



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF MANAGEMENT

ŠÉFTRENÉR AC MORAVSKÁ SLAVIA BRNO

CHEF-COACH AC MORAVIAN SLAVIA BRNO

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

ANETA AMBROSOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Mgr. JIŘÍ KYSEL

BRNO 2013

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Ambrosová Aneta

Management v tělesné kultuře (6208R168)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává bakalářskou práci s názvem:

Šéftrenér AC Moravská Slavia Brno

v anglickém jazyce:

Chef-coach AC Moravian Slavia Brno

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

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

ČÁSLAVOVÁ, E. Management a marketing sportu: vybrané kapitoly. 1. vyd. Praha: Olympia, 2009, 225 s. ISBN 978-80-7376-150-9.

NOVOTNÝ, J. Ekonomika sportu: vybrané kapitoly. Vyd. 2. Praha: Oeconomica, 2009, 119 s. ISBN 978-80-245-1521-2.

PERIČ, T. Sportovní příprava dětí: vybrané kapitoly. Nové, aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2012, 2 sv. (176, 112 s.). Děti a sport. ISBN 978-80-247-4219-92.

VINDUŠKOVÁ, J. Abeceda atletického trenéra: děti a dorost. 1. vyd. Praha: Olympia, 2003, 283 s. Atletika. ISBN 80-703-3770-2.

Vedoucí bakalářské práce: Mgr. Jiří Kysel

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2012/2013.

L.S.

prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA
Ředitel ústavu

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
Děkan fakulty

V Brně, dne 22.05.2013

ABSTRAKT

Bakalářská práce pojednává o otázce zařazení služeb šéftrenéra do chodu atletického klubu Moravská Slavia Brno. Analýzy současné situace v klubu, které jsou v ní použity, se zaměřují především na stav a podmínky tréninku dětí a dospělých, výsledky členů klubu a jeho ekonomickou situaci. Na základě zjištěných údajů je navržen rozsah zapojení šéftrenéra do chodu klubu a s tím spojené návrhy na zlepšení finanční a organizační situace AC Moravské Slavie.

KLÍČOVÁ SLOVA

Šéftrenér, trenér, výběrové řízení, atletika, sportovní příprava

ABSTRACT

The bachelor's thesis deals with the question of adding head coach's services into Morvaska Slavia Brno athletics club. The anylyses of a current situation in the club is mostly focused on the situation and condictions of a training of children and adults, on results of members of the clubs and also on the economic situation of the club. The results are basis for designing proper connection between head coach and the club and also for proposal of improving financial and organization situaton in the club.

KEY WORDS

Head coach, coach, selection procedure, athletics, sports training

BIBLIOGRAFICKÁ CITACE

AMBROSOVÁ, A. *Šéftrenér AC Moravská Slavia Brno*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2013. s. 63. Vedoucí bakalářské práce Mgr. Jiří Kysel.

ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně, dne 27. 5. 2013

Podpis autora

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych tímto poděkovala svému vedoucímu práce, panu Mgr. Jiřímu Kyselovi, za odborné vedení, cenné rady a příjemný přístup, které mi poskytnul při jejím zpracování. Velký dík patří také trenérům a vedení klubu AC Moravská Slavia Brno za ochotnou spolupráci.

OBSAH

ÚVOD.....	11
Vymezení problému a cíl práce	13
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA.....	14
1.1 Vymezení pojmů	14
1.1.1 Atletika.....	14
1.1.2 Trenér.....	14
1.1.3 Šéftrenér.....	15
1.2 Sportovní trénink (zaměřeno na atletiku).....	17
1.2.1 Etapa předsportovní přípravy (cca do 10let věku).....	17
1.2.2 Etapa základního tréninku (10-15 let)	17
1.2.3 Etapa specializovaného tréninku (16-19 let)	18
1.2.4 Etapa vrcholového tréninku (20 let a více).....	18
1.3 Sportovní příprava.....	18
1.3.1 Cíle sportovní přípravy dětí	19
1.3.2 Mladší školní věk (6-11 let).....	19
1.3.3 Starší školní věk (12-15 let).....	20
1.3.4 Dospívání (16 - 19 let).....	20
1.3.5 Biologický věk	21
1.4 Sportovní příprava dospělí	21
1.4.1 Charakteristika ročního tréninkového cyklu atleta	21
1.5 Sportovní organizace.....	22
1.5.1 Právní úprava	22
1.5.2 Financování sportovních klubů a tělovýchovných jednot	22
1.6 Podnikatelská strategie sportovní organizace	24
1.6.1 SWOT analýza.....	24

1.7	Sponzoring	25
1.8	Vytvoření pracovního místa	26
1.9	Získávání zaměstnanců	27
1.9.1	Specifikace pracovního místa	27
1.9.2	Zdroje uchazečů	28
1.9.3	Metody získávání zaměstnanců	28
1.9.4	Dokumenty požadované od uchazečů	29
1.10	Výběr zaměstnanců	30
1.10.1	Výběrový pohovor	30
1.10.2	Assessment Centre	31
1.10.3	Testy pracovní způsobilosti	32
2	ANALYTICKÁ ČÁST	33
2.1	AC Moravská Slavia Brno	33
2.2	Finanční analýza	36
2.3	SWOT analýza AC Moravské Slavie Brno	40
2.3.1	Silné stránky	41
2.3.2	Slabé stránky	42
2.3.3	Příležitosti	43
2.3.4	Hrozby	44
3	VLASTNÍ NÁVRHY	47
3.1	Průběh výběrového řízení na pracovní pozici „šéftrenér“	47
3.1.1	Specifikace požadavků na pracovní pozici „šéftrenér“	47
3.1.2	Přilákání uchazečů	50
3.1.3	Vybírání uchazečů	51
3.2	Možnosti financování pracovní pozice šéftrenér	53
3.2.1	Zvýšení počtu členů klubu	54
3.2.2	Zvýšení členských příspěvků	56

3.2.3 Zisk dotací.....	56
3.2.4 Sponzoring	57
3.2.5 Zvýšení příjmů z pronájmu.....	59
3.2.6 Shrnutí.....	60
ZÁVĚR.....	61
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	62
SEZNAM PŘÍLOH	63

SEZNAM TABULEK

Tab. 1: SWOT analýza - teorie	25
Tab. 2: Metody získávání zaměstnanců	29
Tab. 3: Rozpis tréninků na stadionu AC MS Brno	35
Tab. 4: Hodnocení nákladů a výnosů AC MS Brno v letech 2009-2012	37
Tab. 5: SWOT analýza AC MS Brno	40
Tab. 6: SWOT analýza AC MS Brno - strategie	45
Tab. 7: Požadavky na uchazeče o pracovní místo šéftrenéra	50
Tab. 8: Nový rozpis tréninků	55
Tab. 9: Nabídka sponzorům	58

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1: Metoda Assessment Centre	31
Obr. 3: Možné finanční příjmy	60

ÚVOD

Jsou to miliony let, co začal proces antropogeneze člověka. Evoluce podmiňovala živočišné druhy ke stále většímu rozvoji. Přežil, kdo byl rychlejší, silnější, nebo chytřejší. Ačkoli již dnešní moderní člověk nebojuje doslova o přežití, tato instinktivní potřeba v něm zůstává. S počátkem nového století a příchodem moderních technologií, které stále více „urychlují“ dobu, se navíc tyto potřeby stupňují. Aby si člověk získal, udržel či zlepšil své postavení ve společnosti, musí být rychlejší, silnější, chytřejší, nesmí se zastavit a jít tvrdě za svými cíli.

Tato filozofie dnešní doby se přenáší i do sportu. Soutěživost, větší či menší, je samozřejmě jeho nedílnou součástí. Snaha dosahovat stále lepších výkonů, ruku v ruce s novodobými představami sportovce však často překračují meze zdravého sportu. Mluvíme tady především o stále se zvyšující intenzitě trénovanosti, používání nedovolených látek či metod apod. Svou touhu po dosažení určité prestiže pak mnohdy rodiče uspokojují i na svých dětech. Nehledíc na jejich zdravý fyzický i psychický vývoj a přirozenou radost z pohybu, lpí pouze na kvalitních výsledcích.

Funkcí sportovních klubů a především jejich oddílů dětí a mládeže je usměrňovat vášně rodičů a především věnovat komplexní péči mladým sportovcům s důrazem na rozvoj jejich všestranného tělesného i mentálního rozvoje.

Ani trenéři sportovních oddílů však často nestačí na plnění svých úkolů. Především pak v mládežnických oddílech je velké množství dětí a věnovat každému z nich individuální péči je v podstatě nadlidský výkon. Také znalosti týkající se například fyziologie a vývoje dětí jsou mnohdy nedostatečné. Je-li tedy cílem sportovního klubu komplexní péče o sportovce a nejenom slepá snaha hnát ho neustále k lepším výkonům navzdory jeho zdraví, je třeba vytvořit systém, jehož úkolem bude věnovat se všem aspektům týkajícím se sportovce a jeho osobnosti. „Zastřešení“ tohoto systému pomocí šéftrenéra pak může pomoci určit směr dalšímu vývoji klubu a jeho práci se svěření.

Problematika vedení oddílu dětí a mládeže se mě blízce dotýká, jelikož jsem členem a trenérem 3. třídy klubu AC Moravská Slavia Brno. Ráda bych v této bakalářské práci našla řešení některých otázek a možných problémů vyskytujících se při koučování dětí, jakými může být například přetěžování, neindividuální přístup apod.

Práce se však také bude zabývat tréninkem dospělých kategorií klubu a to se záměrem zvyšování výkonnosti jejích členů v návaznosti na postup do vyšších ligových soutěží.

Všechny tyto body bude práce rozebírat především v návaznosti na vytvoření nové funkce „šéftrenéra“, pokusí se analyzovat, zda by se mohl stát vhodným řešením pro výše uvedenou problematiku trénování dětí i dospělých. Práce se zaměří se na to, kdo by měl být šéftrenérem, jaké vzdělání, schopnosti a zkušenosti by měl mít, co přesně by mělo spadat pod jeho povinnosti a hlavně, co by mohl klubu přinést. Předpokládané výsledky budou samozřejmě porovnány s přípustným finančním zatížením klubu.

VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍL PRÁCE

Hlavním cílem této bakalářské práce bude analyzovat současný stav rozvoje atletického klubu AC Moravská Slavia Brno (dále AC MS Brno) a na základě zjištěných chyb a nedostatků navrhnout možná opatření. Především se pak zaměří na zapojení šéftrenéra do chodu klubu a jeho oddílů.

Teoretická část nejen vyloží postupy a metody při výběru nového zaměstnance, ale i načrtne, jaké schopnosti a vědomosti by měl nový šéftrenér mít. Dále také přiblíží analýzy, které budou použity v praktické části a které by měly sloužit především k odhalení chyb při vedení klubu a při tréninkovém procesu na AC MS Brno.

Z obou předchozích částí bude vycházet část poslední, Vlastní návrhy, která se zaměří na řešení analýzami zjištěných chyb a to především v návaznosti na zavedení nové pracovní pozice „šéftrenér“. Dle charakteru zjištěných nedostatků navrhne práce rozsah zapojení šéftrenéra do fungování klubu, určí požadavky na uchazeče o tuto pozici, definuje jeho pracovní náplň a cíle jeho práce. Na tomto základě a na základě finanční analýzy klubu práce vykalkuluje finanční zatížení klubu při přijetí šéftrenéra a případně se pokusí odhalit volné peněžní prostředky, kterými by bylo možné tuto novou pracovní pozici hradit.

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA

Tato část práce se zaměří především na definice pojmů z oblasti sportu, sportovní přípravy a trenérství. Dále pak přiblíží všechny náležitosti pro vytvoření a obsazení nového pracovního místa.

1.1 Vymezení pojmů

1.1.1 Atletika

Atletika je nazývána královnou sportů. Patří mezi nejrozšířenější sporty světa (Mezinárodní asociace atletických federací IAAF sdružuje nejvíc federací ze všech světových organizací). Jelikož atletika vznikla na základě přirozených pohybových činností, je nejstarším sportovním odvětvím. Její základy nalézáme už v Antice. Díky své všestrannosti se atletika stává základem pro mnohá další sportovní odvětví, protože zajišťuje komplexní pohybový rozvoj dětí a mládeže. Obsahuje disciplíny rychlostního, silového i vytrvalostního zaměření. Dělí se na soutěže na dráze (běhy), soutěže v poli (skoky, hody, vrhy), soutěže mimo dráhu (maraton atd.) a chodecké soutěže.

1.1.2 Trenér

Trenér je odborně vzdělaným pedagogem v oblasti sportu, jehož úkolem je vést a organizovat tréninkový proces a pečovat o výchovu svěřených sportovců. Cílem jeho činnosti je, aby jeho svěřenci dosahovali co nejlepších výkonů. Při plánování a hodnocení svého úkolu musí určovat obsah, metody i výsledky v závislosti na věku, pohlaví, fyzické i psychické zdatnosti a zájmech sportovců. Trenér nesmí zapomínat, že krom jeho primárních úkolů, mezi něž patří zvyšování tělesné zdatnosti, rozvoj pohybových dovedností a zvyšování výkonnosti, nesmí zanedbat také péči o morální a volní vlastnosti sportovce a jejich výchovu.

Stejně jako se vyvíjí nové poznatky v oblasti sportu i trenér by měl svoje znalosti obnovovat a rozšiřovat a dále je pak začleňovat do tréninkového procesu. Také by měl brát zřetel na vývoj svěřeného sportovce, z počátku jej vést a později přetransformovat jejich vztah spíše na konzultativní spolupráci (VINDUŠKOVÁ, 2003).

V praxi je častým jevem, že trenérem se stávají sportovci po ukončení vlastní sportovní kariéry. Výhodou těchto trenérů je znalost vlastní disciplíny a schopnost

předvést základní dovednosti. Problémem se však stává, chybí-li jim znalosti o jejich nedospělých svěřencích a o přístupu k jejich tréninku. Ten je totiž velmi specifický a nestačí pouze replikovat tréninky dospělých sportovců.

Trenér musí mít základní znalosti o teorii sportovního tréninku, pedagogice a psychologii sportu, anatomii a fyziologii a samozřejmě ještě řadě dalších. Jelikož je však těžké mít dokonalé znalosti ze všech těchto oblastí, proto musí dobrý trenér spolupracovat s celou řadou specialistů z daných oblastí (PERIČ, 2004).

„Úspěšnost trenéra určuje jeho vztah k atletice a mladým lidem, pevný charakter, kladné morální a volní vlastnosti, odborné i všeobecné znalosti, osobní projev a vystupování, komunikativní a instrukční dovednosti. Osobnost trenéra je vždy rozhodujícím činitelem tréninkového procesu, rozhoduje o kvalitě a výsledcích. Trenér zodpovídá za plnění stanovených cílů. Pokud jich nedosáhne, musí nejdříve hledat příčiny neúspěchu u sebe, analyzovat použité prostředky, jejich kvalitu a kvantitu, metody a formy své práce. Aby jeho činnost přinesla pozitivní výsledky, měl by své svěřence iniciovat, motivovat, volit přiměřené didaktické prostředky a kontrolovat jejich správné využití.“ (VINDUŠKOVÁ a kol., 2003, s. 6)

Atletickým trenérem se dle směrnic Českého atletického svazu (dále ČAS) o trenérech, může stát pouze fyzická osoba, která splní podmínky pro udělení příslušné kvalifikace. To se může stát absolvováním příslušného školení trenérů, které vypisuje Metodická komise ČAS nebo uznáním předešlého tělovýchovného vzdělání ze strany Metodické komise ČAS. Existuje pět trenérských tříd. Nejnížší dva stupně jsou spojovány s kvalifikacemi Trenér atletických přípravků a Trenér žactva, které mohou organizovat i samotné oddíly či příslušné Krajské atletické svazy. Kvalifikace 1., 2. a 3. třídy již požaduje stále vzrůstající objem trenérského vzdělání (školení, semináře aj.) a dovršení určitý věku. Uchazeči o 1. a 2. trenérskou třídu musí též mít alespoň dvouletou praxi s nižší kvalifikační třídou (ČAS, 2011).

