VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMICKÁ V PRAZE

Fakulta informatiky a statistiky

Obor: Informatika

Název bakalářské práce:

Informace a komunikace při řízení sportovního klubu

Vypracoval: Miloslav Marel

Vedoucí práce: doc. Ing. Vlasta Střížová, CSc.

Praha, 2006

PROHLÁŠENÍ:

Prohlašuji, že bakalářskou práci na téma „Informace a komunikace při řízení sportovního klubu“ jsem vypracoval samostatně s použitím doporučené odborné literatury, kterou jsem všechnu citoval v seznamu literatury, a pod odborným vedením svého vedoucího práce.

V Praze dne 20.12.2006

podpis

PODĚKOVÁNÍ:

Děkuji vedoucímu bakalářské práce doc. Ing. Vlastě Střížové, CSc. za vedení bakalářské práce, příjemnou spolupráci a za ochotu při konzultacích. Dále bych chtěl poděkovat zaměstnancům sportovního klubu Volleyball.cz za vyplnění anketních formulářů, generálnímu manažerovi Volleyball.cz za to, že mi umožnil provést praktickou část bakalářské práce právě v této organizaci a také sportovnímu řediteli za to, že se mnou podstoupil několik plodných rozhovorů.

Shrnutí

Bakalářská práce je v prvé řadě zaměřena na mapování problematiky týkající se vnitropodnikové komunikace a problémy, které souvisejí s jejím fungováním ve sportovním klubu. V současné době je nezbytné uvědomit si, že jádro cesty za dlouhodobým úspěchem sportovního klubu nespočívá pouze v propracovaných plánech managementu. Základní stavební kámen je, stejně jako v běžných obchodních firmách, třeba hledat v samotných zaměstnancích. Práce se snaží objasnit potřebu komunikace se zaměstnanci a tím je i více motivovat. Za úroveň komunikace je vždy zodpovědný člověk na vyšší úrovni hierarchie organizační struktury. Tento fakt si však stále mnozí sportovní manažeři neuvědomují a hledají východiska všude jinde, jen ne u sebe. Dalo by se říci, že manažerské komunikační dovednosti vedení jsou ve sportovním průmyslu alfou omegou. Při opomíjení důležitosti komunikace a jejího tréninku je snaha o vytvoření životaschopné a rozvíjející se sportovní organizace jen cestou do záhuby.

V praktické části bakalářské práce je na konkrétním příkladu volejbalového klubu dokumentována úroveň vnitrofiremní komunikace, jsou analyzovány slabé stránky komunikace a navrženy kroky k jejímu zlepšení.

OBSAH

1. ÚVOD **1**

2. TEORETICKÁ ČÁST **3**

2.1 INFORMACE 3
2.1.1 Definice informace *3*
2.1.2 Nejdůležitější vědní obory zkoumající informaci *5*
2.1.3 Znalosti *7*
2.2 KOMUNIKACE 8
2.2.1 Obecné vymezení pojmu komunikace *8*
2.2.2 Proces komunikace *9*
2.2.3 Fáze komunikace *10*
2.2.4 Obecné problémy komunikace *11*
2.2.5 Vnitrofiremní komunikace *12*
2.2.6 Formy a prostředky vnitrofiremní komunikace *14*
2.2.7 Problémy v českých firmách *15*
2.2.8 Vnější komunikace firmy *16*
2.3 KOMUNIKACE SPORTOVNÍHO MANAŽERA 17
2.3.1 Sportovní manažer *18*
2.3.2 Činnosti sportovního manažera *18*

3. PRAKTICKÁ ČÁST **25**

3.1 HISTORIE VOLEJBALU 25
3.2 PŘEDSTAVENÍ VOLEJBALOVÉHO PROJEKTU VOLLEYBALL.CZ 26
3.2.1 Organizační struktura *26*
3.3 ANALÝZA STAVU VNITROFIREMNÍ KOMUNIKACE 28
3.3.1 Průběh dotazování *28*
3.4 VYHODNOCENÍ ANKETY 28
3.4.1 Cíle a vize organizace *28*
3.4.2 Vertikální komunikace *29*
3.4.3 Horizontální komunikace *41*
3.4.4 Vztah zaměstnanců k organizaci *42*
3.4.5 Názor zaměstnanců na úroveň komunikace *42*
3.5 ANALÝZA KOMUNIKAČNÍCH TOKŮ 43
3.6 SHRNUTÍ ANALÝZY A DOPORUČENÍ 44

4. ZÁVĚR **46**

5. POUŽITÁ LITERATURA **48**

6. SEZNAMY **50**

6.1 SEZNAM GRAFŮ 50
6.2 SEZNAM OBRÁZKŮ 50
6.3 SEZNAM TABULEK 50

7. PŘÍLOHY **51**

1. Úvod

Proč lidé sportují a proč se organizují do sportovních klubů? Sport je tělesná pohybová aktivita prováděná dle určitých zvyklostí a pravidel. Každý sport se dá provozovat na různé výkonnostní úrovni. Na nižších úrovních se sport provozuje zejména kvůli relaxaci, odpočinku, dobrému pocitu (to je vlastně původní smysl sportování). Na vyšší úrovni jde sportovcům z větší či menší části o zajištění finančních prostředků. Obě tyto úrovně se samozřejmě vzájemně prolínají a tak i běžec, který si jde dvakrát týdně zaběhat, zkusí občas nějaký ten velký závod (např. Pražský maratón, silniční běh Běchovice - Praha) a stejně tak vrcholový sportovec většinou začíná se sportem jako zábavným zpestřením volného času.

Má práce se zabývá oblastí, v níž se střetává vrcholový sport s nutností kvalifikovaně řídit sportovní klub jakožto firmu. Sportovní klub je vlastně běžná podnikatelská organizace založená podle zákona nejčastěji jako akciová společnost, společnost s ručením omezeným nebo občanské sdružení. Produktem této firmy jsou zejména služby: zábava při sledování sportovního utkání, poskytnutí reklamní plochy pro sponzory a sociální myšlenky. Řízením sportovních klubů se zabývá speciální vědní obor, vyučovaný na mnoha univerzitách ve světě i v Praze, na Univerzitě Karlově Fakultě tělesné výchovy a sportu, který nese jméno „Sportovní management“. Mým cílem ovšem není popis celého tohoto obsáhlého tématu, chci se zabývat pouze jednou z řady úloh sportovního manažera, komunikací. Je to nejdůležitější činnost, kterou manažer ovlivňuje chod celé organizace a to jak sportovní, tak jakékoli jiné. Komunikace musí prostupovat všemi jeho činnostmi.

Hlavním cílem teoretické části bakalářské práce je popsat základní pojmy týkající se tématu, jako jsou informace, komunikace s okolím i uvnitř firmy (resp. sportovního klubu). Popíšu komunikační procesy ve firmách obecně a následně uvedu jejich specifické a konkrétní variace ve sportovním klubu.

Vedlejším cílem této práce je objasnit rozvoj profesionálního sportování v ČR a ve světě a s tím spojenou potřebu organizování sportovního sektoru, dále se nastíním organizační strukturu sportovních klubů.

Cílem praktické části je analyzovat komunikační toky a úroveň komunikace uvnitř konkrétního volejbalového klubu, vyhledání silných a slabých stránek komunikace v klubu

a doporučení možných zlepšení.

Metodika práce se opírá o znalosti z několika českých i zahraničních literárních zdrojů a z vlastních zkušeností z působení ve sportovním odvětví jako aktivní hráč. Při analyzování situace v konkrétním sportovním klubu jsem použil následující metody:

- rozhovory s vedením sportovního klubu
- rozhovory s hráči (zaměstnanci)
- vlastní zkušenosti
- anketu uvnitř sportovního klubu mezi hráči.

K tomuto výběru tohoto tématu mě inspirovala situace klubu Volleyball.cz, konkrétně pokleslá nálada jejích zaměstnanců. Mou hypotézu, že tato atmosféra i aktuální špatné umístění týmu v nejvyšší ligové soutěži jsou zapříčiněny malou pozorností na vnitrofiremní komunikaci, má potvrdit, či vyvrátit praktická část

2. Teoretická část

2.1 Informace

Není tajemstvím, že naše společnost přechází od průmyslové společnosti ke společnosti informační. Tento proces se v posledních letech výrazně zrychluje. Důvodem pro strmý vývoj je využívání moderních informačních a komunikačních technologií. Pomocí těchto technologií se zkracují vzdálenosti mezi lidmi a jsou již přirozenou součástí našeho života. Kdo má přístup k informacím, má i klíč k moci a bohatství.

„Informační společnost můžeme charakterizovat stručně i tak, že postupy dosahování zisku jsou v ní založeny na intenzivním a inteligentním používání informací, což myslím vyjadřuje podstatu ekonomického nazírání na informační společnost.“ [1]

Nutnost mít na dosah rychle potřebné informace narůstá i ve sportovní oblasti. Management sportovního klubu stejně jako ostatních firem musí přijímat, vyhodnocovat a popřípadě ukládat veliké množství informací, které následně využívá pro své rozhodování. Informace získává vedení jak od svého okolí, tak i zevnitř sportovní organizace. Příkladem takových informací jsou informace o vývoji světových trendů v oblasti sportu, o možných partnerech klubu v otázkách sponzoringu, o plánech městského zastupitelstva, informace od správy sportovišť, informace o kontraktech s hráči, o jejich motivaci, jejich potřebách a mnoho dalších. Nejprve si ujasníme, co pojem „informace“ znamená.

2.1.1 Definice informace

Pojem „informace“ je velice těžké definovat pouze z jednoho hlediska, protože informace patří k nejobecnějším kategoriím současné vědy i filozofie. Řadí se mezi takové pojmy jako hmota, vědomí, myšlení, poznání, pohyb, čas. Podle toho, v kterém vědním oboru nebo v které oblasti lidské činnosti se používá, jsou aplikovány různé přístupy ke zkoumání informací a jsou k dispozici specifické způsoby jejího definování. Pro představu je dále uvedeno několik základních definic.

1.. "laický", "každodenní" pohled na informaci

– „Sdělení, zpráva

- Jazykový projev vybudovaný na principu informačního slohového postupu, ve kterém se co nejobjektivněji, věcně a dokumentaristicky konstatují určitá fakta.“ [10]

2.. filozofické pojetí informace

- „Vlastnost hmotné reality být uspořádána a její schopnost uspořádávat (forma existence hmoty vedle prostoru, času a pohybu)
- Vnímatelný obsah poznaného nebo předpokládaného obrazu skutečnosti, který je možno využít pro život člověka
- Potenciálně komunikovatelný poznatek o objektivní realitě
- Poznatek o určité skutečnosti, předmětu nebo jevu zachyceném ve zpřístupnitelné formě využitelný při přizpůsobování se člověka životnímu prostředí
- Význam přiřazený obrazům, údajům a z nich utvořeným lidským celkům. Informace představuje míru uspořádanosti systémů na rozdíl od entropie, tj. míry neuspořádanosti.“ [10]

3.. komunikační pojetí informace

- „Obsah procesu lidské komunikace, odevzdávání a přijímání oznámení, jejich přenos osobním kontaktem, zvukem, signálem a prostředky masové komunikace
- Každý znakový projev, který má smysl pro komunikátora i příjemce
- Objektivní obsah komunikace mezi souvisejícími hmotnými objekty, projevující se změnou stavu těchto objektů“ [10]

4.. kybernetické pojetí informace

- „Název pro obsah toho, co se vymění s vnějším světem, když se mu přizpůsobujeme a působíme na něj svým přizpůsobováním. Proces přijímání a využívání informace je procesem našeho přizpůsobování k nahodilostem vnějšího prostředí a aktivního života v tomto prostředí.
- Zpráva o objektivní realitě, která funguje jako zpětná vazba.

- Část poznání, která se používá k orientaci, k aktivní činnosti, k řízení - s cílem zachovat kvalitativní specifičnost systému a tento systém zdokonalovat a rozvíjet.
- Proces, kdy určitý systém předává jinému systému pomocí signálů zprávu, která nějakým způsobem mění stav přijímacího systému.“ [10]

5.. matematický přístup k informaci

- „Energetická veličina, jejíž hodnota je úměrná zmenšení entropie systému
- Poznatek, který omezuje nebo odstraňuje nejistotu týkající se výskytu určitého jevu z dané množiny možných jevů
- Obsah zprávy, který je definován jako záporný dvojkový logaritmus její pravděpodobnosti“ [10]

6.. definice termínu informace v České terminologické databázi knihovnictví a informační vědy

„V nejobecnějším slova smyslu se informací chápe údaj o reálném prostředí, o jeho stavu a procesech v něm probíhajících. Informace snižuje nebo odstraňuje neurčitost systému (např. příjemce informace). Množství informace je dáno rozdílem mezi stavem neurčitosti systému (entropie), kterou měl systém před přijetím informace a stavem neurčitosti po přijetí informace. V tomto smyslu může být informace považována jak za vlastnost organizované hmoty vyjadřující její hloubkovou strukturu (varietu), tak za produkt poznání fixovaný ve znakové podobě v informačních nosičích. V informační vědě a knihovnictví se informací rozumí především sdělení, komunikovatelný poznatek, který má význam pro příjemce nebo údaj usnadňující volbu mezi alternativními rozhodovacími možnostmi.“ [10]

2.1.2 Nejdůležitější vědní obory zkoumající informaci

- **Teorie informace (matematická teorie informace)**

Zabývá se matematickou reprezentací parametrů a podmínek ovlivňujících přenos a zpracování informace. Omezuje se pouze na kvantitativní parametry informace. Zkoumá teorii optimálního kódování a přenosu informačních signálů technickými spojovými

(komunikačními) kanály. Významný představitel: Claude Elwood Shannon

– **Kybernetika**

„Kybernetika je věda, která se zabývá obecnými principy řízení a přenosu informací ve strojích a živých organismech.“ [11]. Název je odvozen od řeckého slova kybernetes, tj. kormidelník. Významný představitel: Norbert Wiener

– **Obecná teorie systémů**

„Zkoumá abstraktní organizaci prvků bez ohledu na jejich substanci, typ nebo prostorové či časové podmínky jejich existence; zkoumá principy společné všem komplexním objektům a modely, jež lze použít k jejich popisu.“ [10] Významný představitel: Karl Ludwig von Bertalanffy

– **Počítačová věda (computer science)**

„Studuje výpočetní a informační procesy z hlediska hardware i software. V praxi se vztahuje k počítačům a od abstraktní analýzy algoritmů, formálních jazyků atd. pokračuje ke konkrétnějším tématům, jakými jsou programovací jazyky, software a hardware. Současný výzkum se věnuje zlepšení komunikace mezi člověkem a počítačem a zefektivnění způsobů tvorby, použití a hledání informací.“ [10] Významný představitel: John von Neumann

– **Sociální komunikace**

Zkoumá procesy sdělování a výměny informací ve společnosti. Významný představitel: Herbert Marshall McLuhan

– **Sémiotika, sémantika, lingvistika**

Jedná se o teorie znaků, znakových systémů, jazyka a významu jazykových jednotek. Významní představitelé: Charles Sanders Peirce, Ferdinand de Saussure

– **Manažerská věda (operační výzkum)**

Zkoumá využití informací v rozhodovacích a řídících procesech.

– **Informační management**

„Jde o řízení informačních procesů a informačních toků v organizacích všeho druhu, přičemž za "informaci" se považuje jakýkoli typ informace, jež má hodnotu, ať už vznikla

uvnitř nebo vně organizace (např. údaje o výrobě, záznamy o zaměstnancích, údaje o výzkumu trhu, informace o konkurenci). Aplikují se principy managementu na získávání, organizaci, správu, šíření a užití informací relevantních pro efektivní chování organizace. Zabývá se hodnotou, kvalitou, vlastnictvím, užitím a bezpečností informací v kontextu chování organizace. Teoretické zázemí tvoří informatika, informační věda, systémová analýza, systémové inženýrství a manažerské disciplíny. Technologický základ představují informační a komunikační technologie.“ [10]

2.1.3 Znalosti

S informacemi neodmyslitelně souvisejí znalosti. Znalosti jsou výsledkem aktivního učení. Dle Roberta M. Hayese jsou znalosti výsledkem spojování nových, právě sdělených, informací do kontextu s informacemi dřívějšími. Znalosti jsou potřebné pro porozumění novým informacím – například bez základních znalostí českého jazyka nebude moci podřízený Američan porozumět úkolu vedoucího.

„Znalosti subjektu jsou obrazem světa, ve kterém tento subjekt žije. Obraz světa je reprezentován systémem dat jako obrazem jednotlivých percepcí. Vztahy mezi daty jsou obrazem skutečných vztahů mezi zobrazenými percepcemi. Tento systém je neustále ovlivňován novými percepcemi, k jejichž zpracování je využit. Tento systém sám není schopen fungování, je jen nástrojem řídící jednotky, která ho může cíleně rozšiřovat. Znalosti lze charakterizovat také jako informace o tom, jak využít jiné informace a data (a to i ve vzájemných kombinacích) v různých životních situacích.“ [1]

Praktická odborná činnost zaměřená na využití znalostí v rozhodovacích a řídících procesech za podpory informačních a komunikačních technologií se nazývá **znalostní management**. Zabývá se navrhováním, implementací a provozem systémů správy znalostí, jež zahrnují procesy získávání, reprezentace a zpracování, ukládání, vyhledávání a odvozování, prezentace, sdílení a distribuce znalostí. Teoretické zázemí tvoří kognitivní vědy a aplikační obory umělé inteligence (např. znalostní inženýrství), metody a techniky práce jsou odvozeny z praxe informačního managementu.

