z nich je a na co se použijí.“

R5: „V rámci možností informován jsem, ale třeba jaký je rozpočet klubu a kam tečou peníze, to nemám ponětí.“

Z odpovědí trenérů je patrné, že ať už zájem o finance ve svém klubu mají či nemají, přehled o tom, jak klub hospodaří s penězi jde mimo ně. Trenérům v rámci dotazníku bylo předloženo tvrzení „Mám informace o tom, odkud peníze do klubu přicházejí, kam putují a o jaké dotace je žádáno“ a měli opět uvést, do jaké míry s ním souhlasí.



Graf č. 36 – Finanční toky klubu

Obecně by se dalo říci, že situace je mezi trenéry velmi vyrovnaná. 52 % trenérů uvedlo, že alespoň určité informace o finančních tocích klubu mají, zbylých 48 % těmito informacemi spíše či vůbec nedisponuje. Napříč jednotlivými kategoriemi jsou výsledky následující:

Věková kategorie	Naprosto souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Naprosto nesouhlasím
U11	3	3	8	3
U13	2	3	6	2
U15	3	4	2	1
U17	6	4	5	1
U19	4	3	4	2
Ženy	6	1	5	0

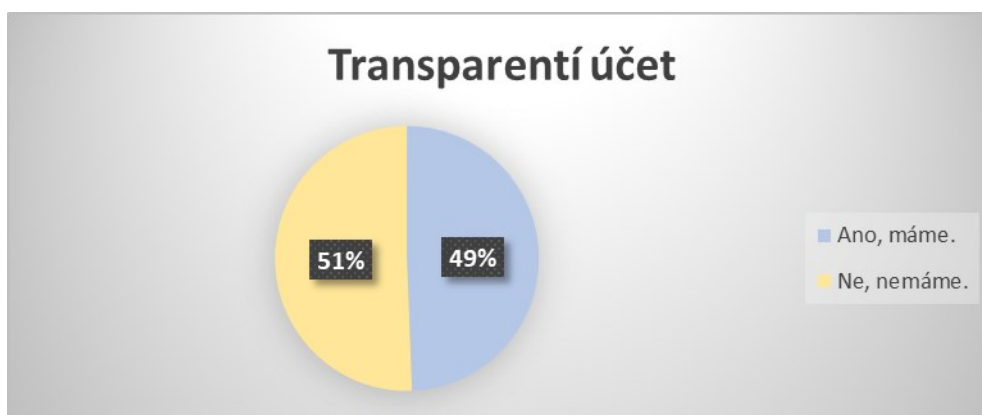
Tabulka č. 61 – Finanční toky klubu v jednotlivých kategoriích

Z dat vyplývá, že nejmenší přehled o finančních tocích klubu mají trenéři kategorie U11 a U13, kde se vždy více než 60 % z nich necítí být informována o těchto finančních záležitostech. Od kategorie U15 až po kategorii Žen trenéři uvádí, že o těchto věcech vědí více. Důvodem může být samozřejmě delší působení trenérů v klubu, tedy větší důvěra a více poskytnutých informací. Opět je třeba podotknout, že to záleží i na osobě trenéra – jestli se o finance zajímá a chce být informován a také na klubu jako takovém, do jaké míry je ke svým trenérům transparentní a jakou finanční politiku vede. Přitom informovanost trenérů v oblasti financí by se dle účastníků rozhovoru dala zlepšit jednodušším způsobem:

R1: „Nemáme třeba přístup na účet klubu, ten má pouze předseda klubu a organizační pracovnice. My jako trenéři do toho nevidíme a jsme tedy odkázáni na to, co se nám řekne.“

R3: „Já bych si třeba představovala, že budeme mít jako klub transparentní účet, do kterého uvidí každý, kdo bude chtít.“

Z těchto podnětů trenérů vyplynula poslední otázka spojená s financemi, a sice byli trenéři tázáni, jestli má jejich klub transparentní účet.



Graf č. 37 – Transparentní účet

Zde není potřeba rozdělovat odpovědi dle věkových kategorií, jelikož se jedná o situaci v rámci klubu, nikoliv něco, co ovlivní daný trenér v závislosti na tom, jakou vede věkovou kategorii. K zamyšlení na závěr kapitoly, která se zabývala manažerskou činností finance je fakt, že pouze (téměř) polovina klubů disponuje transparentním účtem, ke kterému by měli náhledové právo trenéři. Výsledkem zřízení takového účtu by mohlo být větší budování důvěry a dobrých vztahů v rámci klubu a přehlednost toku financí, o který by velké část trenérů stála a o kterém by chtěla být alespoň v určité míře informována.

Porovnání vybraných manažerských činností

V přechodích sedmi kapitolách praktické části byly rozebírány a komentovány výstupy z rozhovorů a otázky z dotazníků, které se týkaly jednotlivých manažerských činností. Na závěr rozhovorů a dotazníku měli pak trenéři určit důležitost a časové vytížení sedmi manažerských činností (plánování, organizování, rozhodování, komunikace, finance, výběr a vedení lidí, kontrola) pro věkovou kategorii, kterou vedou.

V rámci rozhovorů byli tedy trenéři tázáni, jaká z výše zmíněných sedmi manažerských činností jim přijde nejpodstatnější při výkonu trenérské práce u družstva věkové kategorie, kterou trénují. Trenéři v rámci rozhovorů zdůrazňovali, že je těžké určit jednu:

R1: „*Mě to přijde všechno hrozně důležité.*“

R3: „*Ono mi přijde že jedna činnost souvisí s druhou, řekla bych, že je to hodně propojené.*“

R6: „*Můžu říct všechny?*“

Když aby byli vyzváni, aby uvedli opravdu jen jednu či dvě, odpovědi byly následující:

R1: „Když musím vybrat tak za mě komunikace a výběr lidí, pro tuto kategorii – je nás tam více trenérů, musíme hodně komunikovat a také je důležité pracovat s lidmi, se kterými si rozumíme a kteří rozumí tomu sportu. A také komunikace s rodiči hráček je v tomto věku klíčová.“

R2: „Řekla bych obecně komunikace a pak organizování. A více asi to organizování.“

R3: „Asi organizování, protože já si pod tím představím strašně moc věcí – průběh tréninku, organizaci rodičů a hráček, určení času zápasů a další. Hodně to souvisí s plánováním, které bych zmínila jako druhé.“

R4: „Pokud bych musel říct jednu, určitě plánování. Pro mě pod slovo plánování spadá hrozně moc činností na tréninku i mimo něj. A možná to úplně nesouvisí, ale rád bych zmínil finance – doba se posunula k mé nelibosti jsou finance ve sportu bohužel klíčové – mě jako trenéra se to dotkne v situaci, kdy holčina skončí nebo nejede na soustředění, protože ona a rodiče nejsou schopni to zaplatit. Je to extrémní situace, ale chtěl jsem si vlastně spíš jen postesknout, jak moc hrají finance roli.“

R5: „Z pozice trenéra U19 je to plánování. A druhé bych zmínil asi vedení lidí, konkrétně těch holek, protože už se je snažíme vést určitým směrem v basketbale, ale i mimo něj.“

R6: „U kategorie Žen jsem zjistil, že je fakt klíčová ta komunikace s hráčkami. Musí se s nimi umět správně komunikovat.“

Trenéři tedy uvedli následující manažerské činnosti jako pro ně osobně nejpodstatnější:

- Komunikace (3x)
- Plánování (3x)
- Organizování (2x)
- Výběr lidí (1x) a vedení lidí (1x)
- Finance (1x)

Bylo tedy zmíněno celkem pět (rozdělíme-li vedení lidí a výběr lidí tak dokonce šest) různých manažerských činností. Stejná otázka na určení jedné či dvou manažerských činností, která je pro trenéry klíčová, byla položena i respondentům v dotazníku.

Odpovědi byly následující:



Graf č. 38 – Nejdůležitější manažerská činnost

Z grafu lze vidět, že nejvícekrát byla zmíněna komunikace, kterou zmínilo 59 trenérů. Na druhém místě pak s větším odstupem plánování a třetí organizování. Oproti výpovědím trenérů v rozhovorech bylo některými trenéry zmíněno i rozhodování a kontrola. Zmíněno bylo tedy všech sedm manažerských činností, na které je práce zaměřena. Níže je ukázáno, jaké činnosti zmiňovali trenéři konkrétních věkových kategorií.

Kategorie U11

Manažerská činnost	Četnost zmínění	% četnost zmínění
Komunikace	14	82 %
Organizování	10	59 %
Plánování	5	29 %
Rozhodování	3	18 %
Výběr a vedení lidí	1	6 %
Kontrola	0	0 %
Finance	0	0 %

Tabulka č. 62 – Nejdůležitější manažerská činnost U11

Trenéři kategorie U11 navazují na výpověď trenérky U11 v rámci rozhovoru, která zmiňuje, že nejdůležitější je pro ni v rámci trenérské práce u kategorie U11 komunikace.

R1: „Komunikace s nimi (asistenty) je pro mě klíčová. A pak samozřejmě s rodiči hráček.“

Velmi důležitou roli trenéři této kategorie přikládají také organizování – početné skupiny dětí na tréninku není určitě lehké zorganizovat, stejně tomu bude i v organizační práci mimo tréninkovou jednotku. Kontrola (a finance) pro trenéry kategorie U11 mezi nejpodstatnější manažerské činnosti nepatřila ani v jednom případě, což se shoduje s tvrzením trenérky U11, která zmiňuje nestálost výkonů těchto mladých hráček a zároveň i fakt, že například kontrola docházky a dožadování se minimálního počtu tréninků, na kterých mají hráčky být, je pro ni v tomto věku nepodstatná.

Kategorie U13

Manažerská činnost	Četnost zmínění	% četnost zmínění
Komunikace	11	85 %
Organizování	7	54 %
Plánování	5	39 %
Výběr a vedení lidí	1	8 %
Rozhodování	0	0 %
Kontrola	0	0 %
Finance	0	0 %

Tabulka č. 63 – Nejdůležitější manažerská činnost U13

V kategorii U13 byly zmíněny celkem čtyři manažerské činnosti. Nejčastěji byla zmíněna komunikace – z dat vyplývá, že převážně s rodiči hráček, asistenty a samotnými hráčkami. Za klíčovou ji označilo 85 % trenérů kategorie U13. Více než polovina z nich uvedla také organizování, které k práci trenéra této věkové kategorie rovněž patří ve velké míře. Větší roli oproti kategorii U11 už zda hraje činnost plánování, které je potřeba v rámci přípravy tréninku a tréninkového plánu zapojit ve větší míře, než je tomu u kategorie U11, kde, jak bylo uvedeno trenérkou, potřebují všichni naučit všechno a jedná se hlavně o úplné basketbalové základy. Výběr a vedení lidí byl zmíněn pouze jedním trenérem, stejně jako u předchozí kategorie.

Kategorie U15

Manažerská činnost	Četnost zmínění	% četnost zmínění
Komunikace	7	70 %
Organizování	4	40 %
Plánování	4	40 %
Rozhodování	3	30 %
Výběr a vedení lidí	1	10 %
Kontrola	1	10 %
Finance	0	0 %

Tabulka č. 64 – Nejdůležitější manažerská činnost U15

I u kategorie hráček do patnácti let se trenéři shodují na tom, že nejdůležitější manažerská činnost je pro ně komunikace, která již zde z větší části probíhá i s hráčkami, stále ale i s jejich rodiči. Na druhém místě zůstává organizování, které se vesměs neliší od toho, co organizují trenéři předchozích kategorií. Rozdíl nastává v plánování, které je stále na třetím místě, už ale v mnohem početnějším zastoupení. Třicet procent trenérů kategorie U15 rovněž zmínilo rozhodování – souvisí to se zvětšující se potřebou dělání nominací hráček na utkání či obecně koučinku během utkání a větším počtem situací, kdy trenér musí rozhodnout – oproti mladším věkovým kategoriím, kde, jak bylo zmiňováno, hrají vesměs všechny hráčka, které mohou a průběh utkání a výsledek je opravdu spíše nepodstatný. Poprvé je zde zmíněna kontrola, i když pouze jediným trenérem.

