

Analýza spokojenosti s vnitřním prostředím FC Zlín

Tobiáš Slovák

Bakalářská práce
2024



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav podnikové ekonomiky

Akademický rok: 2023/2024

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Tobiáš Slovák**
Osobní číslo: **M21453**
Studijní program: **B0413A050024 Ekonomika a management**
Specializace: **Ekonomika a management podniku**
Forma studia: **Prezenční**
Téma práce: **Analýza spokojenosti s vnitřním prostředím FC Zlín**

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Provedte literární rešerši týkající se dané problematiky.

II. Praktická část

- Analyzujte spokojenost členů sportovního klubu s vnitřním prostředím FC Zlín.
- Předložte návrhy na zlepšení vnitřního prostředí společnosti.

Závěr

Rozsah bakalářské práce: cca 40 stran
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam doporučené literatury:

- ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. Vydání 13., Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
- ARMSTRONG, Michael. *Armstrong's handbook of strategic human resource management*. Sixth edition, London; Philadelphia; New Delhi: Kogan Page, 2016. ISBN 978-07-494-7682-3.
- BEDRNOVÁ, Eva; NOVÝ, Ivan a JAROŠOVÁ, Eva. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-726-1239-0.
- TAHAL, Radek. *Marketingový výzkum: postupy, metody, trendy*. Vydání 2., Praha: Grada Publishing, 2022. ISBN 978-80-271-3535-6.

Vedoucí bakalářské práce: doc. Ing. Zuzana Tučková, Ph.D.
Ústav logistiky

Datum zadání bakalářské práce: 5. února 2024
Termín odevzdání bakalářské práce: 17. května 2024

L.S.

prof. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan

doc. Ing. Petr Novák, Ph.D.
garant studijního programu

Ve Zlíně dne 5. února 2024

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

1. že jsem na diplomové/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně

Jméno a příjmení:

.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Hlavním záměrem a cílem bakalářské práce je provést analýzu spokojenosti s vnitřním prostředím FC Zlín. Teoretická část slouží k vypracování literární rešerše na dané téma, vytvoření podkladů a teoretických východisek pro vypracování praktické části. Cílem praktické části bylo provést samotnou analýzu spokojenosti s vnitřním prostředím FC Zlín. Analýza byla provedena prostřednictvím dotazníkového šetření, kde respondenti odpovídali na otázky ohledně spokojenosti s vnitřním prostředím, ale i budoucích potenciálních benefitů. Pro další shromažďování údajů a dotvoření analýzy jsem využil strukturovaného rozhovoru a vlastního pozorování. Nedílnou součástí práce je závěrečné zhodnocení spokojenosti interních členů s vnitřním prostředím, včetně návrhů na zlepšení.

Klíčová slova: spokojenost, FC Zlín, interní členové, vnitřní prostředí, dotazníkové šetření, motivace

ABSTRACT

The main aim and objective of the bachelor thesis is to analyse the satisfaction with the internal environment of FC Zlín. The theoretical part is used to develop a literature search on the topic, to create the background and theoretical basis for the practical part. The aim of the practical part was to conduct the analysis of satisfaction with the internal environment of FC Zlín. The analysis was conducted through a questionnaire survey where respondents answered questions regarding satisfaction with the internal environment as well as future potential benefits. To further collect data and complete the analysis, I used structured interviews and my own observations. An integral part of the thesis is a final evaluation of the internal members' satisfaction with the internal environment, including suggestions for improvement.

Keywords: satisfaction, FC Zlín, internal members, internal environment, questionnaire survey, motivation

Chtěl bych poděkovat vedoucí mé bakalářské práce doc. Ing. Zuzaně Tučkové, Ph.D. za její odborné vedení, věnovaný čas, poskytnuté rady a podporu. Spolupráce a komunikace probíhala na vynikající úrovni a přesně podle mých představ.

Rovněž bych chtěl poděkovat fotbalovému klubu FC Zlín, především Marku Kalivodovi, za zprostředkování odborné praxe a poskytnutí důležitých dat ke zpracování této práce. Dále bych chtěl poděkovat řediteli klubu Leoši Gojšovi, za jeho věnovaný čas, přátelský přístup a interní informace, které mi sdělil při rozhovoru. V neposlední řadě bych chtěl poděkovat všem respondentům mého dotazníkového šetření za důkladné vyplnění.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD.....	10
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE.....	11
I TEORETICKÁ ČÁST.....	12
1 TEORETICKÉ UCHOPENÍ SPORTU	13
1.1 DEFINICE SPORTU	13
1.2 POJEM SPORTOVNÍ KLUB	13
1.3 SPORT V EKONOMICE.....	14
2 DEFINICE SPOKOJENOSTI	15
2.1 POJEM PRACOVNÍ SPOKOJENOST.....	15
2.2 FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ SPOKOJENOST S PRACÍ	16
2.2.1 Vnitřní motivační faktory.....	16
2.2.2 Úroveň kontroly	16
2.2.3 Úspěch nebo neúspěch	16
3 MOTIVACE JAKO FAKTOR OVLIVŇUJÍCÍ SPOKOJENOST S PRACÍ	17
3.1 POJEM MOTIVACE.....	17
3.2 MOTIVAČNÍ FAKTORY, JEJICH DRUHY A PŮSOBNÍ	17
3.2.1 Maslowova hierarchie potřeb	17
3.2.2 Alderferova teorie ERG	19
3.2.3 McClellandova teorie potřeb.....	20
3.2.4 Herzbergův dvoufaktorový model	20
4 MĚŘENÍ PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI.....	22
4.1 KVANTITATIVNÍ A KVALITATIVNÍ VÝZKUM	22
4.1.1 Kvalitativní výzkum.....	22
4.1.2 Kvantitativní výzkum.....	22
4.2 METODY SHROMAŽĎOVÁNÍ ÚDAJŮ.....	23
4.2.1 Rozhovor	23
4.2.2 Dotazování	24
4.2.3 Pozorování.....	25
4.2.4 Experiment	26
5 STRATEGIE ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ.....	27
5.1 POJEM STRATEGIE ODMĚŇOVÁNÍ.....	27
5.2 VÝZNAMNOST STRATEGIE ODMĚŇOVÁNÍ	27
5.3 SLOŽKY SYSTÉMU ODMĚŇOVÁNÍ.....	28
5.3.1 Peněžní odměny	28
5.3.2 Nepeněžní odměny.....	28
6 VNITŘNÍ PROSTŘEDÍ ORGANIZACE.....	30

6.1	ANALÝZA VNITŘNÍCH ZDROJŮ, PROSTŘEDÍ A SCHOPNOSTÍ ORGANIZACE	30
6.1.1	Model 7S	30
7	SHRNUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI.....	32
II	PRAKTICKÁ ČÁST.....	34
8	PŘEDSTAVENÍ KLUBU FC ZLÍN.....	35
8.1	ZÁKLADNÍ INFORMACE.....	35
8.2	HISTORIE KLUBU	35
8.2.1	Sloučení klubů a evropské poháry, 1958-1971	36
8.2.2	Působení v nejvyšší soutěži a vítězství nad Atléticem Madrid, 2000-2015	36
8.2.3	Vítězství v MOL Cupu.....	36
8.3	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA FC ZLÍN	37
8.3.1	Organizační struktura vedení a managementu	38
8.3.2	Organizační struktura představenstva	39
8.3.3	Organizační struktura dozorčí rady	39
8.4	MAJETKOVÁ STRUKTURA	40
8.4.1	Stadion Letná	40
8.4.2	Mládežnické centrum Vlastislava Marečka na Vršavě	41
9	POPIS SOUČASNÉHO STAVU AREÁLU VRŠAVA	42
9.1	HRACÍ PLOCHY	42
9.2	BUDOVA TVOŘÍCÍ ZÁZEMÍ PRO HRÁČE A TRENÉRY	43
10	BENEFITY PRO HRÁČE FC ZLÍN.....	44
10.1	OBLEČENÍ A TRÉNINKOVÉ VYBAVENÍ	44
10.2	VYUŽITÍ FYZIOTERAPEUTICKÝCH A LÉKAŘSKÝCH SLUŽEB	44
10.3	BEZPLATNÝ VSTUP NA UTKÁNÍ A-MUŽSTVA	44
10.4	SPOLUPRÁCE SE ZŠ KOMENSKÉHO II A SŠ ORBIS	45
10.5	FINANČNÍ OHODNOCENÍ HRÁČŮ.....	45
11	ROZHOVOR	46
12	DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ	48
13	NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ A ZHODNOCENÍ AKTUÁLNÍHO STAVU.....	63
13.1	ZHODNOCENÍ AKTUÁLNÍHO STAVU ZÁZEMÍ VE SPORTOVNÍM AREÁLU VRŠAVA	63
13.2	ZHODNOCENÍ SPOKOJENOSTI S VNITŘNÍM PROSTŘEDÍM ČLENŮ FC ZLÍN	63
13.3	PŘETÍŽENÍ POSILOVNY	64
13.4	REALIZACE SPOLEČENSKÉ/ODPOČÍVACÍ MÍSTNOSTI.....	64
13.5	STRAVOVACÍ ZAŘÍZENÍ.....	65
13.6	PARKOVÁNÍ.....	65

14 SHRNUTÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI	66
ZÁVĚR	67
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	69
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	72
SEZNAM OBRÁZKŮ	73
SEZNAM TABULEK.....	75
SEZNAM PŘÍLOH.....	76

ÚVOD

Míra spokojenosti zaměstnanců ve firmě je velice důležité, avšak často podceňované téma. Pracovní spokojenost je ovlivňována mnoha faktory, které si mnozí z nás nemusí ani uvědomovat – významnost a rozmanitost práce, zpětná vazba od nadřízených a kolegů, úspěšné dosahování vytyčených cílů, atmosféra na pracovišti apod. Motivace úzce souvisí se spokojeností. U zaměstnance, který je správně namotivovaný a spokojený se svojí prací, můžeme očekávat solidní výkonnost a včasné a kvalitní dosahování cílů. Takový zaměstnanec má rovněž zájem o sebevzdělávání a osobní růst. Nejčastějším motivačním stimulem je bez pochyb finanční ohodnocení. Jsem přesvědčen o tom, že úspěch, zisk, povědomí o firmě a další závisí především na spokojenosti zaměstnanců, kteří si zároveň touto spokojeností mohou vytvořit určité pouto či vazbu k firmě a práci. Z toho vyplývá, že dílčím cílem každé firmy by mělo být zajištění spokojenosti svých zaměstnanců.

V mé bakalářské práci analyzuji spokojenost interních členů FC Zlín s vnitřním prostředím, což se dá nazvat i mým hlavním cílem. Jedná se o fotbalový klub, ve kterém panuje rodinná atmosféra. I v tomto případě se mi potvrdilo, že spokojenost interních členů zásadně ovlivňuje jejich výkonnost a každodenní chod klubu.

Téma jsem zvolil na základě provázanosti mého osobního a studijního života.

Teoretická část zachycuje pojmy, které jsou nezbytné k řešení daného tématu a úzce souvisí se spokojeností zaměstnanců s vnitřním prostředím. Nejprve se věnuje teoretickému uchopení sportu a následně definuje pojem spokojenost. Nechybí také přiblížení pojmu motivace, který souvisí se spokojeností a její metody měření. Teoretická část se rovněž zabývá ohodnocením zaměstnanců a definováním vnitřního prostředí.

Praktická část na úvod představuje klub FC Zlín včetně jeho historie. Následně se věnuje popisu současného stavu areálu Vršava a benefitům, které mají hráči klubu k dispozici. Významným úsekem praktické části je rozhovor, který obsahoval otázky vycházející z Modelu 7S a dotazníkové šetření, ve kterém se objevují otázky týkající se Maslowovy hierarchie potřeb, vnitřního prostředí areálu Vršava a potenciální budoucí benefity.

V závěru bude zhodnocen aktuální stav hmotného i nehmotného vnitřního prostředí klubu a budou prezentovány některé návrhy na zlepšení.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Můj hlavní záměr a cíl je zjistit míru spokojenosti interních členů FC Zlín s vnitřním prostředím. Mezi dílčí cíle patří odhalení slabých míst vnitřního prostředí klubu, pokud vůbec existují a zjištění zájmu o potenciální budoucí benefity.

Cíle bude dosaženo pomocí následujících metod.

V teoretické části bude zpracovaná literární rešerše na dané téma, která bude sloužit jako podklad a zdroj informací pro část praktickou.

Shromažďovat údaje k dosažení vytyčeného cíle budu pomocí dotazníkového šetření a rozhovoru. V dotazníkovém šetření se budou objevovat otázky na Maslowovu hierarchii potřeb, analýzu vnitřního prostředí klubu a na možnost budoucích benefitů. Strukturovaný rozhovor s panem Leošem Gojšem se bude zabývat otázkami, které se týkají Modelu 7S.

Rovněž bude využíváno metody pozorování, kdy budu neustále v kontaktu s vedením klubu, samotnými hráči a během tvorby této bakalářské práce se budu pohybovat ve vnitřním prostředí klubu.

Výše zmíněné metody mají za cíl dosáhnout stanovených cílů a shromáždit údaje a informace potřebné k závěrečnému zhodnocení vnitřního prostředí klubu a potenciálním návrhům do budoucna pro zlepšení spokojenosti interních členů.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 TEORETICKÉ UCHOPENÍ SPORTU

Pochopit podstatu sportu a směřování soudobého světa, jeho dílčích společností a kultur, aniž bychom si všimli a náležitě docenili úlohu sportu, je téměř nemožné. Žijeme totiž ve světě, kde sport je globálním fenoménem. Je důležitý pro politiky a světové vůdce, přispívá k ekonomickému rozvoji, rozšiřuje globální povědomí mezinárodními sportovními událostmi, je nedílnou součástí lokálních sociálních a kulturních struktur, regionů a národů. Sport je svým potenciálem schopen přispívat i k vývoji nejchudších oblastí světa. (Nová et al., 2016)

Sport se v průběhu konání olympijských her a některých významných sportovních událostí jako například světových šampionátů ve fotbale či ledním hokeji, stává globálním pojítkem hodnotově jednotícího zájmu zcela sociálně, kulturně či nábožensky odlišných koutů světa. (Nová et al., 2016)

1.1 Definice sportu

Název sport se odvozuje od latinského „disportare“ a starofrancouzského „le désporter“, což znamená bavit se, příjemně trávit volný čas. Postupně se slovo sport začalo vztahovat na pohybové činnosti, které jsou charakterizovány zvláštní formou i obsahem, jsou vymezeny pravidly a prováděny závodně, tzn. soutěživou formou. To znamená, že sport má selektivní charakter, eliminuje slabší jedince. (Novotný, 2000)

Podle Nové et al. (2016) je sport důležitou součástí smysluplně naplňovaných volnočasových aktivit obrovských mas lidí. Jeho sociální a komerční potenciál vstupuje – svými pozitivními přínosy i spornými dopady – do řádu mocných sil našeho světa.

1.2 Pojem sportovní klub

Sportovní kluby jsou v mnoha profesionálních sportech nejznámějšími subjekty. Hráči přicházejí a odcházejí, trenéři jsou někdy úspěšní, ale častěji jsou po krátkém působení propuštěni, a totéž lze říct o generálních manažerech. Sportovní klub však obvykle vydrží a doufáme, že si vybuduje značku, trvalou fanouškovskou základnu a vazbu na místní komunitu. Elitní kluby – jako New York Yankees, Manchester United, Dallas Cowboys, Montreal Canadiens, Bayern Mnichov nebo Yomiuri Giants – mají celosvětové fanouškovské základny. Fanoušci menších klubů nebo v menších komunitách mohou mít stejně hlubokou vášeň a oddanost svým klubům. (Foster et al., 2021)

1.3 Sport v ekonomice

Ekonomie sportu se začala jako ekonomická disciplína vyvíjet před dvaceti pěti lety. Za podstatný předmět výzkumu, na který se první výzkumníci zaměřovali, se považovalo odhalit nebo potvrdit narůstající přítomnost peněz ve sportu. Dále uvést do pořádku vztahy mezi sportem a ekonomickými a finančními toky. Tyto posledně zmiňované kategorie byly někdy posuzovány společně, nebo byly v lepším případě rozděleny a klasifikovány podle širokých klasických kritérií jako: fondy privátní a veřejné, investice a spotřeba, výdaje rozpočtové a mimorozpočtové atd. (Novotný, 2011)

Ekonomicky lze na sport nahlížet jako na národohospodářské odvětví, které samo produkuje ekonomické hodnoty, ale zároveň vyžaduje specifické prostředky a stavby. Existují výrobci sportovních potřeb, stavební podniky a obchodní služby, které jsou specializovány pouze na sport. Sport má trh sportovních produktů, kde se nabízejí a poptávají především služby (sportovní soutěže, aktivity ve volném čase, klubové znaky apod.), dále zde figurují především sportovní zařízení, trenéři, rozhodčí a v neposlední řadě i vlastní sportovní aktéři, tzn. hráči, vlastní aktivní sportovci. Existuje zde i specifický trh kapitálu, i když se tu neuplatňují formy známé z fungování jiných výrobních odvětví. (Nová et al., 2016)

2 DEFINICE SPOKOJENOSTI

Pocit spokojenosti je vnímán každým odlišně. Obecně lze ale o spokojenosti říct, že se jedná o odraz pocitu štěstí člověka, či vnímání toho, v jakém rozsahu byly jeho nároky, respektive požadavky, naplněny. Je-li realita shodná s jeho nároky, požadavky nebo očekáváním, je spokojen, naopak jsou-li jeho očekávání odlišná od skutečnosti čili není toto očekávání naplněno, pociťuje zklamání, a tudíž je nespokojen (Kotler a Keller, 2013)

2.1 Pojem pracovní spokojenost

Spokojenost s prací se týká postojů, které lidé mají ve vztahu ke své práci. Pozitivní a příznivé postoje k práci naznačují spokojenost s prací. Negativní a nepříznivé postoje k práci naznačují nespokojenost s prací. Postoj k práci se odlišuje od morálky, která je spíše skupinovou než individuální proměnnou. Morálka vyjadřuje, do jaké míry se členové skupiny cítí být přitahováni svou skupinou a chtějí zůstat jejími členy. (Armstrong a Taylor, 2015)

Bedrnová et al. (2012) tvrdí, že s pojmem pracovní spokojenost se v literatuře setkáváme poměrně často, jen zřídka však bývá přesně definováno, co se jím vlastně rozumí:

- Na jedné straně je spokojenost zaměstnanců s prací a pracovními podmínkami uváděna jako kritérium hodnocení personální politiky podniku a z tohoto hlediska bývá uváděna přímá úměrnost: čím větší spokojenost, tím lépe se podnik o své zaměstnance stará.
- Na druhé straně se o spokojenosti zaměstnanců hovoří jako o podmínce efektivního využívání jejich pracovního potenciálu. Spokojenost pak vystupuje jako uspokojení ze smysluplné práce, pocit naplnění, radost z vlastního uplatnění.
- Může však také jít i o spokojenost ve smyslu uspokojení člověka na základě dosahování nízkých cílů – „mně to stačí“, není třeba se více namáhat.

