

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

Bakalářské (prezenční) studium
2009 – 2012

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Jiří Vorel

Motivační a stimulační prvky v malé organizaci a sportovním
týmu

Praha 2012

Vedoucí bakalářské práce: PaedDr. Anton Tomko, LL.A.

JAN AMOS KOMENSKÝ UNIVERSITY PRAGUE

Bachelor / Full-Time Studies
2009 - 2012

BACHELOR THESIS

Jiří Vorel

Motivating and stimulating elements in a small
organization and sports team.

Prague 2012

**The Bachelor Thesis Work Supervisor:
PaedDr. Anton Tomko, LL.A.**

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracoval samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpal, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne

Podpis autora.....

Poděkování

*Rád bych tímto poděkoval panu PaedDr. Antonu Tomkovi, LL.A.
za pomoc a cenné rady, které mi při zpracování mé bakalářské práce poskytnul.*

Anotace

Tématem bakalářské práce je motivace zaměstnanců v malé organizaci a sportovců v týmu. Zabývá se problematikou řízení a rozvoje lidských zdrojů v obchodních organizacích v souvislosti se stimulací výkonu jednotlivců. Celá práce je rozdělena do dvou částí, teoretické a praktické.

Teoretická část definuje pojmy motivace, stimulace, vybrané teorie pracovní motivace a motivace ve sportu. Praktická část je zpracovaná formou pozorování a dotazníku ve sportovním týmu. Hlavním cílem výzkumu je ověření, zda byla motivace ve zmíněném sportovním týmu úspěšná a vedla tým k lepším výsledkům.

Klíčové pojmy

Hráč, jedinec, motivace, motivační teorie, proces motivace, sociální skupina, společnost, sport, stimulace, zaměstnanec.

Annotation

The theme of this work is the motivation of employees in small organizations and athletes on the team. It deals with issues of management and human resource development in business organizations in relation to the stimulation of individual performance. The thesis is divided into two parts, theoretical and practical.

The theoretical section defines the concepts of motivation, stimulation, selected theories of work motivation and motivation in sport. The practical part is treated by observation and questionnaire in a sports team. The main objective of this research is to verify whether the motivation in that successful sports team and led the team to better results.

Key words

Player, individual, motivation, motivation theory, motivation proces, social group, society, sport, stimulation, employee.

OBSAH

ÚVOD	8
TEORETICKÁ ČÁST	
1. MOTIVACE	10
1.1 Motiv	12
1.2 Proces motivace	13
2. TYPY MOTIVACE	16
2.1 Vnitřní motivace	16
2.2 Vnější motivace	16
3. STIMULACE	17
4. TEORIE PRACOVNÍ MOTIVACE	19
4.1 Teorie obsahu	19
4.1.1 Teorie potřeb A. H. Maslowa	19
4.1.2 Dvoufaktorová teorie motivace F. H. Herzberga	21
4.1.3 Teorie potřeb C. Alderfera	22
4.1.4 McClellandova teorie potřeby dosáhnout úspěchu	23
4.2. Teorie procesu	23
4.2.1 Expektační teorie	23
4.2.2 Teorie cíle	26
4.2.3 Teorie spravedlnosti	27
4.3 McGregorova teorie X, Y	28
5. SOCIÁLNÍ SKUPINA	30
6. SPORT JAKO PROSTŘEDEK K UTVÁŘENÍ MEZILIDSKÝCH VZTAHŮ A SKUPINOVÉHO SDRUŽOVÁNÍ LIDÍ	33
6.1 Sport v současnosti	33
6.2 Socializační funkce sportu	34
6.3 Sport a komunikace	35
7. SPORTOVNÍ DRUŽSTVO JAKO SOCIÁLNÍ SKUPINA	37
7.1 Sport jako důležitý faktor v životě jedince	37
7.2 Vztah mezi sportem a socializací u dětí	38

7.3 Vztah mezi sportem a socializací u dorostu	38
7.4 Sociální role ve sportu	39
8. MOTIVACE VE SPORTU	40
8.1 Výkonová motivace	41
8.2 Motivace působící na jedince	42
8.3 Přílišná motivace jako nebezpečí	42
8.4 Vývoj motivace u jedince	43
8.5 Motiv sportovního výkonu	44
9. STARTOVNÍ HOREČKA A PŘEDSTARTOVNÍ STAVY	46
 PRAKTICKÁ ČÁST	
10. PŘÍPRAVNÁ FÁZE, VYMEZENÍ CÍLE	49
10.1 Stručná charakteristika fotbalu	50
11. REALIZAČNÍ FÁZE	51
11.1 Vznik dorosteneckého družstva	51
11.2 Zázemí klubu	51
11.3 Složení týmu	52
11.4 Metody výzkumu	52
11.5 Sociální klima	53
11.6 Analýza výzkumu	54
12. VYHODNOCOVACÍ FÁZE	59
 ZÁVĚR	 60
 SEZNAM POUŽITÉ ČESKÉ LITERATURY A PRAMENŮ	 62
SEZNAM OBRÁZKŮ	64

ÚVOD

Dříve byl pojem pracovní motivace neznámý. V dnešní době už to ale neplatí. Pokud chce být firma úspěšná a konkurenceschopná, musí si svých zaměstnanců vážit a správně je motivovat. Vyplácet pouze mzdu a tím motivovat už dneska nestačí. V této době jsou zaměstnanecké výhody jako například příspěvek na penzijní připojištění, týden dovolené nad rámec zákona, třináctá mzda či příspěvek na stravu brány jako samozřejmost. Proto každým rokem organizace přicházejí s novými nápady jak lépe motivovat zaměstnance.

Správně nastavený a vypracovaný motivační systém stimuluje zaměstnance k lepším výkonům, většímu pracovnímu nasazení, k souznění s firmou, jejími ideály a cíli. Organizace by měly dát možnost svým zaměstnancům se dále rozvíjet, vzdělávat, vytvořit jim dobré pracovní podmínky včetně pracovních pomůcek, projevit důvěru.

Pracovní motivace, její řízení a efektivní práce se zaměstnanci je velice důležitá pro všechny obchodní organizace využívající lidské zdroje. Pracovní motivace a její ovlivňování žádoucím směrem je nejen záležitostí personálních oddělení, ale i úkolem vedoucích pracovníků ve všech řídicích úrovních organizace. Pokud chce být organizace úspěšná a konkurence schopná, musí využívat veškerý potenciál svých zaměstnanců a motivovat je, aby dosahovali co možná nejlepších pracovních výkonů.

Aby bylo používání nástrojů a opatření, které ovlivňují pracovní motivaci a výkonnost zaměstnanců co nejefektivnější, je nutné znát zdroje motivace zaměstnanců, jejich potřeby, hodnoty a postoje k práci. Motivace jednotlivců se od sebe liší, jelikož každý člověk má své specifické potřeby, dané jeho životní situací. Na každého člověka působí daný nástroj řízení motivace různou intenzitou, a proto postupně

vznikaly různé teorie, které vysvětlují příčiny a průběh motivačního procesu, ale i spokojenost s danou teorií a výkonnost zaměstnance, při na něj působícím motivačním nástroji aplikovaný vedoucím pracovníkem.

1. MOTIVACE

Činnosti člověka a jeho poznání a prožívání ovlivňuje množství vnějších a vnitřních podnětů, které na něho neustále doléhají. Člověk je ve vztahu ke skutečnosti vždy činný, vždy sleduje nějaké určité cíle, ať už krátkodobé nebo dlouhodobé. Různé podněty, které na něho působí, mají na něj často různou závažnost. Člověk je vlastně hodnotí, na některé upírá pozornost, jiné třeba odmítá, další si ani neuvědomuje. Vybírá z nich podle toho, jakým směrem je zaměřený. Tento výběr není náhodný, je závislý na vnitřních podmínkách a taktéž na cílech, přáních, tužbách nebo úmyslech člověka. Motivace lidského jednání odpovídá na otázky, čím bylo jednání člověka vyvolané nebo proč se změnilo, proč bylo zaměřené k dosažení určitého cíle, čeho vlastně chtěl člověk dosáhnout a proč se u určitého člověka projevily právě ty podněty, které jeho jednání vyvolaly, co ho na cíli uspokojilo, prostě co ho k tomu vedlo. To vlastně znamená, že pojem motivace se vztahuje na vnitřní aktivaci určitého jednání člověka, na jeho zaměřování určitým směrem. Motivace jakoby integruje a organizuje celkovou psychickou a fyzickou aktivitu jedince směrem k vytyčeným cílům.¹

„Motivace je hypotetický pojmový konstrukt, kterým jsou v psychologii označovány hypotetické vnitřní psychické síly, vnitřní pohnutky (důvody, příčiny) k rozmanitým činnostem.“ (Nývltová, 2003, s.56,)

Motivace je tedy hybným prostředkem ve všech činnostech lidí. Motivovat je možné kladným povzbuzováním nebo také mnohdy bohužel nezáměrným negativním ovlivňováním. Pokud motivujeme pomocí kladného způsobu, lze očekávat vyšší motivaci lidí, s čímž souvisí vyšší zájem o vykonávanou činnost a kladné vyhlídky do budoucna. Na druhé straně to negativní motivování spíše odrazuje

¹ NÝVLTOVÁ, V., *Personální management*, s. 212

od dalšího vykonávání dané činnosti a nechť začínat podobnou činností v budoucnu. Motivování pracovníků je v podstatě ovlivňování způsobů jejich chování tak, aby bylo dosaženo předem vytyčených cílů, ve většině organizací je to maximalizace zisku. Pro maximalizaci zisku každé organizace je velmi důležité, aby měla zaměstnance s vysokou výkonností, se schopností kreativního myšlení a aby zaměstnanec přinášel do práce osobní vklad. To je možné jen v případě, zda jsou zaměstnanci dostatečně motivováni. Výkon zaměstnance se odráží v hloubce jeho motivace. Motivovaný zaměstnanec má nejen vyšší pracovní výkonnost, ale je potom i loajálnější k organizaci a to je pro zaměstnavatele velice důležité. Pro organizaci je provozně i finančně určitě výhodnější starat se o své stávající zaměstnance a usilovat o jejich spokojenost než nabírat a zaškolovat nové zaměstnance.

Proto, abychom mohli správně zvolit způsob, kterým chování zaměstnance ovlivníme, je nutné znát všechny skutečnosti jak k motivaci jako procesu vůbec dochází. Samozřejmostí všech vedoucích pracovníků, jejichž náplní práce je vést své podřízené by rozhodně měla být znalost a umění využít tohoto motivačního procesu.

Většina lidí stráví značnou část svého života v zaměstnání. Je proto důležité poznat, zda je pro ně práce pouhým prostředkem k získání peněz, nebo něco navíc. Prvotním důvodem práce lidí je skutečně potřeba získat peníze pro svou existenci a mít jistotu, že tuto práci zítřka neztratí. Jakmile jsou jejich příjmy dostatečné, začne se většina z nich zajímat o další faktory, které jim pracovní činnost může přinést, např. možnost komunikace s lidmi, získání sebedůvěry, uznání vlastních znalostí a dovedností apod.²

² VEBER, J. a kolektiv, *Management*, s. 62-70

Motivace jako obecný pojem zahrnuje u lidí řadu potřeb, tužeb, přání a navazuje na vědomé i podvědomé potřeby. Člověk si ty vědomé potřeby samozřejmě uvědomuje a snaží se je uspokojit (strava, spánek), ale většina chování lidí je motivována právě potřebami z podvědomí (seberealizace, sebeúcta).

1.1 Motiv

Motivem je každá vnitřní pohnutka podněcující jednání člověka, navenek se projevující jako důvod k jednání: člověk jedná na základě motivů. Motivaci ovlivňují vnější kritéria daná okolím (společnost, normy, morální kodex, právní normy) a vnitřní kritéria daná člověkem (osobní cíle, způsob sebehodnocení, životní zkušenosti)³

Motivy v sobě na rozdíl od stimulů zahrnují vždy genotypické i fenotypické osobnostní nastavení jedince a jsou chápány jako hnací síla k tomu, aby dotyčný jedinec něco udělal. Jak už bylo zmíněno, motiv je určitá vnitřní psychická síla (pohnutka, důvod či příčina). Možno jí chápat jako psychologickou příčinu chování, důvod specifického, individuálního jednání člověka. Motiv tedy odpovídá na to, proč se člověk chová tak jak se chová a dává jeho činnosti či jednání psychologický smysl. Z toho vyplývá, že motiv je úzce spojený s pojmem cíl. Cíl obecně vyjadřuje uspokojení, pocit naplnění, dosažení něčeho. Proto cílem každého motivu je dosažení požadovaného psychického stavu. Jakési vnitřní uspokojení, pocit naplnění z dosaženého cíle. Jak uvádí Hřebíček (2008): „Motivaci můžeme definovat jako vůli k činu. Jde tedy o vnitřní pohnutky člověka.“

³ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I., *Psychologie a sociologie v řízení firmy*, s. 184

Lidské reakce ovlivňuje také prostředí. Ať už neznámé, kde se člověk ocitá v nových nepoznaných situacích tak i v prostředí, které dobře zná.

