

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Teze bakalářské práce

Manažerské techniky tenisových trenérů

Vypracovala: Tereza Pešková

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

České Budějovice

2023

Klíčová slova: trenér, manažerské techniky, vedení lidí, tenis

Anotace: Bakalářská práce pojednává o vybraných manažerských technikách, které jsou využívány tenisovými trenéry při provádění jejich práce, a to konkrétně tréninkového procesu svěřenců. Cílem práce je vyhodnotit, jaké manažerské techniky jsou při práci tenisového trenéra klíčové a následně specifikovat návrhy na zlepšení aplikování manažerských technik v této oblasti. V části teoretické jsou definovány základní pojmy jako management, manažerské techniky či manažerské dovednosti. Dále se už práce zabývá jednotlivými manažerskými technikami týkající se především vedení lidí. V praktické části jsou vyhodnocena data z realizovaného dotazníkového šetření a je zhodnocen rozsah a způsob využívání vybraných manažerských technik tenisovými trenéry v praxi, a to i v závislosti na věkové kategorii trénovaných svěřenců. Součástí práce jsou návrhy na zlepšení v rámci rozsahu a způsobu využívání manažerských technik trenéry.

1. Úvod a přehled literatury

1.1. Úvod

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

V Literárním přehledu byly vybrány manažerské techniky, které tenisoví trenéři při své práci do určité míry aplikují. Jedná se především o techniky zaměřené na vedení lidí, plánování, stanovování cílů nebo techniky efektivního time managementu. Využití správných technik pro vedení lidí je především uměním spojené s kreativitou, intuicí a také předvídavostí, jelikož zde působí mnoho vnějších i vnitřních faktorů, které danou situaci ovlivňují, aniž by se tak mohlo zcela předvídat či plánovat.

V části literárního přehledu jsou popsány základní pojmy spojené s tématem managementu, je zde vysvětlen i samotný pojem management, manažerské techniky a manažerské dovednosti nebo vysvětlen rozdíl mezi vedením a řízením. Následně jsou popsány nejdůležitější vybrané techniky, jako techniky zaměřené na oblast stanovování cílů, motivace lidí, koučování, plánování pro tréninkové jednotky a cykly, techniky pro efektivní time management a efektivní komunikaci a následně zpětnou vazbu a s tím související hodnocení výkonu svěřenců. Jedná se o techniky, které jsou považovány za často využívané v trenérské praxi a každý trenér by je měl v určitém poměru do určité míry využívat.

Navazující výzkumná část je zaměřena na identifikování klíčových manažerských technik v trenérské praxi. Byla sbírána data od jednotlivých respondentů a následně byla statisticky zpracována a porovnána, aby mohlo dojít k vyhodnocení a stanovení závěrů z výzkumu vyplývajících, a tedy porovnání skutečnosti s teoretickými informacemi z literatury.

1.2. Literární přehled

V oblasti stanovování cílů se práce zaměřuje na popis a charakteristiku prvků techniky SMART, tedy vlastností, které by měly správně stanovené cíle mít, jako je specifičnost, měřitelnost, reálnost, akceptovatelnost a termínovanost (Meyer, 2003). Dále na techniku řízení podle cílů (MBO).

V kapitole motivačních technik jsou popsány nejznámější motivační teorie jako je Maslowova pyramida potřeb, Herzbergova dvoufaktorová teorie motivace, McGregorova teorie X a Y a

jsou zde popsány i zásady motivace jednotlivců, kde je vyzdvihnuta především důležitost osobního přístupu a vnímání jeho individuality, přičemž důvěra je zde nanejvíce klíčová pro zjištění a pochopení chování a potřeb jednotlivce (Clegg, 2005; Tyson & Jackson, 1997).

Kapitola věnovaná koučování obsahuje popis vlastností, které by měl mít dobrý kouč a sice by měl mít důvěru a respekt vůči koučovaným jednotlivcům, měl by je zapojit do procesu rozhodování, měl by být týmový, ale při koučování se zaměřovat na jednotlivce, měl by se snažit koučovaného poznat blíže, naslouchat mu a měl by dotyčného vést ke správnému přístupu a řešení a především s ním otevřeně komunikovat (Gregory & Levy, 2011; Šuleř, 2003). Tato kapitola se také zabývá modelem, kterým je vhodné se řídit při koučování a sice model GROW.