1.1.3 Šéftrenér

Funkce šéftrenéra může být chápána z různých směrů. V českém sportu, především na prvoligové a nižší úrovni, se většinou vůbec nevyskytuje, nebo je chápán jako trenér, který v podstatě trénuje všechny kategorie a oddíly a nepřináší klubu nic, krom své frustrace ze stále se opakující vyčerpávající práce.

V profesionálním sportu, především pak v hokeji a fotbale, je však šéftrenér spíše leaderem tzv. „týmu za týmem“. Pod tímto pojmem si můžeme představit všechny trenéry a další činovníky klubu, maséry, fyzioterapeuty, psychology atd. Vhodným výběrem a vedením těchto lidí pak musí směřovat za dosažením strategických cílů celého klubu jako celku, ne jen jeho dílčích součástí (VALÁŠEK, 2010).

Stejně jako leader v jiných organizacích i šéftrenér by měl mít základní manažerské dovednosti, tak jak je definoval Robert Katz a to dovednosti technické (v našem případě znalost sportovního odvětví, tréninkových postupů atd.), lidské (komunikace, motivace) a koncepční (vnímání organizace jako celku, vztahy mezi jejími součástmi atd.).

V praxi se pak trenérská hierarchie může dělit takto:

- 1) *„Šéftrenér dětí a mládeže – „nadřízený“ všem trenérům družstev od juniorů níže. Do elitního seniorského týmu nezasahuje, anebo je sám jeho headcochem.*
- 2) *Šéftrenér klubu – působí v celé struktuře kategorií od nejmladších až po A-tým. Pozice šéftrenéra vůči hlavnímu trenérovi A-týmu je odrazem vůle prezidenta (generálního ředitele, majitele) klubu.“ (KYSEL, 2012).*

V druhém případě pak může mít šéftrenér funkci nadřízenou i trenérovi elitního mužstva anebo funkci pouze konzultativní.

Mezi náplň práce šéftrenéra pak můžeme zahrnout:

- účast na vybraných trénincích jednotlivých tréninkových skupin či družstev, výpomoc na soustředěních
- hodnocení tréninků s trenéry, v návaznosti na vlastním pozorování tréninků poskytnutí zpětné vazby jednotlivým trenérům
- asistuje a vypomáhá trenérům, pomoc s tvorbou tréninkových plánů
- hodnocení trenérů vedení klubu
- pořádání „trenérských rad“ - měsíčně až dvouměsíčně pořádaná setkání všech trenérů, řešení organizačních věcí, cílů klubu, jejich naplňování aj.
- sledování současných trendů, distribuce metodických materiálů a školení
- vedení ukázkových tréninků a interních seminářů atd. (KYSEL, 2012).

Toto je však výčet jen některých funkcí a každý klub si je může přizpůsobit individuálně.

1.2 Sportovní trénink (zaměřeno na atletiku)

Trénink je procesem směřujícím k naplnění vytyčeného cíle, tím je ve sportu většinou dosažení nejlepšího sportovního výkonu. Především u mládeže však nesmíme opomenout zdravotní význam pravidelné fyzické aktivity, podíl na utváření psychiky jedince, formování osobnosti atd. V užším slova smyslu je hlavním cílem sportovního tréninku příprava na soutěže.

Trénink je proces dlouhodobý a systematický. Základem tréninku je respektování fyziologických možností organismu v dané věkové kategorii tak, aby byl podpořen zdravý vývoj jedince a nedocházelo ke zdravotním poškozením. Při tvorbě tréninku je důležité znát úroveň pohybových schopností svěřenců (síla, rychlost, vytrvalost, obratnost, pohyblivost), stavbu a fungování lidského těla (anatomie, fyziologie), ale i charakteristiku všech věkových skupin a faktory působící na sportovní výkon (JEŘÁBEK, 2008).

Rozlišujeme čtyři etapy sportovního tréninku.

1.2.1 Etapa předsportovní přípravy (cca do 10let věku)

V tomto období je dbán důraz na utváření základních pohybových schopností a vytváření vztahu k pravidelnému sportování. Aktivita musí být různorodá, probíhat spíše formou her a soutěží a mít zábavní charakter a všestranné zaměření. Výkon a umístění by neměli být stavěny do popředí.

1.2.2 Etapa základního tréninku (10-15 let)

V tomto období by měla být rozvíjena všestrannost dětí. Je třeba, aby si děti osvojily co nejvíce pohybových dovedností a získaly základy všech základních atletických disciplín. Utváří se také vztah k atletice, děti se učí zodpovědnosti a cílevědomosti. V tréninku stále převládají cvičení všeobecného charakteru. V tomto období se utvářejí základy dalšího sportovního růstu, není-li totiž dostatečný pohybový

základ, je další zlepšování velmi oslabeno. To může vést ke ztrátě motivace a zájmu o sport.

1.2.3 Etapa specializovaného tréninku (16-19 let)

V této etapě se mladí atleti začínají specializovat na vybranou disciplínu, případně skupinu disciplín. V tréninku vzrůstá podíl specializovaných cvičení, zvyšuje se objem a intenzita tréninkového zatížení, nesmí se ovšem stále zapomínat na zařazování i všeobecných cvičení. Příprava začíná být více zaměřena na výsledky v soutěžích, její část by měla být věnována i taktické přípravě a chování při závodech.

1.2.4 Etapa vrcholového tréninku (20 let a více)

Etapa vrcholového tréninku je završením dlouhodobé sportovní přípravy. Cílem je dosažení maximálního výkonu sportovce. Tréninky jsou vyznačovány maximální intenzitou i objemem, jsou využívána speciální cvičení, která přímo podporují výkon v dané disciplíně. Je však stále nutné zařazovat všeobecná cvičení pro jejich kompenzační efekt (JEŘÁBEK, 2008).

1.3 Sportovní příprava

Příprava na vrcholový výkon je dlouhodobý proces začínající již v raném věku. Této oblasti tréninkového procesu se věnuje sportovní příprava dětí.

„Protože děti nejsou malí dospělí, do dospělosti se vyvíjejí, měl by si trenér klást nejen otázky co a jak trénovat, ale také proč trénovat, jaký je smysl sportovní činnosti v dětském věku. Měl by se vyznat v tom, co je přiměřené danému věku, jaké činnosti mohou dítě rozvinout či naopak poškodit. Nelze přehlížet ani otázky, kdy s tréninkem začít, jak mají vypadat první kroky mladých sportovců“ (PERIČ, 2004, s. 18).

Rozdílem mezi tréninkem dětí a tréninkem dospělých je především skladba tréninkové jednotky. Zatímco u dospělých je důležitý počet naběhaných kilometrů, nazvedaných kilogramů a podobně, trénink dětí by se měl zaměřit na to, kolik dovedností a v jaké kvalitě zvládnou, jak jsou šikovné a především, zda je to baví (PERIČ, 2004).

1.3.1 Cíle sportovní přípravy dětí

Existují dva základní názory na podstatu dlouhodobého tréninkového procesu. Jedním z nich je, že již v útlém dětství by měla být vyvíjena snaha o co nejvyšší výkonnost. Tento způsob se nazývá „ranou specializací“ a jde o přístup, kdy se děti přizpůsobují tréninku. V této koncepci je na děti pohlíženo prostřednictvím tréninku dospělých. Jsou na ně kladeny vysoké fyzické, ale i psychické nároky. Odlišným je pak přístup, kdy se naopak trénink přizpůsobuje dětem a říká, že výkonnost by měla být přiměřena věku. Tento názor je nazýván „tréninkem přiměřeným k věku“. Při tomto tréninku je důležité ocenění, radost a prožitek dětí, při soutěžích je důležitější než výsledek elán a nadšení (PERIČ, DOVALIL, 2010).

Třemi základními prioritami trenéra by tak především měly být:

- 1) Nepoškodit děti (fyzicky ani psychicky, nezatěžovat nevhodným způsobem atd.)
- 2) Vytvořit u dětí vztah ke sportu jako k celoživotní aktivitě
- 3) Vytvořit základy pro pozdější trénink (především zvládání techniky pohybu)

Jak již bylo řečeno, mezi tréninkovým přístupem k dětem a k dospělým, musí být rozdíl. Je to dáno především tím, že dětství a adolescence je obdobím charakteristickým významnými tělesnými i psychickými změnami. Patří mezi ně intenzivní růst, vývoj a dozrávání různých orgánů těla, psychický a sociální vývoj a pohybový rozvoj. V různých obdobích vývoje je třeba měnit i trenérský přístup (PERIČ, 2004).

1.3.2 Mladší školní věk (6-11 let)

Děti mladšího věku jsou většinou optimistické, rovnoměrně se vyvíjí a dokáže-li trenér jejich energii správně usměrnit, jsou i velmi lehce ovladatelné. Pohyb jim působí radost, soutěží rády, základem jejich konání je hra.

V tréninku musí převládat herní princip, činnost musí být pestrá a často obměňovaná. Porážka při hře by neměla být hodnocena negativně, neměla by dítě stresovat.

Trenér je pro děti mladšího školního věku autoritou a měl by jim jít příkladem. Je vhodné, dokáže-li trenér nadšení dětí od spontánní pohybové aktivity směřovat k cílené sportovní přípravě. Důležité je rozvíjet jejich koncentraci, posilovat vůli,

formovat jejich osobnost atd. Působení trenéra by mělo zdůrazňovat i správnou životosprávu a hygienu (PERIČ, 2004).

1.3.3 Starší školní věk (12-15 let)

Starší školní věk je obdobím přechodu od dětství k dospělosti. Biologický a psychický i sociální vývoj je velmi nerovnoměrný. Je to období pubescence, do konce třináctého roku velmi bouřlivé, poté přichází fáze poněkud klidnější.

Přístup k dětem v tomto období by měl být taktní a diskrétní. Většina problémů, které dítě v tomto věku zasáhnou, rychle odezní, proto je vhodné řešit je až po určité odmlce, když už se vášně uklidní. Trenér by se měl snažit být spíše starším přítelem a ne pouze nadřazenou autoritou. Trenér je často vzorem pro své svěřence, a proto by měl jít příkladem. Chybou je nevšímavost, přehlížení nebo vytýkání prohřešků a nedostatků na veřejnosti, například před ostatními svěřenci.

V tomto období dochází k přechodu od sportu jako hry k určité činnosti a cílenému tréninku. Tato činnost se tak stává povinností pro jedince, kteří se v budoucnu chtějí věnovat sportu na vrcholové či výkonnostní úrovni. Trenér by měl jejich zájem ale také směřovat k jiným aktivitám a zájmům a to především ke školním povinnostem, ale i kultuře či společenskému dění (PERIČ, 2004).

1.3.4 Dospívání (16 - 19 let)

V tomto období se zakončuje tělesný růst a utváří se konečný somatotyp. Výkonnost chlapců se díky nárůstu svalové hmoty stále zvyšuje, avšak u dívek již začíná stagnovat či dokonce klesat. Pro toto období je typická maximální pohybová výkonnost. Není-li dále rozvíjena, začíná klesat. Z pohybových schopností zaznamenává největší rozvoj maximální síla a silová vytrvalost. V důsledku toho však klesá pružnost svalů a šlach a omezuje se kloubní pohyblivost. Je tedy nutné dbát na důkladné provádění uvolňovacích a kompenzačních cvičení při každém tréninku. Trenér musí krom zvyšování výkonnosti dbát i na správné držení těla svěřenců.

Zvyšuje motorická a intelektová úroveň a proto je možné využívat širokou škálu učících postupů a metod. V tréninku lze uplatnit vysokou intenzitu a objem zatížení. Toto období je vhodné pro rozvoj techniky atletických disciplín (JĚŘÁBEK, 2008).

Rozdělení dle věku by však mělo být pouze orientační. Jednotlivé soustavy lidského těla se vyvíjí odlišnou rychlostí. Každé dítě má odlišný biologický vývoj. Trenér musí znát nejen charakteristiky dětského věku, ale především musí znát jejich význam pro trénink (PERIČ, 2004).

1.3.5 Biologický věk

Biologický věk je dán stupněm biologického vývoje organismu. Je tedy zřejmé, že se liší od věku kalendářního, který je dán datem narození. Je-li jedinec více biologicky vyspělý, hovoříme o biologické akceleraci, v opačném případě jde o biologickou retardaci. Tempo biologického vývoje je ovlivněno genetickými předpoklady, produkcí hormonů, nemocemi, výživou atd. Rozdíly v biologickém věku a srovnávají kolem 18. - 20. roku života. Aby byla intenzita tréninku dětí přiměřená, je vhodné znát hodnotu biologického věku svěřenců.

Mezi možnosti stanovení hodnoty biologického věku dětí patří porovnání výšky a váhy, stanovení stupně osifikace kostí, porovnání stupně rozvoje sekundárních pohlavních znaků nebo stanovení stupně prořezávání druhých zubů (PERIČ, 2004).

1.4 Sportovní příprava dospělí

Období dospělosti navazuje na období dospívání, a proto pro něj platí podobná pravidla. Je možné provádět vysokou intenzitu a objem zatížení a řadu cvičení na rozvoj technické a taktické stránky. Zkracuje se však pohyblivost svalů a šlach a proto je nutné dbát na pravidelné provádění kompenzačních cviků.

1.4.1 Charakteristika ročního tréninkového cyklu atleta

Roční tréninkový cyklus atleta se může skládat ze dvou makrocyklů. Jedná se o rozdělení na letní a zimní (halovou) sezonu. Vytrvalci se většinou soustředí na jeden vrchol v letním závodním období (jednovrcholová periodizace), zato sprinteři a běžci na střední tratě často využívají možnosti "zpestření" zimní přípravy účastí na halových závodech. Tímto vzniká ono rozdělení do dvou makrocyklů: zimního a letního, které přináší těmto atletům dva vrcholy v sezóně (dvouvrcholová periodizace).

Tyto makrocykly se dále dělí na přípravné, závodní a přechodné období. V letním závodním období můžeme často pozorovat načasování na dva vrcholy sezony. Často se tedy do jednoho makrocyklu zařazuje druhé přípravné období. Můžeme tak

vidět rozdělení na pět období: přípravné I., závodní I., přípravné II., závodní II. a přechodné. V rámci celého roku se pak jedná o tři přípravná období: zimní, jarní a letní, které je jakoby možným "proložením" letního závodního období (VINDUŠKOVÁ a kol., 2003).

1.5 Sportovní organizace

V rámci sportovního prostředí České republiky působí především neziskové organizace. Na rozdíl od organizací ziskových, kde je prvotní zisk a rentabilita, je pro management těchto organizací především účel jejich založení. Tím je v první řadě naplňování potřeb členů. Plnění tohoto záměru je podmíněno tvorbou vlastních finančních prostředků (ČÁSLAVOVÁ, 2009).

1.5.1 Právní úprava

Možnosti založení sportovních organizací pramení z „Ústavní listiny základních práv a svobod“ (z. č. 2/1993 Sb.), a to článku 20, který zaručuje občanům právo svobodně se sdružovat. V amatérském sportu se pak organizace řídí zákonem č. 83/1990 Sb. o sdružování občanů vycházejícího z občanského zákona č. 40/1964 Sb. (NOVOTNÝ, 2009).

Zákon č. 83/1990 Sb. umožňuje občanům zakládat a sdružovat se ve spolcích, společnostech, svazech, hnutích, klubech a dalších občanských sdruženích a definuje všechny náležitosti spojené se založením těchto sdružení (stanovy, orgány atd.). Tyto sdružení jsou právníckými osobami (Zákon č. 83/1990 Sb.).

