



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

# **Kompetence, dovednosti a schopnosti florbalových a hokejových trenérů**

Vypracoval: Stanislav Karas  
Vedoucí práce: Ing. Jaroslav Vrchota Ph.D.

České Budějovice 2021

# JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Akademický rok: 2019/2020

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Stanislav KARAS**  
Osobní číslo: **F18106**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**  
Téma práce: **Kompetence, dovednosti a schopnosti florbalových a hokejových trenérů**  
Zadávající katedra: **Katedra řízení**

### Zásady pro vypracování

#### Cíl práce:

Cílem práce je analyzovat klíčové kompetence florbalových a hokejových trenérů, určit současný stav v rámci využívání kompetenci, schopností a dovedností těchto trenérů a navrhnout možná zlepšení

#### 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.

#### 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:

- Belz, H., Siegrist, M., & Lisá, D. (2015). *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení: Výhodiska, metody, cvičení a hry*. Praha: Portál.
- Kysel, J. (2010). *Florbal: Kompletní průvodce*. Praha: Grada.
- Reed, S. M. (2017). *A guide to the human resource body of knowledge*. Hoboken, New Jersey: Wiley.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. K. (2018). *Management*. Harlow, England: Pearson.

Váchal, J., & Vochozka, M. (2013). *Podnikové řízení*. Praha: Grada Publishing.

Votík, J., Zalabák, J., Bursová, M., & Šrámková, P. (2011). *Fotbalový trenér: Základní průvodce tréninkem*. Praha: Grada.

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

Datum zadání bakalářské práce: **2. ledna 2020**

Termín odevzdání bakalářské práce: **17. dubna 2021**

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

  
doc. Dr. Ing. Dagmar Škodová Parmová  
děkanka

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

V Českých Budějovicích dne 10. ledna 2020

Prohlašuji, že svoji bakalářskou práci jsem vypracoval samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury. Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské, 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 15.4.2021

.....

Stanislav Karas



## **Poděkování**

Rád bych tímto poděkoval vedoucímu práce Ing. Jaroslavu Vrchotovi Ph.D. za odborné vedení, cenné rady, vstřícnost a připomínky, které mi v průběhu zpracování mé bakalářské práce poskytl. Dále bych rád poděkoval respondentům, kteří se zúčastnili mého výzkumu.



## Obsah

1. Úvod.....	3
2. Literární rešerše.....	4
2.1. Kompetence .....	4
2.2. Kompetence .....	7
2.2.1. Druhy kompetencí .....	7
2.2.2. Počátek a vývoj kompetencí.....	8
2.3. Konkrétní kompetence, schopnosti, dovednosti a vlastnosti, které musí mít úspěšný trenér a manažer .....	9
2.3.1. Řízení .....	9
2.3.2. Komunikace .....	9
2.3.3. Rozhodování.....	10
2.3.4. Improvizace .....	11
2.3.5. Empatie – schopnost vcítění se .....	11
2.3.6. Plánování.....	12
2.3.7. Motivace.....	13
2.3.8. Hodnocení a odměňování.....	14
2.3.9. Řešení vzniklých problémů a konfliktů .....	16
2.3.10. Odpovědnost.....	16
2.3.11. Týmová spolupráce.....	17
2.3.12. Tvořivost a kreativita.....	17
2.3.13. Sebereflexe .....	18
2.3.14. Schopnost učit se .....	19
2.4. Trénování florbalu a hokeje.....	19
2.4.1. Trenér .....	19
2.4.2. Co je to florbal?.....	20
2.4.3. Historie florbalu ve světě .....	20
2.4.4. Historie florbalu v České republice.....	20
2.4.5. Florbalová (hokejová) mládež – obecně .....	21
2.4.6. Současný stav florbalové mládeže v ČR .....	22
2.4.7. Co je to hokej?.....	22
2.4.8. První zmínky o hokeji ve světě .....	23
2.4.9. Začátky hokeje v Čechách.....	23

2.4.10.	Přístup k mládeži v trénování hokeje (florbalu) .....	24
2.4.11.	Současný stav hokejové mládeže v ČR .....	25
3.	Cíle a metodika práce .....	26
3.1.	Cíle práce .....	26
3.2.	Metodika práce .....	26
4.	Vlastní práce .....	28
4.1.	Dotazníkové šetření .....	28
4.1.1.	Přehled dotázaných respondentů v rámci identifikačních otázek .....	28
4.1.2.	Vybrané zodpovězené otázky a jejich závislost na ostatních zodpovězených otázkách .....	29
4.1.3.	Porovnání vybraných zodpovězených otázek z různých pohledů .....	42
5.	Shrnutí a návrh možných řešení .....	48
6.	Závěr .....	51
I.	Summary .....	53
II.	Seznam použitých zdrojů .....	54
III.	Seznam tabulek, obrázků a grafů s uvedením názvů .....	57
IV.	Přílohy .....	59

# 1. Úvod

Kompetence, schopnosti a dovednosti trenérů jsou v dnešní době ve sportu velmi důležité, ale mnohdy nedocenené. Pro trenéry, ale i manažery, jsou tyto vlastnosti a pravomoci stěžejní při dosahování vytyčených cílů. Bez komunikace, řízení, rozhodování, motivování a mnoha dalších aktivit bychom nebyli schopni dovést náš tým nebo firmu k úspěchu. Mnohdy si ovšem lidé neuvědomují, že za úspěchem stojí mnoho práce, vidí dosažený úspěch a tým nebo kolektiv, který ho dosáhl. Za tímto kolektivem vždy stojí někdo, kdo se snaží udat směr a správně vést. Bez manažerských kompetencí, schopností a dovedností by byl ovšem i trenér nebo manažer odsouzen k pouhé řadové práci, kdy by kolektiv vést nemohl. Samozřejmě musíme vždy k těmto vlastnostem přidávat i zkušenosti a znalosti z dané oblasti, které jsou pro budoucí růst také stěžejní. Nic ale nezmění fakt, že pro znalosti se musíme učit a být trpěliví. Pro zkušenosti naopak musíme něco prožít, abychom zjistili pravidla a metody, které se velmi často v knihách nedozvíme. S těmito dvěma prvky přichází poté na scénu již zmíněné kompetence, schopnosti a dovednosti.

V této práci budeme zkoumat chování jednotlivých florbalových a hokejových trenérů. Tyto sporty jsou vybrány, jelikož mají velké množství společných rysů. Do zkoumání bude zahrnuto získávání informací o využívání kompetencí, které mají svěřené od klubu, a zároveň jak moc je využívají. Jakými schopnostmi a dovednostmi jednotliví trenéři disponují a jestli jejich způsob využívání vede k větším úspěchům. Dotazování trenéři budou rovnoměrně rozděleni podle sportu, který trénují. Cílem práce je analyzovat klíčové kompetence florbalových a hokejových trenérů, určit současný stav v rámci využívání kompetencí, schopností a dovedností těchto trenérů a navrhnout možná zlepšení. Získané informace budeme dále porovnávat s odbornou literaturou. Skrze porovnávání se zjištěnými výsledky vytvoříme návrh zlepšení pro trenéry.

Výsledky zmapují strukturu manažerských kompetencí, schopností a dovedností, které trenéři aktivně využívají. Z dotazníkového šetření vytvoříme náhled na kompetence, schopnosti a dovednosti, které trenéři používají nejčastěji. Tyto výsledky jsou pro trenéry důležité při budoucím získání povědomí o nedostatcích a mohou je úspěšně eliminovat. Dále může tato práce sloužit jako informační základ pro další odborné práce, které se mohou zabývat konkrétními možnostmi zlepšování stavu trenérů v rámci práce s kompetencemi, schopnostmi a dovednostmi.

## 2. Literární rešerše

### 2.1. Kompetence

Definice kompetencí podle organizace MŠMT říká:

„Klíčové kompetence představují souhrn vědomostí, dovedností, schopností, postojů a hodnot důležitých pro uplatnění každého člena společnosti. Jejich výběr a pojetí vychází z hodnot obecně přijímaných ve společnosti a z obecně sdílených představ o tom, které kompetence přispívají k jeho vzdělávání, spokojenému a úspěšnému životu a k posilování funkcí občanské společnosti.“ (Jeřábek a Tupý, 2016).

Obrázek 1 - přehled kompetencí

<b>Kompetence</b>	<b>Měkké - efektivní komunikace, orientace v informacích, týmová spolupráce,...</b>		<b>Obecné</b>	
	<b>Odborné</b>	<b>Odborné obecné (přenositelné, průřezové) - využívání PC při práci, hra na kytaru</b>		
		<b>Odborné specifické</b>	<b>Dovednosti - formulovat didaktické cíle s ohledem na specifické potřeby vzdělávání, ...</b>	
			<b>Znalosti - pedagogické pojmy a pedagogické zásady, široké spektrum metod neformálního vzdělávání</b>	

Zdroj – Havlíčková & Žárská, 2012

### Kompetence

Kompetence můžeme chápat v rámci dvou pohledů. Zároveň se tímto slovem popisují jednotlivé státní kultury a slovníky různými definicemi.

První pohled charakterizuje pojem kompetence jako pravomoc, oprávnění, vykonávat nějakou činnost. Toto privilegium bývá osobě, která kompetenci má, dáváno jinou oprávněnou osobou, například nadřízeným, majitelem firmy, prezidentem. Kompetence samozřejmě může být také získána skrze rodinné dědictví, kdy nabýváme pravomoci a odpovědnosti po našich rodinných předcích.

Druhý pohled nám udává způsobilost kompetentní osoby vykonávat danou činnost. Tato varianta vysvětluje, že kompetentní osoba musí mít k výkonu nějaké znalosti, zkušenosti a cit, aby práci mohla úspěšně vykonávat. Není zde zmíněna odpovědnost ani pravomoc, i když v běžném

životě je samozřejmě se znalostmi, zkušenostmi v nějakém oboru obvykle spjata. Tento pohled na kompetence můžeme získat vzděláním nebo praxí.

První varianta může být brána jako vnější pohled na osobnost, kdy kompetentní osobu vidíme jako odpovědného a pravomocného člověka.

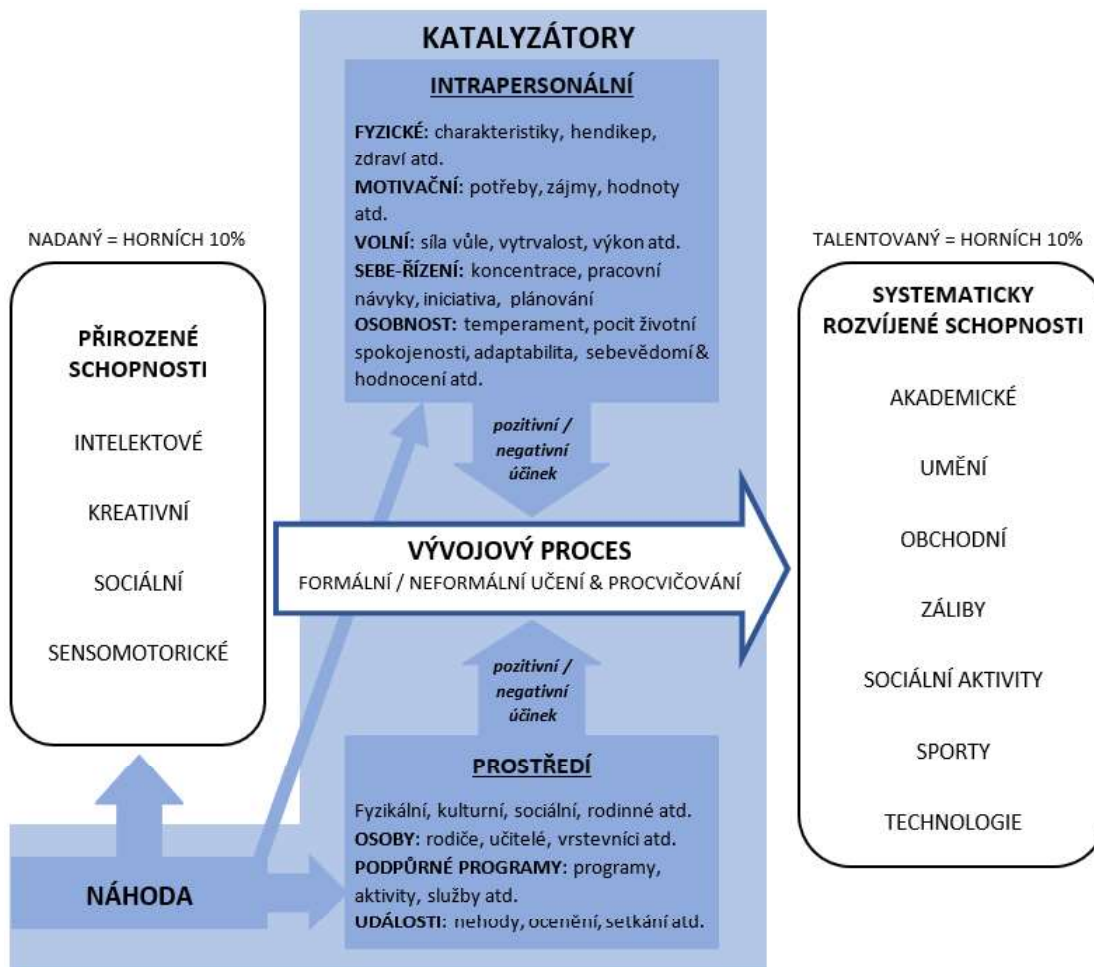
Druhá varianta naopak popisuje spíše vnitřní stránku a říká, co daný člověk opravdu dokáže (Kubeš, Spillerová, & Kurnický, 2004).

### **Schopnost**

Vyjádření schopnost nám neříká, že nutně musíme mít znalosti a být kompetentní konkrétní činnost vykonávat, jak by se na první pohled mohlo zdát. Schopnost je pro nás předpoklad danou činnost úspěšně vykonávat. Vyjadřuje potenciál. Je to jeden z nejdůležitějších činitelů, který rozhoduje, zda se nám činnost bude dařit či nikoli. Chceme-li být v této aktivitě perfektní, musíme získávat vzdělání a praxi. Až poté můžeme říct, že pro danou věc jsme opravdu kompetentní nebo česky způsobilí. Je důležité tyto dva pojmy rozlišovat, schopnost vnímat jako vstup do procesu zdokonalování a kompetenci jako výstup (Veteška & Tureckiová, 2008).

Gagneho model například tvrdí, že člověk je ovlivněn vnitřním činiteli, jako jsou například sebedůvěra nebo motivace. Ale zároveň nás velmi ovlivňují i činitelé z okolního prostředí, jako jsou: škola, rodina a náš kontakt s ostatními lidmi. Gagne zde mluví o nadání, které je vychází z přirozených schopností, které se systematicky nesnažíme zlepšovat a o talentu, který souvisí se schopnostmi systematickými. Tedy schopnostmi, které můžeme postupem času zlepšovat (Gagne, 1993).

Obrázek 2 - Gagneho diferenciální model talentu a nadání



Zdroj – Škrabánková 2007

## Manažer

Profese, která nedává pověřené osobě práva, ale povinnosti. Manažerská pozice je vnímána jako obrovská odpovědnost za výsledky a výkony. Manažer musí umět pracovat s lidmi, řídit je, komunikovat s nimi. Jeho cílem je maximalizovat produktivitu a úsilí lidí a skrze to plní cíle a požadavky, podle kterých se následně hodnotí, zda je úspěšný či ne. Opravdový manažer by měl disponovat řadou kompetencí a schopností (Tepper, 1996)

Jack Welsch řekl: „*Manažeři, kteří si nejsou jisti sami sebou, komplikují svět okolo sebe.*“ (Welsch, 2019).



## 2.2. Kompetence

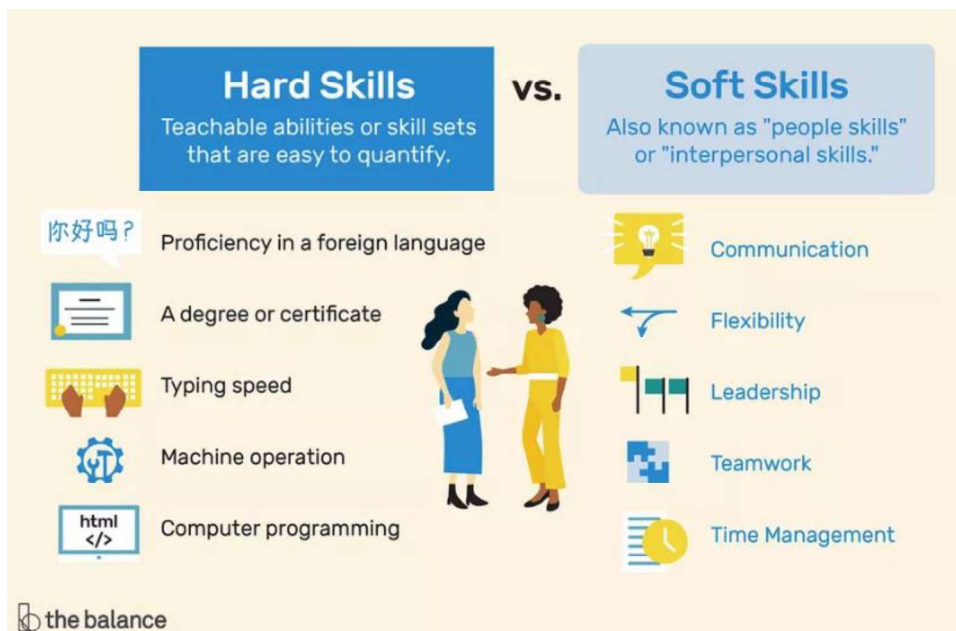
### 2.2.1. Druhy kompetencí

Kompetence dělíme na měkké – soft a na tvrdé – hard. Mezi měkké kompetence řadíme vlastnosti a dovednosti spjaté především s EQ, schopnosti vcítění a porozumění. Jsou základem pro všechny měkké kompetence jako komunikace, motivování, vedení a ostatní aktivity, kterými jsme schopni ovlivňovat produktivitu a chování lidí (Mühleisen & Oberhuber, 2008).

Hard kompetence někdy také nazývané jako obecné, nebo ve vyšším významu odborné dovednosti, nám generuje především naše IQ. Představují vědomosti a znalosti, nezaručují schopnost, je účinně a správně využívat, ale dávají nám naopak oproti měkkým kompetencím výhodu vědění nebo know-how (Národní soustava povolání, 2017).

Obě kompetence jsou v praxi požadovány. Jejich spojením vznikají klíčové kompetence, které jsou důležité pro získání pracovní pozice a úspěšné fungování. V dnešní době se na vliv kvocientu IQ na vedoucích pozicích pohlíží pouze z 15 %, takže vzájemná symetrická kombinace kvocientů EQ a IQ je neoddiskutovatelně nezbytná (Mühleisen & Oberhuber, 2008).

