



**VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ**

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



**FAKULTA PODNIKATELSKÁ  
ÚSTAV MANAGEMENTU**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT  
INSTITUTE OF MANAGEMENT

# **MANAŽERSKÉ FUNKCE TRENÉRA VE VYBRANÉM SPORTU**

MANAGEMENT FUNCTIONS OF THE COACH IN THE CHOSEN SPORT

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

BACHELOR'S THESIS

**AUTOR PRÁCE**

AUTHOR

**PAVEL CHALUPA**

**VEDOUCÍ PRÁCE**

SUPERVISOR

**Mgr. LUCIE BRŮŽKOVÁ**

BRNO 2013

# ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

**Chalupa Pavel**

---

Management v tělesné kultuře (6208R168)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává bakalářskou práci s názvem:

**Manažerské funkce trenéra ve vybraném sportu**

v anglickém jazyce:

**Management Functions of the Coach in the Chosen Sport**

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrh řešení, přínos práce

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

BEDŘICH, L. Fotbal: rituální hra moderní doby. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2006. 195 s. ISBN 80-210-3927-2.

MARTENS, R. Úspěšný trenér. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. 501 s. ISBN 80-247-1011-0.

PITRA, Z. Podnikový management. Praha: ASPI, 2008. 295 s. ISBN 978-80-7357-372-0.

SVOBODA, B. Stručná pedagogika sportu. 2. vyd. Praha: Karolinum, 1999. 113 s. ISBN 80-7184-842-5.

VODÁČEK, L. a O. VODÁČKOVÁ. Moderní management v teorii a praxi. 2. vyd. Praha: Management Press, 2009. 324 s. ISBN 978-80-7261-197-3.

VOTÍK, J. Trenér fotbalu "B" UEFA licence: učební texty pro vzdělávání fotbalových trenérů. 2. vyd. Praha: Olympia ve spolupráci s Českomoravským fotbalovým svazem, 2005. 261 s. ISBN 80-7033-921-7.

Vedoucí bakalářské práce: Mgr. Lucie Brůžková

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2012/2013.

L.S.

---

prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA  
Ředitel ústavu

---

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.  
Děkan fakulty

V Brně, dne 26.05.2013

## **ABSTRAKT**

Cílem bakalářské práce je zjistit, zda trenéři v klubu využívají manažerské funkce v trenérské pozici. V práci jsou vymezeny pojmy související s manažerskými nástroji trenéra a jeho stěžejními vlastnostmi. Získané teoretické poznatky jsou v analytické části rozpracovány a zaměřeny na divizní fotbalový klub HFK Třebíč. Na základě uvedené teorie a získaných informací jsou navržena doporučení ke zvýšení kvality trenérské práce.

## **ABSTRACT**

The goal of this Bachelor's thesis is to find out, if the coaches are using managerial functions in their coaching role. There are definitions of the terms related to coach's management tools and their key qualities. The theoretical knowledges that I learnt are applied to divisional football club HFK Trebic. There are suggested recommendations for improving the quality of coach's work in this thesis.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

fotbal, trenér, kouč, manažer, manažerské funkce

## **KEY WORDS**

football, trainer, coach, manager, management function



## **BIBLIOGRAFICKÁ CITACE PRÁCE**

CHALUPA, P. *Manažerské funkce trenéra ve vybraném sportu*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2013. 68 s. Vedoucí bakalářské práce Mgr. Lucie Brůžková.

## **ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ**

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně.

Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 28. 5. 2013

.....

podpis

## **PODĚKOVÁNÍ**

Děkuji Mgr. Lucii Brůžkové, vedoucí bakalářské práce, za odborné vedení, konzultace a čas, který věnovala mé bakalářské práci.

# Obsah

ÚVOD .....	10
CÍL PRÁCE A METODY .....	11
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE.....	12
1.1 Management a manažer.....	12
1.1.1 Manažer .....	12
1.1.2 Funkce manažera .....	13
1.2 Trenér a kouč.....	14
1.2.1 Činnosti trenéra a kouče .....	17
1.2.2 Typy trenérů.....	19
1.3 Fotbal.....	22
1.4 Vzdělávání trenérů .....	22
1.5 Manažerské funkce v pozici trenéra kopané .....	23
1.5.1 Plánování .....	23
1.5.2 Rozhodování .....	25
1.5.3 Organizování.....	26
1.5.4 Kontrolování .....	26
1.5.5 Vedení .....	27
1.6 Dotazníkové šetření.....	32
2 ANALÝZA SOUČASNÉ SITUACE.....	33
2.1 Popis sportovního klubu HFK Třebíč, o. s.....	33
2.2 Dotazník.....	36
2.2.1 Vyhodnocení dotazníku .....	37
2.2.2 Shrnutí výsledků dotazníku .....	51
3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ.....	54
3.1 Trenérská rada.....	54

3.2	Setkání s rodiči .....	55
3.3	Budování autority .....	57
3.4	Zvýšení trenérské kvalifikace .....	57
3.5	Zdroje informací.....	59
3.6	Složení realizačních týmů .....	59
3.7	Plánování tréninkových plánů.....	60
3.8	Doplnění hráčů .....	61
	ZÁVĚR .....	62
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ .....	63
	SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK.....	66
	SEZNAM OBRÁZKŮ .....	67
	SEZNAM TABULEK .....	67
	SEZNAM GRAFŮ .....	67
	SEZNAM PŘÍLOH.....	68

## ÚVOD

Fotbal patří k nejpobulárnějším kolektivním hrám nejen u nás, ale i na celém světě, kde má miliony fanoušků a obdivovatelů. Zároveň se jedná o nejrozšířenější a nejoblíbenější sportovní hru této planety, provozuje se na mnoha místech světa soutěžně i rekreačně. Díky nádherné atmosféře, vypjatým okamžikům a skupinovému pojetí přináší nezapomenutelný zážitek a radost fotbalovým nadšencům, fanouškům, ale zejména hráčům. Kopaná na vyšší úrovni nicméně vyžaduje vzájemnou spolupráci mezi samotnými fotbalisty a trenéry. Zodpovědný trenér bývá dílčím úspěchem celého mužstva. Jeho práce v sobě zahrnuje velké množství řídicích činností. Rozvoj těchto kompetencí probíhá nejen formou teoretické přípravy, ale důležitým aspektem je i získávání zkušeností, ať už z praxe nebo z vlastních poznatků. Úspěšný trenér musí být zpravidla vybaven cennými znalostmi z oblasti managementu, konkrétně jde o plánování, vedení, organizování a kontrolování.

Bakalářská práce se věnuje fotbalovým trenérům z hlediska jejich manažerských dovedností. Práce je rozdělena do tří částí – teoretické, praktické a návrhové.

V teoretické části jsou vysvětleny pojmy management, manažer, trenér a kouč, jejichž činnosti a funkce jsou následně objasněny. V práci není opomenuta typologie a vzdělávání trenérů. Největší pozornost je věnovaná manažerským funkcím, které jsou s pozicí trenéra úzce spjaty.

V úvodu praktické části je krátce představen fotbalový klub HFk Třebíč. Další část práce je zaměřena na vyhodnocení dotazníkového šetření, jehož respondenty jsou trenéři právě tohoto klubu. Na konci praktické části jsou získané výsledky shrnuty.

V návrhové části jsou uvedena doporučení pro zkvalitnění práce trenérů v klubu. Výzkumem získaná data mohou být užitečná jak pro vedení fotbalového klubu HFk Třebíč, tak pro samotné trenéry.

## **CÍL PRÁCE A METODY**

Primárním cílem bakalářské práce je zjistit, zda trenéři při své práci v klubu využívají manažerských dovedností, popřípadě v jaké míře či jakým způsobem. K tomu účelu bude sloužit dotazníkové šetření.

Dotazník vlastní konstrukce byl určen jednotlivým trenérům působícím v klubu. Pro účely bakalářské práce se uskuteční také diskuze s trenéry. Na základě zjištěných výsledků tohoto šetření a následné diskuze s trenéry budou navržena doporučení, jejichž záměrem bude zkvalitnění práce trenérů fotbalového klubu HFK Třebíč.

# 1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

## 1.1 Management a manažer

V současnosti se s pojmem management můžeme setkat takřka denně. V literatuře nacházíme snad desítky definic tohoto pojmu, ovšem mnohé z nich se od sebe liší, proto je velice obtížné jednoznačně pochopit tento pojem. Pitra (2008) uvádí, že význam slova management je odvozen od anglického slova *to manage*, které v překladu znamená obstarat a řídit.

Vodáček a Vodáčková (2009), Čáslavská (2009) rozdělují management podle zaměření do tří skupin.

- management zaměřující se na vedení lidí,
- management zaměřující se na funkce prováděné řídicími pracovníky,
- management zaměřující se především na důraz a účel využití nástrojů v manažerské práci.

Podle Čáslavské (2009) výše uvedená vymezení mají hodně společného, na což poukazuje právě pojem management. Autorka dále uvádí, že management jako obecná disciplína se širokým aplikačním záběrem směřuje především k tomu, aby bylo dosaženo zamyšleného cíle. Jedná se vždy o činnost vykonávanou lidmi, kterou je možno uskutečňovat na různých organizačních úrovních a v různých obsahových rovinách. Podle Vodáčka a Vodáčkové (2009) se management pohybuje na pomezí vědy a umění. Existuje ovšem řada názorů, jež se přiklánějí vždy jen k jednomu z nich.

Pitra (2008) uvádí vůbec nejčastěji používanou definici managementu, která slouží k dosažení cílů prostřednictvím plánování, organizování, vedení a kontrolování všech dílčích činností.

### 1.1.1 Manažer

Na význam pojmu management logicky navazuje termín manažer. Podobně jako tomu bylo u managementu, manažer nemá jednotnou definici. Hlavním úkolem manažera je dosahování cílů jednotek (kolektivů), jež mu byly svěřeny, přičemž zajišťuje tvorbu



a podmínky plnění těchto cílů tím, že plánuje, organizuje a kontroluje (P. F. Drucker in Vodáček, Vodáčková, 2009).

Obecně tedy lze říci, že manažer spolupracuje s lidmi a snaží se koordinovat jejich činnosti tak, aby bylo dosaženo požadovaných cílů organizace (Robbins, Coulter, 2004). Podle Vebera a kol. (2000) bývá manažer považován za klíčového činitele v řízení firem, proto je nesmírně důležitý jejich výběr a výchova. Jelikož je práce manažerů velice rozmanitá a komplexní, je zapotřebí ovládat jisté dovednosti. Podle autorů Robbinse a Coultera (2004) jsou to tyto tři základní dovednosti: technické, lidské a koncepční. Za nejdůležitější schopnost pak bývá označována právě lidská dovednost, díky níž je manažer schopen ovlivnit lidi natolik, že z nich dokáže dostat maximum.

Jestliže už víme, kdo je manažer, můžeme si definovat několik vlastností, které sestavil Adair (1993 in Šuleř, 2008), jenž se domnívá, že jsou důležité pro manažerskou práci:

- umění dobře se rozhodnout,
- být vůdčí typ,
- mít chuť pracovat,
- mít fantazii,
- tvrdě pracovat,
- umění naslouchat,
- schopnost přizpůsobit se,
- schopnost být na správném místě ve správný čas,
- ochota vzít na sebe možné nepříjemnosti,
- být iniciativní,
- mluvit jasně a zřetelně,
- být v práci přesčas,
- schopnost být koncentrovaný.

### **1.1.2 Funkce manažera**

Manažerské funkce jsou činnosti, které by měl manažer účelně a efektivně vykonávat k dosažení úspěchu ve své manažerské práci.

Podle Vodáčka a Vodáčkové (2009) bývá za zakladatele manažerských funkcí považován Francouz Henri Fayol, který již v roce 1916 definoval pět funkcí, mezi něž zařadil plánování, organizování, příkazování, koordinaci a kontrolu. Dalšímu rozdělení manažerských funkcí se věnovala celá řada autorů, z nichž se nejrozšířenějším rozdělením stala koncepce Američanů H. Koontze a H. Weihrich z roku 1988, kteří mezi nejdůležitější funkce (tedy činnosti) manažera zařadili:

- plánování,
- organizování,
- výběr a rozmístění pracovníků,
- vedení,
- kontrolu.

## 1.2 Trenér a kouč

Velké množství lidí nedělá rozdíl mezi slovy trenér a kouč. V našich podmínkách převážně na nižších sportovních úrovních jsou tyto dva termíny spojovány v jeden, ovšem v zahraničí (zejména v profesionálních klubech) se význam těchto pojmů liší. Bavíme-li se o trénování, jde o funkci trenéra. Pokud máme na mysli vedení utkání, jedná se o funkci kouče a koučování. V praxi se oba pojmy odlišují, proto je důležité vyjasnit si jejich jednotlivé úlohy (Bukač, 2005).

Macmillan (2007) **trenéra** charakterizuje jako:

- osobu, jejímž úkolem je trénovat někoho jiného ve sportu,
- osobu, jejímž úkolem je vyškolit lidi na práci nebo profesi.

Trenér kolektivního sportu připravuje svěřence na soutěžení po stránce fyzické, především zlepšuje fyzickou výkonnost a techniku. Trenérská činnost bývá často právem zařazována mezi pedagogickou profesi (Sekot, 2008). Součástí trenérské práce je vzdělávání pomocí trenérských kurzů, jejichž absolvování se vyžaduje hlavně na vyšších sportovních úrovních.

Bukač (2005) uvádí, že se trenér angažuje v přípravě tréninku, stará se o jeho přípravu, provedení a realizaci tak, aby hráčům rostla výkonnost. Trenér má osvojené metody tréninku, obsah, typ tréninku, náročnost a dodržování správných metod provedení

tréninkových úkonů. Trenér je většinou podřízený kouči a stará se o bezchybné vedení tréninku.

Trenér své svěřence nejen vychovává, ale i vzdělává. K tomu používá pedagogické zásady jako názornost, přiměřenost a trvalost, ale také výchovné metody, do kterých patří kladení požadavků, metoda příkladu, přesvědčování, ale i odměna a trest (Votík, 2003).

Svoboda (2007) píše o tom, že v dnešní době se může stát trenérem opravdu každý, stačí jen minimální sportovní zkušenosti a absolvování dvoudenního vzdělávacího kurzu. Po absolvování tohoto kurzu obdrží každý účastník trenérskou licenci „C“, s ní se může směle pustit do trenérské práce. Mnoha začínajícím trenérům se trenérská činnost zdá zajímavá možná právě proto, že je snadno dosažitelná. Ovšem stát se úspěšným trenérem není vůbec snadné. Podle Votíka (2005) je úspěch trenéra podmíněn získanými vědomostmi z oblasti pedagogiky a psychologie, ale také jeho tvůrčí složkou osobnosti. Podle Svobody (1999) se úspěšným trenérem může stát tvrdě pracující člověk, jenž má snahu vzdělávat se a pracovat sám na sobě. K úspěchu je důležitý souhrn schopností a vlastností, které jsou ukryty právě v osobnosti trenéra.

S trenérem je spjata trénování. To můžeme chápat jako vedení týmu prostřednictvím trenéra, který sportovce ovlivňuje za účelem dosažení stanovených cílů. Martens (2006) ve své publikaci charakterizuje trénování jako řízení určitého kolektivu, které shromažďuje jednotlivce s odlišným zázemím, stupněm nadání, šířkou zkušeností a zájmy. Sílí v nich přitom pocit sounáležitosti, zároveň také podporuje zodpovědnost a cílevědomost. Autor také uvádí, že trénování je o nefalšovaném zájmu o sportovce, důvěře a péči o něj. Na zmíněné myšlenky navazuje Bukač (2005), který dodává, že trénování je založeno na odbornosti, důležitým faktorem bývá také výkonnost a v neposlední řadě vyučovací schopnosti. Nesmíme opomenout ani komunikační schopnosti, bez kterých se dobrý trenér neobejde.

Každý trenér plní určitou roli, se kterou bývá spojováno velké očekávání. Je to patrné zejména v kolektivních hrách, které sleduje velmi početná masa diváků. Trenér se ve své funkci dostává do kontaktu s mnoha různými osobami, jejichž očekávání se mnohdy liší, ať už jde např. o výbor klubu nebo samotné sportovce. Hlavním posláním trenérské

role je podporovat rozvoj svých svěřenců, ale také pozitivně rozvíjet jejich osobnost (Svoboda, 2007). Autoři Dovalil a kol. (2002) a Svoboda (2007) vymezili šest dimenzí role trenéra, kterými jsou: informátor, důvěrník, ukázkovatel, motivátor, referent a vychovatel. Buzek a kol. (2007) tyto role doplňují o role stratéga, terapeuta a diagnostika. Není vyloučeno, že trenér zastupuje i jiné sociální role než výše zmíněné, ovšem tyto jsou základní a projevují se na všech výkonnostních úrovních. S rolí souvisí požadavky, které jsou od trenérů vyžadovány. Svoboda (2003 in Buzek a kol., 2007) uvádí několik nejzákladnějších požadavků pro práci trenéra, jimiž jsou:

- působení trenéra na hráče jako vzor,
- u svých svěřenců buduje sebevědomí a sebeovládání,
- projevuje se srozumitelně, stručně a správně,
- chová se přátelsky a sportovcům nebrání k projevení svých názorů,
- v případě nezdaru hráče neuráží, nekritizuje, ale komunikuje rozvážně a klidně,
- snaží se vcítit do hráče a vnímat jeho pocity, jedná spravedlivě,
- dumá nad vlastním stylem vedení a snaží se poučit z chyb.

Fajfer (2009) vzhledem k vývojovým trendům tyto základní požadavky rozšiřuje o:

- jasnou trenérskou filozofii,
- mnohaleté zkušenosti jak trenérské tak i životní,
- ovlivnění hráčů pomocí autority,
- nošení reprezentativního oděvu jak v utkání, tak i při tréninku.

Termín **kouč**, pochází z anglického slova „coach“ a dle Fleminga a Taylora (2005) má několik základních významů, kdy jeden z nich charakterizuje kouče jako člověka, jenž má snahu učit ostatní novým dovednostem, které vedou k přípravě na sportovní zápas či zkoušku.

Kouč pomocí jednoduchých otázek dokáže pomoci svým svěřencům k uvědomění si, kde mají rezervy, učí je, jak řešit možné situace, díky čemuž dochází ke zlepšování výkonnosti a rozvoji osobnosti (Šuleř, 2008).

Podle Fleminga a Taylora (2005) se kouč soustřeďuje převážně na:

- zdokonalení jednotlivců ale i týmu,
- snaží se působit jako vzor,
- umí si vzít poučení z prohry ale stejně tak i z úspěchu,
- o své zkušenosti se rád podělí s ostatními,
- je podpůrce budování vztahů,
- se všemi jedná stejně,
- svým jednáním a činy dosahuje výsledků.

Kouč se snaží o maximální výkon svého týmu s využitím všech schopností a dovedností svých svěřenců, zajímá se o jejich postoje, koníčky, zjišťuje jejich problémy (Veber a kol., 2000).

