

Univerzita Karlova v Praze

Fakulta tělesné výchovy a sportu

Katedra základů kinantropologie a humanitních věd



VÁCLAV MAREŠ

Obor: Management tělesné výchovy a sportu

**ZLEPŠENÍ MANAŽERSKÉ PRÁCE VE SPORTOVNÍM KLUBU
NA REGIONÁLNÍ ÚROVNI**

Diplomová práce

Vedoucí práce: Mgr. Jan Procházka

BENEŠOV 2012

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma „Zlepšení manažerské práce ve sportovním klubu na regionální úrovni“ vypracoval samostatně. Veškerou použitou literaturu a podkladové materiály řádně cituji a uvádím v příloženém seznamu literatury. Tato práce ani její podstatná část nebyla předložena k získání jiného nebo stejného akademického titulu.

V Benešově dne

.....

Podpis

Evidenční list

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

Jméno a příjmení:

Fakulta / katedra:

Datum vypůjčení:

Podpis:

Poděkování

Rád bych na tomto místě poděkoval svému vedoucímu práce Mgr. Janu Procházkovi za jeho užitečné rady a připomínky. Dále bych chtěl vyjádřit svůj velký dík všem členům klubu Tenisáci Benešov, zvláště pak panu prezidentu klubu Jaroslavu Kučerovi, za ochotu a poskytnutí velmi cenných informací, bez kterých by tato bakalářská práce mohla jen těžko vzniknout.

Abstrakt

Název: Zlepšení manažerské práce ve sportovním klubu na regionální úrovni

Cíle: Hlavním cílem této práce je vymezení strategických cílů futsalového klubu Tenisáci Benešov. Zhodnotit současnou situaci klubu po personální, organizační a sportovní stránce a navrhnout opatření, která zlepší situaci v některých problémových oblastech a nastínit budoucí směřování klubu.

Metody: Metodika této práce byla zaměřená na analýzu klubu. Při analýze bylo využito kvalitativní metody nestandardizovaného rozhovoru. A kvantitativních metod sekundární analýzy dat a dotazníku. Použita byla také SWOT analýza pro přehledné zhodnocení současné situace klubu.

Výsledky: Došlo k provedení pečlivé analýzy současného stavu klubu. Na jejím základě byla navržena doporučení pro budoucí směřování klubu, a to v těchto oblastech: strategické cíle klubu, stanovy sdružení, organizační struktura a vymezení kompetencí, využití silných stránek a vnějších příležitostí, zlepšení slabých stránek klubu a vyvarování se vnějším hrozbám klubu. Značná část práce je věnována budování dobrého sociálního klimatu v organizaci, jež je pro úspěšnou existenci klubu stěžejní.

Klíčová slova: poslání, vize, strategické cíle, strategické plánování, sociální klima, sociologický výzkum, SWOT analýza, organizační struktura, stanovy sdružení

Abstract

Title: Improvement of managerial work in the regional level sports club

Objectives: The main aim of this work is to determinate strategic objectives of Tenisáci Benešov futsal club. Then analyze contemporary situation of club in these areas: personal, organisational and sport and then propose arrangements to improve situation of the club in some problematic matters and outline future direction of the club.

Methods: Methodology of this work was centred on analyzing the club. There was used non-standardised interview (qualitative method), secondary data analysis and questionnaire (quantitative methods). Also SWOT analysis was used for lucid estimation of current situation of the club.

Results: An accurate analysis of contemporary club situation was accomplished. On the basis of it was proposed introductions for future direction of the club in these areas: strategic goals, constitution of the association, organizational structure and competence determination, utilization of advantages of club and its opportunities, improvement of weaknesses of the club and avoidance of outer threats. Considerable part of the work is dedicated to creation of good social climate in organisation, which is essential for successful existence of club.

Keywords: mission, vision, strategic objectives, strategic planning, social climate, sociological research, SWOT analysis, organizational structure, constitution of the association

OBSAH:

1. Úvod.....	9
2. Cíle a úkoly práce.....	10
3. Určité zásady vedení sportovního oddílu.....	11
3.1 Význam sportu ve společnosti.....	11
3.2 Poslání, vize a strategické cíle.....	11
3.3 Strategické plánování.....	14
3.4 Sociální klima organizace.....	18
3.4.1 Skupinová koheze.....	21
3.4.2 Manažerské zásady.....	23
3.4.3 Efektivní komunikace.....	26
3.4.4 Vytváření pozitivního a disciplinovaného prostředí.....	28
3.4.5 Nemateriální způsoby motivace.....	32
3.4.6 Odměňování a tresty.....	34
3.4.7 Problémové osoby.....	36
4. Metodologie.....	38
4.1 Sociologický výzkum.....	38
4.1.1 Rozdíly mezi kvantitativním a kvalitativním výzkumem.....	39
4.1.2 Sekundární analýza dat.....	41
4.1.3 Dotazník.....	42
4.1.4 Nestandardizovaný rozhovor.....	43
4.2 SWOT analýza.....	45
5. Analýza současného stavu klubu Tenisáci Benešov.....	47
5.1 Analýza klubu - současný stav.....	47
5.1.1 Představení klubu Tenisáci Benešov.....	47
5.1.2 Úsek hlavního manažera.....	49
5.1.3 Ekonomický úsek.....	50
5.1.4 Marketingový úsek.....	51
5.1.5 Provozní úsek.....	52
5.1.6 Sportovní úsek.....	53
5.1.7 Příklady řešení sociálních problémů v minulosti.....	55
5.2 Rozhovor s prezidentem klubu.....	57
5.3 Analýza herní aktivity členů a dotazník.....	62
5.3.1 Analýza herní aktivity členů v minulé sezoně.....	62
5.3.2 Dotazník pro členy.....	65

6. Návrhy na zlepšení.....	67
6.1 SWOT analýza.....	67
6.2 Určení strategických cílů klubu.....	70
6.3 Úprava stanov sdružení.....	72
6.4 Úprava organizační struktury a rozdělení kompetencí.....	77
6.4.1 Zefektivnění práce místopředsedů.....	77
6.4.2 Zlepšení spolupráce mezi trenéry „A“ a „B“ mužstva.....	78
6.5 Konsolidace „A“ týmu a zlepšení sportovní atmosféry.....	81
6.5.1 Vymezení kádru „A“ týmu.....	81
6.5.2 Zajištění materiálních podmínek pro „A“ tým.....	82
6.5.3 Vytvoření dobrého sociálního klimatu.....	83
6.5.4 Problémoví hráči.....	87
6.6 Celkový souhrn doporučení.....	88
7. Závěr.....	91
8. Literatura.....	92
9. Přílohy.....	98

1. Úvod

Lidé se odjakživa shromažďují do společenství, v nichž by mohli provozovat rozličné aktivity společně. Přitom jim nejde pouze o konání jisté činnosti, ale uspokojují zároveň potřeby socializační, seberealizace či – v případě tělesných aktivit – zlepšování zdatnosti a zdraví. V naší moderní společnosti za tímto účelem obvykle lidé zakládají občanská sdružení, která jsou pro tyto potřeby vhodnou platformou. Celé sportovní prostředí v České republice tvoří z podstatné části neziskový sektor a jeho velikou část zase tvoří právě občanská sdružení. Jak nicméně poznamenává Bačuvčík: „*Typickou právní formou sportovních klubů je občanské sdružení, ostatní právní formy (o.p.s.) jsou poměrně vzácné.*“ (Bačuvčík, 2011, s. 138) Jejich založení je jednoduché a formalit spojených s jejich vedením také není mnoho. To vytváří značnou volnost v jednání takových subjektů a prostor pro amatérismus.

Přestože je futsal poměrně mladým sportem, v regionu a potažmo v celé zemi je zvláště ten amatérský poměrně populární. Dáno je to z velké části podobností s fotbalem, jenž je nejpopulárnějším sportem u nás. Futsalový svaz organizuje velké množství soutěží na všech úrovních a to dává možnost prakticky všem pravidelně si zahrát „fotbal“ se svými přáteli, navíc v pohodlí vytápěných a zastřešených hal.

Klub Tenisáci Benešov byl založen v roce 1989 hráči tenisového oddílu, odtud název. V roce 2007 se začíná podstatně rozšiřovat hráčská základna a částečně dochází ke generační obměně. Následné zvýšení počtu členů a nasazování tří týmů do soutěží s sebou přineslo některé problémy, se kterými se klub musí prakticky každoročně potýkat.

Já jako aktivní člen (s funkcí 2. místopředsedy) futsalového klubu Tenisáci Benešov, fungujícího na bázi občanského sdružení, mám zájem na zlepšení klubových činností, což je pro mne podstatný motiv pro vypracování této diplomové práce. Aplikuji v ní některé osvědčené a manažerské techniky, které by měly napomoci s vedením tohoto společenství. V určitých důležitých otázkách mám za to, že je prospěšné i u takovýchto subjektů, pokud je k tomu možnost, rozhodovat se na základě poctivě zpracované analýzy a nenechávat směřování celé organizace na rozumu a dobrém odhadu a citu jednoho či dvou lidí ve vedení.

2. Cíle a úkoly diplomové práce

Hlavním cílem této diplomové práce je určit budoucí směřování organizace v návaznosti na nově formulované strategické cíle klubu. Dále je snaha upozornit na překážky a brzdicí vlivy hrající roli při jejich dosahování. V zájmu dosažení těchto cílů bude pravděpodobně vhodné zdokonalit organizační strukturu klubu a upravit stanovy sdružení. Na závěr je cílem navrhnout opatření jak zlepšit celkovou společenskou atmosféru v rámci sdružení, která je sice poměrně dobrá, avšak jisté problémy zde existují.

Celá práce se skládá ze čtyř hlavních částí – teoretické, metodologické, analytické a syntetické.

V **teoretické části** jsou popsány nejprve základní teoretické znalosti z oblasti plánování a strategického marketingu. Znalosti z těchto oblastí managementu jsou základním stavebním kamenem celé práce. Dalším důležitým zdrojem znalostí je pak oblast sociálního managementu.

Metodologická část rozebírá hlavní metody, jež budou použity při zkoumání situační analýzy. Tam lze zahrnout SWOT analýzu, kvalitativní výzkum a analýzu dokumentů. Pro potřeby uskutečňování změny je zde popsána také analýza silového pole.

V **analytické části** je představen futsalový klub Tenisáci Benešov. A to ze sportovního hlediska, manažerského, společenského a marketingového. Je zde provedena SWOT analýza a Analýza silového pole. Představeny zde také budou výsledky rozhovorů se členy klubu.

Syntetická část nejprve představuje konkrétní výstupy celé práce. Nejprve strategické cíle klubu. Dále upravené stanovy a organizační strukturu klubu. Nakonec také návrhy na opatření jak zlepšit integritu členů klubu s klubem jako takovým a zlepšit sportovní atmosféru, to především v „A“ mužstvu.

3. Teoretická východiska

3.1 Význam sportu ve společnosti

Nejprve je vhodné uvést jednu základní myšlenku, která se týká pohybových aktivit obecně a jejich smyslu pro člověka. Některé přínosy pohybových aktivit jsou všeobecně známy, například jejich důležitost pro zvyšování tělesné zdatnosti či celkového zdraví člověka. O jeho důležitosti svědčí například to, že některé jeho přínosy již jsou zakotvené i v právním řádu České republiky, konkrétně v zákoně O podpoře sportu č. 115/2001 Sb., v němž se uvádí, že „*sport představuje všechny formy tělesné činnosti, které prostřednictvím organizované i neorganizované účasti si kladou za cíl harmonický rozvoj tělesné i psychické kondice, upevňování zdraví a dosahování sportovních výkonů v soutěžích všech úrovní. Sportem pro všechny se rozumí organizovaný a neorganizovaný sport a pohybová rekreace určená širokým vrstvám obyvatelstva.*“ Na přednáškách Jiřího Šimice (2010) nám během studia byly objasněny i další významy sportu – vlastenectví skrze státní reprezentaci, vznik mezinárodních kontaktů a co je pro náš konkrétní sportovní oddíl důležité, také význam výchovný, společenský, význam prožitku a seberealizace. To ovlivňuje celkovou atmosféru v klubu, stejně jako potěšení a užitky z členství v něm.

Výše uvedené záležitosti přímo souvisí s fungováním občanských sdružení ve sportu, s jejich samotným smyslem existence ve společnosti. Některé tyto uvedené důvody přímo zapříčiňují vznik sportovních spolků. Na ryze amatérské úrovni bývají pro běžné členy největšími motivy pro zapojení se do aktivit sportovních oddílů tyto popudy – sportovní prožitek, touha po tělesném pohybu, potřeba sociálních kontaktů. To je důležité pro lidi ve vedení takových sdružení mít na zřeteli.

3.2 Poslání, vize a strategické cíle

Jakákoliv fungující, či teprve se vytvářející, organizace musí mít především jasno v tom, v čem chce být svému okolí prospěšná - myšleno především svým spotřebitelům a

všem, jimž poskytuje své služby. **Poslání** organizace vyjadřuje samotný smysl existence společnosti. Od tohoto poslání je nutno se neodchylovat.

Cooper a Lane charakterizují poslání firmy následovně:

„Poslání firmy představuje její hlavní filozofii, respektive smysl jejího podnikání. Jinak řečeno, poslání firmy znamená účel jejího působení ve prospěch zákazníků.“
(Cooper a Lane, 1999, s. 72)

Občanské sdružení zpravidla nemívá zákazníky v pravém smyslu slova, tak jako obchodní společnosti. V jejich případě si lze jako zákazníky představit členy sdružení, kteří přijímají služby, jež si společně v rámci sdružení vytvářejí.

„I ta nejúspěšnější odpověď na otázku „Co je předmětem naší činnosti?“ dříve nebo později zastarává. Když se tedy management ptá, „co je předmětem naší činnosti“, měl by ještě přidat otázku: „A co jí bude? Jaké jsou již dnes zřejmé změny v okolním prostředí, které pravděpodobně budou mít značný vliv na charakter, poslání a cíle našeho podniku? Jak dnes tyto předpoklady začlenit do své teorie podnikatelské činnosti, do podnikových cílů, strategií a pracovních náplní?“

(Drucker, 1986, s. 65)

Vizi si společnost určuje podle toho, kam by se ráda v budoucnu dostala se svou činností. Jak úspěšná by v ní chtěla v neurčitém časovém horizontu být. Je to budoucí standard chování a působení organizace. Na rozdíl od poslání, které se vztahuje k současnému stavu. Vostrovský, Štůsek (2008) vytvořili vlastní srozumitelnou definici vize organizace:

„Vizi organizace lze definovat jako mentální model budoucího stavu organizace, který je natolik motivující a srozumitelný pro všechny členy organizace, aby udal dlouhodobý směr pro budoucí plánování, stanovení cílů a jedinečnost dotyčné neziskové organizace. Důležitým atributem vize je to, aby provokovala zaměstnance k aktivní účasti a nikoliv pouze k pasivnímu sledování.“

(Vostrovský, Štůsek, 2008, s. 44)

Tolik k pochopení samotné podstaty vize. Ti samí autoři dále vyjmenovávají její konkrétní přínosy. Vostrovský, Štůsek (2008) citují autory Parikha a Neubauera, kteří uvádějí následující přínosy kvalitně specifikovaných vizí pro neziskové subjekty:

- Kvalitní vize inspiruje
- Vize reprezentuje funkční krok dopředu a sdílení cílů organizace
- Optimální vize napomáhá vytvořit společnou identitu uvnitř organizace
- Kvalitní vize musí být dostatečně konkurenční, originální a výjimečná
- Dobrá vize podporuje zdravé riskování a experimentování
- Dobrá vize podporuje myšlení v dlouhodobém horizontu
- Dobrá vize reprezentuje integritu

(Vostrovský, Štůsek, 2008, s. 44)

Na základě poslání a vize si firma vytyčuje své **strategické cíle**. Ty se dělí podle časového určení, nejprve je žádoucí určit ty dlouhodobé a následně střednědobé a krátkodobé. Důležité je, aby byly kvantifikovatelné, jen tak lze dobře kontrolovat jejich dosahování. Členové organizace musejí být seznámeni s jejími cíly, je to důležité pro jejich samotnou identifikaci s organizací. Ba co víc, oni by se měli na utváření vize do jisté míry podílet, jak zmiňují autoři Armstrong, Stephensová (2008): „*Vizionářské řízení je mnohem více než jen proces, v němž si manažeři sednou do svých kanceláří a vycucávají si z prstu sny o budoucnosti. Vizi lze uskutečnit jen tehdy, je-li sdílena i s těmi, kteří musejí na jejím základě pracovat a jejichž oddanost a angažovanost je třeba získat.*“ (Armstrong, Stephensová, 2008, s. 96)

Vymezení správných cílů je třeba nepodceňovat, jak vyplývá z citátu Petera F. Druckera, jenž ve své knize zmiňuje Kotler (2003): „*Řízení podle cílů je účinné, pokud své cíle znáte. V devadesáti procentech případů tomu tak ovšem není.*“ (Kotler, 2003, s. 19). Kotler zde naráží na často špatně definované cíle (například nepřiměřené cíle) či samotné podcenění určení správných cílů, kdy se vedení úzce zaměřuje například pouze na ziskovost firmy a zanedbává zájmy některých zájmových skupin podniku. Tato varianta bývá zpravidla ještě horší.

O řízení podle cílů dále Drucker (1974) uvádí: „*Podniková organizace potřebuje nějaký princip řízení, který poskytne plný prostor individuálním přednostem a odpovědnosti a který zároveň zajistí společnou orientaci vize a vynakládaného úsilí, zavede týmovou práci a sladí cíle jednotlivce s cílem všeobecného blaha. Jediným principem, který to dokáže, je řízení*

podle cílů a sebekontrola. Tento princip ze všeobecného blaha činí společný cíl každého manažera. Kontrolu zvenčí nahrazuje přísnější, náročnější a efektivnější kontrolou zevnitř. Motivuje manažera k akci ne proto, že mu někdo nařídí, aby něco udělal, nebo ho k tomu přemluví, ale proto, že to vyžadují objektivní potřeby úkolu, jímž je pověřen.“ (Drucker, 2007, s. 349)

Smysl existence organizace a ideál jejího fungování, tedy její poslání a vizi, je vhodné dostatečně vštěpovat zaměstnancům. To ve své knize radí Kotler (2003):

„Vytiskněte si vizi a poslání firmy na zadní stranu vizitek a neustále připomínejte zaměstnancům, partnerům a zákazníkům, k čemu se hlásíte.“

(Kotler, 2003, s. 147)

V podnikatelském prostředí se může jednat o vizitky, nástěnky, plochy počítačů, slogany na reklamních materiálech a další viditelné plochy. Ve sportovním prostředí se můžeme setkat s příklady, kdy si sportovní klub uvede slogan a heslo, ke kterému se hlásí přímo do svého znaku. V letech 1949 – 2001 měl ve svém znaku fotbalový klub Arsenal FC vepsáno své tradiční latinsky psané heslo „Victoria Concordia Crescit“, v překladu „Vítězství posiluje svornost“ nebo možná přesněji „Vítězství skrze svornost“. To odkazuje na snahu vytvářet ve svém společenství svornost, soudržnost, týmového ducha, pokoru a potřebu podřídit své ego zájmům klubu. Ze samotného jednoduchého znění poslání, lze v mnoha případech odvodit správné chování zaměstnanců, i pokud se zrovna jedná o nepředvídatelné situace. Takto viditelně prezentované heslo, jež svým způsobem může vymezovat určitou vizi klubu, napomáhá integritě členů klubu s oddílem a tím usměrňuje jejich postoje a chování žádoucím způsobem.

3.3 Strategické plánování

Plánování je jednou z pěti základních činností manažera (plánování, organizování, personalistika, vedení, kontrola). Je to prvotní činnost, ze které vychází většina dalších činností celé organizace, proto je třeba věnovat mu potřebnou pozornost.

Strategii definuje Oldřich Šuleř následovně:

„Strategie zahrnuje určení účelu a poslání (vize) organizace, jejich základních dlouhodobých cílů, určení směrů rozvoje a alokaci zdrojů potřebných pro dosažení vytyčených cílů.“

(Šuleř, 1995, s. 43)

Cílem strategického plánování, který je v souladu s hlavními cíli organizace je dosažení požadovaného úspěchu, odstranění slabých stránek organizace, budování těch silných, případně jiné cíle společnosti. Souhrnně se dá říci, že uskutečňováním strategických plánů a dosahováním strategických cílů by se organizace měla přibližovat své vizi.

Vostrovský, Štůsek (2008) ve své práci specializované na strategické plánování neziskových organizací představují podstatu problematiky:

„Základní myšlenka strategického plánování předpokládá, že budoucnost každého subjektu lze prognózovat na základě extrapolace minulosti. Z tohoto důvodu je jeho prvním krokem podrobná analýza identifikující trendy, hrozby, příležitosti a jednotlivé vlivné události okolí neziskové organizace, které mohou změnit dosavadní vývoj jejího výkonu.“ (Vostrovský, Štůsek, 2008, s.10)

Obecně vzato je však plánování velmi problematické už z toho důvodu, že ho vytváříme do budoucna na základě pouhých odhadů toho, jaká budoucnost bude. Zmiňují se o tom autoři Armstrong, Stephensová (2008) v publikaci Management a leadership, kde je uvedeno, že *„potíž je v tom, že strategie jsou často založeny na pochybném předpokladu, že budoucnost bude podobná minulosti.“* (Armstrong, Stephensová, 2008, s. 95). Dále ohledně této problematiky citují Mintzberga: *„někdy strategie, aby se mohly přizpůsobovat měnícímu se prostředí, musejí být ponechány v podobě hrubých vizí a nikoliv přesně formulovaných prohlášení.“* (Armstrong, Stephensová, 2008, s. 95). Takové tvrzení je, souhrnně vzato, ve shodě s výše uvedením tvrzením Kotlera, jenž doporučuje připomínat svým zaměstnancům poslání a vizi organizace, jimiž jsou členy. Neustálé si uvědomování vize a poslání napomáhá zamezit tomu, aby se od nich organizace někdy odklonila, a to například nevhodně určenými cíly.

Oldřich Šuleř definuje i další důležitý pojem:

„Strategický plán organizace je systematický přehled odpovědí managementu na tři základní otázky:

1. Co budeme dělat a pro koho to budeme dělat?

2. Jakých cílů chceme dosáhnout?

3. Jak budeme řídit podnikové činnosti, abychom dosáhli zvolených cílů?“

(Šuleř, 1995, s. 43)

Toto lze označit jako tři základní otázky, na něž je třeba vyjasnit si v rámci organizace odpovědi. Vybral jsem tyto otázky od Šuleře, neboť je jejich znění jednoduché, tím pádem jsou snadno a přesně pochopitelné a vedou tím dotazovaného k jasným a stručným odpovědím. Což následně vytváří předpoklad pro vytvoření jasných a stručných cílů.

