

VYSOKÁ ŠKOLA BĀŇSKĀ – TECHNICKĀ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKĀ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Posouzení úrovně tĀmové spolupřáce ve vybraném sportovním oddĀlu
Level of Team Cooperation Appraisal in a Selected Sports Club

Student: Bc. Dominik Klimscha
Vedoucí diplomov práce: PhDr. Lech Nierostek

Ostrava 2020

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra managementu

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Dominik Klimscha**
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T037 Management
Téma: **Posouzení úrovně týmové spolupráce ve vybraném sportovním oddílu**
Level of Team Cooperation Appraisal in a Selected Sports Club
Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretické vymezení problematiky týmové práce
 3. Popis vybraného sportovního oddílu
 4. Analýza týmové spolupráce konkrétního týmu ve sportovním oddílu
 5. Návrhy a doporučení
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

FRENCH, Ray, Charlotte RAYNER, Gary REES and Sally RUMBLES. *Organizational behaviour*. 3rd ed. Chichester: Wiley, 2015. ISBN 978-1-118-85263-7.
HORVÁTHOVÁ, Petra and Andrea ČOPÍKOVÁ. *Human resource management*. SOET, vol. 26. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2017. ISBN 978-80-248-4103-8.
SCHERMERHORN, John R. and Daniel G. BACHRACH. *Introduction to management*. 13th ed. Hoboken: Wiley, 2015. ISBN 978-1-118-95118-7.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **PhDr. Lech Nierostek**

Datum zadání: 22.11.2019
Datum odevzdání: 24.04.2020

doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry

doc. Ing. Vojtěch Spáčil, CSc.
děkan fakulty

Prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci, včetně všech příloh, vypracoval samostatně.

V Ostravě dne 27.4.2020



.....
Bc. Dominik Klimscha

Poděkování

Tímto bych chtěl poděkovat za spolupráci, trpělivost, ochotu, poskytnuté rady, doporučení a pomoc při vytváření této diplomové práce svému vedoucímu práce, panu PhDr. Lechu Nierostkovi. Mé poděkování dále směřuje také ke všem členům mužského A-týmu FBC Ostrava v sezóně 2019/2020, bez jejichž spolupráce a zpětné vazby by tato diplomová práce nemohla vzniknout. V poslední řadě bych rád poděkoval vedení klubu FBC Ostrava za možnost realizovat diplomovou práci v rámci jejich oddílu a doufám, že pro celý klub se tato práce stane přínosnou.

Obsah

Úvod.....	5
2 Teoretické vymezení problematiky týmové práce.....	7
2.1 Význam týmů a týmové spolupráce.....	7
2.2 Definice týmu a jeho charakteristika.....	8
2.3 Formy a typy týmů.....	10
2.3.1 Týmy, jež jsou časově omezeny a jsou součástí organizace.....	11
2.3.2 Týmy, jež jsou časově omezeny a nejsou součástí organizace.....	12
2.3.3 Týmy, které mají dlouhodobého trvání a nejsou součástí organizace.....	12
2.3.4 Týmy dlouhodobého charakteru, které jsou součástí organizace.....	12
2.4 Sestavení týmu.....	14
2.5 Fáze týmového vývoje.....	18
2.6 Týmové cíle.....	20
2.7 Týmová kultura.....	22
2.8 Týmová pravidla a normy.....	23
2.9 Vedení týmu.....	25
2.10 Komunikace v týmu.....	27
2.11 Efektivní tým.....	29
2.12 Týmová spolupráce.....	31
2.13 Techniky týmové práce.....	32
2.13.1 SWOT analýza.....	33
2.13.2 Ishikawa diagram.....	33
2.14 Posuzování týmové spolupráce ve sportovním týmu.....	34
2.14.1 Empirický výzkum.....	34
2.14.2 Dotazníkové šetření.....	35
2.14.3 Statistické metody analýzy.....	35
2.15 Definice florbalu a jeho pravidla.....	36
3 Popis vybraného sportovního oddílu.....	38
3.1 Sídlo sportovního oddílu.....	39
4 Analýza týmové spolupráce konkrétního týmu ve sportovním oddílu.....	41
4.1 Představení současného týmu.....	41
4.1.1 Historie mužského týmu.....	43
4.2 Analýza týmové spolupráce.....	44
4.3 Dotazníkové šetření.....	45
4.3.1 Témata a struktura dotazníku.....	45
4.3.2 Analýza dotazníkového šetření.....	47

4.4	Vyhodnocení dotazníkového šetření	48
4.4.1	Shrnutí výsledků dotazníkového šetření	59
4.5	Hlubší poznání týmu	60
4.5.1	SWOT analýza	60
4.5.2	Definice problému	67
4.5.3	Ishikawa diagram	67
5	Návrhy a doporučení	72
5.1	Nastavení cílů	72
5.2	Týmová kultura	75
5.3	Motivační odměny	77
5.4	Týmová komunikace	81
5.5	A-tým a mužské mládežnické složky FBC	84
5.6	Edukace	86
6	Závěr	87
	Seznam použité literatury	89
	Seznam zkratk	92
	Seznam obrázků	
	Seznam grafů	
	Seznam tabulek	
	Seznam příloh	

Úvod

Zvýšení konkurenceschopnosti podniku, nové nápady či posun organizace vpřed, to jsou jedny z mnoha důvodů, proč podniky ve svých společnostech vytvářejí týmy a snaží se spolupráci v nich rozvinout a podpořit tak, aby ony důvody přetavily ve skutečnost. Týmy vznikají především tam, kde je úkol nad možnosti jedince nebo je třeba na něj nahlížet komplexně. A jak se říká „víc hlav, víc ví“. Nástupem moderních technologií a internetu se navíc na jedince valí velké množství informací, které není schopen všechny pojmout a vybírá si pouze ty, které považuje za důležité. To u něj vytváří speciální sadu znalostí, které právě při efektivní spolupráci s ostatními může v rámci určitého problému uplatnit.

Problematika týmů je v dnešní době velmi diskutována, neboť se ví o jejich benefitech zvláště v případech, pokud se snažíme o kreativní řešení nových problémů. V týmu se taktéž jedinci od sebe navzájem učí. Nové znalosti pak mohou uplatnit i na svém obvyklém pracovišti. Firmy se proto snaží ve své organizaci s týmy pracovat optimálním způsobem, díky kterému pak tyto týmy přinášejí podniku skrze svou práci výrazně vyšší zisky, inovace a celkově zvyšují výkonnost podniku.

Ač je ve firmách vytvoření týmu většinou dobrovolné, některé organizace týmy z důvodu nařízení určitého orgánu vytvářet musí. V následujících kapitolách se budeme věnovat týmu, který byl v roce 1995 vytvořen v rámci organizace FBC Ostrava z toho důvodu, aby se mohl účastnit nejvyšší mužské florbalové soutěže České republiky. Tento tým přetrval dodnes a v diplomové práci se tak budeme věnovat sportovnímu florbalovému mužskému týmu, jenž v soutěžním florbalovém ročníku 2019/2020 nastupoval v nejvyšší české florbalové soutěži.

V rámci tohoto týmu budeme posuzovat úroveň týmové spolupráce pomocí dotazníkového šetření, které nám určí, v jaké týmové fázi se tým nachází. Dané posouzení úrovně je také cílem diplomové práce. Pomocí technik týmové práce, konkrétně SWOT analýzy a Ishikawa diagramu, se pokusíme rozpoznat, proč výsledná úroveň týmové spolupráce je taková, jaká z dotazníkového šetření vychází.

V diplomové práci budeme vycházet především z teoretických poznatků, které jsou v převážné většině směřovány na vylepšení práce v týmech např. ve výrobním

odvětví, průmyslu nebo službách. Tímto bychom chtěli poukázat na podobnost sportovních týmů s těmi, které se vytváří v jiných organizacích nesportovního charakteru.

Diplomová práce je rozdělena do několika částí. Teoretická část obsahuje poznatky zaměřené na týmy a jejich týmovou spolupráci. Představíme si také pravidla florbalu a organizaci, uvnitř které je tým vytvořen. V praktické (analytické) části se budeme věnovat konkrétnímu týmu a jeho úrovni týmové spolupráce. Závěr diplomové práce bude věnován návrhům a konkrétním doporučením pro daný tým, díky kterým by se spolupráce jednotlivých členů týmu mohla posunout o jednu či více úrovní výše.

2 Teoretické vymezení problematiky týmové práce

Daná kapitola poskytuje důležitá teoretická východiska pro diplomovou práci. V teoretickém vymezení problematiky týmové práce se budeme věnovat např. definici týmu a jeho odlišnosti od pracovních skupin, potřebě týmových cílů a jejich nastavení, týmovým pravidlům a normám, nastíníme si také, proč je komunikace pro tým důležitá a co si máme představit pod pojmem týmová spolupráce. Pozornost bude upřena také na techniky týmové práce, které budou následně využity v rámci analýzy týmové spolupráce v konkrétním týmu. V závěru této kapitoly si přiblížíme florbal, sport jako takový, a představíme si jeho pravidla.

2.1 Význam týmů a týmové spolupráce

V průběhu svého života jedinec nabývá určitých vědomostí, dovedností, jež jsou poté pro daného jedince charakteristické. Každý člověk si buduje svou speciální sadu znalostí a schopností, které využívá při řešení nejrůznějších úkolů a problémů, které mu život nachystá. Některé úkoly však vyžadují, aby se na jejich řešení podílelo více lidí, neboť není v silách jedince, aby je úspěšně dokončil sám. Dochází tak ke kooperaci s ostatními lidmi. Mnoho firem a organizací za svého působení na trhu muselo čelit bezpočtu složitým problémům či výzvám. K efektivnímu řešení takovýchto úkolů bylo zapotřebí sestavit skupinu vysoce kvalifikovaných jedinců, kteří museli spolupracovat jako tým.

Efektivní využívání práce lidí v týmu, využívání jejich různorodých schopností a znalostí, mnohdy přináší organizaci daleko větší užitek než dodatečné finanční zdroje nebo nejmodernější a nejvýkonnější technologie a technika. Schopnost kolektivně nacházet řešení na dané úkoly může být považována jako jeden z velmi významných faktorů konkurenceschopnosti organizace (Čopíková a kol., 2015). Jak tvrdí Schermerhorn a kol. (2015), opravdový benefit týmu a týmové práce je ve schopnosti předvádět výkony a dosahovat cílů mnohonásobně lépe, než jak je schopen jich dosahovat jednotlivec sám.

Právě propojování znalostí jednotlivých členů týmů je důvodem, proč tým obvykle objeví lepší řešení úkolu než jednotlivec. Jednotlivci v týmu se navíc zároveň ovlivňují, jedincem vyslovená myšlenka může podnítit druhého člena k nalezení úplně jiného řešení určitého úkolu. Výkon jednotlivců a tím i celého týmu tak roste razantně rychleji, a to nad mez pouhého součtu výkonů jednotlivých členů týmu. Tomuto efektu

se přezdívá synergický efekt, kdy hodnota výsledku daného úkolu dosaženého prací v týmu je větší než hodnota výsledku úkolu dosaženého prostým součtem výkonů jednotlivých členů týmu. Mnohdy se synergický efekt prezentuje pomocí matematické rovnice: $1 + 1 = 3$ (Horváthová a kol., 2017).

Synergický efekt je jedním z velkých přínosů týmové práce, mezi další můžeme zařadit:

- lepší a více objevených řešení lidmi ve skupině,
- kreativnější řešení zvláště u složitějších problémů,
- každý člen týmu se rozvíjí díky interakci s ostatními členy týmu,
- chyby, které jedinci způsobí, se mohou eliminovat,
- členství týmu může jedincům uspokojit potřebu „někam patřit“, zvyšuje sebedůvěru jednotlivých členů a snižuje strach z případného nezdaru,
- rozdělení úkolů či práce mezi jednotlivé členy týmu slouží jako prevence před tzv. „syndromem vyhoření“ u jedince.

Práce v týmu přináší i určitá negativa, např. může docházet ke konfliktům mezi jednotlivými členy, členové týmu se musí přizpůsobovat pravidlům a normám daného týmu. Je potřeba mít stanovený společný cíl, kterému by se měli jedinci podřídit, případně by jejich osobní cíl měl být kompatibilní s cíli týmu. Týmová spolupráce může být často velmi časově náročná (Čopíková a kol., 2015). Negativním jevem ve spojitosti s týmy může být také tzv. skupinové myšlení (*angl. groupthink*). Tento jev se vyskytuje ve vysoce kohezních skupinách, kde je přílišný tlak na konformitu a potlačení názoru jednotlivce. Může poté docházet k situacím, kdy rozhodnutí týmu je znatelně horší nebo nerozumné, než jaké by učinil sám jednotlivec (French a kol., 2015). Skupinové myšlení také může vést k mylné domněnce jednotlivých členů, že za rozhodnutí, která jako tým učiní nejsou, odpovědni oni sami, nýbrž tým. Tudíž může dojít ke ztrátě nesení zodpovědnosti.

2.2 Definice týmu a jeho charakteristika

Mnohdy se v běžném užití stává, že se zamění termíny „skupina“ a „tým“. Tento fakt musíme brát v potaz a objasnit si, co dané termíny znamenají a jaké jsou mezi nimi rozdíly. V odborných publikacích můžeme velmi často narazit na označení termínu „skupina“ jako „pracovní skupina“.

„Tým je skupina spolupracujících lidí, kteří mají společné, časově omezené cíle a při dosahování těchto cílů jsou na sobě závislí,“ (Čopíková a kol., 2015, s. 167).

Z definice je patrné, že Čopíková a kol. (2015) považuje za nejdůležitější prvek a zásadní rozdíl mezi pracovní skupinou a týmem společný cíl. Tento fakt zdůrazňuje i French a kol. (2015, s. 261), „...*esence týmu je sdílený závazek.*“ Pokud společný cíl chybí, pak se z týmu stává pracovní skupina a lidé v ní mohou, narozdíl od týmu, pracovat samostatně. Což může mít za následek nevyužití synergického efektu, o kterém jsme psali v předešlé kapitole 2.1. Základní rozdíl mezi skupinou a týmem je dále v počtu lidí v daném uskupení. V pracovní skupině může být takřka neomezený počet lidí, kdežto v týmu je počet členů většinou pevně dán. V pracovní skupině lidé spíše preferují dosažení osobních pracovních cílů před těmi skupinovými.

Společný cíl a omezený počet lidí však nepředstavují jediné rysy týmu. Jak uvádí Čopíková a kol. (2015), tým může být charakterizován také následujícími rysy:

- postavení jednotlivých členů v týmu je rovnoprávné,
- tým si utváří vlastní pravidla, jež členové týmu respektují,
- vyjasněné role v týmu a odpovědnosti za ně,
- prostředí důvěry a velké otevřenosti členů k sobě navzájem,
- jasná a efektivní komunikace, která předchází konfliktům, případně účelně tyto konflikty řeší.

Slovo tým je překládáno do češtiny z anglického slova TEAM, jak uvádí Kolajová (2006). Jedná se o složení počátečních písmen slov „Together“, „Everybody“, „Achieve“, „More“, což v doslovném překladu do češtiny znamená „společně všichni dosáhneme více“.

Rozdíly mezi pracovní skupinou a týmem si můžeme sumarizovat v následující Tabulka 2.1 dle Krüger (2004):

Tabulka 2.1 Rozdíly mezi pracovní skupinou a výkonným týmem

Pracovní skupina	Charakteristický znak	Vysoce výkonný tým
Sledují se různé cíle.	<i>Cíl</i>	Je sledován společný cíl.
Jsou sledovány vlastní zájmy členů.	<i>Zájem členů</i>	Všichni členové týmu táhnou za jeden provaz.
Organizace členů ve skupině nemá pevné vazby.	<i>Vnitřní organizace</i>	Organizace je pevná, jasná a závazná.
Extrinsická motivace. Přichází zvenčí (prostě se musí...).	<i>Motivace</i>	Intrinsická motivace. Přichází zevnitř (prostě se chce...).
Členové skupiny si konkurují navzájem.	<i>Konkurence</i>	Členové týmu společně konkurují ostatním týmům.
Zčásti otevřená, zčásti skrytá.	<i>Komunikace</i>	Komunikace, včetně zpětných vazeb probíhá otevřeně.
Členové skupiny si sobě navzájem věří velmi málo.	<i>Důvěra</i>	Členové týmu si navzájem silně důvěřují, stejně tak důvěřují i týmu.

Zdroj: Krüger (2004, s. 14-15)

2.3 Formy a typy týmů

Mnohdy se v literaturách a odborných publikacích můžeme setkat s různými typy nebo formami týmů. Existují zde určité proměnné, které je potřeba brát v potaz, když se tým vytváří. Na základě toho, zda tým má například velký nebo malý počet členů, zda operuje převážně v jedné kanceláři, nebo na vzdálenost tisíců kilometrů prostřednictvím video hovorů a jiných komunikačních technologií, či se tým tvoří z důvodů např. krizové situace, se můžeme v praxi setkat, jak uvádí Horváthová (2008) ku příkladu s týmy projektovými, procesními, inovativními nebo tzv. hot groups, což jsou týmy velmi živé, vysoce výkonné, jejichž členové jsou týmu nadmíru oddaní, přičemž malý počet členů tohoto týmu se snaží splnit velmi neortodoxní a náročný úkol (Lipman-Blumen a kol.,

1995). Horváthová (2019) pak poukazuje na fakt, že v literaturách se pravděpodobně nejčastěji můžeme setkat se čtyřmi typy týmů. Jedná se o týmy řešící problémy (*problem-solving teams*), autonomní týmy (*self-managed work teams*), multifunkční týmy (*cross-functional teams*) a virtuální týmy (*virtual teams*). Název týmu pak obvykle vyjadřuje záměr, proč byl daný tým vytvořen.

Bay (2000) vytvořil klasifikaci, podle které lze na základě dvou charakteristik týmy rozdělit do jednotlivých skupin a definovat tak jejich charakter neboli formu. Pro strukturalizaci využil dvou hlavních proměnných:

- **Doby životnosti týmu**, která udává, zdali tým funguje časově neomezeně nebo omezeně, a
- **organizační identity**, jež určuje, jestli je tým součástí organizace, tj. zda jsou identické, nebo tým stojí vedle formální organizace.

V Tabulka 2.2 je možno vidět jednoduchou klasifikaci různých forem týmů podle Bay (2000).

Tabulka 2.2 Klasifikace týmů dle R. H. Bay

		Životnost týmu	
Organizační identita	Tým je součástí organizace	Dlouhodobá, téměř neomezená	Omezená životnost
		<ul style="list-style-type: none"> • autonomní týmy • organické pracovní týmy 	<ul style="list-style-type: none"> • kroužky kvality • inovační týmy
	Tým není součástí organizace	<ul style="list-style-type: none"> • týmy projektové 	<ul style="list-style-type: none"> • týmy task force* • hot groups • ostatní jiné formy týmů

* task force = velmi rychlé řešení konkrétních úkolů

Zdroj: Bay (2000, s. 14)

2.3.1 Týmy, jež jsou časově omezeny a jsou součástí organizace

Většinou se jedná o týmy sestavené ve výrobních závodech. Jeho členové se denně stýkají v rámci jednoho pracovního úseku a v rámci týmového sezení, které se koná jednou za dva až tři týdny, se snaží vyhodnocovat, analyzovat a přicházet na řešení, která zlepší průběh pracovních činností v jejich pracovním úseku. Práce v týmu je pak dána

právě těmito sezeními, na kterých členové spolu spolupracují v omezeném časovém fondu, po nichž se následně rozcházejí každý na své pracoviště.

2.3.2 Týmy, jež jsou časově omezeny a nejsou součástí organizace

Typickými příklady jsou týmy, které mají menší počet členů (pět až deset osob), ve kterých pracují kvalifikačně rozdílní pracovníci z různých částí organizace. Zpravidla jsou členové i na hierarchicky rozdílných pracovních pozicích. Takovýto tým je sestaven pro realizaci určitého úkolu, po jehož splnění se tým rozpadá. Tým současně naplňuje dvě funkce, první je splnění určitého úkolu a druhá je řízení samotného týmu, tedy jeho organizace a kontroly. Zejména pro vedoucího týmu, který jeho chod má na starosti, je zajištění souhry těchto dvou činností výzvou.

Jak uvádí Horváthová (2008), tyto týmy se vyznačují značnými přínosy pro samotnou organizaci:

- dochází k nabytí nových zkušeností a získávání jiného úhlu pohledu, díky spolupráci členů, kteří jsou z různých částí organizace,
- zlepšuje se komunikace mezi jednotlivými členy z jiných útvarů organizace, což může také vést k vytvoření nových komunikačních kanálů mezi samotnými útvary,
- osobní růst jednotlivých členů týmů, díky řešení úkolu, se kterým v dřívější době nepřišli do kontaktu, skrze jeho řešení se jednotlivec učí novým věcem, jež může poté uplatnit na svém pracovním místě,
- zlepšení pracovních a mezilidských vztahů v rámci organizace.

2.3.3 Týmy, které mají dlouhodobého trvání a nejsou součástí organizace

Pro práci na společném problému nebo úkolu jsou většinou vytvářeny týmy, které sice mají delšího trvání, ale jejich členové jsou z rozličných útvarů a částí jedné nebo více organizací. Příkladem zde mohou být tzv. projektové týmy, za které zpravidla odpovídá a řídí je projektový manažer či projektový vedoucí týmu. Cíle a úkoly jsou přesně specifikovány a dbá se na striktní dodržování termínů. Kreativita a inovace mohou být součástí práce projektových týmů, jež se mohou zabývat např. vytváření nových reklamních kampaní či zefektivnění pracovních procesů (Schermerhorn a kol., 2015).

2.3.4 Týmy dlouhodobého charakteru, které jsou součástí organizace

Do této skupiny řadíme tzv. autonomní týmy, jejichž název se ujal především ve výrobních podnicích, v oblasti poskytování služeb pak můžeme narazit např. na název „organické pracovní týmy“ (Bay, 2000). Tyto týmy mají poměrně velkou nezávislost

v otázce, co, kdy a jak dělají, případně budou dělat. Jako tým se jednotlivci zodpovídají pouze liniiovému nebo vrcholovému managementu, a to převážně za výsledek jejich práce. Způsoby práce a nastavení procesů uvnitř týmů je čistě v kompetenci daného týmu a jeho vedoucího.

V rámci autonomního týmu se klade důraz na participaci. Členové týmu se dělí o své úkoly a jejich řešení. Převažuje zde kolektivní zodpovědnost, přičemž za výsledky týmu se managementu zodpovídá většinou vedoucí daného týmu. Do povinností autonomního týmu je zahrnuto plánování a organizování práce, výcvik členů při konkrétních úkolech, rozdělování práce mezi členy, zajišťování vysoké kvality vykonávání práce a dosažení konkrétních, předem stanovených cílů a řešení dennodenních pracovních problémů. V některých autonomních týmech mají členové po vzájemné dohodě možnost „přibrat“ nebo „vyhodit“ určitého člena potažmo členy týmu (Schermerhorn a kol., 2015). Tým se obvykle sestává až z dvaceti členů, vedoucí týmu pak má jasné kompetence a zastává uvnitř týmu spíše roli kouče. Z hlediska odměňování členů týmu má podstatný vliv na odměnu kvalifikace jednotlivce, jeho pracovní výsledky a chování. Předpokladem úspěšného autonomního týmu jsou kvalifikovaní, samostatně pracující a velmi motivovaní členové týmu.

Obecné charakteristiky autonomního týmu (*self-managing teams*) jsou pak podle Schermerhorn a kol. (2015) tyto:

- členové týmu jsou kolektivně odpovědní za výsledek své práce,
- členové mají svobodu v rozdělování práce mezi své členy,
- členové mají svobodu v nastavování harmonogramu práce,
- členové jsou schopni vykonávat více než jednu práci v rámci týmu,
- členové se navzájem podporují ve svém osobním růstu,
- členové navzájem hodnotí výkony druhých,
- členové týmu jsou zavázáni k vyhotovení toho nejkvalitnějšího produktu, který jako tým mohou vytvořit.

Z hlediska rozsahu autonomie uvnitř týmu dělí Horváthová (2008) tento rozsah do pěti stupňů:

1. stupeň – spočívá ve vykonání technologicky jednotného úkolu, nevyjímaje obslužných a pomocných prací, práce je volně rozdělována mezi členy týmu, autonomní tým v prvním stupni přebírá zodpovědnost za kvalitu své práce, v jeho pravomoci také je začleňování nových členů do týmů, jejich zácvik a zvyšování kvalifikace atd.,
2. stupeň – postavení uvnitř týmu může být proměnlivé, jednotliví členové volí vedoucího týmu, v této roli se členové také mohou střídát, tým taktéž rozhoduje o složení týmu, náboru a volbě nových participujících,
3. stupeň – organizace práce a pracoviště, organizační změny pracovních postupů a tvorba systému práce je čistě v pravomoci týmu,
4. stupeň – tým se stará o produkt, spolupracuje se zákazníky na jeho vylepšování a celkové optimalizaci,
5. stupeň – autonomní tým zastává pozici podnikatele uvnitř organizace, stanovuje a upravuje své cíle v souladu s cíli dané organizace.

2.4 Sestavení týmu

Při sestavování samotného týmu musíme dbát několika faktorů, díky nimž by měl být zajištěn správný chod týmu, dosažení předem stanoveného společného cíle a zajištění vyhotovení úkolu. Náhodně či bezmyšlenkově sestavený „tým“ nebude s největší pravděpodobností fungovat jako efektivní tým a nedosáhne požadovaného cíle. Při složení týmu je třeba rozhodovat, jak uvádí Horváthová (2019) o:

- velikosti daného týmu, tedy kolik členů bude obsahovat,
- jednotlivcích, z jakých bude tým vytvořen,
- požadované kvalifikaci členů týmu,
- požadovaných osobnostních charakteristikách jednotlivých členů,
- roli vedoucího a kdo ji bude plnit,
- týmových rolích, které budou členové v rámci týmu zastávat.

Počet členů v týmu ovlivňuje především typ úkolu, který musí daný tým úspěšně splnit. Významnou roli při zvolení správného počtu jedinců v týmu má také cíl, jehož chce určité uskupení lidí dosáhnout. Horváthová (2019) uvádí, že optimální počet lidí v týmu se pohybuje v rozmezí od pěti do devíti členů, přičemž nejvhodnější počet lidí

v týmu je šest. Z hlediska sportovních týmů se ale velmi často stává, že počet členů ve sportovním týmu je přesně dán pravidly daného sportu či soutěže, tudíž optimální počet šesti lidí v týmu, případně rozmezí od pěti do devíti lidí, není možné mnohdy dodržet.

Správný počet členů v týmu má zásadní vliv na výkon týmu a soudržnost jeho členů. S měnícím se počtem jedinců v týmu se také mění úloha vedoucího týmu a požadavky, které jsou na něho kladeny, stejně jako jsou kladeny na jeho členy. Je potřeba mít tým natolik široký, aby dokázal pokrýt širokou škálu vědomostí, znalostí a dovedností, již členové do týmu přinášejí, ale na druhou stranu natolik úzký, aby se komunikace a přenos informací mezi jednotlivými členy nevytráceli (Čopíková a kol., 2015).

K tomu, aby tým mohl existovat a podávat požadované výkony, je zapotřebí, aby se **propojilo individuální úsilí a dovednosti jednotlivých členů**. Pro zaručení efektivity daného týmu se hledají či vybírají lidé, kteří se soustředí na týmové cíle, podporují ostatní a společně řeší problémy, sdílí informace, znalosti, myšlenky, ideje, efektivně komunikují, nevyhýbají se konfliktům a řeší je, jdou „za hranice“, když je potřeba.

Kromě vlastností týkajících se participace uvnitř týmu je potřeba hodnotit také odborné znalosti a personální charakteristiky jednotlivých členů týmu. Mezi **odborné znalosti** můžeme zařadit odpovídající zkušenosti, potřebnou kvalifikaci pro výkon práce v týmu, vzdělání, znalost cizích jazyků, odborné znalosti i z jiných oborů a oblastí. Klíčové v rámci **osobnostních charakteristik** pro práci v týmu je schopnost se učit, přátelskost vůči druhým, komunikační dovednosti a schopnosti, otevřenost vůči změnám, sebeuvědomování se, loajalita k organizaci, zvládání stresových situací atd. Horváthová (2019) přidává ještě třetí dimenzi, a tou jsou interpersonální schopnosti potenciálních nebo současných členů týmu. Mezi tyto schopnosti se řadí:

- navazování důvěry,
- zvládání verbální a nonverbální komunikace,
- aktivní naslouchání,
- spolupráce a kooperace s ostatními členy týmu,
- práce pod dohledem vedoucího, schopnost následovat instrukce,
- pracovat nezávisle, být iniciativní,
- řešit problémy.

Role **týmového vedoucího** je pro fungování týmu, zvláště těch autonomních, velmi důležitá. Osoba, která tuto pozici zastává, by měla jednotlivce táhnout kupředu k dosažení společného cíle. Jejím úkolem je podporovat a rozvíjet všechny členy týmu, stejně jako týmovou diskuzi, vytvářet pozitivní atmosféru uvnitř týmu, rozpoznávat potřeby a zájmy jednotlivých členů, řešit konfliktní situace uvnitř týmu, dodávat potřebnou motivaci apod. Pokud tento výčet úkolů týmový vedoucí úspěšně plní, pak je možné tohoto vedoucího označit za tzv. *leadera* (v češtině je též možné použití slova lídr), členové týmu pak „následují“ tohoto vedoucího na cestě za úspěšným splněním společně nastaveného cíle.

Může se zdát, že odlišení týmového lídra od týmového vedoucího nemá zásadní vliv na chování a organizaci členů uvnitř týmu, ale opak je pravdou. Pokud si představíme definici týmového vedoucího, kterou poskytuje Národní soustava povolání na svých webových stránkách spravovaných Ministerstvem práce a sociálních věcí ČR: „*Vedoucí týmu zajišťuje naplňování firemní strategie a firemních cílů prostřednictvím svěřeného týmu. V rámci týmu plánuje, rozděluje, řídí, kontroluje a vyhodnocuje práci členů týmu, motivuje je a nadřízeným pracovníkům reportuje o stavu plnění úkolu.*“ (Národní soustava povolání, online) můžeme na základě této definice odhadovat, že příslušná pozice je přidělena určitému jedinci, který pak tuto pozici směrem k týmu zastává. Je mu „smluvně“ dána. Ovšem, neznamená to, že se tento vedoucí týmu ihned stává jeho lídrem.

Pojmem lídr se však označuje osoba, která inspiruje, vede a motivuje členy týmu tak, aby získala a využila jejich podpory k plnění nastavených dlouhodobých týmových cílů (French a kol., 2015), aniž by k tomu potřebovala oficiální dokument o své pracovní pozici, kterou jako vedoucí týmu zastává. Může se totiž stát, že opravdovým lídrem uvnitř týmu, tedy tím, kdo dokáže ovlivnit ostatní, a kterého členové týmu následují, nemusí být nutně oficiálním vedoucím týmu zvoleným organizací.

Posledním článkem při sestavování týmů, jak poukazuje Horváthová (2019), je poté určení **týmových rolí**, které budou jednotliví členové zastávat. Obecně můžeme tyto role rozdělit do dvou kategorií, jak uvádí Horváthová a kol. (2017):

- profesní role – jsou definovány na základě vykonávaných úkolů, souvisí s funkcí v týmu, pracovní pozicí uvnitř týmu,
- socioemocionální role – pojí se s udržením pozitivních pracovních vztahů v týmu, morálky, dobré atmosféry a zajišťováním toho, aby byl tým stále pohromadě.

Podle French a kol. (2015) je důležité vědět, co můžeme očekávat od svých spolupracovníků a co mohou oni očekávat od nás. Role jako takové pak představují určitý soubor očekávání vztahujících se k pracovní pozici nebo k pozici v rámci týmu. Týmové role, které jedinci v týmu zastávají, mají podstatný vliv na rozvoj týmu a jeho kohezi¹.