Obrázek 3 - Hard (tvrdé) a Soft (měkké) kompetence



Zdroj – Ling 2018

### 2.2.2. Počátek a vývoj kompetencí

Dříve lidé pracovali především skrze fyzickou sílu, sloužili na polích, v továrnách jako řadoví dělníci, jezdili s povozy nebo později automobily. Všechny tyto činnosti se mohli naučit kdekoli, nejčastěji od svých rodičů v rámci obdělávání pole. Práci v továrnách se naopak naučili skrze praxi, kde zjistili, co a jak funguje, což jim pomohlo ke zjednodušení a zvýšení produktivity práce. Svět a ekonomika se ale časem začaly vyvíjet, lidé museli uživit své rodiny, potřebovali nějak vynikat, být něčím výjimeční. Proto začali zkoumat a zdokonalovat své silné stránky, aby se mohli na trhu práce více a lépe prosadit (Ferdinand & Medek, 2007).

První zmínka o „kompetencích“ vychází z roku 1973, kdy známý psycholog David McClelland ve svém, v té době kontroverzním článku, vybízel podniky, aby své nové pracovníky přijímali hlavně skrze jejich schopnosti, dovednosti a aby hodnotili, co skutečně dokáží. Naopak nepřijímali nové zaměstnance na základě inteligence, samozřejmě s nadsázkou tak, aby se našla kombinace obojího. Tato možnost se nabízela především z důvodu stále se zrychlujícího okolního světa. Měnil se způsob obchodování; firmy už nefungovaly na principu výjimečnosti, což znamenalo, že poptávka byla vyšší než nabídka, ale naopak. Proto musely být podniky schopny se efektivně odlišovat od konkurence. Nejlepším odlišením se ukazovala schopnost lidí udělat pro podnik a společnost něco navíc skrze jejich lepší „kompetence“ (Kubeš, Spillerová, & Kurnický, 2004).

Nebylo to ovšem ze dne na den, úspěšný chod podniků a ekonomiky viděli majitelé firem stále spíše v inteligenci. Nedovedli si představit, že by složité situace byli schopni řešit lidé, kteří nedosahují nejvyšších vysokoškolských titulů z prestižních škol. V USA se s cílem prohloubit důvěru lidí v pracovníky, kteří disponují schopnostmi a dovednostmi spojenými se vzděláním a zkušenostmi, vytváří Flanagan sérii výzkumů. Výzkum vzniká v polovině 20. století a popisuje americké letectvo, které do té doby přijímalo své piloty podle testů. Tito piloti byli ale ve většině případů v akci neúspěšní. Flanagan své výzkumy zakončuje s teorií, že nejen pozice armádních pilotů, ale i jiná pracovní místa, by měla brát v potaz schopnosti a přijímat takové pracovníky, kteří budou mít lepší předpoklady pro splnění pracovních činností.

Schopnosti, dovednosti, zkušenosti, praxe, předpoklady nebo vrozený talent, tak se nazývaly atributy nebo výhody, které měly dané osoby na určité pracovní pozice. Až v roce 1959 byl tento souhrn slov poprvé pojmenován Robertem Whitem jako kompetence (Kubeš, Spillerová, & Kurnický, 2004).

## **2.3. Konkrétní kompetence, schopnosti, dovednosti a vlastnosti, které musí mít úspěšný trenér a manažer**

### **2.3.1. Řízení**

Řízení není jen činnost, kterou provádíme den za dnem, ať už v autě nebo na kole. Jedná se také o kompetenci. Je spojena s velkým počtem nástrah. Nelze zde říci, že by se jednalo o jednoduchou kompetenci, což samozřejmě nemůžeme říci o žádné. Pod řízením ve sportu na trenérských pozicích nebo v podnicích na manažerských pozicích si musíme představit obrovskou škálu povinností.

Vytváříme pravidla, která se musí dodržovat, a tím řídíme tým. Vytváříme tak prostor pro chyby, ale stanovujeme tak i mantinely, které se nesmí překročit. S touto kompetencí se pojí řízení lidí, času, programu, podřízených, procesů, vztahů. Abychom mohli tým nebo naše podřízené úspěšně řídit, musíme mít informace. Musíme vědět, s kým pracujeme, co od koho můžeme čekat. Proto si procházíme záznamy a hledáme alternativy, jak tým úspěšně řídit. Pod řízením patří také organizování, plánování, získávání personálu, členů týmu a jejich hodnocení. Všechny tyto dovednosti jsou zároveň samostatnými kompetencemi (Martens a kol., 2006).

### **2.3.2. Komunikace**

Nejrozsáhlejší dovedností, kterou trenéři a manažeři používají, je komunikace. V souvislosti s vedením lidí využíváme komunikaci ať verbální nebo nonverbální až v 80 % našeho času. Komunikaci nevyužívají jen vedoucí pracovníci; využívá ji každý z nás. Komunikace je pro každého člověka potřebou a jako každá potřeba musí být uspokojena. Komunikace ve skutečnosti zajišťuje, že v tuto chvíli čtete tento text. Existuje totiž nejen komunikace interpersonální, ale také impersonální neboli neosobní. V našem těle koluje každou vteřinu tisíce signálů a reakcí na vnější svět nebo na naše myšlenky. Skutečnost, abychom zareagovali na jedoucí auto a zastavili, nám signalizuje mozek. Mозek komunikuje s našima nohama, abychom věděli, že musíme zastavit. Přestane-li mozek komunikovat se zbytkem těla, obvykle přichází náš konec.

Komunikaci využíváme jako obyčejní lidé, abychom uspokojili své potřeby. Potřebu svěřit se nebo naopak něco zjistit. Protože pokud se chceme někomu svěřit, někoho o něčem poučit, musíme někde informace získat. Informace získáváme skrze komunikaci s jinými lidmi, kteří naše znalosti a vědomosti každým dnem obohacují. V oboru, ve kterém pracujeme s lidmi prostřednictvím

komunikace, informujeme, zadáváme úkoly, organizujeme, ovlivňujeme výkony správným způsobem komunikace, hodnotíme pochvalou nebo kritikou, můžeme si vytvářet vztahy skrze vlídnou a přátelskou komunikaci nebo naopak vytvářet špatnou neproduktivní atmosféru. Dalo by se říci, že pokud jsou pro zahradníka nůžky a motyčka životně důležitým náradím, platí totéž pro komunikaci u trenérů a manažerů. Vedoucí pracovníci nechtějí, aby komunikovali jen oni, protože správná produktivní a motivující atmosféra vzniká na místech, kde jsou lidé šťastni. Proto spolu musí i jednotliví hráči nebo pracovníci komunikovat a vytvářet přívětivou atmosféru (Hospodářová, 2008).

Komunikace, jak už bylo výše zmíněno, vytváří vztahy. Díky ní si vyměňujeme informace, ale skrze komunikaci mohou vznikat i nedorozumění, konflikty nebo rozbroje. Skrze komunikaci můžeme špatně zvolenými způsoby komunikace vytvořit nepříjemnou atmosféru, a ač v danou chvíli nemusíme mít špatné záměry, je zvykem, že vztahy se v danou chvíli přetrhají a opětovné navázání, nebývá vždy úplně jednoduché. Druhým typem negativní komunikace je případ, kdy komunikující mají odlišný názor, nebo protichůdné zájmy. Jeden se snaží získat lepší vyjednávací podmínky, druhý je naopak nechce poskytnout, vznikají kolize názorů a následné konflikty. U těchto typů konverzací musíme vždy správně volit způsob komunikace a vyjadřování; tato jednání bývají velmi zdoluhavá a únavná (Bedrnová & Nový, 2007).

Známý rakouský ekonom Peter Drucker použil velmi výstižnou větu o komunikaci: *„Nejdůležitější věcí v komunikaci je slyšet, co nebylo řečeno nahlas.“* (Ferdinand & Medek, 2007). Komunikace se dá výborně rozvíjet neustálým požíváním komunikace, čtením, jelikož získáváme novou slovní zásobu, ale i zdravým zvyšováním sebevědomí. Protože při zdravém sebevědomí se nebojíme mluvit a říkáme své myšlenky jasně a zřetelně. Častým problémem při komunikaci jsou „komunikační šumy“, tyto chyby v komunikaci vznikají tehdy, když interpret zprávy myslí svým sdělením něco jiného, než řekl, nebo naopak příjemce špatně pochopí hloubku nebo interní podstatu zprávy. Těmto chybám v rozvoji komunikace lze zamezit používáním co nejjasnějších výrazů a vyhýbáním se dlouhým monologům (Mühleisen & Oberhuber, 2008).

### **2.3.3. Rozhodování**

Rozhodování je jedna z nejtěžších překážek v cestě za dosažením statusu úspěšný trenér nebo manažer. Vedoucí pozice rozhodují o dění každý den, rozhodují o postupech, odměnách, konfliktech, způsobech řešení nebo také o tom, kdo z týmu odejde a kdo ho naopak nahradí.

Stejně jako u všech činností v našem životě musíme i rozhodování trénovat, abychom v něm získali praxi. Pro mladé trenéry a manažery je první rozhodování vždy nejtěžší, rozhodují poprvé v životě i o někom jiném než o sobě. Jejich rozhodnutí může mít všelijaké následky, ať už kladné či záporné. Do této chvíle rozhodovali jen sami za sebe, vstanu dnes brzo nebo si přispím, půjdu dnes cvičit nebo ne, a následky, které z těchto rozhodnutí vznikaly, si museli sami odnést, ale v podstatě tím nikoho jiného neovlivnily. To se novou pozicí mění. Je třeba k tomuto privilegii moci rozhodovat o ostatních, přistupovat s pokorou a nezaujatě. Nesmíme se nechat unést osobními pocity a rozhodnout následně chybně. Druhou chybou, která se často vyskytuje, je skutečnost, že se oprávnění lidé rozhodnou, že rozhodovat nebudou. Už z toho vyplývá, že rozhodnutí de facto učinili. Rozhodli se. Ale i za to musí nést následky, proto je vždy dobré uvědomit si to, co naším jednáním způsobujeme (Tepper, 1996).

#### **2.3.4. Improvizace**

Pokud bychom hledali prapůvod slova improvizace, dostali bychom se až k latině, ze které tento pojem pochází, konkrétně ze slova *improvisus*.

Improvizace znamená, že se lidé na něco nepřipraví, ale zároveň je to tvůrčí schopnost reagovat na nové, nepředvídatelné situace.

Člověk, který disponuje schopností improvizace je schopen pozměnit plán, který má vytvořený podle nově vzniklých podmínek. Jedná se zde i okamžitá operační rozhodnutí. Jelikož lidé jsou schopní upravit si v hlavě scénář průběhu dané situace a následně k němu vytvořit rozhodnutí (Slovník cizích slov, 2006).

#### **2.3.5. Empatie – schopnost vcítění se**

Jak je známo, život není jen o IQ, všechno jednoduše nemůžeme vyřešit jen pomocí inteligence a důvtipu. Některé problémy vyžadují i EQ, tedy emoční inteligenci.

Empatie je lidská schopnost, která nám pomáhá vcítit se do lidí, mít s nimi pochopení a v důsledku toho s nimi i tak komunikovat. V rámci empatie můžeme hovořit také o schopnosti vytváření mezilidských vztahů. Tato schopnost nám umožňuje pochopit problémy jiných, vžít se do nich a mnohdy je i pomoci vyřešit (Wilding, 2010).

### 2.3.6. Plánování

Rčení „chybějící plán je plánování chyb“ jste možná už někdy slyšeli. Proč je ale plánování tak důležité? Pomáhá nám neztratit se v našich každodenních činnostech. Jakmile skončí jedna činnost, můžeme využít námi nebo někým jiným vytvořený plán, abychom zjistili, co dál.

Plánování je na počátku velmi časově náročné, musíme si stanovit jednotlivé cíle, postupy, jakými chceme cílů dosáhnout, délku, na kterou chceme náš plán vytvořit. Všechny tyto jednotlivé body nám vytváří plán, o který se můžeme během plánované doby opřít. Můžeme díky němu kontrolovat, jestli plníme cíle nebo jestli naopak ztrácíme. Abychom mohli vytvořit plán, musíme nejdříve poznat prostředí, pro které plán vytváříme. V prostředí nacházíme úroveň týmu nebo podniku jako celku, rychlost vývoje a vyspělost členů organizace a spoustu dalších odvětví, které musíme do našeho plánu zahrnout. Je důležité si uvědomit priority, a vytvořit podle nich dlouhodobý sezónní plán nebo operativní krátkodobý plán, který nám pomůže alespoň v začátcích (Martens, 2006).

Obrázek 4 - plánovací model SOSTAC



Zdroj – Plánovací model SOSTAC 2020

### 2.3.7. Motivace

Motivace nás žene za úspěchy. Díky ní dosahujeme výkonů a plníme cíle. Na každého z nás ale působí něco jiného. Děti jsou motivovány například při výběru sportu kolektivem, nebo vzdáleností od domova. Děti může motivovat i skutečnost, že jejich rodiče je za odvedenou činnost pochválí a budou na ně pyšní. Postupem času se ale motivace mění, i když u většiny lidí stále záleží na sociálních vztazích takřka celý život. Ale většinou nás začíná motivovat vlastní úspěch, ocenění naší práce, sláva a úcta. K motivaci můžeme řadit i finance. Ale pokud v životě získáváme určité množství peněz, přestanou pro nás být dostatečnou motivací. V této chvíli chceme dosahovat osobního růstu.

Tuto skutečnost potvrzují i dějiny. Ve 20. století vyspělé státy usilovaly o pomoc rozvojovým a chudým zemím při jejich ekonomickém rozvoji. Začaly financovat jejich stavby, poskytovaly jim suroviny a jiné hmotné výhody. Efektivita se ale dostavila až s přispěním peněz do vzdělání a vývoje. Důvodem bylo zjištění lidí, že pokud budou vystudovaní nebo se budou podílet na rozvoji své vlastní země, budou také šťastni. Byli motivováni tím, že mohou pomáhat sami, nejen pomoc přijímat (Slepička & Hátlová, 2006).

*„Maslowova hierarchie potřeb byla definována americkým psychologem a mentorem Abrahamem H. Maslowem v roce 1943. Ve 20. století si 10. nejcitovanější psycholog nasadil vysokou laťku. Rozhodl se seznámit svět se svou teorií pěti základních lidských potřeb. Hierarchii zobrazil pomocí jehlanovité stavby, pyramidy. Proč si vybral pro zobrazení teorie zrovna pyramidu? Je totiž důležité vybudovat solidní základy. Všechno ostatní se odvíjí od nich. I v Maslowově hierarchii potřeb nelze uspokojit další potřeby, pokud nedosáhneme saturace u těch předchozích. Pojďme si je nejdříve představit, abychom pochopili souvislosti mezi pyramidou lidských potřeb a motivací lidí v jakékoliv organizaci.“ (Maslowova pyramida potřeb a pracovní výkon, 2018).*

Obrázek 5 - Maslowova pyramida potřeb



Zdroj – Maslowova pyramida potřeb 2020

### 2.3.8. Hodnocení a odměňování

#### Hodnocení

Pokud chceme někoho hodnotit, musíme tuto činnost správně uchopit. Není pravidlem, že by každý trenér nebo manažer uměl spravedlivě a odpovídající výkonu hodnotit své svěřence. Naopak nesprávné hodnocení vidáme u lidí okolo nás téměř každodenně. Spousta lidí hodnotí to, co a jak kdo dělá, aniž by znala souvislosti.

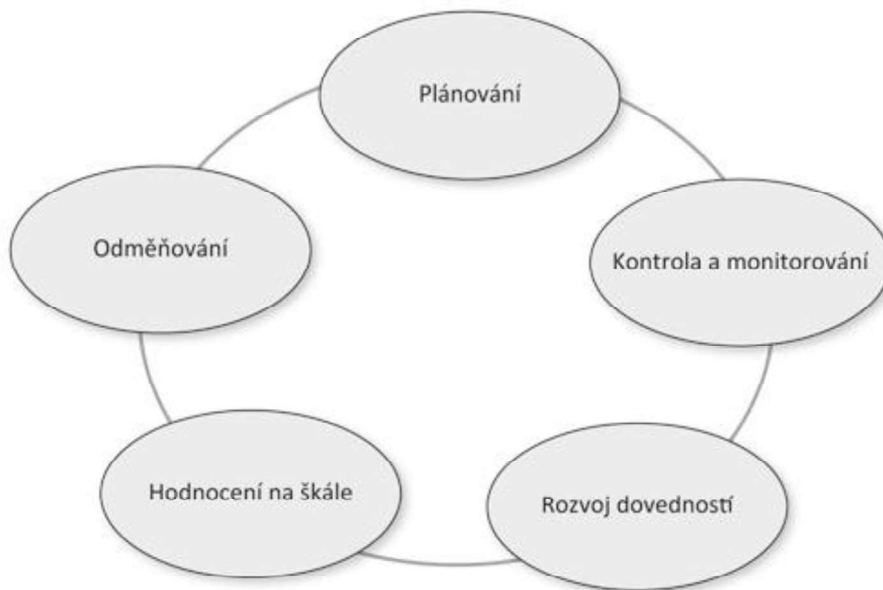
Při správném hodnocení musíme dbát na to, že nehodnotíme subjektivně a jaký pocit z hodnoceného máme, ale jeho opravdový výkon a přístup. Pravidla pro hodnocení nejsou složitá, ale jejich dodržování ano. Způsob, kterým hodnotíme, musí být pro všechny hodnocené stejný. Všichni musí vědět, podle čeho jsou hodnoceni a kdo je bude hodnotit, mají právo na obranu a na odůvodnění konkrétního hodnocení od hodnotitele. Především by hodnocení nemělo být pro hodnoceného verdiktem ani kladným, ani záporným, ale jeho motivací k další práci. Má dávat jasný signál, že jeho úsilí je zřejmé, anebo naopak, že by se měl v jistých procesech zlepšit (Belz & Siegrist, 2001).



## Odměňování a trestání

Odměnou nebo trestem dáváme najevo výstup našeho hodnocení. Za plnění cílů a dodržování výkonnosti naše svěřence odměňujeme. Odměna může být slovní, písemná, ve formě materiální či získané úcty. Když naši svěřenci nevykonávají svou činnost tak, jak se očekává, přichází na řadu trest nebo pokárání. Opět můžou nastat varianty slovní, nebo například finanční. Zpravidla platí, že odměna motivuje hodnoceného k lepším výsledkům, avšak přemíra chvály a odměn způsobuje stagnaci a ztrátu motivace. Opak platí u trestání. Trest sice způsobí, že se potrestaný cítí provinile a může se dostavit efekt zlepšených výsledků, ale pokud opakujeme tresty a kárání, mají na potrestaného tyto vlivy dopad negativní. Provinilost a touha po zlepšení se vytrácí, jelikož přicházejí domněnky, že každé další hodnocení bude opět negativní. Obzvláště těžce tato rozhodnutí vnímají slabší a mladší jedinci. Zároveň je ale hodnocení a odměňování velmi důležité, protože nehodnocený jedinec se může cítit méněcenný oproti hodnoceným, a to i v případě vůči potrestanému (Čapek, 2008).

