

# Příloha 1 – Souhlas etické komise

UNIVERZITA KARLOVA  
FAKULTA TĚLESNÉ VÝCHOVY A SPORTU  
Josef Martího 31, 162 52 Praha 6-Vešelavín

## Žádost o vyjádření Etické komise UK FTVS

k projektu výzkumné, kvalifikační či seminární práce zahrnující lidské účastníky

**Název projektu:** Komparativní analýza aplikace manažerských činností u basketbalových družstev různých věkových kategorií

**Forma projektu:** výzkumná práce - diplomová práce

**Období realizace:** leden 2023 – únor 2023

Výzkum bude realizován v souladu s platnými epidemiologickými opatřeními Ministerstva zdravotnictví ČR.

**Předkladatel:** Bc. Anna Svobodová

**Hlavní řešitel:** Bc. Anna Svobodová

**Místo výzkumu (pracoviště):** Katedra managementu sportu UK FTVS, předem dohodnuté bezpečné veřejné místo

**Spoluřešitel(é):** –

**Vedoucí práce (v případě studentské práce):** Kaprálková Michaela, Ing. Mgr., M. A

**Finanční podpora:** žádná

**Popis projektu:** Práce má za cíl zjistit, jakým způsobem či v jaké míře pracují trenéři dívčího amatérského basketbalu s konkrétními manažerskými činnostmi a porovnat, jak se tyto činnosti či práce s nimi liší v jednotlivých věkových kategoriích basketbalu od dětí až po dospělé. Hlavní metodou práce bude polostrukturovaný rozhovor s trenéry, v rámci kterého budou diskutovány jednotlivé manažerské činnosti a způsob, jakým s nimi jednotliví trenéři pracují. Bude vybráno šest respondentů, tedy hlavních trenérů dívčího basketbalu, každý z jedné věkové kategorie a s těmi budou rozhovory vedeny. Rozhovory budou vedeny online či osobně a v soukromí a bude z nich pořízen audiozáznam. Anonymizovaný přepis se objeví v přílohách práce a v praktické části budou obsaženy nejdůležitější informace, které z rozhovorů budou získány. Po realizaci těchto rozhovorů bude vytvořen elektronický dotazník pro trenéry dívčího amatérského basketbalu, který bude mít za cíl generalizovat, doplnit či vyvrátit skutečnosti a fakta, získaná z rozhovorů. Otázky nebudou zjišťovat žádná citlivá data.

**Charakteristika účastníků výzkumu:** Výzkumu se bude nejprve účastnit šest hlavních trenérů či trenerek dívčího amatérského basketbalu. Všechny šest těchto osob bude dospělých ve věkovém rozhraní 25 až 65 let a bude s nimi probíhat polostrukturovaný rozhovor. Dále se výzkumu budou účastnit trenéři a trenérky amatérského basketbalu, předpokládaný počet 70 osob ve věkovém rozhraní od 18 do 70 let, kteří budou respondenty elektronického dotazníku, který bude vytvořen po realizaci rozhovorů. Respondenti rozhovoru a následně i respondenti dotazníku budou osloveni skrze facebookovou skupinu „Koší plný nápadů“, která sdružuje přes 500 trenérů a trenerek basketbalu. Z respondentů rozhovoru, kteří na příspěvek ohledně žádosti o poskytnutí rozhovoru zareagují, bude mnou vybrán vždy jeden respondent pro určenou věkovou kategorii. Odkaz na elektronický dotazník bude též zveřejněn ve zmíněné facebookové skupině.

**Zajištění bezpečnosti:** Polostrukturovaný rozhovor i elektronický dotazník jsou neinvazivní metody. Účastníci rozhovorů i respondenti dotazníků budou podrobněji seznámeni s tématem diplomové práce a bude jim důkladně vysvětlen její cíl a účel. Pro provádění polostrukturovaných rozhovorů nebyla shledána žádná zvýšená rizika, jelikož budou probíhat na bezpečném veřejném místě či online prostoru, ve kterém bude pouze respondent a já. Rizika prováděného výzkumu nebudou vyšší než běžně očekávaná rizika v rámci tohoto typu výzkumu.

**Etické aspekty výzkumu:** Výzkumu se neúčastní vulnerabilní skupiny.

**Potenciální střet zájmů:** Řešitelka si není vědoma žádné skutečnosti, která by mohla ovlivnit integritu či objektivitu diplomové práce. Všechna data, která budou z výzkumu získána, budou využita pro poskytnutí co nejpřesnějšího odrazu skutečnosti. Hlavní řešitelka nemá na výzkumu soukromý zájem.

**Ochrana osobních dat:** Data budou shromažďována a zpracovávána v souladu s pravidly vymezenými nařízením Evropské Unie č. 2016/679 a zákonem č. 110/2019 Sb. – o zpracování osobních údajů. Budou získávány následující osobní údaje:

Rozhovory: jméno, příjmení, trenérské a klubové působení, odpovědi na otázky,

Dotazníky: pohlaví, věková kategorie, kterou trenér vede, soutěž, odpovědi na otázky.

Všechny tyto údaje budou bezpečně uchovány na heslem zajištěném počítači v uzamčeném prostoru, přístup k nim bude mít pouze hlavní řešitel práce.

Uvědomuji si, že text je anonymizován, neobsahuje-li jakékoli informace, které jednotlivě či ve svém souhrnu mohou vést k identifikaci konkrétní osoby – bude dbáno na to, aby jednotliví účastníci nebyli rozpoznatelní v textu práce. Osobní data, která by vedla k identifikaci účastníků výzkumu, budou do 1 dne po testování anonymizována. Získaná data budou zpracovávána, bezpečně uchována a publikována v anonymní podobě v diplomové práci, případně v odborných časopisech, monografiích a prezentována na konferencích, případně budou využita při další výzkumné práci na UK FTVS.

Pořizování /audio nahrávek účastníků: Během výzkumu budou pořizovány audionahrávky, ke kterým budu mít přístup pouze hlavní řešitelka práce. Rozhovor bude nahrán hlavním řešitelkou na diktafon skrze mobilní telefon. Audionahrávky budou uloženy v jejím osobním telefonu, ke kterému zná přístupové heslo pouze ona. Bezprostředně po nahrání rozhovoru (do 1 dne) bude audionahrávka uložena do počítače a z mobilního telefonu okamžitě smazána. Po přepsání rozhovoru a anonymizaci osobních dat bude nahrávka smazána, přibližně do dalšího dne od jejího pořízení. Neanonymizovaná nahraná verze rozhovoru bude bezpečně uchována pouze u hlavní řešitelky na heslem zajištěném počítači a nebude nikde zveřejňována. Po přepsání bude účastníkům výzkumu text předložen ke schválení. Zveřejněn bude celý respondentem odsouhlasený rozhovor (či jeho částí), jako součást přílohy diplomové práce, díky faktu, že nebudou zveřejněna žádná citlivá ani osobní data.

Pořizování fotografií/videí/nahrávek účastníků: Během výzkumu nebudou pořizovány žádné fotografie ani videozáznamy.

V maximální možné míře bude zajištěno, aby získaná data nebyla zneužita.

**Text informovaného souhlasu (IS):** přiložen IS i úvod k dotazníku

Povinností všech účastníků výzkumu na straně řešitele je chránit život, zdraví, důstojnost, integritu, právo na sebeurčení, soukromí a osobní data zkoumaných subjektů, a podniknout k tomu veškerá preventivní opatření. Odpovědnost za ochranu zkoumaných subjektů leží vždy na účastnících výzkumu na straně řešitele, nikdy na zkoumaných, byť dali svůj souhlas k účasti na výzkumu. Všichni účastníci výzkumu na straně řešitele musí brát v potaz etické, právní a regulační normy a standardy výzkumu na lidských subjektech, které platí v České republice, stejně jako ty, jež platí mezinárodně. Potvrzuji, že tento popis projektu odpovídá návrhu realizace projektu a že při jakékoli změně projektu, zejména použitých metod, zašlu Etické komisi UK FTVS revidovanou žádost.

V Praze dne: 18.1.2023

Podpis předkladatele:

Datum a podpis odpovědného pracovníka z místa výzkumu:

### Vyjádření Etické komise UK FTVS

**Složení komise:** Předsedkyně: doc. PhDr. Irena Parry Martínková, Ph.D.

Členové: prof. MUDr. Jan Heller, CSc.

Mgr. Eva Prokešová, Ph.D.

prof. PhDr. Pavel Slepíčka, DrSc.

Mgr. Tomáš Ruda, Ph.D.

PhDr. Pavel Hráský, Ph.D.

MUDr. Simona Majorová

Projekt práce byl schválen Etickou komisí UK FTVS pod jednacím číslem: 200/2023

dne: 20.1.2023

Etická komise UK FTVS zhodnotila předložený projekt a neshledala rozpory s platnými zásadami, předpisy a mezinárodními směnicemi pro provádění výzkumu zahrnujícího lidské účastníky.

**Řešitel projektu splnil podmínky nutné k získání souhlasu Etické komise UK FTVS.**

## Příloha 2 – Vzor informovaného souhlasu (rozhovor)

### INFORMOVANÝ SOUHLAS k žádosti 200/2022 - rozhovory

Vážený pane/ Vážená paní,

v souladu se Všeobecnou deklarací lidských práv, nařízením Evropské Unie č. 2016/679 a zákonem č. 110/2019 Sb. – o zpracování osobních údajů a dalšími obecně závaznými právními předpisy (*jakož jsou zejména Helsinská deklarace, přijatá 18. Světovým zdravotnickým shromážděním v roce 1964 ve znění pozdějších změn (Fortaleza, Brazílie, 2013); Zákon o zdravotních službách a podmínkách jejich poskytování (zejména ustanovení § 28 odst. 1 zákona č. 372/2011 Sb.) a Úmluva o lidských právech a biomedicíně č. 96/2001, jsou-li aplikovatelné*), Vás žádám o souhlas s Vaší účastí/účastí ve výzkumném projektu na UK FTVS v rámci diplomové práce s názvem Aplikace manažerských činností u basketbalových družstev různých věkových kategorií, prováděné na katedře managementu na Fakultě tělesné výchovy a sportu.

Projekt bude probíhat v období: leden 2023–únor 2023

Výzkum bude realizován v souladu s platnými epidemiologickými opatřeními Ministerstva zdravotnictví ČR.

Projekt není financován.

Cílem výzkumného projektu je porovnat, jakým způsobem a v jaké míře využívají manažerské činnosti trenéři dívčího basketbalu napříč věkovými kategoriemi.

Způsob zásahu bude neinvazivní. Budete se účastnit polostrukturovaného rozhovoru, který bude dle Vašeho výběru veden online či osobně. Rozhovor bude veden na bezpečném veřejném místě nebo online, ve kterém bude pouze respondent a já.

Časová náročnost projektu: přibližně 45 minut dlouhý rozhovor.

Během výzkumu budou pořizovány audionahrávky, ke kterým budu mít přístup pouze hlavní řešitelka práce. Rozhovor bude nahrán hlavním řešitelkou na diktafon skrze mobilní telefon. Audionahrávky budou uloženy v jejím osobním telefonu, ke kterému zná přístupové heslo

pouze ona. Bezprostředně po nahrání rozhovoru (do 1 dne) bude audionahrávka uložena do počítače a z mobilního telefonu okamžitě smazána. Po přepsání rozhovoru a anonymizaci osobních dat bude nahrávka smazána, přibližně do dalšího dne od jejího pořízení. Neanonymizovaná nahraná verze rozhovoru bude bezpečně uchována pouze u hlavní řešitelky na heslem zajištěném počítači a nebude nikde zveřejňována. Po přepsání bude účastníkům výzkumu text předložen ke schválení. Zveřejněn bude celý respondentem odsouhlasený rozhovor (či jeho části), jako součást přílohy diplomové práce, díky faktu, že nebudou zveřejněna žádná citlivá ani osobní data.

Přínosem tohoto výzkumného projektu pro Vás bude zjištění, jakým způsobem jako trenér/trenérka pracujete s manažerskými činnostmi během vedení týmu

Vaše účast v projektu je dobrovolná a nebude finančně ohodnocená.

Data budou shromažďována a zpracovávána v souladu s pravidly vymezenými nařízením Evropské Unie č. 2016/679 a zákonem č. 110/2019 Sb. – o zpracování osobních údajů. Budou získávány následující osobní údaje: jméno, příjmení, zaměstnavatel a pracovní pozice, odpovědi na otázky – které budou bezpečně uchovány na heslem zajištěném počítači v uzamčeném prostoru, přístup k nim bude mít pouze hlavní řešitel práce. Uvědomuji si, že text je anonymizován, neobsahuje-li jakékoli informace, které jednotlivě či ve svém souhrnu mohou vést k identifikaci konkrétní osoby – budu dbát na to, aby jednotliví účastníci nebyli rozpoznatelní v textu práce. Osobní data, která by vedla k identifikaci účastníků výzkumu, budou do 1 dne po testování anonymizována. Získaná data budou zpracovávána, bezpečně uchována a publikována v anonymní podobě v diplomové práci, případně v odborných časopisech, monografiích a prezentována na konferencích, případně budou využita při další výzkumné práci na UK FTVS.

Pořizování fotografií/videí/nahrávek účastníků: Během výzkumu nebudou pořizovány žádné fotografie ani videozáznam

V maximální možné míře zajistím, aby získaná data nebyla zneužita.

S celkovými výsledky a závěry výzkumného projektu se můžete seznámit v diplomové práci v studentském informačním systému (SIS), nebo na e-mail adrese: [anca-21@seznam.cz](mailto:anca-21@seznam.cz)

Jméno a příjmení předkladatele a hlavního řešitele projektu: Anna Svobodová

Jméno a příjmení osoby, která provedla poučení: Anna Svobodová Podpis:.....

Prohlašuji a svým níže uvedeným vlastnoručním podpisem potvrzuji, že dobrovolně souhlasím s účastí ve výše uvedeném projektu a že jsem měl(a) možnost si řádně a v dostatečném čase zvážit všechny relevantní informace o výzkumu, zeptat se na vše podstatné týkající se účasti ve výzkumu a že jsem dostal(a) jasné a srozumitelné odpovědi na své dotazy. Byl(a) jsem poučen(a) o právu odmítnout účast ve výzkumném projektu nebo svůj souhlas kdykoli odvolat bez represí, a to písemně Etické komisi UK FTVS, která bude následně informovat předkladatele projektu. Dále potvrzuji, že mi byl předán jeden originál vyhotovení tohoto informovaného souhlasu.

Místo, datum .....

Jméno a příjmení účastníka ..... Podpis: .....

Souhlasím s textem přepsaného a anonymizovaného rozhovoru v rámci výše uvedeného výzkumu.

Místo, datum .....

Jméno a příjmení účastníka ..... Podpis: .....

### Příloha 3 – Vzor informovaného souhlasu (dotazník)

Vážený pane/Vážená paní,

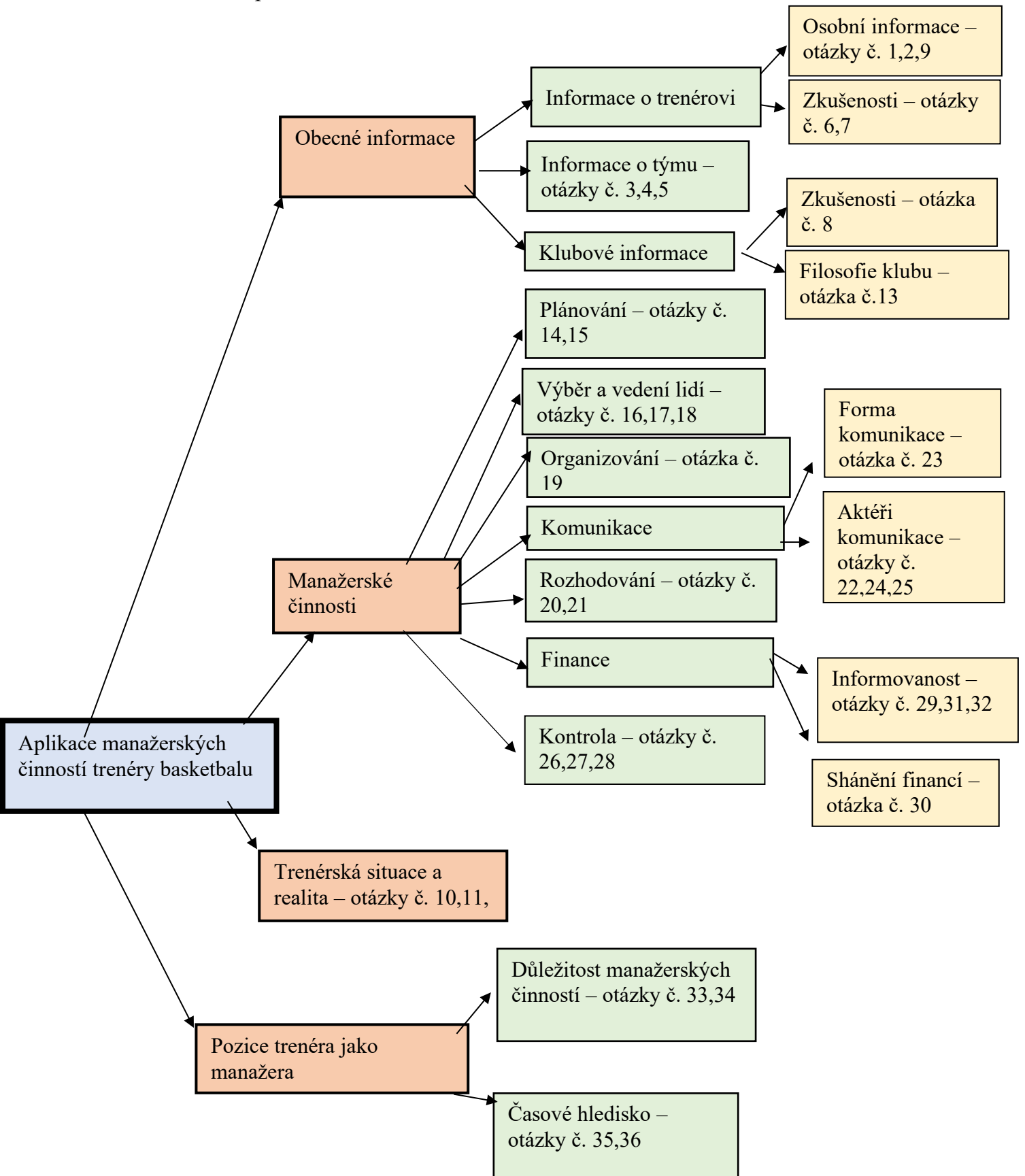
Jmenuji se Anna Svobodová a jsem studentkou oboru Management sportu na Fakultě tělesné výchovy a sportu Univerzity Karlovy (UK FTVS). Obracím se na Vás se žádostí o pomoc při získávání dat k výzkumu mé diplomové práce, která má za cíl porovnat, jakým způsobem

pracují trenéři ženského amatérského basketbalu s vybranými manažerskými činnostmi. Vyplnění dotazníku zabere přibližně deset minut. Dotazník je určen pro všechny dospělé trenéry a trenérky, kteří vedou jako hlavní trenéři ženský basketbalový tým. Výzkum byl schválen Etickou komisí UK FTVS pod číslem 200/22.