Nejznámější koncept týmových rolí rozvinul anglický výzkumník a teoretik v oblasti managementu Meredith Belbin. V rámci svých výzkumů v oblasti týmů poukázal na fakt, že skupiny či týmy složené např. výhradně jenom z chytrých jedinců nebo z lidí, kteří se vyznačují stejnými osobnostními charakteristikami, vykazují výrazně horší výsledky v rámci týmové spolupráce a nedostatek kreativních řešení. Naproti tomu týmy sestavené z rozličných členů, co se týče jejich osobností a znalostí, mají daleko lepší dopad na výsledek týmu (Horváthová a kol., 2017). Skrze Belbinův koncept se můžeme setkat s devíti týmovými rolemi, jež jsou rozděleny do třech kategorií v závislosti na orientaci dané role. První skupinu můžeme označit za „sociální“, kde jsou role orientující se na členy v týmu, jejich koordinaci, práce s nimi, zlepšování vzájemných vztahů apod. Do druhé kategorie, kterou můžeme nazývat „akce“, se řadí role zabývající se provedením daného úkolu, jeho realizací a vykonáním. Poslední, ale ne méně důležitou kategorií, je kategorie „mentální“, kde se vyskytují role zaměřené na myšlení, tvorbu nových nápadů a inovací.

Čopíková a kol. (2015) dodává, že je potřebné, aby jedinec „hrál“ takovou roli, která ladí jak s jeho pozicí v týmu, tak i pracovní náplní a hlavně, aby se v ní cítil dobře. Člověk, který je v naprostém souladu s jednou z Belbinových rolí, tedy s její obecnou charakteristikou, je poměrně utopie. Obvykle jeden člen vykazuje charakteristiky z vícero rolí. Pro tým je ale potřebné, aby se člen realizoval v určité roli, přičemž se může stát, že bude zastávat až tři role. Jednu, která bude pro jedince stěžejní, hlavní a druhou, případně třetí jako vedlejší. Vhodné je, aby v týmu byly zastoupeny všechny role, pokud se tak nestane, může to mít negativní dopad na jeho fungování.

Role jako taková představuje spojení osobnostních charakteristik se situacemi, ve kterých se jedinec nachází.

Jak poukazuje Horváthová (2008), z praxe je patrné, že nejlepší týmy jsou obvykle ty „smíšené“, tedy ty, kde je zastoupení jak mužské, tak ženské složky, a to v různém

¹ koheze skupiny či týmu – pojednává o míře, v jaké jsou členové v rámci skupiny či týmu soudržní a jak moc jsou motivováni, aby zůstaly součástí uskupení (French a kol., 2015)

věku. Každé pohlaví vyznává jiný styl práce. To může vést k lepším výsledkům týmové práce, neboť se jednotlivé styly mohou navzájem propojovat a doplňovat. I z hlediska psychologického přináší čistě mužský, případně ryze ženský tým určitá úskalí, která v případě mužského týmu mohou vyústit v přílišnou soutěživost až agresii. U týmu ženského se pak mohou objevovat pomluvy, intriky a závist. V mnohých týmových sportech jsou však ve většině případů pouze mužské nebo ženské týmy, neboť určitá sportovní soutěž např. nedovoluje startovat ženám v mužské kategorii a naopak. Tento fakt je třeba brát v potaz, neboť ne vždy máme možnost poskládat „smíšený“ tým. Zároveň je nutné předejít rizikům, která ryze ženské či mužské týmy přinášejí.

2.5 Fáze týmového vývoje

Po sestavení týmu nemůžeme ihned očekávat, že bude podávat maximální výkon. V praxi se obvykle stává, že tým je plně provozuschopný až po určité době. French a kol. (2015) tuto situaci pojmenovává jako „životní cyklus“ týmu. Sestavení tohoto cyklu je připisováno B.W. Truckmanovi a M.A.C. Jensenovi (Gražulis, 2015). Tento cyklus se skládá z pěti fází:

1. fáze formování (*forming*),
2. „bouření“ (*storming*),
3. normování (*norming*),
4. podávání výkonu (*performing*),
5. ukončení týmu (*adjourning*).

Formování je fází, kdy se členové navzájem poprvé střetávají. Je to počáteční fáze, kdy dochází k seznamování členů, nastavování prvních pravidel týmu. Jedinci mají nespočet otázek jeden k druhému, aby postupně zjišťovali, jakou pozici budou zaujímat v rámci týmu i k sobě navzájem. Tento úsek je doprovázen otázkami „Co mi může tým nabídnout?“ a „Co můžu nabídnout týmu já?“. Členové začínají lehce testovat, jaké chování je přípustné a co už by mohlo být za hranou. Hlavní prioritou v tomto stadiu je poznání členů navzájem.

Změna, emoce, konflikty, nesouhlas, boj o pozice. To jsou charakteristické znaky druhé fáze zvané „**bouření**“. Příslušníci si hledají své místo v rámci týmu. Začíná se pracovat, ale vzhledem k tomu, že normy týmu ještě nejsou dostatečně vymezeny, dochází ke konfliktům, zejména kvůli odlišným názorům jednotlivců na týmové záležitosti. Mohou vznikat skupinky a aliance v rámci týmu, které spolu bojují o moc.

Stejně se tak může bojovat o vliv na tým i na úrovni samotných členů. Horváthová (2019) uvádí, že se může jednat o nejtěžší fázi v životním cyklu týmu. Důležité v této fázi je, aby jedinci porozuměli chování a stylu práce ostatních členů týmu. Pokud se tato „kritická“ fáze podcení či se jí nebude věnovat pozornost, může to vést k dlouhotrvajícím problémům, které budou mít negativní vliv na výsledek týmové práce.

Fáze **normování** je též označovaná jako fáze sjednocování (French a kol., 2015). Etapa symbolizuje začátek společně vykonávané práce. Členové týmu začínají vnímat sami sebe jako „my“, tedy že práce, kterou každý člen udělá, už není jen jeho, ale týmu celkově. Zvyšuje se prostor pro množství úkolů, které tým může vykonávat, neboť příslušníci začínají pracovat dohromady. Kvalita práce se zvyšuje a dlouhotrvající pravidla týmu jsou determinována. Začíná se smýšlet pozitivněji, stejně tak postoj při řešení konfliktů je pozitivnější než u předchozí fáze (Gražulis, 2015).

Stejně jako fáze bouření je i fáze normování kritickou oblastí vývoje týmu. Pokud se normy, pravidla a společné fungování v týmu nenastaví dostatečně dobře, může poté hrozit, že členové týmu nebudou chtít mít užší přátelské a pracovní vztahy se svými kolegy, a nebudou smýšlet o své práci jako o týmové. Což může zapříčinit horší výstupy týmové práce.

Ve čtvrté fázi, fázi **podávání výkonu**, se předpokládá, že jakékoliv interpersonální problémy jsou úspěšně vyřešeny. Veškerá energie je vynakládána na dosažení týmového cíle. Jsou nastaveny normy a pravidla týmu, která napomáhají efektivnímu fungování jeho členů. Komunikace začíná být i více neformální, jsou utvořeny přátelské vztahy. Příslušníci týmu si navzájem více důvěřují, více se podporují a jsou k sobě otevřenější než v minulosti. Problém a úkoly, které tým musí vykonat, se řeší týmově. Díky týmové práci dochází k uspokojování jak osobních, tak profesních potřeb. Členové jsou motivováni týmovými cíli (Horváthová, 2008).

Poslední fázi je fáze **ukončení týmové práce**, kdy se po dosažení požadovaného cíle tým rozpadá. Může se stát, že dochází k rozpuštění týmu, i když se cíle nedosáhne, např. z důvodu nedodržení časového termínu. Poté se ale hodnotí fungování týmu jako nekvalitní.

U projektových či dočasných týmů je potřeba ve fázi ukončení zdůraznit přínos celého týmu a důležitost úkolu, který úspěšně splnily. Ukončení týmu může být velmi emocionální pro některé členy. Ukončení každodenní úzké spolupráce s ostatními jedinci

může v této fázi být pro některé členy velmi bolestivé. Proto je potřeba na konci vývojového stadia ocenit zejména každého jedince za přínos týmu a pořádně oslavit týmový úspěch. Ideální je loučit se s myšlenkou, že v budoucnu zase jednou můžou jedinci spolupracovat jako kolegové v rámci určitého týmu (Horváthová a kol., 2017).

2.6 Týmové cíle

V kapitole 2.2. jsme pomocí Čopíkové a kol. a jejich definici týmu upozorňovali na fakt, že zásadním rozdílem mezi pracovní skupinou a týmem je společný cíl. Tento rozdíl má také velký vliv na to, zdali tým bude úspěšný, anebo ne. Pokud si tým předem nestanoví společný závazek, metu, které v budoucnu chce dosáhnout, může se stát, že práce, již jednotliví členové budou vykonávat, nebude mít žádný hlubší smysl. Proč? Jednoduše neví, proč práci, kterou vykonávají, vlastně dělají.

Na tvorbě společného týmového cíle by se měli podílet všichni členové týmu. Pokud by se tak nedělo, je docela dost možné, že stanovený cíl nebude akceptován některými příslušníky týmu, což může velmi narušit průběh týmové spolupráce. Bay (2000) podotýká, že důvodem, proč se na tvorbě společného cíle nepodílí všichni členové týmu, může být časový tlak na začátku fungování týmové práce. Veškeré představy jednotlivých členů o cíli, potažmo cílech, pak nejsou vyjádřeny. Na stanovených cílech poté závisí i způsob hodnocení a průběžná kontrola. Jestliže ale nebudou cíle nastaveny tak, aby pro všechny členy týmu byly smysluplné a motivační, pak hodnocení a zpětná vazba směrem k určitým členům, již nejsou ztotožnění s týmovými cíli, bude postrádat hodnotu. Bay (2000) dále uvádí příčiny toho, proč cíle mnohdy nejsou jasně definovány a nesplňují představy některých členů:

- převládá názor, že cíle se v průběhu práce objasní samy,
- vedoucí týmu nemá dostatečné zkušenosti a znalosti o tom, jak správně stanovit, společně se svým týmem, týmové cíle,
- podceňuje se společné vypracování cíle,
- vedoucí týmu už má jasně vydefinovaný cíl, který s týmem nekonzultuje.

Schermerhorn a kol. (2015) upozorňuje na důležitost dobře stanovených cílů. Rozdíl v úsilí, které člověk vkládá do práce, která nemá žádný cíl nebo do každodenní rutinní dřiny, již Schermerhorn a kol. označují jako úkoly s „průměrnými cíli“ a úkolu, jehož splnění má už samo o sobě motivační účinky, je markantní.

Pokud se jako tým rozhodneme stanovit si společné cíle, musí se dbát na dodržení určitých podmínek, jak tvrdí Horváthová (2008):

- cíle bychom měli dostatečně dobře kvantifikovat a nastavit tak, aby byly měřitelné, přičemž nesmíme zapomínat ani na kvalitativní cíle, jejichž dosažení není lehké ověřit či měřit,
- měli bychom být schopni stanovených cílů dosáhnout, aby pro nás byly dostatečně motivační,
- cíle by měly být sepsány, měly by být jasné, stručné a jednoznačně určené,
- při stanovování cílů je potřeba, aby všichni členové týmu na jejich určování spolupracovali.

„Myslete SMART” píše ve své publikaci Schermehorn (2015), když se zmiňuje o nastavení ideálních cílů. Technika stanovování cílů SMART patří v moderní době k jedné z nejnámějších. Každé písmenko zkratky SMART značí jednu charakteristiku, který by „chytrý”² cíl měl splňovat. Počáteční písmeno „S” představuje **specifický** (*specific*) cíl – přesně a jasně stanovený, srozumitelný cíl. Dále by měl být cíl **měřitelný** (*measurable*) - vyjádřený nejlépe v číslech, jasně stanoveny výsledky práce, které mohou být bez nejasností měřeny. **Akceptovatelný** (*agreed, achievable*) cíl – referuje o přijatelnosti pro všechny členy týmu, cíl by se měl soustředit na důležité výsledky práce, a nikoliv jen na vynaložené úsilí. **Reálný** (*realistic*) cíl – odpovídá cílům, které jsou uskutečnitelné. Cíle, u kterých předem víme, že jich bude těžké dosáhnout, nejsou motivační. A nakonec **termínované** (*timely*) cíle – odkazují na časové určení daných cílů, tedy kdy mají být splněny.

Horváthová (2008) poukazuje na existenci hierarchie cílů, což znamená, že cíle jsou stanoveny jak pro organizaci, tak i pro její části, počínaje divizemi a týmy konče. Tým poté má určité základní cíle, které vychází z konkrétních strategických cílů organizace a vlastní týmové specifické cíle, které si určil sám tým.

Linz (2016) nebo také Jelínek (2019) přisuzují velký význam vizualizaci si cílů, a to jak týmových, tak individuálních každého člena týmu. Pokud si členové týmu nedokážou představit, že vlastního nebo společného týmového konečného cíle nejsou schopni dosáhnout, pak tohoto cíle ve skutečnosti možná ani nedosáhnou. Metoda

² „chytrý” cíl – anglický překlad slova SMART znamená *chytrý*, proto toto spojení

vizualizace se používá především pro tzv. ukotvení cíle do podvědomí, neboť podvědomí výrazně ovlivňuje naše projevy chování.

Florbal stále patří mezi sporty, kde se jeho provozováním hráči ve většině případů nežijí a tento sport dělají z finančního pohledu na amatérské úrovni, a to i v nejvyšší české mužské florbalové soutěži. Jen malé množství florbalistů v České republice je schopno se florbalem živit, ovšem jenom po období, kdy jej aktivně provozují. Financemi, které dostávají, nejsou tito hráči schopni zaopatřit zbytek svého života po skončení své aktivní kariéry tak, aby nemuseli nadále pracovat či si jiným způsobem zaopatřit peněžní obnos pro své další žití po aktivní florbalové kariéře. Je tedy potřeba nezapomínat i na individuální cíle hráčů, neboť ty hráče, kteří florbal hrají na nejvyšší úrovni a pobírají za provozování florbalu jen symbolický příspěvek, či dokonce žádný, musí florbal hlavně bavit. Pokud pomineme okolní motivační faktory a zaměříme se pouze na činnost samotnou, pro to, aby jedince onen florbal bavil, je potřeba pocítovat v průběhu doby zlepšování se v dané činnosti. A k tomu, aby se jedinec průběžně zlepšoval, je vhodné využít cílů, které nasměrují jedince k dosažení určité úrovně dovedností, které chce dosáhnout.

2.7 Týmová kultura

Pod pojmem týmová kultura ve sportovním týmu si většinou nepředstavujeme pravidelné společné návštěvy divadelních představení nebo malování velkoplošného obrazu ve spolupráci s dalšími členy týmu, ač i tohle může někdy být součástí kultury sportovního týmu, ale trůfáme si říci, že by se jednalo spíše o raritu.

Abychom mohli kultuře v týmu porozumět, případně ji měnit či vybudovat úplně novou, je zapotřebí vědět, co kultura jako taková znamená. Kultura vychází z latinského slova *cultura* neboli *pěstění, vzdělávání*. V užším slova smyslu se jedná o soubor tvůrčích činností vytvořených člověkem, jakými jsou např. umění, literatura, hudba, náboženství apod. Společenské vědy, kde se řadí například ekonomie, politologie či sociologie, chápou kulturu v širším smyslu jako ucelený systém činností, aktivit a vzorců chování, jenž si lidé osvojují až jako členové určité společnosti, kde se daná kultura objevuje, pěstuje a dál předává dalším jedincům. Takováto kultura v sobě zahrnuje záležitosti, se kterými se jedinec nerodí, ale přejímá je od ostatních, aby se byl schopen začlenit do určité společnosti. Symbolizuje kulturu, jež jedinec sám nevytváří, ale přejímá od starších

členů dané společnosti. Kulturu, která se udržuje péčí a starostí o ni, kulturu, jež se odlišuje od ostatních společenství, ale dané společenství spojuje.

Pokud kulturu chápeme v širším slova smyslu, pak ve světě můžeme narazit na velké množství různých kultur a subkultur³, jako je například kultura hudebního stylu punk, křesťanská kultura, subkultura nerdů⁴, mediální kultura nebo kultura ragbyového sportu.

Týmová kultura většinou vychází z organizační kultury, uvnitř které je tým vytvořen, nebo z které organizace tým vzešel, neboť z teoretických podkladů víme, že mohou existovat i týmy, které stojí „vedle“ organizace. Z velké části sestavený tým přebírá právě ty zvyky, pravidla či hodnoty, které organizace dodržuje a vyznává.

Organizační kultura se tvoří od jejího samotného založení, a to povětšinou skrze představy a chování jejích zakladatelů, které se pak přenáší do nižších úrovní organizace včetně vytvořených týmů. Chamorro-Premuzic (2020) poté doplňuje, že kultura, ať už dobrá nebo špatná, je vždy a pouze výsledkem vyznávaných hodnot a projevů chování našich lídrů.

2.8 Týmová pravidla a normy

„Norma je očekávané chování, pravidlo nebo standard, které budou následovat členové týmu,“ tak ve zkratce definuje Schermerhorn a kol. (2015, str. 360) pojem norem v problematice týmů a skupin. Typické týmové normy souvisí s takovými věcmi jako jsou nápomocnost, participace, kvalita práce, kreativita, inovace. Týmové výkonnostní normy jsou důležité především v definování očekávané úrovně úsilí jednotlivých členů, kterým přispívají k dosažení týmového cíle (Schermerhorn a kol., 2015). Ideální čas pro vytváření pravidel a norem nastává v období první a druhé fáze týmového vývoje, tedy při fázi formování a „bouření“.

Jak uvádí Horváthová (2008), můžeme pravidla rozdělit do dvou skupin:

- formální,
- neformální.

³ subkultura – menší skupina, která spadá pod většinovou kulturu, ale odlišuje se svými specifickými kulturními znaky

⁴ Nerd je vnímán jako osoba, která se vyznačuje vyšší kognitivní inteligencí, ale za to menší sociální inteligencí. Většinou vyhledávají jedince sobě podobné, věnují se až příliš mnoho své práci, a neprovozování koníčků je často distancuje od jiných lidí.

Formální pravidla jsou dána určitými psanými dokumenty, směrnicemi, řády či stanovami. Formální pravidla, která jsou pevně dána mohou být z hlediska týmu dvojího charakteru. Ta, jež jsou sepsána a ustanovena samotnou organizací, díky nimž má tým možnost dostat základní pravidla chování členů týmu do svých týmových stanov a ta, která si tým stanovil sám bez vlivu organizačních norem a pravidel. Obecně, pravidla vytvořená organizací by měla zajistit průhlednost procesů v týmech vytvořených organizací, což by mělo vést k většímu pocitu jistoty a bezpečí jak u vedoucího týmu, tak jeho členů. Formální pravidla by měla být zaměstnanci organizace striktně dodržována. Rozdíl může být poté u jednotlivých týmů. V některých panuje větší benevolence při dodržování formálních zásad, u jiných se pak porušení očekávaného chování trestá. Mezi formální pravidla týmu můžeme zařadit např. zacházení s informacemi, předepsanou formu komunikace s klienty a zákazníky, pracovní dobu, stanovené pracovní pauzy, zásady oblékání (tzv. dress code) atd.

Pravidla, jež nejsou nikde uvedena, ale i přesto se o nich ví a dodržují se, se mohou označit jako neformální. Neformální pravidla jsou typická hlavně pro tým. Je zde určitá závislost mezi počtem neformálních pravidel a délkou trvání daného týmu. Tak jak formální pravidla předurčují očekávané chování jedince v týmu, neformální pravidla napomáhají spíše kooperaci členů mezi sebou (Horváthová, 2008). Je důležité, aby neformální pravidla byla zřejmá v okamžiku, kdy do týmu přichází nový člen, neboť se může stát, že o existenci určitého neformálního pravidla se tento nový člen dozví, až ho poruší. Neformálními pravidly můžeme označit např. chování členů vůči svému vedoucímu, definování přístupu mladších členů týmu ke starším, způsob zdravení se v rámci týmu, neformální pravidelné posezení v příslušném restauračním zařízení apod.

Jak formální, tak i neformální pravidla mají velký vliv na fungování týmu. Pokud tato pravidla nejsou nastavena správně, může to mít negativní dopad na výsledky práce daného týmu, vzájemné kooperaci členů či efektivní fungování týmu jako takového. To kolik bude mít tým norem, a jestli budou převažovat neformální pravidla nad formálními, či naopak, už záleží pouze na konkrétním týmu. Jestliže chce ale tým dosahovat dlouhodobě výborných výsledků, je zapotřebí, aby měl nastavená určitá pravidla. Avšak taková pravidla, která tým nebudou brzdit v podávání požadovaného výkonu.

2.9 Vedení týmu

Jak už jsme zmínili v kapitole 2.4, role vedoucího je pro tým dosti důležitá. Vedení jako takové se mnohdy označuje pojmem *leadership*, jenž můžeme definovat na základě definice Koontze a Wehricha z roku 1993, jak uvádí Čopíková a kol. (2015, str. 136), jako „... vliv, umění nebo proces ovlivňování lidí, uplatňované tak, že budou ochotně a s nadšením usilovat o dosažení cílů skupiny...“. Dále pak Čopíková a kol. (2015, str. 136) dodávají k leadershipu, že se jedná o „proces ovlivňování skupin směrem k dosažení cílů“.

Linz (2016) ze své sportovní praxe poukazuje na tři možné styly vedení týmu, které vedoucí týmu (v tomto případě trenér) může využívat. Jedná se o autoritativní, demokratický a liberální styl. Liberální styl v tomto případě nehodnotí jako příliš adekvátní k používání v moderní době. V běžné praxi se podle něj v éře 21. století využívá převážně autoritativního a demokratického stylu. Autoritativní styl vedení týmu spočívá v nerozdělování pravomocí mezi členy týmu (hráče). Veškerá zodpovědnost za výkony družstva leží na bedrech vedoucího týmu (trenéra). S tímto stylem také souvisí větší přísnost od trenéra směrem k hráčům. Jako protipól autoritativnímu stylu slouží demokratické vedení týmů, kdy trenér své hráče zapojuje do rozhodování o týmových záležitostech. Je zde využíván dialog a sdílení názorů v rámci týmu, z čehož plyne, že i hráči zodpovídají za výsledky a celkový výkon týmu. Výše zmíněné styly vedení se však uplatňují i v nespportovních týmech.

V průběhu 20. století vznikla řada teorií, které se zabývají vedením týmů. Velmi často se v rámci těchto teorií referuje o vedoucím týmu jako o vůdci. Tod a kol. (2012) shrnují teorie vedení do čtyř kategorií: teorie univerzálních rysů, teorie situačních rysů, teorie univerzálního chování a teorie situačního chování. Teorie univerzálních rysů zastává názor, že skvělým vůdcem se člověk nestává, nýbrž rodí, přičemž všichni velcí vůdci mají shodné či podobné osobnostní charakteristiky. Tato teorie se však výrazně neuchytila, neboť výzkumy, které byly uskutečněny, nepřinesly víceméně žádný důkaz na podporu této teorie, stejně tak nepoodhalily společné rysy, již mají velcí vůdci. V rámci teorie situačních rysů se pozornost upírala směrem na vůdce a jejich dispozici určitými specifickými rysy. Ovšem úspěch vůdců s těmito rysy záleží na situaci, ve které se nacházejí. Neznašená tedy, že vůdce (vedoucí), který byl úspěšný u jednoho týmu, bude úspěšný u týmu dalšího. Po teoriích věnujících se rysům vůdce se výzkumníci zaměřili na jeho chování. Teorie univerzálního chování referuje o přítomnosti určitých znaků

chování vůdce, které vedou k úspěchu. Což v konečném výsledku znamená, že chování, jež vede k úspěšnému vedení týmů, se lze naučit a dobrého vůdce můžeme vychovat. Poslední teorií je teorie situačního chování, která představuje nejvíce přijímaný typ teorií, které se věnují vedení lidí. V rámci teorie probíhá interakce mezi chováním vedoucího a prostředím, ve kterém se nachází. To, jak úspěšný je styl vedení, rozhoduje až úspěšně zvládnutá interakce mezi chováním vedoucího a prostředím, v němž se nachází.

Horváthová (2008) na základě Krügera dále poskytuje přehled o schopnostech a kompetencích, jež by měl vedoucí týmu ovládat nebo se jim učit:

- sociální kompetence – empatie k druhým, vcítění se do situace druhých a odhalovat problémy, které je trápí, uvědomování si dopadu vlastního chování směrem k ostatním,
- konfrontační schopnosti – být iniciativní v rozhovoru a nebát se dialogu s ostatními, mluvit otevřeně a upřímně, být schopen pomáhat druhým a nabízet rady,
- schopnosti spolupráce – umět spojovat lidi, propojovat myšlenky a nápady ostatních, být nápomocen týmu při problémech, radovat se společně s týmem z úspěchů jak jednotlivce, tak celého týmu,
- kompetence sjednocení – nastavit pravidla pro práci v týmu, přimět tým, aby jeho členové společně kráčeli k vytyčenému cíli, rozpoznávat konflikty a efektivně je řešit, umožnit druhým nastolit směr, ale sám se nevzdávat vlastní vize,
- komunikační schopnosti – transparentně předávat informace a pokud možno všem členům týmu, umět aktivně naslouchat, věnovat komunikaci potřebný čas,
- sebeovládání – vyhnout se agresii, stálá a příliš neměnná nálada, neprojevovat se zbytečně hlučně,
- techniky komunikace – schopnost vyjadřovat se verbálně i nonverbálně, schopnost vést diskuzi, umět přesvědčovat pomocí řeči, umět vyjednávat.

Horváthová (2008) ještě doplňuje, že návod na to, jak by se správný vedoucí měl chovat, neexistuje. Vzhledem k teorii situačního chování, která se v dnešní době využívá nejvíce, však můžeme konstatovat, že záleží na situaci, v níž se vedoucí týmu nachází a jak správně se v ní bude chovat.

Co však považuje Linz (2016) při vedení lidí za nejdůležitější, je důvěra. Pokud ji nebude vedoucí týmu u ostatních členů mít, pak se může stát, že v kritických situacích se členové týmu proti vedoucímu postaví a jako vedoucího ho odmítnou.

2.10 Komunikace v týmu

Komunikace v lidském životě hraje podstatnou roli, a ne jinak tomu je i v životě týmů. Kvalita komunikace uvnitř týmu určuje, jak kvalitní bude výsledek týmové práce. Efektivní týmy se totiž bez kvalitní komunikace neobejdou. Oblastmi kvalitní komunikace mohou být např. schopnost aktivně naslouchat druhým, absence bariér svobodného vyjadřování názorů, prostor pro dialog v týmu, sdělování kritik tím správným způsobem.

Jako taková je komunikace nástrojem, díky kterému tým může dosáhnout společně stanoveného cíle. Podob komunikace může být více, od komunikace „tváří v tvář“, přes telefon, e-mail až po v poslední době velmi oblíbené sociální sítě. V souvislosti s týmem však nejčastějším způsobem komunikace uvnitř týmu je týmová porada, kde se předávají důležité a pro práci v týmu potřebné informace (Horváthová, 2008). I když se může zdát, že komunikovat umíme všichni, ať už pomocí slov nebo gesty, takové komunikaci, která je efektivní, je potřeba se naučit (Čopíková a kol., 2015). Sféra komunikace může být vícero, řadit se zde mohou např. formy komunikace (pomocí úst, tedy mluvená nebo písemná), problémy objevující se v komunikaci, komunikace vedoucího týmu směrem ke svému týmu, druhy komunikace (nonverbální a verbální) a další.

Horváthová (2008) k pracovním poradám dále dodává, že bez pravidelných setkávání (mítinků, porad) všech členů týmu, nemůže žádný tým efektivně spolupracovat. Pro některé je však taková porada mnohdy ztrátou času, neboť se stává, že porady někdy nejsou vedeny tak, aby přinesly členům týmů výraznější užitek. Čopíková a kol. (2015) pak přidávají body, které by takový mítink měl splnit, aby nebyl pro jeho členy jen něčím, co si musí odbýt a mohly zase dál pokračovat ve své práci. Je potřeba aby porady byly dopředu připraveny, naplánovány a stanoveny z hlediska tématu, jež se bude na poradě projednávat. Program porady by měl být v písemné podobě, taktéž by měl být znám i jeho časový harmonogram, který je potřeba dodržovat. Porady by se měly organizovat tak často, jak to je jen nutné. Zúčastnění by dopředu měli vědět o půjde na daném setkání. Průběh porady je potřeba zaznamenávat z důvodu zpětné kontroly přidělených úkolů a jejich plnění. Každý by měl mít možnost vyjádřit svůj názor během porady, ale takovým způsobem, ať se nenaruší výrazně časový harmonogram dané porady. Jednou z posledních věcí, ale ne méně důležitou, je prostor, jenž je pro poradu zvolen. Prostor by měl být takový, aby nerozptyloval účastníky a ti se tak mohli naplno věnovat obsahu

porady. Chyby, které se objevují při týmové poradě, mohou být, jak uvádí Horváthová (2008), následující:

- vedoucí hovoří až příliš mnoho a nevyvolává tak diskuzi,
- více se na poradě kritizuje, nedochází ke tvorbě řešení,
- nepostupuje se podle harmonogramu porady a odbíhá se od témat, která byla předem stanovená,
- účastníci přes sebe pokřikují, skáčou si do řeči,
- prostory pro konání porady nejsou adekvátní (špína, rámus, špatné osvětlení, ...)
- zvonění mobilů a přerušování porad kvůli telefonátům účastníků apod.

Mnohdy v rámci týmové komunikace dochází k řadě situací, kdy si příslušníci týmu vzájemně nerozumí nebo přenos informace od jednoho ke druhému nedejde v takové podobě, v jaké byla informace původně vyslána. Tento fakt mají na svědomí různé komunikační bariéry, které zabraňují efektivnímu předávání informací či zpráv od jeho vysílatele směrem k příjemci. Takovými bariérami v komunikaci mohou, jak poukazuje Kirovová (2017), být např. fyzikální překážky, jako je hluk v okolí, kde se informace předávají. Kirovová zde rozděluje hluk na fyzikální a psychologický, kdy první zmiňovaný souvisí právě s hlučností prostředí (rámus v továrně nebo na sportovním stadiónu, kde fandí velký dav fanoušků). Hluk psychologický poté souvisí s neshodou mezi verbálním a neverbálním sdělením. Obvykle pak příjemce reaguje podvědomě na neverbální sdělení. Volba komunikačního kanálu mnohdy brání účinné komunikaci. V některých situacích je lepší např. použití komunikace e-mailem namísto komunikace z „očí do očí“. Kirovová dále upozorňuje na rozdílnost individuálních charakteristik účastníků komunikace. V tomto případě pak mohou komunikačními bariérami být např. postoje účastníků komunikace, jejich rozdílné cíle, motivace, emoční stav či komunikační dovednosti. Svou roli také hrají bariéry interkulturní, kam se řadí např. neznalost jazyka. Dále pak stejná gesta, která v různých částech světa mají různé významy nebo zvyky v daných zemích, např. v určitých kulturách se nejdříve přikládá pozornost neformální konverzaci a až potom začíná vyjednávání.