Podle Bukače (2005) je hlavním úkolem kouče vedení a řízení sportovců v utkání. Každý kouč by měl mít snahu udržet svůj tým stmelový a využívat každé skryté schopnosti sportovců ve prospěch kolektivu. V našem prostředí bývá koučování převážně v kompetenci trenéra. Bedřich (2006) ovšem tvrdí, že ve státech, v nichž je fotbalová vyspělost na vysoké úrovni, spadá tato role do kompetencí kouče, jenž má pod drobnohledem řízení hráčů bezprostředně před zápasem. Kouč má za úkol mužstvo skládat, motivovat a po skončení utkání jej řídit. Obecně tedy lze říci, že koučování je nejvíce spjato s vedením mužstva přímo v utkání a v přestávkách, protože je nemožné předvídat situace, které v utkání mohou nastat. Votík (2005) uvádí, jaké pokyny by měl kouč svým hráčům předávat. Ty by měly být stručné a jednoznačné, aby jim každý sportovec rozuměl. Tuto myšlenku potvrzuje Bukač (2005), který dodává, že koučování vyžaduje schopnost zpracování, posuzování a hodnocení získaných informací, jejichž výsledkem je efektivní rozhodnutí.

### **1.2.1 Činnosti trenéra a kouče**

Z hlediska trenérské profese je podstatné vymezit si činnosti trenéra, které vykonává. Podle Svobody (1999) má činnost trenéra dvě základní stránky, teoretickou a praktickou (interakční). V teoretické složce je zejména důležité dosažené vzdělání, ale i životní zkušenosti a schopnosti, v neposlední řadě nemalou roli hrají informace

a poznatky, které trenér získává studiem odborné literatury či od jiných osob (Svoboda, 2007).

Praktická složka je pro trenéry mnohem náročnější. Svoboda (2007) mezi nejvýznamnější praktické činnosti trenéra řadí interakci se sportovci. Ta se v masové většině projevuje v tréninku především v době těsně předcházející soutěži. Analýza interakce se provádí sledováním trenéra a jeho činností při vedení tréninku. Tyto činnosti se dělí do tří kategorií:

- verbální a neverbální komunikace,
- názorné ukázky,
- pozorování.

Votík (2005) mezi hlavní činnosti trenéra řadí organizační schopnosti, vedení hráčů v tréninkových jednotkách a řízení družstva v soutěži. Podstatné pro činnost trenéra jsou nejen jeho vlastnosti, ale také znalosti. Nesmíme zapomínat na jeden velice důležitý faktor, kterým je dynamická stránka jeho osobnosti. Jde o schopnost počínat si efektivně v trenérské činnosti, o správné řešení otázek, o znalosti, kde shánět zdroje potřebných informací, čím se zabývat, nebo proti čemu bojovat. Důležité je i rozpoznání podstatného od nepodstatného. Tak se získává přehled o tom, co se nesmí přehlédnout a co je nutné následně zdůrazňovat a požadovat.

V dnešní době jsou na trenéry (kouče) kladeny stále vyšší nároky, protože sportovní kluby chtějí ze svých řad vychovávat sportovce pro vrcholový sport. Bukač (2005) ve své publikaci uvádí výčet nejdůležitějších činností kouče, mezi které patří:

- vybírání hráčů do týmu,
- vědomosti o vlastním družstvu, ale i o svém protivníkovi,
- jednání a následná diskuze,
- předzápasový a pozápasový trénink,
- řízení zápasu,
- předzápasová motivace a složení základní sestavy na utkání,
- vedení během zápasů,
- změna taktiky podle vývoje utkání, střídání hráčů,
- sdělování informací svým svěřencům.

Z výše uvedených činností lze říci, že kouč je v hierarchii řízení a vedení sportovního kolektivu postaven výše než trenér. Bedřich (2006) uvádí činnosti, které mají trenér a kouč vzájemně propojené ať už v oblasti didaktické, řídicí, nebo pracovní (tab. 1).

**Tab. 1: Činnosti trenéra a kouče**

<b>DOMINANTNÍ ČINNOST</b>		
<b>při tréninku</b>		<b>v utkání</b>
<b>TRENÉR</b>	<b>profesní postoje</b>	<b>KOUČ</b>
učitel	<b>charisma</b>	vůdce
vyučovat a osvojovat	<b>cíl</b>	vyhrát
developer	<b>orientace</b>	manažer
instruktor	<b>profese</b>	producent
odborná individualita	<b>osobitost</b>	mediální individualita
entuziasmus	<b>psychika</b>	odolnost
trénink	<b>vedení</b>	utkáni
trénink-utkáni	<b>řízení</b>	utkáni-trénink
teorie a praxe	<b>odbornost</b>	prostřední a praxe
argumentace, diskuze	<b>komunikace</b>	obratnost-diplomacie
usuzování	<b>myšlení</b>	rozhodování
růstu a vývoje	<b>poskytování</b>	příležitosti
ovlivněné tréninkem	<b>hodnocení výkonnosti</b>	zkušenost a statistika
toleruje uzavřenost	<b>tým</b>	vybírání a měnění složení
nivelizuje, zdokonaluje	<b>hráče</b>	diferencuje, úkoluje
píli a snahu	<b>vyžaduje</b>	nasazení a respekt

(Převzato z: Bedřich, 2006, s. 154)

### 1.2.2 Typy trenérů

Každý trenér má podle Martense (2006) svůj osobní styl, který ovlivňuje organizaci tréninku, vedení zápasu, způsob jak udržet tým disciplinovaný. Neméně důležitý je osobitý přístup trenéra ke každému hráči, kterému přiřazuje jedinečnou roli v týmu. Bukač (2005) a Votík (2005) uvádějí tři základní trenérské styly, jimiž jsou autoritativní, demokratický a liberální:

1. **Autoritativní trenér.** Podle Martense (2006) může být tento styl vedení efektivní pouze v případě, kdy je trenérovým prvořadým cílem vítězství a jeho autorita nemá vliv na motivaci sportovců, protože problém související s tímto

stylem je právě ztráta motivace. Postupem času trenéři zjistí, že tento styl vedení je vhodný pouze pro talentované jedince, průměrným sportovcům tento styl nepřináší žádnou radost.

2. **Demokratický trenér** se podle Votíka (2005) a Bukače (2005) nebrání diskuzi a rád si vyslechne názory členů týmů, které respektuje, ovšem málokdy se podle nich řídí. Trenérův přístup zvyšuje výkonnost a aktivitu všech sportovců, v družstvu převládá dobrá nálada a celková spokojenost. Trenér tohoto typu podle Buzka a kol. (2007) zejména prosazuje vzájemnou interakci a také přenesení nejen části zodpovědnosti, ale také pravomoci k rozhodování o způsobu splnění úkolu. Tento typ není vhodný při vypjatých utkání a naopak se hodí pro přípravu a vedení tréninkové jednotky.
3. **Liberální trenér** je označován za opak trenéra autoritativního a za konzervativního člověka, který upřednostňuje volnější styl řízení, uděluje méně příkazů a minimálně kontroluje plnění úkolů. Díky tomu se mužstvo řídí takřka samo (Votík, 2005). Úspěchu může být dosaženo jen v případě společného cíle všech členů, pokud tomu tak není, výkonnost týmu okamžitě klesá (Buzek a kol., 2007).

Při studiu osobnosti trenéra ho lze pozorovat i z hlediska typologického. Podle Votíka (2005) osobnost trenéra výrazně ovlivňuje jeho styl řízení, motivaci k činnostem a také postoje jemu typické. Vzhledem k určitým požadavkům autoři Tutko a Richards (1971 in Svoboda 2007) rozdělili typologii trenéra na více typů:

1. **Trenér autoritářský** je typ trenéra, jenž bývá velice přísným až krutým. Od svých svěřenců vyžaduje kázeň a důkladné plnění úkolů. V případě neposlušnosti či neplnění stanovených úkolů často kárá, dokonce i trestá. Nevýhody tohoto typu trenéra se projevují především v případě neúspěchu družstva. Díky nevhodnému jednání bývá neoblíbeným, někdy až obávaným. To ovšem může přinést i výhodu spočívající převážně v plnění úkolů a pořádku v kolektivu (Svoboda, 2007).
2. **Trenér přátelský** bývá označován jako opak trenéra autoritářského. Podle Svobody (1999) bývá tento typ trenéra u svých svěřenců velice oblíbený,



protože výborně motivuje, má pozitivní přístup ke každému jednotlivci, dovede být nápaditý. Družstvo bývá úspěšné i díky uvolněné atmosféře, která v týmu panuje. V některých případech však bývá označován za slabého trenéra.

3. **Trenér intenzivní** je podobný trenéru autoritářskému. Tento trenér bývá více emotivní a své svěřence tolik netrestá. Trenér má sklony k dramatizování daných situací a proto se cítí nespokojený, je velmi vztahovačný (Svoboda, 1999)
4. **Trenér snadný** je protikladem intenzivního trenéra. Svoboda (2007) tvrdí, že tento typ trenéra je bezproblémový, rád improvizuje, působí velice sebevědomým dojmem. Sportovci pociťují volnost a samostatnost, ale samotný trénink pozbývá účinnost.
5. Posledním typem trenéra, kterého vymezil Svoboda (2007) je **trenér chladný počtář**, jemuž nedělá problém získat potřebné informace a vše si náležitě propočítat. Bývá racionální, učenlivý, vnímavý, praktický, ovšem vztahově odtahitý, bez přátelských vztahů s hráči.

Podle Svobody (1999) žádný z výše zmíněných typů trenéra není ten pravý a nejlepší, jelikož každý může být lepší či horší v mnoha různých situacích, ovšem trenér se k jednotlivým typům může více či méně přiblížit. Martens (2007) tvrdí, že sportovci i samotný trenér by měli vyznávat stejnou filosofii s tím, že jde v první řadě o sportovce, a vítězství je druhotné. Podle Bukače (2005) by mělo být dobře vedené mužstvo charakteristické:

- nárůstem výkonů jednotlivců, ale i skupiny,
- poměrnou stálostí výkonnosti,
- kohezní skupinovou snahou,
- organizovanou a propracovanou tréninkovou jednotkou,
- fyzickým stavem hráčů,
- výchovou jednotlivých osobností.

### 1.3 Fotbal

*„Fotbal je sportovní, týmová, branková hra a patří v naší republice k nejoblíbenějším sportovním hrám“* (Votík, Zalabák, 2011, s. 18). S touto definicí se ztotožňuje Bedřich (2006), který dále dodává, že je fotbal společně s hokejem v Česku nejrozšířenějším a nejvíce zastoupeným sportem, proto také patříme mezi státy s vysokou fotbalovou úrovní. Na to má vliv rovněž kvalitní systém pro zvýšení odbornosti trenérů na všech úrovních, což je zároveň klíčem k rozšíření tohoto sportu u nás, jelikož široká základna mládeže jde ruku v ruce se zkvalitněním výkonnostního a vrcholového fotbalu. Pozitivně působí také postupné zlepšování materiálních podmínek. Fotbal je významný i pro aktivitu na neprofesionální úrovni, jelikož se jeho hraním v jakékoli míře a kvalitě zabývá značná část naší populace. I zde existují předpoklady pro další rozvoj při dostatečné vzdělanosti či odborné kompetenci kooperujících osob (Bedřich, 2006).

### 1.4 Vzdělávání trenérů

V 90. letech u nás došlo k velkému rozvoji vzdělávání trenérů, převážně díky nové konvenci Union of European Football Associations (UEFA), která zaštiťuje vzdělávání trenérů po celé Evropě (Buzek a kol., 2007). Tato dohoda byla podepsána předsedou Českomoravského fotbalového svazu (ČMFS) dne 28. 9. 1999. *„A díky ní dává ČMFS právo udělovat absolventům trenérského vzdělání licence s mezinárodní platností, splňující požadavky jednotného evropského UEFA modelu vzdělávání fotbalových trenérů“* (Votík, 2005, s. 6). Práce českých trenérů je (a vždy byla) ve světě známá a ceněná. Zvuk má převážně práce s mládeží a následně reprezentačních výběrů, které v konfrontaci s mezinárodními týmy dosahují velmi zajímavých úspěchů (Buzek a kol., 2007). Licence, které je u nás možné získat, jsou rozděleny dle výkonnostních úrovní a věkových kategorií. Celkový počet vyškolených trenérů v České republice je znázorněn v příloze 4. V současné době můžeme podle směrnic pro udělování trenérských licencí (FAČR, 2012) získat tyto trenérské průkazy:

- trenér licence „C“,
- trenér UEFA Grassroots C licence,
- trenér UEFA „B“ licence,
- trenér UEFA „A“ licence,

- trenér UEFA profesionální licence,
- profesionální trenér FAČR,
- trenér mládeže UEFA A,
- trenér brankařů B licence,
- trenér brankařů A licence.

## **1.5 Manažerské funkce v pozici trenéra kopané**

Jak již bylo zmíněno v kapitole 1.1.2, dnes se nejvíce skloňuje Koontzovo a Weihrichovo dělení manažerských funkcí na plánování, organizování, vedení, personalistiku a kontrolu. Nesmíme opomenout rozhodování, které, jak uvádí Veber a kol. (2005) je nedílnou součástí manažerské práce, tedy i součástí všech manažerských funkcí.

### **1.5.1 Plánování**

Ze všech manažerských činností by se měl dobrý manažer zaměřit nejdříve na plánování, které je časově nadřazeno ostatním činnostem. Plánování totiž stanovuje cíle a také prostředky, jak těchto cílů dosáhnout (Veber a kol., 2005). To znamená, že na základě plánování se manažeři rozhodují jak organizovat, vést a kontrolovat. Protože, jak uvádí autoři Robbins a Coulter (2004) bez plánování, potažmo plánu by nebylo co organizovat, vést a kontrolovat.

Výsledkem plánování bývá plán, který je charakterizován jako dokonalý postup k dosažení vytyčených cílů dané organizace. Plán je tedy dokument, který určuje jak dosáhnout stanovených cílů pomocí zdrojů, časové vazby a dalších potřebných činností (Pitra, 2008).

Dovalil a kol. (2002) uvádí, že pomocí různě obměněných plánů dochází k rozvoji výkonnosti sportovců. Dále uvádí, že plánování a s ním související koncepce tréninků je určité vědomí trenéra o tom, jakými prostředky a metodami chce v daném časovém úseku dosáhnout vytyčených cílů.

Z hlediska délky období Votík a Zalabák (2011) rozlišují plány na:

- dlouhodobé (více než jeden rok – obvykle na 2 až 4 roky),

- celoroční (tzv. mikrocyklus),
- operativní (jednotlivá období či jejich části, tzv. mezocyklus, obvykle cca 2 až 8 týdnů),
- týdenní (tzv. mikrocyklus),
- denní plán (tzv. tréninková jednotka).

Z hlediska časového vymezení s tímto rozlišením Dovalil a kol. (2002) souhlasí a dále dodává, že úkoly, cíle a jejich stupeň závaznosti se mohou definovat podle délky plánovaného časového úseku. Poctivá tréninková práce by měla zahrnovat všechny typy plánů. Primárním návrhem je plán dlouholetý, dále pak plány střednědobé (roční), krátkodobé (týdenní) atd. Dle Votíka (2005) je důležité, aby trenér bral v úvahu časovou návaznost a hierarchii jednotlivých cyklů. Na nižších výkonnostních úrovních trenéři mnohdy používají roční tréninkový cyklus, ze kterého pak plánují jednotlivé etapy kratších tréninkových cyklů (mezocyklus, mikrocyklus a tréninková jednotka).

Důležitou součástí plánování je **evidence**. Tu si trenér vede k získání zpětné vazby a poté k případné substituci nekvalitních praktik, které vedly k zhoršení nebo stagnaci hráčské trénovanosti či výkonnosti (Fajfer, 2009). Podstatným dokumentem, kterým by měl trenér bezpochyby disponovat, je tréninkový deník, v němž jsou evidovány jednotlivé koncepty tréninkových jednotek. Do těchto konceptů zahrnujeme obsah, použité metody a také prostředky včetně organizace tréninkové jednotky (Votík, 2005).

Podle Votíka (2005) základní evidence obsahuje:

- tréninkovou a zápasovou docházku,
- zápasové hodnocení (složení týmu, konečný výsledek, autoři branek, zajímavosti z utkání, výkon soupeře a další).

Fajfer (2009) dále doplňuje, že by bylo vhodné evidovat speciální ukazatele jako hráčské individuální karty, vyhodnocení tréninku, funkční a lékařské vyšetření, získané poznatky, závěry atp. Trenéři se v dnešní době na evidenci moc nesoustředí a věnují pozornost jiným činnostem. I v některých top klubech se provádí jen základní evidence. Během nutného zvýraznění funkce trenéra lze dosáhnout kýženého stupně výkonnosti. S tím je úzce spjata i skladba tréninku. Z toho vyplývá, že bez systematického plánování a evidence nemůžeme ničeho z výše uvedeného dosáhnout.

### 1.5.2 Rozhodování

V publikacích mnoha autorů se objevují rozdílné definice „rozhodování“, avšak mnohé z nich se podle Blažka (2011) shodují právě na tom, že rozhodování je výběr mezi více možnostmi chování vedoucích ke splnění konkrétních cílů. Všichni z nás děláme rozhodnutí několikrát denně. Vědomě či nevědomě. Ve společnosti je schopnost rozhodnout se brána jako samozřejmost, ovšem realita je jiná. Mnoho z nás se častokrát nedovede rozhodnout tak či onak, popřípadě rozhodnutí ani neučiní. Je to dáno především vznikem odpovědnosti za každé učiněné rozhodnutí (Pitra, 2008).

Podle Vebera a kol. (2005) je rozhodování důležitým prvkem řízení, ale také neoddělitelnou součástí práce manažerů (trenérů). Schopnost dobře se rozhodnout je v dnešní době alfou a omegou úspěchu. Od trenérů se očekává rychlé, správné a intuitivní rozhodnutí, která jsou v kompetenci všech činností trenéra. Podle Dovalila a kol. (2002) jsou nedílnou součástí rozhodování získané informace z analýz tréninku, pozorování měnící se výkonnosti svěřenců v utkáních apod. Rozhodování je bezesporu nedílnou součástí vedení tréninkových jednotek, ale i působení v soutěži. Trenérovo rozhodování ovlivňuje kupříkladu jeho vystupování, schopnost reagování, ale také prosazování plánů.

Trenéři se často rozhodují pod vlivem různých situací a odlišných podmínek. Největší tlak je na trenéry vyvíjen především v utkáních, kdy je důležité v co nejmenším časovém úseku udělat správné rozhodnutí, které týmu či jedinci pomůže (Dovalil a kol., 2002).

Veber a kol. (2005) a Šuleř (2008) uvádějí další možné aspekty, které ovlivňují rozhodování a to rozhodování na základě jistoty, rizika a určitého stupně neurčitosti. Každý trenér či manažer by si přál konat jen správná rozhodnutí, soudí Robbins a Coulter (2004), v tom případě musí zvolit nejlepší variantu, kterou v zápětí realizuje, ovšem nesmí zapomenout na možné situace, které zapříčinily naléhavé rozhodnutí. Podle výše zmíněných autorů bývá rozhodování nejčastěji ovlivněno přístupem k rozhodování, okolnostmi, v nichž se rozhoduje a typem problému, který má být vyřešen.