Obrázek 6 - Proces hodnocení výkonu



Zdroj – Hodnocení výkonu a odměňování zaměstnanců 2014

### **2.3.9. Řešení vzniklých problémů a konfliktů**

Vznik konfliktů v jakékoli skupině lidí není nic netradičního. V jakékoli skupině lidí existují vztahy a komunikace. A velmi často se stává, že jak ve vztazích, tak v komunikaci, dochází k nesrovnalostem. Konflikty se vyvíjejí a nikdy nezůstávají stejné. Platí zde pravidlo, čím dříve problém vyřešíme, tím menší bude mít dopady. Zpočátku, když nastane nějaký problém, věří všichni zúčastnění, že problém se bez větších obtíží vyřeší, ale postupem času, pokud zúčastnění nenajdou společnou řeč nebo problém ani nechtějí řešit, se konflikt zvětšuje. Jedinci v konfliktu už jsou nespokojeni a rádi by vyhráli „spor“ oni. V tomto případě se nedá hovořit o vzájemné, společné domluvě. Konflikty vznikají nejvíce ve způsobu komunikace, kde je můžeme registrovat nejdříve. Lidé si začínají ironicky odpovídat, v horších případech se začínají ignorovat. V případě sportovních a pracovních týmů se začnou zhoršovat vztahy a jednotlivci vytvářejí menší skupinky, které spolupracují pouze spolu. Pokud se dostaneme do tohoto bodu, musíme akutně zakročit. V opačném případě mohou být následky fatální.

V řešení problémů je přítomnost manažera nezbytná. Stávají se případy, že se strany zapojené do konfliktu nedokážou domluvit, i když obě chtějí konflikt vyřešit. Dalo by se říct, že mezi sebou vytvořily tak obrovskou propast, že si navzájem v komunikaci nerozumí. Nyní přichází čas manažera, který slouží jako tlumočnický, a snaží se vysvětlit jednotlivým stranám pohled té druhé, aby opět našly společnou cestu. Stejně jako u hodnocení by měl manažer zůstat nestranný a snažit se konflikt vyřešit s co nejmenšími ztrátami (Hospodářová, 2008).

### **2.3.10. Odpovědnost**

Během života se každý člověk vyvíjí a přijímá nové výzvy. Pokud přijmeme výzvu nebo úkol, zavazujeme se tím často ke splnění zadání nebo k dosažení cíle. V tu chvíli nám vznikne odpovědnost. Každý z nás nese odpovědnost, když ne za nic jiného, alespoň sám za sebe. Musí se vždy zodpovídat za své činy pověřeným osobám a hlavně sobě. I kvůli tomu chceme být úspěšní a nedělat chyby, abychom mohli sami se sebou žít. Odpovědnost můžeme přijímat aktivně anebo pasivně, buď se pro ni rozhodneme přijmutím úkolu anebo je nám přidělena určitou pozicí. S tím souvisí i vzájemnost slov odpovědnost a role.

Role jsou nedílnou součástí odpovědnosti, jelikož jednotlivé role nás nutí za něco ručit, starat se a plnit. Role jsou různé – rodičovské, vedoucí, trenérské, týmové a další. Všechny jsou však vždy svázány s podmínkou. Touto podmínkou je například dítě u rodičovské role, tým u týmové

apod. Věkem se naučíme odpovědnost přijímat a pracovat s ní lépe. Nevyhnutelným aspektem však zůstává, že jednou v životě ji nakonec budeme muset přijmout (Belz & Siegrist, 2001).

### **2.3.11. Týmová spolupráce**

Tisíce odpovědí na otázku – co je to týmová spolupráce, ale která je správná? Ve většině případů každá. Všichni dotazovaní řeknou, co si pod spoluprací představují a na každé odpovědi najdeme alespoň část pravdy. U spolupráce v týmu je hlavním předpokladem umět se podřídit, být týmovým členem a nehnat se za osobními úspěchy, potažmo statistikami. Při práci v týmu bychom se měli snažit dosáhnout cíle, ale respektovat při dosahování ostatní členy a jejich přístup a názor. Pokud dodržujeme pravidla, která jsou v kolektivu předem stanovena, naše produktivita se zvýší, jeden druhému jsme nápomocní a vzájemně se podporujeme. Pokud pravidla stanovena nejsou nebo nejsou dodržována, obvykle se tým rozpadne, a zároveň klesne produktivita úspěšnosti dosahování cílů. V souvislosti s týmem a prací v něm můžeme často hovořit o důvěře.

Důvěra je pro fungování kolektivu zásadní. Bez ní bychom si nedovolili svěřovat se svými pracovními problémy, báli bychom se cizí pomoci, protože bychom nevěděli, jestli můžeme cizímu úsudku opravdu věřit. Důvěra se získává velmi obtížně, záleží na dojmu, který z člověka máme, na jeho přístupu a komunikaci. Ale zároveň jsou lidé svým způsobem naivní, a velmi často svou důvěru dávají nesprávným lidem. Záleží na zkušenostech, které během života nasbíráme, abychom se naučili rozpoznat cizí povahy a rozhodnout se, zda jedincům svou důvěru svěříme (Mühleisen & Oberhuber, 2008).

### **2.3.12. Tvořivost a kreativita**

Tvořiví a kreativní jedinci jsou podle většiny lidí výjimeční. Tyto osoby si představujeme jako někoho, kdo má nápad, kdo nepoužívá stále stejné metody řešení problémů a úkolů, ale naopak vymýšlí nové a neotřelé způsoby řešení. Pravdou ale je, že každý z nás byl alespoň chvíli kreativním člověkem. Proč a kdy? V době našeho dětství. Děti mají „dar“ kreativity od mala. V dětství nám totiž připadá vše možné, neznáme pravidla, vzorce, výpočty. Proto věříme všemu, co nás napadne, vysněným královstvím nebo rytířským turnajům. Děti jsou schopny vytvářet nové nápady, hry nebo modely ze stavebnice. Nemusí se ohlížet, jestli je opravdu možné, aby daná věc fungovala a existovala. Postupem času většina lidí dar tvořivosti ztrácí, začínáme prohlubovat naše vědomosti a rozlišujeme to, co je opravdové a co ne. Naše levá hemisféra přebírá otěže našeho života, věříme pouze tomu, co nám někdo dokáže potvrdit, nebo něčemu, co vidíme na vlastní oči.

Velmi často se kreativita začne vytrácet kvůli způsobu výchovy rodičů, kteří dávají dětem do života vzor a radí jim, jak postupovat v životních situacích. Samozřejmě, že pokud přestaneme být jednou kreativní, neznamená to, že bychom už nikdy neměli tuto schopnost získat. Jen na tvořivosti musíme více pracovat a prohlubovat naše schopnosti. Často nám mohou pomoci podněty zvenčí. Vidíme, jak na ulici lidé řeší každodenní situace, a můžeme se snažit vytvářet nové způsoby řešení. V poslední době se velmi efektivním způsobem vytváření neotřelých nápadů způsobů řešení stal brainstorming. Brainstorming nám pomáhá získávat nové nápady, skrze vypisování všech myšlenek, které s tématem souvisí. Můžeme ho provádět jako jednotlivci nebo ve více lidech ve skupině. Na závěr nás mohou napadat už rozumnější a uplatnitelnější nápady, jelikož jeden druhého svými či cizími nápady inspirujeme. Důležitým faktem u tvořivosti je umět přemýšlet o věcech více způsoby a nejen tím, který každý den používáme (Hospodářová, 2008).

### **2.3.13. Sebereflexe**

Sebereflexe nebo také sebepoznání. Musíme si uvědomit sami sebe a snažit se zhodnotit naše výkony a činnosti. Někdo může říct, že je to jednoduché, vždyť nejde o nic jiného než vyhodnotit úspěch či neúspěch. Ale sebereflexe není pouze o vyhodnocení. Snažíme se poznat naše silné stránky, zjistit, které kompetence jsou pro naši práci klíčové. Dále se snažíme dozvědět, jaké kompetence skutečně zvládáme, dalo by se říct, že pro ně máme talent a naopak, ve kterých se musíme do vykonávání činnosti nutit. Zjistíme tak, jak můžeme být efektivně nápomocni v jakémkoli týmu a naopak, v čem bychom se měli zlepšovat, abychom rozšířili škálu činností, které skutečně ovládáme. Samozřejmostí je, jak bylo zmíněno v úvodu, že záleží na zhodnocení naší práce. Ale ani to nebývá zpravidla jednoduché. Musíme si dokázat uvědomit, že vzniklý problém mohl vyvstat u nás a pracovat s tím. I kdyby to nebyla pravda, musíme i přesto prozkoumat, jestli jsme problém nezavinili my. Naopak bychom na sebe neměli brát všechny vzniklé problémy a chyby, ale naučit se poznat a vyhodnotit to, co a jak jsme opravdu ovlivnili. Důležité pro sebepoznání je určovat si odpovídající cíle, nepodceňovat se, ale ani se nepřeceňovat. Důležité je najít rovinu, ve které jsme schopni efektivně fungovat (, 2007).

### **2.3.14. Schopnost učit se**

Učíme se celý život, ať už jsou to nové způsoby, jak vykonávat činnost, nebo pouze nové informace o světě, o nás, o našem okolí. Většina z nás se učila alespoň čtvrtinu svého života. Ale učit bychom se měli každý den. Vždy získávat nové informace, které obohacují náš život, náš způsob přemýšlení. Ale jak se máme donutit, stále se něco učit? Můžeme již být unaveni z neustálého poslouchání přednášek, čtení naučných knih a dalších obdobných vzdělávacích činností. Cestou je uvědomění si, že nové vědomosti nás mohou v životě posunout dál. Učení není jen o získávání nových vědomostí, ale také o jejich následné aplikaci, při které se teprve ukazuje význam vzdělávání. Momenty, kdy jsme schopni aktivně využívat nabyté znalosti. Způsobů, jak se učit, je mnoho – skrze pasivní poslouchání, pasivní dívání, pasivní poslouchání a dívání, až nakonec skrze aktivní zapojení prostřednictvím praktických příkladů. Jednotlivé způsoby nám pomáhají vzdělávat se. Každý způsob nám dá různé množství informací; nejvíce znalostí a zároveň zkušeností získáme přes aktivní zapojení a praktická cvičení, která nás vtáhnou do tématu a umožní nám si vštípit do paměti až 90 % předávaných informací. Mnohdy jsme ale unaveni poslouchat nebo se dokonce zapojovat do praktické výuky. Motivovat a zaktivizovat naše tělo můžeme pravidelným a hlubokým dýcháním, různými gymnastickými prvky, ať už se jedná o kroužení hlavou nebo protahování končetin. Všechny tyto a další cviky nám pomohou nastartovat organismus a najít opět sílu k činnostem (Belz & Siegrist, 2001).

## **2.4. Trénování florbalu a hokeje**

### **2.4.1. Trenér**

Trenérem je většinou člověk, který má kladný vztah k pohybu. Chce někoho něco naučit a dalo by se říct, že z jedné poloviny je svým způsobem učitelem. Z druhé poloviny však vykazuje jasné znaky manažera. Proto mnohdy v dnešní době vidíme označení profesionálních trenérů slovním spojením sportovní manažer. Správnému trenérovi by mělo, stejně jako manažerovi, záležet na vývoji jeho svěřenců či podřízených, a jejichž úspěšný rozvoj vede skrze další kompetence k finálnímu úspěchu a dosažení cílů. Ale jak ve sportu, tak i v podniku mnohdy trenéři nebo podnikoví manažeři často nehledí na vývoj a postup v dosažení úspěchu, ale pouze na vytyčený cíl (Martens a kol., 2006).

### **2.4.2. Co je to florbal?**

Florbal je poměrně mladý sport, pokud jej budeme porovnávat se sporty s dlouholetou tradicí, jako jsou například fotbal nebo hokej. Jedná se o poloprofesionální halový sport, při kterém se hráči snaží vstřelit dírkovaný, plastový míček pomocí florbalové hole, která bývá vyrobena z kompozitu nebo karbonu, do soupeřovy branky. Okolo hřiště stojí během zápasu plastové mantinely, které slouží k ohraničení hřiště. Velikost hřiště bývá zpravidla až na výjimky 40 m krát 20 m. Florbalové utkání probíhá stejně jako v hokeji formou hry pěti hráčů každého týmu na hrací ploše plus připočítáváme jednoho brankáře ke každému týmu. Střídání během hry je povoleno bez omezení jeho počtu. Na utkání dohlíží dva certifikovaní rozhodčí. Délka utkání se liší podle úrovně soutěže, ale zpravidla trvá zápas 3 x 20 minut čistého času (Kysel, 2010).

### **2.4.3. Historie florbalu ve světě**

Pro mnohé znalce tohoto sportu by byla asi velmi překvapivá informace, že prapůvod florbalu, jak ho známe dnes, byl v USA, kde se začaly vyrábět v roce 1958 plastové hokejky, které velmi připomínaly hokejky ledních hokejistů. Tento sport byl v USA a později i v Kanadě považován spíše za doplňkový sport a zábavu pro děti. Hokejky se ale postupem času dostávají i do Evropy, konkrétně do Švédska. Zde v 70. letech 20. století vzniká první srovnatelná podoba s dnešním florbalem. Proto je považováno Švédsko za kolébku sportu, který nazýváme florbal. Vývoj florbalu v Evropě nabral poměrně rychlý vývoj ve Švédsku, Finsku nebo Švýcarsku. V této době byl sport, založený ve Švédsku, nazýván mnoha různými názvy, protože neměl žádnou oficiální strukturu. Proto byl ve Švédsku stanoven název „innebandy“, ve Finsku „sallibandy“ a ve Švýcarsku „unihockey“. I to svědčí o velké variabilitě tohoto sportu ve světě. V jednotlivých státech byl florbal provozován různým způsobem (počet hráčů, velikost hřiště nebo velikost branek). K oficiálnímu sjednocení florbalu dochází až v roce 1986, kdy byla založena Mezinárodní florbalová federace IIF (Historie florbalu ve světě, 2020).

### **2.4.4. Historie florbalu v České republice**

V Čechách se florbal objevuje poprvé v roce 1984, kdy přivážejí první florbalové hokejky studenti z Finska. Florbal se u nás praktikuje jeden rok, ale po této době jsou dovezené florbalové hole zničeny a nelze je zde koupit. Můžeme to však pokládat za první zmínku o florbalu v bývalém Československu. Postupně se do naší republiky dostává ze Švédska a Švýcarska další florbalové vybavení a nic tedy nebrání rozšiřování florbalu v Čechách. Florbal se velmi rychle šíří českým

prostředím, jelikož se jedná v porovnání s ostatními sporty o méně nákladný sport. Zároveň může florbal začít hrát téměř každý. Prvotní požadavky na fyzickou kondici byly v počátcích minimální. Florbal se tedy prosazuje i v dalším evropském státě a opět nabírá nové členy. Vývoj vyvrcholí rokem 1992, kdy je založena Česká florbalová unie (ČFbU), která od té doby zaštituje florbal na našem území. O rok později je ČFbU přijata mezi členy Mezinárodní florbalové federace. Postupně se realizují v Čechách oficiální soutěže mužů, žen, a nakonec i mládeže. Historicky nejúspěšnějším florbalovým klubem v ČR je Tatran Střešovice (Kysel, 2010).

#### **2.4.5. Florbalová (hokejová) mládež – obecně**

V každém sportu, v každém sportovním oddílu je mládež stavební kámen úspěchu i úrazu. Pokud chceme v budoucnu ve sportu něčeho dosáhnout, zpravidla to jako dospělí jedinci, kteří mají aktivní kariéru za sebou, sami nezvládneme. Ale co zvládnout můžeme, je vychovat další generace. Je obecně známo, že všechny sporty se vyvíjejí ať už rychlostí, vybavením, tréninkovými metodami nebo počtem aktivních členů. Tyto změny lze nejčastěji vidět u dětí, které se sporty zabývají. Pokud daný sport provozují od útlého dětství, vidíme po čase jejich pokrok, kterého mnoho dřívějších hráčů nedosahovalo ani v dospělém věku.

Nemluvíme tu pouze o florbalu, ale o všech sportech. U všech dětí, které začínají dělat nějaký sport, je důležité vytvářet vztah ke sportu, aby je bavil nejen daný sport, ale i samotný pohyb. Konkrétní sport si může dítě vybrat později, ale pohybovou vybavenost, jakožto základ pro aktivní praktikování sportu, musí získat ve chvíli, kdy se začíná potkávat poprvé se sportem a sportovními trenéry.

Tady přichází na řadu tolikrát ve světě zmiňovaní trenéři. Mládežnický trenér, ať se to nemusí zdát, je jednou z nejdůležitějších osob ve vývoji mladých sportovců. Trenéři v dospělých kategoriích již pracují totiž s jedinci, kteří mají sportovní základy, které jim pomohl získat právě mládežnický trenér.

U malých dětí musí trenéři volit speciální metody. Snaží se samozřejmě, aby si děti vytvořily vztah ke sportu, který trénuje, ale zároveň i k pohybu obecně. Také nemůže trénovat děti stejným způsobem jako dospělí. Dospělí sportovci již mají obvykle určitou techniku a získávají pro ni fyzickou zdatnost, jistotu a sílu. Naopak u dětí se snažíme, aby pohyby, které vykonávají, byly koordinované a dávaly tak základ pro budoucí sportovní kariéru. Správná koordinace pohybu předchází rychlému opotřebením kloubů a vytváření zranění. Další funkcí trenéra mládeže je zároveň

i výchova. Jako osoba, s kterou se děti setkávají minimálně dvakrát týdně, jim musí jít příkladem a snažit se děti správně motivovat a vychovávat. Jejich funkce je velmi podobná učitelům ve školách (Kysel, 2010).

#### **2.4.6. Současný stav florbalové mládeže v ČR**

Organizace českého florbalu se v současné době snaží o poskytnutí co nejlepších podmínek pro trénování dětem a mladistvým. Snahou je dosáhnout co nejvyšší úrovně tréninkových jednotek, aby každý trénink byl předem naplánovaný a správně organizovaný-dle daného věku a dovedností. O lepší zapojení mladých hráčů do seniorských kategorií a celková snaha vyrovnání mladých českých hráčů se zahraničními giganty se v současné době snaží kempy talentované mládeže a vytváření nových reprezentačních kategorií pro mladší jedince, kteří ještě nepatří do kategorie U21. Vznikají reprezentace U17 a U19. Hráčům, kteří se dostanou do výběru, jsou následně během roku zprostředkovávány profesionální tréninkové kempy tak, aby měli mladí hráči co nejlepší předpoklady pro svůj růst. Výsledky nemusí být viditelné tento rok, ani příští. Důležitým aspektem zůstává, aby se nakonec dostavily (Kemp talentované mládeže, 2020), (Intenzivní kontakt s mezinárodním florbalem, 2020).