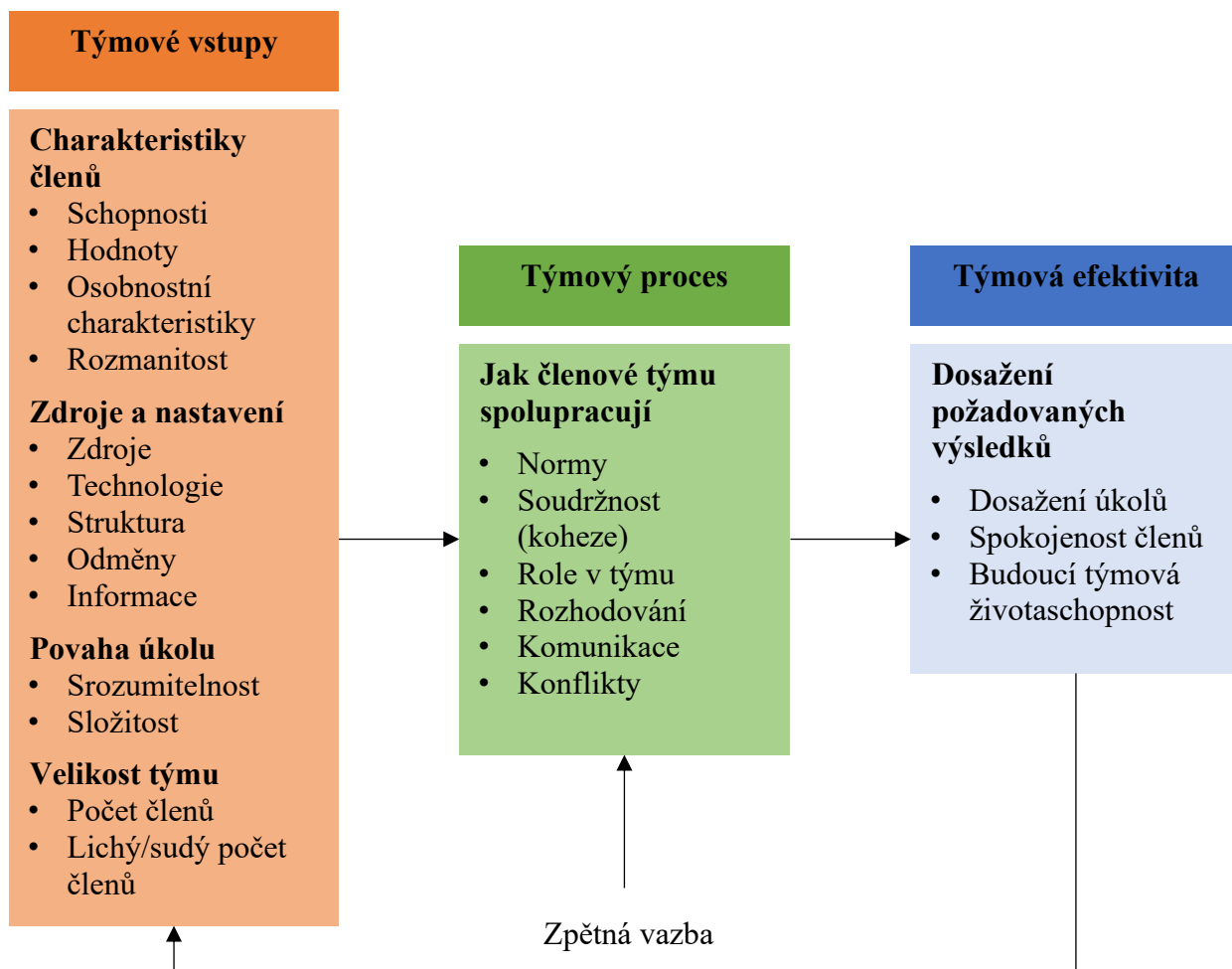
Na závěr této kapitoly je potřeba dodat, jak píše Linz (2016, s. 27): „*Člověk není schopný nekomunikovat*“. Čímž upozorňuje na fakt, že i přes mlčení člověk stále komunikuje, neboť i postavení jeho těla, jeho úsměv nebo úšklebek vyjadřuje postoj k danému sdělení. Komunikace je všudypřítomná a pokud chce být tým úspěšný, nemůže ji podceňovat.

2.11 Efektivní tým

Základními znaky efektivního týmu jsou dosahování vysoké úrovně plnění zadávaných úkolů, spokojenost členů s prací v týmu a týmová životaschopnost. Z hlediska **vysoké úrovně plnění stanovených úkolů** efektivní tým dosahuje požadovaných cílů, a to jak z hlediska vysoké kvality, kvantity, tak včasnosti jejich plnění. **Spokojenost členů** u efektivních týmů je dána důvěrou v ostatní jedince v týmu, participací na projektech a zadaných úkolech v rámci týmu a souladem týmových potřeb s osobními potřebami členů. Projevovat se poté může ve spokojenosti členů s úkoly, které musí vykonat, s úspěchy, jichž dosáhli a s interpersonálními vztahy, jež v týmu panují. Co se týče **týmové životaschopnosti**, členové efektivního týmu jsou natolik spokojeni s týmem a prací v něm, že si přejí nadále trvání týmu. Jestliže má efektivní tým dlouhodobého trvání, pak jedinci v týmu spolu dobře pracují, a hlavně rádi společně plní týmové úkoly den co den. Pokud se týmová činnost ukončí, jeho členové se těší, že v budoucnu se týmová práce se stejnými členy obnoví a budou zase pracovat společně (French a kol., 2015).

Jak uvádí ve své knize Schermerhorn kol. (2015, str. 357), efektivní tým je uskupení „těch správných hráčů na správných sedadlech ve stejném autobuse, jedoucích totožným směrem“. Přičemž toto tvrzení podporuje tzv. *modelem otevřené soustavy*, který je znázorněn níže příloženou Tabulka 2.3,

Tabulka 2.3 Model otevřené soustavy týmové efektivity



Zdroj: vlastní zpracování podle předlohy French a kol. (2015, s. 257)

kde je týmová efektivita ovlivněna vstupy – „správní hráči na správných sedadlech“ – a procesy – „ve stejném autobuse, jedoucích totožným směrem“. Implikací modelu by pak mohla být rovnice efektivního týmu:

$$\text{Týmová efektivita} = \text{Kvalita vstupů} + (\text{Zisky z procesu} - \text{Ztráty z procesu})$$

Týmy s těmi pravými vstupy, ve smyslu jejich kvalitativní úrovně, mají mnohem větší šanci dosáhnout účinného procesu a být efektivní.

French a kol. (2015) uvádí 10 klasických charakteristik efektivního týmu:

1. Smysl pro naléhavost a směr, záměry a cíle.
2. Velké množství práce na začátku, nastavení atmosféry, nastavení „smluv“ a/nebo specifikace jasných pravidel.
3. Smysl pro sdílenou zodpovědnost za týmové procesy a výsledky.
4. Efektivní přístupy k rozpoznávání problémů a konání rozhodnutí.
5. Vysoká úroveň závazku členů k týmu a důvěry mezi členy.
6. Rovnováha mezi individuální spokojeností a potřebami týmu.
7. Klima soudržnosti, které nepotlačuje individuality.
8. Schopnost čelit rozdíům a řešit konflikty.
9. Schopnost řešit minoritní názory efektivně.
10. Komunikační schéma s osvědčeným uchováváním záznamů.

Oproti tomu neefektivní tým, jak tvrdí Horváthová (2019), např. vykazuje nudnou a napjatou atmosféru, diskusi dominují pouze dva nebo tři lidé a mnohdy neopodstatněně, nejsou zřejmé společné cíle či úkoly, členové týmu se vzájemně nerespektují a neposlouchají, dochází k vyhýbání se konfliktům a možné přeměně těchto konfliktů v otevřenou válku, osobní pocity zůstávají skryté a kritika je nepříjemná, tým se vyhýbá jakékoliv diskusi o vlastním chování.

2.12 Týmová spolupráce

Týmová spolupráce je základním stavebním kamenem týmů. Spolupráce se ale za týmovou může označit až v případě, kdy se veškeré úsilí, schopnosti a silné stránky jedinců spojí dohromady za účelem dosažení společně sdíleného cíle. Díky týmové spolupráci jsme schopni ovlivnit produktivitu v organizaci, vylepšit kvalitu procesů, již jsou nastaveny, nebo vyvinout inovace, což celkově vede ke zvýšení konkurenceschopnosti dané organizace nebo sportovního oddílu.

Týmovou spolupráci lze též chápat jako kooperaci mezi těmi, co pracují na společném úkolu. Obvykle je týmovou spoluprací rozuměna kooperace a ochota pracovat dohromady s jinými lidmi. Základem dobré týmové spolupráce je atmosféra, jenž se projevuje vzájemnou pomocí a důvěrou členů týmu. (Horváthová, 2019). Přičemž stejně jako Linz v kapitole 2.9 při vedení lidí považuje důvěru za stěžejní kritérium pro dobrý

vztah mezi vedoucím a ostatními členy týmu, tak i v otázce spolupráce v rámci týmu je, jak míní Čopíková a kol. (2015), tím důležitým faktorem pro úspěšnou práci členů týmu mezi sebou právě důvěra. Pokud důvěra chybí, členové týmu se nesoustředí na své povinnosti a spíše než pracovní problémy, řeší své interpersonální vztahy. Projevem nedůvěry je pak vznik konfliktů uvnitř týmu, nevraživost, podezírání a zvýšená kontrola členů navzájem.

Pokud je prostředí uvnitř týmu nastaveno správně, pak můžeme pozorovat v rámci týmové spolupráce, že všichni tahají za jeden provaz a jdou stejným směrem, členové si navzájem pomáhají, když je potřeba, dochází ke sdílení vize budoucnosti, kooperaci a promísení předností jednotlivých členů týmu (Horváthová, 2019).

Jak tvrdí Horváthová a kol. (2017), týmová spolupráce je určitým procesem, který zahrnuje:

- nastavení týmového cíle či týmových cílů,
- vytvoření a složení týmu,
- vytvoření základních schémat pro řešení problémů, vytvoření pravidel týmu,
- postup, jakým způsobem se bude/budou řešit týmový/týmové cíl/e,
- zhodnocení týmové práce, prezentace dosažených výsledků a ukončení týmové spolupráce,
- zpětná vazba týmu.

2.13 Techniky týmové práce

V průběhu práce tým může narazit na problémy, již jsou snadno řešitelné a problémy, které vyžadují sofistikovanější způsoby řešení. Pro kategorii těch náročnějších úkolů využívají týmy různé metody, které jim umožní nalézt efektivnější řešení zadaných úkolů. Může se stát, že tým, který neovládá a nezná techniky týmové práce, nebude vědět jak s problémem či úkolem naložit už od samého počátku. Čopíková a kol. (2015) poukazuje na fakt, že takováto situace je zapříčiněna mnohdy samotným vedoucím, který nedokáže členům týmu jasně a srozumitelně vydefinovat nastalý problém nebo co je cílem daného týmu. Vždy je potřeba přesně popsat situaci, ze které tým vychází, formulovat cíl, jehož chceme jako tým dosáhnout a porovnat současný stav s tím, který v budoucnu očekáváme.

Technik pro řešení týmových problémů a úkolů je několik. Jsou známy techniky jako myšlenkové mapy, diagram příčin a následků (neboli Ishikawův diagram),

brainstorming a brainwriting, SWOT analýza, analýza silového pole, metoda Delfi, metoda ABC apod. (Horváthová a kol., 2017).

2.13.1 SWOT analýza

Metoda SWOT, jak poukazuje Matusiková (2014), se využívá při analýze silných a slabých stránek týmu a analýze příležitostí, které mu prostředí, v němž se nachází, nabízí a hrozby, jež ho mohou zvenčí ohrozit. „SWOTka“ jako taková se využívá nejen k identifikaci situace, ve které se tým nachází, ale můžeme ji využít např. i pro organizaci, produkt, službu či osobní život. Častokrát je tato metoda označována jako situační analýza. Zkratka SWOT vychází z anglických slov **strenghts** (silné stránky), **weaknesses** (slabé stránky), **opportunities** (příležitosti) a **threaths** (hrozby).

Častokrát se silné a slabé stránky řadí pod tzv. interní analýzu, neboť představují faktory, nad kterými má tým kontrolu a je schopný je svým chováním ovlivnit. Externí analýzou pak označujeme identifikaci příležitostí a hrozeb. Nad těmito faktory nemá tým kontrolu.

Doporučuje se co nejvíce rozvíjet silné stránky, pomocí nichž tým naplno využije příležitostí, které se v prostředí vyskytují a omezení slabých stránek vzhledem k ohrožení z vnějšího okolí. Obecný cíl SWOT analýzy je nalezené silné stránky posilovat a omezovat či utlumovat stránky slabé. Současně s tím by měl tým využívat příležitostí a být připraven na potenciální hrozby.

SWOT analýza nabízí celkem čtyři varianty sestavení strategií, které vyplývají z jednotlivých částí této analýzy:

- strategie SO – tým využívá svých silných stránek k využití příležitostí ve vnějším okolí,
- strategie WO – využitím příležitostí tým překonává své slabé stránky,
- strategie SW – tým využívá svých silných stránek k překonání těch slabých,
- strategie WT – tým se pokouší odstraňovat své slabé stránky a tím omezit dopad potenciálních hrozeb (Matusiková, 2014).

2.13.2 Ishikawa diagram

Ishikawa diagram, neboli též diagram příčin a následků, se používá při hledání příčin konkrétního problému nebo události. Velmi často se využívá ve výrobě nebo vývoji produktů, při nefunkčnosti systému nebo jeho části. Obvykle diagram připomíná rybí kostru, kdy hlava ryby představuje problém a zbytek těla a jeho výběžky pak příčiny

daného problému. Proto se občas tento diagram nazývá také diagramem rybí kosti. Účelem Ishikawa diagramu je umožnit týmu určit, co je pro tým momentálně problém, co ho způsobuje a co je potřeba udělat, aby se problém úspěšně vyřešil (Investopedia, online).

2.14 Posuzování týmové spolupráce ve sportovním týmu

V rámci diplomové práce se pro posouzení týmové spolupráce ve sportovním oddíle FBC Ostrava využije několika následujících metod a technik.

Základem pro posouzení úrovně týmové spolupráce bude uskutečněné písemné dotazníkové šetření. Statistické veličiny, jako četnost, střední hodnota a modus nám pomohou při vyhodnocování tohoto šetření.

Informace o stavu týmové práce v konkrétním týmu FBC Ostrava budeme zjišťovat také pomocí technik týmové spolupráce, a to konkrétně skrze SWOT analýzu a Ishakawa diagramu.

2.14.1 Empirický výzkum

Empirický vychází z řeckého *empeiros* neboli zkušený. Vyjadřuje zkušenost, jenž byla nabyta pozorováním, případně nějakým experimentem či pokusem.

Metody empirického charakteru jsou obvykle založeny na zkušenostech, kdy realizace samotného výzkumu je na bedrech zkoumajícího subjektu, případně se provádí díky přístrojům sloužícím pro uskutečnění výzkumu. Existuje zde předpoklad „objektivního poznání“ a „nezaujatého postoje“ při použití empirického výzkumu. Tento předpoklad vychází z větve pozitivisticky orientované metodologie.

K základním metodám v této kategorii se řadí měření, experiment či pozorování (Ochrana, 2019).

V rámci získávání dat pro empirický výzkum se můžeme setkat s dvěma kategoriemi. Pro výzkum můžeme získávat tzv. primární nebo sekundární data. **Primární** data představují takový soubor informací, který byl opatřen zcela poprvé. Data, která byla výzkumníkem pořízena, dříve neexistovala. Typická je aktuálnost a originalita těchto dat. Naproti tomu data **sekundární** představují složku dat, z již dříve provedených výzkumů. Jejich pořízení je proto levnější a méně časově náročnější. Aktuálnost však mnohdy postrádají. Tím pádem můžeme konstatovat, že při použití primárních dat, k již jinému dalšímu výzkumu se z těchto primárních dat stávají data sekundární (Tahal, 2017).

2.14.2 Dotazníkové šetření

Patří mezi nejčastější metody pro sběr dat. Využití najdeme především u zjišťování názorů, motivů, postojů, hodnot a dalších skutečnostech respondentů. Metoda dotazníkového šetření není nikterak náročná na čas respondentů, z hlediska finančních nákladů není vysoká a zajišťuje určitou úroveň anonymity. Dotazník lze navíc použít opakovaně. Nevýhodou může být malá návratnost dotazníků, nepřítomnost výzkumníka, který by při případném nepochopení otázky mohl respondenta navést, jak danou otázku chápat.

Dotazník jako takový nabízí tři druhy otázek, které výzkumník může předložit respondentovi. Jedná se o otázky **uzavřené**, **otevřené** nebo **polouzavřené**. U uzavřených otázek má respondent možnost odpovědět pouze skrze nabízené varianty odpovědí. Otevřené otázky slouží k vyjádření plného názoru respondenta. Přičemž jejich vyhodnocení je poměrně složitější než u otázek uzavřených, ale poskytují nám lepší pochopení názorů respondenta. Polouzavřené jsou pak kombinací obou předchozích. Respondent má možnost odpovědět pomocí nabízených variant nebo může vyjádřit svůj názor, který není zahrnut v předem zadaných variantách odpovědí (Tahal, 2017).

2.14.3 Statistické metody analýzy

Střední hodnota představuje veličinu, která se nachází ve středu hledaných hodnot. Někdy je označována jako „průměr“ nebo aritmetický průměr. Vypočítáme ji jako součet všech hodnot dělený jejich počtem. U výpočtu středních hodnot je potřeba být ostražitý vůči tzv. odlehlým hodnotám, neboť mohou znatelně zkreslit výsledek střední hodnoty daného statistického souboru.

Modus představuje veličinu, která je ve statistickém souboru zastoupena nejčastěji (Walker, 2013).

Neméně důležitou veličinou je také **četnost**. Prostřednictvím četnosti zjistíme, kolikrát se určitá hodnota daného znaku objevuje ve statistickém souboru. Četnost můžeme rozdělit do dvou skupin. Absolutní četnost a relativní četnost. Absolutní četnost reprezentuje sumu jednotlivých variant odpovědí. Relativní četnost pak vyjádříme poměrem absolutní četnosti k rozsahu skupiny (souboru) (Kozel, 2006).

2.15 Definice florbalu a jeho pravidla

Sportovní tým, kterému budeme věnovat v praktické části diplomové práce pozornost, působí v nejvyšší české mužské florbalové soutěži. Blíže si zde představíme, v čem florbal jako takový spočívá a jaká jsou jeho pravidla.

Hra florbal se hraje formou zápasu mezi dvěma týmy. Cílem hry je vstřelit více branek než soupeř za dodržení ustanovených pravidel. Florbal je označován za sport halový, tzn. hraje se ve většině případů v uzavřených prostorech na rovném a tvrdém povrchu, v halách, jež jsou uzpůsobené pro hraní florbalu a schváleny řídicím orgánem.

Proti sobě nastupují dva týmy. Každý tým může mít v jeden moment na hřišti maximálně 6 svých hráčů. Pět hráčů daného týmu se nachází v poli, šestým hráčem je brankář týmu. Hráči v poli jsou vybaveni plastovými holemi, oděvem uzpůsobeným pro hraní florbalu v příslušných týmových barvách. Brankář k chytání využívá pouze svého těla, obvykle se nachází v pozici v kleče. Výbavou brankáře je helma a speciální oděv, který brankáře chrání před následky střel. Florbal se hraje s plastovým kulatým děrovaným míčkem. Cílem pětice hráčů v poli je poté pomocí plastových holí dopravit plastový míček do branky, kterou chrání brankář soupeře.

Hráči v poli se mohou neomezeně v průběhu utkání střídat se svými spoluhráči, kteří čekají na střídače, aby mohli zasáhnout do hry. Stejně tak může neomezeně střídat i brankář (zpravidla však brankář zůstává po celou dobu hry v brance a ke střídání na jeho pozici dochází sporadicky). Podle regulí Českého florbalu smí do zápasu zasáhnout maximálně 20 hráčů jednoho týmu. Tito hráči musí být uvedeni v zápise o utkání (Český florbal, 2018).

Velikost hřiště, na kterém utkání probíhá, má délku 40 metrů a šířku 20 metrů. Toto hřiště je ohraničeno mantinely zhruba do výšky kolen hráčů.

Standardní hrací čas pro mužské kategorie je 3 x 20 minut čistého času, přičemž mezi třetinami mají týmy desetiminutové přestávky. Čistý čas znamená, že je čas zastaven pokaždé, když je hra přerušena rozhodčím a opět spuštěn, když rozhodčí udělí pokyn pro pokračování hry. Hrací čas se mění v závislosti na věkové kategorii či soutěži, ve které se utkání odehrává. Pokud se utkání u mužské kategorie nerozhodne v základní hrací době, následuje desetiminutové prodloužení, popřípadě nájezdy. U mládežnických kategorií je obvykle hrací čas kratší, případně místo třetin jsou zde jen poločasy.

Jak už jsme zmínili v předchozím odstavci, v utkání jsou také přítomni arbitři, kteří dohlížejí na dodržování pravidel hry oběma týmy. Během utkání se na hřišti nacházejí dva rozhodčí.

Jednotlivé družstvo do utkání vede trenér, který má k dispozici svůj realizační tým. Do zápisu o utkání je však možné zapsat maximálně pět členů realizačního týmu včetně trenéra.

Pravidla florbalu jsou značně obsáhlejší. Pro náš výzkum ovšem postačí jejich základ, který je obsažen v odstavcích výše.

3 Popis vybraného sportovního oddílu

Sportovní oddíl FBC Ostrava (dále jen jako FBC) vznikl v roce 1993, tehdy ještě pod názvem Dream Team Ostrava. Ve florbalové sezóně 1995/1996 se poté klub přejmenoval na FBC Ostrava. V průběhu let se v názvu klubu pravidelně střídali hlavní sponzoři sportovního oddílu. Od založení klubu do nynější doby jsme tak mohli narazit na názvy jako FBC Pepino Ostrava, FBC Remedicum Ostrava, FBC Bystroň Group Ostrava či FBC ČPP Ostrava. Poslední zmiňovaný název klubu je ten nejaktuálnější. Podle hlavního sponzora ČPP Pojišťovny je pojmenována i vlastní hala tohoto klubu, ČPP Aréna.

V FBC působí celkem 22 zaměstnanců, kteří se starají o chod klubu, ať už na pozicích administrativních, trenérských či vedoucích.

Klub FBC pod sebou sdružuje přibližně 450 členů, kteří jsou rozděleni nejprve dle pohlaví na mužskou a ženskou část a poté do konkrétních družstev podle věku. Každá část, jak mužská, tak i ženská, čítá pod sebou celkem 6 mládežnických kategorií, od kategorie přípravka, přes mladší a starší žáky, respektive žačky, dorost/enky až po kategorie juniorské. Nejvýše v hierarchii jsou pak elitní mužský a ženský tým, kam se přechází z kategorií juniorských.

Mládežnické kategorie však nebyly součástí FBC od vzniku klubu. Před sezónou 2002/2003 se klub sloučil s North Stars Ostrava, který poskytoval velkou základnu mládežnických kategorií. (FBC ČPP Bystroň Group Ostrava, online). Název FBC Ostrava byl však i po spojení těchto dvou klubů ponechán. Rozšíření FBC o mládežnické celky bylo pro jeho chod v budoucnu obzvlášť důležité, neboť hráči z mládežnických kategorií tvoří dnes výraznou část jak mužského elitního týmu, tak toho ženského.

Ženský tým FBC má o něco kratší historii než ten mužský. Jeho vznik se datuje od sezóny 2004/2005, tehdy vstupoval do 2. ligy žen pod názvem FBC Pepino Ostrava (Český florbal, online). V roce 2006/2007 se podařilo tomuto týmu postoupit do nejvyšší soutěže žen ve florbalu. Po 6 letech se však tým rozhodl odhlásit z extraligy žen, tedy z nejvyšší ženské florbalové soutěži v ČR, neboť personální obsazení kádru jak jeho kvantitou, tak kvalitou by nedovolovalo důstojnou účast v lize nejvyšší. V sezóně 2011/2012 následoval pád do druhé nejvyšší soutěže a začátek nové éry ženského týmu FBC. V sezóně 2012/2013 se na pozici hlavního trenéra žen přesouvá Jakub Robenek, v té době ještě aktivní hráč mužského týmu FBC. Tým v dané sezóně postupuje mezi

ženskou elitu a v následujícím soutěžním roce ligu zachraňuje v baráži. Od této sezóny pak ženský tým vykazuje v každém dalším roce lepší umístění v tabulce na konci sezóny než v roce předcházejícím. V poslední proběhnuvší sezóně (2018/2019) se ženský tým umístil dokonce na 3. místě extraligové tabulky a dokázal triumfovat v domácí pohárové soutěži.

Historii a současný stav mužského týmu FBC si podrobně představíme v kapitole 4.1, neboť tento tým je analyzovaným objektem diplomové práce.

3.1 Sídlo sportovního oddílu

Klub FBC Ostrava momentálně sídlí na adrese Hladnovská 259/128 v Ostravě-Muglinově (Obr. 3.1). Vlastníci klubu zde vytvořili moderní zázemí, které slouží jak členům FBC, tak široké veřejnosti. V areálu, který se nově nazývá SPORT MEXIKO, se postupně vybuďovala řada objektů. Nejprve to byla domácí sportovní hala FBC nesoucí název ČPP Aréna. Moderní hala, která disponuje 500 místy k sezení, VIP boxem pro partnery klubu, velkou zasedací místností, zázemím pro sekretariát klubu, šatnami pro hráče a také vlastními šatnami pro hráče mužského a ženského elitního týmu FBC. ČPP Aréna je také jednou z prvních sportovních hal v ČR, která je ve vlastnictví florbalového klubu (Chadim, 2015).

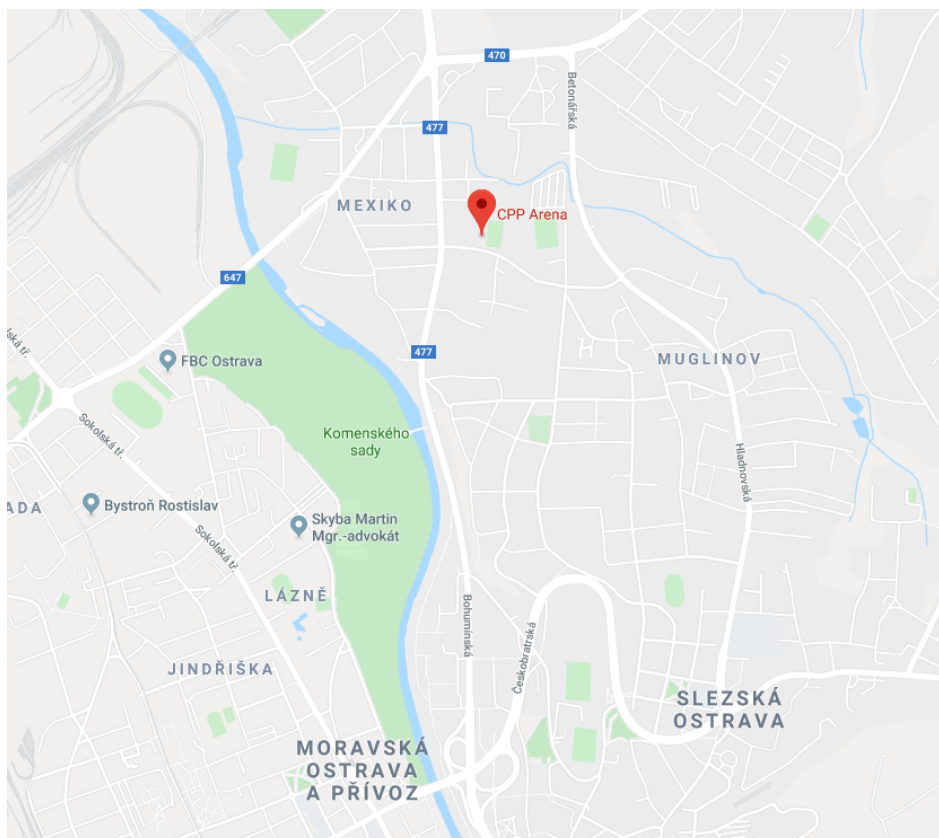
Po dostavění toho nejdůležitějšího, tedy sportovní haly, přišly na řadu objekty další. Klub v těsném okolí haly vybuďoval menší wellness centrum, které slouží především k regeneraci hráčům a hráčkám po těžkých trénincích a zápasech a dále to jsou dvě posilovací místnosti, z čehož jedna je plně vybavena pro silově náročnější tréninky. V roce 2018 došlo vlastníky klubu ke koupi přilehlé, nyní již bývalé, restaurace Sokolka, která byla následně zrekonstruována a objektu, jenž byl na bývalou restauraci napojen. V roce 2019 se tak otevřela nová restaurace s názvem Restaurace NOVÉ MEXIKO a taktéž byl zprovozněn nově vybuďovaný bazén, který neslouží jen členům FBC, ale také školám, školám či široké veřejnosti.

Součástí areálu (který je možno vidět na Obr. 3.2) je i florbalový kamenný obchod klubu, kde je možné pořídit nejrůznější florbalové vybavení, a nově postavena soukromá Školka MEXIKO.

Do inventáře klubu pak můžeme zahrnout ještě vlastní autobus, který slouží hráčům a hráčkám k přepravě na utkání mimo město Ostravu.

Dovolíme si konstatovat, že vedení klubu pro své členy vytvořilo nadstandardní podmínky na florbalové prostředí v podobě zázemí, kde je možno skloubit sportovní aktivitu s relaxací a kde se také mohou pořádat nejrůznější společenské události, které nemusí být nutně sportovního charakteru.

Obr. 3.1 Lokace areálu SPORT MEXIKO



Zdroj: Google Maps

Obr. 3.2 Areál Sport Mexiko



Zdroj: Vlastní pořízená fotografie

4 Analýza týmové spolupráce konkrétního týmu ve sportovním oddílu

Ve čtvrté části diplomové práce, tedy v analýze konkrétního týmu, se budeme věnovat týmu, jenž pochází z florbalového prostředí. Konkrétně z nejvyšší české mužské florbalové soutěže. V této části si podrobně představíme mužský tým FBC Ostrava, jeho historii, složení a fungování. Pomocí dotazníku budeme také analyzovat úroveň týmové spolupráce v mužském týmu a pomocí technik týmové práce (SWOT analýza, Ishikawa diagram) se pokusíme hlouběji proniknout do případných problémů, které tým trápí nebo naopak záležitostí, jenž v týmu fungují na velmi dobré úrovni a tým by je mohl ještě zlepšit.

4.1 Představení současného týmu

Mužský první tým (někdy též uváděn jako „A-tým“ mužů) FBC Ostrava datuje svůj vznik k florbalové sezóně⁵ 1995/1996. Podle teoretických podkladů této diplomové práce se jedná o autonomní tým, který není časově omezen a je součástí organizace. V průběhu let se však mění jeho složení, a to jak v rámci členů týmu, tak se v průběhu života týmu mění i jeho vedoucí. V praktické části budeme o členech týmu hovořit jako o **hráčích**, o vedoucím týmu jako o **trenérovi** (případně hlavním trenérovi).

V sezóně 2019/2020 byl tým rozdělen na dvě podskupiny, a to hráče a realizační tým, jenž se skládal z hlavního trenéra, vedoucího družstva, kondičního trenéra, maséra a asistenta trenéra, který se k týmu připojil v druhé půlce probíhající sezóny. Roli vedoucího A-týmu pak má na starosti hlavní trenér. Hráči a realizační tým však spolu fungují jako jeden celek, tedy jako jeden tým.