I jemu dobře známé prostředí může ovlivňovat jeho reakce. Na lidskou psychiku nemusí vždy působit v daný okamžik jen jeden motiv, většinou jich působí současně hned několik, které mohou mít různou závažnost. Obecně je známo, že stejné či podobně orientované motivy se vzájemně posilují, podporují a tím vzniká motivovaná činnost. Pokud je tomu ale naopak, mohou se protikladné motivy navzájem oslabovat a tím motivovanou činnost narušovat nebo dokonce i znemožňovat.⁴

1.2 Proces motivace

Každý vedoucí pracovník, jehož náplní práce je vést své podřízené by se rozhodně měl zabývat motivací, měl by pochopit proces motivace a jaké typy motivace existují.⁵

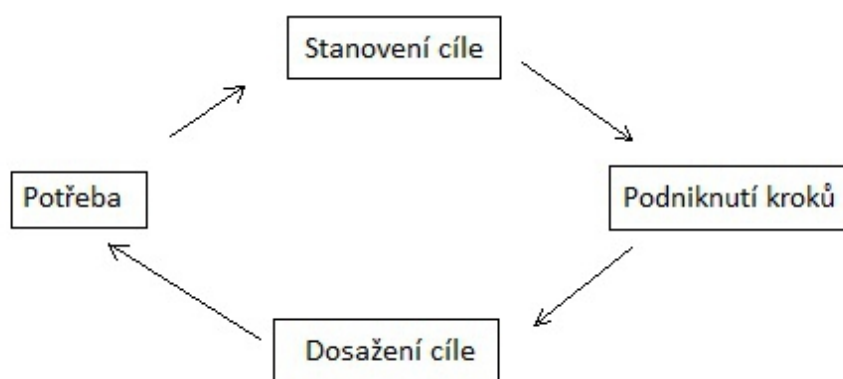
„Model procesu motivace související s potřebami ukazuje obrázek č. 1. Tento model naznačuje, že motivace je iniciována vědomým nebo mimovolným zjištěním neuspokojených potřeb. Tyto potřeby vytváření přání dosáhnout něčeho nebo něco získat. Poté jsou stanoveny cíle, o nichž se věří, že uspokojí tyto potřeby a přání, a volí se cesty nebo způsoby chování, od nichž se očekává, že povedou k dosažení stanovených cílů. Jestliže je určitého cíle dosaženo, potřeba je uspokojena a je pravděpodobné, že chování, které vedlo k cíli, se napříště zopakuje v případě, že se objeví podobná potřeba. Pokud není cíle dosaženo, je méně pravděpodobné, že se budou tytéž kroky v budoucnu opakovat. Tento proces opakování úspěšného chování nebo kroků se nazývá upevňování přesvědčení nebo také zákon příčiny

⁴ HŘEBÍČEK, V., *Řízení lidských zdrojů*, s. 154

⁵ ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*, s. 219-220

a účinku (Hull, 1951). Allport (1954) to však kritizoval jako něco, co ignoruje vliv očekávání a co tudíž vytváří požitkářství minulosti". (ARMSTRONG, 2007, s. 219-220)

Obrázek č. 1 Proces motivace



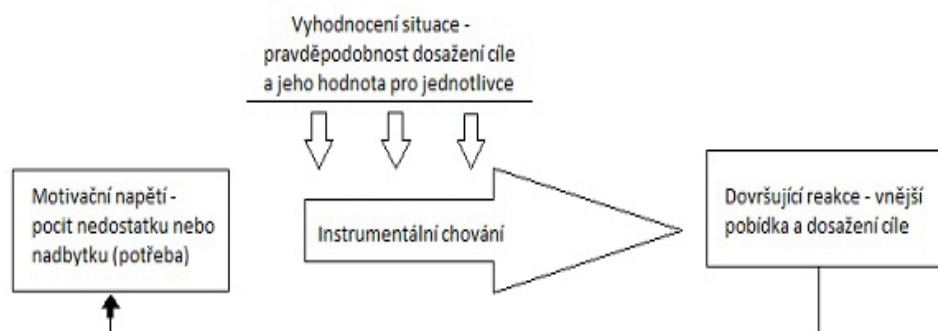
Zdroj: ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*, s. 220

„Motivace je vnitřním procesem, který vyjadřuje touhu a vůli (ochotu) člověka vyvinout určité úsilí vedoucí k dosažení subjektivně významného cíle nebo výsledku. Podle této definice je tedy motivace přímo vztažena k chování, respektive jeho projevům – hovoříme o motivovaném jednání. I v běžné řeči se přece setkáváme se spojením, nemám motivaci, chybí mi. To, co v konkrétním případě „chybí“, je určitý „hybatel“, který je psychologickou příčinou toho, že jedinec bude „mít zájem“, jinými slovy bude motivován k tomu, aby se po určitou dobu, s určitou silou, (chce-li s vynaloženým určitým úsilím) určitým způsobem choval. Oním „hybatelem“, „hypotetickou dispozicí“ motivace jsou vedle výše uvedených zájmů také přání, potřeby a k nim komplementární hodnoty, respektive ideály, ty všechny souborně označované jako motivy. Motivační proces má cyklický charakter (viz také obrázek č. 2)

1. Na jeho počátku je vždy motivační napětí, vyvolané v důsledku porušení vnitřní rovnováhy (stav nedostatku nebo nadbytku), jehož odstranění - a obnovení "psychického ekvilibria" (dynamicky pojaté psychické rovnováhy) - je považováno za žádoucí (potřebné).
2. V důsledku motivačního napětí a s cílem obnovit rovnováhu dochází k instrumentálnímu, tj. Subjektivně účelnému chování. Dochází k němu tehdy, je-li motiv dostatečně silný, vidina cíle atraktivní, v důsledku zkušenosti je požadované úsilí vyhodnoceno subjektem jako reálné, je-li situace, v níž se jednatel nachází, příznivá.
3. V tomto kroku je dosaženo cíle a reakce se dovršuje redukcí motivu, respektive uspokojením potřeby.

Tím je zároveň vytvořen předpoklad pro následné vyvolání nového motivu (jiné potřeby – například po uspokojení potřeby odpočinku je znovu probuzena potřeba společenského kontaktu s ostatními lidmi)". (Tureckiová, 2004, s. 55-56)

Obrázek č. 2 Cyklické schéma motivace



Zdroj: Tureckiová, M., *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*, s 56

2. TYPY MOTIVACE

Motivace zaměstnanců v organizaci není jenom o penězích. Zaměstnanci v organizaci mají různé potřeby, různé cíle a dělají různé kroky k tomu, aby své potřeby uspokojili. Motivace je velmi široký pojem. Podle Armstronga (2007) existují její dva typy, vnitřní a vnější.

2.1 Vnitřní motivace

Ovlivňuje lidi v jejich způsobu chování. Jsou to faktory, které si zaměstnanci sami vytvářejí, ovlivňují je tak, že se chovají určitým způsobem nebo se vydávají určitým směrem. Do těchto faktorů patří odpovědnost a pocit, že práce je důležitá a že zaměstnanci mají kontrolu nad svými vlastními možnostmi. Dále sem patří využívání a rozvíjení svých schopností a dovedností, zajímavá práce či příležitosti k postupu. Vnitřní motivátory se týkají „kvality pracovního života“, mají hlubší a dlouhodobější účinek jelikož jsou součástí jedince (zaměstnance). Tudíž mu nejsou vnucovány zvnějšku.

2.2 Vnější motivace

Vnější motivací se rozumí vše to, co se dělá pro lidi, aby byli motivováni. Vnější motivaci tvoří odměny, jako například zvýšení platu, pochvala nebo povýšení, ale také tresty, jako disciplinární řízení, odepření platu nebo kritika. Vnější motivátory mohou mít bezprostřední a výrazný účinek, ale nemusejí nutně působit dlouhodobě.⁶

⁶ ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů - 10. vydání*, s. 221

3. STIMULACE

Od motivace je potřeba odlišit pojem stimulace. Motivace se v činnosti člověka projevuje jako vnitřní popud působící směrem k vytýčenému cíli. Stimulace představuje soubor vnějších podnětů a pobídek usměrňujících jednání pracovníků a působících na jejich motivaci. Motiv je vlastní vnitřní impuls pro jednání člověka.⁷

Tyto dva zmíněné pojmy, tedy motivace a stimulace mají mezi sebou úzkou vazbu. Většinou jsou obecně považovány za synonyma. Odborná literatura z oblasti managementu a řízení lidských zdrojů potvrzuje jejich propojení, ale zároveň je od sebe správným způsobem rozlišuje. Motiv, je tedy považován za vnitřní pobídku, kdežto stimul je soubor všech pobídek z vnějšku, který má určitý motiv buď podnítit nebo utlumit chování či činnost. Vnější podněty a pobídky (organizace, vedení), které usměrňují lidské (zaměstnancovo) jednání určitým žádoucím směrem jsou tedy nazývány jako stimuly. Tím se od sebe liší. Stimulace je efektivní jen, pokud je v souladu s motivací daného člověka a se situací, ve které se právě nachází.⁸

Dvořáková (2007) označuje stimuly jako incentive – vnější síly, směřované vůči subjektu zvenčí v podobě příkazních požadavků, sankcí, podněcujících výzev atd.

O pracovní motivaci a jejím vzájemném propojení se stimulací píše i Kleibl s Dvořákovou (1998): „Podstatou motivace je spojení vnitřního motivu s vnějším objektivním stimulem, tj. přeměna způsobilosti k činu v aktivitu v určitém směru a intenzitě.“

⁷ TRUNEČEK, J., *Management v informační společnosti*, s. 167

⁸ DVOŘÁKOVÁ, Z., *Management lidských zdrojů*, s. 466-467

Motivování zaměstnanců je chápáno jako umění vedoucích pracovníků vytvořit u zaměstnanců zájem, aby se ochotně a aktivně zúčastnili plnění všech činností, které jsou v souladu s cíli organizace. Toto motivování uskutečňují vedoucí pracovníci pomocí různých motivačních technik, systémů odměn a trestů a pomocí stimulů či pobídek (motivátorů). Vytvářením a rozvíjením těchto motivačních procesů a také ideálního pracovního prostředí pomáhají vedoucí pracovníci tomu, aby zaměstnanci dosahovali takových pracovních výkonů, které od nich vedení očekává. Cílem personální strategie každé organizace by mělo být neustálé vytváření a připravování motivačních a loajalitních programů vedoucími pracovníky. Je to způsob jak stimulovat výkon a zajistit osobní uspokojení zaměstnanců. Tento neustálý proces je třeba často obměňovat, nalézat nové způsoby motivace a neustále hodnotit účinnost a popularitu těchto nástrojů. Pokud jakákoliv motivace zůstane delší dobu neměnná, začne být po čase vnímána jako běžná rutina, přestane být efektivní a u zaměstnanců klesne snaha o dosahování lepších výsledků.⁹

⁹ KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., HÜTTLOVÁ, E., *Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav - 2. vyd.*, s. 56

4. TEORIE PRACOVNÍ MOTIVACE

Podle Brookse (2003) jsou motivačních teorie rozdělovány do dvou skupin. Jsou to teorie obsahu a teorie procesu.