2.2 Komunikace

2.2.1 Obecné vymezení pojmu komunikace

Pojem komunikace, který pochází z latiny (v překladu se rozumí jako "učiniti společným"), lze definovat jako sdělení, spojování, sdílení, společnou účast na určité skutečnosti. Komunikace představuje základní spojovací článek mezi lidmi. Je podstatou všech mezilidských vztahů a je součástí každé společné lidské činnosti. Nezastupitelnou roli má i v procesu řízení podniku, tedy i sportovního klubu. „Zdravost“ komunikace uvnitř organizace determinuje dlouhodobější úspěšnost klubu z hlediska sportovního, ekonomického i sociálního.

Efektivně a spolehlivě komunikovat můžeme jen tehdy, když ovládáme principy a mechanismy komunikace. Správná komunikace je zručnost, která se dá natrénovat. Protože žijeme mezi lidmi, je podmínkou umět všechny i ty nejlepší nápady komunikovat, pokud chceme uspět.

„Výzkumy ukázaly, že současnou pracovní kariéru subjektů managementu ovlivňují asi z 10 % jejich postoje a vyznávané hodnoty a z 30 % vědomosti, kterými disponují. Zbývajících 60 % představují komunikační dovednosti, kontakty, schopnosti vycházet se spolupracovníky a pověst.“ [4]

Komunikace se vytváří jako vztah mezi alespoň dvěma subjekty, které o sobě vědí a společně reagují na určitou objektivní situaci, subjektivně ji sdílejí, prožívají. Objektem komunikace je potom to, jak tuto situaci reflektují a řeší, jak na ni společně reagují.

Vyjadřovacími prostředky jsou – běžný rozhovor, písemné projevy obecného (vyhlášky, zákony, obchodní smlouvy) i soukromého charakteru, články v novinách nebo v časopisech, ale také neverbální projevy (tj. mimika, gesta, hudební či výtvarný projev). O prostředcích a formách komunikace bude podrobněji pojednávat kapitola „Formy a prostředky komunikace“.

„Předmětem komunikace se stává uvědomělá potřeba, touha, nápad, problém, se kterým se jeden subjekt obrací na druhý. Sdělení předmětu komunikace je možné, pokud jej první subjekt transformuje do objektivizované podoby, do činnosti, do slovního (či jiného)

vyjádření. Objektem komunikace je výsledek této transformace. Jeho charakter je závislý na všeobecných okolnostech komunikace, na formě komunikace – obchodní nebo soukromé jednání, pracovní schůze nebo tisková konference apod.“ [5]

2.2.2 Proces komunikace

Komunikační proces obsahuje dva důležité okamžiky, ve kterých je sdělovatel a potom i příjemce nucen vybírat z možných komunikačních prostředků. První člověk tak „kóduje“ své sdělení, které musí druhý „dekódovat“.

Proces komunikace, může být uskutečňován buď přímo nebo zprostředkovaně. Přímý komunikační vztah znamená, že mezi sdělovatelem a příjemcem informace dojde k přenosu výsledků vlastní činností. Nefiguruje zde žádný zprostředkovatel. Zprostředkovaným komunikačním vztahem není myšlena pouze volba nějakého vyjadřovacího prostředku, ale to, že zprostředkovatel do komunikace nějakým způsobem přímo vstupuje. Účast distributora se může omezit na čistou reprodukci, nebo nabývat podoby interpretace, ve které v rámci výkladu může dojít k záměrnému i nechtěnému posunu smyslu původního sdělení – šumu.

Tvorba zprávy, její interpretace, využití informací a znalostí jsou přímo ovlivněné emocemi na obou stranách komunikace. Subjekt, který sdělení předává, může navíc vedle přirozených emocí do zprávy vložit právě emotivní podtext s tím, aby ovlivnil příjemcovo vnímání sdělení.

Příklady politicky emotivně zabarvených výroků, které říkají totéž:

- „Nezaměstnaných příliš nepřibývá.“ – optimismus
- „Nezaměstnaných stále neubývá.“ – stížnost
- „Nezaměstnaných je téměř stále stejně.“ – neutrální, potvrzení stavu.

Nejrozšířenější model procesu komunikace uvádějí J. L. Gibson, J. M. Ivancevich a H. Donnelly jr. v následujících sedmi bodech [5]:

1. „Komunikátor – ten, kdo má důvod ke komunikaci
2. Kódování - převedení vlastních myšlenek do sdělitelných, příjemci srozumitelných „znaků“

3. Zpráva – výsledek kódování
4. Dekódující příjemce – příjemce na základě svých vlastních zkušeností, znalostí a obecných okolností komunikace zprávu dekóduje
5. Zpětná vazba – reakce příjemce, která rozšiřuje komunikaci z jednosměrné na vzájemnou
6. Šum – nelze určit přesnou pozici tohoto prvku v průběhu komunikačního procesu, prolíná všechny okamžiky, kdy z různých důvodů dochází ke změně záměru zprávy“ [5]

2.2.3 Fáze komunikace

Člověk, při osvojování si dovedností účinně komunikovat, může projít čtyřmi fázemi komunikace. Podle Ivany Holouškové [3] má komunikace 4 fáze, z nichž pouze jedna (čtvrtá) je opravdovou komunikací, která vede ke zdravému chodu organizace do budoucnosti. První fází je tzv. pseudokomunikace. Z hlediska účelnosti komunikace se nejedná o pravou komunikaci, ale pouze o pseudokomunikaci. Jde o předstírání, zamlčování informací, vykrucování se, velmi neosobní a všeobecné jednání. Komunikátor tímto stylem zamlčuje část pravdy a nedává najevo žádné vnitřní pocity. Důvody uplatňování tohoto stylu komunikace leží již v samotné osobnosti člověka. Takoví lidé jsou značně nejistí, nejsou schopni nebo nechtějí realisticky reagovat na individuální rozdíly mezi lidmi. Neví si s těmito rozdíly rady a tak se chovají, jako by tyto rozdíly vůbec neexistovaly. Dalším důvodem může být úmyslné nebo neúmyslné vyhýbání se konfliktům a unikání od témat, která neumí řešit, nebo snaha získat určité výhody. Tento způsob komunikace ničí individualitu, důvěrnost a upřímnost a čím déle trvá, tím více otupuje. [3]

Další fází komunikace je fáze manipulativní. Její účastníci sice již vnímají individuální rozdíly mezi lidmi, ale berou je jako nějakou překážku, kterou je třeba odstranit. Co neodpovídá představě komunikátora v této fázi, je špatné. Při poradě nesoucí se v tomto duchu si každý bude chtít prosadit svůj návrh a ostatní bude chtít přiklonit na svou stranu (víru), takže se nakonec nic nevyřeší. Komunikace v této fázi je poziční, chaotická, netvůrčí, nekonstruktivní a přímo brání týmové práci. Tato fáze je ale o poznání lepší než předchozí, neboť zde dochází ke konfrontaci názorů – k boji. Vždy je lepší překonávat určité nesváry a boje, než předstírat, že žádné rozdíly neexistují. Je to ale stále jen začátek vývoje komunikace.

Ve třetí fázi dochází k odbourávání ovládacích návyků a předsudků. Člověk si musí uvědomit lidskou různorodost, protože právě ona vytváří „celistvost lidstva“. Důležitá je schopnost porozumět druhým, přiznat jim právo být takoví, jací jsou. K tomu je potřeba se zbavit myšlenkových bariér: těmito bariérami jsou předsudky, očekávání, ideologie, sobectví, egocentrismus, nedostatek empatických schopností. Zcela se oprostit od bariér komunikace nedokáže nikdo. Jde o to se od nich očistit co nejvíce a snažit se být co nejobjektivnější.

Poslední fází je skutečná komunikace.

„Ti, kteří umějí skutečně komunikovat, dokáží druhým poskytnout prostor pro otevřenou komunikaci. Tím, že si dokáží vážit názoru druhého i tehdy, když s ním nesouhlasí, vytvářejí pocit bezpečí pro komunikaci a umožňují druhým lidem, aby se otevřeli a aby byli sami sebou. Současně jsou sami velmi odvážní, a otevírají se druhým, i když tím riskují, že se stanou zranitelnými.“ [3]

Úroveň vnitrofiremní komunikace určuje vedení. Jaký styl používá management, takový styl bude prolínat do celé organizace. V čím vyšší fázi se komunikace nachází, tím lepší jsou pracovní a společenské podmínky v podniku.

2.2.4 Obecné problémy komunikace

Následující výčet představuje důvody neúspěšné (nebo překážky úspěšné) komunikace. Tyto problémy nastávají zejména v počátečních fázích komunikace z předchozí kapitoly:

- „překroucení informace – šum, při zprostředkované komunikaci přes několik subjektů
- komunikační zahlcení – jednotlivec obdrží víc informací, než kolik stačí vnímat
- nevhodná forma předávání zpráv – forma se musí volit s ohledem na posluchače a jejich inteligenci, jazykové znalosti, gramotnost
- používání prázdných slov, obecných výrazů – oslabuje a zpochybňuje význam celého sdělení
- neschopnost naslouchat – slyšíme jen to, co chceme, jsme zahlceni vlastními myšlenkami, nepřijímáme cizí
- předsudky – příklad: muži vykonávají řídící pozice lépe než ženy“[5]

2.2.5 Vnitrofiremní komunikace

Slovo komunikace podle encyklopedického slovníku znamená styk, styky, spojení a přenos informace. Vnitrofiremní komunikace potom znamená propojení firmy pomocí komunikace.

„Nejprve si definujme smysl a cíle vnitrofiremní komunikace. Vnitrofiremní komunikace registruje a přenáší informace potřebné pro efektivní plnění pracovních úkolů každého pracovníka organizace. Jinak řečeno, aby každý člen firmy věděl, co je třeba dělat, kdy je to potřeba udělat a ve spolupráci s kým. Taktéž v návaznosti na koho to má udělat a koho informovat nebo kam uložit informaci o výsledku. Při naplňování tohoto cíle a poslání vnitrofiremní komunikace pomáhají promyšlené, propracované a dobře nastavené informační systémy a sociální informační toky v organizaci ruku v ruce s moderními technologiemi. To je ovšem jen první část toho, co by měla vnitrofiremní komunikace naplňovat. Druhým neméně důležitým požadavkem je, aby vnitrofiremní komunikace byla schopna říci svým pracovníkům na jakékoli úrovni organizační hierarchie nejen CO, ale také PROČ je třeba to dělat.“ [7]

„Bez komunikace nemůže žádná skupina lidí pracovat. Na kvalitě komunikace záleží úspěch firemních projektů. Vnitrofiremní komunikace spojuje všechny manažerské funkce, rozhoduje o efektivním využívání zdrojů.“ [9]

Každý zaměstnanec by měl znát cíle své firmy a také její dlouhodobou vizi – představu téže firmy za 20 let. Pokud jsou cíle a vize dostatečně komunikovány a zaměstnanci se s nimi ztotožní, stanou se pak hnacím motorem firmy.

„Vize je kompas, který vede firmu k budoucnosti. Kompas ukazující přímý směr. Směr, který vytyčí efektivní trajektorii. Vize je nejzodpovědnější dílo managementu. Věta, za kterou se musí skrývat vrchol intelektuální a podnikatelské inteligence managementu. Vize je interní firemní dokument, který není určen široké veřejnosti.“ [9]

„Proces komunikace je nepřetržitý a nikdy nekončící. Je jako krevní oběh: pokud přestane fungovat nebo je problematický, začne tělo firmy postupně chátrat. A pokud nenajdeme řešení, firma za čas odumírá.“ [7]

Předpoklady fungování systému vnitrofiremní komunikace

- „organizace práce;
- odborná a lidská kvalita manažerů, kdy vrcholový manažer tvoří svůj tým;
- personální strategie
- realizace personální strategie
- pravidelně fungující zpětná vazba v obou směrech
- výcvik vrcholového vedení firmy i ostatních vedoucích pracovníků v efektivní komunikaci
- dodržování komunikačních zásad a komunikační etiky vedoucími pracovníky
- těsná spolupráce vedení firmy s ostatními pracovníky firmy
- osobní příklady manažerů“ [3]

Komunikační kanály

Při každém sdělování je důležitá jak jeho forma, o které pohovořím později, tak použité komunikační kanály. Uvnitř podniku můžeme tyto cesty komunikace rozdělit na formální a neformální.

Formální komunikační kanály plynou z organizační struktury podniku. Komunikace jimi probíhá v několika směrech:

- komunikace směrem dolů – běžný postup příkazů a nástrojů zajišťujících jejich vyplnění
- komunikace směrem nahoru – je jednak přirozenou nebo vynucenou, ale v každém případě potřebnou zpětnou vazbou na příkazy směřované shora dolů. Také představuje proud informací o výkonech či problémech. Tyto informace potřebují manažeři všech úrovní pro kvalitní sledování situace a její další řízení
- horizontální komunikace – probíhá mezi jednotlivými útvary podniku na stejné řídící úrovni. Tento komunikační kanál umožňuje koordinaci všech činností směřujících k dosažení cílů podniku
- diagonální komunikace – jedná se o komunikace mezi různými úrovněmi různých útvarů podniku.

Podle Patrika Jandy [9] se dají formální komunikační sítě uvnitř podniku rozdělit na: tok úkolů a usměrňování, tok kontroly a inovací, tok stimulačních nástrojů, tok dat a informací.

Za neméně důležitou složku komunikace považují všichni autoři tok neformální

komunikace. Neformální komunikační kanály vycházejí z náhodných setkání, osobních kontaktů mezi zaměstnanci podniku. Také jejich prostřednictvím se však mohou šířit informace, které mohou další činnost podniku velmi ovlivnit (fámy, poplašné zprávy). Manažer by se s jejich skutečností měl nejen smířit, ale měl by se je naučit využívat a především by si měl osvojit nenásilné nástroje řízení neformální komunikace.

2.2.6 Formy a prostředky vnitrofiremní komunikace

Formy komunikace a jejich efektivnost

Komunikace může mít formu osobní, písemnou a elektronickou (telefon, počítač, internetová telefonie). Rozhoduje-li se manažer pro některou z těchto forem komunikace, pak je důležité aby si ujasnil, zda se řeší nový problém (zde je vhodnější osobní setkání aby se předešlo špatnému pochopení problému), nebo zda se jedná o standardní situaci. Stejně důležité je i to, s kým nastalou situaci řeší, tedy s kým komunikuje. Je-li to někdo, koho dobře zná a ví oněm, že si vzájemně výborně rozumějí, pak je možné zvolit jednoduchou komunikační formu. To může představovat krátký telefonický rozhovor, vzkaz na telefonním záznamníku nebo vzkaz v elektronické poště. Týká-li se však manažerovo sdělení někoho, koho zná málo, nebo někoho s kým si už v minulosti nerozuměl, pak je výhodnější zvolit rozhovor „tváří v tvář“.

Komunikace „tváří v tvář“ je nejdůležitější formou vnitrofiremní komunikace. Probíhá obousměrně a obě strany mají možnost společně se domluvit na nejlepším, oběma stranám vyhovujícím a přijatelném řešení. Její výhodou je to, že přízvuk, zabarvení lidského hlasu, intonace, mimika a ostatní neverbální prostředky doplní informační stránku sdělení a zvýší pravděpodobnost porozumění na straně příjemce. Dalším pozitivním prvkem osobní rozmluvy je okamžitá možnost zpětné vazby, která velmi zefektivňuje celý komunikační proces. Nevýhodou komunikace „tváří v tvář“ je značná časová náročnost. Mnoho věcí, jako např. nestandardní změny pracovních postupů, nové úkoly, snížení počtu zaměstnanců apod., se nedá „odkomunikovat“ písemným nařízením ředitele firmy či úkolem zadaným na poradě. V těchto případech je třeba vést dialog, a nikoliv monolog, a mnohdy jej vést opakovaně. Manažeři, kteří neumějí komunikaci správně používat, se většinou komunikaci „tváří v tvář“ vyhýbají. Smysluplná komunikace „tváří v tvář“ předpokládá otevřenou komunikaci a smysl pro odpovědnost a morální hodnoty. Žádným jiným prostředkem než komunikací „tváří

v tvář“ nelze dosáhnout toho, aby komunikace dvou či více partnerů byla celostní komunikací, tj. aby obsahovala slovní i mimoslovní komunikaci a dovolovala všem zúčastněným přijímat i poskytovat zpětnou vazbu. Je to také jediný způsob komunikace, kterým lze nejsnadněji motivovat druhé a získat je pro určité myšlenky a vize.

Také **písemná komunikace** se v podniku využívá ve značné míře. Výhodou písemné komunikace je existence dokladu o její realizaci, o dané akci. Proto má tato forma obvykle větší oficiální váhu sdělení, než je tomu v případě ústní komunikace.

Výhodou **elektronické komunikace** je zejména rychlost přenosu informací. Patří sem následující prostředky: e-maily, SMS, mobilní telefon, internetová telefonie a jiné způsoby přenosu informací pomocí moderních technologií. Elektronická komunikace se odehrává velmi rychle (téměř v reálném čase), což je v dnešní informační době velkou výhodou. Pro udržení konkurenceschopnosti se z ní stává téměř nezbytnost.

Prostředky komunikace

S formami vnitropodnikové komunikace velmi úzce souvisí její prostředky. K jednotlivým zaměstnancům firmy totiž „hovoří“ nejen slova a písemné dokumenty, ale i pověst firmy, pověst a hlavně činy vrcholového vedení i ostatních nadřízených, strategie i cíle firmy, tradice firmy, pověst jednotlivých členů vrcholového vedení a všech významných pracovníků firmy, společenské, kulturní, sportovní a soutěžní akce, firemní rituály, systém odměňování a sankcionování, kultura pracovního prostředí, psaná či nepsaná „pravidla hry“ a tolerance k jejich nedodržování, úroveň pracovních pomůcek, symboly moci, know-how, public relations firmy, způsob výběru a přijímání nového kolegy, jeho adaptace a zaškolení, další vzdělávání, popř. propouštění pracovníků, způsob oblékání pracovníků firmy, typ klientely, úroveň jednání se zákazníky a s veřejností a vlastně úplně všechno, co se ve firmě nebo i mimo ni děje, pokud to jakkoli s firmou souvisí.