Vaše identita zůstane zcela anonymní a účast na dotazníku je zcela dobrovolná. Získaná data budou zpracována, publikována a uchována v anonymní podobě, budou využita pro výzkum na UK FTVS a ochráněna před jiným užitím. S výsledky studie se můžete seznámit na emailové adrese: [anca-21@seznam.cz](mailto:anca-21@seznam.cz).

Vyplněním a odevzdáním dotazníku potvrzujete, že dobrovolně souhlasíte se svojí účastí v tomto výzkumu, o kterém jsem byl/a informován/a, jakož i o právu odmítnout účast nebo svůj souhlas kdykoliv odvolat bez represí, a to písemně Etické komisi UK FTVS. Předem moc děkuji za Vaši ochotu a spolupráci.

Příloha 4 – Operacionalizace dotazníku



Příloha 5 – Operacionalizace rozhovoru

Dílčí výzkumná oblast	Operacionalizované otázky
<b>1. Identifikace trenéra</b>	<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
<b>2. Aktuální působení trenéra</b>	<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
<b>3. Zkušenosti trenéra</b>	<i>Působil jste i v jiných klubech, než je ten současný?</i>
	<i>Jak dlouho jste trenérem basketbalu a jak jste se k tomu dostal?</i>

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

## Příloha 6 – Osnova rozhovoru

1. Dobrý den, mohl byste prosím uvést své celé jméno, věkovou kategorii, kterou trénujete a název klubu, ve kterém působíte?
2. Jak dlouho se trénování basketbalu věnujete a jak jste se k této činnosti dostal?
3. Působil jste i v jiných klubech, než je Váš současný?
4. Jakým způsobem probíhá spolupráce mezi Vámi a nejvyšším vedením klubu (předseda, hlavní manažer klubu)?
5. Souhlasíte s tvrzením, že trenér musí být v poloprofesionálním či amatérském sportu částečně také manažer družstva, které trénuje?
6. Navazující: V jaké podobě a míře to pociťujete při svém současném působení?
7. Co si představíte pod pojmem organizování na pozici trenéra basketbalu?
8. A kterým z následujících činností či úkolů se Vy věnujete nejvíce?
9. O čem trenér basketbalu při vykonávání své činnosti rozhoduje?
10. A jak je tomu konkrétně u Vás, jaké jsou vaše kompetence v oblasti rozhodování?
11. Jedna z klíčových činností správného manažera i správného trenéra je komunikace. Na jakých úrovních probíhá v rámci Vaší trenérské práce?
12. S kým konkrétně je při trénování věkové kategorie, kterou trénujete, komunikace nejdůležitější? A jak tato komunikace funguje ve Vašem klubu?
13. Co vše by měl být trenér schopný plánovat?
14. A jak probíhá plánování konkrétně u Vás, co vše jako trenér plánujete?
15. Do jaké míry lze provádět při Vaší činnosti kontrolu a v jakých oblastech je Vámi kontrola vykonávána?
16. Dotýká se Vás i pojem „výběr a vedení lidí“ v rámci trenérské činnosti?
17. Považujete za důležité, aby trenér mohl s manažerem o této činnosti diskutovat či spolurozhodovat?
18. Poslední vybranou manažerskou činností je oblast financí. Do jaké míry s nimi jakožto trenér družstva přijdete do styku?
19. Považujete za důležité jako trenér být informován o finanční situaci klubu? Do jaké míry tomu tak ve Vašem klubu je?
20. Během rozhovoru jsme se tematicky dotkli celkem sedmi manažerských činností (plánování, organizování, vedení a výběr lidí, kontrola, finance, komunikace a rozhodování). Dokázal byste říct, která Vám přijde nejpodstatnější při Vašem výkonu trenérské činnosti?

21. A které z nich se naopak při své práci trenéra dotýkáte nejméně?
22. Byl byste schopný porovnat, jaké procento času Vám zabere hlavní náplň trenérské práce (vedení tréninku a koučování v zápase) a jakou část zmíněné manažerské činnosti, jako je komunikace, plánování, rozhodování apod., které se odehrávají mimo tréninkovou jednotku či zápas?
23. Na závěr, jste schopný říci, jaká konkrétní činnosti Vám jako trenérovi zabere nejvíce času?

## Příloha 7 – Otázky v dotazníku

1. Jste muž nebo žena?
2. Uveďte věkovou kategorii, kterou jako HLAVNÍ trenér vedete.
3. Uveďte soutěž, kterou s tímto družstvem hrajete?
4. Kolikrát týdně toto družstvo trénuje?
5. Jaký je přibližný počet hráček v tomto družstvu?
6. Jak dlouho se trénování basketbalu věnujete? Uveďte přibližný počet let.
7. Uveďte, jak jste se k práci trenéra dostal/a?
8. Působil/a jste jako trenér i v jiném klubu/jiných klubech, než je ten současný?
  - Ne, jen v současném.
  - Ano, v jednom dalším klubu.
  - Ano, ve dvou dalších klubech.
  - Ano, ve více než dvou dalších klubech.
9. Máte i jiné zaměstnání, než je výkon činnosti trenéra basketbalu?
  - Ne, mým zaměstnáním je pouze trénování basketbalu.
  - Ne, jsem ještě student/studentka.
  - Ano, mám jiné zaměstnání.
  - Jiné: uveďte
10. Seřadte následující aspekty dle důležitosti (od nejdůležitější po nejméně důležitý) při trénování družstva věkové kategorie, kterou jako hlavní trenér trénujete.
  - Zábava a radost ze hry
  - Výsledky v soutěži
  - Zlepšování individuálních činností hráček
  - Zlepšování týmového výkonu hráček
  - Budovat u hráček (či rodičů) dobrý vztah ke klubu
  - Výchova hráček přesahující sportovní stránku (dobré vlastnosti apod.)
11. Souhlasíte s tvrzením, že trenér v amatérském či neprofesionálním basketbalu je zároveň i manažerem družstva, které trénuje?
  - Naprosto souhlasím.
  - Spíše souhlasím.
  - Spíše nesouhlasím.
  - Naprosto nesouhlasím.

12. Uved'te pravdivost výroku: Trenérů či trenérek je v našem klubu či na našem městě a jeho okolí spíše málo a já jsem vděčný/á za každého, kdo se trenérské činnosti chce věnovat.

- Naprosto souhlasím.
- Spíše souhlasím.
- Spíše nesouhlasím.
- Naprosto nesouhlasím.

13. Máte v rámci Vašeho současného klubu určitou klubovou koncepci, kterou se při trénování Vašeho družstva řídíte?

- V klubu žádnou koncepci nastavenou nemáme.
- V klubu je nastavena přibližná koncepce, ale ne pro věkovou kategorii, kterou já vedu.
- V klubu máme nastavenou koncepci, která ale podle mého názoru nefunguje, proto se jí neřídím.
- V klubu máme nastavenou alespoň přibližnou koncepci a já se podle ní řídím.
- Jiné: uveďte

14. Vedete si pro Vaše družstvo basketbalový/tréninkový deník? Pokud ano, uveďte příklady, co přesně je jeho náplní.

- Basketbalový/tréninkový deník si nevedu.
- Basketbalový/tréninkový deník si vedu
- Jiné: uveďte jeho náplň

15. Uved'te pravdivost výroku: „Na každý trénink mám připravený přesný plán a konkrétní cvičení, které se budou dělat.“

- Naprosto souhlasím.
- Spíše souhlasím.
- Spíše nesouhlasím.
- Naprosto nesouhlasím.

16. Máte k sobě jako hlavní trenér družstva asistenta/asistentku?

- Ne, družstvo vedu sám/sama.
- Ano, mám k sobě jednoho asistenta.
- Ano, mám k sobě více než jednoho asistenta.

17. Pokud družstvo vedete sám/sama, z jakého důvodu tomu tak je?

- Asistenta/asistenty mám.
- Já to tak chci, vést družstvo sám/sama mi vyhovuje.

- Není dostatek lidí (či trenérů).
- Jiné: uveďte

18. Uveďte pravdivost následujících výroků.

- Bez pomoci mého asistenta/mých asistentů bych se neobešel/neobešla.
- Asistent/asistenti je/jsou se mnou (až na výjimky) na každém tréninku.
- Asistent/asistenti je/jsou se mnou (až na výjimky) na každém zápase.
- Trénink plánuji převážně já, asistent/asistenti pouze pomáhá/pomáhají při jednotlivých cvičeních.
- Se svým asistentem si rozumím a shodneme se na způsobu vedení družstva.
- Na asistenta deleguji některé činnosti (zajištění dopravy, přípravu tréninku, komunikaci s rodiči/hráčkami, ...) z chodu družstva.

19. Uveďte, do jaké míry se Vás jako trenéra družstva týká organizování:

- Tréninkových jednotek družstva (1-4)
- Domácích zápasů družstva (1-4)
- Dopravy na (venkovní) utkání družstva (1-4)
- Ubytování vašeho družstva při výjezdu (1-4)
- Letního soustředění (1-4)

20. Uveďte, do jaké míry jako hlavní trenér družstva rozhodujete o:

- Náplni tréninků družstva (1-4)
- Dnech či časech pravidelných tréninků družstva (1-4)
- Časech domácích zápasů (1-4)
- Jménech na soupisce družstva (1-4)
- Minutáži jednotlivých hráček v zápase (1-4)

21. Jak se díváte na jiné zájmové činnosti a kroužky, které hráčky mají kromě basketbalu v momentě, kdy se jim věnují i v době tréninku?

- Podporuji i jiné zájmové činnosti a kroužky všeho druhu a toleruji určité absence z tohoto důvodu.
- Podporuji i jiné zájmové činnosti a kroužky, jedná-li se o činnosti sportovní a toleruji určité absence z tohoto důvodu.
- Podporuji i jiné zájmové činnosti, ale velmi vyžadují, aby se konaly v jiné dny či časy, než je trénink.
- Není pro mne přípustné, aby hráčka místo tréninku pravidelně chodila na jiný kroužek.

22. Máte v rámci Vašeho klubu pravidelné trenérské schůze i s vedením klubu?

- Ano, schůze máme pravidelně každý měsíc s trenéry i vedením.
- Máme pravidelné trenérské schůze, nikoliv schůze s vedením klubu.
- Schůze s trenéry a vedením klubu máme, ale nepravidelně, když je to potřeba.
- Schůze s vedením klubu či trenéry spíše nemáme.
- Jiné: uveďte

23. Cítíte se dostatečně informovaný/á o dění v klubu?

- Ano, naprosto o všem.
- Tak akorát a pouze o věcech, které se mne přímo týkají.
- Ne, ale nevádí mi to.
- Ne a chtěl/a bych být více informován/informována.

24. Uveďte pomocí škály, jak moc je pro Vás jako hlavního trenéra této věkové kategorie důležitá komunikace s:

- Rodiči hráčky
- Hráčkou
- Asistentem/asistenty
- Vedením klubu (předseda, manažer, president)
- Organizačním pracovníkem klubu
- S trenéry, převážně s těmi u sousedních kategorií
- S příslušnými lidmi/orgány z České basketbalové federace

25. Jakým způsobem probíhá informování rodičů/hráček týmu? Seřad'te od nejčastější formy komunikace po tu nejméně častou.

- Převážně prostřednictvím emailů.
- Převážně prostřednictvím WhatsAppové či jiné společné skupiny na online platformě.
- Převážně osobně.
- Převážně pomocí SMS či telefonních hovorů.

26. U Vašeho družstva, probíhá komunikace spíše s hráčkami či spíše s jejich rodiči?

- Pouze s rodiči.
- Pouze s hráčkami.
- Téměř výhradně s rodiči.
- Téměř výhradně s hráčkami.
- Na půl s rodiči, na půl s hráčkami.

27. Vedete si docházku hráček na tréninkové jednotky či zápasy, ať už elektronicky či na papíře?



- Ano, vedu.
- Nevedu, ale mám o tom přibližný přehled v hlavě.
- Docházku si nevedu.

28. Uveďte pravdivost následujících výroků:

- Od všech hráček vyžadují, aby se omluvily z tréninku dostatečně dopředu (ony samy či jejich rodiče) a uvedly důvod.
- Zajímám se o prospěch hráček a jejich výsledky ve škole.
- Jsem ochotný nevzít na zápas nejlepší hráčku týmu, když týden nepřijde na trénink bez adekvátního důvodu či omluvy (adekvátní důvod = např. nemoc).

29. Uveďte, do jaké míry je pro Vás výrok pravdivý:

- Nedaří-li se nám určitá herní činnost v zápase, na následujících trénincích na ní o to více pracujeme.
- Po zápase si procházím statistiky/technický zápis/videozáznam zápasu a na získaná data reaguji v trénincích.

30. Týká se Vás jako hlavního trenéra družstva shánění dodatečných financí ve formě oslovování sponzorů (rodičů, firem) či shánění darů, abyste získal extra finance pro tvé družstvo např. na nové dresy či jiné?

- Ano, pokud chci sehnat finance navíc pro své družstvo, musím tyto lidi oslovovat.
- Nemusel/a bych, ale když je možnost, oslovím některého z rodičů či známých.
- Ne, finance pro družstva v celém klubu shání zástupce klubu.

31. Uveďte pravdivost výroku: Jsem dostatečně a pravidelně informován/informována o finanční situaci klubu.

- Naprosto souhlasím.
- Spíše souhlasím.
- Spíše nesouhlasím.
- Naprosto nesouhlasím.

32. Uveďte pravdivost výroku: Mám informace o tom, kam peníze v rámci klubu jdou či odkud přišly a jsem seznámen/a s formami dotací, o které jako klub žádáme?

- Naprosto souhlasím.
- Spíše souhlasím.
- Spíše nesouhlasím.
- Naprosto nesouhlasím.

33. Do jaké míry je pro Vás důležité být o finanční stránce klubu informován?

- Hodně důležité, chci být informován/informována pravidelně.
- Stačí mi být informován/informována ve chvíli, kdy je něco špatně či potřeba něco řešit v této oblasti.
- Nepotřebuji být informován/informována, pokud se to nedotkne mé osoby a mého družstva (např. má mzda, rušení tréninků pro nedostatek financí apod.)
- Nepotřebuji být o finanční situaci vůbec informován/informována.

34. Má Váš klub transparentní účet?

35. V tomto dotazníku jsme se dotkli celkem sedmi manažerských činností. Dokázal/a byste říci, která z nich Vám přijde nejpodstatnější v rámci Vaší trenérské činnosti u družstva této věkové kategorie? Uveďte jednu či dvě.

36. A které z těchto činností se jako hlavní trenér této věkové kategorie dotknete nejméně? Uveďte jednu či dvě.

37. Jste schopný/á říci, která z těchto zmíněných činností Vám zabere nejvíce času jako hlavnímu trenérovi věkové kategorie, kterou trénujete?

38. Poslední otázka, byl/a byste schopný/á porovnat, jaké procento času Vám zabere hlavní náplň trenérské práce, tedy vedení tréninku a zápasů Vašeho družstva oproti manažerským činnostem, které s prací trenéra souvisí, ale odehrávají se mimo tréninkovou jednotku či zápas? Uveďte prosím procentuální poměr.

Příloha 8 – Přepis rozhovoru – R1

**Uveď prosím celé své jméno, věkovou kategorii, kterou aktuálně trénuješ a název klubu, ve kterém působíš.**

„Jmenuji se XY, působím v klubu XY, kde trénuji kategorii U11 a U10, které trénuji společně.“

**Jak dlouho se trénování basketu věnuješ?**

„Trénování basketu se věnuji podle mě 16 let.“

### **A jak ses k roli trenérky basketu dostala?**

„Tak já jsem hrála za Slavii VŠ Plzeň, pak jsem hrála chvíli v Německu za Weiden, když jsem tam čtyři roky studovala a pak když jsem se vrátila, tak jsem chvíli ještě hrála, ale brzy jsem otěhotněla, měla dceru, takže jsem chtěla, aby taky hrála basket a když jsem se ptala ve městě XY na možnosti dívčího basketbalu, tak mi byl doporučen klub XY a tam jsem se shledala i s bývalými spoluhráčkami či trenéry, kteří mě trénovali v dětství a dospívání, zalíbilo se mi tam a už jsem tam jako trenérka zůstala. Hlavním důvodem tedy bylo vlastní dítě, které jsem chtěla na basket dát.“

### **A myslíš si, že by si s trénováním dívčího basketu začala i tak, ale třeba později, kdyby se dcera narodila později?**

„Myslím si, že ano. Nebo kdybych měla syna, možná bych trénovala kluky.“

### **Působila jsi jako trenérka basketu i v jiném klubu či klubech, než je ten současný?**

„Trénovala jsem jeden rok ve Weidenu jako asistentka u malých kluků, ale bylo to opravdu krátké působení. Začala jsem tedy jako opravdová trenérka spíše až ve městě XY.“

### **Dokázala by si popsat, jakým způsobem probíhá spolupráce a celkový kontakt mezi tebou jako trenérkou kategorie U10 a tím nejvyšším vedením klubu?**

„My jsme hodně malý klub, v uvozovkách rodinný klub a my spolu komunikujeme velmi intenzivně – telefonicky, přes SMS, emailem, ale hlavně máme pravidelný osobní kontakt a co je potřeba, to se vždy domluvíme. Máme rozdělený nějaký funkce v rámci oddílu, ale více méně všichni dělají všechno, nebo lépe řečeno kdo ukáže, že to umí, tak ten to dělá.“

### **Takže bys řekla, že jsi dostatečně informovaná a angažovaná do klubového dění mimo tvou působnost jako trenérky dětí do jedenácti let?**

„No, jestli jsem dostatečně informovaná nevím, teď právě řešíme nějaké problémy, jelikož nám přišlo, že ta komunikace nebyla dostatečná, takže se snažíme nově nastavit nějaká pravidla pro komunikaci, jednak mezi trenéry jednotlivých kategorií, převážně u těch, které na sebe navazují a ty holky se logicky prolínají a také o tom, jak třeba využít dotace a vůbec jak funguje financování klubu, protože to mělo na starosti jen pár členů a ti když zapomenou něco přeposlat nebo něco někomu sdělit, tak to samozřejmě vyšumí a pak zjišťujeme, že se to k nám ostatním nedostalo. Takže je určitě co zlepšovat.“

### **Souhlasíš s tvrzením, že trenér v poloprofesionálním či amatérském basketu musí být také manažerem, nikoliv samozřejmě celého klubu, ale minimálně té věkové kategorie, kterou trénuje?**

„Určitě ano. Bez toho to nejde, alespoň tedy u nás v menším klubu. Každý trenér si musí ošéfovat nejenom svoje družstvo, ale musí také pomoci a dělat něco navíc do toho klubu – ať

je to zadávání příspěvků na sociální sítě, shánění dotací nebo vyúčtování svého vlastního družstva a s tím souvisí třeba i domlouvání soustředění, to všechno děláme my všichni trenéři, každý za svoje družstvo či družstva, nedělá to u nás pouze jeden pověřený člověk.“

**Když se zmíní organizování na pozici trenéra basketu, co si pod tím představíš za konkrétní úkony?**

„To bude určitě víc věcí. Já osobně organizuji především tréninky, dále pak soustředění, domácí zápasy a v té kategorii U10 všechno co se jí týká – jak a kdy oslovit rodiče, jakým způsobem sehnat peníze např. na dresy, případná přátelská utkání pro naše děti si také zajišťujeme a organizujeme sami jako trenéři kategorie U10, já a moji asistenti.