Dalším zákonem souvisejícím s činností sportovních organizací a sportu obecně je zákon č. 115/2011 Sb. ve znění zákona 219/2005 Sb., který vymezuje úlohu ministerstev, krajů a obcí při podpoře sportu (Zákon č. 115/2001 Sb.).

1.5.2 Financování sportovních klubů a tělovýchovných jednot

Finanční zdroje sportovních klubů

Jedním z nejvýznamnějších ekonomických zdrojů sportovních klubů (dále SK) a tělocvičných a tělovýchovných jednot (TJ) je dobrovolnická práce. Mezi další zdroje financování patří:

Tradiční zdroje

- Členské příspěvky (lze dělit na zápisné, členské příspěvky a oddílové příspěvky, které slouží k financování činností oddílu)
- Dary (od členů klubu, příznivců, nadací apod.)
- Patronáty (například velké firmy financující oddíl mládeže)
- Příspěvky municipalit (obce, např. pronájem sportovního zařízení za symbolickou cenu)
- Příspěvek od zastřešující sportovní organizace (ČAS)
- Dotace od státu (vždy účelová dotace)
- Vstupné na sportovní akce (podléhá zdanění – pro malé kluby vhodné udělat vstupné dobrovolné a tak spadat do kategorie darů)
- Startovné (pokrytí nákladů s pořádáním sportovní akce)
- Úroky z uložených vkladů

Doplňkové činnosti

- Sponzorské příspěvky (na rozdíl od dárce je očekávána protislužba, reklama, loga na dresech,...)
- Klubové suvenýry (vhodné pouze pro populární kluby)
- Nájemné z klubových sportovních zařízení
- Klubové restaurace a ubytovací zařízení
- Výpůjčky od členů klubu (často využíváno v sokolských jednotách)
- Bankovní půjčky

Speciální aktivity

- Nesportovní aktivity (diskotéky, burzy, ...)

Sportovní aktivity (organizace sportovních kurzů, táborů a tak dále i pro nečleny kurzu) (NOVOTNÝ, 2009).

Podíl vlády ČR na financování sportu

Vláda pomáhá sportu dotacemi ze státního rozpočtu. Občanská sdružení mohou získat buď investiční anebo neinvestiční účelovou dotaci. Na dotace nemá organizace právní nárok (NOVOTNÝ, 2009).

Přímý vztah k příslušnému orgánu státní správy má zastřešující sportovní asociace (např. Český svaz tělesné výchovy a sportu) nebo samostatná zastřešující organizace (věnuje se jednomu sportu, např. Český atletický svaz). Jejím prostřednictvím mohou SK a TJ čerpat dotace od státu (ČÁSLAVOVÁ, 2009).

„Systém funguje tak, že MŠMT vypíše grantový program pro daný rok, který je zveřejněn na internetu. TJ a SK podávají žádosti na svoje zastřešující organizace, které provedou první selekci a zašlou sumář požadavků na MŠMT. Klíčem pro rozdělení peněz je opět evidovaná hodnota majetku a počet členů jednotlivých zastřešujících organizací. Sestavená komise pro výběrové řízení schválí vybrané požadavky zastřešujících organizací a přidělí jim příslušné podíly. Na internetu je zveřejněn výsledek a tím je i zajištěna veřejná kontrola“ (NOVOTNÝ, 2009, str. 50).

1.6 Podnikatelská strategie sportovní organizace

Strategické plánování má i v oblasti sportu nezadatelnou funkci. Jeho cílem je dosáhnout v budoucím prostředí efektivního a hladkého vývoje organizace. Strategické plánování lze dělit do těchto fází:

- Stanovení poslání
- rozbor výchozího stavu, silných a slabých stránek
- rozbor zdrojových možností rozvoje a vytvoření specifických podnikatelských předností firmy
- stanovení soustavy cílů strategie
- formulace scénářů a výběr vhodné strategie
- prověření vhodnosti vybrané strategie
- realizace strategie (ČÁSLAVOVÁ, 2009).

Pro zvolení vhodných prostředků k dosažení cílů organizace je nutná analýza současného stavu.

1.6.1 SWOT analýza

SWOT analýza je metoda, díky níž lze určit silné (Strengths) a slabé (Weaknesses) stránky organizace, které utváří vnitřní faktory organizace, a definovat

její příležitosti (**Opportunities**) i hrozby (**Threats**) způsobené vnějším prostředím. Je vhodná pro komplexní zhodnocení fungování organizace a je vhodné ji provádět vždy, zamýšlí se změna ve strategických plánech.

Silné stránky představují faktory, které kladně přispívají k podnikové činnosti. Jsou to schopnosti, dovednosti či zdroje, jež podnik zvýhodňují vzhledem k trhu a konkurenci.

Slabé stránky jsou opakem těch silných, pro organizaci znamenají jistou nevýhodu, omezení či nedostatky, brání efektivnímu výkonu.

Příležitosti jsou možnostmi organizace, s jejichž využitím stoupají vyhlídky na lepší využití disponibilních prostředků a dosažení vytyčených cílů.

Hrozby představují nepříznivé prostředí ve vnějším prostředí organizace. Znamenají překážku pro její činnost a dobré postavení (KELLER, 2007).

Tab. 1: SWOT analýza - teorie (zdroj: vlastní zpracování)

SWOT analýza		Analýza vnitřního prostředí	
		Silné stránky (Strenghts)	Slabé stránky (Weaknesses)
Analýza vnějšího prostředí	Příležitosti (Opportunities)	Strategie Maximalizací silných stránek - maximalizovat příležitosti	Strategie Minimalizací slabých stránek - maximalizovat příležitosti
	Hrozby (Threats)	Strategie Maximalizací silných stránek - minimalizovat hrozby	Strategie Minimalizací slabých stránek - minimalizovat hrozby

1.7 Sponzoring

Sponzoring je obchodním vztahem mezi sponzorem a sponzorovaným stvrzený obchodní smlouvou (smlouva o reklamě, propagaci atd.), kdy sponzor pomáhá sponzorovanému uskutečnit jeho projekt a sponzorovaný pomáhá sponzorovi naplnit jeho komunikační cíle (PŘÍKRYLOVÁ, JAHODOVÁ, 2010).

Je to prostředek k zabezpečení finančních zdrojů sloužících k realizaci kulturních, vědeckých, sportovních či jiných aktivit (ČÁSLAVOVÁ, 2009).

Ve sportovním sponzoringu se jedná o podporu týmů i jednotlivců, klubů, svazů či různých sportovních akcí, ligových soutěží nebo sportovních prostor. Tyto subjekty často nesou jméno sponzora ve svém názvu a to na regionální, celostátní i mezinárodní úrovni (PŘIKRYLOVÁ, JAHODOVÁ, 2010).

Pro sponzory mohou být vytvořeny tzv. „sponzorské balíčky“. Cena balíčků je určena rozsahem a úrovní nabízených výkonů. Mohou být vytvořeny jak pro akci, tak i pro sponzorování klubů. Mohou být rozděleny do několika stupňů, podle toho co nabízejí, například tedy na stupně generální sponzor, hlavní sponzor, sponzor A, B, C atd. Nabídku sponzorům může tvořit například reklama na dresech a sportovním vybavení, reklama na mantinelech, oplocení, na startovních číslech, na výsledkových tabulích, nebo různé „V.I.P. služby“ pro sponzory jako je např. parkování u stadionu, volné vstupenky na akce, doprovodný program pro partnery apod. (ČÁSLAVOVÁ, 2009).

1.8 Vytvoření pracovního místa

Pracovní úkoly, s nimi související povinnosti, pravomoci, odpovědnost, podmínky a požadavky práce vytvářejí pracovní místo. Účelem vytváření pracovních míst je vykonávání určité sjednané práce, dosahování požadovaného výkonu a realizace strategických cílů organizace (ŠIKÝŘ, 2012, s. 48).

„Definování pracovních úkolů a vytváření pracovních míst je spojeno s hledáním uspokojivých odpovědí na následující otázky:

- ***Proč*** potřebujeme nové pracovní místo (přidaná hodnota)?
- ***Co*** je obsahem práce (pracovní úkoly)?
- ***Jak*** se má práce vykonávat (pracovní postup)?
- ***Kde*** se má práce vykonávat (pracovní prostředí)?
- ***Kdy*** se má práce vykonávat (pracovní doba)?
- ***Kdo*** má práci vykonávat (požadavky práce)?
- ***S kým*** se má práce vykonávat (pracovní vztahy)?

- **Za kolik se má práce vykonávat (náklady práce)?**“ (ŠIKÝŘ, 2012, s. 48-49)

Obsazování volného pracovního místa zahrnuje získávání zaměstnanců, výběr zaměstnanců, přijímání zaměstnanců a adaptaci zaměstnanců. Obsazování pracovních míst vymezují ustanovení zákoníku práce a zákonu o zaměstnanosti (ŠIKÝŘ, 2012).

1.9 Získávání zaměstnanců

Účelem získávání zaměstnanců je oslovit, přilákat a získat v odpovídajícím čase s vynaložením minimálních nákladů dostatečný počet uchazečů takové kvality, která je žádoucí pro uspokojení potřeby lidských zdrojů organizace (ARMSTRONG, 2007, s. 343; ŠIKÝŘ, 2012).

„Získávání a výběr pracovníků můžeme rozdělit do tří fází:

1. **definování požadavků** - *příprava popisů a specifikací pracovního místa, rozhodnutí o požadavcích a podmínkách zaměstnání;*
2. **přilákání uchazečů** - *prozkoumání a vyhodnocení různých zdrojů uchazečů uvnitř podniku i mimo něj, inzerování, využití agentur a poradců;*
3. **vybírání uchazečů** - *třídění žádostí, pohovory, testování, hodnocení uchazečů, assessment centra, nabízení zaměstnání, získávání referencí, příprava pracovní smlouvy“* (ARMSTRONG, 2007, s. 343).

1.9.1 Specifikace pracovního místa

Specifikace pracovního místa obsahuje údaje o volném pracovním místě a údaje o požadavcích volného pracovního místa na zaměstnance.

Specifikace požadavků na pracovníka může být sestavena dle následujících bodů:

- Odborné schopnosti (znalosti, schopnosti, dovednosti)
- Požadavky na chování a postoje (typy chování odpovídající kultuře organizace)

- Odborná příprava a výcvik (povolání, odbornost, vzdělání apod.)
- Zvláštní požadavky (specifické pro danou pracovní pozici)
- Vhodnost pro organizaci (schopnost přizpůsobit se podnikové kultuře)
- Další požadavky (neobvyklá pracovní doba, dojíždění apod.)
- Možnost splnit očekávání uchazeče (kariéra, vzdělání, jistota zaměstnání atd.) (ARMSTRONG, 2007, s. 344).

Tyto požadavky lze dělit na nezbytné (např. dosažené vzdělání), žádoucí (dosavadní praxe), vítané (znalost cizích jazyků) a okrajové. V nabídce zaměstnání se uvádějí především nezbytné požadavky, které většinou rozhodují při předběžném výběru vhodných uchazečů. Při výběru nejvhodnějšího uchazeče se poté přihlíží k ostatním požadavkům (ŠIKÝŘ, 2012, s. 74).

1.9.2 Zdroje uchazečů

Potřebu zaměstnanců lze uspokojit buď z vnitřních anebo vnějších zdrojů. Ve vnitřních zdrojích lze najít zaměstnance, kteří jsou například připraveni vykonávat náročnější práci, než je jejich stávající, anebo tací, kteří jsou sice účelně využiti na jejich stávajícím místě, ale projevují z nějakého důvodu zájem toto místo změnit. Výhodou obsazení volného místa zaměstnancem organizace je například to, že firmu již zná a tím odpadá jeho adaptace. Společnost touto variantou také šetří peníze a čas (D'AMBROSOVÁ, 2007).

1.9.3 Metody získávání zaměstnanců

„Při získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů se používá inzerce na intranetu, místní vývěsce nebo nástěnce, rozesílání nabídky zaměstnání elektronickou poštou, doporučení současného zaměstnance nebo přímé oslovení vhodného zaměstnance v organizaci. Při získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů se používá inzerce na internetu, inzerce v tisku, rozhlasu nebo televizi, spolupráce s personální agenturou, popřípadě úřadem práce nebo přímé oslovení vhodného jedince mimo organizaci. V řadě případů se vyplatí použít kombinaci několika metod získávání zaměstnanců z vnitřních i vnějších zdrojů“ (ŠIKÝŘ, 2012, s. 75).

Tab. 2: Metody získávání zaměstnanců (Zdroj: ŠIKÝŘ, 2012, s. 76)

Metoda	Výhody	Nevýhody
Internet, intranet	Relativně rychlé a levné oslovení velkého počtu potenciálních uchazečů; zpravidla dostatečný prostor pro uveřejnění podstatných informací	Omezená použitelnost; nehodí se pro všechna povolání; vyžaduje přílišné technické a programové vybavení a odpovídající počítačovou gramotnost potenciálních uchazečů.
Místní vývěska, úřední deska, nástěnka	Relativně rychlé a levné oslovení specifické skupiny potenciálních uchazečů; zpravidla dostatečný prostor pro uveřejnění podstatných informací.	Omezený počet potenciálních uchazečů
Tisk, rozhlas, televize	Relativně rychlé oslovení velkého počtu potenciálních uchazečů na regionální, celostátní i mezinárodní úrovni.	Relativně vysoké náklady; zpravidla omezený prostor pro uveřejnění podstatných informací.
Personální agentury	Přehled o situaci na trhu práce, databáze potenciálních uchazečů, uveřejnění nabídky zaměstnání i provedení předběžného výběru vhodných uchazečů.	Relativně vysoké náklady; riziko nesplnění očekávání; vyžaduje pečlivě vybrat profesionální personální agenturu.
Úřady práce	Přehled o situaci na trhu práce, evidence potenciálních uchazečů, evidence volných pracovních míst.	Relativně omezený počet vhodných uchazečů.
Školy (střední, vyšší odborné, vysoké)	Relativně rychlé a levné oslovení specifické skupiny potenciálních uchazečů; talentovaných studentů a absolventů.	Jistý nedostatek pracovních zkušeností; omezené využití studentů; sezónní nástupy absolventů.
Doporučení současného zaměstnance	Relativně levný a účinný postup získání kvalitních zaměstnanců.	Omezený počet potenciálních uchazečů; riziko vytváření zájmových skupin.
Přímé oslovení vhodného jedince	Účinný postup obsazování klíčových pracovních míst odborníky s požadovanými znalostmi a prokazatelnými úspěchy (obvykle získanými u konkurence).	Omezený počet potenciálních uchazečů; možné zhoršení vztahů s konkurencí; riziko vysokých nákladů na získání a udržení zaměstnance.
Uchazeči se nabízejí sami	Snížení nákladů na inzerci.	Značný počet nevhodných uchazečů; administrativa spojená s vyřizováním žádostí uchazečů.

1.9.4 Dokumenty požadované od uchazečů

Nejčastěji vyžadovaným dokumentem od uchazečů je pravděpodobně životopis. Tento dokument identifikuje uchazeče a dodává informace o jeho způsobilosti vykonávat požadovanou práci. Strukturovaný životopis je pak dokumentem, kde uchazeč uspořádá své základní životopisné údaje logicky a chronologicky do určitých celků. Tento typ životopisu usnadňuje posouzení a zpracování údajů o uchazeči.

Pro usnadnění práce je vhodné vypracovat předlohu a tu uveřejnit například na internetu.