Přínosům strategického plánování pro neziskové organizace se věnují Vostrovský, Štůsek (2008). Zmiňují především tyto čtyři:

- Vytvoření systému podnikových myšlenek poskytujících jasnou orientaci pro vedení neziskové organizace i jejich zaměstnance
- Stanovení mantinelů pro závažná rozhodnutí vedení ovlivňující činnost organizace v dlouhodobém horizontu
- Identifikace a řešení možných interních konfliktů vyplývajících z rozdílných očekávání
- Určení možných rizik a zpracování variant pro jejich eliminaci ještě před případným krizovým obdobím

(Vostrovský, Štůsek, 2008, s. 11)

Ve své publikaci Marketing od A do Z v kapitole Strategie, pokazuje Kotler (2003) na další smysl budování strategie. Chápe ji tak, že by v ní měl být zabudován nějaký prvek, jenž by pro společnost zajišťoval konkurenční výhodu.

„Nemá-li podnik nějakou jednoznačnou výhodu oproti svým konkurentům, nemá žádný důvod k existenci. Máte-li stejnou strategii jako vaši konkurenti, žádnou strategii nemáte. Je-li vaše strategie odlišná, ale snadno napodobitelná, máte slabou strategii. Máte-li strategii odlišnou, jedinečnou a obtížně napodobitelnou, máte strategii silnou a trvalou“

(Kotler, 2003, s. 130)

Takovéto tvrzení se může zdát velmi příkré a snad až příliš striktní. V podnikatelském prostředí však může mít své opodstatnění a jasně to ukazuje potřebu poskytovat svým zákazníkům alespoň v některé oblasti kvalitnější služby či produkty než konkurence.

Vostrovský, Štůsek (2008) identifikují a vyjmenovávají jednotlivé etapy plánovacího procesu v neziskových organizacích:

- 1. Inventura momentálního stavu** – identifikace hlavních charakteristik organizace, analýza vnějšího a vnitřního prostředí, specifikace silných a slabých stránek, identifikace konkurenční výhody
- 2. Stanované vize a poslání** – formulace vize, stanovení poslání organizace
- 3. Stanovení dlouhodobých cílů** – stanovení dlouhodobých cílů, formulace soustavy cílů, excelentnost neziskové organizace
- 4. Stanovení krátkodobých cílů**
- 5. Volba a formulace komplexní strategie** – navržení strategických alternativ a jejich vyhodnocení, konkurenční myšlení, strategické myšlení
- 6. Zpracování zvolené strategie** – rozpracování zvolené strategie do dílčích alternativ, vypracování ministrategie, formulace specifických předností
- 7. Implementace zvolené strategie** – implementační plán, metoda scénářů
- 8. Organizování a řízení** – metoda řízení MBO, delegování, řízení času, řízení změn, řízení znalostí
- 9. Kontrola plnění plánu** – akceptovatelné druhy kontrol, překážky kontroly

(Vostrovský, Štůsek, 2008, s. 19)

Pro doplnění – daný scénář dále může cyklicky navazovat bodem č. 1. Tato práce má ambici provést kroky 1 až 4, plus navržení opatření, která napomohou dosažení zvolených cílů.

Jen stručná je v této kapitole zmínka o typech organizačních struktur. Štěpaník uvádí rozdělení podle formy uplatňování rozhodovacích pravomocí:

- liniové struktury – organizační jednotky s přímou rozhodovací pravomocí, také nazývaný pyramidový model řízení, linie odpovědnosti je vedena analogicky jako v armádě shora dolů
- štábní struktura – plní funkci poradní (např. personální oddělení)
- kombinovaná struktura – řízení projektů, kdy pracovníci nepodléhají jen jednomu nadřízenému nebo je k liniové struktuře přiřazen určitý poradní orgán (např. generální štáb v armádě)

(Štěpaník, 2010, s. 46)

3.4 Sociální klima organizace

Sociálním klimatem organizace je myšleno společenské prostředí, tak jak působí na lidi zapojené do chodu organizace. Tato problematika sem byla zařazena kvůli tomu, že společenské vztahy a prostředí jsou pro neziskové organizace, v jejichž rámci se provozují volnočasové aktivity elementární. Jak tvrdí Křivohlavý: „*Existence dobrých vzájemných vztahů mezi lidmi, vzájemné důvěry, přátelství a lásky - to jsou hodnoty, které stojí za to, aby pro ně člověk něco udělal.*“ (Křivohlavý, 2002, s. 186) Problematika je zde probraná často z hlediska důležitosti pro firmy a pracovní výkonnost jejich personálu, kde je pracovní kolektiv velmi důležitý. Avšak v rámci sportovních oddílů toto téma lze považovat za ještě důležitější, neboť členství v nich je vyloženě dobrovolné, a pokud se v nich lidé nebudou cítit dobře, nelze je přesvědčovat k aktivitě například finančními odměnami, jako je tomu v rámci povolání. Nakonečný (2005) tvrdí následující:

„Lze říci, že pojem organizační klima je analogií klimatu ve smyslu geografickém, tj. podnebí; příležitostně se používá také příbuzného pojmu atmosféra.“

(Nakonečný, 2005, s. 107)

V této práci bude slovo atmosféra používáno jako synonymum k sociálnímu klimatu. Nakonečný (2005) dále rozvíjí a upřesňuje svou tezi tvrzením, že jde o celkový dojem zaměstnance z prostředí organizace, jíž je členem, její mentální image, který ovšem může být interindividuálně odlišný, nicméně má obvykle výrazné společné znaky. Jde tedy o mentální odraz organizace a je zřejmé, že jeho důležitým aspektem jsou mezilidské vztahy v dané organizaci, zejména způsob řízení (Nakonečný, 2005, s. 107). V té samé publikaci Nakonečný (2005) cituje autora R. M. Steerse, jenž vypisuje takzvané dimenze organizačního klimatu. Má jimi na mysli faktory, které dohromady vytvářejí organizační klima. Některé z nich, vybrané dle vhodnosti pro občanská sdružení a neziskové organizace jsou tyto:

- centralizace rozhodování
- orientace na výkon
- otevřenost komunikace
- odraz (image) a obliba organizace
- zpětná vazba uznání (hodnocení) pracovníků od nadřízených
- okolí organizace a její společenské vztahy

(Nakonečný, 2005, s. 107)

V průběhu 20. století se vyvinulo organizační hnutí, tzv. human relations, jež zdůrazňuje význam sociálních činitelů pro vytvoření žádoucí pracovní motivace.

Další rozvinuté této myšlenky a nových postupů provedl Homans, kterého cituje Nakonečný (2005):

„Obecně vzato se jednalo o vytváření dobrého pracovního prostředí už nejen z hlediska fyzického (optimální osvětlení, hlučnost atd.), nýbrž také, a to primárně, o vytváření dobrého sociálního klimatu v pracovním prostředí, tj. o utváření kladných mezilidských vztahů mezi spolupracovníky, vedoucími pracovníky a jejich podřízenými.“

(Nakonečný, 2005, s. 21)

Smyslu společenských vztahů v organizacích si všímají i další autoři. Nakonečný (2005) cituje Von Rosenstiela, jenž poukazuje na požadavek dobrého sociálního klimatu, který se objevuje u pracujících, je podle něj jedním z činitelů pracovní spokojenosti a souvisí zejména s chováním spolupracovníků (Nakonečný, 2005, s. 148).

Bylo řečeno, že důležitost sociálního prostředí a vztahů obecně si již uvědomují také podniky. Kotler (2003) popisuje, že dokonce existuje specializovaná oblast marketingu, tzv. vztahový marketing, jenž se tím zabývá. Sám Kotler (2003) se ve své knize uvádí odvážné tvrzení:

„Vztahy mají pro podnik největší hodnotu. Jde o vztah se zákazníky, zaměstnanci, dodavateli, distributory, dealery a prodejci.“

(Kotler, 2003, s. 157)

A dále:

„Vztahový kapitál podniku představuje soubor vědomostí, zkušeností a důvěry, který si firma se svými zákazníky, zaměstnanci, dodavateli a partnery vytvořila. tyto vztahy mají často mnohem vyšší hodnotu než fyzická aktiva podniku. Vztahy určují budoucí hodnotu firmy.“

(Kotler, 2003, s. 157)

Budování sociálního klimatu a jeho rozvíjení je dnes možné poměrně snadno pomocí sociálních sítí. V České republice je z nich nejrozšířenější a zdaleka nejpoužívanější Facebook. *„Hlavní sociální síť (jako Facebook a Twitter) jsou běžně používány sportovci, týmy, fanoušky a dalšími významnými organizacemi (Durrett, 2009). Sociální média, pokud jsou zahrnuta do marketingového mixu, poskytují efektivní komunikační nástroj k budování vztahů se sportovními konzumenty (Williams, Chinn, 2010). (Wallace, Wilson, Miloch, 2011, s. 422)*

3.4.1 Skupinová koheze

Nakonečný (2005) ve své knize popisuje následující:

„Proslulé „hawthornské experimenty“ ve třicátých letech minulého století prokázaly, že sociální vztahy v pracovních skupinách jsou důležitým činitelem pracovního výkonu za předpokladu, že je skupina vnitřně soudržná a má kladný vztah k cílům organizace.“

(Nakonečný, 2005, s. 17)

I toto naznačuje, že jen těžko se mohou členové klubu scházet za účelem sportovních výkonů, pokud mezi sebou budou mít špatné sociální vztahy. Výše uvedený citát odkazuje na skupinovou kohezi. Tu lze vyjádřit jako skupinovou soudržnost či jednotu ve skupině. Nakonečný (2005) slovy Stogdilla poznamenává, že nestabilní skupiny se vyznačují nízkou úrovní koheze, skupiny s vysokou úrovní koheze se naopak vyznačují silnou odolností vůči vnějším tlakům a stresům (Nakonečný, 2005, s. 148). Dále také Nakonečný (2005) poukazuje na důležitost dvou činitelů pro efektivní skupiny. A těmi jsou vysoká úroveň zmíněné vnitřní koheze a vysoká úroveň integrace cílů skupiny s cíly organizace (Nakonečný, 2005, s. 149). Druhý faktor je také vhodné mít na paměti, využívat se ho dá například zapojením celé skupiny do určování cílů organizace.

Skupinovou kohezí se zabývá také Gallucci (2008), jenž vyjmenovává čtyři základní faktory, které mají na skupinovou kohezi vliv. Jsou to:

- velikost skupiny
- osobní charakteristika členů
- účinnost vedení skupiny
- normy chování

(Gallucci, 2008, s. 458 – 460)

Stručně rozepisuje vliv těchto faktorů Gallucci (2008) takto - čím je skupina menší, tím větší je její koheze. Pokud členové chápou, že jsou závislí na ostatních členech skupiny, je to v pořádku.

V rámci osobních charakteristik hráčů jsou u členů vhodné vlastnosti jako schopnost týmové práce, přizpůsobivost, tolerance, umírněnost, naopak nevhodné jsou vznětlivost, sobeckost apod.

Efektivní vedení skupiny je takové, kde vůdci a řadoví členové skupiny následují stejné cíle. Šikovný vedoucí dokáže vzájemně sjednocovat. Způsob vedení by neměl být příliš autoritativní.

Obecně známé normy chování jsou důležité proto, že ukazují všem členům skupiny přijatelné a vhodné způsoby chování. Jednotlivci si tak snadněji uvědomují své role, a co je od nich očekáváno (Gallucci, 2008, s. 458 – 460).

Na příkladu sportovních týmů si Gallucci (2008) všímá prospěšnosti skupinové koheze. Dle něj je úzce spjata se samotnou úspěšností sportovních týmů:

„Existuje obecná shoda, že koheze a zvyšování výkonnosti spolu vzájemně kladně koreluje.“

(Gallucci, 2008, s. 461)

Gallucci (2008) sice poznamenává, že neshody existují v otázce toho, co je více podmiňující pro druhou skutečnost. Tedy jestli koheze více zapřičiňuje úspěšnost skupiny nebo jestli sportovní úspěšnost více zvyšuje kohezi. Přesto toto téma ve své publikaci zakončuje tímto podstatným tvrzením:

„Nakonec ten nejvíce komplexní současný výzkum demonstruje, že týmová koheze podporuje lepší výkon a že úspěšné výkony zlepšují týmovou kohezi. A navíc, týmy které jsou kohezivní ve své snaze za dosažením a uskutečněním svých sociálních cílů jsou tím spíše úspěšné.“

(Gallucci, 2008. s. 462)

3.4.2 Manažerské zásady

Rozvoj lidských zdrojů je v malých neziskových organizacích velmi problematická záležitost. Málokdy je možné věnovat se alespoň trochu této otázce. Toho si všímají Šedivý, Medlíková (2009) ve své publikaci věnované neziskovým organizacím:

„Ve skutečnosti bývá spíše manažer akční operativní člověk, který pracuje se zlomkovitými informacemi a intenzivně využívá svůj úsudek a intuici.“

(Šedivý, Medlíková, 2009, s. 89)

Toto je skutečnost, se kterou se většina takových organizací musí potýkat. Proto zde budou vypsány především základní rady pro vedení takových společenství, u nichž je možnost jejich osvojení některými členy vedení klubu, jemuž se tato práce věnuje. Na úvod je uvedena tabulka, která ukazuje, jaké obecné způsoby vedení jsou efektivní.

Tabulka č. 1 – Neefektivní a efektivní manažer

Neefektivní manažer	Efektivní manažer
Orientuje se více na odbornost, méně na lidi	Kombinuje odbornost a práci s lidmi, řídí i směrem nahoru, podporuje tým, vytváří sítě
Málo, nerad nebo špatně deleguje pravomoci	Dobrovolně spolupracuje, vidí v tom výhodu
Nerad rozhoduje, dlouho váhá	Má elán, rozhodnost, schopnost zvládnout konflikt, krize
Spíše udržuje stav, než aby přicházel s něčím novým	Má jasnou vizi, vidí širší souvislosti
Není taktický, volí stále stejný styl	Je adaptabilní, loajální, ve svém

chování vůči různým lidem a situacím	chování nese hodnoty, které vyžaduje
Spravuje, zachovává daný stav	Hledá řešení, má potřebu inovace
Situaci nad jeho síly řeší autoritativním rozhodnutím	Zná své výhody a omezení, využívá a podporuje silné stránky druhých

(Šedivý, Medlíková, 2009, s. 89)

Všichni členové vedení klubu Tenisáci Benešov z části plní i trenérskou roli. Autor velmi prodávané knihy Úspěšný trenér Martens (2006) nadnáší zajímavý poznatek:

„Trenéři zřídka dělají chyby způsobené nedostatkem technických a taktických dovedností a znalostí. Mnohem častěji chybují v mezilidských vztazích, to znamená, že nemají vyvážené vztahy s funkcionáři, rodiči, sportovci a médii.“

(Martens, 2006, s. 446)

Stejný autor v téže souvislosti zmiňuje, že bez zázemí dobrých mezilidských vztahů prakticky nelze rozvíjet jedince fyzicky ani po psychické stránce. Martens (2006) problematice řízení mezilidských vztahů věnuje jednu podkapitulu ve své obsáhlé publikaci. Kromě toho, že poukazuje na důležitost neopomíjet tuto stránku managementu ze strany vedení, vyjmenovává čtyři interpersonální schopnosti, které jsou základní pro vedoucí pracovníky. Jsou to:

- znalost a důvěra v sebe i v ostatní lidi (1)
- efektivní komunikace (2)
- akceptování a podporování druhých (3)
- řešení konfliktů (4)

(Martens, 2006, s. 447)

(1) Vedoucí pracovníci by se zkrátka měli zajímat o lidi, s nimiž pracují, důvěřovat jim, nebát se odhalit se jim. Tomu předchází také snaha porozumět sám sobě, znát svá omezení, vědět jaký jsem a jaký bych chtěl být.

(2) Faktor, jemuž je v rámci komunikace stále věnována nedostatečná pozornost je naslouchání. Nasloucháním posluchač projevuje respekt partnerovi a vytváří se tím kladný osobní vztah mezi nimi. Používá se pojmu aktivní naslouchání: „Naslouchající nejen registruje, co a jak je sděluje komunikační partner, nýbrž také na rozhovoru participuje kognitivně, emočně i akčně, čili behaviorálně. Snaží se nejen vyprávějícímu porozumět, nýbrž se do něj i vcítovat. A verbálně i neverbálně dává porozumění i vcítění čitelně najevo.“ (Plaňava, 2005, s. 83) Plaňava ve své publikaci dále uvádí konkrétní rady jak správně aktivně naslouchat. Jisté základní principy jak dosáhnout vhodné atmosféry, kdy lze moci správně naslouchat lidem poskytuje také Křivohlavý (1993) Jsou jimi dle něj posilování důvěryhodnosti, spolupodílení na hovoru, vytvoření klidu během něj a vcítění a empatie (Křivohlavý, 1993, s. 79). Více bude o komunikaci řečeno níže.

(3) Akceptovat jiné lidi neznamena, že je nutné souhlasit s veškerým jejich jednáním. Lze s některým jejich chováním nesouhlasit, podstatné ale je, aby v takovém případě nedošlo k jejich nerespektování jako lidských bytostí. Akceptování lidí i s jejich chybami je důležité, pokud ostatní budou cítit, že jsou vámi akceptováni, budou se cítit uvolněně a psychicky v bezpečí. Cítit podporu a povzbuzování je pro každého člověka velká vzpruha, která vlídné atmosféře v kolektivu velmi napomáhá.

(4) Konflikty jsou v pracovním kolektivu nezbytnou součástí společného úsilí. Je třeba řešit je konstruktivně, jen tak mohou mít pozitivní přínos. Pokud tomu tak není, dochází k destrukci vztahů a vedoucí pracovník díky tomu ztrácí vliv na spolupracovníky.

(Martens, 2006, s. 449 - 451)

V manažerské literatuře se objevuje koncept vůdcovství. O tom pojednává Blažek (2011). V rámci transakčního vedení se jedná o princip směny hodnot, kdy vedoucí obdrží podřízeného pracovní výkon a ten za to obdrží plat a další případné benefity. Zájmy obou aktérů jsou rozdílné. Avšak v případě transformačního vedení se jedná o situaci, kdy se motivační úsilí vedoucího zaměřuje na vyznávání společných hodnot a sjednocování zájmů. Vedle racionálních prvků jsou k tomu využívány i prvky emocionální (Blažek, 2011, s. 178). Transformační vedení je v případě zájmových sdružení ještě více žádoucí. Tohoto stylu

vedení se týká také doplnění Bělohávk (2000), který říká, že: „*Povzbudivé chování vedoucího stimuluje mezi podřízenými nadšení pro práci a povzbudivá řeč vedoucího vytváří důvěru pracovníků v jejich schopnost úspěšného splnění úkolů a dosažení skupinových cílů.*“ (Bělohávek, 2000, s. 20)

Na druhou stranu je na místě říci, že klást přespříliš veliký důraz na roli vůdcovství (leadershipu) v neziskových organizacích nemusí nutné. Jak poznamenává Bačuvčík (2011), existuje a dobře funguje i mnoho neziskových organizací a obchodních společností bez výrazné vůdčí osobnosti, které mají jenom „manažery“ a fungují spíše byrokraticky (Bačuvčík, 2011, s. 19).

3.4.3. Efektivní komunikace

Výše byl již naznačen význam naslouchání, tak jak ho popisuje Martens. Rady jak efektivně komunikovat poskytují také Burton, Raedeke (2008), kteří se nejprve věnují účinnosti předávané zprávy. Odkazují se na rozsáhlý průzkum Smolla a Smithe zabývající se přijetím komunikované zprávy ze strany posluchačů-sportovců. Ten přinesl takové výsledky, že pozitivně reagují sportovci na komunikaci od trenérů, kteří poskytují:

- a) pozitivní odezvu po dobrém výkonu a vysokém předvedeném úsilí
- b) upřesňující instrukce a povzbuzení po chybě při provádění cvičení
- c) technické instrukce a rozumné množství povzbuzení nehledě na kvalitu předvedeného výkonu

Naopak, Smoll a Smith zjistili, že sportovci reagovali nežádoucím způsobem na trenéry, kteří nedali najevo, že zaznamenali vysoké úsilí ze strany sportovce, kritizovali chyby nebo poskytovali instrukce po chybě v rozhodující chvíli (Burton, Raedeke, 2008, s. 17).

Další poněkud obecnější rady pro vyjadřování poskytují Allhoff, Allhoff (2008). Poukazují na potřebu jednoduchosti výrazu. Ta je určena těmito faktory: délkou vět a jejich skladbou, používáním cizích slov a odborných výrazů, konkrétností jazyka (Allhoff, Allhoff, 2008, s. 47). Tomuto tématu se věnuje také Řezáč (1998), uvádí své zásady efektivní komunikace. Ta podle něj musí být nezkreslená, platná a včasná (Řezáč, 1998, s. 125).

Burton, Raedeke (2008) citují ve své knize dlouholetého trenéra Tomjanoviche, který poukazuje na to, že většina věcí, které říká trenér hráčům, se týká opravování chyb a nedostatků hráče a způsob jakým k tomu dochází, je velmi podstatný. Samo opravování chyb je zpravidla hráči přijímáno jako negativní věc, proto přidává radu zaobalit tuto informaci do pozitivní formulky. Hráči těžko přijmou zpětnou vazbu od trenéra, pokud se cítí trapně před svými vrstevníky (Burton, Raedeke, 2008 s. 25 - 26). Proto existuje komunikační technika zvaná sendvičový přístup. Vypadá následovně:

Tabulka č. 2 – Sendvičový přístup

začnete popisem toho, co dělá sportovec dobře
poté poskytněte konkrétní zpětnou vazbu ohledně toho, v čem se může sportovec zlepšit
zakończete instrukci povzbuzením do tréninku

(Burton, Raedeke, 2008, s. 25)

V tabulce nahoře je názorně vidět, že ona důležitá informace sdělení, konkrétní instrukce pro hráče je „obložena“ dvěma pozitivními sděleními. Jejich úkolem v dané situaci je snaha o to, aby celé sdělení nepůsobilo negativně, jako pouhé kibicování. Povzbuzení do dalšího tréninku navíc působí jako podpora od trenéra, a to má pozitivní efekt samo o sobě, jak již bylo výše popsáno.

Další rady od autorů Burtona, Raedeke (2008) jsou vypsány stručně v bodech. Vybrány jsou jen ty, které je reálné naplňovat v malém sportovním klubu s velmi omezenými personálními možnostmi:

- zpráva musí být jasná
- říkejte své úsudky, názory, požadavky (ne „my“, „tým“, ale „já“)
- zpráva musí být úplná a konkrétní
- komunikujte otevřeně o potřebách a pocitech
- zpráva musí být soustředěna v jeden čas na jednu věc
- zpráva by obvykle měla být doručena ihned (pokud v ní nehrají přílišnou roli emoce)
- zpráva by měla mít podporující efekt
- po předání zprávy by měla být zkontrolována zpětná vazba od sportovce

(Burton, Raedeke, 2008, s. 18 – 21)

V rámci komunikace je vhodné zmínit také důležitost její neverbální stránky. „*Pro manažery má neverbální komunikace dvojitý smysl: jednak mohou poznat pocity druhé osoby během jednání, také však mohou svůj výraz a gesta ovlivnit tak, že vytvoří u druhé osoby pozitivní dojem*“ (Bělohlávek, 1996, s. 247).