#### **2.4.7. Co je to hokej?**

Celosvětově známý sport, který patří k jednomu z nejoblíbenějších sportů na světě, to je hokej. Hokej je velmi specifický sport, jelikož k jeho vykonávání nevyužíváme chůzi, ani běh, ale specifické a různorodé pohyby na bruslích, které nám umožňují pomocí skluzu jezdit vpřed, vzad nebo přešlapovat do stran. Všechny tyto pohyby patří k nezbytným činnostem, které musí hráč ledního hokeje ovládat. Lední hokej, jak již název napovídá, je sport hraný na ledové ploše o maximální velikosti 61 m krát 30 m. Ledová plocha je ohraničena mantinely a rozdělena čarami na tři pásma. Utkání v ledním hokeji je určeno pro dva týmy, oba po pěti hráčích v poli, dále každý tým disponuje brankářem. Cílem hry je vstřelit puk do branky soupeře. Zápas vyhrává tým s větším počtem vstřelených branek. Hokejový zápas trvá z pravidla 3krát 20 minut, u mladších kategorií se může minutáž krátit. Hokej patří k velmi tvrdým sportům, proto mají hráči kompletní chrániče celého těla, rukavice a přilbu. Puk dopravují do branky pomocí hokejové hole (Kostka, Bukáč, & Šafařík, 1986).



#### **2.4.8. První zmínky o hokeji ve světě**

Když bychom s někým mluvili o historii hokeje, většinou bychom se asi dostali k tomu, že tento sport musí pocházet z Kanady nebo evropských severských zemí. Tak znělo i prohlášení IIF v roce 2008, kdy tato organizace prohlásila, že první organizovaný hokej se uskutečnil v roce 1875 v Montrealu. Výzkumy nám ale dále odhalují skutečnost, že prvotní základní obrysy tohoto sportu jsou známy již z Egyptské říše nebo Mezopotámie. Tyto výzkumy hovoří i o hře, kterou hrávali divoké kmeny v Africe či Americe. V této době ale nemůžeme hovořit o opravdovém hokeji, spíše o hře, která měla určité prvky. Pokud bychom se bavili o modernějším pojetí tohoto sportu, bohužel se ani v tomto případě stále nedostáváme do Kanady, nýbrž do Anglie. Tam měl být podle historických záznamů odehrán i první „hokejový“ zápas na ledě. Nemůžeme si ovšem představit utkáni, při kterém se hráči pohybovali na bruslích. Tyto dokonalosti a typické znaky hokeje se objevily až později. Pravdou zůstává, že první oficiální pravidla byla ustanovena v Montrealu (Origins of ice hockey, 2020).

#### **2.4.9. Začátky hokeje v Čechách**

Hokej začínal nabírat povědomí mezi všemi evropskými zeměmi. Proto se dostával pomalu i na území Čech. Stejně jako u většiny sportů, které se na nějakém území začínají, i v tomto případě byl hokej pojat jiným způsobem, než kterým byl prezentován v Kanadě nebo Severských zemích. „Hokejová“ utkání v této době probíhala ve větším počtu hráčů. Další odlišností byla hra s míčkem a hokejky byly podstatně kratší a čepel byla předzahnutá do tvaru háčku. Této variantě hokeje se lidově říkalo „bandy“. Až v roce 1908 byl založen a schválen první Český hokejový svaz. Postupem času se čeští hokejisté zúčastnili mnohých evropských a světových turnajů. První krůčky na těchto turnajích nebyly nikterak úspěšné. Ale v průběhu let začal být o hokej v Čechách enormní zájem, jak ze strany médií, tak i lidí. Českoslovenští hokejisté vyhráli první evropské šampionáty. Krize nastaly mezi světovými válkami, kdy bylo těžké získat dostatečné finance na fungování hokeje a ve chvíli, kdy ve vedení svazu docházelo k neshodám mezi jednotlivými členy, jelikož zde vznikaly rozepře kvůli členství v konkurenčních klubech Sparta a Slavie. Po urovnání vztahů začaly přicházet úspěchy v podobě cenných kovů z jednotlivých šampionátů (Historie českého hokeje, 2020).

#### **2.4.10. Přístup k mládeži v trénování hokeje (florbalu)**

Přístup, který zvolíme při trénování mládeže, velmi často formuje budoucího sportovce i samotného člověka, myšlena jeho osobnost. Na začátek si musíme uvědomit, že mládež prochází vývojem, mění se její tělo, myšlení, potřeby a cíle. Dále si během emocionálního vývoje začínají uvědomovat svoji národnost, kulturu či víru. Pokud začneme od vývoje tělesného, musíme brát na vědomí, že chlapci nabírají, oproti dívkám, během tělesného vývoje svalovou hmotu mnohokrát rychleji. Naopak dívky začínají řešit v tomto období své dívčí starosti, jako je menses nebo zvětšení prsou. V tuto chvíli se začíná měnit i jejich myšlení, a my musíme správně reagovat. Správný trenér by měl poznat, v jakém stádiu se jeho svěřenci nacházejí, jaké pocity a problémy řeší a přistupovat k nim jiným způsobem. Skrze myšlení na nové tělesné stavy přicházejí i nové sociální potřeby. V tuto chvíli může mládež velmi snadno odvrátit svůj zájem od sportu. Mladí sportovci si často začnou uvědomovat, že sport pro ně není až tak důležitý a začnou upřednostňovat své kamarády nebo školu, jelikož začnou myslet na svou budoucnost. V tuto chvíli je samozřejmostí, že škola je základem života a musí se na ni dbát, ale podobné je to i s pohybem. V tomto období mladí svěřenci nedůvěřují dospělým a spíše vyhledávají konflikty. Je proto zapotřebí, najít správné motivy, mnohdy ve spolupráci s rodiči, které mladého sportovce opět povzbudí k vykonávání sportovních činností.

Kromě vývoje těla a mysli začínají vnímat i svou rodinu, své okolí, prostředí, ve kterém žijí. Trenér musí opět vzít ohled na prostředí, kde mladý člověk vyrůstá a žije. Podle toho pak volí způsoby komunikace, motivování nebo i rozhodování o trestech za nesplněné povinnosti, protože musíme vždy vidět za oponu vznikajících problémů, a nejen pohlížet na problém samotný. Jak tedy pracovat s mladými sportovci? Trenér by si měl uvědomit, jakých cílů chce a může jeho svěřenec dosáhnout, jaké překážky překonává a jak mu může pomoci je překonat. Dále volit správnou komunikaci, která zároveň mnohdy slouží k efektivní motivaci. Pokud je naopak komunikace z různých důvodů chybně použita, může být sportovec spíše demotivován, v nejhorších případech ztrácí chuť sport vykonávat (Martens, 2006).

#### **2.4.11. Současný stav hokejové mládeže v ČR**

České hokejové prostředí se nadále snaží vychovávat nové hokejisty, kteří budou schopni konkurovat v rámci mezinárodního měřítka v rychlosti, šikovnosti, ale i hokejovém přemýšlení. Tomu by měl napomáhat program Českých hokejových akademií, který vznikl v roce 2011. Cílem programu je, vytvořit komplexní a konkurenceschopné hráče. Akademie spolupracují s jednotlivými hokejovými kluby, ale zároveň se také snaží komunikovat se školami a zajistit, aby hokejisti pravidelně docházeli do škol a úspěšně školy absolvovali. Rozdílem hokejových akademií by mělo být především prostředí, ve kterém hráči trénují. Hráči mají všichni stejné podmínky, takže nedochází k upřednostňování jednotlivých hráčů a zároveň se jim dostává kvalitních tréninků s proškolenými trenéry (Akademie českého hokeje, 2020).

V České republice také existuje a funguje projekt „Pojď hrát hokej!“, jehož cílem je propagace hokeje, podat pomocnou ruku novým malým hokejistům v začátcích a vzdělávat rodiče i kluby. Tento projekt se snaží o to, aby děti mohly zkusit hrát hokej, aniž by musely utrácet peníze za vybavení na hokej, které je dlouhodobě považováno jako jedno z nejdražších sportovních vybavení v týmových sportech. Proto se snaží dát možnost dětem vyzkoušet si hokej, a teprve poté se rozhodnout, zda tento sport opravdu chtějí hrát. Projekt věnoval od roku 2010 v přepočtu 88 milionů korun klubům na sportovní vybavení, které je pronajímáno začínajícím malým dětem. Jedná se jak o podporu dětí ve sportování, tak o propagaci a reklamu pro hokej, který se samozřejmě v dnešní rychlé a moderní době snaží o udržení tempa s rychle se rozvíjejícími sporty. Zároveň se v této akci snaží vzdělávat veřejnost i kluby, aby věděly, jak správně zacházet s mladými sportovci (Pojď hrát hokej, 2020).

### **3. Cíle a metodika práce**

#### **3.1. Cíle práce**

Cílem práce je analyzovat klíčové kompetence florbalových a hokejových trenérů, určit současný stav v rámci využívání kompetencí, schopností a dovedností těchto trenérů a navrhnout možná zlepšení.

Dále v teoretické části definovat pojmy týkající se manažerských a trenérských kompetencí, schopností a dovedností, které jsou popsány v rámci prostudování literatury a webových zdrojů. Celá bakalářská práce se zabývá kompetencemi, schopnostmi a dovednostmi florbalových a hokejových trenérů, jedná se zde o sportovní trenéry, jelikož v jejich práci spatřujeme velké podobnosti v rámci využívání manažerských dovedností, jejich práce s lidmi a všeobecném vedení.

V rámci hlavního cíle zjišťujeme skrze anonymní dotazníky, jestli trenéři pracují s kompetencemi, které jsou jim jejich vedením svěřeny a jestli aktivně využívají své manažerské schopnosti a dovednosti.

V dalším cíli jsme chtěli zjistit, jaké kompetence, schopnosti a dovednosti trenéři především využívají.

#### **3.2. Metodika práce**

Teoretická část této bakalářské práce se zabývá vysvětlením pojmů kompetence, schopnosti a dovednosti. Dále stručně popisuje jejich význam a všeobecnou historii. Jsou zde uvedeny konkrétní kompetence, schopnosti a dovednosti, které jsou postupně v praktické části zkoumány. Zároveň jsou popsány termíny manažer a trenér, především ve sportech, jejichž trenéři jsou zkoumáni, a jejich historie a stav, v kterém se v současnosti nachází.

U samotného šetření v praktické části byla použita statistická metoda sběru dat. Jedná se o metodu dotazovací se škálovitými odpověďmi v hlavní části. K vytvoření dotazníku byla použita forma elektronického dotazníku. Dotazník byl v prvotní fázi otestován na trenérech, které osobně známe. Ti nám poté doporučili zlepšení nebo upozornili na nedostatky. Poté co, byl finální dotazník vytvořen, byl rozeslán všem dostupným florbalovým a hokejovým družstvům, s nimiž máme osobní zkušenost. Všechna tato družstva disponovala svými vlastními trenéry. Jednalo se přesně o sto deset sdílených dotazníků.

Námi vytvořený dotazník obsahuje dvě části. První část je identifikační, kde jsou tři otevřené a čtyři uzavřené otázky. Ve druhé části, neboli v části hlavní, dotazník zjišťuje otázky v sedmi různých okruzích, které dohromady obsahují 26 otázek se škálovitými odpověďmi. Dotazník byl respondentům k dispozici v době od listopadu 2020 do prosince 2020. Pro zpracování odpovědí byla využita matematicko-statistická metoda, kromě výpočtu všeobecného aritmetického průměru, byl použit program Statistica, ve kterém jsme hledali závislosti a různá propojení s jednotlivými okruhy a otázkami z dotazníku.

## 4. Vlastní práce

### 4.1. Dotazníkové šetření

#### 4.1.1. Přehled dotázaných respondentů v rámci identifikačních otázek

Z celkového počtu sto deseti sdílených dotazníků bylo získáno zpět přesně osmdesát šest zodpovězených dotazníků, což je návratnost 78,18 %. Množství dotázaných nebylo vyšší, jelikož se zde jedná o velmi úzké spektrum respondentů, souvisí to především s kontakty na florbalové a hokejové trenéry. Asociace českého florbalu a hokeje naopak neodpověděli na žádost o sdílení dotazníků trenérům. Z osmdesáti šesti respondentů bylo 22,1 % z řad žen, což je číslem 19. Ve zbytku odpovědí, tedy v 77,9 % se jednalo o muže, číslem 67 zodpovězených dotazníků. Dotázání byli nejčastěji ve věku 26–34 let s procentuálním zastoupením 56 %, poté následovali s 20 % zástupci věkové kategorie 17–25 let. Ve věku 35–44 let odpovědělo 18 % respondentů, zbytek tedy 6 % zodpovězených dotazníků byli ve věku 45–55 let.

V oblasti trénovaného sportu se 51,2 % vyjádřilo pro florbal, jedná se tedy o 44 respondentů, zbytek 48,8 % se zvolil hokej, jednalo se o 42 odpovědí. Z dotázaných trenérů mělo trenérskou praxi v rozmezí 0 let až 5 let 37 %, což je 32 dotázaných. Ve stejném procentuálním zastoupení byli i trenéři s trenérskou praxí od 6 do 11 let. S 15 % tedy 13 zodpovězených dotazníků vyplnilo trenérskou praxi od 12 do 18 let. Zbýlých 11 % se rozdělilo mezi trenéry s praxí od 19 do 37 let.

V rámci trenérů hokeje v dotazu na trenérskou licenci odpovědělo 76 %, že vlastní nejnížší hokejovou licenci C, zbytek 24 % vlastní druhou nejvyšší licenci B.

Z oblasti florbalových trenérů, kde se úrovně licencí od hokeje liší, odpovědělo 61 % respondentů na nejnížší licenci D. Dalších 25 % má v držení o úroveň vyšší licenci C. 7 % vlastní druhou nejvyšší licenci B. A pouhá 2 % mají vystudovanou licenci A, tedy nejvyšší z možných florbalových licencí. Posledních 5 % odpovědělo, že licenci ještě nemají.

V rámci identifikačních dotazů bylo u trenérů zjišťováno, jakou kategorii trénují, napříč oběma sporty odpovědělo 88,4 %, tedy 76 dotázaných, že trénují mládežnické kategorie. Zbýlých 11,6 % trénuje dospělé kategorie.

Zajímavostí, která z výsledku grafu č. 1 vyplývá, je skutečnost, že většina trenérů má aktivní hráčské zkušenosti.

Graf 1 - Aktivní hráčské zkušenosti

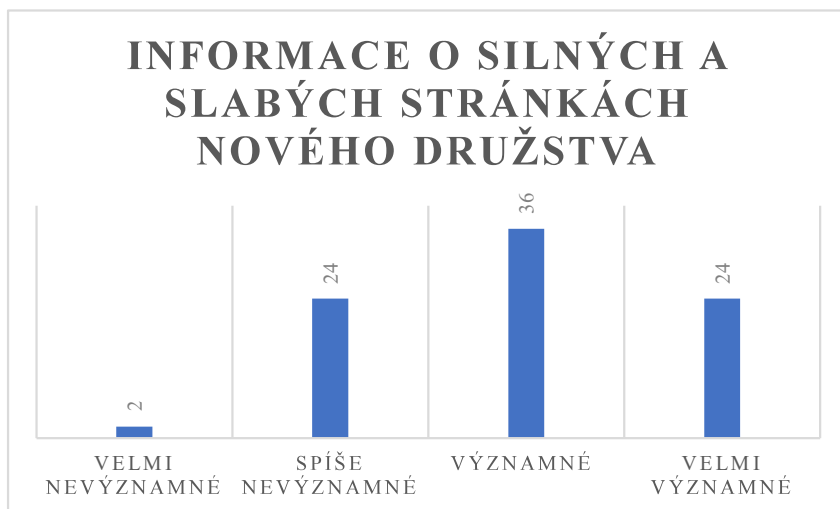


Zdroj – zpracováno autorem

#### 4.1.2. Vybrané zodpovězené otázky a jejich závislost na ostatních zodpovězených otázkách

##### 1. Informace o silných a slabých stránkách

Graf 2 - Informace o silných a slabých stránkách nového družstva



Zdroj – zpracováno autorem

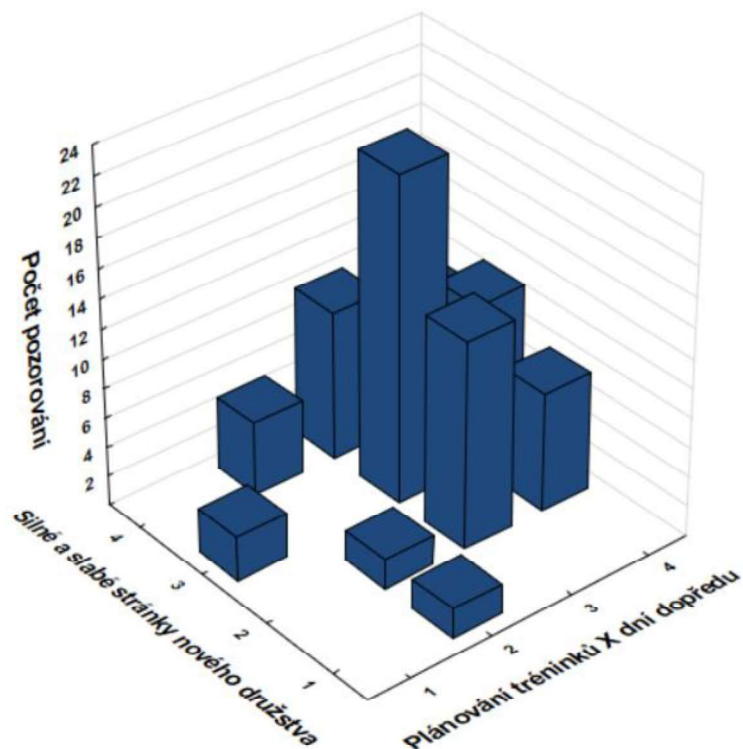
Z grafu č. 2 můžeme vyčíst, že 36 respondentů vnímá silné a slabé stránky nového družstva jako významné, což by mělo znamenat, že s informacemi pracují, ale nedávají jim významnost na širším fungování družstva. Shodně 24 respondentů zvolilo varianty spíše nevýznamné a velmi

významné. Tyto odpovědi byly vyhodnoceny tak, že jsou odpovídající vždy na hranici s významným, ale odráží se zde i jejich fungování s novými družstvy, což znamená, že opravdu pracují s informacemi, nebo je zjišťují až během procesu trénování. Velmi nevýznamné zvolili dva respondenti, což skvěle popisuje situaci, že každý trenér může jinak pracovat se svými svěřenci. Závěrem, ale můžeme zhodnotit, že tento aspekt je z 41,86 % významný. Většina respondentů tedy klade důraz na přípravu a řízení získávání informací.