„Teorie obsahu se snaží identifikovat a vysvětlit faktory, které lidi motivují a dodávají jim energii, zatím co teorie procesu se zaměřují na to, jak různé osobní faktory navzájem na sebe působí a ovlivňují lidské chování. Poměrně často jsou tyto dva soubory teorií kompatibilní. Jejich kombinace vlastně poskytuje zásadní vhled do problematiky motivace na pracovišti.“ (Brooks, 2003, s. 43)

4.1 Teorie obsahu

Do teorie obsahu se řadí teorie, které vysvětlují, co zaměstnanec (člověka) motivuje k práci. Autoři této teorie se snaží identifikovat lidské potřeby, jejich vztahy a čemu dávají lidé přednost. Dále určují, které faktory vnějšího prostředí a s jakou naléhavostí vedou k dosahování výkonu a spokojenosti. Jedná se o skupinu teorií, které se zaměřují na jednodušší vysvětlení principů pracovní motivace.¹⁰

„Autoři těchto teorií se snaží především o identifikaci lidských potřeb, jejich vztahů a preferencí.“ (Štikar, 2003, s. 102)

4.1.1 Teorie potřeb A. H. Maslowa

Tato teorie vychází z hierarchického uspořádání lidských potřeb a předpokládá, že potřeby lidí lze uspořádat do pěti úrovní. Toto uspořádání je ukázané v příští stránce na obrázku č. 3. Potřeby jsou chápány jako základ motivačního chování. Pyramidové uspořádání

¹⁰ BROOKS, I. *Firemní kultura, jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*, s. 43

naznačuje, že lidé se snaží v první řadě uspokojovat fyziologické potřeby jako základní potřeby své a své rodiny. Teprve poté se snaží uspokojovat potřeby vyšší.

Jednotlivé úrovně potřeb podle Maslowa lze blíže charakterizovat takto:

1. fyziologické potřeby (uspokojování hladu, teplo, spánek, zajištění rodiny, pracovní podmínky, obživa – výdělek, mzda),
2. potřeby bezpečí a jistoty (jistota pracovního uplatnění, zaměstnání, bezpečnost, zdravotní podmínky, důchodové zajištění),
3. potřeby sociální (sociálně zaměřené potřeby tj. potřeba sounáležitosti, vztahy na pracovišti, účast v kolektivu a pracovních skupinách),
4. potřeba uznání osobnosti (potřeba být respektován, potřeby prestiže a úspěchu, osobní důvěra ve své schopnosti),
5. potřeby seberealizace (osobní rozvoj a společenské uplatnění, naplnění vlastního potenciálu a uplatnění schopností).

Obrázek č. 3 Hierarchie potřeb teorie Maslowa



Zdroj: ČASTORÁL, Z., *Základy moderního managementu*, 2009, s. 100

Zmíněné potřeby se mohou i překrývat. Manažer by měl správně odhadnout dominantní úroveň potřeb různých pracovníků nebo skupin lidí. Měl by být schopen posoudit vývoj potřeb s ohledem na možné změny podmínek a na základě toho zvolit motivační postup.¹¹

4.1.2 Dvoufaktorová teorie motivace F. H. Herzberga

Herzbergova teorie dvou faktorů vznikla na základě empirických výzkumů. Tyto dvě skupiny faktorů jsou rozděleny na:

1. Faktory vnější – tzv. udržovací nebo také nazývány hygienické. Jsou to faktory, které charakterizují pracovní podmínky a spokojenost či nespokojenost s nimi nemusí mít přímý vliv na motivaci. Mají určitou limitující hranici tolerance. Při jejím překročení však dochází k nespokojenosti, která může být zdrojem konfliktů. Motivační faktory se tedy týkající práce, systému podnikového řízení, celkových podmínek a vybavení pracoviště. Ovlivňují spíše pracovní pohodu a spokojenost pracovníka. (chování podnikového managementu, podmínky práce a vybavení pracovišť, vztahy v organizační struktuře, podniková politika).
2. Faktory vnitřní takzvané motivátory. Motivátory jsou nejen vlivy, prostředky uspokojující lidské potřeby, ale také mají význam ve zlepšování kvality a zvyšování výkonu v pracovních činnostech. Tyto faktory odrážejí vztah pracovníka k pracovní činnosti, týkají se zajímavosti práce a uspokojení z práce. Projevují se ve výkonnosti a jejich motivační síla je považována za nevyčerpatelnou. (povýšení, uznání, možnost osobního růstu, úspěch, samostatnost, kreativnost).¹²

¹¹ ČASTORÁL, Z., Základy moderního managementu, s. 99-100

¹² ČASTORÁL, Z., Základy moderního managementu, s. 101

4.1.3 Teorie potřeb C. Alderfera

Alderferova teorie rozlišuje podobně jako teorie Maslowa, několik úrovní potřeb. Tuto teorii Alderfer vytvořil v roce 1972 a je nazývána jako teorie potřeb ERG podle prvních písmen anglických názvů (existence – existence, relationships – vztahy, growth - růst). Autor dělí lidské potřeby do tří skupin:

1. potřeba zajištění existence (E) - jako existenční potřeby jsou myšleny: plat, pracovní podmínky, zaměstnanecké výhody, fyziologické potřeby, potřeby bezpečí, potřeba pořízování majetkových statků.
2. potřeba zajištění sociálních vztahů (R) – závisí na interakci s druhými lidmi, vytváření mezilidských vztahů na pracovišti, úctě projevovanou přáteli či členy pracovního týmu, pochopení.
3. potřeba zajištění osobního růstu (G) – vede k tvůrčímu a produktivnímu úsilí, k uspokojení potřeb osobního růstu, vzestupu a rozvoje, které mohou být uspokojeny plným využitím schopností člověka. Avšak pro uspokojení této potřeby však musí existovat samotná růstová příležitost. (Kocianová, 2010)

Tyto úrovně potřeb nejsou přísně hierarchické. Alderfer netrvá na rigidní (pevné) hierarchii potřeb. Předpokládá jejich jistou kompenzovatelnost tím, že neuspokojení jedné skupiny potřeb ještě zvýší naléhavost uspokojení potřeb jiné skupiny. Člověk může být i ovlivňován v určité chvíli více potřebami různé úrovně, například potřebami vztahů s druhými a potřebou osobního růstu. (Blažek, 1999)

4.1.4 McClellandova teorie potřeby dosáhnout úspěchu

McClellandova teorie potřeby dosáhnout úspěchu či cíle je založená na třech skupinách potřeb:

1. potřeba sounáležitosti – dobré pracovní podmínky a vztahy
2. potřeba prosadit se a mít vliv - moc
3. potřeba úspěchu – dosažení cílů

(Častorál, 2009, s. 100)

Tato zmíněná teorie je založena na osobitých (individuálních) potřebách každého jedince, jelikož každý z nás má převládající sklon k jedné z výše uvedených potřeb.¹³

4.2 Teorie procesu

V teoriích zaměřených na proces se klade důraz nejen na základní potřeby, ale i na psychologické procesy nebo síly, které ovlivňují motivaci. Jsou také známy jako kognitivní (poznávací) teorie, jelikož se zabývají tím, jak lidé vnímají pracovní prostředí a způsoby, jak je interpretují a chápou. Tyto teorie mohou být pro manažery nepochybně užitečnější než teorie potřeb, protože poskytují realističtější vodítko pro metody motivování lidí.¹⁴

4.2.1 Expektační teorie

Expektační teorie neboli teorie očekávání vychází z předpokladu, že síla motivu, která vede k vynaložení určitého úsilí, aby se dosáhlo cíle ovlivňuje jak velikost očekávání, že dosažení cíle je možné, tak i přitažlivost (hodnotu) cíle pro jedince (zaměstnance). Čím větší je tedy hodnota (přitažlivost) nějakého souboru odměn a čím vyšší

¹³ BROOKS, I., Firemní kultura, jedinci, skupiny, organizace a jejich chování, s. 52

¹⁴ ARMSTRONG, M., Řízení lidských zdrojů - 10. vydání, s. 223

je pravděpodobnost, že získání těchto odměn závisí na úsilí, tím větší úsilí bude za dané situace investováno.

Očekávání bylo jako pojem původně součástí teorie valence – instrumentalita – expektace. Ve zkratce se tato nazývá teorie VIE, kterou takto formuloval Vroom. Valence zde zastupuje hodnotu, instrumentalita je přesvědčení, že pokud uděláme jednu věc, povede to k jiné. A expektace (očekávání) je pravděpodobnost, že čin nebo úsilí povedou k určitému výsledku.

Podstatu zmíněné teorie očekávání lze vyjádřit rovnicí:

$$MS = E \times V$$

Tedy motivační síla, úsilí (MS) je rovno součinu ohodnoceného očekávání (E) a přitažlivost, hodnota cíle (V).¹⁵

Zmíněné pojetí očekávání podrobněji definoval Vroom (1964) takto:

„Kdykoliv jedinec volí mezi alternativami, které znamenají nejisté výsledky, zdá se jasné, že jeho chování je ovlivněno nejen jeho preferencemi týkajících se těchto výsledků, ale také mírou jeho přesvědčení, že tyto výsledky jsou možné. Očekávání je definováno jako momentální přesvědčení, týkající se pravděpodobnosti, že po určitém činu bude následovat určitý výsledek. Očekávání lze charakterizovat z hlediska jejich síly. Maximální sílu signalizuje subjektivní jistota, že po činu bude následovat výsledek, zatímco minimální (nebo nulovou) sílu signalizuje subjektivní jistota, že čin výsledek nepřinese.“

Motivace zaměstnance je možná jen tehdy, pokud mezi výkonem a odměnou (výsledkem) existuje vztah, který zaměstnanec vnímá,

¹⁵ TURECKIOVÁ, M., *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*, s. 62

používá a zda je odměna (výsledek) považována za nástroj uspokojení potřeb. Proto vnější peněžní motivace např. prémie funguje jen v případě, jestliže propojení mezi úsilím a odměnou (výsledkem) je pro zaměstnance zřetelné. Dále to také vysvětluje, proč vnitřní motivace vyplývající ze samotné práce může být silnější než motivace vnější. Výsledky vnitřní motivace jsou ve větší míře pod kontrolou jedinců (zaměstnanců), kteří se mohou více spolehnout na své dosavadní zkušenosti při odhadování toho, nakolik mohou pomocí svého chování získat pozitivní a výhodné výsledky.

Tato teorie je dále rozvinuta Porterem a Lawlerem (1968) v modelu uvedeném v následující straně na obrázku číslo 4. Porter a Lawler na základě Vroomových myšlenek docházejí k závěru, že existují dva faktory, které determinují úsilí zaměstnanců vkládané do své práce:

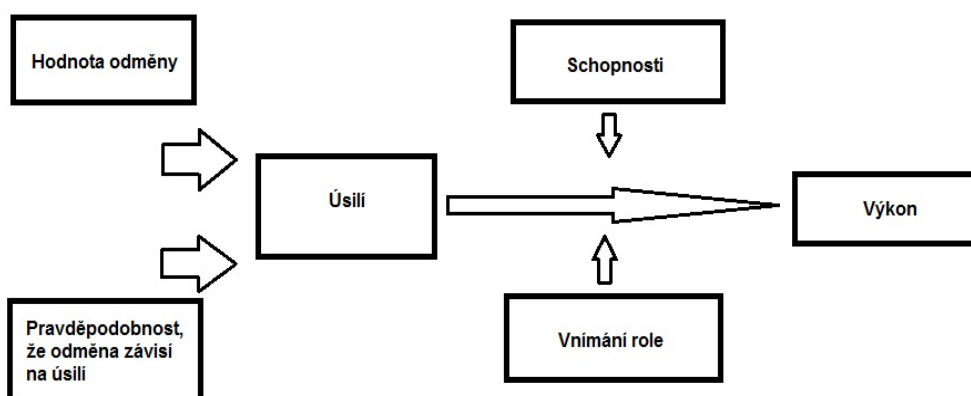
- Hodnota odměny zaměstnanců do té míry, do jaké uspokojuje jejich potřeby jistoty, společenského uznání a seberealizace.
- Pravděpodobnost, že odměny závisejí na úsilí tak, jak je vnímáno jedinci – jinými slovy, jejich očekávání týkající se vztahu, mezi úsilím a odměnou.

Porter a Lawler ale zdůrazňují, že samotné úsilí nestačí, pokud má mít za následek žádoucí výkon, musí to být efektivní úsilí. Dvě proměnné, které ovlivňují splnění úkolu a doplňují úsilí, jsou:

- Schopnosti – Individuální charakteristiky, jako je inteligence, manuální dovednosti, znalosti.
- Vnímání role – To, co si jedinec přeje dělat, nebo si myslí, že by měl dělat. Pro organizaci je dobré, jestliže vnímání role odpovídá tomu, co si organizace myslí, že by měl jedinec dělat.