Podle pravidel nejvyšší mužské florbalové soutěže v ČR (dále jako Superliga) je možné mít na týmové soupisce v utkání nanejvýše 20 hráčů. Přičemž jsou hráči rozděleni na ty, kteří hrají v poli a ty, již jsou brankáři. Regule o počtu hráčů na soupisce v rámci Superligy pak ovlivňuje, kolik je doopravdy hráčů v týmu. Některé týmy si po celou sezónu mohou vystačit pouze s desíti hráči a jedním gólmanem, jiné naopak ve svém týmu mají ve skutečnosti až třicítku hráčů, z toho čtyři brankáře. Vzhledem k tomu, že florbal na nejvyšší české úrovni je poměrně náročný fyzický sport, je potřeba, aby za první v týmu bylo dostatek lidí pro zachování kvalitní úrovně tréninkových jednotek, za druhé,

⁵ Florbalová sezóna začíná většinou v září a končí v dubnu následujícího kalendářního roku.

aby byl tým schopen odehrát 26 utkání v základní části soutěže, popřípadě dodatečné zápasy ve vyřazovací části⁶ nebo v zápasech o udržení⁷ se v soutěži. Za třetí, aby byl tým schopen odehrát zápasy i přes případná zranění hráčů, která hráče mohou indisponovat natolik, že do průběhu sezóny už nezakročí. V mužském A-týmu pro letošní sezónu bylo stabilně 17 hráčů z toho 2 brankáři. V průběhu sezóny bylo do chodu A-týmu občas zapojováno 5 hráčů z juniorské kategorie. Součástí prvního mužského týmu poté byli také 3 hráči, kteří jsou členy klubu a mohou hrát jak za mateřský první mužský tým FBC Ostravy, tak i za jiný tým v nižší mužské soutěži⁸. Na sklonku sezóny byl A-tým posílen o 2 zahraniční hráče. Celkově se v týmu za uplynulou sezónu objevilo 27 hráčů.

Je potřeba poznamenat, že ani pro jednoho hráče týmu není florbal obživou. Někteří hráči jsou však určitým způsobem finančně ohodnoceni, ale ne takovou částkou, která by umožnila hráči se naplno věnovat pouze florbalu. Hráči se tudíž schází ve svém volném čase a součinnosti v týmu se tak věnují poměrně omezenou dobu oproti týmům např. z průmyslové sféry. To do značné míry může ovlivnit kvalitu a výsledky týmové práce. Totéž do jisté míry platí pro realizační tým. Někteří jeho členové plní danou funkci v týmu za symbolický příspěvek od klubu, jiní však svou pozici mají jako plný úvazek, např. asistent trenéra, který je zároveň i hlavním trenérem ženského A-týmu a šéftrenérem celého klubu. Proto je zde nesmírně důležité dobře hospodařit s časovým fondem, během kterého je tým pospolu.

Náplní „práce“ hráče je docházet pravidelně na předem stanovené tréninkové a zápasové jednotky, podávat co nejlepší sportovní výkon a dodržovat dané smluvní podmínky, pokud se hráč smluvně zavázal vůči sportovnímu klubu. Hlavní trenér má na starosti průběh tréninkových jednotek a přípravu hráčů na soutěžní utkání. Jako první se také zodpovídá vrcholovému managementu za dosažené týmové výsledky.

⁶ Počet zápasů ve vyřazovací části (tzv. play-off) se může vyšplhat až na 15 utkání, které jsou svým herním časem shodné se zápasy v základní části.

⁷ V zápasech o udržení (tzv. play-down, případně baráž) na určitý tým může čekat až 19 zápasů podle standardního hracího času, jakým se hraje v základní části, tedy 3x 20 minut čistého času.

⁸ Tento hráčský status umožňuje tzv. střídavý start. Jedná se o možnost hrát za dva týmy současně, přičemž ale nesmí týmy, ve kterých dotyčný hráč hraje, být ve stejné soutěži. Respektive hráč, který je takovým střídavým startem uvolněn, může hrát i za jiný tým o jednu nebo o dvě úrovně níže, než v jaké hraje jeho A-mužstvo mateřského oddílu. Toto ustanovení mohou využít jen hráči první tři sezóny v kategorii dospělých. Možnost střídavého startu byla zavedena hlavně z důvodu, aby mladí hráči, kteří přecházejí z juniorských kategorií do mužů, nevysedávali první roky v mužském týmu na lavičce, ale zohrávali se v nižších mužských soutěžích a nezastavil se tak jejich sportovní rozvoj.

4.1.1 Historie mužského týmu

Historie mužského A-týmu FBC započala sezónou 1995/1996, kdy se Dream Team Ostrava nechal přejmenovat na FBC Ostrava. Tehdy se jednalo o teprve 3. ročník nejvyšší české florbalové soutěže, neboť oficiální soutěž nejvyšší ligy mužů pod záštitou České florbalové unie (nyní Český florbal) byla založena teprve v roce 1994. Od sezóny 1995/1996 se mužský tým FBC pohyboval v horních patrech ligové tabulky. Do sezóny 2001/2002 získal 4 medaile za dvě druhá místa a dvě třetí. Jedenkrát se umístil na čtvrté příčce a dvakrát na šesté.

Ač je FBC Ostrava tradiční značkou v českém florbalovém prostředí, respektive nejvyšší mužské florbalové soutěži, renomé tohoto týmu výrazně pozvedl Robert Segeřa, který od sezóny 2002/2003 do sezóny 2005/2006 dokázal mužský A-tým dostat čtyřikrát za sebou do finále české nejvyšší mužské soutěže a vytvořil pro soupeře obávaný tým, na který se v klubu vzpomíná dodnes. Segeřa byl u týmu do sezóny 2007/2008 s roční pauzou od trénování v sezóně 2006/2007. Dobu od počátku založení týmů FBC až po soutěžní ročník 2007/2008 bychom mohli nazvat jako dobu úspěchu. V této periodě tým neskončil v tabulce hůře než na konečné 6. příčce ligové tabulky.

Od této chvíle se však situace obrací, a až do poslední odehrané sezóny (2019/2020) A-tým nekončí lépe než na šestém místě v ligové tabulce. Ve třech ročnících hrál dokonce zápasy o udržení se v soutěži a dvakrát se umístil na příčkách, které zajišťují setrvání v lize, ale také neumožňují týmu nastoupit do konečných bojů o titul. Výjimkou jsou jen sezóny 2010/2011, kdy se tým pod trenérem Martinem Smetákem dokázal probojovat až do finále vyřazovacích bojů, kde A-tým FBC dělilo jen pár vteřin od toho, aby se poprvé stal mistrem České republiky ve florbale a následující sezóna, v níž tým obsadil konečnou čtvrtou příčku. O druhém období A-týmu, tedy od sezóny 2008/2009 po současnost, můžeme hovořit jako o období neúspěchu. A-tým se potácí v herní a výsledkové krizi. Velmi často a až příliš se mění trenéři, realizační týmy a hráči. V tomto desetiletém období např. došlo ke střídání na pozici hlavního trenéra celkem třináctkrát, v rámci těchto třinácti trenérských výměn se objevilo na pozici hlavního trenéra celkem deset osob. Příčina častých střídání hlavních trenérů byla především v neuspokojivých výsledcích A-týmu. Pro příklad ale uveďme porovnání s o něco stabilnější trenérskou pozicí v konkurenčním ostravském klubu 1. SC Tempish Vítkovice⁹ (dále jen jako

⁹ Mužský A-tým 1. SC Tempish Vítkovice stejně jako mužský A-tým FBC Ostrava nastupuje v české Superlize florbalu.

Vítkovice), s kterou pak mohou souviset výsledky daného klubu za poslední desetiletí. Vítkovice udělali od sezóny 2008/2009 pouze tři výměny na pozici hlavního trenéra mužského A-týmu, celkem se na této pozici objevily čtyři osoby, z toho dvě, které vedly tým déle než čtyři roky. V tomto období (2008/2009-současnost) se mužský A-tým Vítkovic pouze dvakrát neumístil na stupních vítězů, když obsadil vždy shodně čtvrté místo. Kromě těchto dvou čtvrtých míst se tomuto týmu pokaždé podařilo proniknout do první trojice nejlepších týmů v lize, z toho čtyřikrát dokázal získat mistrovský titul pro nejlepší tým nejvyšší mužské florbalové soutěže.

4.2 Analýza týmové spolupráce

Cílem diplomové práce je posoudit úroveň týmové spolupráce sportovního týmu. Tuto analýzu jsme prováděli skrze dotazníkové šetření, které se zabíralo týmovou spoluprací celého A-týmu. Jedna skupina otázek se týkala také trenéra (vedoucího týmu) a jeho způsobu řízení A-týmu. Dotazníkové šetření slouží jako základ analýzy týmové spolupráce uvnitř prvního týmu mužů FBC. Dotazníkem zjišťujeme, jak hráči a realizační tým spolu spolupracuje, kooperuje apod. Řešíme zde otázky týmové práce, nikterak se nezaměřujeme na technickou stránku činnosti týmu, tedy florbal a jeho hru či herní činnost jednotlivce¹⁰.

K hlubšímu poznání týmové spolupráce jsme využili technik týmové spolupráce SWOT analýzy a Ishikawa diagramu, díky nimž jsme o něco více poodhalili, jak tým funguje, co za případné problémy jej trápí a co tyto případné problémy způsobuje.

¹⁰ Herní činnost jednotlivce (ve zkratce HČJ) je soubor pohybových činností použitých promyšleným způsobem, kterým se hráč přizpůsobuje různým situacím na hřišti.

4.3 Dotazníkové šetření

Skrze dotazníkové šetření jsme stanovili úroveň týmové spolupráce, respektive určili fázi, ve které se A-tým tým momentálně nachází. Předlohou nám byl dotazník z knihy od Payne (2007), který byl posléze poupraven vzhledem ke zkoumanému týmu diplomové práce (viz Příloha 1). Payne (2007) na základě dosažených bodů z dotazníku, označuje tým buďto jako:

- pracovní skupinu, která je shodná s popisem z kapitoly 2.2,
- samovolnou výkonnou jednotku,
- rodící se tým,
- autentický tým, nebo
- velmi výkonný tým.

Dotazník měli možnost hráči a členové realizačního týmu vyplnit anonymně a online skrze aplikaci *Formuláře Google*, která poskytuje tvorbu a realizaci dotazníku, a taktéž zpětný výběr a grafické zpracování nashromážděných dat.

4.3.1 Témata a struktura dotazníku

Celkem osm tematických okruhů (tzv. dimenze výkonnosti), pod kterými se vyskytují vždy tři uzavřené otázky směřované k danému tématu, jsou obsahem dotazníkového šetření. Kromě osmi témat dotazník obsahuje i kategorii týkající se demografických údajů.

Dimenzemi výkonnosti jsou:

Týmové cíle

Jednou z hlavních podmínek, aby tým mohl fungovat a byl za tým vůbec označován, je společný cíl, jak podotýkala Čopíková a kol. v kapitole 2.2. V tomto tematickém okruhu se dotazujeme, zda tým má společný týmový cíl, jestli podle členů na jeho dosažení všichni spolupracují a zda je v konečném výsledku realizovatelný.

Vedení týmu

Na výkon týmu má velký vliv jeho vedoucí (trenér), a to především skrze styl vedení, jakým svůj tým vede. Spravuje si vedoucí činnosti spojené s týmem trenér sám, nebo je deleguje, mají možnost se hráči a zbytek realizačního týmu podílet na rozhodování o týmových záležitostech, motivuje trenér dostatečně svůj tým. To jsou otázky, které spadají do kategorie vedení týmu.

Výsledky týmu

Stejně jako v průmyslových firmách, tak i ve sportovní sféře jsou výsledky faktorem, který rozhoduje o tom, zdali jste úspěšní nebo ne. Je potřeba znát názor týmu, jestli si je vědom toho, zda očekávaných výsledků dosahuje, či nikoliv, popřípadě jakých výsledků dosahuje. Přijímají hráči za výsledek zodpovědnost a snaží se tým samotný neustále posouvat dopředu, aby předešel výsledkům negativním. I na to jsme se dotazovali ve třetím tematickém okruhu.

Problémy a konflikty v týmu

V životě týmu se může stát, že tým začne mít problémy či prožívat kratší či delší krizi. Důležité je, aby dokázal tyto problémy efektivně řešit. Pokud se v týmu objeví mezilidské konflikty, řeší je členové týmu takovým způsobem, aby je za prvé vyřešili a za druhé vytvořili mnohem lepší vztah, než jaký mezi členy týmu byl před vypuknutím konfliktu?

Týmová spolupráce

Při participaci na týmové práci oceňují ostatní spíše jedince nebo je oceňován tým jako celek a váží si členové týmu sebe navzájem, na tyto problematiky se budeme dotazovat v rámci tématu týmová spolupráce.

Sdílení názorů

K tomu, aby tým dobře fungoval, je zapotřebí dobře nastavená komunikace uvnitř týmu. Tematický okruh se zabývá poradami a jejich přínosností pro jednotlivé členy. Zda členové mezi sebou otevřeně komunikují, neboť otevřená komunikace je předpokladem pro přenos všech důležitých informací. A jsou členové vůbec ochotni sdílet informace s ostatními členy v týmu?

Vztahy v týmu

Tým může fungovat i když jsou mezilidské vztahy hodně napjaté, ale trůfáme si tvrdit, že tým, ve kterém panuje přátelská atmosféra a mezilidské vztahy jsou vřelé, bude pracovat mnohem lépe.

Hráči

Jestliže hráč pro svůj tým tzv. „nehoří“¹¹, pak jeho sportovní výkonnost může být na velmi nízké úrovni. Stejně tak pociťovaná důvěra ze strany ostatních hráčů může nahodit jedinci sebedůvěru a zapříčinit tak pokles sportovního výkonu. Předpokladem pro dobře odvedenou práci jsou schopnosti a dovednosti hráčů, i na to se ptáme členů týmu, zda si o ostatních, potažmo i sobě myslí, že mají potřebné dovednosti k tomu, aby byli dohromady jako tým úspěšný.

V dotazníku byly použity pouze uzavřené otázky, které byly po třech otázkách rozděleny do tematických okruhů zmíněných výše. Každá otázka obsahovala škálu od 1 do 5, kdy číslo 1 označovalo určitý (většinou záporný) výrok na levé straně a číslo 5 na druhém konci obsahovalo výrok opačný (většinou kladný). Úkolem dotázaného bylo ohodnotit danou otázku určitým bodem na stupnici podle toho, jak podle něj výrok odpovídá skutečnosti. Zvolením např. čísla 1 dotazovaný plně souhlasil s výrokem na levé straně.

Dotazník samotný obsahuje celkem 27 otázek, které jsou rozděleny do 9 sekcí. Prvních osm sekcí je představováno dimenzemi výkonnosti, devátá je sekce demografická, která obsahuje tři otázky dotazujících se na věk respondenta, jeho nejvyšší dosažené vzdělání a délku působení v A-týmu mužů FBC Ostrava.

4.3.2 Analýza dotazníkového šetření

K analýze dotazníkového šetření byla použita aplikace *Formuláře Google* a tabulkový editor *Microsoft Excel*. Souhrn a grafické vyjádření všech odpovědí jednotlivých otázek je k nalezení v Příloha 2. V kapitole 4.4 vyhodnocení dotazníkového šetření jsme se soustředili pouze na ty nejzajímavější konečné výsledky určitých tematických okruhů, případně jednotlivých otázek. Součástí vyhodnocení dotazníkového šetření je určení fáze (úrovně) týmové spolupráce na základě obdržených odpovědí, ve které se mužský A-tým před koncem základní části v ligového ročníku 2019/2020 nachází.

¹¹ Není zaujatý pro tým.

Dotazníkové šetření probíhalo od 20. února 2020 do 27. února 2020. On-line dotazník byl rozeslán formou zprávy mezi členy týmu. Celkově bylo rozesláno 25 dotazníků mezi hráče¹², 4 dotazníky směřovali ke členům realizačního týmu a 1 dotazník byl zvlášť zaslán trenérovi týmu (vedoucímu týmu).

Z 29 rozeslaných dotazníků bylo zpět přijato 19 vyplněných dotazníků. Návratnost tedy byla na úrovni 65 %. Trenérem týmu dotazník vyplněn nebyl.

4.4 Vyhodnocení dotazníkového šetření

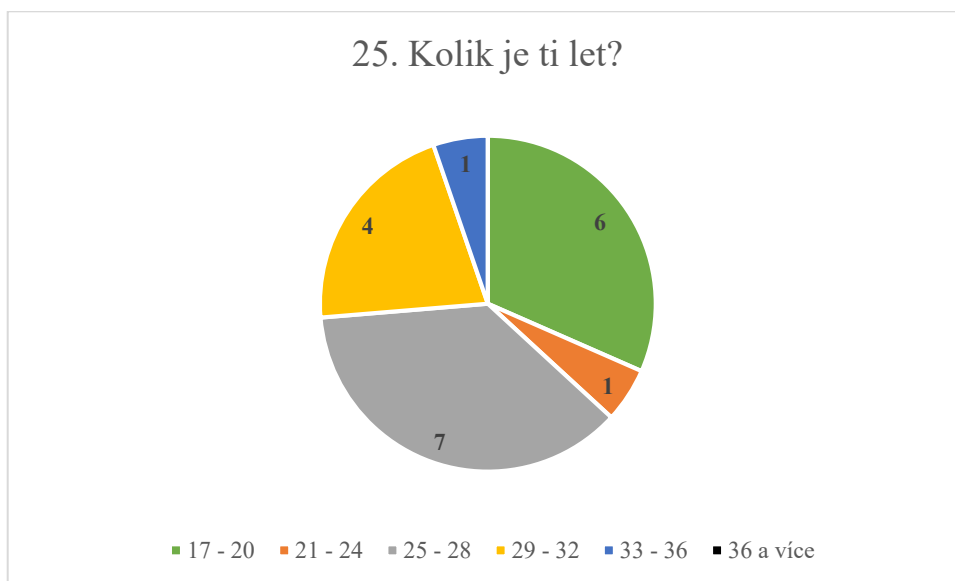
V rámci vyhodnocení dotazníkové šetření se budeme věnovat pouze určitým otázkám, které vykazují zajímavé výsledky vzhledem k hodnocení týmové spolupráce. Souhrn a konečné výsledky všech otázek jsou k dispozici ke zhlédnutí v Příloha 2.

V dotazníku nebyla řazena otázka týkající se respondenta na pohlaví, neboť všichni členové mužského A-týmu jsou muži.

Z hlediska **věkového rozmezí** odevzdalo dotazník 6 respondentů, kteří spadají do kategorie 17-20 let, 1 respondent, jehož věk je v rozmezí 21-24 let, 7 respondentů ve věku mezi 25 až 28 lety, 4 respondenti v rozmezí 29-32 let a 1 respondent, který se věkem pohybuje v rozmezí 33 až 36 let (výsledky je možné vidět v Graf 4.1). Jedná se o poměrně mladé respondenty (hráče, členy realizačního týmu), neboť jak už jsme psali výše, florbal je fyzicky náročný sport a s přibývajícím věkem je tělesná schránka hráče opotřebovanější a fyzická výkonnost se snižuje, tudíž aktivních hráčů po čtyřicátém roku věku se na herních palubovkách vyskytuje velmi málo. Absence hráčů sportovně pokročilejšího věku (zde řadíme hráče ve věku 40 a více let) ve velmi fyzicky náročném florbalu je také dána určitým „amatérismem“ daného sportu. Florbal pro většinu hráčů v české nejvyšší florbalové soutěži nepředstavuje obživu, hráči tudíž velmi často končí z důvodů pracovních a rodinných a svůj volný čas už chtějí věnovat něčemu jinému.

¹² Zahraničním hráčům, kteří přišli do týmu na sklonku sezóny, dotazník poskytnut nebyl, neboť by více či méně jejich odpovědi mohly zkreslit konečné výsledky, které by nereprezentovaly skutečnost. Důležitý pro nás byl názor hráčů a realizačního týmu, kteří jsou součástí týmu od začátku sezóny 2019/2020.

Graf 4.1 Věkové rozmezí respondentů

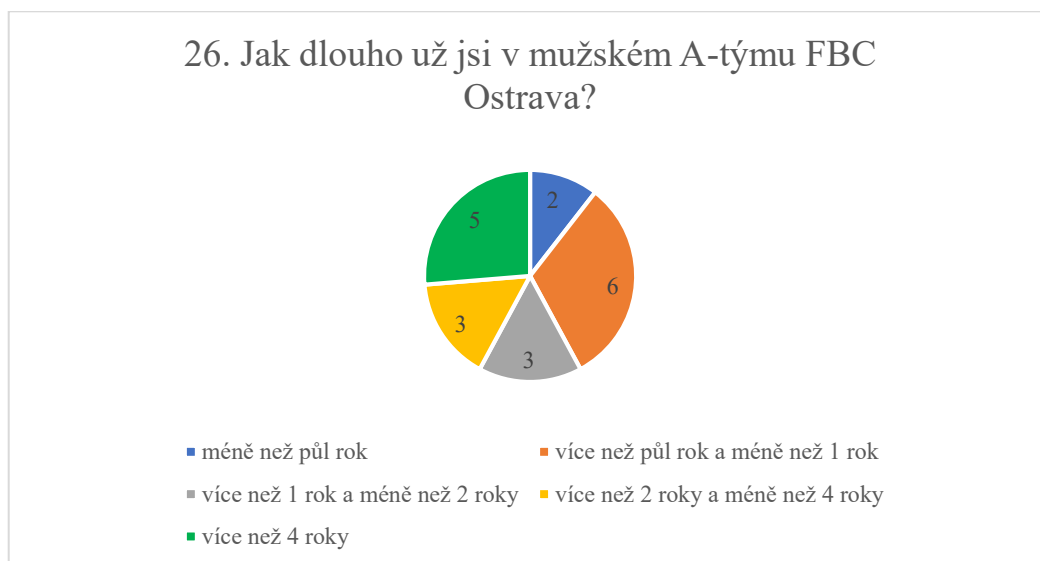


Zdroj: Vlastní zpracování na základě výsledků z dotazníku

Za základ poměrně dobré vypovídací schopnosti výsledků dotazníku však považujeme **délku působení hráčů v mužském A-týmu FBC Ostrava**. Podařilo se nám v rámci 19 respondentů obsáhnout všechny kategorie, a to minimálně dvěma hráči v každé z nich. Přičemž nejpočetnější kategorie jsou respondenti, již působí u týmu více než půl roku, ale méně než jeden rok a respondenti, kteří jsou u týmu déle než čtyři roky (viz Graf 4.2).

V rámci dotazníkového šetření dochází k mísení odpovědí respondentů, jejichž příslušnost u týmu má kratšího trvání s těmi, kdo jsou u týmu delší dobu a zažili i jiné trenéry a fungování týmu, tudíž u nich dochází k určitému srovnání i s jinými obdobími v týmu.

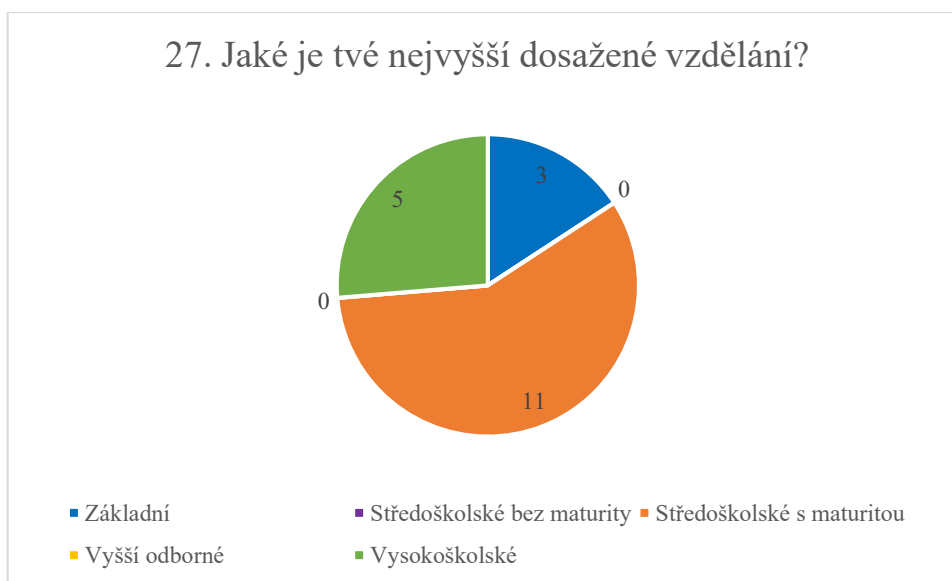
Graf 4.2 Délka působení respondenta v A-týmu FBC



Zdroj: Vlastní zpracování

Mezi respondenty můžeme najít jak vysokoškoláky, tak ty, na něž teprve čeká zkouška dospělosti (viz Graf 4.3).

Graf 4.3 Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů



Zdroj: Vlastní zpracování

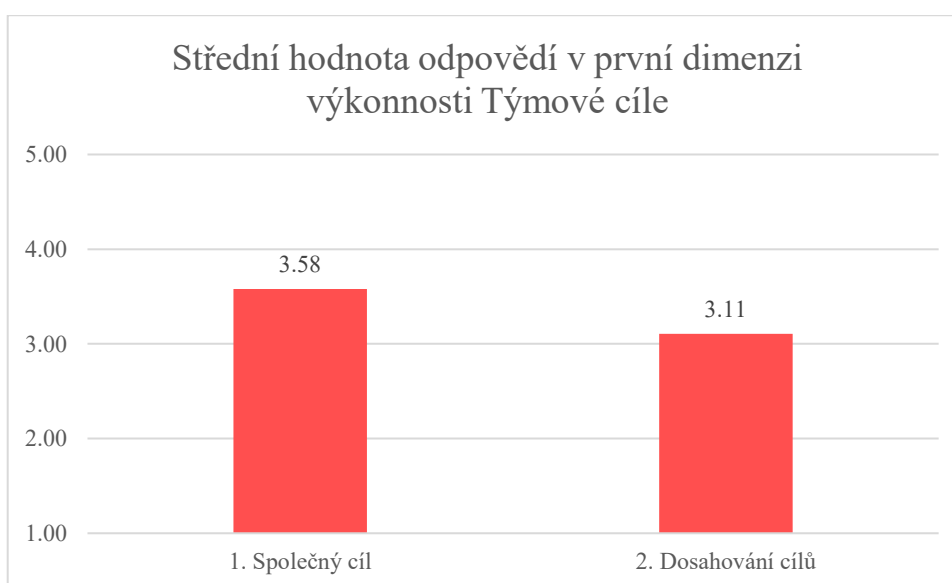
Týmové cíle

V rámci první dimenze výkonnosti **Týmové cíle** stojí za zmínku výsledek hned první otázky, a to, zdali tým má **Společný cíl**.

Společný cíl je základem a předpokladem pro úspěšnou týmovou práci. Pokud společný cíl chybí, členové týmu se poté spíše zaměřují na své individuální cíle a nepostupují společně k vytyčenému týmovému cíli. Tato absence týmového cíle může vyústit ve velmi malou výkonnost týmové práce a také nevyužití veškerého potenciálu, který tým v podobě jeho členů nabízí. Respondenti jako celek nepůsobí přesvědčivě v otázce **Společného cíle**. Střední hodnota odpovědí je na úrovni 3,58 (viz Graf 4.4) a modus shodný u odpovědi na stupnici 3 a 4, kdy tyto odpovědi zvolilo vždy 7 respondentů. Dá se říci, že členové týmu si nejsou jisti tím, zda mají nastavený nějaký týmový společný cíl, kterého by se snažili všichni dosáhnout.

Tento fakt se odráží v odpovědích na následující otázku **Dosahování cílů**, kde byli respondenti dotazováni na to, zda členové na dosažení týmových cílů pracují společně. Střední hodnota se rovná 3,11 (viz Graf 4.4), přičemž 11 respondentů tuto otázku oznámkovala na stupni číslo 3. Což značí, že členové týmu sice spolu na určité úrovni kooperují, ale ne v takové míře, která by vedla hlavně k naplňování společného cíle.

Graf 4.4 Střední hodnota odpovědí na otázky společného cíle a jeho společném dosažení



Zdroj: Vlastní zpracování

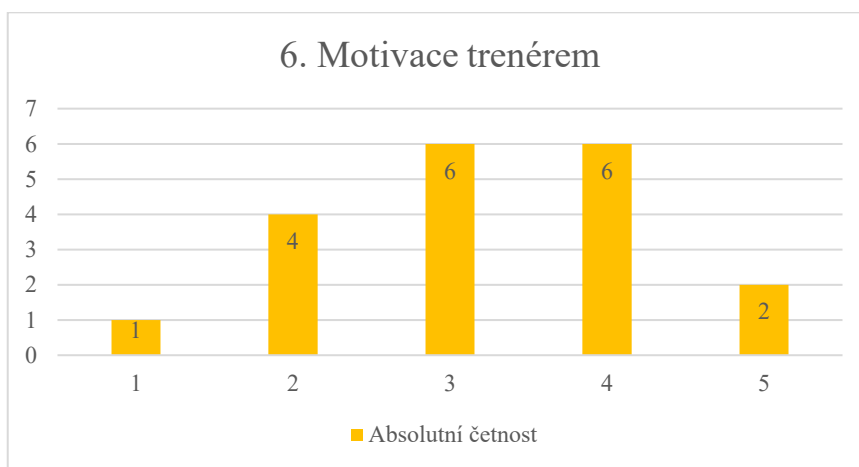
Vedení týmu

Skrze druhou dimenzi výkonnosti **Vedení týmu** jsme se dozvěděli, že 13 respondentů (necelých 69 % z celkového počtu dotazovaných) považuje vedoucí činnosti v souvislosti s týmem více v rukou trenéra než rovnoměrně rozdělené mezi členy týmu. Otázku č. 4 **Delegování vedení** těchto 13 respondentů ohodnotilo na stupnici 2 a celkově tak přispěli ke střední hodnotě 2,32 u odpovědí na tuto otázku.

Členové týmu však nepocitují nedostatek možností se podílet na důležitých týmových rozhodnutích, neboť střední hodnota u otázky **Společné rozhodnutí** je na úrovni 3,53, přičemž devět z devatenácti respondentů odpověděla hodnotou 4 na pětibodové stupnici.

Motivace trenérem je poměrně subjektivní záležitostí, neboť každý člen je zvyklý na jiný druh motivace. Odpovědi u otázky **Motivace trenérem** jsou zastoupeny na všech úrovních hodnotící škály (viz Graf 4.5), přičemž průměrná hodnota se pohybuje okolo hodnoty 3 na hodnotící škále.

Graf 4.5 Absolutní četnost odpovědí na otázku Motivace trenérem

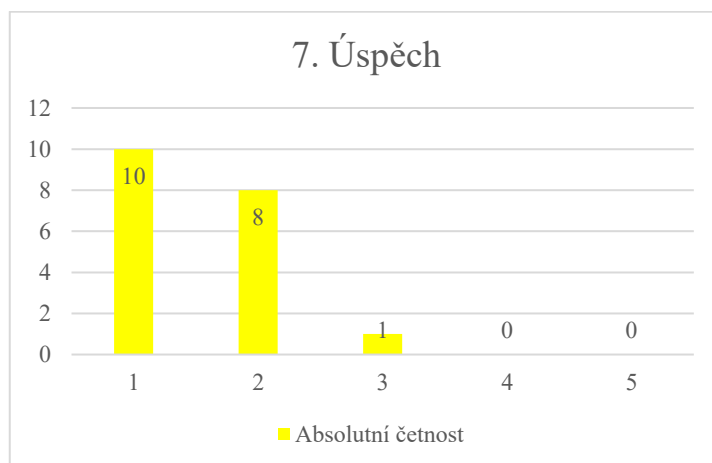


Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky týmu

Otázka **Úspěchu** spadá do třetí výkonnostní dimenze **Výsledky týmu**. Vzhledem k umístění mužského A-týmu v ligové tabulce Superligy hodnotí respondenti otázku **Úspěchu** velmi negativně (viz Graf 4.6). A-tým obsadil konečnou desátou příčku v soutěžním ročníku 2019/2020 české nejvyšší mužské florbalové soutěže z celkem čtrnácti týmů a nepostoupil tak do play-off, ve kterém se bojuje o titul mistra České republiky ve florbale mužů pro daný kalendářní ročník. V neoficiálních rozhovorech se členy týmu se předpokládalo, že tým do této fáze ligové soutěže postoupí bez problémů. Střední hodnota u této otázky **Úspěchu** vyšla 1,53 a tedy, že respondenti ve větší míře souhlasí s tvrzením, že tým nedosahuje předem stanovených cílů a očekávaných výsledků.

