

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Bakalářská práce

Motivace jako způsob vedení lidí

Petra Andrejsková

© 2016 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Petra Andrejsková

Informatika

Název práce

Motivace jako způsob vedení lidí

Název anglicky

Motivation as a leadership

Cíle práce

Cílem práce je zjistit význam motivačního procesu při vedení lidí, zároveň zjistit význam používání motivačních stimulů z pohledu manažerů.

Metodika

Metodický postup sestává z několika následných kroků:

1. vymezení zkoumané problematiky v širším teoretickém rámci
2. určení způsobu zjišťování prvotních údajů
3. charakteristika objektů zkoumání
4. určení souboru respondentů
5. způsob zpracování zjištěných dat
6. zobecnění a závěry

Doporučený rozsah práce

40-60A4

Klíčová slova

Management, manažer, manažerské funkce, vedení lidí, motivace, stimuly, osobnostní determinanty

Doporučené zdroje informací

- ARMSTRONG, Michael. Personální management. Vyd. 1. Praha: Grada, 1999, 963 s. ISBN 80-716-9614-5.
- CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. Management a organizační chování. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, 344 s. ISBN 978-80-247-3348-7.
- DONNELLY, James H. Management. Vyd. 1. Praha: Grada, 1997, 821 s. ISBN 80-716-9422-3.
- DRUCKER, Peter Ferdinand. To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2002, 300 s. ISBN 978-80-7261-066-2.
- HRON, Jan. Teorie řízení. Vyd. 1. V Praze: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, 1995, 135 s. ISBN 80-213-0210-0.
- KOONTZ, Harold a Heinz WEIHRICH. Management. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1993, 659 s. ISBN 80-856-0545-7.
- LANG, Helmut. Management: trendy a teorie. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2007, xix, 287 s. ISBN 978-80-7179-683-1.
- VEBER, Jaromír a Jiří DĚDINA. Management: základy, prosperita, globalizace. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2000, 700 s. ISBN 80-726-1029-5.
- VODÁČEK, Leo a Oľga VODÁČKOVÁ. Moderní management v teorii a praxi. 2., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2009, 324 s. ISBN 978-80-7261-197-3.

Předběžný termín obhajoby

2015/16 ZS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Jiří Fiedler, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 13. 10. 2015

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 10. 11. 2015

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 21. 02. 2016

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci „Motivace jako způsob vedení lidí“ jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 7. 3. 2016

Poděkování

Děkuji Ing. Jiřímu Fiedlerovi, Ph.D. za odborné vedení a přínosné rady při zpracování bakalářské práce. Dále děkuji mým rodičům za všestrannou podporu; trenérům za ochotu, čas a vstřícnost při zpracovávání dat pro výzkumnou část práce a za možnost uskutečnit s nimi rozhovory.

Motivace jako způsob vedení lidí

Souhrn

Bakalářská práce se věnuje problematice motivace jako způsobu vedení lidí. Práce je členěna do dvou základních oddílů: teoretická část a vlastní práce. Teoretická část čerpá z odborné literatury a objasňuje základní teoretické poznatky z oblasti managementu, manažerských funkcí, motivace, stimulace, motivačních teorií, poruch motivace a komunikace. Teoretické poznatky se staly východiskem a podkladem pro strukturování otázek v praktické části.

Praktická je věnována především řízeným rozhovorům s trenéry dvou sportovních oddílů. Otázky jsou strukturovány tak, aby bylo zjištěno, jaký význam trenéři motivaci přiřkládají, jakým způsobem a jakými prostředky motivují své svěřence a jakým stimulům dávají přednost. Názory trenérů jsou zaznamenány, porovnány, shrnuty a vyhodnoceny.

Klíčová slova: management, sportovní management, manažer, trenér, manažerské funkce, vedení lidí, stimuly, motivační teorie, poruchy motivace, komunikace

Motivation as a leadership

Summary

The bachelor's thesis deals with the topic of motivation as a method of leadership. The thesis is divided into two major parts: the theoretical part and the practical part. The theoretical section is drawn upon reference books and explains basic theoretical knowledge regarding management, managerial functions, motivation, stimulation, motivation theories, motivation and communication deficiency. The theoretical findings have become the source and foundation for structuring the questions in the practical section.

The practical part is comprised of the interviews with the trainers of two sports clubs. The questions are designed to ascertain how important the motivation is for the trainers, what kind of motivational methods they use and which specific incentives they prefer. The trainers' views are recorded, compared, summarized and evaluated.

Keywords: management, sports management, manager, trainer, managerial functions, leadership, incentives, motivational theories, motivation deficiency, communication

Obsah

1 Úvod.....	5
2 Cíl práce a metodika	7
2.1 Cíl práce	7
2.2 Metodika	7
3 Teoretická část.....	9
3.1 Management.....	9
3.1.1 Manažer	9
3.1.2 Manažerské funkce	10
3.1.3 Sportovní management	13
3.2 Motivace.....	14
3.2.1 Stimul (incentive)	15
3.2.2 Stimulace	15
3.2.3 Motiv.....	16
3.2.4 Potřeby	16
3.2.5 Zdroje motivace	16
3.2.6 Vnitřní motivace	17
3.2.7 Vnější motivace	17
3.2.8 Typy vnější a vnitřní motivace	17
3.3 Motivační teorie	19
3.3.1 Maslowova hierarchická teorie potřeb.....	19
3.3.2 Herzbergova teorie hygieny a motivace	19
3.3.3 McClelland teorie získaných potřeb	20
3.3.4 McGregorova teorie X a Y	20
3.3.5 Coveyova teorie	21
3.4 Poruchy motivace.....	22
3.4.1 Frustrace.....	22
3.4.2 Konflikt.....	22
3.4.3 Stres	23
3.5 Komunikace	24
3.5.1 Verbální komunikace	24
3.5.2 Neverbální komunikace	25
3.5.3 Psaná komunikace.....	25
3.5.4 Interpersonální komunikace.....	25
4 Vlastní práce	27
4.1 Charakteristika sportovních oddílů	27
4.1.1 TJ Dukla Praha.....	27
4.1.2 TJ Sokol Kolín-atletika	27

4.2	Charakteristika dotazovaných trenérů	28
4.3	Řízené rozhovory	29
4.4	Vyhodnocení	39
5	Závěr.....	42
6	Seznam použitých zdrojů	43
7	Přílohy	46

Seznam obrázků

Obrázek 1 - Manažerský řídicí kruh	10
Obrázek 2 - Struktura osobnosti (Bedrnová, 2007)	15
Obrázek 3 - Kontinuum motivace podle teorie sebeurčení (Tod, 2012)	18
Obrázek 4 - Systémový model Stephena Coveye	21

Seznam příloh

Příloha 1 - Seznam otázek použitých u řízeného rozhovoru šéftrenérů a trenérů	46
---	----

1 Úvod

Tématem této bakalářské práce s názvem Motivace jako způsob vedení lidí je seznámit s problematikou motivace, se kterou se v běžném životě dennodenně setkáváme a považujeme ji za zdroj a příčinu veškeré aktivity člověka. Pokud pátráme po příčinách chování našeho i ostatních ve svém okolí, vždycky když si položíme otázku, proč určitou činnost děláme, máme co činit s motivací lidského chování. V současné společnosti se o motivaci hovoří velmi často. Je alfou i omegou v souvislosti s pracovním výkonem v jednotlivých firmách, je považována za velmi důležitý faktor při způsobu vedení pracovníků.

V následujícím textu se zaměříme na motivaci v sportovním prostředí. Autorku k volbě tohoto specifického prostředí, kde dochází také k vedení lidí – tedy sportovců – prostřednictvím jejich „manažerů“ – tedy trenérů, vedl její zájem o sport a především vlastní dlouholetá sportovní zkušenost s amatérským a v současné době i vrcholovým sportem.

Bakalářská práce je členěna do dvou základních částí. Teoretická část je členěna na podkapitoly, které pojednávají o managementu, motivaci, motivačních teoriích, poruchách motivace a také o důležitosti komunikace. Dozvíme se o managementu, o manažerovi jako o rozhodující osobě, která rozhoduje o dobrém chodu firmy, organizace, klubu. Dále budeme sledovat manažerské funkce, a to je plánování, organizování, vedení lidí a kontrolu. Důležitá je specifikace celé podkapitoly na sportovní prostředí, konkrétně na sportovní management, který v naší dostupné české odborné literatuře je minimálně zpracován.

Následující nejrozsáhlejší teoretická část je věnována motivaci. Hlavním úkolem této části je vysvětlit základní pojmy, odlišit motiv a stimul, vysvětlit zdroje motivace a sledovat vnější a vnitřní motivaci (stimulaci). K pochopení problematiky motivace přispívá i hledání jejích zdrojů a charakteristika některých motivačních teorií. Závěr této části je věnován některým poruchám motivace, se kterými se můžeme setkat v běžném životě, ale i ve sportovním prostředí. Teoretickou část uzavírá pojednání o komunikaci, kterou považujeme za stěžejní při vedení lidí v jakémkoli prostředí.

Vlastní práce, která je hlavním přínosem celé bakalářské práce, navazuje na předchozí teoretické prozkoumání dané problematiky a vychází z osobních zkušeností autorky. Sleduje

konkrétní prostředí dvou sportovních klubů a prozkoumává vztah k motivaci a její využití čtyřmi trenéry lehkootletických klubů.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem bakalářské práce, a tedy i cílem praktické části, je prozkoumat problematiku vedení sportovců svými trenéry, zjistit jakou důležitost trenéři přikládají motivaci a jaký význam přikládají jednotlivým motivačním stimulům. Práce je zaměřena na oblast sportu, konkrétně na atletické oddíly.

Cílem teoretické části je vytvoření literární rešerše. S tím souvisí prostudování odborné literatury, seznámení se s nejdůležitějšími pojmy, které s danou problematikou souvisí a které jsou základní pro dané téma práce.

2.2 Metodika

Teoretická část práce prostřednictvím literární rešerše představuje aktuální informace z dostupné české, ale i zahraniční odborné literatury, využívá metod analýzy a komparace, aby objasnila základní pojmy dané tématem práce.

Praktická část bakalářské práce prozkoumává problematiku vedení sportovců svými trenéry a zjišťuje, jakou důležitost trenéři přikládají motivaci a jaký význam přikládají jednotlivým motivačním stimulům. Praktická část je zaměřena na oblast sportu, konkrétně na atletické oddíly. Zde byl proveden kvalitativní výzkum.

Jako forma šetření byl použit řízený rozhovor a byl realizován se čtyřmi trenéry. Řízené rozhovory byly vedeny s jednotlivými trenéry v místě jejich působiště (TJ Dukla Praha a TJ Sokol Kolín atletika). Všem byly položeny stejné otázky ve stejném pořadí. Z hlediska průzkumu jde o řízený strukturovaný rozhovor (Pen and paper interview); tedy předem stanovené otázky jsou kladeny všem respondentům ve stejném pořadí. Byly použity jediné otevřené otázky (otázky zjišťovací), které vyžadují doplnění a uvedení vlastního názoru respondentů. V každém z oddílů byl vybrán vedoucí trenér, který kromě tréninků řeší další manažerskou činnost klubu a řadový trenér (z oblasti vrhačských disciplín, to je atletická specializace autorky). Práce zaměřená na oblast sportu zpracovává motivaci z hlediska trenéra, protože ten zaujímá velmi význačnou roli v motivaci svého svěřence.

Výhodou autorky může být, že oblast zkoumání velmi dobře zná, má dostatek informací o oblasti zkoumání a prostředí je jí důvěrně známé, neboť na obou místech stále trénuje a s uvedenými trenéry je několik let v kontaktu. Za doplňující metodu šetření může být považováno řízené pozorování.

Veškeré výsledky řízených rozhovorů, tedy názory trenérů, jsou zaznamenány, porovnány, shrnuty a vyhodnoceny.