### **1.5.3 Organizování**

Organizování neodmyslitelně patří k základním činnostem manažerské práce, tedy i trenéra. Každá organizační jednotka nebo její část se snaží naplnit své cíle. Organizování zajišťuje efektivně využívat činnost lidí (jednotlivců i celého kolektivu), což přispívá ke splnění cílů celé jednotky (Vodáček, Vodáčková, 2009). Obecně lze říci, že organizování v dnešních podmínkách znázorňuje tzv. vytvoření vnitřní struktury. Podle Vebera a kol., (2005) jsou základními prvky organizování:

- specializace,
- koordinace,
- vytváření útvarů,
- rozpětí řízení,
- dělba kompetencí.

Trenér bývá nejčastěji spojován s organizováním hlavně v souvislosti s realizací a vedení tréninkové jednotky. Výkonnost družstva je spjata s množstvím pracovníků a s organizační náplní práce. Jejich práce spočívá především v materiálním zajištění tréninku, což zahrnuje hrací plochy pro trénink, nachystání tréninkových pomůcek a náradí. Ale také mají většinou na starosti zabezpečení účasti v soutěži - sestavení kalendáře soutěží, stravování, dopravování, přihlašování, často i rozhodování apod. (Dovalil a kol., 2002).

### **1.5.4 Kontrolování**

Podle Vebera a kol. (2005) manažeři kontrolují práci svých svěřenců na každé řídicí úrovni a kontrolu používají také jako zpětnou vazbu. Autoři Bělohlávek, Košťan a Šuler (2001) dodávají, že díky kontrole, při níž lze zjistit skutečné odchylky od plánů, je možná realizace nápravných opatření k dosažení cílů.

Kontrola je nesmírně důležitá, jelikož je posledním spojovacím článkem všech řídicích funkcí. Pouze tak mohou manažeři přijít na to, zda byly jejich cíle splněny. A pokud nebyly, kontrola zjistí proč (Robbins, Coulter, 2004).

## **Kontrolní proces**

Kontrolní proces bývá v mnoha organizacích odlišný, avšak v několika funkcích může být naopak téměř shodný. Aby kontrolní systém fungoval efektivně, musí obsahovat tyto navzájem propojené funkce: dohled neboli pozorování, srovnávání, nápravu odchylek, ovlivňování budoucích rozhodnutí.

**Dohled neboli pozorování** je náplní kontrolního systému (trenéra), který dohlíží na probíhající činnost, aby se dosáhlo požadovaného výkonu. Cílem je určit, zda jsou v průběhu činnosti prováděny příslušné aktivity (Šuleř, 2008). Podle Svobody (1999) trenér využívá nejen pozorovací schopnosti a zkušenosti, ale i techniku pozorování k dosažení požadovaného výsledku. Autor dále tvrdí, že je důležité, aby si trenér vymezil cíle pozorování (např. množství přihrávek v útočné fázi, vynaložené úsilí a poctivost v tréninkové jednotce, plnění taktických úloh v zápase apod.). U **srovnání** se zaměřujeme na aktuální a požadovaný výkon, zjišťujeme rozdíly a porovnáváme, zda je odchylka přijatelná (Bělohlávek, Košťan a Šuleř, 2001). **Náprava odchylek** může podle Šuleře (2008) nápravná nařízení rozdělit na dva typy, a to na okamžitá a zásadní. Okamžitá nápravná nařízení se nejčastěji používají k ovlivnění současného výkonu, naopak zásadní se zabývají ovlivněním výkonu budoucího. **Ovlivňování budoucích rozhodnutí** může být aplikováno jen v případě, pokud se manažer poučí z minulých výsledků (Bělohlávek, Košťan a Šuleř, 2001).

Obecně tedy lze říci, že kontrola, jak ji vymezil Dovalil a kol. (2002), má za úkol poskytnout trenérovi informace o změnách v tréninkovém a zápasovém procesu, díky nimž může rozhodnout, zda dále postupovat ve vymezeném plánu, nebo přikročit k určité změně. Odpovědný trenér musí neustále sledovat a ověřovat, zda to, jakým způsobem trénuje, jak trénink organizuje, jak hráče zatěžuje, jaké metody se v jeho jednotkách vyskytují, doopravdy vedou ke zvýšení výkonu.

### **1.5.5 Vedení**

V literatuře bývá vedení různě interpretováno. Nejčastěji se podle Vebera a kol. (2005) setkáváme s vymezením pojmu vedení jako s jednou nejdůležitějších funkcí každého manažera. Vedení převážně závisí na přesvědčování svěřenců, díky čemuž dochází ke

splnění všech stanovených cílů a plánů. Vedení bývá často zaměňováno pojmy ovlivňování nebo usměrňování.

Vodáček a Vodáčková (2009) definují vedení jako: „*účelné a účinné využívání schopností, dovedností a umění manažerů (trenérů) vést, usměrňovat, stimulovat a motivovat své svěřence ke kvalitnímu a tvůrčímu plnění cílů*“ (Vodáček a Vodáčková, 2009, s. 118).

V manažerské praxi i teorii bývá odlišován pojem řízení a vedení. Řízení bývá v kompetenci manažera, kdežto vůdce - lídr - vede. Nezaměňovat oba tyto pojmy je často velice obtížné, jelikož čeština postrádá výrazové i tematické rozlišení (Veber a kol., 2005).

Pokud se zaměříme na pojem **vůdce**, jednou z největších vůdčích sportovních osobností je sir Alex Ferguson, který je manažerem fotbalového týmu Manchester United. Na lavičce tohoto týmu je už přes 25 let a za tuto dobu dokázal získat velké množství pohárů a rekordů. I díky tomu se těší tento oddíl největší popularitě na světě (Worrall, 2012).

Autoři Tod, Thatcher a Rahman (2012) charakterizují vůdce jako osobu, která je nositelem směrů či cílů, o kterých kolektiv či samotní jedinci usilují, a pomáhá jim v jejich realizaci. Vůdce je charismatický člověk, jenž má schopnosti vzbuzovat u lidí mnoho druhů různých emocí.

Ve sportu je vůdce většinou trenér, učitel, ale i kapitán. V téměř každém kolektivním družstvu, tedy i v kopané, často vystupuje jako vůdce vedoucí skupiny (kapitán), kterým by měl být hráč, jenž v týmu zastává vůdcovskou roli a podává výborné výkony. Samozřejmostí jsou v této pozici hráčské zkušenosti a síla charakteru a osobnosti, která je pro plnění této role neméně podstatná. V nejlepším případě je pak vůdcovská role spojena s rolí dirigentskou. Hráč s těmito vlastnostmi bývá označován jako tzv. pravá ruka trenéra (Svoboda, 2007).

## **Komunikace**

Podle Martense (2006) se trénování bez komunikace v dnešní době neobejde. Trenér by měl být schopen efektivně komunikovat v jakékoli situaci. Pošvář a Chládková



(2009, s. 145) definují komunikaci jako „*proces vzájemného sdělování, odehrávající se mezi jednotlivci a skupinami. Předmětem tohoto sdělení je předávání informací, instrukcí, příkazů, rozhodnutí, připomínek aj*“. Bukač (2005) rozděluje komunikaci do dvou druhů na neverbální, kdy jde o sdělování informací pomocí výrazu tváře, gest, či držení těla apod. A verbální, kdy jde o slovní sdělení.

Martens (2006) jako hlavní cíl komunikace označuje vzájemné předávání informací mezi osobou, která informaci sděluje a osobou, která informaci vstřebává. Komunikační proces se podle Svobody (2007) skládá z šesti kroků, které jsou obsaženy v následujícím příkladu. Trenér chce říci hráči před zápasem, že dotyčný nenastoupí. Nejprve se rozhodne, jakým způsobem dotyčného hráče informuje. Jsou dvě možnosti: to, že tuto informaci hráči sdělí osobně, popřípadě prostřednictvím kapitána týmu. Pak dochází k samotnému sdělení, kdy hráč tuto informaci vstřebá a vyhodnotí ji. Může to pro něj být jak nepříjemné zjištění, které nečeká, a může být uražen, tak na druhou stranu se mu může i ulevit, že nenastoupí v základní sestavě.

Každý trenér sděluje potřebné informace určitým způsobem. Svoboda (2007) uvádí, že každý trenér by si měl určit svůj vlastní komunikační styl, který by ovšem měl být účelný a hlavně efektivní. Martens (2006) ve své publikaci nabízí tři základní komunikační styly, kterými se většina trenérů řídí.

**Autoritativní styl** - trenéři používající tento styl komunikace působí agresivním dojmem. Trenér tohoto typu mluví až přespříliš, ostatní neposlouchá, v případě neúspěchu osočuje a trestá. Většinou se snaží ostatní lidi překřičet tak, aby měl poslední slovo. Trenéři komunikující tímto způsobem dovedou svým svěřencům spíše ublížit než jim pomoci.

**Submisivní styl** - trenéři tohoto typu se bojí prosadit svůj vlastní názor, jelikož mají strach z hádek, proto raději mlčí a přikyvuji. Většinou bývají velice tiší a nejistí, díky čemuž postrádají sebedůvěru. Odpovědnost přenechávají ostatním, aby měli co nejméně problémů.

**Kooperativní styl** - pro efektivní výsledek kooperativního stylu komunikace mezi trenérem a sportovcem závisí především na faktoru vzájemného respektu mezi oběma stranami. Umí naslouchat ostatním a snaží se o jasné a výstižné sdělení tak, aby bylo

všem srozumitelné. Výsadou kooperativních trenérů je pozitivita, důvěryhodnost s požadavkem stejného přístupu od ostatních. Jsou ambiciózní, cílevědomí, upřímní a ctižadostiví.

## **Motivace**

Motivace je důležitou součástí osobnosti každého člověka a ve sportu, konkrétně v kopané, hraje významnou roli. Teorií motivace je opravdu mnoho. Podle Buchty a Siegla (2003) motivací rozumíme proces, ve kterém motivy působí na každého člověka jinak. Každý z nás jedná podle motivů. Motiv označuje pohnutku vedoucí člověka k jednání. Obecně lze říci, že motivace zahrnuje celou řadu tužeb, potřeb, snažení a přání.

Jednou z nejznámějších motivačních teorií je bezpochyby Maslowa teorie. Podle Maslowa je člověk motivován potřebami, které jsou hierarchicky uspořádány. Stručně řečeno to znamená fakt, že člověk neusiluje o uspokojení potřeb vyššího stupně, pokud neuspokojil potřeby na stupni předešlém.

Nabízí se otázka, jak vypadá motivování fotbalových hráčů v praxi? Mnoho trenérů je přesvědčeno, že by se měl každý hráč motivovat individuálně sám. Někteří trenéři naopak své hráče před zápasem „hecuje“ a v tréninku chválí či trestají. Samotní fotbalisté někdy hrají s velkou chutí a nasazením, ale jindy jsou bez chuti a bez zápalu do hry (Buzek a kol., 2007). Podle Martense (2006) by se měli všichni trenéři snažit udržet zájem každého fotbalisty o hru a vypěstovat u něj profesionální přístup jak v tréninku, tak i při samotné hře. Motivace bývá rozdělována do dvou složek - **vnitřní** a **vnější**. Podle Buzka a kol. (2007) je nejefektivnější vnitřní motivace, kde je nesmírně důležité, aby trenér působil na svěřence tak, aby samotný hráč chtěl sám pracovat a nevykonával úkoly jen z příkazu trenéra. Martens (2006) do vnitřní motivace zahrnuje to, co hráče vnitřně uspokojuje – potěšení ze hry, být prospěšný a úspěšný. Svoboda (2007) se domnívá, že vnější motivace má za úkol hráče ke sportu přivést a později u něj vyvolat vůli pokračovat v dané činnosti. Do vnější motivace patří kupříkladu projev uznání, pochvala, peníze, trofeje, nebo tresty. Buzek a kol. (2007) dodávají, že je nesmírně důležitá celková atmosféra v týmu a zajímavost tréninků. Atmosféra v družstvu může být ovlivněna mezilidskými vztahy, obsahem tréninku, počasím,

kvalitou zázemím apod. V tab. 2 je znázorněn přehled motivujících a demotivujících činitelů ve fotbale.

**Tab. 2: Motivující a demotivující činitelé ve fotbale**

<b>Motivující prvky</b>	<b>Demotivující prvky</b>
Pestrý trénink	Jednotvárný trénink
Dynamický trénink, hráči jsou v pohybu	Hráči moc postávají a poslouchají
Přiměřené úkoly	Příliš jednoduché úkoly, popřípadě až moc obtížné úkoly
Spontánnost a kreativita	Spontánnost a kreativita jsou nežádoucí, převažuje disciplína
Výborná organizace, kvalitní zázemí, čisté šatny a dobré hřiště	Špatná organizace, nekvalitní zázemí, neatraktivní šatny a hřiště
Trenér s jasnými pravidly hry	Trenér bez pravidel, který nechává hrát příliš tvrdě
Sliby a pravidla jsou dodržovány	Nejsou dodržovány pravidla a sliby ze strany trenérů či vedení
Předchozí úspěchy	Předchozí neúspěchy
Spravedlnost a stejné šance	Nespravedlnost, všem se neměří stejně
Dobré vztahy a komunikace mezi vedením, trenérem a hráči	Špatné vťahy a komunikace mezi vedením, trenérem a hráči

(Převzato z: Buzek a kol., 2007, s. 129)

## **Řízení týmu**

Pro trenéra není důležité jen řízení týmu, velmi podstatné je pro něj i plánování činnosti svých svěřenců. Dobrý trenér musí rovněž efektivně organizovat aktivity týmu a kompletně všechny činnosti důkladně kontrolovat. Touto strategií řízení a kontroly všelijakých detailů zakládá trenér první stavební kameny k pozdějšímu úspěchu. Je sice pravda, že většina koučů by raději svůj čas věnovala hlavně tréninku, nicméně plnění manažerských povinností je nedílnou součástí trenérské práce (tab. 3). Se stoupající efektivitou řízení týmu se pak zvyšuje i čas na trénování (Martens, 2006).

**Tab. 3: Sedm manažerských funkcí trenéra**

<b>Manažerská funkce</b>	<b>Předsezonní činnost</b>	<b>Činnost v sezoně</b>	<b>Posezonní činnost</b>
Manažer týmových pravidel	Vytvoření týmových pravidel	Aplikace pravidel	Zhodnocení plnění pravidel
Informační manažer	Vytvoření informačního systému	Shromáždění a vyhodnocování informací	Aktualizace informací, hodnocení systému, zaznamenávání výsledků
Personální manažer	Výběr personálního obsazení	Organizace a kontrola aktivit ostatních členů týmu	Hodnocení a odměňování podřízených
Instruktažní manažer	Sestavení cílů, vytvoření sezonních tréninkových plánů	Postupování dle vytvořených instrukcí, přizpůsobování tréninkových plánů podle aktuální výkonnosti	Vyhodnocení sezonního plánu
Manažer tréninků a soutěží	Sestavení plánů soutěží a struktury tréninků	Organizace soutěže i činnosti před a po soutěži	Hodnocení všech sportovních událostí a plánů
Manažer logistiky	Vytvoření a kontrola plánu využití sportovních zařízení, vybavení, pomůcek, nářadí a náčiní včetně plánu dopravy	Kontrolování čistoty tréninkového prostředí a bezpečnost přípravy, v případě potřeby udělat změnu	Zhodnocení veškeré logistické činnosti
Finanční manažer	Snaha o získání finančních prostředků a příprava rozpočtu na sezonu	Nákupy podle rozpočtu, uschování potřebných potvrzení o výdajích	Porovnání rozpočtu se skutečnými výdaji

(Převzato z: Martens, 2006, s. 423)

## 1.6 Dotazníkové šetření

Jednou z možných forem, jak získat potřebné informace k výzkumu, je položení několika otázek respondentům. Dotazníkové šetření patří k nejčastějším metodám sběru dat. Jedná se o jednu z nejméně dotěrných metod průzkumů, ale také díky relativně nízkým nákladům, času a snadnějšímu zpracování získaných informací (Gavora, 2000).

## 2 ANALÝZA SOUČASNÉ SITUACE

### 2.1 Popis sportovního klubu HFK Třebíč, o. s.

Fotbalový klub HFK Třebíč sídlí na adrese Janáčkovo stromořadí 158, 674 01 Třebíč. Fotbalové zázemí je v tomto klubu na velice dobré úrovni. Jednotlivé týmy se připravují na několika tréninkových plochách. Klub má k dispozici dvě travnatá hřiště, kdy jedno je ve vlastnictví klubu a druhé si pronajímá. HFK Třebíč je také vlastníkem umělé trávy třetí generace, která je převážně v zimních měsících nepřetržitě vytižena. Družstva mohou také využít menší umělou travu nebo tělocvičnu na ZŠ Bartuškova. Klub je poměrně dobře vybaven i materiálně. Trenéři tak mají možnost využít celou řadu tréninkových pomůcek v tréninkovém procesu. Klub se snaží spolupracovat s okolními kluby. Spolupráce převážně spočívá ve výměně hráčů formou hostování, popř. střídavých startů. S kluby jsou podepsány oboustranné smlouvy o spolupráci. V tab. 4 jsou uvedeny základní údaje klubu.

**Tab. 4: Základní údaje klubu**

Název klubu:	Horácký fotbalový klub Třebíč, o. s.
Sídlo klubu:	Janáčkovo stromořadí 158, 674 01 Třebíč
Identifikační číslo:	43371736
Právní forma:	Občanské sdružení
Klubové barvy:	Červená, modrá, bílá
Počet zaměstnanců:	2
Počet trenérů:	19
Hraná soutěž:	Moravskoslezská divize skupiny D
Počet družstev:	11

(Zdroj: vlastní zpracování)

V současné době má klub jedenáct družstev. Prioritou klubu je zejména mužská kategorie, kde jsou dvě mužstva rozdělena na A-tým a B-tým. Mužský A-tým hraje Moravskoslezskou fotbalovou divizi, což je čtvrtá nejvyšší soutěž u nás. Ovšem funkcionáři klubu by rádi viděli A-tým hrát soutěž o třídu výše. B-mužstvo před dvěma lety sestoupilo z Krajského přeboru a momentálně hraje 1. A třídu skupiny B.

V klubu je početná základna mládežnických týmů, konkrétně 9 družstev, ve kterých je aktivních cca 130 – 140 mladých fotbalistů. Jednak to jsou 3 dorostenecká družstva, z nichž nejstarším týmem je ročník U 19, který hraje druhou dorosteneckou ligu. Zbylé dva týmy U 16 a U 17 startují v Moravskoslezské dorostenecké divizi (MSDD). Dále má klub dvě starší a dvě mladší žakovská družstva, která hrají žakovskou ligu. Klub má od Českomoravského fotbalového svazu přidělen statut sportovního střediska mládeže (SpSM), které se provozuje při ZŠ Bartuškova. Od 6. do 9. ročníku mají hráči navštěvující Základní školu Bartuškova rozšířenou výuku tělesné výchovy. Statut sportovních tříd je zárukou kvalitního vývoje mládežnické kopané v Třebíči a v celém trebičském regionu. Klub má ještě mladší a starší přípravku, ve kterých se připravují nejmenší fotbalisté.