**Ty jsi hlavní trenérka družstva, předpokládám ale, že Ti s družstvem ještě někdo pomáhá. Řekla bys, že ta práce ohledně organizování těchto zmíněných akcí a činností je rovnoměrně rozložená mezi tebe a tvé asistenty nebo bys řekla že je to spíš na tobě jakožto na hlavní trenérce?**

„Na tuhle věkovou skupinu nás je celkem 5 osob – já a čtyři další asistenti, kteří pomáhají vést tréninky. Nicméně ta organizace jako taková je v podstatě z velké části na mne a Ireně, první asistentce mě jakožto trenéra, jinak ostatní se více méně vezou, respektive když mi jim řekneme, co mají udělat, tak to udělají, ale vyloženě sami nic neorganizují.“

**Z organizování přejdeme na rozhodování, což je další manažerská činnost. O čem bys řekla že jako trenér basketu u této věkové kategorie rozhoduješ?**

„Tak určitě jaký bude trénink, jak bude vypadat a na co bude zaměřen. Dále do velké míry rozhoduji o celkovém průběhu soustředění, eventuelně také rozhoduji o tom, jakých turnajů či přátelských utkání se s kategorií U10 zúčastníme, ať už před či po sezóně. Musím také rozhodnout o tom, co tomu družstvu dopřeju, to znamená, jestli budou či nebudou mít nové dresy, na což si následně musím případně sehnat jako trenér i finance.

**Takže se může stát, že bys ty jako trenérka U10 byla schopna pro své družstvo sehnat finance na nové dresy, ale dresy by se tím neobměnily pro celý klub, ale pouze pro tvé družstvo, protože si sehnala příslušné finance?**

„Přesně tak. My máme jako klub stejné dresy, dělá nám je jedna a ta samá firma. O tom, jak často budou ale holky moci mít nové dresy, rozhodují tyto finance. Takže každá kategorie má dresy vzhledově stejné, ale každá kategorie je má různě dlouhou dobu, samozřejmě i v závislosti na tom, jak děti a hráčky rostou. Mění se pak případně jen sponzoři, když se sežene nějaký nový právě pro dané družstvo, což je právě taky práce jednotlivých trenérů.“

**Kdybys tedy mohla nějak shrnout své kompetence v oblasti rozhodování...**

„Převážně tedy mám odpovědnost za tu sportovní stránku – rozhoduji, jak bude vypadat trénink a celková koncepce na danou sezónu pro mou kategorii. Samozřejmě kromě zmíněného taky rozhoduji o tom, koho máme na soupisce – nicméně u těchto malých dětí je to jednoduché, kdo přijde, tak ten hraje. Dále ještě rozhoduji, kdo eventuelně může jít pomáhat hrát do vyšší kategorie, tedy do U12.“

**Další klíčová manažerská činnost pro trenéra-manažera je komunikace. Dokázala by si říci na jakých všech úrovních probíhá v rámci tvé trenérské práce, s kým vším musíš komunikovat a jak to probíhá?**

„Takže v první řadě komunikuji se svými asistenty či kolegy trenéry v klubu, převážně pak s těmi ze sousední věkové kategorie. Dále s vedením klubu, převážně s organizačním pracovníkem klubu. Pak máme oblastního trenéra z federace, Standu Mariana, takže s ním. V neposlední řadě, když je potřeba tak i komunikuji s Tomášem Kaprálkem, předsedou České basketbalové federace, což ale někdy vyřizuje spíše vedení klubu, záleží na tom, jak má kdo čas. Když chci pro moje děti zorganizovat ukázkový či nějaký speciální trénink od profesionálů z federace, tak si to také domlouvám sama, přes šéf trenérku mládeže ČBF, Milenu Moulisovou. A důležitá je také komunikace s rodiči hráček, které trénuji.

**Z těchto všech osob, co jsi vyjmenovala, s kým je pro tebe komunikace nejpodstatnější a proč tomu tak je?**

„Tak hlavně asi s lidmi, co se mnou trénují, musíme se každý den domlouvat na tom, co se bude na tréninku trénovat, kdo si ho připraví a taky na tom, kdo tréninkovou jednotku zajistí. My nejsme profesionální trenéři, všichni máme k tomu ještě svou práci, musíme se tedy domlouvat, kdo povede daný trénink. Já jako hlavní trenér se samozřejmě snažím být na všech, nicméně sloužím na směny, a ne vždycky je to možné – proto se musíme domlouvat a pravidelně komunikovat, na denní bázi. Dále je pro mě strašně důležitá komunikace s organizačním pracovníkem. Mám velikou výhodu, že pro tuto kategorii U10 je organizačním pracovníkem má kolegyně, což hodně komunikaci ulehčuje. Pro komunikaci napříč klubem, aby všichni byli informováni, máme skupinu na WhatsAppu, kde jsme vlastně všichni trenéři, organizační pracovníci, předseda a tam si sdělujeme potřebné informace všichni se všema. Nejvíce ale určitě komunikuji s asistenty té mé věkové kategorie U10, z devadesáti procent ohledně průběhu a zajištění tréninku.“

**V otázce komunikace vůbec nepadla komunikace s hráčkami, což je do jisté míry logické, vzhledem k jejich věku. Komunikace s hráčkami tedy probíhá pouze v rámci tréninku, nebo nějakým způsobem i mimo něj?**

„Na tréninku samozřejmě komunikujeme adekvátně. Vzhledem k jejich věku ale komunikujeme vše ostatní s rodiči, převážně přes emaily. Nově nás rodiče poprosili o vytvoření google kalendáře ohledně všech akcí, které děti mají a tam jim předáváme veškeré potřebné informace. Pokud je potřeba něco extra sdělit, používáme právě ty emaily. S dětmi by navíc ani moc komunikovat nešlo, jedná se často o osmileté děti a některé nemají ani telefony.“

**A stává se Ti někdy, že daná informace, kterou buď předáš dítěti na tréninku osobně nebo naopak jen napíšeš emailem rodiči dané hráčky, není „doručena“ oběma? Tím, že je informace vždy podána přes prostředníka – buďto toho rodiče, nebo tu hráčku, přináší to někdy nějaké nejasnosti?**

„My samozřejmě když holkám řekneme informaci na tréninku, pokud na něm zrovna jsou, i tak nespolehneme, že tu informaci donese domů. My jim to řekneme, ale zároveň i rodičům pošleme email. Tímhle směrem by to měli vědět i děti, i rodiče. Pokud se něco změní v době, kdy není trénink, například na poslední chvíli, tak spolehneme na to, že si rodiče informaci přečtou a předají dětem, což bývá občas problém. Ne všichni rodiče jsou aktivní na emailu. Máme tedy i skupinu na WhatsAppu, kam případně píšeme, nicméně i tak, ne všichni rodiče si třeba jsou schopni přečíst zprávu včas. Nejsou na mobilech tak často.“

**Další manažerskou činností, kterou musí trenér zvládat, je plánování. Co myslíš, že by trenér basketu a konkrétně věkové kategorie dětí do deseti let měl být schopný naplánovat?**

Všechno. Dělán si samozřejmě legraci, ale je toho opravdu hodně. Samozřejmě musí být připravený trénink, který koresponduje s koncepcí toho celého klubu, se kterou by měl být trenér seznámen a zároveň s koncepcí jeho vlastní, kterou si třeba na rok vytvoří pro svůj tým. A tyhle dvě koncepce se musí prolínat a mít podobnou vizi a průběh, což není vždy jednoduché naplánovat, když na to má více lidí více názorů. Plánovat se musí i komunikace, převážně s těmi rodiči hráček, ač je to velmi náročný, ne všichni rodiče jsou komunikativní. Plánuji dle toho pak např. s jakým předstihem musím jakého rodiče informovat o změnách či o soustředění, platbách a podobně. Snažíme se právě pro podporu komunikace a dobrých vztahů taky plánovat teambuildingy a akce i pro rodiče, což taky není sranda – někdo přijde, někdo ne, nikdy to nevíme moc dopředu. Rodiče holek této věkové kategorie, která třeba s basketem úplně začíná, se snažíme hodně zapojovat, jelikož chceme, aby si oni sami ke klubu vytvořili pozitivní vztah již od začátku. Na začátku sezóny je toho plánování samozřejmě více, jelikož dáváme dohromady soupisku, licence či registrace nových hráček z náborů. Musíme taky jako celý klub naplánovat a zajistit tréninkové jednotky, jelikož

nemáme vlastní halu a všechny naše kategorie trénují ve školách. Takže všichni trenéři dohromady taky plánujeme dny a časy tréninků, dle toho, co mám školy nabídnou a co komu vyhovuje.

**Zmínila jsi jako hlavní věc, kterou musíš naplánovat, přípravu tréninků a tréninkového plánu. Jak tato příprava konkrétně u tebe jako trenérky kategorie U10 probíhá?**

**S jakým předstihem a jakým způsobem?**

„My koncepci jako takovou máme nastavenou klubově již dlouho a pouze ji aktualizujeme dle času a potřeb. Výhoda u kategorie, kterou trénuji já je ta, že je potřeba naučit ty děti všechno, protože jsou téměř basketem netknuté a nic neumí pořádně, může se tedy pracovat na všem. Prioritou pro tuto kategorie je, aby tréninky byly zábavné a děti chodily rády. Co se týče toho, jak moc dopředu, tak mám vždy daný trénink připravený den dopředu, já nebo někdo z asistentů. Vycházíme z té koncepce, ale vyloženě přesná cvičení apod. se taky ladí podle počtu dětí na tréninku či jejich rozpoložení. Koncepci taky upravujeme v průběhu sezóny operativně, když například v zápase vidíme, že nám nějaká činnost nejde v zápase, tak se třeba v následujících trénincích snažíme zaměřit na tu danou činnost, třeba když nám nejdou přihrávky v zápase, tak je pak trénujeme na tréninku. Je ale fakt potřeba trénovat všechno ze základů, takže nemůžeš moc šlápnout vedle.“

**Super že jsi zmínila, že reagujete na zpětnou vazbu toho, co se například nepovedlo v zápase. Chtěla bych se tě totiž zeptat na kontrolu, jakožto další manažerskou činnost. Do jaké míry se při tvé trenérské práci dá provádět kontrola a v jakých oblastech ať už se jedná o herní projev, ale i v oblasti trenéra-manažera, např. v komunikaci a jiných činnostech?**

„Ono to je hrozně těžký, protože co se zrovna té komunikace týče, nastavili jsme si s ostatními trenéry skupinu na WhatsAppu, kde tou mojí kontrolou je hlavně to, že vidím, jestli si to přečetli. Stávalo se mi, že mi třeba někdo řekl, že mu email nepřišel a tak dále, kdyžto tady na WhatsAppu já přesně vidím, komu to přišlo a kdo to četl, což je pro mne asi nejlepší možná kontrola v oblasti komunikace a předávání nějakých informací. Samozřejmě pak jestli zareagují nebo ne, to už je věc druhá. Co se týče trenérské kontroly, v této kategorii je to opravdu náročný, protože jednou se mi zdá, že na tom tréninku pochopili něco nového a zvládají to, ale přijdeš na trénink za dva dny a je to všechno jinak, což je u dětí naprosto logický vývoj, ale provádět kontrolu je pak těžké. Super na tohle byl týden na soustředění, kde ty děti opravdu trénovali třikrát týdně intenzivně, takže nebyla úplně šance něco zapomenout a ta kontrola a následná zpětná vazba se nám trenérům pak prováděla mnohem lépe. V sezóně to jde hůř, obzvlášť v zápasech si myslím že je na nějakou kontrolu brzy, je to

často o tom, kdo se jak vyspí a taky kdo přijde na dané utkání. Těžko se taky pracuje s faktem, že ty děti v tomhle věku nemají většinou jen basketbal, ale spoustu dalších kroužků, na které chodí, často i místo právě tréninků basketu, jelikož se to časově kryje. Zpětná vazba a kontrola toho, jestli to jako trenér děláš dobře, je pak tedy ještě těžší, kdy někdo je šikovnější, někdo méně, někdo trénuje více, někdo méně, někdo je inteligenčně napřed... těžko se to generalizuje.“

**A když nastane situace, že hráčka chodí na trénink jen jednou týdně z důvodu toho, že má ještě jiný kroužek, jsi to tedy v tomto věku schopná akceptovat?**

Ve směr ano. Respektive nejprve ji nabídnu možnost trénovat s o rok starší kategorií, která třeba trénuje v jiný čas, aby mohla chodit dvakrát týdně. Pokud ale ani to nevyhovuje, v tomhle věku to neprosto u všech respektujeme. Chci vždy znát důvod a když mi hráčka řekne, že místo toho chodí například na gymnastiku, nijak to neřeším a rozhodně ji nenutím chodit dvakrát týdně a vzdát se jiného kroužku.

**A hraje pro tebe roli i to, jestli dané hráčka místo tréninku basketu chodí na jiný sport, jak říkáš gymnastiku, atletiku či jinou sportovní aktivitu oproti tomu, když na trénink nechodí z důvodu např. výtvarného či jiného uměleckého kroužku?**

Musím říct, že v této kategorii to roli nehraje. Myslím si, že i tyto jiné mimosportovní aktivity jsou důležité pro rozvoj dítěte v tomhle věku. Ano, jsem radši když je to sport, to nepopírám, ale myslím si že i jiné činnosti jsou pro děti obzvláště v tomto věku důležité. A jsem si jistá, že v dané věkové kategorii tento názor zastává více trenérů, minimálně v našem klubu. V tomhle věku by si děti měly vyzkoušet více věcí, protože nikde není dáno, že basketbal bude pro ně ten sport, který si vyberou a opravdu u něj zůstanou. I ty jiné aktivity děti posouvají dál a dávají jim možnosti. A na druhou stranu, my si ve městě XY a nemůžeme úplně dovolit říkat dětem, že pokud nebudou chodit alespoň dvakrát, tak že je v klubu nechceme. U nás ve městě máme na basketu relativně málo dětí, je tu hodně sportů, se kterými soupeříme a mají stejné či lepší nabídky pro děti, takže jsme určitě rádi za každého, kdo zavítá na basket ve věku sedmi až deseti let.

**Co ti říká činnost výběr a vedení lidí? Ty jako trenér a osoba, která v klubu dlouhodobě působí a má jisté postavení i mimo to trenérské, jak moc se tě dotýká výběr a potažmo vedení těch lidí? Můžeš mluvit do toho, kdo v klubu bude či nebude působit?**

Snažíme se to vždy dělat na domluvě, ale já úplně nemám právo – respektive mám právo se k tomu vyjádřit – ale nemám právo k tomu rozhodnout o tom, kdo si myslím že by v klubu měl potažmo neměl pracovat. A je to občas docela problém, protože se někdy stane, že nesouzníš s člověkem, který pracuje v kategorii, která přímo souvisí s tebou – jedna kategorie



nad nebo jedna pod. Takže pokud já mám problém s tím, kdo vede kategorii U12, je to pak docela problém. A já nemám možnost to ovlivnit. Děláme to tak, že lidi, se kterými pracuješ v jedné kategorii, tak ti si sedí – taková spolupráce by jinak ani nezačala, a to by klub byl schopný respektovat. Stalo se mi dříve, že jsem spolupracovala s někým, s kým to nefungovalo a od kategorie jsem tedy odešla, jelikož by to pak škodilo převážně těm dětem. Takže by se asi dalo říct, že mám co do činění s tím, kdo trénuje se mnou jakožto asistent a kdyby to měl být někdo, s kým nevyjdu nebo třeba jen někdo, s kým máme odlišný podle na basket, tak není problém to vedení říct a oni tomu výběr uzpůsobí.

**A co se vedení lidí týče, ty jako hlavní trenérka kategorie U10 jsi zmínila, že máš k sobě další čtyři asistenty. Jakým způsobem je vedeš, případně jak na ně deleguješ jiné úkoly?**

My to máme založeno hodně na přátelské bázi, demokraticky se na všem domlouváme. Když řešíme např. průběh tréninku, navrhne každý, co si myslí, že by bylo potřeba udělat a dohodneme se, co nám přijde jako většině nejlepší. Určitě to není tak, že bych jim já vždy striktně řekla, co se musí zrovna udělat či trénovat. Když se v názorech neshodneme, což se nestává často, protože si v té filosofii basketu rozumíme, tak samozřejmě mám hlavní slovo já, ale k takovým situacím spíše nedochází. Většinou to probíhá tak, že když nestíhám trénink kvůli práci a poprosím někoho z nich, aby si připravil trénink na dané téma, mohu se spolehnout, že to tak udělá. Cvičení konkrétně si ale volí sám, o tom já nemusím vždy rozhodovat. I pro ty děti je to pak díky tomu pestřejší.