3 Teoretická část

3.1 Management

Slovo management je z anglického „to manage“ (řídít, vést, spravovat, vládnout, ovládat, zvládat, uspět, dosáhnout). Za otce managementu je považován F. W. Taylor a jeho kniha Shop Management, vydaná v roce 1911 v New Yorku. Po 2. světové válce není management spojen jen s podnikovým managementem. „Je relevantní pro každou lidskou činnost, která v jedné organizaci svádí dohromady lidi disponující různými znalostmi a dovednostmi.“ „Management se v celosvětovém měřítku stal novou sociální funkcí.“ (Drucker, 2002)

Většina autorů se shoduje a vymezuje čtyři významové oblasti pojmu management:

- je obecně chápán jako umění řízení lidí (jejich koordinování vedení),
- zahrnuje tzv. manažerské funkce, které vykonávají řídicí pracovníci),
- skupina vedoucích pracovníků vykonávající manažerské činnosti a funkce,
- vědní obor opírající se o poznatky z ekonomie, matematiky, statistiky, psychologie a sociologie.

„Management lze nejobecněji charakterizovat jako souhrn všech činností, které je třeba udělat, aby byl zabezpečen chod organizace.“ (Veber, 2009)

„Názory na to, co tvoří základ manažerské činnosti, prošly vývojem; bez nadsázky lze konstatovat, že v současnosti mezi jednotlivými autory neexistuje jednoznačná shoda.“ (Veber, 2009)

Management vznikl a rozvíjel se v oblasti podnikání, kde je důležitý zisk. Postupně se rozšířil i do neziskových organizací. Odlišil se management podnikový a management neziskových organizací. „Brzy jsme pochopili, že management je potřebný ve všech moderních organizacích, ať již zaměřených podnikatelsky či nepodnikatelsky.“ „To, že se dnes management neomezuje jen na oblast podnikání, je dnes přijímáno...“ (Drucker, 2002)

3.1.1 Manažer

„Manažer je samostatná profese, kdy pracovník na základě zvolení, jmenování, pověření, ustavení, zmocnění aktivně realizuje řídicí činnosti, pro které je vybaven odpovídajícími způsobilostmi, pravomocemi a odpovědnostmi.“ (Veber, 2009) Pojem manažer se užívá v současné době pro označení těch, kteří jsou odpovědní za chod organizace (ať je to

podnikání, veřejná správa či nezisková organizace). Je to specifická profese, která se dnes těší vážnosti a uznání, protože jsou význačnými činiteli ovlivňující prosperitu organizace. (Veber) Podle toho, na jaké úrovni řízení organizace se manažeři nacházejí, rozlišujeme různé typy:

- vrcholové manažery (top management),
- manažery na středním stupni řízení (middle management),
- manažery na základním stupni řízení (lower management).

3.1.2 Manažerské funkce

Manažerské funkce můžeme chápat jako specifické činnosti. Vykonává je každý manažer při plnění pracovních úkolů, ať je zaměření jeho profese jakékoliv. V odborné literatuře (především zahraniční) jsou popsána různá pojetí a klasifikace manažerských funkcí. Za zakladatele koncepce je považován průkopník managementu Henri Fayol, když již v roce 1916 popsal pět základních funkcí: plánování (planning), organizování (organizing), přikazování (directing), koordinování (coordinating), kontrolu (controlling). Angličan Lyndal F. Urwick doplnil ještě dvě funkce: zkoumání, respektive rozbor (investigating) a komunikaci (communicating). Ve své práci využiji tradiční členění manažerských funkcí na plánování, organizování, vedení lidí (leading) a kontrolu a zjednodušený manažerský řídicí kruh (podle Zucha). V centru všech funkcí je výměna informací, tedy komunikace. (Vodáček, 1994)



Obrázek 1 - Manažerský řídicí kruh

Plánování je jedna z nejdůležitějších manažerských funkcí. „Plánování je informačním procesem stanovení cílů a postupů k jejich dosažení.“ (Vodáček, 1994, str. 40) Procesu plánování se účastní vedoucí pracovníci na všech úrovních. Důraz je kladen na činnosti

vrcholových manažerů. „Obsahově to znamená rozhodující zaměření na otázky podnikatelských strategií, zahrnující např. řešení strukturálních otázek volby výrobního programu a tomu odpovídající výrobně-technické základy, směrů inovačního rozvoje, finanční a investiční strategie, rozvoje systému řízení a organizace, personální politiky.“ (Vodáček, 1994, str. 41). V časovém horizontu rozlišujeme plány dlouhodobé (podnikatelské záměry), střednědobé a krátkodobé (operativní).

Organizování je jedna ze základních manažerských činností, je především informačním procesem k stanovení a uspořádání úloh. Lidé přijímají role a zajišťují realizaci plánu, aby bylo dosaženo zvoleného cíle. Jde o vymezení činností a jejich vzájemných vazeb podmíněných v prostoru a čase a především stanovení pravomoci a zodpovědnosti za vymezení činnosti. Výsledkem organizování je vytvoření organizace. Organizace je zpravidla hieratickým uspořádání celku. Jedinec je základní jednotka z hlediska organizace. Lidé se podle rolí sdružují do dílčích pracovních skupin, formují se organizační struktury. Prostřednictvím organizační skupiny se koordinují činnosti členů organizace: jejich konkrétní činnost, působnost, pravomoci atd. Ty jsou upraveny formálně např. popis práce, popis funkcí, organizační řád, pracovní řád atd. (Vodáček, 1994)

Vedení lidí patří k nejobtížnějším řídicím činnostem vedoucích pracovníků. „Vedení lidí se týká hlavně informačních procesů vyplývajících ze vzájemné komunikace jednotlivců a kolektivů v rámci vztahů nadřízenosti, podřízenosti a spolupráce. Zahrnuje způsoby přímého a nepřímého usměrňování a koordinace chování jednotlivců a kolektivů tak, aby včas a efektivně plnili potřebné úkoly.“ (Vodáček, 1994, str. 42) V managementu mají vždy mimořádný význam lidi.

Vysušil považuje za základní předpoklad ve vedení lidí umění s nimi jednat. Přebírá osvědčené zásady, kterými by se měl každý manažer řídit:

- zásady, jak lidi získat,
- zásady, jak lidi přesvědčit,
- zásady, jak lidi změnit.

„Vedení je využití nenátlakového vlivu při tvorbě cílů určité skupiny či organizace, motivování lidí směrem k dosažení těchto cílů a pomoc pro utváření skupinové či organizační kultury.“ (Vysušil, 1996, str. 49)

Schopnost vedení mají lidé, kteří jsou vedoucími osobnosti (ostatní je jako vedoucí uznávají a přijímají) a jsou schopni ovlivňovat chování druhých, aniž by využívali donucování. Na všech úrovních vedení je třeba vytvářet dobré mezilidské vztahy.

Při vedení může manažer používat různé styly vedení. Uvedeme tři nejdůležitější:

- Autoritativní – manažer funguje jako neomezený vůdce, o všem rozhoduje sám, očekává bezpodmínečnou plnění příkazů. Styl je maximálně centralizovaný.
- Demokratický – je založený na spolupráci, probíhá zde dvousměrná komunikace. Manažer naslouchá podřízeným, má přirozenou autoritu, využívá diskuse. Konečné rozhodování je však na manažerovi. Tento styl bývá označován za nejvhodnější.
- Liberální – ponechává pracovníkům volnost v rozhodování i řešení úkolů, spoléhá, že vědí, co mají dělat, a jak to mají dělat. Jde o styl minimálně centralizovaný. Je vhodný ve skupině vysoce kvalifikovaných a samostatných odborníků, kteří jsou motivováni řešením samotného problému.

Každý manažer používá jiný způsob vedení při jednání s podřízenými. Je důležité, aby si uvědomil rozlišení dvou postojů:

- Řízení orientované na osoby (lidský činitel) se vyznačuje snahou o uspokojení potřeb spolupracovníků, vytvořením přátelské pracovní atmosféry.
- Řízení orientované na úkol (výkonový činitel) má za cíl dosáhnout co nejvyššího pracovního výkonu, splnit všechny úkoly za každou cenu kvalitně a včas.

„Na všech úrovních podnikání se lidé učí regulovat vzájemné vztahy novými a efektivními způsoby a vytvářet tak dobré mezilidské vztahy.“ (Vysušil, 1996, str. 49) Při vedení lidí je důležité nejen usměrňovat, stimulovat, motivovat, ale také vytvářet tvůrčí prostředí a vyvolat zájem o práci.

Při vedení lidí jde manažerovi o jejich výkonnost. Musí přihlížet k činitelům ovlivňujícím pracovní výkon. Kromě technických, ekonomických, organizačních a společenských podmínek je důležité uvědomit si **osobní determinanty jedince**. Podle Paukertové jsou tyto determinanty chápány jako vnitřní činitele, které ovlivňují výkon pracovníka. Jsou to tyto individuální předpoklady pracovníka pro práci:

- tělesné a duševní předpoklady,
- odborná připravenost a kvalifikace,
- osobnostní vlastnosti a morální bezúhonnost,
- motivovanost k práci, popř. pracovní zájmy,
- zdravotní stav. (Pauknerová, 2006)

Kontrola

„Kontrolní procesy mají charakter informačních procesů pro zhodnocení či změření kvantity nebo kvality průběžných nebo konečných výsledků v manažerské činnosti.“ (Vodáček, 1994, str. 42)

Je to proces zjišťování jak a zda-li jsou cíle skutečně dosahovány. Skutečný stav můžeme zjistit: osobní kontrolou, z hlášení a zpráv podřízených, z dat z účetnictví, ale i ze zdrojů mimo organizaci.

Fáze procesu kontroly jsou:

- získání a výběr informací,
- ověření jejich správnosti,
- hodnocení sledovaných procesů,
- návrhy na opatření,
- zpětná vazba.

Podle Vysušila kontrola znamená neustálé získávání informací o tom, jak je řízení úspěšné. (Vysušil, 1996)

Pojetí návaznosti funkcí (tedy manažerské funkce) se někdy charakterizují jako sekvenční manažerské funkce, a to proto, že se realizují postupně, ale nevyklučuje se částečné překrývání a zpětné návraty pro zpřesňování již vykonané funkce. (Vodáček, 1994)

3.1.3 Sportovní management

Sportovní management patří ve světě k nejmladším manažerským oborům. „V zahraničí se uvádí pojem Sport management – z pohledu aplikace existoval sportovní management již staletí, ale až v současné době byl uznán jako akademická činnost (autoři americké knihy Sport of Management).“ (Kudová, 2006, str. 2)

Sportovní management řeší propojení sportu, managementu a komerce. Tyto komponenty určují obsah činností a typ organizací. Do sportovního managementu patří tyto oblasti:

- obecný management (základní manažerské činnosti a funkce v oblasti tělovýchovy a sportu),
- specifický management (vlastní pouze tělovýchově sportu),
- organizace a instituce v oblasti tělovýchovy a sportu (okruh manažerských činností v jejich podnikovém klimatu),

- lidé na různých řídicích pozicích v oblasti tělesné výchovy a sportu. (Kudová, 2006)

V České republice se zatím nevěnuje dostatečný prostor diskusi na téma managementu sportu, neexistuje jeho přesná definice a charakteristika managementu sportu a není propracováno jeho propojení s ostatními vědními disciplínami.