Největší vliv na pokles spokojenosti či ztrátu motivace zaměstnanců má jednání jejich přímých nadřízených. Jde většinou o jednání, které je zbytečné a nesouvisí s „objektivními“ podmínkami práce. Dokážou-li se jej vedoucí vyvarovat, stává se pro ně motivace jejich spolupracovníků podstatně jednodušší, a to často i v podmínkách, kdy jejich finanční odměnu nemají možnost zvyšovat. (Urban 2013)

2.2 Faktory ovlivňující spokojenost s prací

Mezi faktory, které ovlivňují úroveň spokojenosti nebo nespokojenosti s prací, se řadí (Armstrong a Taylor, 2015):

2.2.1 Vnitřní motivační faktory

Týkají se obsahu práce, zejména pěti klíčových charakteristik práce, které vymezili Hackman a Oldham (1974): Rozmanitost schopností, identita práce, významnost práce, autonomie práce a zpětná vazba (model charakteristik práce). (Armstrong a Taylor, 2015)

2.2.2 Úroveň kontroly

Výsledky hawthornských studií (Roethlisberger a Dixon, 1939) ukázaly, že kontrola je nejdůležitějším faktorem, který ovlivňuje postoje lidí. Elton Mayo (1933) věřil, že touha člověka být neustále zapojen do práce spolu se svými kolegy je silnou, ne-li nejsilnější lidskou vlastností. (Armstrong a Taylor, 2015)

2.2.3 Úspěch nebo neúspěch

Úspěch samozřejmě vyvolává spokojenost, zejména v případě, má-li člověk možnost sám sobě dokázat, že plně využil svých možností. Naopak neúspěch přirozeně vyvolává nespokojenost. (Armstrong a Taylor, 2015)

3 MOTIVACE JAKO FAKTOR OVLIVŇUJÍCÍ SPOKOJENOST S PRACÍ

Proto, aby se zaměstnanec cítil ve své organizaci či na pracovním místě spokojený, je nutné, aby byl správně namotivovaný. Takový zaměstnanec dokáže rychleji a kvalitněji podávat výsledky, které po něm zaměstnavatel požaduje. Za správných okolností si namotivovaný zaměstnanec drží požadovanou křivku výkonnosti a není nutné, aby byl pod neustálým dohledem. Existují pozitivní i negativní faktory, které mohou pracovní motivaci ovlivnit.

3.1 Pojem motivace

Pojem „motivace“ pochází z latinského slova vyjadřujícího pohyb (*movere*). Motiv je důvod něco udělat. Motivace vyjadřuje sílu a směr chování a zahrnuje faktory, které ovlivňují lidi, aby se chovali určitým způsobem. Lidé jsou motivováni, když očekávají, že určité jednání pravděpodobně povede k dosažení nějakého cíle a získání hodnotné odměny – takové, která uspokojí jejich potřeby a naplní jejich přání. Pojem „motivace“ může vyjadřovat cíle, které si lidé stanovili, způsob, jakým si lidé své cíle vybrali i způsob, jakým se ostatní snaží změnit jejich chování. (Armstrong a Taylor, 2015)

Motivovat pracovníky předpokládá pochopit nejen okolnosti, které k jejich motivaci přispívají, ale i ty, které jim brání. Tyto okolnosti bývají souhrnně označovány jako motivační faktory. Jejich společným znakem je, že uspokojí lidské potřeby, nebo v jejich uspokojování brání. (Urban, 2017)

3.2 Motivační faktory, jejich druhy a působení

Faktorů, které pracovní motivaci ovlivňují, a to příznivě i nepříznivě, existuje velká řada. Lze je však třídit do určitých společných skupin, a to z několika hledisek. (Urban, 2017)

3.2.1 Maslowova hierarchie potřeb

Snad žádná teorie o motivaci neměla na myšlení manažerů takový vliv jako hierarchie potřeb Abrahama Maslowa. Její základ tvoří představa, že člověk není motivován vnějšími podněty jako je odměna nebo trest, ale vnitřním programem potřeb. (Adair, 2004)

Podle Armstronga a Taylora (2015) nejproslulejší klasifikací potřeb je ta, kterou formuloval Maslow (1954). Podle jeho verze existuje pět hlavních kategorií potřeb, které jsou pro všechny lidi společné a hierarchicky uspořádané, a to od základních fyziologických potřeb přes potřeby bezpečí, společenské potřeby a potřeby uznání až po nejvyšší potřeby

seberealizace. V případě uspokojení nižší potřeby se stává dominantní vyšší potřeba a pozornost se soustředí na uspokojení této vyšší potřeby. Potřeba seberealizace však nemůže být uspokojena nikdy. Maslow se vyjádřil s v tom smyslu, že „člověk je živočich trpící nedostatkem“.

- **Fyziologické potřeby**

Koncepce fyziologických hnacích sil bývá obvykle považována za výchozí bod motivační teorie. Maslow se zde přimlouvá za používání slova potřeba jako alternativy ke slovu hnací síla. (Adair, 2004)

Urban (2017) publikuje, že jejichž uspokojení je podmínkou přežití. Uspokojuje je především mzda za práci.

- **Potřeby jistoty**

Když jsou fyziologické potřeby relativně dobře uspokojeny, vynoří se nový souhrn potřeb, a tím je potřeba jistého bezpečí. Vzhledem k tomu, že dospělí mají obvykle zábrany při vyjadřování obav, a mají-li pocit ohrožení, skrývají ho, je tento aspekt snáze pozorovatelný u dětí, které reagují naprosto otevřeně na jakékoli narušení jejich světa. (Adair, 2004)

- **Potřeby sociální**

Podle Urbana (2017) potřeby sociální zahrnují přátelství, sounáležitosti, společenské přijetí apod., k jejichž uspokojení slouží příjemná atmosféra na pracovišti či sociální kontakty, které práce umožňuje.

- **Potřeby uznání**

Tato kategorie v Maslowových představách zahrnuje potřebu či přání jak vysokého vlastního sebehodnocení (sebeúcty), tak i osobního ohodnocení od jiných lidí. Maslow rozdělil tyto potřeby do dvou podskupin (Adair, 2004):

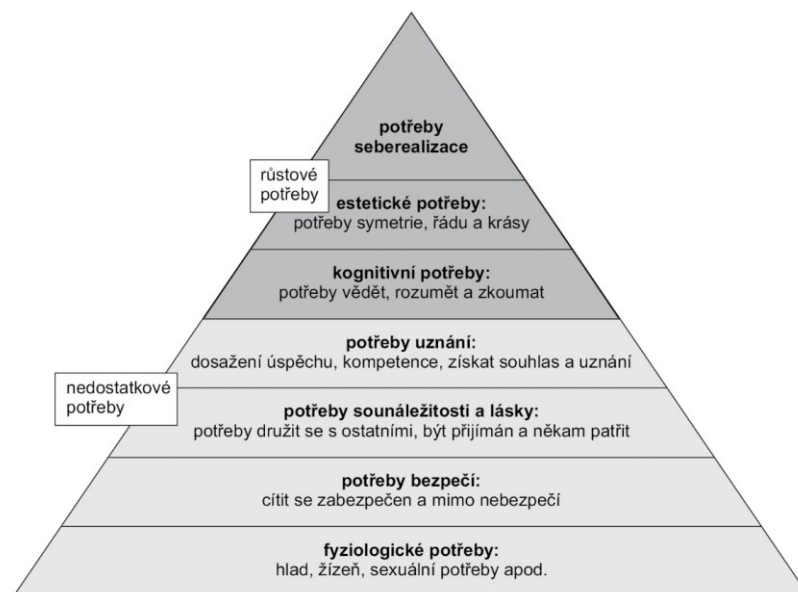
- Touha po síle, úspěchu, rovnosti, schopnosti něco zvládnout, kompetentnosti, důvěře ve tvář světa, nezávislosti, svobodě a
- touha po reputaci, prestiži, statutu, dominanci, uznání, pozornosti, důležitosti a oblíbenosti.

Většina lidí má potřebu nebo touhu po pevně zakotveném vysokém hodnocení sebe sama na základě dosažených úspěchů, které vedou k respektu ze strany ostatních a dodávají jim sebedůvěru čelit světu. (Latham, 2012)

- **Potřeby seberealizace**

Urban (2017) popisuje potřeby seberealizace jako potřebu rozvíjet a uplatňovat vlastní schopnosti, získávat nové zkušenosti, řešit problémy, být při práci kreativní apod.

Maslowova hierarchie potřeb je rozhodně intuitivní a stále populární. Nebyla však ověřena empirickým výzkumem, jako například hierarchie, kterou vymezili Wahba a Bridwell (1979), a je kritizována za svou zjevnou rigiditu – různí lidé mohou mít různé priority a výchozí předpoklad, že všichni mají stejné potřeby je neplatný. Je obtížné přijmout fakt, že lidské potřeby se vyvíjejí důsledně hierarchicky a sám Maslow vyjádřil pochybnosti o platnosti striktně uspořádané hierarchie. Ale zdůraznil, že vyšší potřeby jsou významnější (Wahba a Bridwell, 1979 cit. podle Armstrong a Taylor, 2015)



Obrázek 1 - Pyramida potřeb A. Maslowa (Atkinson, 2003 cit. podle Pauknerová, 2012)

3.2.2 Alderferova teorie ERG

Alderfer (1972) je autorem jednodušší a přesvědčivější teorie, která je založena na existenci tří základních kategorií potřeb (Alderfer, 1972 cit. podle Armstrong a Taylor, 2015):

- **Existence** – například hlad nebo žízeň, ale také mzda, zaměstnanecké výhody nebo pracovní podmínky.

- **Sounáležitost** – lidé nejsou soběstačné bytosti, ale potřebují se zapojit do transakcí probíhajících v prostředí, ve kterém žijí. Přijetí, pochopení, potvrzení nebo vliv, to jsou prvky procesu sounáležitosti.
- **Růst** – lidé hledají příležitost, jak co nejlépe využít to, čím jsou, a stali se tím, čím se mohou stát. jde o nejvýznamnější kategorii potřeb.

Alderferova teorie se týká subjektivních stavů uspokojení a přání. Uspokojení se týká výsledků událostí mezi lidmi a jejich prostředím, je to subjektivní reakce vztahující se k vnitřnímu stavu lidí, kteří získali, co chtěli. Přání je ještě subjektivnější, protože se vztahuje k vnitřnímu rozpoložení člověka v souvislosti s potřebami, preferencemi, motivy. (Kocianová, 2010)

3.2.3 McClellandova teorie potřeb

McClelland tvrdí, že lidé mají potřebu něčeho dosáhnout, někam patřit a potřebu moci. Liší se pouze tím, jaký mají vnitřní žebříček priorit těchto potřeb. (Šamánková, 2011)

McClelland vytvořil alternativní klasifikaci potřeb, kterou založil především na studiu manažerů. Identifikoval tři potřeby, z nichž nejdůležitější byla potřeba dosáhnout úspěchu (McClelland, 1961 cit. podle Armstrong a Taylor, 2015):

- **Potřeba úspěchu**, definovaná jako potřeba uspět v konkurenci a posuzovaná na základě osobního standardu kvality.
- **Potřeba sounáležitosti**, definovaná jako potřeba vřelých, přátelských a soucitných vztahů s ostatními.
- **Potřeba moci**, definovaná jako potřeba řídit nebo ovlivňovat ostatní.

3.2.4 Herzbergův dvoufaktorový model

Herzberg založil svůj dvoufaktorový model na zkoumání zdrojů spokojenosti nebo nespokojenosti s prací u účetních a techniků, kteří byli dotazováni na to, co v nich vyvolává výjimečně dobré nebo výjimečně špatné pocity, jde-li o jejich práci. Herzberg dospěl k závěru, že existují dvě skupiny faktorů, které ovlivňují pocity spokojenosti nebo nespokojenosti, takzvané motivační faktory a hygienické faktory. (Herzberg 1957, 1966 cit. podle Armstrong a Taylor, 2015)

- **Faktory vnější – hygienické**

Mají-li okolnosti představující vnější, hygienické faktory, nepříznivý charakter, vyvolávají v pracovnících pracovní nespokojenost a na motivaci pracovního jednání působí negativně. (Pauknerová, 2012)

Mají-li však podobu naopak příznivou, žádoucí, nevyvolávají pracovní spokojenost, ale způsobují pouze, že pracovníci nejsou nespokojeni, tj. vyvolávají u nich ne-nespokojenost. Na pracovní motivaci v pozitivním smyslu však výrazněji nepůsobí. (Pauknerová, 2012)

- **Faktory vnitřní, motivátory**

Jsou-li skutečnosti této skupiny pracovních podmínek v nepříznivé podobě, nevyvolávají přímo nespokojenost, ale pouze způsobují, že pracovníci sice nejsou spokojeni, ale ani nespokojeni, na pracovní motivaci v takovém případě pozitivně nepůsobí. V případě, že dané skutečnosti mají podobu příznivou, vytvářejí předpoklad pracovní spokojenosti a pozitivně ovlivňují pracovní motivaci. (Herzberg, 1971 cit. podle Pauknerová, 2012)

4 MĚŘENÍ PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI

V téhle kapitole se snažím přiblížit a definovat metody a způsoby, kterými měříme pracovní spokojenost.

4.1 Kvantitativní a kvalitativní výzkum

Rozdělení na kvantitativní a kvalitativní výzkum vychází z charakteru problémů, které daný typ výzkumu řeší. Oba typy výzkumu tedy nestojí proti sobě. Spíše se vzájemně doplňují. Každý z nich má specifické využití a s tím spojené výhody a nevýhody. Kvalitativní výzkum dokáže jít do mnohem větší hloubky než výzkum kvantitativní. Navíc umožňuje „zažít“ skutečného zákazníka, zatímco kvantitativní výzkum mění zákazníky na pouhá čísla a procenta. (Karlíček, 2018)

4.1.1 Kvalitativní výzkum

Kvalitativní výzkum nezkoumá četnost jevů, ale jejich příčiny a vztahy. Odpovídá tedy na otázku „Proč?“. (Karlíček, 2018)

Podle Armstronga a Taylora (2015) kvalitativní výzkum umožňuje poznat určité situace nebo chování a porozumět tomu, co se děje a jak se věci mají. Klade důraz na interpretaci chování z hlediska účastníků. Je založen na důkazech, které nemusí být snadné redukovat na jednodušší části. Údaje se shromažďují s využitím rozhovorů, případových studií, pozorování i průzkumů. Výsledkem mohou být „příběhy“ popisující situace, události nebo procesy.

Cílem kvalitativních výzkumů je porozumět způsobu rozhodování zákazníků a myšlenkovým pochodům, jež toto rozhodování doprovází. Je důležité porozumět motivátorům, bariérám, pozitivním i negativním asociacím, které se pojí k předmětu výzkumu, které ovlivňují, zda si člověk daný produkt koupí či mu vyjádří své sympatie, nebo zda bude preferovat nabídku konkurence. (Tahal, 2022)

4.1.2 Kvantitativní výzkum

Kvantitativní výzkum se zabývá kvantifikovatelnými problémy. Odpovídá tedy typicky na otázku „Kolik?“. Jinak řečeno, měří intenzitu zkoumaných jevů. (Karlíček, 2018)

Tento typ výzkumu pracuje zpravidla s velkými reprezentativními vzorky respondentů (v řádu stovek i tisíců), což umožňuje statistické zpracování a zobecnění na celou populaci. Výsledkem kvantitativních studií jsou popisné měřitelné informace, jako je např.: počet a

charakteristika zákazníků, kteří kupují deník Blesk; podíl spotřebitelů, kteří znají značku Garnier; vybavenost českých domácností automobily; četnost, se kterou kupují české domácnosti víno; podíl cílové skupiny, který byl vystaven naší nové reklamě; podíl cílové skupiny, který by si zakoupil náš inovovaný produkt atp. (Karlíček, 2018)

Kvantitativní výzkum může pro sběr dat používat pozorování, například fyzicky sčítáme počet lidí nebo dopravních prostředků, které projedou vymezenou lokalitou. Dalším způsobem sběru dat je experiment – například upravíme ceny produktů v prodejně a zjišťujeme, jaký vliv bude mít změna ceny na objemy prodeje. Často se používá sběr dat formou dotazování, kdy respondenti výzkumu sdělují své názory a postoje odpovídáním na otázky v dotazníku. (Tahal, 2022)

4.2 Metody shromažďování údajů

Hlavními metodami shromažďování údajů jsou rozhovory, dotazníky, průzkumy, případové studie, pozorování, deníky a experimenty. (Armstronga Taylor, 2015)

4.2.1 Rozhovor

Jestliže je primárním záměrem získání takových typů dat, jako jsou informace o názorech, postojích, záměrech, přáních, nebo jestliže se chceme dozvědět, jak daný člověk porozuměl situaci, potom bude rozhovor nenahraditelnou metodou, ke které sáhne psycholog, politolog, sociolog, ale i lékař a pedagog. (Ferjenčík, 2015)

Rozhovory jsou důležitou metodou výzkumu. Umožňují získávat faktické údaje a zkoumat postoje a pocity dotazovaných. Rozlišují se tři formy rozhovoru (Armstrong a Taylor, 2015):

1. Strukturovaný rozhovor, který umožňuje získat odpovědi na předem připravený soubor otázek. To zajišťuje, že se proberou všechna témata a minimalizují se rozdíly mezi dotazovanými. Tento rozhovor však může být příliš rigidní a může omezit spontánnost a znemožnit odhalení reakcí dotazovaných
2. Nestrukturovaný rozhovor, kdy se žádné otázky nepřipravují předem a dotazovaní se nechají, aby bez přerušování nebo omezení hovořili o daném tématu. Tento rozhovor umožňuje lépe poznat názory dotazovaných, předchází zařazování dotazovaných do předem určených kategorií a umožňuje tazateli okamžitě řešit vzniklé problémy. Tento rozhovor však může přinést údaje, které se obtížně analyzují.

3. Polostrukturovaný rozhovor, kdy se předem vymezí oblasti zájmu a určí se zásadní otázky, které mají být zodpovězeny, nebo podstatné informace, které mají být zjištěny. Tazatel může mít kontrolní seznam, kterého se ale nemusí striktně držet. Tento přístup umožňuje tazateli klást otázky a měnit jejich pořadí tak, aby průběh rozhovoru vyhovoval specifickým charakteristikám každého dotazovaného. Tento rozhovor může omezit problémy strukturovaného nebo nestrukturovaného rozhovoru, ale vyžaduje zkušeného tazatele.

Rozhovor by měl probíhat v klidném prostředí, tak aby nebyl narušován hlukem nebo jinými přestávkami. Zpravidla se snažíme co nejvíce vyjít vstříc dotazovanému a necháme na něm, aby sám zvolil místo i čas dotazování. Pokud se jedná o individuální rozhovory, pak by u nich neměly být žádné další osoby, a to ani v případě, že je veden v domácnosti respondenta. Překážkou může být jak přítomnost dětí, tak partnerů nebo dalších příbuzných. Při rozhovoru je rušen jak informant, tak i pozornost tazatele a případnými intervenujícími poznámkami třetí osoby může být ovlivněna i validita získaných dat. Výjimkou je dotazování dětí nebo mladistvých, ke kterému musí dát písemný souhlas jejich zákonní zástupci, a v případě, že si to vyžádají, mohou být rozhovoru přítomni. (Sedláková, 2015)

4.2.2 Dotazování

Obecně je dotazování založeno na komunikaci, v níž otázky či jiné podněty přicházejí ze strany výzkumníka či tazatele a odpovědi jsou reakcemi respondenta na tyto podněty. Dotazování poskytuje velké množství informací o vnitřním světě člověka, o jeho názorech, postojích, přáních, i o subjektivním vnímání chování svého a druhých lidí. Při dotazování jde o plánovanou interakci mezi tazatelem a dotazovaným, ve které se tazatel snaží získat od dotazovaného informace, které pomohou odhalit to, co je v mysli dotazovaného. (Bedrnová et al., 2012)

Sedláková (2015) publikuje, že základní standardizovanou variantu dotazování reprezentuje survey. Survey patří k nejdůležitějším nástrojům aplikovaného sociálněvědního výzkumu. Jedná se o standardizovanou formu sběru hromadných dat označovanou také jako statistické šetření. Rozlišujeme různé typy surveyů a řadíme mezi ně i ankety, o jejichž vyplnění vás mohou požádat při ukončení pobytu v hotelu nebo na dovolené, v supermarketu či v nemocničních zařízeních. Zpravidla jde o krátké dotazníky ve formě letáčku s několika otázkami, jejichž cílem je zachytit názory či míru spokojenosti hostů, nakupujících či

pacientů. Jejich distribuci, sběr i vyhodnocení si většinou zajišťují tato zařízení samostatně, a to na nejjednodušší úrovni základní frekvenční analýzy odpovědí.

