

UNIVERZITA KARLOVA
FAKULTA TĚLESNÉ VÝCHOVY A SPORTU

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MANAGEMENT SPORTOVNÍHO ÚSEKU FOTBALOVÉHO KLUBU

Vedoucí práce: PhDr. Mario Buzek, CSc.

Autor: Matyáš Kudela

Studijní obor: Tělesná výchova a sport (7401T005)

Praha 2010

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracoval samostatně a použil jen uvedených pramenů a literatury.

V Novém Strašecí dne 1. 9. 2010

.....
vlastnoruční podpis

Poděkování

Děkuji PhDr. Mario Buzkovi, CSc. za odborné vedení diplomové práce.

Abstrakt

Název diplomové práce: Management sportovního úseku fotbalového klubu

Cíl práce: Jako cíl mé práce jsem si vytyčil a určil na základě teoretických východisek managementu:

- Analyzovat manažerskou koncepci FK Mladá Boleslav
- Porovnat strukturu managementu FK Mladá Boleslav a SK Slavia Praha
- Popsat stavbu ideální struktury a funkčnosti sportovního úseku fotbalového klubu

Metody: Základem je obsahová analýza, na kterou navazuje syntéza z ní získaných informací v jednotný teoretický popis daného problému.

Informace o FK Mladá Boleslav a o situaci, která panuje v českém fotbale, jsem získával řízenými rozhovory s bývalým sportovním ředitelem tohoto klubu, vlastní investigativní fotbalovou činností a studiem dostupných dokumentů.

Výsledky: Je průkazné, že průlomová koncepce prosazení FK Mladá Boleslav do české fotbalové špičky a také evropského povědomí byla podložena jasnou fotbalovou vizí a filozofií top manažerů v tehdejší vedení FK Mladá Boleslav. To, co bylo hlavním hnacím motivem pro společný úspěch, byly ambice a schopnosti špičkových fotbalových funkcionářů podložené výraznými finančními prostředky získanými jasnou manažerskou koncepcí a značným lidským úsilím.

Výrazným mementem pro možné následovníky je hrozící sebeuspokojení z vlastní práce a úspěchů, a také z vlastní bezchybnosti, až jedinečnosti.

Pro ekonomickou stabilitu klubu se potom stále výrazněji stává nutnost soběstačnosti v doplňování kádru „A“ mužstva z řad vlastních odchovanců. V blízké budoucnosti bude tedy naprosto nepostradatelná špičková klubová práce s mládeží.

Pokud porovnáme schéma organizační struktury FK Mladá Boleslav a SK Slavia Praha, nenajdeme v něm zásadní rozdíl.

Klíčová slova: fotbal, fotbalový klub, management

Abstract

Title of the diplom's work: Management of football club department

Work purpose: I have marked out as a main goal, on the bases of teoretical management resort:

- to analyze the concept of FK Mlada Boleslav managerial
- to compare the structures of FK Mlada Boleslav and SK Slavia Prague managerial
- to describe the construction of the ideal structure and function of sport section of the football club

Methods: The base is content analysis, whereupon concur incorporation of gathered informations in comprehensive teoretical description of query.

I have gained informations concerning FK Mlada Boleslav and situation, in which Czech football is, by the interview with former sport director of this club and by own investigative football aktivty and study of available dokumenty.

Results: Probative fact is that breakthrough conception of FK Mlada Boleslav assertion into the czech league top and to european awareness was substantiated by clear football vision and philosophy of top management in former chairmanship. The main impulse for the common success, was ambition and abilities of top football officials backed with strong financial resources, which were gained thanks to clear management conception and huge human effort. The memento for eventual followers is impending self-satisfaction with own work and achievements as well as with own faltless.

For the economical stability is more and more necessary to supplementate young players from own resorses to the first team. The top club work with youth will be absolutely necessary in near future.

Comparing the organizational structure chart FK Mlada Boleslav and Slavia Prague, we find there any fundamental difference.