Kapitola o plánování definuje základní prvky plánování a popis druhů plánů.

Popsané techniky z oblasti time managementu jsou zde Paretovo pravidlo, ABC analýza nebo je zde také graficky vysvětlen Eisenhowerův princip.

V části literárního přehledu jsou charakterizovány i komunikační styly jedinců, které rozděluje Šuleř (2003) na styl analytický, řídicí, přátelský a expresivní.

Dále techniky podávání zpětné vazby jako je metoda 360°.

Závěrem této části jsou pak popsány důležité prvky a průběh správného hodnotícího rozhovoru.

2. Metodika a cíl práce

2.1. Cíl práce

Cílem této bakalářské práce je zhodnotit míru využití vybraných manažerských technik tenisovými trenéry při provádění procesu trénování a rozdíly v míře jejich používání, a to i v závislosti na věkových kategoriích jejich svěřenců.

Dalším cílem je vyhodnotit statisticky zpracovaná data a identifikovat nedostatky, ke kterým v této oblasti dochází a následně tedy navrhnout taková řešení, aby došlo ke zlepšení ve znalosti technik a zefektivnění jejich využití v trenérské praxi.

2.2. Metodika

Práce je strukturována na dvě hlavní části. Část teoretická a část výzkumná. Teoretická část je zaměřena na popis základních pojmů a vybraných manažerských technik, které se do určité míry vztahují a využívají v trenérské praxi. Praktická část se zabývá vyhodnocováním získaných dat sesbíraných dotazníkovým šetřením a následným zjišťováním statisticky významných rozdílů a vztahů mezi daty.

Sběr dat probíhal prostřednictvím online dotazníku vytvořeného v Google Forms a obsahoval celkem 22 otázek týkajících se oblastí jednotlivých manažerských technik. První část dotazníku byla zaměřena na získání základních informací o respondentech jako je pohlaví, zda se věnují převážně tréninku závodních či rekreačních hráčů, jaký je průměrný věk jejich svěřenců, zda trénují na hlavní pracovní poměr nebo pouze na přivýdělek a také kolik let se trenérské praxi již věnují. V následující části dotazníku byli respondenti již dotazováni na znalost a využívání manažerských technik při jejich práci.

O vyplnění dotazníků byli požádáni pouze kvalifikovaní tenisoví trenéři rozmanité věkové kategorie a různých zkušeností. Jedná se především o trenéry, kteří se zabývají tréninkem a přípravě mládežnických věkových kategorií na závodní tenis.

Data získaná dotazníkovým šetřením byla statisticky zpracována v programu STATISTICA. Konkrétní statistické metody byly použity t-test pro nezávislé prvky dle skupin a dále korelace a parciální korelace.

3. Výsledky a návrhy

3.1. výsledky

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

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

Většina trenérů si cíle stanovují. Téměř 73 % trenérů stanovuje cíle v souladu s cíli svého svěřence. Stanovování cílů provádějí především trenéři, kteří se věnují svěřencům ve věku 10 – 13 let. Trenéři, kteří pracují se svěřenci věkové kategorie 9-10 let uvedli, že cíle nestanovují, a tudíž je ani nevyhodnocují. Pozitivní je, že co se týká plánování, velká část trenérů si vytváří nějaký plán, ať už krátkodobý nebo i dlouhodobý. Více ale plánují spíše krátkodobě a to 43 % respondentů a celých 30 % ze vzorku uvedla, že neplánuje vůbec. Dle teorie motivace jednotlivců podle Clegg (2005) je důležitý právě individuální přístup k jedinci, což 90 % trenérů uvádí, že ke svým svěřencům má. Ti, co uvádějí, že mají ke všem přístup stejný, trénují svěřence okolo 9 let věku. Zároveň ti, kteří více zapojují své svěřence do sestavování tréninkové jednotky, tak nerozlišují činnosti s větší či menší prioritou. Naopak trenéři, kteří zapojují svěřence do sestavování tréninku méně, rozlišují prioritní činnosti, které je třeba trénovat, a které momentálně tolik ne. Techniku stanovování cílů SMART trenéři příliš nevyužívají, stejně tomu je i u využití modelu koučování GROW. Mnohem více tyto techniky však využívají ti, co stanovují a vyhodnocují cíle a zároveň plánují. Více jak tři čtvrtě respondentů pak komunikuje se svým svěřencem o jeho výkonech, přičemž k tomu dochází hlavně mezi trenérem a svěřenci okolo 12-13 roku věku. Trenéři, kteří se svými svěřenci více rozebírají jejich soukromí také vědí, co jejich svěřence motivuje, a naopak. Zde se tedy nečekaně objevuje mezera v přístupu jednotlivých trenérů a objevuje se významnost komunikace i pro schopnost trenéra svěřence motivovat. Respondenti, kteří uvedli, že vědí, co jejich svěřence motivuje, dávají svěřencům prostor pro vyjádření návrhů k sestavení dané tréninkové jednotky. Ti, co neznají motivátory svých svěřenců je ani nezapojují, aby se podíleli na sestavení tréninku. Téměř 67 % dotázaných respondentů poskytují svěřencům zpětnou vazbu jak v krátkodobém, tak v dlouhodobém úseku. Zpětná vazba je pochopitelně velmi důležitá a může velmi napomoci k dosažení stanovených