Armstrong a Taylor (2015) uvádí, že dotazníky umožňují systematicky získávat odpovědi na zásadní otázky, které mají být prozkoumány. Často se používají jako prostředek k získávání informací o faktech nebo názorech. V dotaznících se využívají různé metody, například uzavřené otázky, které vyžadují odpověď ano nebo ne, určování pořadí podle důležitosti nebo hodnoty, nebo Likertova škála. Tato škála, pojmenovaná po americkém sociologovi Rentisu Likertovi, vyžaduje, aby respondenti uvedli, do jaké míry souhlasí nebo nesouhlasí s určitým výrokem. Například, v reakci na výrok „Mám rád svou práci“ mohou respondenti volit odpověď: 1 – rozhodně souhlasím, 2 – souhlasím, 3 – nesouhlasím, 4 – rozhodně nesouhlasím. Alternativně může být použita škála, kdy jsou respondenti požádáni, aby označili číslo, které odráží jejich názor na určité prohlášení (čím vyšší číslo, tím vyšší míra souhlasu), například: Můj přínos je plně uznán – 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7. Taková škála usnadňuje kvantitativní analýzu odpovědí na dotazníky.

Rozlišujeme různé varianty dotazníkového šetření, které se liší především v tom, kdo daný dotazník vyplňuje, zda respondent nebo tazatel. Standardně se využívají čtyři mody dotazování, z nichž každý má svá specifika, výhody i slabiny (Sedláková, 2015):

1. Poštovní dotazování (*mail survey*)
2. Dotazování prostřednictvím tazatele / standardizovaný osobní rozhovor (*personal interview survey*)
3. Telefonické dotazování (*telephone survey*)
4. Internetové dotazování (*web survey*)

4.2.3 Pozorování

Pozorování je jistě nejznámějším a nejstarším způsobem, jakým se člověk dozvídá o světě kolem sebe. Pozorování patří k nejzákladnějším technikám sběru dat. Velká část toho, co víme o sobě i o svém prostředí, je zprostředkována tak, že jsme se dívali kolem sebe a zkoumali lidi a věci okolo nás. V tomto ohledu používá pozorování jako pracovní metodu nejen psycholog, lékař, fyzik, přírodovědec, ale i každý běžný „člověk z ulice“. (Ferjenčík, 2015)

Vnější projevy člověka, prostředí, ve kterém se pohybuje, případně bezprostřední důsledky chování je možné pozorovat. Nelze pozorovat, nebo jen v minimální míře, myšlení člověka,

jeho prožívání, motivaci atd. Pozorovatelné chování tvoří jen malou část toho, co je zpravidla nutné zjistit. (Bedrnová et al., 2012)

Je důležité, aby pozorování probíhalo, pokud možno v reálném, přirozeném prostředí. Objekt (obvykle zákazník), který je předmětem pozorování, by neměl být přítomností pozorovatele nebo techniky nijak rušen. (Tahal, 2022)

Problém jakéhokoliv pozorování spočívá v tom, jak proniknout k podstatě zkoumaných problémů a jak analyzovat dostupné informace, aby bylo možné vypracovat hodnotné závěry, které přispějí k odpovědi na výzkumnou otázku. (Armstrong a Taylor, 2015)

4.2.4 Experiment

Experimenty mají v psychologii unikátní postavení, neboť jsou jedinou metodou, která přímo postihuje kauzalitu. Dovolují zjistit, jestli je to právě podnět x , který způsobuje důsledek y . ostatní metody (například strukturální modelování) mohou naznačit, že něco způsobuje něco jiného, ale nemohou to tvrdit s takovou jistotou. Experimenty jsou postaveny tak, aby testovali teorie a z nich odvozené hypotézy s cílem je podpořit či vyvrátit. Experimenty se velmi liší ve svém cíli či rozsahu, vždy ale spoléhají na opakovatelné postupy a logickou analýzu výsledků. Člověk je nicméně jedinečný a složitý, jeho chování i myšlení ovlivňuje spousta faktorů a je proto obtížné realizovat experiment tak, aby skutečně odpověděl na to, na co odpověď chceme získat. (Bedrnová et al., 2012)

Experimenty vycházejí z vytvoření experimentální skupiny a kontrolní skupiny a náhodného rozdělení účastníků do jedné nebo druhé skupiny. Následně se mění podmínky fungování experimentální skupiny a výsledky se porovnávají s kontrolní skupinou, jejíž podmínky fungování se nemění. Klasickým příkladem experimentu byly „hawthornské studie“, jejichž výsledky zásadně ovlivnily představy o fungování skupin a staly se východiskem teorie lidských vztahů. To však byl výjimečný případ. Mnohem jednodušší je provádět experimenty v laboratorních podmínkách, i když vždy existuje možnost, že tyto experimenty neodrážejí reálné podmínky. (Armstrong a Taylor, 2015)

5 STRATEGIE ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Odměňování pracovníků je jednou z nejstarších a nejzávažnějších personálních činností, která na sebe přitahuje mimořádnou pozornost jak vedení organizací, tak pracovníků. Jedná se zároveň o činnost s široce propracovanou, a tedy i značně rozsáhlou teorií a metodologií. (Koubek, 2015)

5.1 Pojem strategie odměňování

Strategie odměňování je prohlášením o záměru. Definuje, co chce organizace v dlouhodobém horizontu udělat pro řešení kritických otázek odměňování a pro rozvoj a implementaci politik, postupů a procesů odměňování, které podpoří dosažení jejich obchodních cílů a uspokojí potřeby zainteresovaných stran. (Armstrong, 2016)

Podle Reillyho a Browna může vhodně navržený a uplatňovaný systém odměňování (zejména systém celkové odměny, založený na peněžních i nepeněžních odměnách) podpořit utváření a zlepšování angažovanosti zaměstnanců, zatímco nevhodně navržený a uplatňovaný systém odměňování může angažovanost zaměstnanců omezovat. (Reilly a Brown, 2008 cit. podle Armstrong a Taylor, 2015)

5.2 Významnost strategie odměňování

Armstrong (2016) se vyjadřuje slovy Duncana Browna (2001): „Strategie odměňování je v konečném důsledku způsob myšlení, který se ve vaší organizaci vyskytne, a zjistit, jak z něj můžete vytvořit hodnotu.“ Konkrétně existují čtyři argumenty pro vypracování strategie odměňování:

1. Musíte mít nějakou představu o tom, kam jdete – nebo jak jinak víte, jak se sem dostat, a jak poznáte, že jste dorazili (pokud vůbec dorazíte)? (Armstrong, 2016)
2. Mzdové náklady jsou ve většině organizací zdaleka největší nákladovou položkou – mohou činit až 60 procent (a v organizacích s vysokým podílem lidské práce jsou často mnohem vyšší) – nemá tedy smysl přemýšlet o tom, jak by měly být dlouhodobě řízeny a investovány? (Armstrong, 2016)
3. Mezi odměnami – v nejširším slova smyslu – a výkonem může existovat pozitivní vztah, neměli bychom se tedy zamyslet nad tím, jak tuto vazbu posílit? (Armstrong, 2016)

4. Jak napsali Cox a Purcell: „Skutečný přínos strategií odměňování spočívá v komplexním propojení s dalšími politikami a postupy řízení lidských zdrojů.“ To je dobrý důvod pro vytvoření strategického rámce odměňování, který naznačuje, jak budou procesy odměňování propojeny s procesy řízení lidských zdrojů tak, aby byly koherentní a vzájemně se podporovaly. (Cox a Purcell, 1998 cit. podle Armstrong, 2016)

5.3 Složky systému odměňování

Uspokojení potřeb, kterého se pracovníkovi na základě jeho činnosti nebo za její vykonání dostává, lze chápat jako jeho odměnu. Tento pojem chápeme v širokém či psychologickém smyslu tohoto slova: netvoří ji tedy jen odměna finanční, ale cokoli, co je pro zaměstnance příjemné (uspokojuje některou jeho potřebu), a motivuje ho tak určitou činnost vykonávat. (Urban, 2017)

5.3.1 Peněžní odměny

Peněžní odměny (mzdy nebo platy) zahrnují jednak peněžní odměny založené na pracích, které se vztahují k hodnotě prací, a jednak peněžní odměny založené na lidech, které se vztahují k přínosu lidí. Zahrnují také zaměstnanecké výhody a penze, stejně jako systémy peněžního uznání za odvedenou práci a dosažené úspěchy. (Armstrong a Taylor, 2015)

Dle Urbana (2017) k formám hmotného odměňování patří především:

- Základní či pevná mzda, tarifní nebo smluvní (hodinová, týdenní, resp. Měsíční včetně přesčasů).
- Odměna vázaná na osobní schopnosti zaměstnance.
- Pohyblivá, resp. výkonová složka mzdy vyplácená v podobě úkolové či akordní mzdy, mzdy za pracovní výkon (prémie, bonusy), odměny za zlepšovací návrhy, podílu na dosaženém výkonu (přírůstku produktivity, úspoře nákladů apod.), podílu na zisku organizace, zaměstnaneckých akcií, akciových opcí apod.

5.3.2 Nepeněžní odměny

Nepeněžní odměny umožňují zohledňovat a uspokojovat rozdílné potřeby lidí týkající se uznání, úspěchu, osobního růstu nebo pracovního prostředí. Nepeněžní odměny zahrnují nepeněžní uznání za odvedenou práci a dosažené úspěchy, vytváření motivujících pracovních míst, poskytování příležitostí k rozvoji schopností a kariéry nebo vytváření

pracovního prostředí, které zlepšuje kvalitu pracovního života a umožňuje dosahovat potřebné rovnováhy mezi pracovním a osobním životem (*work-life balance*). Nepeněžní odměny mohou být vnější, jako je pochvala nebo uznání, nebo vnitřní, které souvisejí s výzvami práce a pocitem, že práce stojí za to. (Armstrong a Taylor, 2015)

6 VNITŘNÍ PROSTŘEDÍ ORGANIZACE

Vnitřní prostředí můžeme definovat jako prvky, vztahy a vazby, které působí uvnitř organizace. Pokud chce organizace dosahovat svých vytyčených cílů, neustále se zlepšovat a být konkurenceschopná, je potřeba, aby jednotlivá oddělení či prvky organizace navzájem spolupracovaly. Dobré vztahy a atmosféra v organizaci mohou znamenat zvýšení firemního potenciálu a výhodu oproti konkurenci. Organizace nemůže být úspěšná bez „zdravého“ vnitřního prostředí.

6.1 Analýza vnitřních zdrojů, prostředí a schopností organizace

Úspěšnost organizace kromě vlivu vnějších faktorů závisí i na strategických možnostech organizace samé. Strategické možnosti organizace jsou dány jejími vnitřními a vnějšími zdroji, schopností provádět dané záměry a celkovou vyvážeností všech jejích složek. Analýza vnitřních zdrojů a schopností organizace se snaží odhadnout, jaké zdroje a jaký objem máme k dispozici a jakým způsobem lze s danými zdroji pracovat. (Cimbálníková, 2012)

Interní analýza by (obecně) měla být vyváženě popisná a kritická. Tj. měla by zde být nejdříve k jednotlivým oblastem/kritériím hodnocení interního prostředí uvedena konkrétní fakta dokumentující minulý vývoj a současný stav a ten by měl být následně kriticky zhodnocen/analyzován. (Hanzelková et al., 2017)

6.1.1 Model 7S

Mezi další modely analýzy vnitřního prostředí organizace patří model 7S firmy McKinsey, podle nějž je nutno strategické řízení, organizaci, firemní kulturu a další faktory vnímat a analyzovat v celistvosti, vzájemných vztazích a souvislostech. Na každou organizaci je nutno pohlížet jako na množinu sedmi základních faktorů, které se vzájemně podmiňují, ovlivňují a rozhodují o úspěšnosti přijaté strategie. Především v souladu těchto faktorů je nutno hledat klíčové faktory úspěchu každé organizace. (Cimbálníková, 2012)

Model je nazýván „7S“ podle toho, že je v něm zahrnuto sedm níže uvedených faktorů, jejichž názvy začínají v angličtině písmenem S (Hanzelková et al., 2017):

- Strategy (strategie),
- Structure (struktura),
- Systems (systémy řízení),

- Style (styl manažerské práce),
- Staff (spolupracovníci),
- Skills (schopnosti),
- Shared values (sdílené hodnoty).

7 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Jedním z dílčích cílů každé organizace by měl být spokojený a prosperující zaměstnanec, kterému je umožněné vykonávat svou pracovní činnost v adekvátním vnitřním prostředí.

V úvodu teoretické části jsem se zabýval teoretickým uchopením sportu. V minulosti slovo sport znamenalo bavit se, trávit příjemně volný čas a postupně se začalo vztahovat na pohybové činnosti. Dozvěděli jsme se, že sport může spojovat lidi z celého světa a vyzařovat pozitivní energii, na druhou stranu může také šířit nenávist, agresivitu a další negativní emoce. Nicméně převažuje ta pozitivní stránka a sport má potenciál přispívat a vytvářet pozitivní atmosféru i v těch nejhudších částech naší planety. Dle mého názoru se ze sportu stává byznys. Kdybyste porovnali například platy profesionálních hráčů ve fotbale v současnosti a před 30 lety, uvědomili byste si ten markantní rozdíl.

Pojem pracovní spokojenost, která působí na každého jedince vykonávajícího svoji pracovní činnost, nelze přesně definovat. Každý zaměstnanec pracovní spokojenost vnímá odlišně. Naši spokojenost v práci může ovlivnit celá řada faktorů. Může se jednat třeba o významnost nebo rozmanitost práce. Pokud se zaměstnanci v práci bude dařit a bude vykazovat solidní výkonnost, tak se bude v práci cítit příjemněji a spokojeně. V neposlední řadě mohou pracovní spokojenost významně ovlivnit i nadřizení.

Motivace je jeden z hlavních aspektů, které mohou ovlivnit spokojenost s prací. Organizace od svých zaměstnanců očekává ty nejlepší možné výsledky, nicméně bez správných motivačních nástrojů a pozitivních vztahů na pracovišti na ně nemůže dosáhnout. Faktorů, které ovlivňují pracovní motivaci, je velké množství. Můžeme je roztrdit do různých skupin a podle několika hledisek. Nejvýznamnější a nejznámější teorii o motivaci popsal Abraham Maslow. Ve své hierarchii rozdělil pět hlavních kategorií potřeb, kdy v případě uspokojení nižší potřeby se stává dominantní potřeba vyšší. Jednotlivé kategorie potřeb uspořádané hierarchicky (od nejnižší po nejvyšší) jsou: fyziologické potřeby, potřeby jistoty, potřeby sociální, potřeby uznání a potřeby seberealizace. V kapitole jsou popsány i další teorie o motivaci jako například Alderferova teorie ERG, McClellandova teorie potřeb nebo Herzbergův dvoufaktorový model.

Následně se v práci zabývám měřením pracovní spokojenosti. Kapitulu jsem si rozdělil na dvě části. Kvantitativní a kvalitativní výzkum a metody shromažďování údajů. Kvantitativní a kvalitativní výzkum nestojí proti sobě, nýbrž se vzájemně doplňují. Kvalitativní výzkum zkoumá příčiny a vztahy mezi jednotlivými jevy. Zatímco kvantitativní výzkum se snaží

zabývat kvantifikovatelnými problémy, tedy měří intenzitu zkoumaných jevů. Mezi hlavní metody shromažďování údajů patří rozhovor, dotazování, pozorování a experiment.

Odměňování zaměstnanců je opět jeden z důležitých faktorů, které ovlivňují spokojenost zaměstnance a jeho motivaci. V práci jsem vydefinoval peněžní a nepeněžní odměny. Peněžní odměny si každý dokáže představit, kdy se jedná především o plat nebo mzdu. Do kategorie nepeněžních odměn spadá například osobní růst, pochvala nebo uznání.

V závěru teoretické části jsem se zabýval vnitřním prostředím organizace, což můžeme definovat jako prvky, vztahy a vazby, které působí uvnitř organizace. Dále jsem se zaměřil na různé druhy analýz vnitřního prostředí organizace. V práci popisuji například model 7S, který je následně uplatněný v praktické části.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

8 PŘEDSTAVENÍ KLUBU FC ZLÍN

Svoji praktickou část bych chtěl začít představením samotného fotbalového klubu FC Zlín. Sdělím pár základních informací o klubu, nahlédneme na historii klubu a na závěr se podíváme jeho organizační strukturu a rozpočet.

8.1 Základní informace

FC Zlín je fotbalový klub, který sídlí ve Zlíně. Vlastníkem a zároveň jediným akcionářem je od roku 2000 Ing. Zdeněk Červenka. Drží 4 ks akcie na jméno v zaknihované podobě ve jmenovité hodnotě 1 000 000 Kč. Základní kapitál tudíž činí 4 000 000 Kč. (Justice, 2024)

Další výraznou osobností v klubu je Zdeněk Grygera, bývalý fotbalový obránce a reprezentant České republiky, který zastává pozici generálního manažera.

Fotbalový klub je akciovou společností, kterou se stal v roce 1991. V současné době klub nese název „FC Zlín“, který vyvolal u mnoha příznivců zlínského klubu pozitivní reakce. V minulosti název klubu zažil různé podoby. Většinou se přihlíželo k hlavnímu sponzorovi, tudíž jsme se mohli setkat s názvy jako například FC FASTAV Zlín, FC Trinity Zlín apod.

V aktuální sezoně 2023/2024 klubu FC Zlín ke dni 21.2.2024 náleží 14. příčka v ligové tabulce.