Nejvyšším orgánem klubu je valná hromada, která volí výkonný výbor. Výbor aktuálně tvoří pět členů. Jménem fotbalového klubu HFK Třebíč může jednat každý člen výkonného výboru, ovšem se souhlasem ostatních členů výboru. Rozhodovací a podpisové právo má 1. místopředseda a výkonný ředitel klubu Pavel Němec a 2. místopředseda pro ekonomiku Ing. Vlastimil Spousta. Důležitá rozhodnutí (jako jsou např. jednání s hráči, partnery, sponzory) musí vždy odsouhlasit výkonný výbor. Kontrolním orgánem klubu je výkonný výbor společně s účetní firmou „Melkes“, která má fotbalový klub na starosti.

### **Pracovní náplň jednotlivých osob v klubu**

Fotbalový klub HFK Třebíč, o. s. zaměstnává pouze dva lidi na plný úvazek, ostatní lidé jsou externisté, kteří mají hlavní pracovní poměr jinde (obr. 1). Zde je uvedena pracovní náplň jednotlivých osob v klubu.

1. Místopředseda a výkonný ředitel: Do jeho pracovní náplně spadá reprezentování klubu na společenských akcích a jednáních, organizování činnosti zaměstnanců klubu, komunikace s médii a úřady, společně s výkonným výborem určuje strategii klubu. Má odpovědnost za sportovní úsek, hodnotí výsledky všech mužstev v klubu. Dále se účastní nákupu či prodeje hráčů (popř. hostování), rozhoduje o velikosti smluv a investicích, komunikuje se zástupci města Třebíč a shání finanční prostředky na chod klubu.

2. Místopředseda pro ekonomiku: V jeho popisu práce je plánování a vytváření cílů klubu, má na starosti tok peněz, jedná a podepisuje smlouvy se sponzory klubu. Je odpovědný za účetnictví a jeho kontrolu.

3. Místopředseda pro komunikaci: Do jeho popisu práce patří převážně komunikace s partnery klubu a médii.

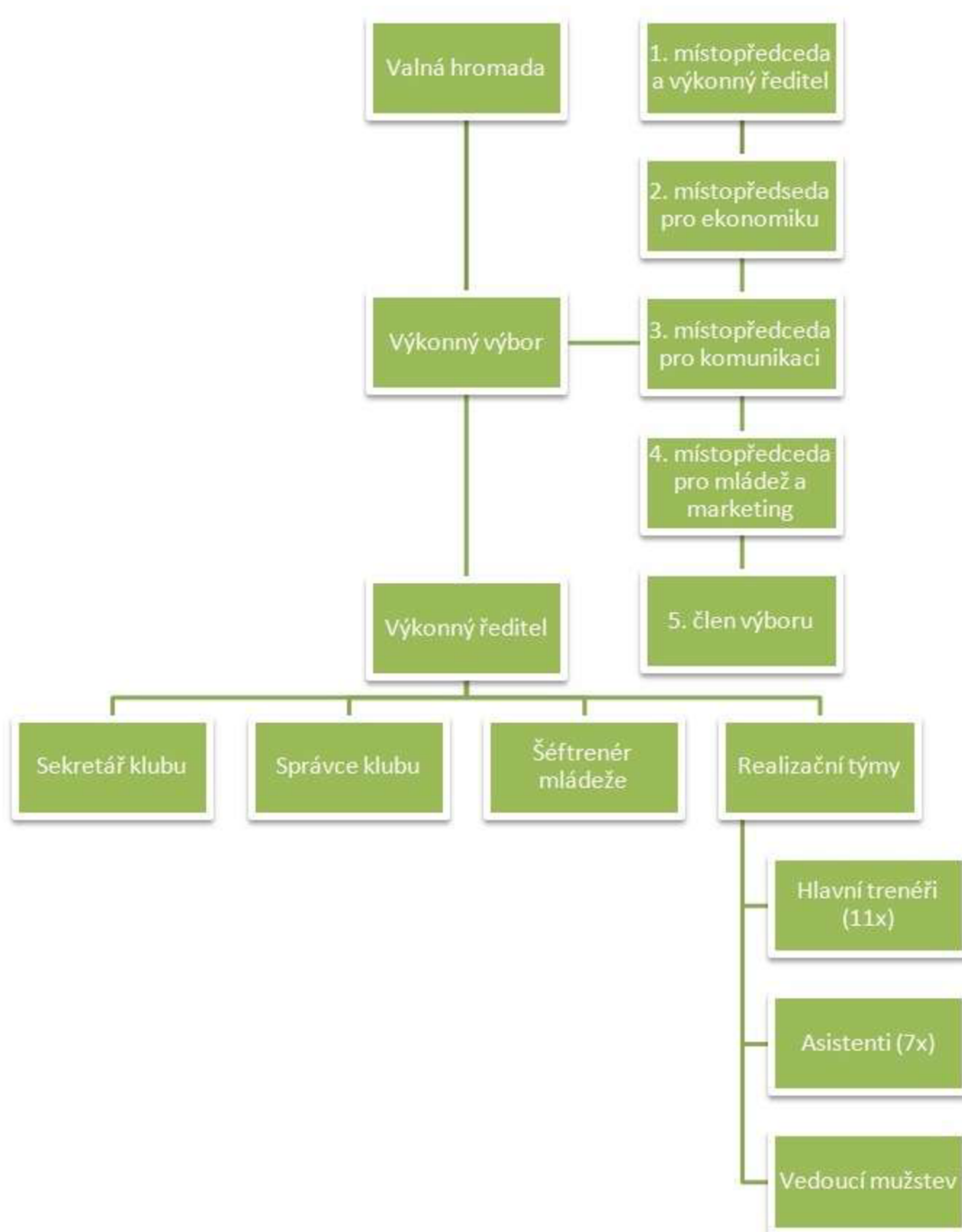
4. Místopředseda pro mládež a marketing: Jeho hlavní pracovní náplní je zpracování internetových stránek klubu, vytváří zápasové programy a letáky, zajišťuje reklamní plochy na stadionu pro sponzory a celkovou propagaci klubu.

5. Člen výboru: Jeho pracovní náplní je organizace pořadatelů, během domácích utkání se stará o rozhodčí, hostující týmy, ale také o delegáty a funkcionáře. V případě potřeb komunikuje s Českomoravským fotbalovým svazem.

Sekretář klubu: Do jeho pracovní náplně patří především organizační záležitosti typu zajištění autobusů, odměňování rozhodčích, vyřizování registračních průkazů, vyplácí mzdy hráčům a trenérům. Dále připravuje podklady pro licenční řízení, připravuje smlouvy k podpisu. Má na starosti klubovou pokladnu, stará se o administrativu, zaznamenává veškeré příjmy a výdaje klubu.

Správce klubu: Mezi jeho pracovní náplň patří údržba travnatých ploch, zasypávání, válcování povrchu, pravidelná péče o trávník v podobě sekání, lajnování a hnojení. Zodpovídá za kvalitu a stav travnaté plochy, proto má právo zakázat vstup na hrací plochu všem týmům v klubu. Správce také zajišťuje úklid areálu, ale i hlavní budovy (šatny, sprchy, chodby, WC). Připravuje sady dresů k utkáním, které následně pere a žehlí. Dále provádí běžnou údržbu v podobě výměny žárovek, vypínačů apod.

Trenéři a asistenti: Přímé trenérské působení u jednotlivých věkových kategorií s týdenní pracovní náplní je v průměrném rozsahu 6 hodin. Téměř všechna družstva v klubu trénují 3x týdně + mistrovské utkání. Trenérská činnost spočívá nejen v samotném tréninkovém procesu, ale i v přípravě a plánování tréninkových plánů. Trenér je odpovědný nejen za výsledky družstva, ale i za výchovu hráčů.



**Obr. 1: Organizační struktura fotbalového klubu HFK Třebíč (Zdroj: vlastní zpracování)**

## 2.2 Dotazník

Dotazník se stal pro tuto práci průzkumnou metodou zjišťování informací. Tato varianta byla vybrána převážně proto, že na rozdíl od rozhovoru je dotazník pro respondenty



méně časově náročný. Dotazník byl vypracován pro trenéry fotbalového klubu HFK Třebíč. Dotazník (Příloha 1) je rozdělen na dvě části. První část dotazníku obsahuje identifikační otázky (1 – 4), druhá část zahrnuje otázky předmětné (5 – 13). Dotazník se skládá celkem z třinácti otázek, z nichž je devět uzavřených, tři otevřené a jedna otázka je škálová. Primárním cílem výzkumu bylo zjištění, zda jsou oslovení trenéři vybaveni manažerskými dovednostmi, které by jim mohly pomoci zefektivnit práci s hráči.

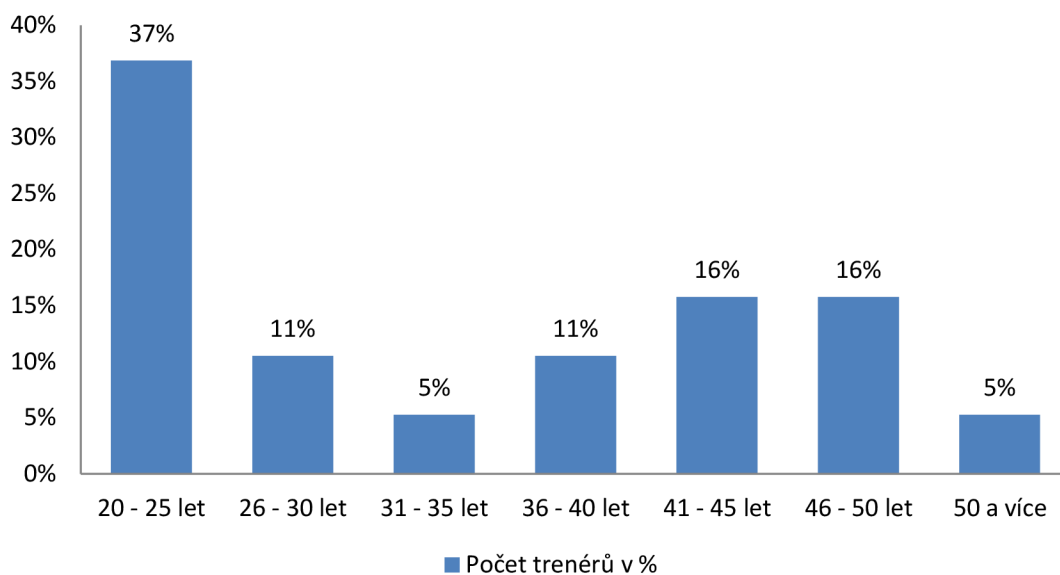
Trenérům fotbalového klubu HFK Třebíč byla nabídnuta možnost vyplnění dotazníku, buď elektronickou formou v podobě zaslání dotazníků na e-mailové adresy, nebo vyplnění vytištěného dotazníku. Všichni trenéři zvolili zaslání dotazníku na své e-maily. Dotazník byl zpracován a vyhodnocen na internetové stránce [www.surveymonkey.com](http://www.surveymonkey.com). Díky této internetové stránce bylo umožněno přehledně dotazník zpracovat. Dotazník byl rozeslán všem 19 trenérům HFK Třebíč s prosbou o vyplnění. Všichni oslovení trenéři dotazník vyplnili, návratnost tedy činí 100 %.

### **2.2.1 Vyhodnocení dotazníku**

Vyplněné dotazníky od trenérů fotbalového klubu HFK Třebíč byly zpracovány a vyhodnoceny. Po vyhodnocení byly zjištěny zajímavé výsledky, které jsou zpracovány v této kapitole do přehledných grafů.

#### **Otázka č. 1: Kolik je Vám let?**

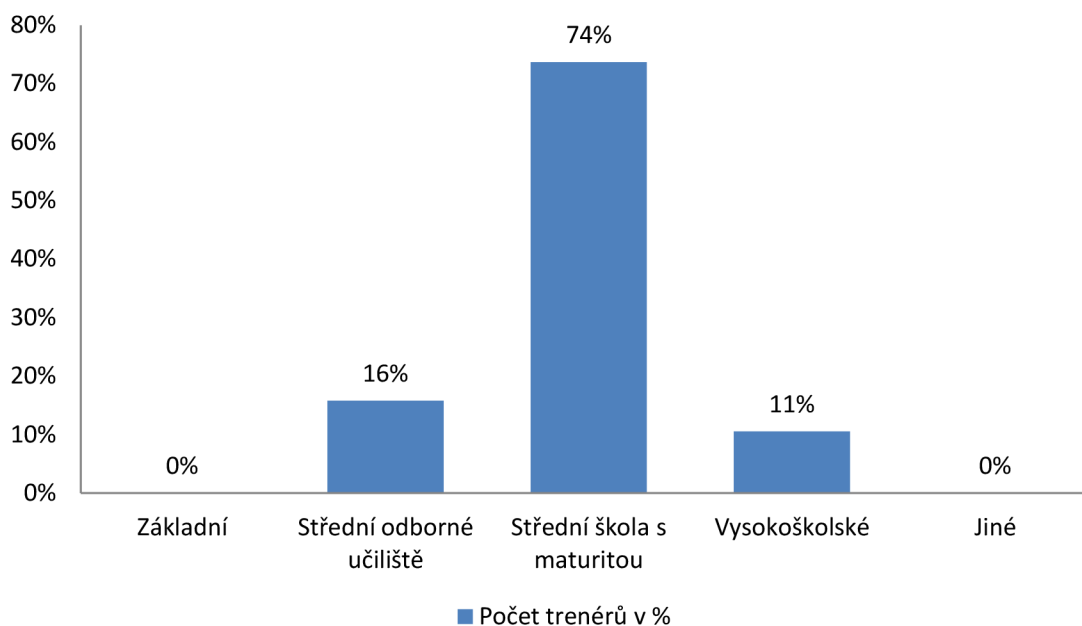
První otázka zjišťovala věkové složení trenérů v klubu. Všech 19 oslovených trenérů obsadilo každou z nabízených kategorií, ačkoliv věková kategorie 31 – 35 let a kategorie 50 a více byla zastoupena pouze jedním trenérem (5 %). Největší zastoupenou skupinou se stali trenéři ve věku 20 – 25 let s počtem 7 zastoupených trenérů, což činí 37 % ze vzorku. Po dvou zástupcích (11 %) byly zastoupeny věkové kategorie 26 – 30 let a 36 – 40 let. A kategorie od čtyřiceti do padesáti let zahrnovaly po třech zástupcích tvořících 16 % ze zkoumaného vzorku. Pro větší přehlednost jsou data znázorněna v grafu 1.



**Graf 1: Rozložení respondentů podle věku** (Zdroj: vlastní zpracování)

### **Otázka č. 2: Jaké je Vaše dosavadní nejvyšší vzdělání?**

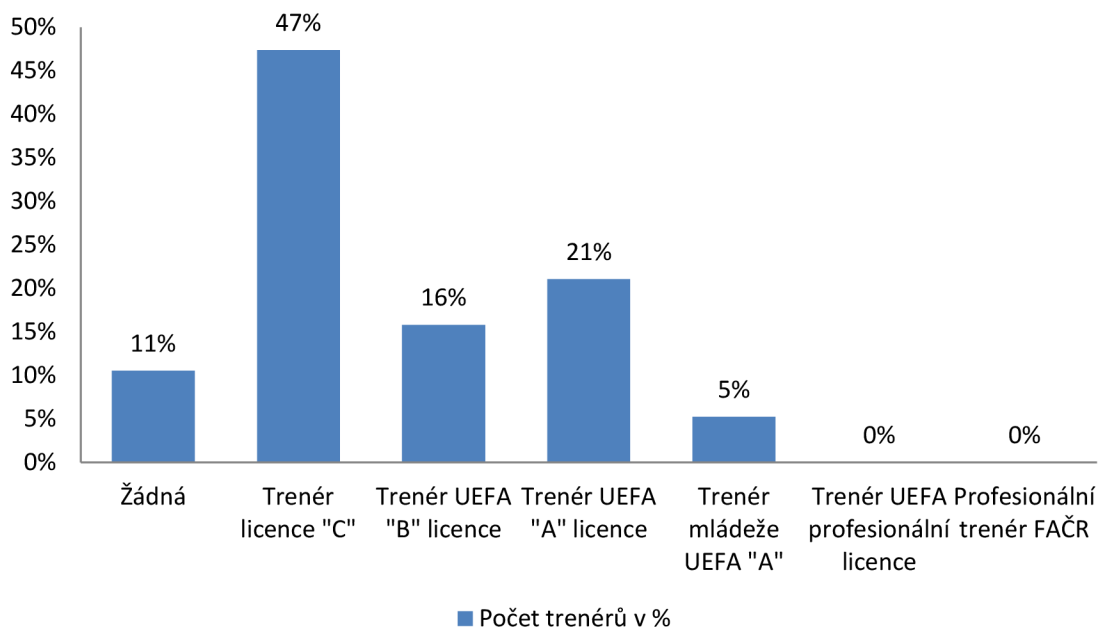
Další z identifikačních otázek bylo vzdělání, neboť být vzdělaný znamená, že člověk prošel určitým procesem učení. Z grafického znázornění je patrné, že největší počet trenérů v klubu má vystudovanou střední školu s maturitou, konkrétně 74 %, což je 14 trenérů ze zkoumaného vzorku (graf 2). Dále 3 trenéři, tedy 16 %, vystudovali střední odborné učiliště. Pouze 2 trenéři ze zkoumaného vzorku uvedli jako dosavadní nejvyšší vzdělání vysokoškolské, čímž tato kategorie byla zastoupena 11 %. Žádný z účastníků šetření neoznačil jako své nejvyšší vzdělání základní a nebyla využita ani možnost jiného vzdělání.



**Graf 2: Rozdělení trenérů dle vzdělání** (Zdroj: vlastní zpracování)

### **Otázka č. 3: Jaká je Vaše nejvyšší získaná licence?**

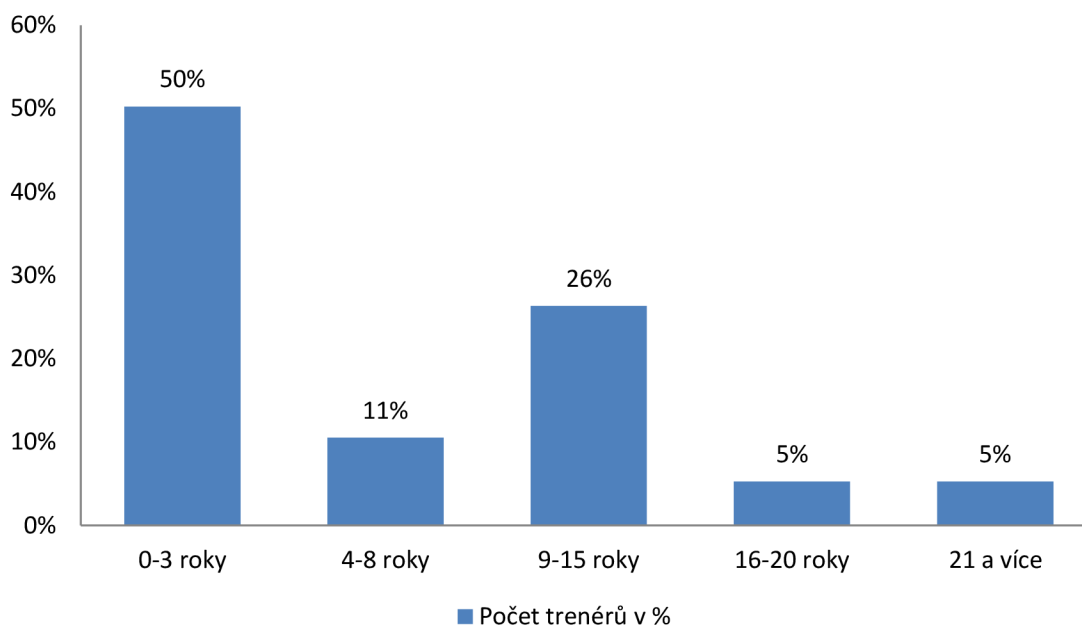
Tato otázka se zaměřovala na přehled vzdělání trenérů pro fotbalovou praxi s hráči. Respondenti byli vyzváni, aby označili nejvyšší trenérské vzdělání, které skutečně absolvovali. Ze zkoumaného vzorku je nejvíce zastoupen trenér licence „C“, kdy tuto licenci vlastní 9 trenérů (47 %) ze vzorku. Trenér UEFA „A“ licence je zastoupen 4 trenéry (21 %). Dále byla 3 trenéry zastoupena kategorie trenér UEFA „B“ licence, což je 16 %. Žádnou trenérskou licenci nevlastní 2 respondenti (11 %). Pouze 1 respondent uvedl jako nejvyšší absolvované trenérské vzdělání trenér mládeže UEFA „A“, čímž je tato kategorie zastoupena 5 %. Účastníci šetření měli možnost výběru ze sedmi kategorií, z nichž nebyly obsazeny dvě, konkrétně trenér UEFA profesionální licence a profesionální trenér FAČR (graf 3).