A je špatné, jestliže se představy jedince a organizace rozcházejí.¹⁶

Obrázek č. 4 Model motivace



Zdroj: ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*, 2007, s. 226

4.2.2 Teorie cíle

Princip této teorie je ve stanovení vědomého cíle. Lidskou činnost totiž více ovlivňuje působení vědomého cíle a zaměstnanec to vede k trvale vyšším výkonům. Latham a Locke zformulovali motivační teorii cíle ve které tvrdí, že pokud jsou jednotlivým zaměstnancům stanovovány specifické obtížné, ale zároveň samozřejmě přijatelné a dosažitelné cíle a pokud existuje zpětná vazba (odezva) na výkon, motivace a výkon zaměstnanců se zvýší (Wagnerová, 2008, s. 15). Důležitá je i participace (podílení, účastnění se) jedinců (zaměstnanců) na stanovování těchto cílů, protože podílení se jedince, zaměstnanec na stanovování cílů a jeho souhlas s cíli je chápán jako nástroj, kterým se dá postupně získat souhlas pro stanovení následujících vyšších cílů. Avšak náročné cíle musejí být projednány a odsouhlaseny a jejich plnění musí být podporováno vedením a pomocnou radou vedoucího pracovníka. Dále pro udržení motivace a zejména pro dosahování stále

¹⁶ ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů - 10. vydání*, s. 225

vyšších cílů je neméně důležitá zpětná vazba, na kterou se nesmí zapomínat (Štikar, 2003 s. 106)

4.2.3 Teorie spravedlnosti

J. S. Adams, který se zaměřuje na behaviorální psychologii a psychologii práce sepsal v roce 1965 svou teorii spravedlnosti. Sociální spravedlnost vnímaná individuálně vychází z porovnání sebe a referenční skupiny ve formě ocenění, uznání, které jsou porovnávány s úspěchy ostatních. Pomocí tohoto srovnávání se dosáhne výsledku subjektivního pocitu spravedlnosti či nespravedlnosti. (Wagnerová, 2008, s. 15).

Teorie spravedlnosti se tedy zabývá tím, jak lidé vnímají a jakým způsobem se s nimi v porovnání s jinými lidmi zachází. Spravedlivé jednání a zacházení je takové, že se s člověkem jedná stejně jako s jinou odpovídající osobou či skupinou lidí. Jde o porovnání, při kterém se spravedlnost týká pocitů a vnímání. Nejde tu však o rovnost chápanou jako synonymum, která je vnímaná jako zacházení se všemi stejně, protože to by bylo v případech, kde si zaměstnanci zaslouhují diferencovaný přístup nespravedlivé. Teorie spravedlnosti vlastně tvrdí, že lidé budou lépe motivováni, jestliže se s nimi bude zacházet spravedlivě, a demotivováni, jestliže nastane opak.

Jak připomíná Adams (1965), existují dvě formy spravedlnosti:

„Distributivní spravedlnost, která se týká toho, jak lidé cítí, že jsou odměňováni podle svého přínosu a v porovnání s ostatními, a procedurální spravedlnost, která se týká toho, jak pracovníci vnímají spravedlnost postupů používaných podnikem v takových oblastech, jako je hodnocení pracovníků, povyšování a disciplinární záležitosti.“¹⁷

¹⁷ ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů - 10. vydání*, s. 226

4.3 McGregorova teorie X, Y

McGregorova teorie X, Y vychází z pozorování, které uskutečnil v amerických průmyslových firmách. Tato teorie rozděluje zaměstnance v organizaci do dvou typických skupin podle toho, jak manažeři vedou své podřízené, respektive jak se podřízení **chovají**. Teorie X a Y jsou teoriemi pracovní motivace, které popisují dva od sebe velmi odlišné názory na motivaci zaměstnanců a z nich vycházející modely jejich řízení. McGregor předpokládal, že se v organizaci uplatňuje buď první, nebo druhý přístup. Pravdou je, že v praktickém životě nelze nalézt přesnou formu lidského jednání, která by odpovídala jednomu či druhému modelu. Avšak z chování manažerů lze vysledovat přinejmenším alespoň určitou tendenci k určitému typu chování jedné z teorií.¹⁸

- Teorie X vychází z předpokladu, že zaměstnanec je potřeba k práci nutit, protože ve své podstatě jsou líní, nechtějí nést odpovědnost, nechtějí pracovat a práci by se nejradši vyhnutí. Podle této teorie se nedá zaměstnancům důvěřovat, proto by nad nimi měl být dozor, který by je neustále kontroloval a dohlížel na tvrdou disciplínu. Zaměstnanci nemají rádi změny a nejvíce žádají jistoty (pocit bezpečí). Zároveň je třeba zaměstnance motivovat, a proto je třeba zavést systém odměn a trestů.

McGregor však upozornil, že takto se nechovají všichni lidé. Pro řadu z nich platí, že mají i rozdílné chování, které odpovídá takzvané teorii Y.

¹⁸ SRPOVÁ, J., ŘEHOŘ, V. a kolektiv, *Základy podnikání*, s.126

- Teorie Y naopak vychází z předpokladu, že společnost postoupila dopředu tak, že lidé hledají seberealizaci ve vlastním rozvoji, v uznání za jejich přínos a v účasti při rozhodování. Zaměstnanci jsou ctižádostiví a ochotni na sebe vzít odpovědnost. Pracují rádi a za správných podmínek mohou mít z práce i potěšení což vede k sebemotivaci a sebekontrolé při plnění úkolů. Při vhodně nastavených podmínkách jsou schopni být tvořivý, iniciativní a zapálení pro věc.

Zaměstnanci s nižší kvalifikací v rutinních oblastech práce přijímají raději jednoznačné vedení, které ihned a stručně oceňuje výsledky. Kdežto zaměstnanci s vyšší kvalifikací, kteří jsou intelektuálně vyspělejší, preferují spíše řízení podobné teorii Y.¹⁹

¹⁹ HORSKÁ, V., *Koučování ve školní praxi*, s. 25-28

5. SOCIÁLNÍ SKUPINA

Sociální skupina je často užívaný sociologický pojem. Skupina je chápána jako významný mezistupeň člověka a společnosti. Obecně definovat skupiny je velmi obtížné jelikož skupiny jsou velice různorodé, složité a mají mnoho různých způsobů vysvětlení.

Každý autor popisuje dělení sociálních skupin trochu jinak, avšak v zásadě se od sebe hlavní dělení výrazně neliší. Podle J. Kellera (1996) se od sebe sociální skupiny liší:

- podle velikosti – Podle velikosti se dělí skupiny na „malé“ a „velké“. Za **malé sociální skupiny** se považují skupiny alespoň o dvou až přibližně třiceti členech. Horní hranice počtu členů malé sociální skupiny není nijak přesně dána. V tomto případě není až tak podstatný přesný počet členů ve skupině, jako spíše jejich způsob vzájemné komunikace, kontaktu a znalosti se navzájem. Většinou se jedná o pracovní či sportovní skupiny, které mají nějaký společný cíl, vyskytují se na určitém území, jsou organizované a vždy je přítomna vedoucí osoba. Členové se navzájem znají a komunikují spolu. Naopak **velké sociální skupiny** vzhledem ke své velikosti neumožňují vzájemnou znalost všech svých členů. Jde o obyvatele města, členy nějakého hnutí apod.
- podle povahy citové vazby mezi členy – Sem patří skupina „primární“ a „sekundární“. V **primární skupině** poutají jedince s ostatními členy skupiny citové vztahy. Předpokládá se tedy, že primární skupiny nejsou až tak velké a členové se mezi sebou znají. Jsou založeny na důvěrnosti, společné soudržnosti

a vzájemné interakci členů. Na druhé straně ve **skupině sekundární** je členství podníceno užitečností při dosahování cílů jak už osobních nebo společných. Jsou vytvářeny obvykle pro dosažení věcných cílů. Většinou v těchto skupinách nevznikají citové vztahy mezi členy, jelikož samotné trvání skupiny je časově omezeno účelem, funkcí a výkonem, pro který skupina vznikla. Člen skupiny má za úkol plnit pouze svou roli či specializaci, která mu byla přidělena.

- podle pozic, vzájemných práv a povinností členů – Zde se rozlišují skupiny na „formální“ a „neformální“. Ve **formálních skupinách** jsou nařízená a oficiálně předepsaná pravidla, na které se dohlíží, aby byly striktně, bezvýhradně dodržovány. Pokud jedinec či skupina tyto pravidla poruší, vedoucí skupiny je oprávněn udělit za porušení adekvátní sankce. V neformálních skupinách pravidla a stanovené normy nejsou výslovně, zřetelně vyjádřeny. V **neformálních skupinách** vše vyplývá ze spontánních interakcí svých členů a na neformální dohodě. Tato skupina vzniká na základě společných zájmů či sympatií.
- podle způsobu jak je jedinec spjat se skupinou – Skupiny na „členské“ a „nečlenské“ se dělí podle toho, zda je či není jedinec členem určité skupiny. **Skupinu členskou**, do které jedinec patří, označuje jako skupinu vlastní a o této skupině, ve které se nachází, hovoří jako o „my“ - in group. To je například rodina, skupina přátel či spoluhráči ze sportovního oddílu apod. Skupina s velkým vlivem na osobnost jedince, který však nemusí být přímo jejím členem, se nazývá referenční skupina. Tato referenční skupina může být člensky otevřená i zavřená. Pokud je otevřená a jednatel se chce stát jejím členem, zároveň přebírá její pravidla, normy, hodnoty a vzory (stejný styl oblékání, vyjadřování). Na druhé straně pokud je referenční skupina zavřená nebo má omezený přístup a její

stávající členové vykazují odlišné specifické znaky, vlastnosti či schopnosti, znemožňuje to vstup do této skupiny případným ostatním „zájemcům“. Referenční skupiny mohou být současně **nečlenské skupiny**, ale označují se jako „cizí“ skupiny – out group. K této „cizí“ skupině jedinec necítí žádný vztah ani sympatie. Není její člen, distancuje se od ní a nazývá jí „oni“. Avšak v jistých případech může členská „vlastní“ skupina s nečlenskou „cizí“ skupinou i spolupracovat. Vztah k této skupině může být jak nekonfliktní a jedinec ji takzvaně „zdvořile mívá“, tak může být i nepřátelský, který může přerůst i v konflikt. V extrémních případech například i v etnickou válku.

Obecný pojem „skupina“ označuje různorodé seskupení, které se však musí dále specifikovat a pojmenovávat, jelikož „skupina“ obecně představuje nespočet rozdílných seskupení. Proto sociologie v současnosti klade důraz spíše na typologii, klasifikaci a systematizaci tohoto mnohoznačného pojmu. Do nejrůznějších sociálních skupin vstupuje jedinec již od svého narození, pohybuje celý život až do své smrti. Jedinec během svého života některé skupiny opouští a do jiných naopak vstupuje.²⁰

²⁰ ROUBAL, O., *Skupina – základní soc. pojem* [online][cit 2012-18-2]. Dostupné na WWW: <http://www.socioweb.cz/index.php?disp=teorie&shw=131&lst=112>

6. SPORT JAKO PROSTŘEDEK K UTVÁŘENÍ MEZILIDSKÝCH VZTAHŮ A SKUPINOVÉHO SDRUŽOVÁNÍ LIDÍ

Sport byl ve své podstatě vždy pouze hrou, zábavou, tedy činností pěstovanou ve volném čase. Postupně se však vyvinul v uvědomělé jednání, které v rámci mimopracovní sféry přerostlo v typicky společenskou činnost, která je schopná nejen vytvářet, ale i zprostředkovávat přenos hodnot sportu nejširší veřejnosti. Tím, že se sport stal součástí životního způsobu jedinců, jejich společenským projevem, rozlišeným podle jednotlivých sportovních odvětví, vyvolal aktivitu různých sociálních skupin (klubů, sportovních diváků, příznivců apod.) a tím se postupně vyvinul ve společenskou instituci, která v rámci dané společnosti plní řadu specifických funkcí. Sport se vnitřně rozdělil, vytvořil několik funkčních úrovní (rekreační, výkonnostní, vrcholový sport), které jsou navzájem propojeny a tvoří ucelený fungující systém. Funkční struktura sportu se brzo stala jedním ze subsystému společnosti.²¹

6.1 Sport v současnosti

Sport je v současném světě realitou. Je výrazným jevem, který charakterizuje moderní společnost. Patří k těm jevům, které významně integrují společnost v rámci jednotlivých států, ale i celé lidstvo v rámci kontinentů nebo celého světa. Sport překračuje rozdíly existujících sociálně ekonomických systémů. Jako součást života společnosti je