**Poslední manažerskou činností, kterou jsem pro náš rozhovor vybrala, je oblast financí. Ty už jsi sama něco zmiňovala v rámci dotací v klubu, tak do jaké míry ty jako hlavní trenérka svého družstva U10 přijdeš do styku a jak?**

No zcela minimálně. Musím akorát obeslat rodiče ohledně platby ročních členských příspěvků, to si dělá každý trenér sólo pro svou kategorii. S trenéry a organizačním týmem jsme si od letošní sezóny ale nově nastavili to, že když nám jako klubu přijde nabídka nějaké dotace, tak že se na tom budeme domlouvat společně. Například když federace vypsalala dotaci na pomůcky, každý trenér má právo si říci, jaké pomůcky by zrovna potřeboval a dohodneme se společně. Také se o finance zajímám v té otázce dresů – když na ně potřebuji sehnat peníze, jak jsem zmiňovala. Oslovuji pak hlavně rodiče, potažmo se snažím hledat sponzora i jinde. Jinak ale finance a jejich tok není mojí činností.

**A když bych se zeptala obecně na finanční situaci klubu, jsi o ní průběžně či celkově informovaná?**

Velmi málo. Nemám přístup na účet klubu, tam má přístup pouze předseda a účetní plus organizační pracovnice klubu má náhledová práva. My jako trenéři do toho přístup nemáme.

Takže jak na tom jsme vím jen z toho, co mi příslušné osoby řeknou, jinak si to nemám, jak ověřit.

**A kdyby byla možnost být lépe či častěji informovaná o financích v rámci klubu, ocenila bys to? Jinak řečeno, chtěla bys být obecně více informovaná, nebo to pro tebe jako trenéra není podstatné vědět více do detailu?**

Já nevím, jestli by sem chtěla být informovaná. Takhle je to pro mě jako trenéra možná pohodlnější a méně zatěžující. Na druhou stranu ano, myslím si, že by o tom trenéři měli něco vědět, ale jako říkám, na druhou stranu je to taková nevděčná práce se o finance starat a být v nich nějak angažován. Někdo to zkrátka dělat musí, je to hodně práce a není za to takřka žádná finanční odměna. My trenéři všichni děláme i jinou práci mimo té trenérské, takže si myslím, že nejsem jediná, kdo je trochu rád, že tohle jde mimo něj. I když nepopírám, že je to důležité. Hlavně ta oblast dotací – ale tu má u nás léta na starosti jen jeden člověk, který ví přesně, co a jak a my na něj všichni spoléháme a funguje nám to. Obecně ale jak na tom je klub finančně nevím, dokud nenastane nějaký problém – do té doby předpokládám, že je vše v pořádku. Dokud se to nedotkne konkrétně mé kategorie, například že by vedení přišlo že nejsou peníze na rozhodčí či na haly, kde trénujeme, tak se mě to nedotýká, a tudíž se ani nesnažím pátrat po tom, jak si stojíme.

**Během rozhovoru jsme se dotkli celkem sedmi manažerských činností – plánování, organizování, výběr a vedení lidí, finance, kontrola, komunikace a rozhodování.**

**Dokázala bys říci, která z nich Ti přijde nejpodstatnější v rámci tvé trenérské činnosti u kategorie U10?**

Mě to tedy přijde všechno důležité. Ale když musím vybrat, tak komunikace a výběr lidí.

V téhle kategorii bych zmínila tyhle dvě jako nejpodstatnější, protože nás tam je prostě více trenérů a je pro mě hrozně důležitý pracovat s lidmi, se kterými si rozumím. S tím souvisí i ta komunikace s nimi, která je pro mě klíčová. A pak samozřejmě i s rodiči hráček.

**A které z těchto manažerských činností se při své práci trenérky dotkneš nejméně?**

U mě to jsou rozhodně ty finance. Jak jsem řekla, nemám k nim přístup a nemám ani extrémní zájem na tom se v nich angažovat.

**A jsi schopná říci, která z těchto zmíněných činností ti zabere nejvíce času jako trenérovi?**

To bude určitě organizování – ať už tréninků, soustředění, zápasů či turnajů. Dále se taky starám v rámci klubu o web a sociální sítě, což s tím hodně souvisí. Se soustředěním konkrétně je v rámci organizace vždy nejvíce práce.

**Poslední otázka, byla by si schopná porovnat, jaké procento času ti zabere hlavní náplň trenérské práce, tedy vedení tréninku a zápasů kategorie U10 oproti manažerským činnostem, které s prací trenéra souvisí?**

Asi bych řekla že 60 % jsou manažerské činnosti a 40 % je ta trenérská práce. Ty tréninky a hlavně zápasy, to už je spíš odměna té práce a přípravy kolem. U těch dětí je to hodně o organizaci a přípravě, či té komunikaci. To trvá dlouho, kdyžto trénink, který má hodinu a půl, uteče rychle. A o zápasech ani nemluvě, to je radost.

Příloha 9 – Přepis rozhovoru – R2

**Mohla by si prosím uvést své jméno, věkovou kategorii, kterou jako hlavní trenérka trénuješ a klub, ve kterém aktuálně působíš?**

Jmenuji se XY, trénuji věkovou kategorii U13 a působím v klubu XY.

**Jak dlouho basket trénuješ a jak ses k tomu dostala?**

Trénuji od roku 2013, takže už nějakých 9 let. Tenkrát mě na zápase mužů v našem městě oslovil předseda klubu a zeptal se, jestli bych nechtěla trénovat. To bylo po vysoké škole, kdy jsem se vrátila do města XY, takže jsem na jeho nabídku kývla, protože mě vždy lákalo si to zkusit.

**Působila si tedy pouze v klubu XY, nebo i v jiném?**

Ne, pouze zde v klubu XY.

**Dokázala by si říci, jakým způsobem funguje a probíhá spolupráce mezi tebou jako hlavním trenérem a vedením klubu?**

Já vzhledem k tomu, že nemám pouze funkci trenéra, ale jsem zároveň i sekretářkou klubu, tak ta komunikace a spolupráce určitě probíhá i vzhledem k této mé pozici trochu jinak, než kdybych byla pouze trenérkou. Úzce komunikuji s předsedou klubu, komunikace s ním je naprosto bez problému, jsme v denním kontaktu. Ostatní trenéři určitě s vedením nekomunikují do takové míry, ale řekla bych, že ta spolupráce probíhá dostatečně. Vztahy jsou tu jsou velmi dobré a spolupráce nám funguje.

**Souhlasíš s tvrzením, že v amatérském či poloprofesionálním sportu musí být hlavní trenér družstva i jeho manažerem?**

Já bych řekla, že ano a že by to tak i mělo být. Na trenéry, kteří mají svojí vlastní práci mimo trénování je to samozřejmě časově náročné a zatěžující, ale je to realita a je to potřeba.

Trenéři, kteří se tím živí a měli by být vlastně k dispozici nonstop, je to ale naprostá nutnost a

patří k tomu i právě činnosti mimo trénování. Já konkrétně často říkám, že jsem u dětí trenérka, manažerka a do velké míry i máma či psycholog.

### **První manažerskou činností je rozhodování – o čem jako trenérka kategorie U13 převážně rozhoduješ?**

Já defacto mám volné ruce za strany vedení, mohu si tedy rozhodovat téměř o všem – například o časech zápasů domácích utkání. To tedy ze strany vedení. Jinak samozřejmě rozhoduju hlavně o tom, co se bude dělat na tréninku, potažmo v utkání – k tomu patří třeba i vytvoření nominace, kdo bude hrát, když je dětí zrovna k dispozici více. Mám hodně volné ruce a pokud by se vedení něco nelíbilo, konflikt řešíme, ale většinou k tomu moc nedochází, mám většinou podporu ze strany vedení klubu.

### **Co všechno jako trenérka této kategorie musíš organizovat?**

Převážně asi chod zápasů, ať už domácích či venkovních. Nejtěžší je vždy zorganizovat dopravu na zápasy, tedy domluvit se s rodiči, kdo děti poveze. To vždy řeším přes rodiče, nikoliv s hráčkami. V tomhle věku jde ta komunikace hlavně přes rodiče.

### **Do jaké míry organizuješ letní soustředění, jakožto trenér – tedy mimo funkci sekretáře, kterou v klubu zastáváš?**

Na mě jako na trenérovi je pouze informovat rodiče o tom soustředění, jaká částka je potřeba zaplatit a jakým způsobem. Dál se o to jako trenérka starat nemusím, jen samozřejmě motivovat rodiče a hráčky k tomu, aby jeli a vysvětlit, jak je to důležité, protože ty děti to v tomhle věku nemají zažité jako něco samozřejmého a chceme jim vštěpovat ten návyk, že na soustředění se prostě jezdí, že je to důležité, a hlavně aby to chtěly samy upřednostnit před dovolenou, což občas třeba i ti rodiče nechápou. Pak samozřejmě až na samotném soustředění organizuji ten sportovní průběh – tedy náplň tréninků.

### **Na jakých úrovních probíhá komunikace v rámci tvé trenérské práce, a jak funguje v rámci tvého klubu?**

No hlavní je určitě komunikace s rodiči, s hráčkami komunikuji převážně na tréninku. Na hráčky čísla mám, ale vše se snažím řešit přes rodiče v rámci whatsappové skupiny. Pak určitě také komunikuji s ostatními trenéry, převážně s kategorií o jedno pode mnou a o jedno nade mnou, protože tam často nastává, že se hráčky různě mísí. Pak určitě komunikuji také se svojí asistentkou, kterou mám. Nicméně my máme koncepci nastavenou tak, že od U11 do U15 jsme čtyři hlavní trenérky a každá vedeme svůj tým, ale hodně se prolínáme a spolupracujeme, takže třeba někdy vedu trénink U11 a naopak trenérka U11 vede trénink mých hráček. Proto je určitě potřebovat hodně komunikovat s těmito trenéry, se kterými se

nejčastěji potkáváme a navzájem si pomáháme. Dalo by se říci že jsme takový uzavřený rodinný kruh.

**A jaké vidíš výhody či nevýhody v tom, že se čtyři trenérky potažmo občas střídáte u čtyř kategorií a ty hráčky tedy nemají pořád jednoho daného trenéra?**

Jedinou menší nevýhodou či překážkou je to, že ty nejmladší či úplně nové hráčky, které přijdou poprvé, tak hledají jistotu v dané osobě. Takže pokud ony na prvním tréninku zažijí někoho a druhém vidí někoho jiného, jsou z toho třeba ze začátku vykulené. Ale my všechny, které vedeme tyhle kategorie do U15 jsme opravdu hodné trenérky s láskou k dětem, takže si rychle zvyknou. Je to ale asi taková jediná nepříjemnost tohoto systému. Jinak je asi velké štěstí v tom, že se shodneme ve filosofii trénování. Jedna z trenérek je moje ségra, se kterou máme stejný pohled na basket obecně, jednu z trenérek jsem trénovala v dětství, která to má taky okoukané hodně ode mne, se zbylými dvěma trenérkami to taky funguje a lidsky i trenérsky si sedneme. Největší výhoda je v té zastupitelnosti.

**A kdyby nastala situace, že bys měl k sobě mít asistenta, se kterým to prostě po nějaké stránce nefunguje? Můžeš ty jako trenérka mluvit do toho výběru lidí, jaké jsou tvé kompetence?**

Jednou už se mi stala situace, že jsem měla asistentku 2 roky, se kterou jsme si trenérsky nerozuměly. Byla to nicméně taková politická situace, tato trenérka přišla se šesti hráčkami z jiného klubu a její podmínkou bylo, že bude působit právě tady u těch holek z jejich klubu. Zároveň si úplně asi neuvědomila, že je zde pouze jako asistentka a byla velmi ambiciózní, takže se občas stávalo, že se mi do trenérské práce hlavně v zápasech pletla. V téhle situaci ale bylo potřeba to nějak přetrpět, jelikož nám ty hráčky hodně početně i herně pomohly v daném roce udělat úspěch a výsledky, které jsme potřebovaly. Poté ale právě došlo na debatu s vedením a dohodli jsme se, že asistentku k týmu, který vedu letos, si vyberu či odsouhlasím sama.

**Co všechno ty jako hlavní trenérka U13 plánuješ?**

Tak hlavně plánuju tréninky, jejich průběh. Úplně to ale není tak, že bych měla plán celoroční. Vždycky si třeba během července řeknu, co bych chtěla za tu sezónu dosáhnout a hráčky naučit, tomu pak přizpůsobím plán soustředění. To samé v sezóně, vždy třeba měsíc dopředu vymyslím, na co bychom se chtěli zaměřit – u dětí v tomto věku to jsou spíše základy. Tréninky konkrétně si ale připravuju třeba den dopředu, v závislosti i na počtu dětí. Vedou si ale basketbalový deník, už vlastně od začátku, co trénuju, a opravdu téměř každý trénink, který jsem s dětma dělala, si zaznamenám. Mám tam i poznámky k jednotlivým

hráčkám, na co je u nich třeba se zaměřit a co jim nejde. Ráda se k tomu po čase vracím a hodnotím, jestli se to zlepšilo či nikoliv.

**Máte v klubu nějakou koncepci, ze které by se mělo vycházet u trénování jednotlivých kategorií?**

Nemáme. Byly náznaky, že bychom měli něco takového vytvořit a řídit se tím. V plánu bylo vždy určit, co děti do dané kategorie, jakmile jí věkově opouštějí, mají umět, jelikož si ty kategorie jako trenéři předáváme, nikdo nezůstává u stejných dětí déle než dva roky. Nicméně k tomu nikdy nedošlo. Každá skupina dětí daného věku je jiná, některá nadanější, některá méně, jsou hodně nevyrovnané a nepodařilo se nám tedy tuto koncepci přesně určit.

**Zmínila si, že si jednotlivé kategorie předáváte. Ty jsi ráda, že to takto funguje – že máš dva roky děti stejného věku, něco je naučíš a pak je pošleš dál jinému trenérovi?**

Ze začátku jsem s tím měla trochu problém, jelikož mi moje první tréninková skupina hodně přirostla k srdci a chtěla jsem s nimi zůstat, když už jsem je něco naučila a vytvořila si k nim vztah. My do kategorie U13 nelpíme na výsledcích, ale na tom, aby je to bavilo a naučily se základy. Úspěch tohoto družstva tedy přišel až o dva roky později a já u toho nebyla, což mě mrzelo. Ze začátku jsem v tomto tedy bojovala i s vedením klubu, nicméně vedení to mělo jasně nastaveno. Bylo mi řečeno, že jsem skvělá trenérka ke kategorii tohoto věku a jiní trenéři zase ke kategoriím jiným. Od té doby, co pak mám i své děti, jsem samozřejmě ráda i kvůli časové náročnosti, která je určitě nižší u menších dětí. Smířila jsem se tedy s tím a časem mi začalo připadat, že to má stále více výhod. Baví mne, že u dětí ve věku dvanácti třinácti let jsou každý měsíc a de facto každý zápas vidět velké pokroky, což mě těší. Taky to ještě nejsou děti v pubertě, takže jsou nadšené do basketu a neřeší jiné věci okolo. Jsem tedy ve finále ráda, že trénuji dlouhodobě děti v tomto věku, i když mi vždycky trhá srdíčko, když mi po roce či dvou odchází.

**A jak myslíš, že to berou děti v tomto věku – k trenérovi si také vytvoří vztah a za rok či dva mají mít nového trenéra a rozloučit se s tím starým?**

Určitě byly případy, kdy děti pod jiným trenérem trénovat nechtěly a skončily. Nemyslím ale, že to bylo jen trenérem, ale třeba i věkem a začínající pubertou a jinými zájmy. Většina holek ale tuto situaci vnímá a vědí dopředu, že od nové sezóny je třeba bude mít někdo jiný. Mrzí je to, mají mne rády, nicméně mne i tak stále vídají hodně a rychle si zvyknou na nového trenéra.

**Poslední manažerskou činností je oblast financí – jak se ty, jakožto hlavní trenérka, setkáš s financemi v rámci klubu?**

Asi úplně minimálně. Řeším samozřejmě dopravu na zápasy a když se jezdí někam daleko, jako klub jim přispíváme na benzín, pokud vezou plné auto dětí, takže následně po venkovních zápasech řeším vyúčtování dopravy. Dále je informuji o výši příspěvků. Jinak se jako trenér s financemi nesetkám. Maximálně mě ještě napadá, když jsme chtěli holkám jako překvapení pořídit flašky s číslem dresu, tak jsem prosila rodiče a příspěvek a vybrala si od nich jako trenér peníze, předala je vedení, a to pak flašky objednalo. Ale to jsou spíše výjimečné situace.

**Považuješ za důležité, aby trenér byl pravidelně informován o finanční situaci klubu? A jak je tomu u Vás?**

Důležité to určitě je, aby měl alespoň přibližné ponětí, jak na tom klub je. U nás bych řekla, že trenéři tak nějak ale úplně nevědí, nevidí do toho. To já mám asi zkreslené z pozice sekretáře klubu, ale když tohle opomenou, trenéři jako takoví informováni úplně nejsou a myslím, že je to ani tolik nezajímá, dokud není nějaký problém.

**Během rozhovoru jsme se dotkli celkem sedmi manažerských činností (plánování, organizování, finance, vedení a výběr lidí, kontrola, rozhodování, komunikace).**

**Dokázala bys říci, jaká ti přijde nejpodstatnější při výkonu tvé trenérské práce u kategorie U13?**

Řekla bych určitě organizování a komunikaci. A spíše asi to organizování.

**A které z nich se při práci trenéra dotkneš nejméně?**

Asi tedy těch financí.