2.2.7 Problémy v českých firmách

V českých firmách často nejsou dobré předpoklady pro fungování opravdové komunikace z následujících důvodů: zastaralá organizace práce, pokulhávající odborná a lidská kvalita manažerů, a z toho plynoucí absence osobních příkladů manažerů, nedostatečná otevřenost komunikace, nedostatečná snaha a zájem pochopit svého komunikačního partnera,

nedostatečný zpětnovazební systém a převážně jednosměrná vnitrofiremní komunikace.

V našich firmách je poměrně běžné, že manažeři všech úrovní nemají dostatečně rozvinuté následující interpersonální **komunikační dovednosti**.

1. „Schopnost soustředit se a upoutat pozornost druhého.
2. Schopnost mluvit srozumitelně.
3. Umění naslouchat a schopnost porozumět druhému.
4. Umění správně používat oční kontakt.
5. Správná volba mezi-osobní vzdálenosti.
6. Vytváření souladu v komunikaci nápodobou mimoslovní komunikace.
7. Schopnost nepostupovat podle pozic, ale podle zájmů.
8. Schopnost nedotknout se osobnosti partnera a schopnost necítit se dotčen.
9. Schopnost používat objektivních norem.
10. Schopnost poskytovat a vyhledávat zpětnou vazbu. .“ [3]

2.2.8 Vnější komunikace firmy

Komunikace, která je orientována externě - za brány podniku, zajišťuje propojení organizace s okolím. Realizuje se prostřednictvím komunikační sítě, která v současné době musí zajistit informovanost téměř v celosvětovém měřítku. Firma může pro potřeby této komunikace využívat existující poštovní, telekomunikační, telefaxové, radiokomunikační, rozhlasové, televizní, počítačové sítě.

Image firmy

Za organizaci ovšem nekomunikují pouze slova (ať již psaná nebo nepsaná), ale také její image. Image je podle slovníku:

„Představa, obraz osoby, věci nebo jevu často záměrně pěstovaný s cílem získat úspěch.“ [14]

Při aplikaci tohoto pojetí na podnik, je jeho image úhlem pohledu, jakým firmu vnímá a hodnotí její okolí. Je to souhrn různých dojmů, představ, předsudků a pocitů, které se pojí

s obrazem, které tato firma kolem sebe cíleně i mimoděk vytváří. Image firmy je třeba neustále vylepšovat. Společnost do okolí bez přestání vysílá nové signály a informace a to je různými způsoby zpracovává a vytváří si tím o firmě ucelený dojem. Tento dojem je však spíše charakteru statického a jeho změny se odehrávají jen v drobných korekturách, kdy okolí nabyté informace zařazuje do již zavedeného souboru informací. Okolí si tak o firmě postupně vytváří celistvý koncept s tím, že dokáže předvídat, jak se v konkrétní situaci firma zachová a co lze od ní očekávat. Ale přesto, že jednotlivé informace působí na celkovou image jen okrajově, je třeba velmi dbát na to, aby jejich obsahová stránka byla sourodá a řízená. Vytváření dlouhodobě pozitivní a stabilní firemní image je tedy činnost skutečně náročná a komplikovaná, proto je třeba zvažovat každý zamýšlený krok.

„Podstatnou roli na podnikové image hraje podnikové jednání a komunikace – a to nejen s vnějším prostředím firmy ale i uvnitř. Charakter jednání zaměstnanců s klienty a s partnery by měl plně navazovat na zavedenou firemní kulturu. Měl by tedy zachovávat uznávané postupy, vzorce chování a přístup k problémům. Na okolí působí pozitivně nejen vstřícné jednání zaměstnanců se zákazníky, ale i bezproblémová komunikace uvnitř podniku, která zaručuje rychlý chod a zpracovávání nabytých informací. Může se zdát, že vnitřní klima v podniku je čistě interní problematikou, avšak atmosféra, která panuje uvnitř firmy se dříve či později projeví i navenek, proto je třeba dbát na udržování schválených zásad o firemní komunikaci. Zaměstnanci, kteří znají dobře prostředí svého pracoviště a umí se v něm rychle a dobře orientovat, dělají výbornou vizitku firmy i v komunikaci směrem ven“ [13]

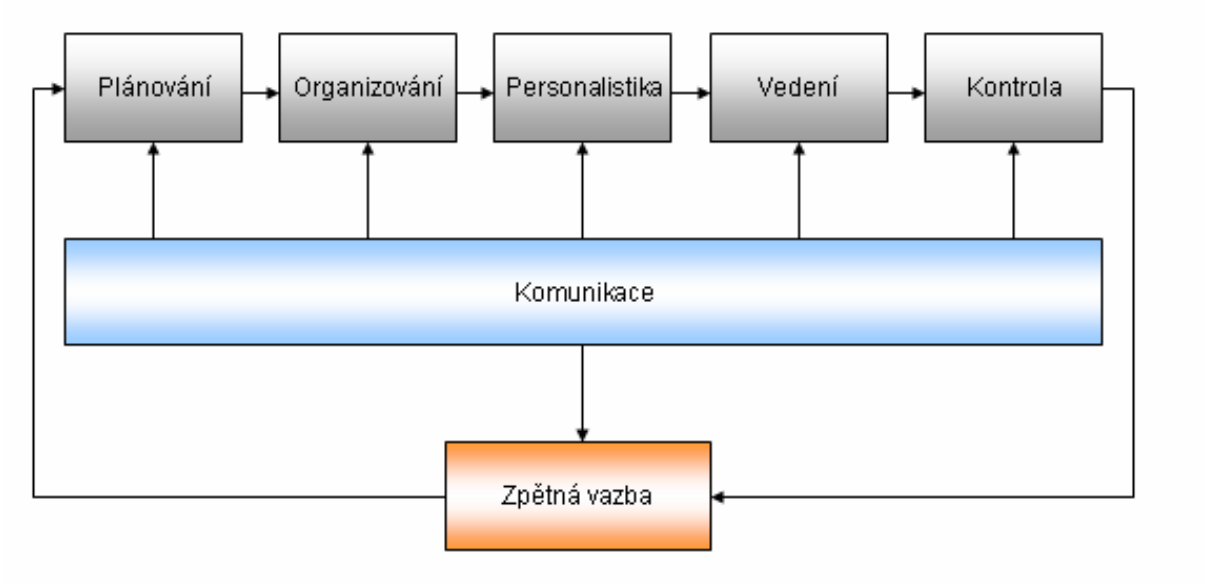
2.3 Komunikace sportovního manažera

Po přechodu České republiky na tržní hospodářství začala vzrůstat potřeba řídit sportovní kluby a sportovní akce na profesionální úrovni. Míra této nutnosti profesionality sportovního managementu také roste s populárností konkrétního sportu a výkonnostní úrovní. S růstem hodnot těchto dvou atributů se také zvyšují požadavky na množství financí potřebné pro úspěšné fungování klubu. Pokud má sportovní klub schopné manažery, kteří zvládají manažerské a komunikační dovednosti a umějí dobře zacházet s informacemi různého druhu, je to předpoklad pro budoucí úspěchy klubu po sportovní i ekonomické stránce. Manažer ve sportovní sféře, zejména na vyšší výkonnostní úrovni, řídí svou organizaci jako běžný podnik pohybující se v tržním prostředí a prodávající zejména služby - sportovní produkty (služby

zákazníkům, divácké služby, sponzorské služby, psychický prospěch, sportovní zboží). Důvodem pro tento posun je snaha o efektivní využívání finančních prostředků, které ve sportu kolují. Sportovní klub tedy sdílí všechny vlastnosti běžné firmy a manažer tudíž také. Nejprve si vymezíme pojem sportovní manažer.

2.3.1 Sportovní manažer

Existuje několik typů sportovních manažerů. Sportovním manažerem se dá pojmenovat např. vedoucí fitcentra nebo plaveckého bazénu pro veřejnost, manažer sportovního klubu, ale i představitel sportovního svazu. Je jím také osobní sportovní agent, který zajišťuje pro své klienty (hráče) nejlepší podmínky pro jejich práci, zejména při angažmá v zahraničí. Tato práce se však zabývá pouze problematikou managementu sportovního klubu na vrcholové výkonnostní úrovni. V následujících podkapitolách budou uvedeny obecné činnosti manažerů spolu se specifickými činnostmi sportovního manažera, ve kterých se využívá vnitrofiremní komunikace (Obrázek 1).



Obrázek 1 - Propojení činností managementu vnitrofiremní komunikací [9]

2.3.2 Činnosti sportovního manažera

Plánování

K základním činnostem sportovního manažera, stejně jako jakéhokoli manažera, patří v prvé řadě plánování, vytváření strategických i krátkodobých plánů rozvoje klubu. Ve sportu

se obvykle vymezují tři druhy cílů. Zaprvé jsou to cíle sportovní, dále cíle ekonomické a konečně, v Čechách stále trochu opomíjené, cíle sociální. Na toto rozdělení cílů navazuje dělení podle časového hlediska na dlouhodobé (nad 3 roky), střednědobé (1 - 3 roky) a krátkodobé (roční). Konkrétnější příklady cílů sportovní organizace jsou v tabulkách v příloze (*tabulka 3*, tabulka 4, tabulka 5).

„Stanovení srozumitelných cílů je základním předpokladem úspěchu firmy. Správný cíl je světlem na konci tunelu. Cíle jsou výsledky soustředěné činnosti zvané strategie. Cíle mají podobu sítě, která vede od operativních cílů přes cíle taktické až k výsledku. Splněný cíl má být odměnou, radostí, nadějí, uspokojením. Bez jasného obrazu bodu, ke kterému směřujeme, se můžeme snadno minout cílem.“ [9]

Organizování

Důsledkem této činnosti nejvyššího managementu je vytvoření fungující organizační struktury. Obvykle se organizační struktury definují pomocí organizačních jednotek (oddělení, odbory, útvary) a vztahy mezi těmito prvky představují informační vazby. Je nutné aby manažer zvládnul následující procesy [8]:

- „stanovení a uspořádání činností, které jsou nezbytné pro fungování řízeného celku
- stanovení a zajištění racionální dělby práce pro provádění vymezených činností a to s využitím výhody profesionální specializace a kvalifikační úrovně lidí
- seskupení vymezených činností tak, aby odpovídaly potřebě sladěného řízení a hospodárného provádění k dosažení stanovených dílčích cílů (potřeb, úkolů)
- stanovení a delegace rolí (úloh) lidí, zejména pak vedoucích pracovníků, kteří budou se stanovenou pravomocí a zodpovědností zabezpečovat plnění sdružených činností,
- koordinace lidí, zdrojů a prováděných činností v prostoru a čase tak, aby to odpovídalo hospodárné realizaci plánovaných cílů (potřeb, úkolů, záměrů).“ [8]

Nejvyšší vedení sportovních klubů, jakožto podniků v tržním prostředí, si jsou dnes většinou vědoma potřeby organizovat. Nedostatky v organizační struktuře, jako jsou například zdvojené provádění některých funkcí nebo naopak jejich nerealizování, stojí hodně peněz a navíc nepodporují plnění cílů sportovní organizace. Dalším důvodem pro organizování je

podnikavost a autonomnost sportovních celků. Kluby sice většinou získávají určitou podporu od kraje, nebo města, ale velkou část zdrojů si musejí vytvářet samy a chovat se proto jako obchodní společnost (ať již zisková nebo nezisková).

Problémovou stránkou ve sportu je horizontální kumulování, kdy si někteří pracovníci berou na starost funkce několika oddělení, přičemž nemají přesně vymezenou pravomoc a odpovědnost. Tento problém nastává často v zaměstnávání (resp. odměňování) dobrovolných pracovníků. Druhou formou kumulování funkcí je vertikální kumulování. Znamená to, že vedoucí pracovník provádí i činnosti výkonné. Na takového manažera se snáší velké množství různorodých úkolů a je obtížné všechno zvládnout, zejména pokud vázne komunikace uvnitř klubu (z důvodů dále popsaných v kapitole „Komunikace“) a také pokud se organizace rozrůstá. Takový zaneprázdněný manažer nemá čas na plnění svých řídících povinností. Pokud manažer situaci nezvládá, tak se tato chyba projeví v dlouhodobém měřítku jak v plnění sportovních (pozice v tabulce ligy) i ekonomických cílů (málo peněz na provoz a odměňování). Vertikální kumulování funkcí je zrádné při kontrolní činnosti, kdy vedoucí kontroluje vlastně sám sebe a je tedy neobjektivní. V českých podmínkách je častým jevem to, že manažer klubu je i jeho vlastníkem. V takovém případě, pokud je špatná komunikace uvnitř klubu a manažer nemá sebereflexi ani vůbec žádnou zpětnou vazbu, může se domnívat, že vše funguje jak má, zatímco reálná situace může být krizová.

Organizační struktury se liší jak od firmy k firmě, tak i mezi sportovními kluby. Nelze tedy říci, že existuje nějaká univerzální organizační struktura. Záleží na velikosti klubu, sportovním odvětví a také na volbě právní formy klubu. Sportovní kluby jsou zakládány jako obchodní společnosti, nejčastěji společnosti s ručením omezeným, méně často jako akciové společnosti, nebo jako občanská sdružení – to záleží hlavně na velikosti klubu.

Personální činnosti – motivace zaměstnanců

Sportovní manažer má hlavní slovo při výběru a rozmísťování lidí v klubu, a z podstatné části rozhoduje o tom, které trenéry a hráče angažuje, vyjednává s nimi o podmínkách profesionální smlouvy. Tím ale personální funkce zdaleka nekončí. Jednou z nejsložitějších komunikačních činností manažera je umění motivovat. Jen motivovaní zaměstnanci, trenéři, hráči budou podávat 100% výkony. Manažer by měl být osobností, která dokáže svou energií a vnitřním nadšením uvést ostatní do pohybu. Musí umět dávat najevo, že svým

zaměstnancům důvěřuje. K strategiím zlepšujícím motivaci patří:

a) Zlepšovat komunikaci

Komunikace prostupuje všechny činnosti sportovního manažera. Nejedná se pouze komunikaci „tváří v tvář“ ale i chování a jednání vrcholového vedení i ostatních členů vedení klubu, styl a úroveň vedení a řízení, klubové rituály, pravidla odměňování či sankcí, zájem nebo nezájem o spolupracovníky, image klubu, úroveň a kultura pracovního prostředí, jednání s veřejností – to vše tvoří kulturu firmy a ovlivňuje vzájemnou komunikaci a vztahy. Manažer tedy ani nemusí příliš hovořit (z větší části za něj hovoří činy), ale musí si dát pozor na obsah a způsob doručení zprávy tak, aby motivovala již v čase doručení. Každý by měl mít možnost rychle získat ty informace, které jsou přímo či nepřímo potřebné pro jeho práci. Informovaní zaměstnanci jsou více motivovaní. Mají pocit nepostradatelnosti a důležitosti pro firmu. Opačným - demotivačním stimulem je situace, kdy se k zaměstnancům dostávají informace omezené, neúplné, nebo zprostředkovaně stylem JPP: „jedna paní povídala…“.

b) Vytvořit kulturu bez viny

Aby manažer mohl úspěšně motivovat, potřebuje prostředí, v kterém se nikomu neklade vina za chyby. Chyby by se měly přiznat a potom využít tak, aby v budoucnosti pomohly zlepšit šance na úspěch. Škola chyb je cenná nejen pro jednotlivce, kterých se týká, ale i pro organizaci. Jestliže bude manažer zastávat konstruktivní a chápavý postoj, motivuje a povzbudí i ostatní pracovníky. Je vsak potřebné dát jasně najevo, ze i tolerovaní chyb má svoje hranice. Opakovaní stále stejných chyb je trestuhodné, protože potvrzuje neschopnost poučit se z nich.

c) Podporovat iniciativu

Schopnost konat iniciativně závisí nejen na konkrétních oprávněních jedince, ale i na okolí, které dokáže ocenit angažovanost. Čím více manažer od lidí očekává, tím více odevzdají. Manažeři mohou sami vybízet k iniciativnímu chování a naslouchat návrhům na poradách nebo při neformálnějších situacích. Manažer by měl reagovat na všechny předložené návrhy pozitivně, a kdyby bylo třeba, něco případně pozměnit. Pokud je nutné návrh odmítnout, je nezbytné vysvětlit proč a udělat to s příjemným výrazem. Podpoření iniciativy a stanoveni cílů má velký vliv na zlepšení výkonů zaměstnanců.

d) Individuální přístup

Snaha motivovat jednotlivce je vždy náročná kvůli rozdílům mezi lidmi a také kvůli tomu, že každý z nich má svou vlastní osobnost a odlišné motivy pro svou práci. Někdo je motivován k podávání dobrých výsledků touhou po slávě, uznání, seberealizaci, druhý touhou po penězích, zdraví, rodině, aj. Aby u každého jednotlivce dosáhli manažeři co nejlepších výsledků, měli by rozeznat specifické motivy každého podřízeného a správně ho podle nich stimulovat.

e) Motivovat skupiny

Lidé ve skupinách přinášejí lepší nápady, protože si je mohou navzájem v diskuzi a konfrontaci rozvíjet, na sebe navazovat. Každý manažer sám žádá od svých pracovníků (v našem případě členů klubu), aby se podíleli na plánování a měli svůj podíl na rozhodování o důležitých záležitostech, protože to zvýší míru jejich motivace. Kritiku ze strany pracovníků by měl brát manažer také vážně. Je dobré uspořádávat společné akce na utužování kolektivu.

f) Efektivně hodnotit

Skutečným cílem hodnocení není najít viníka, odměňovat nebo chválit, ale rozvíjet. Při hodnoceních manažer zdůrazní, co hodnocený udělal dobře, jeho silné stránky, ale neměl by zapomenout upozornit na nedostatky a zabývat se jimi z důvodů zlepšení. Odstraněním nedostatků se potom zlepší výkony. Hodnocen by ale měl být i manažer pracovníkem, zda jeho řídící přístup byl motivující a přínosný – zpětná vazba.

g) Odměňovat zásluhy

Motivace hráčů může být zvyšována formou různých odměn ať již hmotných nebo nehmotných. V českých podmínkách ve sportu dochází občas k pokusu motivovat hráče negativně – pokutou za špatný výkon. V tomto případě musí být zvolen správný poměr pozitivních a negativních stimulů. Je důležité správně odhadnout výšku odměn i pokut v případě dobrého či špatného výsledku. Zajímavostí je, že v zahraničí (na západě) jsou často pokuty za špatný výkon nemyslitelné. Uvedu jeden případ, který mi vyprávěl můj bývalý spoluhráč. Ve Švýcarské volejbalové lize šel trenér po jednom prohraném zápase, v němž jeho tým absolutně propadl, za manažerem klubu a navrhnul, aby hráčům strhnul peníze při příští výplatě. Manažer reagovat tak, že trenéra ihned odvolal z funkce. V Čechách však

takovéto praktiky nejsou ničím zvláštním.

h) Motivace pomocí velkých změn

Změna je dobrá cesta ke zvýšení úrovně dosažených výsledků a je jen málo věcí, které zvýší morálku pracovníků víc než úspěšná změna. Existují dva způsoby změny - postupný a radikální. Manažer se musí rozhodnut, který způsob je v dané situaci nejlepší. Ve sportu je příkladem takové radikální změny například výměna trenéra, nebo propuštění hráče z týmu. Postupnou změnou může být pozměňování herního stylu. Může se stát, že změna není úspěšná, nebo není vedením dostatečně odkomunikována - vysvětlena, tudíž zůstává zaměstnanci nepochopena. Za takových okolností se může stát změna i demotivující.

