



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Posouzení úrovně týmové spolupráce ve vybraném sportovním klubu  
Assessment of the Level of Team Cooperation in a Selected Sports Club

Student:

Bc. Martin Rell

Vedoucí diplomové práce:

PhDr. Lech Nierostek, Ph.D.

Ostrava 2023

# Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Martin Rell**

Studijní program: N0413A050014 Ekonomika a management

Specializace: S02 Management

Téma: **Posouzení úrovně týmové spolupráce ve vybraném sportovním klubu**  
**Assessment of the Level of Team Cooperation in a Selected Sports Club**

Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Metodologie – aplikace vědeckých metod práce
3. Teoretické vymezení pojmů a problematiky týmové práce
4. Konkretizace sportovního klubu, oddílu a jeho zařazení
5. Analýza týmové spolupráce ve vybraném sportovním klubu
6. Návrhy a doporučení
7. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Seznam příloh

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

ČÁSLAVOVÁ, Eva. *Management a marketing sportu 21. století*. Jesenice: Ekopress, 2020. ISBN 978-80-87865-62-0.

HORVÁTHOVÁ, Petra. *Groups, teams and teamwork*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2019. ISBN 978-80-248-4325-4.

PALÍŠKOVÁ, Marcela et al. *Personální řízení: úvod do moderní personalistiky*. Praha: C. H. Beck, 2021. ISBN 978-80-7400-702-6.

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

Vedoucí diplomové práce: **PhDr. Lech Nierostek, Ph.D.**

Datum zadání: 25.11.2022

Datum odevzdání: 21.04.2023

Garant studijního programu: doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D., MBA

V IS EDISON zadáno: 14.11.2022 10:19:11

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

Přílohy číslo 1 a 2, dané mi k dispozici, jsem samostatně doplnil.

V Ostravě dne: 21. 04. 2023

Bc. Martin Rell

**Poděkování a věnování:** Nejprve bych chtěl poděkovat svému vedoucímu práce, který mě trpělivě provázel celým procesem tvorby diplomové práce, motivoval mě a předával mi cenné rady i informace. Dále bych chtěl poděkovat své rodině, se kterou jsem byl silnější a dokázal všechno zvládnout. Diplomová práce je věnována **mé nejbližší rodině** a šachovému oddílu Slezan Opava, z. s.

## Obsah

1	Úvod.....	5
2.	Metodologie – aplikace vědeckých metod práce .....	7
3.	Teoretické vymezení pojmů a problematiky týmové práce.....	10
3.1	Tým.....	10
3.2	Týmové role:.....	12
3.2.1	Pojetí týmových rolí.....	13
3.2.2	Typologie týmových rolí .....	14
3.2.3	Charakteristika týmových rolí .....	14
3.2.4	Vedoucí týmu a jeho úloha .....	18
3.3	Komunikace v týmu.....	19
3.3.1	Teamwork .....	21
3.3.2	Proces týmové spolupráce .....	22
3.3.3	Teambuilding a týmový flow.....	23
3.3.4	Chyby v komunikaci.....	24
3.3.5	Zlepšování komunikace v organizaci .....	25
3.4	Kultura organizace .....	26
3.4.1	Charakteristika sportovní organizace.....	28
4.	Konkretizace sportovního klubu, oddílu a jeho zařazení.....	30
4.1	Historie šachového oddílu .....	30
4.2	Sídlo organizace.....	31
4.3	Organizační struktura TJ Slezan Opava.....	32
4.3.1	Organizační struktura ŠO Slezan Opava .....	35
5.	Analýza týmové spolupráce ve vybraném sportovním klubu.....	37
5.1	Výzkumné otázky .....	37
5.2	Dotazníkové šetření .....	38
5.3	Rozhovor s předsedou šachové oddílu Slezan Opava .....	58
5.4	SWOT analýza šachového oddílu Slezan Opava.....	62
5.5	Interpretace a vyhodnocení výzkumných otázek.....	65
5.5.1	Výzkumná otázka číslo 1 .....	65
5.5.2	Výzkumná otázka číslo 2 .....	66
5.5.3	Výzkumná otázka číslo 3 .....	66
6.	Návrhy a doporučení.....	68
6.1	Návrhy .....	68
6.2	Doporučení.....	70
7.	Závěr .....	71

Seznam použité literatury .....	73
Seznam zkratk .....	75
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	
Seznam příloh	
Přílohy	



# 1 Úvod

Diplomovou práci na téma Posouzení úrovně týmové spolupráce ve vybraném sportovním oddílu jsem si vybral z mnoha důvodů. Nejdůležitějším faktorem je mé členství v šachovém oddílu Slezan Opava, přičemž právě tento oddíl je předmětem zkoumání mé odborné práce. Přes 10 let se usilovně věnuji zlepšování organizace, systematickému tréninku s mládeží a ve spolupráci s dalšími činovníky vytváříme ve výkonném výboru další aspekty, kterými se snažíme asertivně prosadit mezi dalšími oddíly, které se snaží získat nové talenty.

V posledních letech dochází k mnohým proměnám na všech šachových úrovních. Na základě internetového prostředí se šachy vcelku zpopularizovaly a čelíme většímu přírůstku dětí než v minulosti, avšak právě práce s mládeží posouvá další generace šachistů do pozadí, a to není obecně ideální řešení. V našem regionu se šachy udržují v dobré kondici, jelikož máme několik tréninkových center, na druhou stranu spousta oddílů ukončuje vlastní činnost, protože jejich členové postupně vymírají.

Shrnutím výše zmíněných aspektů představuji tuto diplomovou práci, abych ukázal šachovým oddílům možnosti, na kterých se dá v budoucnosti pracovat. Primárně poukázat na zastaralé mechanismy, které můžou tkvět v některých organizacích, malá působnost a špatná komunikace, která zamezuje hráčům v osobním růstu nebo celkovém posunu sportovního oddílu. Jaký vliv má nasazování ratingově slabších hráčů na psychiku a soudržnost sportovních klubů, jakých elementů se vyvarovat, abychom neměli v týmech jedince, kteří dokážou interně rozložit organizaci atd.

Metodologická část nám ukáže výzkumné metody, které budou používány během diplomové práce. Jejich využití bude souviset s analýzou hlavních výzkumných otázek, které mají lépe poukázat na zaběhlé trendy v šachovém oddílu Slezan Opava.

V teoretické části se budeme zabývat hlavními termíny, které korespondují s názvem diplomové práce. Seznámíme se s obecnými pojmy jako tým, týmová role, týmový vedoucí, týmové cíle, komunikace nebo sportovní oddíl, přičemž budeme definovat i složitější pojmy, které nám lépe pomůžou analyzovat příslušné pojmy do hloubky této práce.

V kapitole Konkretizace vybraného sportovního oddílu se obeznámíme s parametry, které jsou nastaveny pro fungování Tělovýchovné jednoty Slezan Opava, která je organizací, která zaštiťuje pod sebou i předmět zkoumání, a to šachový oddíl Slezan Opava. Kromě historie a sídla organizace se dozvíme přesné znění stanov organizace, seznámíme se s klíčovými pracovníky i členy výkonných výborů a v neposlední řadě kompletně popíšeme hierarchii a strukturu fungování sportovního klubu.

Praktická část představuje analyzování konkrétního sportovního klubu, kdy využíváme aplikování výzkumných metod, které byly součástí kapitoly číslo 2. Představíme si výzkumné otázky, které mají naplnit cíle diplomové práce. Posléze využijeme dotazníkového šetření, které proběhlo s respondenty z řad šachového oddílu Slezan Opava, které propojíme s daty, jež nám poskytl předseda šachového oddílu a vznikne SWOT analýza, která bude komparovat příslušná data.

Z výsledných výstupů se dozvíme, se, zdali funguje výkonný výbor efektivně, jakým způsobem dochází informovanosti členů, nakolik jsou hráči spokojeni s vedoucími družstev, kde vidí největší přednosti i hrozby šachového oddílu nebo jaké je procentní zastoupení hráčů, kteří chtějí být platnými členy i do budoucna.

Veškerá data ze SWOT analýzy jsou využita k interpretaci a hloubkovému řešení výzkumných otázek, které mají deklarovat současné postavení sportovní organizace. Reflektovat názory všech zainteresovaných subjektů. Ze shrnutí a zodpovězení výzkumných otázek vznikne potenciál pro náměty a doporučení, které mohou určit další směřování organizace. Namátkou se můžeme zabývat jiným obsahem tréninku, zlepšením informovanost, odlišným řešením budoucích konfliktů nebo úpravou týmových pravidel, které změni prostředí mezi všemi hráči k lepšímu.

Cílem práce je posouzení úrovně týmové spolupráce v šachovém oddílu Slezan Opava. Budeme se opírat o několik výzkumných metod, které budou analyzovat všechny vstupy, které přímo ovlivňují organizaci, následně přejímat a interpretovat odpovědi od zúčastněných subjektů a v neposlední řadě porovnáme výstupy dílčích výzkumných metod s našimi výzkumnými otázkami. Dílčími cíli jsou jednotlivá naplnění výzkumných otázek, které mají poukázat na současnou vitalitu šachového oddílu, kompetentní vedení, komunikaci a vhodnou metodiku při tvorbě tréninku a možnostech zlepšení růstu talentů.

## 2. Metodologie – aplikace vědeckých metod práce

Aplikace vědeckých metod práce je základním předpokladem pro získávání tvrdých dat, která jsou výstupy jakékoliv odborné práce. V naší diplomové práci využijeme hned několik metodik, které jsou adekvátní a dávají dostatečnou zpětnou vazbu, aby si mohl čtenář lépe interpretovat závěry, které jsou souhrnem všech využitých metod v praxi.

Ve své publikaci se Horváthová (2017) shoduje se Spáčilem (2021), kdy uvádí dvojitý postup při výzkumném šetření. Jedná se o základní rozdělení na fáze kvantitativního a kvalitativního výzkumu. Obě kategorie mají následné členění a mnoho možností při aplikování. My jsme se dostali hned k několika často užívaným technikám, kterými jsou rozhovor, dotazníkové šetření nebo SWOT analýza. Využili jsme i metod vlastního pozorování, čerpání z knižních publikací a internetových zdrojů.

Jak uvádí ve své knize Horváthová (2017), **rozhovor** je jednou z nejvyužívanějších metod, přesto záleží zejména obsahu a položených otázkách, které dostávají rozhovor do potřebné roviny, kdy se dokážeme dostat do jednotlivých fází, které chceme analyzovat a získaná data interpretovat ve vhodné podobě.

Klasickou variantou je standardizovaný rozhovor, který má ohraničený rámec, dělí se na 3 základní části, kterými jsou úvod, jádro rozhovoru a závěr. Každá z částí má nepsaná pravidla a je vhodné se jich držet i z důvodu nastolení ideální atmosféry a udržení komfortu pro dotazovaného.

V diplomové práci jsme využili metodu **standardizovaného rozhovoru**, kdy jsme měli právě jednoho člověka, který nám poskytoval informace a další poznatky k tématům, která byla jeho předmětem. Zcela zásadním faktorem je nastavení délky rozhovoru i jeho pojetí. Pakliže budeme během rozhovoru přeskakovat nebo příliš rychle střídat pasáže, může dojít k narušení některých fází, k odejmutí jádra rozhovoru, které nám má poskytnout důležitá data, a tím pádem by ztratila celá výzkumná metoda smysl.

Obdobnou situací je i nadměrné nasycení dotazovaného, kdy klademe otázky pouze v jednom bloku, tudíž se rozhovor dále nevyvíjí. V takovém případě je lepší rozhovor ukončit a příště si připravit otázky předem, jelikož připravenost je nezbytným aspektem, která provází každou z vědeckých disciplín.

Kvalitní a ověřenou vědeckou metodou je **dotazníkové šetření**, které má opět dvojitý charakter. Můžeme se zaměřit na kvalitativní část, kdy si vytipujeme užší spektrum respondentů, kteří budou odpovídat do hloubky a zabývat se jedním tématem, či využijeme kvantitativní formy, která vede k velkému vzorku participantů, avšak může dojít k přílišnému rozptylu dat, která jsou v souhrnu rozdrobená a hůře se vytváří interpretace a analýza dosažených dat.

Předmětem výzkumu byl šachový oddíl Slezan Opava, a to nás odkazuje na první možnost z výběru. Kvalitativní výzkum byl zaměřený na několik zásadních sektorů, které byly rozděleny do 3 základních výzkumných otázek, které měly z dostupných dat zjistit a ověřit pravost výroků, případně je vyvrátit a nastolit polemiku, proč došlo k takovému výsledku, co vedlo účastníky, že odpověděli takovým způsobem, který se vymyká předpokladům atd.

V dotazníku můžeme využít široké palety otázek:

- **otevřené otázky:** volné pole pro respondenta, který do vyznačeného řádku zaznamená vlastní odpověď, která je posléze předmětem výzkumu, většinou se stává, že mají účastníci několik podobných odpovědí, které se slučují do skupinových buněk, které představují rozložení odpovědí všech účastníků,
- **polozavřené otázky:** participant dostává možnost výběru, kde postupují podle instrukcí, které jsou uvedené v dotazníkovém šetření a následně dostávají i možnost vlastního komentáře, pokud nenalezli odpověď ve vyjmenovaných možnostech,
- **dichotomické otázky:** jedinec se má rozhodnout mezi 2 jasnými volbami, které představují opačná stanoviska, ve většině dotazníků se střetáváme s možnostmi ano x ne,
- **otázky s více odpověďmi:** respondent má možnost označit tolik odpovědí, které odpovídají jeho ztotožnění se s tématem, příkladem bývají výběry hodnot, když máme označit 3 nejdůležitější faktory, které nás motivují, co rádi děláme, které činnosti jsou naše oblíbené atd.,
- **otázky s vícenásobným výběr:** klasickým příkladem by byly bloky u benefitů, které může zaměstnanec využívat, neboť účastník dostane několik možností a musí zvolit pouze jednu alternativu, kam se bude chtít orientovat, která představa ho více přesvědčila,
- **škály:** existuje několik podob škálování i jejich značení a následné výsledkové vyjádření, ale základem zůstává bodová hranice, která dává participantovi na výběr, většinou je prostřední hodnota označena jako nevím nebo 3, popřípadě jiné číslo, ale škála by měla mít nejlépe lichý počet čísel, aby se dala jednotlivá data lépe aplikovat a komparovat v potřebných šablonách.

**Doplňkovou** otázkou a celý systém dotazníků dokreslují **filtrační otázky**, které mají za primární cíl selekci. Přestože máme množinu lidí, kteří se účastní dotazníkového šetření, je pravidlem, že jsou některé otázky specifikovány takovým způsobem, aby na ně mohla odpovídat pouze určitá část lidí, která nás zajímá z určitého důvodu. V našem případě bychom se mohli odkázat na výzkumné otázky, případné doplnění některých podotázek, jinak se můžeme s takovým pojetím setkat zejména v marketingu, kde se vytipuje hlavní zákaznická složka, kterou si chce subjekt udržet a nejlépe rozšířit.

**SWOT analýza** je podle Grassové a kol. (2012) důležitou výzkumnou metodou, která se aplikuje v případech, kdy dostáváme jednotlivé informace z různých informačních kanálů. SWOT analýza je syntézou a výstupem mnohých informací, které sbíráme z dalších výzkumných metod. Zasazení a její interpretace je podkladem pro řešení výzkumných otázek a dělí se na 4 základní segmenty, se kterými se dále pracuje ve všech organizacích podle jejich potřeb.

- **S – Strengths:** silné stránky mají za úkol, zmapovat a zajistit nejdůležitější faktory, na kterých je předmět výzkumu postavený, kde je jeho nejsilnější bod, o co se ve svém fungování opírá, kde si je jistý a přináší nejdůležitější hodnoty a naplňování svých cílů,
- **W – Weaknesses:** slabé stránky organizace taktéž zasahují do mikroprostředí organizace a poukazují na určité nedostatky, které se ve firmě/podniku vytvořily. Klasickým příkladem je malá efektivita zaměstnanců, prostoje nebo časté konflikty a malá informovanost na pracovišti,
- **O – Opportunities:** třetí sekce se zabývá příležitostmi, které můžou podnik rozvíjet do budoucna, ve sportovních klubech se obvykle jedná o ekonomické faktory, práci s mládeží, zlepšení pozice oproti konkurenci nebo propagaci,
- **T – Threats:** makroekonomické prostředí doplňují hrozby, které popisují možné veličiny, jejichž působnost může snížit vitalitu organizace a výrazně omezit její fungování, častokrát dochází k takovým jevům, když je slabší ekonomická situace, obor je prodělečný, na trhu není dostatek pracovníků nebo se upravují právní normy, které omezují provoz a funkčnost daného subjektu.

**Metodika knižních a internetových zdrojů** nám dává četné varianty, jak postupovat při výzkumu. Důležitým aspektem je správný výběr publikací, u kterých je nutné dbát na ročník vydání, jelikož se mnohdy stává, že mezitím se informace aktualizovaly a publikaci nelze využít pro irelevantní data.

Obdobný způsob nastává u odborných časopisů, zápisů ze schůzí, stanov a jiných materiálů, které je potřeba řádně prověřit a následně využít u vědecké práce, pokud má jejich obsah hodnotu i časovou sounáležitost se současnými trendy. Internetové prostředí nabízí široké portfolio informací, avšak správný výběr a důsledná komparace s knižními tituly dodává validitu této možnosti, která se odráží ve využití vědecké metody v praxi.

Metoda **vlastního pozorování** je vhodná u témat, kdy je autor i přímým účastníkem a dokáže získaná data porovnat se skutečností. Hlavním záměrem je zamezení zkreslených dat, která by znehodnotila vědeckou část diplomové práce. Metoda se využívá u námětů a doporučení, která vznikají na základě komplexního šetření a interpretace všech dosažených výsledků.

### 3. Teoretické vymezení pojmů a problematiky týmové práce

Týmová spolupráce je jedním z klíčových prvků jakékoliv organizace. Vzájemné fungování na bázi komunikace, řešení konfliktů a podpora druhých jedinců vede ke stabilnímu prostředí firmy, která je natolik silná, jak její nejslabší článek. Schopnost efektivního plnění týmových úkolů znamená, že je organizace zdravá, má ideálně rozložené týmové role a všichni členové jsou srozuměni s cíli, které vykonávají v kooperativní podobě.

V teoretické části si vymežíme základní pojmy, které budou základním stavebním kamenem pro analýzu všech důležitých poznatků, kterými se budeme zabývat v diplomové práci. Nejdůležitějšími pojmy budou tým, týmové role, týmové cíle, teamwork, komunikace, motivace a sportovní oddíl.

#### 3.1 Tým

V současné době se slovo tým stalo základním pojmem, kterým se zaštiťují mnohé organizace. Setkáváme se s moderními trendy, kdy jsou výběrová řízení dělána takovým způsobem, aby uchazeč zapadl do kolektivu a měl jednu ze specializací, které vyplývají z různých testů, které jsou vytvářeny pro odhalování týmových rolí a specifikaci jednotlivých účastníků v týmu.

Definici týmu uvádí Horváthová (2019, str. 37) následným způsobem: „*A team is a small group of people with complementary skills, who together to accomplish shared SMART goals (in exactly the right time) while holding themselves mutually accountable for performance results.*“

Dalšími autory, kteří podporují zmíněnou tezi jsou (Čopíková a kol. 2015), která doplňuje základní faktor, kterým jsou vzájemné vazby mezi pracovníky ve skupině, jelikož vzájemné působení a závislost se projevuje na plnění SMART cílů, které jsou výstupy každého týmu.

Ke stejným poznatkům se přidávají i autoři (Robbins and Coulter 2012) nebo (Schemerhorn, 2010), kteří analyzují společné výstupy týmů, když se mají podělit o své výsledky před širokou veřejností. Zde se projevuje nejvíce pružnost a vitalita všech pracovníků, jelikož se musí jedinci na sebe vzájemně spoléhat.

Autoři Mühlfeit a Pumprla (2022) popisují anglické slovo „team“, přičemž se opírají o 4 zkratky, na kterých je pojem postavený. „**Together, Everybody, Achieves a More**“.

Pokud bychom spojili všechny pojmy dohromady, vznikne věta: „*Všichni společně docílíme cíle.*“ Ve stejné publikace se dostáváme do hloubky, kdy se analyzují do hloubky různé sportovní organizace, a tak se dostáváme k závěrům, které vykreslují týmy do malého seskupení osob, které mají specifické schopnosti a dovednosti, které následně využívají ve prospěch týmu i zlepšení svého individuálního výkonu.

Horváthová (2019) popisuje základní rozdíly, které nechávají skupiny nadále skupinami, avšak existují jasná kritéria, která z případných skupin dělají týmy v pravém slova smyslu, jelikož team je místo, kde jsou zkombinovány všechny silné stránky a schopnosti jednotlivých individualit, které se překlápí do společného fungování a produkování adekvátních výsledků, jejichž základním výstupem je spokojenost všech členů organizace.

- **Size:** Limited,
- **Selection:** Crucial
- **Leadership:** Shared or rotating,
- **Perception:** Mutual knowledge understanding,
- **Style:** Role spread coordination,
- **Spirit:** Dynamic interaction.

Práce v týmu přináší kromě pozitivních aspektů i negativní jevy, které se můžou projevit v různých aspektech a činnostech. Namátkou uvádíme sdílený Leadership, který se může stát dvojsečnou zbraní, jelikož někteří z jedinců nemají předpoklady, aby se stali leadery.

Dále se zabýváme i potlačením některých individualit, protože se musí podřídit týmu, a to bývá obtížné v jakékoliv organizaci, i když právě sportovní organizace jsou nejlepším příkladem, kdy jedna z individualit může narušit synergický efekt a na základě svých potřeb paralyzovat ostatní členy.

Horváthová (2019) uvádí i výčet nejznámějších negativních dopadů, které stojí za oslabením týmů, ba dokonce publikace Mühlfeit a Pumplra (2022) uvádí konkrétní sportovní kluby, u kterých došlo k rozpadu na základě výběru nevhodných talentů a hvězdiček, které rozložily tým zevnitř:

- individualita může být potlačena,
- někteří z členů týmu nejsou schopni vyjít s ostatními,
- největší individuality se musí adaptovat a přizpůsobit se pravidlům a standardům,
- některá neobvyklá řešení mohou být předmětem sporu, ačkoliv jsou výhodná,
- absence společných cílů vede k depresi některých členů,
- týmová práce se může časem vyčerpat a je nutné obměnit některé z členů.

Čáslavová (2020) ve spolupráci s Horváthová (2019) dochází k závěrům, které shrnují důležité poznatky, na jejichž základě se týmy odlišují od skupin a zároveň doplňují kromě soft skills i hard skills, jelikož fungování týmů má přímý odraz na systémy, postupy a strategie každé organizace.

Organizace práce ve skupině je častokrát nestabilní, jelikož absentují základní pravidla a mechanismy, které by mohly jednoznačně určit, kdo má přímou zodpovědnost za danou činnost. Naopak týmová struktura je pevně stanovena na vnitřních předpisech i morálních pravidlech, kdy se členové týmu soustředí na jeden týmový cíl, hledají postupy a zřetelně mají rozdělené role, které určují, kdo má kterou z etap na starosti.

Ve výše uvedených publikacích jsme se dozvěděli i optimální rozložení týmu, která má obsahovat 5–9 členů, přičemž z hlediska Belbinova testu mohou mnozí členové splňovat několik charakteristik zmíněných druhů členů v týmech. Členství v týmu je prestižní záležitostí, protože naše zájmy jsou většinou podřízeny týmovým cílům a hledí se na motivaci všech jedinců, kterou si vytváří samotní členové a dostává se jim i podpory od vedení, a to je jedním z hlavních rozdílů, protože pracovní skupina očekává pokyny i motivaci pouze od vedoucího, a to je na „Týmového ducha“ opravdu málo.

Komunikace je postavena na silných základech, bývá většinou otevřená, jelikož si členové týmu navzájem důvěřují. Zapojují do svých řešení i problémů vedoucího, aby docházelo k vzájemnému propojení i pochopení. Tento aspekt vede ke zlepšení týmových aktivit, rychlejšímu dosahování týmových cílů a vzájemné důvěře.

### 3.2 Týmové role:

*„Je vhodné, aby každý člen týmu hrál takovou, pro sebe přirozenou roli, pro kterou má nejlepší předpoklady.“ (Čopíková, 2015, str. 170).*

V každém týmu se objevují specifické týmové role, i proto je podstatné, aby byl výběr pestrý a obsahoval všechny dosažitelné faktory, které mohou pomoci týmu k uskutečnění naplnění týmového cíle. V publikaci od Horváthové (2019) dochází k aplikaci Bellbinova formátu, která zahrnuje několik týmových rolí, které se následně člení do několika skupin.

Palíšková (2021) se přiklání k podobným závěrům, které popisuje i Čopíková (2015), kdy můžeme rozdělit role v týmu na **výkonové** a **socioemocionální role**.