8.2 Historie klubu

I když je datum vzniku klubu brán rok 1919, fotbal se hrál ve městě organizovaně už od roku 1910, nadšenci pojmenovali spolek Sportovní klub Zlín. Jako hřiště sloužila plocha na obecním trhovišti naproti panské sýpky, kde se dnes nachází budova Svitů číslo 31 a Okresní úřad. Hráči se převlékali v bytě jednoho ze zakládajících členů, před zápasy museli ze hřiště odklízet zbytky po prodávaném dobytku, utkání byla občas přerušena, jelikož se na plochu sneslo hejno hus. První světová válka činnost klubu přerušila, aby byla v roce 1919 obnovena. Dobyččí trh, a tedy i fotbalové hřiště se po válce posunulo směrem k Prštnému. Když dostali fotbalisté v roce 1920 výpověď z nájmu, obrátili se s prosbou o pomoc na Tomáše Baťu a tvůrce světového obuvnického impéria jim za roční poplatek 5 korun poskytl louku na Deštence nedaleko své továrny a vlakového nádraží. Členové klubu si ji pak sami upravili na fotbalové hřiště. (Historie, 2024)

8.2.1 Sloučení klubů a evropské poháry, 1958-1971

Dne 21. července 1958 se koná ustavující konference nové tělovýchovné jednoty, která vznikla sloučením tělovýchovných jednot Jiskra, Spartak, Tatra pod názvem: Tělovýchovná jednota Gottwaldov. A tak počínaje podzimní sezonou má oddíl kopané TJ Gottwaldov 15 družstev v pravidelných soutěžích Československého fotbalového svazu a tímto rozsahem se řadí k největším oddílům v ČSR. Oddíl fotbalu čítal po sloučení 387 mužů, 69 dorostenců a 92 žáků. (Hošek et al., 2019)

Fotbalová euforie vyvrcholila nečekaným ziskem Československého poháru v roce 1970 ve dvojzápase se Slovanem Bratislava, který rok předtím ovládl Pohár vítězů pohárů. V následném Poháru vítězů pohárů vyřadil klub v předkole irský Bohemians Dublin po výsledcích 2:1 venku a 2:2 doma. V úvodním kole pak vypadl s pozdějším semifinalistou PSV Eindhoven. (Historie, 2024)

8.2.2 Působení v nejvyšší soutěži a vítězství nad Atléticem Madrid, 2000-2015

Na přelomu milénia dohnaly klub finanční problémy. V kritické chvíli vstoupila do dění zemědělská firma Lukrom podnikatele Zdeňka Červenky, který je dodnes stoprocentním majitelem fotbalového klubu. (Historie, 2024)

Příchod nového a spolehlivého hlavního partnera klub stabilizoval a sportovně šel okamžitě nahoru. Po postupu do první ligy v roce 2002 v ní setrval sedm let v řadě pod názvem FC Tescoma Zlín. Nejlépe si počínal v prvních dvou sezonách, pod taktovkou zaníceného trenéra Vlastimila Marečka skončil dvakrát sedmý. (Historie, 2024)

Umístění na 7. místě 1. Gambrius ligy opravňovalo mužstvo FC Tescoma Zlín k účasti v poháru Intertoto Cup, který byl třetí nejvyšší mezinárodní soutěží mužstev fotbalové asociace UEFA. (Hošek et al., 2019)

Mužstvo se následně ve skupinové fázi střetlo se slavným Atléticem Madrid, kdy na domácí půdě prohráli se španělským velkoklubem 2:4. Zato ve Španělsku hráči FC Tescoma Zlín zvítězili 0:2, avšak k postupu do další fáze jim scházel jeden gól.

8.2.3 Vítězství v MOL Cupu

Sezona 2016/2017 se pak stala jednou z nejúspěšnějších v dějinách klubu. Vrcholem sezony bylo květnové finále Českého poháru, které na vyprodaném olomouckém stadionu vyhrál nad druholigovou Opavou 1:0 gólem Roberta Bartolomeua. Díky příznivé shodě okolností

a vítězství Manchesteru United v Evropské lize se klub poprvé v historii kvalifikoval do skupinové fáze Evropské ligy. (Historie, 2024)

8.3 Organizační struktura FC Zlín

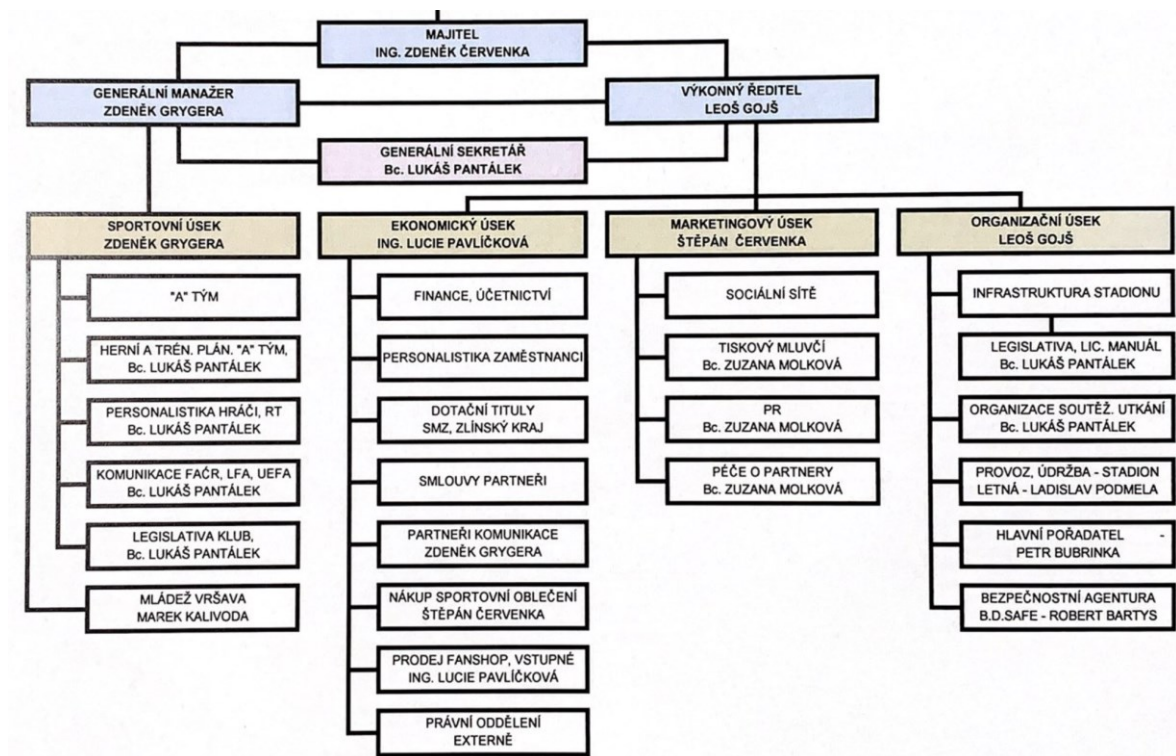
Fotbal ve Zlíně je rozdělen na dvě samostatné jednotky. První jednotkou je mužský A-tým, který má své sídlo na stadionu Letná ve Zlíně, mužský B-tým a mužstvo Žen, kteří mají zázemí ve sportovním areálu Vršava. Tyto celky patří pod akciovou společnost FC Zlín. Druhou jednotkou a nedílnou součástí klubu je Mládežnické centrum Vlastislava Marečka na Vršavě, které působí pod hlavičkou spolku Football club Zlín. Do tohoto spolku spadají všechny mládežnické týmy dívek i chlapců – Under 8 až Under 19.

Tabulka 1 - Organizační struktura FC Zlín

FC Zlín, a.s.	Football club Zlín, z.s.
A-tým, B-tým (muži)	Under 8 až Under 19 (chlapci)
A-tým (ženy)	Under 11, Under 13, Under 15, Under 18 (dívky)

Vedení klubu FC Zlín patří k těm užším. Jak již bylo zmíněno, vlastníkem a stoprocentním akcionářem je Ing. Zdeněk Červenka, který stojí na pomyslném vrcholku pyramidy. Nejbližšími spolupracovníky pana Červenky jsou generální manažer Zdeněk Grygera a výkonný ředitel klubu Leoš Gojš. O chod a fungování zlínského fotbalového klubu se stará management, představenstvo, které je tvořeno sedmi členy a dozorčí rada, kterou tvoří dva členové.

8.3.1 Organizační struktura vedení a managementu

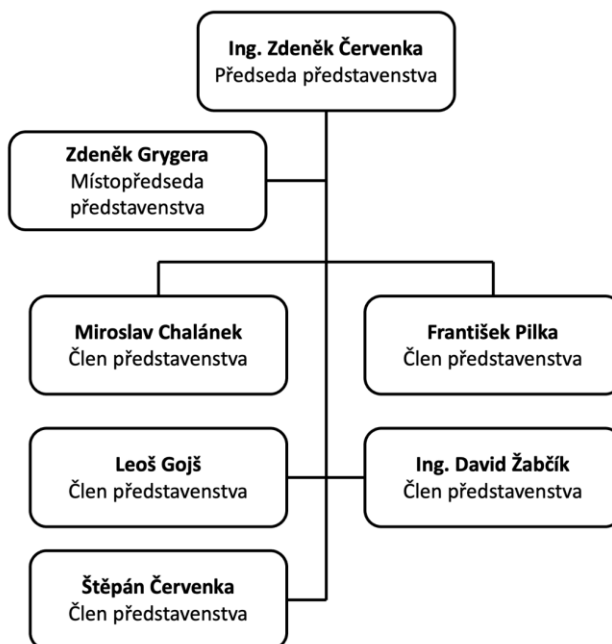


Obrázek 2 - Struktura vedení a managementu FC Zlín (Interní zdroj, 2024)

Vedení a management klubu dohromady tvoří 11 členů. Struktura je rozdělena na čtyři úseky – sportovní, ekonomický, marketingový, organizační. Jedná se o hlavní rozhodovací orgán, kdy konečné slovo má majitel Ing. Zdeněk Červenka. Nejbližšími pomocníky pana Červenky je Zdeněk Grygera a Leoš Gojš. Pozici generálního ředitele klubu vykonává Bc. Lukáš Pantálek.

Jak můžeme vidět, tak sportovní úsek má na starosti Zdeněk Grygera. O ekonomický úsek se stará Lucie Pavlíčková. Zodpovědnost za marketingový úsek má Štěpán Červenka a organizační úsek vede Leoš Gojš. Rovněž můžeme vidět některé hlavní činnosti, které spadají do jednotlivých úseků.

8.3.2 Organizační struktura představenstva

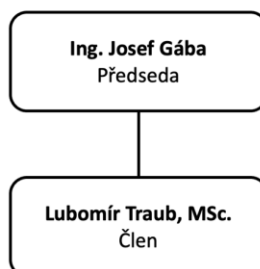


Obrázek 3 - Struktura představenstva FC Zlín (Vedení, 2024)

Představenstvo klubu aktuálně tvoří sedm členů. Tento statutární orgán řídí běžnou činnost akciové společnosti. Představenstvo se schází 1x měsíčně.

Předseda představenstva je Ing. Zdeněk Červenka a funkci místopředsedy představenstva vykonává Zdeněk Grygera. Miroslav Chalánek, František Pilka, Leoš Gojš, Ing. David Žabčík a Štěpán Červenka jsou členové představenstva.

8.3.3 Organizační struktura dozorčí rady



Obrázek 4 - Struktura dozorčí rady FC Zlín (Vedení, 2024)

Dozorčí rada obsahuje dva členy, kteří se schází společně s představenstvem 1x měsíčně a dohlíží nad fungováním a chodem fotbalového klubu. Předseda dozorčí rady je Ing. Josef Gába a členem je Lubomír Traub, MSc.

8.4 Majetková struktura

8.4.1 Stadion Letná

Je potřeba začít stadionem na Letné, kde zlínské A-mužstvo hraje své domácí zápasy a absolvuje zde svůj tréninkový proces. Stadion Letná není ve vlastnictví FC Zlín a.s., nýbrž patří do majetku města Zlína. Stalo se tak po dlouhých a vleklých jednáních v roce 2019, kdy byl převeden od spolku Sportovních klubů. Celková kapacita stadionu činí 5 898 míst k sezení. Největší část kapacity tvoří hlavní tribuna, která se pyšní kapacitou 1831 míst. Nejnovější tribunou je východní, která pojme 1548 diváků a byla dostavěna v roce 2006. Severní tribuna obsahuje 1 531 míst k sezení a na jižní tribuně najdeme 988 míst. Na stadionu se nedá přehlédnout umělé osvětlení a od roku 2009 má Letná i vyhřívaný trávník. V okolí stadionu nalezneme parkoviště pro 90 osobních automobilů a 2 autobusy. (Stadion, 2024)



Obrázek 5 - Stadion Letná (Stadion, 2024)

Stadion se nachází v blízkosti centra u řeky Dřevnice. Jak již bylo zmíněno východní tribuna je nemladší, nicméně je postavena pouze do poloviny délky hřiště. Kdyby klub uvažoval o prodloužení východní tribuny, překážela by mu budova v jihovýchodním rohu, jak můžeme

vidět na obrázku 5. V současné době jsou v trendu stadiony, které jsou ze všech stran uzavřené, aby byla vytvořena co nejlepší atmosféra.

Je nutno říct, že stadion by si zasloužil rozsáhlou rekonstrukci. Řešením by také mohla být případná demolice stadionu a výstavba nového. Jelikož ve Zlíně je naplánovaná rekonstrukce zimního stadionu, změny ve fotbalovém prostředí jsou zatím v nedohlednu.

8.4.2 Mládežnické centrum Vlastislava Marečka na Vršavě

Sportovní areál na Vršavě neboli mládežnické centrum Vlastislava Marečka je zázemím především pro mládežnické celky FC Zlín. Z důvodu udržitelnosti hrací plochy na Letné, sportovní areál na Vršavě využívá také zlínské A-mužstvo.

Více se o mládežnickém centru rozepíšu v následující kapitole.

9 POPIS SOUČASNÉHO STAVU AREÁLU VRŠAVA

Sportovní areál nese od roku 2024 statut klubové akademie FAČR. Klubová akademie je statut, který je postaven na základních principech výchovy talentované mládeže – plnění školních povinností, adekvátní stravování a regenerace, kvalitní tréninkový proces a zajištění patřičného zázemí pro všechny věkové kategorie v klubu. Těchto vrcholových center je k dnešnímu dni v celé republice patnáct. (Kopl, 2021)

9.1 Hrací plochy

Mládežnické centrum obsahuje dvě hřiště s travnatým povrchem a rovněž dvě s umělým povrchem. Hlavní hřiště s travnatým povrchem obsahuje menší tribunu o kapacitě přibližně 200 diváků, nicméně by si zasloužila rekonstrukci. Tribunu můžeme vidět na obrázku 6.

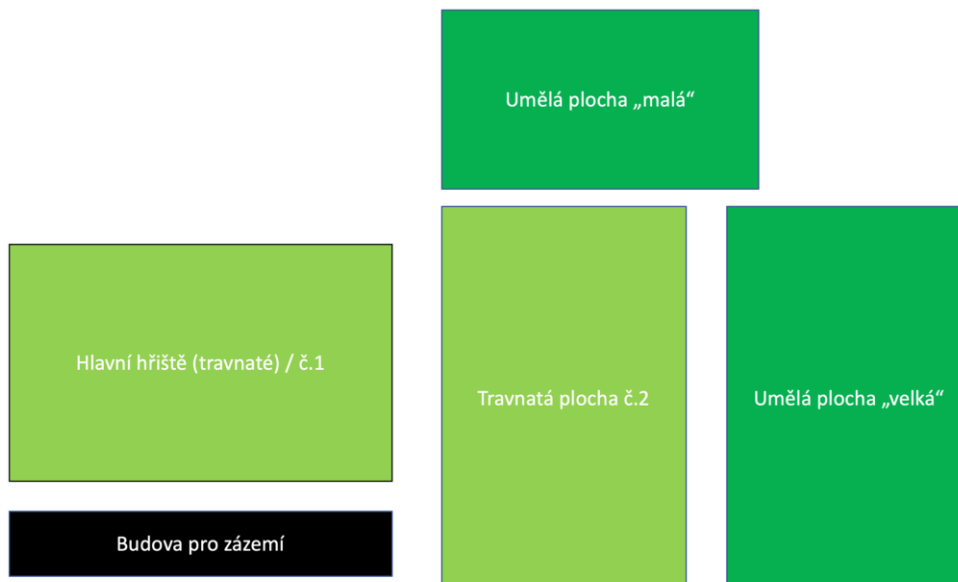


Obrázek 6 - Tribuna u hlavního hřiště na Vršavě (Libiger, 2022)

Hřiště jsou dennodenně vytěžována několika celky klubu. Navíc klub převážně v zimním období pronajímá umělou plochu menším klubům, aby měly možnost trénovat.

Z důvodu vysoké vytíženosti a udržitelnosti hracích ploch si klub pomáhá v letních měsících travnatými plochami v okolí. Může nastat například situace, že mládežnický celek jede trénovat do Fryštáku, Jaroslavic apod. Nabízí se zde otázka, která už v minulosti několikrát zazněla, zda nerozšířit sportovní areál a nepostavit novou hrací plochu, která by pomohla s celkovou vytížeností areálu.

Areál už v minulosti prošel různými inovacemi. Například v roce 2019 se jednalo o rekonstrukci travnaté plochy číslo 2. „Malá“ umělá plocha v roce 2022 se dočkala nového povrchu a střídaček.



Obrázek 7 - Umístění hracích ploch na Vršavě (vlastní zpracování, 2024)

9.2 Budova tvořící zázemí pro hráče a trenéry

Areál by bez této budovy nemohl fungovat. Členové FC Zlín ve sportovním areálu stráví podstatnou část dne. Najdou potřebné šatny, posilovnu, sprchy atd. Budova už zde stojí pěknou řadu let a už se opět v minulosti spekulovalo o její rekonstrukci, dokonce jsou vytvořeny plány na její přestavbu. Její stav můžete sami posoudit na obrázku 8.



Obrázek 8 - Budova tvořící zázemí na Vršavě (Libiger, 2021)

10 BENEFITY PRO HRÁČE FC ZLÍN

Většina společností svým zaměstnancům poskytuje různé benefity. Může se jednat například o příspěvky na stravování, různé slevy na oblečení od sponzorů apod. Zlínský klub svým hráčům poskytuje určité benefity, které jim pomáhají v kariérním, ale i osobním růstu.

10.1 Oblečení a tréninkové vybavení

Zlínský klub v současné době spolupracuje se značkou Adidas, která zajišťuje pro FC Zlín výstroj i míče. V minulosti jsme mohli zaregistrovat u zlínských fotbalistů například značku Saller.

Adidas dodává zlínskému klubu zápasové sady dresů, oblečení na tréninkové jednotky, ale i výjezdové soupravy. Všechny mládežnické celky, včetně mužstva žen i B-mužstva, používají míče od značky Adidas. Od fotbalové sezony 2022/2023 LFA nařídila, že je povinné hrát nejvyšší českou fotbalovou soutěž s míčem dánské značky Select. A-mužstvo tedy využívá tyto míče i pro tréninkové jednotky.

Každý člen FC Zlín má zajištěnou tréninkovou sadu na trénování, výjezdovou soupravu a samozřejmě i zápasový dres.

Kopačky klub nijak hromadně hráčům neposkytuje, což je v České republice naprosto běžné. Je to z toho důvodu, že každý hráč má jiné preference a každému sedí jiná značka. V minulosti zlínský klub nabízel svým členům slevy na kopačky od značky Adidas.

10.2 Využití fyzioterapeutických a lékařských služeb

Při vykonávání sportu se může komukoliv přihodit různé zranění či určité zdravotní komplikace. Pro takovéto případy můžou zlínské hráči využít 1x týdně služby kvalifikovaného fyzioterapeuta. A-mužstvo má svého vlastního fyzioterapeuta, jehož služby můžou hráči využít dennodenně.

V závažnějších situacích, kdy je potřeba vyhledat odbornou lékařskou pomoc, klub se podílí na zajištění kvalitní zdravotní péče pro konkrétního hráče.

10.3 Bezplatný vstup na utkání A-mužstva

Klub zajišťuje svým členům bezplatný vstup na mistrovská utkání A-mužstva. Poskytování této možnosti může především u těch nejmenších členů evokovat celoživotní zážitek a chuť

se dále rozvíjet. Cena vstupenek se pohybuje v rozmezí od 150 Kč do 250 Kč, kdy tato částka platí pro vstupenku na hlavní tribunu.