Kontrola

Manažer by měl pravidelně kontrolovat dosažené výsledky a následně je porovnávat s jasně vytyčenými cíly. Jak bylo již uvedeno, cíle sportovního klubu jsou trojího typu: sportovní, ekonomické a sociální.

Kontrola sportovních cílů je celkem snadná. Když je například cílem týmu pro aktuální sezonu obsadit jednu z medailových pozic a tým skončí na 5. místě, je to jednoznačný ukazatel pro vedení, že něco není v pořádku a že je nutné vyvodit z toho patřičné důsledky. Je ale třeba říci, že silným faktorem ve sportu je na rozdíl od ostatních sektorů velká míra náhody a štěstí (míč je kulatý). Nechci se zde ale hlouběji pouštět do problematiky sportovního „štěstíčka“ versus kvalitní týmová práce, to nechme na sportovních metodikách. Pokud jsou špatné výsledky střednědobé (několik měsíců) dochází často ke změně trenéra. Tím se situace může, ale i nemusí zlepšit. Pokud jsou problémy dlouhodobější, například několik sezon za sebou, nebo jsou dokonce rok od roku horší, chyba pravděpodobně není v hráčích nebo v trenérovi, ale spíše je problém přímo v nejvyšším vedení. Sportovní stránka klubu je totiž pevně spjata se stránkou ekonomickou. Pokud management plní ekonomické cíle (nebo jednodušeji řečeno: pokud management dělá to, co má) i sportovní cíle se dosahují podstatně snadněji (například prostřednictvím nákupu kvalitnějších hráčů, větší finanční motivace hráčů). Pokud manažer klubu tyto cíle neplní (klub se např. kvůli jeho neschopnosti získat sponzory dostává do finančních potíží), měl by z toho potom vyvodit nějaké důsledky. To se ale v menších klubech, kde sám vlastník provádí všechny manažerské, kontrolní i většinu výkonných činností, děje málokdy.

Komunikace s okolím

Bez komunikace s okolím není možné úspěšně fungovat jako životaschopná organizace. Manažer sportovního klubu by měl mít přehled o makro-prostředí (ekonomické, demografické, přírodní, technologické, politické, kulturní a sociální, právní) i mikro-prostředí (konkurence, zákazníci, partneři) klubu.

Konkurencí je sportovnímu klubu jiný místní sportovní klub (popř. jiný sport), který ho může ohrožovat například tím, že začne přetahovat na svou stranu lukrativní sponzory, diváky.

Ve sportu se partnerem většinou stává město nebo kraj, který poskytuje klubu nemalé finanční částky, sportovní halu, relaxační centrum.

Zákazník sportovního klubu je dvojího typu. Jsou jimi diváci a sponzoři. Nejdůležitějším zákazníkem je divák. Pro něj se vrcholový sport vlastně dělá. Bez diváků by nepřišli sponzoři, bez sponzorů by nebyly peníze na dobré hráče a trenéry, bez nich by nepřišli diváci. Je to začarovaný kruh, který musí rozetnout právě sportovní manažer. Ten musí vytvářet pozitivní vztah diváků ke svému týmu prostřednictvím správné kombinace marketingových prostředků a komunikace. Při vyhledávání sponzorů záleží více než kdy jindy na komunikačních dovednostech manažera, jeho image a image klubu (za kterou má zodpovědnost také manažer). Ve sportu se považuje tato činnost manažera za nejdůležitější a rozlišuje manažery na úspěšné a neúspěšné. K čemu je klubu bezvadná práce s mládeží a nejlepší hráči a trenéři, když klub nemá peníze na jejich zaplacení.

3. Praktická část

3.1 Historie volejbalu

„Hra volejbal vznikla na konci 19. století z důvodu potřeby nějak si krátit čas sportovními aktivitami v období, kdy tomu venkovní podmínky nevyhovovaly. Atletika ani gymnastika, které se v tělocvičnách provozovaly, nemohly uspokojit většinu sportovců ani po fyzické, natož po psychické stránce. Ve Springfieldu v Massachusetts (USA) se s tím učitel tělocviku W. G. MORGAN nechtěl smířit a se svými žáky vytvořil hru vzdáleně připomínající volejbal. Měla jméno "naismith-ball" a původně se hrála s basketbalovým míčem. Při jejím předvedení na springfieldské konferenci ředitelů tělesné výchovy YMKY se její název změnil na "volley-ball" podle hlavní ideje: odrážení míče - to volley the ball. Tato hra si (jako ve stejné době vzniknuvší basketball) rychle nalezla mnoho nových příznivců.

V ČSR byl r. 1919 volejbal předveden v Žilině a stal se součástí přípravy atletů na olympijské hry (OH) v Antverpách. Veřejná ukázka hry byla v r. 1920 provedena na Žižkově před odjezdem na OH. V roce 1921 byl ustaven Československý volejbalový a basketbalový svaz a o tři roky později bylo uspořádáno první mistrovství republiky.

První Mistrovství světa ve volejbale mužů bylo uspořádáno v roce 1949 v Praze na upravených venkovních tenisových kurtech. Mistrovství světa bylo největší volejbalovou událostí té doby, neboť volejbal se objevil na olympijských hrách až v roce 1964 v Tokiu.

Zlatá éra našeho volejbalu začala koncem čtyřicátých let a skončila v polovině let šedesátých. Českoslovenští volejbalisté se v té době stali dvakrát mistry světa - 1956 a 1966, a třikrát mistry Evropy - 1948, 1955 a 1958. Poté jsme v 70. a 80. letech minulého století na Mistrovstvích Evropy získali tři druhá místa v letech 1967, 1971 a 1985. V novodobé historii lze do úspěchů českého volejbalu zařadit pouze 4. místa na Mistrovstvích Evropy 1999 a 2001, a 4. místo ve Světové lize 2003.“[15]

K tomu, aby se česká republika opět dostala na první příčky světových pohárů je potřeba kvalitně a systémově pracovat s výchovou mládeže. Toho si je vědoma právě organizace Volleyball.cz. Vzhledem k jejímu zaměření se mluví o tomto klubu často jako o projektu.

3.2 Představení volejbalového projektu Volleyball.cz

V mém rozhovoru se sportovním ředitelem jsem zjistil, jaké jsou hlavní cíle projektu a jaká je jeho vize.

Projekt Volleyball.cz podporuje mládežnický volejbal v Praze a Středočeském kraji. Vznikl v roce 2004 a navazuje na práci s mládeží v Odolena Vodě. Snahou je zvýšit popularitu volejbalu u veřejnosti, a u mládeže probudit zájem o tento „nejkolektivnější z kolektivních sportů“. Projekt umožňuje mladým sportovcům naučit se hrát volejbal, nebo své již získané schopnosti zdokonalit.

Přijímány jsou děti již od 8 let a trénink je pro mladší věkové kategorie zaměřený všestranně. Přibližně od 13 let je pozornost soustředěna na volejbal. Zájemci jsou přijímáni bez omezení, protože hlavním cílem je přivést děti ke sportu a pohybu. Družstva Volleyball.cz se zúčastňují soutěží ve všech věkových kategoriích. V současné době je v činnosti 25 mládežnických družstev, převážně chlapeckých, ve čtyřech hlavních centrech: Kladno, Praha-Lužiny, Praha-Prosek a Odolena Voda. Hráči projektu jsou pravidelně zařazováni do reprezentačních družstev všech kategorií.

Volleyball.cz nabízí mládeži pravidelné sportování a trénování pod dohledem kvalifikovaných trenérů, jejichž znalosti jsou neustále zdokonalovány. Hlavním cílem je smysluplné zaplnění volného času mládeže, a tím je celý projekt chápán jako účinná prevence proti dětské kriminalitě či kontaktu s drogami. Přitom finanční zapojení do projektu je ze strany rodičů minimální.

Projekt Volleyball.cz před sezónou 2004-05 přesunul extraligový mužský tým z Odolena Vody do Kladna, přičemž v Odolena Vodě se stále vychovává mládež pod hlavičkou Volleyball.cz. Družstvo mužů Volleyball.cz Kladno se i v novém prostředí snaží navázat na tradici středočeského volejbalu a bojuje o nejvyšší příčky v extralize a v Českém poháru mužů. Zároveň je hlavním reprezentantem největšího projektu na podporu mládežnického volejbalu v ČR.

3.2.1 Organizační struktura

Volleyball.cz vzniklo jako občanské sdružení a má tudíž jednoduchou organizační

strukturu. Obsahuje relativně malé množství organizačních jednotek mezi kterými existuje mnoho komunikačních vazeb. Nejvyšší management zastupuje pouze generální ředitel, který provádí všechna důležitá rozhodnutí, reprezentuje klub navenek, stará se o přísun peněz od sponzorů, města, kraje, vyjednává s hráči podmínky smlouvy, posílá výplaty, plánuje a organizuje různé sportovní akce. Rozhoduje vlastně téměř o všech otázkách v klubu, zároveň ale provádí i velké množství výkonných činností.

Provoz projektu Volleyball.cz je rozdělen do několika sportovních „center“, přičemž každý tento úsek má svého vedoucího. Všechna centra volejbalově vychovávají mládež ve svém okolí a zároveň mají každé svůj tým v jedné z nejvyšších mužských soutěží (mimo Odoleny Vody, která pracuje pouze s mládeží). Vedoucí těchto center (Kladno, Praha-Lužiny, Praha-Prosek a Odolena Voda) provádějí spíše administrativní, než vedoucí činnosti ve svém sektoru.

Dalšími jednotkami v organizační struktuře jsou: sportovní ředitel, který má na starost celkový chod všech složek projektu Volleyball.cz po sportovní a metodické stránce, dále manažer, který spolu s generálním manažerem hledá sponzory pro celý projekt, dalšími členy organizační struktury jsou účetní (externí), právník (také externí, pomáhá sestavovat smlouvy) a kondiční trenér poskytující své znalosti všem týmům v projektu. Podstatnou část zaměstnanců dále tvoří 25 trenérů. Ti by měli navzájem spolupracovat, konzultovat, informovat a diskutovat o různých problémech. V klubu také na plný úvazek pracuje masérka, která zároveň plní funkci konzultantky přes výživu a strečink. Za další součást organizace se dá považovat i externí statistik, využívaný při sledování úspěšnosti jednotlivých hráčů v určitých herních činnostech během zápasů. Organizační struktura klubu je graficky znázorněná v příloze (Obrázek 2), kde je barevně rozlišená úroveň vedení, úroveň zaměstnanců, kteří se starají o fungování klubu a úroveň sportovců – volejbalistů. Toto rozdělení vzniklo pro účely výzkumu, kdy při vyhodnocování některých anketních otázek byly zjištěny velice rozdílné postoje mezi skupinou sportovců a ostatních zaměstnanců.

3.3 Analýza stavu vnitrofiremní komunikace

3.3.1 Průběh dotazování

Informace byly získány metodou ankety. Všem zaměstnancům klubu Volleyball.cz, mimo generálního ředitele a sportovce jsem zaslal kompletní anketu prostřednictvím e-mailu. S generálním ředitelem jsem provedl rozhovor, ve kterém mi objasnil svůj pohled na situaci v klubu a také jsem mu položil některé vybrané otázky z ankety. Pro urychlení dotazování jsem předal všem profesionálnícm hráčům v Praze-Lužinách a Kladně anketní formulář osobně. Ihned po vyplnění mi ho vrátili. U ostatních dvou center Praha-Prosek a Odolena Voda jsem dotazování omezil pouze na trenéry, protože se zde nejedná o profesionální vrcholové celky, ale pouze o výchovu hráčů pro Kladno, popř. Prahu-Lužiny. Anketa byla vytvořena v aplikaci MS Word jako formulář. Respondenti měli možnost zodpovědět 28 otázek rozdělených do několika částí. V první části jsem se dotazoval na cíle a vizi klubu, v další, větší skupině jsem se věnoval problému zpětné vazby mezi vedením a hráči, popř. mezi vedením a trenéry. Třetí skupina se zaměřila na efektivitu komunikace a posledních 5 otázek směřovalo k objasnění úrovně komunikace horizontální. Poslední otázka byla rozlišovací – hráči / ostatní zaměstnanci (trenéři, masérka). Naprostá většina dotazů byla z důvodu snazšího vyhodnocování položena uzavřenou formou: respondenti vybírali z rozvíracího pole formuláře na škále o čtyřech stupních – určitě ano, spíše ano, spíše ne, určitě ne. Čtyři otázky byly otevřené a u pěti posledních otázek se mohlo vybírat pouze mezi dvěma variantami: zda souhlasíte (ANO) nebo nesouhlasíte (NE) s určitým tvrzením. Celá anketa je přiložena na konci práce (Obrázek 2). Celkem se mi podařilo získat 29 vyplněných anketních formulářů.

3.4 Vyhodnocení ankety

3.4.1 Cíle a vize organizace

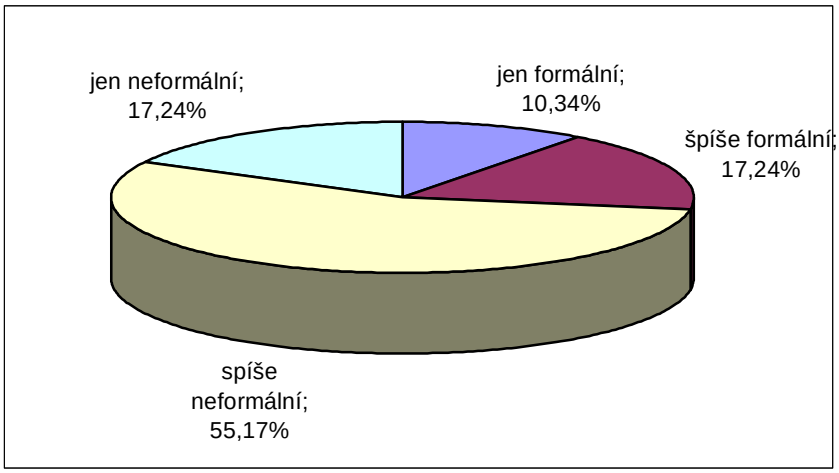
Nejprve jsem si ověřil u generálního manažera, jaké jsou krátkodobé cíle pro jednotlivé týmy ve všech soutěžích, kterých se konkrétní družstva zúčastňují, čili předpokládané konečné umístění v tabulce, popř. postup, nebo udržení. Cílem pro celek Kladna v nejvyšší mužské soutěži (Kooperativa extraliga) je získání jakékoli medaile – tedy 1. až 3. místo.

Kladno ovšem hraje i další soutěž – Český pohár. Z rozhovoru vyplynulo, že cíl v tomto případě stanoven nebyl. Cílem pro Prahu-Lužiny bylo postoupit z 1. ligy do extraligy. Vize celého klubu podle slov generálního manažera zní: „výchova hráčů vhodných pro reprezentaci, v mužské kategorii hrát evropské poháry“.

Z dotazování vyplynulo, že v tomto směru pracuje komunikace velmi dobře. Téměř všichni respondenti z Kladna správně odpověděli, že cílem je alespoň 3. místo (jen jeden respondent uvedl jako cíl místo 4.). V Praze-Lužinách znali postupový cíl úplně všichni. Na otázku, jaká je vize klubu, se již názory mnohem více lišily a ani jedna odpověď nebyla stejná jako věta vyslovená generálním manažerem. 20 % tázaných odpovědělo velice přesně, nikoli však zcela přesně. 50 % tázaných se odpovědi blížilo. 30 % respondentů odpovědělo zcela špatně nebo vizi neznalo.