3.4.4. Vytváření pozitivního a disciplinovaného prostředí

Tomuto tématu se poměrně obsírně věnuje Rainer Martens ve své úspěšné publikaci nazvané Úspěšný trenér. Většinou jsou rady zde uvedené zaměřené konkrétně na trenérskou činnost, nicméně je zřejmé, že jejich užití je vhodné v každém spolupracujícím kolektivu, což je v knize několikrát zmíněno. Martens naznačuje dva možné přístupy k výchově, dva možné druhy prostředí, jímž můžeme ovlivňovat druhé. Jedním z nich je negativní kázeňský přístup a druhým pozitivní kázeň. První způsob spočívá v restrikci, zakazování, příkazování a používání negativních formulací. Martens (2006) jednoznačně upřednostňuje druhý přístup:

„Chcete-li, aby sport udělal pro mladé lidi více, než je naučit pouze vyhrávat, aby se naučil být lepšími lidmi, je třeba při výchově používat pozitivní kázeňský přístup.“

(Martens, 2006, s. 154)

Pozitivní kázeň dle něj zahrnuje preventivní kázeň a nápravná opatření. Martens (2006) popisuje šest kroků k vytvoření preventivních kázeňských opatření, která napomáhají vytvoření disciplinovaného prostředí, v němž se jedinci cítí uznávání respektování a psychicky v bezpečí, což významně napomáhá jejich rozvoji. Těch šest kroků je následujících:

- I. Vytvoření dobré týmové kultury
- II. Pořádání týmových setkání
- III. Rozvoj týmových pravidel

IV. Vytváření týmové rutiny (zvyklosti, obyčeje)

V. Výchova pomocí zábavných tréninků

VI. Podpora sportovců ve správném chování

(Martens, 2006, s. 154 – 165)

Kroky je vhodné činit jeden po druhém. Každý krok je níže stručně popsán.

I. Vytvoření dobré týmové kultury

Základním smyslem dobré týmové kultury je vytvoření takového prostředí, kde se k sobě lidé budou chovat s respektem a důstojně. Dosahuje se toho několika způsoby, jak popisuje Martens (2006). Důležité je například to, aby hráči cítili, že se o ně jako autorita staráte. Musí cítit, že se o vás v nesnázích mohou opřít a dočkají se u vás opory, pochopení a třeba i rady. Uvolněné atmosféře přispívá humor. Smích společně s hráči sblízuje, uvolňuje napětí a frustraci. Dále je velmi prospěšné, pokud kolektivu vytvoříte bezpečné prostředí, a to jak fyzické (vybavení, dobré instrukce či přiměřený pokrok v náročnosti cvičení), tak i psychologické (hráči potřebují cítit, že mohou riskovat i dělat chyby, a tak se rozvíjet, a to bez odsuzujících výtek a zbytečných rozpaků).

II. Pořádání týmových setkání

Hned na úvod tohoto tématu poznamenává Martens (2006), že schůze by měly být organizovány a řízeny efektivně, jinak budou postrádat svůj smysl. Důvody pro schůzky, které vyjmenovává, jsou tyto – zajišťují sportovcům více informací a rozšiřují jim obzory, jsou vhodnou příležitostí k prodiskutování incidentů a případů porušení týmových pravidel, stejně jako dalších problémů a v neposlední řadě jsou vynikající příležitostí k ocenění a pochvalám sportovců. Ačkoliv bývá pro mnohé lidi trapné někoho veřejně chválit, mají taková povzbuzení velmi pozitivní důsledky.

Martens (2006) také poskytuje rady k přípravě takové schůzky. Sezení je vhodné uspořádat tak, aby odpovídalo záměrům schůze. Sestavovat program schůze lze společně s jejími aktéry v jejím úvodu. Měly by mít informativní charakter a být vedeny v pozitivním duchu. Zakončeny by měly být přátelskými a povzbuzujícími slovy adresovanými hráčům a

ještě lépe, pokud tak učiní mezi sebou. Takovéto schůzky by obvykle neměly trvat déle než 30 minut.

III: Rozvoj týmových pravidel

Členové kolektivu potřebují vědět, jaká je vůči klubu a ostatním hráčům jejich odpovědnost a jaké chování je vhodné a nevhodné. K tomu Martens (2006) poznamenává, že právě tyto vědomosti mohou sportovci získat prostřednictvím týmových pravidel a týmové rutiny. K tomu je potřebná soustava pravidel, která budou tvořit týmovou politiku. Taková pravidla nemají být příliš obsáhlá, příliš represivní, nejen určující co se nesmí, ale i to co je vhodné. Dále musí být konkrétní a jasná, vyjadřující respekt a odpovědnost mezi vedoucím a kolektivem. Pravidla musejí být nastavena tak, aby byla týmu prospěšná, tedy aby jeho členové měli zájem na jejich dodržování. Nakonec je také třeba určit následky nedodržování těchto pravidel.

Co je ovšem důležité a není to jednoduché, je neustálé a spravedlivé dodržování těchto pravidel. Pokud tomu tak není, dochází k ještě horší situaci, než kdyby žádná pravidla určena nebyla.

IV. Vytváření týmové rutiny

Týmová rutina je přirozeným partnerem týmových pravidel. Díky ní sportovci lépe vědí, co se od nich očekává, co mají kdy činit. Také pomáhá budovat týmového ducha. Martens (2006) vypisuje několik příležitostí, v nichž je týmová rutina prospěšná. Vyjmenovává například tyto: zvyky v šatně před tréninkem, úvodní tréninkové zvyky, přechod z jedné tréninkové aktivity do druhé, zvyky v šatně po tréninku, před soutěžní zvyky, cestovní zvyklosti (Martens, 2006, s. 162 – 163). V praxi je však vhodné nevytvářet takových rutin příliš mnoho, aby nebyly celkově brány negativně. Některé si mohou vytvořit sami hráči, což je motivující.

V. Výchova pomocí zábavných tréninků

V této záležitosti klade Martens (2006) důraz na to, aby nebyla příliš zdůrazňována drilová cvičení. Tréninkový plán je vhodné mít promyšlený a zábavnost je jedním z důležitých kritérií, jež není radno opomíjet. Autor varuje, že pokud nebude sportovcům poskytnut dostatek zábavy, dá se očekávat, že se zhorší jejich chování a mohou s daným sportem i skončit.

VI. Podpora sportovců ve správném chování

Zajímavou a dle Martens (2006) zřejmě také neúčinnější metodu máme popsanou zde. Autor si všímá toho, že je snadné věnovat se jen tomu chování, které je špatné, všítat si chyby a na ně reagovat. Produktivnější je ale podle něj zaměřit se na správné chování svých svěřenců a na jeho základě je vychovávat. A oceňovat takové chování, sportovci si toho všimnou a zanechá to v nich kladný dojem. K trenérovi jako k osobě a také k dané činnosti, za niž byli oceněni. Sportovci musejí cítit, že v procesu učení mohou dělat chyby, proto není vhodné na ně příliš upozorňovat, naopak spíše si všítat pokroků nebo snahy.

Setkat se můžeme také s pojmem motivační klima. Je to velmi podobné výše popsanému pozitivnímu prostředí. Jedná se o takové klima, které v jedincích podněcuje motivaci aktivně participovat na zamýšlené činnosti a svém rozvoji, ať už se jedná o sportovní trénink či například běžnou pracovní činnost. „*Výzkum ve sportu prokázal, že zaregistrování motivačního klimatu je jeden z elementů, který u jedinců zapříčiňuje naprosté zaujetí pro vykonávání konkrétní činnosti.*“ (Gonzalez-Cuete, Sicilia, Moreno, Fernandez-Balboa, 2009, s. 424) Klíčovou roli v tomto hraje vedoucí skupiny.

S tímto tématem úzce souvisí problematika odměňování a trestání nevhodného chování v týmu. Dále v práci tomu bude věnována pozornost.

3.4.5 Nemateriální způsoby motivace

Nakonečný (2005) vyjmenovává čtyři skupiny nemateriálních motivačních technik dle autorů Kunze a Mehlera:

1) Motivace prostřednictvím magie osobnosti

Vliv charismatické osobnosti, kdy motivující může být pouhá přítomnost manažera. Uvažuje se, že to může být způsobeno faktory, jako jsou čistý vzhled, dobré způsoby či zdvořilost. Při shrnutí se dá dle Nakonečného (2005) říci asi toto: „*Čím vyšší je etická úroveň osobnosti řídicího pracovníka, tím větší je její síla přitažlivosti, její potenciál vyvolávat nadšení.*“ (Nakonečný, 2005, s. 203) Pomáhá, když se vedoucí upřímně zajímá o potíže svých spolupracovníků. „*Motivující je také prakticky*

demonstrováná kompetence, angažovanost, pohotovost k nasazení a výkon.“(Nakonečný, 2005, s. 203)

2) Moc pocitů „my“

„Pocit „my“ vyvolává příslušnost k nějaké pozitivně referenční skupině, tj ke skupině v níž je jedinec rád, nebo je na členství v ní dokonce hrdý.“(Nakonečný, 2005, s. 203)

Dále tento autor poznamenává, že pocit „my“ může zvyšovat odpovědnost členů skupiny a vůči ní. *„Identifikaci s firmou mohou provázet různé společné akce, jako jsou výlety a večírky či různé formy péče o zaměstnance.*“ (Nakonečný, 2005, s. 204)

3) Umění udělovat uznání

„Téměř každý člověk touží po uznání, obdivu a chvále, protože to posiluje jeho pozitivní sebehodnocení a sebevědomí – uznání obdivu a chvály se nelze nasytit – člověk, kterému se dostane uznání, má pocit významnosti, důležitosti.“(Nakonečný, 2005, s. 204) Tento koncept platí prakticky za všech okolností, lze ho uplatňovat ve všech typech organizací a tím pádem se z něj stává vhodný pomocník při odměňování a motivování nemateriálním způsobem. *„Vyslovené uznání je vlastně verbální vyznamenání, které vyznamenaný nenosí na kabátě, ale v mysli a které je zavazující k loajalitě toho, kdo je udělil.*“ (Nakonečný, 2005, s. 204) K tomuto tématu dále autor poznamenává, že znásobení účinku pochvaly je možné jejím veřejným provedením či zveřejněním.

4) Dramaturgie přenášení odpovědnosti

„Odpovědností se zde rozumí, že je zaměstnanci poskytnuto více vlivu nebo je mu přidělen větší rozsah úkolů, že se smí podílet na důležitých rozhodnutích a na dosahování důležitých cílů.“ (Nakonečný, 2005, s. 204) Přenesení odpovědnosti vlastně samo o sobě znamená uznání. Dotyčnému je tak naznačeno, že má důvěru svého vedoucího pracovníka a že ten si ho vybral pro budoucí spolupráci.

K danému tématu lze uvést ještě jeden citát, jímž Nakonečný (2005) toto téma shrnuje:

„Za nejpůsobivější, tj. i za nejdůležitější nemateriální motivující faktory lze pokládat všechny podněty, které vyvolávají evaluaci ega, tj. pozitivního sebehodnocení, podněty, které vyvolávají pocity osobní důležitosti a vědomí kompetence.“

(Nakonečný, 2005, s. 204)

Motivačnímu prostředí se věnují také Burton, Raedeke (2008). Zaměřují se více konkrétně, a to na sportovní tréninkový proces. V následující tabulce popisují, jak by si trenéři měli odpovídat na některé základní otázky týkající se přístupu jich samotných a sportovců k tréninkovému procesu.

Tabulka č. 3 – Definování motivačního klimatu směřujícího k mistrovství sportovce

Základní otázka	Motivační klima
Jak defínuji úspěch?	individuální vývoj, zlepšení
Co je oceňováno?	snaha, příprava, zlepšení
Jak jsou sportovci hodnoceni?	dle pokroků, snahy
Jak je nahlíženo na chyby?	součást učení
Proč se účastnit?	Rozvinutí nových schopností
Kdy sportovci cítí zadostiučinění?	úspěšná snaha, výzva a dosažení osobního maxima
Na co se sportovci soustředí?	učení dovedností a rozvoj
Na co se trenér soustředí?	učení dovedností a rozvoj

(Burton, Raedeke, 2008, s. 134)

S výše uvedenou filozofií se ztotožňuje i Martens (2006), když radí:

„Pomozte sportovcům zaměřit se na dosažení osobních cílů a ne na vítězství. Vaši svěřenci budou pak méně úzkostliví a budou nastupovat do soutěže s menšími obavami z neúspěchu.“

(Martens, 2006, s. 145)

3.4.6 Odměňování a tresty

Předchozí podkapitola byla věnována motivování. Toto téma s odměňováním souvisí. Výše zmíněné nemateriální motivační techniky dle Kuntze a Mehlera mají i účinek odměny a lze je tak využívat. Martens (2006) uvádí základní rozdělení typů odměn a jejich příklady:

Tabulka č. 4 – Typy odměn pro sportovce

Materiální odměny	Nemateriální odměny	Aktivity za odměnu
trofeje	pochvaly	hra namísto nácviku dovedností
medaile	úsměv	možnost pokračovat ve hře
stužky	projevy souhlasu	výlet na utkání s jiným týmem
nálepky	poklepání po zádech	možnost odpočívat
díplomy	vyjádření zájmu	jeden den provozovat jiný sport
trička	publicita	výměna pozic hráčů mezi sebou

(Martens, 2006, s. 165)

Jednotliví hráči mohou preferovat odlišné typy odměn, jak je využívat záleží na trenérovi/vedoucím a jeho znalosti hráčů, případně může dát sportovci vybrat. Jako další možnosti nehmotných odměn poskytuje Martens (2006) tyto návrhy – vyhlášení hráče měsíce, zveřejnění fotografie (či rozhovoru) hráče v místním tisku, zveřejnění pochvalného článku, společný mítink s jinými týmy, pozvání sportovců a dalších členů týmu domů (Martens, 2006, s. 431 - 433).

Dalším způsobem jak regulovat chování je používání sankcí a trestů.

„V organizacích se uplatňují sankce, a to v závislosti na tom, zda se jedinec podřídí očekáváním, která jsou na něj organizací kladena, či nikoliv.“

(Nakonečný, 2005, s. 171)

Je úkolem každé organizace stanovit si sankce a tresty, které bude udělovat v případě porušení pravidel. Některé metodické pokyny k tomu uvádí Martens (2006). Říká, že je dobré být při udělování trestů sebevědomý, ale v případě, že si nejsme jisti, máme říci svěřenci, že musíme o jeho přestupku nejprve přemýšlet a sdělíme mu ho později. Dokonce bývá někdy vhodné promluvit si o tom s celým týmem a rozhodnout se o řešení společně. Není dobré reagovat emotivně. Když už udělíte trest, dále se k němu nevracejte, odpusťte a zapomeňte. Někdy svému svěřenci jen připomeňte, že by bylo na místě vhodné chování a k tomu lze využít i neverbálních posunků (zamračení, strnulý pohled, pohyb směrem k hráči). Obvykle je výhodnější napomenout provinivšího se svěřence stranou od ostatních, neuvádět ho do rozpaků a situaci řešit dál od rušivých vlivů. Jasně pojmenujte nevhodné chování, ale negeneralizujte a nehodnoťte charakter viníka. Tresty by nikdy neměly poškozovat hráče fyzicky ani psychicky. Vyčlenění jedince z týmu by mělo být poslední možností. Především odměňte sportovce, který jde příkladem nevhodně se chovajícimu spoluhráči. Stejně tak pochvalu zaslouží viník, jenž se pokusil o nápravu (Martens, 2006, s. 170).

3.4.7 Problémové osoby

V rámci každého společenství lze pozorovat, že spolupráce a soužití s některými jedinci může být problematické. Nejhorší možností je, pokud jejich chování má negativní dopad na celou skupinu a organizaci. „*V rámci skupinových interakcí se mohou objevit problémové osoby, které interakce a život skupiny vůbec komplikují; jsou to, zůstaneme-li v mezích normality a jejich hraničních stavů, zejména agresivní, úzkostní a emocionálně labilní konfliktní jedinci, ale i výrazní introverti neschopní přiměřených reakcí na sociální podněty a konečně osoby nadměrně dominantní a narcistní, nesnášející kritiku a zcela nekritické vůči sobě samým.*“ (Nakonečný, 2005, s. 144)

Nový (2006) ve své publikaci uvádí pojem konfliktogenní osoba:

„Jedná se o lidi, kteří mají zvýšenou náchylnost ke konfliktům. Jsou to většinou citově akcentovaní jedinci, kteří své citové zážitky a postoje chtějí vnutit okolí, mají sklon drammatizovat běžné události, rychle vzplanou náklonností, ale i nenávisí. Usměrnování těchto

osob je obtížné, vyvolávají v pracovní skupině mnoho neshod iracionálního druhu, s nimiž se skupina jen těžko vyrovnává.“ (Nový, 2006, s. 163)

Jay, Templar (2006) poukazují na dvě věci, které je vhodné si zapamatovat konkrétně při práci s lidmi, kteří si chronicky stěžují (nazývá takové problémové jedince jako chronické stěžovatele). Za prvé často bývají těmi, kteří vás mohou upozornit na skutečné problémy, tedy nemusí být žádoucí brát jejich stížnosti na lehkou váhu. Dále také mohou být velmi svědomitými pracovníky, a jejich záměrem opravdu může být pouze pomoci společnosti (Jay, Templar, 2006, s. 126).

Definic a popisů takových osobností můžeme najít více, není však potřeba je zde dále rozepisovat. Věcné ale je poznamenat, že lze v odborné literatuře najít doporučení, že v případě nezvládnutí takových jedinců je některými autory podáváno doporučení, pokud je to možné, vyloučit je ze skupiny.

4. Metodologie

4.1 Sociologický výzkum

V této práci budou využity tři metody průzkumu – dotazník, sekundární analýza dat (kvantitativní metody) a nestandardizovaný rozhovor (kvalitativní metoda). Velkým přínosem pro tuto část práce mi byla publikace od Miroslava Dismana, která se jmenuje „Jak se vyrábí sociologická znalost“ a vydaná byla v roce 2009. Po prostudování této knížky získá čtenář ucelenou představu o podobě různých typů a forem sociologických výzkumů. Dále ho seznámí s rozličnými záludnostmi, na něž lze běžně během vytváření průzkumu narazit a snaží se čtenáři vnuknout inspiraci jak takovým překážkám předcházet a tvořivě je překonávat.

Obecně se výzkumy dělí:

- a) **kvantitativní** - používají se při sběru dat od velkého množství respondentů. Používají se při něm kombinace následujících technik – přímé pozorování, rozhovor, dotazník a analýza dokumentů
- b) **kvalitativní** - slouží k získávání velkého množství informací od malého množství respondentů. Řadíme sem zúčastněné pozorování, nestandardizovaný rozhovor a analýzu osobních dokumentů

Zdroje dat pro výzkumy se dále dělí na:

- a) **primární** – sami musíme získat, vyhodnocovat a interpretovat data
- b) **sekundární** – vyhodnocujeme již existující data, která byla sesbírána již dříve, většinou k jinému účelu. To bývá časově méně náročné a levnější. Tuto metodu ovšem lze použít jen málokdy.

(Mareš, 2010, s. 24)

V této práci je použita metoda sběru dat kvantitativní i kvalitativní. Jedná se o dotazník, nestandardizovaný rozhovor a studium dokumentu. V prvních dvou případech bylo využito primárních dat. U studia dokumentů dojde pochopitelně k využití sekundárních dat, koneckonců se této metodě říká sekundární analýza dat. Dotazníky byly rozesílány emailem nebo vyplňovány při telefonickém či osobním rozhovoru. Nestandardizovaný rozhovor proběhl osobně.

Nyní budou vysvětleny základní termíny vztahující se k výzkum.

validita - míra do jaké nám výzkum zjišťuje skutečně to, co jsme zamýšleli měřit

reliabilita – udává schopnost výzkumu poskytovat shodné výsledky při opakované aplikaci

základní soubor – soubor jednotek, o kterém předpokládáme, že jsou pro něj naše závěry platné, vybíráme z něj zkoumaný vzorek

vzorek – skupina jednotek, které skutečně pozorujeme

standardizované a nestandardizované aplikace – standardizované techniky používají striktně jednotné podněty a také odpovědi jsou často omezeny na volbu z předem připraveného souboru kategorií, nestandardizované aplikace naopak ponechávají respondentovi naprostou volnost při odpovědi
(Mareš, 2010, s. 25)

4.1.1 Rozdíly mezi kvantitativním a kvalitativním výzkumem

Na úvod je vhodné poznamenat, že tyto dvě formy výzkumu nijak nestojí proti sobě a nevylučují se navzájem. Jedna problematika může být rozebrána a zkoumána často oběma metodami najednou. A pokud to jde, je to často žádoucí. Toto uvádí Disman (2009): Kvantitativní a kvalitativní výzkum mohou být komplementární. Výstup z jednoho typu výzkumu může být převzat druhou metodou a znalost tak může být prohlubována (Disman, 2009, s. 290).

Kvalitativní metody mají diametrálně odlišný přístup ke zkoumání sociálních jevů. Nesnaží se vymezovat skutečnost na základě striktně daných faktů a absolutních hodnot, jež po respondentech obvykle vyžadují kvantitativní výzkumy. Mnohem více se zaměřují na zkoumání toho, proč respondent odpovídá takovým způsobem, proč má respondent právě takové názory, zkušenosti, pocity, postoje, apod. To se projevuje v tom, že kvantitativní výzkum má za úkol potvrzovat či vyvracet hypotézy. Kdežto kvalitativní výzkum se snaží dostat do hloubi problému, nahlédnout na něj z více úhlů pohledu a tím i některé další hypotézy vytvářet.

Výhody konkrétních dvou typů technik sběru dat (dotazník a rozhovor), jež byly použity v této práci lze zhlédnout v následující tabulce, tak jak je Disman uvádí. Ty vlastnosti, kde má daná forma dotazování výhodu, jsou podbarveny šedě.

Tabulka č. 5 – výhody dotazníku a rozhovoru

Dotazník	Rozhovor
vysoce efektivní technika, která může postihnout velký počet jedinců při relativně malých nákladech	velice pracná a nákladná technika sběru dat
časově méně náročné	časově velice náročné
spolupracovníci v terénu jsou málokdy nezbytní, požadavky na zaškolení jsou nízké	vyžaduje spolupráci vyškolených tazatelů v terénu
náklady šetření na prostorově rozptýleném vzorku relativně malé	výzkum na prostorově rozptýleném vzorku je nákladný
anonymita respondentů je poměrně přesvědčivá	anonymita respondentů je málo přesvědčivá
formální shodnost podnětové situace vysoká, nedochází zde ke zkreslení	rozdíly mezi tazateli mohou vyvolat odlišné podněty pro respondenty a snižovat tak reliabilitu
klade vysoké nároky na ochotu dotazovaného, je snadné „přeskočit“ některé otázky	klade menší nároky na iniciativu respondenta, ten jen těžko vynechá nějaké otázky
není stoprocentní jistota toho, že na otázky odpovídal vybraný respondent	je téměř jisté, že dotazovaná osoba je ta, která byla vybrána do vzorku
návratnost je nízká, což překrouť charakter vybraného vzorku	počet dokončených rozhovorů je výrazně vyšší než návratnost dotazníků

(Disman, 2009, s. 141)

Na základě těchto poznatků bylo rozhodnuto, že v této práci bude využito dotazníku na získání informací od většího množství členů klubu. Dále pak sekundární analýzy dat pro

zjištění informací o aktivitě členů klubu. Nakonec také rozhovoru pro zjištění podrobnějších informací od prezidenta klubu.