Na mládežnické celky, B-mužstvo a mužstvo žen je vstup zcela zdarma.

10.4 Spolupráce se ZŠ Komenského II a SŠ ORBIS

Zlínský klub už dlouhá léta spolupracuje se základní školou Komenského II ve Zlíně. Od roku 2022 navíc navázal spolupráci se střední školou ORBIS ve Zlíně.

Členům fotbalového klubu je umožněno kvalitní vzdělání a zároveň je jim studium přizpůsobeno tak, aby mohli vykonávat svůj milovaný sport.

Zájem klubu nespočívá tedy pouze v rozvoji sportovních dovedností, ale také ve vzdělání, výchově a rozvíjení osobnosti.

10.5 Finanční ohodnocení hráčů

Hráči A-mužstva uzavírají s klubem ligovou profesionální smlouvu na určitou dobu. Tato smlouva obsahuje fixní měsíční plat i určité bonusy. Podmínky smlouvy se stanoví po dohodě hráče, jeho manažera a vedení klubu. Ligovou profesionální smlouvu rovněž uzavírají někteří talentovaní jedinci z mládežnických celků nebo B-mužstva, pokud vedení klubu v nich vidí potenciál do budoucna.

Členové B-mužstva uzavírají s klubem smlouvu o spolupráci při výkonu sportovní činnosti. Smlouva rovněž obsahuje fixní plat i bonusy, které se stanoví po vzájemné dohodě všech stran.

Mládežnické celky nejsou nijak finančně ohodnoceny.

11 ROZHOVOR

Dne 20. 3. 2024 byl proveden strukturovaný rozhovor s panem Leošem Gojšem, který vykonává pozici výkonného ředitele v klubu FC Zlín, v prostorách stadionu Letná. Rozhovor obsahoval otázky, které vychází z Modelu 7S. Cílem rozhovoru tedy bylo analyzovat vnitřní prostředí s využitím této metody a poznat atmosféru a fungování klubu zevnitř. Postupně jsme v rozhovoru řešili následující oblasti: strategie, struktura, systém řízení, styl manažerské práce, spolupracovníci, schopnosti a sdílené hodnoty.

Z rozhovoru byly zjištěny následující informace:

- Klubovou strategií je vychovávat mladé, perspektivní hráče a následně je v adekvátním věku zabudovávat do A-týmu. V aktuální době má podepsanou profesionální smlouvu 11 nebo 12 mládežníků, což je nejvíce v historii klubu FC Zlín. Do profesionálního fotbalu se dostane jen malá část jedinců.
- Klub kromě svých mládežníků nabírá především hráče, kteří mají nebo měli ke klubu určitý vztah. Také se snaží využívat služeb zahraničních hráčů, kteří teď patří do každého týmu podle pana Gojše.
- V realizačních týmech mládežnických kategoriích i A-týmu působí trenéři, kteří mají opět nějaký vztah či vazbu ke klubu.
- Jedním z dlouhodobých cílů je udržení se ve Fortuna Lize, což znamená pro klub určité finanční bonusy. Klub klade důraz na dlouhodobě zabezpečenou ekonomiku a nemá žádné dluhy. Snaží se reprezentovat podle pravidel fair-play.
- Každý hráč je součástí strategie klubu a všichni ví, co se od nich očekává. Strategie vyplývá z působení v týmu, v kabině, nebo na soustředěních. Tudíž strategii není potřeba nijak osobně komunikovat.
- Z rozhovoru vyplynula také organizační struktura klubu, která je znázorněna na obrázku číslo 2. Strukturu tvoří čtyři úseky – sportovní, ekonomický, marketingový a organizační.
- Zdeněk Grygera má na starosti sportovní věci a je v neustálém kontaktu s realizačním týmem A-týmu a s hráči. Ekonomiku klubu má na starosti Leoš Gojš a jeho podřízenými jsou Lukáš Pantálek, který pomáhá panu Gojšovi s přípravou profesionálních smluv a Lucie Pavlíčková, která vykonává pozici ekonomky.

Marketingové oddělení obstarává Zuzana Molková a Štěpán Červenka, kdy konečné slovo má opět Leoš Gojš.

- Majitel Zdeněk Červenka osobně komunikuje s generálním manažerem, či výkonným ředitelem prakticky každý druhý den.
- V klubu převládá demokratický a liberální styl řízení.
- S panem Gojšem jsme se shodli na tom, že v klubu existují 3 skupiny – jeho spolupracovníci, trenéři a samotní hráči.
- Hráči a trenéři se podílejí na růstu a rozvoji klubu díky své výkonnosti.
- Vizí klubu je jednoznačně podpora a spoluprovázanost s mládežnickým centrem na Vršavě a vychovávat mladé hráče, kteří se uplatní v dospělém fotbale.
- V klubu panuje až neuvěřitelně rodinná atmosféra, což můžu potvrdit z osobní zkušenosti. Tuto atmosféru vnímají všichni členové klubu, a navíc i konkurenční celky.

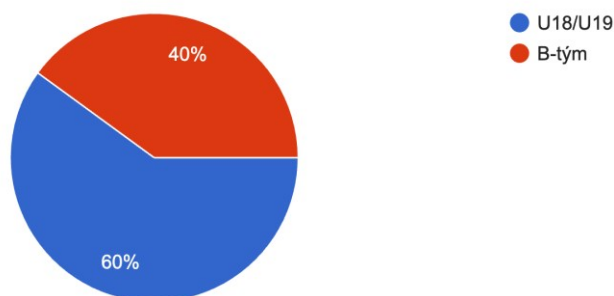
Záměrem rozhovoru bylo získat informace ohledně klubové strategie, struktury, systému řízení, stylu manažerské práce, schopnostech, spolupracovníků a sdílených hodnotách. Navíc zde zazněly například dlouhodobé cíle klubu a že majitel často osobně komunikuje s vedením.

Panu Gojšovi bych chtěl tímto poděkovat za jeho čas a poskytnutí kvalitních informací, které mi pomohly realizovat tuto bakalářskou práci. Celý rozhovor lze najít v příloze P I.

12 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Součástí mé bakalářské práce je dotazník, který se zabývá spokojeností s vnitřním prostředím interních členů FC Zlín. Otázky, na které respondenti odpovídali, vycházejí z Maslowovy hierarchie potřeb. V dotazníku se objevily otázky na potřeby sounáležitosti, uznání a seberealizace. Otázky ohledně potřeb fyziologických, jistoty a bezpečí se v dotazníku nevyskytují, neboť jejich naplnění pro naše potřeby nebylo smyslem dotazníkového šetření. Dotazníkové šetření bylo rovněž zaměřeno na zázemí sportovního areálu Vršava, kde mají tréninkové jednotky všechny věkové kategorie a tráví zde podstatnou část dne. Cílovou skupinou pro mé dotazníkové šetření byli hráči, kteří ovládají český jazyk a aktuálně působí v následujících kategoriích: B-tým, U18/U19. V těchto kategoriích je celkový počet hráčů 57 a z nich mi dotazník zodpovědělo 30 respondentů, což dělá 52,6 %. Dotazník obsahuje 26 otázek. Objevují se zde uzavřené i otevřené otázky. Část otázek byla stylizována pomocí Likertovy škály.

Aktuálně působím v kategorii:
30 odpovědí

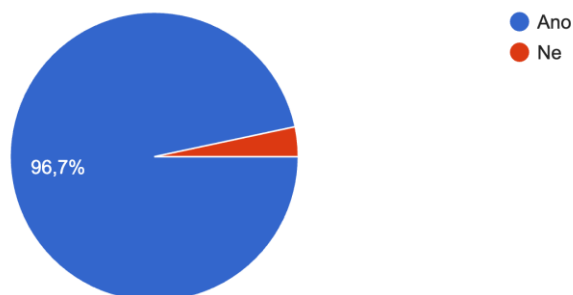


Obrázek 9 - Graf - aktuální kategorie (vlastní zpracování)

Úvodní otázka byla zaměřena na aktuální hráčskou kategorii respondentů. Na grafu můžeme vidět, že 40 % respondentů aktuálně působí v B-týmu a zbylých 60 % jsou hráči z kategorie U18/U19. Je nutné podotknout, že dotazník je zaměřen pouze na mužské kategorie. Jedná se o takzvanou filtrační otázku, která jasně definuje cílovou skupinu pro tohle dotazníkové šetření.

Stýkáte se s ostatními hráči i mimo pracovní/tréninkové prostředí?

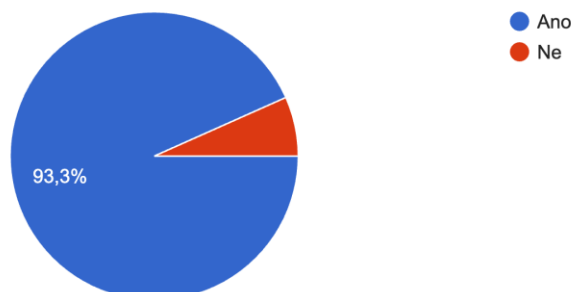
30 odpovědí



Obrázek 10 - Graf - styk mimo pracovní/tréninkové prostředí (vlastní zpracování)
Z tohoto grafu vyplývá, že většina hráčů se stýká i mimo pracovní/tréninkové prostředí. Pro každý kolektiv je tohle dobré znamení, jelikož se navazují nové vazby a vztahy a dochází ke sbližení mezi jedinci. Trávení času s kolegy mimo pracovní prostředí může mít pozitivní vliv na pracovní výkonnost.

Trávíte v areálu Vršava více času než je potřeba? (tzn. nad rámec tréninkových jednotek)

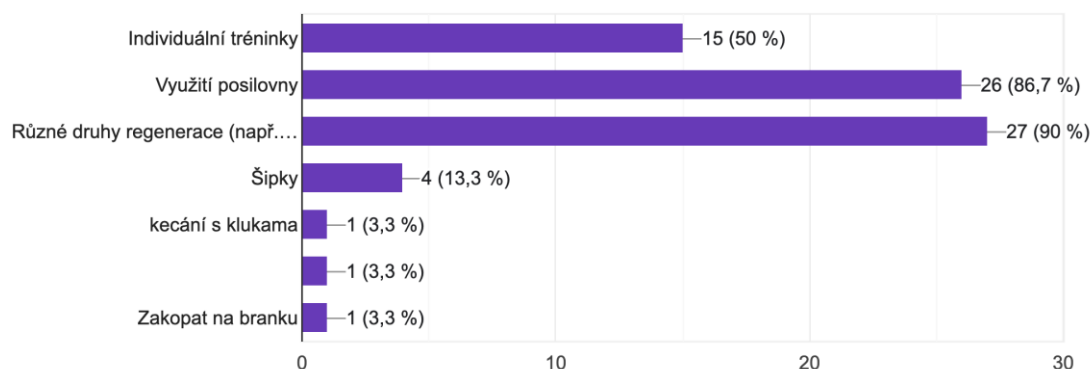
30 odpovědí



Obrázek 11 – Graf - čas nad rámec tréninkových jednotek (vlastní zpracování)
Jestliže pracovník či hráč v našem případě tráví v pracovním prostředí více času, než je potřeba, tak je to určitě pozitivní signál. Jedinec se chce zlepšovat, snaží se být o krok napřed před ostatními, dosahovat vytyčených cílů a podávat nejlepší možné výkony. Graf ukazuje, že 93,3 % respondentů tráví v areálu Vršava více času, než je potřeba.

Jestliže trávíte v areálu Vršava více času než je potřeba, čím ho vyplňujete?

30 odpovědí

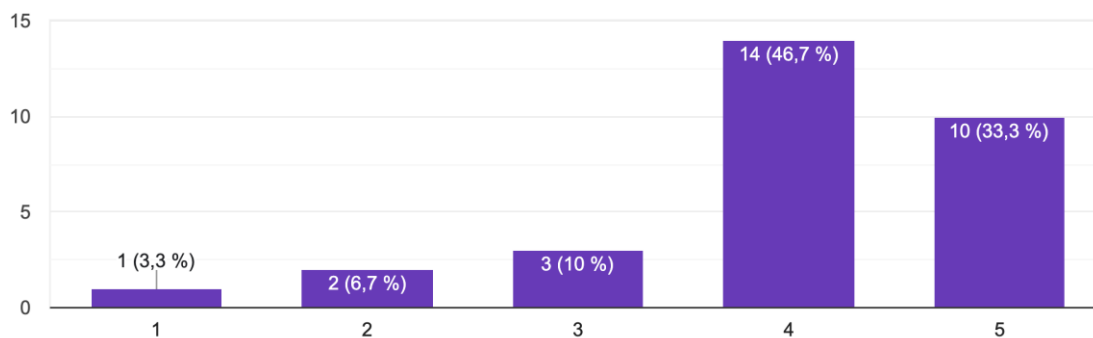


Obrázek 12 - Graf - aktivity mimo tréninkovou jednotku (vlastní zpracování)

Graf nám poskytuje informace o tom, jaké činnosti hráči vykonávají, jestliže tráví v areálu Vršava čas navíc. Respondenti mohli zvolit zde více možností. Graf potvrzuje, že většina hráčů se po řízených tréninkových jednotkách snaží regenerovat, nebo využijí posilovnu. Polovina hráčů vybrala i možnost s individuálními tréninky.

Dobrá atmosféra v kolektivu se vyznačuje vzájemným respektem, důvěrou, podporou, otevřenou komunikací mezi členy týmu a sdílením radosti z prá...líte, že atmosféra v týmu ovlivňuje vaše výsledky?

30 odpovědí



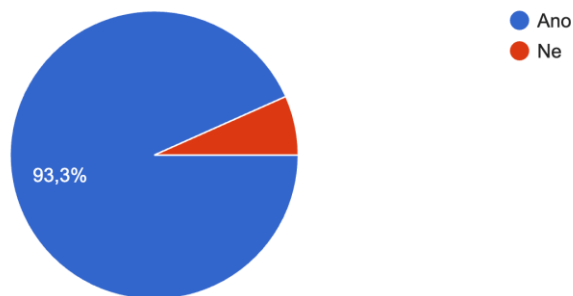
Obrázek 13 - Graf - Vliv atmosféry na týmové výsledky (vlastní zpracování)

Takzvaná příznivá atmosféra v kolektivu může mít obrovský dopad na týmové výsledky. Dobrá atmosféra v týmu se vyznačuje vzájemným respektem, důvěrou, podporou, otevřenou komunikací mezi členy týmu nebo sdílením radosti z práce. Respondenti zde volili na škále 1-5, jak moc si myslí, že atmosféra v týmu ovlivňuje jejich výsledky. Číslo 1 znamenalo, že atmosféra nemá žádný vliv na výsledky. Naopak číslo 5 označovalo vysoký dopad na

výsledky. Můžeme vidět, že převážně respondenti volili čísla 4 a 5, což činilo přibližně 80 %. Zbylé čísla mají malé zastoupení.

Cítíte potřebu být součástí týmu a jste na to patřičně hrdý?

30 odpovědí

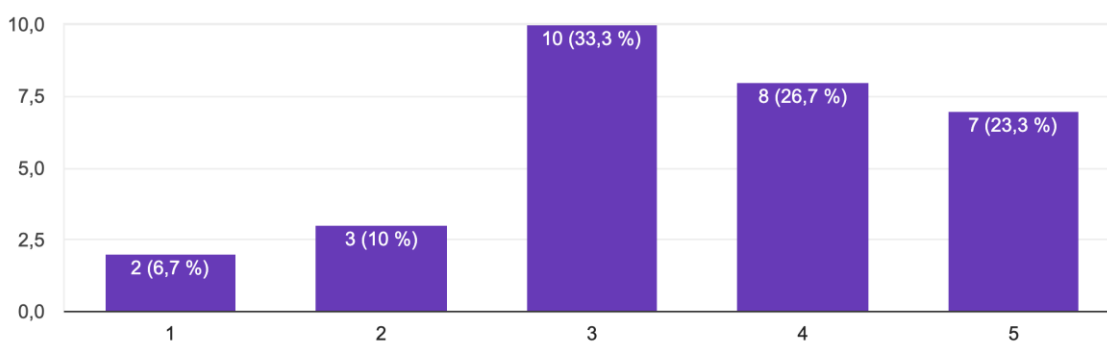


Obrázek 14 – Graf - Potřeba být součástí týmu a hrdost (vlastní zpracování)

U této otázky volili hráči, zda cítí potřebu být součástí týmu a jestli jsou na to patřičně hrdí. Graf zobrazuje, že 93,3 % respondentů opravdu cítí potřebu být součástí týmu a jsou na to patřičně hrdí. Zbylá část zvolila odpověď „Ne“. Otázka z hlediska Maslowovy hierarchie potřeb spadá do potřeb uznání.

Jak často sdílíte své emoce a pocity z tréninku, zápasu s ostatními lidmi?

30 odpovědí

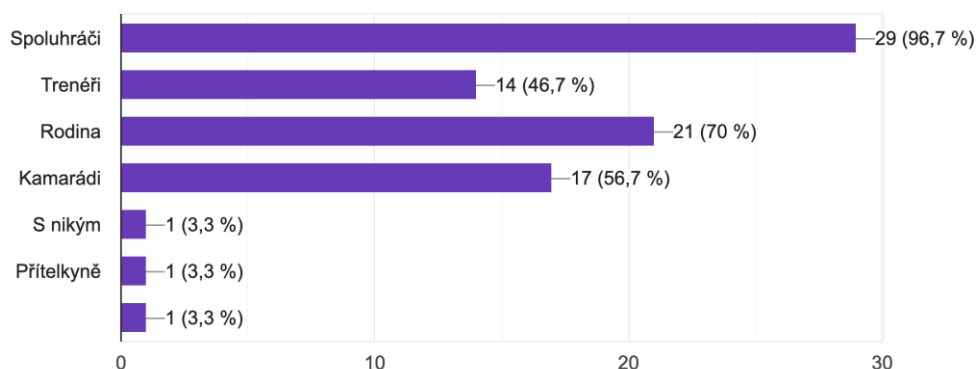


Obrázek 15 - Graf - Sdílení emocí z tréninku/zápasu (vlastní zpracování)

Zde jsem se ptal respondentů, jak často sdílí své emoce a pocity z tréninku, zápasu s ostatními lidmi. Opět volili na škále 1-5, kdy číslo 1 znamenalo „téměř nikdy“ a číslo 5 „hodně často“. Číslo 3 zde zvolilo nejvíce respondentů (33,3 %). Dále převažovala čísla 4 a 5. Nicméně objevili se i hráči, kteří zvolili čísla 1 a 2. Otázka vychází z potřeb sounáležitosti.

V návaznosti na předcházející otázku, s kým tyto emoce a pocity sdílíte?

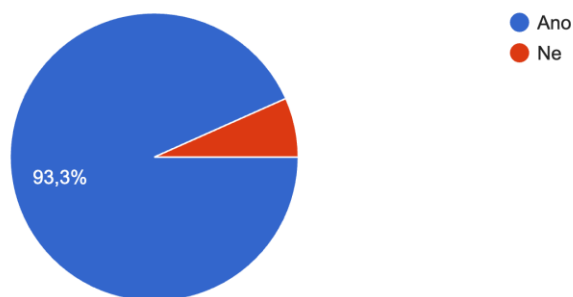
30 odpovědí



Obrázek 16 - Graf - S jakými lidmi jsou pocity a emoce sdíleny (vlastní zpracování)
Otázka ohledně toho, s kým hráči sdílí své emoce, byla vytvořena v návaznosti na tu předcházející. Respondenti zde mohli volit více odpovědí. Můžeme si všimnout, že nejčastěji respondenti sdílí své emoce a pocity právě mezi sebou. Zajímavý poznatek je, že hráči se raději otevrou a projeví své emoce u rodiny a kamarádů než u trenérů.