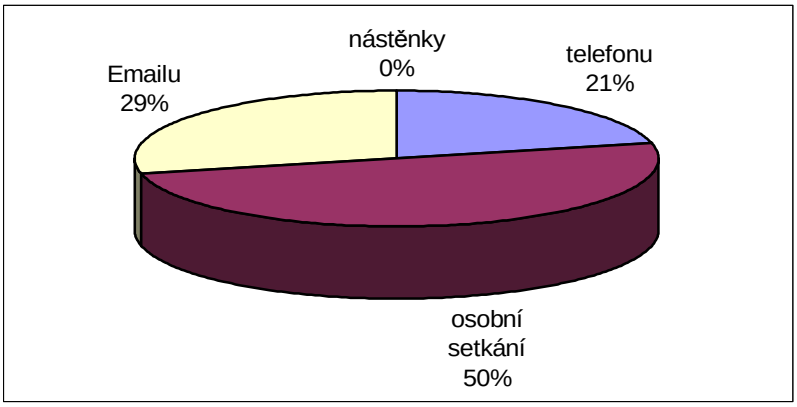
3.4.2 Vertikální komunikace

Tato kapitola se bude zabývat kvalitou komunikace mezi vedením a zaměstnanci resp. mezi trenéry a sportovci, kteří jsou na nejnižší úrovni organizační struktury. Z první anketní otázky „**Dostáváte informace přímo od managementu prostřednictvím formálních nebo neformálních cest?“** vyplynulo, že předávání informací mezi nadřízenými a podřízenými probíhá v naprosté většině neformálně (Graf 1). Pouze 27 % respondentů uvedlo, že s vedením komunikuje formální cestou. Četnosti těchto odpovědí jsou vzhledem k velikosti organizace a jejímu sportovnímu zaměření pochopitelné.

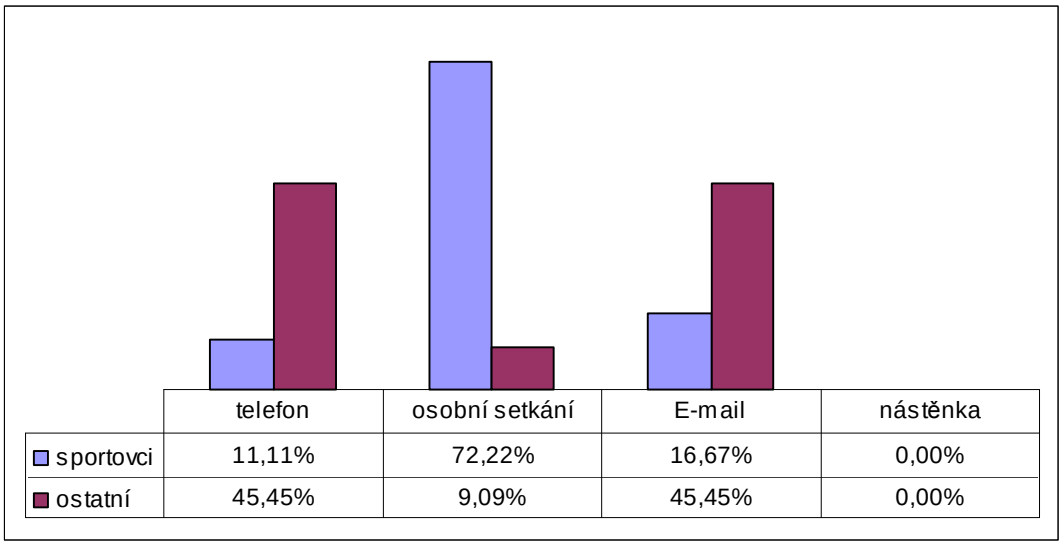


Graf 1 - Dostáváte informace přímo od managementu prostřednictvím formálních nebo neformálních cest?

Na otázku: „**Nejčastěji si svá sdělení s vašimi nadřízenými předáváte pomocí: e-mailu, telefonu, nástěnky nebo osobním setkáním?“** se odpovědi sportovců diametrálně liší od odpovědí ostatních zaměstnanců (Graf 2 a Graf 3). Sportovci komunikují s nadřízenými z naprosté většiny prostřednictvím osobních setkání – 72 %. Jen zřídkakdy pomocí e-mailů (17 %) nebo telefonu (17 %). Nástěnka se v klubu nepoužívá vůbec. Při vyplňování ankety s jednotlivými hráči jsem zjistil, že sportovci považovali v této otázce za své nadřízené hlavně trenéry, se kterými jsou v kontaktu každý den a tudíž logicky zvolili odpověď „osobní setkání“. Naproti tomu ostatní zaměstnanci komunikují s nadřízenými (generálním manažerem) v 45 % e-mailem, 46 % telefonem a pouze 9 % zaměstnanců komunikuje nejčastěji s vedením klubu osobně. Důležitým faktorem pro tento stav je fakt, že trenéři a ostatní zaměstnanci jsou rozmístěni na různých místech a málokdy se s vedením setkají osobně. Proto volí cestu e-mailu nebo telefonu.



Graf 2 - Nejčastěji si svá sdělení s vašimi nadřízenými předáváte pomocí: e-mailu, telefonu, nástěnky nebo osobním setkáním?“

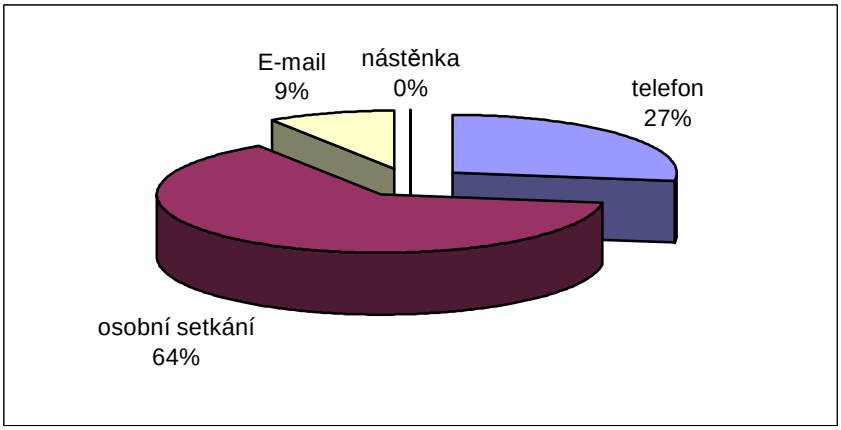


	telefon	osobní setkání	E-mail	nástěnka
sportovci	11,11%	72,22%	16,67%	0,00%
ostatní	45,45%	9,09%	45,45%	0,00%

Graf 3 - Nejčastěji si svá sdělení s vašimi nadřízenými předáváte pomocí: e-mailu, telefonu, nástěnky nebo osobním setkáním?“ - detailně.

Příčiny tohoto rozdílu spatřuji v tom, že sportovci považují za své nadřízené zejména trenéry, a ostatní zaměstnanci považují za své nadřízené přímo nejvyšší vedení.

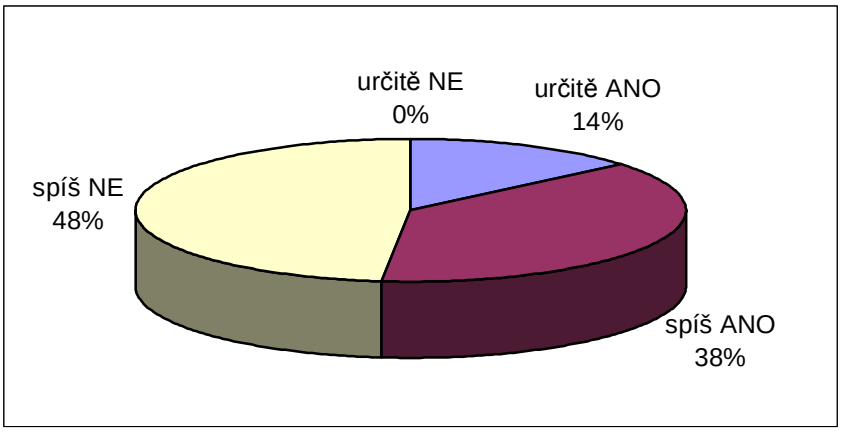
Na otázku: „**Nejčastěji svá sdělení se svými podřízenými předáváte pomocí: e-mailu, telefonu, nástěnky nebo osobně?“** odpovídali pouze trenéři a vedoucí jednotlivých center – tedy ti, kteří mají nějaké podřízené. 64 % z nich uvedlo, že nejčastějším prostředkem komunikace jsou osobní setkání s podřízenými, 27 % z nich komunikuje nejčastěji telefonem a pouze 9 % e-mailem (Graf 4). Výsledky souvisejí s předchozí otázkou. Trenéři, (popř. vedoucí jednotlivých center) jsou v každodenním kontaktu s podřízenými a proto volí cestu osobních rozhovorů.



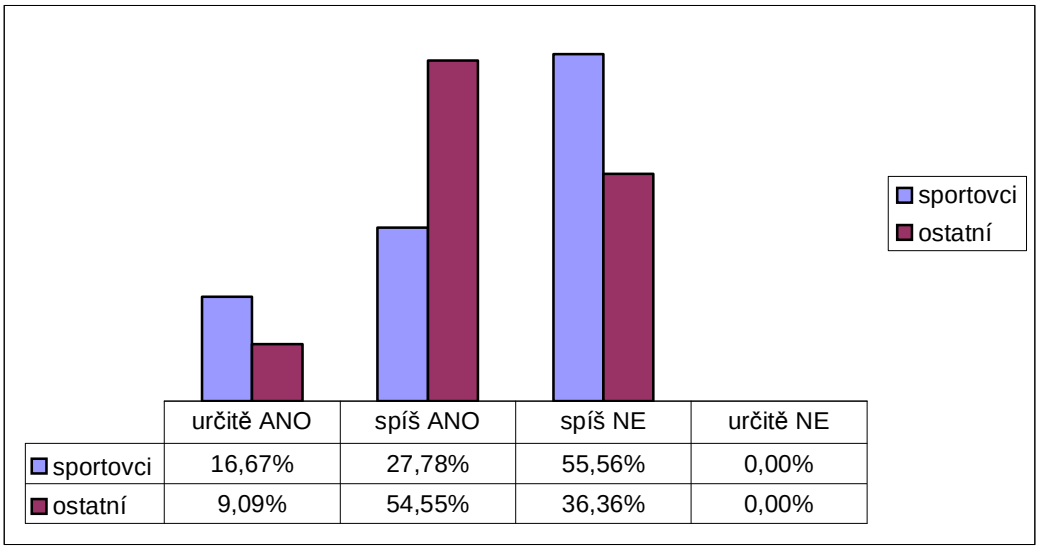
Graf 4 - Nejčastěji svá sdělení se svými podřízenými předáváte pomocí: e-mailu, telefonu, nástěnky nebo osobně? – pokud máte nějaké podřízené.

Dalších několik otázek se vztahuje na existenci či neexistenci zpětné vazby mezi vedením a zaměstnanci.

Na otázku: **„Probíhá kritika Vašich neúspěchů konstruktivním způsobem?“** byly odpovědi většinou kladné (Graf 5). Při detailnější pohledu na odpovědi (Graf 6) je patrné, že sportovci jsou s kritikou spokojeni o něco méně než ostatní zaměstnanci Volleyball.cz. Kritika neúspěchů sportovce probíhá buď za zavřenými dveřmi (potom je většinou konstruktivní a mnohem lépe snášena) nebo otevřeně na poradách celého týmu. Kritika chyb trenérů se provádí vždy bez přítomnosti ostatních zaměstnanců, a je proto lépe přijímána.



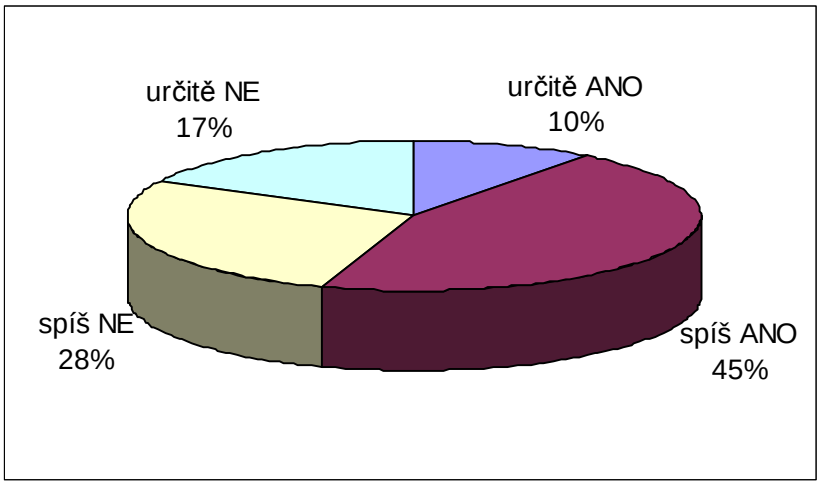
Graf 5 -Probíhá kritika Vašich neúspěchů konstruktivním způsobem?



	určitě ANO	spíš ANO	spíš NE	určitě NE
sportovci	16,67%	27,78%	55,56%	0,00%
ostatní	9,09%	54,55%	36,36%	0,00%

Graf 6 - Probíhá kritika Vašich neúspěchů konstruktivním způsobem - detailně

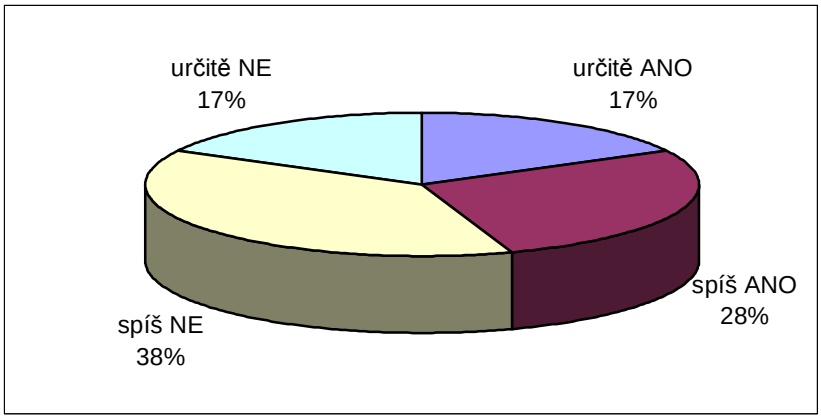
Další otázkou v této sekci je : **„Jsou v organizaci vytvořeny podmínky pro možnost konstruktivní kritiky vašeho nadřízeného (možnost otevřeně bez zábran komunikovat)?“** Odpovědi jsou rozloženy do všech čtyř kategorií a zdají se být celkem rozporuplné. Mírná většina respondentů odpověděla, že tyto podmínky vytvořeny v klubu jsou. Jen o trochu méně tázaných odpovědělo negativně. (Graf 7)



Graf 7 - Jsou v organizaci vytvořeny podmínky pro možnost konstruktivní kritiky vašeho nadřízeného (možnost otevřeně bez zábran komunikovat)?

Vzhledem k malému počtu zaměstnanců by se daly u této otázky očekávat lepší výsledky. Ideální situací by byly odpovědi v intervalu určitě ano a spíš ano. Možnost otevřeně a bez zábran komunikovat je jednou z hlavních otázek vnitrofiremní komunikace a je dokonce dle literatury [3] jejím předpokladem. Tyto předpoklady, uvedené v teoretické části mé práce, jsou ovlivňovány z největší části nejvyšším vedením, tedy v případě klubu Volleyball.cz generálním ředitelem. Podezření na nezdravou vnitrofiremní komunikaci podporuje vyhodnocení dalších anketních otázek.

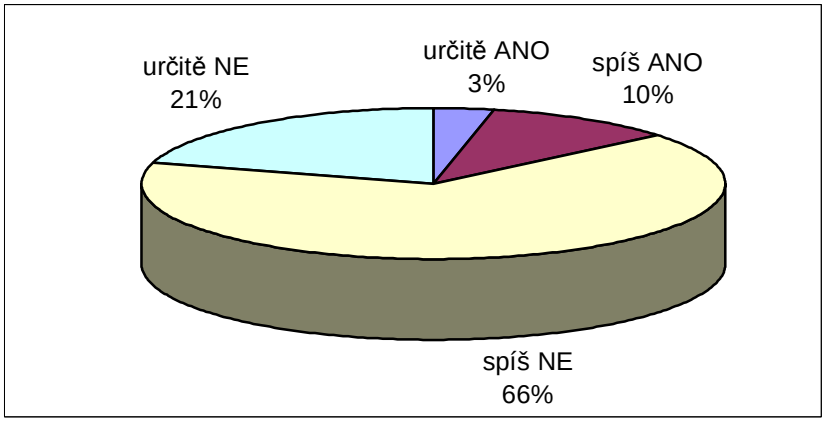
„Získáváte o Vaší práci (pozitivní i negativní) zpětnou vazbu ihned?“ Jak ukazuje Graf 8, většina zaměstnanců klubu pociťuje, že reakce na vzniklé situace je pozdní. Opožděná zpětná vazba snižuje efektivitu komunikace. Stává se, že vedení své výtky tají, nebo nemá odvahu vyjádřit svůj postoj, hromadí výčitky a následně je svému zaměstnanci přednese všechny najednou. Taková komunikace nevede k efektivnímu řešení problémů. Pravidelnost a včasnost zpětné vazby napomáhá k vylepšení vnitrofiremního klimatu a komunikace vůbec.



Graf 8 - Získáváte o Vaší práci (pozitivní i negativní) zpětnou vazbu ihned?