**Graf 3: Rozdělení trenérů dle licence** (Zdroj: vlastní zpracování)

#### **Otázka č. 4: Jaká je Vaše dosavadní trenérská praxe?**

Pro zjištění délky trenérské praxe byli účastníci šetření požádáni, aby zvolili jednu z pěti nabízených kategorií. Do první kategorie se měli přihlásit trenéři, kteří mají nulové až tříleté zkušenosti s trénováním. Tuto možnost označila polovina výzkumného vzorku, konkrétně 10 trenérů (50 %) z celkového počtu. Druhou kategorií měli zvolit trenéři se čtyřmi až osmiletými zkušenostmi. Pouze 2 respondenti (11 %) ze zkoumaného vzorku označili právě tuto kategorii. Třetí kategorie zahrnovala trenéry s devíti až patnácti lety trenérské praxe, kterou zvolilo 5 trenérů (26 %). Kategorii šestnáct až dvacet let praxe označil pouze jeden respondent, tj. 5 %. Ve fotbalovém klubu HFK Třebíč je pouze jeden trenér (5 %) ze zkoumaného vzorku s více než jednadvacetiletými zkušenostmi (graf 4).

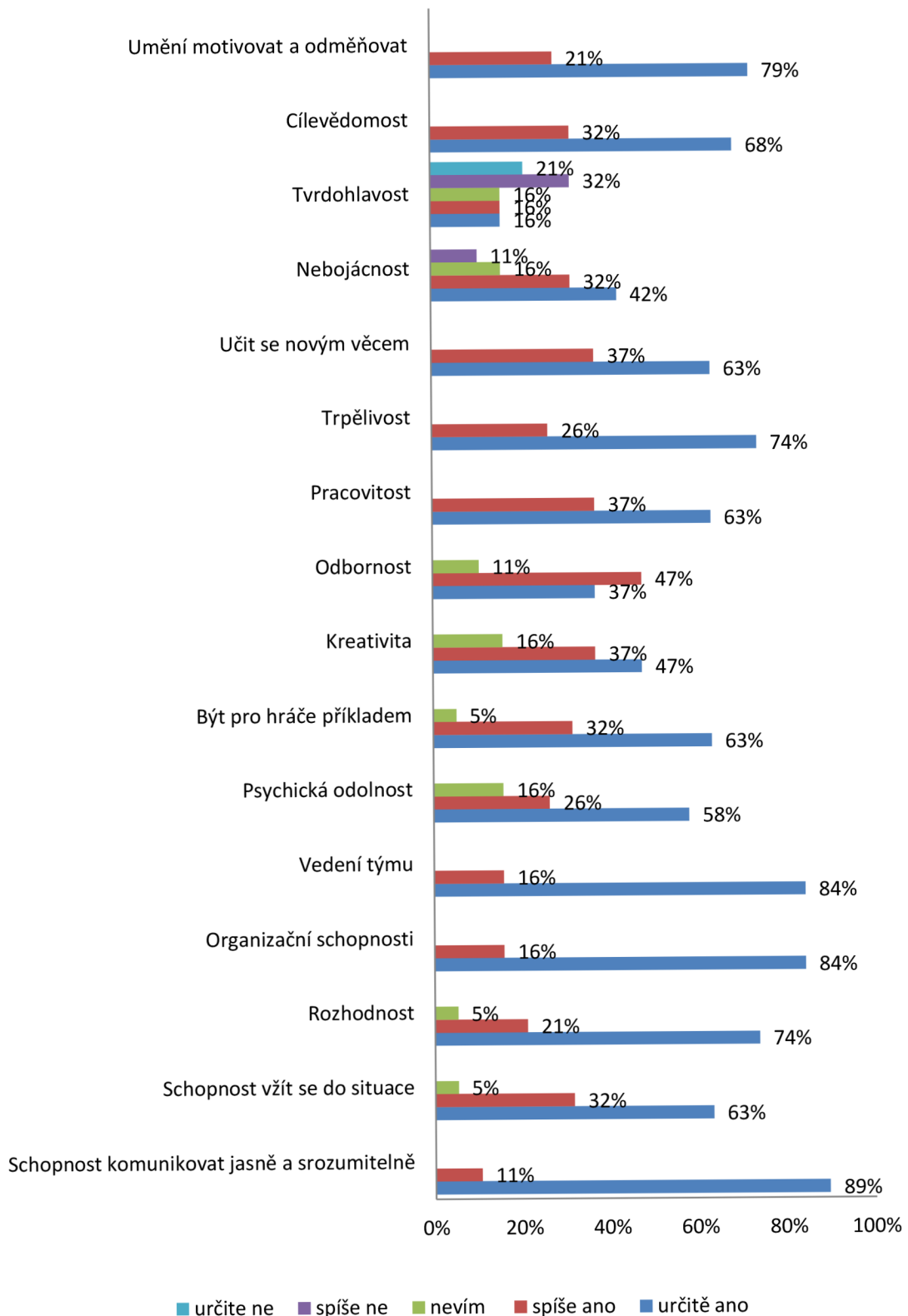


**Graf 4: Počet let trenérské praxe** (Zdroj: vlastní zpracování)

**Otázka č. 5: Jak důležité jsou podle Vás pro úspěšného trenéra jednotlivé vlastnosti?**

Jedním z dílčích cílů výzkumu bylo zjistit, jaký názor mají oslovení respondenti na důležitost využívání manažerských schopností v praxi fotbalových trenérů. Respondenti byli vyzváni, aby označili důležitost u každého tvrzení. Učinili tak pomocí liché pětistupňové škály určitě ano – spíše ano – nevím – spíše ne – určitě ne. Lichá škála byla zvolena právě proto, že obsahuje střední odpověď „nevím“.

Vyhodnocení této otázky ukázalo, jaké manažerské vlastnosti oslovení trenéři považují za opravdu důležité. Z grafického znázornění je patrné, že oslovení trenéři považují za nejdůležitější manažerskou vlastnost schopnost komunikovat jasně a srozumitelně. Dále označili jako důležité tyto vlastnosti: umění motivovat a odměňovat, organizační schopnosti, vedení týmu a rozhodnost. Naopak za nejméně důležité vlastnosti oslovení trenéři považují tvrdohlavost, nebojácnost a odbornost. Pomocí této otázky bylo zjištěno, že trenéři vědí o důležitosti jednotlivých manažerských vlastností (graf 5).

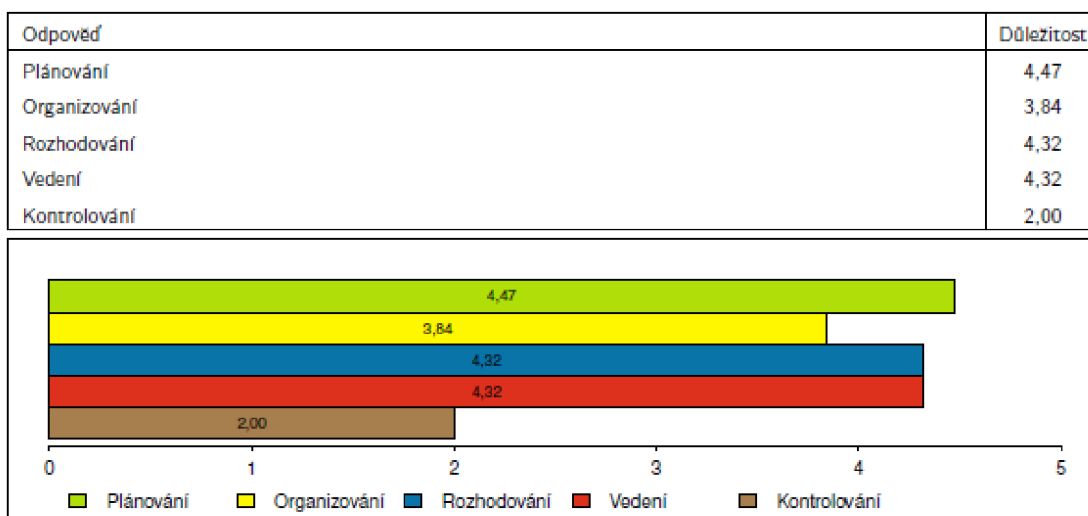


**Graf 5: Důležité vlastnosti pro úspěšného trenéra (Zdroj: vlastní zpracování)**

**Otázka č. 6: Seřad'te prosím následující manažerské funkce sestupně od nejdůležitější po nejméně důležitou.**

Otázka číslo šest zjišťovala, které z nabízených manažerských funkcí jsou pro trenéry prioritní a naopak. Respondenti byli vyzváni, aby seřadili manažerské funkce sestupně od nejdůležitější po nejméně důležitou.

Z nabízených funkcí dotazovaní zvolili jako nejdůležitější plánování, které se nejčastěji objevovalo na prvním místě. Druhé místo obsadilo společně rozhodování a vedení s naprosto stejným výsledkem. Jako méně důležitou funkci respondenti zvolili organizování, které skončilo až na čtvrtém místě. Všichni oslovení trenéři, kromě jednoho, označili kontrolu za nejméně důležitou (graf 6). V práci trenéra se objevují všechny nabízené funkce, které díky vzájemnému působení směřují k celkovému zkvalitnění tréninku. Ovšem na základě plánování se trenéři mohou rozhodnout, jak tým vést, organizovat a kontrolovat.



**Graf 6: Důležitost manažerských funkcí (Zdroj: www.survio.cz)**

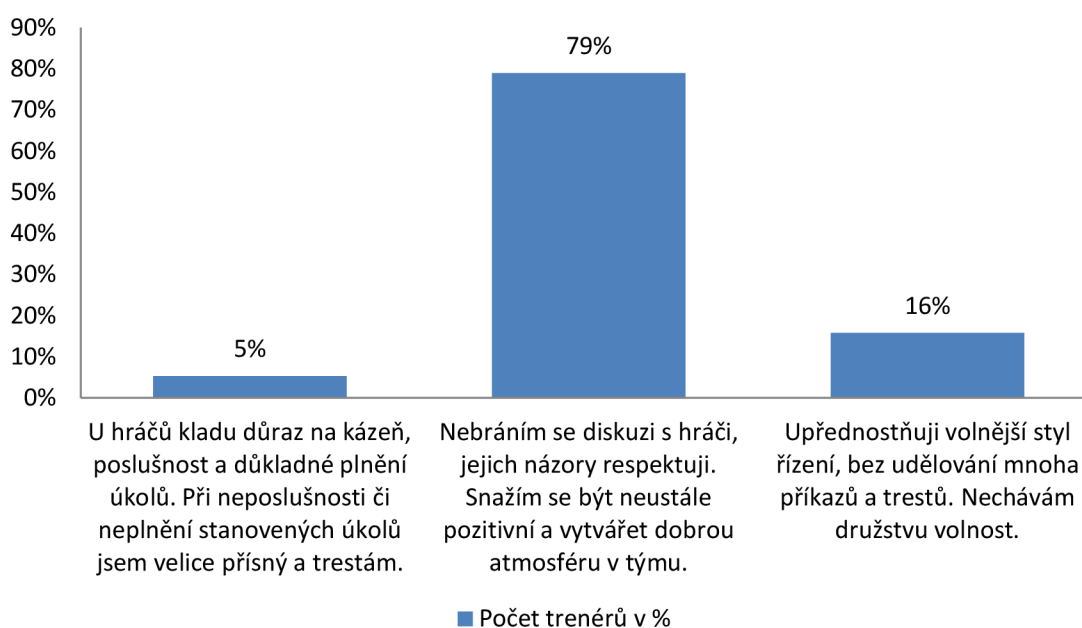
**Otázka č. 7: Které tvrzení je Vám jako trenérovi nejbližší?**

Respondenti byli vyzváni, aby vybrali to tvrzení, které je jim nejbližší. Měli možnost výběru z těchto tvrzení:

- 1) U hráčů kladu důraz na kázeň, poslušnost a důkladné plnění úkolů. Při neposlušnosti či neplnění stanovených úkolů jsem přísný a trestám.
- 2) Nebráním se diskuzi s hráči, jejich názory respektuji. Snažím se být neustále pozitivní a vytvářet dobrou atmosféru v týmu.
- 3) Upřednostňuji volnější styl řízení, bez udělování mnoha příkazů a trestů. Nechávám družstvu volnost.

V každém tvrzení bylo popsáno chování jednotlivých typů trenérů. Ve skutečnosti bylo zkoumáno, jaké množství trenérů vyznává autoritativní, demokratický a liberální trenérský styl.

Z grafického znázornění je patrné, že většina trenérů ze vzorku, konkrétně 79 %, což je 15 dotazovaných, vyznává demokratický styl vedení družstva. Třetí tvrzení obsahující liberální styl označili 3 respondenti zastupující 16 % ze vzorku. Pouze 1 trenér (5 %) označil první tvrzení, které říká, že své svěřence vede autoritativním stylem (graf 7).



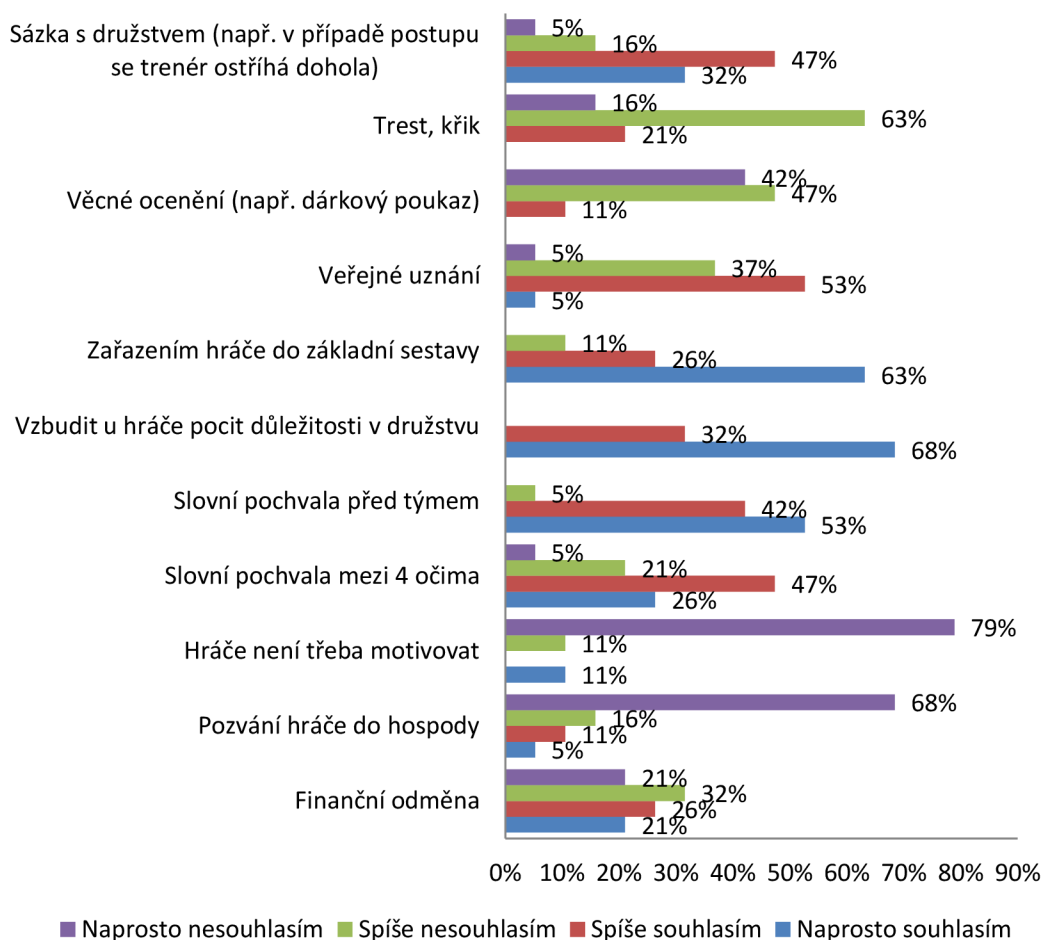
**Graf 7: Rozdělení trenérů podle osobního stylu (Zdroj: vlastní zpracování)**



### Otázka č. 8: Jak by měl trenér motivovat své svěřence?

Umění motivovat nepochybně patří k velmi důležitým manažerským schopnostem, proto měli respondenti rozhodnout, jakým způsobem je ideální motivovat své hráče k lepším výkonům. Respondenti tak dostali znovu k dispozici několik tvrzení, u kterých měli zhodnotit za pomoci čtyřstupňové škály „naprosto souhlasím – spíše souhlasím – spíše nesouhlasím – naprosto nesouhlasím“, zda s touto teorií souhlasí či nesouhlasí.

Trenéři jako nejvhodnější motivaci vyhodnotili vzbuzení u hráče pocit důležitosti v družstvu. Naprosto souhlasilo dokonce 13 respondentů činících 68 % z celkového počtu a spíše souhlasilo 6 zbylých respondentů (32 %). Většina trenérů by dále motivovala své svěřence zařazením do základní sestavy a pochvalou. Naopak tvrzení, že hráče není třeba motivovat, odmítlo 15 respondentů (79 %) z celkového počtu. Oslovení trenéři by své hráče naopak nemotivovali pomocí věcných odměn (např. dárkový poukaz), pozváním do hospody, trestem nebo křikem (graf 8).