Termín management sportu lze chápat a popsat ve třech hlavních oblastech:

- Management sportu jako studijní obor
- Management sportu jako profese
- Management sportu jako vědní obor

Sportovní management lze nyní studovat i na našich vysokých školách. Zaměřuje se na aktivní sportovce, aby získali vzdělání a mohli se po ukončení závodní kariéry uplatnit v ekonomické a finanční sféře v oblasti sportovních a sportovně rekreačních služeb, protože roste poptávka po kvalitních službách (např. fitness). (Nová, 2014)

3.2 Motivace

Jestliže chceme dosáhnout nějakých výsledků, musíme být dobře motivováni. Pojem motivace je dnes velmi často užíván v manažerské praxi. Slovo motivace je odvozeno z latinského slova movere (= hýbat). Motivace je hybnou silou osobnosti a je tedy to, co lidi nutí „hýbat“, tedy jednat a chovat se určitým způsobem. Vyjadřuje souhrn všech procesů a faktorů (vnějších a vnitřních), které ovlivňují činnosti lidí. Nicméně motivace je definována mnoha autory a různými způsoby:

„Motivace je proces psychické regulace, na němž závisí směr lidské činnosti, jakož i množství energie, kterou je člověk ochoten obětovat na realizaci daného směru...motivace je vnitřní proces podmiňující úsilí dospět k určitému cíli“. (Nakonečný, 2004, str. 455)

Vallerand a Thill (1993) formulují motivaci jako „hypotetický konstrukt sloužící popisu vnitřních a vnějších sil působících na zahájení, směr, intenzitu a trvání určitého chování.“ (Tod, 2012, str. 35)

J. Nuttin (1987) tvrdí, že motivace je hypotetický proces, jehož důležitým znakem je zaměření chování na konkrétní předmět nebo aktivitu, která nám přináší satisfakci. (Nakonečný, 1997)

Podle P. G. Zimbarda (1983) pojem motivace objasňuje příčiny chování v prožívání subjektivních situací, jejich vnímání a výběr rozdílných cílů kvůli uspokojení individuálních potřeb. (Nakonečný, 1997)

D. O. Hebb (1969) rozděluje motivaci na dvě části. První říká, proč je organismus činný. Druhá vysvětluje, proč je pro nás jedna aktivita důležitější než druhá. (Nakonečný, 1997)

David Myers (1996) definuje motivaci jako potřeby či přání sloužící k povzbuzení chování a nasměrování k cíli. (Nakonečný, 1997)

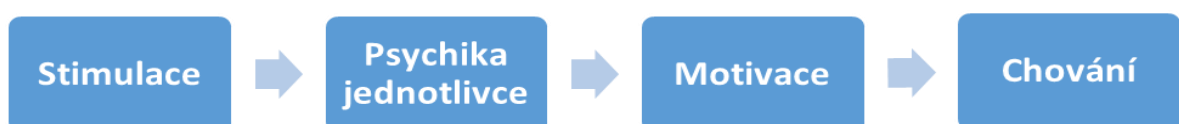
Všechny výše uvedené definice platí. Pokud je shrneme, vytvoříme obecnou definici, která velmi zjednodušeně říká, že motivace je to, co nás pohání k provedení akce.

3.2.1 Stimul (incentive)

Stimul je podnět, který vychází z vnějšího (okolního) prostředí, který vede k posílení (nebo naopak omezení) aktivity člověka. Stimul lze ho chápat jako vnější pobídku působící na psychiku člověka. Usměrnjuje jednání a chování jedince k dosažení očekávaného výsledku. K hlavním incentivům patří materiální odměny a incentive v sociální oblasti. Důsledkem působení stimulů jsou změny chování hlavně v motivaci. (Bedrnová, 2007)

3.2.2 Stimulace

Stimulace (z latinského slova stimulatio – podněcování) je činnost, která podněcuje člověka k nějaké reakci (chování, činnosti, práci) pomocí stimulů (podnětů). Stimuly mohou být různé, podle toho, zda působí z vnějšího prostředí - stimuly vnější, nebo stimuly působící zevnitř – stimuly vnitřní. Oba druhy stimulů se mohou kombinovat.



Obrázek 2 - Struktura osobnosti (Bedrnová, 2007)

Z obrázku vyplývá, že stimulací se působí na psychiku jedince pomocí motivace a tím vyvolává změny v chování jedince. Důležitá je tedy i psychika jednotlivce, jeho individuální potřeby a vnitřní naladění.

3.2.3 Motiv

Motiv (z latinského motus – pohyb) je hybnou silou našeho chování nebo jeho příčinou. Je to vnitřní pohnutka působící na psychiku člověka, jejímž cílem je uspokojit určité potřeby, které vyvolávají pocity nedostatku nebo nadbytku.

3.2.4 Potřeby

V běžné řeči víme, co potřeba znamená. Je to stav nějakého nedostatku. Z psychologického hlediska je potřeba hypotetický konstrukt a není chápána jednoznačně. Potřeby lze rozdělit na primární a sekundární.

- **Primární potřeby**

Obvykle se jedná o vrozené, biologické potřeby, závislé na fyziologických procesech. „Primární jsou takové, jejichž účinek vychází z aktivace vrozených tělesných mechanismů.“ (Nakonečný, 1997, str. 125) Jsou to vývojově nižší potřeby, které slouží k přežití, jsou vyvinuty u lidí i zvířat.

- **Sekundární potřeby**

Sekundární potřeby jsou vývojově vyšší, jsou pouze u člověka a souvisí s rozvojem centrálního nervového systému. Jsou získané, „jejich účinek jako motivujících sil spořívá hlavně v procesech učení.“ (Nakonečný, 1997, str. 125) Jsou to tedy potřeby psychosomatické, které umožňují člověku začlenit se do společnosti, jde například o naučené sociální chování a kontakt.

3.2.5 Zdroje motivace

Existují dva různé zdroje motivace - vnitřní a vnější. Mohou mít buď pozitivní, nebo negativní vliv. Různé výzkumy ukazují, že vnitřně motivovaní jedinci jsou ve skutečnosti více motivováni než ti, kteří jsou motivováni vnějšími stimuly. To by mohlo být způsobeno tím, že vnitřně motivovaní jedinci jsou zároveň motivováni zevně. Ale na druhou stranu, zevně motivovaní jedinci jsou zřídka vnitřně motivováni. Níže je podrobný popis toho, co je vnitřní a vnější motivace.

3.2.6 Vnitřní motivace

Vnitřní motivace nastane, když budeme jednat bez jakýchkoliv zjevných vnějších odměn. Jednoduše se bavíme aktivitou nebo ji vidíme jako příležitost k prozkoumání, učení či realizování našeho potenciálu. Zde je vhodné poukázat na to, že počet odměn je omezený, k tomu se přímo úměrně vztahuje vnější motivace. Zato vztah k aktivitě, ve které se seberealizujeme, a kdy člověka žene vnitřní motivace - je neomezená a není možné ji vyčerpat.

3.2.7 Vnější motivace

Vnější motivace se týká našich sklonů vykonávat činnost díky vnější odměně. Používání různých stimulů jak hmotných tak psychologický, pozitivních nebo negativních motivujeme člověka, k lepšímu výkonu. Patří sem pochvaly, prémie, benefity, tresty a kritika. (Armstrong, 2007).

3.2.8 Typy vnější a vnitřní motivace

Teorie sebeurčení (SDT – Self Determination Theory) představuje model, kdy na jedné straně je amotivace (absence jakékoli motivace) a na druhé vnitřní motivace. Mezi těmito dvěma hlavními póly se nachází čtyři typy vnější motivace:

- vnější regulace (Člověk je řízen vnější odměnou a hrozbou trestu.),
- introjektovaná regulace (Typ motivace, kdy jedinec přijímá hodnotu chování, ale vnitřně s tím nesouhlasí. Často to vyplývá z nějakých pravidel chování. Objevují se zde protikladné motivy, proto tento typ patří k nejsložitějším.),
- rozpoznaná regulace (Lidé skutečně přijímají určité hodnoty chování a váží si výhod či zisků, kterým díky tomu dostanou.),
- integrovaná regulace (Je nejvíce zvnitřnělá forma vnější motivace, hodnoty daného chování jsou integrovány, sdílí mnoho vlastností z vnitřní motivace, přičemž jsou stále motivováni z vnějšku. Nadále dosahujeme cíle, za který budeme odměněni.). (Tod, 2012)



Obrázek 3 - Kontinuum motivace podle teorie sebeurčení (Tod, 2012)

Díky mnoha výzkumům a experimentům víme, že „z krátkodobého hlediska jsme tedy schopni docílit zvýšeného výkonu, ale dlouhodobě vnější motivátory přestávají působit.“ (Pink – Pohon, převzato z Jelínek, 2014, str. 30)

Teorie sebeurčení dále naznačuje, že každý člověk má tři psychologické potřeby, které je třeba uspokojit, aby motivace byla optimální:

- Uspokojení autonomie – člověk má potřebu cítit se zodpovědný za své jednání. Nemůže být kontrolován nebo řízen vnějšími faktory. Potřebuje mít pocit, že činnost dělá z vlastní vůle.
- Uspokojení kompetence – jedinec musí cítit, že má schopnost provádět úkol adekvátně a dosahovat výsledků.
- Uspokojení spřízněnosti – potřeba mít pocit sounáležitosti a být součástí skupiny lidí, kteří jedince podporují.

Teorie kognitivního hodnocení (Cognitive Evaluation Theory, CET) je dílčí částí teorie sebeurčení, jež formuloval Deci a Ryan (1985). Vysvětluje vztah mezi vnitřní a vnější motivací. Konkrétně říká, že zavedení vnějších odměn a trestů může poškodit vnitřní motivaci. „Systém vnějších odměn nás tak učí milovat odměnu místo činnosti samotné.“ (Jelínek, 2014, str. 31)

3.3 Motivační teorie

3.3.1 Maslowova hierarchická teorie potřeb

V 50. letech 20. století jeden ze zakladatelů humanistické psychologie Abraham Maslow formuloval teorii potřeb. Vytvořil seznam, kde zařadil veškeré potřeby do pěti obecných skupin. Co je nejdůležitější, seřadil je hierarchicky do pyramidy z hlediska jejich významu pro lidský rozvoj. Vyšší potřeby na vrcholu hierarchie jsou nejdůležitější pro rozvoj osobnosti. Nicméně, tyto vyšší potřeby nemohou být dosaženy, pokud neuspokojíme nižší potřeby nebo pocit nedostatku (např. fyziologické potřeby a pocit bezpečí). Pokud jsou dvě různé potřeby v rozporu, nižší potřeba bude dominovat.



- potřeba sebeaktualizace, seberealizace = plné využití vlastní osobnosti
- potřeba uznání a ocenění = pocit užitečnosti, ocenění jinými
- společenské potřeby = sounáležitost, přátelství, láska
- potřeba jistota a bezpečí = ochrana a stabilita materiálního prostředí
- fyziologické potřeby = základní lidské potřeby

3.3.2 Herzbergova teorie hygieny a motivace

Frederick Herzberg byl behaviorální psycholog, který se zajímal zejména o vzájemný vztah mezi postoji zaměstnanců a motivaci zaměstnanců na pracovišti. Chtěl zjistit, co dělá lidi spojené nebo nespokojené, když přijdou na pracoviště.