Keywords: football, football club, management

OBSAH

1 ÚVOD	8
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA	10
2.1 Vymezení pojmu management.....	10
2.1.1 Plánování	12
2.1.2 Organizování	14
2.1.3 Vedení lidí	18
2.1.4 Řízení lidských zdrojů.....	19
2.1.5 Kontrolování.....	20
2.2 Sportovní management.....	24
2.3 Vymezení pojmu manažer.....	26
2.3.1 Manažerské dovednosti	28
2.3.2 Charakteristika manažerské práce a osobní vlastnosti manažera	29
2.4 Sportovní manažer.....	31
2.5 Organizace fotbalového klubu.....	35
2.6 Sportovní úsek fotbalového klubu.....	37
2.6.1 Cíle profesionálního klubu.....	39
2.6.2 Příklad systémové práce hlavního trenéra	39
2.6.3 Skauting.....	41
2.7 Charakteristika současného fotbalu.....	42
2.7.1 Příprava mládeže.....	43
3 VÝZKUMNÁ ČÁST	46
3.1 Cíl práce a hypotéza.....	46
3.2 Úkoly práce.....	46
3.3 Metodika práce	47
3.4 Analytická část – výsledky.....	53
3.4.1 FK Mladá Boleslav, a.s.	53
3.4.1.1 Historie	53
3.4.1.2 Organizační struktura.....	55
3.4.1.3 Manažerská filozofie.....	60
3.4.1.4 Strategické plánování, cíle a kontrola z pozice sportovního úseku, jeho chod.....	62
3.4.1.5 Práce s mládeží a skauting.....	66

4 ZÁVĚREČNÁ ČÁST	69
4.1 Diskuze	69
4.2 Závěry.....	76
LITERATURA A DALŠÍ ZDROJE	79
PŘÍLOHY	81

1 ÚVOD

I prezident Realu Madrid, jednoho z neúspěšnějších klubů historie fotbalu, Florentino Pérez, který řekl, že je jeho cílem přivést do klubu ty největší fotbalové hvězdy v čele s trenérem, který je největší fotbalový odborník, z managementu Realu vytvořit skvěle fungující tým lidí a vládnout ve španělské lize a evropských pohárech mnoho let, se přesvědčil, že i když do týmu dostal ta největší fotbalová jména, neznamená to, že s nimi bude dosahovat úspěchů.

Hráči jsou jen jedna z mnoha částí mozaiky, které do sebe musí zapadat. Záleží na klubovém fungování na úrovni realizačního týmu, hráčského kádru, veškeré komunikaci mezi nimi a vedením klubu.

Vše je tedy v rukou klubového managementu. Ten by si se správným sestavením klubové hierarchie, aby vše klapalo, jak mělo, měl dokázat precizně poradit.

V dnešní době, alespoň na české scéně, nelze najít mnoho fotbalových klubů, které by neměly problémy sestavit mužstvo, aby fotbalové lize vládlo několik sezon po sobě, anebo alespoň mělo dlouho trvající úspěchy a umísťovalo se v tabulce na příčkách, jaké jsou v jejich silách po stránce ekonomické i fotbalové.

Trenéři nevydrží u mužstva většinou déle než jednu sezonu, a když jo, jde o ojedinělý případ. Také hráči a realizační tým se v mužstvech neustále mění.

O fotbal se intenzivně zajímám od osmi let a situaci v českém kopané znám téměř dokonale především díky svému tatínkovi, který se na vrcholové úrovni pohybuje již mnoho let.

Téma mé práce jsem si vybral, abych se pokusil popsat a sestavit správnou strukturu a fungování profesionálního fotbalového klubu, kterou bych postavil na poznatcích prvoligového klubu FK Mladá Boleslav.

Každý klubový funkcionář by si měl uvědomit kouzlo této hry, fotbalem se bavit a dělat to, co ho baví, a pro svůj klub odvést vždy maximum. A ne se na něm přiživovat, jak to bohužel v některých českých klubech funguje.

Fotbaloví činovníci by měli dělat pro fotbal jako takový maximum, aby si zachoval přízeň u velkého množství jeho příznivců, nadšených obdivovatelů, znalců, vyznavačů a kdovíjak bych mohl nazvat ty, kteří propadli jeho kouzlu a touze být při tom, ať už na zeleném trávníku v okamžiku zahájení hry nebo v hledišti velkých stadionů, či za „klandrem“ vesnických plácků, a zažívat neopakovatelnou atmosféru této velké a krásné hry.