Graf 4.6 Absolutní četnost odpovědí na otázku Úspěch



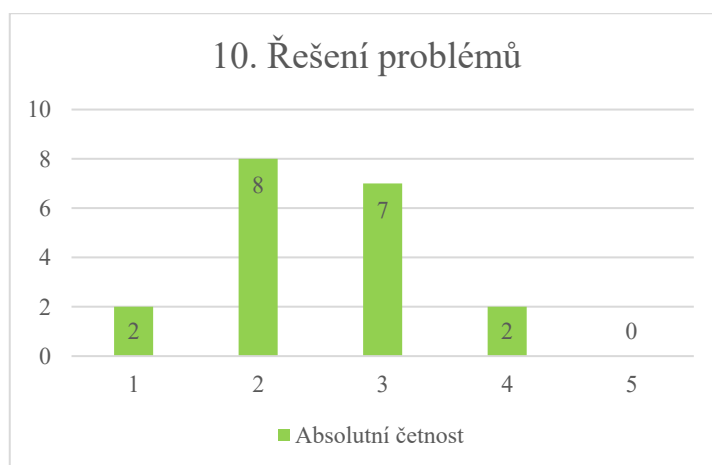
Zdroj: Vlastní zpracování

Problémy a konflikty v týmu

Odpovědi na otázku, proč se tým umístil až na desátém místě ligové tabulky v sezóně 2019/2020, mohou být výsledky u otázek ze čtvrté dimenze výkonnosti **Problémy a konflikty v týmu**, která se týkala hlavně problémů a konfliktů uvnitř týmu a jejich schopností je efektivně řešit.

Pokud nějaké problémy uvnitř týmu nastanou, respondenti většinou odpovídali, že tyto problémy tým neumí účelně řešit, respektive se přikláněli na bodové škále k tomuto tvrzení (viz Graf 4.7). Průměrná hodnota odpovědí na otázku **Řešení problémů** vyšla 2,47.

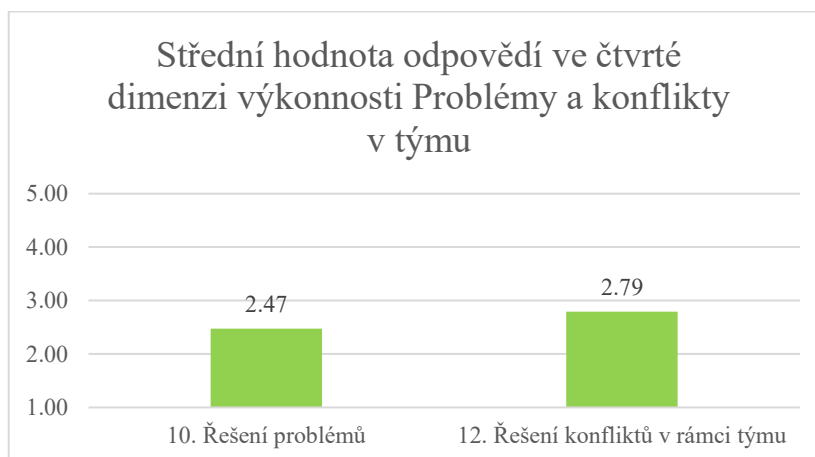
Graf 4.7 Absolutní četnost odpovědí na otázku Řešení problémů



Zdroj: Vlastní zpracování

Přičemž střední hodnota u otázky **Řešení konfliktů v rámci týmu** vyšla pod úroveň 3 na bodové škále (viz Graf 4.8), kdy se většinou respondenti přikláněli k názoru, že se konflikty neřeší a dochází k jejich popírání.

Graf 4.8 Střední hodnota odpovědí na otázky řešení problémů a konfliktů uvnitř týmu



Zdroj: Vlastní zpracování

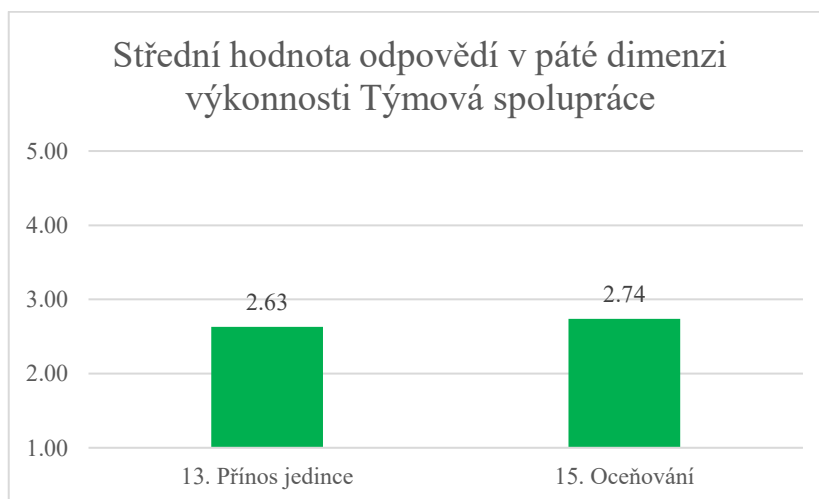
Týmová spolupráce

Pátou dimenzí výkonnosti byla **Týmová spolupráce**, ve které se hodnotil **Přínos jedince**, **Participace** členů týmu na týmové práci a **Oceňování** členů týmu.

Z hodnocení otázky ohledně **Přínosu jedince** vyplývá, že členové si spíše neváží přínosu ostatních členů týmu. Modus u této otázky činil hodnocení 2, ke kterému se přiklonilo 7 respondentů.

Střední hodnota 2,74 u otázky **Oceňování** (viz Graf 4.9) pak značí, že hráči jsou v A-týmu oceňováni spíše jako jednotlivci než jako tým. Následkem pak může být např. demotivace určitých hráčů, kteří nejsou oceňováni na úkor těch členů, kteří se výraznějším způsobem projevují v bodových individuálních statistikách. Pro příklad uvedeme hráče, kteří mají na hřišti podpůrnou roli, a díky kterým pak jiní mohou sklízet pomyslné ovoce. Pokud bude oceňován ten jedinec, který se díky jinému „podporovateli“ zviditelnil více, může to narušit sebedůvěru onoho „podporovatele“, neboť se mu nedostane uznání. Jestliže ale jsou hráči oceňováni jako jeden tým, je jedno, kdo má jakou roli, protože budou vědět, že jen společně se mohou členové týmu dostat ke společnému cíli.

Graf 4.9 Střední hodnota všech odpovědí na otázky přínosu jedince a oceňování týmu



Zdroj: Vlastní zpracování

Sdílení názorů

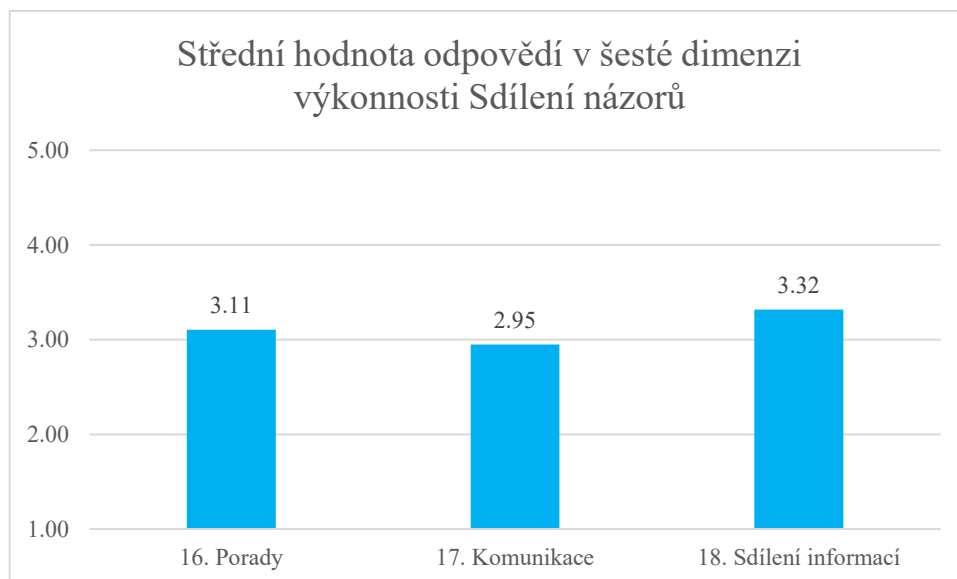
Lehce pozitivním faktem je náklonost týmu ke **Sdílení důležitých informací**. Tuto otázku respondenti v průměru ohodnotili mírně přes známku 3 na hodnotící škále, konkrétně střední hodnota vyšla 3,32 (viz Graf 4.10). Hodnota však ideální rozhodně není pro adekvátní týmovou spolupráci.

Otázka **Sdílení informací** byla zkoumána v rámci šesté dimenze výkonnosti **Sdílení názorů**, ve které jsme se také respondentů ptali na to zda, jsou podle nich týmové **Porady** efektivní, či zbytečný „žrout času“ a jak dobrá je **Komunikace** mezi členy uvnitř týmu.

Otázka **Porady** vykazovala střední hodnotu 3,11 s modem 4 se sedmi respondenty. Týmovým poradám se budeme věnovat také v kapitole Návrhy a doporučení.

Stěžejní pro týmovou spolupráci je komunikace uvnitř týmu. Pokud si navzájem členové týmu nevěří a nejsou k sobě upřímní, výrazně to ovlivní úroveň týmové práce. Respondenti se celkově spíše přiklání k názoru, že komunikace uvnitř týmu není upřímná, otevřená a nepanuje v ní důvěra. Tento fakt je vyjádřen výsledkem střední hodnoty 2,95 u otázky **Komunikace**.

Graf 4.10 Střední hodnota odpovědí na otázky ohledně porad, komunikace a sdílení informací v rámci týmu



Zdroj: Vlastní zpracování

Vztahy v týmu

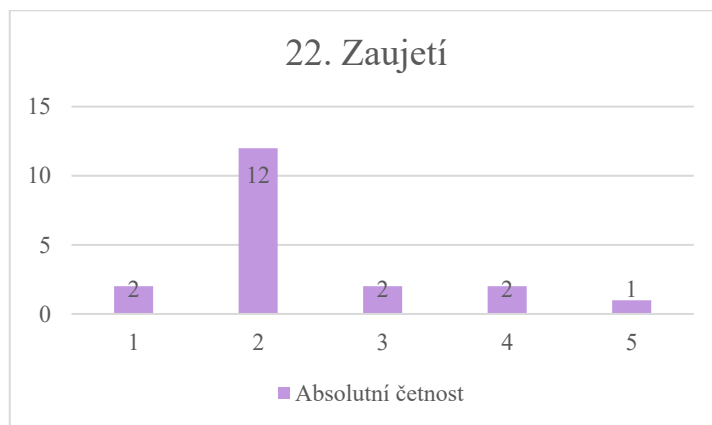
Ač členové týmu v rámci sedmé dimenze výkonnosti **Vztahy v týmu** hodnotí otázku **Mezilidských vztahů** poměrně dobře (střední hodnota 3,58, modus 4 s devíti respondenty), je docela s podivem, že jejich vzájemná **Spolupráce** není ohodnocena celkovou střední hodnotou větší než 3 (konkrétně střední hodnota vyšla 2,95).

Hráči

Poslední dimenzí výkonnosti je dimenze **Hráči**, ve které jsme zjišťovali, jak členové týmu hodnotí **Zaujetí** hráčů pro týmovou práci, **Důvěru** hráčů navzájem a zda hráči mají **Schopnosti, dovednosti a znalosti** pro to, aby podali kvalitní výkon.

V rámci otázky **Zaujetí** se zkoumalo, zda jsou, či nejsou hráči hrdí na tým. Výsledek je poměrně alarmující pro sportovní oddíl. 12 z 19 respondentů ohodnotilo tuto otázku na bodové škále číslem 2, která se blíží názoru, že hráči nejsou hrdí na tým a nejsou nadšení, že mohou být jeho součástí (viz Graf 4.11). Pokud takový názor v týmu převládá u většiny jeho členů, může docházet k postupnému odchodu těchto členů. Pokud členové týmu necítí hlubší vztah ke svému týmu a neradují se, že jsou jeho součástí, pak jakýkoli problém, který uvnitř týmu nastane a je nepříjemný těm členům, kteří nejsou hrdí na tým, zapříčiní možný odchod těchto členů. Samotná touha být členem (hráčem) určitého sportovního týmu může vedení klubu uspořít určité náklady při vyjednávání o podmínkách, za kterých hráč bude příslušníkem daného týmu. Pokud hráč cítí hrdost na tým a chce být jeho součástí, pak i toto pro něj vytváří určitou hodnotu, která nahradí např. hodnotu určitých finančních prostředků, které by za hraní v týmu mohl od vedení klubu inkasovat. Jestliže takovouto hrdost necítí, je možné, že jako kompenzaci za hraní v týmu, který nemá takřikajíc „v srdci“, bude požadovat vyšší finanční odměnu.

Graf 4.11 Absolutní četnost odpovědí na otázku, zda jsou hráči hrdí na tým

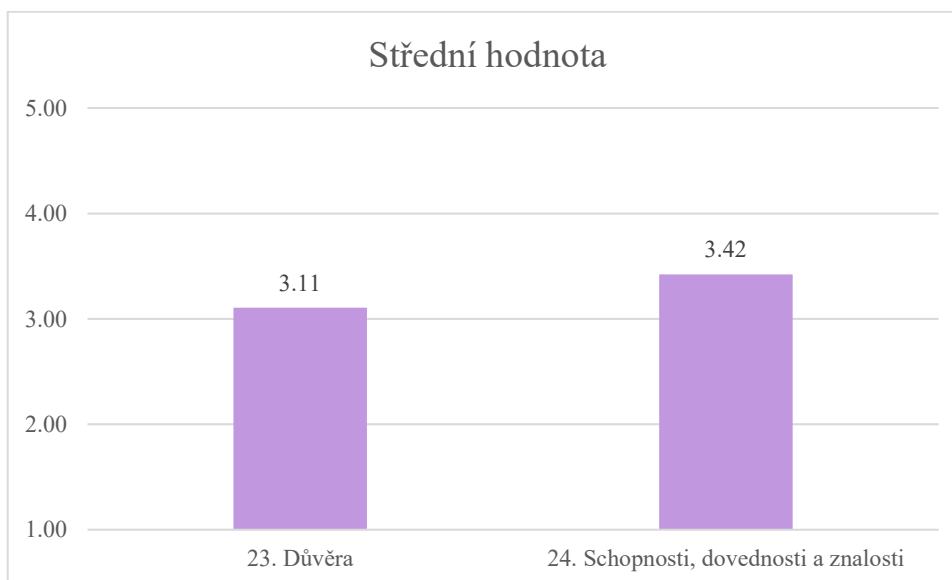


Zdroj: Vlastní zpracování

V rámci otázky **Důvěry** hráčů v ostatní hráče, se respondenti průměrně se svými odpověďmi pohybují kolem hodnocení 3 na bodové škále.

Na poukázání možného nevyužití potenciálu hráčů pak upozorňují výsledky z poslední otázky osmé dimenze výkonnosti. Respondenti se u otázky **Schopnosti, dovednosti a znalosti** přiklání k názoru, že tým je dostatečně schopný na to, aby podal kvalitní výkon, přičemž pro to má dostatek dovedností a znalostí, aby se mu to povedlo. Deset respondentů ohodnotilo tuto otázku čtyřkou na bodové škále, střední hodnota vyšla 3,42, což je mírný nadprůměr (viz Graf 4.12). Vzhledem k umístění A-týmu mužů v ligové soutěži v sezóně 2019/2020 a výsledkům odpovědí na otázku **Schopnosti, dovednosti a znalosti**, můžeme konstatovat, že potenciál hráčů, potažmo týmu, zůstal nevyužit.

Graf 4.12 Střední hodnota odpovědí na otázky důvěry a schopnosti jednotlivých členů



Zdroj: Vlastní zpracování

4.4.1 Shrnutí výsledků dotazníkového šetření

Cílem dotazníkového šetření bylo posoudit úroveň týmové spolupráce v mužském A-týmu FBC Ostrava. Toto posouzení jsme provedli na základě dotazníkového šetření podle přizpůsobené předlohy dotazníku Payne (2007), díky kterému jsme stanovili profil týmu a z něj vyplývající úroveň týmové spolupráce.

Pro určení fáze (profilu) týmu bylo zapotřebí vypočítat dosažené celkové týmové skóre. To bylo stanoveno jako součet všech hodnot, které jednotliví respondenti zvolili u jednotlivých otázek. Výsledný součet byl vydělen počtem respondentů. Výsledná bodová stupnice pro určení profilu týmu byla v určitém poměru pozměněna oproti původní stupnici Payne (2007), neboť Payne využil v dotazníku namísto 24 otázek v rámci jednotlivých dimenzí otázek 56. Tudíž při jeho konečném výpočtu mohl tým dosáhnout, při zachování pětistupňové hodnotící škále, až na 280 bodů. Při použití pouze 24 otázek, však tým dosáhne maximálně na 120 bodů. Jednotlivé profily týmu jsme představili v kapitole 4.3.

Náš zkoumaný tým dosáhl celkově na 72 bodů a zařadil se tak mezi **Samovolné výkonné jednotky** (viz hodnotící stupnice profilu týmu níže). Dá se říci, že se jedná o velmi špatný výsledek. Pokud by celkové hodnocení bylo o jeden bod menší, pak by se tým zařadil už k pracovním skupinám (více k pracovním skupinám viz Tabulka 2.1). Payne (2007, str. 55) o samovolných výkonných jednotkách píše následující: „...jsou charakteristické nízkou soudržností.... Kvalifikujeme je jako samovolné, protože dimenze výkonnosti nejsou součástí kultury týmu. Někdy například předvádějí výborné výsledky, ale jindy ne. Někdy spolu členové týmu spolupracují, ale jindy ne. A tak, přestože tým může mít společný záměr, není smysluplný, a pro členy týmu je hodně náročné, aby uzpůsobili svoji práci záměru týmu. Jindy chybí jasný cíl a jednotliví členové jsou zaměřeni na individuální priority. Také mohou být nejasné role nebo může chybět pocit vzájemné zodpovědnosti. Samovolná výkonná jednotka pociťuje zmatek a frustraci, protože jej organizace, zákazníci a někdy i vedoucí týmu činí zodpovědnou za předvedení všech dimenzí výkonnosti týmu. Stejně jako pracovní skupiny, i tyto týmy přispívají mnohem méně než je jejich možný potenciál. Členové týmu vyvíjejí ohromnou energii a diví se, proč má tým stále tytéž problémy a nepřináší výsledky, které by odpovídaly individuálním schopnostem jednotlivých členů týmu. Samovolné výkonné jednotky představují bod zlomu. Pokud se týmu nepodaří překonat problémy a nestane se autentickým týmem, obvykle klesne zpět na pozici pracovní skupiny.“

Hodnotící stupnice profilu týmu byla následující:

- | | |
|--------------------------------------|-------------------|
| 1) Pracovní skupiny | 71 bodů a méně |
| 2) Samovolné výkonné jednotky | 72–83 bodů |
| 3) Rodící se týmy | 84–95 bodů |
| 4) Autentické týmy | 96–107 bodů |
| 5) Velmi výkonné týmy | 108 bodů a více. |

Lze tedy konstatovat, že týmová spolupráce A-týmu mužů FBC Ostrava je na úrovni týmové spolupráce samovolných výkonných jednotek.

4.5 Hlubší poznání týmu

K analýze týmu jsme využili také technik týmové spolupráce. Konkrétně se jedná o SWOT analýzu a Ishikawa diagram. V rámci SWOT analýzy jsme analyzovali silné a slabé stránky týmu, příležitosti, kterých by tým v budoucnu mohl využít a hrozby, jež by týmu mohly život v budoucnu znepríjemnit.

4.5.1 SWOT analýza

SWOT analýza byla provedena v rámci týmu celkem třikrát. Dvakrát s hráči bez přítomnosti realizačního týmu a jednou s realizačním týmem bez přítomnosti hráčů.

První „SWOTka“ s hráči byla uskutečněna 6. 9. 2019, týden před začátkem nového ročníku nejvyšší mužské florbalové soutěže v ČR. První zápas nové sezóny (2019/2020) se odehrál 15. 9. 2019. V následujícím týdnu po tomto zápase jsme chtěli provést SWOT analýzu s realizačním týmem. Situace se nám však zkomplikovala tím, že po tomto zápase byl realizační tým včetně trenéra odvolán a tým převzal jiný trenér s novým realizačním týmem. Novému realizačnímu týmu jsme tedy ponechali cca šestitýdenní adaptační dobu, v rámci které s týmem pracovali. Relativně delší časový adaptační úsek jsme ponechali realizačnímu týmu proto, aby si naplno uvědomovali přednosti svého týmu, problémy, jenž tým trápí a tyto věci dokázali pojmenovat. SWOT analýza s realizačním týmem byla provedena 7. 11. 2019.

Ve třetí SWOT analýze jsme se věnovali pouze slabým stránkám týmu z pohledu hráčů, neboť v první SWOT analýze ze září 2019 se hráči vyjadřovali ve smyslu, že největší slabinou týmu je samotný trenér a komunikace trenéra, hráčů a vedení klubu navzájem. Přičemž příležitosti, hrozby a silné stránky zůstaly stejné. Neboť byl trenér

vyměněn¹³ a s ním i realizační tým po prvním zápase nové sezóny, bylo v tomto ohledu nutné, se znova s hráči zaměřit na slabé stránky týmu, protože většina z nich se týkala právě odvolaného trenéra. Tato třetí SWOT analýza byla s hráči uskutečněna 16. 11. 2019.

První SWOT analýza s hráči 6. 9. 2019

Analýza proběhla týden před prvním kolem ligové soutěže. Účastnilo se jí 11 z tehdejších 23 hráčů. Dva hráči nebyli přítomni z důvodu reprezentačních povinností, další tři kvůli zranění kolene, které jim neumožnilo se bez větších strastí dopravit na místo konání SWOT analýzy a sedm hráčů nestihlo dojít na schůzku, neboť jejich pracovní doba jim to neumožnila.

Účasten byl kapitán týmu, tři hráči působící u A-týmu více než 4 roky, čtyři hráči do 21 let (z toho dva, kteří přechází z juniorské kategorie do mužské), dva noví hráči, kteří do kádru přišli před začátkem nové sezóny a jeden hráč, který se řadí do skupiny zkušenějších starších hráčů vzhledem k herní praxi.

Tabulka 4.1 první SWOT analýzy provedené s hráči vypadala následovně:

¹³ Trenér nebyl vyměněn na základě reakce hráčů v rámci námi vypracované SWOT analýzy. Rádi bychom tímto upozornili, že vyhotovená analýza z 6. 9. 2019 neměla žádný vliv na odvolání trenéra. Více viz <https://florbal.cz/73470-konec-po-prvnim-kole-karla-sevcika-strida-u-muzu-fbc-ostrava-tomas-svacinka/>

Tabulka 4.1 SWOT analýza provedená s hráči před prvním ligovým kolem ročníku 2019/2020

SWOT analýza – hráči	
SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
<p>1. Zázemí (šatna, posilovna, vlastní autobus, ...) (9)</p> <p>2. Kolektiv, parta (7)</p> <p>3. Finanční stabilita klubu (3)</p> <p>4. Spolehlivost (2)</p> <p>5. Dobré jméno klubu (1)</p> <p>Široká členská základna</p>	<p>1. Špatný trenér (7)</p> <p>2. Komunikace – tým, trenér, vedení (6)</p> <p>3. Nepřipravený trénink, trenér (3)</p> <p>4. Uspokojení hráče (nedostatečná cílevědomost) (2)</p> <p>4. Nezodpovědnost hráčů (2)</p> <p>5. Podnikání vs. Výsledky týmu (1)</p> <p>5. Péče o zdraví (1)</p> <p>Marketing</p> <p>Nedochvilnost</p> <p>Špatná docházka hráčů</p> <p>Nedůslednost hráčů</p> <p>Nadržování</p> <p>Nedostatek srdíčka</p> <p>Stejně tréninky</p> <p>Edukace – strava, cvičení</p> <p>Soudnost – umět přiznat chybu</p> <p>Nevděčnost</p>
PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
<p>1. Edukace – strava, cvičení (6)</p> <p>2. Práce s fanoušky (4)</p> <p>2. Lepší finanční podmínky, regenerace (4)</p> <p>3. Lepší provázanost A-mužstva s mládeží (3)</p> <p>3. Psycholog (3)</p> <p>4. Chodit na tréninky dětí (1)</p> <p>4. Více zahraničních turnajů (1)</p> <p>Více sponzorů</p> <p>Předsezónní příprava</p> <p>Soustředění</p> <p>Teambuilding</p> <p>Pivko</p>	<p>1. Zranění (10)</p> <p>2. Vyhoření (6)</p> <p>3. Odchod hráčů, špatný příchod (5)</p> <p>4. Ztráta sponzorů (1)</p>

Zdroj: Vlastní zpracování

Za jednotlivými položkami uvnitř daných skupin SWOT analýzy je uveden v závorce počet přiřazených hlasů hráči, tyto hlasy slouží k označení toho nejdůležitějšího z pohledu hráčů.

Každý hráč měl k dispozici **2 hlasy** v jedné skupině tabulky SWOT analýzy. Jednotlivé položky ve skupinách jsou seřazeny podle konečného počtu hlasů udělených hráči.

Druhá SWOT analýza uskutečněna s realizačním týmem 7. 11. 2019

SWOT analýza byla sestavena staronovým realizačním týmem, který byl ve složení:

hlavní trenér mužského týmu, vedoucí mužského týmu, šéftrenér klubu FBC Ostrava¹⁴ a kondiční trenér v FBC Ostrava, který u mužského a ženského týmu působí od sezóny 2018/2019.

Vyhotovenou SWOT analýzu s realizačním týmem je možné vidět v Tabulka 4.2, na následující stránce.

¹⁴ Šéftrenér FBC Ostrava zastává tuto funkci zhruba 5 let. V době, kdy se konala SWOT analýza s realizačním týmem šéftrenér zastával pouze tuto funkci ve vztahu k mužskému A-týmu. Od ledna roku 2020 se pak stává asistentem trenéra mužského A-týmu.

Tabulka 4.2 SWOT analýza vyhotovená s realizačním týmem (Zdroj: Vlastní zpracování)

SWOT analýza – realizační tým	
Silné stránky	Slabé stránky
<p>1. Zázemí (3, 3, 2) 2. Odchovanci (3, 2, 2) 3. Dobrá kostra, pestrost týmu (3, 1, 1) 4. Silné individuality (1, 1) 5. Organizace činností (3) 6. Variabilita na postech (2) 6. Dobrá reklama (marketing) (2) 7. Finanční stabilita (1) Soudržnost kolektivu „Respekt“? Přirozená inteligence hráčů Nejlepší gólmani v lize</p>	<p>1. Nedostatečná disciplína (3, 3, 3) - docházka, koncentrace, vyloučení 2. Nedostatečná fyzická, psychická kondice (2, 2, 2) - u některých hráčů 3. Herní činnost jednotlivce (2, 1, 1) 4. Standardní situace (3) 5. Slabé mentální, morální vlastnosti (1) 5. Přesilové hry (speciální formace) (1) Amatérský sport Komunikace Schází zpětná pozitivní vazba vedení Kvantita nad kvalitou</p>
Sebevědomí	
Příležitosti	Hrozby
<p>1. Provázanost "A-mužstva" s mládeží (2, 2, 2, 1) 2. Dlouhodobá práce (3, 3, 3) 3. Pobyt v nejlepších florbalových ligách (1, 1) 4. Vtáhnout do klubu rodiče (2) - klubismus, vzory 5. Více zahraničních turnajů (1) Zahraniční hráči – západní a severní Evropa Stáže trenéra Spolupráce s jinými sporty Reprezentace</p>	<p>1. Nedostatek kvalitních trenérů (3, 1, 1, 1) 2. Prodej juniorů, dorostu, žáků (3, 3) 2. Komunikace (3, 3) 3. Vztahy: trenér-trenér, trenér-hráč, trenér-realizační tým (2, 2) 4. Střídání trenérů (2) 4. Finanční zajištění (2) 5. Zranění Nekvalitní výsledky Odchody hráčů</p>

Každý z přítomných členů realizačního týmu měl za povinnost ke třem konkrétním bodům v rámci každé skupiny SWOT analýzy přiřadit důležitost daného bodu, a to na stupnici od 1 do 3, kde číslo 1 znamenalo méně důležitou položku a číslo 3 nejvíce důležitou položku. V rámci výběru třech konkrétních bodů jedním členem se nemohlo přiřazení stejné hodnoty opakovat.

Čísla v závorkách představují hodnoty důležitostí přiřazených jednotlivými členy.

Položky v jednotlivých skupinách SWOT analýzy jsou seřazeny podle následujících kritérií:

1. počet přidělených důležitostí,
2. hodnota součtu těchto důležitostí.

SWOT analýza prováděna hráči zaměřená na slabé stránky týmu

Tento „sběr“ slabých stránek byl uskutečněn 16. 11. 2019. Přítomno bylo třináct hráčů. Na konci analýzy každý z hráčů měl možnost v každé kategorii přiřadit 2 body důležitosti k některé položce nebo je rozdělit mezi dvě položky. Tyto body představovaly ty nejtěžnější slabé stránky podle hráčů.

Dodatečné definování slabých stránek bylo provedeno metodou brainwritingu. Na list papíru 13 hráčů postupně jeden po druhém napsalo své myšlenky. Poté byl list poslán ještě jednou dokola, aby hráči mohli případně dopsat nějaké další postřehy. Po filtraci stejných položek byl list papíru poslán dokola naposled. Tentokrát měli hráči za úkol přidělit body důležitosti v jednotlivých kategoriích.

Metoda brainwritingu byla zvolena ze dvou hlavních důvodů. Prvním důvodem byla přítomnost některých členů realizačního týmu v místě, kde sestavování slabých stránek v rámci SWOT analýzy probíhalo. Chtěli jsme tak předejít určitému ovlivnění hráčů právě kvůli přítomnosti členů realizačního týmu. Druhým důvodem pak byla určitá anonymita hráčů při určování slabých stránek, neboť například u mladších hráčů pod tíhou přítomnosti starších a zkušenějších hráčů se mohlo stát, že se neprojeví.

Hráči měli tentokrát možnost napsat slabé stránky pod tři kategorie, které s týmem souvisí. Jednalo se o kategorie **A-tým** a jeho fungování, **Hra** A-týmu (tzn. nedostatky a slabé stránky v předváděné hře týmu) a **Klub**, v rámci kterého tým existuje. V tomto případě nás zajímalo, zda slabé stránky klubu podle hráčů mají nějakou souvislost se slabými stránkami daného týmu.