- **výkonové role:** se stylizují do forem zaměřených na provedení jednotlivých úkolů, zabývají se funkčností týmu, efektivitou, produktivitou a úkolováním,
- **socioemocionální role:** slouží ke kvalitnímu udržování vztahů uvnitř týmu, podpora morálky, stmelování kolektivu a šíření pozitivní atmosféry.



### 3.2.1 Pojetí týmových rolí

Horváthová (2019) hovoří o esencích, které jsou nezbytnou součástí každého týmu. Jednotlivé a správné pojetí rolí dokáže vybudovat silnou základnu, na které staví tým a dosahuje posléze společného cíle. Ideální nastavení týmu se promítá do pojmu Teamwork, který je označením pro členy týmů, kteří vzájemně kooperují, přičemž mají vhodně nastavení týmové role.

Čopíková (2015) popisuje historické procesy, které se zabývaly týmovou problematikou. Týmové role jsou oblast, která je vyhledávána i v dnešních dnech, přestože se klade velký důraz na individuální potřeby, jelikož vhodně nastavené týmové parametry a kategorie týmových rolí jsou předpokladem pro splnění úkolů, dodržování pravidel organizace, naplnění cílů, motivování jedinců a podpora kooperace a komunikace uvnitř i navenek týmu.

Dále se věnuje 3 základním kategoriím, které jsou specifické a mají mnoho rolí, které se propisují do nastavení týmu. Základní dělení je následující:

- **role zaměřené na úkol:** jakým způsobem se skupina chová při konkrétních jednáních a postupech, řešení interních problémů atd.,
- **role zaměřené na budování a udržování skupiny:** udržování vhodných sociálních interakcí a pozitivní atmosféry uvnitř kolektivu,
- **role zaměřené na sebe:** jakým způsobem se realizují jedinci v týmu, a zároveň dostávají možnost k prosazení vlastních ambicí a naplňují osobní zájmy.

Role popisují způsob jednání, kterého využívá jedinec s konkrétní skupinou. Nevystihují však osobnostní rysy nebo obecně styl osoby, ale dokážou lépe odhadovat jednání a chování, které lze od takového člověka očekávat. Z výše vyjmenovaných pojmů vznikl **Belbinův koncept devíti týmových rolí**, které popisují přístup odlišných lidí k pracovním úkonům.

Belbinův test má i mnoho odpůrců, avšak jeho pojetí dokáže identifikovat mnohé faktory, například poznat v týmové roli všechny členy týmu, odhalit kladné stránky a hodnoty, na kterých se staví týmová esence pro úspěšnost dosažení týmového cíle.

### 3.2.2 Typologie týmových rolí

Již dříve jsme naznačili určité dělení týmových rolí podle jejich typologie, avšak celkovou strukturu a konečnou podobu shrnul Belbin (2012) ve své knize, kde vytvořil **Belbinův model**, který rozlišuje 9 nejčastějších týmových rolí, které se vyskytují v týmech. Chování jedince má několik podob a jsou rozděleny do tří hlavních kategorií, z kterých se posléze větví.

1. **Role sociální – orientované na lidi:** koordinátor, týmový pracovník, vyhledávač zdrojů,
2. **Role akční orientované na akci:** usměrňovač, realizátor, kompletovač,
3. **Role mentální – orientované na myšlení:** specialista, inovátor, motivátor.

Belbinův model byl předmětem zkoumání Horváthové (2019) a Čopíkové (2015) které popisují přínos jednotlivých týmových rolí, přichází se slabými stránkami daných rolí i vytváří obsáhlou charakteristiku jednotlivých znaků každé role. Zdůrazňují, že se v týmech můžeme setkat se členy, kteří plní několik týmových rolí najednou, nelze však obsáhnout všechny role, jelikož posléze jedinec paralyzuje celý tým a jeho osobní ambice mají obrovský negativní dopad na fungování.

### 3.2.3 Charakteristika týmových rolí

V předchozí podkapitole jsme si vyjmenovali konkrétní role, které se objevují v týmech. Nyní na základě analýzy Čopíkové (2015) a Horváthové (2019) můžeme pojmenovat nejdůležitější charakteristiky každé týmové role, věnovat se jejímu přínosu, přípustné slabé stránce i její rizikovosti, pokud se bude prezentovat jako solitér v organizaci.

**Inovátor (Plant):** jeho největší doménou je kreativita, která rozvíjí jeho potenciál. Stále přichází s dalšími nápady a nenechá se odradit případným neúspěchem. Dokáže najít prostor pro zlepšení u činnosti, kterou ostatní již považují za skončenou. Kreativitu dostává do syntézy se svou představivostí, která se často ocitá v jiných dimenzích, kde dokáže lépe rozvinout své neotřelé myšlení

Hlavním přínosem je jeho samostatnost, vymyšlení nových postupů a řešení náročných problémů. K jeho přijatelné slabší stránce patří určitá uzavřenost a neprůbojnost, která se ukazuje u týmových diskusí, kdy není příliš aktivní. Potenciálním rizikem se může stát jejich tvrdohlavost a upínání se na stále další vize, přičemž nedokončí minulé úkoly a ohrozí dokončení společného cíle.

**Vyhledávač zdrojů (Resource Investigator):** představme si dynamického jedince, který je velmi živý a svým entuziasmem se snaží ostatní strhnout k heroickým výkonům. Je schopen objevit nové kontakty a využít každé příležitosti, aby oslnil lidi svým temperamem a nebojácností. Každá nová příležitost je pro něj výzvou, kde se může realizovat a dokázat ostatním, že je platným členem týmu. Jeho optimismus a impulzivnost pomáhá přesvědčit a motivovat další pracovníky k lepším výsledkům.

Hlavním přínosem je jeho úsilí a energie, která nemizí. Dále dokáže okouzlit zákazníka, téměř každého jedince namotivovat a úspěšně i takticky vyjednávat se soupeři nebo partnery. Přijatelná slabá stránka je jeho nadšení, které může rychle opadnout, jelikož se objeví nová výzva nebo částečná nekoncentrace, která pramení z přílišné horlivosti a impulzivnosti osobnosti. Největším rizikem je udržování dlouhodobých vztahů s kýmkoliv, jelikož jsou založené na respektu a trpělivosti a malá disciplína může zhatit slibná jednání s klíčovým partnerem.

**Koordinátor (Co-ordinator):** týmová role je založena na přátelské bázi, kdy se jedná už o zkušenou osobu, která se pohybuje okolo týmů delší dobu. Dokáže rozeznat ostatní kolegy, objasnit jejich schopnosti a dovednosti a využívat potenciálu, který se objevuje u jeho kolegů. Dokáže věřit sám sobě, je přirozenou autoritou a respekt si získává svými rozhodnutími a kázní. Nebývá průbojný, ba naopak se dokáže obětovat vůči některému z kolegů, chce celkový rozvoj týmu, kompetentní podřízené, kteří se chtějí v jednotlivých procesech seberealizovat

Koordinátoři umí výborně chválit a motivovat. Dokážou přesně rozdělovat úkoly a na základě svých zkušeností systematicky pracovat a odhalit potřeby svého týmu. Jejich přijatelnou slabší stránkou je právě průbojnost, kterou by měli více prosazovat, jelikož jsou většinou ve vedoucím postavení. Rizikem může být jejich demokratický přístup, jelikož v některých fázích je potřeba být silný a rozhodný. Ohrožení morálky je negativním aspektem a může vést k úpadku týmu.

**Usměrňovač (Shaper):** oproti koordinátorovi se vyznačuje direktivním vedením, které má za cíl tvoření jasných a přehledných pravidel i obecný rámec práce. Vyniká svojí energií a motivací. Dokáže být hodně tvrdohlavý a spoustu konfliktů řeší emocionální rovinou. Dokáže v týmu zažehnout jiskru a vytvořit velkolepý projekt. Svou energii využívá pro děláni nepopulárních, ale potřebných rozhodnutí. Umí se plně soustředit na úkol a jít si za svým cílem.

Jeho orientace na výsledky dokáže z kolegů dostat i nemožné penzum práce. Za každou cenu je ochotný projekt dokončit, i kdyby měl na něj vyplývat veškerou energii. Oplývá dynamičností a elegantně si je schopen poradit s překážkami, které by pozastavovaly projekt. Jejich slabou stránkou je například stručné a tvrdé jednání, které deklaruje jasné stanovisko bez diskuse. Jejich kritika není vždy oprávněná a může vyvolávat neduhy uvnitř kolektivu. Rizikovost se projevuje u plánování projektu, kdy obvykle přehlížejí detaily a soustředí se primárně na výsledek. Jejich nepřiměřené chování může rozvrátit tým a rozdmýchat konflikt velkých rozměrů.

**Monitor vyhodnocovač (Monitor Evaluator):** setkáváme se s rolí, kterou zastupuje chladná, opatrná a seriózní osoba, která perfektně zvládá své emoce a nepotřebuje projevovat nadšení, aby ukázala, že je v týmu spokojená. Vyhodnocovač vidí jakoukoliv možnost a dokáže si spočítat, která z variant je pro projekt výhodnější. Svým správným úsudkem odhaluje jednotlivé klady a zápory, chce týmově uspět a jeho motivací je snaha o jistý výsledek, který získal předchozím vyhodnocováním možností.

Monitoři jsou obránci týmu a varují před riziky nebo unáhlenými závěry. Jsou odolní vůči emocím a přesvědčit je dokážou pouze čistá fakta, která jsou podepřena důkladnou analýzou a aplikováním v praxi.

Slabší stránkou je jejich skeptická povaha, která může ostatní demotivovat nebo jeho oprávněná kritika, kterou nedokáže podat správnými slovy. Riziko je v jeho absolutní jistotě, že se nemylí, protože může hned v zárodku odmítnout kreativní variantu, která není vyzkoušená, ale přitom by týmový úkol urychlila. Nenabízí jakákoliv východiska a může svou logikou a kritikou odradit některé z členů týmu, kteří posléze přejdou do jiného.

**Týmový pracovník (Team Worker):** člověk mírného a přátelského charakteru, který se zajímá o pocity a cíle ostatních. Pomáhá svým kolegům, dokáže být vnímavý a zároveň diplomatický. Shledává u pracovníků pozitivní stránky, bývá nenáročný a jeho motivací je uspokojení potřeb ostatních. Tvoří opěrný pilíř týmu, na který navazují další pracovníci, vytváří příznivé klima a pohodovou atmosféru, aby se dosahovalo výsledku za nejlepších možných podmínek.

Mezi nejsilnější stránky patří jejich týmovost, která se přenáší do mezilidských vztahů, všímají si potřeb ostatních a zamezují konfliktům. Vynikají v taktice a hrozby odklání daleko od svého týmu, aby nikterak neohrozili týmové projekty a jejich naplnění. Přijatelnou slabou stránkou je jejich nerozhodnout a ochota vyhovět komukoliv. Bývají mnohdy naivní a snaží se problémy oddalovat, aby neuškodili žádné ze stran. Jejich riziko je postaveno na přílišném upozadění vlastních ambic, které může vést k dehonestaci nebo dovolení si čehokoliv vůči týmovému pracovníkovi.

**Realizátor (Implementer):** týmová role oplývá praktičností a disciplinovaností. Jedinec si zakládá na řádech, postupech a harmonogramech, které striktně dodržuje a nabádá k tomu i ostatní. Kolegové se na něj můžou spolehnout, zejména oceňují jeho svědomitost, odpovědnost, schopnost aplikování kteréhokoliv poznatku nebo nápadu i pečlivou systematickostí, která je jeho největší zbraní. S ní se pojí i rozvážnost, důslednost a komplexní vytrvalost, se kterou dokáže motivovat tým, aby dosáhli jasně stanoveného cíle.

Nacházíme skvělého organizátora, který dokáže systematicky rozdat práci, spolehlivě plnit vlastní úkoly a dodržovat stanovená pravidla kolektivu. Ochotně přejímají nápady ostatních a snaží se z nich získat nejlepší možné výsledky, aby mohli s novinkou pracovat i do budoucna. Přijatelná slabá stránka se objevuje v jejich přílišné svázanosti s normami a pravidly, protože životní situace se řeší mnohdy intuitivně a ihned, čímž mají realizátoři menší nevýhodu, jelikož nemůžou uspět se svými normami nebo harmonogramem. Rizikem je jejich posedlost systémem a vymáháním pravidel, která mohou vést i ke stávkování a přesvědčování ostatních pracovníků k totožné reakci. Odmítavým způsobem mohou zařadit stagnování organizace.

**Kompletovač, finišer (Completer, Finisher):** poznáváme obdobnou formu role, která se objevila u vyhodnocovače, avšak kompletovač má dost odlišných vlastností, která ho staví do jiné role. Jedná se o perfekcionista, který chce vždycky dokončit daný projekt, než přejde k dalšímu. Bývá samotářský typ, který si dělá svoji práci a vyžaduje po ostatních, aby ho nechali pracovat samostatně a starali se o sebe. Neoplývá důvěrou vůči kolegům, bývá svědomitý a důkladně zpracovává své zadané úkoly. Má smysl pro dodržování norem a pravidel, hlídá si termíny a je vysoce soustředěný.

Preciznost a touha dotáhnout projekt do úspěšného konce z něj dělá největšího experta na kvalitně odvedenou práci. Nesnáší nedotažené činnosti a nedbalost druhých dává najevo svou nespokojeností, i když si zároveň dělá starosti, aby se projekt neopozdil. Dokáže zastoupit kolegu, který není schopen pokračovat v rozdělané práci a motivuje ostatní k lepším výkonům. Přijatelná slabost je jeho perfekcionismus, který může kolegům častokrát znepríjemnit pracovní prostředí i morálku. Neakceptace kritiky vede k dotčení finišera, který posléze cítí, že mu druzí nevěnují náležitou pozornost. Rizika jsou spjata s jeho závislostí na dokončování. Nadměrná práce na zbytečnostech zpomaluje projekt a nestává se efektivní. Kvůli malichernostem se může stát, že finišer vyhoří, jelikož se nedomluví s kolektivem a potenciální projekt vyznívá do prázdna.

**Specialista (Specialist):** v týmu plní doplňující úlohu. Jedinec je většinou specificky technicky či jinak odborně zaměřený a má znalosti na vysoké úrovni. Bývá přínosem z hlediska profesionální úrovně, kdy pro rozvoj ochotný obětovat cokoli. Krystalizuje se nám člověk, který je sebevědomý, pracovitý, cílevědomý, oddaný a poskytuje nepřeberné množství vědomostí, se kterými následně pracují další členové.

Silnou stránkou je povaha specialisty, která ho nemůže rozhodit v žádné z temperamentních skupin. Profesionálností si získává v kolektivu oblibu a dokáže komukoli poradit. Jeho osobnost dodává auru týmu a buduje tím lepší dojem pro všechny. Specialista se neorientuje na slávu nebo plakety a ocenění, jeho primárně zajímá obsah práce, jeho plnění a možné posunutí vlastních poznatků a rozšíření znalostí. Přijatelnou slabší stránkou zůstává jeho vysoká odbornost s jednostrannou orientací, kterou dokáže kompenzovat odbornými radami. Silně se nedoporučuje, aby v jednom kolektivu byla dva stejně zaměřeni specialisté. Rizikovost zůstává v komunikačních kanálech, kdy odborník nemusí pružně reagovat a chápat smysl informací, které mu předává kdokoliv další z kolektivu.

### 3.2.4 Vedoucí týmu a jeho úloha

Z předešlého Belbinova modelu jsme mohli definovat minimálně 2 vůdčí role, které mají dominantní postavení. Čopíková (2015), Mühlfeit a Pumpřla (2022) se shodují ve volbě vedoucího týmu, kterým by měl být člověk, kterého dokážou ostatní následovat.

Palíšková (2021) a Měrtlová (2014) poukazují na vyšší produktivitu práce a zlepšení motivace zaměstnanců, pokud je vede leader, který je usměřňuje a dodává jim potřebnou energii i možnost vyniknout.

Horváthová (2019) analyzuje Belbinův model a jejím výstupem zůstává syntéza všech vůdčích typů, které by měl umět člověk využívat a vhodně reagovat na odlišné podněty.

U vedoucího týmu není ohraničená věková hranice nebo vzdělání. Respekt si získá člověk od týmu ve chvíli, kdy dokáže ostatní strhnout ke kvalitnímu výkonu, když jim představí své cíle a vize, které stojí za pozornost.

Kvalitní leader by měl mít vlastnosti kouče i mentora. Mentor je k dispozici, když předává moudrost a zkušenost z vlastního poznání, které nabízí jako řešení, aby kdokoliv aplikoval sám v praxi. Kouč pro změnu klade otevřené otázky s cílem k zamyšlení a vhodnému využívání vlastní energie. Výsledkem má být vlastní sebepoznání, kdy si jedinec u kouče dokáže odpovědět na otázky, se kterými si nedokázal poradit v minulosti. Souhrnem by měl vedoucí umět vést lidi k nalézání vlastních řešení a podporovat jejich seberozvoj, přičemž jim může na jejich cestě pomáhat vlastními zkušenostmi, které nasbíral během života.

### 3.3 Komunikace v týmu

Oblast komunikace je poněkud široká, ale jedná se o jeden ze základních pilířů, na kterých je postavený fungující tým. Samotná komunikace má mnoho faktorů a vlastních instrumentů, jak dosahovat požadovaných výsledků a zlepšení. Existence prostoru pro diskusi v týmu je dobrým předpokladem pro zvládnání obtížnějších technik komunikace, která se zabývá i oblastí kritiky, která je nejčastějším problémem a dokáže položit i dobře fungující tým.

*„Komunikace představuje nástroj, pomocí něhož tým dosahuje společného cíle“ (Čopíková, 2015).*

Komunikace nám pomáhá s přenosem informací od odesílatele směrem k příjemci. Zpráva obsahuje různé prvky, symboly a další věci, které jsou zakomponovány do celistvé myšlenky, která má dorazit za příjemcem v plném rozsahu, a zároveň takovou formou, aby ji dokázal příjemce identifikovat a pochopit plnohodnotně její obsah.

Výš zmínění autoři se zabývali případnými bariérami, které zhoršují komunikaci, a tak vymysleli efektivní způsobem, jak vytvořit základní pravidla, která by měla usnadnit komunikování dvou a více lidí:

- odesílatel musí vědět, co chce sdělit,
- ke kódování je důležité použít symbolu srozumitelného pro obě strany,
- komunikaci je potřeba důkladně připravit,
- je třeba dobře odhadnout míru potřeby informací u příjemce,
- nezbytná je shoda mezi tím, co se říká a jak se to říká,
- důležité jsou emoce, pozitivní orientace účastníků komunikace.

Schopnost efektivně komunikovat nastává ve chvíli, kdy se dokážeme vyvarovat rušivým elementům a využíváme komunikační techniky, kterými jsou například techniky aktivního naslouchání, vyjednávání, kladení otázek a sebe prezentace.

**Technika aktivního naslouchání** soustředí veškerou pozornost jedince na naslouchání odesílateli zprávy. My máme za cíl pochopit všechny myšlenkové toky a převzít všechny informace, které nám odesílatel sděloval v hlasové podobě.

Doporučuje se dávat najevo aktivní přístup, poslouchat druhou osobu, vnímat její pocity, klást vyjasňující otázky nebo se ničím nerozptylovat. Měli bychom si dávat pozor na udržování očního kontaktu, u kterého lze dobře rozeznat míru soustředění, které vkládáme do komunikace.

**Technika vyjednávání** se skládá do procesu, u něhož máme najít adekvátní řešení, které odpovídá konkrétní situaci, se kterou nás seznámil odesílatel zprávy. Snahou je vytvořit vyjednávací podmínky, kterými bychom dospěli k předem stanoveným cílům.

Klíčovým faktorem je prezentace našich i ostatních názorů, které se můžou navzájem střetávat, ale přináší mnoho cenných poznatků. Dále je třeba věcně analyzovat informace a tvořit z nich způsoby řešení a podložit je různými variantami.

**Technika kladení otázek** nám pomůže získat potřebné informace, pokud nejsme schopni jinak komunikovat s druhou stranou. Technika se využívá pro řízení tempa a toku komunikace a celkovou kontrolou nad přenosem dat.

- **otevřená otázka:** nedá se na ni odpovědět v krátké formě, druhá strana se musí zamyslet a rozvést své myšlenky, pokud například tvoříme hodnotné dílo nebo začínáme s projektem,
- **uzavřená otázka:** pomůže nám se zrychlením toku komunikace, jestliže vázneme na mrtvém bodu, partner se musí jasně rozhodnout, kterou variantu zvolí, přičemž dostává na vývěr právě dvě možnosti (většinou ano x ne),
- **informační otázka:** bývá obvykle stručná a má charakter zjištění skutkové podstaty, ovšem musíme dávat bedlivý pozor, aby si protistrana nemyslela, že chceme asymetricky naklonit rovnoměrné držení vah komunikace, často se setkáme s takovým typem otázky u bezpečnostních složek,
- **sugestivní:** snažíme se ovlivnit takovým způsobem, že využíváme obecných faktů nebo informací, které jsme načerpali z ověřených zdrojů, klasicky se využívá u vyjednávání podmínek smluv atd.,
- **kontrolní otázka:** ověřuje naše výroky i druhé strany a snaží se zjistit, zdali jsou všichni srozuměni s informací v plném rozsahu,
- **proti otázka:** umožní nám čelit palbě partnera nebo druhé strany a připravit si mezitím odpověď na jejich těžkou otázku, musíme být mimořádně opatrní, jelikož nevhodné zvolení proti otázky může vést k ukončení jednání,
- **motivační otázka:** chceme nabudit protějška a přicházíme s otázkou, která je pozitivní a zároveň se týká tématu, kde náš partner vyniká,
- **řečnická otázka:** tázající využívá možnosti a odpovídá sám sobě na otázku, u jednání může získat převahu nebo znejistit protistranu, nedoporučuje se hojně využívat při komunikaci s partnerem.

Obecně bychom měli dávat prostor otevřeným otázkám, které nám určí charakter osoby, která sedí proti nám. Dozvíme se více informací a jsme schopni s nimi lépe nakládat. Autoři nás nabádají i k myšlence, že je někdy lepší zvolit techniku naslouchání než zbytečně pokládat otázky, či hovořit, protože bychom si zhoršili momentální pozici.

**Technika sebeprezentace** patří mezi nejtěžší techniku, protože souvisí se seberozvojem jedince. Abychom se mohli dobře prezentovat, musíme na sobě zapracovat a stát se kvalitními řečníky, kterým bude někdo naslouchat. Technika obsahuje stručný popis činností, které bychom měli dělat, abychom zvýšili šance na zdokonalení nás samých.

Projev bychom si měli připravit a minimálně mít osnovu, se kterou budeme následně pracovat podle potřeby. Vzniklou nervozitu je třeba odbourat pomocí cvičných hlasových projevů, které bychom měli provádět doma například před zrcadlem. Slovní zásoba je rovněž důležitý faktor, jelikož pestrý jazyk a intonace ve správných slovech zdůrazní naše postavení a získáme si více posluchačů.



Publikace nás seznámila se 4 nejdůležitějšími technikami, které se využívají ve společnosti. Následně chceme využít těchto metod, abychom efektivně vedli pracovní poradou, které se týkají všech členů týmu a je nezbytné, abychom zbytečně neztráceli čas, avšak neopomíjeli i názory druhých, byli připraveni odpovídat i čelit kritice.

Na poradou se musíme pečlivě připravit a nachystat si všechny podklady, které se budou prezentovat. Ve vhodné míře existuje i možnost ověření některých dat u třetích stran, abychom znali pravost některých informací, o kterých se mohou vést spory. Sestavený program by měl mít harmonogram i pevnou strukturu, se kterou se nebude manipulovat. Dále by měly být stanovené cíle, ke kterým má poradou dospět, aby se nekonala zbytečně často a nenarušovala jiné důležitější činnosti. Taktéž bychom měli umožnit každému, aby se mohl na jakémkoliv téma vyjádřit a celkově vést poradou v reprezentativních prostorech na distingované úrovni.

Poradou s sebou přináší i chyby, které se promítají do fungování spolupráce týmu, a tak je podstatné, abychom se jich vyvarovali v co největší míře. Zcela určitě se nesmí stát, abychom vedli souvislý monolog, který ostatní unavuje. Dále přeskakovat jednotlivá témata a hovořit nesouvisle a vágně. Vyvarovat se netaktností v podobě skákání do řeči, hrubé mluvy nebo překřikování, taktéž telefonátům, odchodům kolegů nebo špatně zvolených prostor pro poradou.

### 3.3.1 Teamwork

*„Teamwork is the proces of people working together to accomplish shared goals“ (Horváthová, 2019, str. 69).*

Jinými slovy se může týmová práce definovat jako kooperace všech, kteří se podílejí na příslušném úkolu. Dále je v publikaci zmíněno, že předpoklady kvalitního teamworku se vyskytují v místech, kde je vzájemná podpora, důvěra, stoupající stupně provázanosti, konstruktivní myšlení a četné výzvy jsou brány jako společná příležitost pro naplnění týmových předpokladů.