2 TEORETICKÁ ČÁST

2.1 Vymezení pojmu management

Přestože management je dnes zcela běžným pojmem, jeho výklad je nesnadný. Slovu management, který má původ v americké angličtině, terminologicky odpovídá český pojem „řízení“, a to se obvykle myslí řízení podnikové ve smyslu cílově orientovaného zvládnutí celku i jednotlivých činností firmy (např. prodej, výrobní, vývojová, finanční a další činnosti). Označuje nejen funkci, ale i lidi, kteří ji vykonávají. Dále označuje nejen sociální postavení, ale také odbornou disciplínu a obor studia.

V současné literatuře můžeme snadno najít stovky slovních definic tohoto pojmu. Podle Čáslavové (2009) lze možné je rozdělit do tří skupin, a to na definice zdůrazňující:

- vedení lidí
- specifické funkce vykonávané vedoucími pracovníky
- předmět studia a jeho účel.

Do první skupiny, preferující úlohu vedení lidí, je možno zařadit pojetí, kterým se vyznačuje Americká společnost pro management (American Management Association). Zdůrazňuje, že „management znamená vykonávání úkolů prostřednictvím práce jiných“.

Dle autorů H. Koontze a H. Weihricha (USA) je management proces vytváření a udržování určitého prostředí, ve kterém jednotlivci, pracující společně ve skupinách, efektivně uskutečňují zvolené cíle.

Druhá skupina zdůrazňuje specifické funkce vykonávané vedoucími pracovníky a jako příklad můžeme uvést definici K. H. Chunga (USA): „Management je proces plánování, organizování, vedení a kontroly organizačních činností, zaměřených na dosažení organizačních cílů“. Dále definice K. Mullera (SRN): „Management jsou typické činnosti, které manažer vykonává, jako rozhodování, organizování, plánování, kontrolování, vedení lidí, koordinace, motivování, atd.“

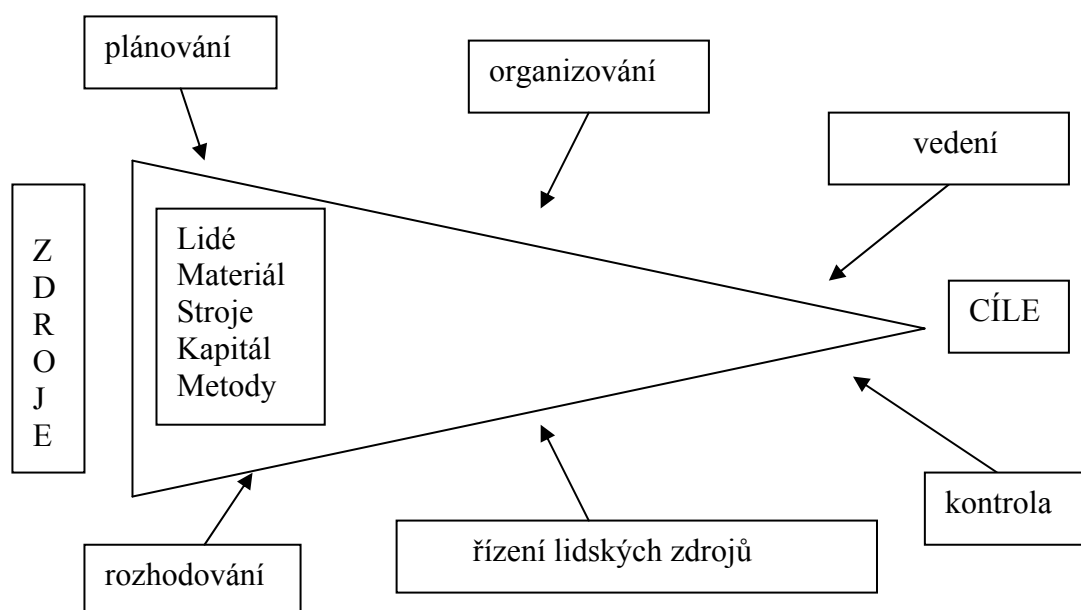
Třetí skupina klade důraz na předmět studia a jeho účel a charakterizuje ho např. autor S. P. Robinson, který tvrdí, že „management je oblast studia, která se věnuje stanovení postupů, jak co nejlépe dosáhnout cíle organizace.“

Z jednotlivých definic lze vysledovat mnoho společného, což upřesňuje samotný pojem management, jehož charakteristické rysy jsou:

- management je obsahovou náplní značně obecnou disciplínou se širokým aplikačním záběrem;
- management lze aplikovat na různých organizačních úrovních, tzn. na různých stupních hierarchie organizačního uspořádání zkoumané jednotky a to rovněž na obsahově velmi rozmanité činnosti;
- vykonavatelé managementu jsou lidé;
- posláním činnosti manažera je dosažení úspěšnosti uvažované jednotky nebo procesu.