Má vliv na vaše výkony vzájemná důvěra s trenérem?

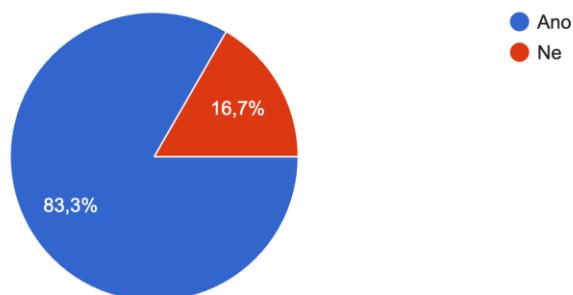
30 odpovědí



Obrázek 17 - Graf - Vzájemná důvěra s trenérem a vliv na výkony (vlastní zpracování)
Vracíme se opět do potřeb uznání a zjišťuji, zda vzájemná důvěra s trenérem ovlivňuje výkony hráčů. Z vlastní zkušenosti můžu dodat, že pokud hráč vnímá vzájemnou důvěru s trenérem, tak podává lepší výkony a cítí se sebevědoměji. Převážná většina hráčů (93,3 %) zvolila možnost „Ano“, což potvrdilo můj dodatek.

Cítíte se být důležitým členem týmu?

30 odpovědí

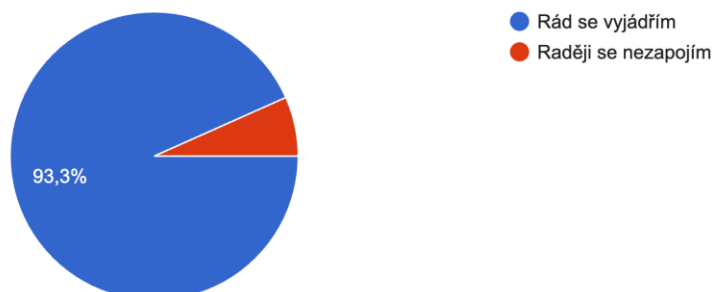


Obrázek 18 - Graf - Důležitost v týmu (vlastní zpracování)

Každý člen určitého kolektivu dle mého názoru by se měl cítit svým způsobem důležitý, nebo těžce nahraditelný. Pokud tomu tak není, situace by měla být vykomunikována. Členové týmu by si měli vytvořit takové prostředí, aby se každý v týmu cítil nepostradatelně. Necelých 84 % našich respondentů se cítí být důležitým členem týmu.

Když Vám dá trenér prostor, nebojíte se vyjádřit?

30 odpovědí



Obrázek 19 - Graf - Možnost vyjádření (vlastní zpracování)

Jestliže je v týmu příznivá atmosféra a jedinec se v kolektivu cítí dobře a spokojeně, tak se nebojí sdílet své názory s ostatními členy. Hráči odpovídali na otázku, jestli se nebojí vyjádřit, když jim trenér dá prostor. Jedná se například o situaci, kdy jsou hráči vyzváni, aby řekli svůj názor před zbytkem týmu, nebo své postřehy ze zápasů. Valná většina volila možnost, že se rádi vyjádří a jen dva respondenti by se raději nezapojili.

Existují nějaké rituály (např. pokřik před zápasem), které Vám dávají pocit, že jste součástí klubu a vytváří správné propojení s klubem?

30 odpovědí

Pozdrav při příchodu

Ani ne, rituály spíš pro mě osobní, které ja chci a mám zažité

kruh před zápasem, vzájemné poplácání před zápasem

Kolečko před zápasem

Nic

Ano, pokřik, tymove detaily v kabine

Pokřik, teambuilding

Plácnutí se všemi před zápasem, kolečko před výkopem základní sestavy

Pokec v posilovně po treninku, hraní šipek v kabině, pokřik

Obrázek 20 - Existence rituálů, které vytvářejí pouto s klubem (vlastní zpracování)
Dostáváme se k 1 ze 3 otevřených otázek v dotazníku. Hráči měli napsat, zda existují nějaké rituály, které jim dávají pocit, že jsou součástí klubu a vytváří správné propojení s klubem. Otázka spadá do potřeb uznání.

Nejčastěji se vyskytovaly následující odpovědi:

- Pokřik
- „Kruh“ před zápasem (nabuzení těsně před začátkem utkání)
- „Plácnutí“ se všemi před zápasem

Cítíte osobní změnu sounáležitosti (hlásit se ke klubu, být s klubem spojován) ke klubu podle toho, jak se týmu výsledkově daří? Zdůvodněte prosím svoji odpověď.

30 odpovědí

Necítím změnu podle toho, jak se klubu daří nebo nedaří. I když není dobré období, budu rád spojován s klubem, jako je FC Zlín.

Chci být s klubem vždy spojován

Ne, hlásím se ke klubu stejně i když se nedaří

Ne pořád se vnímám a chovám stejně bez ohledu na výsledky

Nevím

Ne, jsem hrdý na to, že jsem hráčem svého klubu, když se nedari, tak se holt nedari

Ne, jsem hrdý za klub ve zlém i dobrém

Jsem na svůj klub / tým hrdý a pyšný v dobrých i špatných momentech

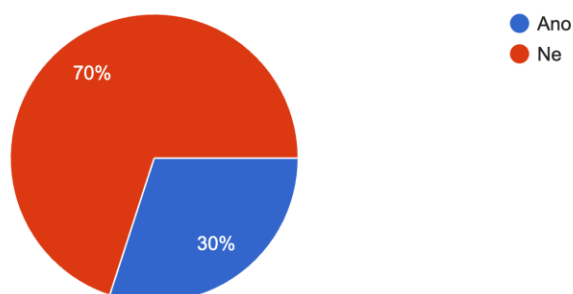
Ne, nemá to na to vliv

Obrázek 21 - Změna sounáležitosti ke klubu podle výsledků (vlastní zpracování)

Dále jsem se ptal hráčů, zda cítí osobní změnu sounáležitosti ke klubu podle toho, jak se týmu výsledkově daří. Častěji se vyskytovalo, že hráči necítí osobní změnu sounáležitosti ke klubu podle výsledků a chtějí být s klubem spojováni za každých okolností. Ojedinele se vyskytly opačné názory.

Dochází ke snížení uznání ze strany trenéra k Vám, když se nedaří?

30 odpovědí

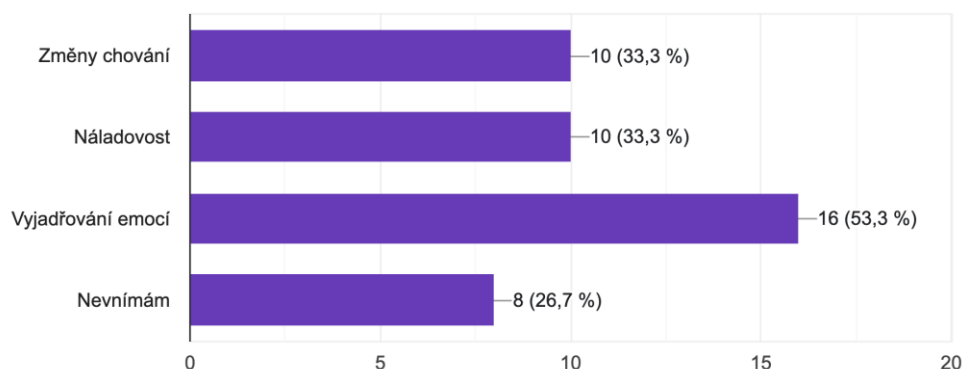


Obrázek 22 - Graf - Snížení uznání ze strany trenéra, když se nedaří (vlastní zpracování)

Z obrázku č. 22 vyplývá, že 70 % respondentů nepocítuje snížení uznání ze strany trenéra, když se jim nedaří. Devět respondentů má opačný pocit (30 %).

Vnímáte nějaké změny u trenéra, když se daří?

30 odpovědí

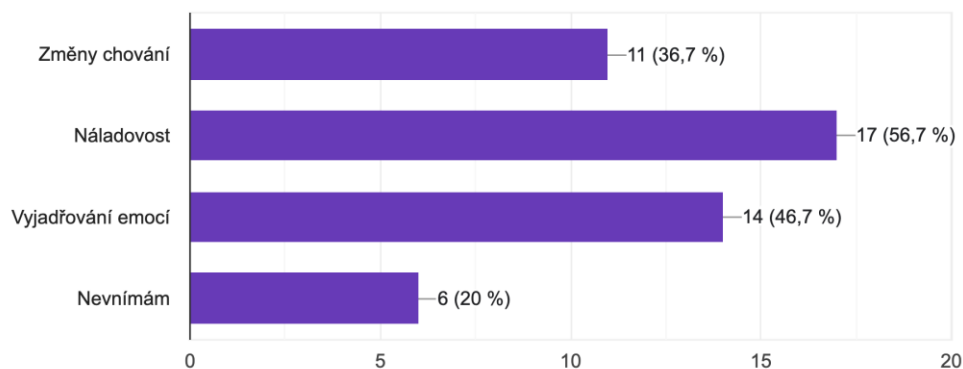


Obrázek 23 - Graf - Změny u trenéra, když se daří (vlastní zpracování)

Je obecně známo, že pokud se vám v práci daří, vše se zdá být jednodušší. Respondenti zde mohli volit více možností a odpovídali na otázku, zda vnímají nějaké změny u trenéra, když se daří. Nejvíce hlasů získala možnost „Vyjadřování emocí“. Změny chování a náladovost získaly shodně 10 hlasů. Osm respondentů zaškrtnulo možnost „Nevnímám“.

Vnímáte nějaké změny u trenéra, když se nedaří?

30 odpovědí



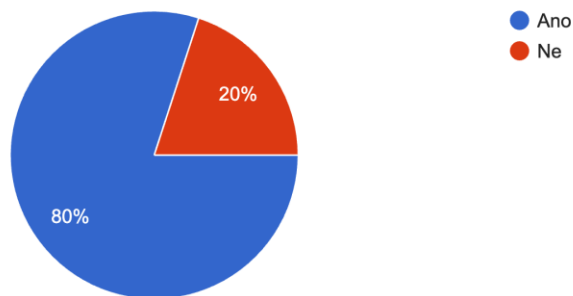
Obrázek 24 - Graf - Změny u trenéra, když se nedaří (vlastní zpracování)

Z mého pohledu, by na trenérovi neměli být znát změny chování podle toho, zda se týmu či jednotlivcům daří nebo nedaří. Každý trenér by se měl snažit chovat profesionálně a neměly by ho vyvést z míry výsledky či výkony. Otázka na obrázku č. 24 se liší od předešlé otázky pouze v posledním slově. Respondenti opět mohli volit více možností. Pouze 6 hráčů zaškrtnulo možnost „Nevnímám“, čtrnáct hráčů možnost „Vyjadřování emocí“. Změny chování vnímá 11 respondentů a nejvíce hlasů obdržela možnost „Náladovost“. Tyto změny

u trenéra v období, kdy se nedaří, můžou ještě více prohloubit krizi a navodit negativní atmosféru. Z mé osobní zkušenosti je důležité zůstat pozitivní za všech okolností.

Vnímáte větší pocit uznání od trenérů a ostatních hráčů, když se týmu výsledkově daří?

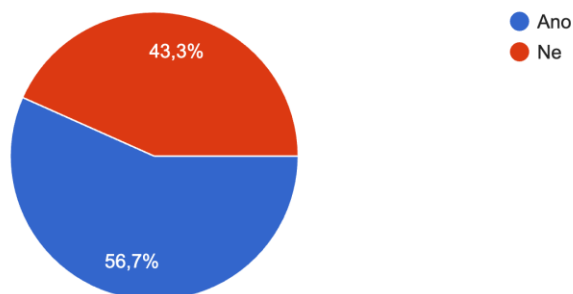
30 odpovědí



Obrázek 25 - Graf - Pocit uznání od trenéra a hráčů dle výsledků (vlastní zpracování)
Z obrázku číslo. 25 je vidět, že 80 % respondentů, vnímá větší uznání od trenérů a ostatních hráčů, když se týmu výsledkově daří. Šest respondentů nevnímá žádnou změnu.

Máte pocit, že v klubu FC Zlín můžete plně využít svůj potenciál?

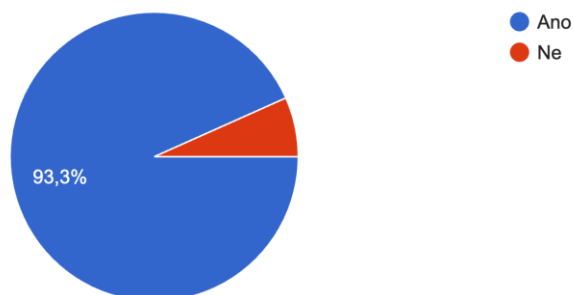
30 odpovědí



Obrázek 26 - Graf - maximální využití potenciálu v klubu FC Zlín (vlastní zpracování)
Otázka ohledně maximálního využití potenciálu v klubu FC Zlín spadá do potřeb seberealizace. Téměř 44 % respondentů má pocit, že nemůžou plně využít svůj potenciál v klubu FC Zlín. Ostatní mají opačný pocit.

Umožňuje Vám FC Zlín možnost růstu a rozvoje?

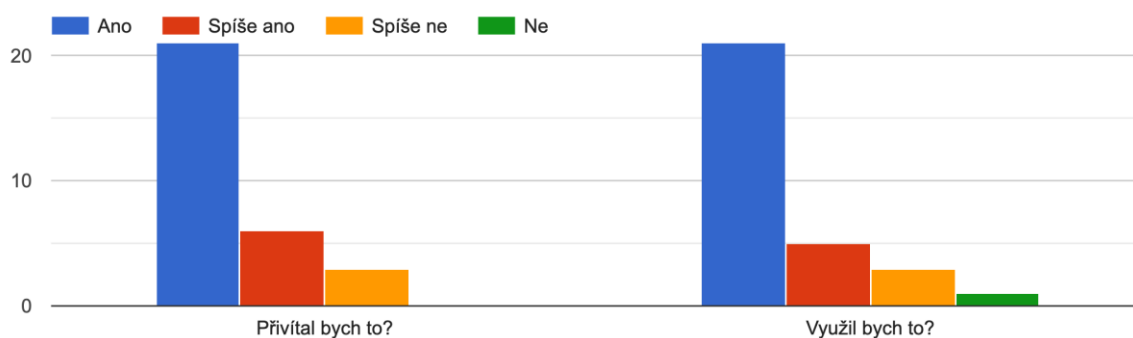
30 odpovědí



Obrázek 27 - Graf - možnost růstu a rozvoje (vlastní zpracování)

Dostáváme se k otázce ohledně možnosti růstu a rozvoje v klubu, která opět spadá do potřeb seberealizace. Dvacet osm hráčů z třiceti zde zvolilo odpověď „Ano“.

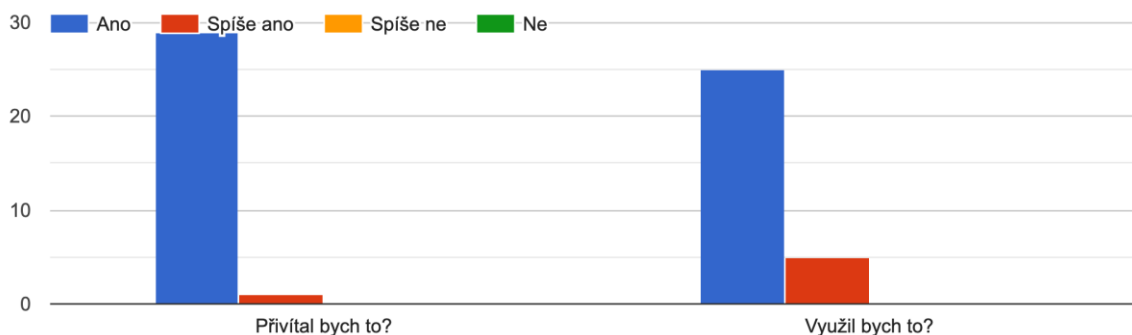
Představte si, že máte možnost využít mentálního kouče.



Obrázek 28 - Graf - možnost mentálního kouče

Zde je otázka ohledně zázemí a možných budoucích benefítů pro hráče. V dnešní době je naprosto normální, že ve sportovních klubech fungují mentální kouči či psychologové, kteří pomáhají s růstem sportovců od útlého věku. Typickým příkladem můžou být fotbalové kluby AC Sparta Praha a SK Slavia Praha, které se inspirovaly v zahraničí. Tento benefit by zde uvítala a využila převážná většina. Možnost „Ano“ zvolilo 21 hráčů z třiceti možných.

Představte si, že máte v areálu Vršava společenskou/odpočivací místnost.



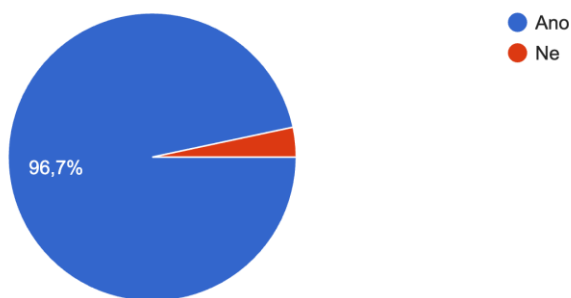
Obrázek 29 - Graf - odpočivací/společenská místnost (vlastní zpracování)

Společenská místnost by mohlo být místo, kde by hráči přišli na jiné myšlenky, odreagovali se, nebo si prostě jen odpočinuli. O tento „benefit“ je poměrně velký zájem. Konkrétně 29 hráčů z 30 by ho přivítalo.

Z vlastního pozorování mohu konstatovat, že jakýsi „status“ společenské/odpočivací místnosti plní posilovna, což je další důvod pro její nadměrné vytížení.

Máte pocit, že posilovna je někdy během dne přetížená?

30 odpovědí

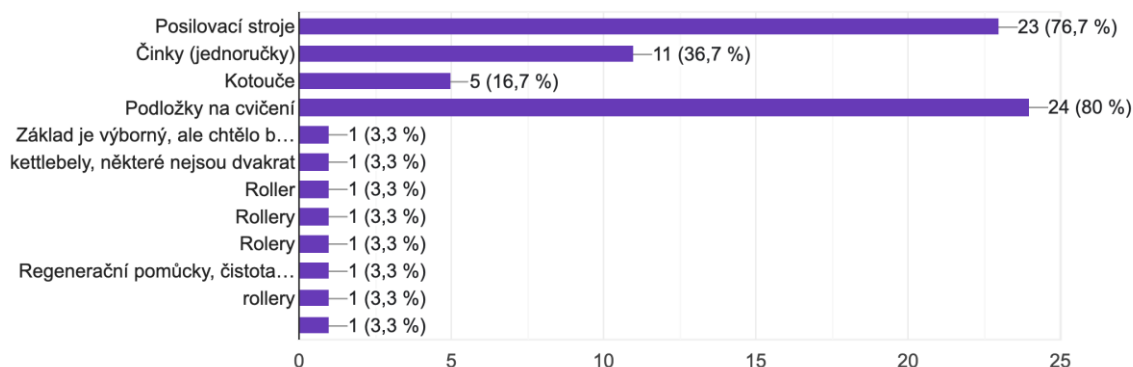


Obrázek 30 - Graf - přetíženost posilovny

V klubu FC Zlín jsem dlouho působil a sám jsem měl pocit, že posilovna je někdy hodně vytížená. Tímhle dotazem se mi to pouze potvrdilo. Pouze jeden respondent odpověděl „Ne“. Zbýlých 29 hráčů má stejný názor jako já. Možná řešení tohoto problému rozebírám ve třinácté kapitole.