cílů a udržet dlouhodobé dosažení dobrých výsledků. Především po dobrém výkonu by trenéři měli poskytnout zpětnou vazbu okamžitou (Zahrádková, 2005; Šuleř, 2003).

3.2. Návrhy

Na základě výsledků výzkumu vznikly návrhy řešení. A to především doporučení pro trenéry na účast na vzdělávacích kurzech. Jedním z doporučených kurzů je seminář s názvem Tenis dětem je pořádán 15. 4. 2023 ve Valašském Meziříčí. Jedná se o zcela nový projekt, který je organizován pod záštitou Českého tenisového svazu a zaměřuje se na výuku metodiky výchovy malých tenistů do 9 let hravou formou. Cena semináře je 700 Kč na osobu/den. V semináři se trenéři seznámí i s pohybovým systémem malých dětí a s praktickou ukázkou takového tréninku, a právě je zde zařazena i přednáška, která se týká práce s dětmi této věkové kategorie 5 – 9 let. Přednáška je zaměřena na psychologické hledisko práce s dětmi a účastníci lépe pochopí, s jakými technikami k dětem přistupovat a jak je efektivně někam směřovat a zároveň stále všestranně rozvíjet.

Pro následné doplnění znalostí pro právě již kvalifikované trenéry bych doporučila nejvyšší školení od Českého tenisového svazu a sice studium kurzu pro získání kvalifikace Trenér tenisu 1. třídy. Toto studium trvá v délce dvou roků (4 semestrů) a je zakončeno zkouškou o odborných znalostech. Cena studia vyjde celkově na 27 400 Kč. Pro úspěšné zvládnutí kurzu je nutné zvládnout jak hráčské dovednosti, tak i teoretické znalosti, které se týkají mimo biologického pohledu na sport, také hlediskem psychologickým a manažerským přístupem trenérů k organizaci tréninků i komunikací a prací se svěřenci, ale i jejich rodiči nebo sportovním klubem.

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

Soustředění by se konalo o víkendech na klubu, čas by trenéři se svěřenci trávili mimo kurt, nebo i na kurtě. Soustředění by bylo neformálního charakteru a mohly by se zde provozovat zcela jiné činnosti než tenisový trénink. Mohly by se hrát různé hry, kde by se trenéři se svými svěřenci více sblížili a měli lepší možnost zdokonalit oboustrannou komunikaci a důvěru, což by mohlo přinést lepší pochopení potřeb svěřenců, jejich motivátorů a lepší poznání jejich osobnosti a třeba i jejich vztah k tenisu a ostatním sportům, jejich týmovost nebo