Vodáček a Vodáčková (2001) mluví o tom, že pod pojmem management se mimo jiné rozumí také odborné studium, resp. odborná disciplína (obor). V této souvislosti je na místě upozornit na její interdisciplinární povahu a značnou variabilitu činností praxe managementu. Jeho obsahová náplň představuje otevřený systém, jehož formulování a chování se vyznačuje řadou specifických rysů daných charakterem a zvláštnostmi sféry (odvětví), v níž management funguje. Nicméně nelze pominout výrazný akcent pojmu management na vytváření a rozvíjení podnikatelsky orientovaného chování organizace. Tento rys je podstatný pro diskuzi o diferenciaci pojmu management versus řízení.

Obr. č. 1 Proces managementu (Hedrlín, 2004)



Hlavní funkce managementu

Tyto funkce vyjadřují základní činnosti, kterým se manažer musí věnovat. Patří mezi ně:

- plánování,
- organizování,
- vedení lidí,
- řízení lidských zdrojů,
- kontrolování.

2. 1. 1. Plánování

„Plánování je zaměřeno do budoucnosti. Určuje, čeho má být dosaženo a jak. V podstatě zahrnuje plánovací funkce manažerské aktivity, zaměřené na stanovení budoucích cílů a vhodných prostředků pro jejich dosažení. Výsledkem plánovací funkce je plán, tj. psaný dokument, specifikující akce, které musí firma uskutečnit.“ (J. H. Donnelly a kol., 1997)

Vodáček a Vodáčková (1994) upozorňují na to, že plánování je jedním z podstatných východisek úspěšné podnikatelské činnosti. Do jaké míry se to podaří, závisí na tvůrčí schopnosti a motivaci lidí dobrý plán vytvořit, informačně zajistit a realizovat, a to včetně využití v návazných manažerských funkcích.

Čáslavová (2000) uvádí, že strategické plánování ve sportovním klubu umožňuje:

- promyslet založení organizace (nejdůležitější je rozhodnout, jakou právní formu bude mít, zda se bude jednat o obchodní společnost, občanské sdružení, atd.)
- určit cílové skupiny osob, které klubu budou prospěšné (sportovci, trenéři, sponzoři, fanoušci, atd.)
- stanovit cíle
- naznačit strategii, jak dané cíle splnit.

Procesu plánování předchází fáze určení hlavních cílů. Jejím počátečním bodem jsou přípravy na aktivitu, které povedou k jejich splnění. Ta vychází z analýzy situace,

ve které se organizace ocitá v počátku plnění cílů. Manažeři rozebírají plusy a mínusy činnosti své firmy a její pozici vůči konkurenci. Dále se stanovují dílčí strategické cíle a úkoly, které musí být k jejich dosažení vykonány.

Sportovní klub pohlíží na sportovní výkon jako na zboží, které musí uplatnit na trhu, a tak musí v jejich strategickém plánování zahrnout také marketingové nástroje (kvalita nabízených služeb, cena, reklama atd.). Pro toto pojetí se používá pojem strategický marketing. Jedná se o proces, který je rozčleněn do dvou fází:

1. stanovení cílů:

Je hlavním bodem manažera při plánování. Cíle se většinou stanovují na základě dvou hledisek:

a) z pohledu času na :

- dlouhodobé (nad 3 roky)
- střednědobé (3 roky)
- krátkodobé (roční)

Časové údaje jsou jen orientační. Závisí na stanovení danou firmou.

b) dle charakteru na :

- specifické – podle oblasti působení – v oblasti sportu se tyto cíle nazývají sportovní a může jít např. o zvýšení návštěvnosti, podpora talentů, zlepšení kvality tréninku, atd.
- ekonomické – jde o efektivní hospodaření a prosperitu. Např. : posílení reklamy, úsporná opatření, atd.
- sociální – péče o zaměstnance, ve sportu např. podpora příslušnosti ke sportovnímu klubu.

2. vytvoření strategie vývoje:

Základy strategie vývoje spočívají ve strategickém marketingu, vytvoření strategického přehledu a výstavby strategické pozice úspěchu.