Životopis by měl obsahovat:

- Základní osobní údaje (jméno, příjmení, titul, adresa, e-mail, telefon)
- Údaje o dosaženém vzdělání (od kdy do kdy, škola, obor, způsob ukončení, seříděno od nejaktuálnějšího)
- Údaje o praxi (od kdy do kdy, zaměstnavatel, pracovní místo, pracovní náplň)
- Údaje o specifických znalostech a dovednostech (jazyky, řidičský průkaz, práce s PC atd.)
- Datum a podpis uchazeče

Dalšími dokumenty, které může organizace po uchazečích požadovat, jsou například motivační dopis, žádost o zaměstnání, osobní dotazník, kopie vysvědčení, diplomů či certifikátů, pracovní posudky a preference (ŠIKÝŘ, 2012).

1.10 Výběr zaměstnanců

Z přihlášených zájemců o zaměstnání je třeba vybrat toho, který nejlépe splňuje požadavky pro výkon práce na dané volné pracovní pozici. K tomu slouží proces výběru zaměstnanců. Metod výběru zaměstnanců existuje několikero.

1.10.1 Výběrový pohovor

Výběrovému pohovoru předchází předběžný výběr zaměstnanců a to zhodnocením životopisu. Samotný pohovor, který pak následuje, je setkáním manažerů a personalistů s vhodnými uchazeči (ŠIKÝŘ, 2012, s. 84-85).

„Účelem výběrového řízení je získat a posoudit takové informace o uchazeči, které umožní validně předpovědět jeho budoucí pracovní výkon na pracovním místě a porovnat jej s předpověďmi týkajícími se jiných uchazečů“ (ARMSTRONG, 2007, s. 369).

Rozhovor by měl doplnit informace získané z předběžných dotazníků a ostatních vyžadovaných dokumentů. Manažer či personalista má při osobním setkání možnost posoudit způsobilost, motivaci a chování uchazečů, má šanci informovat uchazeče o podmínkách práce a také naopak zjistit, jakou představu má o zaměstnání uchazeč (ŠIKÝŘ, 2012).

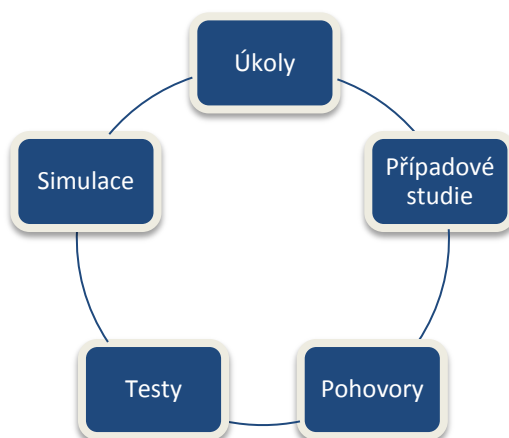
Před pohovorem je důležité shromáždit všechna fakta o uchazeči, na jejich základě pak směřovat otázky tak, aby byl dotvořen jeho celkový obraz. Je vhodné dělat si o všem poznámky do záznamového listu. Pohovor by neměl trvat méně než 30 minut. Je nevhodné dopouštět se chyb v sociální percepci, např. haló efektu, dát na první dojem apod. (D'AMBROSOVÁ, 2007).

Pohovor může být buď nestrukturovaný volně plynoucí, kde není stanoven čas ani skladba, strukturovaný, kde obsah, sekvence otázek i doba na jednotlivé otázky je předem stanovena anebo polostrukturovaný, který se snaží skloubit výhody předchozích dvou typů (KOUBEK, 2001).

1.10.2 Assessment Centre

Metoda Assessment Centre (dále AC) nabízí komplexnější přístup k výběru pracovníků. Jedná se o metodu, která je použitelná jako metoda výběru, hodnocení i vzdělávání zaměstnanců.

Obr. 1: Metoda Assessment Centre (Zdroj: ŠIKÝŘ, 2012, s. 89)



Metoda AC se zaměřuje především na chování. Uchazeči se pozorují při plnění různých individuálních či skupinových modelových úkolů nebo při řešení případových studií. Pro zvýšení objektivity hodnocení se využívá vícero hodnotitelů, kteří musejí být odborně vyškoleni. Organizace touto metodou dokáže lépe posoudit, zda je pro ni

uchazeč vhodný a i uchazeč získá větší prostor pro rozhodnutí, zda mu bude práce v organizaci vyhovovat (ARMSTRONG, 2007).

Podoba a obsah AC musí odpovídat povaze a druhu pracovního místa a organizace, ve které probíhá. Není vhodné používat univerzální assessment centra, které často nabízejí komerční instituce (KOUBEK, 2001).

1.10.3 Testy pracovní způsobilosti

Testování uchazečů o zaměstnání zahrnuje testy inteligence, osobnosti a schopností.

Testy inteligence mají za úkol posouzení duševních schopností uchazečů a odhalení rozdílů v jejich intelektuálních schopnostech. Prověřují verbální, numerické, abstraktní myšlení či krátkodobou paměť uchazečů.

*„**Testy osobnosti** se pokoušejí posoudit osobnost uchazečů tak, aby bylo možné předpovědět jejich pravděpodobné chování v nějaké roli“* (ARMSTRONG, 2007, s. 390)

Nejčastějším způsobem klasifikace osobnosti je pětifaktorový model, který definuje klíčové charakteristiky osobnosti.

Provádí se formou dotazníku a tvoří jej:

- extroverze/introverze (společenský, odměřený, skromný atd.)
- emoční stabilita (houževnatý, nezávislý, nervózní atd.)
- příjemnost (zdvořilý, sympatický, nepřátelský atd.)
- svědomitost (pilný, vytrvalý, nedbalý atd.)
- otevřenost vůči zážitkům a zkušenostem (zvědavý, imaginativní, samolibý atd.) (ARMSTRONG, 2007)

Testy schopností prověřují specifické znalosti a dovednosti uchazečů nezbytné pro výkon požadované práce. Testování probíhá formou modelových situací (ŠIKÝŘ, 2012).

2 ANALYTICKÁ ČÁST

Úkolem druhé části této bakalářské práce bude provést analýzu současného stavu AC Moravská Slavia Brno. Zaměří se na historii klubu, významné osobnosti, dále také na zavedené postupy tréninku členů, tréninkové skupiny apod. Pro potřeby zavedení nové pracovní pozice „šéftrenér“ bude zanalyzována finanční situace klubu a též bude provedena SWOT analýza. Na základě získaných poznatků bude možné navrhnout uplatnění šéftrenéra v klubu.

2.1 AC Moravská Slavia Brno

AC Moravská Slavia (AC MS Brno), často označovaná jako „Morenda“, je nezávislým občanským sdružením se sídlem na Vojtově ulici v Brně. Posláním klubu je zabezpečovat rozvoj sportovní a tělovýchovné činnosti formou provozování atletiky. Cílem klubu je dosažení sportovní výkonnosti členů klubu v atletických disciplínách, výchova a sportovní příprava členů mládežnických kategorií a příprava a činnost atletických trenérů a rozhodčích. Je členem ČAS (WWW.MSLAVIA.CZ).

Vznik klubu se váže k datu 24. 10. 1904, kdy byl v Brně jako jeden z prvních českých sportovních spolků založen Sportovní klub Moravská Slavia (dále SK MS). Byl vytvořen jako sdružení studentů tehdejší české techniky (dnes VUT Brno). Původně se v klubu provozoval pouze fotbal, tenis a šerm. Až 27. 1. 1908 byl výborem SK MS Brno schválen, díky narůstajícímu zájmu, vznik lehkooatletického odboru, jehož předsedou se stal profesor Jaroslav Karásek.

V květnu roku 1910 byly atlety Moravské Slavie uspořádány první, a zdaleka ne poslední, mezinárodní závody. Ty ukázali, že jsou členové klubu schopní prosadit se jak mezi sportovci ostatních českých klubů, tak i v mezinárodní konkurenci. V roce 1911 vytvořil člen Moravské Slavie oštěpař František Hejtmánek český rekord (52,78m) a tím ukázal cestu mnoha dalším atletům, kteří v následujících více než sto letech historie klubu dosáhli podobných úspěchů.

V roce 1966 Moravská Slavia získává sloučením se Slovanem Staré Brno nynější stadion na Vojtově ulici, který však až do dnešních dnů sdílí i s fotbalovým klubem. V těchto letech začíná její zaměření na práci s mládeží, které však dosahuje největšího

rozkvětu až v roce 1990. 1. 11. 1997 klub zřizuje jako svou organizační složku s právní subjektivitou Oddíl dětí a mládeže (ODM) (TOPINKA, ZOUHAR, 2008).

V lednu 2013 vzniklo v rámci klubu Sportovní středisko (SpS) jako základní článek péče o talentovanou mládež. Spadá pod něj starší a mladší přípravka a starší a mladší žactvo. Je finančně podporováno MŠMT a Českým atletickým svazem (ČAS) částkou 10 000 Kč měsíčně na odměny trenérů. V rámci této skupiny trenérů pečující o přípravky a žactvo byl zvolen Ing. Jan Dvořák, jako šéftrenér Oddílu dětí a mládeže. Ten však není šéftrenérem v pravém slova smyslu. Kromě této funkce totiž na Moravské Slavii působí především jako trenér skupiny specializované na krátké a překážkové běhy a také má svoji funkci ve výkonném výboru klubu. Na stadion může docházet pouze dvě odpoledne týdně, protože atletika je jen jeho koníčkem a jinak se věnuje svému běžnému zaměstnání. Proto je jeho funkce šéftrenéra omezena pouze na papírování spojené s dokumentací pro SpS (WWW.MSLAVIA.CZ).

Roku 2006 se stadion na Vojtově konečně dočkává díky dotaci od MŠMT, města Brna a Jihomoravského kraje umělé dráhy a to vede k velkému nárůstu zájemců o členství v klubu. Navíc je na letošní rok (2013) plánována dostavba šatnového objektu vybaveného krom jiného i posilovnou. (TOPINKA, 2008).

V současné době je na Moravské Slavii registrováno 396 atletů, z toho 151 spadá do Oddílu dětí a mládeže. O tyto sportovce pečují čtrnáct trenérů, sedm z nich specializovaných na práci s atletickými přípravkami (Ambrosová, Hladká, Marčík, Mrkosová, Olejníčková Monika, Olejníčková Martina, Punčochářová), ostatní na vytrvalostní běhy (Nejedlý, Olejníček, Šmiták), sprinty a překážkové běhy (Dvořák, Punčochář), skoky (Žiška), hody a vrhy (Bartoněk).

Tréninky Oddílu dětí a mládeže probíhají na stadionu AC MS Brno vždy od čtyř hodin a trvají 1,5h. Členové jsou rozděleni do šesti skupin dle věku a výkonnosti dětí, každá má vymezena své trenéry a dny tréninku. Čas a doba specializovaných tréninků se různí a záleží převážně na domluvě s trenéry. Někteří atleti pak také trénují „na vlastní pěst“. Stadion je všem k dispozici od 15⁰⁰ do 19⁰⁰ hodin.

Tab. 3: Rozpis tréninků na stadionu AC MS Brno (zdroj: vlastní zpracování)

Skupina	Ročník	Poč. atletů	Trenéři	Pondělí	Úterý	Středa	Čtvrtek	Pátek
Oddíl dětí a mládeže								
A	1994-1999	23	Olej.Mo., Punč.					
B	1996-1999	19	Olej.Mo., Punč.					
C	1999-2002	29	Olej.Ma., Marč.					
D	2000-2002	20	Olej.Ma., Marč.					
E	2002-2004	31	Amb., Mrk., Hlad.					
F	2004-2006	29	Amb., Mrk., Hlad.					
Specializace								
Překážky	1998 a st.	15	Dvořák					
Sprinty	1998 a st.	9	Punčochář					
Vytrvalost	1998 a st.	21	Nejed.,Olej., Šmit.					
Skoky	1998 a st.	11	Žižka					
Hody/vrhy	1999 a st.	7	Bartoněk					

Již v průběhu historie vynikali mezi konkurencí převážně vytrvalostní běžci klubu a zůstává tomu tak i v současnosti. Mezi nejúspěšnější běžce posledních let patří ultramaratonec Daniel Orálek (*1970), např. desátý na údajně nejtěžším ultramaratonu planety Badwater Ultramaraton dlouhém 217km, který zaběhl v čase 30hodin a 47minut. Mezi mladšími atlety vyniká Lukáš Olejníček (*1988) k jehož největším úspěchům patří 3. místo na MČR na 3000m př.

Pozadu s úspěchy však nezůstávají ani sprinteři a překážkáři. Pro představu Martin Juránek (*1991) 3. místo na MČR juniorů na 400m př., Martin Tuček (*1995) 3. místo na MČR juniorů na v hale v běhu na 400m, Pavla Hřivnová 7. místo ve štafetě na Mistrovství Evropy (ME) do 22let.

Oddíl dětí a mládeže úspěšně reprezentuje Matouš Vojtek (*1998) se dvěma zlatými medailami z halového MČR 2013 (150m a 300m) a další.

Muži i ženy Moravské Slavie se v letošním roce budou účastnit 1. atletické ligy soutěže družstev, mladší žáci a žákyně Městské soutěže družstev. Mimo to se očekává i hojná účast na mistrovských (Mistrovství Moravy a Slezska, Mistrovství České Republiky) i nemistrovských soutěžích a to na dráze i mimo ni.

Jak již bylo řečeno, AC MS Brno má dlouholetou tradici pořádání závodů a utkání. Mezi nejúspěšnější patří v současnosti Běh kolem Myslivny či Brněnská pětadvacítka.

Zdroje příjmů AC MS Brno bude rozveden v následující kapitole.

2.2 Finanční analýza

Pro plánování zavedení nové pracovní pozice šéftrenéra na AC MS Brno je třeba znát klubové výsledky hospodaření a to nejen z loňského roku, ale i z let předchozích. Pro tuto práci byl vytvořen souhrn nákladů a výnosů z předcházejících čtyř let, od roku 2009 do roku 2012.

Tab. 4: Hodnocení nákladů a výnosů AC MS Brno v letech 2009-2012 (zdroj: AC MORAVSKÁ SLAVIA BRNO, 2012)

Souhrn nákladů a výnosů (v Kč)												
Kapitola	2009			2010			2011			2012		
	Náklady	Výnosy	Zisk/ztráta	Náklady	Výnosy	Zisk/ztráta	Náklady	Výnosy	Zisk/ztráta	Náklady	Výnosy	Zisk/ztráta
Soutěže družstev	229387	199119	-30267	248405	187268	-61137	286078	217031	-69047	356415	329708	-26707
Mistrovské soutěže	48031	44806	-3225	42373	34344	-8029	59668	58007	-1661	81832	78939	-2893
Nemistrovské soutěže	8589	4689	-3900	7228	1228	-6000	8920	4370	-4550	27879	14107	-13772
Provoz a údržba	897325	849939	-47385	917953	874394	-43559	888765	806362	-82402	965475	965643	-59832
Sportovní příprava	73166	107970	34804	75526	72830	-2696	80755	99768	19013	91076	91312	236
Správní činnosti	58746	178768	120022	79043	156865	77821	78090	220443	142352	98023	173287	75264
Sportovní vybavení	91909	52781	39127	51687	66136	14449	57708	42314	-15394	4671714	4162495	-509219
Provádění reklamy	0	25190	25190	0	28000	28000	0	28000	28000	0	120000	120000
Pořádání sportovních soutěží	67551	66152	1399	61316	41051	-20264	76355	58160	-18195	92912	104869	11957
Děti a mládež	263581	286307	22726	188255	222113	33858	228687	348500	119813	273969	287769	13800
Nevypořádané dotace				0	0	0	0	0	331000	0	0	0
CELKEM	1738284	1815721	77437	1671786	1684229	12443	1765025	1882955	117929	6659294	6268128	-391166
- ODDÍL DĚTÍ A MLÁDEŽE	263581	286307	22726	188255	222113	33858	228687	348500	119813	273969	287769	13800
- KLUB	1474703	1529413	54710	1483531	1462116	-21415	1536338	1534454	-1884	6385326	5980359	-404966
- bez investic	1474703	1529413	101677	1482999	1462116	-20883	1536338	1534454	-1584	1849254	1954275	105021
- bez investic a vlivu odpisů	743184	905752	162567	798447	838455	40007	851486	910793	59306	1164702	1330613	165911

Za nejdůležitější číselné údaje lze považovat ty z modrých řádků **Tab. 4**, které vyjadřují celkový zisk či ztrátu klubu AC MS Brno a jeho Oddílu dětí a mládeže (ODM hospodaří samostatně). Díky nim je vidět, že výnosy a náklady klubu rok od roku velmi kolísají. Z prvního pohledu je tedy patrné, že hrazení nákladů spojených s přijetím šéftrenéra je za současného stavu velmi obtížně řešitelné. Aby bylo možné nalézt případné skryté zdroje financí, je třeba důkladněji analyzovat jednotlivé kapitoly uvedené v souhrnu nákladů a výnosů a odhalit jejich slabé stránky a nevyužité či špatně vynaložené finanční zdroje.