individualismus, což by se dalo následně využít pro jejich vedení a motivování k tenisu a v tenisovém tréninku. Časově by stačilo vyhradit třeba 6 hodin v sobotu i v neděli. Pro svěřence v rámci klubu by náklady na takováto soustředění mohly být hrazeny z rozpočtu daného klubu. Děti by hradily jen stravu. Klub by tedy hradil mzdu za tuto činnost trenérům, kteří stráví se svěřenci svůj volný čas a zároveň si trenéři budou muset připravit program, jaké hry či aktivity se budou při konkrétních soustředěních provozovat. Náklady klubu by se mohli vyšplhat na 12 000 Kč za mzdy trenérům a včetně stravy, a to pokud by se účastnili tři trenéři a dále by se započítal ušlý zisk za pronájem kurtů či jiného sportovního vybavení, který by byl vyhrazen pro toto soustředění. U trenérů by tímto přístupem mohlo dojít k rychlému poznání jaký přístup a jaké techniky tedy zvolit pro konkrétní svěřence. A tedy to nejdůležitější, že by se naučili teoretické znalosti technik, které se na školících kurzech naučili uplatnit v praxi.

4. Závěr

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

Výzkum lze zhodnotit tak, že největší znalost o využití manažerských technik mají trenéři, kteří se věnují tréninku svěřenců spadající do věkové kategorie 10 – 13 let.

Jako klíčové techniky se ukázaly být techniky komunikační, jelikož trenéři, kteří považují komunikaci za klíčovou, také dobře vědí, co jejich svěřence motivuje a také dávají prostor svěřenci v podílení se na plánování tréninkové jednotky, což celkově trenérovi umožňuje své svěřence lépe vést, koučovat a rozvíjet ho po osobnostní stránce. Také s přibývajícím letitou praxí trenéři opět více využívají při své práci různé manažerské techniky.

Výsledek výzkumu vedl k pozitivnímu zjištění a sice, že trenéři věnující se svěřencům ve věku, kdy začínají se závodním tenisem, využívají k efektivní práci a k dosažení výraznějších výsledků u svých svěřenců, manažerské techniky. Negativním zjištěním dále bylo, že trenéři připravující mladší věkovou kategorii se s využitím manažerských technik při práci se svěřenci příliš nezabývají, a přesto by jejich využívání mohlo jejich práci udělat přínosnější a malé děti efektivněji připravovat a lépe rozvíjet po tenisové stránce i té osobnostní, která má na přístup ke sportu a sportovní výkony pochopitelně významný vliv.

5. Seznam použitých zdrojů v tezi

1. Clegg, B. (2005). *Motivace - Povzbud'te ostatní k dosažení lepších výsledků*.
2. Cztenis.cz (2019). *Pravidla tenisu*. [online]. Dostupné z: <https://www.cztenis.cz/pravidla-tenisu>
3. Gregory, J., & Levy, P. (2011). It's not me, it's you: A multilevel examination of variables that impact employee coaching relationships. *Consulting psychology journal: Practise and research*. Doi: <https://doi.org/10.1037/a0023871>
4. Meyer, J. P. (2003). *Attitude Is Everything: If You Want to Succeed Above and Beyond*
5. Šuleř, O. (2003). *Manažerské techniky 3*.
6. Tyson, S., & Jackson, T. (1997). *Organizační chování*.
7. Zahrádková, E. (2005). *Teambuilding - cesta k efektivní spolupráci*.

Plný seznam použité literatury je uveden v textu bakalářské práce.

6. Další bibliografické údaje

Type of thesis: Bachelor

Author: Tereza Pešková

Academic year: 2022/2023

Department: Department of Economy and Management, Faculty of Economics, University of South Bohemia in České Budejovice, Czech Republic

Thesis supervisor: doc. Ing. Jaroslav Vrchota, Ph.D.

Number of pages: 64

Language of thesis: CZ

Title of thesis: Managerial Techniques of Tennis Coaches

Annotation:

The bachelor thesis deals with selected managerial techniques which are used by tennis coaches in their work, specifically in the training process of their trainees. The aim of the work is to precise, which managerial techniques are crucial in the work of tennis coaches and subsequently to specify suggestions of better solution of applying managerial techniques in this area. The basic terms like management, managerial techniques or management skills are defined in the thesis. Further, it deals with each individual technique, mainly related and focused on leadership. The research method is a questionnaire survey and the data from it are evaluated and the extent and method of use of the selected managerial techniques by tennis coaches are assessed. The extent and importance of the use of these techniques is also assessed depending on the age category of the trainees. The thesis contains suggestions for improvement in the scope and methods of coaching in the use of managerial techniques.

Key words: Coaches, managerial techniques, leadership, tennis