



Ekonomická  
fakulta  
Faculty  
of Economics

Jihočeská univerzita  
v Českých Budějovicích  
University of South Bohemia  
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Bakalářská práce

# Manažerské techniky tenisových trenérů

Vypracovala: Tereza Pešková

Vedoucí práce: doc. Ing. Jaroslav Vrchota, Ph. D.

České Budějovice 2023

# JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Akademický rok: 2021/2022

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: Tereza PEŠKOVÁ  
Osobní číslo: E20355  
Studijní program: B0413A050023 Ekonomika a management  
Téma práce: Manažerské techniky tenisových trenérů  
Zadávací katedra: Katedra řízení

### Zásady pro vypracování

**Cíl práce:**

Cílem práce je analyzovat manažerské techniky tenisových trenérů u jednotlivých věkových kategorií a návrh možných zlepšení ve vybraných oblastech.

**Metodika práce:**

Studium a komparace odborné české i zahraniční literatury, provedení analýzy současného stavu u vybraných trenérů, porovnání teoreticky nabytých vědomostí se získanými informacemi z praxe a navržení možných alternativ zlepšení stávající situace.

**Rámcová osnova:**

1. Úvod.
2. Literární přehled.
3. Cíl a metodika.
4. Vlastní práce.
5. Závěr.
6. Použitá literatura.
7. Přílohy.

Rozsah pracovní zprávy: 40 – 50 stran

Rozsah grafických prací: dle potřeby

Forma zpracování bakalářské práce: tištěná

**Seznam doporučené literatury:**

- Blažek, L. (2014). *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. Praha: Grada.
- Coulter, M. K. (2013). *Strategic management in action*. Boston: Pearson.
- Gallwey, W. T. (1997). *The inner game of tennis*. New York: Random House.
- Heizer, J. H., Render, B., & Munson, C. (2020). *Operations management: sustainability and supply chain management*. New York: Pearson.
- Lopp, M. (2016). *Managing humans: Biting and humorous tales of a software engineering manager*. New York: Apress.

Vedoucí bakalářské práce: doc. Ing. Jaroslav Vrchota, Ph.D.  
Katedra řízení

Datum zadání bakalářské práce: 7. ledna 2022  
Termín odevzdání bakalářské práce: 14. dubna 2023

  
doc. Dr. Ing. Dagmar Škodová Parmová  
děkanka

JIHOČESKÁ UNIVERZITA  
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH  
EKONOMICKÁ FAKULTA  
Studentská 13 (29)  
370 05 České Budějovice

  
doc. Ing. Petr Řehoř, Ph.D.  
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 11. ledna 2022

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedené v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to – v nezkrácené podobě/v úpravě vzniklé vypuštěním vyznačených částí archivovaných Ekonomickou fakultou – elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích dne 17. 3. 2023

.....

Podpis

## **Poděkování**

Poděkování bych chtěla věnovat především vedoucímu mé bakalářské práce doc. Ing. Jaroslavu Vrchotovi, Ph.D. za jeho odborné vedení, trpělivost, ochotu a hlavně cenné rady, které mi v průběhu zpracovávání mé bakalářské práce poskytl.

## Obsah

1.	<b>Úvod</b> .....	8
2.	<b>Literární přehled</b> .....	9
2.1.	<b>Pojmy</b> .....	9
2.1.1.	Management .....	9
2.1.2.	Vedení a řízení .....	10
2.1.3.	Úrovně řízení .....	10
2.1.4.	Manažer .....	10
2.1.5.	Manažerské dovednosti .....	11
2.1.6.	Manažerské techniky .....	11
2.1.7.	Manažerské funkce.....	12
2.1.8.	Manažerské techniky .....	12
2.2.	<b>Cíle</b> .....	13
2.2.1.	Technika řízení podle cílů (MBO) .....	13
2.2.2.	Technika SMART.....	14
2.3.	<b>Motivace</b> .....	15
2.3.1.	Maslowova pyramida potřeb .....	15
2.3.2.	Herzbergova dvoufaktorová teorie motivace.....	16
2.3.3.	McGregorova teorie X a Y .....	17
2.3.4.	Motivace jednotlivců.....	17
2.3.5.	Koloběh bezcílnosti.....	18
2.4.	<b>Koučování</b> .....	19
2.4.1.	Vlastnosti dobrého kouče .....	20
2.4.2.	Modifikace chování.....	21
2.4.3.	Potenciál .....	21
2.4.4.	Model GROW.....	21
2.5.	<b>Plánování</b> .....	22
2.5.1.	Základní prvky .....	22
2.5.2.	Druhy plánů .....	23
2.6.	<b>Time management</b> .....	24
2.6.1.	Cirkadiální rytmy .....	24
2.6.2.	Paretovo pravidlo .....	25
2.6.3.	ABC analýza.....	25
2.6.4.	Eisenhowerův princip.....	25
2.7.	<b>Komunikace</b> .....	26
2.7.1.	Komunikační styly .....	27

2.8.	Zpětná vazba .....	28
2.8.1.	Metoda 360° .....	29
2.9.	Hodnocení výkonu .....	29
2.9.1.	Hodnotící rozhovor .....	29
3.	<b>Cíl práce a metodika</b> .....	31
3.1.	Cíl práce .....	31
3.2.	Metodika práce .....	31
4.	<b>Vlastní práce</b> .....	33
4.1.	Obecné informace .....	33
4.1.1.	Pohlaví .....	33
4.1.2.	Věk svěřenců .....	34
4.1.3.	Pracovní poměr .....	34
4.1.4.	Popisná statistika vzorku .....	35
4.2.	Manažerské techniky .....	36
4.2.1.	Cíle .....	36
4.2.2.	Plánování .....	39
4.2.3.	Motivace .....	40
4.2.4.	Time management .....	43
4.2.5.	Koučování .....	45
4.2.6.	Komunikace .....	47
4.2.7.	Zpětná vazba a hodnocení výkonu .....	49
4.3.	Výsledek výzkumu .....	52
4.3.1.	Využití manažerských technik dle výzkumu .....	52
4.3.2.	Návrhy řešení .....	55
5.	<b>Závěr</b> .....	58
I.	Summary and key words .....	60
II.	Seznam použitých zdrojů .....	61
III.	Seznam podpůrných materiálů .....	63

# 1. Úvod

Má bakalářská práce je zaměřena na téma manažerské techniky a jejich využití trenéry tenisu a aplikaci v praxi při přípravě a tréninku svých svěřenců.

Manažerské techniky, které se využívají pro vedení lidí, plánování a time management jsou pro trenéry jakéhokoliv sportu klíčové a aplikují je při každém tréninku. Ovládání těchto technik není jednoduchou záležitostí a jejich teoretická znalost je mnohem jednodušší než jejich samotná aplikace v praxi. Využití správných technik pro vedení lidí je především uměním spojené s kreativitou, intuicí a také předvídavostí, jelikož zde působí mnoho vnějších i vnitřních faktorů, které danou situaci ovlivňují, aniž bychom tak mohli zcela předvídat či plánovat. Tato práce se podrobněji zabývá technikami, které jsou považovány za nejvíce důležité a jichž trenér tenisu musí umět využívat v každé tréninkové jednotce.

První částí je část teoretická, která je zaměřena na popis a vysvětlení důležitých pojmů, jako je samotný management nebo manažer, jsou zde definovány také manažerské dovednosti a techniky. Dále je popsáno podrobnější rozdělení jednotlivých manažerských technik, jejich použití a význam. Má práce je zaměřena převážně na techniky týkající se vedení lidí, jelikož právě ty jsou pro trenéry významné. Byly vybrány techniky pro stanovování cílů, motivace lidí, koučování, plánování pro tréninkové jednotky a cykly, techniky pro efektivní time management a efektivní komunikaci a následně zpětnou vazbu a s tím související hodnocení výkonu svěřenců. Všechny tyto oblasti jsou shledány za nejdůležitější v oblasti trénování a průběhu tréninkového procesu a z toho důvodu jsou popsány základní významné techniky, které by měl znát každý trenér pro efektivní provádění své činnosti.

Ve výzkumné části bylo provedeno dotazníkové šetření a prostřednictvím zjištěných informací z dotazníku bylo následně statisticky vyhodnocováno, jaké techniky trenéři považují za stěžejní, a které jsou pro jejich práci v praxi významné, a to také v závislosti na věkové kategorii trénovaných svěřenců. Následně byla data statisticky zpracována a porovnána, aby mohlo dojít k vyhodnocení a stanovení závěrů z výzkumu vyplývajících, a tedy porovnání skutečnosti s teoretickými informacemi z literatury.



## 2. Literární přehled

### 2.1. Pojmy

#### 2.1.1. Management

Samotný pojem management je v současné době používán již mezinárodně. V literatuře české se pak pro management stále používá zastaralejší slovo „řízení“. Řízení můžeme definovat jako účelovou činnost za účasti lidského faktoru, která se soustřeďuje na stanovené cíle a jejich dosažení. Lidské zdroje je tedy možné považovat za ten nejdůležitější faktor pro manažery, jelikož prostřednictvím lidského zdroje dochází k následnému možnému využití i ostatních zdrojů. Avšak je nutno brát v potaz, že za řízení všech zdrojů jsou v konečném důsledku odpovědni právě manažeři. (Armstrong, 2008; Vodáček & Vodáčková, 2009).

Knih o managementu vyšlo však mnoho a každý autor přetváří definici managementu do trochu jiné podoby. Jasnou jednoduchou definici uvádí například Michael Armstrong (2008): „Řízení se týká rozhodování o tom, co dělat, a pak zabezpečování toho, aby se to prostřednictvím lidí udělalo.“

Dále například Bělohlávek, Košťan a Šuleř (2006) ve své definici poukazují na využití jednotlivých manažerských funkcí k dosažení cílů: „Management je proces systematického plánování, organizování, vedení lidí a kontrolování, který směřuje k dosažení cílů organizace.“

Hlavním účelem řízení a vedení je „určovat směr, usnadňovat změnu a dosahovat výsledků pomocí efektivního, kreativního a odpovědného využívání zdrojů“. Celkový proces řízení pak sestává z řady jednotlivých dílčích procesů. Úkolem těchto procesů je především zavést do řízení systém, řád, logiku, předvídatelnost a důslednost v maximální možné míře. Hlavní procesy řízení definoval klasický teoretik Henri Fayol a to: plánování, organizování, motivování, kontrolování, jeho pohled byl však zpochybňován empiriky, kteří poukazovali na to, že práce manažerů je jak věda, tak i umění a hlavní náplní a znaky manažerské práce je především improvizace, rozmanitost, rozčleněnost a umění přizpůsobit se situaci (Armstrong, 2008). Na totéž poukazuje také Vodáček & Vodáčková (2009), přičemž podle nich také záleží na charakteru řešených úloh. Například úkoly, kde figuruje převážně ta lidská složka, tak zde bude management využíván spíše

jako umění, jelikož si vedení lidí žádá intuitivní rozhodování, improvizaci a individuální přístup, tedy umění práce s lidmi.

### 2.1.2. Vedení a řízení

Dále lze rozlišit rozdíl mezi řízením a vedením. Řízení se zaměřuje na koordinaci a využití všech zdrojů, zatímco pojem vedení, označované v anglickém znění jako leadership se zaměřuje pouze na ten nejdůležitější zdroj a to ten lidský a v širším smyslu je považován za součást řízení. Samotné vedení pak sestává především z motivace, mezilidského chování a komunikačního procesu. Dobrý manažer, který má předpoklady stát se manažerem úspěšným ovládá umění lidí vést, umí tým lidí stmelit, motivovat a efektivně směřovat k dosažení cílů. Což se může označit jako inspirativní proces pro pracovníky (Dědina & Dědinová, 2013).

### 2.1.3. Úrovně řízení

Rozlišují se pak tři úrovně řízení a sice vrcholový management, střední a liniový nebo-li operativní management (Lang, 2007).

*Obrázek 1: Úrovně řízení*



*Zdroj: Přepracováno autorem z Lang (2007)*

### 2.1.4. Manažer

Manažer je člověk, který dosahuje stanovených cílů s lidmi a prostřednictvím nich. V této definici je možno vnímat, jak důležitým faktorem v činnosti manažera je umění práce s lidským zdrojem. Manažeři realizují management, a to že provádějí a ovládají prvky ze kterých management sestává, tedy zkušenosti, techniky, metody, přístupy apod. Zároveň jsou odpovědní za dosahování požadovaných výsledků a stanovených cílů, k čemuž využívají řízení lidských zdrojů, a také všech probíhajících procesů. Nejzákladnější

procesy, které v rámci managementu probíhají je plánování, organizování, řízení či kontrolování. Manažeři se obecně orientují na budoucnost a dlouhodobé cíle. Primárně se však zaměřují na to, aby jejich organizace dobře fungovaly a útvary efektivně pracovali, přičemž mají nad lidmi pracujícími v dané části organizace určité pravomoci. Avšak nemusejí nutně mít nějaký podřízený personál.

Na práci manažera má významný vliv také jeho samotná osobnost. Úspěšnost daného manažera je tedy závislá na jeho vrozených povahových rysech a vlastnostech. Dalším stavebním kamenem, který je sekundárně významný a přesto nezbytný je ovládnutí naučených dovedností a manažerských technik. Manažer by měl být tedy dobrým vizionářem, měl by umět přijímat a rychle reagovat na změny, ovládat manažerské techniky a mít také řadu různých dovedností ve více oblastech (Armstrong, 2008; Lojda, 2011).

### **2.1.5. Manažerské dovednosti**

Dovednosti lze vnímat jako návyky praktického charakteru. Dovednosti nejsou vrozené a lidé se jim učí v průběhu života. Lze se jich tedy naučit a zdokonalovat je. Dovednosti je možné získat výcvikem, nebo praxí. Osvojování dovedností je individuálním procesem, jelikož čas a osobnost konkrétního člověka jsou nejzásadnějšími faktory, které na tento proces působí. Lojda (2011) uvádí rozdělení technik na dovednosti osobního charakteru, koncepčního charakteru, technického rázu a dovednosti v řízení lidských zdrojů. Manažerské dovednosti se pak také rozdělují na tvrdé a měkké. Praktiky týkající se řízení jsou označeny za „tvrdé“, ty „měkké“ techniky se naopak týkají jednání a práce s lidskými zdroji. Plamínek (2008) znázorňuje škálu měkkosti a tvrdosti dovedností, kde v pravé části škály se umísťují dovednosti „měkké“ a v levé části pak ty „tvrdé“. Na jednotlivých úrovních řízení jsou vyžadovány jiné dovednosti, avšak nejvýznamnější dovednosti sociální jsou vyžadovány ve stejné míře na všech úrovních řízení.

### **2.1.6. Manažerské techniky**

Manažerským technikám se opět lze naučit stejně jako je tomu u manažerských dovedností. Manažerských technik vzniklo v průběhu let spousta, například Šuleř (2009) zmapoval a charakterizoval sto klíčových manažerských technik, v ostatních svých dílech pak popsal techniky další a specifitější pro určité oblasti. Manažeři se opět snaží prostřednictvím ovládnutí technik o zefektivnění své práce a ulehčení řízení. Šuleř (1995)

uvádí základní vlastnosti manažerských technik a to systematicčnost, analytičnost a kvantifikovanost. Manažerské techniky se tedy promítají do všech oblastí managementu, a to konkrétně v oblastech plánování, vedení, organizování a kontroly.

### **2.1.7. Manažerské funkce**

Za manažerské funkce se označují veškeré činnosti a aktivity, které manažeři provádí při své práci a jejich znalost a umění je ovládat jsou pro každého úspěšného manažera v procesu řízení klíčové. Manažer usiluje o efektivní dosažení cílů organizace a zdokonalení těchto činností mu to umožňuje. Využívání funkcí probíhá v odlišné míře, což závisí především na vlastních schopnostech manažera nebo i třeba na fungování dané společnosti, ve které manažer působí. Manažerské funkce jsou propojené a vzájemně spolu souvisejí a navazují na sebe. Pro jednotlivých manažerské funkce vzniklo mnoho technik, které manažerům umožňují a pomáhají při zvládnutí manažerských funkcí v procesu řízení.

Pro naplnění manažerské práce je snaha o vzájemný soulad při vykonávání manažerských funkcí. Vodáček & Vodáčková (2009) rozdělují manažerské funkce na sekvenční a paralelní:

Sekvenční – plánování, organizování, výběr a rozmíst'ování spolupracovníků, vedení lidí a kontrola

Paralelní – analyzování řešených problémů, rozhodování, implementace

Koontz & Weihrich (1988) definují jednoduše funkce:

- Plánování
- Organizování
- Personalistika
- Vedení
- Kontrola

### **2.1.8. Manažerské techniky**

V teoretické části této bakalářské práce jsou vybrány a popsány manažerské techniky, které se týkají převážně vedení lidských zdrojů. Výzkumná část se pak zaměřuje na využívání manažerských technik tenisovými trenéry, jelikož trenéři musí být i schopnými manažery a ovládat spoustu oblastí manažerských funkcí. Z tohoto důvodu jsou vybrány

techniky z takových oblastí manažerského řízení, které jsou považovány za nejzásadnější právě pro tenisové trenéry při provádění jejich práce v krátkodobém i dlouhodobém hledisku.