4.1.2 Sekundární analýza dat

Sekundární analýza dat je metoda spadající do technik studia dokumentů a bude zde využita jako kvantitativní metoda. Data, která lze takto získat dělíme na dva druhy – na tvrdá a měkká. Za tvrdá považujeme obvykle kvantifikované statistiky vyjádřené v absolutních číslech. Za měkká například různé sociologické výzkumy, které sice mohou vycházet z posbíraných kvantifikovaných dat, ale jsou to až ta z nich vymezená jako různé kvalitativní hodnoty. Navíc bývají často zobecněna na celý základní soubor, tedy i ty jednotky, které nebyly zahrnuté ve zkoumaném vzorku. Na použití takto získaných dat bývá obvykle třeba svolení jejich držitele či autora.

Jak již název napovídá, jedná se sekundární sběr dat. To výrazně snižuje časovou i finanční náročnost výzkumu, což je veliká výhoda této metody. Nepřímo na to poukazuje Disman ve své publikaci:

„Ne vždycky, ale častěji než bychom očekávali, mohla být data, která potřebujeme, už někdy někde někým sebrána. Více a více institucí zřizuje archivy dat.“

(Disman, 2009, s. 175)

Tato citace vnukla myšlenku využít tuto techniku i v této práci a vhodně ji zkombinovat s dotazníkem. Data potřebná pro analýzu aktivity hráčů v minulé sezoně lze snadno najít na webových stránkách klubu, kde je mnoho statistik hráčů, vytvořených na základě oficiálních zápisů z utkání. Nejprve tedy byla provedena analýza aktivity hráčů v minulé sezoně a v návaznosti na to podán hráčům dotazník, aby se vyjádřili ke své zamýšlené aktivitě a účasti v sezoně následující. Umožnilo to zároveň zjednodušit dotazníky a zaručit tak jejich vysokou návratnost.

4.1.3 Dotazník

Použití dotazníku patří mezi metody kvantitativního výzkumu. Dotazník zde bude použit ve velice stručné a jednoduché formě a proto mu v metodologické části nebude věnováno tolik prostoru, kolik by mu bylo třeba vymezit, pokud by se jednalo o jiný rozsáhlý výzkum se složitější problematikou.

Výzkumným problémem, který je snaha pomocí dotazníků vyřešit, je účast členů klubu na zápasech v příští futsalové sezoně. Základním souborem u tohoto kvantitativního výzkumu jsou všichni v poslední sezoně hráčsky aktivní členové klubu. U nich je třeba zjistit, zda jejich aktivita v následujícím roce bude podobná. Zajímavé je, že základní soubor je v tomto případě současně vzorkem, neboť informace je třeba zjistit od všech aktivních členů klubu, ptát se pouze části z nich by neposkytlo dostatečný vhled do situace.

Konstrukce otázek do dotazníku není zcela jednoduchou věcí a správné sestavení celého dotazníku může být časově náročné. V momentě kdy se budeme respondentů ptát je nezbytné aby dotazovaný správně porozuměl otázce. Proto je třeba konstruovat je tak, aby jim každý respondent porozuměl stejným a námi požadovaným způsobem. Dále musíme mít v patrnosti, aby byli dotazovaní na otázky ochotni odpovídat a také aby věděli jak odpovídat (Mareš, 2010, s. 29).

V dotazníku lze využít několik typů otázek:

- meritorní – zaměřené na zkoumané problémy
- filtrační – slouží k roztřídění respondentů do skupin, jimž jsou dále pokládány odlišné otázky
- identifikační – slouží k získání alespoň nějakých informací o respondentovi
- kontrolní – slouží k ověření správnosti odpovědí u těch otázek, kde lze očekávat záměrné zkreslení ze strany respondenta

V tomto průzkumu bylo využito pouze otázek meritorních. Otázek identifikačních nebylo třeba, neboť průzkum probíhal na bázi osobní známosti.

Podoba dotazníku byla velmi jednoduchá. V úvodu bylo respondentovi předestřeno, proč bude tázán, tedy z důvodu vhodného rozčlenění hráčů do mužstev v sezoně následující. Dále zde bude seznámen s počtem utkání, jež odehrál za jednotlivé týmy v uplynulé sezoně. To je vhodné, neboť hned první otázka dotazníku se ptá, jestli respondent očekává podobnou

hráčskou aktivitu ze své strany, jaká byla vloni. Dotazovaný tak nebude muset vzpomínat, kolik toho asi odehrál, ale bude mít před sebou tvrdá data. Dále je v dotazníku jedna otázka tážající se toho, za jaké mužstva (A až C) by rád hrál, plus jedna podotázka.

Dotazník v tomto průzkumu byl respondentům předkládán několika formami. To zvýšilo flexibilitu při sběru dat, aniž by to výrazným způsobem ohrozilo jeho reliabilitu. Některým byl zaslán elektronickou poštou, někteří byli dotázáni osobně a někteří telefonicky.

Předvýzkum je podle Dismana (2009) prováděn na malém vzorku naší cílové populace. Je testem nástrojů, které při výzkumu hodláme použít. Testujeme srozumitelnost a jednoznačnost otázek (Disman, 2009, s. 122).

Ačkoliv je předvýzkum důležitou součástí výzkumu a je běžně prováděn, v případě tohoto průzkumu k jeho zavedení nedošlo. Z důvodu nízkého počtu respondentů a také toho, že byl většinou vyplňován za přítomnosti výzkumníka mohla být všechna nedorozumění vyřešena na místě.

4.1.4 Nestandardizovaný rozhovor

Nestandardizovaný rozhovor je jediná technika použitá v této práci spadající do kvalitativních metod, o jejichž podstatě byla již řeč výše. Nyní pro jejich alespoň zevrubné připomenutí je uvedena definice Dismana (2009), který ho popisuje takto:

„Kvalitativní výzkum je nenumerické šetření a interpretace sociální reality. Cílem zde je odkrýt význam podkládaný sdělovaným informacím.“

(Disman, 2009, s. 285)

Dle Dismana (2009) jsou v podstatě nejběžnější techniky sběru informací v kvalitativním výzkumu tři. Zúčastněné pozorování (1), nestandardizovaný rozhovor (2) a analýza osobních dokumentů (3). Druhá metoda se jeví pro tuto práci jako vhodná.

Během nestandardizovaného rozhovoru vede tazatel respondenta k tomu, aby mu sděloval informace o zkoumané problematice. O tom jak na ni sám respondent nahlíží a co pro něj osobně je důležité. Sám respondent vybírá slova jež použije k zachycení sociální reality, k tomu jak ji on vnímá a co je pro něj samotného relevantní. Respondent by tedy neměl být nijak vtačován do předem připravených schémat (Mareš, 2010, s. 31). Disman (2009) nestandardizované interview definuje následovně:

„Nestandardizovaný rozhovor je interakce mezi tazatelem a respondentem, pro kterou má tazatel jen velice obecný plán. Tento plán nezahrnuje výčet otázek, jejich znění ani pořadí“.

(Disman, 2009, s. 308)

Důležité je zamyslet se nad správnou mírou standardizace rozhovoru. Jak uvádí Mikuláščík (2007):

„Čím méně je rozhovor standardizovaný, tím je pružnější a přizpůsobivější, má volný průběh, což je důležité zejména v kvalitativním výzkumu, který musí být přizpůsobován individualitě zkoumaného jedince.“

(Mikuláščík, 2007, s. 245)

Pokud je rozhovor nestandardizovaný, tím hůře se následně vyhodnocuje, což nemusí vadit u malého vzorku. Tento kvalitativní výzkum byl proveden nejvýznamnějším představitelem klubu, a to jeho prezidentem Jaroslavem Kučerou. S člověkem, jenž má ke sdružení nejblíže, je nejvíce obeznámen s jeho situací, s jeho historií a v neposlední řadě je to osoba, jež by měla mít nejlepší představu o tom, kam by měla celá organizace směřovat.

Otázky byly cíleny na záležitosti týkající se vztahů v klubu, spokojenosti členů a celkové nálady, sportovních ambic jednotlivých mužstev, stejně tak jako jejich nasazování do soutěží, rozdělení hráčů do nich či zajištění herního prostoru pro starší hráče. Dále byl rozhovor veden k tématu disciplinovanost a její vyžadování a zacházení s problémovými hráči.

Nevýhodou této formy sběru dat je jejich výrazně obtížnější záznam. Tazatelé používají tzv. field notes, česky terénní poznámky. Ty je třeba zpracovávat již během sběru dat, nebo co nejdříve je to možné. Proto se často pro záznam rozhovoru často používá jako pomůcka magnetofon. Ten byl využit i v případě této práce.

4.2 SWOT analýza

Název této analýzy je odvozen od jednotlivých oblastí v angličtině, které analýza zkoumá. S – strengths (silné stránky), W – weaknesses (slabé stránky), O – opportunities (příležitosti) a T – threats (hrozby).

SWOT analýza je klíčovou a zřejmě nejčastěji používanou metodou při situační analýze. Způsobené je to z velké části její komplexností. Některé analýzy zkoumají pouze vnitřní či vnější prostředí podniku, tím jsou myšleny ty faktory, nad nimiž podnik nemá kontrolu. SWOT analýza však zkoumá obě tyto prostředí a ukazuje silné i slabé stránky společnosti (vnitřní prostředí) ve vztahu k příležitostem a ohrožením (vnější prostředí).

Westwood popisuje smysl SWOT analýzy následovně:

SWOT analýza klade otázky, které umožní, abyste rozhodli, zda podnik a produkt skutečně budou schopny splnit váš plán a jakým překážkám bude nutno čelit. (Westwood, 1999, s. 33)

Tuto metodu obvykle využívají střední a velké podniky, ale uplatnění může bez problémů najít i u neziskových občanských sdružení.

Pokud máme dostatek prostoru, je zvykem sestřít SWOT analýzu do tabulky tvaru obdélníku rozděleného na čtyři části. Jak znázorňuje tabulka 1. Díky této konstrukci lze vidět interakce mezi jednotlivými složkami SWOT analýzy. Do jakého konfliktu se dostanou slabé stránky s hrozbami, jak lze využít příležitostí ve spojitosti se silnými stránkami apod.

Nicméně SWOT analýza se neprovádí samoúčelně sama pro sebe. Pomocí ní, lze určit budoucí cíle organizace. Jak poznamenává Kotler a Keller (2007), po provedení SWOT analýzy, lze přistoupit ke stanovení specifických cílů. Toto stadium procesu se nazývá formulace cíle. Aby takovéto určení cílů následné řízení se jimi mělo smysl, udávají Kotler a Keller čtyři kritéria, která musí tyto cíle splňovat:

1. Musí být uspořádány hierarchicky, a to od toho nejdůležitějšího k nejméně důležitému.
2. Kdykoliv je to možné, měly by být cíle určeny kvantitativně.
3. Cíle by měly být realistické.
4. Cíle musí být konzistentní.

(Kotler, Keller, 2007, s. 92)

„SWOT analýza může být velmi užitečným způsobem sumarizace mnoha analýz a jejich kombinování s klíčovými výsledky analýzy prostředí firmy a jejími schopnostmi.“
(Jakubíková, 2008, s. 104)

Tabulka č. 6 – SWOT analýza – jednotlivé strategie

	Silné stránky	Slabé stránky
Příležitosti	<p>Strategie využití: využít příležitostí silnými stránkami</p>	<p>Strategie hledání: překonání slabých stránek využitím příležitostí</p>
Hrozby	<p>Strategie konfrontace: využít silné stránky k odvrácení hrozeb</p>	<p>Strategie vyhýbání: vyhnout se ohrožení</p>

Zdroj: Mareš (2010)

5. Analýza současného stavu klubu Tenisáci Benešov

5.1 Analýza klubu Tenisáci Benešov

Tato část je věnována analýze současného stavu futsalového klubu Tenisáci Benešov, rozhovoru s jeho prezidentem a také analýze zápasové aktivity hráčů.

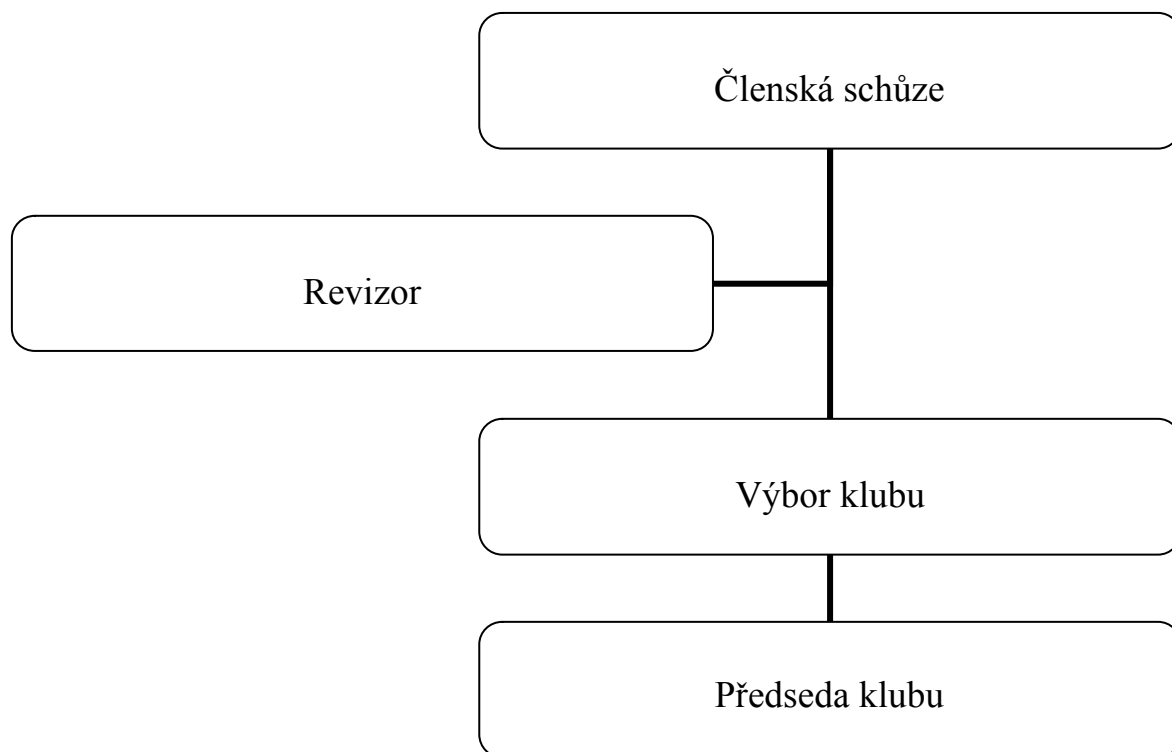
Poznámka: Od této části až do konce této práce budou hodně používána slova tým, mužstvo a družstvo. Znamenají to samé, obvykle je jimi označován jeden ze tří týmů klubu Tenisáci Benešov. Například: mužstvo „A“, tým „B“.

5.1.1 Představení klubu Tenisáci Benešov

Futsalový klub Tenisáci Benešov byl založen v roce 1989 místními členy tenisového klubu, kteří hledali ještě další sportovní vyžití. A protože měli rádi fotbal a v okrese je oblíbená jeho sálová varianta futsal, rozhodli se pro tento sport a klub pojmenovali Tenisáci, čímž odkázali na svůj původ. Jedním ze zakládajících nadšenců byl i Jaroslav Kučera, jenž je v současnosti, a již dlouhá léta, předsedou klubu (dále prezident). V roce 2000 vzniká „B“ mužstvo. „A“ tým zatím dlouho hraje soutěže 1. třídy nebo okresní přebor v roce. K jistému předělu v historii klubu dochází okolo roku 2005. Tehdy se hráčská základna začíná rozšiřovat o mladé hráče, často ještě nezletilé. Mnoho z těchto hráčů v klubu zůstává až do současnosti a aktivně se angažuje i mimo hřiště. Brzy poté se „A“ týmu podaří postoupit do krajského přeboru a také je klub, vzhledem k počtu aktivních členů, nucen sestavit další tým – tentokrát již „C“. Kvůli vysoké finanční náročnosti krajské soutěže bylo třeba hledat další zdroje financí. Z toho důvodu došlo k založení občanského sdružení Tenisáci Benešov o.s., jež je schopno přijímat dary a podepisovat sponzorské smlouvy. Historie klubu se neopomíná, v benešovské tenisové klubovně se každoročně koná posezónní rozlučková akce, klub své trofeje pečlivě schraňuje, na své webové stránce je odkaz o historii a ostatně několik členů klubu je stále také tenisty. Na historii odkazuje i klubový znak, jenž byl vytvořen před čtyřmi lety, viz příloha č. 1.

Zde je znázorněna organizační struktura občanského sdružení určená stanovami:

Schéma č. 1 – Organizační struktura daná stanovami sdružení



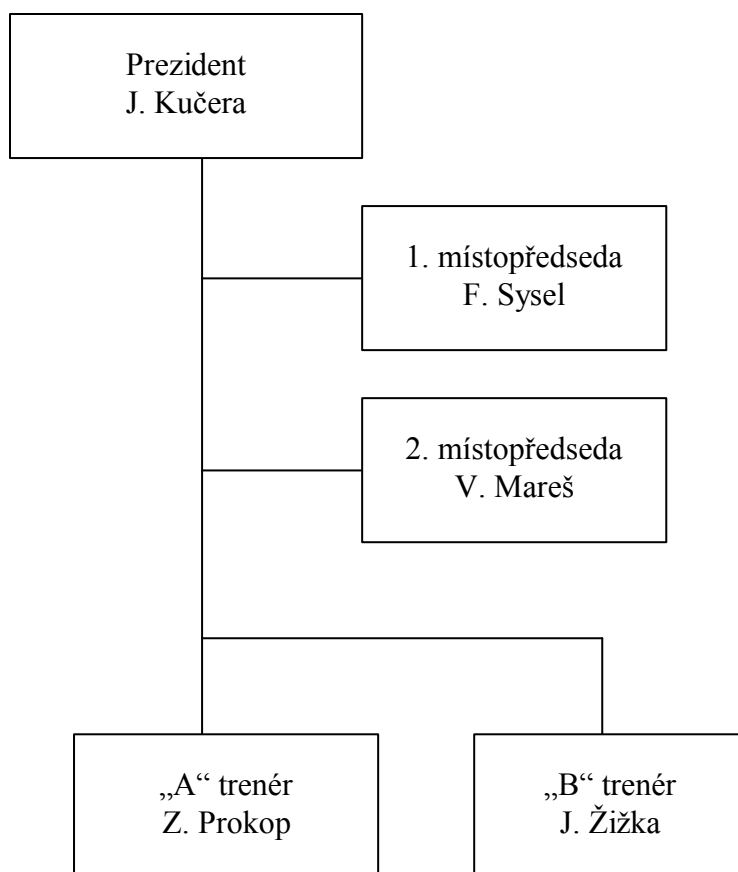
Zdroj: vlastní zpracování (2012)

Nyní se podíváme na klub z hlediska úseků činností manažera. Sem patří úsek hlavního manažera, ekonomický, marketingový, provozní a sportovní. Takovéto rozdělení činností je sice vhodnější při analýze sportovních organizací jako obchodních společností, avšak i zde to lze uplatnit a pozornost bude soustředěna především na ty oblasti, které si tato práce dává za cíl zkoumat.

5.1.2 Úsek hlavního manažera

Z pohledu managementu lze u takovéto organizace hovořit maximálně o třech až pěti lidech. Nejdůležitější slovo v celé organizaci má prezident a zakládající člen klubu Jaroslav Kučera (45 let), který je současně trenérem „C“ týmu. Dalšími statutárními představiteli jsou 1. místopředseda František Sysel (23 let) a 2. místopředseda Václav Mareš (24 let), mladí hráči, kteří jsou členy 6 let a mají zájem na budoucnosti klubu. Velkou váhu dále mají slova trenéra „B“ mužstva Jindřicha Žižky (47 let) a trenéra „A“ mužstva Zdeňka Prokopa (48 let). Zde je znázorněna formální manažerská organizační struktura, tedy bez nejvyššího orgánu a kontrolního orgánu:

Schéma č. 2 – Formální manažerská organizační struktura



Zdroj: vlastní zpracování (2012)

Důležitým specifickým znakem malých občanských sdružení ve sportu je jistá neformálnost prostředí. Formální struktury nejsou chápány tak pevně, jednoznačně a závazně jako ve

firmách nebo větších organizacích. S tím se potýká i toto sdružení. Do značné míry je to logické a přirozené. Členové nejsou smluvně vázáni k žádné činnosti. Tedy ani k podřízenosti formálně určeným autoritám, mimo několika málo případů, jež určují stanovy sdružení. Očekává se od členů, že se budou podílet aktivně na činnosti klubu, ale je jasné, že každý má odlišné časové možnosti a každý má právo se kdykoliv rozhodnout ukončit svou činnost pro organizaci (a po sezóně následně i členství v ní).

Management se spíše soustředí na organizační, provozní a administrativní záležitosti, jako je např. zajištění tréninkových podmínek a dalšího servisu týmům a členům. Dále se snaží v rámci možností stmelovat mužstvo a případně řešit krize, které mohou vyvstat. Důležité je také rozvrhnutí plánu na budoucí sezonu, které zahrnuje především obsazení trenérských postů, organizaci tréninků a rozdělení hráčů do mužstev.

5.1.3 Ekonomický úsek

Finanční zajištění tří týmu není nic jednoduchého, zvláště kvůli obsazení krajské soutěže, na které je potřeba zhruba polovina celého rozpočtu. Přesto lze říci, že po ekonomické stránce je klub zajištěn poměrně dobře.

Zdroje do rozpočtu plynou nejvíce ze členských příspěvků, které se na jednu osobu pohybují okolo 1200 Kč za rok. Některým je část částky snížena z důvodu nízkého věku či v případě nemožnosti se účastnit klubových aktivit po podstatnou část sezony. Aktivních členů (myšleno těch co zaplatili členské příspěvky) je zhruba 35.

Druhým zdrojem příjmů jsou peníze od sponzorů, kde celková částka za poslední rok dosáhla 25 000 Kč. To jsou podstatné peníze, díky nimž si klub může dovolit hrát krajský přebor, aniž by musel výrazně zvyšovat výši členských příspěvků. Pokud by se musel uchýlit k takovému kroku, hrozil by odchod některých členů klubu, což by mělo zpětně špatný vliv nejen na výši celkové vybrané částky z členských příspěvků, ale především na kvalitu kádru. Mnohé hráče by to mohlo mrzet z důvodu ztráty přátelských kontaktů.