Kategorie U17

Manažerská činnost	Četnost zmínění	% četnost zmínění
Komunikace	10	63 %
Organizování	7	44 %
Výběr a vedení lidí	4	25 %
Rozhodování	3	19 %
Plánování	3	19 %
Kontrola	1	6 %
Finance	1	6 %

Tabulka č. 65 – Nejdůležitější manažerská činnost U17

I u v pořadí čtvrté věkové kategorie stále převládá komunikace jakožto klíčová manažerská činnost pro trenéry.

R4: „*Například s asistentem spolu komunikujeme pravidelně a denně, probíráme, co a jak.*“

Na druhém místě zůstává organizování. Dále už ale trenéři zmiňují výběr a vedení lidí – dle dat z rozhovoru a dotazníků se mluví například o výběru nových hráček z hlediska hostování a přestupů či jejich samotné vedení – v basketbale i mimo něj, o čemž ve velké míře trenér U17 mluvil v rámci rozhovoru, jelikož chce, aby z hráček vyrostly dobré basketbalistky, ale i dobří lidé. Trenér U17 zmiňuje i vedení asistenta:

R4: „*Vedení důležité je – vést hráčky, potažmo i třeba toho asistenta správným směrem, delegovat na něj úkoly a podobně.*“

Naopak činnost plánování je zmiňována v menší míře, což se neshoduje s názorem trenéra v rozhovoru:

R4: „*Plánování je podle mě klíčové, když se trenér chce s jakýmkoliv týmem posunout, což je i můj cíl.*“

Trenéři-respondenti ovšem vidí důležitější manažerské činnosti, než je plánování – komunikaci, organizování a výběr a vedení lidí.

Kategorie U19

Manažerská činnost	Četnost zmínění	% četnost zmínění
Komunikace	9	69 %
Organizování	7	54 %
Plánování	6	46 %
Výběr a vedení lidí	4	31 %
Kontrola	3	23 %
Rozhodování	2	15 %
Finance	0	8 %

Tabulka č. 66 – Nejdůležitější manažerská činnost U19

I v kategorii U19 je pro trenéry klíčová komunikace – byť oproti třem nejmladším kategoriím v nižší procentuální míře. Na druhém místě opět zůstává organizování a ve větší míře se nám zde vyskytuje plánování, které je pro tuto kategorii velmi stěžejní:

R5: „Příprava a tréninkový plán obecně je pro mne hodně důležitá část mé práce u této věkové kategorie. U těchto holek, v tomhle věku a speciálně ještě o to víc na této úrovni je už potřeba plán opravdu mít a vědět, co chceš trénovat – dohromady i s každou zvlášť.“

Více než třetina trenérů rovněž zmiňuje výběr a vedení lidí – opět se lze domnívat, že se bavíme především o hráčkách, obdobně jako u kategorie U17. Kontrola je již zmíněna ve větším počtu – vzhledem ke zvýšené kontrole docházky, ale především výkonnosti, na což mají trenéři této věkové kategorie už více nástrojů a dat, než tomu bylo u kategorií předchozích.

Kategorie Ženy

Manažerská činnost	Četnost zmínění	% četnost zmínění
Komunikace	9	75 %
Organizování	5	42 %
Výběr a vedení lidí	4	25 %
Rozhodování	4	25 %
Plánování	2	17 %
Finance	2	17 %
Kontrola	0	0 %

Tabulka č. 67 – Nejdůležitější manažerská činnost ŽENY

I u nejstarší věkové kategorie vyhrála na plné čáře manažerská činnost komunikace.

R6: „Důležitost komunikace jsme si uvědomili v sezóně po Covidu – to se netrénovalo a moc ani nekomunikovalo, což nebylo z naší strany optimálně zvládnuto. Pak se zase začalo hrát a nám najednou strašně moc hráček skončilo. O to více vidím důležité s hráčkami žen pravidelně komunikovat a když je nějaký problém, vyřešit ho, pokud možno co nejdříve.“

I u této kategorie, stejně jako u všech předchozích zůstává na druhém místě organizování – jak již v rozhovoru zmiňovala jedna z trenérek, je to činnost, pod kterou

si lze představit pravděpodobně nejvíce činností a úkonů. Činnost výběr a vedení lidí byla zmíněna čtyřikrát, převážně opět ve smyslu výběru a vedení hráček. Trenér Žen totiž ohledně výběru trenérů uvádí:

R6: „*Rád bych měl z čeho vybírat, nicméně trenérů je málo, celorepublikově. Letos jsme na soustředění na 70 hráček byli čtyři trenéři. Takže spíše, než o výběru hovoříme o hledání – snažím se zjišťovat, jestli třeba nějaká hráčka nemá zájem začít trénovat.*“

U kategorie Žen nebyla zmíněna kontrola (možná kvůli nižší kontrole docházky), naopak finance zmínili dva trenéři.

Z dat napříč kategoriemi vyplývá následující – pro trenéry všech kategorií je naprosto klíčová komunikace, v závěsu s větším odstupem pak organizování. Dále už se pak odpovědi mírně liší. Nejméně důležité jsou ale dle odpovědí finance. Je tomu skutečně tak? V druhé části závěru rozhovoru byli trenéři tázáni, aby uvedli, které ze sedmi manažerských činností se během své trenéřské práce dotknout nejméně:

R1: „*U mě to jsou určitě finance – jak jsem řekla, nemám k nim přístup a nemám extrémní zájem se v nich angažovat.*“

R2: „*Asi to budou finance.*“

R3: „*Nejméně podstatné pro výkon trenéřské práce? To jsou ty finance, ale jak jsem řekla, mě osobně by to určitě zajímalo do větší hloubky.*“

R4: „*Asi tedy výběr lidí – co se managementu a trenérů týče. Vybírám nějakým způsobem hráčky, a hlavně je vedu – takže ten výběr bez té části vedení. A paradoxně finance, byť jsem je zmínil jako důležité – přijdou mi důležité, více než by měly, ale je pravda, že kontakt s nimi mám minimální a jako trenéra se mne dotýkají hodně nepřímo.*“

R5: „*Určitě ty finance, ty jdou mimo mě. Kromě nich mi přijde důležité opravdu všechno.*“

R6: „*Musím říct ty finance – ač to podle mě je podstatné, všechny zbylé ostatní mi přijdou podstatnější.*“

Trenéři se tedy shodují že nejméně podstatná manažerská činnost jsou pro ně finance. Netvrdí sice všichni, že je nepodstatná, přijde jim nicméně podstatná v nejmenším rozsahu. Trenéři v rámci dotazníku to vidí podobně. Opět měli uvést jednu či dvě manažerské činnosti, které jim přijdou pro trenéra jejich věkové kategorie nejméně podstatné.



Graf č. 39 – Nejméně důležitá manažerská činnost

Napříč všemi kategoriemi jsou finance zmiňovány rovněž nejvíce krát. Na druhém místě byla zmiňována kontrola, v těsném závěsu pak výběr a vedení lidí. Organizování, plánování a rozhodování bylo zmíněno pouze výjimečně. Komunikaci, jakožto nejdůležitější činnost pro všechny trenéry, nezmínil nikdo. Výsledky v jednotlivých věkových kategoriích jsou následující:

Kategorie U11

Manažerská činnost	Četnost zmínění	% četnost zmínění
Finance	10	59 %
Kontrola	9	53 %
Výběr a vedení lidí	6	35 %
Rozhodování	0	0 %
Plánování	0	0 %
Organizování	0	0 %
Komunikace	0	0 %

Tabulka č. 68 – Nejméně důležitá manažerská činnost U11

V nejmladší kategorii byly zmíněny tři činnosti – finance, dále pak kontrola a třetí byla činnost výběr a vedení lidí. Finance byly zmiňovány napříč všemi kategoriemi. Kontrola se v tomto věku dle výzkumu neodehrává ve vysoké míře, stejně jako výběr hráček není v tomto věku nikterak prováděn.

Kategorie U13

Manažerská činnost	Četnost zmínění	% četnost zmínění
Finance	11	85 %
Výběr a vedení lidí	5	39 %
Kontrola	2	15 %
Rozhodování	0	0 %
Plánování	0	0 %
Organizování	0	0 %
Komunikace	0	0 %

Tabulka č. 69 – Nejméně důležitá manažerská činnost U13

Dle očekávání jsou na prvním místě opět finance. Oproti kategorii U11 hraje kontrola již mírně větší roli. Opět nebyly celkem čtyři manažerské činnosti zmíněny ani jedním z trenérů.

Kategorie U15

Manažerská činnost	Četnost zmínění	% četnost zmínění
Finance	6	60 %
Výběr a vedení lidí	3	30 %
Kontrola	2	20 %
Rozhodování	1	10 %
Plánování	1	10 %
Organizování	0	0 %
Komunikace	0	0 %

Tabulka č. 70 – Nejméně důležitá manažerská činnost U15

Ani u kategorie U15 žádná změna na prvním místě – opět finance. Na druhé pak výběr a vedení lidí, na třetím kontrola. Na rozdíl u předchozích kategorií již bylo jednou zmíněno i rozhodování a plánování.

Kategorie U17

Manažerská činnost	Četnost zmínění	% četnost zmínění
Finance	12	75 %
Kontrola	5	31 %
Výběr a vedení lidí	4	25 %
Plánování	1	6 %
Rozhodování	0	0 %
Organizování	0	0 %
Komunikace	0	0 %

Tabulka č. 71 – Nejméně důležitá manažerská činnost U17

Velké změny se nekonají ani v kategorii trenérů dívek do 17 let – finance, kontrola, výběr a vedení lidí. Jednou zmíněno také plánování, zbylé tři manažerské činnosti nezmíněny.

Kategorie U19

Manažerská činnost	Četnost zmínění	% četnost zmínění
Finance	10	77 %
Kontrola	4	31 %
Výběr a vedení lidí	3	23 %
Organizování	3	23 %
Rozhodování	1	8 %
Plánování	0	0 %
Komunikace	0	0 %

Tabulka č. 72 – Nejméně důležitá manažerská činnost U19

Finance, kontrola a výběr a vedení lidí zůstávají nejméně podstatnou činností pro trenéry kategorie U19. Oproti ostatním kategoriím tři trenéři zmínili organizování, které doposud jako nedůležité zmíněno nebylo. V některých klubech, kde týmy U19 hrají vyšší soutěž (např. extraligu) je velké množství organizačních úkolů delegováno na asistenty nebo organizační pracovníky:

R5: „*Velké pozitivum – administrativa jde mimo mě, na to máme lidi.*“

R5: „Náplň tréninků nezávisí na asistentech, nicméně nemám rád, když si někdo připadá zbytečný, vždycky se mu snažím dát prostor, aby si i připravil něco sám, například tip cvičení, i když to není náplň jako taková.“

Kategorie Ženy

Manažerská činnost	Četnost zmínění	% četnost zmínění
Finance	9	75 %
Kontrola	5	42 %
Výběr a vedení lidí	3	25 %
Rozhodování	1	8 %
Plánování	1	8 %
Organizování	1	8 %
Komunikace	0	0 %

Tabulka č. 73 – Nejméně důležitá manažerská činnost ŽENY

U kategorie dospělých trenéři zmiňovali nejvíce manažerských funkcí. Nejčastěji byly opět zmiňovány finance a kontrola. Po jedné odpovědi mělo i rozhodování, plánování a organizování. Jediná nezmíněná byla komunikace.