Čopíková (2015) doplňuje předchozího autora o fakt, že komunikace je klíčovým nástrojem pro vyřešení problémů, nedorozumění i odlišnostech členů týmu. Zabývá se synergickým efektem, který je dán rozdílem, pokud by se úkolu ujal sehraný tým nebo by se jej zmocnila skupina jednotlivců.

Týmovou spolupráci můžeme brát jako proces, který má pevně stanovené etapy, jejichž chronologické plnění nám přináší efektivní techniky, které nás nutí do myšlenkových map, které si z týmové práce přenášíme i do svého soukromí.

### 3.3.2 Proces týmové spolupráce

Čopíková (2015) používá termínu proces, kterým se řídí týmová práce, přičemž se jedná o pořadí po sobě jdoucích činností, které se vzájemně doplňují:

- stanovení cíle/týmů,
- vytvoření týmu,
- tvorba základní podoby řešení úkolu,
- vlastní proces řešení úkolu,
- ukončení a zhodnocení práce týmu a prezentace dosažených výsledků.

**Stanovení cíle/cílů týmu:** vycházíme z předpokladů, že cíle jsou SMART. Dále by měly být v souladu s cíli celé organizace, se kterými by se měli všichni členové ztotožnit. S nastavenými cíli souvisí i mnoho otázek, které je potřeba objasnit před začátkem plnění úkolu, jelikož mají přímý dopad na úspěšnost provedení.

**Vytvoření týmu:** do týmu jsou vybíráni jednotlivci nejen podle osobnostních charakteristik a odborných kvalit, nýbrž se požaduje i jejich ochotnost vykonávat týmovou práci, uznávat cizí přínos a všemi smysly maximálně podpořit úsilí celého týmu k dokončení akce.

**Tvorba základní podoby řešení úkolu a stanovení pravidel v praxi:** členové jsou v tomto momentu identifikováni se svou rolí, která přispěje k tvorbě základní podoby zadaného úkolu. Nezbytným aspektem je i sestava pravidel, která nemusí mít psanou podobu, avšak jsou vyžadována od všech, přičemž může jít o dispoziční pravidla, která lze pružně upravovat podle potřeby a vytvářet kulturnější prostředí v organizaci.

**Vlastní proces řešení úkolu:** jedná se o striktní popis činností, které se musí udělat. Namátkou uvádíme určení termínů pro splnění dílčích aktivit, volba kategorií měření a jejich úspěšnost, posléze aplikování vhodných technik pro komplexní řešení týmového problému, určení pravomocí, delegování atd.

**Ukončení a zhodnocení práce týmu, prezentace dosažených výsledků:** v postupném procesu se dostáváme k ukončení týmové práce a bilancování. Dosažené výsledky jsou podrobně zkoumány a analyzují se dopady a dosažení týmových cílů. Správně zvolený tým by se měl účastnit všech prezentací nebo meetingů v plném počtu, jelikož mají všichni členové stejné autorství na řešení problému.

**Feedback (zpětná vazba):** každá činnost potřebuje určitou reflexi, která dekoduje informační toky a přináší poučení v kladném i záporném smyslu. V poslední etapě se hodnotí společné postupování, určování procesů a jejich efektivnost během předešlých fází, posuzují se pravidla, navrhuje změny, regulují se některé normy, diskutuje se o chování jednotlivců, případně dochází k hodnocení dříve vzniklých konfliktů atd.

Všechny etapy mají za cíl, ukotvit společné cíle a nejlepší možnosti postupování při budoucích úkolech. Uvažuje se nad tím, co se v týmu osvědčilo, kde se objevily mezery, které faktory nechat ve stávající podobě, co do příštích úkolů a výzev změnit.

### 3.3.3 Teambuilding a týmový flow

Horváthová (2019) a Čopíková (2015) aplikují následný pojem ve chvíli, kdy se v týmech vyskytuje negativní energie, která má přímý vliv na špatném synergickém efektu a celkově upadá komunikace i vzájemné propojení členů týmu. Pro řešení výše zmíněných parametrů je vhodná technika teambuilding, která se zabývá mnohými oblastmi:

- rozvojem a zkvalitněním efektivitu práce v týmu,
- sebepoznání a prohloubení znalostí o dalších jedincích,
- vhodné rozdělení týmových rolí,
- zlepšení komunikace v týmu,
- uměním řešit konflikty.

Teambuilding je efektivní nástroj, který musí být vhodně aplikovaný ve chvíli, kdy se tým dokáže identifikovat s konkrétním problémem, který chce racionálně řešit a zároveň předejít konfliktům mezi členy stejného týmu. Řešení se promítá do dvou programů, které nabízí Outdoor nebo Indoor Training.

**Outdoor Training** je zaměřený na venkovní aktivity, které se dělají v přírodě a mají za cíl přinést nevšední zážitky, které spojí celý tým, taktéž má nabídnout mnoho aktivit, ve kterých se projevují silné stránky každého jedince a mají za cíl navigovat tyto stránky ke vzájemnému propojení a splnění týmového úkolu, tzv. dokončit misi.

Účastníci se mají odpoutat od všedních zážitků, které zažívají v kancelářích a více se ponořit do atraktivního prostředí, kde si dokážou užívat nevšedních adrenalinových zážitků nebo si vyzkouší strategické hry, které vedou ke stmelení kolektivu, zábavě i relaxaci. Jedinou nevýhodou je počasí, které může být proměnlivé, tudíž může narušit program týmu, ale i v jiném prostředí se dá využít technik Indoor Trainingu.

**Indoor Training** je forma aktivit uvnitř organizace, kdy se tým schází v jedné místnosti nebo jiných prostorách své organizace (například vzdělávací centrum). Tento typ tréninku je fyzicky nenáročný, avšak slouží jako mentální trénink, kdy vhodně zvolené hry a simulační situace prověřují psychickou odolnost jedinců vůči stresu, následně odbourávají stres a snaží se kooperovat s dalšími lidmi ve ztížených podmínkách. Hlavním cílem je vzdělávání a trénink jednotlivce i poznání svých kolegů, se kterými tvoříme tým. Cenné poznatky se propisují do fungování kolektivu a při jednoduchých hrách si dokážeme lépe uvědomit, jaké jsou reakce našich spolupracovníků.

Pojem **týmový flow** vysvětluje Mühlfeit a Pumprla (2022) ve své knize, kde vysvětlují, že se jedná o určitou nadstavbu a důsledek dobře zvládnutého teambuildingu. V týmu by měla panovat určitá synergie, kdy se mají členové vzájemně doplňovat a stanovit si konkrétní vizi a cíle, přičemž by mělo být jasné, kdo je lídr týmu, které strategii vymýšlí a konzultuje se svým týmem.

Týmový flow má určité znaky, kdy dochází k jeho spouštění a efektivnímu postupování při vykonávání potřebných aktivit:

- naslouchání,
- společné cíle,
- společný risk,
- 100 % koncentrace,
- autonomie/kontrola
- propojování osobností,
- přátelství a otevřená komunikace,
- komplementární silné stránky.

Propojením všech znaků, které jsou součástí široké palety možností, jaké metodiky lze využít pro vznik týmového flow, mají za cíl ucelení týmových cílů, organizovanost s pevným vedením a stanovením všech dílčích úkolů a činností, které se budou společně plnit, přičemž na klíčové faktory mohl upozornit již výše zmíněný teambuilding a týmové flow vzniklo posléze, na základě zkvalitnění vazeb mezi členy týmu.

#### 3.3.4 Chyby v komunikaci

Horváthová a kol. (2017) aplikovali své poznatky z komunikace a metod vlastního pozorování do podkapitoly, která se zabývá možnými chybami, které vznikají u komunikace na týmové úrovni. Nezabývají se komunikačním šumem, ale sekundárními aspekty, které mají přímý vliv na fungování týmu a vzájemných vazeb mezi kolegy.

**Odlišnost postojů, názorů znalostí a zkušeností** se identifikuje podle procesu kódování informací. Může docházet k častým odchýlkám, kdy příjemce špatně rozšifruje zprávu, případně informace mohla být poškozena již na začátku, kdy došlo ke špatnému šifrování a příjemce nemohl následně adekvátně reagovat.

**Špatná schopnost naslouchat** se jednoznačně pojí s temperamentem jednotlivých lidí, kteří jsou v kolektivu. Častokrát se jedná o vztah nadřízeného s podřízeným, kdy se nedokážou shodnout na činnosti, která má objektivní problémy, avšak obě strany vedou vlastní monolog příčin, které se neprotínají a nedochází k žádnému řešení a spíše se celý proces zdržuje. Hlavním ukazatelem je zpětná vazba, která je v takovém případě nulová.

**Hodnocení sdělení** se pozastavuje nad komunikací příjemce, který na základě svým domněnek zpracovává kusé informace, které ve výsledku nesedí, jelikož vyhodnocení proběhlo předčasně. Do pozadí se dostává přejímání významu sdělení a relevantních dat, místo toho se příjemce specializuje na komunikátora, se kterým může mít neutrální nebo negativní vazby, čímž dochází k narušení informačního toku a hodnocení sdělení bývá hodnoceno subjektivně podle pocitů, nikoliv na základě sdělovacích informací.

**Věrohodnost zdroje** je komplexně založena na důvěře mezi lidmi, kteří spolu komunikují. Příjemce dešifruje zprávu od komunikátora s ohledem na jeho chování a činy, a to může zkreslit celkový význam předané informace, jelikož máme obecně tendenci k zmírnění některých faktů, pokud komunikujeme s lidmi, se kterými se cítíme příjemně a máme s nimi pozitivní vazby.

**Komunikační přetížení** nastává v okamžiku, kdy je koncovým příjemcem tentýž člověk, zároveň má hodně informačních kanálů, které předávají informace, aniž by je jakýmkoliv způsobem upravovaly, a tak dochází k přetížení většinou manažera, který posléze nedokáže samostatně a včas identifikovat důležité informace od méně podstatných, a tak dochází k prostojům nebo zanedbání některých klíčových úkolů. Přetížení se posléze přenáší na psychiku manažera, která výrazně komplikuje jeho vztah k týmu, od kterého pak může docházet ke špatným signálům vůči jeho týmu, a tak se naruší informační kanály v organizaci.

Dalšími faktory jsou například užívání jazykových přechýlení, cizích výrazů, nevhodná symbolika a nadměrné užívání nerozpoznatelných gest, filtrování informací do kladné podoby ve všech ohledech nebo úmyslné narušování informací a jejich zfalšování do jiné podoby.

### 3.3.5 Zlepšování komunikace v organizaci

V dnešní době je kladen vysoký důraz na komunikaci v organizaci a všichni pracovníci si uvědomují, že je komunikace klíčovým prostředkem, jak docílit k zefektivnění všech procesů.

Horváthová (2017) s využitím výzkumných metod publikuje a aplikuje několik instrumentů, které jsou vhodné pro zlepšení komunikace, aby následně filtrovaly negativní jevy, které způsobují ochlazení vztahů a pokles vzájemné důvěry mezi zaměstnanci.

Přestože je kontrola neoblíbený faktor, správný manažer využívá základů managementu, aby **prověřil** řadu šumů, které můžou nastat během komunikace mezi jeho zaměstnanci. Analyzuje se vhodný způsob předávání informace, její celý koloběh a dešifrování zprávy od příjemce, abychom zjistili, jestli zůstala data nepoškozena.

**Využívání zpětné vazby** je hojně využívaný nástroj, který pomáhá odbourávat vzájemné neshody a zvyšuje level komunikace mezi kolegy na pracovišti. Eliminují se neshody a přichází se s nápady, jak řešit případné neshody. Nejlépe funguje metoda u osobního rozhovoru s jednotlivcem, naopak nemá valný vliv, pokud využíváme hromadné komunikace, jelikož dochází k jejímu sestupujícímu charakteru.

**Regulace informačních toků** má za cíl filtrování nepotřebných informací od lidí, kteří potřebují pouze určitá data a jsou časově zaneprázdněni, než aby sami ještě dešifrovali všechny informace, posléze je hodnotili a vybírali z nich ty potřebné. Zásadně se musí aplikovat několika stupňové řešení, které postupnými kroky zpracovává informace a dává je vrcholnému managementu v takové podobě, aby mohl kvalitně a pružně reagovat na vzniklou situaci.

**Empatické naslouchání** nás lépe vcítí do člověka, se kterým si vyměňujeme informace. Odhalí nám jeho charakter i povahové rysy, které bychom měli akceptovat a respektovat, jelikož i podle těchto faktorů se odvíjí následující tok komunikace. Neměli bychom být zbytečně kritičtí, ba naopak svého příjemce případně podpořit a chápat jeho úhel pohledu.

**Zjednodušení jazyka** je podstatnou složkou komunikace. Nadměrné užívání mimiky nebo gest vede ke zmatení příjemce. Taktéž není vhodné, abychom nadměrně využívali cizí slova nebo pojmy, které jsou mnohovýznamové a můžou našeho posluchače dostat do procesu špatného zpracování informací.

Možností zlepšování komunikace je celá řada. Každá organizace využívá takové metody, které jsou pro ni ověřené a funkční. Organizace se rozhoduje podle složení, typu, svých cílů a hodnot nebo lidského kapitálu.

### 3.4 Kultura organizace

*„Firemní, organizační či podniková kultura je celistvým, velmi osobitým a vysoce jedinečným systémem každé organizace.“ (Čopíková, 2015, str. 199).*

V zájmu každé organizace je zasazení o její růst, podpora stability a kvality. Z hlediska moderní doby se úspěšnost organizace posuzuje podle kvalitní péče v oblasti lidských zdrojů a obecně se více poukazuje na ukazatel lidského kapitálu, který stojí za úspěšným a efektivním fungováním jakékoliv organizace.

Funkcemi organizační struktury se zabývali autoři Lukášová, Schein nebo Schroll, přičemž celistvé zakomponování jejich myšlenek shrnuje Čopíková (2015), kdy rozděluje funkce organizační kultury do několika oblastí, které na sebe vzájemně působí:

- redukuje konflikty uvnitř organizace,
- zabezpečuje kontinuitu, zprostředkovává a usnadňuje koordinace i kontrolu,
- redukuje nejistotu zaměstnanců a ovlivňuje jejich pracovní spokojenost a emocionální rozpoložení,
- je významným zdrojem motivace zaměstnanců,
- konkurenční výhoda oproti jiným subjektům.

Každá z organizačních struktur má své základní prvky, o které se opírá při svém fungování. Na základě přednášek z předmětů Organizačního chování a Trendy v managementu můžeme hovořit o následujících prvcích, které se výrazně podílejí na motivování a růstu jakéhokoliv spolku nebo organizace:

- základní předpoklady,
- organizační hodnoty,
- normy a chování,
- historiky a mýty,
- zvyky, rituály a ceremoniály,
- hrdinové,
- artefakty materiální a nemateriální povahy.

*„Hodnota je to, co je považováno za důležité, čemu jednotlivec nebo skupina přikládá význam, co je pro ně hodnotné.“ (Čopíková, 2015, str. 201).*

Čáslavová (2020) se pozastavuje nad současným rozložením a funkčností organizací a komparuje je z minulostí, kdy organizace měla jednodušší úlohu a byla založena na minimu hodnot a spíše sloužila jako subjekt, který sdružoval lidi, avšak nedokázal je dále motivovat a naplno rozvíjet.

V dnešní podobě se organizační struktury dělí na několik kategorií, které jsou naplňovány podle jejich cílů, nastavených hodnot i parametrů, důležitým aspektem je jejich funkčnost a stáří, schopnost vyhledávání a začleňování mladých talentů, kteří podporují růst organizace a dokáží svým úsilím podpořit ostatní, aby se dosahovalo organizačních cílů.

Čáslavová (2020), Čopíková (2015) i Kirovová (2012) se shodují v oblasti rozdělení typologie organizační struktury do 4 kategorií a nikterak se neliší v definování silných a slabých organizačních struktur, u kterých uvádí obdobné znaky a zásadní pilíře, na kterých jsou organizační struktury postaveny.

**Silné kultury** jsou takové, v nichž jsou hluboce zakořeněné hodnoty, které jsou sdíleny mezi zaměstnanci. Jejich vliv strhává zaměstnance k efektivnějšímu výkonu a vytváří motivaci pro splnění dílčích cílů organizace.

Zaměstnanci musí být zainteresováni a akceptovat klíčové hodnoty organizace, jinak se z organizace vytratí potřebný drive a klesne na **slabou kulturu**, která paralyzuje cíle, oslabuje motivaci zaměstnanců, přikládá nesplnitelné nebo zmatečné cíle organizace, které nemají jasný řád a nevytváří potřebné hodnoty, protože není soulad mezi zaměstnanci, a to vede k častým konfliktům a změně chování.

V diplomové práci jsme využili aplikování typologie organizační struktury, která je vytvořena podle autorů **R. Harrisona a Ch. Handyho**:

- 1. Kultura moci:** organizační struktura se podobá pavučině, která je natolik silná jako její nejslabší článek. Existuje zde málo pravidel nebo byrokracie a zaměstnanci jsou striktně hodnoceni podle dosažených výsledků. Instrumenty, jimiž se dosahuje potřebných hodnot jsou opomíjeny, avšak organizace je zcela závislá a provázána na vzájemné důvěře a komunikaci, přestože se častokrát některé úkony vyjadřují v podobě síly a moci. Kultura je považována za silnou i z důvodu, že je poměrně pružná a dokáže reagovat na hrozby a potenciální nebezpečí. Úspěch závisí na centru organizace, která musí být o všem informována a dále na bázi pavučiny kontroluje a vede celou organizaci.
- 2. Kultura rolí:** významnou úlohu sehrávají právě jednotlivé role, které jsou ve struktuře rozloženy hierarchickým způsobem, a tak se autoři přiklání k porovnání s antickými chrámy, které měly několik opěrných pilířů, na kterých stavěla zejména řecká architektura. Zcela zásadní je stabilní prostředí, předvídatelnost a možnost kontrolovaného trhu.

Největší hrozby a negativní dopady se objevují u rozpoznávání změn, kdy je struktura pevně svázána vnitřními pravidly a hodnotami, takže není dostatečně pružná, a to ji může ohrozit. Klasickými případy jsou velké komerční organizace nebo státní správa, můžeme využít i akademické prostředí.

3. **Kultura úkolů:** dostáváme se k pojetí organizace, která je založena na maticové struktuře. Každá část matice tvoří kousek mapy nebo sítě, která má splnit dílčí úkol nebo pracovat na projektu, který posléze realizuje a zabývá se ihned jiným, přičemž nezapojuje další části organizace. K silným organizacím se řadí proto, jelikož pracuje rychle, efektivně, každá tým disponuje vlastní silou a možnostmi rozhodování, a to vede k pružnému reagování i určité autonomii. Nejdůležitějšími principy jsou zaměření se na výsledek, dodržování respektu a prohlubování vazeb mezi členy kolektivu i ztotožnění se s jednotlivými cíli, které mohou rozvinout celou skupinu nebo jednotlivce.
4. **Kultura osob:** centrem veškerého dění je jednotlivec, který působí v shluku. Organizace naskýtá možnosti uspokojení potřeb pro jednotlivce, kteří se orientují v určitém zaměstnání a nachází zde obdobné kolegy, se kterými si předávají vzájemné zkušenosti. Vztahy jsou založeny vzájemném respektu, pochopení a vyváženosti, přičemž se nikdo nesnaží o příliš dominantní postavení, jelikož by byl následně z organizace vyloučený, jelikož by porušil nastavení žebříčku hodnot.

Celkově je organizační kultura silně propojení s prací s lidskými zdroji, jelikož právě lidský kapitál určuje interní fungování společnosti, protože jednotlivé výstupy jedinců nejlépe dokreslují, jak je organizace silná.

#### 3.4.1 Charakteristika sportovní organizace

Čáslavová (2020) uvádí, že sportovní kluby mohou vznikat na bázi obchodních společností. V České republice bychom našli mnoho akciových společností, které mají dominantní postavení na trhu.

Předmětem pozorování diplomové práce je subjekt, který splňuje základní normy zapsaného spolku, přičemž by byl v modelu od Čáslavové ve formě Tělovýchovné jednoty.

Tělovýchovná jednota má striktně danou hierarchii, která je neměnná a vychází ze stanov, které si zvolila na svém shromáždění. Klíčovými orgány jsou **valná hromada, kontrolní orgán, výbor jednoty, předseda oddílu, trenéři a družstva**.

**Valná hromada** je nejvyšším a nejdůležitějším orgánem, který projednává zásadní činnosti, které mají přímý vliv na chod celé Tělovýchovné jednoty. Z hlediska ekonomických parametrů se zabývají hospodařením výkonného výboru, berou na vědomí zprávy a poznatky kontrolní komise, projednávají a schvalují rozpočet organizace na příští období i volí členy výkonného výboru.



K dalším kompetencím patří rozhodování o vstoupení nebo vystoupení člena, převádění a likvidace majetku, rozhodují o zániku, rozpuštění nebo sloučení jednotlivých oddílů, stanovují volební období orgánů, či stanovují výši členských příspěvků a interních nájmů, které jsou vybírány podle využívání příslušných prostor, které jsou ve správě Tělovýchovné jednoty.

**Výbor jednoty** je zastupující orgán celé Tělovýchovné jednotky, který úřaduje a podniká důležitá rozhodnutí celé organizace se zvoleným předsedou, který je přímo odpovědný valné hromadě za veškerou činnost, kterou dělá ve svém volebním období.

Výbor zastřešuje všechny oddíly a vede jim účetnictví a celkově má pod sebou finanční sektor a dohlíží na řádné plnění účetních závěrek, dále se zabývá růstem organizace a plněním jednotlivých cílů, orientuje se ve správě majetku, popřípadě pronajímá prostory, pokud má ohlášenou vedlejší podnikatelskou činnost nebo koná kontrolní činnost mezi jednotlivými oddíly, zdali nedochází k jakýmkoliv nekalostem.

**Kontrolní orgán** je většinou kontrolní komise, která se skládá z lichého počtu členů a schází se nepravidelně. Její činnost se musí odsouhlasit na jejich první společné schůzi, která má charakter stanovení pravidel a kontrolních mechanismů, kterých se drží komise po celé volební období. Jejich hlavním úkolem je kontrola hospodaření ze strany výboru jednoty, nahlíží do účetních závěrek, kontrolují smlouvy a jejich plnění, konfrontují členy výboru s jejich výkonem v jednom ze stanovených úseků nebo sepisují kontrolní hlášení, které je informačního charakteru a pojednává o současné situaci v organizaci, která zvolení zástupci plní schválené cíle, na kterých se usnesla valná hromada, která byla složena z delegátů všech oddílů, které spadají pod Tělovýchovnou jednotu.

**Předseda oddílu** je výkonnou složkou každého sportovního klubu, která spadá pod Tělovýchovnou jednotu. Jeho působení je omezeno stanovami, kde je taxativně vyjmenováno, které pravomoci může využívat bez ohledu kontroly, kde naopak potřebuje souhlas výkonného výboru, aby mohl dále konat dílčí činnost. Činnosti předsedy oddílu jsou většinou stanoveny výkonným výborem daného sportovního klubu, přičemž předseda oddílu přímo zodpovídá za fungování výkonného výboru svého oddílu, jelikož je jeho reprezentativním orgánem.

**Trenéři a družstva** jsou další výkonnou složkou v Tělovýchovné jednotě. Jejich působení je odděleno do příslušných sportů, kde se realizují a reprezentují sebe i svoji organizaci. Všechna družstva jsou povinna dodržovat etický kodex a platné stanovy tělovýchovné jednoty, postupovat v souladu s protikorupčním jednáním a následně vychovávat a trénovat mládež i pořádat soutěže pro všechny věkové kategorie. Trenéři mají za úkol důsledně dodržovat sportovní principy a fair play, následně zajišťovat a provádět tréninkové jednotky pro děti a mládež, jezdit s nimi na turnaje nebo dělat další činnosti, které jsou popsány v jednotlivých stanovách sportovních klubů, které jsou interními pokyny každé sportovní organizace.

V teoretické části jsme se seznámili s důležitými pojmy, které jsou nezbytné k uchopení dat, které poskytne praktická část diplomové práce. Využívali jsme odborných publikací a dalších zdrojů, abychom interpretovali klíčové pojmy, které se zabývají posouzením úrovně týmové spolupráce ve sportovních organizacích.

## 4. Konkretizace sportovního klubu, oddílu a jeho zařazení

V nynější kapitole si představíme šachový oddíl Slezan Opava (dále ŠO Slezan Opava, pozn. aut.), který se stal předmětem zkoumání diplomové práce. Jednotlivé podkapitoly přiblíží sídlo klubu a jeho prostory, dále se dozvíme několik zajímavostí z historie, které mají přímý vliv na současnou situaci a seznámíme se i s organizační strukturou a kontrolními mechanismy, které udržují celou Tělovýchovnou jednotu Slezan Opava (dále TJ Slezan Opava, pozn. aut.) v chodu.