Efektivita komunikace

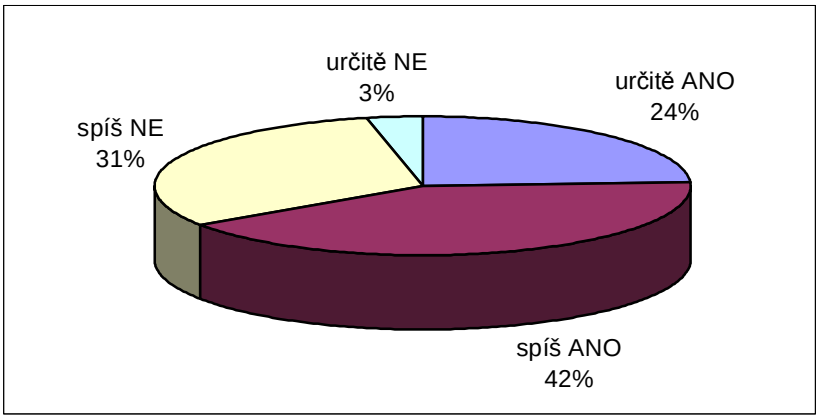
Tato skupina otázek v anketě má za úkol zmapovat efektivitu komunikace v klubu. První otázka zněla takto: „**Dostáváte příliš mnoho nebo zbytečné informace?“ (**Graf 9**)** Odpovědi byly v 87 % negativní.. Znamená to, že management klubu své zaměstnance (popř. trenér sportovce) nezahrnuje nadměrným množstvím informací (nebo zbytečnými informacemi), které by jim překážely při vykonávání práce. Tyto hodnoty samy o sobě vyjadřují efektivní práci vedení v tomto směru. Je však potřeba ověřit, zda tato informační nezahlcenost naopak neznačí nedostatek informovanosti zaměstnanců.



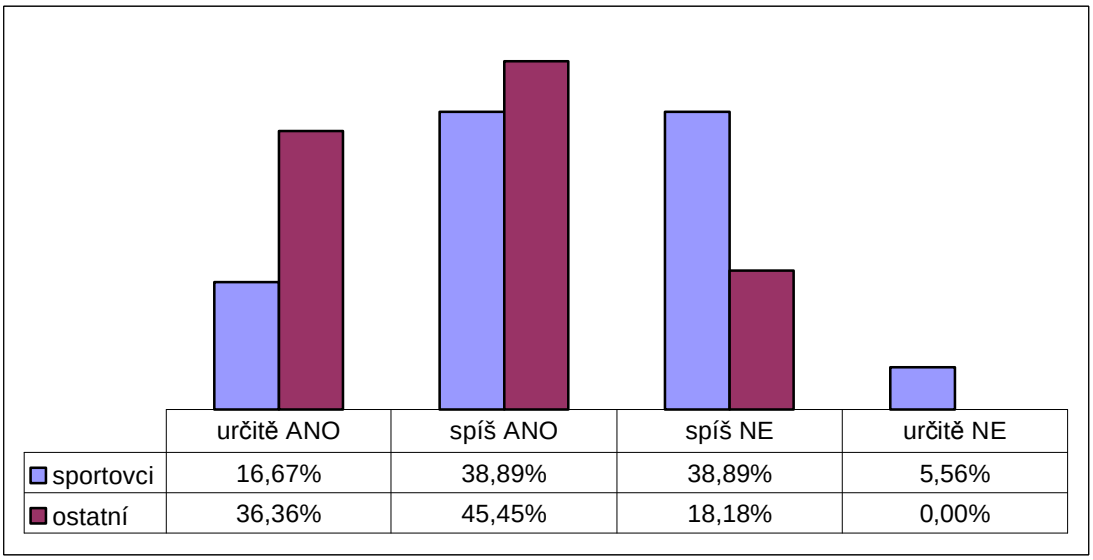
Graf 9 - Dostáváte příliš mnoho nebo zbytečné informace?

Na druhou otázkou ve znění: „**Dostáváte dostatečné množství informací pro vaše pracovní místo?“** ve dvou třetinách respondenti odpověděli pozitivně a v jedné třetině negativně (Graf 10). V detailnějším grafu (Graf 11) je vidět, že sportovci mají poněkud silnější pocit, že nemají přístup k potřebnému množství informací (45 % sportovců), než

ostatní zaměstnanci klubu (pouze 18 % z ostatních zaměstnanců). Komunikace je tedy méně efektivní se skupinou sportovců než s ostatními zaměstnanci.



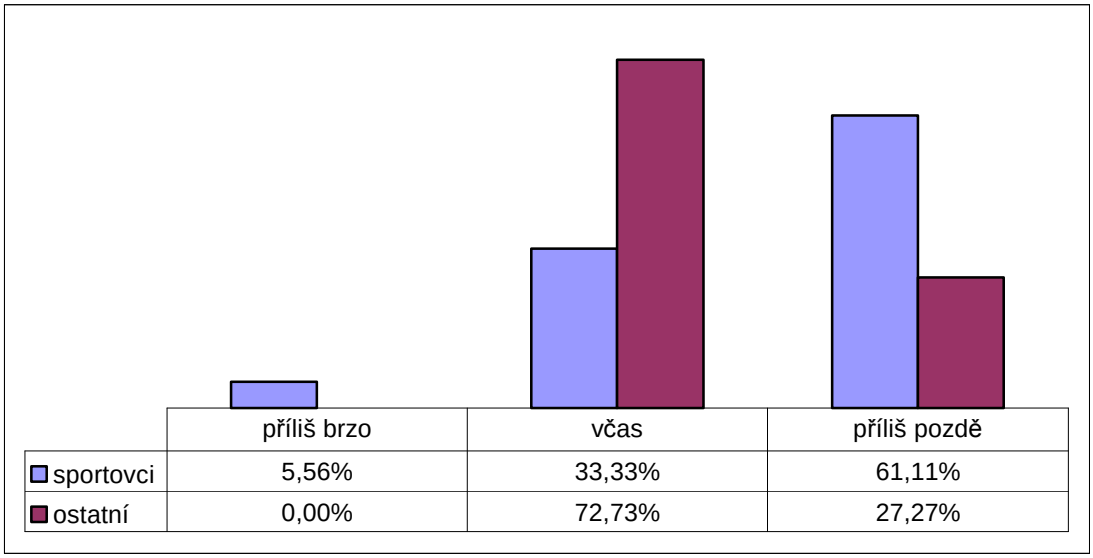
Graf 10 - Dostáváte dostatečné množství informací pro vaše pracovní místo?



	určitě ANO	spíš ANO	spíš NE	určitě NE
sportovci	16,67%	38,89%	38,89%	5,56%
ostatní	36,36%	45,45%	18,18%	0,00%

Graf 11 - Dostáváte dostatečné množství informací pro vaše pracovní místo?– Detailně

Na otázku „**Dostáváte informace příliš brzo, pozdě nebo včas?“** odpověděli respondenti takto: jen jeden zaměstnanec se domnívá, že dostává informace předčasně, 48 % dotazovaných uvedlo, že dostává informace včas a celých 49 % pozdě. Opět se projevil rozdíl mezi názorem sportovců a ostatních (Graf 12). Z ankety vyplývá že sportovci se častěji cítí být informováni později než ostatní zaměstnanci. Tento fakt potvrzuje výsledky anketní otázky, zda zaměstnanci o své práci získávají (pozitivní i negativní) zpětnou vazbu ihned (Graf 8). Znovu se ukazuje, že sportovci jsou v této oblasti trochu opomíjenou skupinou.



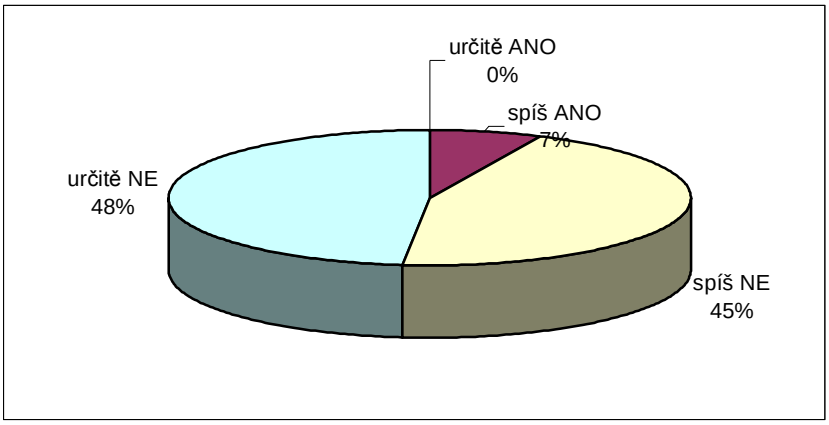
	příliš brzo	včas	příliš pozdě
sportovci	5,56%	33,33%	61,11%
ostatní	0,00%	72,73%	27,27%

Graf 12 - Dostáváte informace příliš brzo, pozdě nebo včas?

Motivace a stimulace

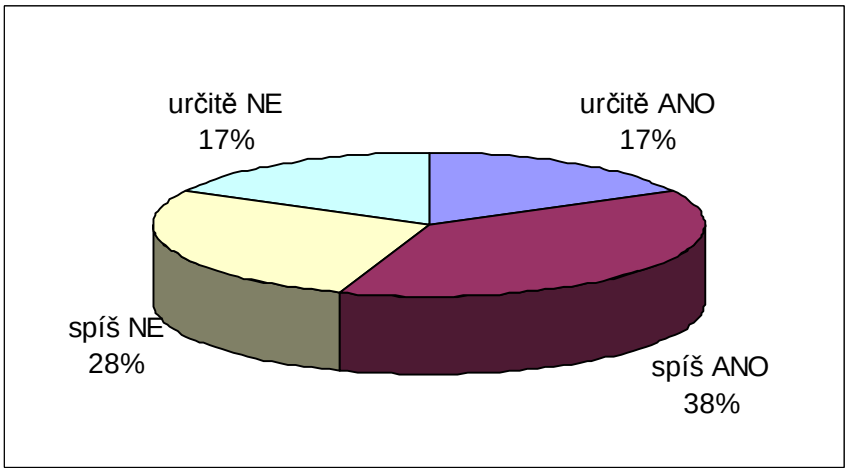
Úkolem trenéra v každém týmu je stimulovat své svěřence, aby podávali stoprocentní výkony, a úkolem nejvyššího vedení je stimulovat všechny své podřízené k efektivnímu výkonu jejich práce. Vedení projektu Volleyball.cz v době jedné herní krize extraligového celku Kladna použilo motivování metodou „velké změny“ tím, že vyměnilo hlavního trenéra týmu. Z názorů hráčů celku Kladna na tento akt je však patrná mírná demotivovanost. Tato změna přišla velmi nečekaně, hráči na ni nebyli připraveni. To, zda byl tento krok motivující z dlouhodobého hlediska, se ukáže až časem, a proto ho teď nebudu hlouběji analyzovat.

Pro každého zaměstnance je vždy motivující možnost jakékoliv spoluúčasti na vedení organizace. To, jaký je názor zaměstnanců na tuto problematiku, jsem analyzoval v následující anketní otázce. **„Máte možnost rozhodovat o zásadních otázkách v klubu?“** Výsledky jsou zde přinejmenším zarážející. Téměř všichni respondenti (93 %) se vyjádřili negativně (Graf 13)



Graf 13 - Máte možnost rozhodovat o zásadních otázkách v klubu?

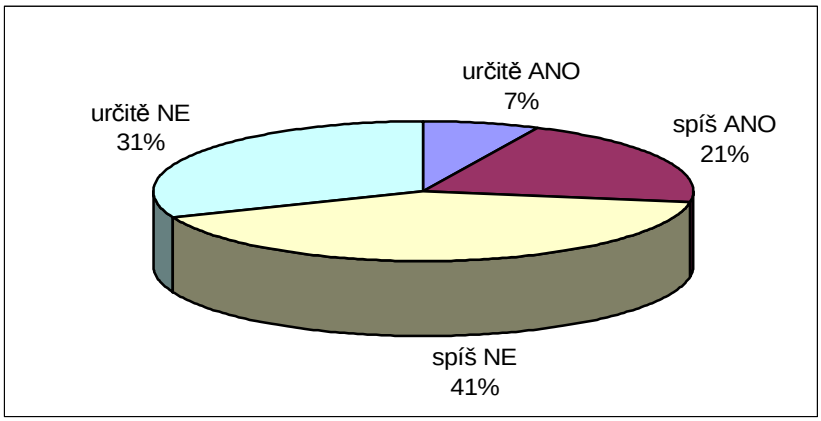
Na otázku: **„Dal Vám Váš nadřízený někdy najevo, že si Vaší práce cení?“** Výsledky jsou ve skupině sportovců i ve skupině ostatních téměř totožné. Respondenti odpověděli v 17 % že určitě ano, v 38 % spíše ano, v 28 % spíše ne a v 17 % určitě ne (Graf 14). Po sloučení spíše a určitě ano = ANO, a spíše a určitě ne = NE je vzájemný poměr 55 : 45. Celkově jsou tedy odpovědi spíše kladné. Jsou zde ale patrné rezervy v této činnosti. Pro každého zaměstnance je vždy pochvala nadřízeným silně motivující.



Graf 14 - Dal Vám Váš nadřízený mi někdy najevo, že si Vaší práce cení?

Vedení používá k motivaci sportovců metodu prémií a pokut. Manažer na začátku sezony vypíše podle stanovených cílů prémiový řád, v němž je každý cíl finančně ohodnocen. Pro tuto sezonu (2006/2007) však nebyly žádné prémie pro celek Kladna vypsány, ačkoliv cíle byly jasně stanoveny. Na druhou stranu, když se týmu nedaří, prohrává a předvádí navíc pro diváky neatraktivní hru, vedení se nezdráhá nastolit politiku pokut. Tato penalizace probíhá

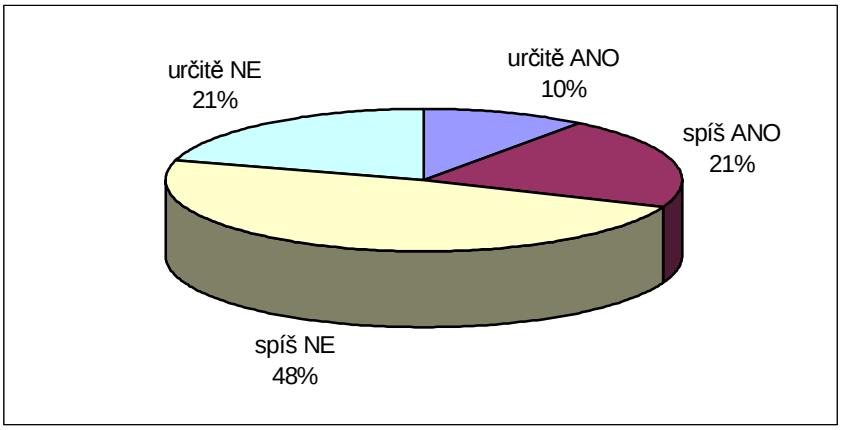
formou stržení části výplaty sportovcům a někdy i trenérům za aktuální měsíc. Další otázka v anketě směřovala právě na vnímání této praktiky managementu: „**Myslíte si, že stimulace pomocí pokut (trestů) je efektivní?“** 72 % respondentů vyslovilo pochybnost o efektivitě této praktiky a pouze 28 % tázaných jí považovalo za efektivní (Graf 15).



Graf 15 - Myslíte si, že stimulace pomocí pokut (trestů) je efektivní?

Postoj zaměstnanců k otázce pokut je z velké většiny negativní. Tyto odpovědi se daly očekávat. Nikdo totiž nemá rád tresty. Naopak každý má rád pochvalu. Jednotlivé prostředky metody „cukru a biče“ (prémie a pokuty) musí být správně vyváženy. Vzhledem k absenci prémiového řádu pro aktuální sezonu je ale tato rovnováha narušena.

Celkový pohled na motivační práci managementu je vyjádřen grafem četností odpovědí na otázku: „**Myslíte si, že vedení vás dokáže dobře stimulovat k lepším výkonům?**“ (Graf 16). Jen jedna třetina respondentů se cítí být dobře stimulována ze strany vedení a dvě třetiny si myslí opak. Zaměstnanci si tedy musí při podávání co nejlepších pracovních výkonů z velké míry vystačit pouze se svými vnitřními motivy.



Graf 16 - Myslíte si, že vedení vás dokáže dobře stimulovat k lepším výkonům?

To, jaké tyto motivy jsou, jsem zjistil u jednotlivých zaměstnanců položením následující otázky: **„Co vás dokáže motivovat nebo stimulovat k dobrým výkonům ze všeho nejvíce?“.** Respondenti zde neměli na výběr z předem připravené škály stimulů a motivů. Odpovědi byly velice různorodé a proto by nemělo smysl je vyjadřovat pomocí nějakého grafu. Uvedu jen několik příkladů odpovědí.

Sportovci uváděli tyto motivy:

Důvěra, dobrý pocit, touha po výhře, finanční výhody, týmový duch, výhra v lize a hrát co nejvíce dobrých utkání, osobní úspěch, sociální a monetární činitelé, úspěch, neúspěch, dobří spoluhráči, vidina velkého úspěchu.