Vzájemná závislost odpovědí je patrná na následujícím grafu č.3, kde jsou porovnávány odpovědi, zda je významné plánování tréninků X dní dopředu a významnost silných a slabých stránek nového družstva. Vychází zde Pearsonův chí-kvadrát s p-hodnotou 0,00067, tato hodnota potvrzuje vzájemnou závislost. Všeobecně je závislost potvrzená, pokud p-hodnota vychází menší než 0,05. Vzájemná závislost těchto dvou otázek je na úrovni Cramerova V 0,3346, což nám značí střední závislost. Tato závislost by byla možná také slovně okomentovat. A sice, že v obou dotazech je důležitá schopnost plánování a organizace, které jsou nezbytné pro zjišťování silných a slabých stránek budoucích svěřenců a zároveň pro vytvoření tréninkové jednotky x dní dopředu.



Graf 3 - Porovnání – silné a slabé stránky družstva s plánováním tréninků



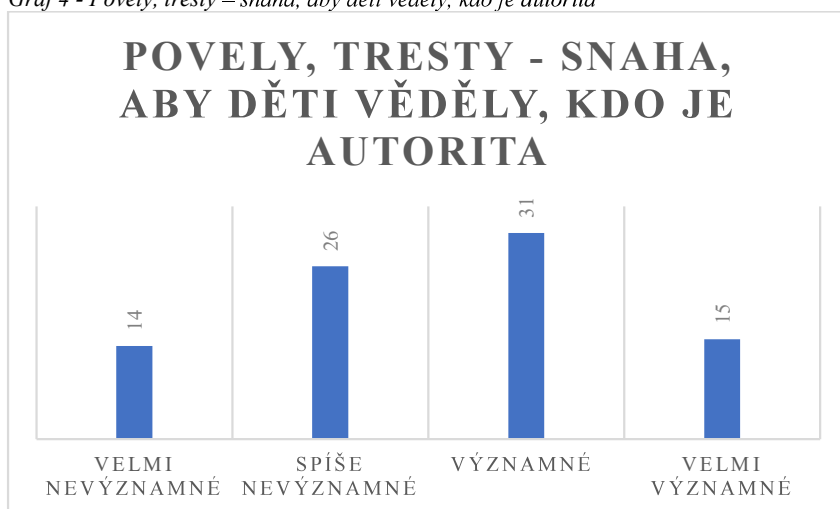
Zdroj – zpracováno autorem

Na grafu č. 3 a i na dalších grafech jsou popsány odpovědi velmi nevýznamné = 1, spíše nevýznamné = 2, významné = 3 a velmi významné = 4

Další závislost k otázce na informovanost o silných a slabých stránkách najdeme v otázce na významnost komunikace se svěřencem, který neplní své povinnosti. Zde je p-hodnota u Pearsonova chí-kvadrátu 0,00050, tedy potvrzující závislost odpovědí. Velikost Cramerova V je na úrovni 0,3743. Cramerovo V tedy ukazuje spíše střední závislost. Propojení mezi těmito otázkami můžeme hledat především v zájmu o svěřence. V první otázce chceme zjistit silné a slabé stránky budoucích svěřenců, tím pádem, jestli trenérům záleží na schopnosti vcítit se do hráčů a porozumět jim. Tuto schopnost trenéři poté využívají taktéž u problému se svěřenci, kteří neplní své schopnosti. Trenéři se zde snaží porozumět svěřenci. Tato závislost je popsána pouze slovně.

## 2. Různá řešení problémů v rámci řízení družstva

Graf 4 - Povel, tresty – snaha, aby děti věděly, kdo je autorita



Zdroj – zpracováno autorem

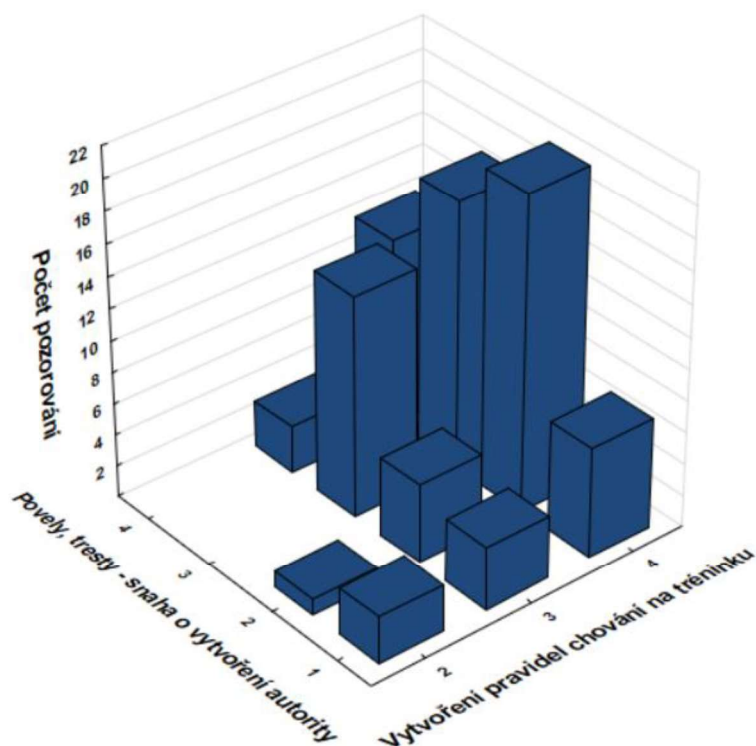
Řešení problémů pomocí trestů a povelů nám graf č. 4 popisuje velmi jasně. Každý přistupuje k trestům různým způsobem, podle toho, jak vnímá a jak pracuje s kompetencí moci někomu udělit trest. Nejvíce odpovědí se nachází u varianty významné a to 36,04 % všech odpovědí, zde je patrné, že trenéři využívají pro kázeň a správné vykonávání činností svou autoritu a případné tresty. Toto potvrzují i další respondenti, kteří v celkovém počtu 17,44 % odpovídají velmi významné, a dávají tím najevo, že vedení družstva si bez této kompetence nedovedou představit.

Na druhé straně vidíme, že z 30,23 % trenéři nedávají až tak velký význam trestání a své autoritě. Spoléhají se především na komunikační motivační schopnosti, skrz které řídí své družstvo, k trestům se poté uchylují pouze rámcově. Obdobným způsobem, ale již bez rámcového využívání trestů, pracuje poslední skupina odpovídajících s 16,27 %.

Závislost můžeme u této otázky najít k otázce, zda je významné vytváření pravidel chování na tréninku. Porovnání odpovědí vidíme na grafu č. 5. Již z typu otázky bychom mohli predikovat, že by měla závislost odpovědí vyjít. Což potvrzuje Pearsonův chí-kvadrát, který vychází 16,567 s p-hodnotou 0,011. Cramerovo V nám vychází 0,3103, což sice přesahuje nízkou závislost a blíží se ke střední, ale možná bychom očekávali větší úroveň závislosti.

Obě otázky s odpověďmi spolu souvisí především z důvodu hodnocení formy chování, která má být následně oceněna nebo potrestána. V obou případech se zabýváme svěřenou kompetencí moci někoho potrestat. I proto je vytvořen soubor pravidel chování, který má stanovovat pravidla a hranice, za které, pokud svěřenec nechce být potrestán, nemá zacházet.

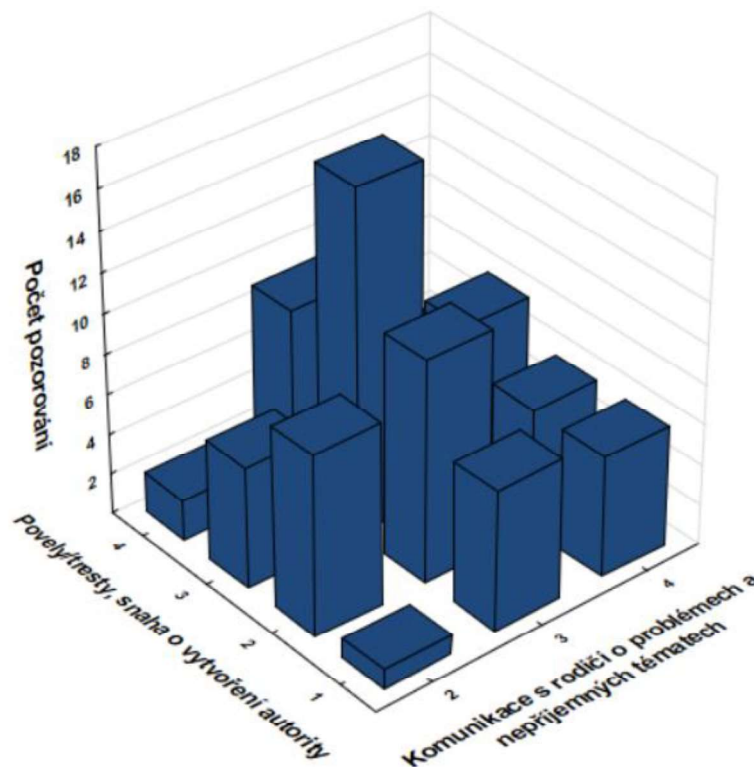
Graf 5 - Porovnání – povely a tresty s vytvářením pravidel chování na tréninku



Zdroj – zpracováno autorem

Zajímavý výsledek získáváme v porovnání dotazu na povely a tresty s otázkou, zda je významná komunikace s rodiči o nepříjemných tématech, zde závislost skrze Pearsonův chí-kvadrát nepochází. Mohli bychom ale předpokládat, že zde závislost výsledku bude, jelikož pokud jsou svěřenci problémoví, lze očekávat následné rozhodnutí trenéra pro vyřešení situace spolu s rodiči. Vzájemná závislost zde ale nebyla potvrzena. Výsledek můžeme vidět na grafu č. 6.

Graf 6 - Porovnání – povely a tresty s komunikací s rodiči o nepříjemných tématech

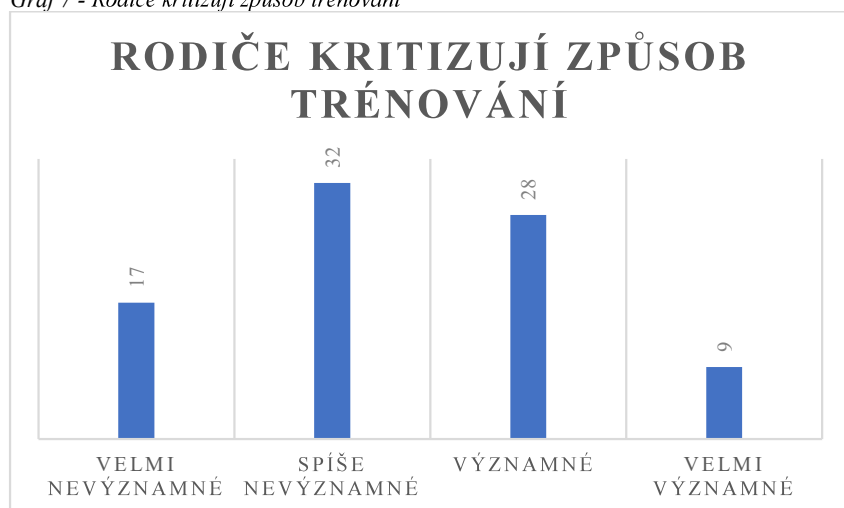


Zdroj – zpracováno autorem

Jak můžeme vidět na grafu č. 6, odpovědi od respondentů jsou rozmístěny na různých pozicích a nevytváří žádné vyšší propojení.

### 3. Situace z hlediska práce s rodiči

Graf 7 - Rodiče kritizují způsob trénování



Zdroj – zpracováno autorem

Rozdílné výsledky přináší graf č. 7, odpovědi jsou v tomto grafu zastoupeny u všech odpovědí. Přece jen převládá názor nevýznamnosti kritiky rodičů. Ze všech respondentů odpovědělo 37,20 % spíše nevýznamné, další 19,76 % se přiklání k odpovědi velmi nevýznamné a podporuje tak názor zmíněné většiny. U těchto respondentů můžeme hovořit o sebevědomí, jelikož pro ně názor rodičů není důležitý. Toto sebevědomí ale pramení především ze znalostí, které o trénování mají, kterým také věří. Je zde patrná i schopnost vedení a přijímání odpovědnosti za rozhodnutí. Zbylí respondenti se z 32,55 % rozhodli pro významnou situaci a 10,4 % zvolilo dokonce velmi významnou. U těchto respondentů může jít o nedostatek sebedůvěry, nebo naopak o snahu vyřešit problémy, které vznikají, i když se tito trenéři mohou domnívat, že názor rodičů je bezvýznamný, samotné situaci dávají význam v rámci fungování družstva.

U následující zodpovězené otázky sledujeme kladnou korelaci (modrá barva v tabulce) s otázkami, které by mohly nějak souviset s touto kritikou. Silnou korelaci vidíme u otázky významnosti komunikace o problémech a nepříjemných tématech s rodiči. Zde můžeme vidět, že výsledky odpovědí na tuto otázku se liší dle typu trenéra, rozhoduje fakt, zda jsme ochotni se o problémy podělit anebo se je snažíme řešit sami. Další, o trochu slabší korelace, jak můžeme vidět v tabulce níže, se vyskytují u významnosti dodržení slibu, který dáme a důležitost nominace hráčů na utkání v rámci rodičovské komunikace.

U korelace mezi kritikou způsobu trénování a nominací hráčů v rámci rodičovské komunikace je jasný signál, že pokud je pro trenéry výtka od rodičů významná, přiklánějí se zároveň i ke konzultacím s rodiči ohledně nominací na utkání a naopak.

Otázky	Rodiče kritizují způsob trénování	Nominace hráčů na utkání v rodičovské komunikaci	Průběžné hodnocení hráčů během sezóny	Hledání rovnováhy mezi kritikou a chválou	Dodržení slibu, který komukoli dáme	Mluvit s rodiči o problémech, i když se jedná o nepříjemná témata	Přijmout odpovědnost za chování družstva
Rodiče kritizují způsob trénování	1,000	0,321	-0,037	-0,113	0,213	0,385	-0,130
Nominace hráčů na utkání v rodičovské komunikaci	0,321	1,000	-0,226	-0,042	-0,082	0,082	0,084
Průběžné hodnocení hráčů během sezóny	-0,037	-0,226	1,000	0,026	0,143	0,105	-0,129
Hledání rovnováhy mezi kritikou a chválou	-0,113	-0,042	0,026	1,000	0,212	0,009	0,062
Dodržení slibu, který komukoli dáme	0,213	-0,082	0,143	0,212	1,000	0,326	0,375
Mluvit s rodiči o problémech, i když se jedná o nepříjemná témata	0,385	0,082	0,105	0,009	0,326	1,000	0,245
Přijmout odpovědnost za chování družstva	-0,130	0,084	-0,129	0,062	0,375	0,245	1,000

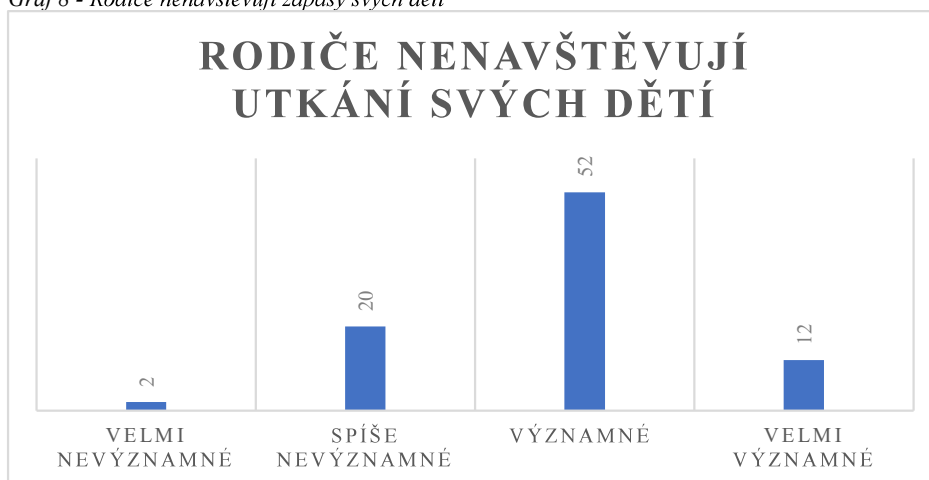
Tabulka 1 - Korelace situací z hlediska práce s rodiči

Zdroj – zpracováno autorem

Zápornou korelaci (růžová barva v tabulce) vidíme například u průběžného hodnocení hráčů během sezóny, je zde patrné, že pokud je významnost názoru rodičů pro trenéry rozporuplná, tedy odpověďmi velmi vyrovnaná, bude zde záporná korelace existovat, jelikož u významnosti průběžného hodnocení hráčů jsou odpovědi nakloněny spíše na stranu významnosti. Záporná korelace tedy znamená, že nám vychází opačné výsledky.

#### 4. Rodiče nenavštěvují utkání svých dětí

Graf 8 - Rodiče nenavštěvují zápasy svých dětí



Zdroj – zpracováno autorem

Graf č. 8 nám vypovídá o přístupu rodičů k utkáním jejich dětí. Zde je na trenérovi, jaký přístup zaujímá. Pokud vnímá situaci jako spíše nevýznamnou 23,25 %, nebo velmi nevýznamnou 2,32 %, nepřipadá jim podpora jejich svěřenců od rodičů důležitá. Může se zde jednat o názor, že je podpora kontraproduktivní, zároveň však odepírají možnost, aby svěřenci byli motivováni i jinak než od trenéra. Pro zbylé respondenty, kteří volili z 60,47 % významné a z 13,95 % velmi významné, je důležitý mentální stav jejich svěřenců, chtějí jim pomoci k lepším výkonům, a proto se snaží řešit vzniklý problém. Můžeme zde především postřehnout schopnost empatie, tj. vcítění se.