Vedení lidí představuje pro manažery velkou zodpovědnost a náročnost. Přitom by dobrý manažer neměl propadat touze po vlivu a moci ovládat druhé, manipulativním technikám nebo dokonce bossingu. Dobrý manažer by měl ve vhodných chvílích projevovat svoji lidskost, empatii a pozitivní přístup.

## **2.2. Cíle**

Stanovení cílů je prvním a velmi důležitým krokem, který by měl každý manažer na začátku své manažerské práce učinit. Stanovení cílů je prospěšné i v jiných oblastech než jen při práci manažerů. Nastavení si cílů může lidem pomoci mimo jiné i v osobním životě, je přeci důležité vědět kam míříme a čeho chceme dosáhnout. Určení cílů je také základní motivační faktor. Při stanovování cílů by se mělo zaměřit na určení jejich základních parametrů, a to obsahová náplň, popsání způsobu jeho dosažení nebo měření, časový horizont jeho splnění, atd. (Vodáček & Vodáčková, 1996).

### **2.2.1. Technika řízení podle cílů (MBO)**

Tato technika se vyznačuje spoluprací a vzájemnou domluvou mezi jednotlivými úrovněmi řízení na tvorbě cílů. Většinou vedení stanoví cíle, kterých by mělo být v následujícím období dosaženo, tyto cíle nejsou však pevně definitivně stanovené. Následně nastává prostor pro pracovníky, kteří mají možnost aktivně se podílet a upravovat jednotlivé cíle. Nesmí se zapomenout ani na kvantifikaci cílů, obě strany si stanoví výkonové normy podle nichž budou následně hodnoceni. Nadřízení mají oproti svým podřízeným pravomoc rozhodovat, avšak ke svému rozhodnutí se snaží využít poznatků ostatních pracovníků. Vedoucí pracovníci se tedy snaží podnítit aktivitu podřízených pracovníků, například kladením vhodných otázek, pomocí nichž zapojí jednotlivce do diskuze a zároveň je uvedou hlouběji do problému a tím je namotivují k dotvoření cílů a i jejich následnému plnění. Prostřednictvím tohoto postupu pak podřízení pracovníci lépe chápou celý koncept a mají pocit, že byl učiněn kompromis i v souladu s jejich názory a požadavky, které byly diskutovány. Tímto pak lze pracovníky efektivně namotivovat k plnění cílů prostřednictvím řízení jejich útvarů. Na následné nižší úrovni to probíhá podobným způsobem. Je zde však kladen důraz na týmovou práci

a osobní zodpovědnost za dané úkoly. Plnění cílů by tedy mělo být hlavně sladěno se všemi úrovněmi řízení. Při stanovování cílů musí manažeři dbát na slazení individuálních cílů s těmi dlouhodobými cíli dané organizace. V rámci přidání na důležitosti a závaznosti stanovených cílů je vhodné cíle sepsat písemně.

Velmi důležitým krokem při této technice je pak hodnocení nebo-li zpětná vazba. Nadřízený se svými podřízenými si na začátku stanovili normy, podle nichž budou hodnoceni a na závěr se manažeři musí při hodnocení naplňování cílů podle těchto určených norem řídit. V rámci hodnocení srovnává nadřízený se svým podřízeným výsledky se stanovenými cíli a vyhodnocují odchylky, které mohou vznikat. Případná přijatá opatření a změny se aplikují následně při dalším stanovování cílů. Takovéto hodnocení by se mělo provádět pravidelně v dohodnutých intervalech.

Pokud si pracovník v průběhu nepočíná dobře, jeho nadřízený by ho nejprve měl nechat zkusit vyřešit problém sám. Tím se pracovník musí namáhat a snažit a může se stát, že dospěje i k mnohem efektivnějšímu řešení.

MBO se hojně využívá, jelikož usnadňuje tvorbu, sladění a kontrolu plnění cílů (Vodáček & Vodáčková, 2009).

### 2.2.2. Technika SMART

Další velmi známá metoda pro stanovení cílů je technika SMART, která udává vlastnosti, které dobře stanovené cíle musejí vykazovat. A tedy specifická, měřitelná, akceptovatelná, reálná a termínovaná. (Doran, 1981).

**Specifické**, podle Meyera (2003) znamená, že musí být nalezeny odpovědi na 5 otázek: Kdo? Kde? Co? Jak? Proč?

**Měřitelnost** se zabezpečí určením konkrétního čísla, sumy, množství podle nichž lze lehce změřit, zda byl cíl splněn či nikoliv. Jde o to, že cíl se musí stanovit takový, aby bylo možné měřit pokrok při procesu dosahování cíle.

**Reálnost** cíle znamená, že cíl není ani mimo dosah, ani pod úrovní standardního výkonu. Otázka zní: Jakým způsobem lze cíle dosáhnout.

Pro **akceptovatelnost** neboli relevantnost musí být zjištěno, zda má cíl smysl, nebo zda je určen pro správnou osobu. Tato vlastnost dává cíli vnitřní hodnotu a měla by být tím hnacím motorem pro jeho splnění.

**Termínovanost** nebo také časová vymezenost je také důležitá. Jde o to jak dlouho bude dosažení cíle trvat a kolik času tomu bude muset, ten který člověk věnovat (Meyer, 2003; Robins, 2004).

## **2.3. Motivace**

Motivace lidí je velmi důležitý prvek, pokud se usiluje o dosažení stanovených cílů. Naopak také právě díky stanovení cílů vzniká motivace a snaha těchto cílů dosáhnout. Od lidí, kteří budou správným způsobem a ve správné míře motivováni mohou být následně očekávány výborné výsledky. Při motivování jedinců musí být bráno v potaz, že každý člověk se ve svých motivech liší. Klíčem k úspěchu motivování je tedy přijít na to jaké motivy má ten který člověk. Pro někoho může být největším motivem peníze, pro jiného například zase osobní postavení, pracovní výsledky, jistota, přátelství, odbornost či samostatnost nebo tvořivost. Avšak ve většině případů se lidé snaží především maximalizovat svůj vlastní užitek. Při volbě správné motivace se musí zohlednit především daná skupina lidí, kterou je za cíl motivovat. Skupiny lidí se mohou rozlišit a rozkategorizovat podle nejrůznějších znaků, nebo třeba i podle toho, jestli se vůbec jedná o skupinu či pouze jednotlivce (Šuleř, 2003; Vrchota & Řehoř, 2017).

Níže jsou popsány konkrétní manažerské techniky zaměřené na motivování.

### **2.3.1. Maslowova pyramida potřeb**

Jinak nazývaná jako Maslowova hierarchie potřeb. Na pracovní prostředí je však Maslowova pyramida těžko aplikovatelná. Je možné se ale zaměřit i na působení těchto faktorů v rozdílných životních etapách jedince.

A tedy americký sociální psycholog Abraham Maslow přišel s tímto jednoduchým modelem, kde je vykresleno pět úrovní potřeb člověka, přičemž nejspodnější patro označuje potřeby, které jsou pro člověka prvořadé a bez uspokojení těch nejnižších potřeb není u jedince motivace k plnění potřeb vyšších pater. Následně ve chvíli, kdy dojde k uspokojení nižších potřeb, přestávají být pro člověka motivátorem a začne tedy usilovat o uspokojení potřeb vyšší úrovně pyramidy (Vrchota & Řehoř, 2017; Tyson & Jackson, 1997).

Obrázek 2: Maslowova pyramida potřeb



Zdroj: přepracováno autorem z Vrchota & Řehoř (2017)

Dále se tedy lze zaměřit na působení těchto faktorů nejen v každodenním životě člověka ale také v závislosti na konkrétních etapách v životě jednotlivce. Je možné zde pozorovat i vytváření určitých pravidelně nastávajících cyklů. Mezi patnáctým a dvacátým rokem jedince jsou nejdůležitějšími prvky základní potřeby a vztahy. V životě jednotlivce v tomto období dochází k mnoha změnám v partnerských a rodinných vztazích. Během tohoto období také nabývají jisté samostatnosti a sebeúcty, které se stávají důležitým motivátorem pro daného jedince. Tyto základní potřeby a vztahy se pro jednotlivce stávají opět motivátory a to v období, kdy jednatel založí vlastní rodinu. Toto se opakuje také v životním období, které je nazýváno jako krize středního věku, opět zde pro jedince nabydou na důležitosti vztahy a základní potřeby (Tyson & Jackson, 1997).

### 2.3.2. Herzbergova dvoufaktorová teorie motivace

S touto teorií přišel Frederick Herzberg. V současné době se jedná o nejznámější motivační teorii v pracovním prostředí. Herzbergova dvoufaktorová teorie se týká rozdělení faktorů, které ovlivňují motivaci člověka do dvou kategorií. Hygienické faktory a motivátory. Přítomnost motivátorů vede k pracovní spokojenosti a naopak jejich absence k spokojenosti v pracovní oblasti nepovede. Co se týče hygienických faktorů, pokud ty nejsou dostačující vede to k nespokojenosti zaměstnanců a na druhou stranu pokud jsou hygienické faktory dostačující způsobí to eliminaci nespokojenosti v práci, ale nemohou způsobit pracovní spokojenost. Motivátory tedy motivují a hygienické faktory naopak a jejich zhoršení za každých okolností demotivuje. Při kombinaci



hygienických faktorů a motivátorů se vyhodnocuje skutečný stav motivace na konkrétním pracovišti.

V případě, že jsou zaměstnanci spokojeni, ale nejsou motivováni podávat vyšší výkony, tak se jedná o stav, kdy je vysoká míra hygienických faktorů, ale nízká míra motivátorů. Pokud je tomu naopak, zaměstnanci jsou vysoce motivováni, ale zároveň vysoce nespokojeni. Stav, kdy vznikla nízká hladina obou faktorů je velice nežádoucí, zaměstnanci totiž nejsou již firmě loajální, jsou nespokojeni a demotivováni. Ideální stav pak tvoří vysoké motivátory i hygienické faktory.

Mezi motivační faktory se mohou řadit například náplň práce, možnost kariérního růstu, míra odpovědnosti nebo uznání. Za hygienické faktory jsou označovány pracovní kolektiv, peněžní ohodnocení nebo pracovní podmínky (Alshmemri et al., 2017; Vrchota & Řehoř, 2017).

### **2.3.3. McGregorova teorie X a Y**

Douglas McGregor rozděluje v této teorii pracovníky na dva různé typy X a Y.

Pracovníkem X je člověk, který práci nemá rád, straní se jí a průměrnost v kolektivu mu stačí. Pokud se management potýká s takovýmto typem zaměstnance musí v ideálním případě volit autokratický způsob řízení a zároveň takového zaměstnance pravidelně kontrolovat.

Zaměstnanec Y vykazuje naopak chůť do práce a rád se snaží dělat věci navíc a dosahovat lepších výsledků. K zaměstnanci Y je vhodné přistupovat s demokratickým stylem řízení. Jelikož zde pracovníka motivuje právě větší zodpovědnost a podíl na řízení společně s následným uznáním a respektem, jak od nadřízeného, tak od ostatních pracovníků (Vrchota & Řehoř, 2017).

### **2.3.4. Motivace jednotlivců**

Ať už je cílem motivovat kohokoliv, i v případě týmů je hlavní zaměřit se na jednotlivce. Motivování jednotlivců pak patří mezi nejtěžší úkoly. Zde je důležitý osobní přístup ke konkrétnímu člověku, kterého potřebujeme motivovat a vnímání jeho vlastní individuality. K motivaci konkrétní osoby je třeba se zaměřit na jeho osobní potřeby a pochopit je. Důležitou roli tedy hraje vytvoření si dobrého vztahu s určitým jednotlivcem.

Ačkoliv se to nezdá může s tím významně pomoci i Maslowova pyramida potřeb. Důvěra je v tomto ohledu nanejvýš klíčová (Clegg, 2005).

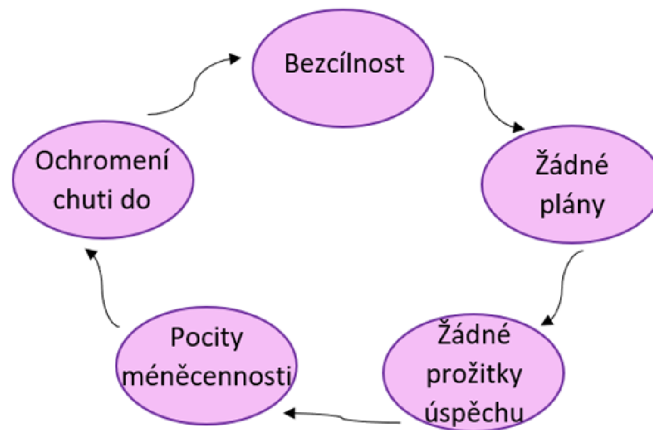
O motivaci lidí se usiluje zejména za účelem donutit je podávat co nejlepší výkon.

I přesto že je snaha motivovat tým nesmí se ke všem členům přistupovat stejným způsobem. Je nutno se stále zaměřovat na jednotlivé členy týmu a jejich individualitu. Jedině tím, že je jednotlivci porozuměno, je možno následně chápat jeho chování a poznat jeho potřeby a co je pro něj důležité, tak jediné právě tehdy je možnost uspět při jeho motivaci. Je důležité si uvědomit, že jednotlivci v týmu mají významný vliv na fungování a naladění týmu jako celku. Při motivaci by se ovšem nemělo zaměřovat jen na to pozitivní, ale také na snahu odstranit to negativní a tak zabránit demotivaci. Z mnoha studií přitom vyplývá, že lidí nejvíce motivuje úspěch a to, že mohou něčeho dosáhnout, že budou mít určité uznání od jiných a také pocit zodpovědnosti a důležitosti jejich práce a jich samotných v rámci dané organizace. Belbin a Hartston rozdělil zkoumání potřeby dosažení úspěchu u lidí na čtyři prvky, těmi jsou soutěživost, cílevědomost, odhodlanost a důslednost. Uváděli, že potřeba dosažení stanoveného cíle není dostatečně velkým motivátorem sama o sobě pokud zde není nutné odhodlání jich dosáhnout. Potřeba dosažení úspěchu může být u některých jedinců nahrazena soutěživostí. Faktory plat, pracovní podmínky, bezpečnost práce slouží jen jako potlačovače demotivace nikoliv čisté motivátory (Clegg, 2005; Tyson & Jackson, 1997; Clegg & Birch, 2005).

### **2.3.5. Koloběh bezcílnosti**

Nejdůležitějším prvkem motivace a zároveň pozitivního přístupu k time managementu je stanovení si cílů. Pokud sami lidé nevědí co by pro ně znamenalo úspěch, nemohou najít ani motivaci a chuť k práci. Existence těchto jevů uvádí do koloběhu bezcílnosti:

Obrázek 3: Koloběh bezcílnosti



Zdroj: : Přepřacováno autorem z Knoblauch et al. (2012)

Základní zásadou je stanovování si malých a krátkodobých cílů. Jejich splnění přinese uspokojení z úspěchu a podpoří motivaci ke splnění dalšího cíle. Klíčem je tedy postupovat pomalu a ne si hned ze začátku stanovit těžko splnitelný a časově náročný cíl. Ačkoliv to lidé dělají jen zřídka, významně pomůže i zaznamenání si cílů do písemné podoby. Nemělo by se zapomenout na jejich správně pozitivní formulaci, která bude motivovat a ne odrazovat.

Zásadními faktory při stanovování cílů je právě jejich měřitelnost a uskutečnitelnost. Při určení splnitelnosti musí být brány v potaz hlavně vlastní hranice a umět si reálně zhodnotit své schopnosti.

Rozdělení velkých cílů na etapy. Je vhodné začít od těch největších cílů: Životní cíle => plán životních cílů => plán cílů pro období => plán ročních cílů => plán měsíčních cílů => plán denních cílů (Knoblauch et al., 2012).

## 2.4. Koučování

Jedná se o proces jeho účelem je pomoci pracovníkovi s jeho rozvojem, pomáhá mu řešit případné problémy a docílit lepších výsledků. Mezinárodní koučinková federace popisuje koučink jako „Profesionální vztah, který pomáhá lidem dosáhnout mimořádných výsledků v jejich životě, kariéře, business sféře či organizacích, kde působí. V průběhu koučování klient prohloubí své znalosti, zlepší svůj výkon a vylepší kvalitu svého života.“ Koučink se začal využívat jako trénink pro zaměstnance organizací a přenesl se do této oblasti ze sportovního prostředí (Čiutienė et al., 2010).

Rozlišuje se koučování proaktivní a reaktivní.

### 2.4.1. Vlastnosti dobrého kouče

Obecně je úkolem kouče poskytovat o chování koučovaného a dopadu tohoto chování na ostatní uvnitř i vně organizace zpětnou vazbu, a to právě za účelem zvýšení výkonnosti koučovaného jako jednotlivce, tak zároveň celého týmu. Efektivní kouč by měl mít několik základních vlastností, které určují jeho kvality, jako kouče. V první řadě by měl mít důvěru ve své pracovníky a v jejich potenciál. Měl by je respektovat jako samostatně jednající individuality, které jsou velmi schopné dosáhnout úspěchu a svých cílů (Gregory & Levy, 2011; Šuleř, 2003).