### 4.1 Historie šachového oddílu

Samotný vznik ŠO Slezan Opava je mnohem napínavější, než se může zdát na první pohled. Z archívu TJ Slezan Opava můžeme vyčíst, že se jeho první zmínka pohybuje v roce 1959, ale šachy se hrály již dříve na území Opavska.

Z kroniky ŠO Slezan Opava se můžeme dočíst, že počátky šachového oddílu položili již za první republiky sudetští Němci, kteří se skládali zejména z vyšších vrstev. Tehdejší šachový spolek reprezentovali renomovaní lékaři, právníci, obchodníci nebo učitelé. Jejich dobové snímky sahají až do roku 1919, kdy byla otištěna fotografie v místním tisku.

Když v roce 1938 eskalovala politická situace, nevyhnula se krize ani šachovému spolku, který musel rapidně omezit činnost, protože se o slovo přihlásila válka a někteří členové spolku museli uprchnout ze země, jelikož neměli „správné kořeny“. Šachová základna se zmenšila, členové stárli, ale přesto se uskutečnilo několik turnajů, jelikož tehdejší Protektorát Čechy a Morava nebyl v přímém ohnisku války.

Po konci druhé světové války se blýskalo na lepší časy, ale politická situace byla natolik vyhrocená, že přeživší zakladatelé šachové spolku museli opustit Opavu, neboť byli najednou Němci, kteří byli najednou cizinci ve městě, kde se narodili. Emigrace šachových špiček znamenala další útlum, který se měl přenést i do dalších let.

Stagnaci šachového zápolení a práce z mládeží definitivně podtrhl nástup KSČ, která v roce 1948 převzala moc v Československé republice. Nastaly kruté represe, které měly za následek čistky, které se dotkly i šachového spolku. Zejména vedení se nepozdávalo politickým vůdcům, tudíž přišlo nejedno obvinění, že určití lidé z šachového spolku spolupracovali během druhé světové války s gestapem.

Situaci nenapomáhala skutečnost, že v prvotních začátcích se šachový spolek odkazoval na SOKOL a ctil hodnoty, které tento tělocvičný spolek veřejně hlásal. Přes obrovský nátlak se podařil malý zázrak, když vznikla v roce 1959 TJ Slezan Opava. Šachový spolek se vklínil mezi ostatní sporty, které pod sebou TJ Slezan Opava slučovala, čímž se zachránil od zániku.

Během komunistického režimu byli hlavní představitelé TJ Slezan Opava důkladně zkoumáni místní politickou garniturou. Ta měla celou TJ Slezan Opava pod palcem a určovala, co se bude dít. Za zmínku stojí široká paleta sportů, kterou organizace sdužovala. Namátkou uvádíme šachy, lehká atletika, stolní tenis, tenis, lední hokej nebo turistika.

Velká změna a očekávání přicházela po Sametové revoluci v roce 1989, jelikož nastala možnost svobody i výběru, kam se může ŠO Slezan Opava ubírat. V následujícím roce se dohodlo vedení ŠO Slezan Opava, že bude šachový oddíl nadále pod křídly TJ Slezan Opava a přesune se do jiných prostor, jelikož členové ledního hokeje se rozhodli jít vlastní cestou.

Mnozí současní členové ŠO Slezan Opava se dostali do klubu v devadesátých letech minulého století. Tenkrát byli mladí a nadějní šachisté, kteří reprezentovali svůj oddíl na různých soutěžích, ovšem ani jim se nesnilo o zlatých časech, které měly na přelomu tisíciletí nastat.

Firma Hagemann se rozhodla mohutně investovat do šachového oddílu a využila tehdejších pravidel, která byla výrazně odlišná než dnešní modely, které určují regulérnost jednotlivých soutěží. Představitelé firmy i šachového oddílu si chtěli splnit dávný sen, a tak nakoupili a pořádně zaplatili nejlepší hráče ze všech koutů České republiky, aby dobyli zlatých vavříků.

Na šachových mapách se zjevil přízrak z Moravskoslezského kraje. Výrazně vybočil z řady a získal druhé místo v sezoně 2000/2001. Narušil nadvládu zejména pražských celků a ukázal, že i okresní město může soupeřit s nejlepšími. V následující sezoně se už ŠO Slezan Opava radoval z celkového vítězství, které podpořil dalším druhým a opětovně prvním místem v dalších ročnících. Psala se zlatá éra šachu v Opavě, ale následný pád byl mnohem těžší, než si dokážeme představit.

Po několika letech slávy se rozhodli zástupci firmy Hagemann, že již dále nebudou finančně podporovat ŠO Slezan Opava. Ten se ze dne na den stal chudým klubem, který měl prázdnou pokladnu, všichni velmistři a významní hráči odešli do jiných extraligových družstev a po šachovém oddíle nebylo ani vidu ani slechu.

V dalších nultých letech se ujal vedení ŠO Slezan Opava Ing. Karel Záleský, který je momentálně předsedou TJ Slezan Opava i ŠO Slezan Opava. Jedna etapa příběhu ŠO Slezan Opava byla dopsána roku 2009, aby se rozeběhla další, která se promítá do dnešních dní a je předmětem zkoumání, které bude následně analyzována v dalších kapitolách.

## 4.2 Sídlo organizace

TJ Slezan Opava má sídlo na ulici Boženy Němcové v Opavě, jak vyplývá z obchodního rejstříku i webových stránek TJ. U patrové budovy nelze opomenout typický styl, který zdobil minulý režim, přičemž po levé straně budovy je vybudováno schodiště, po kterém chodí všichni sportovci a zúčastněné osoby, aby pronikly dovnitř budovy, která v sobě ukrývá mnoho tajemství i zajímavostí.

Sídlo organizace je z přední strany obklopeno malým parkovištěm, které využívají představitelé TJ, dále rodiče dětí, které zde sportují nebo nájemníci, kterým byla část budovy pronajata, aby se zvýšilo finanční konto organizace. Ze zadní strany sousedí budova s atletickým areálem, který je rovněž využíván i organizací TJ Slezan Opava.

### 4.3 Organizační struktura TJ Slezan Opava

Vycházíme plně ze stanov organizace, které jsou dohledatelné v obchodním rejstříku. Právní rámec stanov si schválily všechny subjekty podle jednacího řádu, které měly takové oprávnění. Za TJ Slezan Opava a dodržování předepsaných pravidel zodpovídá primárně výkonný výbor TJ Slezan Opava, který je pod vedením předsedy Ing. Karla Záleského a ředitelem TJ Slezan Opava Ing. Miroslavem Mařádkem.

**„Orgány TJ jsou:**

- a) Valná hromada – jako nejvyšší orgán**
- b) Výbor TJ – jako orgán výkonný**
- c) Předseda – jako orgán statutární**
- d) Kontrolní komise**

#### **1. Valná hromada**

*„1.1. Valná hromada je složena ze zástupců všech sdružených oddílů podle zásady, že za každý oddíl se valné hromady účastní 1 delegát a za každých započatých 100 členů oddílu další 1 delegát.*

*1.2. Valnou hromadu svolává k zasedání výkonný výbor nejméně jedenkrát do roka. Valná hromada se svolává pozvánkou zaslanou sdruženým oddílům, a to na elektronickou adresu uvedenou oddílem jako kontaktní pro styk s výborem TJ.*

*1.3. Pozvánka musí vždy obsahovat alespoň místo a čas konání zasedání a program jednání valné hromady.*

*1.4. Výkonný výbor je rovněž povinen svolat valnou hromadu z podnětu nejméně 2/3 členů spolku starších 18 let nebo 2/3 sdružených oddílů nebo z podnětu kontrolní komise. Nesvolá-li v tomto případě výkonný výbor valnou hromadu do 30 dnů od doručení řádného podnětu, je ten, kdo podnět podal, oprávněn svolat zasedání valné hromady sám.*

*1.5. Zasedání valné hromady může být odvoláno či odloženo způsobem, jakým bylo svoláno.*

*1.6. Do působnosti valné hromady náleží zejména:*

- a) rozhodnutí o zrušení spolku s likvidací nebo o jeho přeměně, tj. schválení fúze či rozdělení,**
- b) rozhodnutí o změně stanov, včetně změny názvu a symboliky TJ; rozhodnutí o změně sídla však náleží do působnosti výkonného výboru,**
- c) volba a odvolání členů výkonného výboru a volba a odvolání předsedy,**
- d) volba a odvolání členů kontrolní komise,**
- e) rozhodnutí o založení, zrušení nebo přeměně pobočného spolku,**
- f) schválení výsledku hospodaření,**
- g) rozhodování o dispozicích s nemovitým majetkem TJ,**
- h) určení hlavních směrů činnosti TJ,**
- i) schvalování jednacího řádu valné hromady, volebního řádu, případně dalších vnitřních předpisů dle těchto stanov,**
- j) schvalování výše a splatnosti členských příspěvků,**
- k) rozhodnutí o návrhu člena na přezkoumání rozhodnutí o jeho vyloučení.**

*1. 7. Valná hromada je usnášeníschopná za přítomnosti nadpoloviční většiny jejích účastníků s hlasem rozhodujícím. V případě, že půl hodiny po plánovaném zahájení není přítomna nadpoloviční většina účastníků s hlasem rozhodujícím, je valná hromada usnášeníschopná v počtu přítomných.*

1.8. K platnosti usnesení valné hromady je potřeba nadpoloviční většina přítomných, pokud tyto stanovy neurčí něco jiného.

1.9. K platnosti usnesení o zrušení spolku či jeho přeměně a k rozhodnutí o změně stanov je potřeba alespoň 3/5 většina přítomných.

1.10. O záležitosti, která nebyla uvedena v pozvánce jako bod programu jednání, lze jednat a rozhodnout o ní v případě, že s tím souhlasí alespoň 3/5 většina přítomných. To neplatí pro rozhodování o zrušení nebo přeměně spolku nebo pro rozhodnutí o změně stanov. O těchto záležitostech lze v takovém případě jednat jen za účasti a se souhlasem všech, kdo jsou oprávněni účastnit se valné hromady s hlasem rozhodujícím.

1.11. Zasedání valné hromady řídí až do zvolení předsedajícího valné hromady, předseda TJ nebo pověřený člen výkonného výboru. Průběh zasedání valné hromady blíže upravuje její jednací řád. V případě volební valné hromady též její volební řád.

1.12. Ze zasedání valné hromady je pořízen zápis, ze kterého musí být patrné, kdo zasedání svolal, kdy se konalo, kdo ho zahájil a předsedal mu, jaké další orgány valné hromady byly zvoleny a jaká byla přijata usnesení. Každý člen spolku je oprávněn nahlížet do zápisu z valné hromady v sídle TJ, a to v určených dnech a hodinách.“

Poslední valná hromada byla svolána 20. 10. 2022 v 17:00 v prostorách šachového oddílu Slezan Opava. Program schůze je přílohou diplomové práce. Za šachový oddíl Slezan Opava byli delegováni **Ing. Karel Záleský** a **Bc. Martin Rell**, kteří byli zvoleni členskou základnou šachového oddílu Slezan Opava.

## **2. Výkonný výbor**

„2.1. Výkonný výbor zabezpečuje plnění hlavní i vedlejší činnosti TJ v období mezi zasedáními valné hromady.

2.2. Výkonný výbor má počet členů stanovený zpravidla podle velikosti členské základy na každé valné hromadě. Členem výkonného výboru je vždy předseda jakožto statutární orgán TJ. Počet členů výkonného výboru musí být lichý. Jednání výboru má právo se účastnit i ředitel TJ. Funkční období členů výkonného výboru je čtyřleté.

2.3. Výkonný výbor svolává k zasedání předseda nebo v případě, kdy tak předseda nečiní nebo nemůže činit, jiný člen výkonného výboru, a to podle potřeby, nejméně však jednou za měsíc.

2.4. Výkonný výbor je schopen se usnášet, je-li přítomna nadpoloviční většina jeho členů. K platnosti usnesení výkonného výboru je zapotřebí souhlasu nadpoloviční většiny přítomných.

2.5. Do působnosti výkonného výboru náleží rozhodování ve všech záležitostech, pokud nejsou svěřeny těmito stanovami do výlučné pravomoci valné hromady či jiných orgánů TJ.

2.6. Výkonný výbor zejména:

**a) zabezpečuje plnění usnesení a rozhodnutí valné hromady, přijímá příslušná rozhodnutí a opatření k jejich realizaci,**

**b) organizuje a řídí činnost TJ,**

**c) schvaluje a vydává vnitřní předpisy TJ, pokud jejich vydání není výslovně svěřeno do působnosti valné hromady,**

**d) připravuje podklady pro jednání a rozhodování valné hromady,**

**e) dbá o hospodárné využívání a o údržbu majetku TJ,**

**f) zajišťuje operativní spolupráci s orgány státní správy a samosprávy,**

**g) rozhoduje o vyloučení člena za podmínek těchto stanov,**

**h) zřizuje sekretariát, jmenuje ředitele TJ a uzavírá pracovní smlouvy zaměstnanců.“**

Na téže schůzi ze dne 20. 10. 2022 bylo zvoleno 5 lidí, kteří budou po 4 roky členy výkonného výboru TJ Slezan Opava. Jsou jimi **Ing. Karel Záleský, Ing. Miroslav Mařádek, Mgr. Adam Červenka, Mgr. Jaroslava Laryšová a Dalibor Zeman.**

### **3. Předseda**

*„3.1 Předseda je statutárním orgánem TJ. Předseda jedná jménem TJ, a to v souladu s rozhodnutím valné hromady a výkonného výboru. V případě, že předseda jedná jménem TJ v rozporu s těmito rozhodnutími, je povinen nahradit TJ škodu, kterou tímto jednáním způsobí.*

*3.2. Předseda podepisuje jménem TJ tak, že k vytištěnému nebo napsanému názvu TJ připojí svůj podpis.*

*3.3. Funkční období předsedy je čtyřleté.“*

Z jednání výkonného výboru TJ Slezan Opava, které se uskutečnilo 06. 12. 2022, vyplývá, že byl zvolen do funkce předsedy TJ Slezan Opava Ing. Karel Záleský, přičemž obdržel plný počet hlasů (5).

### **4. Kontrolní komise**

*„4.1. Kontrolní komise dohlíží, jsou-li záležitosti TJ řádně vedeny a vykonává-li TJ činnost v souladu s právními předpisy, stanovami, případně dalšími vnitřními předpisy TJ.*

*4.2. Kontrolní komise má tři členy. Členství v kontrolní komisi není slučitelné s výkonem funkce statutárního orgánu, člena výkonného výboru ani s výkonem funkce likvidátora.*

*4.3. Funkční období členů kontrolní komise je čtyřleté.*

*4.4. Kontrolní komise volí ze svého středu předsedu, který jedná jejím jménem ve vztahu k orgánům TJ, pobočným spolkům a členům TJ.*

*4.5. Kontrolu činnosti TJ, případně pobočných spolků provádí kontrolní komise na základě svého plánu nebo závažného podnětu ze strany ostatních orgánů TJ, pobočných spolků či členů TJ. V rozsahu působnosti kontrolní komise může její pověřený člen nahlížet do potřebných dokladů a požadovat od ostatních orgánů TJ, od pobočných spolků či zaměstnanců vysvětlení k dané záležitosti.*

*4.6. Do působnosti kontrolní komise náleží zejména:*

*a) kontrola hospodaření TJ,*

*b) kontrola hospodaření pobočných spolků,*

*c) kontrola nakládání s dotacemi či jinými účelovými prostředky poskytnutými ze státního rozpočtu či z jiných veřejných rozpočtů, a to jak TJ, tak pobočnými spolky;*

*4.7. Zjistí-li kontrolní komise nedostatky, upozorní na ně bez zbytečného odkladu výkonný výbor a následně i valnou hromadu na jejím nejbližším zasedání.“*

Kontrolní orgán se sešel 17. 12. 2022 v prostorách TJ Slezan Opava, aby si zvolil svého předsedu a schválil si plán budoucí činnosti. Do kontrolní komise byli zvoleni na valné hromadě z 20. 10. 2022 Petr Wolf, Ing. Emil Raschka a Martin Erben.

Členové kontrolní komise se jednomyslně shodli, že se předsedou stává **Petr Wolf**, který obdržel v hlasování plný počet hlasů (3).

**Zdroj: vlastní zpracování, výkonný výbor a kontrolní komise TJ Slezan Opava**

### 4.3.1 Organizační struktura ŠO Slezan Opava

Šachový oddíl Slezan Opava využívá možností, které jsou zanesené v citovaných pasážích stanov TJ Slezan Opava. V našem případě máme jeden výkonný orgán, který vykonává veškerou činnost pro šachový oddíl. Jsme přímo podřízeni výkonnému výboru TJ Slezan Opava, ovšem máme i určitou autonomii, která je zanesena ve stanovách organizace.

Ve výkonném výboru ŠO Slezan Opava je 5 lidí, přičemž má ve svých řadách 1 předsedu, 1 místopředsedu a 3 členy. U šachového oddílu dochází k pravidelným volbám, kdy členové obhajují svůj mandát a noví zájemci se snaží usilovat o pozici některého z členů.

V září 2023 se chystají další volby do výkonného výboru. K této příležitosti vznikl i volební řád ŠO Slezan Opava, který prochází procesem schvalování a bude posouzen všemi participujícími subjekty.

Současné složení výkonného výboru ŠO Slezan Opava je následující: předseda: **Ing. Karel Záleský**, místopředseda: **Ing. Antonín Vilášek**, člen: **Ing. Marek Nábělek**, **Bc. Martin Rell** a **Bc. Miroslav Janeček**.

#### 4.1 Tabulka členů výkonného výboru ŠO Slezan Opava

<b>Výkonný výbor šachového oddílu Slezan Opava</b>			
<b>Funkce</b>	<b>Jméno a příjmení</b>	<b>Telefon</b>	<b>E-mail</b>
<b>předseda</b>	Ing. Karel Záleský	603 716 667	k.zalesky@email.cz
<b>místopředseda</b>	Ing. Antonín Vilášek	774 152 125	antonin.vilasek@seznam.cz
<b>člen, šéftrenér</b>	Ing. Marek Nábělek	723 333 096	MarekNabelek@seznam.cz
<b>člen</b>	Bc. Martin Rell	607 677 125	martinrell@seznam.cz
<b>člen</b>	Bc. Miroslav Janeček	733 508 762	marklion@seznam.cz

#### Zdroj: vlastní zpracování

Pracující skupina vychází ze stanov TJ Slezan Opava, dále se opírá o cíle organizace, stanovuje cíle a plní body, které jsou taxativně vyjmenovány v popisu jejich práce.

1. evidence členů,
2. registrace členů,
3. zápočty turnajů pořádané klubem na ELO (výkonnostní rating hráče),
4. výběr příspěvků na činnost šachového oddílu,
5. nákup, údržba a evidence – hracího materiálu, hodin, zařízení hrací místnosti atd.,
6. evidence knihovny (šachová literatura, noviny, časopisy, materiály k samostudiu atd.),
7. přehled o činnosti oddílu (archivace tabulek z turnajů a soutěží, psaní a vydávání článků, kronika atd.),

8. provozování klubových webových stránek (správce: Dominik Klapuch, aktualizováno: 01. 03. 2022),
9. organizace turnajů (okresní přebor, okresní přebory: škol, jednotlivců, mládeže, družstev atd.),
10. plán činností pro jednotlivá období (přehledy zápasů, turnajů, akcí atd., viz klubová nástěnka),
11. aktualizace a tvorba nástěnek šachového oddílu,
12. péče o mládež (šachové kroužky, individuální tréninky, turnaje mládeže atd.),
13. mediální prezentace šachového oddílu (novinové články, publikace, virtuální prostor, masmédia atd.),
14. financování oddílu (z členských příspěvků, sportovních grantů, sponzorských příspěvků, darů atd.),
15. řešení veškerých ostatních problémů spojených s vedením šachového oddílu.

#### **Zdroj: vlastní zpracování, výkonný výbor ŠO Slezan Opava**

Z důvodu většího počtu dětí se výkonný výbor ŠO Slezan Opava rozhodl, že zřídí instituci **Trenérská rada**, která v sobě zahrnuje všechny trenéry šachového oddílu. Náplň instituce spočívá v pravidelných reportech z jednotlivých kroužků, analýza spokojenosti dětí a jejich rodičů, doprovody a delegování trenéra na turnaje, obsluhování šachového kalendáře atd.

Nynějšími členy jsou držitelé jakékoliv trenérské licence + členové šachového oddílu Slezan Opava. Jmenovitě **Ing. Karel Záleský, Bc. Martin Rell, Bc. Miroslav Janeček, Kristián Havel, Mgr. Martin Pardy, Ing. Martin Mužík, Ing. Antonín Vilášek, Dominik Klapuch, RNDr. Jiří Sovadina, Ing. Marek Nábělek, Karel Chwistek, Karel Pavlík a Mgr. Lubomír Kozák.**

#### **Zdroj: Šachový svaz České republiky, oficiální web TJ Slezan Opava**

**Předsedou Trenérské rady** byl zvolen **Ing. Marek Nábělek**, když obdržel **4 hlasy**. Předsedu instituce mohl volit člen výkonného výboru, přičemž uchazeč musel dostat nominaci od některého z členů výkonného výboru.

Protikandidátem byl Mgr. Martin Pardy, který taktéž obdržel nominaci od člena výkonného výboru a dostal **1 hlas**. Na základě většinového systému uspěl jeho konkurent.

#### **Zdroj: zápis ze schůze výkonného výboru ŠO Slezan Opava**



## 5. Analýza týmové spolupráce ve vybraném sportovním klubu

V praktické části budeme posuzovat týmovou spolupráci v šachovém oddílu Slezan Opava. V minulé kapitole jsme zjistili informační data, která nám přinesla pohled z historie, sídlo organizace i její organizační strukturu, která je nezbytná k celkovému uchopení diplomové práce.

Praktická část je zaměřena na posouzení úrovně týmové spolupráce, kterou jsme zjišťovali výzkumným šetřením v podobě dotazníků, rozhovorem s předsedou šachového oddílu a vlastním pozorováním.

Ucelené poznatky, nové možnosti, kritika nebo pochvala byly pečlivě zaznamenány a následně zaneseny do SWOT analýzy, která je ideálním výstupem pro všechny zainteresované subjekty. V konečném důsledku a polemice, zdali je vhodné využít vlastního pozorování a subjektivně ovlivnit možné výstupy, nejsou na místě, protože tvůrce diplomové práce je natolik provázán se všemi hlavními participanty, že by se na zkrácené výsledky ihned přišlo a dále by se diplomová práce nemohla využít v praxi, a to by bylo porušení jednoho z hlavních cílů tvorby diplomové práce i etiky.

### 5.1 Výzkumné otázky

Již dříve jsme si vytyčili a zvolili tři nejdůležitější výzkumné otázky, které nás provází celou diplomovou prací. Z výše vyjmenovaných technik jsme sbírali data, která mají deklarovat splnění nebo nenaplnění výzkumných otázek.

- 1. Je více, než 75 % respondentů spokojeno se současným vedením oddílu?**
- 2. Domnívá se minimálně 25 % respondentů, že není dostatečně a včas informováno o nových věcech?**
- 3. Je více, než 70 % aktivních hráčů využíváno při zápasech družstev ŠO Slezan Opava?**

Jejich výsledná interpretace je předmětem následujících kapitol i podkapitol, přičemž komplexní zhodnocení proběhne v podkapitole interpretace a zhodnocení výzkumných otázek.

Cílem stanovení výzkumných otázek je jejich následné interpretace pomocí aplikování výzkumných metod, které povedou k posouzení úrovně týmové spolupráce v šachovém oddílu Slezan Opava. Poskytnutá data budou analyzována a modelována do SWOT analýzy, která bude výstupem všech subjektů, které mají přímý vliv na fungování sportovního klubu. Jednotlivé výzkumné otázky se zabývají některými klíčovými úseky, které musí fungovat efektivně, aby mohl šachový oddíl včas realizovat potřebné změny a dokázal odhadnout podněty nebo předcházet konfliktům a efektivně komunikoval se všemi jedinci, aniž by kohokoliv upřednostňoval.

## 5.2 Dotazníkové šetření

Vzniklý dotazník i téma diplomové práce bylo původně koncipováno zejména pro dospělé hráče šachového oddílu. Po zralé úvaze došlo ke změně, kdy byly do projektu přidány i děti, přičemž nejprve došlo k souhlasu jejich zákonných zástupců.

Pakliže jsme nechtěli mít dotazník jednotvárný a opravdu odhalit i případné hrozby nebo příležitosti, muselo se přistoupit k výše zmíněnému. Původně se očekávalo, že se zúčastní dotazníkového šetření okolo 20 respondentů, ovšem realita je mnohem příjemnější, když budeme analyzovat odpovědi hned 30 participantů, kteří jsou ideálně složení ve věkové pyramidě, čímž dodávají vysokou validitu celému dotazníkovému šetření.