R6: „Peníze se nějak seženou, trénink se vždycky naplánuje – ale když nebudou hráčky, nejde to. Musí se chtít trénovat, chtít hrát a k tomu je potřeba s nimi správně komunikovat, vycházet a pracovat.“

Napříč všemi kategoriemi se tedy za nejméně důležitou činnost považuje právě oblast financí.

R6: „Finance navíc řeším jen na začátku sezóny – říjen a listopad, ať už kvůli spolupráci s firmami nebo výběr příspěvků. Pak už se o ně jako trenér nemusím vlastně starat. Takže to zabere i nejméně času, naopak všechny ty ostatní činnosti se provádí celoročně.“

Z toho dále plynula i otázka, zda lze důležitost těchto všech činností porovnávat i z časového hlediska – co zabere trenérům nejvíce času? Je to vytvoření tréninkového plánu? Komunikace s rodiči? Nebo zorganizování tréninkové jednotky? A jak se to liší napříč kategoriemi? Trenéři v rámci rozhovorů měli uvádět, která z manažerských činností jim konkrétně u jejich týmu zabere nejvíce času:

R1: „*To bude organizování – ať už tréninku samotného, soustředění či zápasů. Konkrétně se soustředěním je nejvíce práce z hlediska organizace. A pak ještě s přidáváním příspěvků na web a sociální sítě, což bych asi taky zařadila do organizace.*“

R2: „*Asi plánování a komunikace, hlavně s rodiči.*“

R3: „*Organizování – hlavně před sezónou a pak před samotnými zápasy. Organizace zápasu je spousta práce týden dopředu, den zápasu, a i den po něm, kdy je potřeba zadávat statistiky a psát články na web.*“

R4: „*Za mě asi kontrola – analýza toho zápasu, připravení si výstupu pro hráčky a následné aplikace do tréninku. Takže bych řekl že to nejvíce souvisí s kontrolou a plánováním.*“

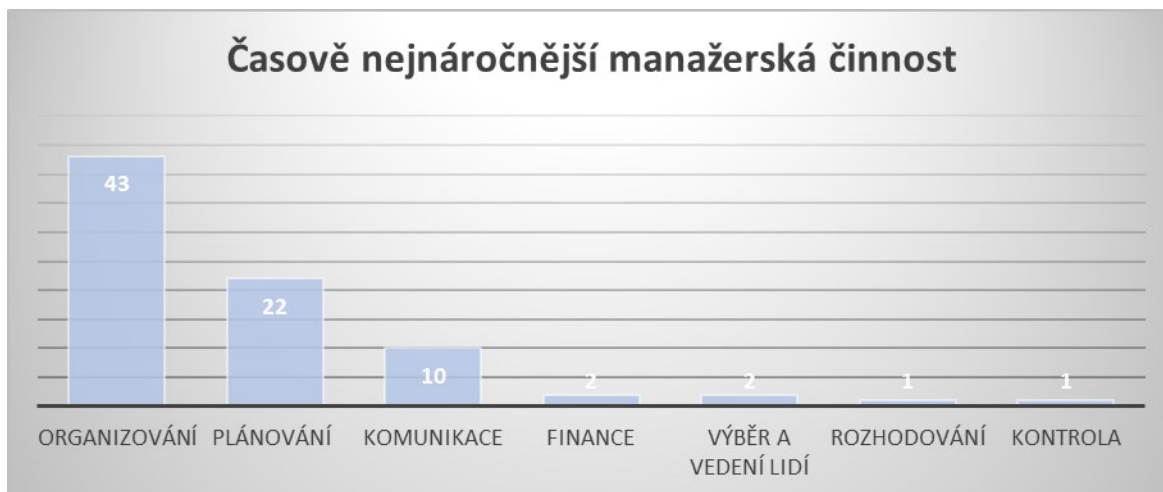
R5: „*U mě je to určitě plánování, jsem schopný plánovat trénink a připravovat strategie hodiny denně. Je to do jisté míry mnou – myslím, že bych to dělal, i kdybych vedl jinou věkovou kategorii. Nicméně jak jsem řekl, myslím, že je to u kategorie U19 potřeba mnohem více než v mladších.*“

R6: „*Za mě je časově nejnáročnější obcházení potencionálních sponzorů a firem. To zabere hodně času, není to má oblíbená činnost, takže psychická náročnost tomu nepřidá. Ale je to potřeba, když chci, aby ten tým fungoval a měl, co mít má. Takže oblast financí.*“

Jako časově nejnáročnější manažerské činnosti byly zmíněny následující:

- Plánování (3x)
- Organizování (2x)
- Finance (1x)
- Komunikace (1x)
- Kontrola (1x)

Trenéři-respondenti tedy dostali stejnou otázku: „*Jste schopný říci, jaká manažerská činnost Vám zabere nejvíce času? Uveďte jednu.*“



Graf č. 40 – Časově nejnáročnější manažerská činnost

Zmíněno bylo trenéry všech sedm činností – byť rozhodování a kontrola pouze jednou, výběr a vedení lidí a finance dvakrát. Deset trenérů zmínilo komunikaci, 22 jich vybralo plánování a více než polovina (53 %) vidí jako časově nejnáročnější právě organizování. Důvodem může být i to, jak zmiňovali trenéři v rozhovorech, že si pod tento pojem mohou představit opravdu pestrá škála činností. V další části bude ukázáno, jak odpovídali trenéři jednotlivých věkových kategorií.

Kategorie U11

Manažerská činnost	Četnost odpovědí	% četnost odpovědí
Organizování	11	65 %
Plánování	6	35 %

Tabulka č. 74 – Časově nejnáročnější manažerská činnost U11

V kategorii U11 trenéři zmiňovali pouze dvě činnosti – organizování a plánování. Zorganizovat trénink, hráčky v něm či rodiče není pro trenéry hráček tohoto věku nic snadného.

Kategorie U13

Manažerská činnost	Četnost odpovědí	% četnost odpovědí
Organizování	5	39 %
Plánování	5	39 %
Komunikace	3	23 %

Tabulka č. 75 – Časově nejnáročnější manažerská činnost U13

V kategorii U13 přibyla jedna manažerská činnost – komunikace. V tomto věku jde komunikace už více směry – k rodičům, ale částečně i k hráčkám, minimálně ve větší míře, než je tomu u kategorie U11. Organizování a plánování zůstává časově nejnáročnější, tentokrát už ale ve stejném poměru.

Kategorie U15

Manažerská činnost	Četnost odpovědí	% četnost odpovědí
Organizování	6	60 %
Plánování	2	20 %
Komunikace	1	10 %
Výběr a vedení lidí	1	10 %

Tabulka č. 76 – Časově nejnáročnější manažerská činnost U15

I v kategorii U15 je pro trenéry časově nejnáročnější manažerské činnosti organizování, na druhém místě plánování. Jeden trenér zmiňuje i komunikaci a další výběr a vedení lidí – o výběru hráček či jejich basketbalovém i mimosportovním vedení byla v rámci této kategorie již zmínka v předchozí části práce. O důležitosti výběru lidí – konkrétně na pozici asistenta – mluvila i trenérka U15 právě ve spojitosti s časovou náročností a faktem, že čas je často velmi omezený:

R3: „*Sedneme si lidsky, ale úplně si nenotujeme, co se týče basketbalu. Kdyby na to byl čas a prostor, měla nejdříve proběhnout nějaká zkušební doba – kdyby to šlo, určitě bych uvítala zkusit i někoho jiného.*“

Kategorie U17

Manažerská činnost	Četnost odpovědí	% četnost odpovědí
Organizování	12	75 %
Komunikace	2	13 %
Plánování	1	6 %
Finance	1	6 %

Tabulka č. 77 – Časově nejnáročnější manažerská činnost U17

U kategorie U17 opět mezi trenéry převládá názor, že časově nejnáročnější je organizování – ať už na tréninkové jednotce, zápase či úplně mimo času v tělocvičně. Jeden z trenérů kategorie U17 zmínil i finance jako časově nejnáročnější – jeden

z trenérů v rámci rozhovorů se vyjadřoval, jak je pro něj časově náročné shánění sponzorů a získávání financí pro své družstvo. Pokud má tedy trenér družstva i tuto povinnost, mimo ty klasické trenérské, musí to být velmi časově náročné.

Kategorie U19

Manažerská činnost	Četnost odpovědí	% četnost odpovědí
Plánování	5	39 %
Organizování	4	31 %
Komunikace	3	23 %
Rozhodování	1	8 %

Tabulka č. 78 – Časově nejnáročnější manažerská činnost U19

V kategorii U19 je již časově nejnáročnější manažerská činnost plánování. Trenér této kategorie v rozhovoru zmiňuje, jak jemu osobně zabere hodně času, a hlavně i jeho důležitost, právě v tomto věku. Druhé zůstává organizování, třetí komunikace a jeden trenér zmiňuje i rozhodování – samozřejmě nelze přesně určitě o jakém rozhodování mluví, že je pro něj tak časově náročné, nicméně v této kategorii, jak je známo z předchozí části práce, hraje rozhodování mnohem větší roli než u kategorií předchozích.

Kategorie Ženy

Manažerská činnost	Četnost odpovědí	% četnost odpovědí
Organizování	5	42 %
Plánování	3	25 %
Komunikace	1	8 %
Výběr a vedení lidí	1	8 %
Finance	1	8 %
Kontrola	1	8 %

Tabulka č. 79 – Časově nejnáročnější manažerská činnost ŽENY

U poslední dospělé kategorie bylo zmíněno celkem šest ze sedmi činností jako časově nejnáročnější. Na prvních dvou místech zůstávají činnosti organizování a plánování. Po jedné zmínce pak mají hned čtyři další manažerské činnosti – komunikace, výběr a vedení lidí, finance a poprvé je zmíněna i kontrola. V kategorii Žen se kontrole dává

velký důraz, a právě třeba kontrola výkonnosti za pomoci videozáznamů, statistik či vlastní zpětné vazby, zabere některým trenérům velké množství času, jak zmiňuje v rozhovoru jeden z trenérů:

R4: „*Je to hodně časově náročné, ale já to potřebuji. Pro mě celý ten proces kontroly začíná již pozápasovou procházkou nebo si sednu někde na kafe, přehrávám si zápas v hlavě, dělám si poznámky. Jsem po zápase pomalu stejně unavený, jako hráčky.*“

Z výpovědí všech trenérů vyčnívají dvě manažerské činnosti – plánování a organizování – které jsou časově nejnáročnější napříč kategoriemi. Zmíněno, nicméně bylo (alespoň jedním z trenérů) všech sedm manažerských činností. Každý trenér má své metody a priority a některé činnosti zaberou každému z nich více času, některé méně. Některé ze zmíněných manažerských činností se více vyskytují spíše v rámci tréninkové jednotky a zápasu, některé pak na trenéra čekají ve větší míře mimo dobu strávenou v tělocvičně. Poslední otázkou tedy zůstává – co zabere více času? Je to vedení tréninku a koučování družstva v zápase, nebo to jsou právě ty části manažerských činností, které se odehrávají mimo dobu tréninku či utkání – analýza a kontrola výkonnosti, plánování tréninku, rozhodování o sestavě či komunikace přes Whatsapp s hráčkami a rodiči. Obecně řečeno, v poslední otázce rozhovorů či následně dotazníku bylo zkoumáno, jestli je časově náročnější práce trenéra, nebo toho manažera, kterým každý z hlavních trenérů pro své družstvo je. „*Jste schopný porovnat, jaké procento času zabere hlavní náplň trenérské práce – tedy vedení tréninku a koučování v zápase – oproti manažerským činnostem, které s prací trenéra souvisí?*“

Na začátek je asi nutné zmínit, že toto procento trenérská vs. manažerská práce může být ve výsledku zkresleno i tím, co trenéry více baví:

R1: „*Ty tréninky a zápasy, to už je spíše odměna té práce a přípravy kolem – hlavně ty zápasy, to je radost a uteče to vždy hrozně rychle.*“

R2: „*Kdyby ses zeptala, co je náročnější a co mi přijde, že zabere více času, jsou to ty manažerské činnosti. Přepočítáno na hodiny za týden tomu tak ale není.*“

R3: „*Možná to mám ale zkreslené tím, že tréninky a zápasy mě baví, utíkají rychle. Kdyžto to práce okolo většinou moc zábava není.*“

Když ale trenéři byli vyzváni zkusit procentuálně určit, co zabere více času, odpovědi byly následující:

R1: „*Asi 60 % manažerské činnosti a 40 % trenérská práce.*“

R2: „Řekla bych 70 % trenéřská práce a 30 % ta manažerská mimo.“

R3: „To, co probíhá mimo trénink, mi zabere více času. Jestliže tréninky zaberou 4,5 hodiny týdně plus zápas, řekla bych tak 65 % manažerská práce a 35 % ta trenéřská.“

R4: „Já bych to rozdělil 60 % trenéřská práce a 40 % manažerská, kterou bych ještě rozdělil na plánování a příprava 20 % a analýza a zpětná kontrola taky 20 %. Když do trenéřské práce počítám mimo čas na tréninku a zápasech i dopravu na ně, je to určitě časově náročnější.“

R5: „Je dobré říci, že trénujeme fakt denně, někdy dvojfázově. Je to můj fulltime job a v hale strávím opravdu hodně času. I přesto bych ale řekl, že více času mi zabere to, co se odehrává mimo trénink – hlavně pak plánování, společně s komunikací a organizací bych řekl tak 70:30.“

R6: „Za ta léta už mám své triky, jak manažerské činnosti zvládat rychleji a efektivněji. Proto bych řekl 70 % tréninky a zápasy a zbylých 30 % to ostatní.“

V rámci rozhovorů tedy měli trenéři odlišné názory, které shrnuje následující tabulka.

Věková kategorie	Manažerská práce (%)	Trenéřská práce (%)
U11	60 %	40 %
U13	30 %	70 %
U15	65 %	35 %
U17	40 %	60 %
U19	70 %	30 %
Ženy	30 %	70 %

Tabulka č. 80 – Manažerská práce vs. trenéřská práce

Trenéři tedy mají rozdílné pohledy – manažerská práce přijde náročnější třem trenérům (U11, U15 a U19), zbylí tři trenéři (U13, U17 a Ženy) shledávají časově náročnější čas s týmem na utkáních a trénincích. Stejná otázka byla tedy položena trenérům v rámci dotazníku – měli určit procentuální poměr časové náročnosti jejich trenéřské a manažerské práce na pozici hlavního trenéra jejich týmu.

Kategorie U11

Manažerská práce (%)	Trenérská práce (%)	Četnost odpovědí
0 %	100 %	1
10 %	90 %	4
20 %	80 %	2
30 %	70 %	3
50 %	50 %	2
60 %	40 %	2
70 %	30 %	3

Tabulka č. 81 – Manažerská práce vs. trenérská práce U11

Z těchto dat průměrně vychází, že pro trenéry kategorie U11 zabere práce trenéra 65 % času a práce manažera 35 % času. V kategorii U11 se bavíme o některých manažerských činnostech v menší míře, než je tomu v kategoriích starších – například plánování či rozhodování.

R1: „U dětí je to hodně o organizaci a té komunikaci. To trvá dlouho, ostatní činnosti méně. Trénink má jen hodinu a půl, uteče rychle, nebo se to tak alespoň zdá.“

Kategorie U13

Manažerská práce (%)	Trenérská práce (%)	Četnost odpovědí
20 %	80 %	1
30 %	70 %	3
40 %	60 %	3
50 %	50 %	4
70 %	30 %	2

Tabulka č. 82 – Manažerská práce vs. trenérská práce U13

Z hodnot, které uváděli trenéři kategorie dívek do třinácti let vyplývá, že jim v průměru trenérská práce zabere 56 % času a ta manažerská mimo trénink a zápas 44 % času. Stále tedy je pro trenéry časově náročnější doba tréninku a utkání, už nicméně v menším

poměru, než tomu bylo u kategorie U11 – manažerské činnosti tedy přibývají a zabírají i více času.

R2: „Je to už hodně o plánování tréninků, komunikaci s rodiči a zorganizování všeho možného.“

Kategorie U15

Manažerská práce (%)	Trenéřská práce (%)	Četnost odpovědí
30 %	70 %	2
40 %	60 %	4
50 %	50 %	2
70 %	30 %	1
20 %	80 %	1

Tabulka č. 83 – Manažerská práce vs. trenéřská práce U15

I v kategorii U15 v průměru zabere trenérům více času trenéřská práce – konkrétně 59 % času je práce trenéra, zbylých 41 % je práce manažera. Oproti kategorii předchozí, tedy U13, je práce trenéra opět více časově náročná, než práce manažera – důvodem může být i větší množství tréninků či zápasů, než tomu bylo u kategorie předchozí.

Kategorie U17

Manažerská práce (%)	Trenéřská práce (%)	Četnost odpovědí
10 %	90 %	1
20 %	80 %	3
40 %	60 %	2
50 %	50 %	5
60 %	40 %	3
70 %	30 %	2

Tabulka č. 84 – Manažerská práce vs. trenéřská práce U17

I ve čtvrté věkové kategorii dívek do sedmnácti let je pro trenéry časově náročnější trenéřská práce. Poměr se nicméně opět zmenšil – trenéřská práce zabere trenérům v průměru 55 % času, manažerská pak 45 % jejich času. Opět svou roli hraje zvětšující

se množství tréninků, zápasů a také fakt, že týmy v soutěžích této věkové kategorie často jezdí napříč republikou či alespoň dále, než je tomu v oblastních soutěžích mladších kategorií. Doprava na utkání tedy z hlediska času může hrát důležitou roli.

R4: „Počítám do toho času i dopravu na trénink či hlavně na zápasy.“

Kategorie U19

Manažerská práce (%)	Trenéřská práce (%)	Četnost odpovědí
20 %	80 %	4
30 %	70 %	4
40 %	60 %	1
50 %	50 %	2
60 %	40 %	1
20 %	80 %	1

Tabulka č. 85 – Manažerská práce vs. trenéřská práce U19

V kategorii juniorek stále pokračuje trend zvětšujícího se procenta času, který trenér stráví trenéřskou činností. Konkrétně u kategorie U19 je to průměrně 68 % času pro trenéřskou práci a zbylých 32 % času pro práci manažerskou mimo trénink a utkání. Ubývá komunikace s rodiči, přibývají tréninky, jezdí se dál na zápasy a komunikace se směřuje k hráčkám v době tréninkové jednotky – toto mohou být faktory, které potvrzují, proč trenérům kategorie U19 zabere téměř sedmdesát procent času práce trenéra.

Kategorie Ženy

Manažerská práce (%)	Trenéřská práce (%)	Četnost odpovědí
20 %	80 %	2
30 %	70 %	2
40 %	60 %	1
50 %	50 %	6
70 %	30 %	1

Tabulka č. 86 – Manažerská práce vs. trenéřská práce ŽENY

I v kategorii dospělých se výsledek nemění – práce trenéra zabere výrazně více času (58 %), než práce manažerská (42 %) – nicméně rozdíl není tak výrazný, jako u kategorie U19. Tréninků je často méně, v některých (oblastních) soutěžích se na zápasy nejedí daleko.

R6: „Pořád více času zaberou tréninky a zápasy, na které se musí dojíždět. Papírování a telefonování je náročné, ale ne tolik časově v poměru k tréninkům.“

5.4 SHRUTÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI

V práci bylo rozebíráno celkem sedm manažerských činností dle toho, jak s nimi pracují trenéři jednotlivých věkových kategorií. Poznatky k jednotlivým manažerským činnostem jsou shrnuty níže.

V oblasti manažerské činnosti plánování bylo podstatné, zda se při něm trenéři opírají o klubovou koncepci či nikoliv, což je opět záležitostí spíše filosofie klubu, ne daného trenéra. Za důležité je považován názor většiny trenérů, kteří tvrdí, že každý tým je v daném věku jiný a že by se plán tréninku měl přizpůsobit tomu, co daná tréninková skupina umí a co je schopná se naučit, než vycházet vždy jen z obecné koncepce – trenéři obecně byli spíše proti striktně dané klubové koncepci, ať už jí v jejich klubu mají či nikoliv. Shodu našli trenéři všech kategorií i v pro ně nejpodstatnější oblasti plánování – a sice plánování tréninků a tréninkových plánů. Plánování tréninků je dle výzkumu jednodušší pro mladší kategorie (U11 a U13), kde hráčky potřebují naučit většinou úplně vše od základů. Oproti tomu ve starších, převážně pak dvou dospělých kategoriích (U19 a Ženy) už je plánování mnohem více podloženo i plánováním taktiky (např. herních systémů) či pracováním s hráčkami jednotlivě a individuálně, vzhledem k aplikaci poziční hry. Obdobný rozdíl byl zaznamenán v oblasti plánování sestav či nominací na jednotlivá utkání. U dvou nejmladších kategorií většinou hrají všechny hráčky, které jsou k aktuálně dispozici, nehledě na výkonnost či jiné faktory. Od kategorie U15 už pak trenéři mnohem více plánují nominace a konkrétní sestavy.

S plánováním pomáhá třetině trenérů i trenérský deník, jehož hlavním obsahem je u většiny trenérů právě zápis obsahu tréninkových jednotek, k čemuž se pak trenéři mohou zpětně vracet, dělat poznámky a na základě toho plánovat následující tréninkové jednotky. Plánování, převážně pak sportovního charakteru, je ale zmíněno jako velmi

důležitá manažerská činnost pro většinu trenérů, od kategorie U11 až po kategorii dospělých. Pro trenéry kategorie U19 je plánování i zmíněno jako časově nejnáročnější manažerská činnost, což potvrzuje jeho důležitost u dospělých věkových kategorií, jelikož jsou na něm trenéři schopni strávit hodně času.

V manažerské činnosti rozhodování je opět shoda trenérů v tom, že téměř výhradně rozhodují ve svých kategoriích o tom, co se bude trénovat – daný trénink či danou sezónu obecně. V oblasti rozhodování o časech domácích zápasů si mohou spíše rozhodovat trenéři starších věkových kategorií, především pak trenéři Žen, jelikož se jedná o divácky atraktivnější zápasy, mají tedy přednost dostat ty nejlepší možné časy. Oproti tomu u dětských kategorií, převážně pak U11, jsou časy mnohem více určovány vedením klubu a podřízeny tak starším věkovým kategoriím. Obdobně tomu je u rozhodování o časech či dnech tréninku, kdy se určitě vychází více vstříc trenérům, které trénují starší hráčky, které mají déle školu či práci. Oproti tomu dětské kategorie (U11 či U13) dostávají i dřívější časy tréninků, které jsou právě pro kategorie od U15 výše, nestíhatelné. V oblasti rozhodování o časech zápasů či tréninků hraje samozřejmě i roli benevolence vedení a vztahy v klubu, ne pouze věková kategorie. V oblasti rozhodování o kádru – ať už soupisce, nominaci na zápas, doplnění kádru jinými hráčkami či minutáži jednotlivých hráček – hraje opět zásadní roli věk. V dětských kategoriích jsou na soupisce všichni, kdo mohou a zápasy ve většině případů taktéž hrají všechny dostupné hráčky. O doplňování kádru zde řeč nemůže být vůbec, alespoň ne z hlediska zvýšení výkonnosti. Od kategorie U15, kdy je již hráček na soupisce více, než jich smí zasáhnout do jednoho utkání, trenéři rozhodují o nominaci na utkání či následné minutáži v mnohem větší míře. Nominace se u trenérů pak odvíjí třeba i od počtu tréninků, které hráčka absolvovala. S tím se pojí fakt, že u kategorie U11 trenéři vesměs respektují i pravidelné absence, třeba i kvůli jiným zájmovým kroužkům – sportovního či nesportovního charakteru. U kategorií starších, převážně pak od U17 výše je to pro spoustu trenérů nepřipustné, či jen ve velmi výjimečné situaci a chtějí, aby hráčka měla jako pravidelnou zájmovou činnost pouze basketbal. V manažerské činnosti rozhodování se tedy obecně musí více angažovat trenéři starších věkových kategorií, převážně U17, U19 a Žen, kteří tedy kromě rozhodování o sportovní stránce mají také na starost pravidelné rozhodovat o doplňování kádru či nominaci hráček na utkání.