Herzberg vyvinul teorii o motivaci na pracovišti, která se nazývá dvoufaktorová teorie a doplňuje Maslowovu pyramidu. Dvoufaktorová teorie je založena na předpokladu, že existují dvě skupiny faktorů, které mají vliv na motivaci na pracovišti:

- První jsou tzv. faktory hygieny. Ty jsou podobné Maslowovým potřebám nižších úrovní. Řadí ho mezi vnější faktory a slouží k prevenci pocitu nespokojenosti. Jako je kompenzace, jistota pracovního místa, pracovní podmínky, kvality vedení a vztahy mezi vedením, podřízenými a kolegy. Faktory hygieny jsou důležité pro odstranění komplikace v práci. (Dědina, 2005)
- Druhou skupinou jsou motivátory (vnitřní faktory). Ty jsou spojeny s motivací zaměstnanců, které vycházejí z vnitřních nebo závislých podmínek na práci samotné. Patří sem odpovědnost, uspokojení z práce, uznání, úspěch, příležitosti pro růst a pokrok. Motivátory odpovídají Maslowovým potřebám vyšší úrovně. (Dědina, 2005)

3.3.3 McClelland teorie získaných potřeb

Jeho práce je založena na teorii tří potřeb. Tvrdí, že lidé mají potřebu něčeho dosáhnout, potřebu sounáležitosti a potřebu moci. Jen se liší podle individuální priority vnitřního žebříčku každého z nás. (Šamánková, 2011) „Někteří mají větší potřebu výkonu (úspěchu), jiní silnější potřebu společenství a další zase silnější potřebu moci. Jedna potřeba sice může být dominantní, neznamená to však, že ostatní neexistují.“ (Armstrong, 1999, str. 301)

- Potřeba úspěchu – ten, kdo má touhu něčeho dosáhnout, to je pro něj zároveň výzva. Chce slyšet uznání za svou práci. Nevyhledává riziko, z kterého by neměl zisk nebo neúspěch.
- Potřeba sounáležitosti – ten, kdo potřebuje mít pocit, že patří do skupiny. Vyhledává více soucit než uznání. Není dobrý vedoucí, ve skupině patří spíše k těm, kteří podporují své členy.
- Potřeba moci – má ten, kdo má touhu ovládat ostatní, aby dosáhl svých cílů. Nehledá uznání ani soucit, stačí mu pouze souhlas. (Šamánková, 2011)

3.3.4 McGregorova teorie X a Y

Douglas McGregor navrhl teorii X-Y, ve které vychází ze dvou velmi odlišných sad předpokladů.

- Teorie X je založena na pesimistickém pohledu motivace a chování zaměstnanců. Předpokládá, že zaměstnanci nemají rádi práci, vyhýbají se odpovědnosti, nemají rádi změny. Manažeři se domnívají, že zaměstnanci mohou být motivováni odměnami (penězi, benefity) nebo tresty (kritika, ztráta prémie). Jde vlastně o využití principu cukru a biče. Tím zajistí, aby motivaci dlouhodobě udržovali. (Horská, 2009)
- Teorie Y naproti tomu předpokládá, že zaměstnanci mají práci, která je smysluplná, jsou ochotni převzít zodpovědnost a tvrdě pracovat. Jsou samostatní v plnění úkolů. Proto nestačí pouze vnější motivace, ale je třeba uspokojit vnitřní potřeby (uznání, seberealizace, pocit naplnění)

3.3.5 Coveyova teorie

Stephen R. Covey nabízí systémový model, který hovoří o naplňování čtyř základních potřeb: fyzické, sociální, mentální a duchovní. (Šamánková, 2011)



Obrázek 4 - Systémový model Stephena Coveye

Stephen R. Covey byl americký mezinárodně uznávaný odborník na rozvoj osobnosti, vedení lidí, a motivaci. Jako lektor a trenér leadershipu přednášel na univerzitě v Utahu. Zásady osobního rozvoje shrnul do bestselleru 7 návyků skutečně efektivních lidí:

- Buďte proaktivní (principy osobní vize)
- Začínajte s myšlenkou na konec (principy osobního vedení)
- To nejdůležitější dávejte na první místo (principy osobního řízení)
- Myslete způsobem výhra – výhra (principy vedení lidí)

- Nejdříve se snažte pochopit, potom být pochopeni (principy empatické komunikace)
- Vytvářejte synergii (principy tvůrčí spolupráce)
- Ostřete pilu (čtyři dimenze obnovy sil)

(Covey, 2011)

Podle Coveyových principů probíhal v roce 2011 v Brně projekt Česko Slovensko má úspěch, vysílaný televizí. (Belief production)

3.4 Poruchy motivace

Mezi nejběžnější poruchy motivace řadíme frustraci.

3.4.1 Frustrace

Frustrace je pocit napětí, které nastane, když jsou blokovány naše snahy o dosažení nějakého cíle. Pokud k tomu dojde, může propuknout hněv, který zase vede k agresi a agresivnímu chování. Podle N. R. Maiera (1949) frustrace může vést k třem typům reakcí:

- Agrese – reakce na frustraci; nemusí se vyskytovat jen jako fyzická agrese vůči někomu, ale i tlumená v podobě posměchu, ironie nebo sarkasmu. Může docházet i k autoagresivitě jako sebetrestání, sebepoškozování.
- Regrese – návrat na předešlý stupeň vývoje – např. pláč.
- Fixace – nezmění se vztah k danému cíli, který nás frustruje.
- Rezignace – odevzdání, lhostejnost k dosažení cíle.

V experimentech byly pozorovány další reakce na frustraci, a to kompenzace, racionalizace a využití fantazie.

Pokud frustrace probíhá v delším časovém úseku, dochází k deprivaci. (Nakonečný, 1996)

3.4.2 Konflikt

Zvláštním příkladem frustrace je konflikt. Ten může probíhat ve dvou stavech: v obecně psychologickém a sociálně psychologickém. První pojednává o dvou neslučitelných

tendencích. Druhý vyjadřuje konflikt v střetu zájmů v interpersonálních vztazích. V následujících řádcích se budeme zabývat prvním stavem.

K. Lewin (1931) uvádí topologický model konfliktu. Zde dochází k těžkému stavu rozhodování mezi stejně nebo protikladně zaměřené situací. Rozlišujeme tři stavy:

- Konflikt apetence - apetence: Frustrace vzniká mezi dvěma stejně „kladnými“ cíli (např. rozhodování mezi oblíbenou hudbou nebo oblíbenými knihami).
- Konflikt averze – averze: Frustrace vzniká mezi dvěma negativními cíli (např. rozhodnutím mezi realizováním domácích úkolů nebo domácích pracích).
- Konflikt apetence – averze: Frustrace vzniká mezi objekty, kdy jeden je kladný, atraktivní a druhý záporný, nepříjemný (např. práce, která disponuje vysokým finančním ziskem tak prestiží, ale naopak obsahuje velké množství stresu). (Nakonečný, 1996)

3.4.3 Stres

Stresem rozumíme stav, kdy je organismus silně psychicky nebo fyzicky zatížen. Působení stresorů vyvolá obrannou reakci. Stresory (podměty) rozlišujeme na fyzické a psychické. Mezi fyzické stresory patří např. hluk, nadměrné teplo. Příkladem druhého typu stresoru je např. napětí, strach, smutek.

Stres a napětí, ke kterému dochází v důsledku nepříjemných událostí a je nežádoucí, označujeme ho **distres**. Naopak žádoucí je **eustres**. Zlepšuje výkonnost a motivaci. S nadměrným množstvím eustresu se setkáváme u jedinců, kteří provozují adrenalinové sporty. Za nebezpečný lze považovat chronický psychický stres. Stále se opakující stresová situace nebo stresor, zpravidla vede k poruše zdraví (například péče o postiženého či těžce nemocného). (Vymětal, 2004)

Reakce na stres je v nás zakódována už od pravěku, kdy vznikl jako branný mechanismus, který mobilizoval organismus. V případě nebezpečí člověk reagoval útokem nebo útekem. Jelikož v moderní době dochází jen výjimečně k ohrožení života, tyto reakce se utlumily a zeslabily. Dnešní stresové situace mají zejména sociální povahu. V důsledku stresu se vyskytují různé „stresové nemoci“, např. vysoký krevní tlak nebo žaludeční vředy. (Nakonečný, 1996)

3.5 Komunikace

„...původní význam slova komunikace lze odvodit z latinského „communicare“. Jeden z nejobsáhlejších latinských slovníků uvádí jako ekvivalent k termínu „communicare“ slovo „participare“, tj. podílet se spolu s někým na něčem, mít podíl na něčem společném, činit někoho spoluúčastným. Platí, že: „communicare est multum dare“, tj. komunikovat znamená mnoho dávat.“ (Fiedler, 2000, str. 4)

Komunikace znamená tedy dorozumívání a nejčastějším způsobem v mezilidské komunikaci je lidská řeč a písmo. Podle prostředků se komunikace dělí na verbální, neverbální a psanou.

3.5.1 Verbální komunikace

Verbální (verbum = slovo), jak již z názvu vyplývá, je komunikace prostřednictvím slov, a to jak v podobě mluvené, tak psané. Jedině člověk vytváří prostřednictvím hlasivek artikulovanou řeč, která je vázána na konkrétní jazyk. Jazyk je hlavním dorozumívacím prostředkem komunikace mezi lidmi. Verbální komunikace je vázána na myšlení člověka, popisuje slovní výměny informací, myšlenek, ale i emocí či vjemů; poskytuje okamžitou zpětnou vazbu. Při projevu, prezentaci nebo diskuzi, se zaměřujeme na použití výšky hlasu, tónu řeči, síly hlasu (hlasitosti), tempa řeči, plynulost řeči při artikulaci (tedy článkování). Nauka, která pojednává o verbálním projevu, se nazývá rétorika (řečnictví). U verbální komunikace probíhají dvě fáze: mluvení a naslouchání. Při výměně informací je důležité také slyšení a hlavně naslouchání. Slyšení je fyziologický proces, příjemce je pasivní. Naslouchání je proces psychologický, při kterém je příjemce aktivní, partnerovi v komunikaci poskytuje odezvu, dává mu zpětnou vazbu. (Mareš, 1995) I naslouchání je třeba cvičit.

Formou verbální komunikace, kterou v životě používáme, je rozhovor, kterého se účastní dvě i více osob. Rozhovor může být jak forma mezilidské běžné konverzace, ale také výzkumná a diagnostická metoda. Jedna z technik je Pen and paper interview (řízený strukturovaný rozhovor). Podle připraveného dotazníku výzkumník klade otázku jednu za druhou podle své přípravy a zapisuje do dotazníku respondentovy odpovědi. Z vyplněných dotazníků potom statisticky vyhodnotí a zpracovává data. Je to velmi precizní technika sociálního výzkumu a přináší kvalitní výsledky.

3.5.2 Neverbální komunikace

Neverbální komunikace je komunikace beze slov, je z velké části založená na vizuálních podmínkách. Je to nejstarší forma dorozumívání. Velký zájem o neverbální komunikaci můžeme sledovat od poloviny 20. století, také díky vzniku televize. Při neverbální komunikaci něco sdělujeme řečí těla. Zejména mimikou (řeč obličeje), proxemikou (přiblížení či oddálení), haptikou (sdělování dotykem) a gestikou (sdělování gesty). S neverbální komunikací se setkáváme dennodenně, aniž si ji uvědomujeme a vědomě ji většinou neregistrujeme. Hojně je však využívána např. v politice, kdy odborníci přes komunikace učí politiky správně používat gesta, postoje, popřípadě pohledy do televize, tedy využití očního kontaktu.

3.5.3 Psaná komunikace

Písemná komunikace vyžaduje použití gramatiky, slovní zásobu, strukturu a interpunkci. Zpětná vazba bývá obvykle delší. Může také obsahovat neverbální prvky např. rukopis, strukturu písma, formát stránky. (Fiedler, 2000) U psané komunikace se také uskutečňují zároveň dva děje. Mluvení a naslouchání z verbální komunikace jsou zde nahrazeny psáním a čtením. (Mareš, 1995)

3.5.4 Interpersonální komunikace

Mezilidská komunikace spočívá v procesu výměny informací mezi dvěma nebo více lidmi, hovoříme o sociální komunikaci. Zpravidla probíhá v prostředí tváří v tvář (face to face). Jednou z forem sociální komunikace je komunikace interpersonální (meziosobní). Z pohledu manažera, popřípadě trenéra, je důležité se dívat na každého jedince individuálně. Každý má vlastní motivaci, jiné zájmy, očekávání, uspokojuje jiné potřeby, očekávání, a tedy své vlastní pojetí komunikace. V komunikaci může docházet k názorovému rozdílu a vzniká konflikt, to je střetnutí protichůdných sil na cestě k cíli. Konfliktní situace je tvořena složkou racionální (věcnou) a iracionální (nejčastěji emocionální).