Čáslavová (2000) uvádí, že strategický marketing operuje s:

- marketingovými cíly, tj. cíly, které byly vybrány k realizaci prostřednictvím určitého trhu,
- vlastní strategií, která musí být přesně určena vzhledem k vytyčeným cílům,
- strategií uplatnění produktu na trhu (výrobku, služeb, sportovního výkonu),
- strategií vybudování postavení (např. profilování sportovního klubu),

- strategií orientovaní na zákazníky (ve sportovním klubu např. na sportovce, diváky, veřejnost, atd.),
- marketingovým mixem, který využívá následující marketingových nástrojů:
 - sortimentní skladba produktu (u sportovního klubu může být materiální = sportovní vybavení, náčiní, nářadí, atd. a nemateriální = tělovýchovné služby, komplex různých druhů cvičení a sport. výkonů)
 - cenová politika (způsob tvorby cen)
 - distribuční politika (formuje cesty distribuce pro všechny produkty např. SK)
 - komunikační politika (propagace firmy, ve sportu např. fotbalového klubu, práce s veřejností atd.)
 - reklama (představuje placenou formu neosobní prezentace výrobků a služeb)

2. 1. 2 Organizování

„Organizováním rozumíme vymezení vzájemných vztahů lidí (jednotlivců i skupin) a prostředků při plnění plánovaných záměrů. Smyslem organizování je vytvořit a udržovat podmínky nutné pro koordinaci firemních činností.“ (Hedrlín, 2004)

Organizování tedy patří k základním činnostem managementu. Manažeři zohledňují předem určené cíle a na jejich dosažení vytvářejí vhodné týmy pracovníků a prostředí pro jejich vedení. Dále pak následnou kontrolu.

Řetězec dílčích procesů obsahové náplně organizování (Čáslavová, 2009) :

- **stanovení a uspořádání činností**, které jsou nezbytné pro fungování řízeného celku,
- **stanovení a zajištění racionální dělby práce** pro provádění vymezených činností a to s využitím výhody specializace i profesní a kvalifikační úrovně lidí,
- **seskupení (sdružení) dříve vymezených činností** tak, aby odpovídaly potřebě sladěného řízení a hospodárného provádění k dosažení stanovených dílčích cílů (potřeb, úkolů),
- **stanovení a přiřazení rolí (úloh) lidí**, zejména pak vedoucích pracovníků, kteří budou se stanovenou pravomocí a zodpovědností zabezpečovat plnění sdružených činností,
- **koordinace lidí, zdrojů a prováděných činností** v prostoru a čase tak, aby to

odpovídalo hospodárné realizaci plánovaných cílů (potřeb, úkolů, záměrů)

Mezi zaměstnanci každé organizace existuje určitá dělba práce. Ta se může dělit podle úkolů (převažuje u manuálních profesí, ve FK např. údržba stadionu) a podle pravomocí (koncepční činnost, která zabezpečuje veškeré organizování ve FK, když management musí v souladu s dělbou práce delegovat správné množství pravomocí na jednotlivé osoby). Vykonáním těchto bodů vzniká organizační struktura. Rozumíme tím celkové uspořádání organizace, začlenění prvků a vazeb v podniku (nadřízený – podřízený), způsob předávání informací, kompetencí, pravomocí a dělbu práce. Pravomocí se rozumí vydávat příkazy, bez nutnosti získání souhlasu jiných členů dané organizace. Dělbou práce je rozdělení činností mezi pracovníky organizace.

Existuje značné množství variant organizačních struktur. Složení organizační struktury jednotlivých organizací se tedy ve většině případů neshoduje. Každá organizace vychází při skládání organizační struktury ze svých specifických potřeb a podmínek.

V organizacích se vytvářejí různé úseky, jako např. ve FK (fotbalový klub) úsek sportovní, marketingový, technický, komunikační atd.