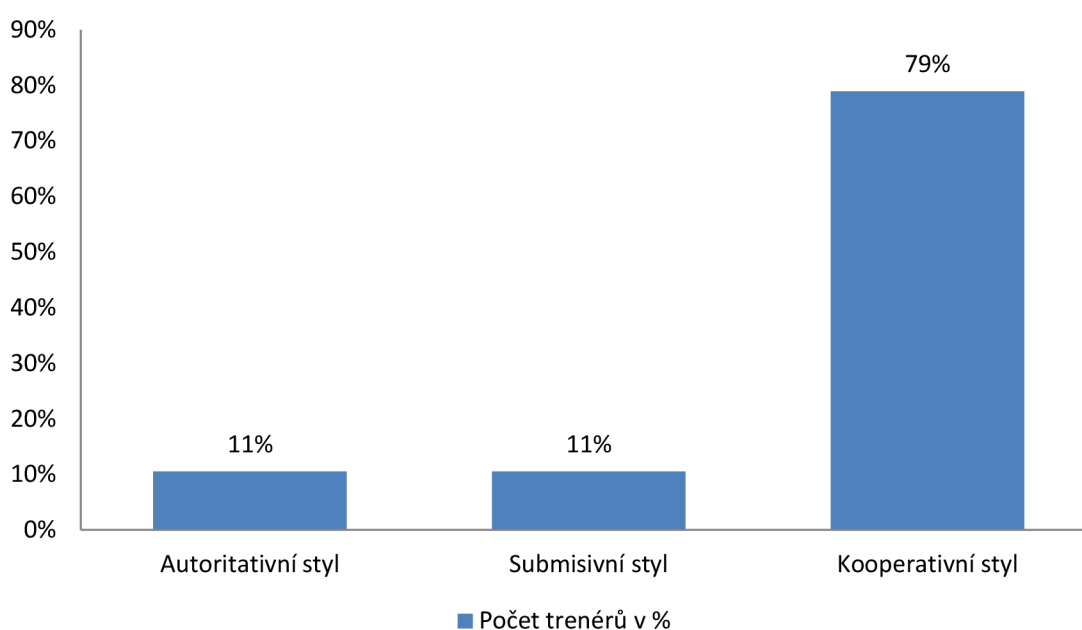


**Graf 8: Motivace hráčů** (Zdroj: vlastní zpracování)

### Otázka č. 9: Jaký styl komunikace při trénování zpravidla používáte?

Aby bylo možné zhodnotit, jakým stylem trenéři komunikují se svými hráči a s okolím, byli vyzváni, aby vybrali jeden ze tří komunikačních stylů, který je jim nejbližší.

Celkem 15 trenérů z výzkumného vzorku, tedy 79 %, při trénování používá kooperativní komunikační styl. Autoritativní styl komunikace zvolili 2 dotazovaní (11 %) a submisivní komunikační styl označili taktéž 2 trenéři, tj. 11 % z celkového vzorku (graf 9).



Graf 9: Způsob komunikace (Zdroj: vlastní zpracování)

### Otázka č. 10: Které z možností ve skutečnosti nejvíce odpovídají Vašemu jednání v trenérské praxi?

Další velmi důležitou manažerskou funkcí je plánování, se kterým souvisí nejen stanovení krátkodobých i dlouhodobých cílů, ale také umění dobře rozvrhnout čas. Respondenti byli požádáni, aby vybrali ta tvrzení, která je ve skutečnosti nejvíce vystihují. Byla jim nabídnuta tato tvrzení:

- 1) přípravou tréninkových plánů trávím hodně času

- 2) mám připravený roční tréninkový plán
- 3) mám připravený a nachystaný operativní plán na 2 až 8 týdnů dopředu
- 4) mám připravený týdenní tréninkový plán
- 5) mám připravený pouze denní tréninkový plán
- 6) pouze improvizuji
- 7) věnuji čas evidenci a vedu si tréninkový deník
- 8) evidenci nevěnuji pozornost.

Zkoumaná otázka ukázala, že 7 dotazovaných, tj. 37 %, tráví přípravou tréninkových plánů hodně času.

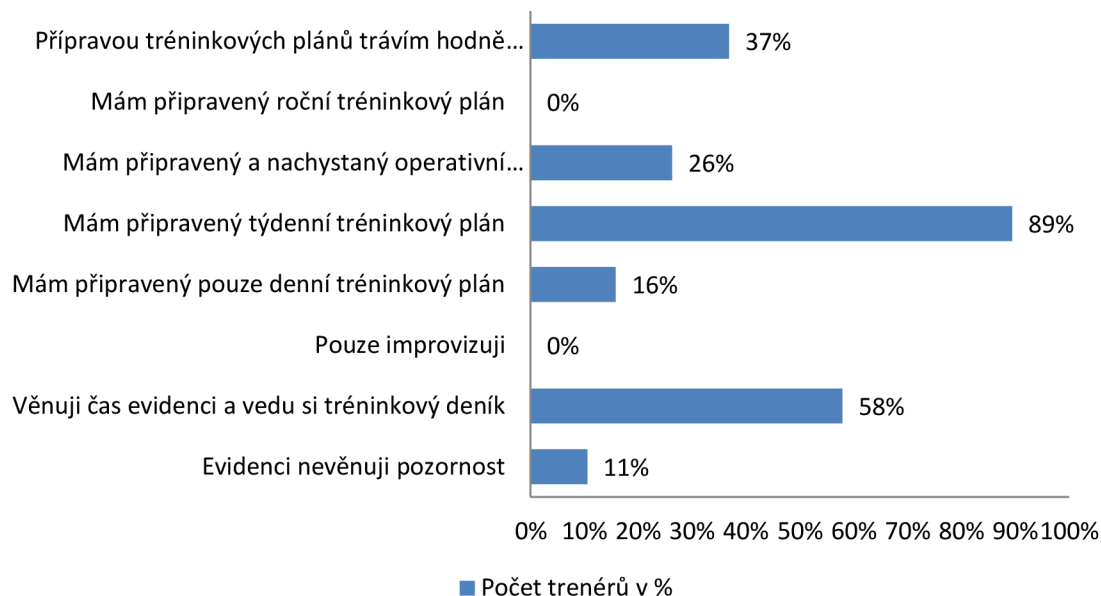
Připravený tréninkový plán na 2 až 8 týdnů označilo 5 oslovených trenérů reprezentujících 26 % zkoumaného vzorku. Zajímavostí může být zjištění, že všech pět trenérů má více než 10 let trenérské praxe.

Z grafického znázornění distribuce odpovědí je patrné, že téměř všichni oslovení trenéři ze vzorku, konkrétně 17 zastávajících 89 % z celkového počtu, má připravený týdenní tréninkový plán.

Výzkum dále ukázal, že z celkového počtu 19 dotazovaných se 3 (16 %) připravují pouze na tréninkovou jednotku. Tito 3 respondenti jsou zařazeni ve věkové kategorii 20 až 25 let s délkou trenérské praxe 0 až 3 roky a manažerskou funkcí - plánování z otázky č. 6 nepovažují za nikterak důležitou.

Žádný z dotazovaných neoznačil možnost „pouze improvizuji“.

Těch trenérů, kteří se věnují evidenci a vedou si tréninkový deník, je v klubu celkem 11, tj. 58 % ze zkoumaného vzorku. Naopak dva dotazovaní (11 %) uvedli, že evidenci nevěnují pozornost (graf 10).



**Graf 10: Plánování trenérů** (Zdroj: vlastní zpracování)

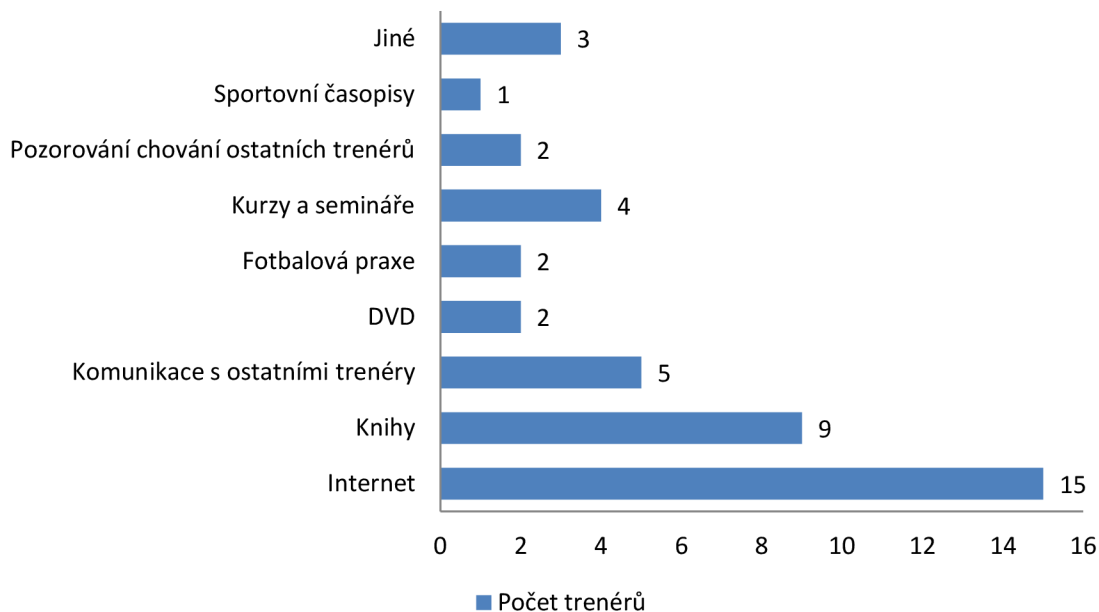
**Otázka č. 11: Jak zdokonalujete své trenérské schopnosti či znalosti (knihy, internet, kurzy)? Případně máte to v plánu?**

Jedenáctá otázka zjišťovala, zda trenéři zdokonalují své trenérské schopnosti či znalosti, popřípadě zda to mají v plánu. Jelikož byla otázka otevřená, oslovení trenéři měli volnost odpovědi (graf 11). Nejčastěji byl zmiňován samotný internet, který zvolilo 15 trenérů. Druhou nejčastější metodou samostudia trenéři zvolili knihy, konkrétně 9 trenérů. Pouze 5 trenérů odpovědělo, že komunikují s ostatními trenéry. Kurzy a semináře pro zdokonalení svých schopností a znalostí využívají 4 dotazovaní. Dvakrát byla zmíněna fotbalová praxe a DVD. Pozorování chování ostatních trenérů uvedli taktéž 2 respondenti. Pouze 1 trenér uvedl jako zdokonalovací metodu čtení sportovních časopisů. Další trenéři k této otázce mimo jiné napsali pár vět:

*„Snažím se na fotbal dívat jinak než obyčejný fanoušek – odborněji“.*

*„Sleduji fotbal v televizi a poslouchám diskuzi zkušenějších trenérů v televizním studiu“.*

*„Pozoruji a porovnávám tréninkové metody kolegů z jiných klubů“.*



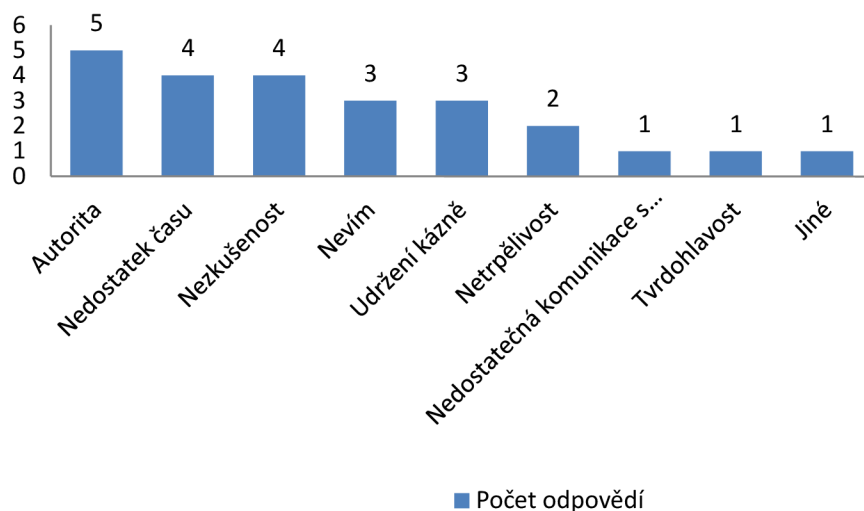
**Graf 11: Zdokonalení trenérských schopností a znalostí (Zdroj: vlastní zpracování)**

### **Otázka č. 12: Co při výkonu trenérské práce považujete za svoji největší slabinu?**

Pomocí dvanácté otázky bylo zjišťováno, zda trenéři ze zkoumaného vzorku umí být sebekritičtí a dokážou posoudit své slabiny při výkonu trenérské práce. Jelikož byla otázka opět otevřená, trenéři měli možnost napsat své slabiny podle vlastního uvážení. Většina trenérů napsala pouze jednu slabinu, ovšem našlo se i několik trenérů, kteří se domnívají, že mají více slabin (graf 12).

Výzkum ukázal, že nejčastější slabinou trenérů v klubu je autorita, kterou označilo 5 respondentů. Hned za autoritou byla nejčastěji zmiňována nezkušenost a nedostatek času, zvolena 4 trenéry. Tři respondenti nedokázali posoudit svoji slabinu, proto na tuto otázku odpověděli „nevím“. Taktéž 3 dotazovaní uvedli jako svoji největší slabinu udržení kázně hráčů. Jako další slabina se dvakrát objevila netrpělivost. Respondenti uvedli i jiné slabiny jako např. nedostatečná komunikace s hráči a vedením (1), či tvrdohlavost (1). Jeden z respondentů u této otázky zvolil poněkud delší odpověď:

„Moje slabina je to, že jsem aktivní ve více směrech a činnostech. V současné době se věnuji manažerské činnosti a trenérská činnost je bohužel na druhé koleji. To mě trochu mrzí, proto se snažím samostatným studiem a četbou odborné literatury být v obraze“.



Graf 12: Slabiny trenérů v klubu (Zdroj: vlastní zpracování)

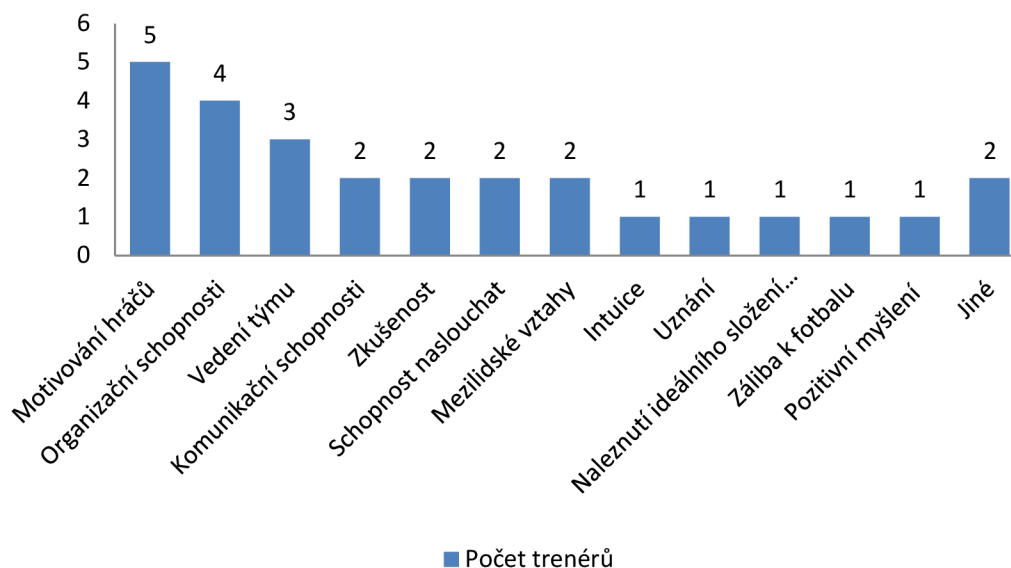
### Otázka č. 13: Co při vykonávání trenérské práce považujete za svoji největší přednost?

Stejně jako byly zkoumány slabiny, byla respondentům také položena otázka týkající se jejich předností. Jelikož byla otázka opět otevřená, dotazovaní měli možnost odpovídat vlastními slovy (graf 13).

Výzkum ukázal, že největší předností trenérů ve fotbalovém klubu HFK Třebíč je motivování hráčů k maximálnímu výkonu, tuto odpověď napsalo 5 trenérů ze zkoumaného vzorku. Čtyři trenéři považují za svoji největší přednost organizační schopnosti. Tři trenéři jako svoji přednost uvedli vedení týmu. Dvakrát se jako přednost objevila zkušenost, schopnost naslouchat, komunikační schopnosti a mezilidské vztahy. Pouze jednou respondenti uvedli intuici, uznání, nalezení ideálního složení mužstva, zálibu ve fotbalu, pozitivní myšlení. Dvě odpovědi respondentů byly rozsáhlejší, proto jsou zde citovány:

„Rozhodnost, odbornost, operativnost, schopnost improvizace, sledování soupeřů a stanovení herní strategie a taktik“.

„Když něco dělám, tak na 100 %. A to vyžaduji i po ostatních“.



**Graf 13: Přednosti trenérů v klubu** (Zdroj: vlastní zpracování)

## 2.2.2 Shrnutí výsledků dotazníku

Hlavním cílem výzkumu bylo zjistit, zda trenéři v klubu vědomě používají manažerské dovednosti ve své trenérské profesi. Aby bylo možné vyhodnotit výsledky týkající se této problematiky, byla vytvořena řada otázek zjišťující tuto skutečnost.

První výzkumná otázka se věnovala věkovému obsazení trenérů v klubu. Bylo zjištěno, že nejvíce zastoupenou věkovou kategorií v klubu jsou trenéři v rozmezí od 20 do 25 let. Ve výzkumu jsou ovšem zahrnuti trenéři všech věkových kategorií, což je dle mého názoru důležité k získání vypovídajících výsledků.

Výzkum ukázal, že 74 % trenérů ze zkoumaného vzorku má vystudovanou střední školu s maturitou. Třetí výzkumná otázka napomohla zjistit, jakou trenérskou licenci oslovení trenéři vlastní. Vyhodnocení této otázky ukázalo, že nejvíce trenérů vlastní nejnižší možnou trenérskou licenci „C“, což o respondentech nevyovídá nic dobrého.

Jednou z možností, která by eventuálně mohla ovlivnit využití manažerských schopností ve fotbalové praxi, je délka praxe v roli trenéra. Získaná data ukázala, že v klubu působí

více než polovina trenérů s trenérskou praxí do tří let, což je podle mého názoru znepokojující zjištění.

Podle oslovených trenérů jsou nejdůležitější manažerské vlastnosti schopnost komunikovat jasně a srozumitelně, motivování a odměňování hráčů, organizační schopnosti a samotné řízení týmu. Co se týče důležitosti manažerských funkcí, většina trenérů označila správně za nejdůležitější funkci plánování. Hned za plánováním skončilo rozhodování společně s vedením. Z pohledu trenéra je takové označení důležitosti logické, jelikož většina trenérů nejraději tráví čas na hřišti se svými hráči, kde je musí efektivně vést a uskutečňovat správná rozhodnutí. Organizování se podle mého názoru v důležitosti neumístilo výše převážně proto, že oslovení trenéři tuto činnost přenechávají lidem z vedení a mají ji spojenou například se zajištěním dopravy na utkání, přípravou hrací plochy apod. Dále vyšlo najevo, že trenéři nepřikládají dostatečnou důležitost kontrole. Ta ovšem trenérovi může poskytnout důležité informace o možných změnách v tréninkovém a zápasovém procesu, díky čemuž má možnost držet se stanovených plánů, nebo je podle potřeby měnit. Proto je vhodné, aby sledovali a kontrolovali používané tréninkové metody, zda vedou ke zlepšení výkonnosti jednotlivců i celého mužstva.