Měl by ovládat participativní styl, prostřednictvím něž zahrnuje své koučované do procesu rozhodování. Je týmový a uvažuje tak, že skupina je mnohem pravděpodobněji schopna přijít na správné řešení, než samostatný jednatel.

Zároveň se dobrý kouč zaměřuje více na jednotlivce samotné, než stroze pouze na jejich výsledky. Rozvoj pracovníků jako osob a jejich schopností tedy stojí na prvním místě. S tím souvisí snaha kouče své koučované poznat blíže a projevuje lidský zájem.

Správný kouč svého svěřence dobře vede ale nevnučuje mu své nápady. Nechá ho, aby na řešení přišel sám a pouze ho jemně směřuje, například kladením vhodných otázek. Usiluje tedy, aby koučovaný dosáhl úspěchu a svého rozvoje vlastním způsobem.

Důležitou roli, která se pojí s celkovým vnímáním osobnosti koučovaného je naslouchání. Dobrý kouč se zároveň nechá od svých koučovaných také něčemu naučit, jelikož si uvědomuje a akceptuje, že v jiných oblastech mají koučovaní mnohem více znalostí, nebo se v dané oblasti orientují lépe než kouč.

Důležitým prvkem je otevřená komunikace mezi koučem a jeho koučovaným, kdy hlavním cílem je důvěra a snaha zabránit zbytečným nedorozuměním v důsledku komunikačních bariér nebo šumu.

Správný kouč také nezapomíná svého svěřence neustále směřovat k jeho vytyčeným cílům a zdůrazňovat důležitost jeho práce a pochopitelně její smysl.

Hodnocením koučovaného nebo zpětnou vazbou by se měl kouč snažit opět o podporu a motivaci koučovaného (Šuleř, 2003).

### **2.4.2. Modifikace chování**

Tato metoda zastává několik pravidel podle kterých by měl manažer jednat pokud chce ovlivňovat a správně směřovat chování jedinců v organizaci (Šuleř, 2003):

- nedávat všem stejnou odměnu
- ve vhodných chvílích nereagovat
- říct jasně jaké chování bude odměňováno
- říct každému, co dělá špatně
- netrestat před ostatními
- poskytovat odměnu adekvátní, aby stále motivovala

### **2.4.3. Potenciál**

„Potenciál můžeme chápat jako nevyužité schopnosti a dovednosti, které v nás dřímou, a skryté možnosti našich akcí.“ (Zahrádková, 2005)

Pokud se mluví o týmu, i tehdy je třeba se zaměřit na konkrétní jednotlivce. Každý jedinec je originální osobnost a měl by usilovat o svůj osobní rozvoj. Jako základ pro osobní rozvoj lze vidět učení se ze zkušenosti a přijímání výzev. Pokud se usiluje o rozvoj jedince je nanejvýc důležitá zpětná vazba, kterou přijímá a také způsob, kterým mu je podávána.

Pro jedince je v tomto směru důležité, aby si uvědomil svojí nedokonalost a nebál se chybovat.

„Spolupracovat můžete, pouze pokud připustíte, že nejste dokonalí.“ (Zahrádková, 2005)

### **2.4.4. Model GROW**

Jedná se asi o nejznámější a nejčastěji využívaný model, který udává rámec vedení konverzace mezi koučem a koučovaným. Název vznikl z počátečních písmen G – goal (cíl), R – reality (skutečnost), O – options (možnosti), W – will (vůle). V průběhu let také vzniklo mnoho modifikací tohoto modelu (Whitmore, 1996; Palmer, 2007). Cílem takovýchto modelů je rozfázovat a strukturovat koučinkovou konverzaci, například na počáteční, střední a konečnou fázi. Jedná se tedy o metodu, jak vést efektivní konverzaci se svým svěřencem, která ho navede na správné řešení jeho problému a motivuje ho. Model GROW tedy rozděluje koučovací rozhovor do čtyř výše pojmenovaných fází (Grant, 2022):

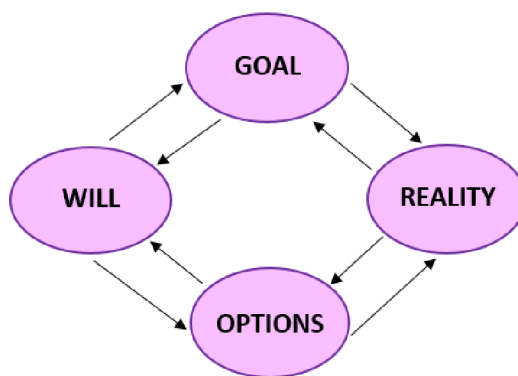
Počáteční fáze se týká nastavení si cílů, očekávání a požadovaných výsledků.

Další fází je uvědomění si reality a skutečného stavu, kde se právě vzhledem k nastaveným cílům koučovaný nachází. V této fázi se také objevují neuvědomělé skutečnosti a kouč vede koučovaného k předefinování cílů.

Následující fáze přichází diskuze o možnostech, které existují. V této fázi je opět možnost vracet se zpět k předchozím fázím. Například návrat k cílům, aby se ujistili, že možnosti cílům odpovídají.

Poslední fází je stanovení potřebných kroků, které musí být uskutečněny k dosažení cílů.

Obrázek 4: Model GROW



Zdroj: Přepracováno autorem z Whitmore (1996)

## 2.5. Plánování

„Plánování je rozhodovací proces zahrnující stanovení organizačních cílů, výběr vhodných prostředků a způsobu jejich dosažení a definování očekávaných výsledků ve stanoveném čase a požadované úrovni.“ (Šuleř, 2003).

### 2.5.1. Základní prvky

Za základní prvky plánování lze považovat cíle, postupy, zdroje, úkoly a kontrola. Opět za nejdůležitější prvek, který ovlivňuje efektivnost našich činností, je považováno stanovení správného cíle, jako specifického budoucího stavu, kterého chceme dosáhnout. Postupy prostřednictvím nichž je usilováno o dosažení cíle. Zde je důležité formulovat více variant a různých možných scénářů postupu a následně zvolit ty nejvhodnější. Postupy se označují jako strategie nebo taktiky. Je důležité vědět jaké zdroje bude pro dosažení cíle zapotřebí a také jaké zdroje jsou k dispozici. Úkoly, které je potřeba na cestě k dosahování cíle splnit, je vhodné určit zejména při jejich delegaci na jiné zaměstnance

či členy týmu. Musí se tedy stanovit odpovědnost a snažit se o vhodnou motivaci lidí, kteří úkoly plní. Kontrola je zde důležitá pro porovnání, zda bylo vytyčeného cíle dosaženo tak, jak bylo ze začátku naplánováno a případně pokud nastanou odchylky od plánu snažit se je odstranit provedením nápravných opatření. A posledním krokem je vyhodnocení dosažených výsledků (Donnelly et al., 1995; Šuleř, 2003; Vodáček & Vodáčková, 2009).

Při samotné tvorbě plánu je důležité zajistit (Vodáček & Vodáčková, 2009):

**Analýzu výchozí situace.** A to uvědomit si odkud míříme, kde se právě nacházíme a kam směřujeme, zároveň jaké jsou dostupné zdroje nebo jakými možnými způsoby lze plán realizovat.

**Rozhodování a výběr** konkrétního finálního plánu z několika sestavených alternativ.

**Implementace plánu** do reálného dění za přítomnosti mnoha nepředvídatelných faktorů, které na plán mají vliv. Manažer musí být přizpůsobivý a umět na tyto faktory pružně reagovat a podle těchto podmínek plán za chodu měnit.

### 2.5.2. Druhy plánů

Oldřich Šuleř (2003) rozděluje plány do tří kategorií:

Podle stupně obecnosti: smysl nebo poslání, úkoly či cíle, strategie, taktiky, pravidla, programy, rozpočty

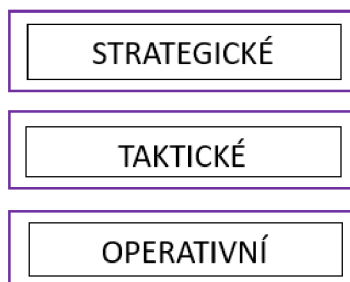
Podle délky: dlouhodobé (řeší je vrcholový management), střednědobé (zabývá se jimi střední management), krátkodobé (typické pro úroveň operativního managementu)

Podle oblasti řízení: plány prodeje, výrobní, materiálových toků, lidských zdrojů, finanční, informačních toků, atd.

Vodáček & Vodáčková (2009) popisují další rozdělení plánů a to na strategické, taktické a operativní. Strategické plány se sestavují na delší časový horizont a řeší se na nejvyšší úrovni managementu. Strategickým plánům jsou podřazené plány taktické, ty se zabývají dílčími oblastmi. Plány taktické se sestavují na střední dobu a na střední úrovni řízení. Operativní plány zahrnují jednotlivé činnosti a jsou typické pro nejnižší úroveň řízení a jsou sestavovány na krátký časový horizont.

Plány (Vodáček & Vodáčková, 2009):

Obrázek 5: Druhy plánů



Zdroj: Přepracováno autorem z Vodáček & Vodáčková (2009)

## 2.6. Time management

Čas je ten nejcennější zdroj, který je potřebný ke každé vykonávané činnosti. Většina lidí, kteří trpí jeho nedostatkem si dobře uvědomují jak je cenný. Čas totiž není možné koupit nebo ho uspořit, ani ho zastavit. Efektivní hospodaření s časem je tedy významnou podmínkou pro dosažení úspěchu.

Ovšem způsob jakým lidé svůj čas řídí má významný vliv také jejich vlastní osobnost. Sami jednotlivci jsou nejzásadnějším faktorem, který ovlivňuje jejich management času, přičemž jde především o disciplínu a schopnost ovládat se. Dalšími osobnostními faktory je také vlastní lenost a přístup k time managementu, přičemž většina lidí se brání správnému dodržování jimi naplánovaných úkolů z důvodu, že na time management pohlíží jako na povinnost a mají tendenci se mu vyhýbat a aktivity či úkoly oddalovat. Faktorů, které lidem zasahují do jejich každodenního plánování času je nespočet a mnohdy stačí opravdu málo, aby jim čas proklouzl mezi prsty (Brian Clegg, 2005).

### 2.6.1. Cirkadiální rytmy

Lidé je možné rozdělit na dvě skupiny a to na ranní ptáčata (skřivani) a noční ptáky (sovy). Za ranní ptáčata jsou považovány osoby jejichž přirozeností je být aktivní ráno. Tyto osoby řeší v této části dne veškeré své činnosti, s postupem dne upadá jejich výkonnost a přestávají být tolik aktivní. Druhá skupina, noční ptáci mají naopak problém s aktivitou v brzkých ranních hodinách a trvá jim trochu déle než se „nastartují“, následně jsou však aktivní a výkonní až na sklonku dne. Celkově je pak potřeba neignorovat vliv biologických potřeb, jako například jídlo, spánek, nemoci, jelikož také významně formují možnosti využití času (Vrchota & Řehoř, 2017; Brian Clegg, 2005).



## 2.6.2. Paretovo pravidlo

Vilfredo Pareto objevil v 19. století zajímavou skutečnost. Jelikož rozdělení bohatství v zemi bylo nerovnoměrné odhalil při zabývání se touto problematikou, že 80% bohatství vlastní 20% populace. Toto pravidlo se však promítá i do jiných oblastí a oborů, mimo jiné do time managementu.

Je také známé jako pravidlo 80/20. V souvislosti s efektivitou práce toto pravidlo říká, že 20% úsilí produkuje 80% efektu. Důležitou zásadou je tedy potřebná minimalizace činností, které přímo nepomáhají v dosažení stanoveného cíle. Peter Drucker zase říká: „Výsledky jsou způsobeny děláním správné věci, nikoliv děláním věcí správně.“ To znamená posunout účelnost plnění činností nad účinnost (Knoblauch et al., 2012).

„Nepracujte tvrději, pracujte chytřeji“ (Šuleř, 1995)

Je třeba si tedy uvědomit, že pouze 20% času je potřeba k dosažení 80% výsledků. Přitom se soustředit hlavně na ty důležité věci, jejichž splnění je pro posun k dalšímu úkolu nezbytné. Ušetří se tak čas plněním náročných úkolů, které berou drahocenný čas a přitom ve skutečnosti pro splnění cílů nejsou nijak zásadní (Knoblauch et al., 2012).

## 2.6.3. ABC analýza

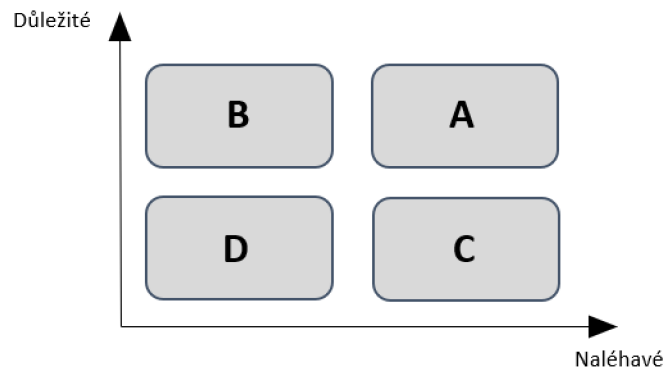
Slouží k přehledné kategorizaci priorit, jejichž určení přináší v tématu hospodaření s časem značné výhody. S její pomocí lze sestavit efektivní seznam priorit. Analýza rozděluje tři kategorie činností a to A, B, C. Přičemž kategorie A označuje úkoly, které jsou nejdůležitější pro dosažení cílů a mohou je splnit výhradně sami jednotlivci. Kategorie B zahrnuje úkoly průměrně důležité, kterými je možno pověřit jiné lidi. Úkoly s nejmenší mírou důležitosti, avšak jejich splnění zabere jistý čas se řadí do kategorie C. Vždy by si lidé měli plánovat pouze zhruba 60% svého času, jelikož po zbytek času s vysokou pravděpodobností dojde k nepředvídatelným událostem či vyrušením (Šuleř, 1995).

## 2.6.4. Eisenhowerův princip

Eisenhowerův princip rozděluje úkoly podle jejich důležitosti a naléhavosti a opět pomáhá s nastavením priorit. Kde důležité úkoly by se neměli odkládat a splnit je prioritně, jelikož jsou to právě oni, které nás posouvají ke splnění cíle nejrychleji. Naléhavé úkoly pouze upoutávají momentálně pozornost a mnohdy velmi snadno odvádějí od důležitých úkolů a nepřinášejí významný posun ke splnění cílů.

Knoblauch et al. (2012) znázorňuje tento princip graficky takto:

Obrázek 6: Eisenhowerův princip



Zdroj: Přepracováno autorem z Knoblauch et al., (2012)

A – Věci, které musí být okamžitě vyřízeny, jelikož jsou důležité i naléhavé.

B – Věci, které jsou důležité, nikoliv naléhavé. Tyto věci přibližují k úspěchu a je třeba si na ně vyhradit dostatek času.

C – Věci naléhavé avšak nedůležité. Tyto úkoly je nejlepší delegovat na někoho jiného.

D – Nejsou naléhavé ani důležité (Knoblauch et al., 2012).

## 2.7. Komunikace

Komunikace je kontakt mezi dvěma nebo více lidmi. Komunikaci lze označit za klíčovou činnost a to zejména pro týmy. Pokud se manažeři nezaměřují na efektivní komunikaci může dojít k nedostatečnému předávání informací a sdělované informace mohou být lehce nepochopeny nebo může dojít k šíření dezinformací. Také znalost a dobré ovládní existujících komunikačních technik může výrazně eliminovat problémy, které vznikají v důsledku špatné komunikace velmi často.

V komunikaci se zformovalo několik zásad odpovědnosti.

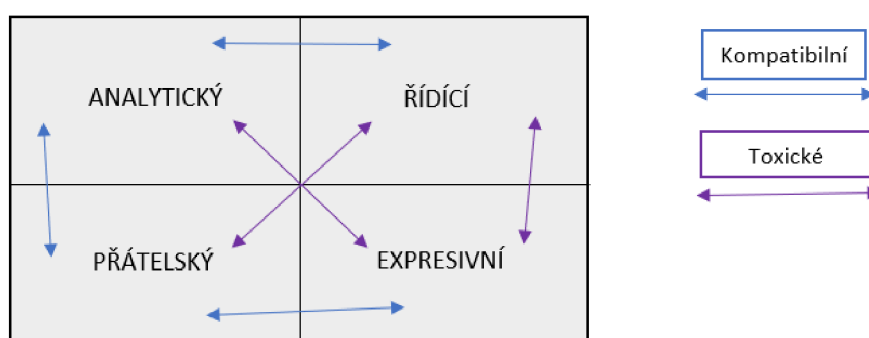
Vysílající strana přebírá odpovědnost za: jasné a srozumitelné sdělení informací, za dotazy a zpětnou vazbu, zda druhá strana porozuměla a zda má všechny potřebné informace. Přijímající strana přebírá odpovědnost za: otázky a pochopení sdělení, za odpověď nerozumím a také za směřování komunikace tak, aby převzala všechny potřebné informace. Jelikož je každý jedinec jiný, vyznačuje se každý i svým osobitým komunikačním stylem, který nemusí vždy pozitivně rezonovat s jinými jedinci, jejichž komunikační styl je odlišný (Zahrádková, 2005; Šuleř, 2003).