5.1.4 Marketingový úsek

Na úrovni malých občanských sdružení ve sportu nebývá obvyklé zaobírat se příliš marketingovými aktivitami. Tenisáci Benešov ale mají několik v oblasti IT znalých členů a díky tomu si mohou dovolit provozovat své vlastní webové stránky (Tenisáci.cz), což je platný nástroj nejen při prezentaci klubu, ale také v organizačních záležitostech. Jsou zde pravidelně aktualizovány výsledky ze zápasů všech tří mužstev, včetně bodových a karetních statistik. K mnoha zápasům je sepsán také článek s možností diskuze a komentářů pod ním. Dále je zde možno nalézt přehledné a zajímavé tabulky soutěží, seznam hráčů, galerii s fotkami a videi, kalendář s poznámkami o zápasech, trénincích, akcích a narozeninách členů. Dále je možné vkládat vzkazy, projít si historii klubu či najít si různé odkazy na webové stránky z futsalového prostředí. To vytváří velký prostor pro interní komunikaci a v mnohém ji usnadňuje, což je velmi vhodné vzhledem k velké hráčské základně. Ušetření je patrné jak v čase, tak ve financích jednotlivců. Možné je například vytváření akcí (fotbalu, společenských,...) a přehledného sledování zájmu o danou akci, kdokoliv může jednoduše vyjádřit informace ohledně své případné účasti. Komunikace přes webové stránky neprobíhá pouze interně, ale i externě. Např. s fanoušky Tenisáků, kteří vypomáhají s organizací zápasů a jezdí je sledovat, nebo s členy jiných klubů.

Další využívaný komunikační kanál je sociální síť Facebook. Zde jsou fanoušky stránky Tenisáků i někteří lidé, kteří nesledují samotné webové stránky a vkládáním článků ze stránek či vtipných hlášek o sobě klub dává vědět i jim.

Klub má po dohodě s redaktorem Benešovského deníku možnost posílat pozápasové články do redakce, načež je ta vydá na svých webových stránkách nebo někdy i tištěné ve svém pravidelném čtvrtěčném vydání, kde se ve sportovní části hodně věnuje místnímu futsalu. Někdy dojde i k rozhovoru se členem klubu, který se dočká tištěné podoby. Tato forma komunikace je důležitá, protože se díky ní dostává klub do povědomí širší sportovní veřejnosti. Patrné je to především u futsalistů a fotbalistů a vytváří to určité jméno klubu na Benešovsku.

5.1.5 Provozní úsek

Provoz a běžné fungování organizace je zajišťováno členy vedení. Níže je uvedena přehledná tabulka s činnostmi klubu a osobami, které jsou za jejich provedení zodpovědné – ty buď danou činnost provádějí sami nebo k tomu požádají o pomoc některého dalšího člena klubu (především jedná-li se o jednoduché a rutinní úkoly). V tabulce je kromě členů vedení uveden i webmaster (Ondřej Žižka - správce klubového webu) a účetní (Jan Procházka).

Tabulka č. 7 – Soupis činností klubu

ČINNOST	ZODPOVĚDNÁ OSOBA
zajištění tréninků a zápasů	A – 1. a 2. místopředseda, trenér A B a C – prezident, trenér B
svolávání a vedení schůzí výboru a valných hromad	prezident
komunikace s futsalovým svazem a ostatními týmy	A – 1. a 2. místopředseda B a C - prezident
tvorba soupisek mužstev	všichni členové vedení
správa pokladny	1. místopředseda
účetnictví	účetní, 1. místopředseda
zajištění sponzorů	prezident
pozápasový servis	1. a 2. místopředseda, webmaster
správa webu a Facebooku	webmaster, 1. a 2. místopředseda
organizace Vánočního turnaje	1. a 2. místopředseda
organizace sezónní rozlučkové akce	všichni členové vedení
ostatní (nábor hráčů, atd.)	všichni členové klubu

Zdroj: vlastní zpracování (2012)

5.1.6 Sportovní úsek

Na úvod je vhodné uvést, že futsal je v České republice téměř absolutně amatérský sport. Jen několik málo klubů na našem území si může dovolit platit profesionální hráče. To má vliv na herní úroveň nejvyšší ligy a tím více na všechny ostatní. Hráči hrají a trénují ve svém volném čase, bez nároku na odměnu. Obecně se dá tedy říct, že hrají především pro radost či kvůli setkání s přáteli. Přesto se nedá říci, že vyšší soutěže může hrát kdejaký začátečník či pohybově nenadaný jednatel. Mnoho fotbalistů si „odskakuje“ zahrát futsal a to i do nižších lig, a tak je z pohledu konkurenceschopnosti nutné, aby jednotliví hráči dosahovali určitých kvalit. Zde je pro přehlednost uveden soupis ligových soutěží s působností na Benešovsku zajišťovaných Svazem futsalu spadajícím pod Fotbalovou asociaci České republiky od nejvyšší po nejnižší:

1. Chance Futsal liga
2. 2. liga (Západ, Východ)
3. Divize (A-F)
4. Krajský přebor
5. Okresní přebor
6. 1. třída
7. 2. třída A a B

Zdroj: vlastní zpracování (2012)

Klub Tenisáci Benešov disponují třemi mužstvy, která v právě skončené sezoně (2011/2012) nasadil do ligových soutěží – krajský přebor („A“ tým), Okresní přebor („B“ tým) a 2. třída („C“ tým). Letos došlo také, a ne poprvé, k přihlášení do pohárové soutěže FAČR. Sezóna obvykle trvá zhruba od října do března, vyjma pohárové soutěže. Ta oficiálně končí až v srpnu/září, avšak pro Tenisáky nejčastěji v květnu, protože probíhat se dále je obtížné. Jistým problémem je nízká personální vyhraněnost jednotlivých mužstev. Někteří hráči pravidelně hrají za dvě, neustále je třeba doplňovat soupisky do zápasů jedinci z jiného (A, B, C) týmu. Což není takový problém ve dvou nižších soutěžích. Ale v případě „A“ týmu by bylo vhodné, aby se jeho hráči mohli více fyzicky i psychicky soustředit na své zápasy.

Tenisáci „A“

„A“ mužstvo odehrálo svoji třetí sezonu v krajském přeboru a letos dosáhlo historicky nejlepšího umístění, čímž je 4. místo z celkového počtu dvanácti družstev. Konečná pozice týmu odpovídá předváděné hře. Ta patřila rozhodně k tomu lepšímu, co lze v krajském přeboru vidět, je však ale třeba říci, že úrovně tří nejlepších týmu nedosahovala. Klub tudíž nemá momentálně ambice (ani při případném úspěchu v příští sezoně, čímž by bylo umístění na postupové pozici, tedy 1. 2. či někdy i 3. místo) postoupit do divizní soutěže, kde by měl pravděpodobně problémy s konkurenceschopností. Způsobené je to menším počtem vysoce kvalitních hráčů, pokud dva či tři absentují, jen těžko se nahrazují, ať ze soupisky „B“ týmu či příležitostnými hráči. Dalším hendikepem je nedostatečně oddaný přístup mnoha hráčů k tréninkům a celkově zodpovědnosti pro výsledky a snahy posunout sebe a potažmo tým kvalitativně výše.

Trenérem je prvním rokem pan Zdeněk Prokop, jinak hráčský člen „C“ týmu. Celkově na aktivitu mužstva dohlíží i předseda klubu J. Kučera. Na soupisce je zapsáno 8 hráčů, kteří jsou na zápasy pravidelně doplňováni jedinci z „B“ týmu. Tréninky se konají jednou týdně ve středu večerních hodinách v neveklovské sportovní hale, kde je dobré zázemí. Avšak je to 15 kilometrů od Benešova a je nutné dopravovat se tam vlastními automobily. Účastnit se ho mohou i členové ostatních týmů Tenisáků. Specifikem je, že probíhají souvisle s tréninkem klubu Arsenal Benešov, jenž dlouhodobě hraje druhou nejvyšší futsalovou soutěž. Zhruba 45 minut má každý tým pro sebe na zahřátí, protažení, rozehráni s balonem a nácvik herních situací. Dalších 45 minut se hraje futsalové utkání proti týmu Arsenalu. Zápasy se konají každý týden, ty domácí se hrají v neveklovské hale a to v pátek ve 20:30.

Tenisáci „B“

„B“ mužstvo dosáhlo na sedmou pozici z celkových dvanácti. Až do posledního kola však muselo bojovat o body, aby mu nehrozil sestup. Stejně tomu bylo i v předešlé sezoně a je třeba poznamenat, že bez výpomoci hráčů „A“ kádru, by udržení nebylo možné. I tak se toto dá považovat za úspěch, neboť v Okresním přeboru hraje na Benešovsku mnoho kvalitních oddílů. Kvalitativně soupiska druhého družstva odpovídá spíše o úroveň nižší soutěži (1. třídě). Mužstvo se ale chtělo porvat o svou účast v „okrese“, je to do jisté míry i otázkou cti. Jak už bylo naznačeno, problémem tohoto týmu spočívá ve značné fluktuaci hráčů (zaskakujících z „A“ či „C“). Do současnosti je toto mužstvo udržováno pro několik hráčů, kteří by měli jen malou možnost zahrát si za „A“ nebo „C“ tým.

Trenérem družstva „B“ je Jindřich Žižka, jinak nehrající člen klubu. Na soupisce se nachází 17 hráčů. Tréninky probíhají ve večerních hodinách každý pátek společně s „C“

mužstvem. Účastnit se ho mohou i hráči „A“ týmu, ale vzhledem k tomu, že touto dobou probíhá mnoho jejich zápasů, tak jejich účast nebývá častá. Navíc je občas potřeba, aby se šetřili na soutěžní utkání konané následující den. Hrací den (sobota či neděle) má „B“ tým každé dva nebo tři týdny, kdy odehraje dvě či utkání.

Tenisáci „C“

„C“ mužstvo skončilo ve 2. třídě A na předposledním 8. místě. Pro velký počet nahlášených týmů existují na této úrovni dvě soutěže – A a B. Ačkoliv v dřívějších sezonách končivali Tenisáci „C“ na nejvyšších postech, letos k našemu celku byla nalosována většina silnějších družstev z celé 2. třídy a v těžké konkurenci měl problémy se prosadit.

Trenérem je Jaroslav Kučera, předseda klubu a tréninky probíhají vzájemně s „B“ týmem. Soupiska obsahuje jména dvanácti hráčů. Herní systém je také shodný – dva až tři zápasy odehrané v jeden hrací den, který je každé dva až tři týdny.

5.1.7 Příklady řešení sociálních problémů v minulosti

V minulých sezonách došlo k několika rozporům v klubu. Zde jsou vybrány dva větší a na nich jsou demonstrovány jisté problémy, se kterými sdružení potýká. Oba se týkají převážně „A“ týmu, avšak jejich výskyt má dopad i na zbytek klubu.

Konflikt č. 1

Brankář „A“ mužstva David Stibůrek (26 let) nebyl nominován na jedno ligové utkání z důvodu porušení kázně a šíření špatné atmosféry v týmu. K incidentu došlo na konci předešlého ligového zápasu, který se pro Tenisáky nevyvíjel dobře. Nominace probíhají na webových stránkách, do „vzkazů“ ji píše trenér mužstva anebo 1. či 2. místopředseda (členové „A“ týmu hrající prakticky každé utkání). Tentokrát ji napsal 1. místopředseda, na pokyn trenéra. Trenér má pochopitelně možnost nominovat hráče na utkání dle svého úsudku. Vhodné by však bylo, zároveň s oznámením nominace, informovat dotyčného potrestaného hráče osobně a podat vysvětlení proč k takovému rozhodnutí došlo a co se od hráče do budoucna očekává, čeho by se měl vyvarovat a proč je takové jednání žádoucí. K tomu nedošlo. Když David Stibůrek zjistil, že není v nominaci, urazil se. To však nebylo všechno, jeho mladší bratr Filip Stibůrek (19 let) se přes webové stránky zeptal proč nebude David hrát, načež mu 1. místopředseda odvětil, že se jedná o rozhodnutí vedení. V dané chvíli by

bylo nejlogičtější, aby David zkomunikoval (např. telefonicky) trenéra a optal se, proč došlo k takovému rozhodnutí. Místo toho pouze Filip Stibůrek na webu poznamenal, že jestli se to nezmění, tak odmítá k danému zápasu také nastoupit. To je velmi neodpovědný přístup. Jedinec se nesnažil zjistit, kde došlo k problému a zkusit ho vyřešit pro spokojenost všech. Místo toho začal vyhrožovat svou neúčastí a zájmy klubu ho vůbec nezajímaly. Oba hráči jinak mívají dobrý přístup k zápasům a vkládají do nich mnoho snahy, avšak jsou poněkud horliví a nyní právě převážila jejich touha odehrát jich co nejvíce (ačkoliv jich měli na svém kontě v sezoně jednoznačně nejvíce z celého klubu). V takové situaci tým nemohl mít o takové hráč zájem a vedení se rozhodlo tyto dva hráče pro několik nejbližších zápasů ignorovat a ukázat pevnou ruku, neboť ani jeden z nich nejevila zájem o komunikaci a vzájemný rozhovor, jenž by umožnil nějakou dohodu. Na úplné vysvětlení ze strany vedení ovšem také nedošlo a proto byla několik týdnů tato situace nevyřešená. Vytvářelo to klima nejistoty v celém klubu a jistý psychologický efekt to mělo především na „A“ mužstvo, které tak navíc na zhruba měsíc přišlo o dva kvalitní hráče. Výsledkově se to příliš neprojevalo, v některých oblastech to týmu uškodilo, v některých však naopak mohlo i prospět. Zbytek týmu a klubu byl informován o postoji vedení, ale ne plně o samotném původu vzniku konfliktu. Nakonec došlo k jistému vyprchání konfliktní situace, avšak ne k samotnému otevřenému vyřikání si postojů všech jejích aktérů a úplnému vyřešení sporu. Je vidět, že celkově je potřeba zlepšit komunikaci mezi vedením a jednotlivými členy, zvláště v takovýchto vyhrocenějších situacích.

Konflikt č. 2

I tato problémová situace souvisí s nedisciplinovaností. Hráč družstva „A“ Petr Hocek (28 let) frustrován nepříznivým průběhem utkání silně vypustil jeho závěr. Nesoustředil se na svou hru a její zlepšení a neplnil svědomitě své úkoly, přesněji řečeno vůbec. A co bylo horší, začal slovně napadat spoluhráče, obviňovat je z týmového neúspěchu, a to hlasitě a někdy i vulgárně. Výrazně tak oslabil mužstvo svým přístupem a vytvářením negativní atmosféry uprostřed zápasu. Během zápasu byl trenérem důrazně napomenut, avšak utkání se již nepodařilo zachránit a Tenisáci tehdy podlehl soupeři dvoubrankovým rozdílem, tedy poměrně těsně. K podobnému nevybíravému chování u tohoto hráče již dříve docházelo. V průběhu následujícího týdne byl trenérem provinivší se hráč telefonicky informován o tom, že kvůli uvedenému prohřešku nebude v nejbližší době nominován na žádné utkání (tedy ani „A“, ani „B“ týmu). Poté to osobně oznámil zbytku „A“ mužstva. To trvalo zhruba 3 týdny. Poté odehrál Petr Hocek zápas za „A“ tým a přístup a chování měl dobré.

Obě situace naznačují, že jsou v kádru jedinci, kteří mají problém přijímat trenérskou autoritu, ze společného neúspěchu viní ostatní, místo aby se zamysleli nad sebou. Nemají vždy příkladný pozitivní přístup, který je potřeba aby mohli kladně působit především na mladší hráče. Postrádají vůli, víru a trpělivost porvat se s chvilkovou nepřízní osudu. Svůj osobní úspěch anebo výsledkový úspěch týmu řadí nad samotnou dobrou snahu spoluhráčů výsledku dosáhnout, ze které by naopak výsledky měli přicházet. Necení si pozitivní, tvořivé atmosféry v kolektivu, úspěchem je pro ně spíše jen okamžitý dobrý výsledek utkání. V kritických situacích mají sklon kritizovat okolí místo toho, aby se snažili mužstvo semknout a povzbudit.

5.2 Rozhovor s prezidentem klubu

Přepis rozhovoru s prezidentem klubu Jaroslavem Kučerou.

Před 23 lety jste zakládal futsalový klub Tenisáci Benešov. Jaké ambice jste tehdy jako parta kamarádů a známých měli? Z jakého popudu k založení došlo?

Většina zakládajících hráčů byli tehdy členové tenisového oddílu v Benešově. Fotbal je zde, stejně jako ve zbytku republiky, oblíbená kratochvíle a futsal v regionu zvlášť. S kamarády jsme si chtěli občas seriózně zakopat do míčudy. Oproti fotbalu má futsal výhodu nezávislosti na počasí a také menšího počtu hráčů. To znamená, že se všichni častěji dostanou k balónu a stačí menší množství lidí pro hru. Podstatná výhoda také je, že se herní sezona prakticky nekryje s venkovní sezonou tenisovou. Takže když jsme se s přáteli nescházeli u tenisu, mohli jsme tak činit u futsalu.

Potýkalo se vedení tehdy s nějakými většími problémy?

V průběhu let se různě měnil počet lidí, jež chodili pravidelně hrát. Občas bylo potřeba shánět hráče, a tak jsme k nám přibrali sem tam někoho nového. Stalo se nám i to, že nás bylo málo no to, abychom odehráli solidní zápas. To byla nepříjemnost, která nás v prvních letech někdy potkala.

Dá se zjednodušeně říci, že postupem let muselo vedení věnovat klubu více svého volného času či potýkat se s větším množstvím problémů?

V podstatě se to tak dá říci. Zpočátku jsme se o moc záležitostí starat nemuseli. Navíc lidé byli nadšení a zaujatí do nové zábavné aktivity. 90. léta byla v tomto směru vcelku poklidná, v jejich druhé polovině začalo docházet k tomu, že zdaleka ne všichni členové již byli tenisté. Tento trend platil i dále a na začátku nového století došlo k nasazování druhého mužstva. Hráčská základna se zvětšovala, hráčská rozmanitost byla větší. Největší zlom v tomto směru přichází okolo roku 2005. Docházelo tehdy k nabírání podstatného množství mladých hráčů okolo dvaceti let, později vzniku „C“ týmu a také postupu „A“ týmu do vyšší ligy krajského přeboru. To na nás kladlo větší nároky po organizační stránce, bylo třeba pořádat dva tréninky týdně, své domácí zápasy, sehnat finanční prostředky na účast ve třech soutěžích apod. Změna a větší odpovědnost přišla ale i po výchovné stránce. Mnoho členů bylo najednou čtyřicátníků a na druhé straně také mladší dvaceti let. Bylo třeba snažit se alespoň do jisté míry omezit frekvenci používání nevhodných či vulgárních výrazů, a to není ve sportovním prostředí nebo na pivu po zápase vždy jednoduché. Bylo třeba uvést organizaci pevnější řád a jít mladým příkladem. Umění vhodné pochvaly a přiměřeného pokárání najednou hrálo větší roli. Takové věci si člověk začal uvědomovat. A celkově už se ve sdružení nejednalo o „nás kamarády“. Skutečnost, že za klubové týmy hraje dohromady až 40 pro nás, lidí ve vedení znamená odpovědnost. Odpovědnost je dnes rozhodně mnohem větší než na začátku existence klubu.

Zdá se, že kromě možnosti zahrát si futsal existují pro Vás, člověka těsně spjatého s tímto klubem, nyní i další motivy pro jeho zachování.

Ano, asi to tak je. Cítím, že by nebylo správné opustit mé povinnosti zde jen tak. Můj herní přínos „C“ týmu není stěžejní, vlastně si lépe zahraji na trénincích než během soutěžních zápasů. Za důležitější považuji čas, který klubu věnuji k tomu, abych ho udržel v chodu. Dělán to kvůli velkému počtu lidí, pro které to má význam. Kvůli možnosti potkávat se se známými. A také by mi přišla škoda to „zabalit“. Klub má na okrese

vybudované jisté jméno. Někteří členové jsou s ním spjati mnoho a mnoho let. Na vedení sdružení se mnou spolupracují posledních pár let někteří mladší členové. Jednou přijde čas a budu rád, pokud jim budu moci celou zodpovědnost za Tenisáky předat, nyní to ještě není vhodné.

Jak vidíte nynější situaci klubu? Stojí v současné době před klubem nějaké velké výzvy?

Určitě stojí. Hráčská základna je široká, veliké rozdíly mezi hráči jsou jak kvalitativní, tak věkové. Odlišná u mnoha z nich je také spjatost s klubem. Někteří jsou ochotni pro něj udělat více, někteří méně. To pro vedení vytváří značná úskalí při tvorbě tří mužstev a při nárocích, která mohou na tyto tři kolektivy být kladena. Například poslední dva roky bojuje naše „B“ mužstvo o udržení v Okresním přeboru. Díky semknutí týmu, výpomoci hráčů z kádru „A“ mužstva a vynechání problémových jedinců v závěrečných kolech se nám daří tento přebor udržet. Já osobně nerad dobrovolně opouštím vyšší soutěž, pokud k tomu nedojde zaslouženým sestupem. Otázka ovšem je, jestli by pro hráče z béčka nebylo vhodnější hrát a ligu níže, kde by mohli odehrát vyrovnanější zápasy, více si zakombinovat a celkově si to více užít. V této vyšší soutěži je to pro ně spíše o bránění a urputných bojovných výkonech.

Problematika zaměření jednotlivých mužstev se týká i dalších týmů. „Áčku“ schází více kvalitních futsalistů, kteří by mohli zaskakovat v případě neschopnosti kmenových hráčů a vyvíjet na ně přiměřený tlak, přičemž by mohli být zapsáni v „B“ týmu. Tam chceme získat mladé a nadějně hráče, kteří by takovou roli mohli plnit. Pokud by se to podařilo, mohlo by na hráče v nejlepším mužstvu být položeno více sportovní odpovědnosti za své výkony. A pro „céčko“ by bylo dobré získat naopak nějaké zralé hráče, kteří by zde doplnili partu starších Tenisáků. Letos se bohužel nepovedlo dohodnout sloučení s týmem z Václavic, kde mají jak starší hráče, tak i mladší nadějně. Celkově máme jako klub vysokou cirkulaci hráčů mezi jednotlivými mužstvy.

Do příští sezony nemáme určeného trenéra „B“ týmu.

Další věcí je vyřešení finančních zdrojů pro následující sezonu. Sponzory zatím nemáme dohodnuté napevno.

Trochu specifickou záležitostí jsou problémoví hráči. Nespolehlivost, vznětlivost, nedostatek týmového myšlení, upřednostňování vlastních zájmů nad zájmy celku. S těmito nedostatky se můžeme u některých našich hráčů setkat. Nebývá jednoduché s nimi vyjít a bohužel je ještě horší to, že jejich nevhodné chování často ovlivňuje atmosféru v daném týmu.