Tabulka 4.3 slabých stránek týmu u třetí SWOT analýzy tvořenou výhradně hráči vypadala následovně:

Tabulka 4.3 Slabé stránky SWOT analýzy vyhotovené s hráči již pod novým trenérem

Slabé stránky		
A-Tým	Hra	Klub
1. Chybí schopnost se semknout při nepříznivých situacích (8)	1. Negativismus – nepovzbuzení hráčů (8)	1. Špatný obraz klubu u veřejnosti (7)
2. Absence vůdčí osobnosti (5)	2. Nehrajeme to co chceme - bojíme se, nepředvedeme nic navíc, chybí sebevědomí a sebedůvěra (6)	2. Atmosféra ve vedení, která se line celým klubem (6)
3. Žádné povzbuzení, chybí podpora, malé sebevědomí (4)	3. Nízká osobní zodpovědnost – spoléhání se na ostatní (5)	3. Špatné vedení (5)
4. Slabá ochota vystoupit z komfortní zóny (3)	4. Hra bez vize (3)	4. Šílené tréninky juniorů, bez gólmánů, bez trenérů, bez ambic (nezájem o jiné kategorie než mužské a ženské) (4)
5. Nestabilita trenérské pozice (2)	5. Nedůvěra ve spoluhráče (2)	5. Preferování ženských složek týmu oproti mužských (2)
6. Nedostatečná motivace (1)	6. Špatná strategie, herní plán, příprava na soupeře (1)	5. Špatná komunikace (2)
6. Emoční labilita (1)	6. Absolutně nepřipravené standardky (1)	Amatérismus (sportovní stránka)
6. Špatná skladba týmu pro moderní florbal (1)	Absence rozdílových hráčů	Marketing
6. Duševní nevyspělost jednotlivců (hráči se chovají jako malé děti) (1)	Víra ve vše dobré (dojem, že se nám nemůže nic stát)	Kvantita na úkor kvality (mládež)
Více trenéru než hráčů (tzn. hráči hodně mluví a málo konají)	Chybí tvořivost, přehled na hřišti, herní kreativita	Nedotáhnutí věci do konce
Vzhledem k ambicím klubu malé ambice hráčů		Malá komunikace vedení s A-týmem a ostatními kategoriemi
Slabá fyzická kondice jednotlivců		Klub nechce sportovní úspěch, ale finanční výsledky
Chybí chuť se dále zlepšovat		V klubu se neprolínají kategorie
Rozmazlenost, nepokora		
Skončí trénink a přestáváme být tým		

Zdroj: Vlastní zpracování

4.5.2 Definice problému

Na základě provedených SWOT analýz jsme společně s trenérem týmu a vedoucím diplomové práce vyselektovali oblasti, kterým je potřeba věnovat pozornost. Problém, který je potřeba z hlediska týmu a v rámci diplomové práce řešit, jsme pracovně pojmenovali jako **nedostatečný týmový duch**, přičemž jeho podproblémy, můžeme je též nazvat jako hlavní příčiny onoho problému, jsou **komunikace, negativismus, nízká osobní zodpovědnost, absence vůdčí osobnosti a nedostatečná disciplína**. Všechny tyto podproblémy (hlavní příčiny problému) vycházejí ze slabých stránek definovaných SWOT analýzami a společně s hlavním problémem vytváří základní kostru Ishikawa diagramu.

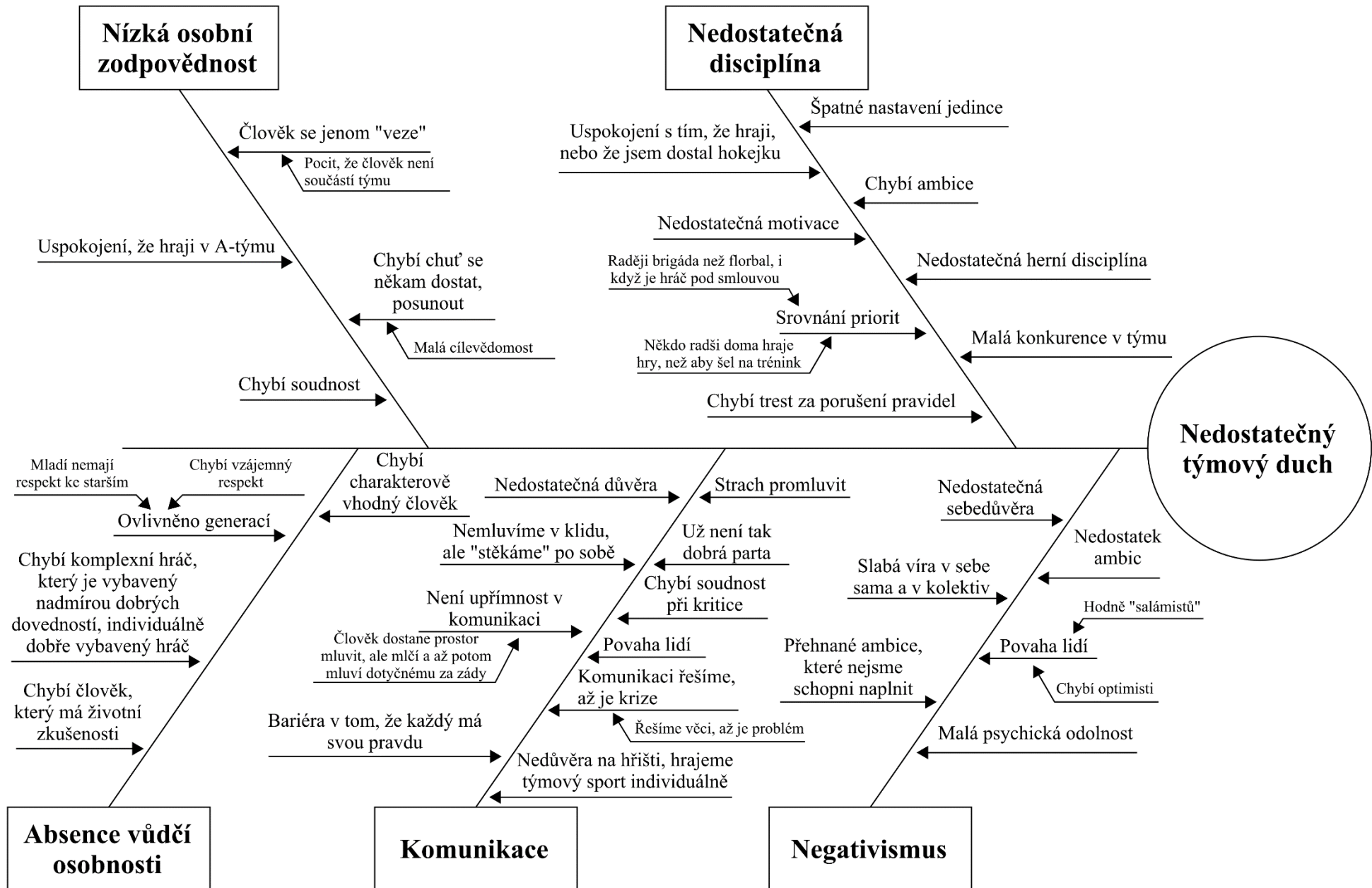
4.5.3 Ishikawa diagram

Ishikawa diagram jsme vyhotovili ve dvou provedeních. Prvně jsme uvažovali pouze o jednom provedení diagramu, které jsme uskutečnili s menší skupinkou členů týmu, jež jsou v týmu déle než čtyři roky a řadí se věkově ke starším členům týmu. V této první skupince byl přítomen trenér, kapitán týmu a tři další hráči. Společně s touto skupinkou jsme se snažili najít podpříčiny hlavních podproblémů (viz kapitola 4.5.2). Velmi často se v rámci starší skupinky členů týmu věnovala pozornost z hlediska podpříčin mladším hráčům v týmu. Na základě této skutečnosti jsme se rozhodli vyhotovit druhou verzi Ishikawa diagramu i s mladší skupinkou hráčů, abychom znali jejich pohled na danou problematiku. Skupinka mladších hráčů čítala celkem čtyři hráče, z toho dva se řadí mezi lídry týmu, co se týče vstřelených gólů a počtu nasbíraných asistencí¹⁵, jeden věkově mladší hráč, jenž přišel do týmu před začátkem sezóny 2019/2020 a jeden, který v týmu působí druhým rokem a řadí se mezi věkově mladší hráče. Zpracování diagramů s věkově starší skupinkou členů týmu proběhlo 4. 2. 2020, s mladší skupinkou hráčů poté 7. 2. 2020.

Graficky zpracované verze Ishikawa diagramů je možné vidět na následujících stránkách (viz Obr. 4.1 a Obr. 4.2). Graficky zpracované diagramy jsou autentické s těmi, které byly zpracovány ve zmíněných skupinkách.

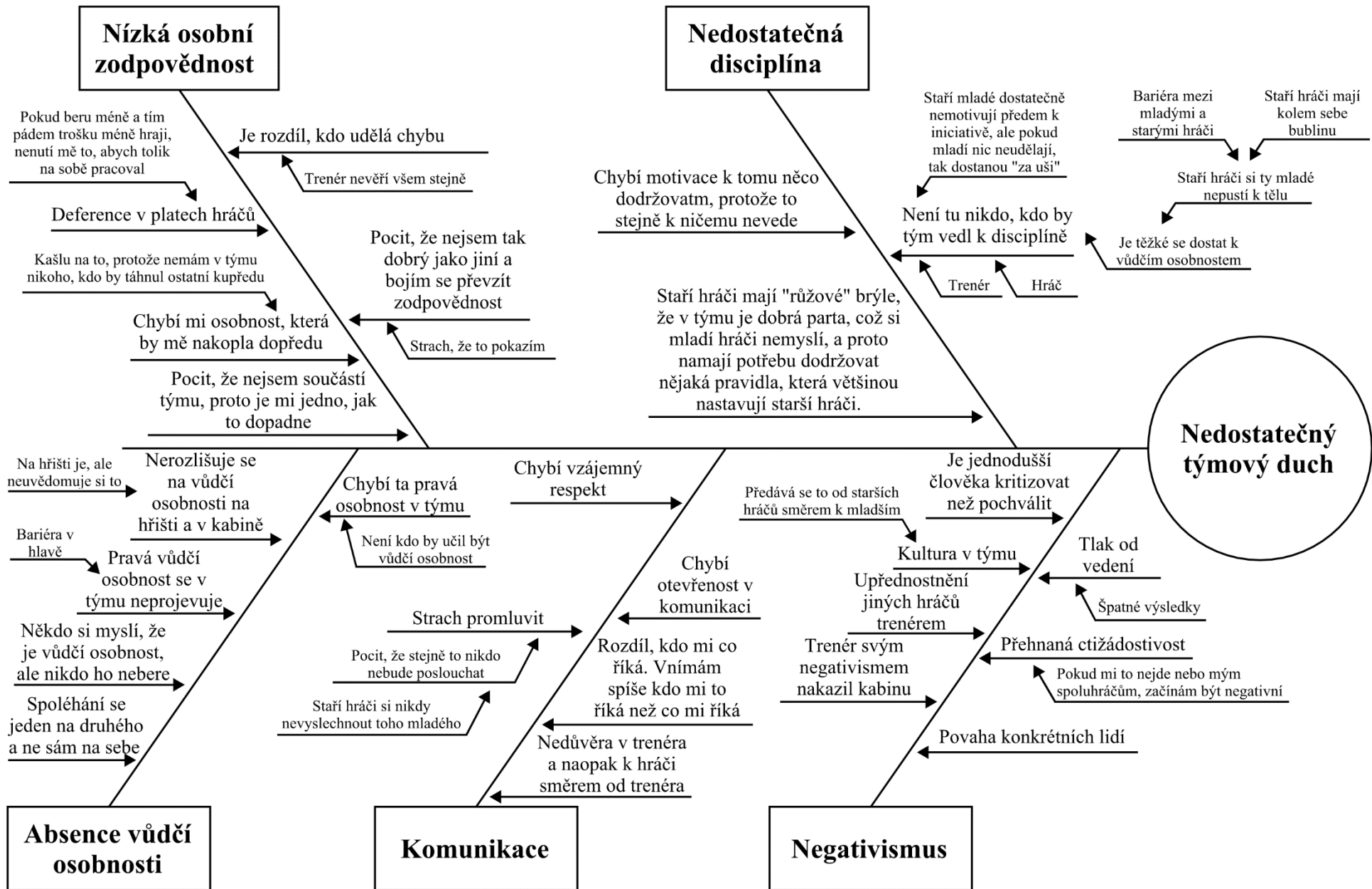
¹⁵ Asistence – hráčem adresovaná přihrávka jinému hráči, který po této přihrávce vstřelil soupeři branku

Obr. 4.1 Ishikawa diagram vytvořený s věkově starší skupinkou členů týmu



Zdroj: Vlastní zpracování

Obr. 4.2 Ishikawa diagram vytvořený s věkově **mladší** skupinou hráčů



Zdroj: Vlastní zpracování

V rámci Ishikawa diagramu jsme hledali příčiny **negativismu** v týmu, příčiny toho, proč se členové týmu spíše kritizují, než aby se podpořili. Dále příčiny špatné **komunikace** a **nedostatečné disciplíny**, kterou chápeme ve smyslu nevyvinutí veškerého možného úsilí jednotlivých členů týmu k tomu, aby se celkově tým posunul kupředu. Hledali jsme také příčiny **absence vůdčí osobnosti** a **nízké osobní zodpovědnosti**, kterou můžeme interpretovat jako nepřevzetí odpovědnosti členy týmu za výsledek v utkání nebo absence stoprocentního přístupu k tréninkům, zápasům a individuální přípravě jednotlivých členů.

Negativismus v týmu může být podle hráčů způsoben povahou lidí, kteří se v A-týmu nacházejí. V tomto se jak skupinka mladších, tak starších členů týmu shoduje. Mladší skupinka přímo pojmenovala, který jedinec by za negativismem v kabině mohl stát. Dle jejich názoru se jedná o trenéra, jenž svým negativismem „nakazil kabinu“. Mladší hráči poukazují také na kulturu v týmu, která se projevuje přenášením negativní kritiky od starších hráčů směrem k mladším, to může mít za následek jak snížení sebedůvěry u samotného hráče, tak té týmové, o čemž referují starší členové v diagramu.

Při efektivní **komunikaci** je potřeba důvěry, která dle vyjádření obou skupin v týmu chybí. Zrcadlem absence důvěry v komunikaci uvnitř týmu pak může být strach promluvit, když je člověk na něco tázán. A pokud už dotyčný odpoví, je potřeba se ptát, zda jeho odpověď je upřímná, nebo se za něco „schovává“. Mladší skupinka ještě uvádí absenci vzájemného respektu, která koreluje s výrokem starší skupinky o nepřijímání kritiky a zachovávání si vlastní pravdy. Pokud nebudeme respektovat druhou osobu, nikdy jeho názor nepřijmeme. Ve výsledku může v týmu vzniknout několik názorů na vyřešení potenciálního problému. Jestliže se ale tým nedomluví, neboť každý si bude stát za svým a nebude schopen akceptovat názory jiných, nikam se neposune.

U zjišťování příčin **nedostatečné disciplíny** došlo k největšímu střetu starších a mladších členů týmu. Kdy podle mladších členů nikdo tým nevede k disciplíně, zejména nikdo nevede z řad starších členů týmu mladší hráče k disciplíně. Ač v Ishikawa diagramu se staršími členy týmu není přímo uvedeno, že otázka srovnání priorit se týká mladších hráčů, během sestavování tohoto diagramu se staršími členy však bylo zřejmé, že narážejí právě na mladší hráče. Za příčinu toho, proč o sobě mladší hráči říkají, že nejsou disciplinováni, považují nesoulad mezi staršími a mladšími hráči. Mladší hráči nemají tak dobrý vztah se staršími, neboť je starší hráči k sobě nepřipustí. Jelikož

nastavování pravidel je poté převážně v režii starších hráčů, mladší hráči nemají potřebu tato pravidla dodržovat.

Obě skupinky se shodují na tom, že příčinou **absence vůdčí osobnosti** je v tom, že v týmu není ta pravá, respektive charakterově vhodná osoba na to, aby byla lídrem týmu. Ač si to myslí obě dvě skupinky, mladší hráči mají i přesto určitý dojem, že v týmu by byla osoba vhodná na to, aby byla opravdovým vůdcem v týmu, ale daná osoba se tak neprojevuje, ač by mohla.

Starší skupinka vidí příčinu v **nízké osobní zodpovědnosti** převážně v nedostatku cílevědomosti některých hráčů, kteří se pak zodpovědnosti např. za výsledek v utkání zříkají, tedy že to, jak dopadl zápas, není primárně zapříčiněno jejich chováním na hřišti. Mladší hráči poté vidí příčinu i v rozličné důvěře trenéra směrem k hráčům. Některým hráčům tak trenér dává více prostoru na hřišti a ti, kteří se na hřiště dostanou sporadicky poté necítí zodpovědnost za konečný týmový výsledek, protože prakticky vůbec nezasáhli do zápasu. Dlouhotrvající nenasazování některých hráčů do utkání může vyústit ke snížení jejich motivace na sobě pracovat, chuti se zlepšovat a ve ztrátu zodpovědnosti za svou osobní přípravu vůči týmu.

5 Návrhy a doporučení

Na základě výsledků z dotazníkového šetření a zjištěných skutečností prostřednictvím SWOT analýzy a Ishikawa diagramu jsme se níže pokusili představit řadu návrhů, které by mohly posílit týmového ducha a napomoci tak k lepšímu fungování A-týmu mužů FBC Ostrava. V rámci kapitoly jsme se věnovali nastavení cílů, týmové kultuře, motivačním odměnám, týmové komunikaci, vztahu mládežnických složek a A-týmu mužů a možnosti edukace v týmu.

5.1 Nastavení cílů

Jak důležité je mít společný cíl a vědět, čeho chce tým dosáhnout jsme si představili už v kapitole 2.6 Týmové cíle. V souvislosti s nastavením cílů bychom se rádi pozastavili nad dvěma kategoriemi. Cíle týmu a cíle jedince.

Pro směřování týmu vpřed je potřeba mít **jasně nastavený společný cíl**, který chce tým splnit. Z dotazníkového šetření vyplývá, že tým se spíše přiklání k tomu, že má jeden hlavní společný cíl. Avšak nepřevažují odpovědi, které by se přikláněly k názoru, že tým má jasně stanovený společný cíl. Pokud bychom mohli interpretovat výsledek první otázky dotazníkového šetření a tedy, zda tým má jasně stanovený jeden hlavní společný cíl, kterého chce dosáhnout, odpověď by zněla asi takto: „Hm, asi nějaký společný cíl nastavený máme, nevím.“ A to je za nás špatně.

Dovolíme si přirovnání ke stavbě rodinného domu. Jestliže ještě před začátkem stavby nemáme konkrétní představu o cílové podobě daného domu, jak můžeme vůbec začít stavět? Ano, stavět můžeme. Ale budeme přesně vědět, kolik např. materiálu budeme potřebovat, kolik financí, času nebo lidských zdrojů? A jak ten dům na konci vlastně bude vypadat? Bude obyvatelný, když pracovníci pomáhající při stavbě domu pracovali podle svého uvážení, neboť neměli konkrétní podklady pro jeho výstavbu? Nakonec se může stát, že takový dům nebude ani dokončen nebo spadne, jakmile bude dostavěn. A podobné je to i s týmem. Jak vím jako hráč, čeho chci společně s ostatními dosáhnout, když žádný společný týmový cíl nemáme? Bude takové hraní v týmu pro hráče vůbec mít smysl? Možná ano, neboť jej sport baví, ale bude to dostatečně silná motivace k tomu, aby dlouhodobě hráč vynakládal vysoké fyzické a psychické úsilí, a to jak v zápasech, tak na trénincích? Může se stát, že konkrétního hráče potká malá osobní krize, při které na chvíli ztratí chuť k florbalu. Pokud je vše postaveno na předpokladu, že hráč sport dělá jen proto, že jej baví, pak se klidně může stát, že tento jedinec

s florbalom nadobro skončí, což je pro samotný tým špatná zpráva, a pro florbalovou komunitu to může být velká ztráta, zejména v případě, jestliže je jedinec např. extrémně talentovaný nebo by svými nápady v budoucnu mohl florbal jako takový posunout kupředu.

Cíle nám tedy slouží jako motivace něčeho dosáhnout, v nějaké činnosti se zlepšit. Také nám dávají základ pro konstruktivní hodnocení. To, jestli jsme dosáhli stanoveného cíle, nám pomůže určit např. hodnocení sezóny, zdali byla úspěšná nebo ne.

Společný týmový cíl v zásadě vychází z představ vedení klubu, které by každoročně rádo svůj A-tým mužů vidělo ve vyřazovacích bojích (play-off), jež určují konečného mistra. V týmu je poté potřeba vytvořit konkrétní podobu cíle, která vychází z přání vedení klubu. Sezóna 2019/2020 z důvodů zavedení opatření před hrozbou COVID-19¹⁶ byla předčasně ukončena, ale i tak A-tým mužů tuto sezónu regulérně dohrál, neboť skončil na desátém místě a neprobojoval se do play-off, a ani nehrál zápasy play-down. Čímž očekávání vedení klubu nebylo naplněno. Pro příští sezónu bude očekávání nejspíše podobné, neboť v silách týmu je se do vyřazovacích bojů probjovat.

My si tato očekávání vedení klubu zkusíme pro příklad přetransformovat do společného týmového cíle, který by měl být sestaven celým týmem, nejen jeho realizačním týmem, protože představy realizačního týmu o tom, jak se může tým v soutěži umístit, se mohou lišit od těch hráčských. Pokusíme se řídit metodou SMART, kterou jsme představili v kapitole věnované týmovým cílům (kapitola 2.6). Cíl pro nadcházející sezónu by mohl znít následovně: ***„Po konci posledního zápasu základní části soutěže se chceme v soutěži jako tým umístit na šestém a lepším místě se čtyřiceti a více body.“***

Cíl je specifický, přesně definuje, čeho by chtěl tým dosáhnout. Pomocí umístění v sezóně a počtu nasbíraných bodů je cíl měřitelný. Zda je akceptovatelný záleží na všech členech týmu. O reálnosti cíle můžeme usuzovat vzhledem k výsledkům z poslední ukončené sezóny, kde na šesté místo A-tým FBC ztrácel pět bodů, což znamená, že v příští sezóně by musel vyhrát o dva zápasy více než v posledním ročníku soutěže. Což není nereálné. Časově je tento cíl taktéž určen. Po konci základní části je tedy velmi lehké

¹⁶ COVID-19 představuje infekční onemocnění, které je způsobováno novým koronavirem SARS-COV-2, jenž se začal šířit z Číny od počátku listopadu 2019 do ostatních částí světa. Toto onemocnění ukončilo florbalovou sezónu po prvních zápasech play-off nejvyšší mužské florbalové soutěže.

hodnotit, zda tým byl v této fázi úspěšný nebo ne. Pro play-off by se dále měl nastavit další cíl.

Pro značnou část členů týmu se však může tento cíl jevit poněkud vzdálený, pokud je stanoven na začátku nové sezóny. Je tudíž **potřeba stanovovat dílčí a průběžné cíle**. Ze strategického managementu cíle např. rozdělujeme na dlouhodobé, střednědobé či krátkodobé.

Výše popsaný cíl se týká pouze výsledku v soutěži, ale existují i další oblasti, kde se v rámci florbalového týmu mohou nastavovat cíle. Může se jednat např. o stupeň zvládnutí určité dovednosti, kterého chce tým či jednotlivec v průběhu sezóny dosáhnout apod.

Společný týmový cíl by měl být nejlépe v psané podobě, podepsaný všemi, kteří na něm participují a být umístěn tam, kde bude po dobu trvání soutěže všem na očích. V tomto případě se může jednat o umístění na nástěnku, která se nachází v šatně hráčů A-týmu mužů nebo na hlavní nástěnku haly, kterou mají možnost vidět i fandové FBC.

Nesmí se také zapomínat na individuální cíle členů týmu, neboť jak jsme si nastínili v kapitole 2.6 Týmové cíle, hráči potažmo členové realizačního týmu musí pociťovat, že i jejich osobní cíle se naplňují, je tedy potřeba, aby společný týmový cíl a osobní cíle členů týmu byly pokud možno ve vzájemném souladu.

Záměrem tohoto návrhu není ani tak určit konkrétní cíle, kterých by tým a jedinci měli v průběhu dnů, týdnů, měsíců nebo let dosáhnout, jako **uvědomění si, že ve sportu, kde motivací pro hráče a trenéry nejsou primárně peníze, může nástroj v podobě stanovení cílů výrazně více pomoci při motivaci všech členů týmu k tomu, aby ze sebe vydali to nejlepší.**

5.2 Týmová kultura

K tomu, aby byl A-tým schopný pracovat na své týmové kultuře, **musí znát své hodnoty, okolo kterých je poté zapotřebí ukotvit pravidla a normy, která se budou dodržovat a tím upevňovat požadovanou podobu týmové kultury.** Pravidelné porušování těchto pravidel a norem by mělo být trestáno pro konkrétního člena adekvátním, ale dopředu známým trestem, načež dodržování daných pravidel by mělo přinášet odměnu motivačního charakteru pro daného hráče nebo člena realizačního týmu.

Pokud chce týmová kultura své členy týmu vést k zodpovědnosti, disciplíně a vzájemnému respektu, musí se nastavit taková opatření, pravidla a normy, která k těmto vlastnostem členy týmu povedou. Kontrola dodržování pravidel však nesmí, vzhledem k těmto vlastnostem související spíše s morálním nastavením jedince, být prováděna pouze jednou za určitý čas, ale každodenně. Což může být velmi náročné na čas trenéra, pokud by se o kontrolu dodržování těchto zásad měl starat pouze on sám. Vzhledem k úvazku, jaký současný trenér u mužského týmu má, by takováto kontrola byla pro trenéra vcelku náročná. Trenér A-týmu se většinu svého času věnuje svému zaměstnání, přičemž „trenéřina“ pro něj představuje menší vedlejší příjem, dále nesmíme zapomínat, že člověk chce být také trošku sociální tvor a věnovat se i jiným koníčkům. To ale neznamená, že by se trenér mužského týmu nemohl postarat o to, aby byly morální lidské vlastnosti, jakými jsou zodpovědnost, disciplína a vzájemný respekt uvnitř týmu dodržovány. Jeho úkolem by mělo být podnícení diskuze v týmu ohledně pravidel a týmových norem. Na jejich stanovení by se měl podílet celý tým.

Důležité je, aby o těchto pravidlech v týmu vědělo i samotné vedení organizace, neboť na základě pravidel, které pomáhají utvářet týmovou kulturu, se vedení může rozhodovat, jaké hráče do příštích sezón vyhledávat, neboť týmová kultura slouží také jako určitá šablona, podle které jsme schopni určit, zda daný hráč, který do týmu potenciálně přijde, do týmu zapadne, či ne. Dále pak může dodržování nebo porušování pravidel mít dopad na odměňování členů týmu, které se pokusíme nastínit v návrhu **Motivační odměny.**

Pokud jsou nastaveny týmové normy uvnitř týmu, je potřeba, aby probíhala jejich pravidelná kontrola. Jak už jsme zmínili výše, tato kontrola může být pro samotného trenéra velmi náročná, proto je potřeba, aby se o ni staralo více lidí, jak z řad hráčů, tak zbytku realizačního týmu. Předpokládáme, že cílem týmu není vytvořit kulturu

„udavačství“, ale takovou, která klade důraz na ony morální vlastnosti, které by měly vést primárně ke zlepšení chodu celého týmu a tím pádem i k jeho herním výsledkům.

Možným návrhem pro kontrolu dodržování pravidel by mohlo být **stanovení tří vhodných jedinců z řad hráčů**. Vhodnými míníme takové jedince, kteří jsou na herně stejné nebo vyšší úrovni než ostatní hráči, a kteří zároveň oplývají silnou úrovní morálně volních vlastností. S těmito hráči by se poté pracovalo jako s vůdčími osobnostmi týmu, což by mohlo na jedné straně výrazně přispět k odstranění problému absence vůdčí osobnosti. **Podmínkou je, že tito hráči budou na sebe velmi přísní v dodržování týmových pravidel a dostatečně přísní na ostatní členy natolik, aby další členové týmu týmová pravidla dodržovali také.** Cílem této skupinky hráčů, ale potažmo všech členů týmu, by mělo být vytvoření takové kultury uvnitř týmu, která povede k zodpovědnosti, disciplíně, vzájemnému respektu a zároveň k výrazně lepším výsledkům než doposud.

Rádi bychom se ještě vrátili k vůdčím osobnostem v týmu. Počet tři nám logicky vzešel z herního systému, jaký praktikuje mužský tým FBC na hřišti. Povětšinou se do zápasu nastupuje se třemi pěticemi, které se na hřišti pravidelně střídají. Podle našeho uvážení by v každé pěticí měla být právě jedna vůdčí osobnost, která bude „dohlížet“ na chod dané pěticce, a to jak na hřišti, tak mimo něj. Což by mohlo ulehčit trenérovi v otázce kontroly nastavených pravidel, která by byla nyní i na oněch vůdčích osobách. Podmínkou je však větší stálost daných pětic v průběhu sezóny, za prvé kvůli zlepšování vzájemné souhry jednotlivých hráčů v pětkách a za druhé, aby lídr dané „pětky“ měl větší kontrolu nad tím, na koho má vlastně dohlížet.

Jsme si vědomi, že zvýšená kontrola dlouhodobě nevede k ničemu dobrému, neboť se vytrácí pocit důvěry. **Tato opatření jsou žádoucí na začátku tvorby týmové kultury, aby se pravidla a normy, pokud možno členům týmu takzvaně „zaryly pod kůži“.** Ideálním stavem je, když členové týmu budou přísní sami na sebe v dodržování týmových zásad. Zmenší se kontrola, zvýší se důvěra v ostatní, že se řídí podle týmových pravidel a jejich chování vede k osobnímu ale i týmovému výkonnostnímu růstu. V současné době se ale i podle herních výsledků a pozorování chování některých členů A-týmu nic takového neděje.

5.3 Motivační odměny

Velmi často jsme v rámci provedených Ishikawa diagramů mohli pozorovat, že příčinou např. nízké osobní zodpovědnosti či nedostatečné disciplíny je nízká motivace členů týmu či jejich malé ambice „někam to dotáhnout“.

Motivace sportovců je na jednu stranu velmi snadná, neboť narozdíl od některých zaměstnanců např. v průmyslu do své „práce“ sportovci chodí velmi rádi a tuto „práci“ s radostí vykonávají. **Hlavní motivací velké části sportovců je být ve svém sportu nejlepší, vyhrávat závody, překonávat rekordy.** Sporty, které díky velkému zájmu fanoušků generují miliardové zisky skrze reklamní prodeje, prodeje televizních práv apod., mohou své sportovce navíc odměňovat výrazně velkým finančním obnosem, který sportovci dodává další motivaci. Příklady můžeme nalézt v hokeji či fotbale, kde sen většiny mladých hráčů, ale i jejich rodičů je, aby se, pokud možno dostali do NHL, respektive např. do anglické nejvyšší fotbalové soutěže. Už samotná prestiž těchto soutěží dodává motivaci mladým hokejistům nebo fotbalistům na sobě neustále pracovat a pokud bude přát pomyslné štěstíčko, tak si v těchto ligách v budoucnu i zahrát. Kromě prestiže však tyto soutěže nabízí i velké finanční odměny svým hráčům, které dokážou bohatě pokrýt život sportovců i po ukončení jejich aktivní sportovní kariéry, která je v porovnání s délkou pracovní kariéry běžného zaměstnance obvykle mnohem kratší.

Na druhou stranu však existují sportovní odvětví, kde finanční odměny nejsou vysoké či zde neexistují vůbec žádné, přestože je sportovec vykonává na nejvyšší možné úrovni. Mezi takové sporty se řadí i florbal, kde se finančně odměňují jen někteří hráči a to způsobem, který rozhodně nezajistí bohatý finanční život po ukončení sportovní kariéry. V těchto případech je o to důležitější **se naučit pracovat s motivací sportovce.** Ze situace, jako je tato, kde sportovec nedostává za sportovní činnost velké finanční odměny, ač tuto činnost provozuje na vysoké výkonnosti úrovni, vyplývá jeden pozitivní fakt. Sportovec tuto činnost dělá, protože ji má rád a žene ho touha se neustále zlepšovat a porážet své protivníky. Pro trenéra tohoto sportovce velmi dobrá zpráva. Druhá strana mince však spočívá v tom, že sportovec musí dělit svůj čas mezi sport a práci, která ho živí. A pokud je práce natolik náročná na hráčův čas, pak se může stát, že hráč bude nucen zcela ukončit sportovní kariéru. Tímto chceme jen upozornit na stinnou stránku do značné míry amatérského sportu.

Závěrem tohoto návrhu by nemělo být doporučení ve smyslu: „...dávejme hráčům peníze...“, ale **pomocí finančních odměn motivovat hráče A-týmu k lepším výkonům,**

a hlavně dodržování morálních pravidel sestavených týmem, která vedou k zodpovědnosti, disciplíně a vzájemnému respektu, jak jsme psali v předešlé kapitole 5.2. Jak toho docílit?