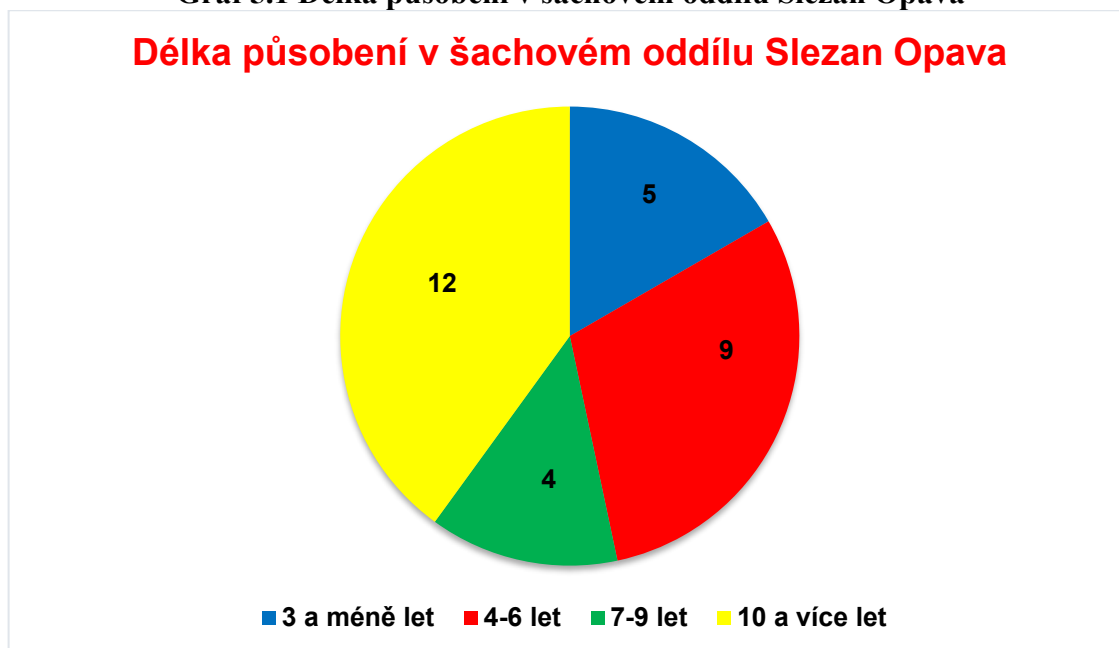
Dotazníkové šetření probíhalo v březnu roku 2023, bylo využito osobního setkání i mailové korespondence. Při osobním setkání byla návratnost okamžitá, respondenti se mohli vyjadřovat během zápasů družstev, v trénincích nebo po individuální domluvě. Mailová podoba měla delší časový interval návratnosti, avšak většina účastníků si poradila s dotazníkem do týdne.

**Vyhodnocení** dotazníků je děláno chronologicky. Nejprve se zabýváme zvlášť každou otázkou, přičemž na konci se dostáváme ke shrnutí, co jsme se dozvěděli. Následně se data přenáší i do SWOT analýzy, kde nacházejí svá uplatnění podle jejich kategorie. Schéma dotazníku, jeho šablona, otázky i pokyny jsou přílohou diplomové práce.

## 1. otázka: Jak dlouho působíš v šachovém oddílu Slezan Opava?

Dotazník začíná uzavřenou otázkou, která má určit, jak dlouho se jedinec pohybuje v šachovém prostředí. Zejména dává prostor k úvahám, jestli se poji menší počet let s méně informacemi o chodu klubu a prvotní nadšení je takové, že jsou výsledky více nakloněny současnému vedení a jejich koncepci. Vybíralo se ze 4 možností, přičemž výsledný graf je uvedený níže.

Graf 5.1 Délka působení v šachovém oddílu Slezan Opava



**Zdroj: vlastní zpracování**

**První místo** obsadila kategorie hráčů, která se pohybuje v šachovém oddílu přes **10 let**. Situace mě nepřekvapila, jelikož i věková pyramida naznačovala, že k takovému výsledku dojde, protože se obvykle stává, že jakmile se jednou člen začlení do kolektivu a zůstává v klubovně i po trénincích, naplňuje statisticky pravděpodobnější variantu, že se stane právoplatným členem šachového oddílu natrvalo, přičemž jeho odchod bývá vynucený pouze v případě, kde se stěhuje do jiného regionu České republiky nebo zahraničí.

Na stupně vítězů dosáhly možnosti **4–6 let** s následujícím **3 a méně let**. Trend naznačuje, že se v šachovém oddíle objevuje více angažovaných dětí, které si vytváří pevnější vazby s naší organizací. Dobrý dojem dělá i fakt, že se chtěly zapojit do dotazníkového šetření a být nápomocny při realizaci diplomové práce.

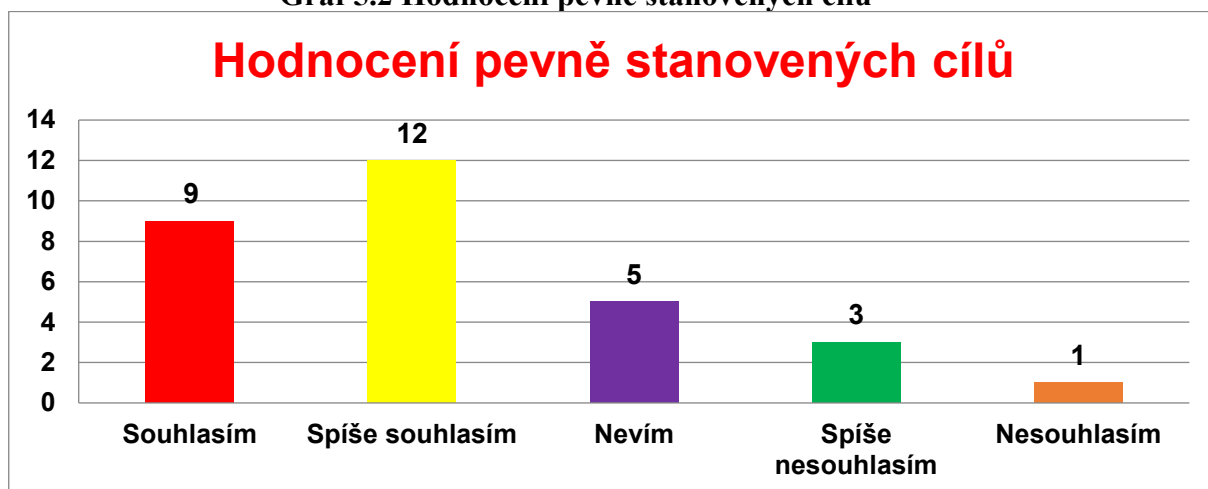
Poslední pozici zaujala kategorie hráčů, která se vyskytuje v našich prostorách po dobu **7-9 let**. Můžeme se pouze domnívat, jak budou vypadat data za další 4 roky, ovšem momentální rozložení výsledků dává prostor k úvahám, že nynější první dvě množiny budou mít dominantní postavení, ale taková domněnka souvisí s celkovým pojetím koncepce a nastavení podmínek, které bude aplikovat výkonný výbor na hráče šachového oddílu Slezan Opava.

## 2. otázka: Má šachový oddíl pevně stanovené cíle?

V dotazníkovém šetření jsme mnohokrát využívali hodnotící škály, aby byla bohatá možnost výběru. Sekundárním aspektem měla být i větší náročnost na particpanta, aby se nad svou odpovědí zamyslel a klidně váhal i delší dobu, aby výsledné informace byly maximálně přesné.

Stanovení cílů organizace je mnohdy odrazovým můstkem, jak začít některou z kapitol sportovního klubu. Organizační zásady i cíle jsou popsány na webových stránkách, přičemž visí i v šachové klubovně, aby si je mohl každý přečíst. Dále existuje i několik nepsaných cílů, které vznikají během určité etapy a jsou různorodě naplňovány v průřezu časové osy. Výsledná interpretace od hráčů je zobrazena níže.

Graf 5.2 Hodnocení pevně stanovených cílů



Zdroj: vlastní zpracování

Při výčtu výsledků jednotlivých otázek, jsme mohli dojít k závěru, že se budeme častokrát konfrontovat se dvěma bublinami. **První** se orientuje na kladné odpovědi, které jsou zaznamenány povětšinou zaznamenány čísly 1 a 2.

**Druhá** kategorie se neztotožňuje s hlavními cíli šachového oddílu, jelikož se jim nelíbí momentální strategie, která je spíše zaměřena na mládež a zcela opomíjí starší ročníky.

**Porovnání** dopadlo dobře, jelikož **70 % respondentů** hodnotí stanovené cíle **kladně**, přičemž se do jejich plnění v různých formách angažuje. Nejdůležitějším srovnáním je věková pyramida, která vidí diametrální rozdíl mezi nejmladší a nejstarší věkovou skupinou.

**Výsledná intepretace jedné z výzkumných otázek je naplněna, jelikož jsme dosáhli minimální hranice, která byla stanovena na začátku diplomové práce.**

**Nejstarší generace** se častěji domnívá, že vzniklé cíle a vize šachového oddílu jsou odkloněné od původních záměrů a jsou případně šité na míru **nejmladší generaci**. S takovým názorem lze do určité míry souhlasit, jelikož trénování dětí a vedení kvalitních tréninků mládeže je základním cílem, se kterým vstupujeme na trh služeb.

Na druhou stranu můžeme oponovat i určitou zkosnatělostí některých jedinců, kteří se nechtějí adaptovat do nového prostředí, a jejich myšlení není špatné, ovšem zůstalo v dřívějších dobách, tudíž jejich znalosti a poznatky nejdou komplexně využít natolik, aby se daly uspokojit jejich potřeby.

### 3. otázka: Je ve svém počíná úspěšný?

Klasická dichotomická otázka, která předurčuje dotazovaného, aby se jasně rozhodl, jak vidí danou problematiku a určil, zdali je šachový oddíl úspěšný nebo naopak nedokáže reflektovat flexibilně na podněty a zůstává za očekáváním.

Koláčový graf má sloužit k zobrazení výšece nespokojených respondentů, kteří vidí cíle oddílu jinde, než se momentálně nachází. Výsledný graf je přiložený níže.

Graf 5.3 Úspěšné naplňování cílů organizace



#### Zdroj: vlastní zpracování

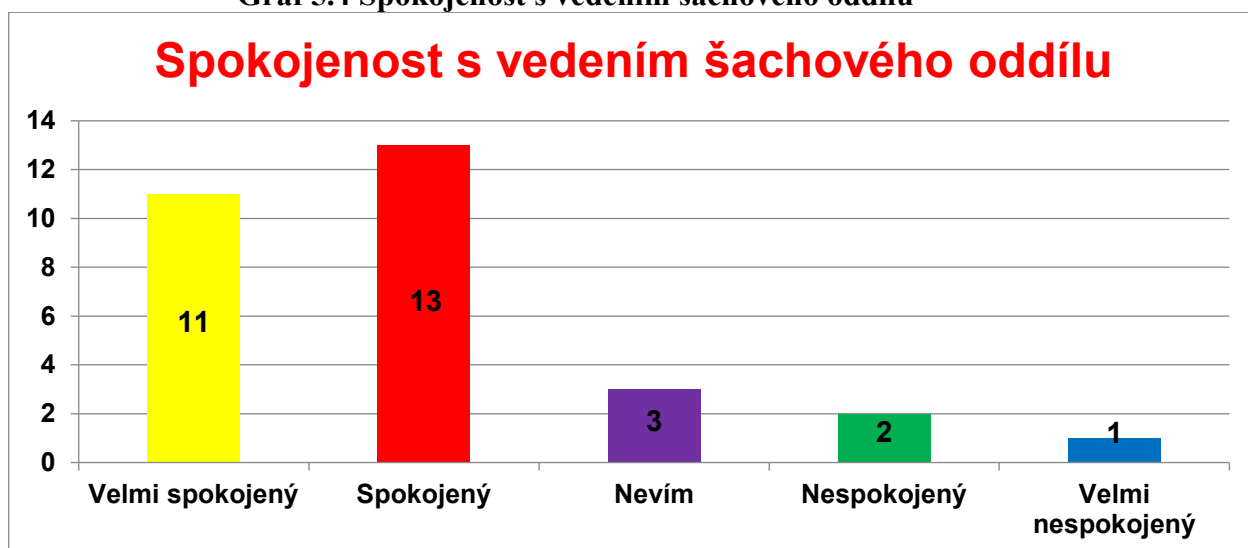
Situace výrazně koresponduje s minulou otázkou, kde bylo **21 členů**, kteří hodnotili kladně přístup sportovního oddílu. Jakmile se měli účastníci rozhovoru rozhodnout, situace se ihned vyjasnila. Namátkou můžeme analyzovat **prostřední skupinu ze sekce (Nevím)**, která se rozdělila v **poměru 1:4** v neprospěch plnění cílů naší organizace.

Stěžejním faktem je, že kladné hodnocení pochází od **dvou nejmladších věkových množin**, i když jsou v podstatě rozloženy do všech variant, které byly nabídnuty v první otázce, která je výše podrobena komplexnímu hodnocení.

#### 4. otázka: Jsi spokojený se současným chodem šachového oddílu?

Následující otázka se zabývá **první výzkumnou otázkou**, ve které se zabýváme kvalitou práce výkonného výboru Slezan Opava. Výkonná složka každé organizace je jedním z klíčových faktorů, které poukazují na současné postavení sportovní organizace ve svém oboru. I proto se dělaly dotazníky většinou po trénincích, aby bylo zamezeno naklonění vah pro jednu z výsledných stran. Výsledný graf, a jeho zhodnocení je popsáno níže.

Graf 5.4 Spokojenost s vedením šachového oddílu



**Zdroj: vlastní zpracování**

V dřívější kapitole jsem popisoval **výkonný výbor ŠO Slezan Opava**, který je výkonným orgánem, jehož hlavní náplní je kvalitní fungování šachového oddílu. Sám jsem jeho členem, tudíž mě výsledky enormně zajímaly.

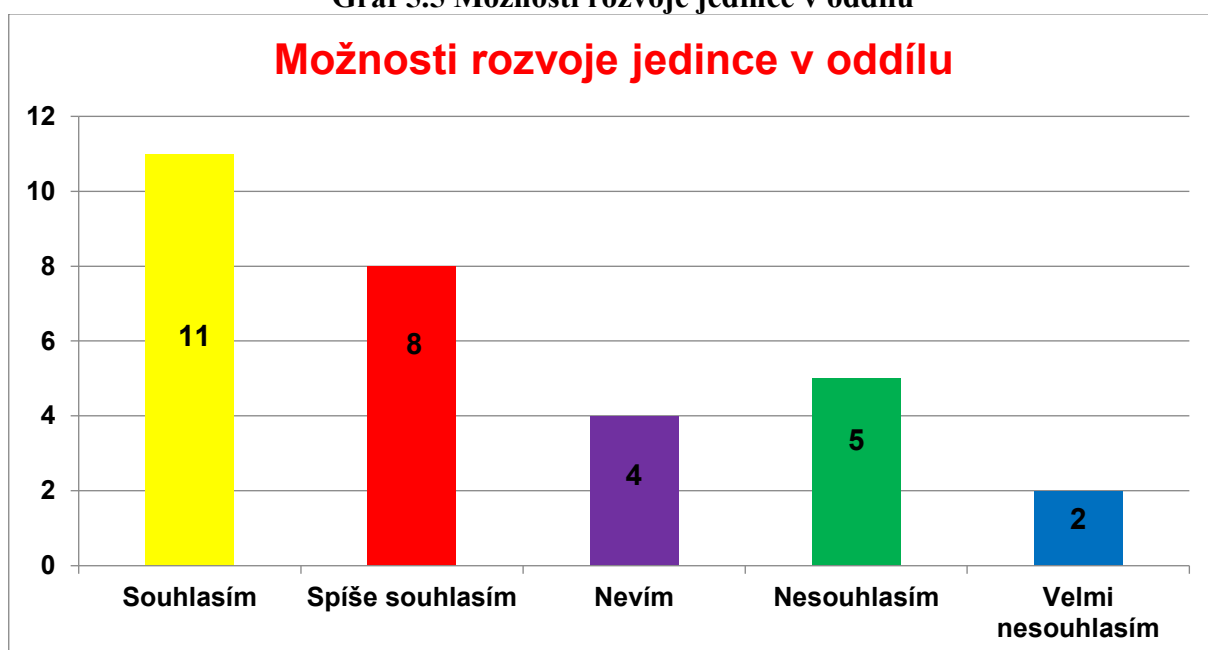
Z výše uvedených čísel můžeme konstatovat, že se **spokojenost** pohybuje v řádu **80 %**, a to je výrazně **pozitivní zpráva**. Samotný údaj odpovídá i na **první výzkumnou otázku**, kde se podařilo přesáhnout hranici spokojenosti, přičemž z hlediska negativních dopadů ukázalo dotazníkové šetření, že téměř **20 % dotázaných** projevilo nesouhlas s vedením, a to je množina, kterou se musíme intenzivně zabývat.

## 5. otázka: Nabízí šachový oddíl možnosti, jak zlepšit výkony jednotlivců?

Hodnotící škála nabízí kromě spokojenosti i paralelní linii, ve které se zabýváme tématem mládeže vs. dospělí. U dané otázky se hodně váhalo, jelikož participanti měli občas protichůdné myšlení. Dávali najevo, že možnosti zlepšení u dětí a mládeže do 18 let jsou, ovšem dospělí jedinci nemají takové zastání, a to je může dostávat do nepříjemných situací, které mají přímý vliv na jejich výkon, čímž dochází ke stagnaci hráče a zároveň vznikají další konflikty, jelikož absence možnosti zlepšení výkonu je nezbytným elementem pro vyspělou sportovní organizaci.

Volně navážeme i na rozhovor s předsedou šachového oddílu, který popisoval problematiku v našem rozhovoru. Přikláněl se k možnosti, že se šachový oddíl Slezan Opava primárně věnuje mládeži, ale dává prostor pro zlepšení i dospělým jedincům, jenže jejich malá ochota ke spolupráci vede k výše zmíněné frustraci a zhoršování šachových výsledků. Konečná data stanovil graf, který jsme přiložili níže.

Graf 5.5 Možnosti rozvoje jedince v oddílu



Zdroj: vlastní zpracování

V hodnocení jsme mohli najít další nuance, které vedou k horšímu rozpoložení a regresi vzájemného pochopení mezi nejrozdílnějšími generacemi **z hlediska věku**. Prvotní nadšení a práce s mládeží vede ke stále spokojenosti nejmladší generace, která se výrazně projevuje v prvních dvou sloupcích.

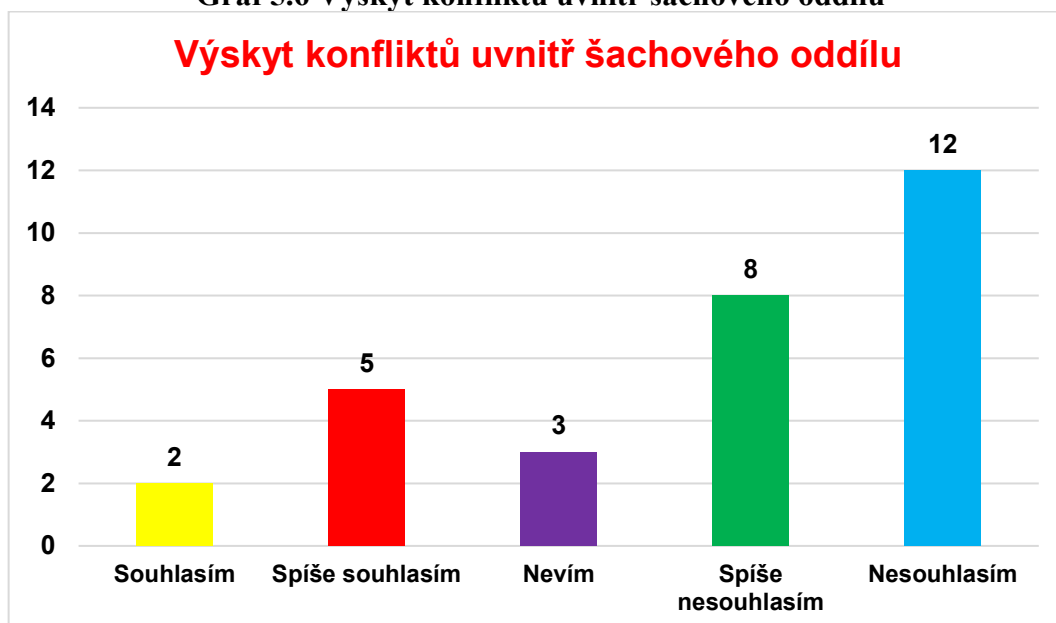
Na opačné straně spektra se objevilo přes **30 %** členů, kteří shledávají růst mizivý. Nevidí východiska, jak se dostat ze současné situace a požadují zásadní změnu, která by pomohla ke komplexnímu růstu hráčů v průběhu věku. Podrobnější informace budou poskytnuty v podkapitole SWOT analýza a konečně řešení v dalších kapitolách.

## Otázka číslo 6: Máš pocit, že dochází v oddílu ke konfliktům?

Během dotazníkového šetření jsme si mohli vyzkoušet i malý test pozornosti. Následující otázka byla položena takovým způsobem, aby se musel respondent přeorientovat na hodnotící škále, pokud chtěl hodnotit kladně nebo záporně. Bylo využito možnosti, kdy hodnota maximální spokojenosti nebyla 1, ale objevila se na druhé straně výběrového spektra a naopak.

Otázka přímo souvisí i s první výzkumnou otázkou, jelikož konflikty jsou nepříjemným instrumentem, který brání v rozvoji organizace a zasévají zrna nevraživosti mezi lidmi. Jejich řešení musí být adekvátní, rychlé i účinné, a to má na starosti **výkonný výbor šachového oddílu Slezan Opava**.

Graf 5.6 Výskyt konfliktů uvnitř šachového oddílu



**Zdroj: vlastní zpracování**

**Sloupcový graf** jednoznačně poukazuje na možný výběr, který budou obsahovat i podobně kladené otázky, zejména pokud bude aplikována možnost hodnotící škály. Setkáváme se s možnostmi, které představují obecně 70 % členů, kteří jsou spokojeni v šachovém oddílu, případně chtějí minimální počet změn. Fakt evidujeme u zúčastněných hráčů, kteří mají případně i některé z důležitých funkcí, dále se k nim přidává množina dětí a mládeže, která je budoucností našeho oddílu.

Přestože jsou konflikty nepříjemné, nelze se jich zcela vyvarovat, jelikož vzájemná konfrontace odhalí problémy, které se jinak neprojeví. Tentokrát určitě nebudeme sami, když se ztotožníme i s názorem, že konflikty jsou nutné, jen je třeba znát míru a důvody, proč vůbec vznikají?

Dvě nejstarší generace se staví do takového postoje kvůli jiným cílům, než mají sami, dále nevidí prostor pro zlepšení, či se cítí opomenuti, ačkoliv bychom měli reflektovat i fakt, že kdysi vedli šachový oddíl atd.



### Otázka číslo 7: Je jejich řešení efektivní?

Nadále analyzujeme konflikty a dostáváme se do důležitější fáze. Rozvířené konflikty je potřeba eliminovat a vymyslet originální řešení, která posunou celý oddíl, přičemž vyčistí toxické prostředí. Sledujme zejména počet respondentů, kteří byli v předchozí otázce nespokojeni, jelikož nyní museli řešit několik věcí z minulosti a zajímá nás, jaký mají k tomu postoj s určitým odstupem?

Graf 5.7 Efektivní řešení konfliktů



**Zdroj: vlastní zpracování**

Výsledná interpretace je **příznivější**, než byla v předchozí otázce. **11 participantů** se muselo se svým souhlasem ohledně konfliktů rozhodnout, jestli je jejich řešení efektivní, čímž by podpořili stanovisko majority, která potvrzovala své přesvědčení už v minulé otázce.