²¹ CHOUTKA, M., *Teorie sportu*, s. 5

sport neoddělitelně spjat s individuálním životem mnoha lidí. Skutečnost, že se sport rozvíjí, že se rychle rozšiřují počty lidí, kteří se o sport aktivně či pasivně zajímají, dokumentuje, že lidé sport potřebují, že sport uspokojuje jejich spontánní zájmy. Sport se při tom neomezuje jen na jednotlivce, ale silou svého působení sdružuje lidi v nejrůznější sociální skupiny a zasahuje i celospolečenskou sféru. V tomto smyslu sehrává významnou integrační roli. Všeobecně je známo, že cesta k rozvoji společnosti vede přes cílevědomý a intenzivní rozvoj jedince. Mezi rozvojem společnosti a rozvojem jedince existuje bohatá síť nejrůznějších vztahů a závislostí. Nelze však předpokládat, že tyto vztahy působí automaticky, ale naopak je nezbytné pro jejich rozvoj vytvářet odpovídající podmínky. V podstatě jde o to, aby si společnost uvědomila význam rozvoje jedince v širších souvislostech (ekonomických, vědecko-technických, sociálních atd.) a cílevědomě vytvářela podmínky pro rozvoj potenciálu jedince jakožto aktivního společenského subjektu.²²

6.2 Socializační funkce sportu

Socializací osobnosti se rozumí proces začlenění člověka do společnosti, projevující se tím, že si jedinec osvojuje zkušenosti sociálního života, vzory chování, sociální normy, role a funkce vstupem do sociálního prostředí, do sociální skupiny přizpůsobením se k nim. Člověk je samozřejmě „socializován“ různými způsoby, a to nejen co se týče jednotlivých fází jeho života, ale také v jeho trvalé povaze jako společenského tvora. Žije v rodině, která mu zprostředkovává elementární zkušenosti a poznatky, je součástí skupiny žáků ve škole, je občanem určitého místního společenství, je pracovníkem nějakého závodu nebo instituce, kde je také příslušníkem menších pracovních

²² CHOUTKA, M., *Teorie sportu*, s. 29

kolektivů, má přátele a kamarády, s nimiž ho spojují společné zájmy. To jsou elementární prostředky socializace člověka.

Sport má velmi důležité místo jako činitel socializace. Ve sféře tělesné kultury a sportu je velké množství společenských vztahů, jichž se člověk účastní a je do nich zapojený jakýmkoliv způsobem.

Síla sportu je také v tom, že vede jedince k aktivitě, že jedinec vstupuje do různých vztahů, které intenzivně prožívá. Společenské vztahy jsou to neformální, lidé do nich vstupují dobrovolně, naplňují jimi své zájmy, a tak i plně prožívají svou svobodu a volnost. Sportovci vytvářejí z vlastního popudu, dobrovolně kolektivy, příznivci sportu se sdružují v neformální skupiny ať už jako funkcionáři, zajišťující činnost oddílů, jako diváci v hledišti stadiónů, nebo jen jako pozorní účastníci televizních a rozhlasových přenosů. Sport je jedním z významných faktorů umožňující seberealizaci člověka v jeho volném čase. Je to svobodná a spontánní činnost, zpravidla plná silných emocí, která poskytuje jedinci bohatý prožitek pocitu uplatnění jeho schopností. To vše se neděje izolovaně, osamoceně, ale naopak v těsném kontaktu s lidmi, kteří mají podobné potřeby a zájmy. Tato činnost má na jedince silný formující vliv a tím sport sehrává v životě člověka významnou kompenzační a zároveň formativní funkci.²³

6.3 Sport a komunikace

Komunikace mezi lidmi se uskutečňuje nejen jejich jednáním, fyzickými vztahy, ale především řečí, rozmluvou, hovorem, sporem či souhlasným přitakáváním. V tom je specifičnost člověka a v této slovní komunikaci je i důležitý prostředek jeho socializace. Sport umožňuje tuto komunikaci pomocí řeči v rozsáhlé míře a v pestrých variantách. Zatímco třeba prožitky z uměleckého díla, divadla, hudby, obrazu,

²³ CHOUTKA, M., *Sport a společnost*, s. 160-161

můžeme prožívat intimně bez nutnosti a potřeby sdělovat vlastní pocity s druhými, ve sportu to možné není. Sport si přímo vynucuje slovní komunikaci (hovor) a to ve všech fázích, od přípravy tréninku, tréninkové činnosti, přes organizační zajišťování soutěže a hlavně při soutěži samé. A často ještě více po ní. Příznivci sportu mají vždycky o čem mluvit, nikdy se nenudí a řeč nevázne. V této slovní komunikaci vyjadřují svoji bezprostřednost, své vášně, svá nejhlubší přesvědčení, svá nadšení, radost i rozhořčení. A takto komunikující lidé stojí vedle sebe a proti sobě jako rovnocenní partneři. Tato výrazně lidská forma komunikace dále podtrhuje význam sportu jako socializačního činitele.²⁴

²⁴ CHOUTKA, M., *Sport a společnost*, s. 165

7. SPORTOVNÍ DRUŽSTVO JAKO SOCIÁLNÍ SKUPINA

Ve své nejhlubší podstatě je sport kolektivní záležitostí. Sportovec potřebuje vždy partnera, buď jako soupeře v soutěži nebo jako spoluhráče ve sportovním družstvu. Sportovní kolektivy jsou značně kvantitativně i kvalitativně různorodé. Základním kolektivem je sportovní skupina, kterou představuje družstvo, složené ze dvou nebo více osob, které se věnují určitým aktivitám za účelem dosažení výkonu nebo úspěchu v soutěži. Uvnitř těchto malých skupin sportovních kolektivů jsou úzké neformální vztahy definované především shodnými cíli a zájmy. Tyto vztahy jsou také nejvíce rozpracovány, protože je možné na ně aplikovat znalosti psychologie skupin a jsou nejlépe přístupny empirickému bádání.²⁵

7.1 Sport jako důležitý faktor v životě jedince

Je známo, že se člověk rozvíjí v procesu aktivní činnosti, prostřednictvím níž se vyrovnává s podmínkami života, zabezpečuje svůj normální život, začleňuje se do kontextu společenských vztahů, vytváří hodnoty pro společnost. V této činnosti rozvíjí své individuální předpoklady a připravuje se tak na plnění svých četných společenských rolí. Možnosti rozvoje jsou dány nejen mírou aktivity jedince, ale i podmínkami, které společnost pro uplatnění schopností jedince záměrně vytváří. Smyslem tohoto, v podstatě socializačního procesu by měl být záměrný rozvoj potenciálu jedince, zaměřený jak na přípravu

²⁵ CHOUTKA, M., *Sport a společnost*, s. 165-167

četných společenských rolí, tak na „samoučelný“ rozvoj jedince jako všestranně rozvinuté osobnosti.²⁶

7.2 Vztah mezi sportem a socializací u dětí

Dětská skupina (parta) je v mladém věku jedinců přibližně do 15 let považována za kolébku sportu. Sport vychází z toho stupně socializace, v kterém se teprve jedinec učí schopnosti žít ve skupině. Na tomto stupni či úrovni mladí lidé s vášní tvoří skupiny a učí se určitým pravidlům a normám skupinové kooperace. Sport jako zábava a hra plní v tomto věku funkci uspokojení potřeb. A to zejména základní sociální potřeby se sdružovat a potřeby cvičení, která vede ke sportu. Sportovní hry ve skupinách dětí a mládeže plní obě tyto potřeby. Sport je dynamickým elementem skupiny, jinak řečeno je formou jednoduché skupinové aktivity. Podstatou dětské skupiny je interakce, kontrola a systém norem a hodnot, které jsou zároveň základním elementem sportovních her.

Tyto souvislosti se projevují i v jiných aspektech sociálních vztahů uvnitř dětské skupiny. Jelikož sport je hlavní aktivitou skupiny, přenášejí se některé hodnoty z něj do života dětské party vůbec. Například člen skupiny, který je vysoce vážen pro své sportovní výkony, má také vysokou prestiž ve skupině.

7.3 Vztah mezi sportem a socializací u dorostu

V následujícím věkovém období od 16 let výše opouštějí mladí lidé partu. Aktivita skupin už není tak vázána na sousedství a místní lokality například kvůli studiu daleko od domova. Nastává tedy sklon

²⁶ CHOUTKA, M., *Teorie sportu*, s. 29

shromažďovat se v „agregátech“, které jsou již volnější, pestřejší a méně vázané na místo, než je tomu v dětské partě. Mohou mít různou povahu například taneční zábavy, sportovní hřiště, kluby mládeže, ulice, náměstí či různé zájmové skupiny. Postupně dochází k vytváření větších agregátů, jako jsou spolky, svazy a organizace různého typu. Vědeckým výzkumem bylo zjištěno, že všechny sportovní kluby vznikly v předměstských čtvrtích jako agregáty zralé mládeže a odtud se přetvářely ve větší sportovní organizace. Přitom asi polovina členů těchto sportovních svazů nepěstovala ve skutečnosti žádný sport a neúčastnila se ani soutěží. Sport zde vysloveně plnil funkci socializace. Sportovní kluby se staly prostředím, v němž mladí lidé mohli realizovat svoji potřebu sociálních kontaktů.

7.4 Sociální role ve sportu

Lidé, kteří se rozhodli věnovat se nějakým způsobem sportu, rozhodují se zároveň převzít určité role. Ty mohou být aktivní jako například hráč, účastník soutěže, zájemce o tělesná cvičení, trenér, soudce, pracovník sportovní instituce, odborný nebo vědecký pracovník ve sportu či pracovník sportovních médií nebo to mohou být role pasivní jako například divák, fanda či čtenář sportovního tisku. Ovšem i tato pasivnost je relativní, protože také divák či čtenář se cítí být součástí dané oblasti lidské kultury. Vyjadřuje své názory, hodnotí, odsuzuje a chválí. Je plně socializován do pletiva vztahů, které souvisí se sportem, provázejí ho a tvoří náplň všech forem sportovní činnosti, vrcholících ve sportovní soutěži. Tím, že se člověk rozhodl stát se účastníkem sportovního dění, vyjadřuje zároveň i to, že této oblasti společenského života přisuzuje určitou hodnotu.²⁷

²⁷ CHOUTKA, M., *Sport a společnost*, s. 162-164

8. MOTIVACE VE SPORTU

Motivace patří snad k nejdůležitějším hybným momentům ve sportu. Je zdrojem úsilí sportovce o zvyšování výkonu. Síla motivace umožňuje sportovci překonat objektivní i subjektivní potíže a má proto zpětně velký význam jako formativní činitel osobnosti sportovce.

Jádrem motivace jsou potřeby, které vyjadřují nedostatek či přebytek něčeho životně důležitého v organismu. Proces vzniku a uspokojování potřeb se může dít na základě

- biologických pudů,
- získaných potřeb, které mají emotivní či kognitivní povahu,
- zájmů a ideálů.

Zpravidla jsou motivace složené ze všech tří uvedených složek. Proces motivace obsahuje vždy dvě složky:

- dynamogenní, tj. aktivizující (schopnost vyvíjet energii, činorodost) a mobilizující (vedení sil a prostředků do pohotovosti)
- instrumentální, která zaměřuje činnost jedince k určitému cíli. Instrumentalita je přesvědčení, že pokud jedinec udělá jednu věc, povede to k jiné, tedy k cíli. Instrumentalita je již zmíněna výše v expektační teorii.

Cíle si jedinec stanovuje výběrově, tj. tak, že pro něj představují vždy určité významné hodnoty. Vybrané cílové hodnoty jsou pak ty, které vedou k uspokojování potřeb. Tím se proces stává dynamický, účinný ve vztahu k činnosti jednotlivce.

Ve sportu má motivace poněkud specifický charakter. Hovoří se výkonové motivaci. Rozumí se jí jako souhrnu potřeb, jehož základem jsou dvě složky:

- potřeba pohybu, která zejména u mladých lidí je jednou ze základních biologických potřeb
- potřeba společenského uplatnění, vyplívající ze sociální povahy člověka.