Pokud dojde k neshodám vzhledem ke špatné komunikaci, můžeme použít dva způsoby, jak je urovnat. Prvním je tzv. nechráněná poloha, kdy vykládáme informace zcela upřímně a jasně, ale vystavujeme se riziku, že ne každý chce slyšet pravdivý názor nebo náš pocit. Druhou možností je zpětná vazba. V tomto případě se manažer snaží doplnit informace a naslouchá ostatním. Záleží jen na druhé straně, jestli je ochotná poskytnout informace. Za

úspěšnou komunikaci považujeme stav, kdy nedošlo k žádným nedorozuměním nebo nepochopení informací.

Komunikace probíhá v určitém komunikačním kontextu (prostředí, situace) „Komunikační kontext je celkový rámec, ve kterém se naše komunikace uskutečňuje a v němž je důležité s kým, kde, kdy, o čem, jakým způsobem (stylem, jakou technikou, či kanálem) a proč (s jakým cílem) komunikujeme.“ (Vybíral, 1997, s. 22)

Žít znamená komunikovat. Pomocí komunikace sdělujeme své postoje, pocity a názory. Jedna z našich nejdůležitějších životních potřeb je potřeba komunikovat. V životě člověka nelze nekomunikovat, i mlčení je komunikace.

4 Vlastní práce

V praktické části se zabýváme problematikou vedení sportovců svými trenéry a zjišťujeme, jakou důležitost přikládají motivaci a jednotlivým motivačním stimulům.

4.1 Charakteristika sportovních oddílů

4.1.1 TJ Dukla Praha

Historie klubu je spjata se vznikem a vývojem armádního sportu již od roku 1948. Atletický oddíl VTJ (TJ) Dukla Praha vznikl v roce 1956, kdy s reformami armádního vrcholového sportu vznikly Vojenské tělovýchovné jednoty (VTJ). Došlo k propojení armádního vrcholového sportu s činností atletického klubu VTJ Dukla Praha, který sdružoval i mládežnické složky. Činnost VTJ Dukla Praha, nyní TJ Dukla Praha je spojen s činností a vývojem armádního sportu (např. tréninkové prostory). TJ Dukla Praha a armádní vrcholový sport jsou samostatně hospodařícími subjekty se samostatnými a oddělenými řídicími orgány a financováním. Armádní sport je řízen Armádním sportovním centrem Dukla, který spadá pod MO jako organizační složka státu a je jedním z resortních sportovních center v ČR (podle Zákona č.115/2011 o podpoře sportu). TJ se svými oddíly je běžný spolek zřízen podle Občanského zákoníku.

Atletický oddíl využívá stadion Na Julisce (Juliska), který je ve vlastnictví Armády České republiky, je to zároveň atletický a fotbalový stadion, otevřený v roce 1960 (přestavován v roce 1975 a 2011). Součástí sportovního areálu je tunel, plavecký bazén, posilovna, regenerační prostory. Atletický oddíl využívá i haly ve Stromovce (ve vlastnictví resortního sportovního centra MV) a na Strahově (majetek České unie sportu).

Atletický oddíl TJ Dukla Praha má v současné době 510 registrovaných členů, z toho 65% mládeže do 18 let. (TJ Dukla Praha; Český atletický svaz)

4.1.2 TJ Sokol Kolín-atletika

Kolínský atletický klub patří k nejstarším v Čechách, byl založen již v roce 1900, pouhé tři roky po založení České atletické amatérské unie, a vždy patřil již od svých začátků k atletické špičce. Během dlouhého vývoje kolínské atletiky se atleti s výjimkou 30. a 40. let sdružovali

do jednoho oddílu, který vlivem společenské situace měnil své názvy (AFK Kolín, Sokol Kolín, Lokomotiva Kolín, TJ Kolín, TJ Agro Kolín). V roce 1995 přešel znovu po více než 40 letech pod Českou obec sokolskou a v roce 2008 vytvořili kolínští atleti samostatný subjekt s názvem TJ Sokol Kolín-atletika.

Činnost oddílu byla vždy zaměřena na práci s mládeží (např. již v roce 1952 byla založena atletická škola dorostu, již od konce 60. let pracovaly v Kolíně sportovní třídy, v posledních letech je v Kolíně zřízeno Sportovní středisko a také Atletické centrum mládeže Kolín). Především v mládežnických kategoriích se atleti výrazně uplatňují na republikové úrovni.

Klub využívá Atletický stadion Mirka Tučka v lesoparku Borky v Kolíně, postavený v roce 1956 na starém sokolském cvičišti. O 40 let později zde byl na třístametrovou dráhu položen umělý povrch (tehdy pouze v 10 městech republiky) a v roce 2010 byl areál rozšířen o nový stadion se 400 m dlouhou dráhou a moderní zázemí včetně regenerace.

TJ Sokol Kolín-atletika má v současné době 569 členů, z toho 470 mládeže do 18 let. Registrovaných závodníků má 271. (Sokol Kolín – atletika; Český atletický svaz)

4.2 Charakteristika dotazovaných trenérů

Trenér A

PaedDr. Jiří Šimice

Absolvent PedF UK v Praze, PaedDr., studium ukončil v roce 1983. Člen TJ Dukla od roku 1971, v mládí se věnoval atletice aktivně (jak sám uvádí „B“ level). V současné době je šéftrenérem ASO (Armádního sportovního oddílu), 2. místopředsedou oddílu TJ Dukla Praha a hospodářem a vedoucím družstva mužů. Nevykonává aktivní trenérskou činnost, a jak sám uvedl, je především administrátorem a úředníkem.

Trenér B

Petr Bělunek

V roce 1996 absolvoval Integrovanou střední školu v Litoměřicích (obor hotelnictví a turismus). V mládí úspěšný atlet (Mistr ČR v hodů oštěpem juniorů, 3. místo na MČR dospělých). Člen TJ Dukla Praha - oddíl atletiky od roku 1998. Profesionálně působí

v pohostinství a současně je smluvním trenérem ASC (Armádní sportovní centrum) a trenérem oštěpařů.

Trenér C

Mgr. Jiří Tuček

Absolvoval FF UK v Praze v roce 1980, obor učitelství CJL-RUJ, v mládí se věnoval závodně atletice (připomíná však, že bez valných úspěchů), rekreačně volejbalu, tenisu a lyžování. Působí jako zástupce ředitele SOŠ v Kolíně. Je členem oddílu Sokol Kolín-atletika, trenérem je od r. 1974, nyní trenér II. třídy. V kolínském oddíle je zároveň předsedou výboru, vedoucím družstva juniorek a věnuje se propagaci oddílu na webových stránkách a v regionálním tisku, kam pravidelně přispívá.

Trenér D

Tomáš Prajsner

V roce 1982 ukončil studium na SOU Mělník, obor prodavač. Sportu se věnuje od mládí do současnosti. Získal tato umístění: 3. MČR juniorů v disku, 7. místo MS veteránu v disku, 5. místo MS veteránů ve vrhačském pětiboji. Je členem TJ Sokol Kolín atletika, pracuje zde jako správce atletického stadionu, je trenérem mládeže, trenér vrhačů a masér.

4.3 Řízené rozhovory

Řízené rozhovory byly vedeny s jednotlivými trenéry v místě jejich působiště (Dukla Praha – Trenér A a Trenér B; T. J. Sokol Kolín atletika – Trenér C a Trenér D). Všem byly položeny stejné otázky ve stejném pořadí. Z hlediska průzkumu jde o řízený strukturovaný rozhovor (Pen and paper interview) tedy předem stanovené otázky, jsou kladeny všem respondentům ve stejném pořadí. Oblast zkoumání velmi dobře znám a mám o ní dostatek informací. Prostředí je mi důvěrně známé, neboť na obou místech stále trénuji a s uvedenými trenéry jsem několik let v kontaktu.

Jde o kvalitativní výzkum. Byly použity převážně otevřené otázky (otázky zjišťovací), které vyžadují doplnění a uvedení vlastního názoru respondentů.

1. Co je podle Vašeho názoru motivace?

Trenér A: „Vnitřní a vnější impulsy, které se stanou vlastními pro splnění vytyčených cílů.“

Trenér B: „Motivace dle mého názoru umí probudit schopnosti k dosažení výkonu všeobecně.“

Trenér C: „Motivace je souhrn hlavně psychických faktorů, které vedou k aktivizaci jedince.“

Trenér D: „Podle mého názoru je to činnost, která vede k dosažení lepšího výkonu či výsledku.“

Komentář:

Všichni dotazovaní trenéři velmi dobře rozumí pojmu motivace, považují motivaci za „něco“, co aktivizuje jedince ke zlepšení výkonnosti, k dosažení cílů nebo je prostředkem k aktivizaci jedince.

2. Jakou roli podle Vás hraje motivace u sportovců? Jaký význam jí přikládáte.

Trenér A: „Jedna z rozhodujících. Bez motivace nelze v jakékoli lidské činnosti ničeho dosáhnout.“

Trenér B: „Role motivace je velmi důležitá. Co se týče probuzení talentu v člověku, je jedním z hlavních faktorů, jak dosáhnout nejlepšího cíle, za kterým si jdeme.“

Trenér C: „Motivace hraje u sportovců naprosto zásadní roli. Bez pozitivní motivace nelze provozovat sport ani rekreačně.“

Trenér D: „Motivaci přikládám velký význam. Bez motivace mládež ve sportu nemůže být, bez motivace to nelze dělat. Musí si dávat pořád vyšší cíle. A nejen u mládeže, ale u všech. Člověk musí mít motivaci se zlepšovat. Jinak by se spokojil s dosavadním výsledkem a dál by se nezlepšoval.“

Komentář:

Respondenti se všichni shodují na tom, že motivace u sportovců hraje zásadní roli, má zásadní a rozhodující význam. Motivace z pohledu trenérů lehké atletiky je velmi důležitá, bez pozitivní motivace nelze sport provozovat. Trenér A zobecňuje a uvádí, že bez motivace nelze ničeho dosáhnout v jakékoli činnosti a Trenér D dodává, že bez motivace nelze dosáhnout cílů. Trenér B si je vědom toho, že motivace je důležitá pro probuzení talentu člověka a jedním z hlavních faktorů dosažení cíle.

3. Když přijímáte do sportovního oddílu nového sportovce, které nejdůležitější faktory preferujete pro jeho přijetí?

Trenér A: „Záleží na věkové kategorii...u těch věkově vyzrálejších posuzuji celkovou osobnost a sportovní předpoklady růstu – na stejné úrovni oba dva předpoklady.“

Trenér B: „Touhu zvítězit, pevnou vůli, talent, píli, chuť učit se novým věcem a naslouchat radám zkušenějších.“

Trenér C: „Do našeho oddílu přijímáme všechny, kteří se chtějí atletikou zabývat. Z osobní zkušenosti ale mohu potvrdit, že mnohem důležitější než fyzické předpoklady jsou pro úspěšnou sportovní činnost svěřence jeho zájem a volní vlastnosti. Bohužel často motivace rodičů bývá větší, než dítěte, což je v řadě případů spíše na škodu.“

Trenér D: „Všeobecná způsobilost. Zájem o daný sport nebo disciplínu a všeobecně pozitivní přístup.“

Komentář:

Zde se na motivaci dotazují nepřímým způsobem, chtěla jsem zjistit, zda si trenéři vybírají sportovce podle jeho vnitřní motivace ke sportování. Trenér A si uvědomuje skutečnost, že rozdílný přístup funguje podle věku sportovců. Trenér B přikládá význam touze vítězit a chuti učit se novým věcem, což jsou velmi důležité faktory vnitřní motivace. Zajímavé zjištění uvádí trenér C, uvědomuje si, že často je větší motivace rodičů, a to považuje za častý jev negativní motivace pro „začínajícího dětského sportovce“.