V oblasti manažerské činnosti výběr a vedení lidí mají trenéři značně omezené kompetence co se výběru trenérů či asistentů týče – byť mohou vesměs všichni vyjádřit svůj názor, kompetence rozhodovat nemají. Pramení to i ze zjištěné situace, že lidí, kteří by se chtěli trénování věnovat, je napříč republikou relativně málo. V oblasti výběru a převážně pak vedení osoby asistenta už je situace často jiná. U kategorie U11 a U13 má asistenty většina trenérů – většinou dokonce více než jednoho, což je vzhledem k velkému počtu hráček v týmu zcela adekvátní. Oproti tomu trenéři kategorií U17 a Žen ve více než polovině případů asistenty nemají – ať už je nepotřebují, či stále přetrvává fakt, že i na tuto funkci není dostatek lidí a upřednostňuje se i kluby mít více asistentů u dětských kategorií oproti těm starším, zkušenějším a méně početnějším týmům kategorií starších. Dobrý vztah a shodu v basketbalové filosofii se svým asistentem považují za klíčové trenéři všech kategorií – za podstatné považují také možnost vyjádřit vedení nesouhlas, když symbióza s asistentem nenastane. V takovýto moment se pak shodují, že je lepší vést družstvo sám než v neshodě s asistentem. Pokud ale vše funguje, je pro většinu trenérů téměř nepředstavitelné, že by družstvo vedli bez nich. Trenéři vidí výhodu pozice asistenta i v zastupitelnosti (např. z důvodu nemoci), i tak ale vyžadují, převážně opět u kategorií U11 a U13, aby byli asistenti přítomni ideálně na všech trénincích a zápasech – jednak kvůli zvladatelnosti velkého počtu hráček, tak i aby přesně věděli, co se zrovna trénuje. Trénink si pak více než dvě třetiny hlavních trenérů připraví a vede sama, u kategorie U19 a Ženy je nicméně vysoké procento trenérů, kteří tyto činnosti nechávají i na asistentovi. Dá se také hovořit o velkém zapojení asistentů do organizačních záležitostí a delegování určitých komunikačních či administrativních záležitostí na ně – kromě kategorie U17 vždy téměř polovina asistentů je pověřena těmito úkoly, u kategorie Žen dokonce všichni asistenti – trenér se pak může stoprocentně soustředit na sportovní stránku, což je u dospělé kategorie velmi podstatné, určitě více než u dětských kategorií.

V oblasti výběru hráček (např. z jiných týmů) se angažují hlavně trenéři vyšších soutěží kategorie U19 a Žen, kteří už nespolehnou pouze na odchovankyně. V oblasti vedení hráček byl převážně trenéry kategorie U15 a U17 vypichován tento kritický (pubertální) věk a zvýšená důležitost vedení hráček nejen jako dobré basketbalistky, ale také vedení je směrem dobrých hodnot a budování charakterových vlastností. Všichni trenéři (U11-Ženy) se ale shodují, že nejdůležitější je vést hráčky tak, aby cítili radost ze hry a aby je

to bavilo. Oproti tomu pro ně nejsou, až na trenéry Žen, výsledky v soutěžích téměř vůbec podstatné.

Manažerská činnost komunikace je považována napříč všemi trenéry za tu nejdůležitější, vždy relativně s velkým náskokem nad činnostmi další. Klíčová je pro všechny trenéry hlavně osobní komunikace s hráčkami, která probíhá především na tréninku. Mimo tréninkové informování probíhá u kategorie U11 a U13 téměř výhradně s rodiči, což je pro tyto dvě kategorie stěžejní, u kategorie U15 a U17 již probíhá komunikace půl na půl rodič-hráčka, u kategorií U19 a Žen pak trenéři komunikují výhradně s hráčkami – převážně přes Whatsappové či jiné komunikační chaty. Trenéři kategorií U11 informují rodiče často emailem, jelikož zde není potřeba komunikovat na denní bázi. Dále je pro trenéry klíčová komunikace s asistentem či asistenty, převážně pak opět u dvou nejmladších kategorií. Komunikace s trenéry napříč klubem je spíše podstatná pro trenéry starších kategorií, hlavně U19, kteří řeší výpomoc hráček U17 či výpomoc vlastních hráček v ženském týmu. S vedením trenéři pak komunikují v rámci schůzí, které jsou většinou nepravidelné. S osobami z České basketbalové federace či jiných organizací trenéři komunikují napříč kategoriemi minimálně, má to na starosti právě vedení klubu. Žádný trenér v rámci výzkumu nezmínil komunikaci jako nepodstatnou manažerskou činnost. Naopak se umístila na třetím místě z hlediska časové náročnosti – převážně pro trenéry U13 a U15, kteří opravdu komunikují ve velké míře s rodiči, hráčky, asistenty či ostatními osobami v klubu.

Co se týče manažerské činnosti kontroly, kontrolují trenéři převážně dva aspekty – docházku hráček na trénink a výkonnost v utkáních. O docházce má přehled téměř každý trenér – ať už na papíře, či v hlavě. Na omlouvání z tréninků lpí také téměř všichni, od kategorie U13 výše také trenéři ve velké míře vyžadují uvedení důvodu případné absence, aby se vyhnuli zatahování tréninků z neadekvátních důvodů. Jak již bylo zmiňováno, od kategorie U15 výše hraje docházka velkou roli v nominaci na utkání. Kontrolu výkonnosti si dělají hlavně trenéři starších věkových kategorií, jelikož už zde nejsou takové herní výkyvy, jako u kategorie U13 a hlavně U11. Tito trenéři kategorií U11 a U13 také neřeší statistiky jednotlivých hráček – to začíná hrát velkou roli hlavně u kategorií U19 a Žen, kdy trenéři po zápasech rozebírají statistiky, technické zápisy či videa, mají-li je k dispozici. Dá se obecně říci, že v oblasti kontroly herní výkonnosti mají větší možnosti trenéři starších věkových kategorií (od U17 výše), o to více pokud tato družstva hrají nejvyšší možné soutěže. V oblasti kontroly také

dochází u některých trenérů ke kontrole známek a prospěchu – nikoliv však u kategorie U11, v malé míře i u kategorie Žen, kde velké procento hráček ani nestuduje. Trenéři tím jednak budují v kritickém věku osobnostní vlastnosti hráček, rovněž chtějí předejít případné absenci na tréninku kvůli učení či špatnému prospěchu.

Manažerská činnost organizování je napříč kategoriemi pro trenéry většinou časově nejnáročnější a také se shodují, že v sobě zahrnuje opravdu hodně činností. Hned po komunikaci je také druhá nejdůležitější, opět v průměru pro trenéry všech kategorií. Na trenérech je organizace samotné tréninkové jednotky, kterou si organizuje celkem 96 % trenérů samo, mimo tréninky ale také většinou sami organizují průběh domácích zápasů – převážně trenéři kategorií U11, U13 a U15 – či také dopravu na utkání, hlavně u kategorií U17 a U19. V těchto dvou organizačních záležitostech trenérům často pomáhají asistenti či organizační pracovník, který třeba hraje velkou roli v organizaci soustředění, byť i v této oblasti se organizačně zapojují někteří trenéři všech věkových kategoriích. U kategorií U11 či U13 se doprava na venkovní zápasy nemusí řešit tolik – jezdí fandit většina rodičů a nejedná se často o dlouhé dojezdové vzdálenosti.

Ubytování na venkovních utkáních řeší spíše trenéři starších kategorií (U17, U19 a Ženy) – důvodem jsou celorepublikové soutěže, které třeba v kategoriích U11 a U13 nevidíme. Trenéři také zmiňují administrativu jako velkou a časově náročnou část jejich práce a jsou rádi, pokud na to mají na pomoc jiné lidi, což ale nebývá časté, převážně v menších klubech.

V poslední manažerské činnosti, kterou jsou finance, trenéři vidí jejich důležitost, přesto se ale shodují napříč kategoriemi, že ze všech ostatních zmíněných manažerských činností je pro ně osobně nejméně podstatná. Je dobré zmínit, že je to také manažerská činnost, která je do jisté míry trenéry nejméně ovlivnitelná a je hodně dána právě přístupem a filosofií klubu – nelze zde tolik porovnávat situaci trenérů jednotlivých kategorií mezi sebou, ale lze nastínit spíše obecnou situaci, jak je tomu z hlediska financí v českých basketbalových klubech. Spousta trenérů s financemi přijde do styku jen ve formě výplaty či předání informací o výši příspěvků a jiných plateb. Nicméně i shánění financí a sponzorů pro družstvo je realita, se kterou se setkává téměř polovina trenérů – ať už je to jejich povinnost či se o to snaží z dobré vůle, extra finance se hodí každému klubu a týmu, nehledě na kategorii.

Z hlediska informovanosti o finanční situaci klubu je situace taková, že velká část trenérů se necítí dostatečně informovaná, ať už trénují dětskou či dospělou kategorii.

Nicméně jim ale často stačí být informován ve chvíli, kdy nastane problém – jinak je velká část trenérů ráda, že se financemi klubu nemusí zabývat. Co by ale někteří ocenili, je transparentní účet, kterým disponuje pouze polovina klubů. Na základě něj by mohli mít trenéři představu, kam tečnou peníze či odkud přichází, což 48 % spíše či vůbec netuší, převážně pak u kategorie U11. Při větší informovanosti o financích by se ale trenéři mohli cítit, jak zmiňuje respondentka v dotazníku, více důležití a větší součástí klubu.

6 Diskuse

Jeden z nejdůležitějších aspektů výzkumu je zmínit, co vše ho mohlo ovlivnit. Nejpodstatnější je pak začít u sebe, jakožto osoby výzkumníka. Bylo totiž již zmiňováno, konkrétně v metodické části práce, že osoba výzkumníka promítá do výzkum, chtěně či nechtěně, svůj vlastní pohled a názor. Nemělo by to nicméně zanechat žádný negativní dopad na relevantnosti a výsledku celé diplomové práce. Svě vlastní názory, domněnky a poznatky, které byly do práce zahrnuty, autorka práce získala během svého tříletého působení na pozici hlavní trenérky basketbalu, přibližně stejně dlouhou dobu působí autorka práce také jako manažerka menšího basketbalového klubu, či získala své názory a pohledy obecně z basketbalového prostředí, ve kterém se pohybuje od dětství jako hráčka.

Nutné je rovněž zmínit, že odborná literatura ve formě odborných článků a studií, která byla v práci citována, je především zahraničního charakteru, práce se nicméně zaměřovala na realitu českého basketbalového a sportovně manažerského prostředí, která se v mnohých aspektech může lišit od situace v Evropě či jinde ve světě. Doplnění názoru a poznatků autorky práce mohlo pomoci adaptovat informace z odborné literatury do situace českého prostředí.