Výkonová motivace vzniká prolnutím obou potřeb. Jejím základem je snaha člověka uplatnit se prostřednictvím pohybových schopností ve společenském životě. Takto pojatá motivace odpovídá přirozenému vývoji mladých lidí, jejich mentalitě. Tím lze vysvětlit sklony mladých lidí ke sportování i popularitu sportu obecně.²⁸

8.1 Výkonová motivace

Výkonová motivace je procesem velmi dynamickým. Rozvíjí se jak ve směru síly, tak i kvality. Mladý jedinec inklinuje zpočátku ke sportovní činnosti spíše instinktivně. Teprve po určité zkušenosti se začíná jeho vztah ke sportování prohlubovat. Zkušenosti z tréninku i ze soutěží, dosažení prvních sportovních výsledků, prožitky z vítězství i porážek, to vše jsou první rozhodující kroky ke sportovnímu využití. K tomu také přistupuje mnoho zdánlivě podřadných momentů, jako například jednotné sportovní oblečení se znakem oddílu, první tretry, kopačky, či brusle, ale také blahopřání ostatních, veřejné uznání, radost rodičů či sourozenců, postupný růst osobní výkonnosti a další, které účinně prohlubují a konkretizují rozvíjející se vztahy k sociálnímu prostředí. Každý úspěch, každé zlepšení výkonu jsou pro jedince

²⁸ CHOUTKA, M., *Sportovní výkon*, s. 51-54

zpravidla silným impulsem k zintenzivění tréninku, k vystupňování úsilí, ale také k rozhodnutí rozšířit čas věnovaný tréninku i sportu vůbec.

8.2 Motivace působící na jedince

Stupňující se síla motivace ovlivňuje často celý životní režim jedince, v němž sport zaujímá stále významnější místo. Z původního globálního, nepříliš specifikovaného vztahu se stává vztah stále konkrétnější. Stále hlouběji zasahuje formující se rysy osobnosti. Tím roste i výchovná funkce sportovní činnosti. Jejím osou je růst výkonnosti. Postupně se vytváří permanentně působící mechanismus, který lze zjednodušeně vyjádřit v následujícím schématu. **Zlepšený výkon → náročnější trénink → ovlivnění životního režimu → zlepšený výkon.** Je to uzavřený cyklus, jehož motivační účinek se prohlubuje a zesiluje.

8.3 Přílišná motivace jako nebezpečí

Tento proces rozvíjející se motivace skrývá nebezpečí zvláště pro mladé sportovce. Sportovní činnost se dostává stále více do popředí zájmu sportovce, mění se v dominující hodnotu a může i vytlačit důležitější sféry až na okraj zájmů. Vytlačované sféry jsou například školní prospěch, mimoškolní kulturní zájem nebo rodinné vztahy. Takový vývoj by mohl mít vážné důsledky pro tvorbu životního a později i světového názoru člověka. Proto je nutné již preventivně učinit některá opatření. V praxi se osvědčilo propojení sportovec → škola → rodina, které vytváří jednotnou výchovnou frontu zabraňující nesprávnému vývoji jedince. Trenéři pracující s mládeží udržují spojení se školou i rodiči mladých sportovců a tím spojují vývoj výkonové motivace s výchovně vzdělávacími zájmy rodiny a školy. Komplikovanější je však situace v pubertálním a postpubertálním

období, kdy se mladý člověk postupně vymaňuje z vlivu rodiny i školy. Avšak i v tomto často složitém životním období má sport významnou úlohu. Zůstává zpravidla i nadále dominujícím životním zájmem a osvojené vzory sportovního jednání se uplatňují i v širším životním měřítku. Právě v tomto období života dochází k pochopení širších vztahů mezi jedincem a jeho sociálním prostředím a upravují se celkově názory na život. Při dosažení vyšší úrovně sportovní výkonnosti začíná sportovní činnost vedle vlastního uspokojení přinášet i některé materiální výhody (placení výloh na zájezdech, zahraniční zájezdy, soustředění, materiální vybavení apod.), což motivaci sportovce nesporně ještě více posiluje.

8.4 Vývoj motivace u jedince

Z uvedeného vyplývá, že u vývoje motivace jde o proces ovlivňovaný v rozhodující míře vznikajícími a řešenými sociálními situacemi, i když určité dispozice jsou vrozené (např. silná potřeba pohybu, silný nervový typ, odolnost vůči frustracím, pohybové nadání atd.). V procesu sociálního vývoje se výkonová motivace prohlubuje, zpřesňuje a tedy i posiluje.

Každý dosažený výkon je ukázkou současných možností sportovce a okamžitě plodí představu o dalších možnostech jejich zlepšování, někdy i v konkrétních časových etapách. Tato představa, konkrétní v časových cílech a přesná v prostředích, funguje jako silný impuls mobilizující úsilí sportovce na cestě za dosažením stanoveného cíle. Tento opakující se uzavřený cyklus má charakter spirály, jejíž strmost je mimo jiné dána mírou talentu, ale také rozvojem všech ostatních (osobních i společenských) předpokladů potřebných ke zvyšování výkonu. Rozvoj výkonové motivace má individuální povahu a je často složitý a obtížný. Pomoc zkušeného trenéra mladším sportovcům je

žádoucí a je-li tato pomoc kvalifikovaná, může urychlit i formování základních rysů osobnosti sportovce.²⁹

8.5 Motiv sportovního výkonu

Motiv sportovního výkonu a jeho neustálé zvyšování systematickým tréninkem a soutěžením je hlavní hnací silou tohoto dobrovolného procesu sebezdokonalování. Uplatnění předpokladů sportovce, rozvoj jeho fyzických i duševních schopností spolu se silou prožitků poskytuje sportovcům mimořádná uspokojení. Sport v této podobě se stává významným regulátorem jejich života, racionálně ovlivňuje formování jejich životního způsobu. Této skutečnosti je možné ve sportovní činnosti využívat k cílevědomému, intenzivnímu a všestrannému rozvoji jedinců, při čemž vysoký stupeň účinnosti je zajištěn specifickou formou motivace, která je této oblasti vlastní. Jedinec sám hledá v tréninku a v soutěžích cestu vlastního seberozvoje, rozšiřuje své poznatky a zkušenosti v součinnosti s kolektivem svého družstva. Začleňování do kolektivu, vytváření a upevňování vztahů s ostatními členy se skupině tvoří důležité zázemí, z něhož vyrůstá výkonová motivace sportovce. Růst výkonové motivace se projevuje ve změnách života sportovce. Především se odráží v odhodlání věnovat se usilovnějšímu a náročnějšímu tréninku jako rozhodujícímu předpokladu výkonnostního růstu. Úrovně formativních vlivů sportu jsou poměrně všestranné:

- tělesný rozvoj je zaměřen na osvojování a zdokonalování širokého fondu pohybových dovedností, rozvoj pohybových schopností a jim odpovídajících fyziologických funkcí;
- duševní rozvoj obsahuje složku poznávacích procesů a také procesů volních a emočních;

²⁹ CHOUTKA, M., *Sportovní výkon*, s. 55-59

- sociální rozvoj zahrnuje vytváření a upevňování interpersonálních, kolektivních a sociálních vztahů;
- integrační funkce sportu se projevuje formováním osobnosti sportovců, na němž se podílí jak náročnost tréninkových a soutěžních požadavků, tak zejména skutečnost, že celý tento proces probíhá pod silným vlivem sociálního prostředí. Tím je zajištěno působení sportu na individuální vývoj jedince v plném souladu se společenskými podmínkami;

Formativní vlivy sportu se odrážejí i v životě sociálních skupin. Nejpřirozeněji a nejmórazněji se projevují v životě sportovních kolektivů, v nichž společný motiv, vyjádřený v normách kolektivního života je silným regulátorem myšlení a jednání jedinců. Obdobným způsobem, i když poněkud méně jednoznačným se projevuje jednotící sportovní motiv i ve skupinách příznivců (diváků, fandů) jednotlivých sportovních odvětví nebo sportovních oddílů. Divák je považován za druhou nejdůležitější skupinu účastníků sportu.³⁰

³⁰ CHOUTKA, M., *Teorie sportu*, s. 13

9. STARTOVNÍ HOREČKA A PŘEDSTARTOVNÍ STAVY

“Velmi důležitou součástí psychologické přípravy je ovlivnění a regulace předstartovních a startovních stavů. Předstartovní stav se dostavuje před závodem a je určitým aktuálním stavem psychiky. Představuje pohotovostní mobilizaci organismu, která je potřebná pro překonání nastávající zátěže. Předstartovní stavy jsou ovlivňované především emocemi, ale velkou roli zde hraje také motivace. Daný předstartovní stav je tedy složitou aktivačně – motivační strukturou vrozených i získaných dispozic určitého sportovce, vzniklou v procesu adaptace i učení a aktualizovanou časovými i prostorovými signály blížícího se startu a zejména společenskou atmosférou nastávajícího utkání.” (Perič, Dovalil, 2010, s. 151)

Termín psychická forma označuje aktuální psychický stav sportovce v době kolem startu. Vrcholný sportovní výkon jakéhokoliv typu může být podán sportovcem jen za určitých vnitřních a vnějších podmínek.

- Vnější podmínky jako třeba tlak vzduchu, srážky, terén, vítr, teplota, organizace závodu atd. se týkají zejména takzvané regulérnosti závodu.
- Vnitřní podmínky se týkají hlavně fyziologické a psychické disponovanosti pro špičkový výkon. Vnitřní podmínky jsou částečně vypěstovány tělesným i duševním výcvikem a částečně mají charakter vrozených dispozic. Tělesná i duševní příprava sportovce souvisí spolu zejména v tom smyslu, že dobrá tělesná připravenost působí příznivě na duševní kondici a naopak.

Před důležitým utkáním sportovec v tréninku záměrně využívá představy možného neúspěchu jako negativní **stimulaci** k překonání vlastního pohodlí. Trénink se tedy v takových situacích stává nikoli cestou k úspěchu, nýbrž spíše prevencí neúspěchu a jeho následků. Úspěch ve sportovní soutěži však vždy zůstane alespoň zčásti otázkou náhody a štěstí. To znamená, že mezi možnostmi sportovce a jejich realizací zůstává prostor pro vznik obav z neúspěchu, strach ze selhání a z toho plynoucích sociálních důsledků, včetně ztráty všech dosavadních investic času, námahy atd.

Je zcela přirozené, že člověk s živou představivostí a emocionalitou, dobře fixovaný v soustavě sociálních vazeb a vztahů, člověk schopný vzhledu do rizikovosti své situace takovou situaci prožívá jako těžký duševní stres. Jeho emočně negativní napětí se zvyšuje s každou hodinou, která přibližuje okamžik definitivního, neodvratného řešení.³¹

Mezi hlavní typy předstartovních stavů patří:

- stav nadměrné aktivace (startovní horečka) – stav emočně negativní, vysoká úroveň aspirace (snahy, touhy);
- nepřiměřeně nízká aktivace (apatie) – snížená aspirace;
- stav optimálně zvýšené aktivace (bojová pohotovost) – optimální stav, pozitivní vnitřní napětí a ovládaná zvýšená agresivita;

Mezi hlavní prostředky k regulaci předstartovních stavů patří:

- rozcvičení
- dechová cvičení
- hudba
- projev trenéra³²

³¹ ONDRÁČEK, P., VANĚK, M., *Metodické dopisy ČSTV*, s. 40-45

³² PERIČ, T., DOVALIL, J., *Sportovní trénink*, s. 152-153

Perič s Dovalilem (2010) tvrdí, že u jednoho závodníka se mohou vystřídat jednotlivé typy předstartovních a startovních stavů během několika hodin. Tyto stavy mají pozitivní či negativní vliv na výkonnost v prvních fázích sportovní soutěže. Předstartovní stav má však velký vliv i na konečný výsledek, jelikož nepříznivý průběh začátku sportovní soutěže ovlivňuje výkon v následujících fázích.

PRAKTICKÁ ČÁST

10. PŘÍPRAVNÁ FÁZE, VYMEZENÍ CÍLE

Tato kapitola je založena na analýze informací získaných vlastním průzkumem motivace a vnitřní struktury, která představuje systém pozic a rolí jedinců v sociální skupině, v tomto případě sportovního dorosteneckého družstva fotbalového oddílu SK Janské Lázně

Cílem práce bylo zjistit jaký vliv má motivace pomocí poskytnutí vhodných podmínek pro činnost skupiny a působení vůdců ve skupině na výkon hráčů dorosteneckého družstva fotbalového oddílu SK Janské Lázně v krajské soutěži staršího dorostu. Provedený výzkum se týkal družstva fotbalistů ve věkovém rozmezí 15 až 18 let, kterému se jeho působení v soutěži loňské sezóny nedařilo a velmi často prohrávalo.