4. Jak se zajímáte ve Vašem sportovním oddílu o potřeby Vašich sportovců?

Trenér A: „Jednoznačně se zajímám o potřeby našich sportovců, především osobními pohovory.“

Trenér B: „Znát soukromí a zázemí svěřenců je důležité i pro jejich výkon, tudíž se snažím poznávat je, naslouchat jim a zapojovat je do kolektivu.“

Trenér C: „Na úrovni oddílu se vedle sportovních potřeb závodníků (organizace tréninků, výcvikové tábory, materiální zajištění,...) zajímáme především o jejich zdravotní zajištění – členem výboru oddílu je lékař, spolupracujeme se specialisty kolínské nemocnice (interna, chirurgie, ortopedie) v případě potřeby využíváme kontakty na specialisty i jinde. Snažíme se starat i o společenský život v oddíle. Především na úrovni jednotlivých trenérů a jejich vztahů se svěřenci řešíme soulad mezi sportovní činností a rodinným prostředím, školou a dalšími koníčky sportovce.“

Trenér D: „Starám se svěřené sportovce, co se týče závodů, přípravy. Trénuju je nad rámec trenérské činnosti. Samozřejmě dohlížím na to, aby chodili do regenerace, popřípadě na bazén.“

Komentář:

Všichni trenéři považují za nutné zajímat se ve sportovním oddíle o potřeby svých svěřenců. Trenér A zjišťuje jejich potřeby dotazováním, osobními pohovory, neuvádí žádná konkrétní

zjištění. Trenér B je konkrétnější, nachází spojitost mezi výkonem sportovců a zájmem trenéra o soukromí a hlavně o zázemí sportovců. Projevuje snahu sportovce poznávat, naslouchat jim a zapojovat je do kolektivu. (To mohu potvrdit zúčastněným pozorování při vlastním tréninku.) Velmi zajímavé je zjištění, že oba trenéři TJ. Sokol Kolín - atletika (Trenér C a Trenér D) si uvědomují důležitost zdravotních potřeb sportovců. Vždyť dobrý zdravotní stav je základním a nejpodstatnějším předpokladem dobrého sportovního výkonu. (Opět tyto informace mohu verifikovat. Jednak má kolínské sportoviště skvělé moderní regenerační zázemí, např. bazén, saunu, a funguje spolupráce s předními lékaři kolínské nemocnice, především ortopedy, jsem zažila na vlastní kůži.) Trenér C ještě připomíná sociální potřeby sportovců – starost o společenský život oddílu. Pro výzkum je důležité i jeho konstatování souladu mezi sportovní činností, rodinným prostředím, školou a dalšími koníčky sportovce.

5. V čem vidíte výhodu bývalé vlastní sportovní zkušenosti a Vaší práci trenéra (šéftrenéra)?

Trenér A: „Jednoznačně je to velká výhoda, mohu lépe chápat potřeby sportovců.“

Trenér B: „Protože jen život vás naučí. Co jsem se naučil ve sportu já, předávám svým svěřencům.“

Trenér C: „Lépe jim rozumím.“

Trenér D: „Výhradně vycházím ze svých zkušeností, je výhodou mít zkušenost sportovce, mohu se vžít do pocitů sportovců.“

Komentář:

V této otázce se dotazovaní jednoznačně shodují. Sami jsou bývalými sportovci (jeden z nich dosud závodí v kategorii veteránů). Vlastní zkušenost se sportováním je pro ně zásadní a všichni ji využívají, lépe rozumí svým svěřencům.

6. Odkud čerpáte informace, jak lépe vést a motivovat sportovce?

Trenér A: „Z ostatních sportovních odvětví, ale zároveň od obecného motivování např. zaměstnanců.“

Trenér B: „Konzultuji okolnosti tréninku s dalšími lidmi, kteří tomu rozumí, motivací jsou výsledky jich samotných.“

Trenér C: „Považuji to za naprosto zásadní věc při vedení svěřenců. Bez motivace neexistuje cesta dopředu. Základem je pro mě moje pedagogické vzdělání a 40 let sportovní a 35 let pedagogické praxe, včetně vzdělání v oblasti obecné psychologie a psychologie sportu.“

Stavím na spoustě zkušeností s vedením už několika set svěřenců na různých úrovních, od „nevýkonných“ žáků po reprezentanty ČR.“

Trenér D: „Sleduji všeobecné dění ve sportu a nové trendy vedení.“

Komentář:

Zatímco předchozí otázka směřovala k vlastním zkušenostem, tato je zaměřena více na získávání informací, popř. studium teorie, vzdělávání se v oboru. Informace o motivaci a vedení sportovců čerpají rozdílným způsobem: Trenér A využívá jiných sportovních odvětví a informací z obecní teorie motivace, tedy z přípravy manažerů. Trenér B se radí s odborníky a úspěšnými výkonnostními trenéry, Trenér D sleduje dění ve sportu a nové trendy vedení. Nejobsáhlejší je odpověď Trenéra C. Ten, jako zkušený pedagog, dovedně kloubí na jedné straně znalosti z pedagogicko-psychologické teorie s učitelskou praxí a na druhé straně znalosti z psychologie sportu s dlouholetou trenérskou zkušeností, která je korunována výsledky – těmi jsou reprezentanti ČR.

7. Jakým způsobem motivujete své svěřence?

Trenér A: „Nebát se prohrát...toto je složitá věc, nedá se obecně vysvětlit, každá osobnost potřebuje jiný přístup.“

Trenér B: „Psychologicky a zajímavým složením tréninku.“

Trenér C: „Nemám recept. Snažím se najít nejrůznější druhy motivace podle osobnosti jednotlivých svěřenců. Někoho motivuje růst výkonnosti, druhého uznání okolí, třetího parta v tréninkové skupině čtvrtého samotné tréninkové úsilí, dalšího možnost „sportovního života“ (absolvování výcvikových táborů, možnost stát se členem střediska) atd. Snažím se, aby se pro svěřence sport stal životním stylem, aby chtěli sportovat a sportu se věnovat celoživotně.“

Trenér D: „Odměnami, popřípadě trestem.“

Komentář:

V této otázce se projevuje individualita respondentů, každý vychází z vlastních zkušeností a postojů. Trenér B považuje za důležitou motivaci zajímavý trénink, Trenér D využívá k motivaci odměn (nespecifikuje jakých) a výjimečně i trestů. Zatímco Trenér A považuje za důležité stejně jako Trenér C vycházet z individuálních potřeb jedince. A Trenér C dodává, že neexistuje recept na „úspěšnou“ motivaci, motivuje podle osobnosti svěřenců a jejich zaměření (na výkon, na uznání, na tréninkové úsilí, na možnost „sportovního života“).

8. Co vás osobně nejvíce motivuje nebo motivovalo ke sportování?

Trenér A: „Sportovní prostředí, soutěživost, překonávání se.“

Trenér B: „Mojí motivací byly a jsou úspěchy našich sportovců a chuť vítězit, dále radost z pohybu.“

Trenér C: „Mě motivovalo rodinné sportovní prostředí, oba rodiče byli atleti, a tak jsem na atletickém stadiónu vyrůstal. Odmala se tak pro mě stalo naprosto přirozené sportovat a soutěžit.“

Trenér D: „Být nejlepší na světě. Možnost vycestovat, seznámit se s novými lidmi.“

Komentář:

Otázka je opět směřována na osobní zkušenosti, neboť, jak jsem již uvedla, vycházím z toho, že všichni trenéři mají za sebou „vlastní sportovní minulost“. V jedné motivační okolnosti se všichni shodují: soutěživost (vítězit, být úspěšný, být nejlepší na světě). Další silným motivačním faktorem u většiny respondentů je prostředí (sportovní prostředí, rodinné sportovní prostředí, možnost vycestovat do ciziny). Dalšími motivujícími faktory je možnost překonávat se, setkávat se s novými lidmi, radost z pohybu a zjištění z rodiny, že je naprosto přirozené sportovat.

9. Co je podle vás nejsilnějším motivem, který vede ke sportování?

Trenér A: „Radost z pohybu, kamarádů, získání sebedůvěry...opět...o jakou úroveň sportování se jedná...v profesionálním sportu se jedná samozřejmě i o finanční motivace...“

Trenér B: „Chuť vítězit a překonávat sebe samého.“

Trenér C: „Jak už jsem uvedl, podle mne mohou být sportovci vedeni různou motivací a v průběhu života se může tato motivace měnit. Původní motivací může být soutěživost, touha po uznání, touha „živit se“ sportem, ale také snaha zhubnout, zlepšit si postavu, trávit volný čas s kamarády nebo třeba zájem rodičů. S růstem výkonnosti se původní motivace může významně změnit, ale samozřejmě i naopak se z různých důvodů může motivace vytratit. Tyto důvody nemusí být jen výkonnostní, ale např. také změna zájmů, kamarádů, partnerské vztahy, změna školy či zaměstnání apod.“

Trenér D: „Pro každého je to individuální, pro vrcholového sportovce je to vyhrát. Pro rekreačního sportovce zdraví, lepší kondice, nebo redukce váhy.“

Komentář:

Tato otázka navazuje na předchozí a doplňuje ji. Opět si trenéři velmi správně uvědomují, že je motivací záležitost individuální a dokonce, že se motivace ke sportu může v průběhu života měnit (uvádí Trenér C). Uvádím výčet nejsilnějších motivů ke sportování, které dotazovaní trenéři uváděli: radost z pohybu, chuť vítězit (vyhrát), překonat sebe samotného, touha po uznání, touha „živit se“ sportem (finanční motivace), snah zhubnou (redukce váhy) a zlepšit

postavu, zlepšit kondici. Trenér C se uvědomuje skutečnost, že se motivace ke sportu může během života nejen proměnit, ale i vytratit. Důvodem může být nejen ztráta výkonnosti, ale i změna zájmů, kamarádů, změna školy či zaměstnání, nebo partnerské vztahy.

10. Příkladáte větší význam vnější nebo vnitřní stimulaci?

Trenér A: „Obě jsou na stejné úrovni.“

Trenér B: „Oboje je důležité.“

Trenér C: „Jednoznačně důležitější je vnitřní stimulace, ta vnější dříve nebo později přestane „fungovat“. Přesto původně vnější stimulace se může změnit na vnitřní.“

Trenér D: „Určitě vnitřní. Vnitřní hlavně a částečně i vnější jako doplněk.“

Komentář:

V této otázce se odpovědi trenérů liší. Zatímco oba trenéři Dukly Praha (Trenér A a Trenér B) považují stimulaci vnější a vnitřní za stejně důležité (odpovědi: oboje je důležité, obě jsou na stejné úrovni), kolínští trenéři (trenér C a Trenér D) zdůrazňují jednoznačně vnitřní stimulaci a vnější chápou jako doplňující. Trenér C ještě dodává inspirující skutečnost, že vnější stimulace přestává postupně fungovat a že původně vnější stimulace se může změnit na vnitřní.

11. Jsou ve vašem oddíle dobré mezilidské vztahy? Co děláte pro jejich upevnění?

Pořádáte nějaké společné akce?