V první řadě je třeba vysvětlit vysoký zisk klubu v letech 2009 a 2012. V roce 2009 je tento zisk způsoben především vyšším podílem dotací poskytnutým městem Brnem a také oproti předchozím letům vyššími výnosy z pronájmů. Ty se však v roce 2012 opět snížily. Příznivý výsledek je v tomto roce zapříčiněn zejména nárůstem příspěvků od Českého atletického svazu a mimořádnou dotací od Jihomoravského kraje. Významné bylo i účelové vymezení příspěvku na činnost od ČAS.

Pojítkem mezi oběma roky jsou tedy dotace a to buď od města Brna, nebo Jihomoravského kraje. Jejich získání a případná výše v podstatě určuje ziskovost hospodářského výsledku klubu, avšak před začátkem roku je vždy velmi nejisté. Proto se klub musí snažit zajistit chod a výdělečnost i z jiných zdrojů.

Vliv na výši zisku má i snížení nákladů. To lze pozorovat hned v první kapitole „Soutěže družstev“. Je to ovlivněno větší úspěšností všech družstev klubu, které přineslo i vyšší počet bodů (bodné je finančně hodnoceno městem Brnem z fondu na výkonnostní sport). I zde hrály svou roli dotace a to od Jihomoravského krajského atletického svazu (Jm KAS) na žákovská družstva.

Ztráta v kapitolách mistrovské soutěže a nemistrovské soutěže je dána výdaji za jízdné a ubytování na soutěžích.

Výdaje klubu za provoz a údržbu stadionu jsou velmi závislé na cenách energie a vody. Jsou také ohroženy různými nečekanými událostmi, které vyžadují následné opravy. V roce 2012 se touto událostí stal špatný stav obvodové zdi, který si žádal okamžitou opravu, čímž navýšil ztrátu této kapitoly na 59 832. Ta je tímto oproti předchozím letům nezvykle vysoká.

Sportovní příprava zahrnuje výdaje za pronájmy sportovišť využívané atlety klubu v zimním období, posilovny a služby a materiál pro trenéry. Výdaje v této oblasti byly zajištěny převážně dotacemi města Brna, Jihomoravského kraje a ČAS.

Správní činnosti přinesla téměř o polovinu nižší zisk než v předešlém roce. Rok 2011 byl ale velmi úspěšný a to především z důvodu vysokého nárůstu členské základny a také díky nevídaně vysoké finanční injekci od ČAS. V této kapitole je třeba říct, že roční členské příspěvky činí 1500Kč, členové ODM k této částce navíc hradí oddílové členské příspěvky 150Kč/měsíc (tj. 1500Kč/rok, jelikož o prázdninách nejsou tréninky), trenéři a funkcionáři platí 300Kč/rok a důchodci 200Kč/rok. Zisky správní činnosti jsou však každoročně ovlivněny nízkým příjmem z darů.

Pro rok 2012 je významná kapitola pojednávající o sportovním vybavení, která zahrnuje i uskutečnění přístavby šatnového komplexu a posilovny při stadionu. Ačkoli byla tato dostavba financována z dotace MŠMT ve výši 4 026 084Kč, znamenala i naprosté vyčerpání finančních rezerv klubu.

Oproti předchozím letům rok 2012 přinesl vysoký nárůst zisků z reklamy a to 120 000Kč. I přes to je tato částka vzhledem k velikosti klubu poměrně nízká. Pro další roky by se AC MS Brno mělo zaměřit na získání sponzorů. Jelikož se každý den na stadionu pohybují desítky osob, mohla by dobrá marketingová strategie napomoci získání organizací, které budou chtít zviditelnit své jméno například na stadionu AC, na dresech apod.

Většinu let je pro Moravskou Slavii pořádání sportovních akcí a závodů prodělečnou záležitostí. To se v roce 2012 sice nestalo, ale zisk z těchto akcí byl minimální. Je úspěchem, když výnosy z akce alespoň pokryjí náklady s ní spojené. To téměř popírá podstatu pořádání těchto akcí, a proto je třeba zvážit možná opatření týkající se jejich finančního zajištění.

Pro doplnění je zde přiložen seznam darů a dotací:

- MŠMT, investiční dotace ve výši 4 026 084 Kč,
- Statutární město Brno, dotace na podporu činnosti v celkové výši 431 200 Kč,

- ČAS, příspěvky ve výši celkem 221 463 Kč,
- JMK, dotace na podporu činnosti v celkové výši 200 000 Kč,
- Ostatní 155 000Kč (AC MORAVSKÁ SLAVIA BRNO, 2012)

2.3 SWOT analýza AC Moravské Slavie Brno

Z předešlého krátkého náhledu na Moravskou Slavii, z konzultací s předsedou klubu i jejími trenéry a z pozorování v průběhu let je možné vytvořit analýzu, která poskytne náhled na současný stav a rozvoj Moravské Slavie. Definuje slabé i silné stránky a napomůže určit směr, kterým by měl dále klub směřovat. Tak jako každá organizace, tak i sportovní klub se musí snažit být ve svém odvětví nejlepší. Takovéto postavení totiž znamená vyšší příliv financí. Získá-li AC MS Brno více peněz, bude možné uvažovat o vytvoření nové funkce šéftrenéra, jehož úkolem by bylo zaplnit mezery objevené SWOT analýzou a tím výrazně prospět postavení klubu na pomyslném prvním stupni mezi moravskými atletickými kluby.

Tab. 5: SWOT analýza AC MS Brno (zdroj: vlastní zpracování)

Silné	Slabé
Historie Tradice práce s mládeží Vzdělání a zkušenosti trenérů Silný ODM Dostupnost stadionu Stadion a jeho zázemí Účast v 1. lize	Spory se spoluvlastníkem SK MS Není krytá část pro trénink Špatná organizace práce trenérů Nejsou sponzoři Netrpělivost trenérů
Příležitosti	Hrozby
Postup do vyšší soutěže Nový trenéři Šéftrenér Udržení talentů Nový členové Vylepšení služeb oproti konkurenci Získání sponzorů	Odchod atletů Odchod trenérů Nebudou dotace Pád do nižší ligy Nízká kupní síla obyvatelstva Vstup nové konkurence na trh

2.3.1 Silné stránky

Jsou to silné stránky, které působí jako lákadlo pro potencionální nové členy klubu. Ti přináší do rozpočtu samozřejmě nové příjmy, které by mohly být případně využity jako odměny pro šéftrenéra. Z toho důvodu je třeba tyto stránky nalézt, definovat a zdůraznit, tak aby mohly sloužit i v rámci propagace klubu.

Vrátíme-li se k předchozí kapitole, můžeme za silnou stránku klubu určitě označit jeho dlouholetou historii - 105let. „Morenda“ stála při zrodu brněnské atletiky, což jí dává jistý, řekněme náskok, oproti jiným brněnským oddílům. K tomuto bodu se váže i její dlouholeté zaměření na práci s mládeží. Nejsou to však jen roky zkušeností, ale i další průběžné vzdělávání trenérů, které zajišťují kvalitu péče o mládež. Trenéři na AC MS vlastní nejen trenérské licence třetí až první třídy od ČAS, ale jsou v průběhu let i doškolováni v různých nových metodách stavby a náplně tréninku nebo se účastní například seminářů pro trenéry atletických přípravků.

Další výhodou klubu je jeho zázemí. Atletický stadion na Vojtově ulici je dobře dostupný jak z centra Brna, tak i z některých okrajových částí. Nedávno prošel rekonstrukcí, disponuje šesti drahami v rovině a čtyřmi po obvodu 400m dlouhého oválu. Dráha a plně vybavené sektory tyče, výšky, dálky, trojskoku i oštěpu jsou kryty umělým povrchem. V roce 2005 byl vybudován objekt šaten s klubovnou a nekrytou tribunou a ten bude do poloviny roku 2013 rozšířen ještě o posilovnu a nářadovnu. Vlastní základna dává členům klubu možnost tréninku téměř v jakoukoli dobu. V dopoledních hodinách pak bývá stadion pronajímán školám a to přináší oddílu další finance.

Mezi další přednosti klubu patří jistě i úroveň některých atletů, kteří drží mužské i ženské družstvo v 1. atletické lize. Účast v této přináší klubu peníze ve formě bodného. Z této částky je pak část rozdělena přímo bodujícím atletům. To zvyšuje jejich motivaci dále klub reprezentovat. Na Slavii však není tajemstvím, že úroveň družstva visí pouze na několika málo jedincích a je třeba tým posílit.

Všechny uvedené silné stránky se nejspíš staly i důvodem, proč na konci září 2011 přilákal pořádaný nábor nových členů 35 dětí od pěti do dvanácti let, přijato jich bylo 30. Nábor se konal i v roce 2012 a zájem o něj byl ještě vyšší. Dostavilo se k němu

67 nováčků. Kvůli kapacitním důvodům byly s dětmi prováděny testy, díky kterým se vytřídily méně šikovné děti a nebyly do klubu přijaty, bylo jich 20. Je proto třeba nalézt nedostatky, které brání přijetí více členů, aby tak příjmy z členských příspěvků mohli být ještě více zvýšeny.

2.3.2 Slabé stránky

Druhou stranu SWOT analýzy tvoří slabé stránky. Ač bylo v předešlé kapitole zázemí AC MS vychvalováno, má i své zápory. Mezi ty patří především již zmiňované spoluvlastnictví stadionu s fotbalovým klubem SK MS Brno. Jedná se o místy vyhrocenou nevraživost mezi členy obou klubů. Ta pramení ze strany AC převážně z neustálého „odstřelování“ atletů ukopnutými balony či neopatrného vcházení fotbalistů do drah, které zapříčiňuje nebezpečné srážky. Fotbalisté mají proti chování členů atletického klubu také výhrady a to činí komunikaci mezi oběma stranami velmi obtížnou. Dalším mínusem zázemí je, že nedisponuje krytou částí vhodnou pro tréninky v zimním období. Proto musí být od listopadu do konce března placen pronájem tělocvičen. Ten byl v předchozích letech hrazen dotacemi, to však nemusí platit pro všechny nadcházející roky. Tréninkovým skupinám od dorosteneckého věku klub do současnosti proplácel i návštěvy posilovny, tento výdaj by však měl být do poloviny roku 2013 vyřešen dostavbou posilovny vlastní.

Ačkoli kvalita trenérů patří mezi silné stránky i v této oblasti má klub určité nedostatky. Bylo řečeno, že trenéři v průběhu jejich působení absolvují různá školení. Většinou se projevuje snaha získané poznatky převést i do praxe, někdy se však setkává s překážkami. Všichni trenéři na MS, kteří vedou specializované skupiny, dříve závodně vykonávali disciplínu, na kterou teď připravují své svěřence. Často tak sklouzávají ke kopírování tréninků, kterým je podrobovali jejich trenéři a to i přes to, že výzkumy a studie již od některých technik ustoupili a našli metody účinnější nebo fyziologicky přirozenější a zdravotně nezávadnější. Problémem je, že trenéři, všichni do jednoho vykonávající vlastní zaměstnání a trávající pouze v rámci svého volného času a to v podstatě zadarmo, často nemají čas a někdy ani chuť vyhledávat tyto nové informace a testovat je v tréninku. Proto je na klubu zajišťovat jim vhodná školení a kurzy. Ani to však nezajistí, že nové poznatky hned začnou uplatňovat a nevrátí se raději zpět k tomu, na co jsou po léta zvyklí. I když jsou tito trenéři považováni za odborníky ve své

disciplíně, je potřeba na jejich metody dohlížet a na tomto základě jim poskytovat zpětnou vazbu.

Větší problémy se vyskytují při trénincích ODM. Členů oddílu je 151, jsou rozdělení podle věku a výkonnosti do skupin. Nejmladší děti jsou ve skupinách až po třiceti a většinou trénuje několik skupin zároveň. To znamená, že na trenéry je vyvíjen obrovský tlak a věnovat se každému dítěti jednotlivě, je téměř nemožné. Absolvují-li trenéři některé ze školení a projeví-li poté snahu nově získané poznatky vyzkoušet při tréninku, je většinou tato snaha rychle utlumena, protože už samotné udržení pozornosti všech dětí je příliš vyčerpávající. Vedoucí trenéři s dlouholetou trenérskou praxí tedy opět inklinují k zavedeným osvědčeným postupům. Mladší trenéři, kteří přišli do klubu s vizí tyto zavedené postupy změnit a vylepšit jsou vcucnuti do tohoto kolotoče, který se stejně opakuje roky, a sami jsou neschopni jej nějak změnit.

Tak jako by tento systém nefungoval v žádné firmě, tak nefunguje ani v atletickém klubu. Je třeba určit hierarchii mezi trenéry a vše diskutovat na poradách, kde je zapotřebí určit dlouhodobý plán, za ním jít a neskouzávat zpět ke stereotypům. Téměř netřeba říkat, jak významnou úlohu by měl při zavádění těchto nových systémů šéftrenér.

Nedostatečnost sponzorského zaštitění klubu byla zmíněna již ve finanční analýze. Zde je třeba zdůraznit důležitost odstranění této slabé stránky. Příjmy ze sponzoringu nebudou důležité jen pro případ, kdy by se klub rozhodl pro přijetí šéftrenéra, ale i pro další náležitosti spojené s vedením klubu.

2.3.3 Příležitosti

Zkvalitnění organizace práce trenéra by mělo umožnit efektivnější péči o jednotlivé atlety. Nebude-li všechna energie vynakládána pouze na základní úkony, bude se moci klub zaměřit na tvorbu jakéhosi „nadstandardu“ oproti klubům jiným. V současné době se stále zvyšuje zájem o zdravý životní styl a tak se může AC MS například snažit vejít do povědomí veřejnosti jako klub se zaměřením právě na tuto oblast. Může nabízet každému členu nejen záruku dobrých výsledků, ale i fyziologicky správný pohyb a více tak prohloubit známou myšlenku, že atletika je vhodným základem pro každý sport. Tímto by klub neoslovil pouze milovníky atletiky, ale i další

sportovce, kterým by mohla atletická průprava pomoci k lepším výkonům v jejich koníčcích.

Aby však bylo možné přijmout do klubu více nových členů, nejspíš by nestačila pouze změna organizace. Více členů vyžaduje i více trenérů. Jelikož je však trenérství v podstatě dobrovolnická činnost, není o něj příliš velký zájem. Trenéry dělají buď bývalý atleti anebo rodiče členů. Druhá zmíněná skupina je však velmi nestálá a většinou po pár letech klub opustí. Chtějí-li mít oddíly stabilní základnu, je třeba trenéry hledat mezi vlastními sportovci nebo sportovci konkurenčních klubů. Lákadlem pro nové trenéry by se mohla stát spolupráce se šéftrenérem, který by jim mohl poskytovat profesionální zpětnou vazbu a napomáhal by jim k vlastnímu rozvoji.