10.1 Stručná charakteristika fotbalu

Fotbal je kolektivní sport. Smyslem hry je boj dvou družstev, v němž se obě snaží porazit soupeře pomocí činností jednotlivce, součinností skupin i celého kolektivu. Hlavními prostředky boje jsou tělesné, technické a taktické schopnosti, které hráči tvořivým způsobem používají k dosažení cíle, tedy vítězství. Je známo, že pro fotbal je typický velký počet dovedností, které má hráč osvojené. Jsou to osvojené herní činnosti (technika), tvořivým způsobem na trávníku používané (taktika) buď individuálně, nebo kolektivně. Neustále se měnící herní situace proto vyžaduje určitou variabilitu herních dovedností a vysokou tvořivost hráčů. Sportovní výkon ve fotbale

se dělí na výkony jednotlivých hráčů a výkon kolektivu. Kolektivní výkon však nelze vyjádřit jednoduše prostým součtem výkonu jednotlivců, ale jako novou, zcela samostatnou kvalitu, v níž individuální výkony hrají významnou roli a jsou jeho základem.

11. REALIZAČNÍ FÁZE

11.1 Vznik dorosteneckého družstva

Město Janské Lázně leží blízko sousedních obcí Svobody nad Úpou a Horního Maršova. Fotbalové kluby v těchto obcích byly nuceny kvůli nízkému počtu sportující mládeže a celkově vzhledem k populačně slabým ročníkům svá dorostenecká družstva zrušit a do následujících soutěžních sezón je již neregistrovat. V tu chvíli tyto malé neformální sociální skupiny mladých kamarádů byly „roztříštěné jako kusy skla“ a hrozilo jejich definitivní rozpadnutí. Vedení fotbalového oddílu SK Janské Lázně však tuto situaci delší dobu sledovalo a přišlo s nápadem tyto skupiny mládeže s potenciálem z okolních obcí spojit v jeden „mančaft“, vzít je pod svá ochranná křídla, jako klub si získat jejich přízeň a vypěstovat si z nich své budoucí hráče ať už „A“ či „B“ týmu. Proto v sezoně 2010/2011 bylo ve fotbalovém oddíle SK Janské Lázně po více jak čtyřleté pauze opět založeno a zapsáno do soutěže dorostenecké družstvo.

11.2 Zázemí klubu

Výše zmiňované dorostenecké družstvo trénuje v zimě v pronajaté tělocvičně školy Obchodní akademie pro tělesně postižené v Janských Lázních vždy jednou týdně každý pátek hodinu a půl od 17:00 do 18:30. Přes léto je tomu 2x týdně a to ve středu a v pátek. Trénink opět trvá hodinu a půl od 17:00 do 18:30 na travnatém hřišti oddílového stadionu, který má v posledních letech stále lepší a novější zázemí. Oddílový stadion, který nese název „V Klausu“, podle za brankou protékajícího Klausova potoka, ze kterého se (jak se již stalo pravidlem) loví

zakopnuté balóny, nabízí od nejrůznějších tréninkových pomůcek přes občerstvení (ve kterém hráči mohou při domácích zápasech uplatnit možnost párku a nápoje zdarma) až po novou moderní budovu vytvářející ideální zázemí. Čas tréninku je stanoven s ohledem na školu, aby se všichni hráči stihli na trénink dostavit v čas.

11.3 Složení týmu

Demuth Patrik, Haider Daniel, Jelínek Tomáš, Kocík Lukáš, Kubišta Adam, Kurtinec Martin, Mačí Martin, Matuška Marek, Macháček Filip, Miškovský Vratislav, Plecháč Robert, Pour Aleš, Šaral Antonín, Stehlík Lukáš, Stehlík Michal, Štefl Dominik, Tesař Michal, Tomeš Filip, Zajíček Lukáš, Zdražil Aleš

Trenér: Machan Miloš

Vedoucí týmu: Šaral Josef

11.4 Metody výzkumu

Výzkum byl prováděn pomocí metody pozorování a na rychlý sběr vyhodnocovaných dat byla použita dotazníková metoda. Na dotazník odpověděli všichni hráči v období od ledna do února 2012. Věkový rozptyl je, jak už bylo zmíněno od 15 do 18 let. Celkový počet respondentů byl 20. Na začátku byl každý respondent seznámen s důvodem sběru dat a způsobem vyplňování. Respondenti vyplňovali dotazník vždy před nebo po tréninku a měli na odpověď neomezený čas. K tomu aby se předešlo, že respondent bude při vyplňování ovlivněn rozhovorem či samotnou přítomností jinou osobou (spoluhráčem), vyplňoval respondent dotazník vždy sám a odděleně.

Během pozorování jsme se nesoustředili pouze na jednotlivé hráče a klubové zázemí, což je velice důležité, ale svůj zájem při pozorovací metodě jsme také směřovali, na sociální klima uvnitř skupiny, které také sehrává důležitou roli v oblasti motivace. V obchodních organizacích se toto klima označuje jako součást firemní kultury.

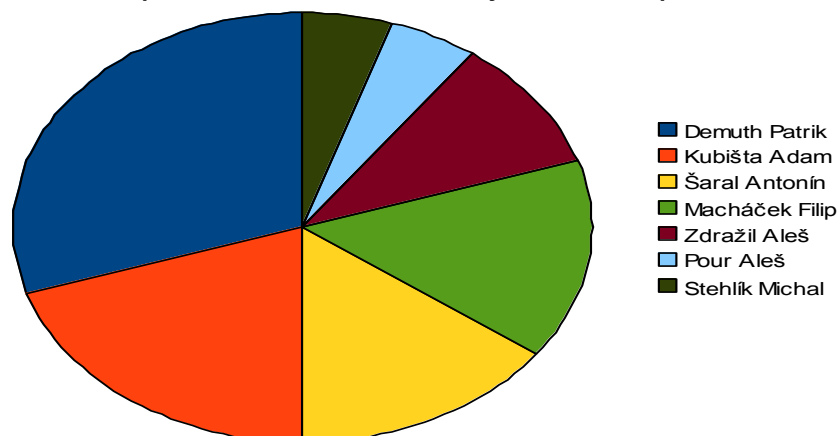
11.5 Sociální klima

Vzhledem k tomu, že jedinci spolu ve skupině hráli teprve první rok a družstvo je tedy poměrně mladé, za uplynulý minulý rok jsou k vidění ve skupině známky větší stability týmu. Účast na tréninkách se ustálila na poměrně vysokém počtu hráčů. Trenér totiž minulou sezónu z důvodu podpoření sociální interakce a lepšího poznání hráčů mezi sebou, toleroval do jistých mezí komunikaci při tréninku navzájem mezi hráči, která ovšem někdy vedla i k nedisciplinovanosti. Tuto nedisciplinovanost, ale trenér pomocí své autority vždy srovnal na určitou míru. Tento krok se zdá jako účinný. U všech hráčů vzrostla důvěrnost mezi sebou, tedy vyšší stupeň do jakého se členové navzájem znají. Družstvo nyní jeví vyšší participaci a soudržnost, tedy semknutost všech hráčů v jeden celek.

Se sociálním klimatem v družstvu souvisí i vnitřní struktura skupiny, kterou představuje systém pozic a rolí hráčů ve skupině. Hráčské výkonnosti v družstvu jsou lehce odlišné. Zato však může rozdílný věk. Je zřejmé, že výrazně mladší, méně zkušení jedinci nedosahují takových výsledků, jako zkušení 18letí hráči, kteří jsou vyspělejší a hrají v dorostu svou poslední sezónu, než postoupí svým věkem do mužů. Jak již bylo zmíněno v teoretické části, jednotlivci s vysokou výkonností a dobrými sportovními výkony mají také vysokou prestiž. Tento jev se zde potvrdil. Tito starší hráči jsou nositeli důležitých vůdcovských rolí. Avšak nejsou to pouze hráči nejstarší, kteří takovéto role nosí.

11.6 Analýza výzkumu

Kdo podle tvého názoru nejvíce tmelí partu?



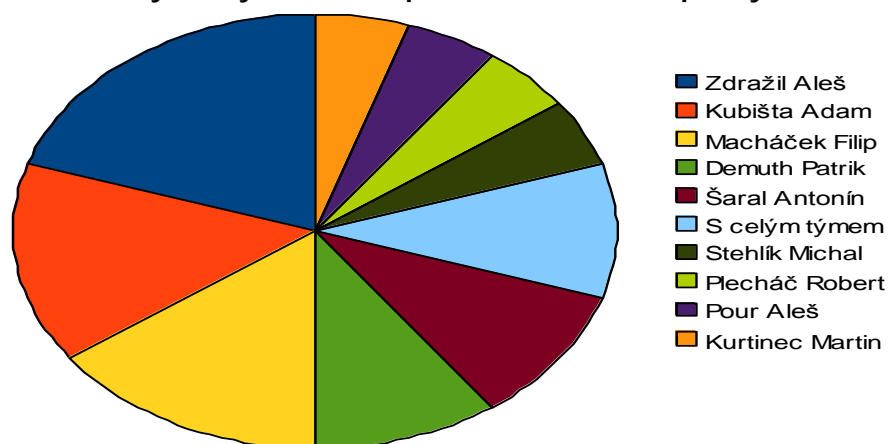
Počty hlasů:

Demuth Patrik	6
Kubišta Adam	4
Šaral Antonín	3
Macháček Filip	3
Zdražil Aleš	2
Pour Aleš	1
Stehlík Michal	1

Na otázku, kdo nejvíce tmelí partu, respondenti odpověděli nejvíce hlasy, že partu nejvíce tmelí nejstarší a nejvyšší hráč týmu, obránce a zkušený stoper Patrik Demuth. S tímto výsledkem se dalo počítat, jelikož Patrik je jedním z nejdůležitějších hráčů v kádru. Ve své pozici stopera je zblhlý a své spoluhráče v obraně si umí zkušeně řídit. Z pozice obránce, má dobrý výhled na průběh hry a nedělá mu sebemenší problém komunikace s ostatními hráči, ba naopak je velmi výřečný, jednotlivce i celé družstvo při hře slovně podporuje a upozorňuje na možné chyby, které by mohly nastat. Nemá rád jakékoliv konflikty mezi spoluhráči na hřišti při hře, vměšuje se do nich

a snaží se je svým kladným přístupem pozitivně vyřešit. Tímto chováním udržuje dobré a přátelské klima ve skupině, trenér si jeho přístup nemůže vynachválit. Se svým spoluhráčem, předstoperem Michalem Stehlíkem se začíná nadějně sehrávat a v příštích zápasech následující sezóny by spolu mohli tvořit dobré stoperské duo. Pro svou zkušenost má u ostatních hráčů autoritu a mladými hráči je velmi vážený. Z jeho výše popsaného chování lze o Patrikovi říct, že je lídrem družstva.

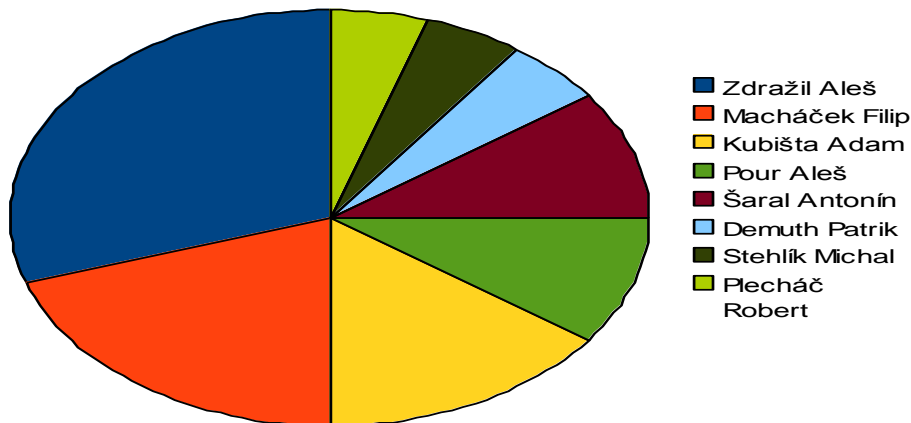
S kým by si šel v pátek večer na párty?



Počty hlasů:

Zdražil Aleš	4
Kubišta Adam	3
Macháček Filip	3
Demuth Patrik	2
Šaral Antonín	2
S celým týmem	2
Stehlík Michal	1
Plecháč Robert	1
Pour Aleš	1
Kurtinec Martin	1

Kdo je v týmu největší bavič, srandista, vtipálek?