Trenér A: „Atletika je silně individuální sport, na výkonnostní úrovni jsou vztahy vynikající...v profesionální části...bohužel, panuje často závist, nepřejícnost. Zde se snažím především o komunikaci mezi členy oddílu.“

Trenér B: „Myslím, že ano. Jeden druhého umí nastartovat k výkonům, pochválit a motivovat. Trávíme společné chvíle i mimo pracovní a sportovní povinnosti.“

Trenér C: „Domnívám se, že v našem oddílu jsou dobré mezilidské vztahy, což nevyklučuje výměnu různých názorů a občasné střety. Náš oddíl je dlouhodobě postaven na družstvech, snažíme se pořádat společné akce od zastávek žákovských družstev „v mekáči“ cestou ze závodů, přes pravidelná „posezení“ po závěrečném kole soutěží dospělých, plesy až po pravidelné setkání kolínských atletů všech generací jednou za 5 let.“

Trenér D: „Myslím, že si rádi pomůžeme. Vřelé vztahy. Ano, pořádáme akce. Soustředění. Posezónní zhodnocení celé sezóny.“

Komentář:

Dobré vztahy ve skupině jsou velmi důležité. Opět trenéři vyházejí z osobní zkušenosti. Trenér A jako šéftrenér Dukly Praha řeší celý oddíl a uvědomuji silně individuální charakter lehké atletiky a dále skutečnost, že jakmile se stane profesionální, vynikající vztahy nahradí bohužel závist a nepřejícnost. Za velmi důležité k upevnění vztahů považuje komunikaci mezi členy oddílu, o kterou se jako manažer snaží. Druhý, námi dotazovaný trenér Dukly, vede malý oddíl oštěpařů a mezi nimi panují dobré vztahy. (Opět mohu potvrdit, je ověřené metodou řízeného pozorování.) Členové oddílu si vzájemně pomáhají, umí se vzájemně „nastartovat“ k výkonu, tráví spolu chvíle mimopracovní a „mimosportovní“. Motivuje především pochvalou. O společných akcích ani jeden z nich se nezmiňuje. Oba kolínští trenéři zdůrazňují velmi dobré mezilidské vztahy v oddíle (rádi si pomůžeme, vřelé vztahy), ale Trenér C nevyklučuje výměny názorů nebo drobné střety. Oba zdůrazňují velký význam akcí na upevnění vztahů, specifikovaných podle věku sportovců (od zastavení „v mekáči“ u žáků po závodech, každoroční posezonní „posezení“, plesy, setkávání atletů všech generací). (Opět mohu verifikovat z vlastního pozorování a ze zkušenosti. Posilování mezilidských vztahů prostřednictvím společných akcí má tradici a velmi dobře v kolínském oddíle funguje.)

12. Když slyšíte pojem motivační teorie, co si vybavíte? Znáte nějakou motivační teorii?

Trenér A: „No, já jsem studoval dávno a pamatuji si jen jednu jedinou, která konvenovala k mému naturelu, a to, teorie Stephena Coveye, skládající se ze čtyř lidských potřeb: fyzické, sociální, mentální a duchovní. Cílem je harmonicky upokojovat všechny uvedené oblasti lidského chování, žádné kategorii nedávat přednost. A k tomu směřuje veškeré konání individuální, směřování osobnosti...V každé kategorii najít pro sebe potřebnou míru uspokojení...Víc si nepamatuji.“

Trenér B: „Bohužel. Musel bych si to vyhledat v odborné literatuře, zařadil bych to do výuky psychologie člověka a jeho manipulace.“

Trenér C: „Přiznám se, že v současnosti se mi žádná nevybavuje. V době svých studií jsem v rámci studia psychologie určitě nějaké motivační teorie znal, teď ale u mě jednoznačně převažuje empirie.“

Trenér D: „Asi bych měl nějakou znát, ale neuvádím to v praxi.“

Komentář:

Tato otázka zjišťovala, zda se trenéři orientují v teoretických otázkách motivace. Téměř všichni trenéři konstatují, že v teorii motivace se neorientují. Přiznávají, že vědí, že teorie motivace existují, znali je např. ze studia, museli by je však hledat v psychologické literatuře. Pouze Trenér A si po chvíli vzpomněl na teorii Stephena Coveye. Pravděpodobně bude mít

tuto informaci z nějakého manažerského kurzu. Dodatečně jsem našla některé informace, ale nedomnívám se, že by se jednalo o vědecky uznávanou teorii motivace, i když je uvedena v knize Marie Šamánkové. (Vyhledané informace: Stephen R. Covey: Kniha 7 návyků skutečně efektivních lidí – Zásady osobního rozvoje, které změni váš život je „bestseller“ americké literatury úspěchu. Covey je spoluzakladatel komerčně velmi úspěšné firmy FranklinCovey se zaměřením na poskytování nástrojů pro osobní rozvoj a růst. Tato firma se podílela na projektu zaměřeném na time management a leadership s názvem Česko Slovensko má úspěch, který probíhal v Brně v červenci až prosinci 2011 a byl vysílán ČT. (zdroj: CashFlow 21 club; <http://beliefproduction.cz/projekty/ceskoslovensko-ma-uspech/>)

Z výše uvedeného vyplývá, že trenéři ve většině dávají přednost empirii, tedy zkušenosti získané praxí, před studiem teorie.

13. Jaký je váš názor na motivační teorii cukru a biče? Co vy osobně preferujete?

Trenér A: „Moc tomu nevěřím. Preferuji debaty, diskuse, komunikaci.“

Trenér B: „Z části ano, Občas je to potřeba jako hnací motor. Je umění zvolit něco mezi, také záleží, o jaký jde trénink.“

Trenér C: „Teorie cukru a biče jistě do určité míry funguje, nicméně já ve své praxi určitě preferuji pozitivní přístup k motivaci svěřenců.“

Trenér D: „Nesouhlasím s tím, hlavně u sportu.“

Komentář:

Je zajímavé sledovat odpovědi trenérů na tuto otázku. Zdá se, že nemají zcela jasno, co tato teorie znamená. Vždyť v předchozí otázce ve většině konstatovali, že motivační teorie neznají. Jde o teorii, kdy žádoucí chování je odměňované a nežádoucí trestáno. Intuitivně však tuší, co to znamená. Trenér A preferuje komunikaci v podobě diskuse či debaty. Trenér B by občas trestal a občas odměňoval podle situace. Trenér C ví, že odměny a tresty fungují, ale přiklání se k pozitivní motivaci, aniž by specifikoval, co tím míní. Trenér D s teorií nesouhlasí.

14. Jak důležitou roli má pochvala, ocenění? Využíváte je? A pokud ano, jak?

Trenér A: „To je mimořádně motivační faktor.“

Trenér B: „Na závěr tréninku je dobré shrnout slabiny a silní stránky. Je dobré to uzavřít pochvalou.“

Trenér C: „Ano, ocenění je naprosto zásadní. Svěřenec musí mít okamžitou zpětnou vazbu, kdykoli se mu něco povede. Nejde samozřejmě zdaleka jen o závodní úspěchy, ale především

o zpětnou vazbu v tréninku. Výkonnost v hlavní disciplíně nejde nikdy přímočaře vzhůru a svěřenec musí vědět, že i přesto, že se např. jeho výkon nelepší, dělá pokroky v technice, ve fyzické připravenosti, v testech, v doplňkových disciplínách. To je někdy zcela zásadní pro to, aby svěřenec v období výkonnostní či zdravotní krize nerezignoval. Tím nechci říci, že svěřence jenom chválím. Je třeba i opačná zpětná vazba, ať jde o problémy v přístupu k tréninku či o technické chyby. Ale pozitivní motivace musí výrazně převažovat.“

Trenér D: „Ano. Využívám je pro mladé sportovce. Je to pro ně důležité. Pochválím je za dobře provedený trénink nebo provedený cvik.“

Komentář:

Všichni trenéři se shodují na tom, že pochvala je velmi důležitým motivačním faktorem, zásadním faktorem, mimořádným faktorem. Pochválí za dobře provedený cvik, úspěšný trénink, uzavírají trénink pochvalou, zdůrazňují pochvalou silné stránky. Trenér C přidává velmi zajímavý komentář. Považuje pochvalu za zásadní a zdůrazňuje význam okamžité zpětné vazby a především zásadní význam pochvaly v situaci, kdy výkonnost nestoupá, tedy v období zdravotní či výkonnostní krizi. Vždy se najde „něco“, co lze pochválit (fyzická příprava, pokrok v technice, úspěch v testech či pokrok v doplňkových disciplínách).

15. Jakým způsobem ve vašem oddíle probíhá systém odměňování?

Trenér A: „Je daný vnitřní předpis schválený výborem oddílu. Též postupujeme podle finančních možností oddílu.“

Trenér B: „Oceňuji je pochvalou a ústním poděkováním.“

Trenér C: „Nevím přesně, kam otázka směřuje, zda k závodníkům, nebo k trenérům, a ani to, zda pouze k finanční stránce. Pokud jde o závodníky a finance – závodníci od kategorie dorostu výše mohou za umístění na MČR od 1. do 6. místa získat osobní konta využitelná k úhradě výcvikových táborů či vybavení. Závodníci mládežnických kategorií získávají podle výkonnosti finanční prostředky na přípravu v rámci Středočeského SCM (Sportovní centra mládeže) či Atletického centra mládeže Kolín, zřízeného Středočeským krajem. Osobně ale považuji za odměňování i výraznou snahu oddílu prezentovat své závodníky na veřejnosti formou účasti v anketách či prezentace v médiích, což v důsledku přináší další prostředky (např. sponzorské), využitelné v jejich přípravě.“

Trenér D: „V podobě střediskových benefitů.“

Komentář:

Respondenti se zamýšlejí nad systémem odměňování a většinou mají na mysli odměňování finanční. Trenér A a Trenér D stroze konstatují, že toto nemohou ovlivnit, že jsou dané vnitřní

předpisy či benefity oddílu, které jsou dodržované a odpovídají finančním možnostem oddílu. Trenér B považuje za odměnu ocenění pochvalou a poděkováním. Trenér C přesně komentuje finanční odměny závodníků jednotlivých věkových skupin na základě podaných výkonů a připomíná, že podle jeho názoru je odměnou prezentace závodníků na veřejnosti, např. v médiích. (Opět mohu potvrdit, z hlediska vlastního pozorování, že v kolínském oddíle funguje spravedlivé a poměrně vysoké finanční odměňování a velmi se hledí na mediální prezentaci, z mého pohledu Trenér C funguje také jako PR manažer oddílu.)

16. Co ve své trenérské práci považujete za nejdůležitější?

Trenér A: „Za nejdůležitější v práci trenéra považuji komunikaci.“

Trenér B: „Úspěch svých svěřenců.“

Trenér C: „Odpověď asi vyplývá z už řečeného. Pro mě je nejdůležitější, aby se sport stal pro moje svěřence součástí jejich životního stylu. Asi mám výhodu v tom, že nejsem na trenérské práci existenčně závislý, že nejsem placený za sportovní výsledky svých svěřenců.“

Trenér D: „Zdraví jedince. A jeho vysoké výkony.“

Komentář:

Zde se odpověď trenérů liší, každý zdůrazňuje ve své trenérské práci něco jiné. Trenér A zdůrazňuje nutnost komunikace, naopak Trenér B za nejdůležitější považuje úspěch svých svěřenců, Trenér D kombinuje zdraví jedince s jejich vysokými výkony. Výkon bez dobrého zdravotního stavu nemůže být. Trenér C má velkou výhodu, že na výsledcích svých sportovců není existenčně závislý, neboť zástupcem ředitele na střední škole. Pro něj je nejdůležitější, aby se sport stal životním stylem mladých lidí.

4.4 Vyhodnocení

4.4 Shrnutí a vyhodnocení rozhovorů

Jak již bylo výše konstatováno cílem vlastní práce je prozkoumat problematiku vedení sportovců svými trenéry, zjistit jaký význam přikládají trenéři motivace motivaci a jednotlivým motivačním stimulům. Pro praktickou část byli vybráni čtyři lehkootletičtí trenéři Trenér A, B, C, D, zastupující dva sportovní (Dukla Praha a Sokol Kolín), z každého oddílu jeden na pozici šéftrenéra a druhý řadový trenér, dva se vzděláním vysokoškolským (pedagogickým) a dva se středním odborným. Každý je uznávaným odborníkem v trenérské profesi a osobností s vlastním názorem a s osobní zkušeností se sportovní lehkootletickou

činností. Všechny oslovené trenéry znám osobně delší dobu, proto jsem mohla doplnit strukturované řízené rozhovory o zúčastněné pozorování. V následující části sumarizuji výsledky šetření a shrnuji význam motivace a stimulů z pohledu trenérů.