Chybí Vám nějaké vybavení v posilovně?

30 odpovědí

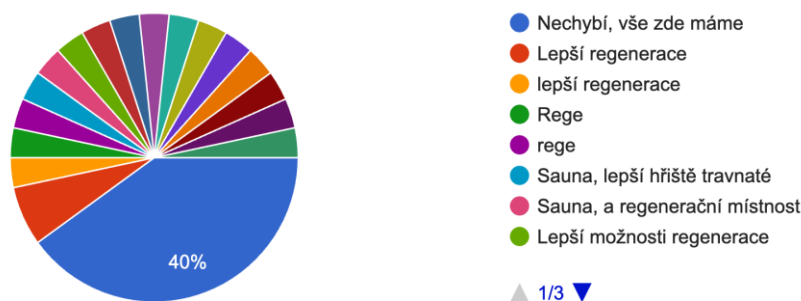


Obrázek 31 - Graf - vybavenost posilovny

Hráči u dotazu na vybavení posilovny mohli opět zvolit více možností. Většinu hráčů chybí posilovací stroje a podložky na cvičení. Činky zvolilo 11 hráčů a kotouče 5. Některým hráčům chybí regenerační pomůcky (např. Roller).

Chybí Vám něco v areálu Vršava, co by mohlo pomoci k vašemu kariéernímu růstu?

30 odpovědí



Obrázek 32 - Graf - Chybí něco v areálu Vršava?

Chybí něco hráčům v areálu Vršava, co by mohlo pomoci k jejich kariéernímu růstu? Čtyřiceti procentům respondentů nic nechybí a vše potřebné zde mají. Dále se nejčastěji objevovali odpovědi ve formě regenerace nebo sauny. Je nutné podotknout, že regenerační místnost je aktuálně ve výstavbě a v nejbližší době by měla být dokončena.

Jaká by měla být podle Vás koncepce/vize klubu?

30 odpovědí

Dávat prostor mladým talentovaným hráčům. Dávat šanci nejen oblíbeným trenéra ale dívat se na to někdy více objektivně

Rozvoj mládeže a treninkiveho arealu

vychovávat budoucí hráče

Nesestoupit

Prosazovat co nejvíce mladých a kvalitních hráčů do A-týmu.

Vychovávat hráče pro A-tým

Stavět na mladých a stavět na mládeži

lepsi propojení mládeže s A-tymem, cílit na posun do mužských kategoriích hráčů z dorostu

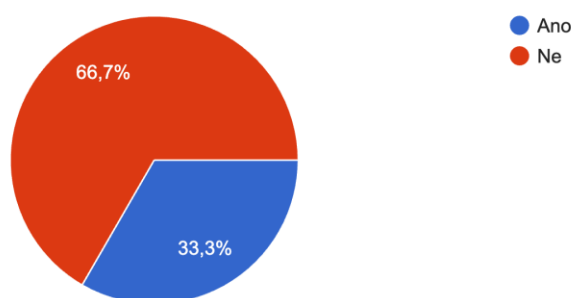
Výchova mladých hráčů

Obrázek 33 - Jaká by měla být vize/koncepce klubu podle hráčů

Poslední otevřená otázka se týkala koncepce/vize klubu. Respondenti se zde až na výjimky shodli a odpovídali podobně. Koncepce/vize klubu by měla být podle respondentů taková, aby klub vychovával mladé talentované hráče, kteří se uplatní v dospělém fotbale a budou postupně zabudováni do A-týmu, což se potvrzuje i z rozhovoru s panem Gojšem.

V návaznosti na předchozí otázku, naplňuje klub Vámi popsanou koncepci/vizi?

30 odpovědí



Obrázek 34 - Graf - Splňuje klub Vámi popsanou koncepci/vizi? (vlastní zpracování)

Poslední otázka dotazníku navazovala na předešlou, zda tedy klub splňuje popsanou koncepci/vizi. Dvě třetiny respondentů zde odpovědělo „Ne“. Jedna třetina odpověděla „Ano“.

Závěr dotazníkového šetření

Cílem dotazníkového šetření bylo prozkoumat:

- Potřeby sounáležitosti, které charakterizují přátelskou atmosféru na pracovišti či sociální kontakt,
- potřeby uznání, které zahrnují, jak potřebu vysokého vlastního ohodnocení, tak pozitivní hodnocení od ostatních,
- potřeby seberealizace, kdy jednatel se potřebuje rozvíjet a získávat nové zkušenosti.

V dotazníku se taktéž objevily otázky týkající se zázemí sportovního areálu Vršava a možnost budoucích benefitů, které by mohli hráči využít. O oba zmíněné benefity v dotazníkovém šetření se jeví značný zájem a bylo by dobré je zabudovat do zázemí a výchovy mládežnických hráčů FC Zlín. Společenská/odpočívací místnost by mohla pomoci interním členům klubu zrelaxovat a mentální kouč by se podílel na rozvoji hráčů.

Zpětná vazba z dotazníku bude zaslána vedení sportovního areálu na Vršavě, které už se získanými poznatky naloží podle vlastních zájmů a potřeb. Děkuji všem respondentům za jejich čas a vyplnění dotazníku.

13 NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ A ZHODNOCENÍ AKTUÁLNÍHO STAVU

FC Zlín je prvoligový klub, který si během svého působení na fotbalovém trhu vybudoval stabilní pozici a je možné konstatovat, že je moderním fotbalovým klubem. Touto kapitolou bych chtěl zhodnotit aktuální stav ve sportovním areálu Vršava a podělit se o mé osobní návrhy na zlepšení, kdy po konzultaci s vedením klubu se budu snažit o jejich implementaci.

13.1 Zhodnocení aktuálního stavu zázemí ve sportovním areálu Vršava

Věřím, že klub se neustále snaží zlepšovat zázemí pro svoji mládež. Za mého působení v klubu například vznikla nová umělá plocha a travnaté hřiště, nicméně budova tvořící zázemí pro hráče zůstala až na pár detailů prakticky stejná. V minulosti se spekulovalo o přestavbě sportovního areálu či rekonstrukci několikrát, avšak s nepříznivým koncem. O rekonstrukci či přestavbu areálu by měli zájem i samotní hráči a členové fotbalového klubu.

Od minulého roku probíhá výstavba regenerační místnosti, která by se měla dokončit během následujících měsíců, což znamená pozitivní krok dopředu. Hráči budou moci využít různé druhy regenerace, např. vířivky, vany se studenou vodou. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že tuto inovaci vyhlíží převážná většina hráčů.

V šatnách hráči tráví čas dennodenně a z mého pohledu by kabinám neuškodil novější vzhled. Sprchy a toalety si postupem času rovněž říkají o rekonstrukci. Tribuna u hlavního hřiště, jejíž stav můžete posoudit na obrázku 6, by si také zasloužila zrenovovat.

Tréninkových ploch se zdá být dostatek. V areálu jsou dvě plochy s travnatým povrchem a dvě plochy s umělým povrchem, kdy „malá“ umělá plocha nedávno dostala nový povrch. Správce sportovního areálu se o tyto tréninkové plochy stará každý den, aby byly připraveny co nejlépe.

Každý sportovní klub by měl dbát na svoji mládež a vytvořit jim adekvátní a příjemné prostředí, kde budou moci rozvíjet svůj potenciál. FC Zlín, který chce vychovávat šikovné hráče a následně je zabudovávat do A-týmu, není výjimkou. Je pochopitelné, že finance se hledají těžko, nicméně mládež znamená budoucnost pro klub.

13.2 Zhodnocení spokojenosti s vnitřním prostředím členů FC Zlín

U téhle části se budu snažit vycházet převážně z dotazníkového šetření.

Základem úspěchu každého kolektivu jsou fungující mezičlenské vztahy. Atmosféra v klubu se zdá být zdravá. Spousta hráčů se stýká i mimo pracovní/tréninkové prostředí, což

vypovídá o dobrých vztazích a vazbách mezi jednotlivými hráči. Převážná většina také tráví ve sportovním areálu čas nad rámec tréninkových jednotek, což znamená, že sportují rádi a mají touhu se zlepšovat.

Vztah mezi hráči a trenéry se rovněž zdá být v pořádku. Důkazem může být graf na obrázku 19 nebo 22.

Necelých 84 % respondentů se cítí být důležitým členem týmu, což můžeme považovat za přijatelný výsledek. Ovšem cílem by mělo být, aby každý vnímal svoji důležitost. Kromě dvou respondentů je zbytek hráčů hrdý na to, že jsou součástí týmu.

Dvacet osm ze třiceti respondentů v dotazníkovém šetření odpovědělo, že jim klub umožňuje možnost růstu a rozvoje. Nicméně jen 56,7 % hráčů má pocit, že může v klubu plně využít svůj potenciál.

13.3 Přetížení posilovny

Z mé osobní zkušenosti i z dotazníkového šetření vyplývá, že posilovna je nadměrně vytižená. Není se čemu divit, jelikož v posilovně se hráči připravují před tréninkem a po tréninku se zde věnují regeneraci, nebo se snaží nabrat svalovou hmotu. V posilovně navíc probíhají během dne silové týmové tréninky.

Řešením by mohlo být vytvoření venkovní posilovny ve sportovním areálu, nebo například určitá forma hřiště na „work-out“. Tímto řešením by se posilovně mohlo ulevit alespoň v letních měsících a hráči by měli více prostoru pro své cvičení.

Dalším případným řešením by mohlo být zhodnocení využitelnosti prostorů v budově. Mohla by se objevit místnost či prostor, který není dostatečně využíván, potřebný a zde by se mohla vybudovat další část posilovny. Hráči by měli více možností, kde posilovat a zatížení posilovny by se mohlo rozložit.

13.4 Realizace společenské/odpočívací místnosti

Jak už bylo výše zmíněno, tak funkci společenské/odpočívací místnosti plní posilovna, která je i z tohoto důvodu nadměrně vytižená.

Společenská místnost je místo, kde hráči přijdou na jiné myšlenky, než je fotbal a dostatečně se odreagují. Hráči by zde mohli například vyplnit čas před nebo po tréninkových jednotkách. Společenská místnost se dá považovat za novodobý standard, který najdeme v každém velkoklubu. Můžou zde být třeba pohovky pro odpočinek, stůl na stolní tenis, nebo

terč na šipky apod. Navíc takové místo může výrazně přispět ke zdravějšímu kolektivu a hráči mohou poznat i jiné hráče mimo svoji kategorii.

Za momentálních podmínek v areálu Vršava mě nenapadá, kde by taková místnost mohla vzniknout. Nicméně do plánů budoucí rekonstrukce či přestavby by dle mého názoru měla být určitě zakomponována.

13.5 Stravovací zařízení

Opět se jedná o návrh na zlepšení, který v momentální situaci v areálu Vršava nelze z prostorových důvodů zrealizovat. Na druhou stranu by měl být z mého pohledu určitě součástí budoucích plánů.

V areálu se nachází bufet, který má ale otevřeno pouze při fotbalových zápasech. Jiná možnost stravování v areálu aktuálně není. Je zde pouze automat, ve kterém si můžete koupit nápoje a sladké tyčinky. Většina hráčů by určitě přivítala, kdyby si po tréninku mohli dát nějakou plnohodnotnější stravu než tu z automatu. Není potřeba, aby vznikla přímo jídelna, ale určitá forma bistra by nebyla na škodu a našla by uplatnění.

13.6 Parkování

V blízkosti fotbalového sportovního areálu na Vršavě se nachází Tenisový klub Zlín, z.s. a dětský zábavní park TOBOGA Galaxie Zlín. Z vlastní zkušenosti a pozorování v průběhu zpracovávání mé bakalářské práce jsem si několikrát všiml, že parkovacích míst pro tyto 3 objekty není dostatek. Obzvlášť o víkendech, kdy se hrají fotbalové zápasy, tenisové turnaje a rodiče s dětmi navštěvují zábavní park, je najít parkovací místo velice obtížné. Lidé často nechávají svá auta zaparkované na nevyhrazených parkovacích místech. Zástupci všech tří organizací by se mohli spojit s vedením města Zlín a projednat tuto situaci, která by mohla vést ke vzniku nových parkovacích míst.

14 SHRUTÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI

Moji praktickou část jsem začal představením samotného klubu FC Zlín. Na úvod jsem zmínil pár základních informací o klubu, poté jsem se přesunul k historii, kde jsem zmapoval úspěchy a působení klubu od roku 1919 až po současnost.

Organizační struktura FC Zlín patří k těm užším. Postupně jsem se snažil znázornit a popsat strukturu vedení a managementu, představenstva a dozorčí rady. Majetkovou strukturu tvoří stadion Letná, který je ve vlastnictví města Zlína a Mládežnické centrum Vlastislava Marečka na Vršavě.

V následující kapitole se věnuji aktuálnímu stavu areálu na Vršavě, který nese od roku 2024 státu klubové akademie FAČR. V areálu se nachází celkově čtyři hrací plochy. Dvě s umělým povrchem a dvě s přírodním povrchem. Hráči zlínského klubu tyto plochy využívají každý den v průběhu celého roku. Součástí areálu je také budova, která poskytuje zázemí interním členům klubu. Její stav byl rovněž v kapitole popsán.

Klub poskytuje svým hráčům celou řadu benefitů. Například obstarává všem hráčům oblečení a vybavení pro tréninkové jednotky a zápasy. Fotbalisti mohou využít při zdravotních komplikacích fyzioterapeutické nebo lékařské služby, které klub zajišťuje. FC Zlín umožňuje hráčům bezplatný vstup na utkání A-týmu a spolupracuje se školami ve Zlíně. Od určité kategorie jsou hráči finančně ohodnoceni.

Informace ohledně interního dění v klubu jsem dostal od pana Leoše Gojše, se kterým jsem provedl strukturovaný rozhovor. Otázky, které mu byly položeny, vycházely z Modelu 7S. Cílem bylo analyzovat vnitřní prostředí pomocí této metody a rovněž přiblížení atmosféry a dění v klubu zevnitř.

Po rozhovoru následovalo dotazníkové šetření, kdy cílovou skupinu tvořili hráči B-týmu a kategorie U18/U19. V dotazníku respondenti zodpovídali otázky, které vycházely z Maslowovy hierarchie potřeb a také byli dotazováni na aktuální zázemí areálu Vršava. Poslední složkou dotazníku byly otázky ohledně potenciálních benefitů v budoucnu.

Poslední kapitolu tvoří návrhy na zlepšení a zhodnocení aktuálního stavu. Nalezneme zde například zhodnocení aktuálního stavu zázemí na Vršavě a jak jsou interní členové klubu spokojeni s vnitřním prostředím. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že posilovna je často přetížená, tudíž v této kapitole navrhuji určitá řešení tohoto problému. Dále se zabývám parkovací situací v areálu, možnostmi stravování se v areálu a realizací společenské místnosti.

ZÁVĚR

Hlavním záměrem práce bylo analyzovat spokojenost interních členů FC Zlín s vnitřním prostředím. Snažil jsem se podrobně zanalyzovat, jak vazby a vztahy mezi jednotlivými členy klubu, tak majetkovou strukturu klubu se zaměřením převážně na sportovní areál Vršava.

Analýza započala představením majetkové struktury klubu, která je tvořena stadionem Letná a sportovním areálem Vršava. Z vlastního pozorování jsem byl schopen popsat aktuální stav obou majetkových jednotek. Pomocí mé vlastní zkušenosti a z kontaktu se současnými členy klubu jsem byl schopen sepsat benefity, které klub poskytuje svým hráčům. Dotazníkovým šetřením a rozhovorem jsem shromáždil potřebná data k analýze od interních členů klubu.

Z analýzy vyplývá, že interní členové klubu mají mezi sebou velice zdravé vazby a vztahy. Důkazem může být dotazníkové šetření, kde se několikrát prokázalo, že hráči drží pospolu a udržují si mezi sebou přátelský a pozitivní vztah. Mezi hráči a trenéry jsou rovněž silné vazby. Z úst vstřícného pana Leoše Gojše několikrát zaznělo slovní spojení „rodinná atmosféra“. Tudíž mohu vyvodit závěr, že vztahy mezi interními členy jsou na nadstandardní úrovni a uvnitř klubu vládne příjemné pracovní prostředí.

Z hlediska majetkové stránky klubu se má práce specifikovala převážně na sportovní areál na Vršavě. K závěrečnému zhodnocení areálu jsem dospěl díky následujícím činnostem:

- Vykonával jsem zde svoji bakalářskou praxi,
- jsem stále v kontaktu s některými interními členy a trůfám si říct, že mám s nimi dobrý vztah,
- strávil jsem v areálu Vršava podstatnou část života, jelikož jsem byl aktivní hráč, který reprezentoval klub,
- snažil jsem se jít ještě více do hloubky a shromáždil veškeré informace o areálu při tvorbě této práce.

Po všech zmíněných činnostech jsem dospěl k závěru, že klub i samotní členové by si zasloužili zcela nové či rekonstrukci zázemí sportovního areálu. Pozitivní je to, že v minulosti už byly vytvořeny návrhy na rekonstrukci a v blízké budoucnosti by mělo proběhnout dokončení regenerační místnosti.

V klubu FC Zlín jsem strávil podstatnou část mého života, jak už jsem zmiňoval. Jako hráč si jedenkrát denně dojdete na trénink a dá se říct, že se prakticky nemusíte o nic starat. Nicméně díky této práci jsem si uvědomil, kolik činností a procesů musí být vykonáno, aby vše fungovalo. Dále jsem přišel na to, kolik věcí a podnětů působí na spokojenost zaměstnanců a jak jednoduše může být tato spokojenost narušena. Spokojenost s prací by měla být na prvním místě, jelikož se odráží nejen do pracovního, ale i osobního života.

Byl bych potěšen, kdyby tato práce v budoucnu přispěla k rozvoji zlínského fotbalu. Kompletní bakalářská práce bude poskytnuta vedení klubu, které už s ní naloží podle svých potřeb.



Obrázek 35 - Logo FC Zlín (Úvodní strana, 2024)

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- ADAIR, John Eric. 2004. *Efektivní motivace*. Praha: Alfa Publishing. ISBN 8086851001
- ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. Vydání 13., Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
- ARMSTRONG, Michael. *Armstrong's handbook of strategic human resource management*. Sixth edition, London; Philadelphia; New Delhi; Kogan Page, 2016. ISBN 978-07-494-7682-3.
- BEDRNOVÁ, Eva; NOVÝ, Ivan a JAROŠOVÁ, Eva. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press. 2012. ISBN 978-80-726-1239-0.
- CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka, 2012. *Strategické řízení: proč je želva rychlejší než zajíc*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci. ISBN 978-80-244-2963-2.
- FERJENČÍK, Ján, 2015. *Úvod do metodologie psychologického výzkumu: Jak zkoumat lidskou duši*. Portál. ISBN 978-80-7367-815-9.
- FOSTER, George; O'REILLY, Norm a DÁVILA, Antonio, 2021. *Sports business management: decision making around the globe*. Second edition. New York, NY; London: Routledge, Taylor & Francis Group. ISBN 978-0-367-35606-4.
- HANZELKOVÁ, Alena; KEŘKOVSKÝ, Miloslav a VYKYPĚL, Oldřich, 2017. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 3. přepracované vydání, Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-740-0637-1.
- HOŠEK, Arnošt; KLHÚFEK, Petr a PAROLEK, Antonín, 2019. *Od S.K. Baťa po současnost 1919-2019, aneb, 100 let zlínského fotbalu*. Zlín: FC Fastav Zlín.
- KARLÍČEK, Miroslav, 2018. *Základy marketingu 2., přepracované a rozšířené vydání*. Grada. ISBN 978-80-247-5869-5.
- KOCIANOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Grada. ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOTLER, Philip a KELLER, Kevin Lane, 2013. *Marketing management*. Vydání 14., Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4150-5.
- KOUBEK, Josef, 2015. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a doplň. vydání, Praha: Management Press. ISBN 978-80-726-1288-8.
- LATHAM, Gary P., 2012. *Work motivation: history, theory, research, and practice*. Second edition. Thousand Oaks, Calif.: SAGE. ISBN 9781412990936.