Klub by pak měl zajišťovat stávajícím i novým trenérům možnost vzdělávání a rekvalifikace, a zajistit tak vedení nejen přípravek a mládeže, ale i specializovaných skupin. Dostane-li se každému členovi pozornosti a péče přímo dle jeho potřeb a nebudou-li se trenéři věnovat pouze nadaným sportovcům, ale všem bez rozdílu, mělo by to vést k vytvoření pevného a kvalitního týmu. Jedním z velkých problémů totiž je, že se trenéři věnují především talentům a zbytek se tak může cítit méněcenně, ztrácí o atletiku zájem, dále nerozvíjí své schopnosti a dovednosti a často klub opouští. Je však třeba udržet v klubu co nejvíce členů až do dospělého věku, jelikož se družstva nedají stavět pouze na několika málo výkonných jednotlivcích. Jedině silný tým dokáže mít úspěchy v první lize a může usilovat o postup do extraligové soutěže, což by se mělo stát jedním z předních cílů nejen klubu, ale i případného šéftrenéra.

2.3.4 Hrozby

Nezvedne-li se úroveň klubu, či pokud dokonce poklesne, může nastat situace, která se už v historii opakovala mnohokrát. Pro výkonné atlety s kvalitními výsledky, kterým Moravská Slavia neposkytne možnost poměřovat síly se stejně kvalitními soupeři na extraligové úrovni, nebude velkým problémem opustit domovský klub a přestoupit ke konkurenčnímu týmu, který se extraligy účastní. V souvislosti s předchozí hrozbou také přichází riziko sestupu družstev do nižší soutěže (2. liga mužů a žen). Tato událost by nejen přinesla snížení příjmů z bodného, ale také by byla pro sportovce velmi demotivující a mohl by se tak opakovat předchozí scénář. Odliv

členů klubu se však nevztahuje pouze na aktivní atlety. Nevyhovující podmínky či nemožnost se dále rozvíjet může přimět i trenéry k úvahám o přestupu. To by jistě způsobilo další nežádoucí vlnu odchodů.

Všechny předešlé problémy se týkají finanční situace klubu. Jelikož největší podíl příjmů tvoří dotace města Brna a Jihomoravského kraje, je nejzávažnější hrozbou situace, ve které by klubu nebyly schváleny žádosti o její poskytnutí a to buď v potřebné výši anebo vůbec.

Klub by měl také počítat se situací, kdy se sníží kupní síla obyvatelstva a klesne tak i zájem o sportovní kroužky. V tomto případě musí být klub připraven nejen snižovat členské příspěvky, ale především převyšovat svoji konkurenci, aby ti, kteří na to stále budou mít, se rozhodli investovat právě do AC MS. Stejně musí postupovat i v případě vzniku dalšího nejen atletického, ale i jiného klubu či kroužku.

Jsou-li definovány všechny stránky analýzy, je možné přistoupit k tvorbě základních strategií, kterými by se měl klub řídit, chce-li dosáhnout svých rozvojových cílů.

Tab. 6: SWOT analýza AC MS Brno - strategie (zdroj: vlastní zpracování)

SWOT analýza			
		Silné stránky (Strengths)	Slabé stránky (Weaknesses)
	Příležitosti (Opportunities)	• Stávajících kvalit zázemí využít k nalákání nových trenérů. • Využít zkušeností současných trenérů a vhodné zapojení nových k přijetí dalších členů.	• Zlepšením organizace práce trenérů a kontrolou jejich počínání umožnit nábor nových členů. • Celkovým zlepšením postupů a přístupu vybudovat silnou pozici na trhu a získat sponzory.
	Hrozby (Threats)	• Poskytnutím vhodných podmínek a dobré péče zajistit setrvání trenérů v klubu. • Profesionálním a zkušeným přístupem trenéra dosáhnout setrvání atletů v klubu.	• Eliminací chyb trenérů zajistit kvalitní péči o atlety, zajistit jejich setrvání v klubu, jejich rozvoj. • Zamezit tak pádu do nižší soutěže.

Provedením finanční analýzy a SWOT analýzy bylo odhaleno několik zásadních problémů, které brání v rozvoji klubu. Na jejich základě je však možné definovat hlavní cíle, kterých by se Moravská Slavia měla snažit dosáhnout. Za hlavní cíle lze označit:

- Výchovu talentů
- Zdravý vývoj dětí
- Postup do vyšších soutěží

SWOT analýza prokázala, že vhodným využitím šéftrenéra by bylo možné řešit většinu problémů vyskytujících se v klubu. Převážně by bylo možno řešit místy „pokulhávající“ trenérství. Vedoucí trenér by měl zajistit lepší organizaci práce ostatních trenérů a tím zvýšení kvality služeb poskytovaných členům klubu. Lepší organizace by též měla umožnit nábor nových členů ve vyšším počtu, než to bylo doposud. V končeném důsledku by pak toto všechno, podpořené o dobrou marketingovou strategii, mělo přinést i vyšší zájem jak sponzorů tak třeba i nových trenérů.

3 VLASTNÍ NÁVRHY

3.1 Průběh výběrového řízení na pracovní pozici „šéftrenér“

Před vytvořením pracovního místa je třeba zodpovědět několik základních otázek. Ty byly stanoveny v kapitole **1.1 Vytvoření pracovního místa**.

Proč je šéftrenéra třeba, bylo zodpovězeno SWOT analýzou. Jeho úkolem bude napomáhat dosahování klubových cílů, renovace trenérství a zlepšení kvality poskytovaných služeb a péče o mládež.

Obsahem jeho práce tedy bude spolupráce s ostatními trenéry, dohled nad jejich prací, pozorování tréninků jak celých skupin, tak i jednotlivých atletů, s tím spojená i účast na některých významnějších závodech, vedení porad s trenéry, jejichž cílem bude převážně analýza jejich chyb a chyb jejich svěřenců a konzultace výsledků a svých postřehů s vedením klubu.

Oficiálním pracovištěm bude šéftrenérovi klubovna na stadionu AC MS Brno na Vojtově ulici. Tam bude muset být přítomen minimálně od 15⁰⁰ do 19⁰⁰ hodin, kdy probíhají tréninky. Mimo to se po něm bude vyžadovat účast na některých závodech. Příprava tréninkových plánů a dalších materiálů může probíhat z domova nebo na stadionu mimo dobu vymezenou pro tréninky. Z toho vyplývá, že pracovní smlouva bude sjednána na plný úvazek. Předpokládaná výše mzdy bude moci být stanovena až po bližší analýze finančních prostředků klubu, která bude provedena dále v této práci.

Nyní lze přistoupit k samotnému získávání zaměstnanců. To obnáší především specifikaci požadavků na pracovní místo, následné přilákání a konečně i vybírání vhodných uchazečů.

3.1.1 Specifikace požadavků na pracovní pozici „šéftrenér“

Jak uvádí Armstrong (2007), specifikace požadavků na pracovníka sestává z několika bodů. Práce se zaměří na každý zvlášť s přihlédnutím k získaným poznatkům z provedených analýz a na základě vize klubu, které by chtěl díky nově vytvořené pracovní pozici „šéftrenér“ dosáhnout.

Odborné schopnosti

Mezi odborné schopnosti uchazeče o zaměstnání patří získané znalosti, schopnosti a dovednosti. Zájemci o místo šéftrenéra na AC MS Brno by měli disponovat těmito předpoklady převážně z oblasti sportovní přípravy dětí i dospělých. Měli by rozumět specifickým rozdílům v trénincích každé věkové kategorie a umět své znalosti aplikovat.

Chce-li být AC MS v budoucnu známá jako klub, který nesleduje pouze výsledky svých svěřenců, ale i jejich zdravý rozvoj, správnou techniku pohybu a vhodný životní styl, měli by i trenéři včetně uchazečů na místo šéftrenéra ovládat poznatky týkající se těchto oblastí. Lze mezi ně zařadit převážně znalosti z anatomie, fyziologie, fyziologie zátěže, dále pak informace o zdravé výživě, regeneraci a rekondici. Velmi žádoucí jsou také vědomosti u oblasti psychologie sportu.

Znalost alespoň základních pravidel atletiky je samozřejmostí, stejně tak je třeba, aby nový šéftrenér věděl pokud možno vše o atletických disciplínách, jejich technice i taktice. Vhodné by též bylo, aby byl schopný své teoretické poznatky prakticky předvádět.

Jedná-li se však o řídicí funkci jakoužto by měla funkce šéftrenéra být, nesmí být opomenuty dovednosti manažerské, to znamená dovednosti lidské, technické a koncepční. Jako správný manažer musí být šéftrenér schopen lidi vést a motivovat, musí být komunikativní a umět dobře spolupracovat. Mimo to musí znát postupy, metodiku a techniku nejen tréninku, jak to bylo zmíněno v předchozím odstavci, ale i řízení a provozu klubu. Pod koncepčním vnímáním se skrývá schopnost vidět věci jako celek a umění strategického vedení.

Požadavky na chování a postoje

Jelikož by sport měl přinášet především radost, očekává se i od trenérů a vedení klubu, že tuto myšlenku budou svým chováním a přístupem podporovat. I od šéftrenéra tedy bude vyžadován především pozitivní přístup. S tím souvisí i trpělivost, protože by jen stěží mohl s dětmi nebo nepřízpůsobivými dospělými pracovat s radostí někdo, kdo by neoplýval touto vlastností. Při poradách s trenéry a vedením klubu často narazí

na neshody a bude třeba, aby byl schopen tyto problémy racionálně posoudit a s klidem vyřešit. Agresivní a výbušné chování je nepřípustné.

Odborná příprava a výcvik

Jedním z požadavků na šéftrenéra je, aby dosáhl v atletice 1. trenérské kvalifikační třídy. Ta lze získat na Fakultě tělesné výchovy a sportu Univerzity Karlovy v Praze. Podmínkou pro její dosažení je minimální věk 22let a působení po dobu alespoň dvou let jako trenér 2. třídy (trenér 2. třídy musí mít dvouletou praxi jako trenér 3. třídy, tudíž trenér 1. třídy má za sebou minimálně 4 roky praxe). Na Trenérské škole by měli získat většinu z požadovaných odborných schopností uvedených v předchozí kapitole.

K dobru bude uchazečům i dosažené vzdělání v oboru sportovního managementu, fyzioterapie, pedagogiky apod. V životopise jistě také nebudou přehlížena různá školení a kurzy z oblasti regenerace, výživy, kompenzačních cvičení atd.

Po uchazečích bude též požadovaná alespoň dvouletá praxe s trenérskou licencií 1. třídy. Bude důležitá i informace, zda bylo náplní jeho činnosti i vedení, organizování a spolupráce s dalšími trenéry a vedením klubu.

Další požadavky

Uchazeči o místo šéftrenéra na AC MS budou muset akceptovat neobvyklou pracovní dobu. Provoz na stadionu probíhá od pondělí do pátku od tří do sedmi hodin odpoledne. V tuto dobu bude muset šéftrenér na Moravské Slavii být. Dále se od něj očekává, že bude přítomen i na závodech, které se zpravidla konají o víkendech. Jelikož bude přijat na plný úvazek, započte se do jeho pracovní doby i čas na přípravu. Tu bude moci vykonávat i z domova nebo v jeho kanceláři na stadionu. Jednou ročně se od něj bude vyžadovat i účast na týdenním soustředění.

S touto prací souvisí i potřeba občasného dojíždění. Pro uchazeče tedy bude vhodné vlastnit řidičské oprávnění a vlastní automobil.

Možnost splnit očekávání uchazeče

Místo na pozici šéftrenéra na AC MS může uchazečům nabídnout především práci v prostředí, kde budou moci rozvíjet své vzdělání a získávat zkušenosti, plánují-li v budoucnu spolupráci s profesionálními sportovci. Klub zajistí šéftrenérovi také možnosti dále se vzdělávat díky kurzům a školením.

Bohužel bude udržení této pracovní pozice vždy obtížné, jelikož velmi závisí na zájmu veřejnosti, která je ovlivňována ekonomickou situací. Jestliže nastane doba, kdy lidé budou omezovat své výdaje a tím se sníží i počet členů AC MS, může nastat situace, kdy bude muset klub tuto pozici zrušit.

Tab. 7: Požadavky na uchazeče o pracovní místo šéftrenéra (zdroj: vlastní zpracování)

Nezbytné požadavky	Ostatní žádoucí požadavky
Trenérská licence 1. třídy - trenér atletiky	Ekonomické a další vzdělání
Manažerské dovednosti	Chut' pracovat s dětmi i dospělými
Schopnost pracovat v neobvyklou pracovní dobu	Pozitivní přístup, trpělivost
Schopnost za prací dojíždět (závody, soustředění atd.)	Chut' se dále rozvíjet
Praxe alespoň 2 roky s trenérskou licencií 1. třídy	Znalosti z oblasti atletiky, sportovní přípravy, anatomie, fyziologie, zdravého životního stylu, regenerace, rekondice, psychologie sportu aj.

3.1.2 Přilákání uchazečů

Uchazeče lze přijmout jak z vnitřních tak i z vnějších zdrojů. V současné době přímo na Moravské Slavii působí 3 trenéři s trenérskou licencií 1. třídy. Ti by při výběru šéftrenéra byli kontaktováni přednostně. Stal-li by se však šéftrenérem některý z těchto trenérů, je třeba zajistit náhradního trenéra, který by převzal vedení jeho tréninkové skupiny.

Při oslovení uchazečů z vnějších zdrojů je vhodné zvolit takové metody, které budou nejen efektivní, ale i nepříliš nákladné. Jednou z variant je oslovení trenérů z konkurenčních atletických klubů. Bude-li AC MS stát o konkrétního trenéra, je příhodné ho osobně kontaktovat a domluvit si schůzku, na které by mu zástupce vedení klubu sdělil svou nabídku a potřebné informace k ní.

Jestliže nebude uchazeč o práci šéftrenéra nalezen po osobním kontaktování, je třeba využít některých možností inzerce. Rozhodně by měl být inzerát vystaven na webových stránkách AC MS Brno www.mslavia.cz a také na facebookové stránce klubu. Dalším vhodným místem pro umístění inzerátu je nástěnka v klubovně. O pracovním místě se tímto způsobem dozvědí nejen členové AC MS, ale i členové konkurenčních klubů, kteří se zde budou pohybovat například během závodů. Inzerát lze umístit také na stadiony konkurenčních týmů v JMK. V neposlední řadě jej lze dát i na FTVS UK v Praze, kde jej uvidí jak studenti trenérské školy, tak i jejich učitelé.

Tímto rozmístěním inzerátů je pokryta většina míst, kde je možné nalézt vhodného uchazeče, proto není třeba nabídku umisťovat na drahé inzerční servery, do novin atd. Náklady s oslovením uchazečů jsou tak minimální.

3.1.3 Vybírání uchazečů

Samotné výběrové řízení pro zvolení nového zaměstnance, který bude zastávat funkci šéftrenéra na AC MS Brno, bude třeba rozdělit do několika etap.

V první etapě budou uchazeči vyzváni o zaslání strukturovaného životopisu a krátkého motivačního dopisu. Jak již bylo uvedeno v Teoretické části, životopis by měl obsahovat základní osobní údaje, údaje o dosaženém vzdělání, údaje o praxi, údaje o specifických znalostech a dovednostech a datum a podpis uchazeče. V motivačním dopise by pak měl uchazeč zdůraznit své přednosti a to, že právě on je tím, v koho by měl klub svěřit svoji důvěru.

Zástupci vedení klubu poté dle zaslaných životopisů vytřídí na základě požadavků uvedených v předchozích kapitolách (vzdělání, praxe, motivace atd.) vhodné kandidáty. U těch ještě před tím, než budou vyzváni k účasti ve druhém kole, bude ověřena u předchozích zaměstnavatelů jejich praxe.