Prvně se budeme zabývat hráči, kteří podle vedení klubu jsou natolik kvalitní, že je zapotřebí je finančně odměnit, aby se předešlo jejich odchodu do konkurenčního oddílu či jiného zahraničního klubu. Běžnou praxí v FBC Ostrava je finanční odměna hráči za podepsání hráčské smlouvy s klubem, přičemž tato částka je určitým způsobem rozdělena do počtu let, na které hráč podepsal svou příslušnost v klubu.

Zde bychom chtěli navrhnout, aby tato částka nebyla rozdělena pouze např. do tří výplatních termínů, pokud hráč podepsal smlouvu na tři roky, ale **byla rozpočítána do měsíců po celou dobu trvání hráčského kontraktu**. Máme pro to dva důvody.

Tím prvním je **motivace hráče na sobě pracovat v tzv. „hluchém období“**, jak jsme tuto část pracovně nazvali. Jedná se o období mezi dvěma sezónami. Obvykle se jedná o období konce dubna (záleží, kdy tým přesně skončí) do poloviny září. Jde o fázi, kde se hráč setkává minimálně s florbalovou holí na hřišti. Pozornost se naopak věnuje kondiční přípravě bez hokejek. Velmi často je tato část natolik fyzicky náročná a v hlavách hráčů velmi nudná, že se jí snaží vyhnout a přicházet až na začátek sezóny, kde už se trénuje pouze v hale a s hokejkami. Kondiční příprava v daném období je však velmi důležitá jednak pro to, aby hráč byl fyzicky připraven na začátek nové sezóny a za druhé, což je mnohem důležitější faktor, aby neklesl fyzicky a herně o jednu či více úrovní níže, než na jaké se nacházel v době ukončení poslední sezóny. Pokud by se tak stalo, hráč by začínal novou sezónu z nižší výkonností úrovně a v podstatě by svou výkonnost dlouhodobě nikam kontinuálně neposouval, což pro tým potažmo klub není žádoucí. Jestliže by takovýto hráč byl odměňován měsíčně, nikoli jednou za rok, pak při nedodržování osobní zodpovědnosti, a tedy nepřítomnosti jedince na kondiční přípravě či nedodržování samostatné fyzické přípravy, mohl by o své peníze v daném měsíci z části přijít, nebo nedostat vůbec nic.

Druhým důvodem je **lepší „vymahatelnost“ dodržování nastavených týmových pravidel a norem**. Když jedinec poruší daná pravidla, může být samozřejmě nejdříve napomenut, aby se tomu vyvaroval, ale při opakovaných prohřešcích, příkladem mohou být pozdní příchody na tréninky či zápasy, už může nastat určité snížení dané měsíční odměny pro onoho hráče.

Systém přerozdělování finančních odměn pro hráče z kategorie v předchozím odstavci by mohl být **rozdělen do dvou částí**.

Jednalo by se o **základní měsíční částku** pro konkrétního hráče, která by se při porušování týmových nastavených pravidel (pravidla pojednávající spíše o etickém a morálním chování hráčů uvnitř týmu) mohla určitým způsobem snížit v měsíci, ve kterém došlo k porušení pravidel.

Druhou složkou by poté mohla být tzv. **prémiová složka**. V této složce může hráč naopak jen získat, a to na základě např. počtu vyhraných zápasů v daném měsíci, dosaženého hodnocení ve statistice +/- nebo nasbíraných kanadských bodů v měsíci. To, za co by hráč byl v prémiové složce hodnocen, si vedení klubu může nastavit podle svého uvážení.

V rámci případného strhávání peněz ze základní složky odměn by byla velice důležitá součinnost trenéra A-týmu, potažmo realizačního týmu a vedení klubu. Neboť každodenní kontrolu dodržování týmových pravidel může u A-týmu prakticky hlídat jen jeho realizační tým a hráči. Skrze hlavního trenéra jakožto vedoucího týmu by pak byla vedena zpětná vazba k vedení klubu, které může či nemusí konkrétnímu hráči snížit částku základní odměny při porušování týmových pravidel.

Druhou skupinu hráčů, tedy ty, kteří kvalitu na to, aby byli odměňováni větší finanční částkou, zatím postrádají, je možné motivovat pouze základní složkou finanční odměny. Proč ne prémiovou? Neboť prémiovou bychom nemuseli zaručit dodržování týmových pravidel konkrétním hráčem. A pokud by ani díky základní odměně nechtěl hráč ctít týmová pravidla, je otázkou, zdali takového hráče v týmu vůbec potřebujeme.

Třetí skupinou hráčů pak míníme hráče, kteří na základní odměnu vzhledem ke své herní výkonnosti ještě nemohou dosáhnout. Jedná se např. o mladší hráče, kteří přechází z juniorské kategorie do mužské a svou herní výkonností nejsou schopni podat očekávaný výkon. Zde velmi závisí na schopnosti trenéra s takovými hráči pracovat a motivovat je k sebezlepšování. Tito hráči by také měli vědět, že pokud v budoucnu budou prokazovat zlepšení a svou výkonnost posouvat neustále nahoru, mohou se dočkat stejných odměn jako předešlé dvě skupiny. Pokud není možné jim nabídnout finanční odměnu, můžeme např. zvolit odměnu ve formě počtu přislíbených odehraných utkání v sezóně. Pakliže těmto hráčům ale jen stačí, že jsou součástí A-týmu, je potřeba si položit otázku, zda tyto hráče chce mít tým ve svých řadách.

Je nutno podotknout, že **finanční odměna** je jen jedna z forem materiálního ocenění a jako taková **působí na motivaci hráčů jen krátkodobě**. Proto je nutností u všech tří skupin hráčů pracovat hlavně s nehmotnými odměnami, které budou stejně, ne-li více motivovat hráče k podávání lepšího výkonu a k sebezvoji. Mezi takové odměny můžeme zařadit „obyčejné“ pochvaly směrem ke konkrétnímu hráči, u mladších hráčů může nehmotná odměna znamenat např. postup ze čtvrté do třetí pětky, přičemž třetí pětka se oproti čtvrté častěji dostane do zápasu jako takového. Pokud je v týmu dobrá atmosféra, pak i toto je odměnou pro samotné hráče, neboť když se zeptáme mnohých sportovců v týmových sportech, kteří již ukončili aktivní sportovní kariéru, často se od nich dovíme, že více než po samostatném sportu se jim stýská po „kabině“, tedy po kolektivu, ve kterém hráli. Prestiž týmu pak může hrát velkou roli v otázce nehmotného odměňování hráčů, neboť hráči při vědomí, že hrají za prestižní a ve florbalovém prostředí uznávaný tým, mohou pak mít u vedení klubu menší nároky na jejich ohodnocení finančního či jiného hmotného charakteru.

Na závěr této kapitoly je třeba doplnit, že **ne všechny členy týmu je možné motivovat stejně**. Každý člen týmu má jiné potřeby, které chce uspokojit, a jiné hodnoty, které vyznává. Proto je důležité poznat členy týmu a zjistit co daného jedince motivuje k tomu, aby vydal ze sebe veškeré možné úsilí k dosažení kýžených výsledků. Toto však vyžaduje zejména od trenéra zvýšenou pozornost a schopnost rozpoznat ty správné zdroje motivace u konkrétního člena týmu. Jestliže trenér toto dokáže, pak je pro něj mnohem snazší s takovým členem týmu pracovat a zajistit, aby jedinec vydal ze sebe to nejlepší pro očekávaný týmový výsledek.

5.4 Týmová komunikace

Základem každé komunikace a dobrých vztahů je **důvěra**. Jedná se o psychologický stav, kdy se spoléháme na druhé, aniž bychom dopředu a bezpečně věděli, jak budoucí situace dopadne, ale doufáme, že pro nás dopadne dobře. Důvěra v sobě obsahuje v určité míře prvek rizika a nejistoty. Důvěrou dáváme ostatním příležitost nás ranit, ale v hloubi duše doufáme, že se tak nestane. Velmi často se můžeme setkat s tvrzením, že důvěra se buduje velmi dlouhou dobu, ale její ztráta může přijít během jedné vteřiny. **Pokud se v A-týmu nezačne s důvěrou pracovat, nemá prázdný smysl se pokoušet vymýšlet sofistikované postupy k zefektivnění týmové komunikace.**¹⁷

Pakliže důvěra v týmu chybí, objevuje se podezřívavost vůči ostatním, jedinec se hlídá, co řekne a komu se s čím svěří, nepanuje otevřená komunikace a celý komunikační proces uvnitř týmu se zpomaluje, případně se postupem času úplně zhroutí. Bez důvěry se tým rozpadá do menších skupin, které spolu bojují a nespolupracují. Členové týmu se navzájem za zády pomlouvají a nerespektují se. Proto **doporučujeme, aby se členové A-týmu zaměřili v prvé řadě na důvěru.**

S budováním důvěry může tým začít prostřednictvím teambuildingu/ů před startem nové sezóny, avšak za pomoci zkušených lidí, kteří jsou již zbláhli s vedením specializovaných teambuildingových akcí nebo prostřednictvím společností, které zprostředkování takovýchto akcí nabízejí. Obvyklý teambuilding A-týmu mužů probíhá spíše jako přátelské posezení, na kterém se jeho členové postupně, nikoli nuceně, rozdělili do menších skupin. Takový teambuilding nemusí tudíž přinést týmu kýžený efekt ve smyslu prohloubení mezilidských vztahů jednotlivých členů týmu.

Uskutečnění teambuildingu skrze společnosti tuto aktivitu zajišťující se může pohybovat v řádech tisíců korun. Velmi by záleželo, kolik by vedení klubu bylo ochotno týmu uvolnit finančních prostředků na takovou teambuildingovou akci.

Termín konání teambuildingové akce vedené odborníky by se měl pohybovat v období těsně před prvním ligovým zápasem nové sezóny. V tomto období už by měli být vyselektováni členové týmu, kteří zasáhnou do průběhu sezóny. **Teambuilding A-týmu mužů FBC by měl být poté zaměřen hlavně na utužení vztahů mezi jednotlivými členy, které se začaly budovat v průběhu letní přípravy, na posílení důvěry**

¹⁷ Šraibová (on-line) uvádí, že základem důvěry a důvěryhodnosti jsou vlastnosti jako spolehlivost, předvídatelnost, pozitivní korelace mezi tím, co říkáte a co děláte, a důvěra v ostatní.

v týmu, na vytvoření týmových pravidel, nastavení týmových cílů a zlepšení týmové komunikace.

V rámci týmu je třeba rozlišovat komunikaci na hřišti¹⁸ a mimo hřiště. S komunikací na hřišti by mohl dopomoci právě teambuilding na míru, který by mohl nasimulovat to, jak si hráči mohou předávat informace během toho, když hrají. V této fázi je komunikace značně obtížná, pokud ji nemáte s týmem dostatečně nacvičenou a zažitou. **Komunikace během hry je poměrně náročná, vyžaduje cílený trénink a jak už jsme psali v úvodu tohoto návrhu, základem je důvěra v ostatní členy, neboť pokud budete svým spoluhráčům sdělovat na hrací ploše během zápasu pokyny a nikdo z vašich spoluhráčů Vám důvěřovat nebude, těžko se tyto pokyny přetaví ve skutek.**

V komunikaci **mimo hřiště** by tým mohl lépe využít **moderních technologií a zefektivnit týmové porady.**

Pro lepší správu týmu, a tedy i předávání informací mezi jeho členy, by se mohlo **využít specializovaných aplikací** pro sportovní týmy, které členy týmu informují o všem podstatném. Existuje řada aplikací, jež sportovnímu týmu nabízí platformu, skrze kterou se zejména hráči dozvědí, co je v příštích dnech čeká, na co je potřeba zaměřit pozornost, aplikace umožňující přehledně zobrazit docházku členů týmu na tréninkové jednotky. Tyto aplikace také poskytují uložení pro důležité soubory, jako jsou například videa s rozbořením hry soupeře nebo samotného A-týmu. Na internetu najdeme aplikace jak zpoplatněné, tak zdarma, jak cizojazyčné, tak lokalizované pro české uživatele. Pokud členové týmu mají elementární znalost angličtiny, je možné například využívat služeb aplikace PlayerPlus. Jedná se o aplikaci, jež umožňuje zaznamenávat důležité týmové události, jako jsou tréninky, zápasy a jiné týmové akce přehledně v jednom kalendáři, ankety pro týmové rozhodování, statistiky docházky jednotlivých členů a také jejich herní statistiky. Aplikace také obsahuje cloudové uložení, kde je možné ukládat důležité dokumenty, které by se ke členům týmů měly dostat. Důležitá je také možnost si aplikaci nainstalovat na různá zařízení, včetně zařízení s podporou systému Android, iOS a Windows. Členové týmu tak mohou mít přístup do aplikace skrze své mobilní telefony a pokud trenér do aplikace umístí nějakou důležitou zprávu, obratem všem ostatním přijde upozornění na jejich chytrá zařízení. Aplikace je zdarma, ale pouze s omezenými funkcemi. Plná zpoplatněná verze je k dispozici za 4,50 eur/měsíc pro celý tým při

¹⁸ rozumějme ve hře

předplacení na celý rok. V přepočtu na české koruny se pak částka pohybuje okolo 1 500 Kč za rok.

Na trhu těchto aplikací se nachází také jedna česká aplikace, která nabízí podobné funkce jako PlayerPlus. Tato česká aplikace se nazývá Týmuj a kromě PC verze nabízí i mobilní aplikace pro zařízení s podporou Android a iOS. Její velkou výhodou je nulová pořizovací cena, a to i za využívání plné verze této aplikace. Ovšem její nabídka funkcí je omezenější než u PlayerPlus, avšak na základní úkony, jako je sledování docházky hráčů, sdělování důležitých informací a zaznamenávání týmových událostí do společného kalendáře je postačující.

Doposud tým komunikoval pouze skrze chat, pokud se nejednalo o týmovou komunikaci v tváři v tvář, na sociální síti Facebook. Občas docházelo k nepřehlednosti ve sdělení v rámci této komunikační platformy a přehlédnutí důležitých informací.

Předpokládáme, že skrze tyto možnosti, jako jsou aplikace PlayerPlus nebo Týmuj, může dojít v jisté míře k lepší organizaci týmu a předávání důležitých informací pro jeho chod. Záleží také však, jak dobře vedoucí týmu tyto aplikace bude využívat, neboť hlavně jemu by měly sloužit k tomu, aby lépe řídil svůj tým.

V otázce **zlepšení týmových porad**, jsme zaměřili pozornost hlavně na **předzápasové porady**, na kterých tým pomocí video rozborů řeší hlavně hru soupeře a svou hru. Doporučujeme těmto poradám stanovit přesně daný harmonogram, čeho přesně se porada bude týkat, na co se hráči mají připravit, jaké budou body dané porady. Porady by se neměly protahovat, ale končit v přesně stanovený čas. Tyto video porady doporučujeme zařazovat již na začátek týdne před prvním tréninkem po posledním zápase, aby se tým mohl připravovat už od prvního tréninku v týdnu na daného soupeře. Důležité je se věnovat na těchto poradách hře samotného A-týmu, poukazovat na dobré i špatné věci, které se děly v posledním zápase, a posouvat tak hru týmu kupředu. Porady by se měly zásadně uskutečňovat v osvětlené místnosti, aby se předešlo případnému usnutí hráčů během těchto porad. Ne zřídka se stávalo, že hráči po těžkém dni v práci poté na této předzápasové poradě kvůli zhasnutým světlům v místnosti a záři pouze z monitoru obrazovky, na které se promítalo video, propadli únavě a nevěnovali tak pozornost přípravě na nejbližší zápas.

Týmové porady jsou jedním z klíčových prostředků pro předání potřebných informací členům týmu k tomu, aby mohli vykonávat svou práci. **Pokud tyto porady**

nebudou probíhat efektivně, znatelně to ovlivní jak výsledky práce jednotlivců, tak ty týmové.

5.5 A-tým a mužské mládežnické složky FBC

V mládežnických mužských kategoriích FBC se v této době nachází zhruba 230 hráčů, kteří se v budoucnu mohou stát členy mužského A-týmu Ostravy. **Mužské mládežnické složky** jsou důležité pro A-tým ze dvou hlavních důvodů. **Slouží jako líhně talentů pro A-tým v budoucnu a jsou potenciálními fanoušky či diváky na domácích zápasech prvního mužského týmu.** V případě, že by se tito chlapci přišli na domácí zápas mužského týmu podívat, případně by vzali s sebou své kamarády, přítelkyně či přítele, rodinu, tak v hale by se poté nacházelo mnohem více lidí a atmosféra by byla výrazně lepší, než když na tribunách není nikdo. **Členové A-týmu mužů si však musí uvědomit, že i oni jsou pro mládež značně důležití.** Mladí hráči k nim vzhlížejí a doufají, že jednou se do tohoto týmu také dostanou a budou stejně dobří jako hráči A-týmu. Chování hráčů A-týmu má velmi silný dopad na chování hráčů v mládežnických složkách. **Pokud členové týmu nebudou jevit zájem o své mládežnické složky, mládežnické složky nebudou jevit zájem o A-tým.**

Nezájem mládeže o mužský A-tým může být zlou zprávou pro vedení. Pokud mladí hráči nebudou mít motivaci se dostat do mužského týmu FBC, jejich zájem zlepšovat se bude klesat. To znamená, že investované peníze do trenérů a zázemí, které by mělo všechny mladé hráče vést k tomu, aby se jednou dostali do mužského týmu a v něm podávali výkony, které klubu zajistí výborné výsledky a úspěchy, se najednou stávají špatně investovanými. Nevznikne z nich požadovaný profit v podobě výborných hráčů pro mužský A-tým.

Tuto problematiku jsme se rozhodli rozvést na základě SWOT analýzy provedené s hráči a realizačním týmem, kde uvedli v kategorii Příležitosti – větší provázanost A mužstva s mládeží.

Provázanost tkví jednak v záležitostech, které jsme popisovali výše a dále pak v lepší adaptaci juniorů do mužského týmu.

V rámci mladších kategorií (dorostenci a mladší kategorie) by hráči A-týmu mohli ve větší míře začít navštěvovat, a především aktivně, tréninky těchto kategorií. Je však přesně potřeba určit, kteří hráči přijdou na konkrétní trénink dané kategorie. Hráči by se měli pravidelně střídat, aby hráči mládežnických kategorií měli možnost poznat

všechny členy mužského A-týmu. V tomto ohledu je také důležité zlepšit komunikaci mezi trenéry jednotlivých kategorií, včetně té dospělé.

Další možností je **určité hráče A-týmu pasovat do role asistentů trenéra v různých kategoriích**. Role asistentů by byla zvolena hlavně z časových důvodů hráče, neboť pracovat, aktivně hrát za první tým mužů a k tomu trénovat mládež, připravovat této složce tréninky a jezdit s nimi o víkendu na zápasy je značně časově náročné. Vedení mládežnické kategorie, tzn. příprava tréninkových jednotek, přítomnost na zápasech kategorie a celková správa dané složky, by měla být hlavně v povinnostech hlavního trenéra dané kategorie. **Do role asistentů by měli být pasováni prvně dobrovolníci z řad členů A-týmu**, již by měli o takovou roli zájem a **dále pak hráči A-týmu, kteří mají s klubem uzavřenou smlouvu a za svou herní činnost v klubu pobírají peníze**. Plnění úkolů, které v rámci mládežnické složky by asistenti měli mít, by záleželo na jejich dohodě s hlavními trenéry dané složky a také požadavcích klubu, potažmo šéftrenéra mládeže.

V otázce adaptace juniorů do mužské složky by měla fungovat komunikace a spolupráce mezi trenérem A-týmu a trenérem juniorů. Pokud tato spolupráce fungovat nebude, pak přechod do mužské složky pro hráče z juniorské kategorie bude vcelku obtížný. Jestliže se trenéři nedokážou domluvit, může docházet např. k případům, kdy mladý hráč při touze vyhovět oběma trenérům navštěvuje 6 tréninků během pracovního týdne a odehraje 3 zápasy během víkendu. Při takovém dlouhodobém zachovávání režimu se zvyšuje riziko přetížení organismu, které vede ke zranění hráče nebo také k syndromu vyhoření. Je tudíž potřeba lepší domluvy mezi trenéry, aby se hráč postupně a pozvolna dokázal adaptovat na mužské tempo, to značí regulace tréninkových jednotek, které bude absolvovat v rámci mužské a juniorské kategorie. Stejný princip by měl platit i v souvislosti se soutěžními zápasy.

Dále je potřeba **přesně vymezit očekávání trenéra směrem k mladým hráčům**, co se po nich požaduje a jaké bude mít na tyto hráče nároky. Žádoucí je také objasnit, **co hráči mohou naopak očekávat od trenéra mužské složky**.

Adaptaci juniorů do mužského týmu mohou také napomocť tzv. „**ochránci**“ z řad mužského týmu, ke kterým bude přidělen jeden či dva hráči, již přechází z juniorské kategorie do mužské. Tito „ochránci“ by pak měli uvést hráče do fungování týmu, sdělit jim, co je potřeba dělat, oč se starat, jaké chování je žádoucí apod. Dojde tak k lepšímu

propojení mezi mladšími a staršími hráči a větší motivaci mladších hráčů, neboť „ochránce“ bude mít možnost přímo motivovat své konkrétní svěřence.

5.6 Edukace

SWOT analýza vedená s hráči také odhalila příležitost ve formě možné edukace členů týmu. Touto příležitostí se tým může pokusit eliminovat hrozby ve formě zranění nebo psychického vyhoření některého člena týmu.

Například v rámci **edukace prevence před zraněními** se nám podařilo zajistit bývalého hráče A-týmu mužů, jenž se věnuje studiu fyzioterapie a byl by ochoten se s týmem podělit o poznatky z této oblasti. Jednalo by se o jednu či více přednášek, souvisejících s tématem zranění. Tyto přednášky by v sobě zahrnovaly také praktická cvičení, jako např. správné provádění kompenzačních cviků, zásady strečinku apod.

Edukační činnost v týmu může tým zajišťovat **externě**, kdy je potřeba vyhledat ty správné lidi se znalostmi určitého tématu. Tito lidé však vyžadují většinou určitou kompenzaci za edukační službu, což je otázka na vedení klubu nebo samotný tým, jestli tuto kompenzaci převážně finančního charakteru jsou schopni uhradit.

Další možností zabezpečení edukace je pomocí **interních zdrojů**, ať už skrze samotného trenéra, členů realizačního týmu, jednotlivých hráčů nebo ostatních příslušníků klubu.

Pro A-tým by bylo příhodné, kdyby členové týmu vzdělávali sebe navzájem. Každý jedinec týmu má různé zkušenosti a znalosti, proto by bylo žádoucí, aby si je navzájem předávali i skrze přednášky či jinými způsoby. K tomu je ovšem potřeba vzájemného respektu a důvěry v samotného jedince a jeho znalosti, které se pokouší předat týmu. Tímto se vracíme ke kapitole 5.2 Týmová kultura. **Kultura v týmu musí být vybudována tak, aby proces edukace členů týmu navzájem byl podporován.**

6 Závěr

V týmových sportech velmi často hrají roli výrazné individuality. Ve fotbale můžeme narazit na dlouholetý souboj hráčů jako je Messi či Cristiano Ronaldo, hokeji v posledních letech vládne Connor McDavid, výraznou osobností českého florbalu je pak Matěj Jendrišák. Všichni tito hráči jsou si však vědomi, že bez svého týmu by nedokázali podat špičkové výkony, které jako diváci máme šanci vidět a ocenit. Tým nás jako jedince dokáže posunout vpřed. Pokud ale týmová spolupráce nefunguje, tak jak by měla, může se stát, že jedinec nikdy naplno svůj potenciál nerozvine. Týmové spolupráci je potřebné věnovat pozornost, učit se jí a zlepšovat ji. Jenom tak se výkony všech jedinců v daném týmu mohou posunout na vyšší úroveň a společně v něm mohou dokázat daleko více, než se od nich jako jedinců očekává.

V rámci diplomové práce, která měla za cíl posoudit týmovou spolupráci v mužském florbalovém týmu FBC Ostrava, jsme skrze dotazníkové šetření došli k závěru, že týmová spolupráce je na velmi nízké úrovni. Tým se na stupnici dle Payne (2007) rozhodně nenachází ve fázi, kdy by se dal označit za vysoce výkonný, ba naopak má velmi blízko k označení pracovní skupiny, která se vyznačuje preferováním individuálních cílů před společným týmovým cílem, vytvářením konkurence členů sobě navzájem, nikoli společně jiným týmům, a nízkou důvěrou v ostatní členy týmu.

Abychom zjistili příčiny takto nízké úrovně týmové spolupráce, využili jsme technik týmové práce k hlubšímu poznání týmu. Konkrétně se jednalo o SWOT analýzu a Ishikawa diagram, skrze které jsme hledali důvody hlavního problému, a tedy nedostatečného týmového ducha. Hlavními podpříčinami daného problému jsou absence vůdčí osobnosti, komunikace, negativismus, nedostatečná disciplína a nízká osobní zodpovědnost, které vyplynuly ze SWOT analýzy.

Na základě výsledků těchto technik týmové spolupráce jsme se pokusili sestavit návrhy a doporučení, u kterých jsme se zaměřili na nastavení cílů, týmovou kulturu v týmu, motivační odměny, týmovou komunikaci, součinnost A-týmu mužů a mužských mládežnických složek a možnosti edukace členů A-týmů mužů FBC Ostrava. Realizace těchto návrhů by mohla týmu dopomoci k vytvoření dostatečného týmového ducha, a tím k lepšímu týmovému výkonu.

Doufáme, že tato práce bude nápomocna jak samotnému týmu, tak vedení klubu k dosahování lepších výsledků v budoucnu, a především bude sloužit jako základ pro přemýšlení o sérii dalších zlepšení.

Seznam použité literatury

Odborná kniha

- BAY, Rolf H. *Účinné vedení týmů*. Praha: Grada, 2000. ISBN 80-247-9068-8.
- ČOPIKOVÁ, Andrea, Jiří BLÁHA a Petra HORVÁTHOVÁ. *Řízení lidských zdrojů*. VŠB-TU Ostrava, 2015. ISBN 978-80-248-3829-8.
- FRENCH, Ray, Charlotte RAYNER, Gary REES a Sally RUMBLES. *Organizational behaviour*. 3rd edition. Chichester: Wiley, 2015. ISBN 978-1-118-85263-7.
- HORVÁTHOVÁ, Petra. *Týmy a týmová spolupráce*. Praha: ASPI, 2008. ISBN 978-80-7357-390-4.
- HORVÁTHOVÁ, Petra a Andrea ČOPIKOVÁ. *Human resource management*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2017. ISBN 978-80-248-4103-8.
- HORVÁTHOVÁ, Petra. *Groups, teams and teamwork*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2019. ISBN 978-80-248-4325-4.
- JELÍNEK, Marian. *Vnitřní svět vítězů: čím se nejlepší liší od průměrných*. Praha: Grada, 2019. ISBN 978-80-271-0826-8.
- KIROVOVÁ, Iva. *Organizační chování. 1. díl. 2. aktualizované vydání*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2017. ISBN 978-80-248-4032-1.
- KOLAJOVÁ, Lenka. *Týmová spolupráce: jak efektivně vést tým pro dosažení nejlepších výsledků*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1764-6.
- KOZEL, Roman. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-0966-X.
- KRÜGER, Wolfgang. *Vedení týmů: jak sestavit, organizovat a povzbuzovat pracovní tým*. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0780-2.
- LINZ, Lothar. *Úspěšné koučování týmu: sportovně-psychologická příručka pro trenéry*. Praha: Mladá fronta, 2016. ISBN 978-80-204-4042-6.
- MATUSIKOVÁ, Lucja. *Strategický management*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2014. ISBN 978-80-248-3605-8.

OCHRANA, František. *Metodologie, metody a metodika vědeckého výzkumu*. Praha: Univerzita Karlova, 2019. ISBN 978-80-246-4200-0.

PAYNE, Vivette. *Teambuilding workshop: trénink týmových dovedností*. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1588-6.

SCHERMERHORN, John R. a Daniel G. BACHRACH. *Introduction to management*. 13th. ed. Hoboken: Wiley, 2015. ISBN 978-1-118-95118-7.

TAHAL, Radek. *Marketingový výzkum: postupy, metody, trendy*. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0206-8.

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

WALKER, Ian. *Výzkumné metody a statistika*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-3920-5.

Článek v odborném časopise nebo ve sborníku z konference

GRAŽULIS, V. Issue of Teamwork in the Context of Theoretical Discourse. *Education of Economists & Managers*. 2015, č.38(4), str. 83–101.

CHAMORRO-PREMUZIC, Tomas. How to Spot an Incompetent Leader. *Harvard Business Review Digital Articles* [online]. 2020, s. 2-5 [cit. 2020-04-13]. ISSN 01000004.

Dostupné

z:

<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=142308080&lang=cs&site=ehost-live>

Elektronické dokumenty a ostatní

ČESKÝ FLORBAL, 2018. *Pravidla florbalu: Edice 2018*. Dostupné také z: <https://www.ceskyflorbal.cz/cfbu/predpisy/pravidla-florbalu>

ČESKÝ FLORBAL, Archív soutěží: 2. florbalová liga žen – divize III. [online]. [cit. 2019-11-01]. Dostupné z: <https://source.ceskyflorbal.cz/archiv/0405/zeny/indexj.html>

Historie. FBC ČPP Bystron Group Ostrava [online]. [cit. 2019-11-01]. Dostupné z: <https://www.fbcostrava.cz/zobraz.asp?t=historie>

CHADIM, Michal. Extraligové haly: ČPP Aréna. *Český florbal* [online]. 29. 06. 2015 [cit. 2019-11-02]. Dostupné z: <https://www.ceskyflorbal.cz/clanek/extraligove-haly-cpp-arena>

Investopedia. Ishikawa Diagram [online]. 2019 [cit. 2020-02-20]. Dostupné z: <https://www.investopedia.com/terms/i/ishikawa-diagram.asp>

LIPMAN-BLUMEN, Jean a Harold J. LEAVITT. *Hot groups*. Harvard Business Review [online]. 1995 (July–August) [cit. 2020-01-23]. Dostupné z: <https://hbr.org/1995/07/hot-groups>

Národní soustava povolání. *Vedoucí týmu* [online]. [cit. 2020-02-06]. Dostupné z: <https://nsp.cz/jednotka-prace/vedouci-tymu>

Sport Mexiko [online]. [cit. 2020-04-16] Dostupné z: <https://www.sportmexiko.cz/>

ŠRAIBOVÁ, Nikola. *Věc důvěry*. Psychologie.cz [online]. [cit. 2020-03-31]. Dostupné z: <https://psychologie.cz/vec-duvery/>

Seznam zkratek

apod. – a podobně

atd. – a tak dále

ČR – Česká republika

FBC – florbalový klub

tzn. – to znamená

tzv. – takzvaný

Seznam obrázků

Obr. 3.1 Lokace areálu SPORT MEXIKO	40
Obr. 3.2 Areál Sport Mexiko	40
Obr. 4.1 Ishikawa diagram vytvořený s věkově starší skupinkou členů týmu	68
Obr. 4.2 Ishikawa diagram vytvořený s věkově mladší skupinou hráčů	69

Seznam grafů

Graf 4.1 Věkové rozmezí respondentů.....	48
Graf 4.2 Délka působení respondenta v A-týmu FBC	50
Graf 4.3 Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů.....	50
Graf 4.4 Střední hodnota odpovědí na otázky společného cíle a jeho společném dosažení	51
Graf 4.5 Absolutní četnost odpovědí na otázku Motivace trenérem.....	52
Graf 4.6 Absolutní četnost odpovědí na otázku Úspěch	53
Graf 4.7 Absolutní četnost odpovědí na otázku Řešení problémů.....	54
Graf 4.8 Střední hodnota odpovědí na otázky řešení problémů a konfliktů uvnitř týmu.....	54
Graf 4.9 Střední hodnota všech odpovědí na otázky přínosu jedince a oceňování týmu.....	55
Graf 4.10 Střední hodnota odpovědí na otázky ohledně porad, komunikace a sdílení informací v rámci týmu	56
Graf 4.11 Absolutní četnost odpovědí na otázku, zda jsou hráči hrdí na tým.....	57
Graf 4.12 Střední hodnota odpovědí na otázky důvěry a schopností jednotlivých členů	58

Seznam tabulek

Tabulka 2.1 Rozdíly mezi pracovní skupinou a výkonným týmem.....	10
Tabulka 2.2 Klasifikace týmů dle R. H. Bay	11
Tabulka 2.3 Model otevřené soustavy týmové efektivity	30
Tabulka 4.1 SWOT analýza provedená s hráči před prvním ligovým kolem ročníku 2019/2020	62
Tabulka 4.2 SWOT analýza vyhotovena s realizačním týmem (Zdroj: Vlastní zpracování).....	64
Tabulka 4.3 Slabé stránky SWOT analýzy vyhotovené s hráči již pod novým trenérem	66

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou (bakalářskou) práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové (bakalářské) práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou (bakalářskou) práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová (bakalářská) práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové (bakalářské) práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou (bakalářskou) práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 27. 4. 2020



.....
Bc. Dominik Klimscha

Seznam příloh

Příloha 1 - Dotazníkové šetření *Hodnocení týmové spolupráce*

Příloha 2 - Výsledné statistiky a grafy odpovědí jednotlivých otázek z dotazníkového šetření *Hodnocení týmové práce*

Příloha 1 - Dotazníkové šetření *Hodnocení týmové spolupráce*

Hodnocení týmové spolupráce

Ahoj, prosím o vyplnění dotazníku pro zhodnocení týmové spolupráce v mužském A-týmu FBC Ostrava. Výsledky dotazníku budou využity v diplomové práci.