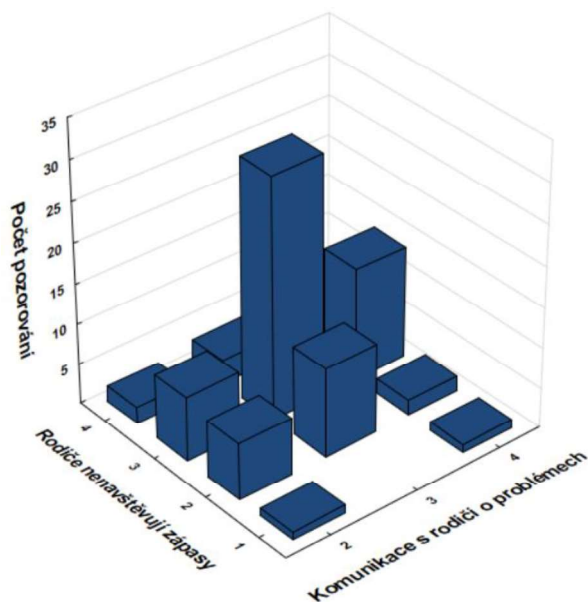
Pokud vnímá trenér jako významné „nezájem“ rodičů o jejich děti, své svěřence, dává tím jasně najevo nespokojenost s prostředím, ve kterém má jeho svěřenec předvádět výkon. Jeho snahou by tedy měla být činnost, která vede ke zlepšení podmínek pro jeho svěřence, zároveň by tak mohl zvýšit i motivovanost hráče. Proto není překvapivé, že skrze Pearsonův chí-kvadrát test vyšla závislost s p-hodnotou 0,038 mezi otázkami na významnost návštěv rodičů na zápasech a důležitosti řešení nepříjemných témat a problémů s rodiči. Závislost ovšem není příliš vysoká, jedná se spíše o nižší závislost s výsledkem Cramerova V 0,2784, dle předpokladů bychom mohli očekávat spíše silnější propojení. Tyto otázky spolu souvisí také proto, jelikož v první otázce vzniká problém neúčasti rodičů a v druhé otázce nastíní možného řešení.

*„Na prostředí člověka, zejména na děti, nepůsobí nic duševně silněji než nežitý život rodičů.“*

Carl Gustav Jung

Tento citát od švýcarského psychiatra Carla Gustava Junga obdobně popisuje situaci, kdy děti nejsou v komfortní zóně, pokud neprožívají své dětství se svými rodiči, i toto podkládá tvrzení, že tento aspekt velmi ovlivňuje chování a výkon svěřenců.

Graf 9 - Porovnání – rodiče nenavštěvují zápasy s komunikací s rodiči o nepříjemných problémech

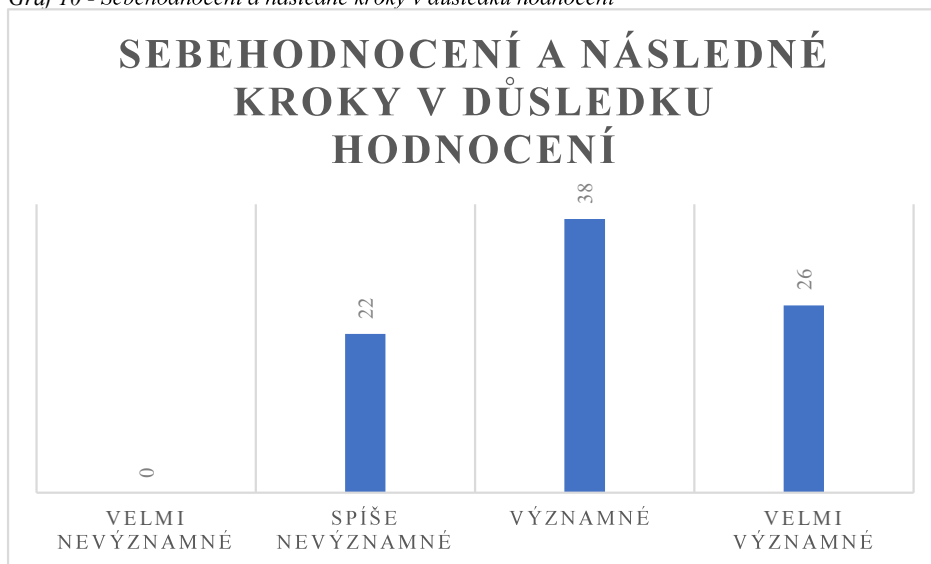


Zdroj – zpracováno autorem



## 5. Sebehodnocení a následné kroky v důsledku hodnocení

Graf 10 - Sebehodnocení a následné kroky v důsledku hodnocení



Zdroj – zpracováno autorem

Graf č. 10 popisuje následující výsledky sebehodnocení a následné kroky v důsledku hodnocení. Nejkladnější odpověď – velmi významné zvolilo 30,23 %, dále stále pozitivní – významné – 44,18 % a spíše nevýznamné 25,58 %, jsou zde tedy rozporuplné názory na nejvhodnější odpověď. Domnívám se, že velmi významné zvolili respondenti, kteří se neobávají zhodnocení svých výsledků; vědí, že vykonávají svou práci správně a nemají tedy strach z hodnocení. Samozřejmě jsou tu i důvody principiálně vyšší, kdy chtějí trenéři skrze zhodnocení a následných kroků v důsledku hodnocení záměrně zlepšovat svůj vlastní přínos pro družstvo. Je zde tedy patrná schopnost učit se a zároveň sebedůvěra. U skupiny trenérů, kteří zvolili odpověď významné, by se mohlo hovořit spíše o zájmu o zdokonalení sebe sama. U této skupiny nejsou patrné znaky pochlebování za dobré výkony, které vyhodnotí, nýbrž touha po zdokonalení svých metod, i formou učení. Zbylí respondenti hlasovali pro spíše nevýznamné. Tuto nejméně zastoupenou odpověď volili především ti trenéři, kteří nevěří, že by je hodnocení mohlo někam posunout. Jsou zde samozřejmě také znaky i strachu z výsledků – na rozdíl od první skupiny, ale především zde není tak velká schopnost učit se a rozvíjet své dovednosti v rámci trenérství.

U zodpovězené otázky na významnost sebehodnocení a následné kroky v důsledku hodnocení hledáme kladné korelace s otázkami, které by měly souviset s výše zmíněnou základní otázkou na sebehodnocení.

Kladné korelace, které vykazují spíše menší intenzitu, vidíme v tabulce ve spojení s otázkami na nadstavbové vzdělávání a nalézání rovnováhy hodnocení svěřenců mezi kritikou a chválou. Silnější střední kladná korelace se nám poté vyskytuje v souvislosti s dodržením slibu, který komukoli dáme. Všechny kladné korelace popisují uvědomění si chyb, které trenér dělá. Proto se skrze odpovědi snaží doplňovat své vzdělání, díky kterému může získat potřebný nadhled. Další korelace, tedy dodržení slibu, je spojena se sebehodnocením nejspíše z důvodu utváření a formování osobnosti, skrze sebehodnocení můžeme odhalit možné vzniklé chyby, dodržováním slibů se snažíme chyby eliminovat. Poslední kladná korelace se vyskytuje u nalézání rovnováhy hodnocení mezi kritikou a chválou. Tato otázka souvisí s původní otázkou především z toho důvodu, že si musíme při jakémkoli hodnocení uvědomovat, že hodnocení by mělo být vyvážené, a ne pouze kladné/záporné.

Otázky	Sebehodnocení a následné kroky v důsledku hodnocení	Nadstavbové vzdělávání, mimo získávání licencí	Přijímání odpovědnosti za chování družstva	Hledání rovnováhy mezi kritikou a chválou	Dodržení slibu, který komukoli dáme
Sebehodnocení a následné kroky v důsledku hodnocení	1,000	0,205	0,075	0,219	0,310
Nadstavbové vzdělávání, mimo získávání licencí	0,205	1,000	0,075	0,148	0,218
Přijímání odpovědnosti za chování družstva	0,075	0,075	1,000	0,062	0,375
Hledání rovnováhy mezi kritikou a chválou	0,219	0,148	0,062	1,000	0,212
Dodržení slibu, který komukoli dáme	0,310	0,218	0,375	0,212	1,000

Tabulka 2 - Korelace sebehodnocení a následných kroků v důsledku hodnocení a obdobných typů otázek Zdroj – zpracováno autorem

Zajímavost vzniká v souvislosti mezi původní otázkou a otázkou na přijímání odpovědnosti za chování družstva. U této otázky bychom mohli očekávat, že bude korelace taktéž vznikat, jelikož se opět může jednat o uvědomění si svých povinností, které může vzniknout ze sebehodnocení. Korelace zde bohužel ale nevzniká.

## 6. Otázky spojené s hodnocením svěřenců a osobním přístupem ke svěřencům

V posledním samostatném hodnocení otázek byl vytvořen soubor otázek, které jsou propojené, alespoň z části přístupem k svěřencům a k jejich hodnocení. Pro propojení těchto zodpovězených otázek je použito testování korelace p-hodnot z osmi otázek. V tabulce níže jsou zvýrazněna důležitá propojení odstíny červené, které se dostávají až do tmavě růžové. Aby mezi zodpovězenými otázkami docházelo ke korelaci, musí p-hodnoty nabývat úrovně menší než 0,05, tedy již zmíněné barvy.

V tomto případě testování korelací, nezkoumáme, zda jsou korelace kladné nebo záporné, ale zda vůbec nějaká propojení existují (políčka s odstíny červená a růžová). K minimálně dvěma propojením dochází u každé složky tohoto zkoumání, nejvíce společných korelací, konkrétně čtyř, dosahují komunikace se svěřencem, který neplní své povinnosti, dále neplnění úkolů nebo pravidel, všeobecný přístup svěřenců a sebereflexe. Všechny tyto složky dávají najevo, že mají velký přínos do rozhodování trenéra o hodnocení svěřenců, některé vychází nejen z výkonů, ale samozřejmě i z chování svěřence. V tomto souboru je důležitá práce trenéra, který musí jednat objektivně a velmi dobře ovládat komunikaci, kterou své názory interpretuje.

Otázky	Být schopen ocenit i svěřence, kteří jsou problémoví	Práce se svěřenci, které florbal/hokej přestává bavit	Komunikace se svěřencem, který neplní své povinnosti	Najít rovnováhu mezi kritikou a chválou	Výsledek hodnocení hráčů by měl být motivační	Nesplnění úkolu nebo nedodržení pravidel	Přístup svěřenců k tréninku	Sebereflexe
Být schopen ocenit i svěřence, kteří jsou problémoví		0,035	0,265	0,003	0,574	0,716	0,629	0,506
Práce se svěřenci, které florbal/hokej přestává bavit	0,035		0,052	0,299	0,800	0,701	0,610	0,355
Komunikace se svěřencem, který neplní své povinnosti	0,265	0,052		0,669	0,414	0,013	0,060	0,000
Najít rovnováhu mezi kritikou a chválou	0,003	0,299	0,669		0,443	0,324	0,201	0,034
Výsledek hodnocení hráčů by měl být motivační	0,574	0,800	0,414	0,443		0,000	0,054	0,324
Nesplnění úkolu nebo nedodržení pravidel	0,716	0,701	0,013	0,324	0,000		0,002	0,002
Přístup svěřenců k tréninku	0,629	0,610	0,060	0,201	0,054	0,002		0,063
Sebereflexe	0,506	0,355	0,000	0,034	0,324	0,002	0,063	

Tabulka 3 - Deset otázek spojených s hodnocením svěřenců a osobním přístupem ke svěřencům Zdroj – zpracováno autorem

### 4.1.3. Porovnání vybraných zodpovězených otázek z různých pohledů

#### 1. Z pohledu florbalu a hokeje

V rámci této kapitoly byly zkoumány opět vybrané zodpovězené otázky z předešlé kapitoly, ale nyní z pohledu trenérů florbalu a hokeje, cílem kapitoly je najít a pokusit se vysvětlit rozdíly mezi odpověďmi trenérů rozdělených dle sportů. Do tohoto testování, jak již bylo zmíněno v úvodu vyhodnocování dotazníku, se zapojilo 44 trenérů florbalu a 42 trenérů hokeje, výsledky by měly být zastoupením v jednotlivých sportech vyrovnané.

Z tabulky níže můžeme vidět, že skrze t-test nám vyšla důležitá rozdílnost u tří ze šesti zkoumaných otázek.

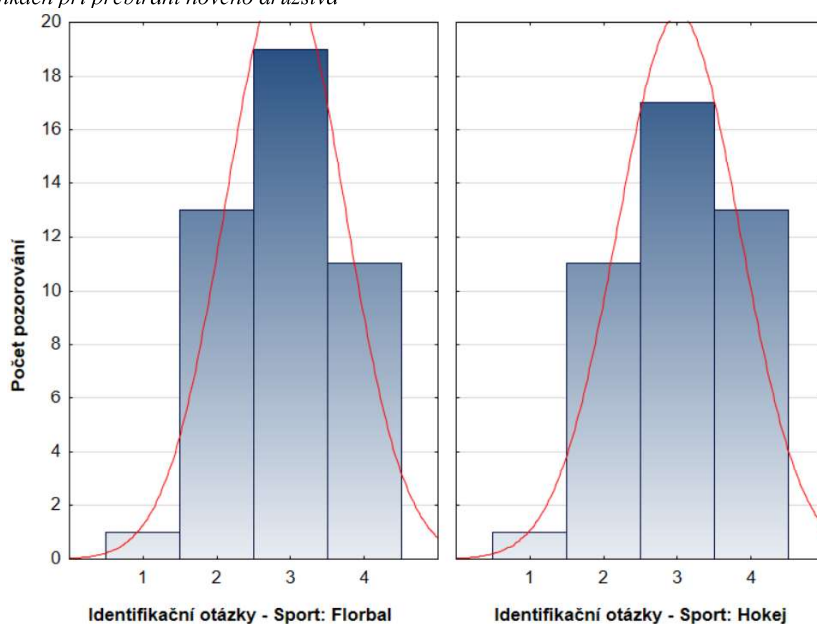
Otázky	Průměr florbal	Průměr hokej	t	sv	p	Poč. plat. Florbal	Poč. plat. Hokej
Informace o silných a slabých stránkách nového družstva	2,909	3,000	-0,518	84	0,606	44	42
Povely / tresty – snaha, aby děti vnímaly autoritu	2,864	2,214	3,291	84	0,001	44	42
Rodiče kritizují způsob trénování	2,477	2,190	1,462	84	0,147	44	42
Rodiče nenavštěvují zápasy svých dětí	2,955	2,762	1,336	84	0,185	44	42
Být schopen ocenit i svěřence, kteří jsou problémoví	3,455	2,952	3,724	84	0,000	44	42
Sebehodnocení a následné kroky v důsledku hodnocení	3,273	2,810	2,994	84	0,004	44	42

Tabulka 4 - Podobnost odpovědí florbalových a hokejových trenérů

Zdroj – zpracováno autorem

Nejdříve se v krátkosti podíváme na odpovědi, u kterých rozdílnost nebyla prokázána. U otázky na informovanost o silných a slabých stránkách při přebírání nového družstva odpovídají trenéři obou sportů víceméně stejně. Jedná se zde o minimální odchylku, viz graf č. 11 níže. V tomto případě se můžeme bavit o jednotnosti odpovědí, především z důvodu nutnosti informace opravdu mít. Trenéři velmi často potřebují poznat své družstvo a jednotlivé individuality, aby byli schopni vytvořit fungující celek. Proto je tato otázka velmi vyrovnaná, mohou se vytvořit odchylky ve významnostech, ale v tomto případě budou odchylky od většiny v obou sportech obdobné.

Graf 11 - Porovnání odpovědí florbalových a hokejových trenérů na otázku ohledně důležitosti informovanosti o silných a slabých stránkách při přebírání nového družstva



Zdroj – zpracováno autorem

U dalších dvou otázek, u kterých jsme nezískali rozdílné výsledky, ohodnotíme výsledky pouze slovně. Obě otázky se týkají přístupu rodičů, první otázka problém s kritikou rodičů vůči trenérské práci a druhá otázka neúčast rodičů na zápasech svých dětí. Rozdílnost opět nenacházíme především proto, že trenéři se střetávají s rodiči v průřezu sportů velmi často, florbal ani hokej tedy není výjimkou. U kritiky rodičů záleží na osobnosti a zkušenostech trenéra, který musí vyhodnotit, zda je kritika opodstatněná nebo ne. U druhé otázky v rámci neúčasti rodičů jsou výsledky opět víceméně vyrovnané, jelikož trenéři vnímají potřebu vytváření správného prostředí v obou sportech.

Výše popsany problém potvrzuje i článek basketbalového trenéra mládeže Jindřicha Svojanovského. Tento trenér se snaží vysvětlit, že problém rodiče vs. trenéři, se vyskytuje ve všech sportech. A v současné době internetu, naučných videí atd., se brzy z každého rodiče stává geniální stratég a expert na daný sport. Rodiče velmi často nevidí práci trenérů, která je sice rozsáhlá, ale pro rodiče skrytá. Geniální rodiče, jak je nazývá pan Svojanovský, vnímají spíše upřednostňování jiných dětí, nepochopení sportu od trenéra, špatně zvolené rozestavení a způsob hry. Trenéři se tedy poté rozhodují, jak s danými rodiči naložit, buď se nechají ovlivnit a jejich práce se začne značně znehodnocovat, anebo názory rodičů nebudou brát v potaz, ale i přesto s nimi musí

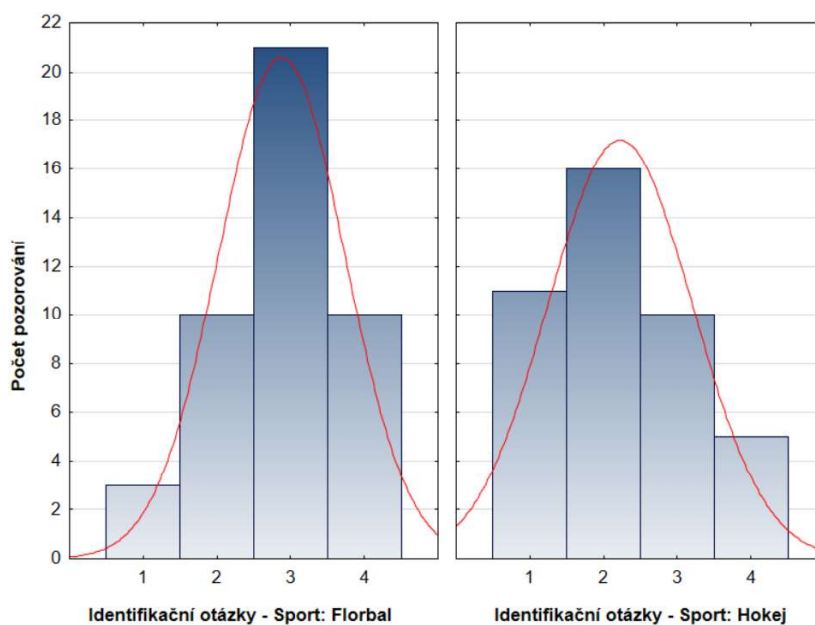
komunikovat, aby osvětlili jejich názor a pravidla, která platí pro rodiče dětí ve sportovních klubech. Výsledkem poté může být kompletní ztráta důvěry rodičů a následně ztráta svěřence.