**A dokázala by si říci, jaké procento času ti zabere náplň hlavní trenérské práce, jako je vedení tréninku a koučování v zápase, oproti tomu, kolik času věnuješ těm mimo tréninkovým manažerským činnostem, jako je právě to organizování, plánování a další, které se odehrávají mimo trénink či zápas?**

Času bych řekla tak 70 % tréninky a zápasy a 30 % ta práce mimo. Nicméně pokud by ses zeptala, co je náročnější a co mi přijde, že zabere více času, i když tomu tak skutečně není, tak je to právě to plánování, komunikace s rodiči, zorganizování zápasu a podobně. Ale na hodiny přepočítáno je asi časově náročnější ten pobyt s týmem na trénincích a zápasech.

**Napadla mne teď na závěr ještě otázka, kterou jsme zapoměly probrat, a to je ta, jaké všechny činnosti ty třeba deleguješ na svou asistentku, kterou jsi zmínila, že máš? Jaké má pravomoci a úkoly?**

Já si skoro všechny věci, o kterých jsme se bavily, dělám sama. Jsou situace, kdy pověřím asistenta, aby vedl část tréninku nebo ho vymyslel, ale je to jen málo kdy, většinou si to dělá každý hlavní trenér sám, asistenta o tom informuje před tréninkem a on tam je připraven

pomoci. U starších, kde jsem zase já asistent, mám já tuto roli pomocníka, ale nic nevymýšlím a neplánuji. To samé při organizaci a komunikaci, dělám to pouze já jako hlavní trenér. Když jsem třeba nemocná nebo se nemohu na trénink dostavit, přenechám vedení a plánování tréninku na asistentce.

Příloha 10 – Přepis rozhovoru – R3

**Uved' prosím celé své jméno, věkovou kategorii, kterou trénuješ jako hlavní trenér a název klubu, ve kterém působíš.**

Jmenuji se XY, trénuji kategorii U15 v klubu XY.

**Jak dlouho basket trénuješ a jak ses k tomu dostala?**

Podle mě to bude už čtyři nebo pět let. Dostala jsem se tomu přes kamarádku z klubu. Jednou mi napsala, že potřebuje asistenta na zápas, tak jsem jela, zalíbilo se mi to a v klubu shodou okolností bylo místo u jedné z kategorií, kde skončil trenér a sháněli někoho dočasně na záskok, než najdou stálého trenéra. Myslela jsem, že to bude jen na krátko, ale u trénování jsem už zůstala. Jen ale jeden rok jsem hlavní trenérkou, předchozí roky jsem si teprve dělala licenci a byla spíše asistent u mladších dětí.

**Působila jsi i v jiném klubu, než v klubu XY?**

Ne, pouze v klubu XY.

**Jakým způsobem probíhá spolupráce či komunikace mezi tebou, jako hlavní trenérkou U15 a nejvyšším vedením klubu?**

U nás to funguje tak, že hlavní trenér je organizační pracovník družstva, které má. Řešíme si samostatně příspěvky, sponzory. Komunikace a spolupráce s vedením určitě probíhá skrze účetní klubu, se kterou si každý trenér musí vyřešit a vykomunikovat vyúčtování, cestovní doklady a další záležitosti. Pak máme předsedu klubu, se kterým spolupracujeme a jsme v kontaktu spíše tehdy, když je něco potřeba, ne nijak pravidelně. Ale když jako trenér něco potřebuji, není problém se dohodnout. Pak máme samozřejmě ještě organizačního pracovníka celého klubu, se kterým jako trenérka komunikuji o časech zápasů, obsazenosti haly a dalších záležitostech, který řeší ona. S ní jsem tedy v nejčastějším kontaktu. Máme i nepravidelné trenérské schůze, kde se řeší, co je potřeba – tak dvakrát či třikrát do sezóny.

**Z toho, co jsi popsala vyplývá, že u Vás v klubu a ty osobně určitě souhlasíte s tvrzením, že trenér musí v poloprofesionálním či amatérském basketbale výt částečně také manažer družstva, které trénuje? Jak se to projevuje u tebe?**



Určitě. Říkám, některé věci jsou čistě na vedení či účetní, ale ten chod družstva jako takového a veškeré plánování máme na starosti my trenéři.

**Co si představíš pod pojmem organizování na pozici hlavního trenéra, co vše musíš jako hlavní trenérka U15 organizovat a jak to probíhá?**

To je asi nejtěžší práce. Převážně nějak zorganizovat rodiče – ti, když nefungují, ty se můžeš snažit jakkoliv, ale jakmile se neřídí oni tím, co mají, nefunguje to. Já, když jsem si loni družstvo přebírala nově po jiné trenérce, psala jsem velmi dlouhý ale stručný a jasný organizační mail o tom co jak bude – tréninky, omluvenky, soustředění, zápasy, komunikační platforma – jelikož v tom mám ráda pořádek. Zkrátka jsem v tom emailu vyjádřila třeba prosbu o to, že chci, aby se mi holky omlouvaly z tréninků přes zprávu samy, přeci jen už jim čtrnáct nebo patnáct a přijde mi, že by toho měly být schopné. Takto jsem to napsala těm rodičům, ať jim informaci předají a musím tedy říci, že během prvního měsíce o tom spousta z holek ani nevěděla. Většina rodičů na email ani nezareagoval, což chápu, ale ani se nedržely těch instrukcí. Takže za mě nejtěžší je organizovat hráčky a v tomhle věku i rodiče.

**Zmínila jsi, že jsi působila i jako asistent u mladších kategorií. Přišlo ti, že ten přístup a komunikace s rodiči mladších hráček byla funkčnější, vzhledem k věku hráček, se kterými jste asi nekomunikovali napřímo přes zprávy v tomto věku?**

Já jsem s tímhle jako asistent nepřišla úplně do styku, jelikož to všechno řešila hlavní trenérka. Ale když to teď vidím u jiných týmů, co jsou mladší, mohu říci, že rodiče jsou určitě aktivnější a více komunikují. On i trochu problém u týmu, který trénuji teď je ten, že poslední 3 roky oni až doteď, kdy je už skoro rok vedu já, neměli stálého trenéra – pořád se měnil, byl někdo nový, takže i ti rodiče měli asi trochu problém vyznat se v tom, s kým o čem a jak komunikovat, kdo je za to zodpovědný a nemají tedy nastavené nějaké návyky a zodpovědnost co se týče právě organizace. Kdybych měla tým od začátku, nastavím s rodiči pravidla hned a věřím, že by to fungovalo lépe. Takže to chce spíš čas, aby si zvykli.

**Co dalšího si musíš zorganizovat, kromě rodičů?**

Určitě tréninky, respektive jejich náplň. Na začátku roku si i mohu určit požadavky, kdy bych tréninky chtěla mít. To pak organizuji se svou školou, abych stíhala a samozřejmě i se školou hráček – v tomto věku už mají odpolední vyučování, nemohou začínat trénovat ve 3 odpoledne. Na zápasy pak organizuji dopravu či ubytování, pokud je potřeba. Na domácí zápasy si musím zajistit stůl, respektive o to alespoň poprosit organizačního pracovníka. A já zase musím zorganizovat, kdo z mých holek půjde na stůl jiným kategoriím tak, aby mohly a nekrylo se jim to s jejich utkáním. Také před sezónou, když chci pro holky nějaký přátelský zápas či turnaj, musím komplet pozvat týmy sama, zajistit si halu, rozhodčí. Ještě

mě napadá, k organizování také asi patří velké množství administrativy, která je na mne. Ať už je to zapisování výsledků po zápasech, psaní článků na klubový web, to si jako trenér dělá každý sám pro své družstvo. To samé se sociálními sítěmi – k Facebooku a Instagramu máme přístup všichni trenéři a každý si tam přidává příspěvky ke své kategorii, což je hrůza – není to jednotné, každý to dělá jinak vizuálně i s jinou frekvencí a podle mě to nepůsobí dobře. Ale bohužel nemáme na tohle člověka, který by to chtěl dělat komplet.

### **Organizuješ něco ohledně soustředění?**

Vůbec. To má na starosti organizační pracovník klubu. Já tam jen přijedu a odtrénuji. Máme společné soustředění pro všechny kategorie na jednom místě.

### **Druhá manažerská činnost je rozhodování – o čem všem jako trenérka U15 rozhoduješ v rámci své práce?**

Rozhoduji o tom, co se bude trénovat na jednotlivých trénincích či v dané sezóně. Nemám sice vyloženě plán na rok, ale přibližně tuším, co se bude kdy trénovat tak, aby na konci sezóny uměli, co chci, aby uměli. O tomhle si rozhodnu sama, klubovou koncepci 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. Takže o tomhle si rozhoduji sama. Zrovna to družstvo, které trénuji teď, asi i vinou střídání trenérů, je trochu zanedbané a rozhodně není připraveno trénovat to, co bych třeba trénovala s družstvem, které jsem měla před rokem. A pak samozřejmě s tím souvisí, že rozhoduji o tom, kdo bude nominován na daný zápas, je-li hráček třeba hodně a kdo bude na hřišti kolik minut.

### **Máš v rámci klubu ještě jiné kompetence v rozhodování, kromě toho, jak budou vypadat tréninkové jednotky a zápasy?**

V nedávné době jsme třeba řešili klubová trička pro moje holky. Společně s vedením jsme tedy řešili jejich design, a ne že bych o tom vyloženě rozhodla, ale měla jsem velkou pravomoc říci, jak chci, aby trička pro mou kategorii vypadala, i v závislosti na tom, co vyjádřily holky, že by se jim líbilo.

### **Máš ty k sobě nějakou asistentku či asistenta? V rámci rozhodování, má on nějaké kompetence?**

Mám k sobě asistentku, maminku od jedné z hráček, která basket kdysi hrávala. Její role je spíš ta pomoc v tréninku, když je holek hodně, tak ať jsme na to dvě. Jinak jí ale nedávám kompetence k trénování, spíš jí třeba řeknu, co se bude dělat a co po ní chci. I jí to ta vyhovuje. Teď se tedy stalo, že jsem byla nemocná a byla na tréninku sama, tak ho tedy vedla ona, ale to byla výjimečná situace. Úplně jí basketbalově nevěřím.

### **Další vlastností dobrého trenéra-manažera je komunikace. Jak probíhá u Vás v klubu a na jakých všech úrovních musíš jako trenérka být schopná komunikovat?**

Určitě tedy s asistentkou a hráčkami, a to hlavně v rámci tréninku. Následně pak s rodiči, hodně přes email či když je potřeba něco řešit rychle jako je doprava na zápasy či náhlá změna tréninku, tak přes Whatsapp skupinu. S hráčkami, jak jsem již říkala, komunikuji kvůli omluvenkám přes zprávy. Dále tedy s Evou, naší organizační klubou, se kterou jsme opravdu v denním kontaktu, jelikož je to potřeba. S ní se skvěle spolupracuje a vždy mi vyjde vstříc, jsme také kamarádky. Hodně musím také komunikovat s trenérkou mladších hráček kategorie U14, jelikož tam dochází k prolínání a některé hráčky chodí občas trénovat či hrát zápasy s námi. Na konci měsíce pak samozřejmě s účetní. Také jsem hlavně na začátku musela hodně komunikovat s trenérem, který měl tyto hráčky přede mnou, jelikož jsem od něj potřebovala informace a kontakty.

### **S kým ze všech těchto lidí je pro trenérku U15 komunikace nejdůležitější?**

Těžko říct. Jedna bez druhé nemůže úplně fungovat. Pro mě osobně je asi nejdůležitější ta komunikace s Evou, klubovou organizační, protože přes jí jde všechno – rezervace haly, časy zápasů, nahlášení do systému – ale pokud nevykomunikuji s rodiči, že zápas je a kdo z hráček na něj přijde, je to k ničemu. Takže bych řekla, že ta komunikace musí fungovat komplexně hlavně na těchto dvou úrovních. Největší problém je pak občas v tom skupinovém chatu rodičů, že ne každý je v něm aktivní, ty ale od všech tu odpověď potřebuješ – například kdo dorazí na zápas. Těm, co nezareagují, musím pak psát zvlášť a je to dost náročné.

### **Zmínila jsi, že na tobě jako na trenérce je občas i sehnat nějaký sponzoring – jak to probíhá a jak to funguje?**

Velmi těžko. Když třeba chceme koupit hráčkám nové dresy, protože z nich třeba vyrostli, sháníme sponzory – primárně mezi rodiči. Takže nejprve poprosíme děti, ať se zeptají a zkusí nějak zapůsobit na rodiče, jestli by nechtěli přispět. V druhém kole pak prosím rodiče o sponzorské dary já. Nám klub zrovna na dres či teplákové soupravy část peněz přispěje, ale zbytek musí jít z těchto zdrojů. V tomhle třeba zrovna skvěle funguje má asistentka, která umí dobře komunikovat a se spoustu těch rodičů se zná, takže byla schopná finance sehnat. Pár rodičů dalo po pár tisících, ale ono to stačí. Takže to naštěstí vyšlo a není to něco, co by bylo pravidelné, spíš prostě výjimečně právě když jsou potřeba dresy či jiné klubové oblečení.

### **Co všechno bys jako trenérka U15 měla být schopná plánovat a jak to probíhá?**

Určitě si dopředu plánuji nominaci na zápasy a sestavy, kdo bude hrát. Mám například spoustu nováčku, které hrají chvíli a neberu vždy všechny. Plánuju taky časy zápasů, respektive si řeknu, kdy bych ho chtěla a když je v hale volno, organizační Eva mi to zařídí.

Stejně tak jsem mohla naplánovat časy tréninků U15 – chtěla jsem to tak, aby naše tréninky navazovaly na kategorii U17, kde jsem jako asistent a nemusela jsem čekat, klub mi v tomhle vyšel vstříc. Samozřejmě hlavní je pro mě, plánovat tréninky. To dělám vždy v den tréninku, že si připravím, co budeme dělat a jen to upravuju v závislosti na to, co těm holkám jde či nejde – stává se mi, že v průběhu cvičení ho musím změnit, jelikož to třeba nezvládají nebo i naopak zjistím, že je to na ně moc jednoduché a upravím ho.

### **Jakým způsobem lze provádět kontrolu a v jakých oblastech jí jako trenérka vykonáváš?**

Určitě mohu kontrolovat docházku, což vždy po měsíci dělám a dávám holkám zpětnou vazbu, kdo chodí pořád a kdo by třeba naopak měl chodit víc. Od té docházky se pak odvíjí i to, kdo jede na zápas. Naopak nemám kontrolu nad tím, z jakého důvodu se z tréninku omlouvají – chci po nich, aby mi vždy důvod napsaly, ale jestli je pravdivý, to už pak je na důvěře mezi námi.

### **Probíhá od tebe i nějaká kontrola v rámci zpětné vazby na trénink či zápas?**

Určitě. Po zápasech si vždy píšu body, co jim šlo či nešlo, a to co nešlo, na tom se snažím v nejbližší době zapracovat na trénincích.

### **Dotýká se tě i pojem výběr a vedení lidí, může spolurozhodovat či ovlivňovat tyto dvě činnosti v rámci klubu?**

Určitě. Respektive takhle, trenérů moc není a nelze si úplně vybírat ze zástupu kandidátů. Na druhou stranu jako hlavní trenérka bych určitě mohla říci, že mi nefunguje spolupráce s asistentem a klub by mi vyšel vstříc a vyměnil ho. Já si s mojí asistentkou po lidské stránce sednu, úplně si ale nenotujeme, co se týče pohledu na basketbal. Myslím si, že měla nejdříve proběhnout nějaká zkušební doba či jak to říci, a určitě bych uvítala někoho jiného, nicméně tím, že moje asistentka Katka jasně řekla, že chce být jen asistentka a je srozuměna s tím, že se to bude dělat podle mě, jistým způsobem to funguje. Kdybych ale přišla za vedením a řekla, že jí tam nechci, nebyla by tam. Na druhou stranu není z koho brát a já jsem určitě spokojenější takto než na to být sama. Musím tedy udělat nějaký kompromis i pro dobro dětí, které jí jednak mají rády a za druhé, když onemocním či teď v listopadu půjdu na operaci kolene, musím mít někoho, kdo zaskočí. Když mluvíme o výběru lidí, napadá mě ještě výběr hráček – konkrétně nováčků. V tomto věku, když přijde holčička ve čtrnácti letech co nikdy nehrála basket a chce začít, je to hrozně těžké. Většina holek už hraje třeba 4 a více let a pro kohokoliv nového je to těžké dohnat, nehledě na to, že i pro mne je těžké vést trénink, kde jedna neumí to, co zbytek. Takže tam se mně už výběr hráček i dotkne – já jim dám šanci, obětuji tomu tak pět tréninků, kdy třeba tahle nová hráčka hodně pracuje s asistentkou na

individuálních dovednostech, ale na začátku už jí řeknu to, že má těchto pár tréninků na to, aby ukázala, jestli na to má, nebo ne. A pak jsem schopná a nucená říci, jestli ano, pojď' to zkusit dál, anebo jí prostě po dvou týdnech řeknu, že to nepůjde. To je nepříjemná práce, ale je to bohužel potřeba.

**Rozumím. Svou asistentku tedy vedeš ty, jasně jí říkáš, co se má dělat, či má ona sama nějaké úkoly a činnosti v rámci tréninku či mimo, které koná bez tebe? Do jaké míry je to na tobě?**

Trénink si vedu sama. Já si to naplánuju, připravím a jí pouze před tréninkem řeknu, co po ní chci v rámci nějakých cvičení. Na mě je tedy trénink z 95 %. Pokud, jak jsem říkala, na tréninku nejsem, vede ho ona, i tak ho ale já připravím a pošlu jí ho, pokud to jde. Trénink si připravila a vedla sama jednou, když jsem si to chtěla vyzkoušet a nebylo to podle mých představ. Ona třeba byla skvělá v tom shánění sponzorů, jak jsem říkala. Zbytek je ale spíše na mne i mimo trénink, s rodiči komunikuji já a tak.

**Mluvili jsme o vztahu s asistentkou, do jaké míry je pro tebe důležité, kdo trénuje kategorii nad tebou či pod tebou, když jsi zmínila, že jste v kontaktu často, kvůli pendlování hráček napříč kategoriemi?**

Hodně důležité. Loni jsme měli nějaké rozpory v jiných kategoriích u trenérů sousedních kategorií a byl to velký problém, pro klub, hráčky, a i ty trenéry. Takže ta kooperace je hrozně důležitá, hlavně u těch sousedních kategorií a jsem moc ráda, že u nás to funguje.