Uchazeči budou moci zasílat životopisy přibližně v průběhu jednoho až dvou měsíců a od toho se tedy bude odvíjet i délka trvání této etapy.

Druhé etapy se zúčastní pouze uchazeči, kteří obstáli při třízení a ověřování životopisů. Bude se jednat o pohovor mezi uchazeči a zástupci vedení klubu (předseda klubu + další zástupce výkonného výboru). Při pohovoru budou nejen podrobněji ověřovány informace uvedené v životopisech a motivačních dopisech, ale též budou uchazečům sděleny všechny podrobnosti o pracovní pozici, náplni práce, pracovní době atd. Uchazeči mohou očekávat především otázky, které budou zjišťovat jejich důvody pro ucházení se o pracovní pozici, co mohou klubu nabídnout, co vidí jako svůj největší přínos klubu, proč by měli být vybráni zrovna oni, jak jejich vědomosti korespondují s požadavky na pracovní pozici, jaké mají zkušenosti s vedením lidí a s prací s dětmi, popřípadě jak by si představoval pracovní dobu a své finanční ohodnocení.

Pohovor by neměl zabrat více než hodinu na jednoho uchazeče.

Další částí 1. pohovoru budou testy pracovní způsobilosti, zaměřené především na testování osobnosti a schopností uchazečů. Cílem bude ověřit jejich způsobilost pro výkon práce šéftrenéra, především emoční stabilitu, příjemnost, svědomitost apod. Testy bude třeba nechat vyhotovit externí firmou specializující se na tento typ prověrek.

Dle počtu přihlášených uchazečů bude pro poslední kolo výběrového řízení stanoveno, zda budou vybráni dva nebo tři uchazeči. Těmto dvou až třem nejlepším bude po skončení druhého kola zaslán e-mail s výzvou k účasti na 3. kole. K této výzvě bude připojen požadavek na vypracování své vize - jak vidí sebe v rámci klubu, kam chtějí, aby klub směřoval, v jakém časovém rozmezí by tohoto chtěli dosáhnout a jakými prostředky.

Ve třetí etapě budou při 2. výběrovém pohovoru s uchazeči prodiskutovány body jejich vize. Zástupci klubu se při jejím hodnocení zaměří nejen na realističnost, ale také na originalitu a zaujetí uchazeče, jeho motivaci a přesvědčení o věci.

Finální část bude probíhat upravenou metodou Assessment Centre. Každý jednotlivý uchazeč bude vypuštěn na stadion a pokusí se zanalyzovat trénink některé ze skupin, která bude právě na ovále přítomna. Zaměří se na práci trenéra, jeho počínání

při komunikaci a spolupráci se svěřenci, tréninkové metody, dále také na samotné atlety, chyby v technice, v držení těla, jejich zájem, pozornost a soustředěnost, potom též na případné další klady či nedostatky. Při této činnosti bude sledován zástupci vedení klubu. Těm po ukončení tréninku sdělí uchazeč závěry plynoucí z jeho pozorování, tedy co viděl a jak by to změnil.

Díky této metodě bude moci jak klub vyhodnotit vhodnost uchazeče pro výkon funkce šéftrenéra a i uchazeč si uvědomí, zda je pro něj tato práce vhodná. Při této etapě budou každému uchazeči věnovány přibližně dvě hodiny času, a proto bude třeba vymezit pro toto kolo 2-3 dny (z důvodu časového vymezení tréninků na stadionu).

S nejlepším kandidátem poté bude sepsána pracovní smlouva se dnem nástupu určeným dle vzájemné dohody.

3.2 Možnosti financování pracovní pozice šéftrenér

Z požadavků na šéftrenéra a z určení jeho pracovní náplně vyplynulo, že šéftrenér bude přijat na plný úvazek. Proto klub musí na jeho mzdu určit odpovídající částku. Předběžně lze uvažovat částku 18tis./měsíčně hrubého. Z toho vyplývá, že klub by při odvádění sociálního a zdravotního pojištění celkově platil za tohoto zaměstnance 24 300 Kč/měsíc, tj. za rok 291 600Kč.

Jak již bylo zmíněno ve finanční analýze klubu, současný stav příjmů AC MS Brno není dostatečný natolik, aby zabezpečil pravidelné vyplácení finanční odměny novému zaměstnanci na pozici šéftrenéra. Proto je třeba nalézt nedostatky v hospodaření a odhalit skryté rezervy, které by mohly být k tomuto účelu využity.

Zmíněná finanční analýza a následná SWOT analýza odhalily několik nedostatků, jejichž nápravou by bylo možné získat další peněžní prostředky.

Mezi potencionální možnosti pro zisk peněžitého kapitálu lze zahrnout:

- zisk většího počtu členů klubu - více členských příspěvků (zvýšení kapacity tréninků)
- zvýšení členských příspěvků

- dotace (město, kraj)
- sponzoring
- zvýšení příjmů z pronájmu (zvýšení výše pronájmu, získání nových nájemníků)

Každou variantu je třeba důkladněji rozebrat a konkretizovat způsoby k dosažení co nejefektivnějšího výsledku.

3.2.1 Zvýšení počtu členů klubu

Analýza současného stavu klubu zmiňovala, že o atletiku na AC MS Brno byl v předchozích letech poměrně velký zájem. Ten se projevil především na pořádaných nábořech nových členů. Bylo však řečeno, že ne všichni tito zájemci byli přijati. To je způsobeno nedostatečnou kapacitou tréninkových skupin, která je ovlivněna především počtem trenérů a způsobem organizace jejich práce. Kapacita stadionu je však taktéž limitujícím faktorem. Některé dny je ovál přeplněn, zvláště pak ty, kdy trénuje ODM. Jeho tréninkové skupiny mají průměrně kolem 25 členů a většinou jich trénuje víc ve stejný čas, tj. od 16⁰⁰ do 17³⁰h. Specializované skupiny mají členů méně, ve většině případů maximálně 10, a čas a délka je domlouvána individuálně. To z toho důvodu že se jedná především o dospělé atlety, kteří svůj tréninkový plán musí přizpůsobovat rozličné pracovní době či rozvrhu na vysoké škole. Proto při hledání možných návrhů řešení bude manipulováno především s rozvrhem tréninků ODM.

Jako první krok bude třeba zrušit tréninky ve stejnou dobu a určit dva začátky pro tréninky. Stadion je pro tréninky otevřen od 15⁰⁰ do 19⁰⁰h. Jelikož jsou jak trenéři, tak i členové klubu a rodiče těch nejmladších, které své děti vodí na tréninky zvyklý na čas 16⁰⁰h, je třeba zvolit hodinu, která by co nejméně narušila jejich rozvrhy. Proto lze považovat za nejvhodnější rozdělení na tréninky pro nejmladší skupiny (D, E, F) od 15³⁰ do 17⁰⁰h a pro starší členy, kteří jsou již schopni se na trénink dopravit sami pak čas 17⁰⁰-18³⁰h (A, B, C).

Šéftrenér by pak měl být přítomen na stadionu při trénincích v obou těchto časech. Tím by přibyl jeden trenér a mohla by se tak zvýšit i kapacita tréninkových skupin. V současné době připadá na jednoho trenéra průměrně ve skupinách A, B, které trénují společně, 21 dětí, ve skupině C a D 24 dětí na trenéra u skupin E a F je to 20

dětí¹ (viz Tabulka 3). Celkově tedy v průměru 22 dětí na jednoho trenéra. To je také počet potencionálních nových členů, který by se mohl, za účasti šéftrenéra, přijmou ke každým dvěma tréninkovým skupinám, dohromady by to tedy bylo 66 dětí. Je - li však podstatou šéftrenéra především dohled a organizace práce ostatních trenérů a má-li se pečlivěji zaměřovat na konkrétní nedostatky každého jednotlivého atleta, není možné jej „zavalit“ celou novou tréninkovou skupinou. Tak by se jeho práce omezila na samotné trénování a nezbyl by čas a síly na plnění dalších požadavků. I tak lze ale předpokládat, že za jeho spoluúčasti a řízení práce trenérů bylo možno alespoň lehce zvýšit kapacitu tréninkových skupin.

Díky koordinačním schopnostem šéftrenéra by též bylo možné přijmout dalšího nového trenéra. Pro klub by bylo ve všech směrech výhodné, podařilo-li by se mu sehnat více trenérů, či alespoň asistentů trenéru. Při pohledu na rozvrh tréninků na stadionu v Tab. 3 je však také patrné, že trenéři skupinek E a F chodí na stadion jen ve středu. Nepodařilo-li by se tedy sehnat trenéry nové, mohli by tito tři trenéři nejmladších přípravek vypomáhat i na trénincích skupin C a D, které mají tréninky v pondělí a v pátek. Poté by bylo možné šikovné děti přesunout do lepších skupin a tato místa doplnit. Stačilo by tedy přijmout jednoho nového trenéra, který by se připojil k tréninku skupin A a B. Tak by v každé ze skupin mohlo být až 33 atletů (22 dětí na jednoho trenéra při tréninku dvou skupin zároveň), s přispěním šéftrenéra tedy lze počítat až s 35 dětmi na skupinu, tj. 70 dětí zároveň na tréninku.

Tab. 8: Nový rozpis tréninků (zdroj: vlastní zpracování)

Skupina	Ročník	Poč. atletů	Trenéři	Pondělí	Úterý	Středa	Čtvrtek	Pátek
A + B	1994-1999	70	Olej.Mo., Punč., + 1					
	1996-1999							
C + D	1999-2002	70	Olej.Ma., Marč.,Amb.					
	2000-2002							
E + F	2002-2004	70	Amb., Mrk., Hlad.					
	2004-2006							
15:30-17:00	17:00-18:30							

¹ Tato čísla však mohou být považována za maximální možný počet dětí, ve skutečnosti se dle statistik tréninku účastní zhruba polovina. To však nemá na výpočty v této práci vliv, jde především o příjmy z členských příspěvků.

Při srovnání s Tabulkou 3 tak lze vidět rozdíl 59 členů ODM (210-151). To znamená nárůst členských příspěvků. při současné výši 1 500Kč roční členské příspěvky + 1 500Kč roční oddílové příspěvky, o 177 000Kč/rok.

Kdyby se nenašel nový trenér a došlo by pouze k reorganizaci současných trenérů, bylo by možné přijmout do skupin C, D, E, F celkem 23 nových členů, tj. 69 000Kč/rok.

Z Tabulky 8 teď lze ještě vyvodit rozvrh pracovní náplně šéftrenéra. Ten by se tak každé pondělí, středu a pátek od 15³⁰ do 18³⁰h věnoval tréninkům ODM a úterý a čtvrtek by pak byly dny pro práci se specializovanými skupinami.

3.2.2 Zvýšení členských příspěvků

Aby zvyšování členských příspěvků nemělo v konečném důsledku vliv na odchod členů do konkurenčních klubů, je třeba uvažovat pouze o částkách v jednotkách desítek korun. Členské příspěvky by se tak měli udávat jako hodnota korun na měsíc a tuto částku zvednout například o 10Kč. Ze 150Kč/měsíc by se tak stalo 160Kč/měsíc. Tato nepatrná změna by pak přinesla zvýšení o 100Kč/rok na jednoho člena, tudíž při počtu 400 členů pak 40 000Kč. Při zvýšení o 20Kč/měsíc by to pak celkově bylo již 80 000Kč/rok a tak dále. S přijetím šéftrenéra by se toto zvyšování stalo snadno obhajitelným, členové by připláceli za jeho profesionální služby.

3.2.3 Zisk dotací

Ve finanční analýze byla zmíněna přístavba objektu šaten. Lze si všimnout, že kromě dotace od MŠMT, bylo na tuto výstavbu použito dalších 500 000Kč. 300 000Kč bylo hrazeno přímo klubem, dalších 200 000Kč však pocházelo z dotace JmK z programu „Individuální dotace JmK“, jehož administrátorem je kancelář hejtmana.

Jelikož pro další roky se již s vynakládáním financí na dostavbu nepočítá, bude možné požádat opět o stejnou dotaci na 200 000Kč a tu využít na financování šéftrenéra, tedy v podstatě na sportovní přípravu.

3.2.4 Sponzoring

Sponzoring AC MS Brno je jednou z jeho nejslabších stránek. Přitom se na stadionu Moravské Slavie denně vystřídají až stovky lidí, atletů, fotbalistů a jejich příbuzných. Toto všechno mohou být potencionální zákazníci firem obchodujících se sportovním vybavením, s oblečením a obuví, zdravou výživou, pojišťoven, agentur práce pro studenty, ale i mnoho dalších.

Reklamních ploch na stadionu je nepřehledné množství a pronájem takovéto plochy stojí pouze 2 500 Kč/m²/rok a i přes to této možnosti využívá pouze jedna společnost. Je třeba, aby klub na tomto nedostatku zapracoval a pokusil se získat nové sponzory. Vhodným začátkem bude vytvoření lákavé nabídky sponzorům. Tu lze vytvořit jak pro zájemce o sponzoring celého klubu, tak i pro sponzory dílčích akcí pořádaných AC MS Brno. Potencionální sponzory je třeba přesvědčit o tom, že jejich reklama bude vidět a to jak na stadionu AC MS Brno, tak při výjezdech na závody, pokud se jejich logo bude umisťovat například na dresy.

Všední dny na stadionu probíhají každodenně tréninky jak atletů, tak i fotbalistů. Pro příklad lze počítat, že při plné účasti v pondělí v letních měsících je na stadionu přítomno až 90 atletů (Tab. 3), pro alespoň čtvrtinu pak přicházejí příbuzní (cca 20 rodičů a partnerů), dále pak přibližně 40 fotbalistů a dalších minimálně 20 rodinných příslušníků, to se rovná celkem 170 osob/ den. Ostatní dny na stadionu jsou podobné, pouze úterý a pátek jsou klidnější. Většinou však stadion plně obsazen není, což by jistě došlo i sponzorům a tak je lze přesvědčit o alespoň 70% účasti všech osob na stadionu, tj. 120 osob.

Víkendy jsou využity pro pořádání závodů. Každý druhý víkend se v letní sezóně konají fotbalové zápasy. Čtyřicet fotbalistů doplňuje na stadionu průměrně 60 fanoušků. Atletických závodů se v roce 2012 konalo devět. Krom pěti prázdninových mítinků, které mají průměrnou účast cca 50 osob, byly pořádány i podstatně větší závody. 45. ročník Brněnské pětadvacítky s 98 běžci a zhruba třicetičlennou pomocnou četou, Morenda mítink se 70 závodníky, dvaceti členy technické čtyry a cca třiceti fanoušky, Zahajovací závody žactva na dráze s účastí 110 závodníků a 50 ostatních účastníků, a IV. kolo soutěže družstev mladšího žactva s podobnou účastí jako předchozí závod.

Reklama na dresech by pak mohla být vidět i na závodech konaných mimo stadion. Účast na soutěžích žactva byla naznačena v předchozím odstavci. Prvoligové soutěže, jichž se účastní mužský a ženský tým AC MS, mají pak návštěvnost vyšší. Na každého atleta připadá alespoň jedna další osoba (fanoušek či technická četa). Průměrná účast je 250 atletů.

Pravidelná účast atletů AC MS Brno je i na mistrovských soutěžích. Z těch jsou pravidelně dováženy i medaile. Mistrovské soutěže jsou též zpravidla podporovány médii. Atleti klubu tak mohli být vidět na několika z hodinových sestřihů České televize (např. M ČR v halové atletice, MČR v atletice, MČR v atletice do 22 let nebo Brněnská laťka, již je klub spolupřadatelem atd.).

Šéftrenér by se do práce na sponzoringu mohl zapojit posíláním výsledků do novin a tím by se do novin dostalo i jméno Generálního sponzora klubu.