Do organizační struktury můžeme zařadit dle Herdlína (2004) tyto pojmy:

- organizační prvek – základní jednotka při budování organizačních struktur. Bývá to člověk se svou schopností specializace (zaměření na vysoké výsledky v rámci nějaké činnosti) a koordinace (spolupráce s ostatními)
- skupinová vazba – představuje minimální kontakt mezi pracovníky a skupinami zajišťujícími určité činnosti. Výsledky těchto aktivit jsou pak následně spojovány v rámci celé instituce. Koordinace je dosahováno příkazy a směrnicemi a přímým dohledem (např. Mc Donald – samostatné restaurace, společná reklama)
- postupná vazba – návazný sled, kdy výstup jedné aktivity je vstupem pro aktivitu druhou, je zde časová návaznost, koordinace je zajišťována standardními postupy a krátkodobým plánováním (např. montážní linka při výrobě)
- vzájemná vazba je pak vyjádření situace, kdy jednotlivé aktivity si navzájem využívají svých vstupů a výstupů, charakteristikou je vzájemná spolupráce (např. bankovní oddělení při povolování půjček)

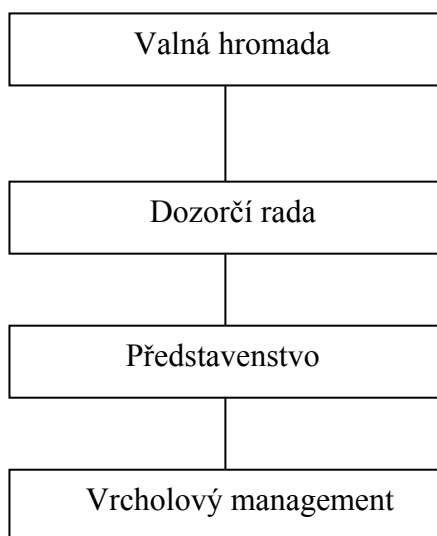
- týmová vazba – nejužší forma koordinace, tato vazba vyžaduje vytvoření týmů, které se podílejí na koordinaci nepřetržitě, aniž by bylo možné si dílčí výsledky předávat tam a zpět. Její použití je nezbytné v případech, kdy aktivitu nelze rozdělit na samotné úkoly (např. nějaké výzkumné práce).

Organizační struktury SK (sportovní klub)

Sportovní kluby mohou vznikat dvojím způsobem, jako obchodní společnosti ve formě akciových společností, což je případ profesionálních FK v ČR, nebo společnosti s ručením omezeným. Dále mohou vznikat jako spolky (občanská sdružení).

Tvorba organizační struktury, především na vyšších úrovních řízení, je stanovena obchodním zákoníkem.

U modelu profesionálních FK v ČR, akciových společností, je struktura společnosti následující :



Čáslavová (2009) zdůrazňuje základní manažerské funkce a charakteristiky těchto jednotlivých organizačních článků takto:

Valná hromada:

- rozhoduje o změně stanov,
- rozhoduje o zvýšení či snížení základního kapitálu,

- volí a odvolává členy představenstva, pokud stanovy neurčují, že jsou voleni a odvoláni dozorčí radou,
- volí a odvolává členy dozorčí rady a jiných orgánů určenými stanovami,
- schvaluje řádné nebo mimořádné účetní uzávěrky, rozhoduje o rozdělení zisku nebo o úhradě ztráty,
- rozhoduje o odměňování členů představenstva a dozorčí rady.

Dle Vachty (1994) dále projednává zprávu dozorčí rady a projednává a schvaluje rozpočet klubu.

Dozorčí rada:

- dohlíží na výkon působnosti představenstva a uskutečňování podnikatelské činnosti společnosti,
- je oprávněna nahlížet do všech dokladů a zápisů týkajících se činnosti společnosti a kontroluje, zda účetní zápisy jsou řádně vedeny v souladu s právními předpisy,
- z vymezení obchodního zákoníku je dozorčí rada chápána jako kontrolní orgán.

Představenstvo:

- řídí činnost a rozhoduje o všech záležitostech společnosti
- realizuje usnesení valné hromady
- jmenuje a odvolává vedoucí zaměstnance společnosti v souladu s organizačním řádem
- svolává valnou hromadu
- předkládá veškeré návrhy valné hromadě

Vrcholový management, který řídí generální ředitel, vykonává operativní řízení společnosti. Generální ředitel vystupuje za společnost ve věcech, které spadají do jeho pravomoci, či ve kterých byl představenstvem zmocněn. Může zplnomocnit k vykonání některých činností další osobu a rozhoduje o realizaci představenstvem schválených zásad v oblastech, kterými jsou:

- obchodní politika
- mzdová politika
- personální politika
- investiční rozvoj

- rozvoj systému řízení

Topinka a Stanjura (2001) uvádějí, že fotbalové kluby založené na bázi obchodní společnosti, mají výhody z hlediska vlastní samostatnosti. Do popředí zájmu FK jako obchodních společností se tak mimo sportovních cílů dostávají i cíle ekonomické., tedy zabezpečování ekonomického zázemí a ostatní cíle podporující dosahování cílů prvotních, tedy dobré jméno klubu či získání velkého množství fanoušků apod. Velké možnosti pro získání potřebných zdrojů pro chod klubu však musí jeho management podpořit správnou koncepcí hospodaření s těmito prostředky. Známe mnoho případů FK, které se po světlých časech dostaly do velkých problémů, které u některých klubů vedly až k jejich zániku.