**Poslední manažerskou činností je oblast financí – do jaké míry se jako hlavní trenérka U15 setkáš s financemi v rámci klubu?**

My máme v klubu měsíční členské příspěvky, takže já jako trenér musím dohlédnout na to, aby každý měsíc hráčky (resp. rodiče) zaplatili danou částku. Takže to řeším relativně často. Někteří zaplatí částku na několik měsíců dopředu, někteří platí opravdu po měsíci, takže to musím kontrolovat, pokud platí hotově, předat účetní. Kam ale ty peníze jdou, to já vůbec netuším – respektive mám tušení, ale přesně to nevím, to nám nikdo neříká.

**A jsi nějak obecně informovaná o finanční situaci klubu? Považuješ to jako trenérka za důležité?**

V tomhle je to špatný – nejsem vůbec informovaná a vadí mi to. O financích se u nás v klubu s trenéry nemluví. Já bych si představovala, že bude mít klub transparentní účet, do kterého uvidí každý, kdo bude chtít. Také bych ráda nějaký soupis, kolik třeba platíme ročně za halu nebo za rozhodčí. Zajímá mě to. To samé příjmy, z dotací či od města – nevíme, kolik to je a co se z toho hradí, na co ty finance jdou. A já bych to ráda věděla. My taky jako trenéři dostáváme výplatu dvakrát ročně, což je taky něco, co mi vadí – proč to tak je? Prostě to tak

je nastavený a nikdy se nestalo že bychom nedostali peníze, co máme, máme smlouvy, takže tam problém není, ale finanční jistotu nám to úplně nedává, když výplatu vidíme na Vánoce a v červnu. Ohledně financí jsou informováni tři lidi – organizační klubu, účetní a majitel klubu. My ostatní nic nevíme.

**Během rozhovoru jsme se dotkli sedmi manažerských činností – plánování, rozhodování, kontrola, výběr a vedení lidí, komunikace, organizování a finance. Dokázala by si říci, která je pro tebe jako pro trenérku hráček U15 nejdůležitější při výkonu té činnosti? A která naopak nejméně?**

Asi organizování, jelikož já si pod tím pojmem představuju hrozně moc – průběh tréninku, organizaci rodičů a hráček, když je potřeba, určení časů zápasů a další. Což určitě souvisí i s dalšími těmi činnostmi, řekla bych, že je to hodně propojené. Kromě organizování je to určitě i to plánování. A nejméně podstatná pro výkon trenérské práce jsou asi ty finance, ale jak jsem říkala, mě osobně by to zajímalo určitě do větší hloubky.

**Která konkrétní činnost z výše zmíněných ti zabere jako trenérce nejvíce času?**

Určitě to organizování, hlavně před sezónou či před zápasy obecně. Organizace zápasu je spousta práce – týden před, v den zápasu, během něj i po něm se zadáváním statistik a psaní na web.

**Byla bys schopna porovnat jaké procento času ti zabere hlavní náplň trenérské práce jako je vedení tréninku a koučování v zápase oproti zmiňovaným manažerským činnostem, které se odehrávají mimo tréninkovou jednotku či zápas?**

To, co probíhá mimo trénink, mi zabere mnohem více času. Je to možná i zkuslené tím, že tréninky a zápasy rychle utkají a baví mne, kdyžto ta práce okolo není vždy zábava. Jestli tréninkem strávím 4,5 hodiny týdně, tak bych řekla, že to ostatní okolo je určitě víc. Tak 65 % ku 35 %, kdybych to měla vyjádřit takto.

Příloha 11 – Přepis rozhovoru – R4

**Ahoj, na začátek tě poprosím o tvé jméno, věkovou kategorii, kterou jako hlavní trenér vedeš a název klubu, ve kterém působíš.**

Jmenuji se XY, jako hlavní trenér vedu kategorii U17 a působím v klubu XY.

**Jak dlouho basketbal trénuješ a jak ses k tomu dostal?**

Už to bude tak patnáct let, s nějakou krátkou přestávkou. K trénování jsem se dostal náhodně, já sám celý život basket hrál a když už jsem byl ve věku, že jsem aktivně hrát nemohl, potkal jsem kamaráda v Praze v momentě, kdy jsem řešil stěhování z Prahy pryč. Nabídl mi přesunout se právě do města XY, které jsou obecně známé jako basketbalové město a zrovna

sháněli trenéra. Naložil jsem tedy děti do auta a vyrazili jsme. Děti jsem samozřejmě dal také na basket a sám jsem začal trénovat.

### **Trénoval jsi i v jiných klubech, než v klubu XY?**

Právě ve zmiňované Praze, ale většinu své trenérské kariéry jsem v klubu XY. V Praze jsem ještě k tomu trénoval fotbal, ne basket.

### **Souhlasíš ty osobně s tvrzením, že trenér v amatérském či neprofesionální basketbale musí být zároveň i manažer družstva, které trénuje?**

Jednoznačně. Pro mě je to třeba neustálá aktivita, už jen to přemýšlet o těch hráčkách, ať už z hlediska sportovního rozvoje v tom našem sportu, tak ale i mimo něj – sám se snažím o hráčky velmi zajímat i mimo basketbal, například o jejich přístup ke vzdělávání a jaké charaktery z nich vyrostou. To v kombinaci s trenérskou prací je vlastně i ten management a práce skoro dvacet čtyři hodin denně, když to chci dělat pořádně. Jde mi jako trenérovi nejen o to, aby z nich byly dobré hráčky, ale i aby byly připraveny na život. Kolektivní sport je na to podle mého názoru skvělá příprava. Ještě bych si dovolil přidat poznámku, že v kolektivním sportu dívek v tomhle věku šestnácti let, musí být trenér i výborný psycholog. Má zkušenost je taková, že i ty holky se někdy jeden den milují, druhý nenávidí a já jako trenér s tím musím umět nějak pracovat, což není jednoduché, ale je to realita.

### **Jakým způsobem probíhá spolupráce mezi tebou, jako hlavním trenérem kategorie U17 a nejvyšším vedením klubu?**

Příchod mě jako trenéra do klubu XY byl poněkud netradiční. Po neshodách dvou klubů ve městě, tedy XY a YX (mužský klub) došlo kdysi k tomu, že dvě kategorie dívek se trhly společně s trenéry a začaly hrát pod YX. Já jsem v tu dobu s trénováním končil, mimo jiné i kvůli osobním neshodám s bývalým vedením klubu, nicméně po roce mě oslovil právě YX, jelikož jim vypadl ze dne na den trenér a potřebovaly někoho k holkám. Já jsem to téměř na hodinu přijal, půl roku působil tam – mezi tím už ale po obměně vedení v klubu, který se následně přejmenoval na XY, docházelo ke spolupráci obou basketbalových táborů ve městě a došlo k dohodě a sjednocení dívčího basketbalu, což byl obrovský úspěch a obrovsky potřeba. Bylo to tedy celé takové kostrbaté a toho jednání bylo potřeba opravdu hodně, celkově bych ale mohl říci, že jsem jako řadový trenér informován o tom, co mám, s předsedou klubu i sekretariátem mám dobrý vztah, vždy se domluvíme a dá se tedy určitě říci, že spolupráce funguje, i když má zatím krátkého trvání, snad tomu tak bude i nadále. Management obecně jde ale mimo mne, důvěřuji lidem, kteří to v klubu mají na starost. Pro mě je klíčové, že jsou to lidé, co mají pozitivní vztah k tomu sportu, stejně jako já – že je na věc občas jiný pohled, to se stává všude.

**Když zmíním první činnost, tedy organizování, na pozici hlavního trenéra basketbalu, co vše si pod tím ty jako trenér kategorie U17 představíš? Co vše konkrétně ty organizuješ?**

Tak hlavně organizuji tréninky, ať už jejich náplň, či samotnou logistiku během tréninku, aby seděl na daný počet hráček, které na tréninku mám, aby nečekaly při cvičeních dlouho v zástupech a podobně, jelikož se snažím vést tréninky v tempu. Dále organizuji dopravu na venkovní utkání, případně když je potřeba tak i ubytování. Je na mě i určitě zorganizovat to, aby se na hřišti každý z hráček cítila dobře a využila svůj potenciál – k tomu jí musím vybrat adekvátní pozici na hřišti.

**O čem ty jako hlavní trenér U17 rozhoduješ, jaké jsou v rámci rozhodování tvé kompetence?**

Rozhoduji určitě o náplni tréninkové jednotky či náplni soustředění. Dále určitě rozhoduji o tom, kdo bude na soupisce, ať už z řad našich hráček, nebo z řad jiných talentovaných dětí z okolí. Také samozřejmě rozhoduji, kdo bude hrát zápas, tedy o nějaké nominaci, když je například hráček víc, než kolik je potřeba na zápas vzít. Takže kdybych to měl shrnout, asi rozhoduji pouze o těch sportovních věcech v rámci tréninku a utkání, například o výši příspěvků či časech tréninků já nerozhoduji, tam se přizpůsobuji tomu, co řekne vedení a management klubu. I když bych si samozřejmě mohl například k tomu času tréninku říci, pokud by mi nevyhovoval, ale snažím se přizpůsobit.

**Říkáš tedy, že rozhoduješ o tom, jaké hráčky budou v tvém týmu a kdo následně bude potažmo hrát jaký zápas. V tomto věku už to tedy není, že každý, kdo chce hrát, tak hraje a dostane šanci?**

Šanci určitě dostane každý. Samozřejmě asi jako většina trenérů se chytám za hlavu, když mi přijde patnácti či šestnácti letá holka, že chce začít s basketem – přitom já trénuji holky, které už hrají 5 a více let. V tento moment ta nová hráčka šanci dostane, věnuje se jí asistent nebo já, dělá individuální věci a samozřejmě se může stát, že když je nadaná, brzy ztrátu dožene. Takže určitě nikomu neřeknu ne. Nicméně to, kdo bude hrát z hráček, co jsou na soupisce v dané zápase, o tom si rozhodnu na základě jejich přístupu, účasti na trénincích. Jsem ochoten nechat doma nejlepší hráčku, pokud nepřijde celý týden na trénink bez adekvátní omluvy. V tomhle jsem hodně férověj a myslím, že je to správně, protože to ty holky učí, že ne vždy stačí talent a je potřeba také tvrdá dřina. Co se pak týče získávání hráček z jiných klubů, byla to spíše nutnost než cokoliv jiného, jelikož když jsem k tomuto týmu před rokem přišel, činil asi 7 hráček – bylo tedy potřeba pár navíc získat. Jinak jsem zastávce spíše toho,



že pokud se hraje nižší soutěž, jako v našem případě, mají hrát hlavně hráčky domácí, když jich je dost, nikoliv si sehnat pět hráček z jiných měst.

### **Další klíčová činnost správného trenéra a manažera je komunikace. Na jakých všech úrovních probíhá u tebe komunikace z pozice hlavního trenéra?**

Vlastě od předsedy, přes sekretariát, ostatní trenéry – převážně s těmi u sousedních kategorií – až po rodiče a hráčky samotné. Každá část té komunikace je strašně důležitá, jedno bez druhého nejde – informace se musí předávat od jedné složky ke druhé, aby ten klub a jednotlivý tým mohl správně fungovat.

### **V tomto věku, u holek kategorie U17, je pro tebe více podstatná a častá komunikace s hráčkami, nebo s jejich rodiči?**

Moje představa a i pravidlo, které jsem nastavil je takové, že v tomto věku by ty hráčky měly být schopné fungovat a komunikovat samostatně. Ať už třeba u omlouvání z tréninku, nebo i když je potřeba vyřešit něco urgentního. Samozřejmě by o omlouvách z tréninku v tomto věku měly podle mne vědět rodiče, aby se podchytily nějaké případné vyloučení a nechození na tréninky z pubertálních důvodů, což je v tomto věku bohužel časté. S rodiči naopak ve skupině na WhatsAppu komunikujeme právě tu dopravu na zápasy či jim podávám info o platbě příspěvků, jinak se ale vše snažím vždy vyřešit s danou hráčkou a až když je problém nebo něco nefunguje, jdu za rodičem.

### **Jak u tebe probíhá plánování a co konkrétně všechno jako trenér plánuješ?**

Já se vždy snažím naplánovat celou sezónu, alespoň přibližně. Rozdělují si jí na dvě části – její zahájení a první polovina soutěže a část druhá, tedy finálová část, kvalifikace a případné zakončení. Plánuji tedy před začátkem sezóny soustředění, případné doplnění kádru, systém hry, který bych chtěl příští sezónu s holkami hrát či co nového je chci naučit. Následně samozřejmě s ohledem na tyto faktory plánuji jednotlivé tréninkové jednotky, snažím se samozřejmě přemýšlet i o každé hráčce zvlášť a plánovat některé tréninky tak, aby to rozvíjelo právě individuální dovednosti těch hráček, u kterých to potřebuji a chci. Plánovat si konkrétní tréninky je pro mě hodně důležité, mám každý trénink dost precizně připravený, ať už někdy jen v hlavě, když je čas tak i na papíře. Myslím si, že bez plánu tréninku člověk zjistí, že vlastně neví, proč co trénuje, pro zvolil toto cvičení, co je cílem toho, že děláme zrovna tento typ cvičení. Což určitě nevadí, když se to stane jednou – taky musím reagovat na situaci a když si připravím trénink pro 10 lidí a přijde 6, je třeba to celé změnit. Dlouhodobě si ale myslím, že plán je pro tuto věkovou kategorii velmi důležitý. Já s hráčkami i hodně komunikuji v rámci jednotlivých cvičení, vysvětluji jim, proč zrovna tohle cvičení děláme, co

je jeho hlavním cílem a podobně. Myslím, že i jim to pak pomáhá se na danou věc soustředit. Také potřebuji samozřejmě plánovat trénink tak, aby šlo v tomto věku trénovat s hráčkami dle pozic, které hrají – tedy něco jiného s rozehrávačkami, něco jiného s pivotkami. I z tohoto důvodu musí být trénink dopředu připraven, aby celá ta logistika seděla tak, že každý trénuje, co má, ale zároveň jsou všichni aktivně zapojeni.

**Další z manažerských činností je výběr a vedení lidí. Považuješ jako hlavní trenér za důležité a možné v rámci klubu a týmu mluvit do toho, jací lidé s tebou budou spolupracovat?**

Já jsem určitě v klubu řadový trenér, tedy žádný člen výboru. Co se tedy týče výběru managementu či jiných trenérů, to jde mimo mne a já jsem s tím naprosto srozuměn. Věřím v tomhle vedení, že zvolí ty lidi, kteří pro danou práci budou vhodní – například pro roli trenéra jiného týmu. Zároveň i znám realitu a vím, že trenéři amatérského basketbalu úplně nejsou k sehnání na každém rohu, jelikož je to časově náročná práce, za malé peníze a často je velmi těžké ji skloubit s jiným zaměstnáním. Proto já si vážím každého, kdo se trenérem amatérského sportu obecně stane a jelikož to v tomto případě skoro vždy musí být člověk, který ten sport miluje a dává tomu veškerý svůj volný čas, málo kdy s takovým člověkem můžu mít problém.

**Co tvá spolupráce s asistentem, jak probíhá a jak ti to vyhovuje?**

Určitě si myslím, že mít asistenta je hrozně důležité. Převážně kvůli zastupitelnosti, například i z důvodu nemoci. Já vyžaduji, aby asistent byl, pokud možno na všech trénincích, aby viděl, co se dělá, co zrovna trénujeme. Pravidelně spolu komunikujeme, probíráme, co a jak a důležité pro nás je, aby ten výstup pro hráčky byl pak jednotný. I když se stane, že máme na věc jiný pohled, hledáme kompromis, debatujeme o tom. Já jsem hodně otevřen cizím názorům a ochoten měnit něco, co si myslím, že podle mě je správně, když mi někdo dá argument, proč to zkusit jinak. Jinak ale trénink vedu já, ale říkám, nastává situace kdy chci například s půlkou hráčkou trénovat něco, vztahující se k pozici rozehrávačky a s druhou půlkou práci pod košem. V tento moment je skvělé mít na tréninku asistenta a mít tu možnost si hráčky rozdělit.

**Poslední vybranou manažerskou činností je oblast financí. Jak moc s financemi ty jako hlavní trenér přijdeš do styku?**

Finance u nás řeší sekretariát. Já samozřejmě poskytnu hráčkám či rodičům informace o členských příspěvcích, soustředění, případně když se platí něco extra jako ubytování na venkovním zápase. Kopíruji tedy spíše ty požadavky managementu a pouze předávám informace o financích dál, je-li to potřeba. Já osobně se snažím třeba občas oslovovat nějakou

firmu přes známého či rodiče s žádostí o sponzorský dar, protože realita je taková, že amatérským klubům se hodí každý finanční příspěvek.

**A považuješ za důležité být jako trenér informován o finanční situaci klubu? Jak to ve vašem klubu probíhá?**

To si myslím, že důležité je. Ať je organizace malá nebo velká, člověk je jejím členem a měl by být o hospodaření a úsporách informován. Já osobně se pak cítím být více členem a důležitým, když mě klub o těchto věcech informuje. U nás tomu tak totiž určitě je.

**Během rozhovoru jsme se dotkli celkem sedmi manažerských činností: plánování, organizování, výběr a vedení lidí, kontrola, rozhodování, finance a komunikace. Dokázal bys říci, která tobě jako hlavnímu trenérovi kategorie U17 přijde ve výkonu trenérské práce nejdůležitější?**

Pokud bych musel říci jednu, bylo by to určitě plánování, jak jsem zmiňoval, pro mě pod slovo plánování spadá hrozně moc činností na tréninku i mimo něj, dělám to vlastně nonstop a je to podle mě klíčové, když se trenér chce s týmem jakkoliv posunout, což je určitě můj cíl. A ještě zmíním ty finance – doba se posunula, od dob, kdy jsem sportoval aktivně já a k mé nelibosti jsou finance ve sportu dneska bohužel také klíčové – mě jako trenéra se to dotkne v situaci, kdy holčička skončí, jelikož rodiče nemohou zaplatit členské příspěvky nebo soustředění – to je samozřejmě extrémní situace, nestává se to téměř vůbec, jen jsem si tím chtěl asi postesknout, jak moc hrají finance roli. Za mých mladých let se téměř žádné finance tohoto typu platit nemusely.