4.5 Trenéři a význam motivace a jednotlivých motivačních stimulů

Pojem motivace je všem dotazovaným lehkootletickým trenérům velmi dobře znám, dokážou poměrně správně formulovat, co motivace znamená. Uvědomují si zásadní význam motivace u sportovců a vědí, že bez pozitivní motivace tuto činnost nelze vykonávat a nelze dosáhnou zvolených cílů a upozorňují na skutečnost, že motivace je záležitostí individuální. Vědí, že je rozdíl mezi vnitřní a vnější stimulací a někteří upřednostňují význam vnitřní stimulace před vnější, tu chápou jako doplňující. Nebo považují obě stimulace za rovnocenné. Jeden z trenérů upozorňuje na problematiku, kdy motivace rodičů u začínajících sportovců je větší, než u jejich dětí, a to působí kontraproduktivně. Velmi cenné je konstatování jednoho z trenérů, že motivace ke sportu se může během života měnit a stimuly zpočátku vnější mohou se přerodit ve vnitřní, nebo se motivace může zcela vytratit. Každý trenér i sportovec velmi dobře ví, že za sportovním úspěchem je ukryta velmi tvrdá příprava v tréninku, která mnohdy není zábavná. Závodů i tréninky v atletice často probíhají i za velmi nepříznivého počasí.

Všichni trenéři přiznali, že vědí, že existují odborně zpracované motivační teorie, ale přiznávají, že by informace museli hledat v odborné literatuře. Pokud jeden trenér uvedl jako příklad motivační teorii, ta není dosud součástí fundované odborného pohledu, našla jsem v odborné literatuře jen minimální informaci. Musím konstatovat skutečnost, že trenéři dávají přednost empirii, tedy zkušeností získané praxí, před teorií. Je dotazována klasická motivační teorie cukru a biče (Teorie X), která funguje hlavně u jednoduchých rutinních činností a ty dnes nahrazují stroje a informační technologie. Současným odborníky na motivaci je tato teorie kritizována (Daniel H. Pink). Lehkoatletičtí trenéři bezprostřední vlastní zkušenost kladou nad teorii a shodují se v tom, že vlastní sportovní činnost je pro ně zásadní a jednoznačně ji využívají v tréninkových metodách a při motivaci svých svěřenců. Pod vlivem vlastní zkušenosti se projevuje i jejich individualita, využívají svých profesních zkušeností například z učitelské profese. Uvědomují si, že nelze dát recept na „úspěšnou“ motivaci sportovců, neboť záleží na jejich osobnosti a zaměření a u každého je důležitý jiný stimul a spolurozhoduje také vliv rodinného a sportovního prostředí.

Dotazovaní trenéři shledávají, že základní stimuly, které motivují sportovce, jsou následující: radost z pohybu, možnost překonávat se, překonat sebe samého, zjištění, že sportování je naprosto přirozené pro člověka, touha po uznání, touha „živit se“ sportem, snaha zhubnou, zlepšit si postavu, zlepšit si kondici. Odměnou je i prezentace na veřejnosti, v médiích. Nezapomínají ani na finanční odměňování, které je nastaveno podle vnitřních předpisů každého oddílu a dospělých sportovců hraje dosti důležitou roli.

Dále šetřením bylo zjištěno, že trenéři považují za velmi důležité dobré vztahy o oddíle, ty posilují mimosportovními akcemi. Jen u atletů na vrcholové úrovni konstatují, že tam vládne nepřejícnost a závist. Uvědomují si, že sice fungují odměny a tresty (teorie biče a cukru), dokonce trest považují ve sportu za stresující. Nelze totiž trestat sportovce za špatný výkon, výsledek. Přiklání se k pozitivní motivaci, za zcela zásadní považují pochvalu, tou nejvíce motivují, ta podle nich má mimořádný motivující význam. Je velmi účinná, nic nestojí a působí velmi rychle. Je to okamžitá zpětná vazba. Zásadní význam má pochvala v situaci, kdy výkonnost nestoupá, nebo v době zdravotní krize. Ale vždy se najde něco, co je možné pochválit. Jeden z trenérů kromě pochvaly, připojuje význam poděkování. Z celého šetření vyplynulo zcela zásadní postavení komunikace.

Jak shrnují, pro jejich trenérskou práci je důležité skloubit úspěch a vysoké výkony s dobrým zdravotním stavem a s potřebou, aby se sport u jejich svěřenců stal životním stylem.

5 Závěr

Hlavním cílem bakalářské práce bylo prozkoumat problematiku vedení sportovců svými trenéry, zjistit jakou důležitost trenéři přikládají motivaci a jaký význam přikládají jednotlivým motivačním stimulům. Práce je zaměřena na oblast sportu, konkrétně na atletické oddíly. Vlastní výzkumné práci předcházelo prostudování odborné literatury, seznámení se s nejdůležitějšími pojmy, které s danou problematikou a tématem práce souvisí.

Bakalářská práce je zaměřena na oblast sportu, konkrétně na lehkou atletiku. Zpracovává motivaci z hlediska trenéra, protože ten zaujímá velmi význačnou roli v motivaci svého svěřence. Z výsledků průzkumu je patrné, že trenéři se přiklánějí k pozitivní stimulaci, za zcela zásadní považují pochvalu a tou nejvíce motivují, ta podle nich má mimořádný motivující význam, považují ji za okamžitou zpětnou vazbu. Z celého šetření vyplynulo zcela zásadní postavení komunikace. V trenérské práci však není jednoduché skloubit touhu po úspěchu a vysoké výkony s dobrým zdravotním stavem.

Autorka práce je vděčna, že měla možnost věnovat se teoreticky tomu, co je jejím hlavním zájmem, měla možnost se dozvědět mnoho nového z teorie motivace a řízení, ale i z managementu sportu. Ráda by v této zajímavé práci pokračovala, třeba prozkoumáním motivací i v jiných sportovních klubech, které z osobní zkušenosti nezná.

6 Seznam použitých zdrojů

ARMSTRONG, Michael. 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, Michael. 1999. *Personální management*. Vyd. 1. Praha: Grada. ISBN 80-716-9614-5.

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. 2007. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-169-0.

Belief production. *Belief production* [online]. [cit. 2016-02-23]. Dostupné z: <http://beliefproduction.cz>

CashFlow 21 club. *CashFlow 21 club* [online]. [cit. 2016-02-23]. Dostupné z: <http://www.cashflow21.cz>

COVEY, Stephen R. 2011. *7 návyků skutečně efektivních lidí: zásady osobního rozvoje, které změni váš život*. Vyd. 2. Překlad Aleš Lisa. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-241-3.

Český atletický svaz [online]. [cit. 2016-02-23]. Dostupné z: <http://online.atletika.cz/oddily.aspx>

DĚDINA, Jiří a Václav CEJTHAMR. 2005. *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. 1. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 80-247-1300-4.

DRUCKER, Peter Ferdinand. 2002. *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*. Vyd. 1. Praha: Management Press. Knihovna světového managementu. ISBN 80-726-1066-X.

FIEDLER, Jiří. 2000. *Komunikace v řízení*. Vyd. 1. V Praze: Česká zemědělská univerzita. ISBN 80-213-0698-X.

HENDL, Jan. 2008. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-485-4.

HORSKÁ, Viola. 2009. *Koučování ve školní praxi*. Vyd. 1. Praha: Grada. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-247-2450-8.

JELÍNEK, Marian a Kamila JETMAROVÁ. 2014. *Sport, výkon a metafyzika, aneb, Jak proměnit "práci" ve hru a úsilí v medaile*. 1. vyd. Praha: Mladá fronta. Edice Českého olympijského výboru. ISBN 978-80-204-3288-9.

KUDOVÁ, D. 2006. Manager a management. In: *Veřejné služby Informačního systému* [online]. [cit. 2016-02-29]. Dostupné z: is.muni.cz/el/1451/jaro2006/t712/um/manazer_a_management.doc

MAREŠ, Jiří a Jaro KŘIVOHLAVÝ. 1995. *Komunikace ve škole*. Vyd. 1. Brno: Masarykova univerzita. ISBN 80-210-1070-3.

NAKONEČNÝ, Milan. 1997. *Encyklopedie obecné psychologie*. 2., rozš. vyd., v Akademii vyd. 1. (1. vyd. v nakl. Vodnář pod náz. Lexikon psychologie). Praha: Academia. ISBN 80-200-0625-7.

NAKONEČNÝ, Milan. 1996. *Motivace lidského chování*. Vyd. 1. Praha: Academia. ISBN 80-200-0592-7.

NAKONEČNÝ, Milan. 1998. *Základy psychologie*. Vyd. 1. Praha: Academia. ISBN 80-200-0689-3.

NOVÁ, Jana. 2014. *Management sportu - teorie, případové studie, kvalita: monografie*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita. ISBN 978-80-210-6780-6.

PAUKNEROVÁ, Daniela. 2006. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2., přeprac. a aktual. vyd. Praha: Grada Publishing. Manažer. ISBN 80-247-1706-9.

Sokol Kolín - atletika [online]. [cit. 2016-02-23]. Dostupné z: <http://www.atletika-kolin.wz.cz/>

ŠAMÁNKOVÁ, Marie. 2011. *Lidské potřeby ve zdraví a nemoci: aplikované v ošetrovatelském procesu*. 1. vyd. Praha: Grada. Sestra (Grada). ISBN 978-80-247-3223-7.

TJ Dukla Praha [online]. [cit. 2016-02-23]. Dostupné z: <http://www.duklaprahaatletika.cz/>

TOD, David, Joanne THATCHER a Rachel RAHMAN. 2012. *Psychologie sportu*. Vyd. 1. Praha: Grada. Z pohledu psychologie. ISBN 978-80-247-3923-6.

VEBER, Jaromír. 2009. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-200-0.

VODÁČEK, Leo. 1994. *Management: Teorie a praxe 80. a 90. let*. 1. vyd. Praha: Management Press. ISBN 80-856-0355-1.

VYMĚTAL, Jan. 2004. *Obecná psychoterapie*. 2., rozš. a přeprac. vyd. Praha: Grada. Psyché (Grada). ISBN 80-247-0723-3.

VYSUŠIL, Jiří. 1996. *Základy managementu*. Vyd. 1. Praha: HZ. ISBN 80-860-0900-9.

7 Přílohy

Příloha 1 - Seznam otázek použitých u řízeného rozhovoru šéftrenérů a trenérů

Otázka číslo 1: Co je podle Vašeho názoru motivace?

Otázka číslo 2: Jakou roli podle Vás hraje motivace u sportovců? Jaký význam jí přikládáte?

Otázka číslo 3: Když přijímáte do sportovního oddílu nového sportovce, které nejdůležitější faktory preferujete pro jeho přijetí?

Otázka číslo 4: Jak se zajímáte ve Vašem sportovním oddílu o potřeby Vašich sportovců?

Otázka číslo 5: V čem vidíte výhodu bývalé vlastní sportovní zkušenosti a Vaší práci trenéra (šéftrenéra)?

Otázka číslo 6: Odkud čerpáte informace jak lépe vést a motivovat sportovce?

Otázka číslo 7: Jakým způsobem motivujete své svěřence?

Otázka číslo 8: Co Vás osobně nejvíce motivuje nebo motivovalo ke sportování?

Otázka číslo 9: Co je podle Vás nejsilnějším motivem, který vede ke sportování?

Otázka číslo 10: Přikládáte větší význam vnější nebo vnitřní stimulaci?

Otázka číslo 11: Co děláte pro upevnění mezilidských vztahů ve Vašem oddíle? Pořádáte nějaké společné akce?

Otázka číslo 12: Když slyšíte pojem motivační teorie, co si vybavíte? Znáte nějakou motivační teorii?

Otázka číslo 13: Jaký je Váš názor na motivační teorii cukru a biče? Co Vy osobně preferujete?

Otázka číslo 14: Jak důležitou roli má pochvala, ocenění? Využíváte je? A pokud ano, jak?

Otázka číslo 15: Jakým způsobem ve Vašem oddíle probíhá systém odměňování?

Otázka číslo 16: Co ve své trenérské práci považujete za nejdůležitější?