Trefně na závěr článku dodává:

*„Jak říkal Jan Werich, souboj s lidskou hloupostí je nekonečným bojem. Geniální rodiče a hloupí trenéři budou, a nejen v basketbalu, vždy. Že by skutečnost, že dáváme tak malý prostor geniálním rodičům a spoléháme, jen na ty hloupé trenéry, byl důvod, proč český sport ztrácí své, v minulosti vybojované pozice?“* (“Geniální rodiče vs. hloupí trenéři”, 2021)

Skrze t-test jsme zjistili, že velmi zásadní rozdíly odpovědí se vyskytují, s výslednou hodnotou t-testu 3,2914 u otázky na povely, případné tresty, které ovlivňují autoritu trenérů. P-hodnota nám v tomto případě vyšla velmi nízká 0,001459.

Graf 12 - Porovnání odpovědí florbalových a hokejových trenérů na otázku důležitosti povelů, trestů a získávání autority

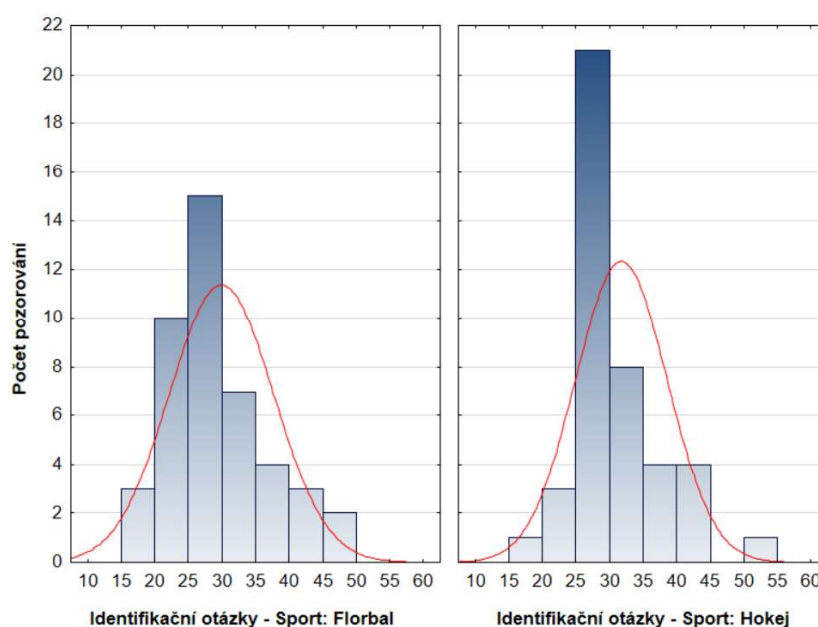


Zdroj – zpracováno autorem

U těchto rozdílů můžeme vnímat příčinu především v historii sportu. Hokejoví trenéři jsou velmi často, jak vychází z dotazníku, bývalí aktivní hráči, obdobně je to samozřejmě i ve florbalu. Na rozdíl od florbalu je ale hokej starší sport, tento sport si prošel již jednotlivými etapami vývoje a má velmi silnou základnu, zájem o hokej je vysoký u rodičů i jejich dětí. Hokejoví trenéři díky tomu získávají větší sebevědomí v rámci práce s dětmi, nemají strach z toho, že by jejich svěřenci projevovali nekázeň, jelikož žijí v představě (nejspíše oprávněné), že rodiče jejich svěřenců se budou snažit své děti u hokeje udržet, alespoň kvůli popularitě hokeje. Z toho důvodu pracují s

faktem, že při vytvoření nekázně rázně zasáhnou právě rodiče, kteří se budou snažit děti usměrnit. Hokejoví trenéři tedy disponují velkou sebedůvěrou a důvěrou v systém. Naopak florbaloví trenéři, i přes popularitu tohoto sportu, jsou si vědomi, že jejich sport nemá ve společnosti stále takovou pozici, aby mohl nasávat z této pozice potřebnou sebedůvěru. Zároveň s tím souvisí i věk trenérů, jelikož je florbal mladý sport, mezi trenéry se zařazují velmi mladí stále aktivní hráči, pro které je mnohdy těžké sebedůvěru získat. Tito florbaloví trenéři tedy staví svůj trénink na principu stanovení pravidel chování, který při porušení bývá potrestán. Můžeme ale konstatovat, že se tyto trenéři, díky této „nevýhodě“, alespoň naučí pracovat se systémem hodnocení a trestů.

Graf 13 - Porovnání florbalových a hokejových trenérů z hlediska věku

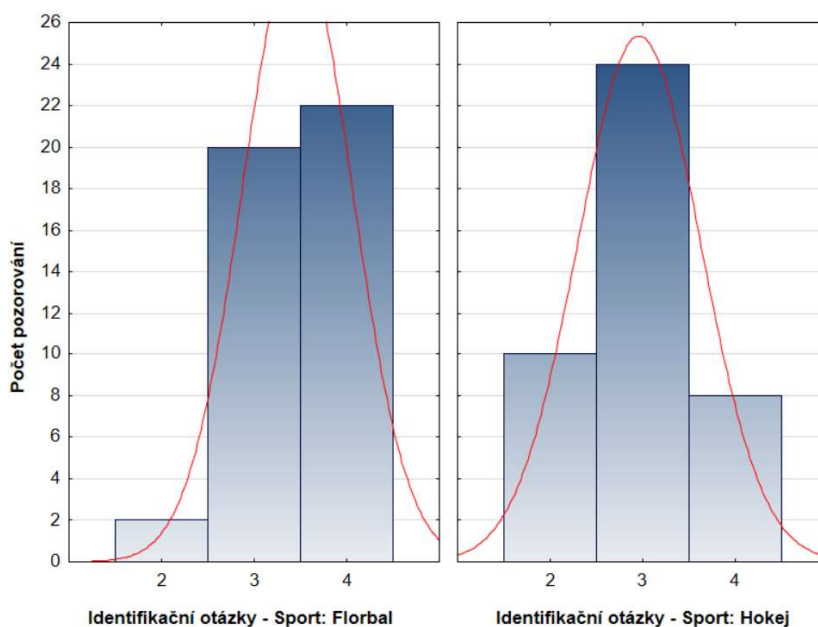


Zdroj – zpracováno autorem

Další otázkou, která mezi florbalem a hokejem vytváří rozdíly, je schopnost ocenit i svěřence, kteří jsou problémoví. T-test v tomto případě vyšel 3,7244 a následná p-hodnota 0,000354. Tento rozdíl je zde signifikantní, především pro florbal. Florbaloví trenéři vnímají významnost této situace především jako významnou a velmi významnou. Jedná se zde o kompetenci trenérů popularizovat svůj sport. Může se zdát, že být schopen ocenit i problémové svěřence, nesouvisí s popularizací, ale naopak souvisí. Trenéři florbalu vnímají pozici svého sportu, jako silnou, ale ne natolik, aby mohli všeobecně vyhazovat a nahrazovat své svěřence, skrze ocenění problémových hráčů se snaží stabilizovat členskou základnu a rozšiřovat svůj oddíl neboli popularizovat svůj klub/sport.

U hokejových trenérů taktéž převládá odpověď významné na otázku ocenění svých svěřenců, kteří mohou být problémoví, ale na rozdíl od florbalových se zde vyskytují i náznaky spíše nevýznamné. Zde už se mezi 42 respondenty rozdělily různé názory. U trenérů, kteří zvolili spíše nevýznamné, vidíme sílu hokeje, naráží se zde na množství dětí, které chtějí hokej hrát a marketingovou sílu hokeje, což znamená, že pokud děti nejsou ochotny pracovat, mohou být nahrazeny. U odpovědi významné, vnímáme, že trenéři už opravdu vidí důležitost oceňování i problémových svěřenců, vnímají, že svěřenci mohou mít jiný problém, kvůli kterému se stávají problémovými a snaží se je kladným zhodnocením motivovat. Tento přístup se nachází i florbalových trenérů, ale tam je velmi propojený i s potřebou zviditelnění klubu či sportu.

Graf 14 - Porovnání odpovědí florbalových a hokejových trenérů na otázku důležitosti schopnosti ocenit svěřence, kteří jsou problémoví.



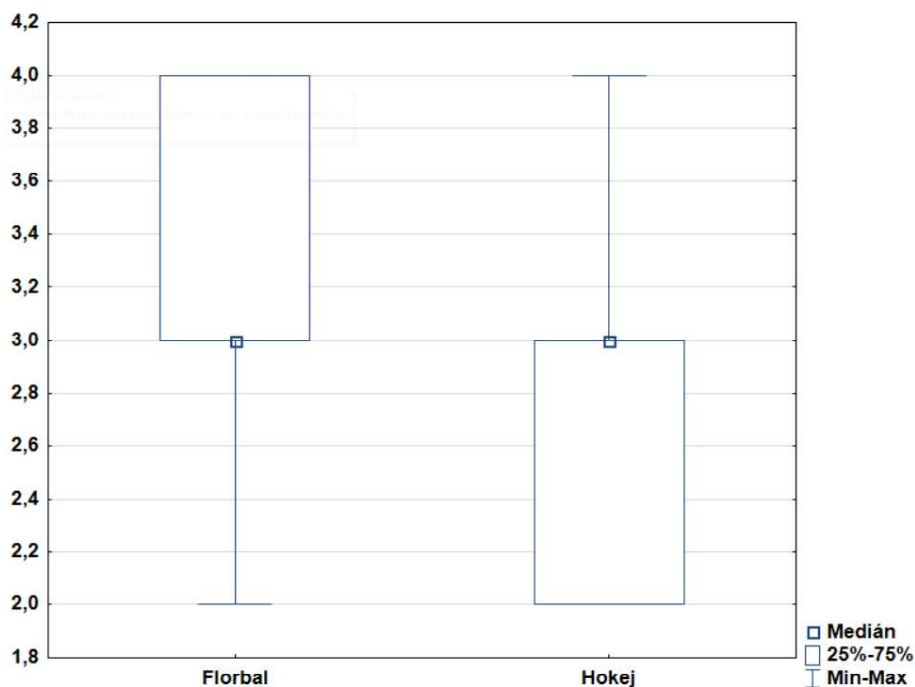
Zdroj – zpracováno autorem



Poslední otázkou, ve které můžeme najít rozdílnost názorů trenérů z obou sportů, je významnost sebehodnocení a následných kroků v důsledku hodnocení. Jak jsme si mohli všimnout ve věkovém rozložení florbalových a hokejových trenérů, hokejoví trenéři jsou věkově starší. Na grafu níže vidíme, že hokejoví trenéři 50 % svých odpovědí zvolili spíše nevýznamné a významné. Můžeme tedy vydedukovat, že hokejoví trenéři nestojí o sebehodnocení především z hlediska věku, mohou pociťovat, že není třeba hodnotit své postupy a metody, jelikož je již dříve získali skrze proškolení, zkušenosti od bývalých trenérů a praxí. Vnímají, že nic lepšího už by skrze své zhodnocení nevymysleli nebo nezískali. Můžeme říct, že tito mnozí trenéři stagnují, již se nechtějí posouvat a dál vyvíjet. Naopak mladší florbaloví trenéři, jak můžeme vidět na grafu níže, zvolili v 50 % odpovědi významné a velmi významné, což potvrzuje, že si například nemusí být svými metodami stále stoprocentně jistí a chtějí dále rozšiřovat a zlepšovat své postupy.

Tento důvod, že florbaloví trenéři provádí sebehodnocení z důvodu nejistoty, je samozřejmě jen jeden z mnoha. Protože sebehodnocení by mělo být vnímáno všeobecně, jako touha po zlepšení. Což se může také projevovat na výsledcích zkoumání u florbalových trenérů, jelikož florbal, jakožto mladý sport, se snaží propagovat sportovní směr neustálého vývoje.

Graf 15 - Porovnání odpovědí florbalových a hokejových trenérů na otázku důležitosti sebehodnocení a následných kroků v důsledku hodnocení



Zdroj – zpracováno autorem

## 5. Shrnutí a návrh možných řešení

Hlavním cílem práce je analyzovat klíčové kompetence florbalových a hokejových trenérů, určit současný stav v rámci využívání kompetencí, schopností a dovedností těchto trenérů a navrhnout možná zlepšení.

Skrze hlavní cíl práce jsme zjišťovali, zda trenéři využívají kompetence, které jim svěřilo vedení jejich oddílu, a snažili jsme se zmapovat jejich manažerské schopnosti a dovednosti. U tohoto cíle jsme si potvrdili vlastní domněnku, že trenéři aktivně pracují s kompetencemi, které jsou jim svěřeny. Víceméně všichni trenéři se snaží plnit své pracovní povinnosti a k úspěšnému fungování je využívají. Propojení aktivní práce s kompetencemi a vykonávání trenérské činnosti by mohlo být samozřejmě vyšší. Výsledky však potvrzují, že i když trenéři rozumí pojmům, jako jsou kompetence a pravomoci trenéra, nevyžívají je vždy natolik, aby byla následná efektivita 100 %. Jako příčinu vnímáme především pravděpodobnost, že trenéři, i přes rámcovou znalost pojmů, si nejsou jisti, jestli tato znalost je dostatečná pro aktivní práci s kompetencemi.

Co se týká využívání schopností a dovedností, odpověď je stejná jako u kompetencí. Ano, trenéři je aktivně využívají. Mnohdy jsou samozřejmě schopnosti a dovednosti využívané automaticky, bez většího přičinění trenérů. Tyto rysy můžeme vidět i u zkušených manažerů, kterým po letech praxe nepřipadají každodenní činnosti nějak významné. Tato skutečnost proto krásně podtrhuje fakt, že předpokládané propojení činností a práce manažera ve firmě a trenéra klubu je velmi úzké.

Jako příklad úzkého propojení uvádíme ukázkou trenérských odpovědí z dotazníkového šetření. Trenéři se snaží řídit své družstvo obdobným způsobem jako manažeři firmu, samozřejmě k tomu využívají různé metody a způsoby řízení. Například utváření „pracovního“ prostředí pro dosažení lepších výkonů je jasným důkazem propojení. V rámci práce manažera firmy sledujeme snahu o vytvoření pracovních podmínek, jako jsou: teplota na pracovišti, čerstvý vzduch, možnost kávy zdarma, utváření pozitivních vztahů na pracovišti a mnoho dalších. Tyto příklady jsou spíše základní činnosti, které ovlivňují pracovní prostředí. Ve více firmách manažeři zasahují do zlepšení podmínek mnohem hlouběji. Na druhou stranu trenéři, jak již bylo nastíněno v praktické části, se snaží například zápasovou atmosféru nastavovat tak, aby jejich svěřenci vnímali podporu jak od rodičů, spoluhráčů, tak i od trenéra. Tyto, na první pohled jednoduché činnosti, mohou rozhodovat o dalším vývoji sportovce.

Je tedy správně, že trenéři vnímají tuto činnost jako zásadní, i když někteří trenéři si ovšem ani neuvědomují, že fungují na takovéto úrovni.

Součástí hlavního cíle této bakalářské práce bylo zjistit, které klíčové kompetence, schopnosti a dovednosti trenéři nejvíce používají. V této souvislosti se domníváme, že současní trenéři nejsou nakloněni využívání přísných trestů, ale spíše trestů, které mají být nápomocné k formování osobnosti svěřence a jeho výkonu. Tato skutečnost vychází i ze současného stavu sociálního prostředí, kdy se lidé snaží vzájemně vyhýbat tvrdším trestům a spíše motivovat jedince k nápravě. Dále mnohdy nevidí důležitost hodnocení, ať už osobního nebo hodnocení svěřence. Z výsledků zkoumání však predikujeme, že se zájem trenérů o hodnocení zvyšuje. Predikce, kterou zmiňujeme, může být zásadní, protože právě hodnocení svěřenců a současné sebehodnocení způsobuje následnou větší snahu o zlepšení a vývoj. Omezeně se pak snaží věnovat řešení problémů, především se jedná o vážné problémy. V tomto případě opět spatřujeme vliv společnosti, mnohdy se můžeme setkat ve všech oborech, ať už pracovních, studentských nebo sportovních, se záměrným přecházením problémů. Lidé se pak domnívají, že pokud problém neřeší oni, může přejít na někoho jiného, a tím mají pocit, že se jich to netýká. S tím se ovšem v postoji inteligentních lidí nedá souhlasit.

Z čeho trenéři opravdu čerpají, je komunikace, a ta je usazena v jejich tréninkovém přístupu velmi hluboko. Využívají ji víceméně ve všech činnostech, které to alespoň trochu dovolují. Tuto skutečnost hodnotíme v rámci výsledků kladně. Jelikož komunikace má jak v útlém věku svěřence, tak i v pokročilém věku, velký vliv na vývoj. Svěřenci při správně použité formě komunikace lépe pochopí, jak se činnosti mají vykonávat, a kde se často vytvářejí chyby. Komunikace v rámci tohoto vysvětlení přesně popisuje důležitost i v pracovním prostředí. Trenéři využívají hojně také plánování a organizování, především v rámci tréninkových jednotek, ale i v rámci fungování družstva. U sekce plánování musíme zmínit, že část trenérů napříč dotazníkem vyzařuje velké náznaky využívání improvizace a operačního řízení přímo na místě.

Poslední schopností, kterou u trenérů vnímáme jako velmi důležitou, a jsme toho názoru, že všichni trenéři se snaží ji využívat, je schopnost empatie neboli vcítění se. Tato schopnost hraje nezastupitelnou roli v přístupu ke svěřencům a k celému fungování družstva. Prostřednictvím schopnosti empatie se mohou trenéři lépe vžít do pocitů a situace jejich svěřence, následně proto zvolí správný způsob pomoci nebo řešení problému.

Trenérům by všeobecně pomohlo, kdyby v sobě budovali silnější sebevědomí a neobávali se rozhodovat, vést a řídit některé činnosti skutečně sami – bez pomoci rodičů svěřenců nebo vedení oddílu. Trenér, který disponuje zdravým sebevědomím, které by mělo být podloženo úspěchy, znalostmi nebo zkušenostmi, bude působit na své svěřence, rodiče svěřenců a vedení klubu mnohem věrohodnějším a silnějším postojem. Dalším aspektem, který se v rámci manažerských kompetencí, schopností a dovedností snažíme přenést na trenéry, je poznat přínos účasti v rámci nabízených kurzů. Porozuměli by poté lépe fungování svých svěřenců a naučených přístupů, které mohou zaujímat v jednotlivých situacích. Zároveň by dokázali efektivněji vyřešit vyskytující se problémy v rámci trenérské činnosti. Tyto získané znalosti by jim jistě pomohly v ujištění se, že jejich práce se vyvíjí správným směrem, nebo naopak by zjistili skutečnost, kde vznikají chyby a jak je eliminovat. Je samozřejmostí, že trenér musí kromě manažerských schopností a dovedností prokázat především znalosti o sportu, kterému se jako trenér věnuje.