**A které z těchto činností se při práci trenéra dotkneš nejméně?**

Asi ten výběr lidí, hlavně co se managementu týče. Vybírám nějakým způsobem ty hráčky, ale také to není pouze na mne, tudíž bych zmínil asi tu činnost výběr lidí, bez toho vedení – to si naopak myslím, že je důležité vést ty hráčky, potažmo toho asistenta, delegovat na něj úkoly a podobně. A jako druhé bych tedy paradoxně zmínil finance – byť jsem v předchozí otázce řekl, jak jsou důležité, je asi pravda, že pro mě jako trenéra je s nimi kontakt minimální, takže se mne dotýkají, ale hodně nepřímo.

**Byl bys schopný porovnat, jaké procento času ti zabere hlavní náplň trenérské práce, jako je vedení tréninku a zápasu versus tyto ostatní činnosti, jako je plánování, komunikace či organizování, které probíhají mimo tu tréninkovou jednotku?**

Já bych to rozdělil takto: 20 % příprava jako taková, 60 % bude ten čas s týmem, tedy trénink a zápas, počítám do toho tedy i třeba dopravení se na trénink či zápas, a zbylých 20 % je pro mne analýza, ať už tréninku nebo zápasu, připravení si výstupu tak, abych to mohl následně promítnout do dalšího tréninku.

**Ted' si mi připomněl, že jsem úplně zapoměla na jednu z manažerských činností a tou je právě kontrola. Ted' si to zmiňoval – ty tedy kontrolu provádíš jakým stylem, at' už právě po trénincích či zápasech? Zabere ti to koukám docela dost času...**

Ano, je to časově náročné, ale já to potřebuji. Já jsem po zápase pomalu stejně unavený, jako hráčky – potřebuji tedy vypnout, jít na procházku nebo na kafe a přehrávám si znovu zápas v hlavě, dělám si poznámky k celkové hře nebo i k jednotlivým hráčkám, píšu si co fungovalo, co naopak ne – hodně to analyzuji, hlavně u hráček základní rotace, tedy u takových 7-8 hráček. Píšu si i poznámky k soupeřovi, vždy s ním v sezóně hrajeme dvakrát, tak abych věděl, co třeba příště udělat jinak nebo co na něj platilo.

**Probíhá u tebe ještě jiný druh kontroly, než je pozápasová zpětná vazba a analýza?**

Dělám si kontrolu docházky, jsem na tohle velmi důsledný. Docházka je pro mě důležitá, když například zjistím, že nechodí na jeden určitý trénink, dá se řešit proč, jaký to má důvod. Já samozřejmě některé důvody toleruji, nicméně když mi hráčka v tomto věku začne chodit místo tréninku opakovaně ven s klukem, za mě je tohle potřeba s ní probrat, aby si uvědomila, jaké jsou ty priority. A jak jsem říkal, docházka je pro mne hodně klíčový faktor toho, kdo bude hrát zápas. Další kontrola, kterou dělám, je kontrola prospěchu. Pro mne je důležité, aby z holek nevyrostly jen dobré hráčky, ale i chytré slečny. Je to krásně vidět například i při novém cvičení, když ho hráčkám vysvětluji, jak některé pochopí hned, ty co třeba častěji nosí špatné známky, těm to trvá déle. Chci tedy u nich rozvíjet i přirozenou inteligenci, známky určitě nejsou všechno, ale schopnost se naučit na test nebo se na učení nevykašlat ukazuje i vlastnosti toho člověka jako je cílevědomost, svědomitost, zodpovědnost. Každý pátek tedy sdělují úspěchy a neúspěchy ve škole. Je to podle mě motivace, nemuset před všemi říkat, že dostala pětku, ale kdo ví, třeba jsem ze staré školy.

**Tohle je zajímavá metoda. A ty jako trenér s touto informací ohledně prospěchu pak i nějak pracuješ co se týče tvé trenérské práce?**

Pro mne to má jednak informační charakter a pomůže mi to si třeba udělat obrázek o té hráčce – má to i spojitosti, že když jí nejdou předměty na logické myšlení a představivost, těžko může být dobrá rozehrávačka. Neplatí to vždy, ale po těch letech se mi to osvědčilo u konkrétních hráček na konkrétních postech. Za druhé se pomocí toho snažím budovat týmového ducha i mimo hřiště – jedné matika nejde, druhé ano, tak proč by jí s tím nemohla pomoci. Za nás to tak fungovalo automaticky a pro mne je důležité, aby ty hráčky měly vztah i mimo hřiště a pomáhaly si i mimo něj. A za třetí, my samozřejmě nemáme na soupisce 22 hráček ze kterých bych vybíral na utkání. Nicméně, pokud nemá úspěch ve škole, i rodiče například řeknou že potřebuje něco dohnat, já jsem opět ochoten říci tak ted' nepřijdeš na dva

tréninky za sebou, nebo i na zápas, aby si dohnala prospěch. To se mi nestává často, v tomto týmu jsem to ještě nezažil, ale u předchozích párkrát ano.

Příloha 12 – Přepis rozhovoru – R5

**Uved' prosím celé své jméno, věkovou kategorii, kterou jako hlavní trenér vedeš a klub, ve kterém působíš.**

Jmenuji se XY, trénuji dívky do devatenácti let, tedy kategorii U19 a působím v klubu XY.

**Jak dlouho se trénování basketbalu věnuješ a jak ses k tomu dostal?**

S trénováním jsem začal v osmnácti, ale to spíš jen občasně a jako asistent. Pak jsem si dal na vysoké škole pár let pauzu, jelikož jsem myslel, že budu profesionální hráč, což se nakonec nepovedlo. Jako hlavní trenér jsem začal někdy v roce 2015 působit u holek. Do té doby jsem byl u kluků. Bude to už tedy skoro deset let.

**Co ti trenérsky vyhovovalo více – holčičí či klučičí tým – a proč?**

To je hrozně těžké říct. Každé má svá specifika – kluci do toho jdou více agresivně, chtějí si to mezi sebou rozdat, holky jsou zase chápavější, a tak nějak více chtějí mi přijde, speciálně tady v klubu XY je ale super, že je to kombinace obou těchto vlastností, takže to se mi aktuálně trénuje úplně nejlépe. Jsou skvěle mentálně nastavené, což je pro extraligu U19 potřeba, zvláště, když chceme hrát její vrchol.

**Působil si tedy i v jiných klubech, než je současný?**

Určitě: ve čtyřech dalších klubech.

**Jakým způsobem probíhá spolupráce mezi tebou, jakožto hlavním trenérem kategorie U19 a nejvyšším vedením klubu? Můžeš to třeba i porovnat napříč jinými kluby, kde jsi působil.**

Nade mnou jakožto nad hlavním trenérem U19 a hlavním trenérem SPM (sportovní centrum mládeže) je XY jakožto šéftrenérka klubu a pak manažer či prezident klubu. S nimi jsem v neustálém spojení a komunikaci – každý den v hale a když je potřeba, tak i přes telefon.

Pořád je potřeba řešit tréninkové skupiny, řešíme hostování a přestupy plus samozřejmě komunikaci na denní bázi. Je tu pro mě spolupráce s předsedou již hodně jiná, více profesionální než třeba v předchozích klubech. Má to svou úroveň, jelikož je náš klub velmi prestižní. Vztahy jsou ale dobré a spolupráce funguje, což je základ pro takový klub.

**Souhlasíš s tvrzením, že hlavní trenér v neprofesionálním basketbale musí být zároveň i manažerem družstva, které trénuje a vede?**

Určitě. Máme v klubu samozřejmě lidi, kteří se starají o některé záležitosti, co třeba já jako trenér nemusím, nicméně tak jako tak si to družstvo stejně musíš ošéfovat sám, co se týče nějaké organizace nebo komunikace.

**Když se řekne organizování na pozici hlavního trenéra basketbalu, co si pod tím představíš, co všechno musíš jako hlavní trenér kategorie U19 organizovat?**

Velký pozitivum vnímám tady v klubu XY v tom, že administrativa jde mimo mě – na to máme lidi, což je skvělé a mě jako trenérovi to strašně usnadní práci. Holky trénují denně, někdy i víckrát, zabere to hodně času a je fajn, že se jako trenér mohu naplno věnovat tomu tréninku jako takovému. Když se vrátíme k organizování, organizuji tedy průběh tréninku, to taky není jednoduché. Jako hlavní trenér SCM taky organizuji či alespoň kontroluji náplň tréninků jiných kategorií – ať už střelecké tréninky, individuální tréninky, kondiční tréninky v posilovně, či klasické týmové tréninky. Společně s trenérkou pode mnou u kategorie U17 také organizujeme prolínání holek na trénincích či v zápasech.

**Když se přesuneme dál, o čem všem jako hlavní trenér rozhoduješ? Jaké jsou tvé pravomoci v této oblasti i v rámci klubu či svého týmu U19?**

Rozhoduji o hostování hráček – ať už kdo přijde k nám či kdo půjde třeba hostovat jinde. Na této úrovni extraligové a v tomto věku už je časté, že hráčky nejsou složené jen z odchovankyň, ale berou se i jinde. O tom rozhoduji já pro svou kategorii i pro kategorii pode mnou, tedy U17, samozřejmě po debatě s prezidentem klubu a šéf trenérkou. Dále samozřejmě rozhoduji o průběhu tréninků mé tréninkové skupiny. Určitě taky o tom, jaké hráčky zařadíme do programu sportovního centra pro ČBF, tedy nějaké naděje či reprezentantky. Také rozhoduji o tom, kdo z hráček bude mít individuální plán a na základě toho i kontrolujeme známky ve škole a rozhodneme, jestli je prospěch v pořádku a může individuální plán mít.

**Můžeš ty jako hlavní trenér nějak mluvit a zasahovat do výběru či vedení lidí, ať už na pozici tvého asistenta, jiných trenérů či hráček?**

Co se týče asistenta, jak jsem říkal, spolupracuji s hlavní trenérkou U17, která mi je asistentkou u U19 a já jí naopak. Velice jsme si sedli a není tedy důvod to měnit. Kdyby

teoreticky nějaký problém byl, asi bych šel za vedením a hledala se jiná alternativa, ale naštěstí jsem tohle nemusel řešit. Co se týče ostatních trenérů, s nimi tolik do styku nepřijdu – respektive ano, ale ne tak, abych mluvil do jejich výběru. Věřím v tomhle vedení, že tam jsou lidé na správném místě. U hráček je tomu tak, že to řešíme dohromady, když třeba chci do svého týmu nějakou posilu z jiného týmu. Ale mám v tomhle velké slovo a podporu vedení.

**Zmínil jsi, že máš asistentku (hlavní trenérku U17) – do jaké míry má ona u tvého družstva nějaké kompetence, deleguješ na ni úkoly, nebo si vše spíš řešíš sám?**

S ní spíše spolupracuji jako rovný s rovným. Když máme společný trénink, na kterém jsou její i moje hráčky, spolupracujeme a dohodneme se, doplníme se – s něčím přijde ona, s něčím já a dohodneme se, co budeme dělat. Pak máme další asistenty na některých trénincích, a ti už tam opravdu mají pouze tu funkci pomoci při dané cvičení, náplň tréninku nezávisí na nich. Ale nemám rád, když si připadá zbytečný, vždycky se mu snažím dát prostor, jen nerozhoduje o tom, co se bude dělat.

**Jedna z klíčových vlastností správného trenéra i správného manažera je komunikace.**

**S kým vším musíš ty konkrétně při výkonu své trenérské práce komunikovat a jak tato komunikace probíhá?**

Určitě je to moje kolegyně, hlavní trenérka U17. Dále s organizačním pracovníkem řeším časy zápasů či jiné administrativní problémy. Dále tedy s prezidentem klubu, v rámci pravidelných schůzí. Komunikuji také s kondičním trenérem, se kterým řeším fyzickou přípravu. Tohle jsou asi ty hlavní osoby v rámci klubu.

**Nezmínil jsi hráčky, potažmo rodiče. Jak probíhá tahle komunikace?**

S rodiči vůbec. Ty holky jsou téměř všechny dospělé, vše se dá vykomunikovat s nimi – omlouvají se mi z tréninku, samy si řeší dopravu na trénink, jelikož jsou třeba z jiných měst. Když je tedy potřeba, napíšeme si přes mobil, ale spíš ta komunikace probíhá na tréninku, máme ho každý den, takže jsme v kontaktu neustále.

**Co všechno musíš jako trenér být schopný plánovat a jak to probíhá konkrétně u tebe?**

Teď sis asi vybrala špatného člověka, jelikož já jsem mistr v plánování, říkají mi plánovač. Já mám vždy připravené věci strašně důkladně a dopředu, skautuju videa, tvořím všem i mimo svou kategorii individuální tréninky. Příprava a tréninkový plán obecně je pro mě hodně důležitá část mé práce.

**Máte ve vašem klubu tedy nějakou koncepci, podle které se v trénování řídíte napříč klubem, nebo to je na každém trenérovi zvlášť?**

Asi to není koncepce jako taková, jsou to spíš nějaké aspekty, na které jsou zvyklé od malička. Dbá se tady od přípravy na to, aby byly jednak fyzicky skvěle vybavené – aby

uměly běhat a koordinovat tělo – a taky na jejich technickou připravenost. Tím se prostě klub řídí a dodržuje každý trenér. Pak jsou stanoveny určité body pro mou kategorii, ve kterých se snažíme nad ostatními vyčnívat – je to agresivita, střelba a čtení obrany a třetí bod je útočný doskok. Tohle jsou věci, kterými se v tomto věku odlišujeme od jiných týmů a chceme je převážně rozvíjet. Ale koncepce jako taková klubová to není.

### **Jak z tvé strany probíhá kontrola a co všechno si jako trenér tvého týmu schopný kontrolovat?**

Tak určitě docházku – ta se zadává v online programu, kde si to vyplňují hráčky samy, jestli přijdou nebo neprijdou. Hráčky se omlouvají samy, ale jejich nastavení je opravdu takové, že většina je na každém tréninku, protože vědí, že když nebudou mít natrénováno, nebudou hrát. Takže je to skvěle nastavený. Dále jsem zmiňoval, že kontrolujeme známky u hráček, které mají individuální plán, to je tedy každý měsíc potřeba zhodnotit. A ta největší kontrola či zpětná vazba probíhá po utkání, kdy si s hráčkami rozebereme, co bylo špatně a přizpůsobíme tomu další tréninkové jednotky. Děláme i video rozbor, na základě, kterého hodnotíme jednotlivá utkání či jednotlivé hráčky. Takže na této úrovni je už ta kontrola docela veliká. Výhodou je, že zpětnou vazbu dostanou i samy hráčky, kdy jim třeba jednotlivě pouštíme nějaké úseky ze zápasů a hodnotíme společně, na čem je třeba pracovat.

### **Poslední manažerskou činností, které se dotkneme, jsou finance. Jak moc s nimi jako hlavní trenér přijdeš do styku?**

V podstatě jen s těmi svými, v rámci výplaty. Nebo samozřejmě když se řeší přestup hráčky za finanční náhradu, tak o tom vím a jsem o částce informován, jde-li o mé hráčky. Jinak co se týče třeba mezd jiných trenérů, to nemá přehled. A já jsem na jednu stranu asi rád, že do toho nevidím a nemám ty informace, tohle by mělo být v takovémto velkém klubu na vedení a lidech v něm.

### **Ale obecně, považuješ za důležité, aby byl trenér informován o finanční situaci v klubu?**

#### **A jak tomu je u tebe v klubu XY?**

Mě přijde, že když se o tohle budeš hodně zajímat, akorát se dozvíš něco, co nechceš. Dokud se o to nezajímám a vše funguje, je to za mě v pořádku. Kdyby něco nefungovalo a já to pozoroval na svém týmu, začnu se zajímat. V této době to vedení nemá lehké, v žádném klubu, vzhledem k rostoucím cenám v podstatě všeho nemají určitě lehkou práci a já jsem upřímně rád, že to jde mimo mne. Já za sebe bych to shrnul tak, že nějak informován jsem, ale třeba kolik je rozpočet klubu a kam teče kolik peněz, to nevím.

**V rámci našeho rozhovoru jsem se dotkl celkem sedmi manažerských činností – plánování, organizování, výběr a vedení lidí, kontrola, komunikace, rozhodování a**



**finance. Dokázal bys říci, jaká tobě přijde nejpodstatnější při výkonu funkce hlavního trenéra U19?**

Asi to organizování a komunikace z hlediska trenéra SCM, ale pokud bych měl říci čistě jako trenér U19, tak je to plánování. U těchto holek, v tomhle věku a na této úrovni už je potřeba ten plán opravdu mít a vědět, co s nimi chceš trénovat, dohromady i s každou zvlášť. A druhé bych zmínil asi vedení lidí, konkrétně těch holek, protože už se je snažíme vést určitým směrem, v basketbale i mimo něj.

**A které z nich se naopak dotkneš nejméně v rámci své trenérské práce?**

Určitě ty finance, ty jdou mimo ně. Kromě těch financí mi přijde všechno důležité a něco, s čím se často potkám, ale finance to nejsou.

**A která z těchto činností ti zabere nejvíce času, jako trenérovi?**

U mě je to určitě to plánování, jsem schopný plánovat a připravovat trénink či strategie a videa hodiny denně. Je to možná spíše mnou, asi bych stejně plánoval i u jiné kategorie, kdybych ji vedl, protože jsem prostě takový. Ale určitě si myslím, že je to v práci u U19 potřeba mnohem více, než u mladších.

**Na závěr se tě chci zeptat, jestli bys byl schopný porovnat, kolik času ti zabere hlavní náplň trenérské práce, jako je trénink a vedení v zápasech oproti těm zmíněným manažerským činnostem, které probíhají mimo tréninkovou jednotku či zápas?**

Asi je dobré říci, že trénujeme opravdu denně, někdy i dvojfázově. Já osobně jsem v hale skoro pořád – když to není trénink mého týmu, jsem jako asistent u U17, pomáhám v posilovně, připravuju plán či máme poradou s trenéry či vedením. Mám to jako full time práci a téměř každý den jsem v hale od rána do večera. Basket tedy nepustím z hlavy téměř celý den. Víc času určitě ale zabere čas mimo trénink – převážně pak to plánování, jak bude vypadat, společně s tou komunikací a organizací to je určitě o polovinu času delší skoro. Řekl bych tak 70:30.