### 2.7.1. Komunikační styly

- Analytický (pasivní přístup, hodně myšlení, pomalé jednání)
- Řídící (aktivní přístup, nezávislost, ambicióznost, nebojí se konfliktů)
- Přátelský (citlivost, zaměření na lidi, pochopení)
- Expresivní (citlivost, zaměření sama na sebe, zobecňování)

Tyto styly mají mezi sebou různé vazby, které znázorňují jak jsou v rámci komunikace kompatibilní. Oldřich Šuleř (2003) je označuje za kompatibilní vztahy a toxické, tedy vztahy, které nenacházejí při komunikaci stěžejní bariéry a ti, kteří mají s efektivní komunikací problémy. Následně podle charakteristik těchto stylů vznikly taktiky, jakým způsobem s jednotlivými typy jednat, aby došlo k pozitivnímu výsledku pro obě zúčastněné strany komunikačního toku. Zde je grafické vyobrazení vazeb jednotlivých komunikačních stylů:

Obrázek 7: Komunikační styly



Zdroj: Přepřacováno autorem z Šuleř (2003)

S analytickým typem člověka lze jednoduše komunikovat pokud se mluví o všem na rovinu, věcně a jasně a vše by mělo být přesně připravené, pro takovouto osobu je také důležité vidět ve věci systém. Je vhodné si připravit logické argumenty a být stručný, pomůže také představení všech kladů a záporů.

Při komunikaci s osobou řídicí je také třeba mít dobrou přípravu, používat logiku a klást důraz na výsledky a cíle a nejvíce se zaměřit na jasná fakta. Pro lehkou komunikaci se musí této osobě předložit všechny varianty a nechat jí se svobodně rozhodnout.

Pokud dochází ke komunikaci s typem osobnosti přátelský, je nápomocné projevit zájem a být přívětivý. Je důležité zjišťovat jejich názory na věc a nenutit je k nějakému rychlému rozhodování. Neuvrhovat je do situace, kde by si mohli přijít, že jsou přehlíženi.

Expresivní typ a komunikace s ním vyžaduje poskytování maximální pozornosti této osobě. Expresivní osoba se ráda projevuje a ráda sděluje své nápady, je tedy třeba jí dát prostor. Ovšem komunikace se musí stále korigovat a směřovat tam kam je to žádoucí (Šuleř, 2003).

## 2.8. Zpětná vazba

Zpětná vazba je mimořádně důležitým faktorem při procesu dosahování stanovených cílů a má celkově vliv na dlouhodobé dosahování dobrých výsledků. Bez správné a konstruktivní zpětné vazby člověk ztrácí motivaci, což má za následek pokles jeho výkonu. Podání zpětné vazby má tedy pozitivní význam jak pro hodnoceného pracovníka, tak pro toho kdo ji podává. Ať už pracovník podává nadprůměrný či podprůměrný výkon je klíčové podat mu zpětnou vazbu, ať už tu negativní nebo pozitivní. Pracovník musí slyšet hodnocení svého výkonu, aby věděl kde se nachází a byl schopen uvědomit si, jestli je jeho výkon nedostatečný či výborný. Pro poskytnutí konstruktivní zpětné vazby je vhodné se řídit určitými pravidly:

Pozitivní zpětná vazba by měla být pracovníkovi poskytnuta **ihned po dobrém výkonu**, a to pokaždé. Dobrý nebo dokonce nadprůměrný výkon by se neměl brát jako samozřejmost, ale mělo by se na něj pracovníka upozornit, aby si ho sám plně uvědomoval a tato zpětná vazba se stala součástí jeho motivace. Pro zvýšení efektivity pozitivní zpětné vazby je vhodné poskytovat ji pracovníkovi **před ostatními členy** pracovního týmu.

Negativní zpětná vazba by se měla poskytovat opět **co nejdříve** po nedostačujícím či špatném výkonu. Na rozdíl od pozitivní zpětné vazby by ta negativní měla být podávána jednotlivci samotnému, **ne před ostatními členy**. Pro dokázání jejich pravdivosti by se mělo vždy poukazovat na pravdivá jasná **fakta** a údaje. Jakákoliv kritika by v tomto případě měla být konstruktivní a konkrétní. Manažer by měl hodnotit situaci, nikoliv samotného člověka, měl by se jasně vyjadřovat k situaci a problému a zároveň celou komunikaci zacílit na zlepšení do budoucna. K tomu všemu by ideálně mělo být zvoleno přiměřené prostředí a čas.

Po podání zpětné vazby by měla následovat dohoda obou stran na nápravě (Zahrádková, 2005; Šuleř, 2003).

### **2.8.1. Metoda 360°**

Jedná se o systém zpětné vazby, kde jsou hodnoceni všichni zaměstnanci. Manažeři i jejich podřízení i nadřízení, přičemž každému je hodnocení poskytnuto individuálně a hodnocení ostatních kolegů zůstává anonymní. Pracovníci se tedy nemohou porovnávat mezi sebou a tedy dokážou získat pohled na vlastní činnost a vlastní výkon bez vlivu ostatních kolegů (Šuleř, 2003).

## **2.9. Hodnocení výkonu**

Typy hodnocení (Šuleř, 2003):

- Průběžné hodnocení práce (Velmi časté hodnocení během pracovní doby, které by ovšem nemělo často vyznívat jako čistá kritika)
- Vyhodnocení výsledků úkolu (Probíhá po dokončení či včasného nedokončení zadaného úkolu)
- Finanční ohodnocení (Aby mělo motivační účinek, je vhodné, aby manažer pravidelně vyhodnocoval výši pohyblivé složky finanční odměny na základě výkonu pracovníků)
- Systematické hodnocení dlouhodobých výsledků (provádí se v pravidelných dlouhodobých intervalech – ročně, pololetně, čtvrtletně. Mělo by být spojeno s hodnotícím rozhovorem.)

### **2.9.1. Hodnotící rozhovor**

Důležitý je vhodný výběr prostředí a doby pro hodnotící rozhovor. Manažer by měl zajistit, aby hodnotící rozhovor nemohl být v jeho průběhu nijak významně narušen například telefonními hovory nebo návštěvami. Doba trvání by se měla přizpůsobit obsahu rozhovoru.

Ihned po příchodu hodnoceného zaměstnance by měl manažer zvolit pozitivní, vřelý přístup a hodnoceného náležitě přivítat a vytvořit příjemnou atmosféru. Je také vhodné ze začátku navodit rozhovor na nějaké neformální téma. Posléze by měl manažer vysvětlit cíl jejich setkání a ujistit zaměstnance o jeho náklonnosti ke vzájemné spolupráci a případné vyřešení problémů, nikoliv pouhé kritiky jeho práce.

Manažer by měl nechat hodnocenému prostor k vyjádření vlastního názoru na svůj výkon. V průběhu převážného monologu by měl manažer opravdu naslouchat a případně si dělat

poznámky. Manažer může začít klást připravené otázky a to právě za účelem, aby hodnoceného zaměstnance rozmluvil.

Když začne hodnotit manažer měl by v první fázi zdůraznit a připomenout ty pozitivní věci, které se zaměstnanci povedly. Hodnocený tak nabyde dojmu férového a obecného hodnocení. Následně se může přistoupit k negativním věcem. Vše ale musí dokazovat reálnými údaji a fakty a při hodnocení nevyužívat přehnaných gest či emotivních výlevů. Neměl by se také srovnávat jeho výkon s výkonem jiného kolegy a měl by se také hodnotit pouze výkon zaměstnance, nikoliv jeho osobu. Manažer by měl k hodnocenému přistupovat jako k sobě rovnému a projevit mu tím respekt.

V následující fázi by se měl manažer zeptat opět na názor zaměstnance a to konkrétně jaké příčiny neúspěchu zaměstnanec ve svém výkonu shledává. Cílem je, aby hodnocený přišel na své chyby sám.

Následně by měl nechat manažer hodnoceného navrhnout také nápravná opatření. K takovému výsledku jej navádí vhodnými otázkami. Navíc by se měl manažer se zaměstnancem také pokusit stanovit kritéria a měřítka podle kterých budou měřit průběh a výsledek plnění opatření.

V předposlední fázi rozhovoru by měli společně vybrat vhodná opatření a stanovit úkoly s tím spojené. Manažer by měl opět klást otázky a zdánlivě nechat rozhodnout zaměstnance.

V závěrečné fázi by neměl manažer zapomenout dát zaměstnanci prostor vznést k diskusi případné jiné náměty, které má zaměstnanec na srdci a opět projevit svoji lidskost a zájem o případné věci, které zaměstnance trápí. Následně k závěru vybídnout zaměstnance ke shrnutí výsledků jejich schůzky. Manažer může schůzku také sám zrekapitulovat a závěrem může projevit podporu a důvěru ve výkon daného zaměstnance (Šuleř, 2003).

## **3. Cíl práce a metodika**

### **3.1. Cíl práce**

Cílem této bakalářské práce s názvem „Manažerské techniky tenisových trenérů“ je zhodnotit míru využití vybraných manažerských technik tenisovými trenéry při provádění procesu trénování a rozdíly v míře jejich používání, a to i v závislosti na věkových kategoriích jejich svěřenců. Druhým cílem práce je vyhodnotit nedostatky, které se zde vyskytují a navrhnout taková řešení, aby došlo ke zlepšení ve znalosti technik, jejich důležitosti a zefektivnění jejich využití v trenérské praxi.

### **3.2. Metodika práce.**

Struktura bakalářské práce je rozdělena na dvě hlavní části, a to část teoretickou a praktickou, neboli výzkumnou. Teoretická část je zaměřena na popis vybraných manažerských technik, které se do určité míry vztahují a využívají v trenérské praxi. V úvodu jsou definované základní pojmy vztahující se k manažerské oblasti. Následně jsou popsány manažerské techniky především v oblasti vedení lidí, jako jsou techniky stanovování cílů, motivační teorie, koučování, komunikace, zpětné vazby a hodnocení výkonu. Další popsané techniky se vztahují k plánování a time managementu.

Praktická část se zabývá vyhodnocováním získaných dat z vyhotoveného elektronického dotazníku a zjišťováním statisticky významných rozdílů a vztahů mezi daty.

Data pro výzkumnou část byla získána prostřednictvím dotazníkového šetření. Dotazník byl vytvořen online v Google Forms a obsahoval celkem 22 otázek týkajících se oblastí jednotlivých manažerských technik. V první části dotazníku byli respondenti dotazováni na základní informace jako je pohlaví, zda se věnují převážně tréninku závodních či rekreačních hráčů, jaký je průměrný věk jejich svěřenců, zda trénují na hlavní pracovní poměr nebo pouze na přivýdělek a také kolik let se trenérské praxi již věnují. V následující části dotazníku byli respondenti již dotazováni na znalost a využívání manažerských technik při jejich práci. Otázky se zabývaly, jak teoretickou stránkou, a tedy jak moc si respondenti myslí, že jsou jednotlivé oblasti při jejich práci významné, a které nikoliv. Druhá skupina otázek směřovala na praktické využití manažerských technik a tedy na to jak v realitě probíhá jejich využívání a jakým způsobem a do jaké míry.

O vyplnění dotazníků byli požádáni pouze kvalifikovaní tenisoví trenéři rozmanité věkové kategorie, kteří tedy mají požadované trenérské vzdělání. Nejedná se ovšem o trenéry, kteří by se zabývali tréninkem vrcholových světových hráčů, ale spíše přípravě mládežnických věkových kategorií na závodní tenis nebo jen tréninku rekreačních hráčů, kteří se chtějí v tenisových dovednostech zdokonalit za účelem osobního rozvoje či zábavy. Byli dotazováni trenéři z různých míst České republiky. Jelikož jsem se v říjnu 2022 zúčastnila školení pro získání licence 2. trenérské třídy byl dotazník podán účastníkům školení, následně trenérům z Jihočeského kraje a také studentům FTVS UK v Praze. Vzorek byl tedy různorodý s respondenty majícími různou zkušenost, různé zaměření. Následně dotazník vyplnilo 33 respondentů. Sběr dat probíhal tedy formou elektronického dotazníku, přesněji v období od 16.12. 2022 do 17. 1. 2023.

Data získaná z dotazníku byla následně vyhodnocována v programu STATISTICA. Byla provedena popisná statistika vzorku a následně využití dvou specifických statistických metod. Nejpoužívanější statistická metoda v této bakalářské práci je t-test, zde konkrétně dvouvýběrový t-test o shodě průměrů pro dva nezávislé výběry, v programu STATISTICA jako t-test pro nezávislé vzorky dle skupin. Při tomto testu byla vždy zvolena proměnná, která obsahuje dvě různé možnosti a následně byla vybraná proměnná, která se měla testovat. Druhou použitou statistickou metodou je korelace, tato metoda zkoumá povahu vztahu mezi dvěma vybranými proměnnými. Touto metodou byla data vyhodnocována opět ve statistickém programu STATISTICA (Duchon & Slanařová, 2007).

Po zpracování dat statistickými metodami byly výsledky z toho vyplývající popsány v praktické části této bakalářské práce a následně byly zjišťovány souvislosti a vzorce opakující se při práci trenérů v závislosti na věkové kategorii jejich svěřenců.



## 4. Vlastní práce

### 4.1. Obecné informace

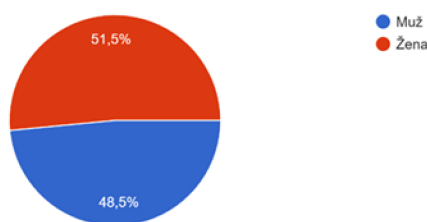
Výzkumná část bakalářské práce se týká zjišťování do jaké míry tenisoví trenéři využívají manažerské techniky, které jsou popsány v literární rešerši. Vybrané techniky se orientují především na vedení lidí, jelikož tomu se trenéři při své práci nejvíce věnují. Dotazování byli pouze kvalifikovaní trenéři, kteří se věnují tréninku různých věkových kategorií. Výzkumná část také vyhodnocuje rozdíly ve využívání manažerských technik v závislosti na věku jejich svěřenců.

#### 4.1.1. Pohlaví

Ve výzkumné části práce byl vytvořen dotazník v elektronické podobě. Otázky v dotazníku byly zaměřeny na manažerské techniky a způsob a míru jejich využívání tenisovými trenéry v tréninkovém procesu. Data byla sbírána od výběrového vzorku respondentů, kteří jsou různého věku a pocházejí z různých míst České republiky. Sběr dat probíhal v průběhu jednoho měsíce. Prvotně proběhl pilotní výzkum, který byl realizován na třech respondentech, přičemž byla určena správnost a srozumitelnost položených otázek v dotazníku. Dotazník obsahoval 22 otázek zaměřených na zkoumání využití jednotlivých vybraných manažerských technik.

Výzkumný soubor vybraných respondentů je tvořen celkem z 33 respondentů. Přesněji 17 žen a 16 mužů. V následujícím grafu vyobrazeno procentuálně.

Graf 1: Pohlaví



Zdroj: vlastní výzkum

Když byl porovnán počet let, které se jednotliví respondenti věnují trénování, ve vztahu k pohlaví respondentů, byly zde nalezeny statisticky významné hodnoty. A tedy významný rozdíl v počtu let trénování mezi muži a ženami ve vybraném vzorku.

Tabulka 1: Počet let trénování v závislosti na pohlaví

	Průměr Žena	Průměr Muž
Počet let trénování	4,6471	10,1875

Zdroj: vlastní výzkum

Ženy se zde věnují trénování v průměru okolo 4-5 let, naopak muži se trenérskou praxí zabývají v průměru o více jak 5 let déle než ženy. V tomto případě se lze domnívat proč převládá tento trend. Tato skutečnost může být způsobena tím, že k vykonávání této profese je očividně nutná dobrá fyzická kondice a ženy může v dlouhodobějším věnování se trenérské praxi omezovat například mateřství. Tento trend je podpořen i faktem, že i ve světovém tenise se objevují na trenérských pozicích převážně muži.

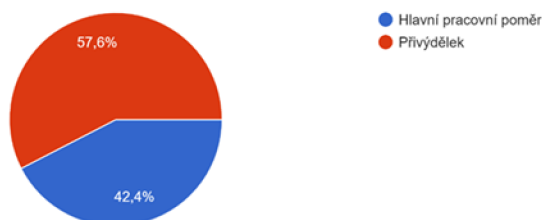
#### 4.1.2. Věk svěřenců

Co se týká průměrného věku svěřenců, které respondenti trénují, nebyly zaznamenány statisticky významné hodnoty. Věky svěřenců jsou velmi podobné, v rozmezí od 6 do 35 let, avšak svěřenci, kteří trénují muži jsou v průměru o dva roky starší než svěřenci, kterým dělají trenéry ženy. Obecný trend je, že se ženy věnují spíše mladším dětem, což se ve výběrovém vzorku zcela nepotvrzuje.