Trenéři a ostatní zaměstnanci klubu uvedli tyto motivy:

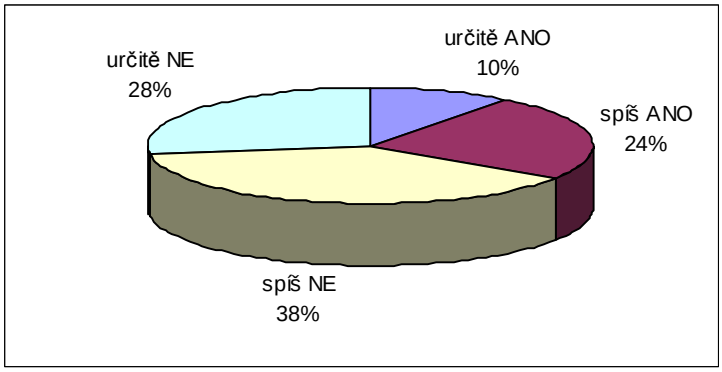
Finanční ohodnoceni, konstruktivní diskuse s majitelem, vítězství ale do určité doby i porážky (když jich není moc), ocenění mé práce, zájem o dění v našem klubu, úspěch týmu, ostatní hráči, soupeři, cíl družstva, neúspěchy družstva, výsledky svěřených dětí, úspěchy (jakékoliv) svěřenců,

Názory na kvalitu managementu

Odborná i lidská kvalita nejvyššího vedení je jedním z předpokladů dobrého fungování vnitrofiremní komunikace. Důvěra v nadřízeného a uznávání jeho přirozené autority vytváří motivační atmosféru. Manažer by měl být zaměstnancům osobním příkladem v otázkách otevřené a upřímné komunikace. Vedení klubu Volleyball.cz je koncentrováno do jediné funkce generálního manažera. Jen omezeně se při rozhodování o důležitých otázkách

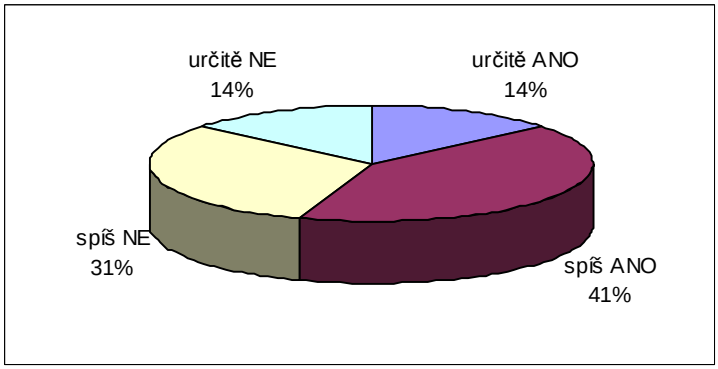
organizace počítá s vedoucími jednotlivých center. Následující tři otázky směřovaly právě na úroveň řízení klubu. Ideálním stavem by bylo, kdyby všechny odpovědi byly spíše ano nebo určitě ano.

1) **„Máte pocit, že jste členem dobře vedeného týmu?“** – Graf 17



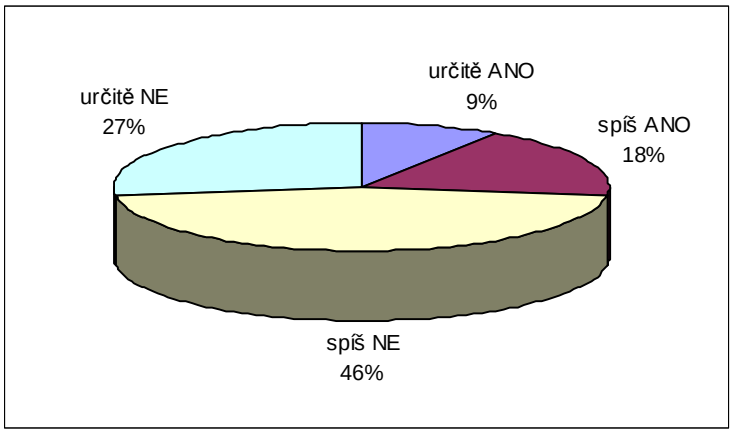
Graf 17 - Máte pocit, že jste členem dobře vedeného týmu?

2) **„Schůzky pracovního týmu jsou vedeny způsobem, který vzbuzuje důvěru a respekt.“ –** Graf 18



Graf 18 - Schůzky pracovního týmu jsou vedeny způsobem, který vzbuzuje důvěru a respekt?

3) **„Máte pocit, že se Vaše práce zlepšila pod vedením vašeho nadřízeného?“ -** Graf 19**.** U této otázky nevyhodnocuji kvalitu trénování a zlepšování sportovců, to nechám na jiných autorech zabývajících se přímo sportovní problematikou. Vyhodnocuji tedy pouze odpovědi ostatních zaměstnanců (ne sportovců)**.**



Graf 19 - Máte pocit, že se vaše práce zlepšila pod vedením vašeho nadřízeného?

Otázky 1) a 3) dopadly velice špatně. Otázka 2) dopadla relativně nejlépe, ale ani zde se nejedná o velký úspěch. Je vidět, že názory na kvalitu managementu klubu, jehož přestavitelem je prakticky jediný člověk, jsou velmi negativní.

3.4.3 Horizontální komunikace

Kvalitu komunikace mezi zaměstnanci na stejné úrovni organizace jsem se v klubu Volleyball.cz pokusil analyzovat pomocí pěti anketních otázek. Respondenti měli potvrdit nebo vyvrátit tvrzení, která jsou v následující tabulce (tabulka 1).

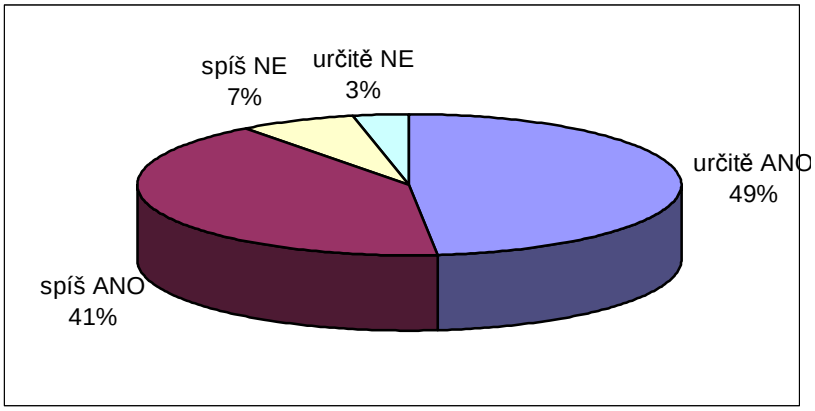
tabulka 1 - Horizontální komunikace Volleyball.cz

Otázka	ANO	NE
Každý zaměstnanec je součástí týmu, rozvíjí a buduje spolupráci s ostatními.	75,86 %	**24,14%**
Zaměstnanci tvoří plně funkční a pozitivně naladěný tým	48,28 %	**51,72 %**
Zaměstnanci nešíří pomluvy a nepodložené informace o svých kolezích a nenaslouchají těmto pomluvám	44,83 %	**55,17 %**
Všichni zaměstnanci jsou si rovni, nikdo se nepovyšuje nad ostatními	37,93 %	**62,07 %**
Zaměstnanci si nezávidí, ale mají naopak radost, pokud se někomu něčeho podaří dosáhnout jak v pracovním, tak osobním životě	**51,72 %**	**48,28 %**

Vztahy zaměstnanců na horizontální úrovni dopadly o trochu lépe než vztahy mezi nadřízenými a podřízenými – stále ale nejsou dokonalé. Ideálním stavem by bylo, kdyby všichni zaměstnanci souhlasili se všemi tvrzeními. Poměr odpovědí ano - ne byl v průměru jen něco málo nad 50 : 50. Zajímavostí je, že sportovci uváděli mnohem horší pohled na současný stav než ostatní zaměstnanci. Každý z nich má s klubem smlouvu, která je zcela individuální. Rozdíly mezi platy sportovců hrajících v jednom týmu mohou dosahovat obrovských rozměrů. Ačkoliv se nikde platy jednotlivých hráčů nezveřejňují, každý má přibližnou představu o příjmech svých spoluhráčů. Vědomí těchto rozdílů také ovlivňuje firemní – klubové – klima. Dále se zde patrně projevuje i nekvalitní komunikace mezi vedením a skupinou sportovců (viz minulá kapitola), která v klubu vyvolává napjatou atmosféru.

3.4.4 Vztah zaměstnanců k organizaci

Otázkou **„Jste hrdý na svůj klub?“** zaměstnanci vyjadřovali loajalitu k organizaci Volleyball.cz. Hodnocení je jednoznačně pozitivní, protože celých 90 % respondentů se vyslovilo buď určitě ano, nebo spíš ano (Graf 20).

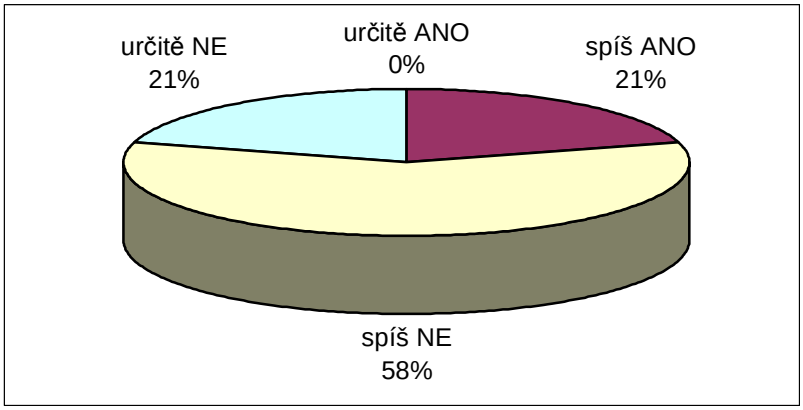


Graf 20 - Jste hrdý na svůj klub?

3.4.5 Názor zaměstnanců na úroveň komunikace

Na dotaz **„Myslíte si, že komunikace uvnitř klubu je na dobré úrovni?“** jsem dostal odpovědi velice negativní. Ani jeden zaměstnanec není zcela spokojen s komunikací a pouze 21 % odpovědělo spíše ano (Graf 21). Tento fakt potvrzuje výsledky téměř všech předchozích otázek. Respondenti měli možnost napsat, v čem vidí největší problém

komunikace uvnitř klubu. Ve svých odpovědích uváděli problémy, které byly většinou popsány v otázkách výše zmiňovaných. Zaměstnanci viděli nejčastěji chybu v komunikaci s hráči, její malé otevřenosti a nevelkých manažerských (zejména komunikačních) dovednostech vedení.



Graf 21 - Myslíte si, že komunikace uvnitř klubu je na dobré úrovni?

3.5 Analýza komunikačních toků

Komunikační toky uvnitř organizace by měly teoreticky kopírovat spojnice mezi jednotlivými složkami v organizační struktuře organizace. (Obrázek 2). Na základně výsledků ankety, rozhovorů s vedením klubu a vlastních zkušeností jsem došel k následujícím zjištěním. Komunikační toky uvnitř organizace jsem nejprve rozdělil na tok úkolů a usměrňování, tok kontroly, tok stimulačních nástrojů, tok dat a informací a tok neformální komunikace.

- **Tok úkolů a usměrňování** probíhá v naprosté většině prostřednictvím porad. Porady jsou uskutečňovány v několika formách: nejvyšší vedení mezi sebou (otázky strategie a jiná důležitá témata), nejvyšší vedení – trenéři, trenéři – hráči (předzápasové porady), dále společné porady všech - vedení, trenéři, hráči (seznamování hráčů s cíly klubu). Dalším, neformálním, prostředkem toku úkolů a usměrňování je e-mail nebo telefon.

- **Tok kontroly** nemůže existovat bez jasně stanovených a řádně vysvětlených a zdůvodněných cílů. Podle ankety jsou všichni hráči seznámeni na začátku sezony s cíli pro aktuální sezonu. Zpětnou vazbu manažerovi poskytují výsledky týmů

a konzultace s trenéry. Následuje porovnání cílů se skutečnou situací a nezbytné vyvození důsledků. Tento komunikační tok je podle výsledků ankety značně opožděný a tudíž neefektivní.

- **Tok stimulačních nástrojů**. Manažer klubu Volleyball.cz používá ke stimulaci hráčů i trenérů z největší části hmotné nástroje, jako je finanční penalizace za špatné výsledky a naopak prémie za dosažení vytyčeného postavení týmu v lize na konci sezony. Ostatní nástroje (hlavně nehmotné) jsou využívány velice zřídka.
- **Tok dat a informací** probíhá prostřednictvím informativních porad managementu s trenéry, nebo managementu s hráči i trenéry. Speciálním typem toku informací ve sportovním klubu jsou předzápasové porady, na nichž trenéři předávají hráčům potřebné informace o soupeři. Tyto informace trenéři získávají pomocí videonahrávek či pozorování. Dalším využívaným prostředkem toku informací jsou webové stránky klubu.
- **Tok neformální komunikace** protíná celou komunikaci uvnitř firmy skrz naskrz. Každý zaměstnanec je v rámci svého centra v každodenním kontaktu se svými spolupracovníky nebo sportovci. Na nižších úrovních se tedy využívá neformálních cest mnohem častěji než v komunikaci s vedením. Prostředkem této komunikace jsou náhodná setkání jednotlivých zaměstnanců, e-maily a telefony, ale i neformální večírky, oslavy narozenin, kde se setkávají hráči s vedením a mají možnost neformálně komunikovat.

3.6 Shrnutí analýzy a doporučení

V organizaci Volleyball.cz se řízení vnitrofiremní komunikace zatím nevěnuje dostatečná pozornost. Důkazem tohoto tvrzení jsou výsledky ankety. Problémovou se jeví zejména komunikace vedení klubu se sportovci. Na tuto oblast by se měla zaměřit pozornost vedení při plánování zlepšení komunikace uvnitř klubu. Rozhodovat o motivačním programu pro své zaměstnance je jedna z hlavních činností manažera. Zaměstnanci ale cítí, že nejsou dostatečně motivování, a že strhávání peněz z výplaty není pro zvýšení výkonu efektivní. Každého navíc motivuje něco trochu jiného a proto by se vedení mělo snažit pátrat po těchto motivech u profesionálních sportovců ale i u trenérů a ostatních zaměstnanců (např. pochvala, serióznost jednání, možnost spolupodílet se na vedení klubu). Metoda pokut by se mělo

využívat jen vyváženě s příslibem udílení prémií za dobré výsledky. Pokud dojde ke snižování částek na výplatních páskách z jiných, než motivačních důvodů (např. pokud management nemá dostatek peněz na výplaty), měl by to manažer otevřeně přiznat a nic netajit. Právě taková otevřená komunikace začne v zaměstnancích vzbuzovat důvěru, loajalitu vůči vedení a zvýší jejich motivaci.

Vedení by si mělo uvědomit, že hráči nejsou jen sportovní stroje, že nejsou zanedbatelná skupina, která nemá co mluvit do řízení a která nepotřebuje být informována o dění v klubu. Tato kategorie zaměstnanců je pro klub nejdůležitější. Jak sami sportovci často uváděli, jsou si tohoto deficitu v komunikaci vědomi a vadí jim. Zlepšení je možné docílit včasnou, pravidelnou, otevřenou a upřímnou komunikací vedení se zaměstnanci. Je určitě velmi obtížné pravidelně komunikovat se všemi sportovci individuálně. Jednodušší cesta, jak informovat hráče, je prostřednictvím trenérů, kteří s nimi jsou v kontaktu každý den na tréninců.

Pozitivní ale je, že téměř všichni respondenti byli seznámeni se sportovními cíly pro aktuální sezonu. Sportovci ani trenéři celku Kladna ovšem neměli stanovený cíl pro druhou soutěž, které se účastní v aktuální sezoně - Český pohár. Právě špatná komunikace v klubu se zde možná projevila vyřazením týmu z této soutěže již v semifinále.

Přestože ani jeden zaměstnanec vizi neznal doslova, 70 % o ní mělo docela blízkou představu, což se dá při vyhodnocení ostatních otázek považovat za úspěch.

Slabou stránku projektu Volleyball.cz spatřuji v tom, že vedení celé organizace je kumulováno do osoby jediného muže – generálního manažera. Veškerá rozhodnutí vykonává on, jednotliví vedoucí mají jen omezené pravomoci a zabývají se spíše administrativními, než řídícími činnostmi. Řízení autokratickým stylem vyžaduje obrovské nasazení a s nárůstem nových povinností ubývá schopnost zabývat se jinými, něž neodkladnými záležitostmi. Problémy s komunikací se potom odsouvají do pozadí. Krátkodobě se velké komunikační nedostatky dají zvládnout, ale dlouhodobě vedou k postupnému zhoršování klimatu v organizaci i dosahování cílů. Mým posledním doporučením pro generálního manažera je tedy delegovat více pravomocí a soustředit se spíše na řídící, než výkonné funkce.

4. Závěr

Informace a komunikace jsou bezpochyby fenoménem dnešní doby a projevují se ve všech odvětvích lidské činnosti. Vědět, jak určité informace získat, je mnohdy cennější než tyto informace mít. Kdo ovládá komunikační dovednosti má obrovskou výhodu před ostatními. Společnost mající takového člověka ve svém vedení tuto výhodu přejímá.

Mnoho odborných publikací vysvětluje důležitost kvalitní komunikace ve firmách, většina manažerů si tuto nezbytnost uvědomuje, a někteří dokonce učiní kroky k jejímu zlepšení. Je jim totiž známo, že nezdravá komunikace uvnitř firmy se projeví i navenek prostřednictvím firemní image, že špatná atmosféra na pracovišti může být demotivující a zaměstnanec bez motivace potom není přínosem pro výkon celé firmy. Z trochu jiného úhlu pohledu při špatné komunikaci může dojít k nepřesnému definování pravomocí, ke zdvojování funkcí a práce se stává méně efektivní. To se projeví následně v rostoucích nákladech a ztrátě konkurenceschopnosti.

Jakou konkurenční výhodu však může získat sportovní klub, který se rozhodne zabývat se problematikou komunikace? Sportovnímu klubu zdánlivě žádná konkurence nehrozí, protože to, co nabízí, není hmatatelné a na první pohled zřejmé. To ovšem je zásadní omyl. Sportovní organizace nabízí svému okolí produkty dvojího typu: divácké a sponzorské. A je mnoho diváků, kteří při špatných výsledcích svůj klub přestanou podporovat svou přítomností. Je mnoho společností, kterým až tolik nezáleží na tom, koho konkrétně budou sponzorovat. Pokud na zápasy začne chodit jen málo diváků, budou místo volejbalového klubu sponzorovat raději handicapovaného olympionika nebo charitativní akce. Manažer bez komunikačních dovedností může mít problémy se získáváním sponzorů a tím škodit naplňování ekonomických cílů svého klubu. Při nekvalitní vnitrofiremní komunikaci dochází k nedostatečné motivaci sportovců, což má za následek neplnění sportovních i sociálních cílů. Čili klub určitě má co ztratit. Sportovní manažer si musí uvědomit, stejně jako manažeři v běžném obchodním sektoru, že komunikace je závažné téma.