**Ještě mě napadlo se zeptat, zmiňoval jsi video rozborů zápasů. Jak často to děláš a kolik to zabere práce?**

Dělám to po každém zápase, občas i po zápase jiných kategorií, když mě trenéři poprosí. Ze začátku to trvalo třeba i 3 hodiny jeden zápas, teď už to zvládnou za 45 minut. Byl jsem zvyklý to dělat i v předchozích klubech, takže mi to nevádí a už to umím. Navíc v tom vidím opravdu velký přínos pro holky v tomto věku.

Příloha 13 – Přepis rozhovoru – R6

**Na začátek prosím uveď své jméno, název klubu, ve kterém působíte a věkovou kategorii, kterou trénujete.**

Jmenuji se XY, trénuji v klubu XY a vedu tým žen, konkrétně tuto sezónu hrající ve druhé lize.

**Jak dlouho basketbal trénuješ a jak ses k tomu vlastně dostal?**

Trénuji od roku 1992, ale to jsem po vysoké škole začal trénovat kluky. Pak jsem se přestěhoval do Jablonce a když dceři bylo šest let, chtěl jsem ji dát na basket – tak jsem ji zároveň i začal trénovat, protože jsem tu dostal nabídku.

**Působil si tedy i v jiných klubech, než je současný, že ano?**

Ano. Já jsem začal trénovat v Chomutově, právě ty kluky. Trénoval jsem chvíli i v Praze, rovněž kluky. Holky jsem začal trénovat až v klubu XY kolem roku 2002.

**Jak funguje spolupráce mezi tebou, jako hlavním trenérem družstva žen, a nejvyšším vedením klubu – jak tao spolupráce probíhá a funguje, kdybys to měl zhodnotit?**

Máme založenou skupinu trenéři, kde řešíme to, do čeho můžeme mluvit všichni – tedy my trenéři i vedení. S naším předsedou a hospodářem jsem já osobně ještě v užším kontaktu. Asi i z pozice toho, že jsem v klubu dlouho a mám i jiné neoficiální funkce než jen tu trenérskou. Komunikujeme tedy velmi často a detailně. Já osobně mám na starosti chod ženského družstva, stejně jako každý trenér se stará o družstvo své.

**Souhlasíš ty osobně s tvrzením, že trenér amatérského basketbalu musí být v také manažerem družstva, které trénuje? Co si ty pod tím představuješ?**

Určitě. Pociťuji to denně. Například v oblasti financí – dnes sehnat peníze tak, aby je dostal celý oddíl, není reálné. Já obejdu všechny firmy v okolí, kamarády a jsem stejně schopný si to sehnat jen v momentě, kdy si peníze sháním pro konkrétní družstvo – v tomto případě družstvo žen – na základě třeba i našich dobrých výsledků. Každý trenér tedy, pokud ty finance získat chce, musí jet sám za sebe, respektive svoje družstvo. V tomhle hodně cítím tu manažerskou práci, kterou jako trenér vykonávám – tedy shánění sponzorů. Je to samozřejmě neoptimální, jsme jeden tým, co se klubu týče a já třeba seženu peníze jen pro své družstvo – nejsem z toho šťastný, ale taková je realita. Jen výjimečně se stane, že dostaneme od někoho třeba nějakou částku darem či sponzorstvím a můžeme je rozdělit dle svého uvážení, do všech kategorií. My samozřejmě jako klub máme hlavního sponzora XY, od kterého máme nějaký základní balíček prostředků, mluvím spíš o těch penězích navíc, které je potřeba si sehnat.

**První manažerskou činností je organizování. Co vše ty jako hlavní trenér ženské kategorie organizuješ, co vše si pod tím představíš?**

První mě určitě napadnou tréninkové jednotky. V ženské kategorii je většina hráček na vysoké škole, či končí střední školu. Já tedy musím najít tři tréninkové jednotky tak, aby každá hráčka mohla alespoň na dva tréninky týdně pravidelně chodit. Dále, pokud máme zápasy, starám se o to, aby byla volná hala v termín, kdy potřebuji – to komunikuji s předsedou, který to následně zařizuje. Pokud je zápas venkovní, zajišťuju si auta a řidiče – řídit mohou i hráčky, na druhou stranu já nemám rád, když hráčka, která hraje, ještě řídí na zápas či z něj. Zajišťuju ubytování či stravu, když je to potřeba. Toto je rutinní a pravidelná stránka celou sezónu. Další stránka je otázka soustředění, které musím zajistit – ať už to letní, delší, než třeba i kratší během sezóny. Je třeba najít vhodný termín, halu, zkontaktovat hráčky. U těch žen to není jednoduché, mají víc aktivit – vysokou školu, práci, některé případy i rodiny a děti – takže skloubit to dohromady je složité. Pak samozřejmě musím u týmu žen vybrat příspěvky. Jak už jsem říkal, snažím se i hledat peníze z jiných zdrojů. Pokud je to nepravidelně potřeba, zajišťuju i peníze a výrobu nových dresů. Komunikuji pak s výrobcem, případně se sponzorem, jenž se na dresech objeví a třeba je i financuje.

**Další činností je rozhodování – o čem všem ty jako hlavní trenér žen rozhoduješ, jaké jsou tvé kompetence v této oblasti?**

Já zastávám kromě funkce trenéra i funkce člena výboru, který je pětičlenný. Takže moje kompetence kromě těch trenérských – výběr hráček, možnosti vybrat si tréninkové jednotky i vzhledem je své práci a podobně – tak mohu rozhodovat i částečně o financích či určitém fungování v jiných družstvech. Co se ale týče družstva žen, je to určitě hlavně o tom, kde a kdy budeme trénovat, kdo bude na soupisce, kdo bude hrát v daný zápas – tam si moc nevybírám, jelikož hráček není tolik. Zkrátka klasický chod družstva je na mne a rozhoduji si o tom já. Například i o tom, jestli budou pro tým žen nové dresy či jiné klubové oblečení. Co se týče výběru těch hráček, letos to není tak velké téma vzhledem k sestupu do druhé ligy, nicméně loni když jsme hráli ligu první, oslovoval jsem hráčky napříč republikou já, plus jsem komunikoval s předsedou, který tomu také rozumí, vždy jsme se dohodli, koho oslovím či mi on navrhl, koho bych oslovit mohl. Ve finále to ale bylo hodně na mě. Samozřejmě i po konzultaci s mým asistentem – řešili jsme to hodně pozičně, to znamená, jestli potřebujeme pivota, poohlédneme se po pivotce. Pokud rozehrávačku, tak po ní.

**Pro trenéra i pro manažera je klíčová komunikace. Na jakých všech úrovních probíhá komunikace v rámci tvé trenérské práce a jak funguje?**

Určitě se všemi trenéry napříč klubem, nejbližše samozřejmě s trenérem sousední kategorie U19, jelikož některé tyto hráčky nastupují i v kategorii žen. Dále komunikuji s předsedou a hospodářem klubu. Pak také s městem, když je potřeba řešit nějaké oblasti financí či rekonstrukci haly, což byla otázka minulého roku, kdy jsme to spolu aktivně řešili. Chtěl jsem totiž kvalitní halu a palubovku pro ženy, tam už je přeci jen klíčové, na čem hrají, více, než je tomu u dětí. Také komunikuji já a hospodář s Národní sportovní agenturou, ale to spíš z pozice člena výboru než z pozice trenéra, to je pravda.

**Jak z tvé strany probíhá komunikace s hráčkami? Jakým způsobem, o čem je třeba hlavně komunikovat s dospělými hráčkami? U mladších to jde často přes rodiče, což už není tento případ...**

Nejčastěji asi na tréninku. Já osobně rád komunikuji téměř o všem s celým týmem najednou, zvláště o těch nepříjemných věcech. Na druhou stranu jsou to dospělé ženské a já chci, aby i byly schopné nést zodpovědnost – například mám-li problém s důvodem, proč hráčka nebyla na zápase, otevřu to před celým týmem, aby i ten tým věděl, že třeba je něco špatně a mohl si o tom udělat vlastní obrázek. Většinou se mi to docela osvědčilo, že i ta hráčka si pak spíše uvědomí, že něco třeba bylo špatně. Pro mě je určitě v komunikaci klíčové natavit si pravidla – že musí být na daném počtu tréninků, výjimka jsou samozřejmě zdravotní důvody či jiné výjimečné důvody. Mám stanoveny dva tréninky ze tří, což i tak je dle mého žalostně málo na to se nějak dlouhodobě zlepšovat. Dále chci po hráčkách se dopředu omlouvat z tréninku a uvést ideálně důvod. Pro mě je důležité vědět, s jakým počtem hráček počítat – kdybych jich měl mít osm, šáhnu do devatenáctek a dvě si vezmu, ať nás je deset a můžeme si i zahrát. Ta komunikace s ženskýma občas není jednoduchá a proto chci, aby ta pravidla byla a fungovala. Napadá mě třeba na výjezdech, že mám pravidlo, že nespí na pokojích pořád ty samé spoluhráčky spolu – tvoří to pak skupinky, dvojčky a já jsem radši, když se vztahy utužují napříč týmem, všichni se všemi.

**Jak tedy probíhá z tvé strany kontrola – ať už tedy kontrola docházky, jaký má docházka vliv například i na účast v zápasech, teď jsi to trochu nakousnul. A dále mě zajímá, jak probíhá z tvé strany kontrola herních činností a případná zpětná vazba?**

Nedělám si už v ženách písemnou docházku, čárkování a podobně. Ono, když jsou tři tréninky týdně, ženských je v týmu asi dvanáct, a ne každá chodí na tři, není pro mne tak těžké si pamatovat, kdo za daný měsíc třeba kolikrát chyběl. Je pro mě rozdíl týden před zápasy a týden, kdy se zápasy nehrají. Když zápasy nejsou, v tom týdnu nějakou absenci toleruji, ale před zápasy nikoliv. Stejně tak velmi špatně toleruji, když se hráčka z tréninku včas neomluví. Jsou samozřejmě výjimečné situace, ale pokud zapomene, s tím mám pak

problém. Co se týká kontroly zápasů a výkonnosti, naučil jsem se nerozebírat zápas hned po jeho skončení – to jsem plný emocí a nedělá to dobrotu, nechám si to raději rozležet a případně to pak řeším s týmem či jednotlivými hráčkami na dalším tréninku. Vždy se podívám na statistky technického zápisu, který mi asistentka dělá. Loni v první lize, kde je povinnost zápasy natáčet, to samozřejmě bylo jednodušší, to jsem si vždy pouštěl i celý zápas na videu a mohl pak s hráčkami interagovat – například jsem hráčce poslal úsek videa, kde něco udělala špatně či naopak dobře. Teď už jsem odkázaný jen na ten technický zápis, který ale také hodně řekne. Hodně pak dle toho zaměřuji úterní tréninky, které jsou individuální a můžeme na nich pracovat na těchto individuálních či i týmových činnostech, které například nebyly optimální v posledních zápasech.

### **Co ty a plánování – co vše plánuješ, jak to u tebe probíhá?**

Já mám určitě roční plán – na soustředění i na sezónu, samozřejmě přibližný. Pak si plánuji také jednotlivé tréninky, vždy ideálně na daný týden dopředu a měním to pak samozřejmě v závislosti na počtu hráček či dané potřebě. Liší se tréninky před zápasy – více takticky zaměřené, střelecké – oproti těm, kdy zápasy nemáme, ty jsou třeba fyzicky náročnější. Vždy na začátku sezóny tak vymyslím, společně s asistentem, jaké útočné kombinace budeme hrát – jestli ty samé, nějakou přidáme či ubereme. Závisí to na typu hráček, které máme. To samé v obraně – jakou budeme hrát obranu, jak budeme řešit clony a podobně. To je vše na mě a asistentovi – my jako klub vyloženě koncepci postavenou nemáme. Máme samozřejmě nějak nastaveno, kdy začínáme hrát poziční hru, kdy začínáme učit clony – ale vyloženě koncepci nemáme. Plánuju taky časy zápasů, pokud je to možné, snaží se mi vedení vyhovět – na ženské zápasy chodí v Jablonci docela dost fanoušků, takže se jejich zápasy snažíme dávat na atraktivní časy.

### **Předposlední činností je „výběr a vedení lidí“. O vedení už jsme se bavili, nicméně zajímá mne, jestli ty ze své pozice hlavního trenéra můžeš mluvit i do toho, jací trenéři vedou ostatní kategorie?**

Moc rád bych do toho mluvil a měl z čeho vybírat – nicméně trenérů je tak málo, v našem městě teda určitě, ale myslím, že skoro celorepublikově, že já jsem rád téměř za každého nadšence, který se tomu chce věnovat. Letos jsme třeba byli na soustředění čtyři trenéři na 70 dětí. Takže spíš než že bych vybíral, vždy se snažíme společně spíše hledat a zjišťovat, jestli třeba nějaká hráčka nemá zájem o trénování, nebo jestli se třeba nepřistěhovala po vysoké škole bývalá trenérka zpět k nám do města – ti trenéři jsou stále potřeba.

### **Rozumím. A jak probíhá spolupráce mezi tebou a tvou asistentkou – jaké úkoly na ni deleguješ, případně mohl sis asistenta sám vybrat?**

Ano, mohl, a jsem s výběrem spokojen. Komunikujeme spolu denně, jsme spolu na všech třech trénincích, když se nestane něco neočekávaného. Funguje to tak že pondělní a páteční trénink si připravuji a vedu já, ona je tam jako asistent a udělá, co potřebuji. Naopak středeční trénink vede ona, připraví si ho ona a je zaměřen víc e na kondiční přípravu, protože v tom je lepší než já. Náplň tréninků spolu ale konzultujeme a naše spolupráce funguje bez problému. Určitě jsem rád, že ji mám i na zápasech, kde dělá zmíněný technický zápis, od té doby, co se naše zápasy nenatáčí a není tedy možnost videa.

**Poslední manažerskou činností je oblast financí – jak moc s nimi, jako trenér, přijdeš do styku – samozřejmě když pomineme tu sponzoringovou oblast, kterou si ty už zmiňoval?**

Tak určitě ve formě příspěvků, které musím od hráček vybrat a hospodařit s nimi. To je asi komplet z té trenérské práce. Já jsem kromě člena výboru také předseda revizní komise – takže mimo to kontroluji všech šestnáct klubů ve spolku XY, tedy i sporty mimo basketbalu, a jejich hospodaření s financemi. Ale má trenérská povinnost je pouze výběr příspěvků a odevzdat měsíční vyúčtování – tedy co se platilo za dopravu, ubytování, případně jiné extra výdaje. Případně si hledám ty finance na nové dresy či jiné věci, jak už jsem zmiňoval.

**Takže ty osobně jsi určitě dobře informovaný o finanční situaci klubu – považuješ za důležité, aby o tom byli informováni i ostatní trenéři? A je tomu tak u vás v klubu?**

Určitě je to důležité a určitě jsou informováni, jelikož je informuji já. Máme jednou za měsíc schůzku, kde toto probíráme, mimo jiné trenérské věci. Samozřejmě když se někdo na něco zeptá během sezóny i mimo tyto schůzky, o všem je informuji. Situace je teď u nás finančně dobrá, takže je to i příjemné informování, ale informuji je vždy. U nás vždy trenér vybere příspěvky, s nimi hospodaří a na konci měsíce či čtvrtletí odevzdá vyúčtování paní účetní.

**Během rozhovoru jsem se dotkli celkem sedmi manažerských činností – plánování, organizování, výběr a vedení lidí, kontrola, komunikace, rozhodování a finance. Dokázal bys říci, jaká z nich je pro tebe jako hlavního trenéra nejpodstatnější při výkonu tvé práce a proč?**

Vlastně všechny. U kategorie žen jsem ale zjistil, že je fakt klíčová ta komunikace s hráčkami. Od toho se odvíjí vlastně všechno. To jsme zjistili v sezóně po Covidu, kdy 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, jen tak, z různých důvodů. Ta komunikace během toho covidového období a vlastně i po něm, nebyla zvládnutá. O to víc je pro mne teď důležité s hráčkami pravidelně komunikovat a když je nějaký problém, vyřešit ho, pokud možno nejdříve. Peníze se nějak seženou, trénink se nějak naplánuje – ale hráčky, když

nebudou, nejde to. Musí chtít trénovat, chtít hrát a musí se s nimi správně komunikovat a pracovat. Přeci jen v tomhle věku už přichází jiné priority.

**A jaká z nich ti naopak přijde nejméně podstatná pro výkon práce hlavního trenéra žen?**

Asi tedy řeknu ty finance, protože ač je to podstatná část mé práce při shánění peněz, ty všechny ostatní mi přijdou podstatnější. Finance já vlastně řeším jen říjen a listopad, kdy třeba řeším případnou spolupráci s firmami a také ten výběr příspěvků. Pak už se o ně jako trenér v podstatě nemusím starat. Takže to zabere i nejméně času, všechny ty ostatní činnosti se provádí celoročně.

**Poslední otázka – dokázal by si určit, jaké procento času ti zabere hlavní náplň trenérské činnosti, jako je vedení tréninku a vedení zápasů oproti všem těmto ostatní manažerským činnostem, které probíhají mimo tu tréninkovou jednotku či ten zápas?**

Asi bych řekl 70 % tréninky a zápasy a 30 % ty ostatní činnosti. Za ta léta už jsem se taky neučil nějaké triky, jak tyto činnosti zvládat třeba rychleji a efektivněji. Nejnáročnější je asi vyúčtovávání, papírování či telefonování, což je časově dost náročné. To a naplánovat si tréninky či jiné akce, to zabere tak těch 30 %. Pořád ale více zaberou ty tréninky a zápasy.

**A kdyby si měl vypíchnout jednu činnost, která je pro tebe časově nejnáročnější?**

Mimo ty tréninky a zápasy? Tak to je určitě to obcházení potencionálních sponzorů a firem. To zabere hodně času a je to pro mne taky už psychicky náročné, není to něco, co mne baví a je mi to občas nepříjemné. Napsat email, to je jednoduché, ale někam jít a zaklepat na dveře, domluvit si schůzku a prezentovat tam tu mou vizi, to je pro mne těžké, těžší než dříve, asi už také stárnu. Ale je to bohužel potřeba, když chci, aby ten tým fungoval a měl to, co mít má.