#### 4.1.3. Pracovní poměr

Výběrový vzorek je možné rozdělit na respondenty, kteří pracují jako trenéři na hlavní pracovní poměr či jen vedlejší příjem. Graf zobrazuje 19 respondentů, kteří trénují na přivýdělek a 14 respondentů, kteří mají trénování jako hlavní pracovní poměr. V následujícím grafu uvedeno procentuálně.

Graf 2: Pracovní poměr



Zdroj: vlastní výzkum

V souboru se tedy objevuje mírná převaha trenérů, kteří si trénováním pouze přivydělávají. Zde se ve vztahu k tomu, kolik let respondenti trénují ukazuje statisticky

významný rozdíl. Trenéři, kteří se trénování věnují na plný úvazek, tedy trénují v průměru o 9 let déle než ti, co si trénováním pouze přivydělávají. Tento fakt naznačuje pravděpodobný věkový rozdíl mezi respondenty. Ze statistiky také vyplývá, že respondenti trénující na hlavní pracovní poměr trénují v průměru o 3,5 let starší svěřence než respondenti, co trénují na přivýdělek.

Tabulka 2: Roky trénování dle prac. poměru

Tabulka 3: Věk svěřenců dle prac. poměru trenéra

	Průměr Přivýdělek	Průměr Hlavní prac. poměr		Průměr Přivýdělek	Průměr Hlavní prac. poměr
Počet let trénování	3,4737	12,5714	Průměrný věk svěřenců	10	13,5714

Zdroj: vlastní výzkum

Zdroj: vlastní výzkum

#### 4.1.4. Popisná statistika vzorku

Jedná-li se o veličinu Trénování závodních nebo rekreačních hráčů nenacházejí se zde velké statistické rozdíly ve vztahu k ostatním obecným veličinám. V následující tabulce jsou znázorněny údaje z popisné statistiky z dat získaných z vybraného vzorku respondentů, kteří odpovídali na dotazník.

Tabulka 4: Popisná statistika

	Počet respondentů	Průměr	Medián	Modus	Četnost modu	Minimum	Maximum	Směrodatná odchylka
Průměrný věk svěřenců	33	11,5152	10	10	8	6	35	4,9757
Počet let trénování	33	7,3334	4	Vícenás.	5	1	31	7,5733

Zdroj: vlastní výzkum

## 4.2. Manažerské techniky

V počáteční korelační analýze bylo zkoumáno sedm oblastí manažerského řízení, které se při práci tenisového trenéra prolínají. Respondenti hodnotili jednotlivé oblasti na stupnici od 1 do 5, přičemž bodovým ohodnocením vyjadřovali, jak moc danou oblast považují za významnou a důležitou v praktickém využití v procesu trénování. Respondenti důležitost hodnotili mimo jiné v závislosti na věkové kategorii, kterou nejvíce sami trénují. Jednalo se o oblasti stanovování cílů (krátkodobých i dlouhodobých), motivování a koučování svěřence, plánování tréninkové jednotky a tréninkových cyklů, časové rozvržení tréninkové jednotky, komunikace mezi svěřencem a trenérem, zpětná vazba a hodnocení.

Tabulka 5: Jakou důležitost trenéři přisuzují jednotlivým oblastem

	Stanovování cílů	Motivování	Koučování	Plánování	Časové rozvržení	Komunikace	Zpětná vazba
Stanovování cílů	1,000000	0,491823	0,503623	0,568840	0,413092	0,342710	0,516363
Motivování svěřenců	0,491823	1,000000	0,430365	0,507791	0,360965	0,564880	0,615441
Koučování svěřenců	0,503623	0,430365	1,000000	0,377937	0,224324	0,452229	0,337275
Plánování tréninků	0,568840	0,507791	0,377937	1,000000	0,526374	0,487702	0,574150
Časové rozvržení tréninku	0,413092	0,360965	0,224324	0,526374	1,000000	0,350683	0,405326
Komunikace se svěřencem	0,342710	0,564880	0,452229	0,487702	0,350683	1,000000	0,651399
Zpětná vazba a hodnocení	0,516363	0,615441	0,337275	0,574150	0,405326	0,651399	1,000000

Zdroj: vlastní výzkum

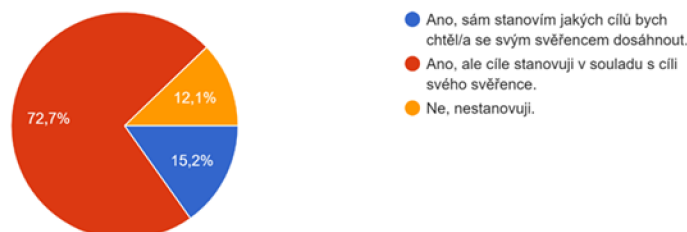
V analýze se neukázala žádná statisticky významná propojení a závislost daných oblastí. Můžeme to tedy chápat, že trenéři mají teoretické povědomí o důležitosti jednotlivých oblastí, a především jejich provázanosti a chápou je v tréninkovém procesu jako komplexní soubor spjatých a prolínajících se činností, které tréninkový proces utvářejí jako celek. To je zajisté pozitivní zjištění. V následujících otázkách dotazníku byli trenéři dotazováni již na dění v praxi, tedy na techniky, které při vykonávání své práce skutečně realizují a jaké odchylky zde tedy nastávají rozebírají následující kapitoly.

### 4.2.1. Cíle

Co se týče tréninkového procesu, ke kterému trenér přistoupí, prvním důležitým krokem by mělo být stanovení si cílů. Pouze jeden respondent ze všech dotazovaných respondentů odpověděl, že stanovení cílů nepovažuje vůbec za významné, což je pozitivní zjištění. Vyplývá zde tedy fakt, že zřejmě každý trenér si uvědomuje, že vytyčení si cílů je do jisté míry významným krokem. Respondenti na otázku, „Jak významné považují stanovování si cílů“, odpovídali na stupnici od 1 do 5 většinou bodovým

ohodnocením 2-4. Ačkoliv si tedy respondenti uvědomují významnost stanovování cílů, ne každý je považuje za stěžejní krok.

Graf 3: Stanovují si trenéři cíle?



Zdroj: vlastní výzkum

Tento graf ukazuje 12% zastoupení, kteří vytvořili 4 respondenti, kteří si cíle vůbec nestanovují. Přičemž 3 z nich trénují rekreační hráče pouze na přivýdělek. Zde by se to dalo chápat tak, že trénují spíše pro zábavu a nemají velké karierní ambice v trenérské praxi, jelikož tyto respondenti mimo jiné na otázku, zda „Rozebíráte se svěřencem jeho výkon“ odpověděli, že „Ne“, pouze je zajímá jak se hráč cítil a jak ho to bavilo.

Cíle si také stanovují více trenéři, kteří trénují starší svěřence. Průměrný věk svěřenců trenérů, kteří si stanovují cíle je 11 let, zatímco u trenérů, kteří si cíle nestanovují je průměrný věk jejich svěřenců 9 let. Pochopitelně tedy vyplývá, že s pokročilejším věkem, a tedy i úrovní tenisových dovedností stoupá potřeba systematického tréninku, a tedy stanovení si cílů, kterých chtějí trenéři dosáhnout. Opět trenéři, kteří uvedli, že na konci období vyhodnocují splnění či nesplnění stanovených cílů, mají průměrný věk svěřenců kolem 12 až 13 roku, zatímco trenéři, kteří cíle nevyhodnocují mají svěřence v průměru o 2,6 roku mladší. Tyto rozdíly nejsou statisticky významné, ovšem vyplývá z toho fakt, že čím starší svěřenci, tím více trenéři stanovují cíle, a tedy se může usuzovat, že je to účinnější pro dosažení zlepšení, zatímco u mladších svěřenců to není tolik efektivní.

Tabulka 6: Stanovování cílů dle věku svěřenců

Tabulka 7: Vyhodnocování dle věku svěřenců

	Stanovování cílů			Vyhodnocování cílů	
	Průměr Ano	Průměr Ne		Průměr Ano	Průměr Ne
Průměrný věk svěřenců	11,7586	9,75	Průměrný věk svěřenců	12,4762	9,8334

Zdroj: vlastní výzkum

Zdroj: vlastní výzkum

Pro správné stanovení cílů je známá například technika SMART, která určuje vlastnosti, které by měly mít stanovené cíle, aby byly efektivní, dobře vyhodnotitelné jejich splnění

a také, aby bylo jejich splnění reálné. Tenisoví trenéři však většinou uvedli, že tuto techniku nepoužívají nebo jen z části. Trenéři, kteří uvedli, že si stanovují cíle ohodnotili míru využití techniky SMART v tomto procesu v průměru na 2 body (na stupnici od 1 do 5).

Tabulka 8: Využití techniky SMART dle stanovování cílů

	Stanovujete cíle	
	Průměr Ano	Průměr Ne
Využití techniky SMART	2,0345	1,25

Zdroj: vlastní výzkum

Pochopitelně lze usoudit, že tuto techniku buď opravdu nevyužívají, nebo ji vůbec neznají. Z části ji do jisté míry určitě využívá každý trenér, který stanovuje cíle. Zde by bylo vhodné, kdyby si trenéři doplnili znalosti a mohli lépe stanovit cíle.

Jelikož pomocí techniky SMART je velká pravděpodobnost dosažení vytyčených cílů, a to samozřejmě nejen ve sportu. Pomáhá nám vyhnout se nedosažitelnosti stanovených cílů a tím předcházet demotivaci tímto způsobené. SMART technika napomůže k motivovanosti a vytrvalosti a tím i větší pravděpodobnosti dosažení daných cílů. A jak je popsáno hezky v článku: „Bez stanovení cílů dle SMART je to jakoby jste bez mapy plavali k neznámému ostrovu“ (Iranshad, 2018).

V dotazníku ohodnotili míru využití techniky SMART pouze dva dotazovaní na 4 (na bodové stupnici 1-5). Oba tyto respondenti byly ženy a na další otázky související s problematikou stanovování cílů odpověděli následovně. Obě ohodnotily významnost stanovování cílů maximální bodovou hodnotou 5 a obě také uvedly, že splnění stanovených cílů následně vyhodnocují. Můžeme tedy usuzovat, že tyto dva respondenti mají znalost o technice a uvědomují si její významnost a aktivně ji využívají.

Tabulka 9: Využití techniky SMART dle vyhodnocování cílů

	Vyhodnocování cílů	
	Průměr Ano	Průměr Ne
Využití techniky SMART	2,3334	1,25

Zdroj: vlastní výzkum

Ti, co na konci období vyhodnocují splnění či nesplnění cílů také z větší části zapojují prvky techniky SMART, než tomu je u respondentů, kteří cíle nevyhodnocují, ti techniku SMART téměř vůbec nezapojují.

#### 4.2.2. Plánování

Techniky plánování může trenér využívat v tréninkovém procesu zejména v rámci plánování samostatné tréninkové jednotky, nebo každé jednotky v rámci dlouhodobějšího tréninkového cyklu. Je možné zde tedy rozlišovat plánování krátkodobějšího a dlouhodobějšího charakteru.

Elitní juniorští hráči trénují dle strukturovaných plánů sestavených za účelem zvyšování jejich výkonnosti již od útlého věku. Většina sportovců ve věku od 17-18 roku, kteří usilují o profesionální sportovní kariéru, se řídí nějakou formou plánu. To nejen plánu tréninkových jednotek, ale také plánů dlouhodobějších, tedy plánů celých tréninkových cyklů, což zahrnuje plán tréninků v závislosti na plánovaných turnajích, kterých se svěřenci plánují zúčastnit. Tyto plány jsou individualizovány dle potřeb a cílů daného jedince. Plánování k rozvoji svěřence se řídí jak zkušenostmi trenéra, tak i samotného hráče (Reid, Quinlan, Kearney, & Jones, 2009).

V odpovědích na otázku „Jak moc si trenéři myslí, že plánování tréninkových jednotek napomáhá s motivací svěřence“, vznikl statisticky významný rozdíl s ohledem na to, jestli se trenér trénování věnuje pouze na přivýdělek nebo na hlavní pracovní poměr. Rozdíly jsou znázorněny v následující tabulce, ze které vyplývá, že ti, co trénují na hlavní pracovní poměr si mnohem více uvědomují, jak moc plánování tréninkových jednotek ovlivňuje motivaci jejich svěřence.

Tabulka 10: Jak moc si trenéři myslí, že plánování tréninku ovlivňuje motivaci dle prac. poměru

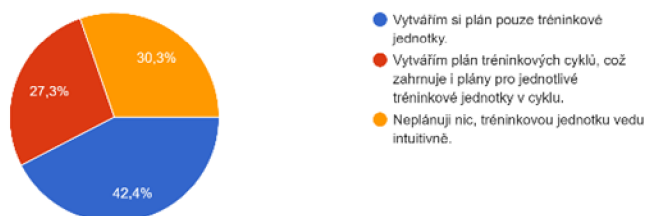
	Průměr Přivýdělek	Průměr Hlavní prac. poměr
Plánování tréninků a motivace svěřence	3,3684	3,9286

Zdroj: vlastní výzkum

Další otázka se týkala krátkodobého a dlouhodobého plánování, případně či respondenti vůbec plánují, či nikoliv. Zde to bylo ve vybraném souboru docela vyrovnané. Z celkového počtu 33 respondentů, 14 uvedlo, že si vytváří plán pouze konkrétní tréninkové jednotky. Dalších 9 respondentů uvedlo, že vytváří plán, jak samostatných

tréninkových jednotek, tak celého tréninkového cyklu. Překvapivě 10 dotázaných odpovědělo, že neplánují nic a tréninkovou jednotku vedou intuitivně. To naznačuje, že techniky plánování trenéři do praxe na denní bázi v praxi bohužel neaplikují.

Graf 4: Vytvářejí si trenéři plán tréninků?

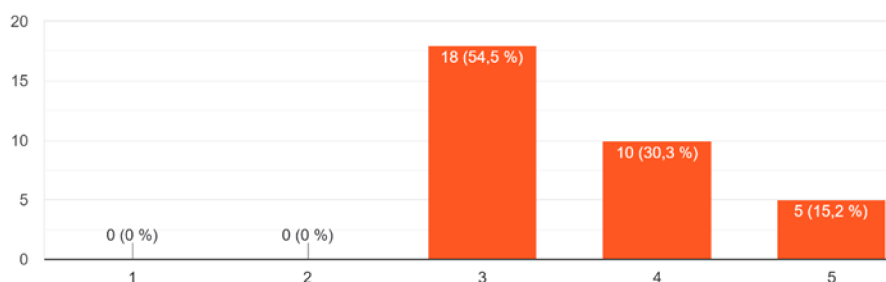


Zdroj: vlastní výzkum

### 4.2.3. Motivace

Co se týká motivování svěřenců, jak už v tréninkovém procesu samotném, tedy krátkodobé motivaci, tak i v dlouhodobém hledisku. Respondenti odpovídali následovně. Na otázku, jak moc považují stanovování cílů a plánování tréninkových jednotek za důležitý faktor pro ovlivnění motivace, neodpověděl nikdo bodovými hodnotami 1 a 2. Nejvíce respondentů ohodnotili důležitost těchto faktorů k motivaci bodovou hodnotou 3, z čehož je možné vyvozovat, že většina trenérů si uvědomuje jistou důležitost mít stanovené cíle a naplánované, co se v tréninkové jednotce bude dělat pro určitou namotivovanost svěřence do tréninku, avšak nepovažují to za stěžejní motivační faktor.

Graf 5: Jak moc si trenéři myslí, že stanovování cílů a plánování motivuje svěřence



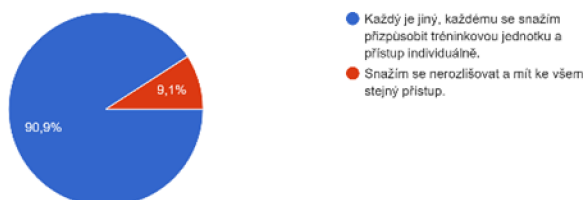
Zdroj: vlastní výzkum

Kromě 3 respondentů všichni uvedli, že během tréninkového procesu se snaží přistupovat ke každému svěřenci zcela individuálně a tedy odlišně, což je zajisté žádané pro efektivní motivaci každého svěřence. Vnímat individualitu jedince je nanejvýš důležité, je důležité zaměřit se na jeho osobní potřeby a pochopit je. Jedině tak lze jednotlivce správně



motivovat. Pokud někteří trenéři přistupují ke každému svěřenci stejně, nelze tímto způsobem docílit efektivní motivace u každého. Někoho mohou určité věci a přístup motivovat, někoho nikoliv, nebo dokonce i demotivovat.

Graf 6: Jaký mají přístup ke svěřencům?