Dotazník je rozdělen do devíti sekcí (dimenzí výkonnosti). V prvních osmi dimenzích se vyskytují 3 otázky na dané téma, u kterých je potřeba odpovědět na otázky tak, jak podle tebe odpovídají skutečnosti. Jednotlivé otázky se hodnotí na stupnici od 1 do 5, kdy číslo jedna představuje určitý názor (většinou záporný) a číslo pět jeho opak.

Devátá sekce se týká demografických údajů.

Díky za tvůj čas a florbalu zdar.
Dominik Klimscha

PS. Čti pozorně!

Týmové cíle

1. Společný cíl

Tým nemá jasně definovaný jeden hlavní společný cíl, kterého chce dosáhnout (např. umístění na konci sezóny).

1 2 3 4 5

Tým má jasně stanovený jeden hlavní společný cíl, kterého chce dosáhnout (např. umístění na konci sezóny).

2. Dosahování cílů

Na dosahování týmových cílů pracuje každý sám.

1 2 3 4 5

Na dosahování týmových cílů pracují všichni společně.

3. Reálnost cílů

Cíle, které má tým nastavené se dají jen těžko uskutečnit.

1 2 3 4 5

Nastavených týmových cílů je tým schopný dosáhnout.

Vedení týmu

4. Delegování vedení

Trenér týmu si vedoucí činnosti spojené s týmem řídí sám.	1	2	3	4	5	Vedení týmu je rozděleno mezi hráče.
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

5. Společné rozhodnutí

Hráči nemají možnost se podílet na rozhodnutích, které se týkají týmu.	1	2	3	4	5	Hráči mají příležitost ovlivňovat rozhodnutí týmu.
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

6. Motivace trenérem

Trenér svůj tým nemotivuje a nepovzbuzuje.	1	2	3	4	5	Trenér neustále svůj tým motivuje a povzbuzuje.
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

Výsledky týmu

7. Úspěch

Tým nedosahuje předem stanovených cílů a očekávaných výsledků.	1	2	3	4	5	Tým dosahuje předem stanovených cílů a očekávaných výsledků.
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

8. Zodpovědnost

Hráči nepřijímají zodpovědnost za dosažené výsledky a výkonnost týmu.	1	2	3	4	5	Hráči přijímají zodpovědnost za výsledky a výkonnost týmu.
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

9. Zdokonalování

Tým nehledá způsoby, jak se zlepšit.	1	2	3	4	5	Tým se neustále snaží zlepšovat a posouvat dopředu.
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

Problémy a konflikty v týmu

10. Řešení problémů

Náš tým neumí účelně řešit problémy.	1	2	3	4	5	Náš tým umí účelně řešit problémy.
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

11. Konflikty v týmu

V týmu se často objevují konflikty mezi jeho členy.	1	2	3	4	5	V týmu se konflikty vyskytují jen velmi málo.
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

12. Řešení konfliktů v rámci týmu

V týmu se konflikty neřeší. Dochází k jejich popírání a neřešení.	1	2	3	4	5	Konflikty se v rámci týmu řeší efektivně a jsou chápány jako součást týmové práce, která posouvá tým vpřed.
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

Týmová spolupráce

13. Přínos jedince

Členové týmu si neváží přínosu ostatních členů.	1	2	3	4	5	Členové týmu oceňují přínos ostatních členů.
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

14. Participace

Členové týmu se nerovnoměrně podílejí na práci týmu - někteří pracují více než jiní	1	2	3	4	5	Rozdělení práce mezi členy je rovnoměrné - všichni mají stejný podíl práce.
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

15. Oceňování

Hráči jsou oceňováni spíše jako jednotlivci než jako tým.	1	2	3	4	5	Hráči jsou oceňováni spíše jako tým než jako jednotlivci.
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

Sdílení názorů

16. Porady

Týmové porady jsou neefektivní a zbytečný ztrátou času.

1 2 3 4 5

Týmové porady jsou přínosné a účinné - zlepšují razantním způsobem výkon týmu.

17. Komunikace

V komunikaci mezi členy týmu nepanuje důvěra. Členové týmu k sobě nejsou upřímní a otevření.

1 2 3 4 5

Komunikace v týmu je na výborné úrovni. Komunikace v rámci týmu je otevřená a upřímná.

18. Sdílení informací

Důležité informace jsou přenášeny jen v úzkém okruhu konkrétních členů týmu.

1 2 3 4 5

Důležité a aktuální informace se dostanou ke všem členům týmu.

Vztahy v týmu

19. Spolupráce

Členové týmu spolu navzájem nespolupracují a nepomáhají si.

1 2 3 4 5

Členové týmu spolu výborně spolupracují a dokáží koordinovat svou práci.

20. Mezilidské vztahy

Mezilidské vztahy v týmu jsou na velmi špatné úrovni.

1 2 3 4 5

Mezilidské vztahy v týmu jsou velmi zdravé.

21. Vzájemná podpora

Pokud někdo z týmu potřebuje pomoc, nikdo jiný mu nepomůže.

1 2 3 4 5

Členové týmu si navzájem a rádi pomáhají.

Hráči

22. Zaujetí

Hráči nejsou nadšení a hrdí na tým.	1	2	3	4	5	Hráči cítí hrdost, že mohou být součástí týmu.
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

23. Důvěra

Hráči si navzájem nedůvěřují.	1	2	3	4	5	Hráči si navzájem věří.
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

24. Schopnosti, dovednosti a znalosti

Hráči nemají potřebné schopnosti, dovednosti a znalosti pro to, aby tým podával kvalitní výkon.	1	2	3	4	5	Hráči mají dostatek schopností, dovedností a znalostí, aby podali kvalitní výkon.
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

Demografické údaje

25. Kolik je ti let?

- 17 - 20
- 21 - 24
- 21 - 24
- 29 - 32
- 33 - 36
- 37 a více

26. Jak dlouho už jsi v mužském A-týmu FBC Ostrava?

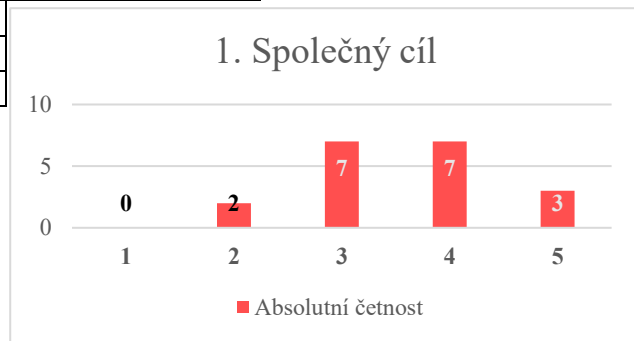
- méně než půl rok
- více než půl rok a méně než 1 rok
- více než 1 rok a méně než 2 roky
- více než 2 roky a méně než 4 roky
- více než 4 roky

27. Jaké je tvé nejvyšší dosažené vzdělání?

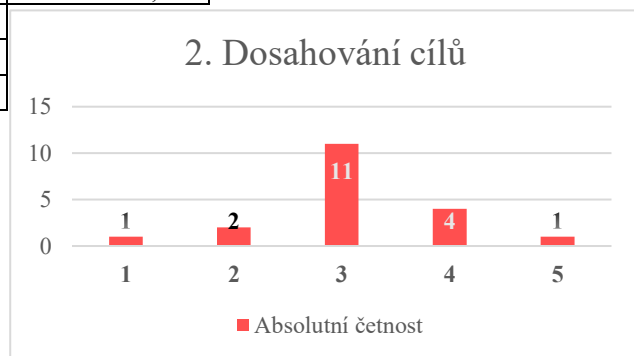
- Základní
- Středoškolské bez maturity
- Středoškolské s maturitou
- Vyšší odborné
- Vysokoškolské

Příloha 2 - Výsledné statistiky a grafy odpovědí jednotlivých otázek z dotazníkového šetření *Hodnocení týmové práce*

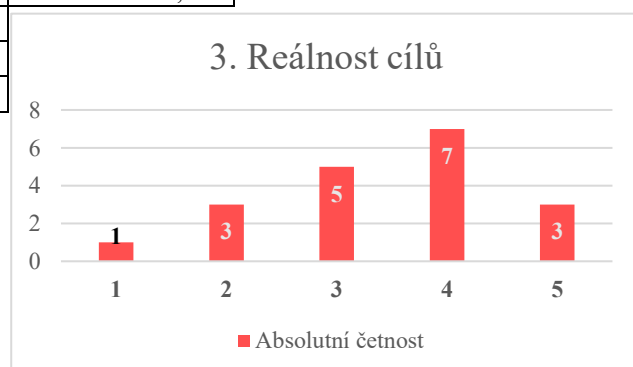
1. Společný cíl	Absolutní četnost	Relativní četnost
1	0	0,0 %
2	2	10,5 %
3	7	36,8 %
4	7	36,8 %
5	3	15,8 %
Celkem	19	
Střední hodnota	3,58	
Modus	3, 4	



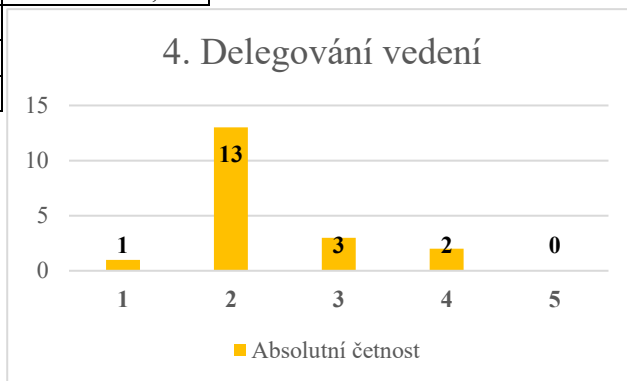
2. Dosahování cílů	Absolutní četnost	Relativní četnost
1	1	5,3 %
2	2	10,5 %
3	11	57,9 %
4	4	21,1 %
5	1	5,3 %
Celkem	19	
Střední hodnota	3,11	
Modus	3	



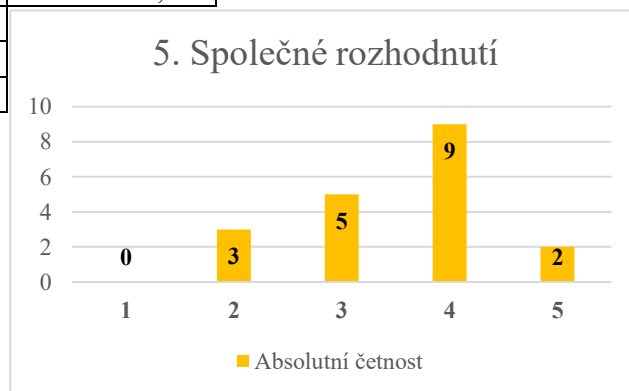
3. Reálnost cílů	Absolutní četnost	Relativní četnost
1	1	5,3 %
2	3	15,8 %
3	5	26,3 %
4	7	36,8 %
5	3	15,8 %
Celkem	19	
Střední hodnota	3,42	
Modus	4	



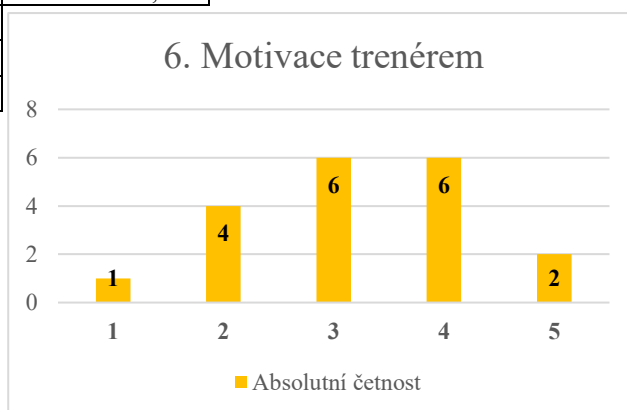
4. Delegování vedení	Absolutní četnost	Relativní četnost
1	1	5,3 %
2	13	68,4 %
3	3	15,8 %
4	2	10,5 %
5	0	0,0 %
Celkem	19	
Střední hodnota	2,32	
Modus	2	



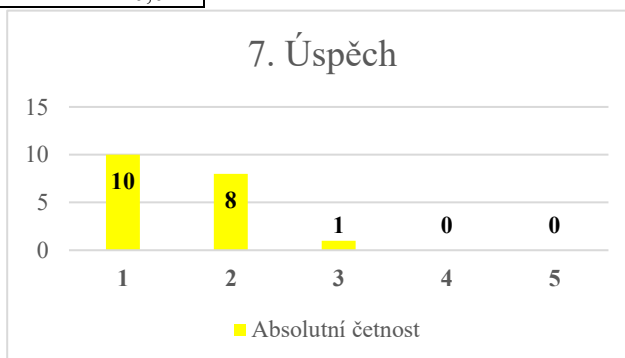
5. Společné rozhodnutí	Absolutní četnost	Relativní četnost
1	0	0,0 %
2	3	15,8 %
3	5	26,3 %
4	9	47,4 %
5	2	10,5 %
Celkem	19	
Střední hodnota	3,53	
Modus	4	



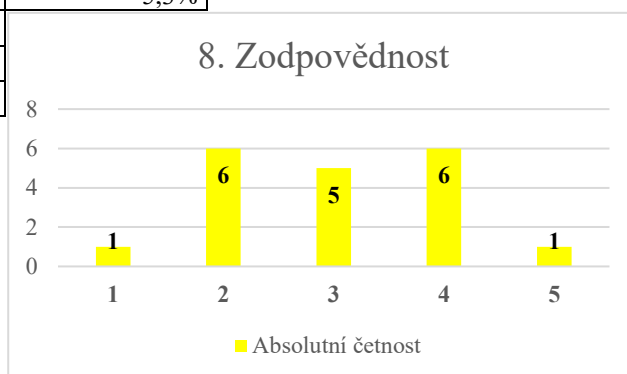
6. Motivace trenérem	Absolutní četnost	Relativní četnost
1	1	5,3 %
2	4	21,1 %
3	6	31,6 %
4	6	31,6 %
5	2	10,5 %
Celkem	19	
Střední hodnota	3,21	
Modus	3, 4	



7. Úspěch	Absolutní četnost	Relativní četnost
1	10	52,6 %
2	8	42,1 %
3	1	5,3 %
4	0	0,0 %
5	0	0,0 %
Celkem	19	
Střední hodnota	1,53	
Modus	1	



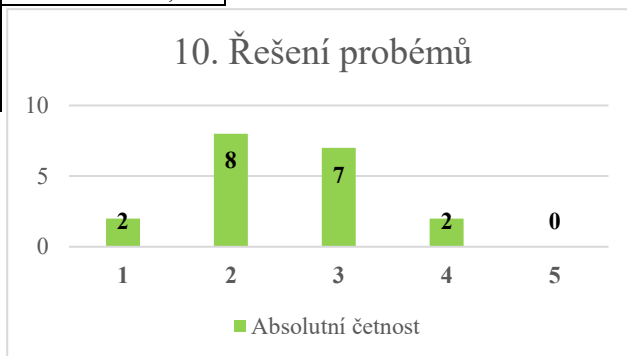
8. Zodpovědnost	Absolutní četnost	Relativní četnost
1	1	5,3%
2	6	31,6%
3	5	26,3%
4	6	31,6%
5	1	5,3%
Celkem	19	
Střední hodnota	3,00	
Modus	2, 4	



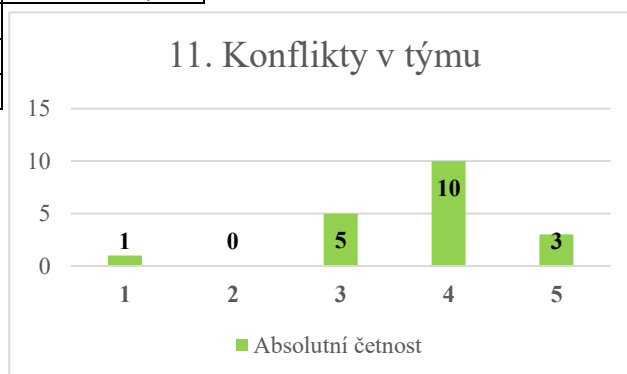
9. Zdokonalování	Absolutní četnost	Relativní četnost
1	0	0,0 %
2	5	26,3 %
3	8	42,1 %
4	5	26,3 %
5	1	5,3 %
Celkem	19	
Střední hodnota	3,11	
Modus	3	



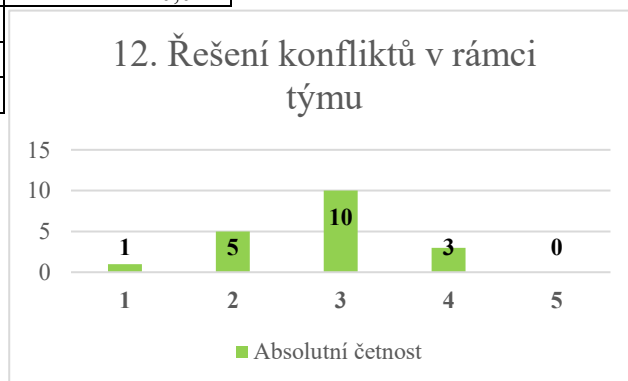
10. Řešení problémů	Absolutní četnost	Relativní četnost
1	2	10,5 %
2	8	42,1 %
3	7	36,8 %
4	2	10,5 %
5	0	0,0 %
Celkem	19	
Střední hodnota	2,47	
Modus	2	



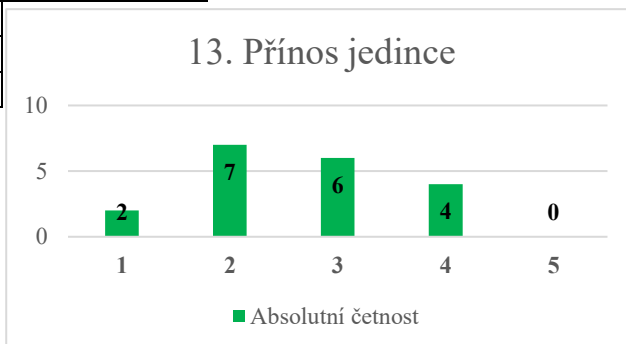
11. Konflikty v týmu	Absolutní četnost	Relativní četnost
1	1	5,3 %
2	0	0,0 %
3	5	26,3 %
4	10	52,6 %
5	3	15,8 %
Celkem	19	
Střední hodnota	3,74	
Modus	4	



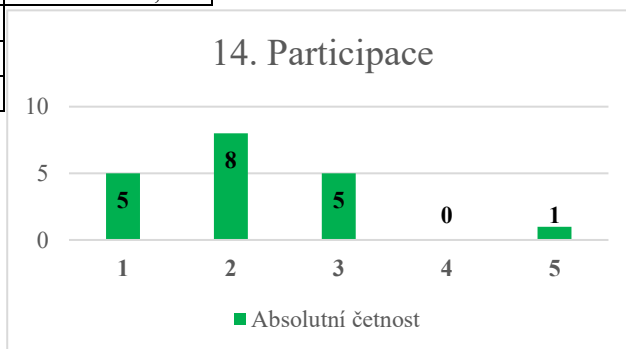
12. Řešení konfliktů v rámci týmu	Absolutní četnost	Relativní četnost
1	1	5,3 %
2	5	26,3 %
3	10	52,6 %
4	3	15,8 %
5	0	0,0 %
Celkem	19	
Střední hodnota	2,79	
Modus	3	



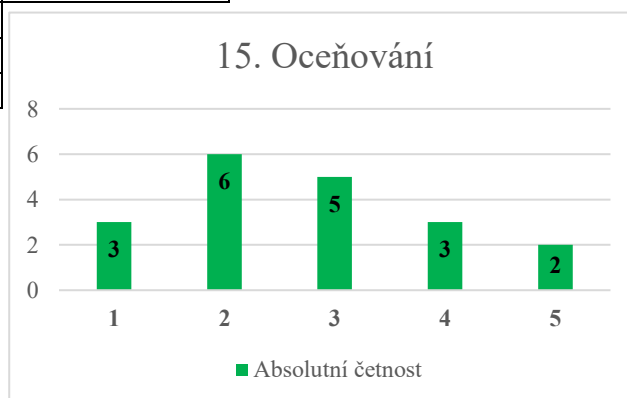
13. Přínos jedince	Absolutní četnost	Relativní četnost
1	2	10,5 %
2	7	36,8 %
3	6	31,6 %
4	4	21,1 %
5	0	0,0 %
Celkem	19	
Střední hodnota	2,63	
Modus	2	



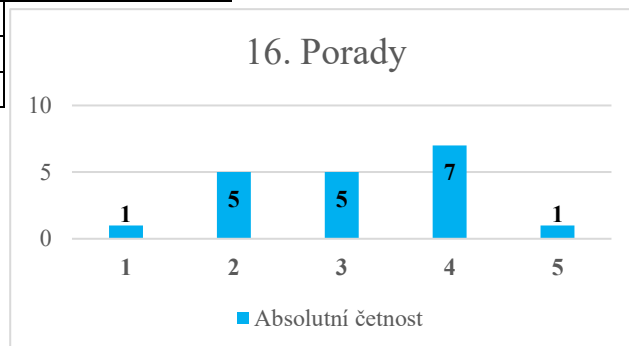
14. Participace	Absolutní četnost	Relativní četnost
1	5	26,3 %
2	8	42,1 %
3	5	26,3 %
4	0	0,0 %
5	1	5,3 %
Celkem	19	
Střední hodnota	2,16	
Modus	2	



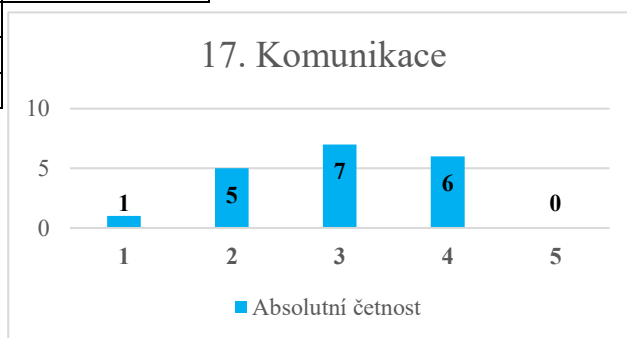
15. Oceňování	Absolutní četnost	Relativní četnost
1	3	15,8 %
2	6	31,6 %
3	5	26,3 %
4	3	15,8 %
5	2	10,5 %
Celkem	19	
Střední hodnota	2,74	
Modus	2	



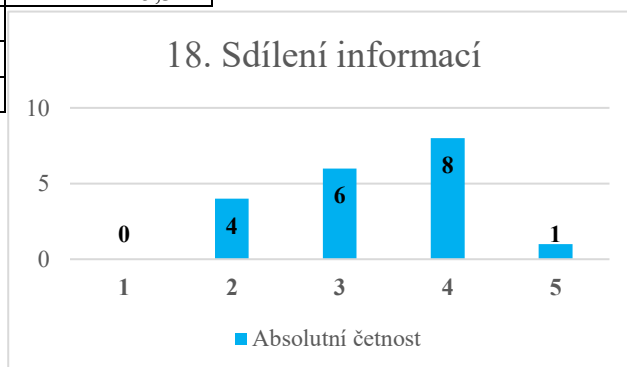
16. Porady	Absolutní četnost	Relativní četnost
1	1	5,3 %
2	5	26,3 %
3	5	26,3 %
4	7	36,8 %
5	1	5,3 %
Celkem	19	
Střední hodnota	3,11	
Modus	4	



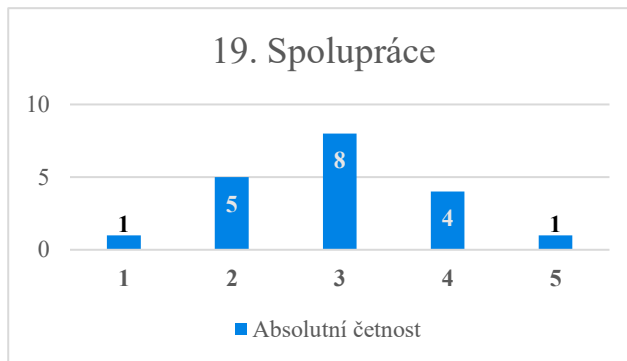
17. Komunikace	Absolutní četnost	Relativní četnost
1	1	5,3 %
2	5	26,3 %
3	7	36,8 %
4	6	31,6 %
5	0	0,0 %
Celkem	19	
Střední hodnota	2,95	
Modus	3	



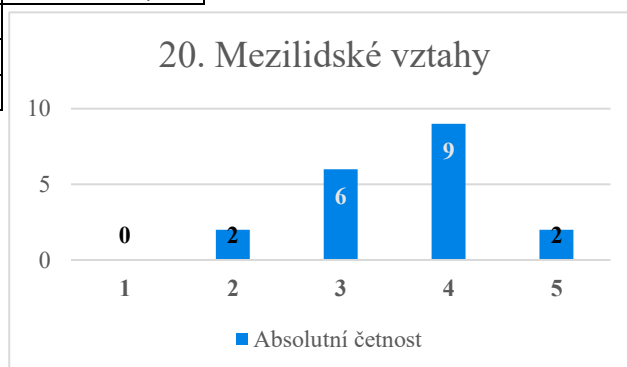
18. Sdílení informací	Absolutní četnost	Relativní četnost
1	0	0,0 %
2	4	21,1 %
3	6	31,6 %
4	8	42,1 %
5	1	5,3 %
Celkem	19	
Střední hodnota	3,32	
Modus	4	



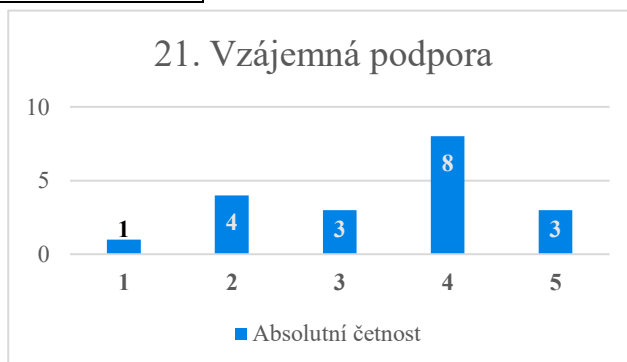
19. Spolupráce	Absolutní četnost	Relativní četnost
1	1	5,3 %
2	5	26,3 %
3	8	42,1 %
4	4	21,1 %
5	1	5,3 %
Celkem	19	
Střední hodnota	2,95	
Modus	3	



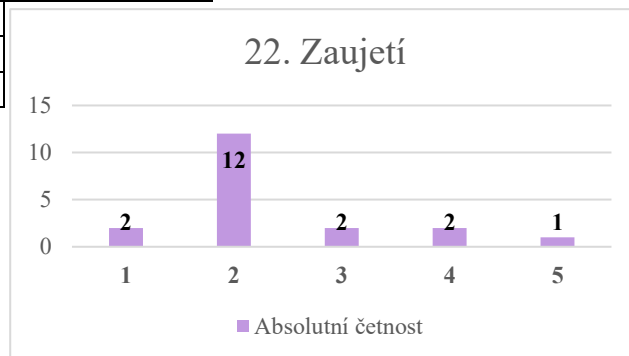
20. Mezilidské vztahy	Absolutní četnost	Relativní četnost
1	0	0,0 %
2	2	10,5 %
3	6	31,6 %
4	9	47,4 %
5	2	10,5 %
Celkem	19	
Střední hodnota	3,58	
Modus	4	



21. Vzájemná podpora	Absolutní četnost	Relativní četnost
1	1	5,3 %
2	4	21,1 %
3	3	15,8 %
4	8	42,1 %
5	3	15,8 %
Celkem	19	
Střední hodnota	3,42	
Modus	4	



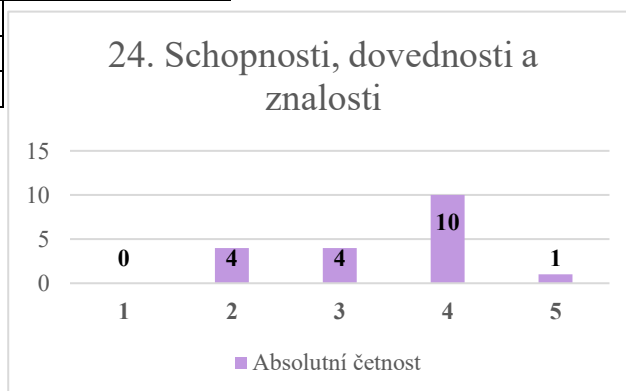
22. Zaujetí	Absolutní četnost	Relativní četnost
1	2	10,5 %
2	12	63,2 %
3	2	10,5 %
4	2	10,5 %
5	1	5,3 %
Celkem	19	
Střední hodnota	2,37	
Modus	2	



23. Důvěra	Absolutní četnost	Relativní četnost
1	1	5,3 %
2	3	15,8 %
3	9	47,4 %
4	5	26,3 %
5	1	5,3 %
Celkem	19	
Střední hodnota	3,11	
Modus	3	



24. Schopnosti, dovednosti a znalosti	Absolutní četnost	Relativní četnost
1	0	0,0%
2	4	21,1%
3	4	21,1%
4	10	52,6%
5	1	5,3%
Celkem	19	
Střední hodnota	3,42	
Modus	4	



25. Kolik je ti let	Absolutní četnost	Relativní četnost
17–20	6	31,6 %
21–24	1	5,3 %
25–28	7	36,8 %
29–32	4	21,1 %
33–36	1	5,3 %
36 a více	0	0,00 %
Celkem	19	

26. Jak dlouho už jsi v mužském A-týmu FBC Ostrava?	Absolutní četnost	Relativní četnost
méně než půl rok	2	10,5 %
více než půl rok a méně než 1 rok	6	31,6 %
více než 1 rok a méně než 2 roky	3	15,8 %
více než 2 roky a méně než 4 roky	3	15,8 %
více než 4 roky	5	26,3 %
Celkem	19	

27. Jaké je tvé nejvyšší dosažené vzdělání?	Absolutní četnost	Relativní četnost
Základní	3	15,8 %
Středoškolské bez maturity	0	0,0 %
Středoškolské s maturitou	11	57,9 %
Vyšší odborné	0	0,0 %
Vysokoškolské	5	26,3 %
Celkem	19	