Dalším faktem, které je podstatné zmínit je ten, že autorka práce nenarazila na žádný výzkum, jehož zkoumaný cíl by byl s prací totožný – tedy, že by se věnoval konkrétně práci s manažerskými činnostmi u trenérů basketbalu, byť několik výzkumů zkoumalo obdobnou tematiku – pouze u jiného sportu či byly zaměřené pouze na jednu manažerskou činnost. Spoustu zjištěných poznatků a faktů je tedy interpretováno samostatně a poprvé. Výsledky práce, které byly získané, byly tak částečně nové, částečně kopírovali zahraniční odbornou literaturu a výzkumy, které se zabývaly obdobnou tematikou i v naší republice. Shoda výzkumu diplomové práce a informací ze zahraničních výzkumů je patrná například v případě manažerské činnosti komunikace, která je viděna jako klíčová dovednost jak pro manažery obecně, tak pro sportovní trenéry, tak pak dle tohoto výzkumu, i pro trenéry-manažery, na poli basketbalu i mimo něj.

V interpretacích, převážně pak v části praktické, se rovněž často promítá pohled výzkumníka a jeho osobnost, zde tedy mohlo v rámci interpretace získaných dat dojít k jejich zkreslení vinou jisté subjektivity. Tato subjektivita je nicméně problémem

každého výzkumu a nelze se jí nijak vyhnout. Na základě zkušeností s trenérským, manažerským a basketbalovým prostředím autorky práce se dá subjektivní názor a pohled výzkumníka považovat spíše za pozitivní, jelikož doplňuje určité mezery či nejasné vyjádření, které nastali během kvantitativního výzkumu. Vzhledem k osobním zkušenostem má autorka práce vzhled do prostředí a nepostrádala v rámci výzkumu potřebný kontext.

Problematika konotativních, tedy emocionálně významových otázek je druhým problémem, který v sobě soustřeďují polostrukturované rozhovory. Byť osoba výzkumníka je seznámena s prostředím a ví, jakým způsobem klást otázky na danou problematiku tak, aby byly neutrální a nezaujaté, mohlo dojít k situaci, že některé otázky v rámci polostrukturovaných rozhovorů byly do jisté míry konotativní a vyplynuly v reakci na konkrétní situaci. Informace, získané z odpovědí na zavádějící otázky, nebyly zařazeny do výzkumu diplomové práce.

Výzkum mohl být ovlivněn také rozpoštěním a situací, ve které se respondenti nacházeli během rozhovorů. Rozsáhlost a detailnost odpovědí na otázky jsou ovlivněny osobou respondenta – někteří se v rámci jednotlivých otázek rozpovídali více, někteří byli stručnější. Názory jednotlivých respondentů mohou být také ovlivněny tím, kolik let trenérské praxe již mají za sebou a kolik družstev trénovali. Byť byli instruováni, aby v rámci rozhovoru či dotazníku a jednotlivých otázek v něm jejich odpovědi směřovali jen k družstvu věkové kategorie, kterou aktuálně trénují v současném klubu, mohlo se stát, že do odpovědí promítli i své zkušenosti z jiných věkových kategorií či jiných družstev (klubů) stejné kategorie. Opomenout nelze ani fakt, že cílem práce sice bylo porovnávat aplikaci manažerských činností trenéry jednotlivých kategorií, nicméně i zde se promítají povahy a priority jednotlivých trenérů, kteří by třeba v některých aspektech jednotlivých manažerských činností postupovali stejně u dětí i dospělých, jelikož to mají v povaze a vypovídá to také o jejich osobnosti. Někteří z trenérů rádi plánují, bez ohledu na to, jestli trénují děti či dospělé. Někteří komunikují hojně a rádi, někteří méně, ale nezávisí to u nich pouze na kategorii, kterou aktuálně trénují, ale na nich samotných a jejich osobě. I to mohlo mít v rámci výzkumu svou roli a zkruslovat pohled na porovnání jednotlivých kategorií mezi sebou.

Limitem práce také mohla být poskytnutá úroveň upřímnosti či otevřenosti trenérů v rámci výzkumu – převážně pak během osobních rozhovorů. Pokud chtěl některý z trenérů například vykreslit lépe sebe samotného či svůj klub, nemusel vždy odpovídat

zcela podle pravdy a skutečnosti. Obdobně tomu může být u elektronického dotazníku, nicméně vzhledem k naprosté anonymitě respondentů se neupřímnost spíše neočekává.

Dále je nutné zmínit, že některé z otázek v rámci výzkumu nebyly zvoleny zcela vhodně právě vzhledem k porovnání práce s jednotlivými věkovými kategoriemi. Řeč je o několika otázkách, ve kterých více než názor trenéra a toho, jak by to udělal on sám, hraje roli názor a filosofie klubu, kterou trenér třeba v některých případech pouze dodržuje, odpověď tedy následně neodráží realitu věkové kategorie, ale postoj celého klubu – ať už třeba v situaci shánění financí či sportovní koncepce. Autorka práce si je této situace vědoma a když tyto nepřesnosti nastaly, byly v praktické části práce náležitě okomentovány. Faktorem, který mohl také ovlivňovat odpovědi a názory trenérů mezi jednotlivými kategoriemi, je úroveň soutěže, kterou daný tým hraje – pokud tento faktor mohl ovlivnit výsledky v některé části výzkumu, rovněž to bylo poznamenáno.

Porovnání aplikace jednotlivých manažerských činností u basketbalových trenérů jednotlivých věkových kategorií bylo provedeno pomocí polostrukturovaných rozhovorů s trenéry těchto kategorií, jejich výpovědi měli následně generalizovat, potvrdit či vyvrátit respondenti dotazníku. Na začátek je dobré zmínit, že se napříč trenéry a kategoriemi povedlo potvrdit domněnku, že trenér amatérského basketbalu je většinou i manažer družstva, které trénuje, což bylo podstatné pro celý zbytek výzkumu, který cílil právě na manažerské činnosti, které trenér musí vykonávat u dané kategorie, kterou trénuje.

Druhý obecný fakt, který je důležité zmínit je ten, že 85 % trenérů, kteří se zúčastnili výzkumu, vykonávají mimo trenérské činnosti ještě jiné povolání (ať už jsou zaměstnanci či OSVČ) nebo stále studují střední či vysokou školu. Tento fakt je zmíněn z důvodu uvědomění si toho, jak náročné je pro tyto trenéry skloubit pracovní povinnosti s těmi trenérskými, o osobních pak ani nemluvě. Když k trenérské práci připojíme i tu manažerskou, která, jak se trenéři shodli, k práci každého trenéra neodmyslitelně patří, vyplývá z toho, že vykonávat práci hlavního trenéra v amatérském basketbalu není jednoduché, ať už časově, psychicky či fyzicky a dle názorů respondentů i samotné autorky práce by měli být tito trenéři více docenováni a v některých případech, byť to není předmětem práce a nebude s touto informací dále pracováno, i lépe finančně ohodnocováni.

Jednotlivé kategorie byly v začátku praktické práce podrobněji představeny z toho důvodu, aby v rámci jednotlivých otázek mohly být odpovědi trenérů na ně vždy vztahovány k průměrnému počtu hráčů v týmu v dané kategorii, průměrnému počtu tréninků té kategorie a také vzhledem k soutěžím, které týmy hrají. Jak již bylo zmíněno, převážně soutěže, ale i počty tréninků mohou hrát ve výsledcích některých otázek či oblastí svou roli.

Práce trenérů jednotlivých kategorií s manažerskými činnostmi je podrobně shrnuta v kapitole 5.4, na závěr diskuse je vhodné zmínit podobnost s výsledky obdobných výzkumů. Nejen že se dokázalo potvrdit, že při práci s dětmi je mnohem důležitější radost ze hry než samotný výsledek (Hovorka, 2010), tento názor byl obecně sdílen trenéry i mládežnických či dospělých věkových kategorií. Komunikační dovednosti trenérů se jeví jako velmi důležité napříč kategoriemi, jelikož je komunikace klíčovou manažerskou činností pro všechny trenéry a lze tedy přepokládat, že čím lepší komunikační schopnosti trenér má, tím efektivnější trénink a lepší atmosféra bude v týmu či celém klubu panovat (Baláková, 2008).

Co se týče plánování, speciálně oblasti plánu a přípravy tréninků, zde se výzkum spíše neshoduje s výzkumem Humlové (2010) o nedostatečné přípravě trenérů na tréninkovou jednotku, na druhou stranu tak detailní příprava, jako probíhá v ledním hokeji u některých trenérů (Daňa, 2013), na poli amatérského basketbalu spíše neprobíhá. Na závěr je vhodné konstatovat, že v amatérském basketbalu, ale dozajista i ve sportech podobného charakteru je realitou, že bez finanční či jiné podpory je klub velmi odkázán na pomoc rodičů hráčů či jiných dobrovolných dárců, bez kterého by často nemusel být životaschopný (Koukal, 2012).

7 Závěr

V rámci výsledků, které byly získány, došlo k několika zajímavým či alespoň podstatným zjištěním, týkající se jak práce trenérů obecně, tak jejich práce u konkrétních věkových kategorií či k nastínění situace v basketbalovém prostředí obecně. Tato fakta a zjištění mohou napomoci trenérům basketbalu při výkonu jejich práce trenéra, mohou ale rovněž nastínit obraz na situaci trenérů amatérského basketbalu ostatním klubovým činovníkům, osobám v basketbalovém prostředí či také všem lidem mimo něj, jelikož spousta faktů je přenositelných i do ostatních sportovních či zcela jiných odvětví:

- Většina trenérů amatérského basketbalu vykonává i jiné zaměstnání či stále studuje, nejedná se tedy většinou o jejich jediné zaměstnání či jediný přísun financí.
- Velká část trenérů, kteří se výzkumu účastnili, začali tuto funkci zastávat během či po skončení své hráčské kariéry. Je tedy důležité, že byli dlouhá léta i na pozici hráče či hráčky, což jim může pomoci v řešení či pochopení určitých situací na pozici trenéra, třeba i v rámci jednotlivých úkonů konkrétních manažerských činností.
- Z výzkumu jasně vyplývá, že trenéři se cítí zároveň i jako manažeři svého družstva, alespoň v určitých aspektech své trenérské práce. Nepopírají ale, že některé manažerské činnosti či jejich části, které jsou v práci rozebírány, za ně provádí jejich asistenti, organizační pracovníci klubu či jiné osoby z vedení klubu.
- Trenérům všech kategorií zabere více reálného času doba tréninku, utkání či doprava na ně oproti manažerským činnostem mimo trénink, byť nepopírají, že pocitově je mnohem psychicky i časově náročnější právě vykonávání manažerských činností a úkonů mimo dobu tréninku. Tréninky, a především pak zápasy jsou ta odměna a zábava a rychle utíkají.
- Velmi pozitivním zjištěním je, že v průměru pro všechny trenéry všech věkových kategorií je stěžejní radost hráček ze hry a zábava v porovnání s výsledky v soutěžích.
- Výkonnostní úroveň soutěže, kterou družstvo hraje (od kategorií U15 a výše) hraje pro trenéry zásadní roli v aplikaci některých konkrétních manažerských činností.