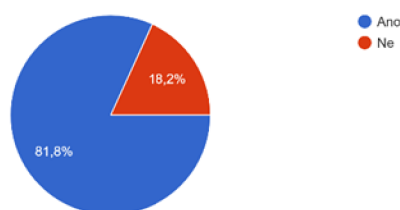


Zdroj: vlastní výzkum

Motivace určuje to, proč se člověk do některých situací zapojuje a některým se vyhýbá. Následně určuje i to, kolik úsilí člověk věnuje k dosažení určitého cíle. Otázky týkající se motivace zahrnují: proč lidé chtějí hrát tenis, proč přestávají, jaké vnitřní a vnější faktory a také cíle ovlivňují to, proč se lidé chtějí tenisu věnovat. Někdy se může zdát, že když se svěřenec rozhodne hrát tenis je k tomu motivován, ovšem postupně trenér odhalí, že není motivován či schopen dodržovat tréninkový plán. Leckdy se ukáže, že svěřenec není na hru připraven především psychicky. Znalost motivačních faktorů svých svěřenců je pro trenéra důležitá, aby byl schopný pochopit určité chování, které se u svěřenců objevuje, a aby byl schopen pomoci ve zlepšení motivace těm, kteří vypadají, že s tím mají problémy. Úkolem trenéra není pomoci svěřenci získat motivaci, ale pochopit, jak ji vaše koučování ovlivňuje a vyhnout se ničení jejich vnitřní motivace (Herrera, 2020).

Z následujícího grafu lze vyčíst, že více jak třičtvrtě z dotazovaných trenérů uvedlo, že mají povědomí o tom, co kterého z jejich svěřenců motivuje. Tato skutečnost jim tedy umožňuje věnovat se těmto oblastem a lépe toho, kterého jedince motivovat, jak v krátkodobém, tak zejména v dlouhodobém hledisku. Ve vzorku se ale našlo i 6 respondentů, kteří nevědí, co jejich svěřence motivuje. Z hlediska efektivní motivace je to poměrně nežádoucí stav, jelikož trenér nemůže vědět, na které aspekty působit pro zvýšení motivovanosti svěřence a bylo by vhodné pokusit se tyto aspekty se svěřencem nalézt.

Graf 7: Vědí, co jejich svěřence motivuje?



Zdroj: vlastní výzkum

Opět je viditelné, že i podrobnější znalost motivace svých svěřenců mají trenéři, kteří se věnují starší věkové kategorii. Dle statistiky trenéři, co znají, co kterého svěřence motivuje, pracují s v průměru o 3,27 let staršími svěřenci než ti, co uvedli, že neznají motivační faktory svých svěřenců. Vyplyvá z toho tedy, že z důvodu intenzivnější specializace s rostoucím věkem je důležité umět pracovat s jedincem individuálně a poznat ho po více stránkách jako komplexní osobnost, na kterou působí řada vnitřních i vnějších faktorů, které ovlivňují následně i jeho výkon a progres. Zindividuálnění přístupu se rýsuje i v odpovědích na otázku, zda mají trenéři spíše jednotný či individualizovaný přístup ke svěřencům věkové kategorie, se kterou pracují nejčastěji. Ke svěřencům průměrného věku 9 let zaujímají trenéři skupinový přístup, naproti tomu okolo 12 roku věku se již jejich přístup stal individuálnějším a přizpůsobil se každému svěřenci dle jeho potřeb a vlastností.

Tabulka 11: Znalost motivátorů dle věku svěřenců

Tabulka 12: Přístup trenéra dle věku svěřenců

	Vědí, co svěřence motivuje			Průměr Individuální přístup	Průměr Ke všem stejný přístup
	Průměr Ano	Průměr Ne			
Průměrný věk svěřenců	12,1111	8,8334	Průměrný věk svěřenců	11,7667	9

Zdroj: vlastní výzkum

Zdroj: vlastní výzkum

V následující statistice je zřejmé, že větší znalost o faktorech, které motivují jejich svěřence mají trenéři, kteří se trenérské praxi věnují delší dobu.

Tabulka 13: Znalost motivátorů dle roků trénování

Tabulka 14: Přístup trenéra dle roků trénování

	Vědí, co svěřence motivuje			Průměr Individuální přístup	Ke všem stejný přístup
	Průměr Ano	Průměr Ne			
Počet let trénování	8,2223	3,3334	Počet let trénování	7,7	3,6667

Zdroj: vlastní výzkum

Zdroj: vlastní výzkum

Se zkušenostmi tedy pravděpodobně narůstá i dovednost efektivnější motivace svěřence. Obdobně je to i s individuálnějším přístupem, že více let v trenérské praxi poukazuje na individuálnější přístup a chápání individuality jednotlivců namísto jednotného přístupu ke všem.

Statistický významný rozdíl vznikl při zjišťování, jak moc jednotliví trenéři přisuzují váhu stanovování cílů a plánování v ovlivnění motivace svěřenců. Trenéři, kteří trénují na přivýdělek si nemyslí, že tyto oblasti výrazně ovlivňují motivaci svěřence. Ti, kteří trénují na hlavní pracovní poměr tyto oblasti řadí mezi ty důležitější při snaze o motivaci svěřence.

Tabulka 15: Jak moc pomáhá stanovování cílů a plánování v motivování svěřenců dle prac. poměru

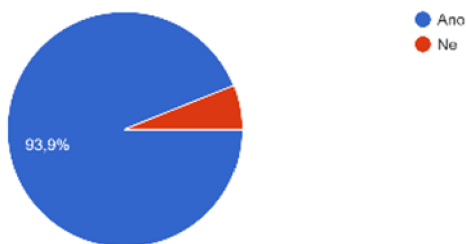
	Průměr Přivýdělek	Průměr Hlavní prac. poměr
Plánování tréninků a stanovování cílů pomáhá k motivaci	3,3684	3,9286

Zdroj: vlastní výzkum

#### 4.2.4. Time management

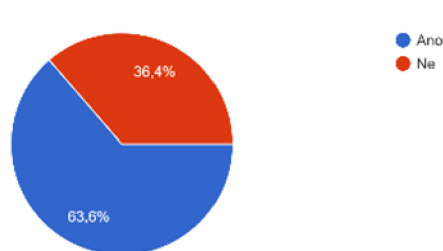
Z pohledu využívání technik efektivního time managementu odpověděla převážná část respondentů, tedy 31, že v rámci tréninkové jednotky rozlišují činnosti, kterým potřebují prioritně věnovat čas a případně jim i vyhradí větší časový úsek tréninkové jednotky. Pouze 2 respondenti pak uvedli, že činnosti nerozdělují dle naléhavější potřeby trénování.

Graf 8: Rozlišují v tréninku prioritní činnosti?



Zdroj: vlastní výzkum

Graf 9: Určují, co trénovat ve volném čase?



Zdroj: vlastní výzkum

Další otázka zkoumala uvažování trenérů s časovým rozvržením tréninku, a sice zda zadávají svým svěřencům aktivity pro jejich volný čas, tedy trénink aktivit, které s nimi na tenisovém kurtě během průběhu tréninkové jednotky neodtrénují, ale požadují, aby si na ně svěřenci vyhradili čas mimo tréninkovou jednotku. Zde se nachází statisticky

významný vztah s otázkou týkající se využívání techniky stanovování cílů SMART a nastal zde statisticky významný rozdíl mezi respondenty, kteří svým svěřencům činnosti na jejich volný čas zadávají a těmi, kteří tak nečiní.

Tabulka 16: Využití techniky SMART dle toho, zda určují, co mají svěřenci trénovat doma

	Zadáváte svěřencům, co trénovat doma	
	Průměr Ano	Průměr Ne
Jak moc využíváte techniku SMART	2,2381	1,4167

Zdroj: vlastní výzkum

Je zde tedy zřejmé, že ti, co se snaží rozvrhovat i svěřencův volný čas a vyplnit ho domácím tréninkem, také mnohem více využívají prvků techniky SMART při stanovování cílů pro své svěřence. Lze tedy uvažovat, že takový trenéři přemýšlí mnohem více nad svojí prací a chápou ji komplexně. Zatímco ti, kteří se ani nesnaží svěřence vést k time managementu jejich volného času, téměř vůbec či jen minimálně, využívají techniku SMART při plánování cílů, kterých chtějí se svými svěřenci dosáhnout.

Jelikož je účast na trénincích poměrně časově náročná svěřenci jsou sami nuceni sestavit si přesný plán svého dne a dodržovat jeho časové rozvržení. Měli by vědět, kdy je čas na trénink a kdy čas na ostatní věci. Bez dobrého time managementu může snadno docházet k neefektivnímu využití volného času (Cohn, 2020).

V následující tabulce je znázorněn vzniklý statisticky významný rozdíl mezi těmi trenéry, kteří rozlišují prioritní činnosti a mezi těmi, kteří nikoliv. Respondenti, kteří prioritní činnosti v tréninku rozlišují také zcela minimálně či vůbec své svěřence nezapojují do samotného sestavování tréninkové jednotky. Mnohem více se svými svěřenci kooperují ti trenéři, kteří zřejmě tolik nevyhodnocují činnosti, které svěřenec potřebuje trénovat nejvíce a nevěnují jim zvlášť více času.

Tabulka 17: Míra zapojení svěřenců do sestavení tréninku dle toho, zda rozlišují prioritní činnosti

	Vyhradíte důležitým činnostem více času	
	Průměr Ano	Průměr Ne
Zapojení svěřence do sestavování tréninku	2,0645	3,5

Zdroj: vlastní výzkum

Dále co se týče time managementu činností, tak se ukázalo, že u svěřenců vyšší věkové kategorie již trenéři nevyhrazují větší časový úsek pro prioritní činnosti, které musí svěřenci trénovat a zlepšit se v nich. U dětí nacházejících se ve věku rozvoje tyto prioritní

oblasti rozlišují, což je docela zajímavé zjištění. Odůvodnit by se mohlo tím, že děti ve věku 10-11 jsou nadějní a trenéři se jim detailněji věnují a poznávají jejich slabiny a silné stránky a snaží se pracovat na výkonu malých tenistů, kteří se v tomto věku skokově rozvíjejí a zlepšují. U starších svěřenců ve věku kolem 23-24 roku se již předpokládá, že buď hrají na špičkové úrovni a zde jich není mnoho, a nebo se tenisu věnují pouze rekreačně a trenéři tedy nemají potřebu tolik lpět na zlepšování jejich výkonu a tudíž nevyhrazují na oblasti, v kterých by se potřebovali svěřenci tohoto věku zdokonalit, nějak zvlášť více času. Také lze očekávat, že svěřenci spadající do této věkové kategorie již z největší části mají tenisové dovednosti osvojené a lépe a rychleji mohou docílit úpravě a zlepšení nutných oblastí, a tedy jim trenéři nemusejí vyhrazovat nijak zvlášť dlouhý časový úsek v tréninkové jednotce.

Tabulka 18: Věk svěřenců dle toho, zda rozlišují prioritní činnosti

	Vyhradíte důležitým činnostem více času	
	Průměr Ano	Průměr Ne
Průměrný věk svěřenců	10,7419	23,5

Zdroj: vlastní výzkum

#### 4.2.5. Koučování

Následně koučování, které propojuje a úzce souvisí, jak se stanovováním cílů, komunikací i zpětnou vazbou, plánováním i motivací. Poměrně velká část respondentů uvedlo, že v rámci koučování nepoužívá techniku GROW téměř vůbec. Větší část ale uvedla, že jí do jisté míry využívá. Velký statistický vztah pak vznikl mezi těmi, kteří svým svěřencům zadávají, co mají trénovat ve svém volném čase a mírou, jak moc využívají techniku koučování model GROW. Trenéři, kteří svým svěřencům zadávají tréninková cvičení i mimo samotnou tréninkovou jednotku s trenérem také více využívají při koučování techniku GROW, respektive mají o ní alespoň povědomí.

Tabulka 19: Míra využití modelu GROW

	Zadáváte svěřencům, co trénovat doma	
	Průměr Ano	Průměr Ne
Jak využívají model GROW	2,2381	1,4167

Zdroj: vlastní výzkum

Tabulka 20: Využití modelu GROW dle cílů

	Stanovujete cíle	
	Průměr Ano	Průměr Ne
Jak využívají model GROW	2,069	1

Zdroj: vlastní výzkum

Další statistická souvislost vzniká mezi těmi, kteří si nestanovují cíle v tréninkovém procesu svých svěřenců a tím, že takovýto trenéři vůbec nevyužívají model GROW pro

koučování svých svěřenců. Ti, kteří si cíle stanovují však model do jisté míry využívají, nebo můžeme usuzovat, že o něm mají povědomí.

Ten samý rozdíl vzniká mezi těmi, kteří stanovené cíle vyhodnocují a těmi, kteří nikoliv. Trenéři, kteří cíle nevyhodnocují následně i minimálně využívají model GROW pro efektivní koučování svých svěřenců. Ti, co stanovené cíle na konci období vyhodnocují využívají model GROW o něco více. Vznikl zde statisticky významný rozdíl, který tuto skutečnost potvrzuje v následující tabulce. V podstatě totožný statistický rozdíl vzniká v porovnání využití techniky GROW a trenérů, kteří plánují tréninkové jednotky a cykly a těmi, kteří si plán nevytvářejí. Vyhraňují se zde dvě skupiny trenérů a sice ti, kteří mají obecně větší znalosti a povědomí o různých oblastech tréninkového procesu a můžeme říct, že ke své práci přistupují zodpovědněji a ti, kteří zřejmě nemají potřebné znalosti o komplexnosti tréninku a jednotlivých oblastí ze kterých sestává.

Tabulka 21: Model GROW dle vyhodnocování cílů Tabulka 22: Využití modelu GROW dle plánování

	Vyhodnocují splnění cílů			Vytváříte plán tréninkové jednotky	
	Průměr Ano	Průměr Ne		Průměr Ano	Průměr Ne
Jak využívají model GROW	2,2857	1,3334	Jak využívají model GROW	2,2857	1,3334

Zdroj: vlastní výzkum

Zdroj: vlastní výzkum

V následující tabulce vznikl logický rozdíl dvou skupin trenérů. Jedna skupina zadává svým svěřencům, co mají trénovat doma a ti stejní trenéři z této skupiny také ve větší míře využívají a mají povědomí o modelu GROW. Druhá skupina trenérů, kteří svým svěřencům nezadávají, co mají trénovat doma, tak tito trenéři mají jen minimální povědomí a využití modelu GROW při své práci se svěřenci.

Tabulka 23: Míra využití modelu GROW dle toho, zda zadávají svěřencům trénink domů

	Zadáváte svěřencům, co trénovat doma	
	Průměr Ano	Průměr Ne
Jak využívají model GROW	2,2381	1,4167

Zdroj: vlastní výzkum

Hlavním úkolem trenéra je rozvíjení výkonu svých svěřenců a to samotného jedince nebo i jako týmu. Trenér by měl přitom zároveň pozitivně působit na rozvoj jejich osobnosti. Trenér by měl vidět sportovce jako osobnost, která je obecně relativně stálá a při každé sportovní činnosti se projevuje typickým způsobem. Osobnost se také neustále vyvíjí a to v závislosti na působení vnitřních a vnějších vlivů. Tito činitelé se podílejí na vývoji

osobnosti sportovce, přičemž vytváří značné individuální rozdíly v osobnostech různých sportovců. Osobnost sportovce je nejvýznamnějším tématem v oblasti psychologie sportu. Trenér by se měl zaměřit na každého zcela individuálním přístupem pro poznání jeho osobnosti a následně správnému vedení a koučování sportovce ze strany trenéra (Jansa & Dovalil, 2007)

#### 4.2.6. Komunikace

Proto aby byl trenér schopen přinést prospěch svým svěřencům musí být ochoten dost dobře chápat a uvědomovat si důležitost komunikace a snažit se o zlepšení svých komunikačních schopností. A na to aby mohl trenér komunikovat se svými svěřenci efektivně, musí své svěřence dobře znát. „Schopnost správně komunikovat odlišuje vysoce úspěšné trenéry od trenérů méně úspěšných. Až příliš často dochází k nesouladu mezi tím, co chce trenér hráči sdělit a co hráč ve skutečnosti rozumí, a naopak“ (Crespo & Miley, 2003).

V dotazníkovém šetření 20 respondentů ohodnotili významnost komunikace mezi svěřencem a trenérem v tréninkové jednotce bodovou hodnotou nejvyšší 5 bodů, dalších 7 pak 4 body. Téměř všichni trenéři tedy považují komunikaci za jednu z klíčových oblastí při tréninku.

Statistickou analýzu se ukázal zásadní rozdíl mezi muži a ženami v otázce, jak moc považují komunikaci se svěřencem za důležitý faktor při práci se svým svěřencem. Muži v průměru považují komunikaci za méně důležitou, než je tomu u žen. Je to zajímavé zjištění, i když možná i předpokládané.

Tabulka 24: Komunikace se svěřencem dle pohlaví

	Průměr Ženy	Průměr Muži
Komunikace se svěřencem	4,7059	3,9375

Zdroj: vlastní výzkum

Logické propojení dvou oblastí spojených právě s komunikací a time managementem vyšlo v následující tabulce. Trenéři, kteří své svěřence minimálně zapojují do sestavení tréninkové jednotky, rozlišují a stanovují prioritní oblasti, v kterých se svěřenec musí zdokonalovat a vyhradí jim v tréninkové jednotce více času. Ti, co zase prioritní oblasti

tréninku nerozlišují mnohem více kooperují a dávají prostor svému svěřenci při sestavení jednotky.