Oslovení trenéři nejčastěji vedou své svěřence pomocí demokratického stylu. Jednotlivé styly vedení ovlivňují jak organizaci tréninku, zápasu, tak i způsob udržení disciplíny v týmu. Nelze říci, který ze stylů je pro trenéry nejvhodnější. Osobně se ovšem domnívám, že nejpoužívanější a nejvhodnější je právě demokratický styl vedení. Z vlastních zkušeností mohu říci, že tento styl vedení je u samotných hráčů i trenérů populární.

Primárním cílem každého trenéra je dobrý výkon svých svěřenců. Aby tohoto cíle dosáhl, je zapotřebí každého hráče velmi dobře znát a díky tomu zvolit příslušnou formu motivace. Jestliže oslovení trenéři opravdu motivují své svěřence způsobem, jakým se vyjádřili v dotazníku, pak hráče motivují správně.

Výkony jednotlivců i celého týmu stojí a padají s dobrou komunikací. Lze tedy konstatovat, že trénování a vedení družstva je v podstatě celé o komunikaci. Výzkum



ukázal, že největší procento trenérů vyznává kooperativní styl komunikace. Nejčastěji bývá trenérům doporučován právě tento styl.

Z výzkumu dále vyšlo najevo, že se trenéři v klubu dostatečně nevěnují plánování. Většina trenérů má připravený pouze týdenní tréninkový plán. Dokonce ani evidenci nepřikládají nikterak velkou pozornost. Z otázky č. 11 vzešlo překvapivé zjištění, když všichni oslovení trenéři uvedli, že se určitým způsobem snaží sebezdokonalovat.

Pomocí získaných dat lze prokázat využívání některých manažerských dovedností trenérů ve fotbalovém klubu HFK Třebíč.

### **3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ**

Na počátku myšlenky zabývat se manažerskými dovednostmi fotbalových trenérů stál osobní zájem o tuto problematiku. Významnou roli zde sehrál i fakt, že v klubu působím již od útlého mládí jako hráč a také to, že mi není sportovní úsek klubu lhostejný. Po několika diskuzích s jednotlivými trenéry a zasvěcenými lidmi, kteří se okolo klubu pohybují, se mé poznatky rozšířily a na základě těchto podnětů mě napadlo udělat průzkum. Výzkum byl především zaměřen na to, zda a do jaké míry oslovení trenéři využívají manažerské funkce, které by usnadnily a pomohly zvýšit efektivitu tréninků. Pomocí získaných dat a znalostí prostředí klubu byly navrženy změny nejen pro trenéry, ale i samotné vedení.

#### **3.1 Trenérská rada**

Za jeden z hlavních problémů trenérů v klubu osobně považuji nedostatečnou komunikaci mezi samotnými trenéry a vedením klubu. Proto bych se pokusil navrhnout řešení, které by tomuto nedostatku předcházelo. Návrh spočívá ve vytvoření tzv. „trenérské rady“.

- všichni trenéři klubu od přípravy až po mužstva dospělých by společně se sportovním manažerem klubu byli členy trenérské rady,
- úkolem trenérské rady by byla snaha o vytváření kvalitních podmínek pro práci trenérů u všech věkových kategorií,
- trenérská rada by měla zaručit lepší komunikaci mezi jednotlivými trenéry,
- rada by měla být prospěšná i pro méně zkušené trenéry, kteří by mohli konzultovat své trenérské poznatky se zkušenějšími kolegy,
- zasedání trenérské rady by se měli účastnit hlavní trenéři a asistenti všech mužstev fotbalového klubu HFK Třebíč společně se sportovním manažerem,
- bylo by vhodné, kdyby se zasedání účastnili i členové výkonného výboru, aby mohli pronést své připomínky k práci trenérů,
- členové by zvolili svého předsedu, který by odpovídal za chod trenérské rady,
- zasedání trenérské rady by se konalo jednou za měsíc,

- po zasedání trenérské rady by měl předseda na starosti zápis z rady, který by se archivoval,
- trenéři by byli povinni odevzdat sportovnímu manažerovi tréninkové plány na nadcházející měsíc a také docházku mužstva, čímž by se celkově zvýšila kontrola,
- na trenérské radě by se dále mohlo řešit materiální vybavení mužstev, přesuny hráčů, přestupy, mistrovská utkání (odjezd, stravování, barvy dresů, hrací dny) apod.

### **3.2 Setkání s rodiči**

Na základě diskuzí s mládežnickými trenéry jsem došel k závěru, že zde panuje nedostatečná komunikace mezi trenéry a rodiči trénovaných hráčů. Domnívám se, že komunikace s rodiči v mládežnických kategoriích je pro trenéry z pohledu získávání a předávání důležitých informací nesmírně důležitá, proto bych trenérům navrhoval pravidelné schůzky s rodiči.

Trenéři v klubu prozatím mohou uskutečnit osobní rozhovor s rodiči hráčů jen za předpokladu, že jsou hráči doprovázeni na trénink, popřípadě vyzvedávání. Samotní rodiče jeví o své děti zájem, tudíž je na tréninky doprovázejí i vyzvedávají. Toto ovšem platí jen u nejmladších hráčů. U starších dětí tomu tak ve většině případů není a mnohdy se stává, že trenér vůbec nezná rodiče svých svěřenců. To je jeden z důvodů proč zavést pravidelné schůzky.

První schůzka by se jistě měla konat před zahájením soutěžního ročníku. Před startem sezóny by si měl trenér naplánovat alespoň hodinovou schůzku s rodiči, které by bylo vhodné informovat o uskutečnění této schůzky nejlépe telefonicky nebo poštou.

#### *Body předsezónní schůzky s rodiči*

- ze všeho nejdřív se hlavní trenér musí představit a popřípadě představit i svého asistenta, který by měl být na této schůzce také přítomný. Trenér by měl rodičům sdělit svoji kvalifikaci, popřípadě zkušenosti, aby se rodiče dozvěděli alespoň základní informace,

- v dalším bodu by měl trenér rodiče seznámit se svojí vyznávanou filozofií (používané tréninkové metody, nástin tréninkového procesu pod jeho vedením ve spolupráci s asistentem, ale také co očekává od hráčů a v neposlední řadě co může očekávat od samotných rodičů),
- dále by měl trenér seznámit rodiče s tréninkovým harmonogramem (v kolik a kde se bude konat tréninková jednotka, obeznámení s týmovými pravidly, přibližné náklady pro rodiče např. na sportovní vybavení hráče, příspěvky),
- trenér by měl rodiče požádat o spolupráci a vzájemnou pomoc,
- poslední část schůzky nechat volnou pro diskuzi a připomínky rodičů.

Doporučil bych pokračovat ve schůzkách s rodiči během sezóny. Schůzky by se mohly konat pravidelně jedenkrát za dva měsíce. Od pravidelných schůzek si slibuji zlepšení komunikace mezi klubem (trenéry) a rodiči.

#### *Možné body schůzek v sezóně*

- probírání možných turnajů,
- soustředění (zde by rodiče s trenéry probírali, zda o soustředění mají zájem, popřípadě na základě společné domluvy vybrali místo soustředění),
- kontrola školních výsledků (domnívám se, že trenér by měl mít zájem na dobrém prospěchu svých hráčů a měl působit výchovným dojmem),
- na schůzce by se mohlo probírat dodržování stravovacích návyků hráčů (ovlivnění svačin hráčů ve škole),
- trenér by mohl přenést trochu odpovědnosti na rodiče prostřednictvím vysvětlení důležitosti protahovacích cvičení, kdy by rodiče na své sportující děti v tomto směru dohlíželi,
- informace rodičů o termínu splacení příspěvků,
- trenér by si měl vyžádat účast alespoň jednoho zákonného zástupce hráče na pravidelných schůzkách,
- trenér by se na těchto schůzkách měl pokusit zjistit informace o svých svěřencích (záliby, koníčky, aktivity, zdravotní stav, prospěch). Získané informace mohou sloužit ke kvalitnější práci s hráči. Pokud se trenér například

od rodičů dozví, že jejich syn/dcera ve volném čase hraje na flétnu, čte a chodí do matematického kroužku, pak může snáz reagovat na vzniklé situace v tréninkovém procesu,

- trenér by měl navázat také přátelský vztah s rodiči a zajímat se i o samotné rodiče. Pro trenéry jsou informace o rodičích také velice důležité. Kupříkladu když se trenér o rodiči dozví, že byl v mládí zapálený do sportu (fotbalu), pak je velká šance, že i syn bude takto zapálený. Trenér pak má usnadněnou práci s motivací takovýchto hráčů.

### **3.3 Budování autority**

Průzkum ukázal, že oslovení trenéři mají u svých svěřenců problémy s autoritou a kázní. Proto bych koučům radil zaměřit se na odstranění právě těchto slabin, neboť se domnívám, že autorita a s ní spojená kázeň hráčů je v práci trenéra nesmírně důležitá. Trenér bez autority si jen těžko dokáže sjednat pořádek a dostat ze svých hráčů maximum. Na to, jak si u hráčů vybudovat autoritu, není přesný návod. Nezbytný je přirozený respekt a charisma, což jsou ovšem vlastnosti, kterým se naučit nedá. Trenér by se však měl chovat přirozeně a být sám sebou. Trenérům bych doporučil na počátku stanovit přesná pravidla a být důsledný v jejich dodržování. Dále by měli mít pozitivní přístup a svým svěřencům naslouchat. Vztah s hráči by měl být založený na vzájemném respektu, toleranci. Trenér by měl jistě všechny hráče měřit stejným metrem – pak se autorita časem dostaví.

### **3.4 Zvýšení trenéřské kvalifikace**

Jedna z výzkumných otázek zjišťovala jakou trenéřskou licenci oslovení trenéři vlastní. Výsledky výzkumu hovoří o tom, že téměř 50 % trenérů ze zkoumaného vzorku má základní trenéřskou licenci „C“ a dokonce dva z trenérů nevládní žádnou licenci. Toto zjištění na respondenty nevrhá zcela dobré světlo. Trenéřskou licenci „C“ totiž může vlastnit každý občan starší osmnácti let, který si jen podá přihlášku, zaplatí poplatek a účastní se třidvaceti hodin školení, které zpravidla bývá rozděleno do dvou dnů. Toto školení obsahuje 12 hodin teorie, 10 hodin praxe a poslední hodina je určena závěrečné zkoušce. Cena tohoto kurzu je 500 Kč. Trenéři absolvující školení získají vědomosti z oblasti zdravotní, pravidel fotbalu, ale také informace o sestavení

tréninkové jednotky apod. Dále je účastníkům školení prezentována tréninková jednotka pod vedením jednoho ze školitelů. Po absolvování závěrečné zkoušky se účastníkům otevírá brána k samotnému trénování. Na začátku trenérské kariéry musí všichni trenéři absolvovat toto trenérské školení, ovšem postupem času by měl mít každý trenér snahu vzdělávat se a zajímat se o moderní trendy jak z praxe, tak i z teorie.

Prioritou klubu by měli být především kvalifikovaní trenéři, kteří mohou dopomoci k výchově nadějných fotbalistů. Jelikož většina trenérů vlastnících trenérskou licenci „C“ působí převážně u mládežnických týmů, doporučil bych jim přihlášení se ke studiu vyšší licence. Konkrétně se jedná o trenérskou licenci UEFA „B“, což je trenérsko - manažerský kurz zaměřený na rozvoj trenérů mládeže v kategoriích žáků a dorostu hrající nižší soutěž. Toto studium již od trenérů vyžaduje dosažení určité vědomostní úrovně jak v rovině teoretické, tak i praktické. Účastník této licence musí mimo jiné absolvovat předepsanou délku studia čítající 160 hodin. Časový harmonogram školení je rozdělen do tří bloků: teorie 70 hodin, praxe 85 hodin a závěrečná zkouška 5 hodin. Trenéři absolvující toto školení budou obohaceni o informace z pedagogiky, etiky a pravidel fotbalu. Dále se kurz zaměřuje na specializaci herních činností jednotlivce, vedení týmu a management. Podle mého názoru trenérům tento kurz pomůže zkvalitnit práci s hráči a efektivněji využívat manažerské funkce. Cena kurzu je 6 000 Kč. Domnívám se, že právě vysoká cena kurzu negativně ovlivňuje trenérskou vzdělanost v klubu. Protože jsou vyšší vzdělávací kurzy pro trenéry finančně dosti náročné, doporučil bych vedení klubu, aby se zamyslelo nad finanční podporou, např. uhradilo část poplatku za licenci. Tato výhoda by trenéry zcela jistě motivovala k absolvování vyšších licencí. A jelikož se s oslovenými trenéry osobně znám, jsem si jistý, že v jejich případě by je finanční podpora od klubu motivovala zcela určitě a měli by tak snazší cestu k získání vyšší licence. Dnešní doba trenérům nabízí kromě licenčních kurzů mnoho publikací, dokonce i výukové multimediální materiály v podobě DVD nebo internetu. Jedna z výzkumných otázek prokázala, že se všichni trenéři v klubu určitým způsobem snaží o sebezdokonalování, což je podle mého názoru o důvod více je v tom podporovat.

### **3.5 Zdroje informací**

Z výzkumu je patrné, že se trenéři klubu snaží o sebezdokonalování. Jelikož se jedná o velice pozitivní zjištění, trenérům bych rád doporučil několik zdrojů, kde je podle mého názoru vhodné čerpat nové informace.

Trenérům bych doporučil zvážít odebrání časopisu Fotbal a trénink, což je magazín českých fotbalových trenérů se spoustou zajímavých článků a rozhovorů. Tento magazín je možné odebrat v elektronické podobě, konkrétně v PDF. Zájemcům je tento časopis zaslán na jejich emailové adresy uvedené v objednávce. Předplatné tohoto časopisu pro rok 2013 stojí 105 Kč, v ceně jsou zahrnuta 4 vydání (Formánek, 2013).

Jelikož trenéři uvedli jako nejčastější metodu samostudia internet, proto se pokusím doporučit několik internetových zdrojů. Na internetu je nepřehledné množství zdrojů, ovšem ne všechny mají svoji kvalitu. Trenérům bych jistě doporučil navštěvovat internetové stránky [www.trenink.com](http://www.trenink.com), [www.fotbal-trenink.com](http://www.fotbal-trenink.com), kde je velké množství tréninkových podnětů, rad, článků, rozhovorů a spousta dalších zajímavých informací. Nesmím také zapomenout na sledování internetové stránky [www.fotbal.cz](http://www.fotbal.cz), což je stránka České fotbalové asociace, kde jsou umístěny veškeré informace o českém fotbale.

Samozřejmě existuje celá řada dalších internetových stránek, ale podle mého názoru je důležité hledat převážně kvalitní zdroje. Trenérům klubu bych dále doporučil, aby mezi sebou více komunikovali a předávali si vlastní poznatky apod.

### **3.6 Složení realizačních týmů**

Z grafu 1 lze snadno vyčíst věkové obsazení trenérů v klubu. Z grafického znázornění je patrné rozložení trenérů ve všech věkových kategoriích. Domnívám se, že věk na úspěšnost trenéra nemá žádný větší vliv. Roli mohou hrát pouze zkušenosti, jimiž budou nejspíše oplývat starší trenéři s několikaletou praxí. Výzkum ukázal, že v klubu působí více než polovina trenérů s trenérskou praxí nižší než tříletou. Tento fakt se dá vysvětlit obměnou trenérského obsazení v klubu za poslední roky. Rozumím vedení klubu v angažování mladých a perspektivních trenérů, ovšem takové množství trenérů s relativně nízkou trenérskou praxí je dle mého názoru přespříliš.

V klubu podle mého názoru chybí více kvalifikovaných a zkušených trenérů a to hlavně v mládežnických kategoriích. Zde trénují převážně trenéři s nízkou kvalifikací a minimálními trenérskými zkušenostmi. Podle mého názoru hlavními trenéry v mládežnických kategoriích by měli být zkušení a kvalifikovaní trenéři. Nastupující generace trenérů by pak měla začínat u těchto trenérů na pozicích asistenta. Na tomto postu by měli určitý čas sbírat rady a zkušenosti od starších kolegů, než sami povedou tým jako hlavní trenéři.

Jelikož byla nezkušenost uváděna i v dotazníku jako slabina, proto se domnívám, že právě těmto trenérům by výše zmíněný návrh mohl pomoci v trenérském růstu. S tímto návrhem souvisí další doporučení, které se týká doplnění trenérů v mládežnických kategoriích. Z důvodu momentálního obsazení a nedostatečného počtu trenérů mládeže bych doporučoval vedení fotbalového klubu HFK Třebíč angažovat alespoň dva až tři trenéry s dostatečnou kvalifikací a několikaletou trenérskou praxí.

### **3.7 Plánování tréninkových plánů**

Jednou z velmi důležitých manažerských funkcí trenérů je bezpochyby plánování, bez kterého se dá jen těžko obejít. V odborných publikacích se můžeme dočíst o důležitosti vytváření ročních tréninkových plánů.

Získaná data ukázala, že si oslovení trenéři nejčastěji připravují týdenní tréninkový plán. Příčiny tohoto výsledku hledám v nedostatku času na přípravu. Plánování ovšem vyžaduje spoustu času a v začátcích může být zejména pro nezkušené trenéry dosti namáhavé. Později však bývá velkým přínosem. Osobně se domnívám, že by se trenéři v klubu měli věnovat více času na přípravu tréninkových plánů. Jen tak je možné vytvořit dlouhodobější plány. Trenérům bych doporučil vytištěný tréninkový plán umístit na nástěnku v šatně, díky čemuž samotní hráči budou informováni o náplni tréninkových jednotek v následujícím období.

Důležitou součástí plánování je **evidence**, bez níž plán ztrácí smysl. Očekával jsem, že evidencí se bude zabývat absolutní většina oslovených trenérů, výzkum však ukázal, že se jí věnuje pouze 58 % dotazovaných. Tento údaj podpořila otázka č. 6, která se dotazovaných ptala na důležitost několika manažerských funkcí,



kde jako nejméně důležitá byla označena kontrola. Jak vidno, trenéři v nižších soutěžích nepřikládají dostatečnou důležitost těmto činnostem.

Evidence je přitom pro trenéra důležitá z pohledu zpětné vazby. Každý trenér by měl mít k dispozici tréninkový deník, do kterého by měl zaznamenávat důležité ukazatele mající rozhodující vliv na rozvoj výkonnosti jednotlivých hráčů. Doporučuji proto, aby trenéři více využívali tuto formu zaznamenávání, která je v dnešní době stále více podceňována.

### **3.8 Doplnění hráčů**

Diskuze s trenéry ukázala, že nejsou spokojeni s počty hráčů ve svém družstvu. S touto nespokojeností vyjadřují naprostý souhlas a dovolím si tvrdit, že by měl mít trenér k dispozici dostatečně široký hráčský kádr, proto bych se pokusil doplnit chybějící hráče. Klub se v tomto směru snaží spolupracovat s okolními kluby a prostřednictvím střídavých startů doplnit úzké kádry. Tito hráči bývají trenérům ovšem k dispozici pouze na mistrovská utkání. Pro trenéry jsou počty hráčů důležité nejen v samotném tréninku, ale i v zápase, kde si mohou vybírat neoptimálnější sestavu. Nedostatek hráčů se týká především hráčů nižších věkových kategorií. Trenér s dostatečně širokým kádrem může používat náročnější tréninkové metody. Tím pádem se tréninková jednotka stává kvalitnější, což může mít za následek zvýšení hráčské výkonnosti ale i pozitivní vliv na trenéra. Domnívám se, že v klubu chybí také člověk, který by měl na starosti sledování a přivádění talentovaných hráčů. Proto bych klubu doporučil angažovat schopného člověka na pozici „skaut“.