- Čím starší věková kategorie, tím větší roli hraje taktické plánování herních aspektů hry a také pracování na individuálních herních činnostech dle pozice či výkonnosti dané hráčky.
- V amatérském basketbalu není dostatek financí a shánění sponzorů je nelehká část práce každého trenéra či pověřeného pracovníka v klubu.
- Shoda v basketbalové a tréninkové filosofii je naprosto klíčová pro všechny trenéry – ve stejné míře jako lidský vztah, hovoříme-li o osobě asistenta.
- Komunikace je klíčovou manažerskou činností napříč všemi věkovými kategoriemi a je naprosto zásadní, aby s ní hlavní trenér uměl pracovat a používat ji efektivně, dle toho, s kým a jakou formou zrovna komunikuje.
- V hodně klubech se nekonají schůze s vedením klubu či trenérské schůze, což má za cíl následnou zmiňovanou neinformovanost některých trenérů, třeba zrovna v oblasti financí a nemusí to napomáhat tvorbě dobrých vztahů a klubové identity.
- Z výzkumu vyplývá, že pro hodně trenérů nejsou hráčky důležité jen z hlediska jejich výkonnosti, ale trenéři se o ně zajímají i v osobním životě z hlediska jejich prospěchu či charakteru, převážně pak u starších věkových kategorií.

Na závěr se hodí znovu podotknout, že trenér v amatérském basketbale zkrátka musí být alespoň v některých aspektech považován i za manažera svého družstva, byť mu v různé míře a s různými činnostmi napomáhají i jiné osoby. Je potřeba si uvědomit že volný, lépe řečeno mimo pracovní či mimo studijní čas, který každý trenér věnuje své trenérské práci, ať už v rámci tréninku a utkání či v době mimo ně, je často třeba i časově srovnatelný s polovičním pracovním úvazkem. V rámci jednotlivých věkových kategorií byly zjištěny rozdílnosti či podobnosti ohledně jednotlivých manažerských činností které jsou blíže přiblíženy v diskusi, tento fakt se ale nemění a ať už trenéři trénují malé děti dvakrát týdně či vedou extraligový juniorský celek trénující každý den, je potřeba ocenit, kolik času a kolik různých činností tyto trenéři zvládají. Práci je tedy vhodné zakončit tvrzením trenéra **R4**: *„Vážím si každého, kdo se trenérem amatérského sportu stane, jelikož je to časově náročná práce, za málo peněz a často velmi špatně slučitelná s jiným zaměstnáním. Musí to tedy být vždy člověk, který ten sport miluje a dává tomu téměř veškerý svůj volný čas.“*

Seznam použité literatury

1. ABRAHAM A., COLLINS, D., MARTINDALE, R. The coaching schematic: Validation through expert coach consensus. *Journal of Sports Sciences*, 2006, roč. 24, č. 6, s. 549-564. ISSN 0264-0414.
2. ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
3. BALÁKOVÁ, V. *Komunikační dovednosti trenéra volejbalu*. Praha, 2008. Diplomová práce. Univerzita Karlova. Fakulta tělesné výchovy a sportu. Katedra sportovních her. Vedoucí práce: PhDr. Rostislav Vorálek PhD.
4. BĚLOHLÁVEK, F. *Desatero manažera*. Praha: Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-873-2.
5. BORKOVCOVÁ, Š. Využití sponzoringu ve sportu jako nástroje komunikačního mixu. *Ekonomická revue* [online]. 2007, roč. 10, č.1, s. 80–84. [cit. 2022-04-07]. ISSN 1212-3951. Dostupné z:
<https://dspace.vsb.cz/bitstream/handle/10084/62929/Ekonom_revue%202007-1_7_Borkovcova.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
6. ČÁSLAVOVÁ, E. *Management sportu*. Praha: East West, 2000. ISBN 80-7219-010-5.
7. ČÁSLAVOVÁ, E. *Management a marketing sportu 21. století*. Praha: Ekopress, 2020. ISBN 978-80-87865-62-0.
8. DAŇA, L. *Manažerské činnosti hokejového trenéra*. Ostrava, 2013. Bakalářská práce. Technická univerzita Ostrava. Fakulta ekonomická. Katedra managementu. Vedoucí práce: Mgr. Václav Svoboda
9. DONELLY, H.J., GIBSON, L.J., IVANCEVICH, M.J. *Management*. Praha:Grada, 1997. ISBN 978-80-7169-422-9.
10. DURDOVÁ, I. *Ekonomické aspekty sportovního managementu*. Ostrava: VŠB – Technická univerzita Ostrava, 2012. ISBN 978-80-248-2529-8.
11. FIZEL, J. Estimating Managerial Efficiency: The Case of Collage Basketball Coaches, *Journal of Sport Management, Human Kinetics Publishers*, 1996, roč. 10, s. 435-445. ISSN 1543-270X.

12. FOX, A. The Importance of Coaching Control. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 2006, roč. 1, č.1, s. 19-21. ISSN 2048-397X.
13. GILBERT, W. Coaching Better Every Season: A Year-Round Process for Athlete Development and Program Success. *Champaign, IL: Human Kinetics*. 2017, roč. 4, č.2, s. 258-259. ISSN 1640-5544.
14. GREGORY A. Setting the Agenda: A Playbook for Tackling Family Communication in Sport. *Journal of Family Communication*, 2021, roč. 21, č.1, s. 70-75. ISSN 1526-7431.
15. HENDL, J. *Přehled statistických metod zpracování dat*. Praha: Portál, 2004. ISBN 978-80-717-8820-1.
16. HOVORKA, J. *Činnost trenéra v tréninkové jednotce dětí*. Praha, 2010. Bakalářská práce. Univerzita Karlova. Fakulta tělesné výchovy a sportu. Katedra sportovních her. Vedoucí práce: PhDr. Mario Buzek, CSc.
17. HUMLOVÁ, A. *Analýza činností trenérů v házené vy vybrané oblasti*. Ostrava, 2010. Diplomová práce. Univerzita Karlova. Fakulta tělesné výchovy a sportu. Katedra sportovních her. Vedoucí práce: PaedDr. Martin Tůma, PhD.
18. CHRONI, S. et al. Going from athlete-to-coach in Norwegian winter sports: understanding the transition journey. *Sport in society*, 2020, roč. 23, č.4, s. 751-773. ISSN 1743-0437.
19. JOWETT, S., SHANMUGAM V. Relation coaching in sport: its psychological underpinnings and practical effectiveness. *In Routledge International Handbook of Sport Psychology*, 2016, s. 471-484. ISBN 978-1-13-849434-3.
20. JOWETT, S. Coaching effectiveness: the coach-athlete relationship at its heart. *Current Opinion in Psychology*, 2017, roč. 16, s. 154-158. ISSN 2352-2518.
21. KASSING W., INFANTE A. Aggressive communication in the coach-athlete relationship. *Communication Research Reports*, 1999, roč. 16, č.2, s.110–120. ISSN 8824-096.
22. KOUKAL, M. *Organizace a řízení basketbalového klubu TJ Slavia Kroměříž*. Brno, 2012. Bakalářská práce. Masarykova univerzita. Fakulta sportovních studií. Katedra společenských věd ve sportu. Vedoucí práce: Mgr. Viktor Pruša.
23. KRAFT, J., KOCOUREK A., BEDNÁŘOVÁ, P. *Ekonomie I*. Vydání desáté, aktualizované. Liberec: Technická univerzita v Liberci, Ekonomická fakulta, Katedra ekonomie, 2017. ISBN 978-80-7494-359-1.

24. KRÍŽOVÁ, K. *Koučink a komunikace ve sportu se zaměřením na vrcholový basketbal*. Olomouc, 2014. Diplomová práce. Univerzita Palackého. Fakulta tělesné kultury. Katedra managementu sportu a trenérství. Vedoucí práce: Mgr. Michael Šafář, PhD.
25. KUBEC, J. *Osobnost trenéra*. Tuchlovice, 2012. Bakalářská práce. Univerzita Karlova. Fakulta tělesné výchovy a sportu. Katedra sportovních her. Vedoucí práce: PhDr. Mario Buzek, CSc.
26. LEDNICKÝ, V. *Základy managementu*. 5. vyd. Ostrava: Repronis, 2007. ISBN 978-80-7329-148-8.
27. LEITE, N., COELHO E., SAMPAIO, J. Assessing the Importance Given by Basketball Coaches to Training Contents, *Journal of Human Kinetics*, 2011, roč. 30, s. 123-133. ISSN 1640-5544.
28. MARCIA, J.E. Development and validation of ego-identity status. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1966, roč. 3, č.5, s. 551-558. ISSN 0022-3514.
29. MCCALLISTER, S.G., BLINDE, E.M., WEISS, W.M. Teaching Values And Implementing Philosophies: Dilemmas of Youth Sport Coach, *Physical Educator*, 2000, roč. 57, č.1, s. 35-45. ISSN 2160-1682.
30. MCCLUNEY, E. N. et al. Factors triggering pressure on Q14 Basketball Coaches' in-Game decision-Making. *The Sport Journal*, 2018, roč. 20. ISSN 1543-9518.
31. MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0650-4.
32. NOVÁ, J. *Management ve sportu* [online]. Brno, 2014 [cit. 2015-11-16]. ISBN 978-80-210-7151-3. Dostupné z: <http://www.fsps.muni.cz/impact/management-ve-sportu/>
33. PATRÁŠ, F. *Diagnostika osobnostních charakteristik u hlavních trenérů vybraného sportu*. Praha, 2020. Diplomová práce. Univerzita Karlova. Fakulta tělesné výchovy a sportu. Katedra managementu. Vedoucí práce: PhDr. Vladimír Janák, CSc.
34. PAVLÍK, V. *Komparace kompetencí trenéra basketbalu s jinými sporty*. Praha, 2017. Diplomová práce. Univerzita Karlova. Fakulta tělesné výchovy a sportu. Katedra managementu. Vedoucí práce: PhDr. Vladimír Janák, CSc.
35. PERIČ, T. *Sportovní příprava dětí*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2643-4.
36. PERIČ, T., DOVALIL J. *Sportovní trénink*. Praha: Grada Publishing, 2010. Fitness, síla, kondice. ISBN 978-80-247-2118-7.

37. PILAŘOVÁ, I. *Leadership & management development: role, úlohy a kompetence managerů a lídrů*. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5721-6.
38. RETAR, I., PLEVNIK, M., KOLAR, E. Key Competences of Slovenian Sport Managers. *Annales Kinesiologiae*, 2013, roč 4., č.2, s. 81-94. ISSN 2335-4240.
39. ROBBINS, S. P., COULTER, M. *Management*. Upper Saddle River: Pearson Press, 2012. ISBN 978-013253894-7.
40. RÖSCHOVÁ, M. *Operacionalizace v sociálních vědách: filozoficko-vědní východiska a vybrané přístupy*. Praha, 2012. Bakalářská práce. Univerzita Karlova. Filozofická fakulta. Katedra sociologie. Vedoucí práce: doc. PhDr. Jiří Buriánek, CSc.
41. SKIRSTAD, B., CHELLADURAI, P. For love and money: a sports club's innovative response to multiple logics. *Journal of Sport Management*, 2011, roč. 25, č.4, s. 339-353. ISSN 1543-270X.
42. SMITH, R.E., SMOLL, F.L. Youth sports as a behavior setting for psychological interventions. *Exploring sport and exercise psychology*, 2002, s. 341-371. ISBN 978-1-4338-1357-3.
43. SMITH, J. A. et al. Interpretative phenomenological analysis: Theory, Method and Research. *London: SAGE*, 2009. ISBN 978-1-52-975379-0.
44. Sociologická encyklopedie. *Pojem: komparativní analýza* [online]. Praha: Sociologický ústav AV ČR, 2017. Dostupné z: https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/Metoda_srovn%C3%A1vac%C3%AD
45. Sociologická encyklopedie. *Pojem: Operacionalizace* [online]. Praha: Sociologický ústav AV ČR, 2017. Dostupné z: <https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/Operacionalizace>
46. SVOBODA, B. *Pedagogika sportu*. 1. vyd. Praha: Karolinum, 2000. ISBN 80-246-0156-7.
47. ŠTĚDRŇ a kol. *Manažerské rozhodování a sport*. Praha: Karolinum, 2021. ISBN 978-80-246-4928-3.
48. TAKS, M., RENSON, R., VANREUSEL, B. Of Sport, Time and Money: An Economic Approach to Sport Participation. *International Review for the Sociology of Sport*, 1994, roč. 29, č.4, s. 381–395. ISSN 1461-7218.
49. VEBER, J. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0.