Máte nějakou pevnou filozofii přístupu k problémovým hráčům? Jste ochotni je v klubu trpět dlouhodoběji, a když ano, tak za jakých podmínek?

V podstatě se v takových případech držíme individuálního přístupu. Pochopitelně vlastní hráče velmi dobře známe a ty nové brzy poznáváme. Snažím se vždy získat informace ohledně problémových a konfliktních situací od lidí, jež jim byly přítomni a bývám o nich informován z první ruky. Většinu takových situací není třeba více rozpitvávat a řešit je přes vedení klubu. Některé skončí domluvou od některého z členů vedení. Výjimečné případy jsou rozebírány užším vedením a po domluvě řešeny. Největšími tresty, ke kterým došlo, jsou drobné finanční pokuty v řádu desítek korun a nenasazení hráče do několika zápasů.

V případech, kdy dělá problémy hráč, který je velmi platný a jeho ztráta na hřišti by byla citelná, bývá vedení klubu stavěno před nepříjemné rozhodnutí. Zdatných hráčů, kteří by mohli hrát za „A“ tým nemáme k dispozici mnoho, a proto dochází někdy ke kompromisu mezi sportovními zájmy klubu a snahou zachovat dobrou atmosféru v týmu a dotyčný provinivší se jedinec není potrestán nejtvrdším možným způsobem, který by byl možná adekvátní. Zatím se nám to jakž takž vyplácí, ale je fakt, že často uvažujeme o tvrdším přístupu k takovým hráčům a možná by to bylo vhodné.

Jaké jsou sportovní ambice vašich jednotlivých týmů?

U „C“ týmu je nemá cenu řešit, tam si kluci jezdí zahrát, i když je pravda, že i v této kategorii je s každou výhrou veseleji.

O „B“ týmu už jsme trochu mluvili. Ideální předpoklad je, že za toto mužstvo budou hrát především mladí a nadějní hráči, kteří se zde budou rozehrávat, zdokonalovat se a také budou dostávat šanci zahrát si i v „A“ týmu a časem se do něj možná přesunou. Z tohoto pohledu by bylo lepší mít tento tým v nižší soutěži, kde by na takové hráče nebyl vyvíjen tlak na udržení a vytváření výsledků. Já nerad vidím, když dojde k vypuštění jakéhokoliv utkání nebo opuštění soutěže bez boje. Celkově však nechci zatěžovat „B“ tým nějakými sportovními cíly jako je například umístění „na bedně“. Upřímně toto zatím nemáme úplně vyjasněné, spíše to vždy záleží na trenérovi „běčka“. Nemám ale dobré zkušenosti s tím, když musí hráči z kádru „A“ mužstva vypomáhat „B“ týmu, nese to s sebou jisté problémy. Proto se zdá logické, aby na výsledky tohoto týmu nebyly kladeny vysoké nároky.

V „áčku“ je to už jiné. Každý zápas se hraje o body a účast v krajském přeboru je považována za vcelku prestižní. Po hráčích je vyžadována disciplína, za přestupky proti ní došlo již například k dočasnému přeřazení jedince do nižšího mužstva či dokonce k drobné

finanční pokutě. Je třeba ale říci, že při případné možnosti postupu do vyšší ligy bychom velmi váhali, jestli ji využít. Pokud by to však bylo v možnostech klubu, finančních a personálních, zřejmě bychom zkusili zahrát si divizi (o soutěž výše než krajský přebor – pozn. autora).

Považujete obecně sportovní cíle pro klub za podstatné? Máte například snahu dosáhnout nějakého konkrétního sportovního úspěchu? Nebo takové věci nejsou důležité například ve srovnání se společenskou stabilitou, dobrou atmosférou a spokojeností samotných členů s fungováním sdružení?

Toto je otázka, která mi nejednou vrtala hlavou... Často dojde k situaci, kdy jsem nucen přemýšlet nad takovými věcmi a můžu říci, že je nevidím úplně jednoznačně. Zřejmě to můžu popsat tak, že osobně považuji za důležité vložit do každého utkání maximum snahy a poté se uvidí, kam až nás to jako tým či klub dovede. U „A“ týmu je běžné, že po několika utkáních vidíme, jaké jsou zhruba možnosti mužstva ve srovnání se zbytkem ligy a kalkulujeme, na jakém místě v tabulce je reálné skončit. Například letos čtvrtá příčka odpovídá kvalitám našeho kádru a po pěti zápasech jsme také z pozice vedení říkali, že tu by bylo hezké obsadit. Je to vlastně historicky nejvyšší umístění klubu (4. místo v krajském přeboru). Není to ovšem tak, že by někdo z vedení předstoupil před tým a stanovil to jako konkrétní cíl, za nímž jasně půjdeme.

Upřednostňovat to či společenskou atmosféru v klubu je pro mne obtížné. Pravda je taková, že se snažíme žít naším společenským životem a občas do něj vtáhneme další lidi, z toho důvodu, že by mohli herně prospět klubu. Takoví lidé však nemusí prospět samotné atmosféře ve sdružení. K tomu dochází a s tím se někdy musíme vypořádávat.

Jaká je podle Vás práce členů vedení sdružení? Dokážou bez větších problémů své povinnosti plnit? A dochází k nějakým problémům ve spolupráci mezi nimi?

V rámci vedení se vidáme pravidelně a často, proto není problém dohadovat se společně na dalším postupu. Určité způsoby práce již máme všichni zažití a daří se nám zajišťovat fungování sdružení.

Když se zamyslím nad problémy... Dochází k tomu, že úkol, který zadám svým místopředsedům je splněn pozdě nebo nedůsledně. Nebo se optám jednoho z nich a ten mi není schopný říci, jestli už je daná věc zařízená, že neví, jestli ji už ten druhý neudělal. Asi by si ji mohli mezi sebou lépe rozdělovat. Jasněji.

Lepší spolupráce mohla fungovat mezi trenéry týmů „A“ a „B“. Docházelo k tomu, že trenér „B“ mužstva se dohodl s hráči „A“ kádru, že nastoupí za jeho tým aniž by to věděl trenér „A“ týmu, to bylo nepříjemné.

5.3 Analýza herní aktivity členů a dotazník

5.3.1 Analýza herní aktivity členů v minulé sezoně

Tato část práce byla vytvářena za účelem vytvoření predikce zápasové aktivity jednotlivých členů klubu v následující futsalové sezoně. Jinými slovy bylo třeba zjistit, s jakými jedinci lze počítat, jestli od nich lze očekávat nasazení do každého zápasu či jen do některých. Dále také za jaký tým (A až C) mohou nastupovat, případně jestli mohou odehrávat zápasy za více z nich.

To všechno je důležité pro správné rozdělení hráčů do týmů. Přitom je důležité vědět, že dle futsalových regulí hráč zapsaný na soupisce jednoho týmu může být nasazen i do zápasu hierarchicky vyššího týmu i hierarchicky nižšího týmu, tedy například hráč „B“ týmu může nastoupit do zápasu „A“ týmu i „C“ týmu. Ale pouze o jednu úroveň, tedy hráč „A“ týmu nemůže nastoupit za „C“ tým a naopak. Dále hráči do 21 let včetně mohou nastupovat libovolně za jakýkoliv tým klubu. Celkově si tým může z hierarchicky nižšího týmu na soupisku svého zápasu zapsat až pět hráčů, z týmu hierarchicky výše postaveného až tři hráče. Teoreticky se tak může stát, že za „B“ tým by nehrál nikdo z ligové soupisky, ale například 3 hráči z A kádru a 5 hráčů z C kádru.

Nejprve byla provedena analýza zápasové aktivity hráčů v minulé sezoně. Zde jsou vypsaný kádry jednotlivých týmů s počtem zápasů, které odehráli jednotliví hráči za jednotlivá mužstva (A až C). Tato fakta lze najít na webových stránkách klubu.

Tabulka č. 8 – Zápasová aktivita hráčů „A“ týmu

jméno hráče	A tým	B tým	C tým
Stibůrek Filip*	15	13	10
Mareš Václav	17	12	
Zoubek Lukáš	8	5	
Holánek Lukáš	11	4	
Franěk Michal	18	12	

Sysel František	20	5	
Jiša Pavel	3	4	
Hocek Petr	19	1	
Vašák Lukáš*	7	6	

Zdroj: vlastní zpracování (2012)

* hráč mladší 21 let

Ve sloupcích napravo je znázorněno kolik zápasů za jaké týmy odehrál dotyčný hráč. Prázdné políčko znamená 0 odehraných utkání.

Zoubek hraje fotbal ve čtvrté nejvyšší lize, a proto nemůže odehrát plný počet zápasů za Tenisáky. Jiša měl dlouhodobé zranění, které jej limitovalo a ke zranění přišel i Vašák, proto nemohl dohrát konec sezony. Celkově vzato je aktivita hráčů tohoto káдру příkladná a svou sounáležitost s týmem berou vcelku vážně.

Tabulka č. 9 – Zápasová aktivita hráčů „B“ týmu

jméno hráče	A tým	B tým	C tým
Kořínek Josef	2	17	3
Holánek Michal		4	6
Bartůšek Dominik			
Malina Jakub			
Pivoňka Miloslav	4	2	2
Božovský David	16	2	4
Kulda Martin			
Hruška Miroslav	12	2	
Votruba Tomáš		3	
Kupsa Vítězslav		19	
Zižka Ondřej	11	21	6
Stibůrek David	9	6	4
Holý Michal			
Koblasa Petr	3	1	1
Voříšek Martin	2	11	10
Pěkný Petr	1	2	19
Prokop Zdeněk			8
Kamenský Tomáš*		12	

Benák Michal*		6	5
---------------	--	---	---

Zdroj: vlastní zpracování (2012)

V „B“ mužstvu je situace velmi zamotaná. Způsobené je to velkým počtem hráčů, kteří jsou zde zapsáni. Z velké části je to proto, aby někteří z nich mohli nastupovat za všechny tři týmy, také u některých nebylo před sezonou jasné, za jaký tým budou nejčastěji hrát. Jak vidno jsou zde hráči, kteří neodehráli ani jeden zápas za Tenisáky. S těmi je třeba vyjasnit proč k tomu tak bylo a jestli s nimi lze do budoucna počítat. Naopak na jiné hráče se klub může spolehnout, i co se týče výpomoci v ostatních týmech. Někteří navíc mají i na to, aby se prosazovali i v „A“ týmu.

Tabulka č. 10 – Zápasová aktivita hráčů „C“ týmu

jméno hráče	A tým	B tým	C tým
Procházka Jan			3
Kučera Jaroslav			24
Žižka Jindřich			
Vokrouhlík Aleš			9
Kaprálek Michal		2	20
Mareš Vojtěch			13
Ducháč Josef			3
Maršíček Leoš			
Semerád Filip			19
Hanka Libor		10	3
Král Martin		14	10
Málek Ivan			1
Hanka Tomáš*		3	16
Průcha Jakub*		3	20

Zdroj: vlastní zpracování (2012)

5.3.2 Dotazník pro členy

Tento dotazník byl vyplňovaný členy klubu a účelem bylo zjistit jejich předpokládanou herní aktivitu v následující sezoně. Dotazník je velmi stručný, skládá se ze tří otázek. Ještě před samotnými otázkami byl každý hráč informován o počtu zápasů, jež

odehrál. To proto, aby měl přesné informace a mohl jednoduše navázat na první otázku, která zněla:

Otázka č. 1: Očekáváte, že Vaše účast na zápasech klubu bude v následující sezoně podobná jako v té minulé?

Otázka č. 1.1: Pokud ne, proč?

Předpoklad byl takový, že po upřesnění počtu zápasů, které ve skutečnosti hráč odehrál, se zamyslí nad tím proč to tak ve skutečnosti bylo. Uvede důvod, proč by měla být v příští sezoně jeho aktivita jiná, pokud si to myslí.

Otázka č. 2: Za jaký z týmů (A, B nebo C) byste rád nastupoval? (možno napsat více týmů) Pokud je to u Vás jiné než v minulé sezoně, napište stručně proč.

Jednotlivé soutěže logicky kladou na hráče rozdílné fyzické a herní nároky. Hrací časy jsou také odlišné. Proto je dobré vědět, na kterou soutěž se hráč takzvaně cítí, kterou ho baví hrát, jaké jsou jeho sportovní ambice a kdy bude mít čas, aby mohl odehrát co nejvíce zápasů.

Z dotazníků vyplynula podstatná zjištění týkající se aktivity těchto hráčů:

A tým

Jiša – V minulé sezoně mu zranění umožnilo odehrát celkově jen 7 utkání, za A tým jen 3. Nyní náchylné koleno posiluje, sportuje a úspěšně zatěžuje, počítá se u něj s větší herní vyčerpáním, především v tomto mužstvu.

B tým

Kořínek – Váhá, jestli by radši nehrál za „A“ tým, herní schopnosti na to má a byl by vítaná posila. Zatím pro něj bylo vhodnější kvůli pracovnímu vytížení hrát jen za „B“, neboť to hraje zápasy jen o víkendech.

Bartůšek – Letos neodehrál ani jeden zápas. Nyní chce hrát za „B“ tým. Je znám svou nespolehlivostí, proto bude brán s rezervou. Ale pokud na něj bude spolehnutí, bude přijat.

Malina – Letos nehrál za klub, kvůli psychickému tlaku ze strany hráče Hocka, který špatně snáší prohry a často kritizuje vlastního brankáře během utkání. Pokud by mu klub vyjádřil podporu a touhu mít ho v kádru, zřejmě by přijal a byl by v následujícím roce k dispozici.

Kulda – Letos z vlastní vůle neodehrál ani jedno utkání. Do budoucna s ním klub nemůže počítat.

Hruška – Letos odehrál skoro všechna svá utkání za „A“ tým. Jeho výpomoc zde byla potřeba, alespoň co do počtu hráčů. Kvalitou zapadá spíše do „B“ týmu. Poté se však zranil a nemohl zde moc zápasů odehrát. V příští sezoně by měl nastupovat hlavně za „B“.

Votruba – Celou sezonu ho provázelo zranění kolene. To ještě není stoprocentně vyřešené, avšak do další sezony by se rád s klubem zapojil. Nelze očekávat úplné nasazení, ale pravděpodobně si za „B“ tým zahraje dostatečně.

Kupsa – Zařazení na další sezonu nejisté. Zvažuje, jestli by radši příští rok nehrál za „C“ tým. Kvalitativně může hrát za „B“, ale vedou ho k tomu osobní důvody. Hráť ale chce určitě.

Stibůrek D. – I nadále chce být zapsán v „B“ týmu a hrát za všechny týmy klubu, bude-li to možné. Letos odehrál poměrně málo utkání, kvůli citlivému zranění v obličeji.

Holý – Letos nehrál jediné utkání a situace se nemění – za klub hrát nebude ani příští rok.

C tým

Hanka L. – Letos hrál především za „B“ tým a málo zápasů za „C“, do budoucna chce mít tuto bilanci spíše opačnou.

6. Návrhy na zlepšení

6.1 SWOT analýza

U klubu bylo SWOT analýzou zkoumáno vnitřní i vnější prostředí. Vzhledem k tomu, že se jedná o malé občanské sdružení, jeho vnitřní prostředí je přeci jen podstatnější a má na klub větší vliv. Proto je logicky výčet příležitostí a hrozeb (tedy vnějšího prostředí) o něco menší.

Poznámka: V této kapitole jsou používány hranaté závorky, které jsou uvedeny za každým konkrétním doporučujícím návrhem a značí jeho číslo. Na konci je uveden celkový souhrn návrhů.

Zde je celkový rozbor vnitřního a vnějšího prostředí sdružení:

Tabulka č. 11 – SWOT analýza klubu Tenisáci Benešov

Silné stránky:
<ul style="list-style-type: none">• vysoký počet aktivních hráčů• dobré materiální zázemí• dobré webové stránky klubu• na rok dopředu zajištěné finance• do vedení zapojeni schopní mladí lidé se vztahem ke klubu• solidní jméno klubu v regionu (zřejmě třetí nejznámější)• členství v klubu otevřené všem věkovým kategoriím (momentálně věkové rozpětí 16 – 48 let)• prospěšné osobní kontakty (sportovní, sponzorské, svazové)• iniciativní přístup klubu k propagaci sponzorů
Slabé stránky:
<ul style="list-style-type: none">• malé množství kvalitních hráčů v „A“ týmu• členská základna velmi široká a nehomogenní• spory starších členů vedení• nevyjasněné budoucí směřování klubu• někteří problémoví hráči• absence jasné autority v klubu, jež by byla následována• velká cirkulace hráčů mezi jednotlivými týmy klubu

Příležitosti:

- velká obliba futsalu v regionu
- zájem soukromých subjektů o propagaci na webových stránkách klubu
- možnost využívat facebookovou stránku klubu pro přímé kontaktování přátel a známých
- možnost tréninků s týmem FC Arsenal Benešov, klubem hrajícím vyšší soutěž
- možnost využívat tenisovou klubovnu pro společenská setkání

Hrozby:

- kvalitní haly v Benešově vytížené jinými sporty
- konkurence v podobě mnoha futsalových klubů v regionu
- nepravděpodobnost získání dotace od města na provoz klubu (kvůli neexistenci mládežnických oddílů klubu)

Zdroj: vlastní zpracování (2012)

Po zarovnání do čtvercové struktury dostaneme tuto formu:

Tabulka č. 12 – SWOT analýza klubu Tenisáci Benešov 2

		Analýza vnitřního prostředí	
		Silné stránky	Slabé stránky
Analýza vnějšího prostředí	Příležitosti	<p>Strategie využití:</p> <p>Poohlédnout se v ostatních klubech po kvalitních hráčích především z nižších lig, kteří mají zájem zahrát si vyšší ligu za Tenisáky[1 - č. doporučení]</p> <p>Dostatečně informovat sponzory o všech způsobech propagace, jež jsou jim k dispozici a jež jim klub poskytuje[2]</p> <p>Využívat facebook stránku klubu pro oslovování fanoušků (i potenciálních) a facebook přátele členů a vytvářet tak dobrý společenský obraz klubu[3]</p> <p>Pokračovat ve spolupráci s klubem Arsenal Benešov[4]</p> <p>Provádět nábor i na školách, využívat hodně osobní kontakty[5]</p>	<p>Strategie hledání:</p> <p>Využít spolupráci s Arsenalem Benešov pro získání nových kvalitních hráčů[6]</p> <p>Budovat týmovou kulturu a tmelit tým skrze využívání webových stránek, facebooku a klubových setkání[7]</p>
	Hrozby	<p>Strategie konfrontace:</p> <p>Trvale budovat a image klubu a pozitivní sociální klima ve snaze vytvořit ze spolku referenční skupinu[8]</p> <p>Zkusit ve spolupráci s Arsenalem Benešov dohodnout využívání sportovní haly v Benešově[9]</p> <p>Využívat osobní kontakty, dobré jméno a dobré klubové podmínky k získání hráčů z jiných klubů (při zachování korektních vztahů)[10]</p> <p>Zakládat si na korektních partnerských vztazích se sponzory a dárci[11]</p> <p>Sledovat rozdělování městských dotací, jestli vzniká šance jejich získání i pro vlastní klub[12]</p>	<p>Strategie vyhýbání:</p> <p>Poohlížet se po hráčích v mladším věku (20 let a méně), kteří ještě nejsou registrováni v žádném futsalovém klubu[13]</p>

Zdroj: vlastní zpracování (2012)

6.2 Určení strategických cílů klubu

Cíle klubu by měly vycházet ze samotné podstaty existence sdružení. Důležité je uvědomit si a rozpoznat co je nejpodstatnějším motivem členů pro zachování členství. Proč platí každoročně členské příspěvky? A proč je platí zrovna v našem klubu a ne v jiném?

Jedna věc je, jak dojde k zaregistrování nového člena. K tomu zpravidla dochází ze dvou jednoduchých motivů – především touhy hrát futsal (či spíše „zakopat si“) a případně sociálních potřeb lidí (stýkat se s přáteli, být součástí společenství). Další věc už je, co vede již zaregistrované členy k tomu zůstat i nadále členy klubu a aktivně se do jeho akcí zapojovat. Domnívám se, že v tomto směru je pro členy klubu nejdůležitější přátelská a otevřená atmosféra na klubových akcích. Dále vzájemný respekt mezi jedinci, pocit společné integrity a „táhnutí za jeden provaz“. Silným uspokojujícím faktorem pak je také radost ze společného úspěchu. Další důvody jsou sekundární. Například i samotné hraní futsalu. Futsal může být provozován v jiném klubu, případně může být nahrazen jiným sportem. Pokud dokáží Tenisáci vytvořit takové prostředí, ve kterém se jedinci budou chovat tak, jak je výše popsáno, získají tím podstatnou konkurenční výhodu oproti ostatním klubům v regionu. Když se k tomu připočte účast v krajské soutěži, vzniká tak dobrý předpoklad pro zisk takových hráčů, které bude klub chtít, což mu následně může pomoci v dosažení dlouhodobých cílů.

Zde jsou pečlivě zvážené návrhy na odpovědi na základní otázky, jež si sdružení musí položit:

1. Co budeme dělat a pro koho to budeme dělat?

Provozovat sportovní klub pro spokojenost jeho členů.

2. Jakých cílů chceme dosáhnout?

Soudržného společenství se spokojenými členy, kteří drží při sobě, akceptují se, podporují a mají snahu se herně i osobnostně rozvíjet v rámci svých možností a možností klubu.

3. Jak budeme řídit podnikové činnosti, abychom dosáhli zvolených cílů?

Vedení sdružení musí být složené z malého počtu lidí, ale samotné vedení se nebrání výpomoci a případným úpravám organizační struktury. Delegování je přirozenou součástí chodu spolku a do něj je snaha zapojovat co nejvíce členů. Mnoho rozhodnutí je konáno společně v rámci týmu.

Na základě těchto odpovědí by si sdružení mělo být schopno určit své poslání a vizi. Jako **poslání** klubu Tenisáci Benešov navrhuji toto [13]:

„Zajišťovat svým členům možnost hrát a trénovat futsal a příležitost stýkat se u toho se svými přáteli a známými.“

Jako **vizi** klubu Tenisáci Benešov navrhuji toto [14]:

„Vytvořit sportovní klub, jehož členové budou rádi jeho součástí a budou na to hrdí. Budou se vzájemně respektovat a podporovat, budou si uvědomovat svou odpovědnost vůči klubu a sobě navzájem a budou mít zájem se rozvíjet.“

Vizi klubu je potřeba probrat společně se členy na nejbližší členské schůzi [15]. Nechat ostatní se k ní vyjádřit a povzbudit je k tomu. Výše uvedená verze může být členy upravena dle jejich osobních preferencí a dle většinového názoru. Neměla by ale být příliš rozsáhlá. Osobně jsem přesvědčen, že tato verze bude takřka přesně odpovídat požadavkům členů. Až dojde ke sjednocení vize, je ihned potřebné zdůraznit, co to pro členy znamená. V případě mojí verze vize například toto: důležitá je dobrá atmosféra v týmu. Pokud nebudou týmová pravidla dodržována, viníci budou trestáni. Je třeba zlepšit vzájemnou komunikaci, více otevřenosti v ní prospěje. Pokud má někdo poznámku může ji přednést, ale v klidu a s respektem ke druhým. Dále je třeba připomenout členům, že její dosažení závisí na nás všech a všichni s ní máme být ztotožnění. Usnesení o společné vizi je třeba demonstrovat veřejně. Vhodné jsou pro to klubové webové stránky, díky tomu se o tom dozvědí všichni členové klubu, a také na nich může být připomínána [16]. Dále navrhuji heslo vyjadřující vizi klubu „svornost, týmovost, respekt“ vepsat do zeleného pozadí webových stránek [17]. V případě přijetí nového člena je potřeba ho upozornit na hodnoty, jež klub ctí a zásady, které má každý člen dodržovat. Také navrhuji přidat na webové stránky záložku „hodnoty“, kde

bude formulována vize klubu a také další hodnoty, které sdružení staví vysoko (např. upřímnost, rozvoj osobnosti, herní rozvoj, vzájemná podpora a výpomoc, apod.) [18].