Trenéři velmi často pracují se svými schopnostmi a kompetencemi správně, ale někdy se dostávají do situací, kdy se je naopak obávají použít, aby nevznikaly zbytečné konflikty. Pravdou je, že trenéři musí umět rozeznat, kdy je třeba zasáhnout a kdy naopak věřit v systém a vývoj. Nepoužívání kompetencí, schopností a dovedností v těchto případech však spíše připisujeme strachu, který vzniká z nedostatečného sebevědomí.

## 6. Závěr

Bakalářská práce byla napsána na téma Kompetence, schopnosti a dovednosti florbalových a hokejových trenérů. Trenéři byli v rámci dotazníkového šetření testováni na jejich fungování v roli trenéra. Důležité bylo zjistit, jak se současní trenéři chovají a jak pracují. Osloveno bylo sto deset vhodných respondentů. Mezi vybrané respondenty byli zahrnuti trenéři florbalu a hokeje, kteří se nyní aktivně věnují svému sportu.

V rámci vyhodnocování dotazníkového řešení jsme se snažili splnit hlavní cíle bakalářské práce a sice: „Hlavním cílem práce je analyzovat klíčové kompetence florbalových a hokejových trenérů, určit současný stav v rámci využívání kompetencí, schopností a dovedností těchto trenérů a navrhnout možná zlepšení.“

Z výsledku dotazníkového šetření jednoznačně vyplynulo, že trenéři skutečně aktivně využívají manažerské kompetence, schopnosti a dovednosti. Někteří mnohdy instinktivně, ale rozhodně aktivně, pracují s výše zmíněnými manažerskými nástroji. Mnozí ve své trenérské práci kladou větší důraz na své pocity a osvědčené mechanismy, které využívají již po dlouhá léta, nebo je převzali ze zkušeností jiných trenérů, kteří je v rámci jejich profesní orientace nějak ovlivnili. Jiní naopak více pracují s možnostmi, které se v současné době nabízejí; např. s moderním přístupem k dětem, nebo k práci s rodiči, která je vždy velmi náročná, individuální a nestabilní.

Dalšími přínosy, které jsme zjistili z dotazníkového šetření, byly manažerské nástroje (kompetence, schopnosti a dovednosti), které trenéři využívají nejčastěji. Jedná se zde především o komunikaci, plánování, organizování, operační řízení trénování a hodnocení hráčů i v rámci trestů a ocenění. Dále jsou trenéři ve velké míře schopni aktivního empatického vcítění.

Jako možné řešení navrhujeme zařadit do proškolení a vývoje trenérů více školících kurzů, které vysvětlí trenérům, jak s jednotlivými kompetencemi, schopnostmi nebo dovednostmi pracovat. Trenéři skrze tato školení získají větší jistotu a budou moci s výše zmíněnými kompetencemi, schopnostmi a dovednostmi lépe a efektivněji pracovat.

Tato bakalářská práce může také sloužit jako průzkum pro další odborné práce, které by se mohly zabývat stanovením konkrétních řešení, jak pozvednout trenérskou úroveň v rámci využívání kompetencí, schopností a dovedností florbalových a hokejových trenérů.

Na závěr můžeme též konstatovat, že práce trenéra a manažera se v mnoha situacích velmi podobá a prolíná. Přitom je zajímavé, že velká část populace tuto souvislost neregistruje. Z pohledu fungování družstev a jejich činnosti málokdo reflektuje, co vše ve skutečnosti zahrnuje práce trenéra. Věříme, že i naše práce pomůže čtenářům v pochopení náročnosti práce trenéra, a zároveň bude trenérům vodítkem pro uvědomění si důležitosti zmíněných činností.

## I. Summary

This bachelor thesis deals with the competencies and abilities of floorball and hockey coaches. In terms of management, we can compare these coaching competencies, abilities and skills with the work of managers, who usually manage a larger group of people than coaches, but the ways of working with people are similar.

In the bachelor thesis, floorball and hockey coaches are tested in the form of a standardized questionnaire of the ABCDE classification type. The questions are created in the questionnaire to target the behaviour of coaches in individual situations. It depends mainly on the use of competencies and abilities that the coach has at his disposal.

From the result of the questionnaire we create an analysis of coaching behaviour. From which an outline is then created of what an ordinary current coach looks like. This outline is comparable to a team, how a coach should work. The aim of the work is to analyse the key competencies of floorball and hockey coaches, to determine the current state in the use of competencies, abilities and skills of these coaches and to suggest possible solutions.

As a result, it was processed that coaches actively work with the competencies that are entrusted to them. They also use the abilities and skills that belong to their work. These competencies, abilities and skills are often used unknowingly. To the main competencies, abilities and skills belong communication, organization, management and improvisation. To improve the current situation, it is recommended to deepen a professional training with this focus so that coaches gain more awareness.

**Key words:** abilities, coach, competences, skills.

## II. Seznam použitých zdrojů

### Literární zdroje

Bedrnová, E., & Nový, I. (2007). Psychologie a sociologie řízení (3. rozšířené a doplněné vydání). Praha: Management Press.

Belz, H., & Siegrist, M. (2001). Klíčové kompetence a jejich rozvíjení: východiska, metody, cvičení a hry. Praha: Portál.

Čapek, R. (2008). Odměny a tresty ve školní praxi. Praha: Grada.

Ferdinand, P., & Medek, P. (2007). To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku. Praha: Management Press.

Hospodářová, I. (2008). Kreativní management v praxi. Praha: Grada.

Kostka, V., Bukáč, L., & Šafařík, L. (1986). Lední hokej (teorie a didaktika). Praha: SPN.

Kubeš, M., Spillerová, D., & Kurnický, R. (2004). Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů. Praha: Grada Publishing.

Kysel, J. (2010). Florbal: kompletní průvodce. Praha: Grada, Sport extra.

Martens, R. (2006). Úspěšný trenér (3.rd ed.). Praha: Grada.

Slovník cizích slov. (2006). Praha: Levné knihy KMa.

Mühleisen, S., & Oberhuber, N. (2008). Komunikační a jiné měkké dovednosti: soft skills v praxi. Praha: Grada.

Slepička, P., & Hátlová, B. (2006). Psychologie sportu. Praha: Karolinum.

Tepper, B. (1996). Manažerské znalosti a dovednosti. Praha: Grada.

Veteška, J., & Tureckiová, M. (2008). Vzdělávání a rozvoj podle kompetencí: kompetence v andragogice, pedagogice a řízení. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského.

Wilding, CH. (2010). Emoční inteligence, vliv emocí na osobní a profesní úspěch. Praha: Grada.

HAVLÍČKOVÁ, D., & ŽÁRSKÁ, K. (2012). Kompetence v neformálním vzdělávání. Národní institut dětí a mládeže Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy.



## Internetové zdroje

Akademie českého hokeje. (2020). Český hokej. Retrieved April 04, 2021, from [www.ceskyhokej.cz/rozvoj-mladeze/akademie-cslh](http://www.ceskyhokej.cz/rozvoj-mladeze/akademie-cslh)

Historie českého hokeje. (2020). Český hokej. Retrieved April 04, 2021, from [www.ceskyhokej.cz/cesky-hokej/historie-cslh](http://www.ceskyhokej.cz/cesky-hokej/historie-cslh)

Historie florbalu ve světě. (2020). Český florbal. Retrieved April 04, 2021, from [www.ceskyflorbal.cz/cfbu/informacni-deska/historie/historie-ve-svete](http://www.ceskyflorbal.cz/cfbu/informacni-deska/historie/historie-ve-svete)

Kemp talentované mládeže. (2020). Český florbal. Retrieved April 04, 2021, from [www.ceskyflorbal.cz/clanek/kemp-talentovane-mladeze-2020-a-hracsky-pohled](http://www.ceskyflorbal.cz/clanek/kemp-talentovane-mladeze-2020-a-hracsky-pohled)

Intenzivní kontakt s mezinárodním florbalem. (2020). Český florbal. Retrieved April 04, 2021, from [www.ceskyflorbal.cz/clanek/intenzivni-kontakt-s-mezinarodnim-florbalem-a-navaznost-na-praci-s-vybery-takove-budou-i-letos-cile-narodniho-vyberu-u17](http://www.ceskyflorbal.cz/clanek/intenzivni-kontakt-s-mezinarodnim-florbalem-a-navaznost-na-praci-s-vybery-takove-budou-i-letos-cile-narodniho-vyberu-u17)

Národní soustava povolání. (2017). Národní Soustava Povolání. Retrieved July 13, 2020, from <http://kompetence.nsp.cz/napoveda.aspx>

Origins of Ice Hockey. (2020). The Canadian encyclopedia. Retrieved April 04, 2021, from [www.thecanadianencyclopedia.ca/en/article/origins-of-ice-hockey](http://www.thecanadianencyclopedia.ca/en/article/origins-of-ice-hockey)

Pojď hrát hokej. (2020). Český hokej. Retrieved April 04, 2021, from [www.ceskyhokej.cz/rozvoj-mladeze/pojd-hrat-hokej](http://www.ceskyhokej.cz/rozvoj-mladeze/pojd-hrat-hokej)

Jeřábek, J., & Tupý, J. (2016). Rámcový vzdělávací program pro základní vzdělání. MŠMT. NUV. Retrieved April 04, 2021, from [www.nuv.cz/uploads/RVP\\_ZV\\_2016.pdf](http://www.nuv.cz/uploads/RVP_ZV_2016.pdf)

Welsch, J. (2019). Citáty slavných osobností. Citáty. Retrieved April 04, 2021, from [www.citaty.net/citaty/19142-jack-welch-manazeri-kteri-si-nejsou-jisti-sami-sebou-kompli/](http://www.citaty.net/citaty/19142-jack-welch-manazeri-kteri-si-nejsou-jisti-sami-sebou-kompli/)

Peter Drucker. (2020). Citáty Slavných Osobností. Retrieved December 20, 2020, from [www.citaty.net/citaty/4805-peter-drucker-nejdulezitejsi-veci-v-komunikaci-je-slyset-co-neb/](http://www.citaty.net/citaty/4805-peter-drucker-nejdulezitejsi-veci-v-komunikaci-je-slyset-co-neb/)

Maslowova pyramida potřeb a pracovní výkon. (2018). Business Animals. Retrieved December 20, 2020, from [www.businessanimals.cz/maslowova-pyramida-potreb/](http://www.businessanimals.cz/maslowova-pyramida-potreb/)

Škrabánková, J. (2007). Intelligence, talent a nadání jako atributy žáků v současném vzdělávacím systému. IS MUNI. Retrieved April 04, 2021, from [www.is.muni.cz/el/ped/podzim2007/SZ2MP\\_APdE/um/Intelligence\\_\\_talent\\_a\\_nadani\\_jako\\_atributy\\_zaku\\_v\\_soucasnem\\_vzdelavacim\\_systemu.pdf](http://www.is.muni.cz/el/ped/podzim2007/SZ2MP_APdE/um/Intelligence__talent_a_nadani_jako_atributy_zaku_v_soucasnem_vzdelavacim_systemu.pdf)

Ling, M. (2018). Hard skills vs soft skills In The Balance Careers. The balance careers. Retrieved April 04, 2021, from [www.thebalancecareers.com/hard-skills-vs-soft-skills-2063780#soft-skills](http://www.thebalancecareers.com/hard-skills-vs-soft-skills-2063780#soft-skills)

Plánovací model SOSTAC. (2020). Personální marketing. Retrieved April 04, 2021, from [www.personalni-marketing.cz/courses/planovaci-model-sostac/](http://www.personalni-marketing.cz/courses/planovaci-model-sostac/)

Maslowova pyramida potřeb. (2001-). In Wikipedia: the free encyclopedia. Wikimedia Foundation. [www.cs.wikipedia.org/wiki/Soubor:Maslowova\\_pyramida\\_pot%C5%99eb\\_-\\_%C4%8Dernob%C3%ADle.jpg](http://www.cs.wikipedia.org/wiki/Soubor:Maslowova_pyramida_pot%C5%99eb_-_%C4%8Dernob%C3%ADle.jpg)

Hodnocení výkonu a odměňování zaměstnanců. (2014). Business Info. Retrieved April 04, 2021, from [www.businessinfo.cz/navody/hodnoceni-vykonu-a-odmenovani-zamestnancu/](http://www.businessinfo.cz/navody/hodnoceni-vykonu-a-odmenovani-zamestnancu/)

Geniální rodiče vs. hloupí trenéři. (2020). Retrieved February 25, 2021, from [www.minibasketbal.cz/aktuality/genialni-rodice-vs-hloui-treneri.html](http://www.minibasketbal.cz/aktuality/genialni-rodice-vs-hloui-treneri.html)

### III. Seznam tabulek, obrázků a grafů s uvedením názvů

#### Tabulky

Tabulka 1 - Korelace situací z hlediska práce s rodiči .....	36
Tabulka 2 - Korelace sebehodnocení a následných kroků v důsledku hodnocení a obdobných typů otázek .....	40
Tabulka 3 - Deset otázek spojených s hodnocením svěřenců a osobním přístupem ke svěřencům.....	41
Tabulka 4 - Podobnost odpovědí florbalových a hokejových trenérů .....	42

#### Obrázky

Obrázek 1 - přehled kompetencí .....	4
Obrázek 2 - Gagneho diferenciální model talentu a nadání .....	6
Obrázek 3 - Hard (tvrdé) a Soft (měkké) kompetence .....	7
Obrázek 4 - plánovací model SOSTAC .....	12
Obrázek 5 - Maslowova pyramida potřeb .....	14
Obrázek 6 - Proces hodnocení výkonu.....	15

#### Grafy

Graf 1 - Aktivní hráčské zkušenosti .....	29
Graf 2 - Informace o silných a slabých stránkách nového družstva.....	29
Graf 3 - Porovnání – silné a slabé stránky družstva s plánováním tréninků .....	31
Graf 4 - Povel, tresty – snaha, aby děti věděly, kdo je autorita.....	32
Graf 5 - Porovnání – povel a tresty s vytvářením pravidel chování na tréninku.....	33
Graf 6 - Porovnání – povel a tresty s komunikací s rodiči o nepříjemných tématech .....	34
Graf 7 - Rodiče kritizují způsob trénování.....	34
Graf 8 - Rodiče nenavštěvují zápasy svých dětí .....	37
Graf 9 - Porovnání – rodiče nenavštěvují zápasy s komunikací s rodiči o nepříjemných problémech .....	38
Graf 10 - Sebehodnocení a následné kroky v důsledku hodnocení.....	39
Graf 11 - Porovnání odpovědí florbalových a hokejových trenérů na otázku ohledně důležitosti informovanosti o silných a slabých stránkách při přebírání nového družstva....	43
Graf 12 - Porovnání odpovědí florbalových a hokejových trenérů na otázku důležitosti povelů, trestů a získávání autority .....	44

Graf 13 - Porovnání florbalových a hokejových trenérů z hlediska věku.....	45
Graf 14 - Porovnání odpovědí florbalových a hokejových trenérů na otázku důležitosti schopnosti ocenit svěřence, kteří jsou problémoví.....	46
Graf 15 - Porovnání odpovědí florbalových a hokejových trenérů na otázku důležitosti sebehodnocení a následných kroků v důsledku hodnocení.....	47

## **IV. Přílohy**

### **Vzor dotazníku**

#### **Dotazník na bakalářskou práci kompetence, schopnosti a dovednosti florbalových a hokejových trenérů**

Jmenuji se Stanislav Karas a jsem studentem Ekonomické fakulty Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích. Píši bakalářskou práci na téma kompetence, schopnosti a dovednosti florbalových a hokejových trenérů. Z tohoto důvodu bych Vás rád požádal o vyplnění níže uvedeného dotazníku na toto téma, který zabere maximálně 5 minut.

Dotazník je anonymní a jeho výsledky budou použity pouze pro zpracování této bakalářské práce.

Předem děkuji za Váš čas.

Stanislav Karas

**Identifikační otázky:**

Pohlaví: muž / žena

Věk:

Sport: florbal / hokej

Aktivní hráčské zkušenosti: ANO / NE

Trenérská licence:

Trenérská praxe v letech:

Trénovaná věková kategorie: mládež / dospělí

**Do jaké míry jsou pro vás významné následující aspekty při přebírání nového družstva:**

	Velmi nevýznamné	Spíše nevýznamné	Významné	Velmi významné
a) informace o silných a slabých stránkách nového družstva				
b) příprava na první osobní setkání				
c) vytvoření pravidel chování na tréninku				

**Následující řešení problémů jsou pro vás v rámci řízení družstva:**

	Velmi nevýznamné	Spíše nevýznamné	Významné	Velmi významné
a) povely, případně tresty – kliky, snažím se, aby děti věděly, kdo je autorita				
b) komunikace se svěřencem, který neplní své povinnosti				
c) práce se svěřenci, které florbal/hokej přestává bavit				

**Tyto situace z hlediska práce s rodiči shledáváte:**

	Velmi nevýznamné	Spíše nevýznamné	Významné	Velmi významné
a) rodiče kritizují můj způsob trénování				
b) nominace hráčů na utkání v rodičovské komunikaci				
c) vytvoření sezónního plánu pro rodiče, aby zjistili důležité informace				
d) rodiče nenavštěvují zápasy svých dětí				

**Následující situace jsou:**

	Velmi nevýznamné	Spíše nevýznamné	Významné	Velmi významné
a) plánování tréninku X dní dopředu				
b) průběžné hodnocení hráčů během sezóny				
c) najít rovnováhu mezi kritikou a chválou				
d) být schopen ocenit i svěřence, kteří jsou problémoví				
e) výsledek hodnocení hráčů by měl být motivační				

**Následující problémy jsou:**

	Velmi nevýznamné	Spíše nevýznamné	Významné	Velmi významné
a) nesplnění úkolu nebo nedodržení pravidel				
b) dodržení slibu, který komukoli dám				
c) mluvit s rodiči o problémech, i když se jedná o nepříjemná témata				
d) přijmout odpovědnost za chování družstva				

**U dětí jsou následující faktory v tréninku:**

	Velmi nevýznamné	Spíše nevýznamné	Významné	Velmi významné
a) přístup svěřenců k tréninku				
b) týmová spolupráce				
c) tvořivost				
d) sebereflexe				

**Z hlediska pozice trenéra považujete následující aspekty do budoucna za:**

	Velmi nevýznamné	Spíše nevýznamné	Významné	Velmi významné
a) nadstavbové vzdělávání, mimo získávání licencí				
b) sebehodnocení a následné kroky v důsledku hodnocení				
c) sportovní stáže				