Tab. 9: Nabídka sponzorům (zdroj: vlastní zpracování)

Poč.	Označení	Reklama	Cena Kč/rok
1	Generální sponzor klubu	Web, dresy družstev mužů a žen, reklamní plocha na stadionu 12m ² , ročenka, diplomy, výsledková tabule, kalendář, propagační materiály akcí, startovné zdarma, volný vstup na vánoční večírek s nejlepšími atlety klubu	150000
více	Hlavní sponzor klubu	Web, dresy přípravků a žactva, reklamní plocha na stadionu 8m ² , ročenka, volný vstup na vánoční večírek s nejlepšími atlety klubu	50000
více	Partner klubu	Web, reklamní plocha na stadionu 2m ² , ročenka, volný vstup na vánoční večírek s nejlepšími atlety klubu	10 000
1	Hlavní sponzor akce	Web akce, propagační materiály akce, diplomy, ceny, výsledkové tabule, startovní čísla, reklamní plocha na akci 6m ² , startovné zdarma, volný vstup na vánoční večírek s nejlepšími atlety klubu	30 000
více	Sponzor akce	Web akce, ceny, reklamní plocha na akci 4m ² , volný vstup na vánoční večírek s nejlepšími atlety klubu	10 000
více	Mediální partner klubu	Web, reklamní plocha na stadionu 4m ² , ročenka, volný vstup na vánoční večírek s nejlepšími atlety klubu	Mediální podpora

Pokud by se klubu podařil sehnat alespoň generálního sponzora a hlavního sponzora klubu nebo několik partnerů klubu, může být příjem ze sponzoringu 200 000Kč/rok. To by oproti roku 2012 byl nárůst o 80 000Kč, oproti dalším letům, kde se příjmy ze sponzoringu pohybovaly kolem 26 000Kč je to pak nárůst o 174 000Kč.

Druhým krokem je poté zvýšení povědomí o klubu a akcích jím pořádaných. To lze učinit oznámením nabídky sponzorům na stadionu, buď na nástěnkách nebo vyvěšením vlastního reklamního banneru na stadionu. Dále pak je vhodné a levné napsat o této možnosti na webové stránky. Další možností je kontaktování, například pomocí e-mailu či při osobním kontaktu na stadionu, buď členů klubu či jejich rodičů a příbuzných. Finančně nenáročnou variantou je též oslovení přímo vybraných firem, které by odpovídaly profilu vymezenému v předchozích odstavcích a mohly tak mít o propagaci na atletickém stadionu zájem.

3.2.5 Zvýšení příjmů z pronájmu

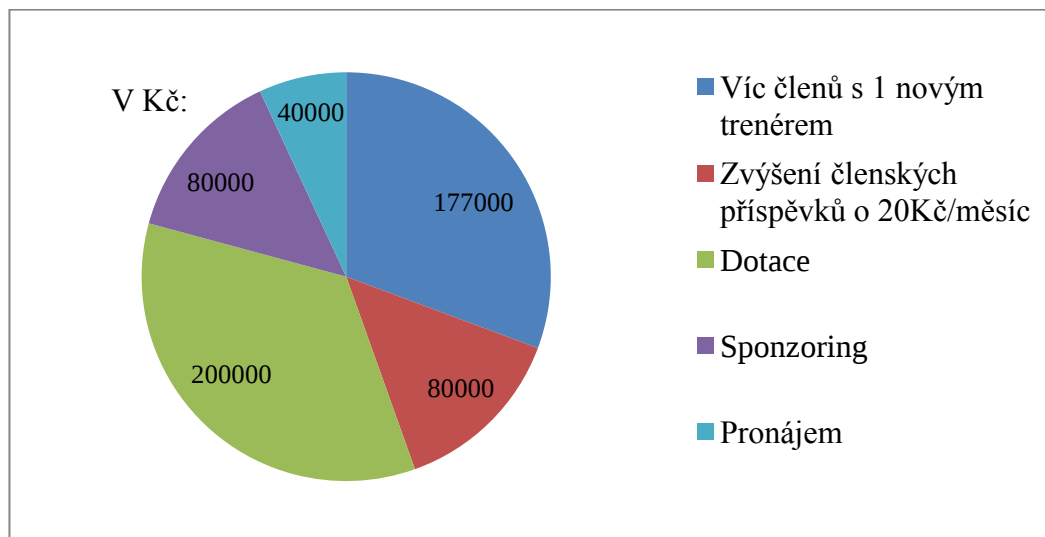
Cena pronájmu stadionu AC MS Brno je v současnosti stanovena na 350Kč/h. V minulém roce byl stadion pronajat celkově na 266 hodin, tudíž pronájem vynesl celkem 93 100Kč. Stadionu pravidelně využívaly Střední škola polytechnická Brno, Jílova a Fakulta sportovních studií Masarykovy univerzity. Jinak byl stadion pronajímán na jednorázové tréninky či menší závody. Stadion by však mohl být pronajímán až dvakrát častěji aby se naplnila kapacita v dopoledních hodinách a byly plně využity služby správce.

Výraznější mezerou je však výše pronájmu. Srovnají-li se ceny s jinými stadiony v Brně, lze pozorovat, že cena pronájmu na AC MS Brno by mohla být vyšší. Například sportovní areál Pod Palackého vrchem nabízí pronájem pouhé čtyřdráhy na „warm up“ stadionu za 700Kč/h (celý stadion pak za 2 500Kč/h na závody, 1 100Kč na tréninky). Kdyby se na základě těchto poznatků zvýšila cena pronájmu alespoň na 500Kč (mohlo by být až 700Kč/hod např. na závody), získal by klub při současném využití pronájmu téměř o 40 000Kč/rok víc. Navíc při závodech by šlo za příplatek nabídnout zájemcům například služby rozhodčích, technické čety či zapůjčení rozhlasového zařízení. Stejně jako v případě sponzoringu je však třeba na tyto služby upozornit potenciální zájemce přinejmenším odkazem na webu či přímo oslovením škol, sportovních klubů apod.

3.2.6 Shrnutí

Aby mohl být šéftrenér přijat, bude se muset klub snažit uskutečnit některý z načrtnutých plánů, aby získal finance pro hrazení mzdy pro alespoň první rok.

Obr. 2: Možné finanční příjmy (zdroj: vlastní zpracování)



Nadále pak již bude možné očekávat, že šéftrenér svým působením pomůže klubu k dosažení cílů, které zmiňovala tato práce; zkvalitní péči o mládež, při trénincích specializovaných skupin bude dohlížet na rozvíjení talentu svěřenců, tak aby vše začalo směřovat k postupu do vyšší soutěže a celkově tak zvýší kvalitu, popularitu a prestiž klubu.

Bude-li vše fungovat, tak jak je plánováno, lze předpokládat zvýšení zájmu o atletiku na AC MS Brno. To bude znamenat příliv nových členů, možnost zvýšení klubových příspěvků, zájem nových trenérů o spolupráci s profesionálním trenérem a v neposlední řadě jistě též zvýšení zájmu sponzorů o klub. Ti by mohli klubové pokladně přinést výraznou finanční injekci, která by se dala využít na další zkvalitňování služeb a zázemí klubu.

Nezdařilo-li by se však dosažení těchto cílů a hrazení činnosti šéftrenéra by nebylo možné ani díky dotacím, bude vždy možné tuto pracovní pozici zrušit. Klubu by však i tak vznikla cenná zkušenost, využitelná při dalším působení klubu.

ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce bylo odhalit chyby, které brání rozvoji klubu AC Moravská Slavia Brno a určit, zda by tyto chyby bylo možné eliminovat zavedením nové pracovní pozice „šéftrenér klubu“. Provedená SWOT analýza potvrdila, že jedním z problémů provázející fungování AC MS Brno je, i přes kvality vzdělání a praxe trenérů, trenérství. Především špatná organizace práce trenéra je příčinou, proč převážně členům ODM není poskytována dostatečně kvalitní péče pro jejich zdravý vývoj, kteréžto je cílem klubu dosahovat.

Na základě tohoto zjištění pak práce postupovala při řešení zapojení šéftrenéra do chodu klubu tak, aby se podařilo zjištěné problémy odstranit. Byly definovány požadavky na tuto novou pracovní pozici, náplň práce, byl navržen nový časový rozvrh tréninků na stadionu, aby služby šéftrenéra mohly být co nejefektivněji využity. Cílem všech požadavků bylo nalézt takovou osobu, která bude schopna vysledovat různé chyby při tréninku atletů a tyto nedostatky bude schopna konzultovat s trenéry, bude ovládat umění vedení lidí a organizace jejich práce, bude se snažit dosahovat dílčích cílů a mířit k cíli hlavnímu, který odpovídá základní vizi klubu.

Po provedení finanční analýzy však bylo zjištěno, že přijetí šéftrenéra bude možné pouze v případě, kdy klub výrazně zlepší své hospodaření a zvýší příjmy. Současný stav by hrazení nového pracovního místa neumožňoval. Práce dokázala, že má klub mezery, po jejichž zaplnění je schopen získat až statisíce korun ročně. Je však třeba výrazně změnit přístup vedení klubu, přestat působit jako „dobročinná organizace“ a soustředit se na to, aby klub začal fungovat jako každý jiný podnikatelský subjekt s cílem vydělávat peníze a být v zisku. Jakmile dojde v myslích vedení klubu k této transformaci a jakmile se v průběhu nastávajících let podaří splnit touto prací načrtnuté cíle, bude možné přijetí šéftrenéra, který poté bude nadále stále více zvyšovat úroveň poskytovaných služeb a tím přinášet klubu další příjmy.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- 1) AC MORAVSKÁ SLAVIA BRNO. *Zpráva o hospodaření klubu za rok 2012*. Brno: AC Moravská Slavia Brno, 2012.
- 2) ARMSTRONG, M., 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1407-3.
- 3) ČÁSLAVOVÁ, E., 2009. *Management a marketing sportu: vybrané kapitoly*. 1. vyd. Praha: Olympia. ISBN 978-80-7376-150-9.
- 4) D'AMBROSOVÁ, H. et. al., 2007. *Abeceda personalisty*. 3. vyd. Olomouc: ANAG. ISBN 978-80-7263-512-2.
- 5) JEŘÁBEK, P., 2008. *Atletická příprava: děti a dorost*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-802-4707-976.
- 6) KELLER, K. L. a P. KOTLER., 2007. *Marketing a management*. 12. vyd. Praha: Grada. ISBN: 978-80-247-1359-5.
- 7) KOUBEK, J., 2007. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-168-3.
- 8) NOVOTNÝ, J., 2009. *Ekonomika sportu: vybrané kapitoly*. Vyd. 2. Praha: Oeconomica. ISBN 978-80-245-1521-2.
- 9) PERIČ, T. a J. DOVALIL, 2010. *Sportovní trénink*. 1. vyd. Praha: Grada, ISBN 978-802-4721-187.
- 10) PERIČ, T., 2004. *Sportovní příprava dětí*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 80-247-0683-0.
- 11) PŘIKRYLOVÁ, J. a H. JAHODOVÁ., 2010. *Moderní marketingová komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 8024736225.
- 12) ŠIKÝŘ, M., 2012. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4151-2.
- 13) TOPINKA, J. a L. ZOUHAR., 2008. *100 let atletiky Moravské Slavie Brno*. Brno: AC Moravská Slavia. ISBN 80-254-7469-0.
- 14) VINDUŠKOVÁ, J., 2003. *Abeceda atletického trenéra: děti a dorost*. 1. vyd. Praha: Olympia. ISBN 80-703-3770-2.
- 15) Zákon č. 115/2001Sb., o podpoře sportu ze dne 28. února 2001.
- 16) Zákon č. 83/1990Sb., o sdružování občanů ze dne 27. března 1990.

Internetové zdroje

- 17) AC MORAVSKÁ SLAVIA BRNO. Oficiální stránky klubu [online]. Brno, ©2009-2012 [cit. 2013-04-25]. Dostupné z: <http://www.mslavia.cz/>
- 18) ČESKÝ ATLETICKÝ SVAZ. *Czech ahtletic federation* [online]. Praha, ©2004-2011 [cit. 2013-04-20]. Dostupné z: <http://www.atletika.cz/>
- 19) KYSEL, J. Kdo je to šéftrenér. In: *Florbalovytrenér.cz*. Florbalový trenér: Vše o tréninku florbalu [online]. 2012 [cit. 2013-02-05]. Dostupné z: <http://www.florbalovytrenér.cz/kdo-je-to-seftrenér/>
- 20) VALÁŠEK, L. Klíčový význam šéftrenéra a tzv. týmu za týmem. In: *Top-fotbal.cz* [online]. c2010 [cit. 2013-03-25]. Dostupné z: <http://www.top-fotbal.cz/management-a-manazering-fotbalu/klicovy-vyznam-seftrenera-a-tzv-tymu-za-tymem>

SEZNAM PŘÍLOH

- Příloha 1** Letáček na nábor nových členů
- Příloha 2** Nabídka pro sponzory



AC MORAVSKÁ SLAVIA BRNO

HLEDÁ NOVÉ ČLENY!!!

Zajímáš se o atletiku?

Rád soutěžíš a sbíráš medaile?

Je ti od pěti do patnácti let?

Chceš se zlepšovat pod vedením **profesionálního**

šéftrenéra?

Přijď 12.9.2013 na nábor nových členů!

Stadion AC Moravské Slavie Brno, Vojtova 12, 666 09

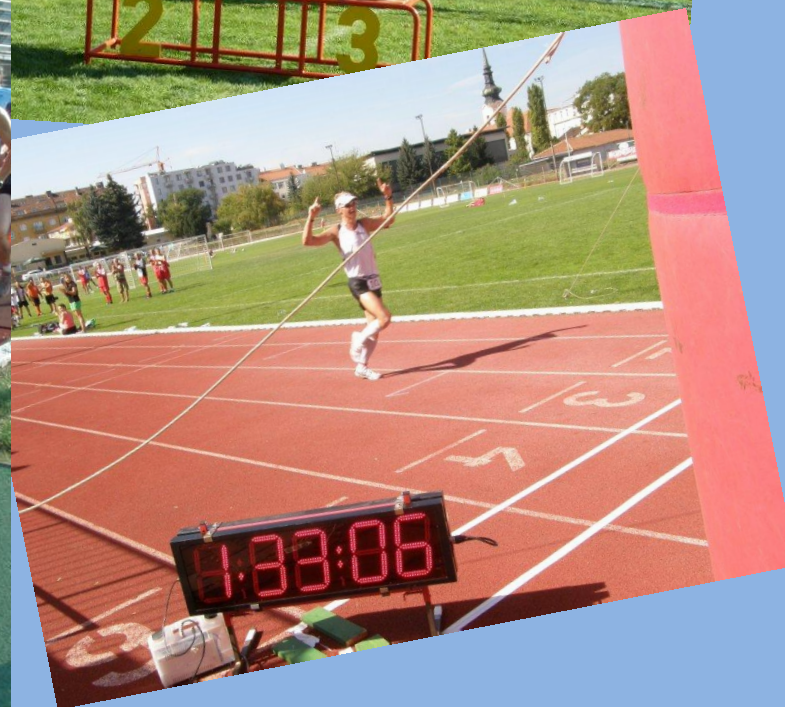
Více informací na www.mslavia.cz



MOŽNOSTI PREZENTACE SPONZORA - SPONZORING SPORTOVNÍCH AKCÍ



- Nafukovací oblouky a brány
- Reklamní bannery podél trati
- Reklama na časomíře
- Reklamní bannery při stupních vítězů
- Loga na oblečení technické čety
- Reklama na výsledkových tabulích
- Reklama na diplomech, cenách, startovních číslech atd.



MOŽNOSTI PREZENTACE SPONZORA - SPONZORING KLUBU

- Reklama na dresech
- Reklamní bannery na oplocení stadionu a tribunách
- Reklamní poutač na zdi hlavní budovy
- Reklama na webových stránkách
- Reklama na výsledkových tabulích, nástěnkách,
- Reklama na sportovním vybavení a další.