Jako **strategické cíle** navrhuji sdružení vymezit tyto [19]:

Sociální klima organizace

- vstřícné vedení jdoucí svým jednáním příkladem
- důsledné dodržování všeobecně respektovaných pravidel (zvláště pro „A“ tým)
- spokojení členové pociťující vysokou míru integrity ke klubu

Sportovní cíl

- dostatek kvalitních hráčů pro „A“ tým

Primární (mnohem důležitější) jsou cíle týkající se vnitřní atmosféry organizace.

Sportovní cíle jsou sekundární a není v nich vymezeno žádné konkrétní postavení, kterého by se klub měl snažit dosáhnout. Je to z toho důvodu, že stanovování sportovních cílů je přímo závislé na složení „A“ týmu a vnějších podmínkách, jako momentální kvalitě ostatních týmů v soutěži. Oboje je dosti proměnlivé. Navíc je snaha ponechat kolektivu v „A“ týmu volnost, aby si své cíle do značné míry určoval sám.

6.3 Úprava stanov sdružení

Současné stanovy klubu Tenisáci Benešov vznikly při založení občanského sdružení v roce 2009. V rámci této práce dojde k jejich prostudování a případné revizi. Je možné, že v některých ohledech mohou být nevyhovující. Vzhledem k tomu, že stanovy sdružení jsou ústředním ustanovením, jenž určuje chování sdružení v některých stěžejních situacích, jako je třeba vznik a zánik členství, je důležité aby byly formulovány jednoznačně a také, aby ponechávaly vedení sdružení dostatek volnosti a flexibility při řešení například personálních otázek. Stávající stanovy jsou uvedeny v přílohách pod číslem 5.

Zde je proveden rozbor stávajících stanov:

čl. I - Název a sídlo, působnost a charakter sdružení

Obecná doporučení: *V základním ustanovení by měl být název občanského sdružení, sídlo občanského sdružení, postavení právnické osoby apod. Název by měl být originální a nezaměnitelný, a za ním by mělo být označení o.s. (Čáslavová, 2009, s. 82 – 85)*

Připomínky: V tomto článku je vše uvedeno správně a nic zde nechybí. Název je originální a stěží zaměnitelný, dále nechybí označení o.s., sídlo je uvedeno a charakter sdružení stejně jako jeho působnost jsou jasně vymezeny.

čl. II - Cíle a náplň činnosti

Obecná doporučení: *Cíl by měl být formulován tak, aby vystihoval „nepodnikatelskou“ podstatu účelu, kvůli kterému sdružení vzniklo. Stanovy by měly také obsahovat povinnost organizace hájit práva svých členů. (Čáslavová, 2009, s. 82 – 85)*

Připomínky: V této části stanov by bylo dobré formulovat některé další důležité cíle, jež jsou pro sdružení vlastní. Tyto shledávám jako vhodné:

- hájit práva a zájmy svých členů
- komunikovat a spolupracovat s institucemi jejichž činnost přímo souvisí s činností sdružení (ČMFS, futsalové a fotbalové kluby,...)
- vést své členy k dodržování základních etických a mravních pravidel, zejména pak k jednání v duchu fair play [20]

čl. III - Členství ve sdružení

Obecná doporučení: *Zde bývá vhodné definovat způsob vzniku členství, druhy členství a jeho podmínky, plus zánik členství.*

V této části stanov jsou uvedena i práva a povinnosti členů. Rozlišit by se měla práva a povinnosti členů řádných, čestných event. dalších, výše členských příspěvků a způsob jejich placení. (Čáslavová, 2009, s. 82 – 85)

Připomínky: Část vymezující způsob vzniku, druhy a zánik členství je v pořádku. Pojednává sice pouze o členství řádném, ale to je dostačující. Práva a povinnosti členů by bylo dobré, pro větší přehlednost, vymezit v samostatném článku.

Do práv člena navrhuji doplnit:

- právo účastnit se soutěží a akcí pořádaných klubem
- právo volit a být volen do orgánů sdružení až po překročení věku 18 let

Do povinností člena navrhuji doplnit:

- povinnost aktivně se podílet na činnosti a plnění cílů klubu
- povinnost přispívat k dobrému jménu klubu a jeho prosperitě
- povinnost pomáhat ostatním členům klubu a naplňovat společná rozhodnutí
- povinnost svědomitě vykonávat přijaté funkce
- povinnost dodržovat zásady sportovní etiky, morálky a fair play

Výše členských příspěvků je vždy určována před sezonou s platností jeden rok, proto nebude ve stanovách konkretizována, pouze je zde zmínka o způsobu jejich stanovení [21].

čl. IV - Orgány sdružení

Připomínky: Zde jsou ve stručnosti uvedeny tři orgány sdružení, nic víc není třeba.

čl. V - Členská schůze

Obecná doporučení: *Ve stanovách by měly být popsány způsoby a rámcové termíny svolávání členské schůze, její rozhodovací pravomoci (okruhy činností a závazky sdružení, o kterých může rozhodovat pouze valná hromada), schopnost usnášení, způsob hlasování a náležitosti zápisu z členské schůze. (Čáslavová, 2009, s. 82 – 85)*

Připomínky: Zde chybí podstatná zmínka o postupu v případě, že členská schůze nebude usnášeníschopná. Za takových okolností doporučuji svolat v následujících maximálně třiceti dnech další členskou schůzi, jež bude usnášeníschopná nehledě na počet přítomných členů.

Dále v této části nejsou přesně uvedené náležitosti k zápisu z členské schůze. Provádět úplný zápis je náročné. Níže ve stanovách (v následujícím článku) je uvedeno, že členové

mají právo účastnit se schůzí, a pokud na ní nejsou přítomni, tak být informováni výborem o rozhodnutí na schůzi učiněných. To shledávám po zkušenostech ze schůzí jako dostatečné, informování probíhá obvykle ústní formou, výjimečně je vhodné doplnit to písemným rozhodnutím na webových stránkách klubu [22].

čl. VI - Výbor a předseda sdružení, jednání jménem sdružení

Obecná doporučení: *Zde by mělo být uvedeno jaké má výbor pravomoci, kdo a jak může být do tohoto orgánu zvolen, jakým způsobem probíhá volba členů výboru a jakými pravomocemi disponují jeho členové. U předsedy sdružení by mělo být jeho volební období, způsob volby, zastupování a způsob podepisování dokumentů.* (Čáslavová, 2009, s. 82 – 85)

Připomínky: U výboru je třeba uvést interval, kdy se schází (například: dle potřeby, minimálně však jednou za dva měsíce) a kdy je schopný se usnášet (například: pokud je přítomna nadpoloviční většina členů) a kdo rozhoduje v případě nerozhodného hlasování (například: v případě nerozhodného hlasování rozhoduje předseda). Zápis ze schůze se neprovádí, proto je podstatné uvést povinnost informovat členy výborem o rozhodnutí učiněných na schůzi výboru [23].

V otázce předsedy je vše v pořádku.

čl. VII - Revizor sdružení

Obecná doporučení: *Stanovy by měly precizně rozlišovat mezi nejvyšším orgánem organizace (zde členská schůze), statutárním orgánem (zde předseda a jeho zástupci) a kontrolním orgánem (zde revizor). Stanovy by měly definovat schopnost jejich usnášení. Všechny orgány musí mít definované kompetence a to ve vzájemném souladu, aby nedocházelo k překrývání činností.* (Čáslavová, 2009, s. 82 – 85)

Připomínky: Žádné připomínky, orgány mají jasně definované kompetence a jejich činnosti se nepřekrývají.

čl. VIII - Zásady hospodaření

Obecná doporučení: *V tomto bodě je třeba uvést výčet zdrojů finančního zabezpečení činnosti sdružení (příjmy), kdo je oprávněn s finančními prostředky a dalším majetkem sdružení nakládat, jak je vedena agenda atd. V této části je vhodné upozornit na vlastní hospodářskou činnost a zmínit možnost uzavírání pojistných smluv. (Čáslavová, 2009, s. 82 – 85)*

Připomínky: Zde by mělo být uvedeno, kdo je oprávněn s finančními prostředky a dalším majetkem sdružení nakládat, jakým způsobem je vedena agenda [24].

čl. IX - Okolnosti zániku sdružení

Připomínky: Důležité okolnosti týkající se vypořádání majetku občanského sdružení při zániku sdružení jsou ve stávajících stanovách uvedeny správně.

čl. X - Závěrečná ustanovení

Obecná doporučení: *V této pasáži je třeba v první řadě uvést, od kdy stanovy nabývají platnost. Dále pak vypsát, eventuálně zobrazit razítko, logo, znak či jinou symboliku a určit, kdo je oprávněn je užívat. (Čáslavová, 2009, s. 82 – 85)*

Připomínky: V závěrečných ustanoveních je vhodné zobrazit logo klubu a určit, kdo je oprávněn ho užívat.

Tři poslední články ve stávajících stanovách mají nelogické a nesystematické znění. Dojde k jejich úpravě a aktualizaci dle připomínek na příslušných místech [25].

6.4 Úprava organizační struktury a rozdělení kompetencí

Tato kapitola se zabývá úpravou manažerské organizační struktury, jež je znázorněná v kapitole 5.1.2. Je zde opomenuta struktura orgánů sdružení daná stanovami, které zasahují do chodu organizace jen výjimečně. Pozornost je zde věnována celému vedení sdružení. To jest prezident klubu (Jaroslav Kučera), jeho 1. místopředseda (František Sysel), 2. místopředseda (Václav Mareš) a trenéři jednotlivých mužstev klubu (A – Zdeněk Prokop, B – momentálně Jindřich Žižka, ale do budoucna nejisté).

Mnoho současných mechanismů odpovědnosti členů vedení a jejich vzájemné spolupráce, které jsou v současnosti nastavené, fungují správně. V rámci možností klubu jsou nastavené vhodně. Jistá problematická místa se však, i díky rozhovoru s prezidentem klubu, našla. Práce obou místopředsedů může být efektivnější a spolupráce trenérů „A“ a „B“ týmu jasnější a transparentnější. Zde je přesnější definování obou aspektů, na které se zaměří návrhy v této kapitole:

Problém č. 1 – Špatné vymezení kompetencí a zodpovědnosti mezi oběma místopředsedy zabraňující efektivnější komunikaci a plnění všech zadaných povinností.

Problém č. 2 – Špatná komunikace mezi trenéry „A“ a „B“ mužstva ovlivňující lepší spolupráci v rámci obou mužstev.

6.4.1 Zefektivnění práce místopředsedů

Práce místopředsedů momentálně probíhá trochu nahodile. Oba dohromady mají vcelku jasně vymezené povinnosti a kompetence, jsou si vědomi toho, za co zodpovídají, což je především chod „A“ mužstva. Ale to pro ně platí pouze jako pro dvojici. Prospělo by jim přesnější rozdělení povinností mezi sebou. Někdy došlo k tomu, že neměli vzájemně dohodnuto, kdo se o danou záležitost postará a ujal se toho ten, který si na to zrovna vzpomněl. Tak občas došlo k tomu, že si na potřebu vyřešení dané záležitosti nevzpomněl ani jeden, nebo to bylo s malým časovým předstihem, který nemusel být dostatečný.

Jejich činnost pro klub se v mnoha ohledech prolíná, proto doporučuji určit jednoho z nich, kdo bude mít celkovou zodpovědnost za jejich souhrnnou činnost. Logickou volbou je vložit tuto zodpovědnost na 1. Místopředsedu [26]. Ten může na svého kolegu 2.

místopředsedu delegovat ty samé pravomoci a povinnosti jaké ten plnil doposud. V jejich samotné práci se toho nemusí příliš měnit. Podstatné však je, aby jeden z nich měl jasnou kontrolu nad plněním povinností.

Více řádu by bylo vhodné vnést do jejich práce i přesnějším rozdělením samotných činností, které má každý z nich na starosti. Dosud probíhá mnohdy zbytečná komunikace (např. telefonická – tudíž ne zdarma) o tom, kdo co bude zajišťovat. U operativních činností je řešení velmi jednoduché. Oba činovníci již mají zažitou většinu těchto povinností a není nic jednoduššího, než před započatou sezonou sepsat pro každého z nich činnosti, které bude mít každý jednotlivě na starosti [27]. Oba by tak měli jednoznačně rozdělené kompetence a věděli by jasně, co mají zajišťovat osobně. V případě výskytu nových záležitostí, které je třeba řešit, by se věc odvíjela od vzájemné dohody, kterou by však měl prioritně zajišťovat 1. místopředseda, jehož to je zodpovědnost. Tím by také odbyla přebytečná komunikace.

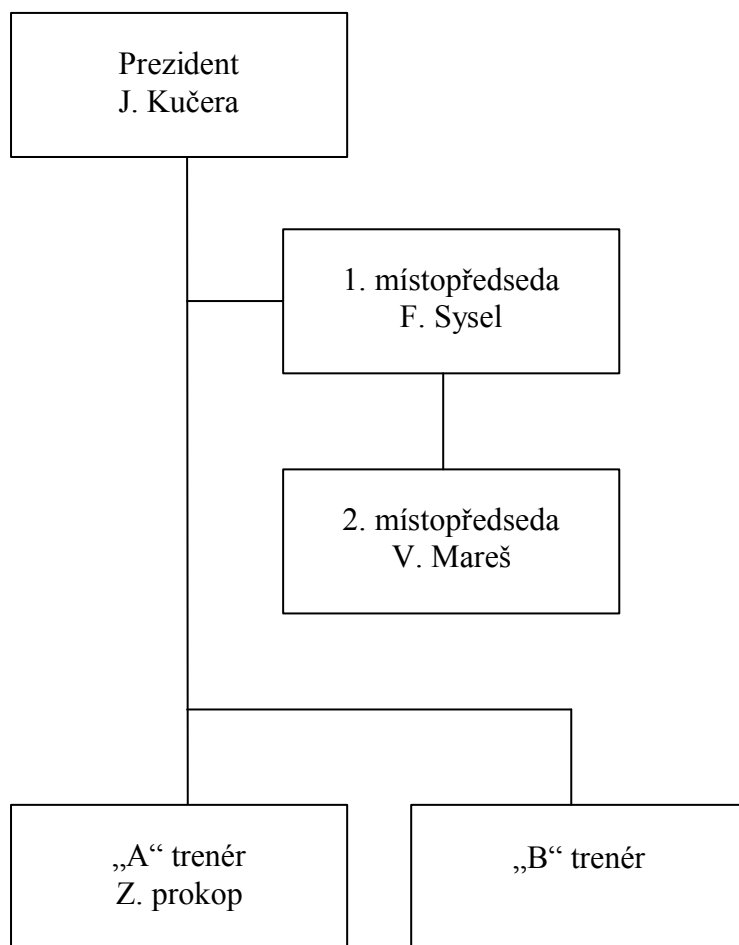
6.4.2 Zlepšení spolupráce mezi trenéry „A“ a „B“ mužstva

Před sezonou bylo v užším vedení klubu rozhodnuto, že prioritu v otázkách volby hráčů na svá utkání má „A“ tým, tedy jeho trenér. Připomeňme, že utkání „B“ týmu se hrála vždy v sobotu přes den (více zápasů za den), utkání „A“ týmu v pátek, sobotu či neděli, prakticky kdykoliv přes den (vždy jen jeden zápas). Toto v sezoně nebylo několikrát dodrženo. Zčásti kvůli tomu, že „B“ mužstvo se zachraňovalo v posledních zápasech ve své soutěži – Okresním přeboru, což by bylo do jisté míry pochopitelné. Přesto veškeré nasazování hráčů „A“ kádru do zápasů „B“ týmu měl trenér „B“ týmu J. Žižka nejprve konzultovat s trenérem „A“ mužstva. Komunikace mezi nimi byla občas nepřesná, pan Žižka se choval jako by sportovní výsledky jeho týmu měly bezmála stejnou důležitost jako „A“ týmu. Zřejmě na tom měly podíl i jisté osobní negativní vazby mezi těmito dvěma lidmi a soutěživost v rámci klubu. Takové jednání není do budoucna přípustné, dochází k unavování hráčů před důležitými zápasy „A“ týmu a znehodnocuje to autoritu vedení.

Do budoucna je třeba, aby všichni trenéři mužstev byli jasně uvědomeni o sportovních prioritách klubu. Nejlépe jejich vymezení určit na společné schůzi, aby bylo vidět, že rozhodnutí je společné a nejedná se tedy o jednostranný výmysl vedení. Nehledě na to, kdo bude trenérem „B“ týmu (J. Žižka to možná nebude, zvažuje totiž odstoupení z funkce), je důležité, aby spolupráce trenérů obou hierarchicky nejvyšších týmů byla v zájmu těchto sportovních cílů. Dále je potřebné, aby byla jejich vzájemná komunikace byla včasná, jasná a

transparentní. Pokud budou mít zájem angažovat do zápasů svého týmu nějaké hráče z kádru druhého týmu, musí to prodiskutovat zavčas [28].

Schéma č. 3 – Nová organizační struktura klubu [29]



Zdroj:

vlastní zpracování (2012)

6.5 Konsolidace „A“ týmu a zlepšení sportovní atmosféry

Cílem této kapitoly je navrhnout opatření ke stabilizaci kádru „A“ mužstva a zvýšení jeho prestiže. Dále je snaha eliminovat negativní vlivy, které sociální a sportovní klima v tomto týmu a celkově v klubu narušují. A také nastítnit možnosti, jak vytvořit takové podmínky a prostředí, jež bude nápomocné pro uskutečnění výše uvedených záměrů a udržení pozitivního sociálního klimatu.

6.5.1 Vymezení kádru „A“ týmu

V této podkapitole je navrženo vyřešení personálního složení „A“ týmu. Nejprve budou uvedeni hráči, které doporučuji zapsat na soupisku „A“ týmu na příští sezonu:

- Franěk Michal (brankář)
- Vašák Lukáš (brankář)
- Mareš Václav
- Sysel František
- Jíša Pavel
- Stibůrek Filip
- Zoubek Lukáš
- Holánek Lukáš

Tuto kostru mužstva by doplňovali hráči zapsaní na soupisce „B“ týmu:

- Žižka Ondřej
- Božovský David
- Stibůrek David
- Koblasa Petr
- Hruška Miroslav

Rozhodnut o své působnosti ještě není hráč (v „A“ týmu bude případně vítán):

- Kořínek Josef

S následujícím hráčem doporučuji provést osobní rozhovor týkající se jeho účasti v „A“ týmu. Má za sebou několik disciplinárních prohřešků, je třeba dát mu na srozuměnou, že nevhodné chování mu nebude tolerováno, nahlíženo na něj bude přísněji než doposud a je pokud své chování neusměrní vhodným, týmovým směrem, je možné, že se s ním „A“ tým nebo dokonce celý klub bude muset rozloučit [30]:

- Hocek Petr

Plus je možné, že se dojde k získání nějakého nového hráče, který by do kádru „A“ týmu mohl být zařazen. Trenér může zůstat dosavadní – Zdeněk Prokop [31].

6.5.2 Zajištění materiálních podmínek pro „A“ tým

Celkové materiální zajištění klubu je dobré, jak již bylo zmíněno. Problematickou otázkou je stále domácí hala „A“ týmu. Ostatní mužstva se o ni starat nemusejí, neboť jejich zápasy zajišťuje okresní komise futsalu. „A“ mužstvo dosud hrálo své zápasy v Neveklově (15 km od Benešova), neboť obě vhodné benešovské haly jsou vytíženy sportovními kluby volejbalovými, basketbalovými a florbalovými. To jsou tři sporty, jež jsou městem více podporovány. Ve stejné situaci je i nejlepší benešovský futsalový tým FC Arsenal Benešov, s nímž Tenisáci v minulých letech spolupracovali a s jehož vedením se dobře znají.

Navrhuji proto pokusit se společně s vedením Arsenalu Benešov vyjednat domácí zápasy obou klubů a 90 společných tréninkových minut v týdnu v jedné z benešovských hal [26].

Pro Tenisáky by to přineslo výhodu dostupnějších tréninků, pro více hráčů by bylo možné dostavit se na ně. Také by bylo mnohem snazší pro fanoušky a hráče „B“ a „C“ mužstev zhlédnout domácí utkání týmu, což by podporovalo vnitřní soudržnost a povzbuzovalo hráče k vyšším výkonům. Dalším efektem by samozřejmě bylo ušetření na pohonných hmotách a času při dopravě na tréninky a zápasy.

6.5.3 Vytvoření dobrého sociálního klimatu

Návrhy v této oblasti bych započal na základě **pozitivního kázeňského přístupu** dle Martense. Rozdělené jsou tedy do šesti oblastí. Konkrétní zásady, které by klub měl dodržovat, jsou tyto:

I. Vytvoření dobré týmové kultury [33]

- věnujme členům péči (i hráči mezi sebou navzájem)
- podporujeme hráče
- přiměřený humor je vítán, smějme se spolu
- neuvádějme se navzájem do rozpaků posměšky, pokud se někomu něco nepovede, všichni musí cítit, že na chybu mají právo

II. Pořádání týmových setkání [34]

- zachovejme pořádání posezónní rozlučkové akce
- zachovejme potréningová a pozápasová setkání u piva a limonády, čas od času (aspoň jednou za měsíc) k tomu povzbudíme i ty, kteří nechodí pravidelně
- takové schůzky je vhodné uvést pochvalou pro ty, co si to zaslouží, pak se mohou probrat potřebné záležitosti s týmem (vyřešení sporu, organizační záležitosti,...) a při zakončení je dobré povzbuzení do další společné snahy. Trvání takových informativních sezení by nemělo být více než 30 minut.