50. VEDRAL, M. *Sponzoring týmu TJ Spartak Čelákovice*. Praha: 2016. Bakalářská práce na UK FTVS. Vedoucí bakalářské práce PhDr. Josef Voráček, PhD.
51. VĚTROVSKÝ, F. *Komparace názorů českých a španělských trenérů na problematiku basketbalu dětí a mládeže*. Praha, 2008. Diplomová práce. Univerzita Karlova. Fakulta tělesné výchovy a sportu. Katedra sportovních her. Vedoucí práce: PaedDr. Michal Velenský, Ph.D.
52. VIZCAÍNO, C., SÁENZ-LOPEZ, P., REBOLLO, J.A., CONDE, C. Opinión de entrenadores, árbitros y expertos sobre la enseñanza del mini basket desde una perspectiva cualitativa [Opinion of coaches, referees and experts about the teaching of minibasket from a qualitative perspective], *Retos. Nuevas tendencias en Educación Física, Deporte y Recreación*, 2014, roč. 25, s. 9-12. ISSN 1579-1726.
53. VOTÍK, J. *Trenér fotbalu 'B' UEFA licence*. 2. vyd. Praha: Olympia, a. s., 2005. ISBN 80-7033-921-7.
54. WALKER, I. *Výzkumné metody a statistika*. Přeložil Ondřej NOVÁK. Praha: Grada Publishing, 2013. Z pohledu psychologie. ISBN 978-80-247-3920-5.
55. WEIHRICH, H., KOONTZ, H. *Management*. Praha: East, 1998. ISBN 80-7219-014-8
56. WILLIAMS, A.M, HODGES, N.J. Practice, instruction and skill acquisition in soccer: Challenging tradition. *Journal of Sports Science*, 2005, roč. 23, č.6, s. 637-650. ISSN 0264-0414.
57. WILLIG, C. Introducing qualitative research in psychology: Adventures in theory and method, Open University Press., *The Japanese Journal of Experimental Social Psychology*, 2001, roč. 43, č.2, s.195-196. ISSN 1348-6276.
58. WOODRUFFE, Ch. *Designing and achieving competency. A competency-based approach to developing people and organizations*. London: McGrawHill, 1992. ISBN 978-00-770-7572-9.
59. YASHAKOVA, E. et al. Development of Innovative Business Model of Modern Manager's Qualities. *International Journal of Environmental and Science Education*, 2016, roč. 11, č. 11, s. 4650-4756. ISSN 1306-3065.

Seznam obrázků, tabulek a grafů

Seznam obrázků

Obrázek č. 1 – Schéma manažerských rolí

Obrázek č. 2 – Role manažera

Obrázek č. 3 – Dovednosti na konkrétních úrovních managementu

Obrázek č. 4 – Důležitost obecných kompetencí pro oblast sportovních manažerů

Seznam tabulek

Tabulka č.1 – Práce trenérů basketbalu s manažerskými činnostmi

Tabulka č. 2 – Počet respondentů jednotlivých věkových kategorií

Tabulka č. 3 – Počty trenérů jednotlivých kategorií

Tabulka č. 4 – Začátek trenérské činnosti

Tabulka č. 5 – Počet tréninků U11

Tabulka č. 6 – Rozmezí počtu hráček týmů U11

Tabulka č. 7 – Soutěže hrané týmy U11

Tabulka č. 8 – Počet tréninků U13

Tabulka č. 9 – Rozmezí počtu hráček týmů U13

Tabulka č. 10 – Soutěže hrané týmy U13

Tabulka č. 11 – Počet tréninků U15

Tabulka č. 12 – Rozmezí počtu hráček týmů U15

Tabulka č. 13 – Soutěže hrané týmy U15

Tabulka č. 14 – Počet tréninků U17

Tabulka č. 15 – Rozmezí počtu hráček týmů U17

Tabulka č. 16 – Soutěže hrané týmy U17

Tabulka č. 17 – Počet tréninků U19

Tabulka č. 18 – Rozmezí počtu hráček týmů U19

Tabulka č. 19 – Soutěže hrané týmy U19

Tabulka č. 20 – Počet tréninků ŽENY

Tabulky č. 21 – Rozmezí počtu hráček týmů ŽEN

Tabulka č. 22 – Soutěže hrané týmy ŽEN

Tabulka č. 23 – Obsah trenérského deníku

Tabulka č. 24 – Počet trenérů s deníkem

Tabulka č. 25 – Rozhodování o časech domácích zápasů

Tabulka č. 26 – Názory trenérů na zájmové kroužky

Tabulka č. 27 – Počet trenérů bez asistenta/asistentů

Tabulka č. 28 – Přítomnost asistentů na trénincích a zápasech

Tabulka č. 29 – Delegace činností na asistenty

Tabulka č. 30 – Pomoc asistentů

Tabulka č. 31 – Porovnání aspektů U11

Tabulka č. 32 – Porovnání aspektů U13

Tabulka č. 33 – Porovnání aspektů U15

Tabulka č. 34 – Porovnání aspektů U17

Tabulka č. 35 – Porovnání aspektů U19

Tabulka č. 36 – Porovnání aspektů ŽENY

Tabulka č. 37 – Komunikace U11

Tabulka č. 38 – Komunikace U13

Tabulka č. 39 – Komunikace U15

Tabulka č. 40 – Komunikace U17

Tabulka č. 41 – Komunikace U19

Tabulka č. 42 – Komunikace ŽENY

Tabulka č. 43 – Komunikace rodič vs. hráčka

Tabulka č. 44 – Schůze s trenéry a vedením klubu

Tabulka č. 45 – Formy komunikace

Tabulka č. 46 – Forma komunikace U11

Tabulka č. 47 – Forma komunikace U13

Tabulka č. 48 – Forma komunikace U15

Tabulka č. 49 – Forma komunikace U17

Tabulka č. 50 – Forma komunikace U19

Tabulka č. 51 – Forma komunikace ŽENY

Tabulka č. 52 – Vedení docházky v jednotlivých kategoriích

Tabulka č. 53 – Omlouvání z tréninku v jednotlivých kategoriích

Tabulka č. 54 – Zápas bez nejlepší hráčky v jednotlivých kategoriích

Tabulka č. 55 – Prospěch a známky hráček v jednotlivých kategoriích

Tabulka č. 56 – Kontrola herních činností v jednotlivých kategoriích

Tabulka č. 57 – Statistiky a technický zápis v jednotlivých kategoriích

Tabulka č. 58 – Shánění financí a darů v jednotlivých kategoriích
Tabulka č. 59 – Informovanost ohledně financí v jednotlivých kategoriích
Tabulka č. 60 – Potřeb být informován v jednotlivých kategoriích
Tabulka č. 61 – Finanční toky klubu v jednotlivých kategoriích
Tabulka č. 62 – Nejdůležitější manažerská činnost U11
Tabulka č. 63 – Nejdůležitější manažerská činnost U13
Tabulka č. 64 – Nejdůležitější manažerská činnost U15
Tabulka č. 65 – Nejdůležitější manažerská činnost U17
Tabulka č. 66 – Nejdůležitější manažerská činnost U19
Tabulka č. 67 – Nejdůležitější manažerská činnost ŽENY
Tabulka č. 68 – Nejméně důležitá manažerská činnost U11
Tabulka č. 69 – Nejméně důležitá manažerská činnost U13
Tabulka č. 70 – Nejméně důležitá manažerská činnost U15
Tabulka č. 71 – Nejméně důležitá manažerská činnost U17
Tabulka č. 72 – Nejméně důležitá manažerská činnost U19
Tabulka č. 73 – Nejméně důležitá manažerská činnost ŽENY
Tabulka č. 74 – Časově nejnáročnější manažerská činnost U11
Tabulka č. 75 – Časově nejnáročnější manažerská činnost U13
Tabulka č. 76 – Časově nejnáročnější manažerská činnost U15
Tabulka č. 77 – Časově nejnáročnější manažerská činnost U17
Tabulka č. 78 – Časově nejnáročnější manažerská činnost U19
Tabulka č. 79 – Časově nejnáročnější manažerská činnost ŽENY
Tabulka č. 80 – Manažerská práce vs. trenérská práce
Tabulka č. 81 – Manažerská práce vs. trenérská práce U11
Tabulka č. 82 – Manažerská práce vs. trenérská práce U13
Tabulka č. 83 – Manažerská práce vs. trenérská práce U15
Tabulka č. 84 – Manažerská práce vs. trenérská práce U17
Tabulka č. 85 – Manažerská práce vs. trenérská práce U19
Tabulka č. 86 – Manažerská práce vs. trenérská práce ŽENY

Seznam grafů

Graf č. 1 – Pohlaví trenérů

Graf č. 2 – Doba trénování

- Graf č. 3 – Trenérské působení
- Graf č. 4 – Zaměstnaní mimo trenérskou profesi
- Graf č. 5 – Trenér = manažer?
- Graf č. 6 – Sportovní koncepce klubu
- Graf č. 7 – Plán tréninků
- Graf č. 8 – Trenérský deník
- Graf č. 9 – Organizace tréninkové jednotky
- Graf č. 10 – Organizace domácích zápasů
- Graf č. 11 – Organizace dopravy na utkání
- Graf č. 12 – Organizace ubytování
- Graf č. 13 – Organizace soustředění
- Graf č. 14 – Rozhodování o náplni tréninků
- Graf č. 15 – Rozhodování o časech domácích zápasů
- Graf č. 16 – Rozhodování o dnech a časech tréninků
- Graf č. 17 – Rozhodování o soupisce družstva
- Graf č. 18 – Zájmové kroužky
- Graf č. 19 – Malý počet trenérů
- Graf č. 20 – Počet asistentů trenéra
- Graf č. 21 – Shoda s asistentem
- Graf č. 22 – Přítomnost asistentů na trénincích a zápasech
- Graf č. 23 – Příprava a vedení tréninku
- Graf č. 24 – Delegace činností na asistenty
- Graf č. 25 – Pomoc asistentů
- Graf č. 26 – Schůze s trenéry a vedením klubu
- Graf č. 27 – Vedení docházky
- Graf č. 28 – Omlouvání z tréninku
- Graf č. 29 – Zápas bez nejlepší hráčky
- Graf č. 30 – Prospěch a známky hráček
- Graf č. 31 – Kontrola herních činností
- Graf č. 32 – Statistiky a technický zápis
- Graf č. 33 – Shánění sponzorů a darů
- Graf č. 34 – Informovanost ohledně financí
- Graf č. 35 – Potřeba být informován
- Graf č. 36 – Finanční toky klubu

Graf č. 37 – Transparentní účet

Graf č. 38 – Nejdůležitější manažerská činnost

Graf č. 39 – Nejméně důležitá manažerská činnost

Graf č. 40 – Časově nejnáročnější manažerská činnost

Seznam příloh

Příloha 1 – Souhlas etické komise

Příloha 2 – Vzor informovaného souhlasu (rozhovor)

Příloha 3 – Vzor informovaného souhlasu (dotazník)

Příloha 4 – Operacionalizace dotazníku

Příloha 5 – Operacionalizace rozhovoru

Příloha 6 – Osnova rozhovoru

Příloha 7 – Otázky v dotazníku

Příloha 8 – Přepis rozhovoru – R1

Příloha 9 – Přepis rozhovoru – R2

Příloha 10 – Přepis rozhovoru – R3

Příloha 11 – Přepis rozhovoru – R4

Příloha 12 – Přepis rozhovoru – R5

Příloha 13 – Přepis rozhovoru – R6