## ZÁVĚR

Předložená bakalářská práce se zabývá manažerskými dovednostmi fotbalového trenéra. Jelikož se fotbal jako sport neustále vyvíjí, jsou v dnešní době kladeny stále vyšší nároky jak na hráče tak především na trenéry. Úspěšný trenér by měl disponovat velkým množstvím znalostí a dovedností. Podstatnou součástí trenérské kariéry jsou zkušenosti získané praxí. Pro trenéry je ovšem nezbytné, aby se neustále vzdělávali a zdokonalovali ve svém oboru.

Teoretická část bakalářské práce je věnovaná rešerši odborné literatury a jsou v ní popsány současné poznatky a metody manažerské a trenérské praxe. Praktická část je věnována základní charakteristice klubu, dále jsou zde vyhodnoceny získané informace z dotazníkového šetření, kterého se zúčastnili všichni trenéři klubu. Z dotazníku vyplynulo, že ačkoliv se trenéři v rámci svých možností snaží o sebezdokonalování, schází jim dostatečné fotbalové vzdělání a především zkušenosti. Z manažerských funkcí by se nejvíce měli zaměřit na plánování, následnou kontrolu a zpětnou vazbu. Získaná data také ukázala, že oslovení trenéři mají u svých svěřenců problémy s autoritou a kázní. Cílem poslední části práce je deskripce návrhů a konkrétních doporučení vedoucí ke zkvalitnění a zefektivnění trenérské činnosti.

Primárním cílem této práce bylo zjistit, zda trenéři fotbalového klubu HFK Třebíč využívají manažerské dovednosti ke své trenérské práci. Pro splnění tohoto cíle vznikl dotazník, který byl formou e-mailů rozeslán všem trenérům na jejich kontaktní adresy. Přes všechna negativní zjištění bylo prokázáno, že trenéři disponují manažerskými dovednostmi a vlastnostmi potřebnými k trenérské práci. Tímto zjištěním byl cíl práce splněn.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- 1) BEDŘICH, L., 2006. *Fotbal: rituální hra moderní doby*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita. 195 s. ISBN 80-210-3927-2.
- 2) BĚLOHLÁVEK, F., P. KOŠŤAN a O. ŠULEŘ, 2001. *Management*. 1. vyd. Olomouc: Rubico. 642 s. ISBN 80-85839-45-8.
- 3) BLAŽEK, L., 2011. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 1. vyd. Praha: Grada. 191 s. ISBN 978-80-247-3275-6.
- 4) BUCHTA, M. a M. SIEGL, 2003. *Základy managementu*. 2. vyd. Pardubice: univerzita Pardubice. 155 s. ISBN 80-719-4540-4.
- 5) BUKAČ, L., 2005. *Intelekt, učení, dovednosti: komprehenzivní pohled na utkáání, trénink a rozvoj individuálního herního výkonu*. 1. vyd. Praha: Olympia. 291 s. ISBN 80-703-3896-2.
- 6) BUZEK, M. a kol., 2007. *Trenér fotbalu "A" UEFA licence: (učební texty pro vzdělávání fotbalových trenérů)*. 1. vyd. Praha: Olympia. 320 s. ISBN 978-807-3760-328.
- 7) ČÁSLAVOVÁ, E., 2009. *Management a marketing sportu*. 1. vyd. Praha: Olympia. 225 s. ISBN 978-80-7376-150-9.
- 8) DOVALIL, J. a kol., 2002. *Výkon a trénink ve sportu*. 1. vyd. Praha: Olympia. 331 s. ISBN 80-703-3760-5.
- 9) FAJFER, Z., 2009. *Trenér fotbalu mládeže (16-19 let)*. 1. vyd. Praha: Olympia ve spolupráci s Českomoravským fotbalovým svazem. 238 s. ISBN 978-80-7376-051-91.
- 10) FLEMING, I. a J. A. TAYLOR, 2005. *Koučování*. 1. vyd. Praha: Portál. 112 s. ISBN 80-7367-009-7.
- 11) GAVORA, P., 2000. *Úvod do pedagogického výzkumu*. Brno: Paido. 207 s. ISBN 80-859-3179-6.

- 12) *Macmillan English dictionary for advanced learners*, 2007. 2nd ed. Oxford: Macmillan. 1748 s. ISBN 978-1-4050-2526-3.
- 13) MARTENS, R., 2006. *Úspěšný trenér: třetí, doplněné vydání*. 1. vyd. Praha: Grada. 501 s. ISBN 80-247-1011-0.
- 14) NAVRKAL, P., 2005. *Hráli pro slávu Třebíče*. 1. vyd. Třebíč: Akcent. 318 s. ISBN 80-726-8339-X.
- 15) PITRA, Z., 2008. *Podnikový management*. Praha: ASPI. 295 s. ISBN 978-80-7357-372-0.
- 16) POŠVÁŘ, Z. a H. CHLÁDKOVÁ, 2009. *Management*. 1. vyd. Brno: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita. 261 s. ISBN 978-80-7375-347-4.
- 17) ROBBINS, S. P. a M. COULTER, 2004. *Management*. 1. vyd. Praha: Grada. 600 s. ISBN 80-247-0495-1.
- 18) SEKOT, A., 2008. *Sociologické problémy sportu*. 1. vyd. Praha: Grada. 223 s. ISBN 978-80-247-2562-8.
- 19) SVOBODA, B., 2007. *Pedagogika sportu*. 2. vyd. Praha: Univerzita Karlova v Praze, nakladatelství Karolinum. 252 s. ISBN 978-802-4613-581.
- 20) SVOBODA, B., 1999. *Stručná pedagogika sportu*. 2. vyd. Praha: Karolinum. 113 s. ISBN 80-718-4842-5.
- 21) ŠULEŘ, O., 2008. *5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout: [role interpersonální, informační, rozhodovací, organizační, motivační]*. 1. vyd. Brno: Computer Press. 240 s. ISBN 978-80-251-2316-4.
- 22) TOD, D., J. THATCHER a R. RAHMAN, 2012. *Psychologie sportu*. 1. vyd. Praha: Grada. 194 s. ISBN 978-802-4739-236.
- 23) VEBER, J. a kol., 2000. *Management: základy, prosperita, globalizace*. 1. vyd. Praha: Management Press. 700 s. ISBN 80-7261-029-5.

- 24) VODÁČEK, L. a O. VODÁČKOVÁ, 2009. *Moderní management v teorii a praxi*. 2. vyd. Praha: Management Press. 324 s. ISBN 978-80-7261-197-3.
- 25) VOTÍK, J. a J. ZALABÁK, 2011. *Fotbalový trenér: základní průvodce tréninkem*. 1. vyd. Praha: Grada. 184 s. ISBN 978-802-4739-823.
- 26) VOTÍK, J., 2003. *Fotbal: trénink budoucích hvězd*. 1. vyd. Praha: Grada. 137 s. ISBN 80-247-0463-3.
- 27) VOTÍK, J., 2005. *Trenér fotbalu "B" UEFA licence: učební texty pro vzdělávání fotbalových trenérů*. 2. vyd. Praha: Olympia ve spolupráci s Českomoravským fotbalovým svazem. 261 s. ISBN 80-703-3921-7.
- 28) WORRALL, F., 2012. *Fergie a jeho říše divů: biografie sira Alexe Fergusona, největšího britského fotbalového manažera*. 1. vyd. Plzeň: Nava. 301 s. ISBN 978-80-7211-416-0.

## INTERNETOVÉ ZDROJE

- 1) FAČR, *Legislativa FAČR*, Směrnice na udělování trenérských licencí [online]. 2012 [cit. 2013-2-14]. Dostupné z: <<http://nv.fotbal.cz/cmfs/Legislativa/index.php>>.
- 2) FORMÁNEK, Jiří. *Fotbal a trénink: Časopis připravuje pro rok 2013 změny*. [online]. 2013 [cit. 2013-05-24]. Dostupné z: <<http://www.trenink.com>>.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

Č. A. S. K.	Československý amatérský sportovní klub
Č. S. K.	Československý sportovní klub
ČMFS	Českomoravský fotbalový svaz
DSK	Dělnický sportovní klub
DVD	digitální video disk
FAČR	Fotbalová asociace České republiky
FC	fotbalový klub
HFK	Horácký fotbalový klub
MSDD	Moravskoslezská dorostenecká divize
MSFL	Moravskoslezská fotbalová liga
PDF	přenosný formát dokumentů
SK	sportovní klub
SpSM	sportovní středisko mládeže
TJ	tělovýchovná jednota
UEFA	Unie evropských fotbalových asociací
ZŠ	základní škola

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1: Organizační struktura fotbalového klubu HFK Třebíč.....	36
---	----

## SEZNAM TABULEK

Tab. 1: Činnosti trenéra a kouče .....	19
Tab. 2: Motivující a demotivující činitelé ve fotbale.....	31
Tab. 3: Sedm manažerských funkcí trenéra.....	32
Tab. 4: Základní údaje klubu .....	33

## SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Rozložení respondentů podle věku.....	38
Graf 2: Rozdělení trenérů dle vzdělání .....	39
Graf 3: Rozdělení trenérů dle licence .....	40
Graf 4: Počet let trenérské praxe.....	41
Graf 5: Důležité vlastnosti pro úspěšného trenéra .....	42
Graf 6: Důležitost manažerských funkcí .....	43
Graf 7: Rozdělení trenérů podle osobního stylu .....	44
Graf 8: Motivace hráčů .....	45
Graf 9: Způsob komunikace .....	46
Graf 10: Plánování trenérů.....	48
Graf 11: Zdokonalení trenérských schopností a znalostí.....	49
Graf 12: Slabiny trenérů v klubu .....	50
Graf 13: Přednosti trenérů v klubu .....	51

## **SEZNAM PŘÍLOH**

**Příloha 1:** Dotazník pro trenéry

**Příloha 2:** Historie fotbalového klubu

**Příloha 3:** Složení realizačních týmů v klubu

**Příloha 4:** Počet současně vyškolených trenérů v ČR



## **Příloha 1:** Dotazník pro trenéry

Dobrý den,

jmenuji se Pavel Chalupa a jsem studentem třetího ročníku Vysoké školy technické v Brně, obor Management v tělesné kultuře. Zpracovávám bakalářskou práci na téma Manažerské funkce trenéra ve vybraném sportu a tímto Vás chci požádat o vyplnění dotazníku, který mi pomůže zmapovat situaci ve fotbalovém klubu HFK Třebíč.

Vyplnění všech 13 otázek Vám zabere maximálně 10 minut. Získané odpovědi pak budou zpracovány v praktické části bakalářské práce, jež budou doufám přínosem i pro HFK Třebíč.

Za věnovaný čas vyplnění dotazníku Vám předem děkuji.

S pozdravem Pavel Chalupa

1. Kolik je Vám let?

- 20-25
- 26-30
- 31-35
- 36-40
- 41-45
- 46-50
- 51 a více

2. Jaké je Vaše dosavadní nejvyšší vzdělání?

- Základní
- Střední odborné učiliště
- Střední škola s maturitou
- Vysokoškolské
- Jiné

3. Jaká je Vaše nejvyšší získaná trenérská licence?

- Žádná
- Trenér licence „C“
- Trenér UEFA „B“ licence

- Trenér UEFA „A“ licence
- Trenér mládeže UEFA „A“
- Trenér UEFA profesionální licence
- Profesionální trenér FAČR

4. Jaká je Vaše dosavadní trenérská praxe?

- 0-3 let
- 4-8 let
- 9-15 let
- 16-20 let
- 21 a více

5. Jak důležité jsou podle Vás pro úspěšného trenéra jednotlivé vlastnosti? U každé možnosti zvolte jednu odpověď.

	Určitě ano	Spíše ano	Nevím	Spíše ne	Určitě ne
Schopnost komunikovat jasně a srozumitelně	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Schopnost vžít se do situace	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rozhodnost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organizační schopnost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vedení týmu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Psychická odolnost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Být pro hráče příkladem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kreativita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Odbornost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pracovitost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Trpělivost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Učit se novým věcem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nebojácnost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tvrdohlavost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cílevědomost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Umění motivovat a odměňovat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Seřad'te prosím následující manažerské funkce sestupně od nejdůležitější po nejméně důležitou.

	Pořadí
Plánování	<input type="text"/>
Organizování	<input type="text"/>
Rozhodování	<input type="text"/>
Vedení	<input type="text"/>
Kontrola	<input type="text"/>

7. Které tvrzení je Vám jako trenérovi nejbližší?

- U hráčů kladu důraz na kázeň, poslušnost a důkladné plnění úkolů. Při neposlušnosti či neplnění stanovených úkolů jsem přísný a trestám.
- Nebráním se diskuzi s hráči, jejich názory respektuji. Snažím se být neustále pozitivní a vytvářet dobrou atmosféru v týmu.
- Upřednostňuji volnější styl řízení, bez udělování mnoha příkazů a trestů. Nechávám družstvu volnost.

8. Jak by měl trenér motivovat své svěřence? U každé možnosti zvolte jednu odpověď.

	Naprostou souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Naprostou souhlasím
Hráče není třeba motivovat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Slovní pochvala mezi 4 očima	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Slovní pochvala před týmem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vzbudit u hráče pocit důležitosti v družstvu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zařazením hráče do základní sestavy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Veřejné uznání	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Věcné ocenění (např. dárkový poukaz)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Trest, křik	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sázka s družstvem (např. v případě postupu se trenér ostříhá dohola)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pozvání hráče do hospody	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Finanční odměna	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Jaký styl komunikace při trénování zpravidla používáte?

- Autoritativní styl (trenér ostatní nepustí ke slovu a musí mít poslední slovo)
- Submisivní styl (trenér bez vlastního názoru, tichý, mlčí a jen přikyvuje)
- Kooperativní styl (trenér umí naslouchat, snaží se o výstižné a srozumitelné sdělení informací)

10. Které z možností ve skutečnosti nejvíce odpovídají Vašemu jednání v trenérské praxi? Můžete označit více odpovědí.

- Přípravou tréninkových plánů trávím hodně času
- Mám připravené plány na více než rok dopředu
- Mám připravený a nachystaný operativní plán na 2 až 8 týdnů dopředu
- Mám připravený týdenní tréninkový plán
- Mám připravený pouze denní tréninkový plán
- Pouze improvizuji
- Věnuji čas evidenci a vedu si tréninkový deník
- Evidenci nevěnuji pozornost

11. Jak zdokonalujete své trenérské schopnosti či znalosti? (knihy, internet, kurzy)  
Případně máte to v plánu?

12. Co při vykonávání trenérské práce považujete za svoji největší slabinu?

13. Co při vykonávání trenérské práce považujete za svoji největší přednost?

## **Příloha 2:** Historie fotbalového klubu

První zmínky, které vedou k dnešnímu fotbalovému klubu HFK Třebíč, se datují k roku 1907, kdy se sešla parta nadšených vysokoškoláků, kteří trávili své prázdniny právě v Třebíči. Byli to právě tito studenti, kteří stojí za prvním založením fotbalového týmu ve městě Třebíč. Jelikož se jednalo o nezáměrné chlapce, jejich začátky nebyly vůbec snadné. Kopaná se v Třebíči začala rozšiřovat až po vzniku Akademického fotbalového kroužku založeného studenty. Za více jak sto let se v Třebíči zrodilo hned několik fotbalových seskupení, mezi která patřily: Československý sportovní klub (Č. S. K.) Třebíč, Dělnický sportovní klub (DSK), SK Achilles, SK Hakoah, Československý amatérský sportovní klub (Č. A. F. K.) Třebíč, Sportovní klub Podklášteří a další. První hrací plochou, kde se odehrávala všechna utkání, bylo městské tržiště za hřbitovem. Roku 1923 po sloučení Č. S. K. a Achilles vznikl nový klub Sportovní společnost Třebíč. Ovšem tento klub neměl dlouhého trvání a zanikl společně s ostatními kluby. Co se týče historie dnešního fotbalového klubu HFK Třebíč, je potřeba se zabývat především historií fotbalových klubů FC Slavia Třebíč a TJ BOPO, teprve jejich sloučením v březnu 2002 vznikl právě HFK Třebíč. FC Slavia Třebíč vznikl v r. 1992, kdy navázal na bohatou sportovní tradici ve městě Třebíči, přičemž se stal následovníkem především Dělnického sportovního klubu Třebíč (zal. r. 1910) a SK Horácké Slavie Třebíč (zal. r. 1928). TJ BOPO byla založena v roce 1936, původně jako SK Borovina, ve stejnojmenné čtvrti Borovina-Třebíč, která byla západomoravským střediskem Baťovy obuvnické, punčochářské a koželužské výroby. Později byl SK Borovina přejmenován na Jiskru Třebíč a v r. 1968 pak na TJ BOPO Třebíč. Účelem založení fotbalového klubu HFK Třebíč bylo vytvoření silného a konkurenceschopného týmu, který bude usilovat o postup do Moravskoslezské fotbalové ligy (MSFL), což je třetí nejvyšší soutěž v České republice, ale také který bude dobře reprezentovat okresní město Třebíč. Po sloučení se tento klub stal největším klubem na okrese a současně druhým největším klubem na Vysočině (Nevrkal, 2005).

**Příloha 3:** Složení realizačních týmů v klubu

<b>Kategorie</b>	<b>Hlavní trenér</b>	<b>Asistent trenéra</b>
Muži "A"	Libor Zelníček	Miloslav Loucký
Muži "B"	Vladimír Malý	Jiří Ondráček
U-19 (st. dor. A)	Ivan Čermák	Jindřich Zimola
U-17 (ml. dor. A)	Jan Novotný	Jaroslav Lhotský
U-16 (ml. dor. B)	Radek Nejedlý	Jaroslav Lhotský
U-15 (st. žáci A)	Ivo Nejedlý	Jan Tříletý
U-14 (st. žáci B)	Karel Fencel	
U-13 (ml. žáci A)	Vojtěch Štáva	
U-12 (ml. žáci B)	Pavel Němec ml.	David Macháček
U-11 (st. přípravka)	Petr Florián	Radim Fišer
U-9 (ml. přípravka)	Ivan Mokriš	
Trenér brankářů	Pavel Němec st.	
Šéftrenér dorostu	Ivan Čermák	
Šéftrenér žáků	Karel Fencel	

(Zdroj: vlastní zpracování)

**Příloha 4: Počet současně vyškolených trenérů v ČR**

Nejvyšší licence	UEFA profesionální licence	Profesionální trenér FAČR	Celkem
	357	207	
Trenér A licence	UEFA A	A licence + II. třída	1540
	905	635	
Trenér B licence	UEFA B	B licence + III. třída	3238
	2825	413	
Trenér C licence			5623
UEFA Grassroot C licence			520
Trenér mládeže UEFA A			110
Celkem			11595

(Převzato z: FAČR, 2012)