NOVÁ, Jana; NOVOTNÝ, Jan; RACEK, Oldřich; REKTORČÍK, Jaroslav; SEKOT, Aleš et al., 2016. *Management, marketing a ekonomika sportu*. Brno: Masarykova univerzita. ISBN 978-80-210-8346-2.

NOVOTNÝ, Jiří, 2011. *Sport v ekonomice*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. ISBN 978-80-735-7666-0.

NOVOTNÝ, Jiří, 2000. *Ekonomika sportu*. Praha: ISV nakladatelství. ISBN 8085866684.

PAUKNEROVÁ, Daniela, 2012. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Grada. ISBN 978-80-247-3809-3.

SEDLÁKOVÁ, Renáta. 2015. *Výzkum médií: Nejužívanější metody a techniky*. Grada. ISBN 978-80-247-3568-9.

ŠAMÁNKOVÁ, Marie, 2011. *Lidské potřeby ve zdraví a nemoci aplikované v ošetrovatelském procesu*. Grada. ISBN 978-80-247-3223-7.

TAHAL, Radek. *Marketingový výzkum: postupy, metody, trendy*. Vydání 2., Praha: Grada Publishing, 2022. ISBN 978-80-271-3535-6.

URBAN, Jan, 2013. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. ISBN 978-80-735-7925-8.

URBAN, Jan, 2017. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0227-3.

Internetové zdroje:

Historie, 2024. Online. FC Zlín. Dostupné z: <https://www.fczlin.com/klub/historie> [cit. 2024-02-21].

Justice, 2024. Online. Veřejný rejstřík a sbírka listin – Ministerstvo České republiky. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=198724&typ=PLATNY> [cit. 2024-02-21].

KOPL, Libor, 2021. *Vršava získala statut klubové akademie FAČR. Ševcům pomohl kraj i Poborský*. Online. In: zlinsky.denik.cz. Zlín: Zlínský deník. Dostupné z: <https://zlinsky.denik.cz/fotbal-prvni-liga/vrsava-ziskala-statut-klubove-akademie-facr-sevcum-pomohl-kraj-i-poborsky-202104.html> [cit. 2024-02-21].

LIBIGER, Milan, 2022. *Úvahy o novém sportovním zázemí na Vršavě Zlín zastavil, nejsou peníze*. Online. In: idnes.cz. Praha: iDnes.cz. Dostupné z:

https://www.idnes.cz/zlin/zpravy/hriste-vrsava-oprava-rekonstrukce-nebude-sportoviste.A220219_651720_zlin-zpravy_ppr [cit. 2024-02-21].

LIBIGER, Milan, 2021. *Pokoje i podzemní parkování, Zlín zváží velkorysou proměnu sportoviště*. Online. In: idnes.cz. Praha: iDnes.cz. Dostupné z: https://www.idnes.cz/zlin/zpravy/vrsava-sportoviste-ragby-volejbal-atletika-fotbal-areal.A210413_603265_zlin-zpravy_ppr [cit. 2024-02-22].

Stadion, 2024. Online. FC Zlín. Dostupné z: <https://www.fczlin.com/klub/stadion> [cit. 2024-02-21].

Úvodní strana, 2024. Online. FC Zlín. Dostupné z: <https://www.fczlin.com/> [cit. 2024-5-16].

Vedení, 2024. Online. FC Zlín. Dostupné z: <https://www.fczlin.com/klub/vedeni> [cit. 2024-02-21].

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

AC	Athletic club
a.s.	Akciová společnost
ČSR	Československá republika
FAČR	Fotbalová asociace České republiky
FC	Football club
LFA	Ligová fotbalová asociace
SK	Sportovní klub
SŠ	Střední škola
TJ	Tělovýchovná jednota
UEFA	Unie evropských fotbalových asociací
z.s.	Zapsaný spolek
ZŠ	Základní škola

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 - Pyramida potřeb A. Maslowa (Atkinson, 2003 cit. podle Pauknerová, 2012)	19
Obrázek 2 - Struktura vedení a managementu FC Zlín (Interní zdroj, 2024).....	38
Obrázek 3 - Struktura představenstva FC Zlín (Vedení, 2024)	39
Obrázek 4 - Struktura dozorčí rady FC Zlín (Vedení, 2024).....	39
Obrázek 5 - Stadion Letná (Stadion, 2024)	40
Obrázek 6 - Tribuna u hlavního hřiště na Vršavě (Libiger, 2022)	42
Obrázek 7 - Umístění hracích ploch na Vršavě (vlastní zpracování, 2024)	43
Obrázek 8 - Budova tvořící zázemí na Vršavě (Libiger, 2021).....	43
Obrázek 9 - Graf - aktuální kategorie (vlastní zpracování)	48
Obrázek 10 - Graf - styk mimo pracovní/tréninkové prostředí (vlastní zpracování).....	49
Obrázek 11 – Graf - čas nad rámec tréninkových jednotek (vlastní zpracování).....	49
Obrázek 12 - Graf - aktivity mimo tréninkovou jednotku (vlastní zpracování)	50
Obrázek 13 - Graf - Vliv atmosféry na týmové výsledky (vlastní zpracování).....	50
Obrázek 14 – Graf - Potřeba být součástí týmu a hrdost (vlastní zpracování)	51
Obrázek 15 - Graf - Sdílení emocí z tréninku/zápasu (vlastní zpracování).....	51
Obrázek 16 - Graf - S jakými lidmi jsou pocity a emoce sdíleny (vlastní zpracování).....	52
Obrázek 17 - Graf - Vzájemná důvěra s trenérem a vliv na výkony (vlastní zpracování) ..	52
Obrázek 18 - Graf - Důležitost v týmu (vlastní zpracování)	53
Obrázek 19 - Graf - Možnost vyjádření (vlastní zpracování).....	53
Obrázek 20 - Existence rituálů, které vytvářejí pouto s klubem (vlastní zpracování).....	54
Obrázek 21 - Změna sounáležitosti ke klubu podle výsledků (vlastní zpracování)	55
Obrázek 22 - Graf - Snížení uznání ze strany trenéra, když se nedaří (vlastní zpracování)	55
Obrázek 23 - Graf - Změny u trenéra, když se daří (vlastní zpracování)	56
Obrázek 24 - Graf - Změny u trenéra, když se nedaří (vlastní zpracování)	56
Obrázek 25 - Graf - Pocit uznání od trenéra a hráčů dle výsledků (vlastní zpracování)	57
Obrázek 26 - Graf - maximální využití potenciálu v klubu FC Zlín (vlastní zpracování) ..	57
Obrázek 27 - Graf - možnost růstu a rozvoje (vlastní zpracování).....	58
Obrázek 28 - Graf - možnost mentálního kouče.....	58
Obrázek 29 - Graf - odpočívací/společenská místnost (vlastní zpracování)	59
Obrázek 30 - Graf - přetíženost posilovny.....	59
Obrázek 31 - Graf - vybavenost posilovny	60
Obrázek 32 - Graf - Chybí něco v areálu Vršava?.....	60
Obrázek 33 - Jaká by měla být vize/koncepce klubu podle hráčů.....	61
Obrázek 34 - Graf - Splňuje klub Vámi popsanou koncepci/vizi? (vlastní zpracování)	61

Obrázek 35 - Logo FC Zlín (Úvodní strana, 2024)68

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 - Organizační struktura FC Zlín.....	37
--	----

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Strukturovaný rozhovor s Leošem Gojšem

Příloha P II: Dotazníkové šetření - Analýza spokojenosti vnitřním prostředím FC Zlín

PŘÍLOHA P I: STRUKTUROVANÝ ROZHOVOR S LEOŠEM GOJŠEM

Jaká je hlavní strategie klubu a jak je šířena členům?

„Co se týká realizačního týmu a hráčů A-týmu, tak klub se snaží nabírat hráče, kteří mají nebo měli v minulosti nějaký vztah ke klubu FC Zlín, například Vukadinovič, Fantiš. Abychom byli konkurenceschopní a finančně vše zvládli, tak se snažíme více zapojovat také naše mládežníky. Aktuálně máme 11 nebo 12 mládežníků, kteří mají podepsanou profesionální smlouvu, což je nejvyšší počet v historii. Poslední skupinou jsou zahraniční hráči, kteří dle mého názoru patří teď do každého týmu. Takže to jsou takové tři směry. V minulosti se nám nevyplatilo přivádět do klubu „velká“ trenérská jména. Výjimkou byl Michal Bílek, který zde bydlel a chodil se dívat na mládež. Proto se snažíme angažovat trenéry, kteří mají ke klubu určitý vztah a znají zdejší prostředí.“

Jak se strategie klubu promítá do každodenních rozhodnutí a činností jednotlivých představitelů klubu?

„Realizační tým A-týmu společně se Zdeňkem Grygerou například plánuje, které mládežníky postupně začlenit do A-týmu. Musí zde fungovat provázanost mezi A-týmem a mládeží. Já například musím zjistit, jak to mají mladí hráči se studiem. Vyplyvá z toho tedy komunikace školou, se samotným hráčem a jeho agentem. Dále se starám o předpřípravu smluv, s čím mi pomáhá Lukáš Pantálek. O výběr hráčů zapadajících do našeho klubu se stará Zdeněk Grygera. Celkově se nejedná o každodenní rozhodnutí a činnosti, ale spíše o cílené dlouhodobější věci.“

Jaké jsou dlouhodobé cíle a hierarchie klubu, jsou zveřejněny?

„Určitě se udržet ve Fortuna Lize. Fotbalové kluby ve Fortuna Lize, které nehrají evropské poháry, dostávají od UEFA tzv. bonusy na výchovu mládežnických týmů, které se od minulého roku zvedly o dvojnásobek a má dokonce stoupat. Jedná se o velkou podporu klubu. Náš hlavní cíl je tedy udržet se v lize. Klademe důraz na to, abychom měli dlouhodobě zabezpečenou ekonomiku klubu. O nás se ví, že nedlužíme nikomu ani korunu. Dále samozřejmě vhodně reprezentovat klub podle pravidel fair-play.“

Jak je strategie komunikována se členy klubu? Mají možnost nějakého vyjádření?

„Tak hráči jsou té strategie vlastně součástí. Strategie vyplyne z účasti v té kabině, týmové partě, nebo na soustředěních. Hráči přesně ví, co se od nich očekává. Momentálně když

dáváme prostor mladým hráčům, tak ti ostatní mladí to rovněž vycítí a snaží se prosadit. Strategie tedy není nijak osobně komunikována a každý člen klubu ví, jaká ta strategie je.“

Jaká je organizační struktura klubu FC Zlín a zda byste mohl popsat vztahy nadřízenosti a podřízenosti, které z ní vyplývají?

Viz obrázek č.2

Jste si vědom nějakých překážek v rámci organizačních liniích komunikace?

„Pouze drobnosti. Někdy se stane, že hráč pozdě pošle fakturu ohledně měsíční výplaty. Jinak si nejsem vědom žádných překážek.“

Jakým způsobem ve stávající struktuře probíhá komunikace? Jak jste s tímto stavem spokojeni?

„Samozřejmě já komunikuji se Zdeňkem Grygerou, který má na starosti sportovní věci. Z Ekonomického hlediska komunikuji s Lukášem Pantálkem a Lucií Pavlíčkovou. Marketing obstarávají Štěpán Červenka a Zuzana Molková, kdy oni mi předají určité výsledky, výstupy, které já následně schválím nebo upravím. S tímto stavem jsem spokojen nadmíru. To bychom nebyli v lize, kdyby to nefungovalo.“

Jaký styl řízení převažuje v organizaci?

„Direktivní určitě ne. Převažuje zde demokratický a liberální.“

Identifikoval jsem 3 skupiny v klubu – Vaši spolupracovníci, trenéři a samotní hráči. Shodujete se s tímto tvrzením? Jak s jednotlivými skupinami probíhá komunikace?

„Ano shoduji. Tohle má na starosti spíše Zdeněk Grygera, který je s trenéry v kontaktu denně, a i s hráči se hodně baví. Lukáš Pantálek například komunikuje s hráči organizační věci neustále.“

Jsou jednotlivé skupiny obeznámeny se strategií klubu? Jsou nějak zapojeny do růstu a rozvoje klubu samotného?

„Jednoznačně ano. Ještě jsem zapomněl zmínit majitele klubu pana Červenku, který je tu každý druhý den. Neskutečně rozumí fotbalu a je to vynikající podnikatel. On má největší slovo. Hráči i trenéři rozvíjí klub svojí výkonností.“

Jaká je vize klubu? Jsou s vizí obeznámeny všechny skupiny?

„Jednoznačně podpora a spoluprovázanost s mládežnickým centrem. Vychovávat mladé hráče, kteří se uplatní v dospělém fotbale. Určitě ale nejsme vizionáři a řešíme co je teď a tady.“

Existují nějaké sdílené hodnoty klubu? Jak jsou tyto hodnoty komunikovány s jednotlivými skupinami?

Lidskost. Každý ligový klub o nás ví, že je zde energetické, rodinné propojení. Každý ví, že nikomu nic nedlužíme. Jelikož toto „rodinné“ prostředí vidí okolí, tak to vycítí i samotní hráči. V tomto ohledu není potřeba nic komunikovat, je vše automatické.

PŘÍLOHA P II: DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ - ANALÝZA SPOKOJENOSTI S VNITŘNÍM PROSTŘEDÍM FC ZLÍN

Analýza spokojenosti s vnitřním prostředím FC Zlín

Dobrý den, jsem studentem oboru Ekonomika a management podniku na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně. Rád bych Vás požádal o vyplnění následujícího dotazníku ohledně analýzy spokojenosti s vnitřním prostředím FC Zlín (Mládežnické centrum Vršava) pro mou bakalářskou práci.

Dotazník je anonymní a odpovědi budou využity pouze pro potřeby bakalářské práce. Prosím o upřímné a podrobné odpovědi, které mi umožní provést kvalitní analýzu. Odpovědi na otázky budou trvat jen několik minut. Dotazník je mířen pouze na hráče FC Zlín kategorie U18/U19, B-tým. Jestliže nejste hráčem FC Zlín kategorie U18/U19 nebo B-tým, dotazník prosím nevyplňujte.

Předem děkuji za kvalitní vyplnění.
Tobiáš Slovák

* Označuje povinnou otázku

1. Aktuálně působím v kategorii: *

Označte jen jednu elipsu.

- U18/U19
 B-tým

2. Stýkáte se s ostatními hráči i mimo pracovní/tréninkové prostředí? *

Označte jen jednu elipsu.

- Ano
 Ne

3. Trávíte v areálu Vršava více času než je potřeba? (tzn. nad rámec tréninkových jednotek) *

Označte jen jednu elipsu.

- Ano
 Ne

4. Jestliže trávíte v areálu Vršava více času než je potřeba, čím ho vyplňujete?

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

- Individuální tréninky
 Využití posilovny
 Různé druhy regenerace (např. regenerační kalhoty)
 Jiné: _____

5. Dobrá atmosféra v kolektivu se vyznačuje vzájemným respektem, důvěrou, podporou, otevřenou komunikací mezi členy týmu a sdílením radosti z práce. Jak moc si myslíte, že atmosféra v týmu ovlivňuje vaše výsledky? *

Označte jen jednu elipsu.

1 2 3 4 5
Ner Má velký dopad na výsledky

6. Cítíte potřebu být součástí týmu a jste na to patričně hrdý? *

Označte jen jednu elipsu.

Ano
 Ne

7. Jak často sdílíte své emoce a pocity z tréninku, zápasu s ostatními lidmi? *

Označte jen jednu elipsu.

1 2 3 4 5
Nikc Hodně často

8. V návaznosti na předcházející otázku, s kým tyto emoce a pocity sdílíte? *

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

Spoluhráči
 Trenéři
 Rodina
 Kamarádi
 Jiné: _____

9. Má vliv na vaše výkony vzájemná důvěra s trenérem? *

Označte jen jednu elipsu.

Ano
 Ne

10. Cítíte se být důležitým členem týmu? *

Označte jen jednu elipsu.

Ano
 Ne

11. Když Vám dá trenér prostor, nebojíte se vyjádřit? *

Označte jen jednu elipsu.

- Rád se vyjádřím
 Raději se nezapojím

12. Existují nějaké rituály (např. pokřik před zápasem), které Vám dávají pocit, že jste součástí klubu a vytváří správné propojení s klubem? *

13. Cítíte osobní změnu sounáležitosti (hlásit se ke klubu, být s klubem spojován) ke klubu podle toho, jak se týmu výsledkově daří? Zdůvodněte prosím svoji odpověď. *

14. Dochází ke snížení uznání ze strany trenéra k Vám, když se nedaří? *

Označte jen jednu elipsu.

- Ano
 Ne

15. Vnímáte nějaké změny u trenéra, když se daří? *

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

- Změny chování
 Náladovost
 Vyjadřování emocí
 Nevnímám
 Jiné: _____

16. Vnímáte nějaké změny u trenéra, když se nedaří? *

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

- Změny chování
 Náladovost
 Vyjadřování emocí
 Nevnímám
 Jiné: _____

17. Vnímáte větší pocit uznání od trenérů a ostatních hráčů, když se týmu výsledkově daří? *

Označte jen jednu elipsu.

Ano

Ne

18. Máte pocit, že v klubu FC Zlín můžete plně využít svůj potenciál? *

Označte jen jednu elipsu.

Ano

Ne

19. Umožňuje Vám FC Zlín možnost růstu a rozvoje? *

Označte jen jednu elipsu.

Ano

Ne

20. Představte si, že máte možnost využít mentálního kouče. *

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
Přivítal bych to?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Využil bych to?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

21. Představte si, že máte v areálu Vršava společenskou/odpočívací místnost. *

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
Přivítal bych to?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Využil bych to?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

22. Máte pocit, že posilovna je někdy během dne přetížená? *

Označte jen jednu elipsu.

- Ano
 Ne

23. Chybí Vám nějaké vybavení v posilovně? *

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

- Posilovací stroje
 Činky (jednoručky)
 Kotouče
 Podložky na cvičení
 Jiné: _____

24. Chybí Vám něco v areálu Vršava, co by mohlo pomoci k vašemu kariéernímu růstu? *

Označte jen jednu elipsu.

- Nechybí, vše zde máme
 Jiné: _____

25. Jaká by měla být podle Vás koncepce/vize klubu? *

26. V návaznosti na předchozí otázku, naplňuje klub Vámi popsanou koncepci/vizi? *

Označte jen jednu elipsu.

Ano

Ne