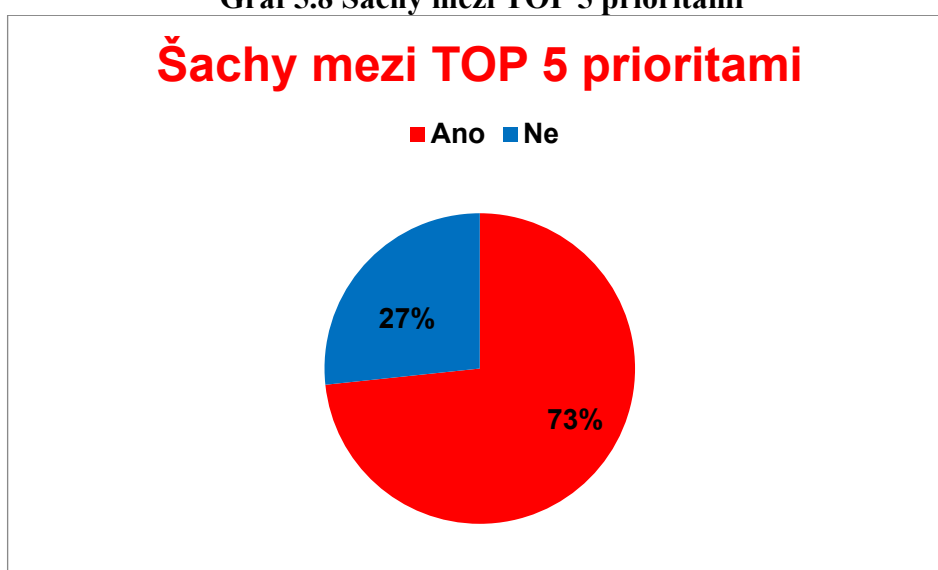
Vidíme posun v myšlení, kdy i nespokojený hráč dokáže přiznat, že se problémy řeší a vedou k obecné spokojenosti všech. Jestliže budeme v takovém trendu pokračovat, můžeme se v příštích letech dostat přes **80 %**.

### Otázka číslo 8: Patří šachy mezi TOP 5 priorit ve Tvém životě?

V životě zažíváme mnoho vývojových etap, které jsou předmětem vývojové psychologie. Každá fáze má své trvalé vzorce, ovšem vyskytují se v nich i variabilní možnosti, kterými jsme chtěli zkoumat i pohled života, kde jsou šachy „*existenčně existenciální*“.

V rozhovoru s šachovým předsedou jsme se dozvěděli hypotézu, ve které uváděl, že neočekává velké procento hráčů, kteří by měli šachy ve svých TOP 5 prioritách života, jelikož se primárně soustředí na své rodině, práci a mají mnoho dalších možností, kterými vyplňují svůj volný čas. Níže uvedený graf je důkazem, že domněnky nelze zaměnit se skutečností a výkonný výbor se může mýlit, přičemž by měl na takové zjištění reagovat.

Graf 5.8 Šachy mezi TOP 5 prioritami

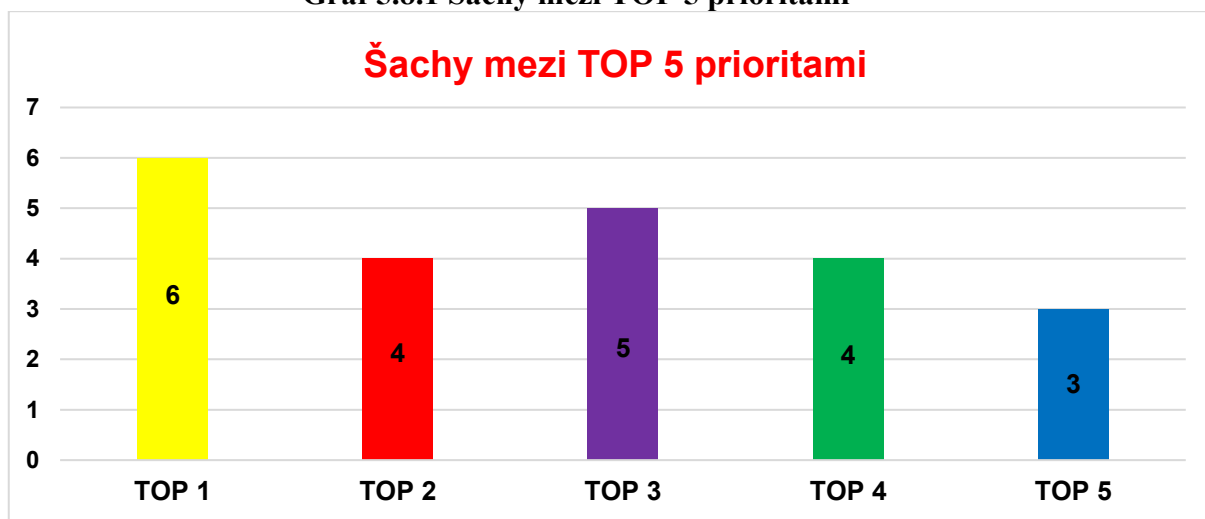


**Zdroj: vlastní zpracování**

Otázka měla nastínit, kdo bere šachy jako jednu z mnoha zábav, kdo se aktivně prezentuje, případně u koho můžeme shledat, že má šachy jako životní styl, se kterým se ztotožní do takové míry, že se mu stávají hlavní prioritou.

Do další fáze se dostalo **22 hráčů**, kteří se měli rozhodnout, kam zařadí šachy ve svém hodnotovém žebříčku. Podotýkáme, že spektrum bylo vytvořeno ze všech věkových generací.

Graf 5.8.1 Šachy mezi TOP 5 prioritami



**Zdroj: vlastní zpracování**

Pořadí se nám různí, avšak můžeme vidět, že přes **30 % hráčů** bere šachy opravdu vážně a jsou jejich každodenní radostí, bez které se prakticky neobejdou. Dalších **12 respondentů** je středně až nadprůměrně aktivních v oblasti šachu. Na jejich aktivitě se dá stavět a vymýšlet další projekty, protože nalézáme u nich potřebný zápal a chuť.

### Otázka číslo 9: Jaký typ tréninku využíváš?

Celé dotazníkové šetření je postaveno na vzájemné provázanosti. Následující otázka se přímo konfrontuje s otázkou číslo 5, jelikož nabídky tréninku jsou jedním z faktorů, jak zlepšit výkony každého hráče, přičemž Slezan Opava má opravdu pestrý výběr.

Graf 5.9 Využití různých typů tréninků



Zdroj: vlastní zpracování

Z uvedené nabídky zvolila **polovina respondentů** možnost skupinový trénink, a to nás odkazuje do dvou nejmladších kategorií, které máme v možnostech u věkové struktury.

Klíčovým prvkem je **jiný trénink**, který naplňuje význam žádný, jak uváděli respondenti do možnosti **jiná**. Tristní bilance, která čítá minimálně **20 %** ze všech účastníků. Lepší dojem z celkového pohledu směřuje k **individuálnímu** tréninku, ovšem je třeba poznamenat, že je nejvíce nákladný a provozují jej momentálně dospělí hráči, kteří trénují sami se sebou nebo dostávají rady od zkušenějších trenérů napříč Moravskoslezským regionem.

### Otázka číslo 9a: Líbí se Ti obsah tréninku?

Předchozí filtrační otázka vyřadila **polovinu respondentů**, kteří uvedli odlišnou možnost od **skupinového** tréninku. Následující podotázky směřují k doplňujícím informacím, které mají za úkol, nasytit výzkumnou otázku číslo 3, která se posléze promítá do následujících otázek, které zazněly v dotazníku.

Slezan Opava má momentálně 4 tréninkové skupiny, které trénují v prostorách TJ Slezan Opava případně ZŠ Slavkov

Graf 5.9.1 Spokojenost s obsahem tréninků



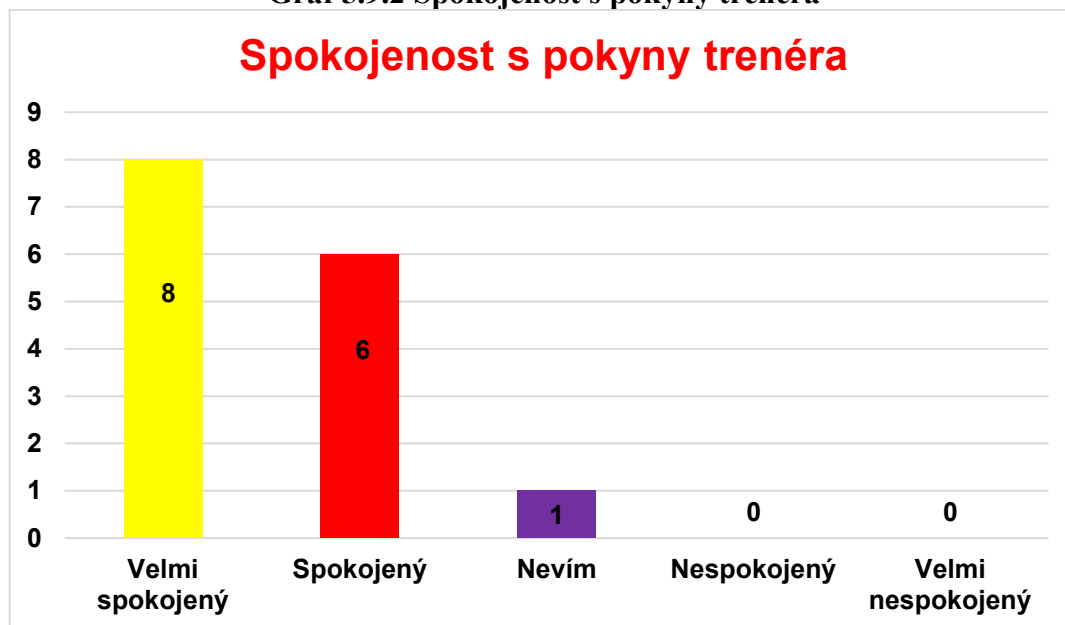
**Zdroj: vlastní zpracování**

Hodnocení skupinových tréninků z hlediska obsahu dopadlo na výbornou, jelikož se ukazuje, že **výkonný výbor** dosadil správné trenéry na jednotlivé pozice, i když se může jednat pouze o jeden z důvodů, proč je současná situace ohledně spokojenosti na tak vysoké úrovni. Opětovně si můžeme připomenout **splnění** výzkumné otázky číslo 1.

### Otázka číslo 9b: Rozumíš pokynům trenéra, se kterým trénuješ?

Mezi jednotlivými trenéry je věkový rozdíl. Dva jsou v rozmezí **20-29 let**, další **40-49 let** a jeden dokonce **60 let a více**. Výrazně pomáhá institut **Trenérské rady**, kde si trenéři vzájemně předávají zkušenosti a doplňují se.

Graf 5.9.2 Spokojenost s pokyny trenéra



Zdroj: vlastní zpracování

**Sloupcový graf** ukazuje komplexní zvládnutí tréninků a vhodný výběr trenérů. Obecně spokojená mládež má na základě kvalitních lekcí i odpovídající výsledky, kterými jsou například kvalifikace na MČR jednotlivců nebo družstev.

### Otázka číslo 9c: Jaké změny bys navrhl v tréninkové jednotce?

Přestože výše zmíněné výsledky jsou vynikající, nemůžeme usnout na vavřínech. Několikrát ročně se dává rodičům možnost zpětné vazby a děti jsou osloveny, aby zhodnotily tréninky a následně napsaly, proč by příště přišly atd.

Graf 4.9.3 Změny ve skupinových trénincích



#### Zdroj: vlastní zpracování

Všímáme si, že celkově lepší hráči, kteří objíždí turnaje, hrají zápasy za družstva nebo si doma přidávají, **nechtějí žádné změny** v kroužku, jelikož jsou maximálně spokojeni.

Druhou částí je skupina začínajících a mírně pokročilých, kteří by chtěli proniknout do zápasů a získávat zkušenosti na turnajích. Jejich hlavním přáním je sehrání více praktického šachu během jednotlivých tréninkových lekcí. Jakým způsobem navrhujeme zlepšení, se dočteme v kapitole návrhy a doporučení.

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že se hráči zaměřili pouze na jedinou změnu. Ta vyplývá zejména z výše vyjmenovaných důvodů, dále z hlediska znalosti šachu se doporučuje domácí cvičení, jelikož každý z hráčů je individualita, která potřebuje vlastní rozvoj, i proto není tolik navrhovaných změn, jelikož variabilní část tréninku si určují hráči samostatně v domácím prostředí, popřípadě využívají individuálních tréninků, které jsou zaměřené na jejich požadavky.

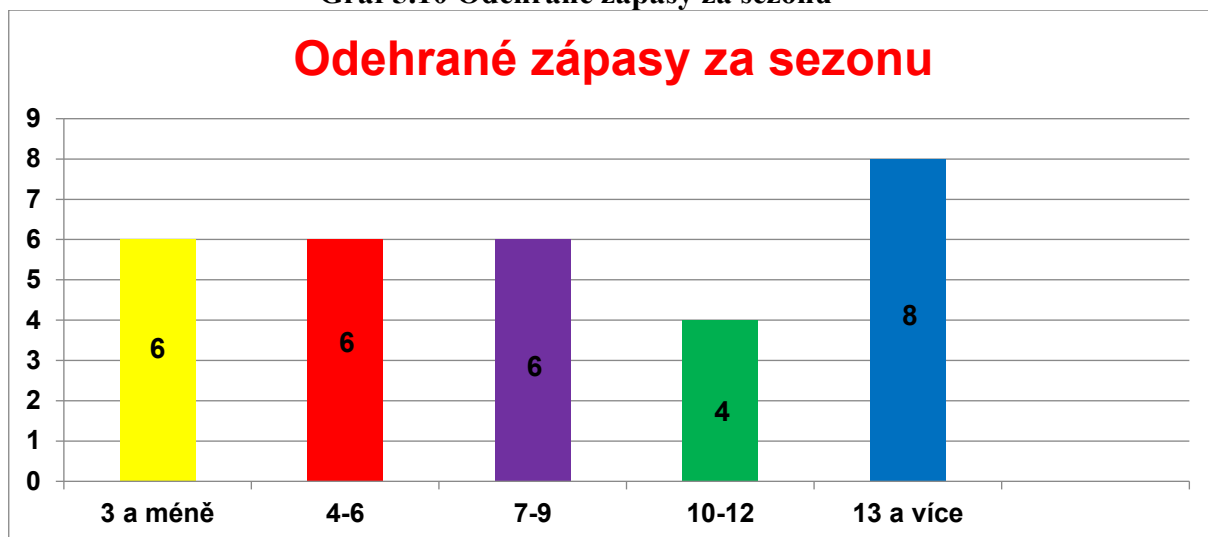
### Otázka číslo 10: Kolik zápasů za družstvo/družstva odehraješ za sezonu?

Z rozhovoru s předsedou šachového oddílu Slezan Opava jsme se dozvěděli, že v aktuální sezoně 2022/2023 měl náš oddíl 3 družstva, která se zúčastnila Krajského přeboru, Krajské soutěže a Okresní soutěže.

Na každé soupisce je možnost **nominovat 20 jmen**, která jsou součástí družstva po celou sezonu. **Sestava** na zápas čítá v Krajském přeboru a Krajské soutěži **8 hráčů** a Okresní soutěž má dlouhodobě **5 hráčů**.

**Slezan Opava** zaplnil v KP i KS soupisku **19 hráči** a OS napěchoval **16 hráči**. Každý hráč se může objevit až ve 3 družstvech, ovšem nikoho takové jsme pro tuto sezonu neevidovali. Dále využili někteří hráči práva **hostování**, mohli si zahrát kvalitnější soutěž v jednom ze spřátelených oddílů.

Graf 5.10 Odehrané zápasy za sezonu



Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu jednoznačně vyplývá, že se dostalo **na všechny respondenty**, i když někteří nehráli tolik, jak by si představovali. Jejich reakce bude popsána a zobrazena v dalších otázkách výzkumného šetření.

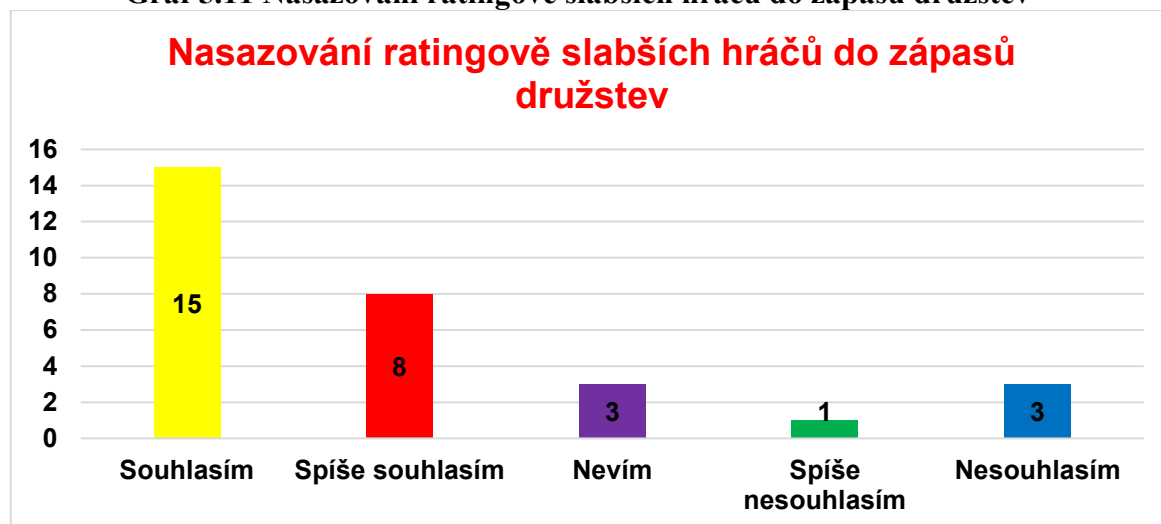


### Otázka číslo 11: Souhlasíš s nasazováním ratingově slabších hráčů nebo hostů do zápasů?

Jedna z nejpálčivějších otázek, která rezonuje šachovým světem. Našli byste nepřehledné množství názorů, které jsou protichůdné, ale konečné slovo mají **kapitáni družstev**, přičemž v našem případě se jedná o plnění jednoho z hlavních cílů organizace.

Před sezonou se může stát, že vypadli klíčoví hráči nebo se postoupilo o soutěž výše a je potřeba vylepšit soupisku, aby šachový oddíl ihned nespadol o ligu níže. Volba hostů nebo cizinců nebudí takové vášně, ale má i záporné stránky, jelikož hráčů není mnoho a někteří například nechtějí, aby jim kdejaký „cizák“ bral místo v soupisce a sestavě.

Graf 5.11 Nasazování ratingově slabších hráčů do zápasů družstev



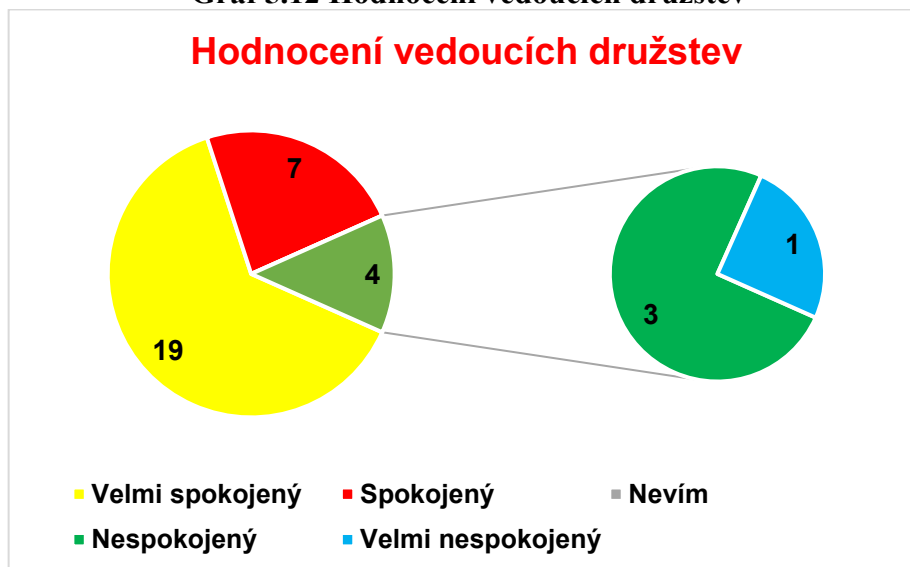
Zdroj: vlastní zpracování

Sloupcový graf naznačuje, že má šachový oddíl vysoký práh tolerance a chce se rozvíjet. Přes **80 % dotázaných** souhlasí s nasazováním ratingově slabších hráčů a chtějí je zařadit do procesu družstev. Tento počín výrazně posiluje stabilitu šachového oddílu a má přímý vliv na posouzení týmové spolupráce.

## Otázka číslo 12: Jak hodnotíš přístup a komunikaci vedoucích družstev?

Jednotlivá družstva mají svého **kapitána** a **zástupce kapitána**. Oba zodpovídají za chod družstva. V letošní sezoně došlo k výjimečné věci, kdy se kryli dva hráči navzájem v Krajském přeboru a opačně Krajské soutěži. Museli se vypořádat s větším tlakem, který plynul z větší odpovědnosti.

Graf 5.12 Hodnocení vedoucích družstev



**Zdroj:** vlastní zpracování

Očekávali jsme menší nespokojenost u Krajského přeboru, kde se nám letos nedařilo, a sestoupili jsme. Naopak Krajská soutěž zaznamenala **1. místo, na které výborně navázaly děti v Okresní soutěži, když získaly 3. místo.**

**Minimálně u 4 hráčů** se nenaplnila očekávání, která si od svých vedoucích družstev představovali. Důležitým milníkem byla **rezignace** kapitána družstva v Krajském přeboru, jelikož neuspokojivou výsledkovou situaci vzal plně na sebe.

### Otázka číslo 13: Hodláš být aktivně zapojující/jsi zapojený člen ve fungování oddílu do budoucna?

**Dichotomická otázka** měla odlehčit náročné dotazníkové šetření. Dostali jsme se do závěrečné fáze, kdy je potřeba myslet na budoucnost, jak může šachový oddíl fungovat, s kým může případně počítat atd.

Graf 5.13 Aktivní zapojení do budoucna



**Zdroj:** vlastní zpracování

**Výsledek** odpovídá realitě, kdy si někteří hráči pomalu uvědomují, že věk nemůžou zastavit a nastávají jiné trable, které je výrazně limitují u šachu.

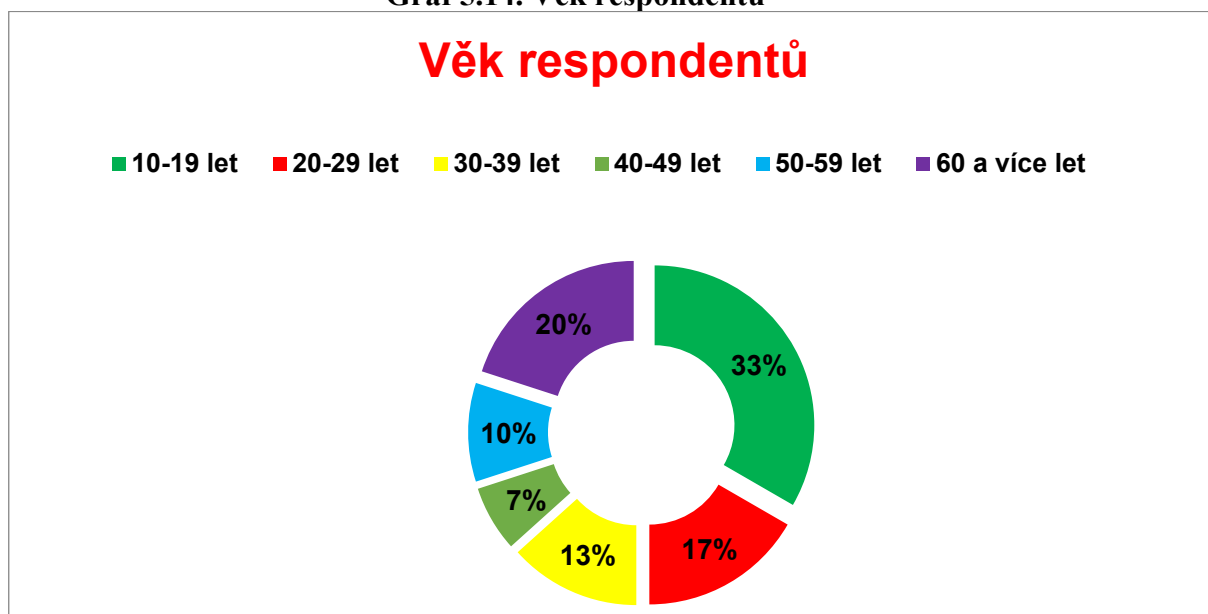
Velká skupina dětí, mládeže a zainteresovaných jedinců tvoří majoritu, která položí nadstavbu šachového oddílu. Ze vzniklých dat se můžeme zaobírat i nastavením nových parametrů, které by transformovaly úplné základy organizace, čímž by došlo k přehodnocení cílů a obecnému směřování organizace.

Určitá fluktuace může nastat u **studentů**, kteří se rozhodnou, žít v jiném z regionů, kde si například založí živnost a rodinu nebo se na nějaký čas odeberou do zahraničí, kde zkusí své štěstí.

### Otázka číslo 14: Jaký je Tvůj věk?

Na výběr bylo **6 základních věkových skupin**, do kterých se měli respondenti zařadit. **Nejstarší skupina** má větší rozpětí z následujícího důvodu. Kvalitní šachy se hrají většinou **do 60 let**, pak už je klesající tendence. Šachový seniorní věk je individuální, tudíž někteří hráči si nechávají do konce života svůj rating a opouští šachový svět, i když nadále hrají partie například v hospůdce se svým kamarádem.