Tabulka 25: Rozlišují prioritní činnosti dle míry zapojení svěřence do sestavení tréninku

	Vyhradíte důležitým činnostem více času	
	Průměr Ano	Průměr Ne
Jak moc zapojujete svěřence do sestavování tréninku	2,0645	3,5

Zdroj: vlastní výzkum

Zajímavá souvislost vznikla mezi otázkou, zda trenéři vědí, co jejich svěřence motivuje při tréninku či v zápase a otázkou, jak moc se svými svěřenci řeší svěřencovo soukromí.

Tabulka 26: Znalost motivátorů svěřence dle míry komunikace o svěřencovo soukromí

	Víte, co vaše svěřence motivuje	
	Průměr Ano	Průměr Ne
Jak moc rozebíráte svěřencovo soukromí	2,7037	1,8334

Zdroj: vlastní výzkum

Ze statistiky vyplynulo, že ti, co nemají ponětí o tom, co jejich jednotlivé svěřence motivuje, tak zároveň i minimálně rozebírají svěřencovo soukromí, z čehož vyplývá, že zřejmě se svým svěřencem zaostávají v komunikačních technikách. Trenéři, kteří ví, co jejich svěřence při tréninku či zápase motivuje také se svěřencem o poznání více komunikují o jejich soukromých záležitostech.

Respondenti, kteří odpověděli, že ví, co jejich svěřence motivuje také uvedli, že mnohem více zapojují své svěřence do sestavování struktury tréninkové jednotky. Naopak trenéři, kteří své svěřence zapojují do sestavení tréninkové jednotky minimálně, vlastně téměř vůbec, tak také nemají znalost toho, co jejich svěřence motivuje.

Tabulka 27: Znalost motivátorů svěřence dle míry zapojení svěřence do sestavení tréninku

	Víte, co vaše svěřence motivuje	
	Průměr Ano	Průměr Ne
Jak moc zapojujete svěřence do sestavení tréninku	2,3334	1,3334

Zdroj: vlastní výzkum



Následný graf znázorňuje poměr trenérů, kteří se svými svěřenci komunikují a rozebírají jeho výkony, a tedy i jeho zlepšování či zhoršování. Přesně 7 respondentů uvedlo, že se svými svěřenci jejich výkon vůbec nerozebírají. Tito všichni trenéři ale trénují pouze rekreační hráče. Nejsou tedy zřejmě nuceni usilovat o zlepšení jejich výkonnosti.

Graf 10: Rozebírání výkonů svěřenců



Zdroj: vlastní výzkum

Významný rozdíl ve statistice vzniká u respondentů, kteří se svým svěřencem komunikují a rozebírají jeho výkony. Tím se rozumí výkon jak už v tréninku, tak i v zápasech a celkově na turnajích v případě závodních hráčů.

Tabulka 28: Rozebírání svěřencovo výkonů dle věku svěřence

	Rozebíráte svěřencovo výkony	
	Průměr Ano	Průměr Ne
Průměrný věk svěřenců	12,4615	8

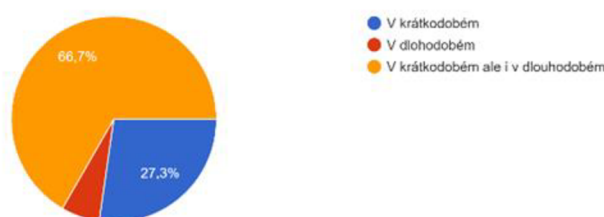
Zdroj: vlastní výzkum

Trenéři trénující starší svěřence v průměru kolem 12-13 roku uvádí, že se svým svěřencem komunikují ohledně jeho výkonů. Zatímco trenéři trénující svěřence mladšího věku, v průměru okolo 8 let, uvedli, že se svými svěřenci jejich výkon at' už v tréninku či zápase nerozebírají a nehovoří s nimi o nich.

#### 4.2.7. Zpětná vazba a hodnocení výkonu

Následně, co se týká podávání zpětné vazby, v dotazníku byli respondenti tázáni, zda zpětnou vazbu svým svěřencům poskytují v krátkodobém či dlouhodobém období, nebo jak v krátkodobém, tak i v dlouhodobém úseku.

Graf 11: Poskytování zpětné vazby



Zdroj: vlastní výzkum

Celkem 22 respondentů z celkového počtu 33 uvedli, že zpětnou vazbu podávají, jak v krátkodobém, tak zároveň dlouhodobém úseku. Což je určitě pozitivní. Dále byli statisticky porovnání respondenti, kteří podávají zpětnou vazbu výhradně buď v krátkodobém úseku, nebo v dlouhodobém.

Ve statistickém porovnání s ostatními oblastmi vznikla statisticky významná souvislost s tím, jak moc si jednotliví respondenti myslí, že podávání zpětné vazby ovlivňuje výkon jejich svěřenců. Ti, co zpětnou vazbu svým svěřencům poskytují krátkodobě si myslí, že poskytování zpětné vazby je důležitý činitel v ovlivňování výkonu jejich svěřenců. Na druhou stranu ti, co svým svěřencům poskytují zpětnou vazbu pouze v dlouhodobém hledisku tak si o poznání méně myslí, že zpětná vazba nějak významně ovlivní výkon svěřenců.

Tabulka 29: Poskytování zpětné vazby dle toho, jak moc si myslí, že zpětná vazba ovlivňuje výkon

	Poskytujete zpětnou vazbu svěřenci	
	Průměr Krátkodobě	Průměr Dlouhodobě
Jak myslíte, že zpětná vazba ovlivňuje výkon svěřence	4,1112	3,4545

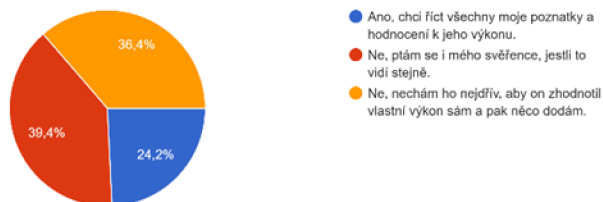
Zdroj: vlastní výzkum

Další skupiny trenérů se rozdělily podle toho, zda podávají svým svěřencům zpětnou vazbu formou monologu, či zda dávají prostor i svému svěřenci k vyjádření a vnímají jeho názor a pohled na věc.

Zde v grafu je vyobrazené zastoupení jednotlivých odpovědí, přičemž je patrné, že odpovědi jsou ve vzorku zastoupeny poměrně rovnoměrně. Převládají ovšem dvě odpovědi, že zpětná vazba není podána formou monologu, ale trenér se svěřence při podávání zpětné vazby ptá, zda to vidí stejně. A druhá, že trenér nejprve svého svěřence

nechá zhodnotit vlastní výkon a teprve potom se k tomu vyjádří sám trenér, případně dodá, co nebylo ze strany svěřence řečeno.

Graf 12: Hodnocení výkonu



Zdroj: vlastní výzkum

Trenéři, kteří svým svěřencům nedávají při zpětné vazbě prostor vyjádřit svůj názor také uvedli, že považují zpětnou vazbu pro své svěřence za důležitou až velmi důležitou, dle bodového hodnocení, kterým tuto skutečnost v dotazníkovém šetření vyjádřili. Tato skupina trenérů si tedy myslí, že podání zpětné vazby významně ovlivňuje výkon jejich svěřenců, zřejmě z tohoto důvodu jí provádí formou monologu a chtějí svému svěřenci sdělit především své poznatky a názory na jeho výkon a počínání. Druhá skupina uvádí, že zpětná vazba mezi jimi a jejich svěřenci neprobíhá formou monologu, tedy dávají prostor pro vyjádření i svěřencům. Což je určitě pozitivní, jelikož je důležité naslouchat a vnímat pocity a perspektivu svěřence. V následující tabulce je rozdíl statisticky vyjádřen v tabulce.

Tabulka 30: Jak moc si myslí, že zpětná vazba ovlivňuje výkon dle formy hodnocení

	Provádíte hodnocení formou monologu	
	Průměr Ano	Průměr Ne
Jak myslíte, že zpětná vazby ovlivňuje výkon svěřence	4,125	3,48

Zdroj: vlastní výzkum

### **4.3. Výsledek výzkumu**

Z výzkumu celkově vyplynulo, že nejvíce vybrané manažerské techniky při své práci využívají trenéři, kteří se zabývají tréninkem věkové kategorie 10-13 let, což v závodním tenise představuje kategorii mladší žáci (10 – 12 let) až starší žáci (13 – 14 let) (Český tenisový svaz, 2019). Pokud jsou jejich svěřenci mladšího věku, nebo naopak staršího věku, trenéři vybrané manažerské techniky nevyužívají, nebo pouze minimálně.

Zároveň techniky mnohem více využívají trenéři, kteří trénují již mnohem déle, víc jak 7 let. Ti si uvědomují především důležitost komunikace a znalostí o tom, co jejich svěřence motivuje.

#### **4.3.1. Využití manažerských technik dle výzkumu**

Většina trenérů si cíle stanovují. Téměř 73 % trenérů stanovuje cíle v souladu s cíli svého svěřence, což znamená, že tito trenéři využívají prvky, na nichž je postavena technika stanovování cílů podle MBO, která je založena na spolupráci nadřízených a jejich podřízených při dotváření cílů. 63 % trenérů stanovené cíle následně i vyhodnocuje, což je také důležitým prvkem techniky MBO. Zde by bylo vhodné zaměřit se na zlepšení celého procesu za jakým účelem dochází ke stanovení cílů, a tedy zlepšit a nezapomínat i na jejich vyhodnocení, zda byly splněny či nikoliv.

Stanovování cílů provádějí především trenéři, kteří se věnují svěřencům mladšího žactva, tedy 10-12 let, což je logické, jelikož v tomto věku se mohou svěřenci začínat orientovat na závodní tenis. Cíle vyhodnocují ti trenéři, jejichž svěřenci jsou věku 12-13, tedy věk, kdy již přechází do věkové kategorie starších žáků. Toto je pozitivní zjištění. Trenéři, kteří pracují se svěřenci věkové kategorie 9-10 let uvedli, že cíle nestanovují, a tudíž je ani nevyhodnocují.

Techniku SMART ke stanovování cílů trenéři příliš nevyužívají, opět ale ti, co si cíle stanovují uvedli, že tuto techniku, nebo spíše prvky této techniky využívají do jisté míry, zatímco logicky z dat vyplynulo, že ti, co si cíle nestanovují, ani je nevyhodnocují, techniku SMART nevyužívají vůbec. Určitě by bylo přínosné, kdyby se trenéři ve znalosti techniky SMART lépe orientovali.

Pozitivní je, že co se týká plánování, velká část trenérů si vytváří nějaký plán, ať už krátkodobý nebo i dlouhodobý. Více ale plánují spíše krátkodobě a to 43 % respondentů a celých 30 % ze vzorku uvedla, že neplánuje vůbec. Což není úplně ideální.

Dle teorie motivace jednotlivců podle Clegg (2005) je důležitý právě individuální přístup k jedinci, což 90 % trenérů uvádí, že ke svým svěřencům má. Trenéři, kteří mají ke svým svěřencům individuální přístup se věnují převážně svěřencům ve věku 11-12 let. Ti, co uvádějí, že mají ke všem přístup stejný, trénují svěřence okolo 9 let věku.

Mohlo by se usoudit, že s přibývajícím praxí a zkušenostmi se zvyšuje individualita přístupu trenérů, jelikož trenéři, kteří již trénují 7-8 let mají ke svým svěřencům individuální přístup. Respondenti, kteří mají ke všem svým svěřencům stejný přístup trénují již 3-4 roky.

Téměř 82 % trenérů z vybraného vzorku říká, že ví, co jejich svěřence motivuje. Právě trenéři, kteří pracují se svěřenci ve věku 12-13 let ví, co jejich svěřence motivuje. Ti, co trénují mnohem mladší svěřence a sice 8-9 let věku neví, co jejich svěřence motivuje.

Obdobně opět ze zkušeností a roky praxe přibývá trenérů, kteří mají znalost o tom, co jejich svěřence motivuje. Ti, co se trénování věnují 8-9 let mají povědomí o tom, co jejich svěřence motivuje a ti, co trénují již 3-4 roky nikoliv.

Téměř 64 % respondentů rozlišuje činnosti s větší či menší prioritou, tedy respektují Paretovo pravidlo a analýzu ABC, která slouží právě k rozdělení prioritních činností pro efektivnější výsledky práce.

Zároveň ti, kteří více zapojují své svěřence do sestavování tréninkové jednotky, tak nerozlišují činnosti s větší či menší prioritou. Naopak trenéři, kteří zapojují svěřence do sestavování tréninku méně, rozlišují prioritní činnosti, které je třeba trénovat a které momentálně tolik ne.

Dle věku svěřenců pak vyhrazují prioritní činnosti trenéři pracující se svěřenci věkové kategorie 10-11 let, zatímco pokud je věk jejich svěřenců v rozmezí 23-24 let, nevyhrazují prioritním činnostem více času v tréninku. To může být způsobeno tím, že svěřenci ve věku 23-24 let nejsou již tolik perspektivní (pokud se nemluví o elitních hráčích) a trenéři tedy nemají s takovými svěřenci již velké ambice a cíl při jejich tréninku je pravděpodobně orientován i jiným směrem než především na výkon.

Jelikož techniky zabývající se koučováním propojují a úzce souvisejí se všemi ostatními oblastmi manažerských technik uvedené v této bakalářské práci, model GROW však trenéři příliš nevyužívají. Nevyužívají, nebo ho ani neznají. Mnohem více ho však využívají ti, co stanovují a vyhodnocují cíle a zároveň plánují. V této oblasti by určitě

bylo vhodné, kdyby trenéři měli větší znalost o této technice, jelikož propojuje všechny ostatní.

Z výzkumu vyplynulo, že mnohem více považují komunikaci se svěřencem za důležitou ženy než muži. Více jak tři čtvrtě respondentů pak komunikuje se svým svěřencem o jeho výkonech, přičemž k tomu dochází hlavně mezi trenérem a svěřenci okolo 12-13 roku věku.

Pokud je svěřencům v průměru 8 let jeho výkony s ním trenér nerozebírá. Toto je určitě přínosné, jelikož komunikovat se svěřencem o jeho výkonech, když pomalu ještě nevstoupil do závodního tenisu by bylo spíše demotivující.

Trenéři, kteří se svými svěřenci více rozebírají jejich soukromí také vědí, co jejich svěřence motivuje, a naopak. Zde se tedy nečekaně objevuje mezera v přístupu jednotlivých trenérů a objevuje se významnost komunikace i pro schopnost trenéra svěřence motivovat.

Respondenti, kteří uvedli, že vědí, co jejich svěřence motivuje, dávají svěřencům prostor pro vyjádření návrhů k sestavení dané tréninkové jednotky. Ti, co neznají motivátory svých svěřenců je ani nezapojují, aby se podíleli na sestavení tréninku.

Z tohoto zjištění vyplývá důležitost komunikace při práci trenéra. Komunikace se svěřencem i o jiných věcech, než jen tenis je klíčová pro získání důvěry a následně lepší možnosti svěřence motivovat a koučovat k dosažení jeho lepších výkonů.

Téměř 67 % dotázaných respondentů poskytují svěřencům zpětnou vazbu jak v krátkodobém, tak v dlouhodobém úseku. Zajímavé je, že ti respondenti, co uvedli, že si nemyslí, že zpětná vazba nějak významně ovlivňuje výkon svěřence, tak tito respondenti také uvedli, že poskytují zpětnou vazbu výhradně v dlouhodobém časovém úseku. Zatím co respondenti, kteří poskytují zpětnou vazbu výhradně v krátkodobém úseku (tedy v rámci jedné tréninkové jednotky), tak ti považují zpětnou vazbu za prvek ovlivňující výkon jejich svěřenců. Zpětná vazba je pochopitelně velmi důležitá a může velmi napomoci k dosažení stanovených cílů a udržet dlouhodobé dosažení dobrých výsledků. Především po dobrém výkonu by trenéři měli poskytnout zpětnou vazbu okamžitou (Zahrádková, 2005; Šuleř, 2003).

Pouze jen čtvrtina tázaných trenérů vede hodnocení svěřence formou monologu, a zároveň takto hodnotí pouze ti trenéři, kteří si myslí, že zpětná vazba ovlivňuje výkon

svěřence. Hodnocení formou monologu není určitě vhodné, je důležité dát prostor i druhému a vnímat i jeho postoje a perspektivu na věc, tedy jeho vlastní výkon. Důležitou roli také hraje rozpoznání komunikačního stylu druhé strany a zvolit vhodnou komunikační taktiku, aby byl celý komunikační proces srozumitelný, zvládnutelný a pokud možno co nejpříjemnější pro obě strany (Šuleř, 2003).