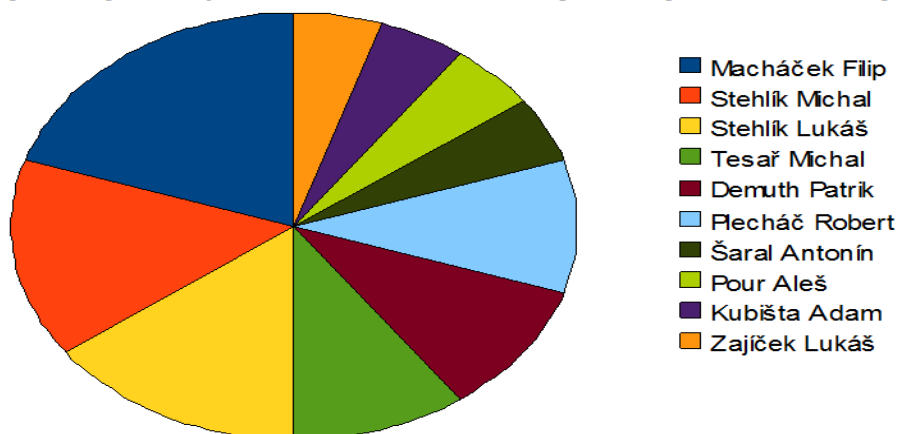
Počet hlasů:

Zdražil Aleš	6
Macháček Filip	4
Kubišta Adam	3
Pour Aleš	2
Šaral Antonín	2
Demuth Patrik	1
Stehlík Michal	1
Plecháč Robert	1

Na otázku s kým by si šel v pátek večer na „párty“ a kdo je v týmu největší srandista, respondenti nejvíce volili horkokrevného 17 letého středního záložníka Aleše Zdražila. Tento hráč je učiněný živel, což na první pohled dokazuje i jeho svérázný účes rezavého kohouta. Mezi jeho záporné vlastnosti se řadí absence při tréninkách a občasná docházka na sobotní utkání s kruhy pod očima a rozpitým, podle jeho slov „vyprošťovákem“ v ruce. Je velmi nedisciplinovaný, avšak nad ostatními hráči vyniká svojí osvojenou herní činností (technikou), nad kterou když je zrovna je formě, přechází zrak. To je také asi jediný důvod, proč má u trenéra většinou jisté místo v základní sestavě. Aby však nedošlo k nespravedlnosti a konfliktům v družstvu mezi Alešem a ostatními hráči, kteří sice nedisponují takovou technikou jako

on, ale zato mají poctivou docházku na tréninky a své místo v základní sestavě si snaží vydobýt, je Aleš v poločase či krátce po něm v druhé půli hry střídán, za což je v některých zápasech, kdy není zrovna ve 100% formě trenérovi i vděčný. Ve skupině je vždy pozitivně naladěný, což kladně podporuje skupinové klima a jeho zálibou je neustálé vymýšlení „hovadin“. Ostatními hráči je velmi oblíbený. Aleš je vůdce s vysokou sociometrickou volbou. V jeho případě to jsou sympatie ostatních hráčů.

Který z tvých spoluhráčů chodí nejčastěji na tréninky?



Počet hlasů:

Macháček Filip	4
Stehlík Michal	3
Stehlík Lukáš	3
Tesař Michal	2
Demuth Patrik	2
Plecháč Robert	2
Šaral Antonín	1
Pour Aleš	1
Kubišta Adam	1
Zajíček Lukáš	1

Macháček Filip, toto jméno bylo nejčastěji uváděno jako odpověď na otázku, kdo má největší docházku na tréninky. To nakonec potvrdil i trenér družstva. Filip je 17 letý snaživý, tvořivý hráč s malou postavou, ale zato velkým srdcem. Lze říci, že může být vzorem pro mnohé mladší hráče. Jako útočník se svými 173 centimetry se jeví v očích protihráčů jako snadný protivník, ve vysokých balonech a hlavičkových soubojích samozřejmě tomu tak je i když se musí uznat, že je to velký bojovník. Od toho má však vedle sebe útočného partnera (sekundárního vůdce družstva) poblázněného, výkonně vytrvalého a ambiciózního sympaťáka Adama Kubištu, který v této útočné dvojici se často snaží pomocí své poměrně vysoké postavy Filipův nedostatek kompenzovat. Pokud však Filip získá balon na zemi, jeho velkou předností je přesnost střely (proto se stal realizátorem trestných kopů poblíž soupeřova vápna) a skoro až neskutečná rychlost. Díky takovéto rychlosti se z malé postavy rázem stane přednost a obránci soupeřova družstva měli často problémy si s ním poradit. Filip je srdcař, je na něm vidět, že fotbal ho baví a už jen při pohledu na něj, jeho snažení a odhodlání družstvo žádný zápas předem nevzdává.

12. VYHODNOCOVACÍ FÁZE

V loňské sezóně docházelo v družstvu ke konfliktním situacím, které vznikaly zejména z nepříznivých vývoju utkání. Během této loňské sezóny docházelo ve skupině k situaci, ve které se hráči kvůli často prohrávaným utkáním snažili obracet na ostatní spoluhráče a hledali mezi sebou navzájem ve skupině vůdce. Tedy jedince, o kterých si hráči mysleli, že s jejich pomocí a pod jejich vedením se tato nepříznivá a do jisté míry stresová situace vyřeší. Skupina se však nacházela první sezónu v situaci, kdy se ještě členové navzájem dobře neznali, a proto jim toto řešení dělalo v první sezóně problém. Nejstarší v týmu, stoper Patrik se této role zhostil relativně brzy, a to z důvodu, že měl jisté zkušenosti díky samotné roli stopera, který prostě musí být oporou a mít vůdcovské sklony v obraně, ale také z důvodu jeho povahy a pocitu, že kdo jiný by to měl být než on jako nestarší a tedy i relativně nejzkušenější v týmu. Avšak jen to nestačilo. Sportovní kolektivy obecně se často dostávají do situací, kdy je výhodné rozdělit vůdcovské funkce na více osob. Samotný jedinec jako je Patrik na sebe nemůže vzít všechny úlohy vůdce, toho by ani bez patřičných zkušeností nebyl schopen. Takovéto rozdělení vůdcovských funkcí může být pozitivním faktorem efektivity skupiny, předpokladem je ovšem to, že působení vůdců je v souladu. S pomocí těchto vzájemně se doplňujících vůdců může být skupina schopna úspěšně řešit náročné situace jako je nevydařená sezóna. Po vyřešení této situace se skupina uvede do relativně „klidového“ stavu. Při pohlédnutí za minulou sezónou jsou k vidění jasně patrné známky toho, že všichni hráči se během loňského roku navzájem lépe poznali, vytvořili si mezi sebou přátelské a demokratické vztahy, semkli se v jeden tým a během této uplynulé doby si kolektiv samovolně určil své týmové vůdce. Oproti loňskému roku, kdy družstvo teprve začínalo, je v něm nyní k vidění výrazná spolupráce a soudržnost kolektivu. To je obrovský postup kupředu a samozřejmě i klíč k lepším zítřkům.

ZÁVĚR

Každá změna anebo nová situace představuje velmi složitý a zdlouhavý proces a často se zprvu nedosáhne požadovaných výsledků. Proto je třeba pružně reagovat na vývoj situace.

Malý pracovní i sportovní kolektiv je vždy základem organizace, součástí většího kolektivu. Jeho existence je jednou z podmínek pro její dobré fungování. Důležitým faktorem je osobnost vedoucího pracovníka, jeho vztah k podřízeným, způsob komunikace, kontroly a jeho schopnost motivovat podřízené avšak není to jen vedoucí pracovník, který skupinu motivuje. Jedná se i o skupinové vůdce, které si spolupracovníci či spoluhráči mezi sebou uvnitř skupiny stanoví nebo se jednotlivci ve skupině této role vědomě či nevědomě zhostí díky své výkonnosti, dominantnosti nebo svým způsobem chování.

V praktické části autor popisuje situaci dorosteneckého fotbalového družstva, kterému se při své první sezóně nedařilo. Díky provedené výzkumné metodě pozorování a dotazníkové metodě pro sběr dat, může autor po zhodnocení všech poznatků tvrdit, že tato sportovní skupina se sdružila jednotlivci dobrovolně v jeden tým, hlavně z důvodů naplnit své zájmy, uplatnit svou potřebu seberealizace a podělit se s ostatními o svou vášeň pro fotbal. Jelikož je skupině umožněno oddílem plně využívat všech možností, prostředků a moderních pomůcek, které jsou pro danou fotbalovou soutěž typické, je tedy vytvořeno vhodné prostředí pro pěstování fotbalu. Během minulých sezón se členové družstva navzájem důvěrně poznali, semkli se v jeden spolupracující tým a dominantní jedinci převzali vůdcovské role. Autor si dovoluje tvrdit, že tito vůdci budou v budoucnu plnit důležitou funkci pro kladně se vyvíjející situaci, do které má tým nakročeno.

Podle autorova názoru je jen otázka času, kdy se hráči spolu sehrají a mužstvo začne podávat na trávníku kvalitní výkony a vyhrávat.

I přesto, že praktická část nepostihovala úplný rozbor sociálního klimatu ve sportovním kolektivu, ukázala nám na podstatné prvky při dělení pozic či rolí. Kdyby si trenéři udělali obdobná pozorování ve svých sportovních skupinách i mimo fotbal, dokázali by efektivněji řídit jak trénink, tak i lépe koučovat sportovní družstvo při sportovních soutěžích.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, c2002, 856 s. ISBN 80-247-0469-2.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BEDRNOVÁ, Eva. *Psychologie a sociologie v řízení firmy: cesty efektivního využití lidského potenciálu podniku*. 1. vyd. Praha: Prospektrum, 1994, 411 s. ISBN 80-717-5010-7.

BROOKS, Ian. *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003, 296 s. ISBN 80-722-6763-9.

ČASTORÁL, Zdeněk. *Základy moderního managementu: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009, 296 s. ISBN 80-867-2376-3.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2007, 485 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.

HORSKÁ, Viola. *Koučování ve školní praxi: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2009, 174 s. Pedagogika (Grada). ISBN 978-802-4724-508.

HŘEBÍČEK, Vladimír. *Řízení lidských zdrojů: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2008, 154 s. Distanční studijní opora. ISBN 978-802-1045-378.

CHOUTKA, Miroslav. *Sport a společnost*, Praha: Olympia, 1978

CHOUTKA, Miroslav. *Sportovní výkon*, Praha: Olympia, 1981

CHOUTKA, Miroslav. *Teorie sportu*, Univerzita Karlova, 1985

KLEIBL, Jiří. *Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav*. 2.vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1998, 147 s. ISBN 80-707-9202-7.

NÝVLTOVÁ, Václava. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická, 2003, 212 s. ISBN 80-708-0511-0.

ONDRÁČEK, Petr., VANĚK, Miroslav., *Aktuální otázky psychologie limitní výkonnosti, Metodické dopisy vědecko-metod. odd. ČSTV v Praze, Sportpropag*, 1979

PERIČ, Tomáš a Josef DOVALIL. *Sportovní trénink: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 157 s. ISBN 978-802-4721-187.

ROUBAL, Ondřej. *Skupina – základní sociologický pojem*[online]. [cit. 2012-02-18]. ISSN 1214-1720. Dostupné z:
<http://www.socioweb.cz/index.php?disp=teorie&shw=131&lst=112>

SRPOVÁ, Jitka. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 427 s. ISBN 978-80-247-3339-5 (Váz.).

TRUNEČEK, Jan a kolektiv. *Management v informační společnosti: učební texty pro bakalářské studium*. Vyd. 2. Praha: Vysoká škola ekonomická, Podnikohospodářská fakulta, 1999. ISBN 978-807-0796-832.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2004, 168 s. ISBN 80-247-0405-6.

VEBER, Jaromír. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2000, 700 s. ISBN 80-726-1029-5.

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

Seznam obrázků:

Obr. 1:	Proces motivace	14
Obr. 2:	Cyklické schéma motivace.....	15
Obr. 3:	Hierarchie potřeb teorie Maslowa	20
Obr. 4:	Model motivace.....	26

Seznam grafů:

Graf č. 1:	Kdo si myslíš, že nejvíce tmelí partu?	54
Graf č. 2:	S kým by si šel v pátek večer na párty?.....	55
Graf č. 3:	Kdo je v týmu největší vtipálek?	56
Graf č. 4:	Který z hráčů chodí nejčastěji na tréninky?.....	57

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Jiří Vorel

Obor: Manažerská studia – řízení lidských zdrojů

Forma studia: prezenční

Název práce: Motivační a stimulační prvky v malé organizaci a sport. týmu

Rok: 2012

Počet stran textu bez příloh: 49

Celkový počet stran příloh: 0

Počet titulů české literatury a pramenů: 19

Počet titulů zahraniční literatury a pramenů: 0

Počet internetových zdrojů: 1

Vedoucí práce: PaedDr. Anton Tomko, LL.A.