Graf 5.14. Věk respondentů



**Zdroj: vlastní zpracování**

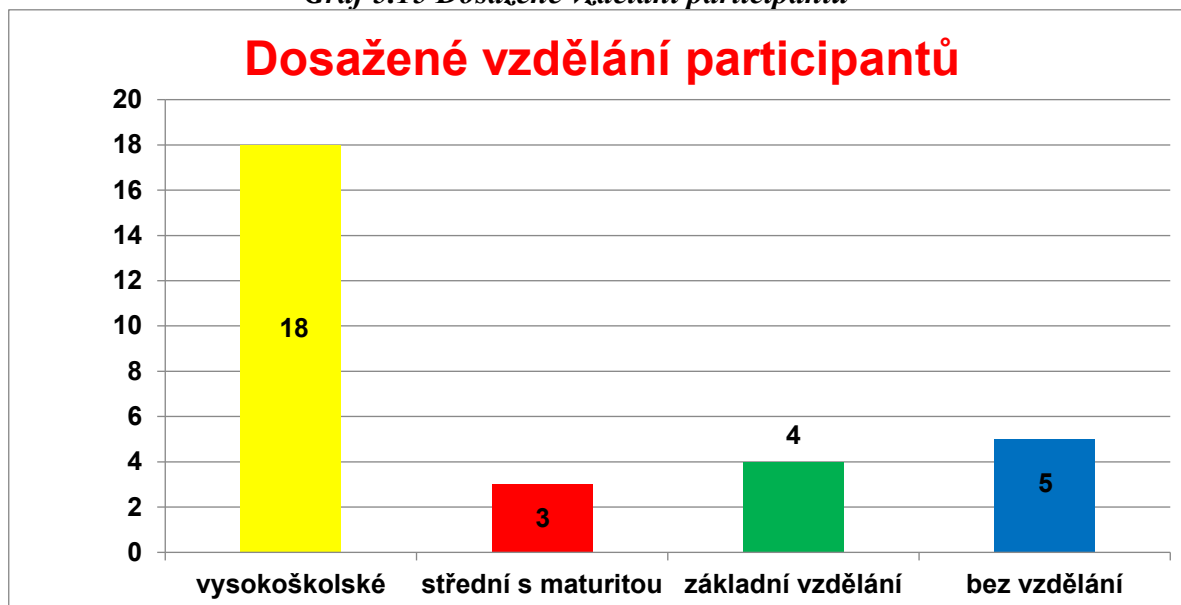
Každá z věkových skupin našla své zastoupení. Větší validitu dodaly nadšené děti, které společně s mladými trenéry vytvořili **polovinu** dotazovaných.

V druhé půlce kralovala **nejstarší skupina**, kterou následovaly druhá nejstarší a dvě prostřední skupiny, vždy o **3 %** méně.

### Otázka číslo 15: Jaké je Tvé dosažené vzdělání?

Šachy jsou specifický sport a už od začátku napovídají, že u nich nevydrží všechny typy dětí. Vzdělání Vám sice nezaručí inteligenci, ale je jedním z měřítek, jak se dají lidé porovnávat, jak smýšlí, jak se vyjadřují a obecně chovají.

Graf 5.15 Dosažené vzdělání participantů



Zdroj: vlastní zpracování

Suverénním způsobem vítězí možnost **vysokoškolské vzdělání**, které mají všichni respondenti, kteří dovršili **30 let a více**, taktéž je doplňují hráči, kteří jsou ve věku **20-29 let**, přičemž někteří z nich **budou dokončovat** bakalářské vzdělání v následujících měsících nebo letech.

Zbytek si mezi sebou rozdělila mládež, která se nachází na základních nebo středních školách. Ně kterým z nich se už povedlo docílit **základního vzdělání**.

### 5.3 Rozhovor s předsedou šachové oddílu Slezan Opava

V naší diplomové práci byla využita možnost hloubkového rozhovoru, která měla nastínit situaci týmové spolupráce z pohledu výkonné složky sportovního oddílu. Z hlediska odbornosti a největšího rozhledu o chodu společností má její předseda Ing. Karel Záleský, který přispěl svými postřehy a nápady. Jejich výstup je zaznamenán přímo v této podkapitole a v návaznosti se propisuje i do dalšího modelu SWOT analýzy i výzkumné metody vlastního pozorování, která je využita v kapitoly návrhy a doporučení.

#### **1. Dobrý den, pane Záleský, mohl byste se nám na začátku představit a říct nám něco o sobě?**

Předseda šachového oddílu jasně naznačil, že bude rozhovor více neformální a ve veselé rovině, čímž mě překvapil, jelikož se jednalo o vážné téma, které se nás obou dotýká.

Ve svém životním postoji je neměnný, tudíž se jeho hodnoty a postoje výrazně překrývají i do vedení šachového oddílu, potažmo celé jednoty. Zakládá si na pečlivosti, zodpovědnosti nebo pracovitosti.

#### **2. Jak jste se dostal k šachu? Můžete nám zařadit na své časové ose začátky Vašeho působení v tomto oddílu?**

Funkcionář se rozpovídal o svém mládí, kdy naznačil první setkání s královskou hrou. Následně využil poznatků, které získal domácími partiemi a začal navštěvovat šachový kroužek na škole, tudíž využil možnosti a dále se ve hře zdokonaloval. Samotný lektor si všímal jeho nadšení, které mu vyneslo pozornost šachového oddílu, kde se následně realizoval a setrval v něm do dnešních dní.

#### **3. Jak dlouho už jste ve funkci předsedy ŠO Slezan Opava?**

Karel Záleský vykonává funkci předsedy 13 let, přičemž byl v předchozích letech dlouhodobým členem výkonného výboru, takže měl jednodušší výchozí pozici, jak zmiňuje v rozhovoru.

#### **4. Máte trenérskou licenci a využíváte ji momentálně?**

Z rozhovoru i dalších internetových zdrojů je lehce dohledatelné, že je předseda držitelem licence trenéra II. třídy, která jej opravňuje k tréninku ratingově silnějších hráčů.

Sám však přiznává, že v nynější situaci musel kvůli vyčerpání a povinnostem opustit tréninkové jednotky, aby se mohl věnovat chodu samotného oddílu. Během jeho trénování mu prošlo dveřmi hodně šachových nadšenců a z některých se stali regionální hvězdy, které nadále šíří jeho věhlas.

## **5. Z pozice předsedy vidíte evidenci tréninků i zájem dospělých hráčů, jste s účastí spokojený?**

Následující otázka měla dvojí charakter. Nejprve jsme diskutovali o tréninkových jednotkách, které jsou nabízené mládeži. Z dostupných dat jsme zjistili, že je fluktuace minimální a dětí meziročně přibývá. Taktéž se zlepšily podmínky, které mají za výsledek všeobecnou spokojenost účastníků, která je podpořená i některými otázkami z analyzovaného dotazníkového šetření.

Zásadní změna nastává u dospělých hráčů, kde jsme se dozvěděli o úpadku tréninkových jednotek, jež by byly vyhrazeny pro dospělé. K tomuto faktu se přiklání i vyplňované dotazníky, kde všichni dospělí zakroužkovali jiné možnosti tréninku než skupinový.

Výše popsaná skutečnost se odráží ve SWOT analýze a byla předmětem i vlastního pozorování. Příčiny a momentální důsledky jsou podrobně zdokumentovány v dalších podkapitolách a následné řešení s doporučeními nabídne samostatná kapitola.

## **6. Jakým způsobem řešíte náměty na změnu obsahu tréninkových jednotek?**

Slezan Opava přišel s aktivním řešením, kdy se vytvořila trenérská rada, která se schází nepravidelně podle potřeby, přičemž jejich hlavním úkolem je rozbor tréninkových jednotek, vyhodnocení lekcí, úkolů i výsledků a následná diskuse, kde se předávají zkušenosti a podněty slovní formou.

## **7. Myslíte si, že se dané informace dostávají včas ke všem členům?**

Zde se dostáváme k jednomu z nejožehavějších témat, jelikož získávání informací je podrobeno aktivnímu přístupu. Situace nás nutí zamyslet se nad všemi možnostmi, zdali je vhodné, aby se každý jedinec angažoval nebo byla vyvinuta lepší komunikační síť, která zajistí, že podstatné informace zachytí všichni členové šachového oddílu.

Můžeme zaznamenat, že pozice výkonné složky má mírně odlišný pohled, než ukazují data, získána z dotazníkového šetření. Oba vzorce chování mají pravdu, i proto je potřeba, abychom se společně zamysleli nad dlouhodobě efektivním řešením, které eliminuje komunikační šum a určité neshody mezi některými jedinci.

## **8. Kolika družstva a ve kterých soutěžích se nachází Váš oddíl?**

Slezan Opava momentálně disponuje 3 družstvy, která se nachází v Krajském přeboru, Krajské soutěži a Okresní soutěži. Během psaní diplomové práce došlo k několika změnám u všech okresních soutěží, i proto může dojít k možnosti, že se v příští sezoně vyskytne varianta 4 družstev, když by řízeně nebo přes baráž postoupilo družstvo Slezan Opava „C“ z Okresní soutěže do Okresního přeboru a následně by byla možnost přihlásit další družstvo do Okresní soutěže.

Tento aspekt rezonuje celým oddílem a názory se různí, kvůli nedostatku hráčů by vznikl větší prostor pro méně vytížené a zkušené hráče, a tímto se otevírá obrovský prostor pro vyřešení jedné z hlavních výzkumných otázek i důležitá data k otázce číslo 11 z dotazníkového šetření.

## **9. Jakým způsobem probíhá určování soupisky a vedoucího družstva?**

Šachový předseda se u jedné z největších priorit dostal do hloubky, kdy interpretoval závěry výkonného výboru i přání jednotlivých hráčů, přičemž mohu potvrdit, že současná sezona nabídla řadu otázek, která se týkala kapitánů, jejich pravomocí i vzájemného respektu.

Jediný a uznávaný způsob je volba kapitána, kterého si zvolí hráči na členské schůzi, která je svolána většinou na začátku září, kdy už je odeslána přihláška, ale ještě nemusí být vytvořena soupiska pro jednotlivé soutěže.

Samotný výkonný výbor si vytipuje vhodné jedince, kteří mají obecné předpoklady, aby dokázali ve funkci kapitána obstát. V posledních letech se jedná o jednu z nejtěžších činností, kterou mají na bedrech stejní hráči, u kterých hrozí syndrom vyhoření. Zvláštní odstavec a další potřebné údaje jsou zaznamenány v podkapitole vlastní pozorování.

## **10. Dochází při této činnosti ke konfliktům, případně jak se řeší?**

Přestože jsou šachy klidný a mírumilovný sport, může zřídka docházet ke konfliktům. Rozhovor nabízí originální řešení, která krátkodobě konflikty odráží, ale může zpětně ventilovat u některých hráčů frustraci.

Naše konflikty se v drtivé většině řeší v klubovně, výsledkem frustrace i neinformovanosti některých z nás, jak vyplynulo i z dotazníkového šetření. Předseda ještě dokládá, že většinou samotní kritici nepřichází s konstruktivním řešením, i když dostávají možnost, že by si mohli vyzkoušet kapitánskou židli.

## **11. Mají výše zmíněné důvody vliv ohledně nasazování sestavy?**

Důležitým tématem byli i vedoucími družstev, známí více jako kapitáni, kteří zastupují šachový oddíl v přeborech družstev, kde jsou zastupující osobou. Nadále se najdou jedinci, kteří berou na sebe velkou odpovědnost i z důvodu, že cítí podporu šachového oddílu a primárně výkonné složky.

Zmínil bych i jeden klíčový aspekt. V šachovém prostředí není zvykem a nepamatují si, že by kdy došlo ke změně kapitána v průběhu sezony. Konečné zhodnocení jeho fungování i z hlediska dosažených výsledků je předmětem debaty i závěrečné zprávy, která je dostupná na webových stránkách šachového oddílu.

## **12. Odhadnete, pro kolik členů z oddílu jsou šachy v TOP 3 prioritách v životě?**

Tentokrát odhad absolutně nesedí a možná se jedná o jednu z chyb, které si nemusela výkonná složka sportovního oddílu všimnout.

Předpokládá se, že u dospělých není taková chuť, která by vynesla šachy do TOP 5 priorit, ovšem dotazníkové šetření jasně dokazuje, že vzniklá mezera dává prostor k úvahám, jestli se právě výkonný výbor dostatečně orientuje i směrem k dospělým a reflektuje na jejich potřeby.



U dětí se podobný počet očekával, tudíž domněnky pana předsedy i čísla dotazníku evidují obdobná čísla. Znovu se střetáváme jednou z hlavních hypotéz, které v průběhu diplomové práce analyzujeme, a to, jak vysoká je momentální spokojenost s vedením šachového oddílu. Zdali se dostaneme ke stanovenému číslu, či budeme výrazně překvapeni?

### **13. Kde vidíte v budoucnosti prostor pro zlepšení Vašeho oddílu?**

Zásadní otázka na úplný konec rozhovoru se stočila k cílům, které má naše organizace potažmo šachový oddíl.

Nejprve jsme hovořili o posunu mládeže, kde je nutné, proniknout do základních a mateřských škol, kde se rekrutují začátečníci, ze kterých se nejlépe tvarují šachisté do budoucna.

Absence žen je tématem, kterým se zabývá i Šachový svaz České republiky, který měl bohatou kampaň na téma ženy v šachu, přičemž jim zasvětil celý rok, kdy se jim intenzivně věnoval. Další postřehy jsou probírány v podkapitole vlastní pozorování, kde vycházíme ze zkušeností mnohých trenérů.

Ústřední roli má samotný šachový oddíl v čele s výkonným výborem, který potřebuje ke své práci i další nadšence, kteří by přicházeli s nápady, které se dají realizovat. Pobídek je žalostně málo a skutečně na to momentální aktivní trenérský štáb nestačí.

### **14. Je nějaké zvíře, se kterým byste se dokázal ztotožnit a pokud byste měl možnost, pořídil byste si jej jako domácího mazlíčka?**

Několik let je dobrým zvykem, že poslední otázka na první pohled utíká od tématu, ale pokud si všimneme, elementární otázka na zvířecí říši nám krásně dokresluje charakter šachového předsedy a ideálním způsobem nám nastiňuje, jak funguje vedení šachového oddílu, které rysy se propisují do vyjednávání atd. Zvolení surikaty a pavouka vede k dalším otázkám, avšak lze najít odpovědi právě v příloze dokumentu, kde je rozhovor v původní podobě.

## 5.4 SWOT analýza šachového oddílu Slezan Opava

Vhodně zvolená analýza nám poskytuje rozsáhlé možnosti, jak analyzovat záměry a cíle organizace. V našem případě se dostáváme do shrnutí nejdůležitějších poznatků, které jsme zjistili pomocí dotazníkového šetření, metodou vlastního pozorování, rozhovorem s předsedou šachového oddílu Slezan Opava i každodenním stykem se samotnými hráči, u kterých se prokázalo, že jsou sdílnější, pokud mají prostor pro vyjádření a nemusí své důvody prezentovat před širší veřejností nebo výkonným výborem šachového oddílu Slezan Opava.

V následujících řádcích budeme zkoumat a interpretovat **4 základní sektory**, na které se SWOT analýza dělí. Jedná se o **silné stránky**, **slabé stránky**, **příležitosti** a **hrozby**. Každá kategorie dostane stejný prostor, aby byla tabulka vyvážená a výzkum maximálně objektivní a spravedlivý.

**Tabulka 5.1 SWOT analýza šachového oddílu Slezan Opava**

<b>SWOT analýza ŠO Slezan Opava</b>	
<b>Silné stránky</b>	<b>Slabé stránky</b>
Kvalitní řízení a vedení oddílu	Absence profesionálů
Rozšiřující se stav mládeže	Přetěžování některých členů oddílu
Vhodně obsazené klíčové posty	Mezigenerační konflikt
Informovanost a komunikace	Pomalé řešení některých činností
<b>Příležitosti</b>	<b>Hrozby</b>
Spolupráce s MŠ a ZŠ	Elektronická zařízení
Prezentace výsledků a oddílu	Ekonomická nestabilita
Zisk grantů nebo dotací	Zlepšující se konkurence
Propojení všech věkových skupin	Marketing (4P)

### **Zdroj: vlastní zpracování**

Ze silných stránek SWOT analýzy nejdříve vypíchneme **kvalitní řízení a vedení šachového oddílu**, které se nejvíce podepisuje na současnou situaci. Z výzkumných šetření jsme se dozvěděli, že panuje spokojenost mezi jednotlivými hráči, která se dá vyjádřit i procentuálně, když se pohybuje na hranici **přes 80 %**.

**Rozšiřování mládeže** je celoživotní cíl každého sportovního klubu, jelikož musí pamatovat na budoucnost a vychovávat si hráče, kteří jednou přvezmou nejdůležitější úlohy v rámci fungování oddílu. S momentálním stavem můžeme být spokojeni, avšak vždycky se najdou rezervy, ze kterých se dá čerpat i poučit.

Dříve jsme několikrát zmínili **výkonný výbor ŠO Slezan Opava** nebo institut **Trenérské rady**, která vznikla teprve nedávno, aby se ulehčilo některým členům výkonného výboru a dělba práce se rozdělila mezi více lidí. Na každý post je delegován hráč, kterého musí schválit **členská základna** na pravidelných schůzích. Nominant musí dostat nominaci od někoho z členské základny, aby se mohl o takový post ucházet. Dále je schvalován ve veřejné volbě, přičemž potřebuje získat nadpoloviční většinu všech hlasů.

Ze své funkce může být odvolán stejným způsobem, tudíž máme zvládnuté i kontrolní mechanismy, které přímo odrazují takové jedince, kteří by chtěli případně interně škodit.

Mikroprostředí každé organizace ovlivňují **slabé stránky**, jejichž existence může výrazně ohrozit fungování šachového oddílu. Primárně přetěžování některých hráčů vede k dlouhodobé recesi, která jde ruku v ruce s možnými hrozbami, jejichž konečnou stránkou bývá zhoršení pozice šachového oddílu na šachové mapě České republiky.

Momentálně můžeme evidovat zvýšený počet zainteresovaných hráčů, i když nadále není dostatečný a dochází k přetěžování některých jedinců, kteří vykonávají několik šachových funkcí najednou. Dlouhodobě nejde, s takovým systémem pracovat, čímž vzniká i další slabá stránka, kterou je nadále amatérské vedení šachového oddílu, jelikož výkonný výbor neinkasuje **žádnou odměnu** za vykonávání výkonné složky.

Z dotazníkového šetření i rozhovoru vyplynulo, že se nacházíme v bodu, kdy se starší generace neztotožňuje s cíli organizace a myslí si, že dáváme výraznou přednost mládeže před nimi. Náladovost a vznik konfliktů vede k oslabení organizace, zvláště pokud jsou dlouhodobé a nedochází k adekvátnímu řešení. Ze současné situace vycházíme ještě dobře, jelikož respondenti uvedli, že dochází k efektivnímu řešení konfliktů, ale taková situace nemusí trvat věčně.

Důležitým bodem je obecné řešení některých interních i externích činností, které přímo souvisí s malou angažovaností. Přetížení hráčů vede k pomalé elasticitě, která tkví v unavenosti a pomalém jednání u důležitých témat, která jsou rozebrána v příležitostech a hrozbách. Celkově se nůžky nadále rozevírají, ale situace je nadále udržitelná i řešitelná.

Každá **příležitost** je vítaným doplňkem, který se může stát hnacím motorem sportovní organizace. Šachový oddíl disponuje trenérem i na jedné ze základních škol, ovšem nabízí se několik variant, jak se posunout dopředu a oslovit další instituce, aby se rozšířila šachová základna. K využití je zapotřebí **propagační materiál a odpovědná osoba**, která zařídí jednání s vedením školy a dodá náborový leták, který by oslovil případné uchazeče.

Statutární město Opava má několik reprezentativních místností, kde by se daly pořádat šachové turnaje. Na jejich uskutečnění je potřeba domluva s městem i finanční pomoc, která je nezbytná při vytvoření takové akce. S větším počtem dětí se dá ucházet o větší dotace u klíčových institucí, kterými jsou **NSA, MŠMT, MKŠS** nebo statutární město Opava.

Pořádáním turnajů, trénování a doprovodnými akcemi dochází k stmelování kolektivu. Jednotné vystupování je primárním předpokladem pro zvýšení kreditu u dalších organizací. Nacházíme se v momentu, kdy můžeme propojit mladé šachisty s dospělými, kteří je můžou trénovat i předávat zkušenosti. Dohromady by se vytvořil i družstvo, které se může zúčastnit jedné ze soutěží, které pořádají Okresní šachový svaz nebo Moravskoslezský šachový svaz.

Zcela zásadní je **prezentace oddílu** v mediálním prostoru. Nepříliš dobré vztahy s místním tiskem nám nedovolují, abychom mohli předložit jasné argumenty, proč dostávat více peněz na fungování naší organizace. Se situací se musíme ihned popasovat a změnit některé z komunikačních cest.

Máme hráče, kteří se kvalifikovali na MČR družstev i jednotlivců, pravidelně sbíráme medaile napříč okresem Opava a Moravskoslezským krajem, naši funkcionáři dostávají ocenění za práci pro oddíl, ale nadále nejsme vidět. Oficiální web není v současné době dostačující, potřebujeme proniknutí i na další sociální sítě, případně převzít recept od jiných šachových celků, které jsou před námi a učit se od nich.

**V hrozbách** navážeme na některé z příležitostí a vypíchneme marketing, který je v moderním světě absolutní veličinou. Dnes je důležitým faktorem propagace, která svým pojetím zaujme lidi, i pokud nemá organizace ideální výsledky nebo vhodné složení. Formy prezentace jsou hybnou silou, která rozděluje společnosti na úspěšné a méně úspěšné.

V šachu se začíná objevovat kromě tradičních tělovýchovných jednot a celků i **soukromé subjekty**, které lákají děti a mládež do svých organizací, kde nabízí potřebný rozvoj a podporu individuality každého jedince. Soukromé organizace se často zaštiťují několika profesionály, kteří nabízejí své dovednosti za zvýšené ceny, které jsou v jejich měřítku adekvátní. Určitě bychom se měli takovým fenoménem zabývat, a kromě šachových aktivit udělat několik změn, abychom netrpěli nedostatkem hráčů.

Přestože se šachy dostaly do povědomí, nadále bojujeme s elektronickými přístroji, které odfiltrují velké procento hráčů ze společenského prostředí. Nejenom naše organizace si uvědomují, že moderní vymoženosti zcela polarizují ostatní. Dnes můžeme hrát šachy pohodlně z domova, nemusíme navštěvovat šachové kroužky, pohodlně se dá učit z internetových platforem nebo si zaplatíme profesionálního trenéra, který může streamovat na šachových platformách, či využívat kanály YouTube, Twitch atd.

Životní situace není úplně jednoduchá a komplikuje ji i válečný konflikt. Z ekonomického hlediska se v České republice potýkáme se zvýšenou inflací, některé skupiny se dostávají do finanční nouze a mnohé domácnosti přemýšlí, kde by případně ušetřily. Netřeba dodávat, že se většinou sáhne na některé z kroužků, které se musí platit, jelikož se dá využívat i školních, které jsou bezplatné. Tento fakt nás výrazně limituje, ovšem předpokládáme, že se ekonomický cyklus znovu otočí do konjunktury, tudíž musíme být připravení.

Z výsledku dotazníkového šetření, rozhovoru nebo sestavení SWOT analýzy jednoznačně vyplývá, že šachový oddíl Slezan Opava staví na pevných základech, kterých se je potřeba držet. Nadále dochází k tvorbě nadstavby, se kterou jsou potíže kvůli makroekonomickým jevům i nedostatkům ve sportovním oddílu.

. Hlavním cílem je najít zainteresované osoby, které by byly samostatné a zodpovědné za svůj úsek a svěřené úkoly. V neposlední řadě se dá zamyslet nad sponzoringem, který by zvýšil finanční možnosti šachového oddílu a nasměroval jej k využití některých příležitostí.

## 5.5 Interpretace a vyhodnocení výzkumných otázek

V předchozích podkapitolách jsme podrobili výzkumné otázky výzkumnému šetření, které využívalo různé aplikace vědeckých metod práce. Dosažené výsledky jsme zaznamenávali do konečné SWOT analýzy, která je nejvhodnější komparační metodou, která ukazuje komplexní pojetí všech výzkumných otázek.

Diplomová práce měla 3 hlavní výzkumné otázky, jejichž cílem bylo poskytnutí souhrnné zprávy, která by interpretovala stupeň týmové spolupráce šachového oddílu Slezan Opava a případně podhalila nedostatky sportovního klubu, čímž by naplnila i některé slabší stránky a potenciální hrozby, které mohou negativně ovlivnit chod šachového oddílu.