### **4.3.2. Návrhy řešení**

Na základě výzkumu bych doporučila zaměřit se na znalost a užití manažerských technik i u trenérů, kteří se zaměřují a pracují s mladší věkovou kategorií než 10 let věku, a to z důvodů efektivnější, kvalitnější a individuálnější přípravy svěřence na jeho pozdější zlepšování výkonnosti. Pro zdokonalení znalostí v oblasti manažerských technik využívaných při tenisovém tréninku bych trenérům doporučila účast i na navazujících trenérských školení. Dále bych také doporučila dle výsledků výzkumu lepší vzdělávání pro mladé trenéry, a tedy například účast na následujících vybraných školeních a vzdělávacích programech.

Kurzy a vzdělávací programy:

Pro doškolení trenérů věnující se právě mladší věkové kategorii bych doporučila jednodenní výukový seminář. Momentálně následující seminář s názvem Tenis dětem je pořádán 15. 4. 2023 ve Valašském Meziříčí. Jedná se o zcela nový projekt, který je organizován pod záštitou Českého tenisového svazu a zaměřuje se na výuku metodiky výchovy malých tenistů do 9 let hravou formou. Cena semináře je 700 Kč na osobu/den. V semináři se trenéři seznámí i s pohybovým systémem malých dětí a s praktickou ukázkou takového tréninku, a právě je zde zařazena i přednáška, která se týká práce s dětmi této věkové kategorie 5 – 9 let. Přednáška je zaměřena na psychologické hledisko práce s dětmi a účastníci lépe pochopí, s jakými technikami k dětem přistupovat a jak je efektivně někam směřovat a zároveň stále všestranně rozvíjet. Na semináři je dále hlouběji představen tento projekt „Tenis dětem“ a také tipy na práci s nově vzniklou mobilní aplikací, která by měla zjednodušit organizaci tréninkového procesu.

Pro následné doplnění znalostí pro právě již kvalifikované trenéry bych doporučila nejvyšší školení od Českého tenisového svazu a sice studium kurzu pro získání kvalifikace Trenér tenisu 1. třídy. Toto studium trvá v délce dvou roků (4 semestrů) a je zakončeno zkouškou o odborných znalostech. Cena studia vyjde celkově na 27 400 Kč.

Kurz je určen pro trenéry, kteří již získali předcházející trenérské vzdělání a pro úspěšné zvládnutí kurzu je nutné zvládnout jak hráčské dovednosti, tak i teoretické znalosti, které se týkají mimo biologického pohledu na sport, také hlediskem psychologickým a manažerským přístupem trenérů k organizaci tréninků i komunikací a práci se svěřenci, ale i jejich rodiči nebo sportovním klubem (Český tenisový svaz, 2019).

Vlastní návrh řešení:

Osobně bych doporučila pořádat několikrát do roka víkendové „soustředění“ trenérů se svěřenci, které by se mohlo konat například v rámci klubu a mohli by být účastni všichni trenéři z klubu a jejich svěřenci. Jelikož v rámci výzkumu byla zjištěna stěžejní oblast komunikace, která je velmi pevně svázaná s motivací svěřenců a koučováním, mohlo by být přínosné takováto soustředění se svěřenci organizovat.

Soustředění by se konalo o víkendech na klubu, čas by trenéři se svěřenci trávili mimo kurt, nebo i na kurtě. Soustředění by bylo neformálního charakteru a mohly by se zde provozovat zcela jiné činnosti než tenisový trénink. Jelikož by cílem tohoto soustředění bylo zefektivnění využívání manažerských technik trenéry, mohly by se hrát různé hry, kde by se trenéři se svými svěřenci více sblížili a měli lepší možnost zdokonalit oboustrannou komunikaci a důvěru, což by mohlo přinést lepší pochopení potřeb svěřenců, jejich motivátorů a lepší poznání jejich osobnosti a třeba i jejich vztah k tenisu a ostatním sportům, jejich týmovost nebo individualismus, což by se dalo následně využít pro jejich vedení a motivování k tenisu a v tenisovém tréninku.

Uskutečňování takovýchto soustředění by nemuselo být ani finančně náročné. Bylo by náročné pouze na čas. Časově by stačilo vyhradit třeba 6 hodin v sobotu i v neděli. Pro svěřence v rámci klubu by náklady na takováto soustředění mohly být hrazeny z rozpočtu daného klubu, jelikož by byla soustředění pořádána také s cílem rozvoje a posunu závodních hráčů, kteří reprezentují klub. Děti by hradily jen stravu. Klub by tedy hradil mzdu za tuto činnost trenérům, kteří stráví se svěřenci svůj volný čas a zároveň si trenéři budou muset připravit program, jaké hry či aktivity se budou při konkrétních soustředěních provozovat. Pro samotné dětské hráče, a to především pro závodní hráče by tato sezení mohla být kromě stravy zcela zdarma a zařazena do přípravy, kterou nabízí klub. Náklady klubu by se mohli vyšplhat na 12 000 Kč za mzdy trenérům a včetně stravy,



a to pokud by se účastnili tři trenéři a dále by se započítal ušlý zisk za pronájem kurtů či jiného sportovního vybavení, který by byl vyhrazen pro toto soustředění.

U trenérů by tímto přístupem mohlo dojít k rychlému poznání jaký přístup a jaké techniky tedy zvolit a pomohlo by jim zindividualnit přístup ke svým svěřencům. A tedy to nejdůležitější, že by se naučili teoretické znalosti technik, které se na školících kurzech naučili uplatnit v praxi.

## 5. Závěr

Cílem práce bylo identifikovat manažerské techniky, které využívají tenisoví trenéři při přípravě a tréninku svých svěřenců a stanovit jejich využití i s ohledem na věk trénovaných svěřenců. Následně rozpoznat nedostatky v jejich využívání a stanovit návrhy na řešení takové nedostačující situace, a to s cílem zlepšit a zefektivnit práci trenérů při tréninkovém procesu s jejich svěřenci a dovést je tímto řešením ke zdokonalení výsledků jejich práce.

Dotazníkové šetření bylo zaměřeno na zkoumání znalosti a využití vybraných manažerských technik v trenérské praxi u kvalifikovaných trenérů. Výzkum lze zhodnotit tak, že největší znalost o využití manažerských technik mají trenéři, kteří se věnují tréninku svěřenců spadající do věkové kategorie 10 – 13 let. Využívají techniky stanovování cílů, techniky motivační, plánování a komunikační techniky, také techniky efektivního time managementu a podávání zpětné vazby. Tito trenéři manažerské techniky ke své práci také využívají v praxi, a to většinou v komplexním pojetí. Trenéři, kteří pracují s dětmi mladšího věku, tj. mladšími než 10 let, mají také určitou znalost o vlivu využití manažerských technik, avšak ve své pracovní praxi je neuplatňují nebo zcela minimálně.

Jako klíčové techniky se ukázaly být techniky komunikační, jelikož trenéři, kteří považují komunikaci za klíčovou, také dobře vědí, co jejich svěřence motivuje a také dávají prostor svěřenci v podílení se na plánování tréninkové jednotky, což celkově trenérovi umožňuje své svěřence lépe vést, koučovat a rozvíjet ho po osobnostní stránce.

Také z výzkumu vyplynulo, že s přibývajícím letitou praxí trenéři opět více využívají při své práci různé manažerské techniky, především jsou si vědomi důležitosti vnímat a přistupovat ke každému jedinci zcela individuálně a také důležitosti poznání jeho motivátorů, a tedy je u těchto trenérů celkově lepší schopnost své svěřence koučovat. Toto zjištění je docela logické a bylo tedy doporučeno se v tomto ohledu zaměřit na správné a včasné vzdělávání právě mladých trenérů.

Výsledek výzkumu vedl k pozitivnímu zjištění a sice, že trenéři věnující se svěřencům ve věku, kdy začínají se závodním tenisem, využívají k efektivní práci a k dosažení výraznějších výsledků u svých svěřenců, manažerské techniky. Negativním zjištěním dále bylo, že trenéři připravující mladší věkovou kategorii se s využitím manažerských technik

při práci se svěřenci příliš nezabývají, a přesto by jejich využívání mohlo jejich práci udělat přínosnější a malé děti efektivněji připravovat a lépe rozvíjet po tenisové stránce i té osobnostní, která má na přístup ke sportu a sportovní výkony pochopitelně významný vliv.

## **I. Summary and key words**

The bachelor thesis deals with selected managerial techniques which are used by tennis coaches in their work, specifically in the training process of their trainees. The aim of the work is to precise, which managerial techniques are crucial in the work of tennis coaches and subsequently to specify suggestions of better solution of applying managerial techniques in this area.

The basic terms like management, managerial techniques or management skills are defined in the thesis. Further, it deals with each individual technique, mainly related and focused on leadership. The research method is a questionnaire survey and the data from it are evaluated and the extent and method of use of the selected managerial techniques by tennis coaches are assessed. The extent and importance of the use of these techniques is also assessed depending on the age category of the trainees. The thesis contains suggestions for improvement in the scope and methods of coaching in the use of managerial techniques.

Key words: Coaches, managerial techniques, leadership, tennis

## II. Seznam použitých zdrojů

1. Alshmemri, M., Shahwan-akl, L., & Maude, P. (2017). Herzberg's two-factor theory. *Life Science Journal*.
2. Armstrong, M. (2008). *Management a leadership*.
3. Bělohávek, F., Košťan, P., & Šuleř, O. (2006). *Management*.
4. Clegg, B. (2005). *Motivace - Povzbudte ostatní k dosažení lepších výsledků*.
5. Clegg, B. (2005). *Time management - přetvořte svůj život a práci*.
6. Clegg, B., & Birch, P. (2005). *Teamwork - zvyšte výkon svého týmu*.
7. Crespo, M., & Miley, D. (2003). *Tenisový trenérský manuál 2. stupně*.
8. Cztenis.cz (2019). *Pravidla tenisu* [online]. Dostupné z: <https://www.cztenis.cz/pravidla-tenisu>
9. Čiutienė, R., Neverauskas, B., & Meilienė, E. (2010). *Coaching as a tool to develop employees carrier*.
10. Donnelly, J., Gibson, J., & Ivancevich, J. (1995). *Fundamentals of Management*.
11. Doran, G. T. (1981). *There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives*.
12. Donnelly, J. H., Gibson, J. L., & Ivancevich, J. M. (1995). *Management*.
13. Duchoň, V., & Slanařová, M. (2007). Možnosti R-commanderu při statistickém zpracování dat. *Bakalářská práce*. Vysoká škola ekonomická v Praze.
14. Grant, A. M. (2022). Is it time to REGROW the GROW model?. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practise*.
15. Gregory, J., & Levy, P. (2011). It's not me, it's you: A multilevel examination of variables that impact employee coaching relationships. *Consulting psychology journal: Practise and research*.
16. Jansa, P., & Dovalil, J. (2007). *Sportovní příprava*.
17. Knoblauch, J., Woltje, H., Hausner, M. B., Kimmich, M., & Lachmann, S. (2012). *Time management – Mějte svůj čas pod kontrolou*.
18. Koontz, H., & Weihrich, H. (1988). *Management*.
19. Lang, H. (2007). *Management - trendy a teorie*.
20. Lojda, J. (2011). *Manažerské dovednosti*.
21. Meyer, J. P. (2003). *Attitude Is Everything: If You Want to Succeed Above and Beyond*.

22. Palmer, S. (2007). PRACTICE: A model suitable for coaching, counselling, psychotherapy and stress management. *Counselling Psychology Review*, 22(2), 15-25.
23. Plamínek, J. (2008). *Sebezpoznání, sebeřízení a stres - praktický atlas sebezvládnání* (2.nd ed.).
24. Reid, M., Quinlan, G., Kearney, S., & Jones, D. (2010). Planning and Periodization for the Elite Junior Tennis Player. *Strength and Conditioning Journal*, 32(1), 41-51. doi: <https://doi.org/10.1519/SSC.0b013e3181afc98d>
25. Robins, E. (2004). *An Instructional Approach to Writing SMART Goals*.
26. Cohn, P. (2020). *Time Management for Tennis Players* [online]. Dostupné z: <https://www.sportpsychologytennis.com/time-management-for-tennis-players/>
27. Šuleř, O. (1995). *Manažerské techniky*.
28. Šuleř, O. (2003). *Manažerské techniky 3*.
29. Šuleř, O. (2009). *100 klíčových manažerských technik*.
30. Iranshad, M. (2018). *SMART Goal Setting For Tennis Players* [online]. Dostupné z: <https://tennisfiles.com/smart-goal-setting-tennis-players/>
31. Tyson, S., & Jackson, T. (1997). *Organizační chování*.
32. Vodáček, L., & Vodáčková, O. (1996). *Management: teorie a praxe pro 90. léta*.
33. Vodáček, L., & Vodáčková, O. (2009). *Moderní management v teorii a praxi*.
34. Vrchota, J., & Řehoř, P. (2017). *Manažerské techniky*.
35. Whitmore, J. (1996). *Coaching for performance*.
36. Herrera, J. A. (2020). *The Link between Coaching Philosophy and Motivation in Tennis Players* [online]. Dostupné z: <https://wtcatennis.org/the-link-between-coaching-philosophy-and-motivation-in-tennis-players/>
37. Zahrádková, E. (2005). *Teambuilding - cesta k efektivní spolupráci*.

### III. Seznam podpůrných materiálů

#### Seznam obrázků:

Obrázek 1: Úrovně řízení.....	10
Obrázek 2: Maslowova pyramida potřeb.....	16
Obrázek 3: Koloběh bezcílnosti .....	19
Obrázek 4: Model GROW .....	22
Obrázek 5: Druhy plánů .....	24
Obrázek 6: Eisenhowerův princip.....	26
Obrázek 7: Komunikační styly .....	27

#### Seznam grafů:

Graf 1: Pohlaví .....	33
Graf 2: Pracovní poměr .....	34
Graf 3: Stanovují si trenéři cíle? .....	37
Graf 4: Vytvářejí si trenéři plán tréninků? .....	40
Graf 5: Jak moc si trenéři myslí, že stanovování cílů a plánování motivuje svěřence....	40
Graf 6: Jaký mají přístup ke svěřencům? .....	41
Graf 7: Vědí, co jejich svěřence motivuje?.....	42
Graf 8: Rozlišují v tréninku prioritní činnosti?.....	43
Graf 9: Určují, co trénovat ve volném čase? .....	43
Graf 10: Rozebírání výkonů svěřenců.....	49
Graf 11: Poskytování zpětné vazby.....	50
Graf 12: Hodnocení výkonu .....	51

#### Seznam tabulek:

Tabulka 1: Počet let trénování v závislosti na pohlaví .....	34
Tabulka 2: Roky trénování dle prac. poměru.....	35
Tabulka 3: Věk svěřenců dle prac. poměru trenéra.....	35
Tabulka 4: Popisná statistika.....	35
Tabulka 5: Jakou důležitost trenéři přisuzují jednotlivým oblastem.....	36

Tabulka 6: Stanovování cílů dle věku svěřenců.....	37
Tabulka 7: Vyhodnocování dle věku svěřenců.....	37
Tabulka 8: Využití techniky SMART dle stanovování cílů .....	38
Tabulka 9: Využití techniky SMART dle vyhodnocování cílů .....	38
Tabulka 10: Jak moc si trenéři myslí, že plánování tréninku ovlivňuje motivaci dle prac. poměru.....	39
Tabulka 11: Znalost motivátorů dle věku svěřenců.....	42
Tabulka 12: Přístup trenéra dle věku svěřenců .....	42
Tabulka 13: Znalost motivátorů dle roků trénování .....	42
Tabulka 14: Přístup trenéra dle roků trénování.....	42
Tabulka 15: Jak moc pomáhá stanovování cílů a plánování v motivování svěřenců dle prac. poměru .....	43
Tabulka 16: Využití techniky SMART dle toho, zda určují, co mají svěřenci trénovat doma .....	44
Tabulka 17: Míra zapojení svěřenců do sestavení tréninku dle toho, zda rozlišují prioritní činnosti.....	44
Tabulka 18: Věk svěřenců dle toho, zda rozlišují prioritní činnosti.....	45
Tabulka 19: Míra využití modelu GROW .....	45
Tabulka 20: Využití modelu GROW dle cílů.....	45
Tabulka 21: Model GROW dle vyhodnocování cílů.....	46
Tabulka 22: Využití modelu GROW dle plánování.....	46
Tabulka 23: Využití modelu GROW dle toho, zda zadávají svěřencům trénink domů...46	46
Tabulka 24: Komunikace se svěřencem dle pohlaví .....	47
Tabulka 25: Rozlišují prioritní činnosti dle míry zapojení svěřence do sestavení tréninku .....	48
Tabulka 26: Znalost motivátorů svěřence dle komunikace o svěřencovu soukromí.....	48
Tabulka 27: Znalost motivátorů svěřence dle míry zapojení svěřence do sestavení tréninku .....	48
Tabulka 28: Rozebírání svěřencovo výkonů dle věku svěřence .....	49
Tabulka 29: Poskytování zpětné vazby dle toho, jak moc si myslí, že zpětná vazba ovlivňuje výkon.....	50
Tabulka 30: Jak moc si myslí, že zpětná vazba ovlivňuje výkon dle formy hodnocení .51	51