To, že komunikace je významným nástrojem při řízení sportovního je dokumentováno v praktické části práce, kde je analyzována vnitrofiremní komunikaci uvnitř volejbalového klubu Volleyball.cz. Na základě ankety mezi zaměstnanci klubu se ukázalo, že komunikace je zde na velice neuspokojivé úrovni. Anketa mapovala komunikační vztahy mezi vedením

a podřízenými (úroveň zpětné vazby, hodnocení, motivace zaměstnanců) i mezi zaměstnanci na horizontální úrovni. Má hypotéza, že se vnitrofiremní komunikaci v klubu Volleyball.cz věnuje jen nepatrná pozornost se vyhodnocením ankety potvrdila.

Všechny skupiny otázek, až na úroveň komunikace na horizontální úrovni, totiž dopadly velmi neuspokojivě. Ukázalo se, že kategorie sportovců je při komunikaci velmi přehlížena a že sportovci jsou si tohoto přehlížení vědomi. To vede k jejich demotivaci, zhoršení herních výsledků a vstupu do „začarovaného“ kruhu, který vede sportovní organizaci do záhuby. Pokud se z něj chce klub Volleyball.cz vymanit, musí zapracovat především na tréninku komunikačních dovedností a zaměřit svůj zájem hlavně na motivaci sportovců.

Věřím, že pokud se vedení Volleyball.cz bude snažit zlepšovat komunikaci, výsledky se dostaví a český volejbal bude slavit úspěchy stejně jako před půl stoletím. Totéž platí i ve všech ostatních sportovních odvětvích.

5. Použitá literatura

[1] ŠLAPÁK, O.: Data, informace, znalosti - E-LOGOS - ELECTRONIC JOURNAL FOR PHILOSOPHY/2003 (ISSN 1211-0442)

[2] VODÁČEK, L. a VODÁČKOVÁ, O: .Management (teorie a praxe pro 90. léta). 2. vyd. Praha: Management Press, 1996. 244 s. ISBN 80-85943-19-0.

[3] HLOUŠKOVÁ, I.: Vnitrofiremní komunikace. 1. vyd. Praha: Grada, 1997. 102 s. ISBN 80-7169-550-5

[4] PORVAZNÍK, J.: Celostný manažment. Piliere kompetentnosti v riadení. Bratislava: Sprint, 1999. ISBN 80-88848-36-9.

[5] DONNELLY, James H. - GIBSON, James L. - IVANCEVICH, John M. Management [Grada, 1997] : Fundamentals of management (Orig.). Translated by Václav Dolanský - Josef Koubek. Vyd. 1. Praha : Grada, 1997,. 821 s. ISBN 80-7169-422-3

[6] Truneček, J., Management v informační společnosti : učební texty pro bakalářské studium. Vyd. 1. Praha : Vysoká škola ekonomická [Praha], 1997,. 228 s. ISBN 80-7079-201-9

[7] [ONLINE], HOSPODÁŘOVÁ, I., www.pressforum.cz (únorové číslo 2005), http://www.pressforum.cz/pdf/02_05/Pressforum_02_05-36.pdf

[8] ČÁSLAVOVÁ, E., Management sportu. Praha: East West Publishing. 2000. 172s. ISBN 80-7219-010-5.

[9] JANDA, P. Vnitrofiremní komunikace : nástroje pro úspěšné fungování firmy. Praha : Grada, c2004. 128 s. Poradce pro praxi. ISBN 80-247-0781-0.

[10] [ONLINE] KUČEROVÁ, H, - Web Vyšší odborné školy informačních služeb http://info.sks.cz/users/ku/UIS/inform1.htm

[11] [ONLINE] Wikipedie, Elektronický encyklopedický slovník, http://cs.wikipedia.org

[12] BROOKS, Ian. Firemní kultura – jedinci, skupiny, organizace a jejich chování. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-763

[13] SKARLANTOVÁ, P. Interní komunikace: Co a jak vylepšit. Regal – měsíčník pro

marketing a management obchodu, 2005. č.2, s. 62. ISSN 1801-4453

[14] Kapesní slovník cizích slov. Praha: OTTOVO nakladatelství, 2000.ISBN 80-7181-410-5

[15] [ONLINE] Volleycountry.com, www.volleycountry.com/cz/historie/main.php

6. Seznamy

6.1 Seznam grafů

Graf 1 - Dostáváte informace přímo od managementu prostřednictvím formálních nebo neformálních cest? 29
Graf 2 - Nejčastěji si svá sdělení s vašimi nadřízenými předáváte pomocí: e-mailu, telefonu, nástěnky nebo osobním setkáním?“ 30
Graf 3 - Nejčastěji si svá sdělení s vašimi nadřízenými předáváte pomocí: e-mailu, telefonu, nástěnky nebo osobním setkáním?“ - detailně. 31
Graf 4 - Nejčastěji svá sdělení se svými podřízenými předáváte pomocí: e-mailu, telefonu, nástěnky nebo osobně? – pokud máte nějaké podřízené.....31
Graf 5 -Probíhá kritika Vašich neúspěchů konstruktivním způsobem? 32
Graf 6 - Probíhá kritika Vašich neúspěchů konstruktivním způsobem - detailně.....32
Graf 7 - Jsou v organizaci vytvořeny podmínky pro možnost konstruktivní kritiky vašeho nadřízeného (možnost otevřeně bez zábran komunikovat)? 33
Graf 8 - Získáváte o Vaší práci (pozitivní i negativní) zpětnou vazbu ihned? 34
Graf 9 - Dostáváte příliš mnoho nebo zbytečné informace? 34
Graf 10 - Dostáváte dostatečné množství informací pro vaše pracovní místo?.....35
Graf 11 - Dostáváte dostatečné množství informací pro vaše pracovní místo?– Detailně 35
Graf 12 - Dostáváte informace příliš brzo, pozdě nebo včas? 36
Graf 13 - Máte možnost rozhodovat o zásadních otázkách v klubu?.....37
Graf 14 - Dal Vám Váš nadřízený mi někdy najevo, že si Vaší práce cení? 37
Graf 15 - Myslíte si, že stimulace pomocí pokut (trestů) je efektivní? 38
Graf 16 - Myslíte si, že vedení vás dokáže dobře stimulovat k lepším výkonům? 39
Graf 17 - Máte pocit, že jste členem dobře vedeného týmu? 40
Graf 18 - Schůzky pracovního týmu jsou vedeny způsobem, který vzbuzuje důvěru a respekt? 40
Graf 19 - Máte pocit, že se vaše práce zlepšila pod vedením vašeho nadřízeného? 41
Graf 20 - Jste hrdý na svůj klub?.....42
Graf 21 - Myslíte si, že komunikace uvnitř klubu je na dobré úrovni?.....43

6.2 Seznam obrázků

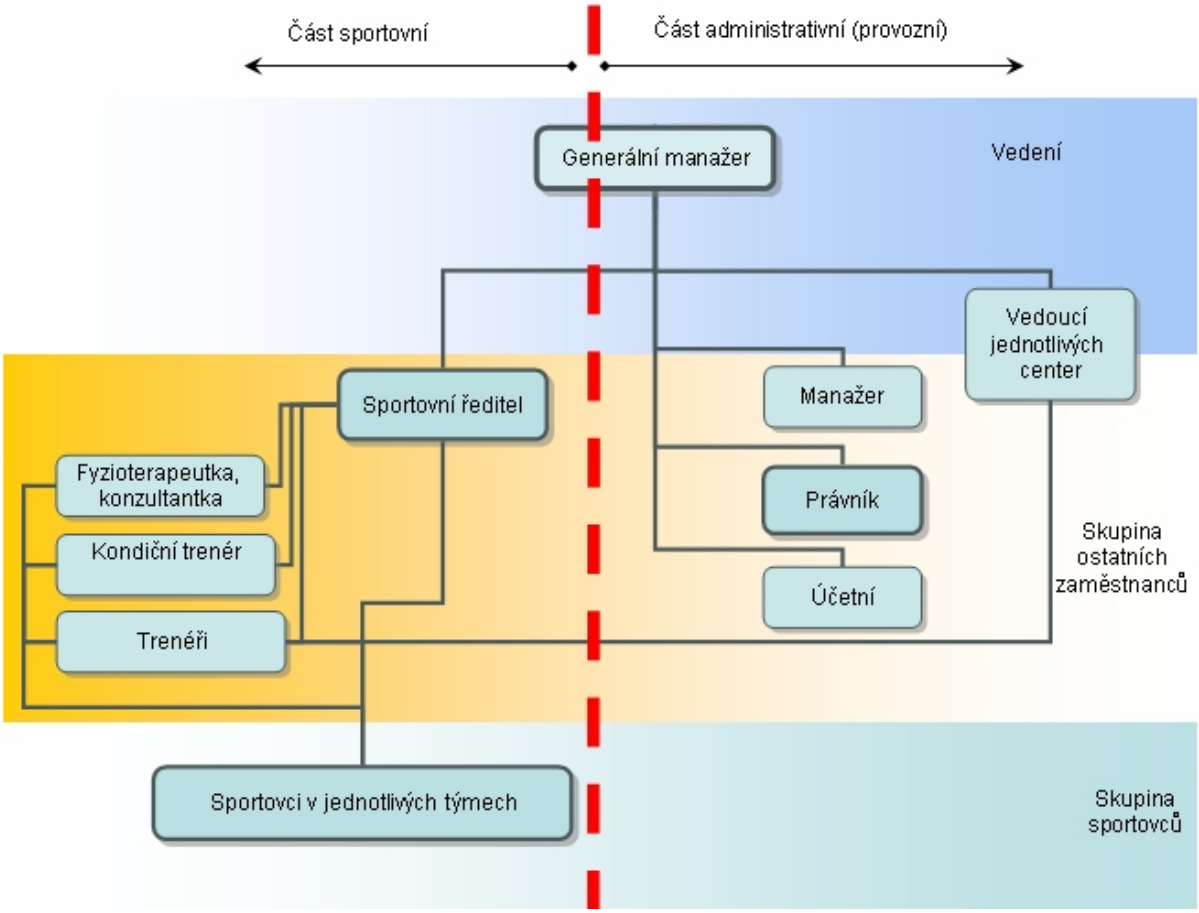
Obrázek 1 - Propojení činností managementu vnitrofiremní komunikací [9] 18
Obrázek 2 - Organizační struktura Volleyball.cz 51

6.3 Seznam tabulek

tabulka 1 - Horizontální komunikace Volleyball.cz 41
tabulka 2 – Anketa 52
tabulka 3 - Sportovní cíle sportovního klubu [8].....54
tabulka 4 - Ekonomické cíle sportovního klubu [8].....55
tabulka 5 - Sociální cíle sportovního klubu [8] 56

7. Přílohy

Obrázek 2 - Organizační struktura Volleyball.cz



tabulka 2 – Anketa

Anketa - úroveň vnitrofiremní komunikace

Anketa, kterou právě čtete, je zcela anonymní a bude sloužit jako podklad pro zmapování úrovně komunikace v klubu Volleyball.cz. (a zároveň jako podklad pro analytickou část mé bakalářské práce). Cílem tohoto výzkumu je získat reálný obraz současného stavu, proto, prosím, buďte kritičtí. V anketě nejsou správné a špatné odpovědi, jedinou správnou odpovědí je váš skutečný názor. Pokud budete mít nějaké nejasnosti s vyplňováním, tak mi prosím napište na e-mail.

1. Jaké jsou jednotlivé cíle klubu Vašeho týmu pro tuto sezonu (tým může hrát i více soutěží během jedné sezony)?

   …….……..

2. Jaká je dlouhodobá vize celého projektu Volleyball.cz – (pokud ji znáte)?

   ……..

Zvolte jednu z následujících variant: určitě ano (1), spíše ano (2), spíše ne (3), určitě ne (4).

3. Dostáváte informace přímo od managementu prostřednictvím formálních nebo neformálních cest?
4. Nejčastěji si svá sdělení s vašimi nadřízenými předáváte pomocí: e-mailu, telefonu, nástěnky nebo osobním setkáním?
5. Nejčastěji svá sdělení se svými podřízenými předáváte pomocí: e-mailu, telefonu, nástěnky nebo osobně?
6. Probíhá kritika Vašich neúspěchů konstruktivním způsobem?
7. Jsou v organizaci vytvořeny podmínky pro možnost konstruktivní kritiky vašeho nadřízeného (možnost otevřeně, bez zábran komunikovat)?
8. Získáváte o Vaší práci (pozitivní i negativní) zpětnou vazbu ihned?
9. Dostáváte příliš mnoho nebo zbytečné informace?
10. Dostáváte dostatečné množství informací pro vaše pracovní místo?
11. Dostáváte informace příliš brzo, pozdě nebo včas?

12. Máte možnost rozhodovat o zásadních otázkách v klubu?

13. Dal Vám Váš nadřízený někdy najevo, že si Vaší práce cení?

14. Myslíte si, že stimulace pomocí pokut (trestů) je efektivní?

15. Myslíte si, že vedení vás dokáže dobře stimulovat k lepším výkonům?

16. Co vás dokáže motivovat nebo stimulovat k dobrým výkonům ze všeho nejvíce?

17. Máte pocit, že jste členem dobře vedeného týmu?

18. Schůzky pracovního týmu byly vedeny způsobem, který vzbuzuje důvěru a respekt?

19. Máte pocit, že se Vaše práce zlepšila pod vedením vašeho nadřízeného?

20. Jste hrdý na svůj klub?“

21. Myslíte si, že komunikace uvnitř klubu je na dobré úrovni?

22. Pokud NE (spíš ne), tak proč? (hlavní důvod/y)

……...

Jsou následující tvrzení pravdivá? (ve vztahu k Volleyball.cz)

23. Každý zaměstnanec je součástí týmu, rozvíjí a buduje spolupráci s ostatními. **ANO / NE**

24. Zaměstnanci tvoří plně funkční a pozitivně naladěný tým. **ANO / NE**

25. Zaměstnanci nešíří pomluvy a nepodložené informace o svých kolezích a nenaslouchají těmto pomluvám. **ANO / NE**

26. Všichni zaměstnanci jsou si rovni, nikdo se nepovyšuje nad ostatními. **ANO / NE**

27. Zaměstnanci si nezávidí, ale mají naopak radost, pokud se někomu něčeho podaří dosáhnout jak v pracovním, tak osobním životě. **ANO / NE**

---

28. Jaká je Vaše funkce v organizaci? …….

Děkuji

tabulka 3 - Sportovní cíle sportovního klubu [8]

Dlouhodobé cíle (nad 3 roky)	Střednědobé cíle (1 - 3 roky)	Krátkodobé cíle (do jednoho roku)
Podpora zdraví Seberealizace Radost z pohybu	Podpora výkonnostního sportu	– Zadávání úkolů v návaznosti na cíle výkonnostních tříd – Motivace k výkonu – Úkoly podpůrných opatření
	Podpora volného času a „sportu pro všechny“	– Uznávání výkonnostního sportu – Motivace k provádění sportovní činnosti –
	Mnohostranně vytvořená sportovní nabídka	– Rozšíření funkčních skupin – Přejímání nových sportovních odvětví – Přijetí rehabilitace – Opatření k prevenci a rekonvalescenci
	Podpora talentů	– Cílevědomé vyhledávání talentů – Opatření k individuální podpoře talentů
	Zlepšení kvality tréninku a cvičení	– Pokračovací vzdělávání trenérů a cvičitelů – Motivace sportovců již při trénování – Zlepšení tréninkových a cvičebních podmínek
	Vzdělávání ve sportu podle pedagogických zásad	– Seznámení s pedagogickými základy – Využití pedagogických zásad – Další vzory pedagogických zásad
	Odstranění nedostatků na sportovištích	

tabulka 4 - Ekonomické cíle sportovního klubu [8]

Dlouhodobé cíle (nad 3 roky)	Střednědobé cíle (1 - 3 roky)	Krátkodobé cíle (do jednoho roku)
Úspěšné ekonomické vedení sportovního klubu	Zlepšení řízení klubu	– Nový systém řízení – Plánování – Organizování – Účetní evidence – Profesionální vedoucí komerčních aktivit – Přizpůsobení nabídky činností sportovního klubu poptávce – Získání kvalifikovaných řídících pracovníků
	Zlepšení finanční situace	– Přidělování rozpočtovaných prostředků podle cílů – Přizpůsobení výše příspěvku poskytovaným činnostem ze strany sportovního klubu – Zvýšení doplňkových zdrojů (sponzoři, komerční činnost) – Úsporná opatření
	Nové image sportovního klubu pro veřejnost	– Koncepce aktivního využívání médií – Koncepce public relations – Posílení reklamy

tabulka 5 - Sociální cíle sportovního klubu [8]

Dlouhodobé cíle (nad 3 roky)	Střednědobé cíle (1 - 3 roky)	Krátkodobé cíle (do jednoho roku)
Podpora příslušnosti ke sportovnímu klubu, společnosti a spokojenost jeho členů	Podpora poskytovaných společenských forem	– Podpora koordinátorské práce – Zohlednění mezilidských vztahů – Odstraňování egoismu
	Hledání nových společenských norem	– Hledání v jiných klubech a programech – Hledání v cizině – Vlastní experimenty – Dotazování členů
	Povzbuzování atmosféry porozumění	– Spolupůsobení při vytváření cílů – Identifikace se sportovním klubem – Pronikání této činnosti mimo sportovní klub