Hlavním cílem práce bylo zodpovězení výzkumných otázek, ke kterým měla být poskytnuta validní data, která byla sbírána pomocí různých vědeckých metodik. Naším cílem byla komparace výstupů s výzkumnými otázkami, které se zaměřily na 3 úseky, které mají výrazný vliv na fungování šachového oddílu Slezan Opava.

### 5.5.1 Výzkumná otázka číslo 1

***„1. Je více, než 75 % respondentů spokojeno se současným vedením oddílu?“***

První otázka byla zaměřená na postoje jednotlivých participantů ohledně výkonné složky šachového oddílu Slezan Opava. Dotazníkového šetření se zúčastnilo 30 osob, a to je dostatečně reprezentativní vzorek, ze kterého se dají vyčíst všechny potřebné údaje.

Spokojenost s kvalitním vedením šachového oddílu projevilo **přes 80 % hráčů**, kteří se zúčastnili výzkumu. Důležitými otázkami bylo stanovení cílů organizace, jejich obsah a plnění, efektivní řešení konfliktů nebo možnosti zlepšení výkonů jednotlivých hráčů.

Ze všech měřitelných výsledků jsme dospěli k vzájemné shodě, která odkazuje na procentuální vyjádření, které bylo zmíněno výše. Menší nespokojenost projevila nejstarší věková skupina, která vidí minimum možností pro zlepšení jejich rozvoje a dále poukazuje na přílišné zaměření šachového oddílu vůči mládeži, přičemž zcela opomíjí seniory a obecně dospělé hráče.

Klíčové body byly zaznamenány ve SWOT analýze, která pojmulu všechny výsledky šetření, ze kterých vyplynulo, že šachový oddíl Slezan Opava staví na pevných základech, které jsou opřené o kvalitní hráče, kteří vykonávají funkci ve výkonném výboru Slezan Opava, a to se odráží na výborném výsledku z podrobného výzkumu.

### 5.5.2 Výzkumná otázka číslo 2

**„2. Domnívá se minimálně 25 % respondentů, že není dostatečně a včas informováno o nových věcech?“**

Druhý blok otázek se zaměřil na informovanost a komunikační kanály, kterými se interně komunikuje v komunitě šachistů. Důležitá data se sbírala z otázek, která byla zaměřena na šachové tréninky, jejich obsah a předávání pokynů vedoucím tréninkové jednotky, dále přístup vedoucích družstev a vystupování výkonného výboru, který předává klíčová data pomocí nástěnek nebo textových souborů, ve kterých jsou zápisy ze schůzí, které mají být dohledatelné i v elektronické podobě.

Analyzovaná část výzkumného šetření prokázala určitou nespokojenost některých hráčů, kteří se rekrutovali z věkových skupin, které mají nad 30 let. Nejvíce se zaměřili na nedostatečná odůvodnění některých činů, které dělají kompetentní funkcionáři.

Své podněty a informace jsme řešili povětšinou telefonicky nebo mailovou korespondencí, ale ukázal se nedostatek v podobě vzájemného komunikačního šumu a určitého selhání lidského faktoru, protože většina kritiků nemá nadále uložené nejdůležitější kontakty odpovědných osob za fungování šachového oddílu Slezan Opava.

Největší nespokojenost panovala v oblasti nespokojenosti s informováním od výkonného výboru, avšak žádná z otázek nedosáhla větší nespokojenosti než 20 % respondentů, tudíž se naplnil kladný scénář, který prokázal, že informace jsou dostatečné a občas musí člověk i více hledat, což doplnil předseda šachového oddílu, když nám poskytl rozhovor.

### 5.5.3 Výzkumná otázka číslo 3

**„3. Je více, než 70 % aktivních hráčů využíváno při zápasech družstev ŠO Slezan Opava?“**

Třetí otázka, která měla výrazně ovlivnit výzkum, se týkala využití hráčů během zápasů družstev. Z rozhovoru s předsedou šachového oddílu jsme se dozvěděli, že v uplynulé sezoně 2022/2023 se Slezan Opava zúčastnil 3 soutěží, jmenovitě Krajský přebor, Krajská soutěž a Okresní soutěž.

Při projíždění webových stránek ŠSČR jsme mohli narazit na náš šachový oddíl, kde je podrobně rozepsáno, kdy daný respondent nastoupil, jak se mu dařilo, kolik připsal nebo upsal v ratingu, jakým způsobem dopadl zápas atd. Z výzkumného šetření jsme zachytili **100 % respondentů**, kteří se zúčastnili **minimálně 1 zápasu**.

U 6 participantů jsme museli využít hloubkové analýzy, která se odvíjela od našich soupisek, kde byli napsáni před začátkem sezony. 3 hráči odehráli minimálně 1 partii v Krajském přeboru, jelikož existuje zápis jejich partií, které lze ověřit v několika zpravodajích z uplynulých kol, které vydává institut MKŠS, respektive odpovědná osoba, která spravuje Krajský přebor.

Obdobným způsobem jsme se zaměřili i na 3 zbylé hráče, kteří se zúčastnili výzkumného šetření a přišli jsme na jejich partie z Krajské nebo Okresní soutěže. Na základě zpravodajů z jednotlivých kol se nám podařilo hráče identifikovat, dalším podkladem je naše nástěnka, kam kapitáni družstev pravidelně zapisují do určených kolonek, kdo nastoupil, jaký měl bodový výsledek z partie, jak se vyvíjela partie atd.

Z interpretovaných grafů je zřejmé, že se nám podařilo, naplnit všechny požadavky, které výzkumná otázka požadovala. Spokojenost s nastupováním za jednotlivá družstva se odráží i v zapojení členů do budoucna, a to dopadlo velice dobře, jelikož jsme atakovali hranici 90 %, které bychom dosáhli, pokud by někteří hráči neměli specifické zdravotní problémy.

## 6. Návrhy a doporučení

Předmětem našeho zkoumání byl šachový oddíl Slezan Opava, který byl vybrán pro účely diplomové práce z několika důvodů. Na začátku jsme si stanovili výzkumné otázky, které měly ověřit týmovou spolupráci v šachovém oddílu Slezan Opava.

Využili jsme několika výzkumných technik, které se skládaly z dotazníkového šetření, práce s dokumenty, vlastní pozorování, rozhovor s předsedou šachového oddílu Slezan Opava, vytvoření SWOT analýzy atd.

Největší prostor dostalo dotazníkové šetření, do kterého se pustily všechny věkové skupiny, které se nachází v šachovém oddílu. Dotazník byl koncipován do několika různých typů otázek, které měly prověřit znalosti samotných hráčů i ukázat jejich pozornost, zdali jsou dostatečně schopní, poskytnout relevantní informace.

Nejčastěji jsme se setkali s mezigeneračním sporem, který se točil okolo práce s mládeží a zanedbávání dospělých/seniorních hráčů, kteří jsou dlouholetými členy Slezanu Opava. Tento fakt měl pomoci výkonnému výboru, aby začal jednat, jelikož prozatímní efektivní řešení konfliktů nemusí trvat věčně.

Vznikem dotazníkového šetření, vlastního pozorování a rozhovoru s předsedou ŠO Slezan Opava vznikla pro vzájemnou komparaci SWOT analýza, která je důležitým středem, od kterého se budeme odrážet všemi směry a prohlubovat spolupráci na vertikální i horizontální úrovni. Nalezli jsme několik kvalitních námětů a doporučení, které si podrobně zmíníme v dalších odstavcích.

### 6.1 Návrhy

V nynější podkapitole se budeme zabývat návrhy, které zazněly ze všech zastupujících stran, které se podílí na chodu šachového oddílu Slezan Opava a mají přímý vliv i na úroveň týmové spolupráce ve vybraném sportovním oddílu.

Začneme **makroprostředím**, kdy zapojíme subjekty typu příspěvkové organizace nebo vrcholné instituty, které spravují celistvá území v České republice. Například mateřské a základní školy jsou ideálním místem, kde se dá vybudovat nová líheň talentů, která bude následně zapojena do tréninkového procesu. Největší úskalí a možnost neúspěchu se odehrává ve styčné osobě, která bude trénovat děti i komunikovat s jednotlivými školami. Nabízí se i možnost zaučení některého z pedagogů nebo vychovatelů, jelikož jsou více napojeni na děti a rozumí jim.

Instituce typu MŠMT, NSA nebo statutární město Opava má mnoho dotačních programů, kterých se dá využít. Přirozeně pobírá náš šachový oddíl dotace, jelikož trénuje děti a mládež, přičemž podléhá přísným kritériím, podle kterých se balík peněz rozděluje. Zde vidíme možnosti v růstu spojení se školami a vytvoření dalších šachových kroužků, protože se dostaneme na další granty a dotační programy, jelikož bychom splnili potřebná kritéria.



Samozřejmě by nám pomohla i mediální prezentace, která zaručí větší věhlas a dosažené výsledky budou relevantním důkazem pro statutární město Opava, aby se zabýval našim podnětem a zvážil možnosti, jak více podpořit Tělovýchovnou jednotu Slezan Opava případně s dlouhodobou koncepcí i šachový oddíl.

Strategický plán a nastínění variant makroprostředí se jednoznačně přenáší **do jádra sportovní organizace**, jelikož se pracuje s koncepčním plánem, který má za cíl rozvoj, udržitelnost a vitalitu sportovního klubu. Dostatečné finanční prostředky zajišťují větší možnosti a prostor pro vytváření hodnot i cílů, ke kterým se šachový oddíl zavazuje. S takovým aspektem se dají pořádat turnaje pro dospělé na okresní nebo krajské bázi. Obdobný způsob pořádání akcí se promítá i do oddílového přeboru, který by mohl uspokojit nejstarší generaci, která by se scházela pravidelně v pátek a hrála takovým tempem, jak stanoví propozice turnaje. Zároveň by došlo ke stmelování kolektivu, které je zásadní pro týmovou spolupráci a vhodně nastavenou komunikaci.

V dotazníkovém šetření jsme zaznamenali vysokou spokojenost s kapitány družstev, kterou si pochvaloval i předseda šachového oddílu. Na druhou stranu jsme zjistili, že faktor má i opačný účinek, který se projevil ve SWOT analýze. Přetěžování několika hráčů nebo funkcionářů vede k syndromu vyhoření a zvýšení hladiny stresu, který se projevuje při práci a během utkání. Padlo několik návrhů, jak podpořit vedoucí družstev, avšak nadále se potýkáme s malou angažovaností, která koresponduje i se současným rozložením věkové struktury a jejich zapálení pro kontinuální růst šachového oddílu Slezan Opava.

SWOT analýza vystihla několik silných stránek, na kterých by měly být položeny základy. Z výzkumných šetření vyplynulo mnoho pozitivního, ať se jednalo o spokojenost s tréninky, informovaností hráčů, řešení konfliktů nebo aktivní zapojení do budoucna. Pravidelné schůze jsou ideálním zpestřením, kde se může jakýkoliv návrh rozvíjet, ale je důležité, aby byl případný návrh už připravený konkrétní osobou, jež následně představí hrubý náčrt, jak si projekt představuje, kdo se do něj zapojí, ideálně časovou osu i s plánem a obsazením lidských zdrojů.

## 6.2 Doporučení

Každý z výše vybraných poznatků potřebuje řešení, které je mu šité na míru. Například z hlediska makroprostředí se dostáváme ke kompetencím předsedy šachového oddílu, jelikož nikdo jiný nemá právo k podpisu případně vyřizování nebo vyjednávání. V poslední době se předseda rozhodl, že se podělí o část svých práv a snaží se zapojit do procesu získávání dotací i některé členy výkonného výboru, aby se práce vhodně rozložila.

Pro zapojení starší generace a pořádání turnajů je nezbytné, aby se obě strany sešly v klubovně šachového oddílu, kde proberou detaily, jak si představují takovou akci, co bude obnášet, kde se uskuteční, která osoba se ujme role organizátora a stanoví se částka pro rozpočet. Odpovědná osoba zajistí hladkou komunikaci s případnými účastníky a domluví se na několika komunikačních kanálech, kterými bude informovat a dále spolupracovat s dalšími jedinci.

Sekundární rovina minulého doporučení nás přenáší i do výkonné složky, která by se měla transformovat. Mělo by dojít k jasnému rozdělení rolí, jelikož jsme výše zmínili body, kterými se výkonný výbor zabývá. Pokud by měl každý z členů na starosti 2-3 body, dojde k ideálnímu stavu a eliminuje se přetížení. Trenérská rada se bude více zapojovat do tréninkového procesu a vymyslí způsob, jak se prezentovat na školách.

Měl by se oslovit i kreativec z marketingového prostředí, který by se podílel na kampani šachy do škol, jelikož by se navázalo na projekt, který v minulosti zaštítíl Šachový svaz České republiky.

Vedoucí družstev by měli skládat soupisky dříve než o prázdninách. Zapojení více hráčů dává soupiskám větší váhu. Starší hráči by se cítili lépe, pokud by se hráli několik turnajů v naší klubovně, případně soutěžili i s malými dětmi, které se rychle rozvíjí. Vzniká větší šance pro vzájemné pochopení i zvyknutí se na spoluhráče, pokud se budou lidé vzájemně setkávat. Poté už nemusí hrát takovou roli výkonnostní rating, ale týmová spolupráce, která je založená na respektu a zkušenostech starších hráčů a dravosti i chuti mladé generace.

Návrhy a doporučení nám přináší širokou paletu možností, jak postupovat do budoucna, mít ideální chod sportovní organizace a zároveň podporovat všechny věkové skupiny s dostatečným finančním obnosem. Pakliže se zapojí vícero hráčů, nebude docházet k přetížení a vedoucí družstev budou maximálně kompetentní, aby dokázali vést své celky i několik let v jednotlivých soutěžích. Zásadně by se změnila týmová spolupráce, pokud by se uskutečnily turnaje na půdě šachového oddílu, kde by participovali jedinci z řad mladších i starších, tudíž by si na sebe navzájem zvykli a posléze se vhodně doplňovali na turnajích nebo zápasech družstev i jednotlivců.

## 7. Závěr

Tématem diplomové práce bylo posouzení úrovně týmové spolupráce ve vybraném sportovním oddílu. V našem případě jsme se zaměřili na šachový oddíl Slezan Opava, jehož členem je tvůrce diplomové práce. V jednotlivých kapitolách jsme se zabývali danou problematikou a zkoumali je.

Úvod diplomové práce naznačil cíle a důvody, proč diplomová práce vzniká. Pisatel se opírá zejména o další využití diplomové práce pro účely sportovních organizace nebo další z pohledů, co přináší poslední roky v šachovém prostředí, a jak efektivně reagovat na stupni týmové spolupráce.

Metodologická část přichází s aplikací vědeckých metod, kterých jsme využívali při procesu tvoření diplomové práce. Po dohodě s vedoucím diplomové práce jsme se uchýlili k využití metod dotazníkového šetření, rozhovoru, vlastního pozorování, prací s dokumenty a SWOT analýzy.

Teoretická část je zaměřená na definice a objasnění klíčových pojmů, které se týkají týmové spolupráce a posouzení její úrovně. Vysvětlení klíčových bodů vede ke komplexnímu uchopení diplomové práce, přičemž se jednalo zejména o následující pojmy: management, sport, tým, týmová spolupráce, týmová role, cíle organizace, vedení týmu atd.

Předstupněm praktické části byla kapitola konkretizace sportovního klubu, kde jsme stručně představili šachový oddíl Slezan Opava, kde jsme nastínili pohled do historie i současnou podobu sportovního klubu. Dále se zabývali organizačními složkami, které mají přímý vliv na organizaci, vedení a řízení celé Tělovýchovné jednoty i šachového oddílu. Využití stanov organizace a její implementace nám měla ukázat jeden z pohledů, který ovlivňuje týmovou spolupráci.

Praktická část se dělila do několika fází, které měly do hloubky rozšířit téma, které bylo předmětem diplomové práce. Představili jsme si 3 základní výzkumné otázky, které měly být hlavním výstupem diplomové práce, jelikož byly vytvořeny za účelem posouzení úrovně týmové spolupráce.

Komplexnost výzkumných otázek se nejprve porovnávala v rozhovoru s předsedou šachového oddílu, který zastupoval výkonnou složku šachového oddílu Slezan Opava a sekundárně i subjekt Tělovýchovná jednoty Slezan Opava. Jeho poznatky se následně včlenily do SWOT analýzy, která měla být odrazovým můstkem pro zhodnocení a naplnění výzkumných otázek.

Sekundární doplnění se týkalo výzkumného šetření v podobě dotazníků, kterého se zúčastnili členové šachového oddílu Slezan Opava. 30 respondentů odpovídalo na otázky, které byly rozloženy do 3 základních bloků. Jednalo se o celkový chod šachového oddílu a spokojenost s vedením organizace, koncepce nastavení tréninků, turnajů a dalších činností, které souvisí s informovaností jednotlivých členů.

V neposlední řadě se třetí blok zabýval vedoucími družstev, jejich efektivitou, nasazováním hráčů do zápasů a jejich angažovaností v běžném režimu sportovního klubu. Výsledky byly následně zpracovány a vloženy do grafů s interpretací, přičemž zásadní návrhy byly vloženy do SWOT analýzy a dále použity.

Terciární fáze se týkala SWOT analýzy, která nám přinesla komplexní pojetí dříve zmíněných výzkumných metod, které jsme doplnili o práci s dokumenty i metodou vlastního pozorování, která nabídla široký úhel pohledu, jelikož pisatel diplomové práce je členem šachového oddílu, člen Okresního šachového svazu, kapitán, rozhodčí a zejména vedoucí mládeže do 18 let v okrese Opava.

SWOT analýza byla cenným informačním pramenem, ze kterého jsme mohli dále uchopit všechny výstupy, které se promítly do zhodnocení výzkumných otázek a tvorbě návrhů i podnětů.

U Kvartální fáze jsme využili všech poznatků a analyzovali vzájemné působení relevantních dat. Dospěli jsme k závěru, že se nám podařilo naplnit všechny výzkumné otázky, které měly za cíl, odhalit a posoudit úroveň týmové spolupráce v šachovém oddílu Slezan Opava. Došlo k tvorbě návrhů a doporučení, jak nadále postupovat, aby se předešlo případným sporům. Důležitým faktorem bylo i několik doporučení, které je vhodné implementovat do procesu řízení šachového oddílu, aby se posílila jeho vitalita a komunikace i spolupráce zůstala na kvalitní úrovni.

Zhodnocení vyplývající ze všech dostupných vědeckých metod diplomové práce nám poukazuje na management šachového oddílu Slezan Opava, který by se měl zabývat mezigeneračními neshodami a v dohledné době efektivně vyřešit rostoucí nespokojenost některých jedinců. Kvalitním doporučením je pořádání oddílových turnajů, kde se hráči navzájem lépe poznají a pochopí potřeby druhých. Tímto aspektem se vyřeší i podpora ratingově slabších hráčů a vedoucí družstev budou mít méně práce. Zároveň se bude angažovat více lidí, čímž dojde k ideálnímu rozdělení dělby práce, která ulehčí některým funkcionářům a výsledkem bude nadále kvalitní informovanost, spolupráce i komunikace uvnitř oddílu i navenek.

Analýzou sportovního oddílu Slezan Opava jsme se dostali k naplnění všech cílů diplomové práce. Aplikací vědeckých metod jsme dokázali posoudit týmovou spolupráci v plném rozsahu. Ze získaných informací jsme vytvořili SWOT analýzu, která nabídla komplexní pohled z několika úhlů zainteresovaných subjektů. Dosažené výsledky jsme dosadili do posouzení výzkumných otázek, které dopadly na výbornou, jelikož bylo prokázáno, že výkonná i hráčská složka šachového oddílu pracuje ve vzájemné shodě a mají vysoký stupeň týmové spolupráce. Data lze vhodně využít v praxi, navíc mohou komplexně pomoci například i jinému šachovému oddílu než pouze Slezanu Opava, čímž by se naplnil jeden hlavních cílů diplomové práce a dále by odboural určité mezigenerační neshody, které se vyskytují zejména v poslední době.

## Seznam použité literatury

### Odborné knihy a inspirující publikace pro tvorbu diplomové práce

- [1] BARTÁK, Jan. *Řízení lidí v organizacích*. Praha: Grada, 2023. ISBN 978-80-271-3823-4.
- [2] BELBIN, R. M. *Týmové role v práci*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. ISBN 978-80-7357-892-3.
- MÜHLFEIT, Jan a Pavel PUMPRLA. *Budování úspěšných týmů*. Praha: Management Press, 2022. ISBN 978-80-7261-597-1.
- [3] ČÁSLAVOVÁ, Eva. *Management a marketing sportu 21. století*. Jesenice: Ekopress, 2020. ISBN 978-80-87865-62-0.
- [4] ČOPÍKOVÁ, Andrea, Jiří BLÁHA a Petra HORVÁTHOVÁ. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava, Ekonomická fakulta, 2015. ISBN 978-80-248-3829-8.
- [5] DURDOVÁ, Irena. *Vybrané kapitoly z managementu a marketingu sportu*. Ostrava: Vysoká škola báňská - Technická univerzita, 2019. ISBN 978-80-248-4165-6.
- [6] FOTR, Jiří a Lenka ŠVECOVÁ. *Manažerské rozhodování: postupy, metody a nástroje rozhodování v dynamickém a nejistém prostředí*. Čtvrté vydání. Jesenice: Ekopress, 2022. ISBN 978-80-87865-76-7.
- [7] FRENCH, Ray, Charlotte RAYNER, Gary REES a Sally RUMBLES. *Organizational behaviour*. 3rd ed. Chichester: Wiley, 2015. ISBN 978-1-118-85263-7.
- [8] GEROPP, Bernd. *Tajemství úspěšného vedení lidí*. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5337-9.
- [9] GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0032-2.
- [10] HORVÁTHOVÁ, Petra. *Groups, teams and teamwork*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2019. ISBN 978-80-248-4325-4.
- [11] HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA, Martin ČERNEK, et al. *Základy managementu*. 2. vydání. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2017. ISBN 978-80-248-4102-1.
- [12] KIROVOVÁ, Iva. *Organizační chování*. 2. aktualizované vydání. Ostrava: Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava, Ekonomická fakulta, 2017. ISBN 978-80-248-4032-1.
- [13] KOLAJOVÁ, Lenka. *Týmová spolupráce: jak efektivně vést tým pro dosažení nejlepších výsledků*. Praha: Grada, 2006. Poradce pro praxi. ISBN 80-247-1764-6.

[14] MĚRTLOVÁ, Libuše. *Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu firmy*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2014. ISBN 978-80-7204-907-3.

[15] MÜHLFEIT, Jan a Pavel PUMPRLA. *Budování úspěšných týmů*. Praha: Management Press, 2022. ISBN 978-80-7261-597-1.

[16] PALÍŠKOVÁ, Marcela, et al. *Personální řízení: úvod do moderní personalistiky*. Praha: C. H. Beck, 2021. ISBN 978-80-7400-702-6.

### **Elektronické dokumenty a ostatní**

[17] Oficiální stránky MKŠS [online]. 2021 [cit. 19. 04. 2023].  
Dostupné z: <http://www.mkss.cz/>

[18] Oficiální stránky ŠSČR [online]. 2020 [cit. 19. 04. 2023].  
Dostupné z: <https://www.chess.cz/>

[19] Oficiální stránky TJ Slezan Opava [online]. 2021 [cit. 19. 04. 2023].  
Dostupné z: <https://www.slezanopava.cz/sachy/>

[20] Veřejný rejstřík a Sbírka listin – Ministerstvo spravedlnosti České republiky. Or.justice.cz [online]. [cit. 19. 04. 2023]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=811467>

### **Interní zdroje**

## Seznam zkratek

ČR – Česká republika

ČSR – Československá republika

ČSSR – Československá socialistická republika

ELO – výkonnostní koeficient hráče

FIDE – Mezinárodní šachová federace

KP – Krajský přebor

KS – Krajská soutěž

KSČ – Komunistická strana Československa

KTCM – Krajské tréninkové centrum mládeže

MKŠS – Moravskoslezský krajský šachový svaz

MŠMT – Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy České republiky

NSA – Národní sportovní agentura

OS – Okresní soutěž

OŠS – Okresní šachový svaz

SMO – Statutární město Opava

SOKOL – (Česká obec sokolská)

ŠO Slezan Opava – Šachový oddíl Slezan Opava

ŠSČR – Šachový svaz České republiky

TJ Slezan Opava – Tělovýchovná jednota Slezan Opava

VŠB – TUO – Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava

VV ŠO Slezan Opava – Výkonný výbor šachového oddílu Slezan Opava

VV TJ Slezan Opava – výkonný výbor Tělovýchovné jednoty Slezan Opava

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen (a) s tím, že na mou diplomovou 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 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 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 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 21. 04. 2023

Bc. Martin Rell, v. r.  
jméno a příjmení studenta



## Seznam příloh

**Příloha 1:** Vzor dotazníku

**Příloha 2:** Rozhovor s předsedou šachového oddílu Slezan Opava