III. Rozvoj týmových pravidel (týká se jen „A“ týmu) [35]

- vytvořme ve spolupráci s hráči srozumitelnou a stručnou soustavu pravidel
- tato pravidla doplníme sankcemi, které budou hrozit, za jejich nedodržování
- dodržování těchto pravidel striktně vyžadujeme a přestupky trestejme

IV. Rozvoj týmové rutiny [36]

- doplníme naše týmové zvyklosti některými dalšími, a to například předzápasovými (společné potleskání hráčů v šatně či tlesknutí s trenérem před každým poločasem, ke kterému tým nastupuje)

V. Výchova pomocí zábavných tréninků [37]

- ponechejme v tréninku jako hlavní prvek hru

- cvičení, která jinak budeme provádět, ať jsou převážně s míčem

VI. Podpora sportovců ve správném chování [38]

- negativní chování registrujme a usměrňujeme
- ale svou pozornost věnujme spíše pozitivnímu chování, to oceňujeme a na jeho příkladech tím vedeme ostatní k následování
- členové a sportovci musejí cítit, že v procesu učení mohou dělat chyby, proto když k nim dojde, neupozorňujeme na ně zbytečně, naopak spíše si všimějme pokroků a snahy zlepšovat se

Tyto zásady navrhuji probrat v rámci vedení a případně doplnit a vhodně upravit. Dále každému členu vedení předat v tištěné i elektronické podobě. Poté doporučuji vložit část I. a III. na webové stránky do odkazu „hodnoty“ [39]. Pokud budou tyto zásady dodržovány, dojde ke zlepšení vnitřní atmosféry v organizaci, zvýší se disciplína hráčů, celková integrita a pospolitost členů, členství v klubu by mělo být atraktivnější. Pozitivní dopad se dá očekávat také po sportovní stránce a v otázce výchovného vlivu.

Níže uvádím stručný instruktážní materiál, jež může být velmi přínosný pro vedení klubu. Jsou to zásady, kterých by se vedoucí pracovníci v neziskových organizacích měli držet. Tyto materiály budou také rozdány všem členům vedení. Zřejmě nelze očekávat, že starší členové vedení vezmou tyto rady stoprocentně vážně a budou se snažit ze všech sil jimi řídit. Zájem na rozvoji klubu mají všichni členové vedení, ovšem ne každý z nich je ochoten tomu obětovat více než svůj čas na trénincích a zápasech. Přesto se jako 2. místopředseda pokusím v nich vyvolat zájem o vlastní rozvoj, případně alespoň zajistit u prezidenta klubu podporu pro šíření těchto mých rad. Podpora se dá očekávat od 1. místopředsedy, ten zajisté bude mít zájem na svém osobním rozvoji. A vzhledem k tomu, že oba místopředsedové mají velký vliv na „A“ mužstvo, bude úspěch, pokud si k srdci vezmou níže uvedené manažerské zásady alespoň oni dva [40].

Manažerské zásady:

Základní manažerské rady

- dobrovolně spolupracujte, důvěřujte ostatním a delegujte jim pravomoci - využívejte silných stránek druhých
- nebojte se rozhodnout a vyřešit vzniklý konflikt
- mějte svou vizi – jednotnou s organizací
- jednejte tak, jak požadujete po ostatních - jděte příkladem

Následují doporučení týkající se interpersonálních schopností. Ty jsou pro nás nejdůležitější, neboť jsme sdružení závislé na kvalitě mezilidských vztahů a je v zájmu nás všech mít je na dobré úrovni. Naším cíle je dokonce mít je na velmi dobré úrovni.

Interpersonální schopnosti

- Zajímat se o lidi, věnovat se jim, řešit s nimi jejich problémy (dopravní, zranění, možnost zaplatit členský příspěvek později, apod.)
- Uvědomovat si své limity, ale přesto si věřit (každý máme své limity, to není důvod nemít zdravou sebedůvěru), poznávat sebe, nebát se toho a rozvíjet se
- Při komunikaci naslouchat členům, poznat co chtějí sdělit a co je trápí, nejen jim vnucovat svůj pohled na věc
- Akceptovat lidi a podporovat je v jejich úsilí a snaze zlepšovat se. Není nutné se všemi vždy souhlasit, můžeme mít jiný názor. Ale důležité je, že i přesto budou mít váš respekt.
- Konflikty jsou přirozenou součástí společenského života. Aby měly přínos, je nutné je řešit konstruktivně. Nebát se jich, když přijdou, rozebrat je a v rámci klubových pravidel a zvyklostí je co nejdříve vyřešit.

Několik stručných rad pro rozvoj a udržování týmové soudržnosti:

Týmová koheze, soudržnost, pospolitost

- Nepraktikovat příliš autoritativní vedení, spíše společné rozhodování
- Vybírat charakterově vhodné hráče (týmové, spolehlivé, přátelské)
- Praktikovat a vštěpovat všem společné hodnoty a vhodné normy chování

Zásady efektivní komunikace:

Efektivní komunikace

Využívání sendvičové metody (při instruování):

- Nejprve pochválíme, co je prováděno správně
- Upozornění na to, co lze provádět lépe
- Nakonec povzbudíme do dalšího snažení

Další obecné zásady:

- zpráva musí být jasná
- říkejte své úsudky, názory, požadavky (ne „my“, „tým“, ale „já“)
- zpráva musí být úplná a konkrétní
- komunikujte otevřeně o potřebách a pocitech
- zpráva musí být soustředěna v jeden čas na jednu věc
- zpráva by obvykle měla být doručena ihned (pokud v ní nehrají přílišnou roli emoce)
- zpráva by měla mít podporující efekt
- po předání zprávy by měla být zkontrolována zpětná vazba od sportovce

Vyvarovat se! - kritizování chyb (ty se může jen oznamovat a to v pozitivním duchu)

Při zvláštních příležitostech si při odměňování můžeme vzít inspiraci od MARTENSE (2006) následující tabulky.

Materiální odměny	Nemateriální odměny	Aktivity za odměnu
trofeje	pochvaly	hra namísto nácviku dovedností
medaile	úsměv	možnost pokračovat ve hře
stužky	projevy souhlasu	výlet na utkání s jiným týmem
nálepky	poklepání po zádech	možnost odpočívat
diplomy	vyjádření zájmu	jeden den provozovat jiný sport
trička	publicita	výměna pozic hráčů mezi sebou

(Martens, 2006, s. 165)

Především v tréninku, ale i v chování vedoucích či v chování běžných členů je důležité zaměřit se na individuální vývoj a zlepšení. K chybám dochází a docházet bude i nadále, jsou součástí učení. Pokud se chceme zlepšovat, musíme na tréninku i riskovat a snažit se o provedení technicky náročných činností, což mnohdy neskončí zdarem. Ale skutečný úspěch lze pozorovat až po delší době, v míře zlepšení v provádění dané činnosti. Proto oceňujme snahu a úsilí. Pomozme sportovcům zaměřit se na dosažení osobních cílů (tedy rozvoj jejich dovedností) a ne na vítězství. Naši svěřenci budou pak méně úzkostliví a budou nastupovat do soutěže s menšími obavami z neúspěchu.

6.5.4 Problémoví hráči

Nepatřičné a nekolegiální chování problémových hráčů je faktorem, který nejvíce negativně ovlivňuje společenské soužití v organizaci, stejně jako sportovního ducha v utkáních.

Vytvoření dobrého sociálního klimatu je užitečným prostředkem jak regulovat chování členů organizace a usměrňovat je vhodným směrem. Zvláště zavedení týmových pravidel a jejich důsledné dodržování je při jednání s těmito lidmi významným instrumentem. Speciálně s takovými jedinci je potřeba v případě jejich kázeňského prohřešku zavést rozhovor, sdělit jim, proč se nám jejich chování nelíbí a proč není vhodné pro skupinu, informovat je o trestu, který je čeká a brát v potaz zpětnou vazbu, pro ujištění toho, jak dotyčný přijímá celou situaci [41].

Jako tresty pro tyto jedince doporučuji uvalit na ně povinnost za určitou rutinní činnost (vyprání dresů, nošení míčů), stáhnout daného hráče během utkání na střídačku na několik minut utkání, a dále pak případně nenominování na několik zápasů daného týmu či všech týmů klubu (počet zápasů dle vážnosti provinění). Pokud by pravidelně trestaný člen klubu nevykazoval výrazné známky přizpůsobení a zlepšení svého chování v delším časovém horizontu (1 až 2 roky), doporučuji vyloučit ho ze sdružení. U dlouhodobě problematických lidí bývá vhodné zvyšovat trest za každý další přestupek [42].

Na závěr 6. kapitoly uvádím některé konkrétní návrhy, jež klubu doporučuji zavést:

- vepisování vtipných hlášek a rozhovorů na facebookový profil stránky klubu, stejně tak jako do sekce „vzkazy“ na webové stránky [43]
- brát CD přehrávač na domácí zápasy „A“ týmu (případně časem i na venkovní) a pustit na něm písničky (například oblíbené týmové), které nabudí a psychicky aktivují před zápasem [44]
- vytvořit klubová trička a nabídnout členům výrobu jejich série za nižší cenu než je obvyklé (osobní známost v tiskárně) [45]
- PR články o utkáních klubu posílat i do regionálního týdeníku Jiskra (zájem z jejich strany se dá očekávat) [46]

6.6 Celkový souhrn doporučení

SWOT analýza

[1] Poohlédnout se v ostatních klubech po kvalitních hráčích především z nižších lig, kteří mají zájem zahrát si vyšší ligu za Tenisáky

[2] Dostatečně informovat sponzory o všech způsobech propagace, jež jsou jim k dispozici a jež jim klub poskytuje

[3] Využívat facebook stránku klubu pro oslovování fanoušků (i potenciálních) a facebook přátele členů a vytvářet tak dobrý společenský obraz klubu

[4] Pokračovat ve spolupráci s klubem Arsenal Benešov

[5] Využít spolupráci s Arsenalem Benešov pro získání nových kvalitních hráčů

[6] Budovat týmovou kulturu a tmelit tým skrze využívání webových stránek, facebooku a klubových setkání

[7] Trvale budovat a image klubu a pozitivní sociální klima ve snaze vytvořit ze spolku referenční skupinu

[8] Zkusit ve spolupráci s Arsenalem Benešov dohodnout využívání sportovní haly v Benešově

[9] Využívat osobní kontakty, dobré jméno a dobré klubové podmínky k získání hráčů z jiných klubů (při zachování korektních vztahů)

- [10] Zakládat si na korektních partnerských vztazích se sponzory a dárci
- [11] Sledovat rozdělování městských dotací, jestli vzniká šance jejich zisku i pro vlastní klub
- [12] Poohlížet se po hráčích v mladším věku (20 let a méně), kteří ještě nejsou registrováni v žádném futsalovém klubu

Určení strategických cílů klubu

- [13] Návrh poslání klubu
- [14] Návrh vize klubu
- [15] Probrání vize klubu na členské schůzi
- [16] Veřejné demonstrování vize klubu na webových stránkách
- [17] Vepsání klubového hesla na pozadí webových stránek
- [18] Vytvoření záložky “hodnoty” na webových stránkách
- [19] Návrh strategických cílů klubu

Úprava stanov sdružení

- [20] Doporučení pro úpravu stanov – čl. II.
- [21] Doporučení pro úpravu stanov – čl. III.
- [22] Doporučení pro úpravu stanov – čl. V.
- [23] Doporučení pro úpravu stanov – čl. VI.
- [24] Doporučení pro úpravu stanov – čl. VII.
- [25] Doporučení pro úpravu stanov – čl. X.

Úprava organizační struktury a rozdělení kompetencí

- [26] Vymezení zodpovědnosti místopředsedů
- [27] Vymezení kompetencí místopředsedů
- [28] Upravení spolupráce trenérů „A“ a „B“ týmu
- [29] Upravená organizační struktura

Konsolidace „A“ týmu a zlepšení sportovní atmosféry

- [30] Osobní rozhovor s problémovým hráčem
- [31] Návrh kádru „A“ týmu
- [32] Pokus ve spolupráci s Arsenalem Benešov vyjednat hrací halu v Benešově
- [33] Vytvoření dobré týmové kultury
- [34] Pořádání týmových setkání
- [35] Rozvoj týmových pravidel
- [36] Rozvoj týmové rutiny
- [37] Výchova pomocí zábavných tréninků
- [38] Podpora sportovců ve správném chování

- [39] Probrání a šíření pozitivního kázeňského přístupu v rámci vedení a webu
- [40] Šíření manažerských zásad v rámci vedení
- [41] Přístup k problémovým hráčům
- [42] Tresty pro problémové hráče
- [43] Vpisování vtipných hlášek na facebook a webovou stránku klubu
- [44] Týmová hudba před zápasem
- [45] Vytvoření a distribuce klubových triček
- [46] PR články i do regionálního týdeníku Jiskra

7. Závěr

Obecným cílem této práce bylo navrhnout nejvhodnější směr, jakým by se mělo vydat občanské sdružení a futsalový klub Tenisáci Benešov. Po prostudování potřebné literatury a dalších zdrojů došlo k rozhodnutí využít k tomu základní vymezení základních pojmů jako je poslání, vize a strategické cíle. Dále byla velká část pozornosti věnována strategickému plánování a studiu sociálního klimatu organizací, z důvodu stěžejnosti a důležitosti sociálních vztahů v malých dobrovolných zájmových spolcích. Studium tohoto tématu přispělo k definování největší hodnoty klubu, a to jsou dobré vzájemné společenské vztahy.

Další podstatnou částí práce je analýza současné situace klubu. Ta byla provedena velmi pečlivě. Zdrojem byl pohled 2. místopředsedy klubu, pohled prezidenta klubu, stručný dotazník byl proveden se všemi aktivními členy klubu, vycházelo se také z klubových webových stránek. Na tomto základě byla sestavena SWOT analýza, která nabídla mnohé zajímavé kroky, jak dosáhnout zamýšlených cílů. Využít je jí možné i pro ty cíle, jež si neklade přímo tato práce, přínosná tak může být i v jiných záležitostech týkajících se klubu.

Syntetická část práce, kde jsou uvedeny návrhy na zlepšení, dále obsahuje návrhy na poslání klubu, jeho vizi a strategické cíle. Tyto návrhy však nemusí být konečné a definitivní. Je potřebné probrat je s vedením a i se všemi ostatními členy klubu, jejich účinnost může být skutečná pouze tehdy, pokud se s nimi členové ztotožní.

Prozkoumáním a úpravami si prošly stanovy organizace, stejně tak jako organizační struktura klubu a kompetence členů vedení. V obou případech bude dopad změn na vedení klubu jistě pozitivní.

V dlouhodobém horizontu stojí před klubem největší výzva v podobě zavedení opatření, jež se týkají zlepšení sociálního klimatu organizace. Je důležité, aby si zásady, jež jsou předestřeny, vzalo za své co nejvíce členů vedení. Pokud oni nebudou ochotni ztotožnit se s nově definovanou filozofií klubu, je její prosazení nemožné. Můžu však říci, že jsou zde jisté předpoklady, které naznačují, že by se to podařit mohlo.

8. Seznam použité literatury

1. ALLHOFF, Diете-W. ALLHOFF, Waltraud. *Rétorika a komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2008. 200 s. ISBN 978-80-247-2283-2
2. ARMSTRONG, Michael. STEPHENSOVÁ, Tina. *Management a leadership*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2177-4
3. BAČUVČÍK, Radim. *Marketing neziskových organizací*. 1. vyd. Zlín: VeRBuM. 2011. 190 s. ISBN 978-80-87500-01-9
4. BĚLOHLÁVEK, František. *Organizační chování*. 1. vyd. Olomouc: Rubico. 1996. 354 s. ISBN 80-85839-09-1
5. BĚLOHLÁVEK, František. *Jak řídit a vést lidi*. 1. vyd. Praha: Computer Press. 2000, 94 s. ISBN 80-7226-308-0
6. BLAŽEK, Ladislav. *Management organizování, rozhodování, ovlivňování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s.. 2011. 200 s. ISBN 978-80-247-3275-6
7. BURTON, Damon. RAEDEKE, D. Thomas. *Sport psychology for coaches*. vyd. neuvedeno. Champaign: Human Kinetics, 2008. 304 s. ISBN-10: 0-7360-3986-4
8. ČÁSLAVOVÁ, Eva. *Management a marketing sportu*. 1. vyd. Praha: Nakladatelství Olympia a.s., 2009. ISBN 978-80-7376-150-9. s. 82-85.
9. DISMAN, Miroslav. *Jak se vyrábí sociologická znalost*. 3. vyd. Praha: Karolinum, 2009. 372 s. ISBN 978-80-246-0139-7.

10. GALLUCCI, T. Nicholas. *Sport Psychology*. vyd. neuvedeno. Hove: Psychology Press, 2008. 592 s. ISBN 978-1-84169-485-6
11. JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2008. 272 s. ISBN 978-80247-2690-8
12. JAY, Ros. TEMPLAR, Richard. *Velká kniha manažerských dovedností*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2006. 516 s. ISBN 80-247-1279-2
13. KOTLER, Philip. *Marketing od A do Z*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2003. 208 s. ISBN 80-7261-082-1
14. KOTLER, Philip. KELLER, Kevin, Lane. *Marketing Management*. 12. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2007. 792 s. ISBN 978-80-247-1359-5
15. KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých podnicích*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2003. 248 s. ISBN 80-247-0602-4
16. KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Povídej – naslouchám*. 1. vyd. Praha: Návrat. 1993. počet stran neuveden. ISBN 80-85495-18-X
17. KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Konflikty mezi lidmi*. 2. vyd. Praha: Portál. 2002. 192 s. ISBN 80-7178-642-X
18. MAREŠ, Václav. *Situační analýza S-centra a soubor marketingových opatření pro beachvolejbalové kurty*. Praha, 2010. 99 s. Bakalářská práce na UK FTVS. Vedoucí diplomové práce Jan Šíma.
19. MARTENS, Rainer. *Úspěšný trenér*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2006. 504 s. ISBN 80-247-1011-0

20. MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2007. 384 s. ISBN 978-80-247-1349-6
21. NAKONEČNÝ, Milan. *Sociální psychologie organizace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2005. 228 s. ISBN 80-247-0577-X
22. NOVÝ, Ivan. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2006. 288 s. ISBN 80-247-1705-0
23. PITRA, Zbyněk. *Příprava a provádění organizačních změn*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 1998. 183 s. ISBN 80-7169-623-4
24. PLAŇAVA, Ivo. *Průvodce mezilidskou komunikací*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2005. 148 s. ISBN 80-247-0858-2
25. ŘEZÁČ, Jaroslav. *Sociální psychologie*. 1. vyd. Brno: PAIDO, 1998. počet stran neuveden. ISBN 80-85931-48-6
26. *Stanovy občanského sdružení "Tenisáci Benešov o. s."*. Benešov : Valná hromada klubu "Tenisáci Benešov o. s.", 3. 9. 2009.
27. ŠEDIVÝ, Marek. MEDLÍKOVÁ Olga. *Úspěšná nezisková organizace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2009. 160 s. ISBN 978-80-247-2707-3
28. ŠIMICE, J. *Veřejná správa a sport*. Přednáška, Praha: UK FTVS, 9.11.2010
29. ŠTĚPANÍK, Jaroslav. *Nejčastější chyby a omyly manažerské praxe*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2010. 112 s. ISBN 978-80-247-2494-2
30. ŠULEŘ, Oldřich. *Manažerské techniky*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 1995. 225 s. ISBN 80-85839-06-7.

31. TOPINKA, Jiří, STANJURA, Jan. *Občanská sdružení ve sportu*. 1. vyd. Praha: Olympia a.s., 2001. 264 s. ISBN 80-7033-223-9

32. VYSUŠIL, Jiří. *Základy managementu*. 1. vyd. Praha: HZ Praha, 1996. 296 s. ISBN 80-86009-00-9

33. WESTWOOD, John. *Jak sestavit marketingový plán*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 1999. 120 s. ISBN 80-7169-542-4.

poznámka: V práci byly využity znalosti a poznámky i dalších autorů (P. F. Drucker, H. Mintzberg, R. M. Steers, G. C. Homans, R. M. Stogdill, R. Tomjanovich, Kunz a Mehler). Citované byly ze zde uvedených zdrojů, přes ně je tedy možné dohledat konkrétní publikace těchto autorů.

Internetové zdroje:

34. ARSENAL BROADBAND. Arsenal FC. *Arsenal.com* [online]. 2012 [cit. 2012-05-03]. Dostupné z: <http://www.arsenal.com/news/news-archive/the-arsenal-crest>
35. FAČR. *Fotbal.cz*. [online]. 2012 [cit. 2012-05-30]. Dostupné z <http://nv.fotbal.cz/futsal/kao/stredocesky/souteze.asp?soutez=92001A>.
36. GONZALEZ-CUTRE, David. SICILIA, Álvaro. MORENO, A. Juan. FERNANDEZ-BALBOA, M. Juan. *Dispositional Flow in Physical Education: Realationship With Motivational Climate, Social Goals, and Perceived Competence*. *Journal of Teaching in Physical Education* [online]. 2009. 2009-09-01 [cit. 2012-06-27], s. 423-424 ISSN 0273-5024
37. MŠMT. Ministerstvo mládeže, školství a tělovýchovy. *Msmt.cz* [online]. 2012 [cit. 2012-04-29]. Dostupné z <http://www.msmt.cz/sport/zakon-o-podpore-sportu>.
38. TENISÁCI BENEŠOV. *Tenisáci Benešov* [online]. Benešov: Tenisáci Benešov, 2012 [cit. 2012-05-14]. Dostupné z: <http://www.tenisaci.cz/>
39. VOSTROVSKÝ, Václav. ŠTŮSEK, Jaromír. *Strategické plánování neziskových organizací v podmínkách znalostní společnosti*. [online]. Praha: AGNES, 2008. [cit. 2012-05-10]. Dostupné z: http://is.jabok.cz/el/JA10/zima2011/RJ367/um/Strategie_planovani.pdf
40. WALLACE, Laci. WILSON, Jacquelin. MILOCH, Kimberly. *Sporting Facebook: A Content Analysis of NCAA Organizational Sport Pages and Big 12 Conference Athletic Department Pages*. *International Journal of Sport Communication* [online]. 2011. 2011-12-01 [cit. 2012-06-27], s. 425. ISSN 1936-3915. Dostupné z: http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=5___&hid=11&sid=2ad20e4d-c7ab-4105-ad74-360ab34e8a74%40sessionmgr14
41. DRUCKER, F. Peter. *Management, Tasks, Responsibilities, Practices* [online] New York: Truman Talley Books, 1986, [cit. 23-8-2012]. Dostupný z

<http://www.civil.pdn.ac.lk/acstaff/Jayalath/pages/books/Management%20-%20Tasks,%20Responsibilities,%20Practices%20by%20Peter%20Drucker.pdf>

42. DRUCKER, F. Peter. *The Practice of Management, Classic Drucker Collection edition* [online] Oxford: Linacre House, 2007, [cit. 23-8-2012]. Dostupný z http://books.google.cz/books?id=pry6XLvL02QC&printsec=frontcover&dq=the+practice+of+management+drucker&source=bl&ots=HKd21HIoEI&sig=kXyvZfEAD_jQZ-n8XtQa71Jq2_8&hl=cs&sa=X&ei=U_BFULbYJITjtQaclIHgDg&ved=0CCwQ6AEwAA#v=onepage&q=phylosophy&f=false