2. 1. 3 Vedení lidí

Vedení je proces, jímž se jeden (někdy i více) jedinec snaží přesvědčit a ovlivnit jiné, aby se s nadšením snažili dosáhnout stanovených cílů. Je to lidský faktor, co dává skupinu dohromady a motivuje ji k orientaci na cíl.

Hedrlín (2004) uvádí pět opěrných pilířů moci, jako kontroly, kterou určitá osoba má a může ji vykonávat nad jinými :

- Donucovací moc – je založena na strachu. Podřízený ví, že když nevyhoví přání či příkazu nadřízeného, bude to mít za následek trest. Např. srážka mzdy.
- Odměňovací moc – je založena na odměně za vykonanou práci. Podřízený ví, že splnění přání či příkazu bude ohodnoceno pozitivním ohlasem – odměnou (prémie, pochvala)
- Zákonná moc – je založena na legitimitě postavení nadřízeného v podnikové hierarchii.
- Odborná moc – založená na zkušenostech, dovednostech a znalostech. Prokázanými znalostmi a dovednostmi se získává respekt a uznání podřízených nebo kolegů.
- Přiřknutá moc – je založena na ztotožnění se s vůdcem. Podřízený se ztotožňuje s vůdcem pro jeho odborné znalosti, charisma, pro jeho vlastnosti, které ho přitahují a motivují.

2. 1. 4 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů lze definovat jako proces, při kterém se dosahuje podnikových (firemních) cílů prostřednictvím získávání, stabilizování, propouštění, rozvoje a optimálního využívání lidských zdrojů – zaměstnanců v organizaci.

Úkolem řízení lidských zdrojů je obstarání kvalifikovaných, motivovaných a talentovaných pracovníků. Každý management vykonává svoji práci prostřednictvím zaměstnanců. Ty je nutné nejprve vybrat, správným způsobem vést, jak bylo nastíněno v předchozí kapitole, a nakonec ohodnotit. Tyto činnosti se podle Kozlera (1998) dají rozdělit do tří skupin na administrativní činnost, motivování a hodnocení.

Administrativní činnost se zabývá: pracovním právním ustanovením, kam patří zákony a smlouvy, podle kterých se řídí vztah mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem. Dále zajištěním zaměstnanců, které může firma získat z vnitřních (přemísťování pracovníků uvnitř podniku) nebo vnějších zdrojů :

- zájemci o místo, kteří se sami dostaví na personální oddělení, podají písemnou žádost
- doporučení zaměstnanců personálnímu oddělení
- lidé, kteří se písemně zajímají o možnost uplatnění v podniku
- inzerce

Dále školením a zvyšováním kvalifikace zaměstnanců nebo řešením odchodu zaměstnanců.

Při rozhodování o přijetí zájemců o pracovní místo většinou tento zájemce musí ještě podstoupit: pohovor, podat životopis, nebo být testován (např. psychologické testy).

Motivování se dělí na motivaci a vedení.

Motivace byla definována jako: „Všechny vnitřní hnací síly člověka, např. přání, touhy, úsilí apod. Je to vnitřní stav duše člověka, který jej aktivuje nebo uvádí do pohybu.“ (J. H. Donnelly a kol., 1997)

Z hlediska manažera osoba, která je motivována, pracuje pilně, její píle nemá výkyvy a je automaticky orientovaná na důležité cíle. Motivace tak zahrnuje úsilí, vytrvalost a cíle.

Motivačních faktorů ovlivňujících přístup pracovníka k práci a kvalitu jeho výsledků je celá řada. Dnes se více a více zvyšuje význam nepeněžních motivů, jako například charakter vykonávané práce, možnost tvůrčího uplatnění, vztahy na pracovišti nebo společenské uznání práce.

Vedení lidí je proces nastiňování svým spolupracovníkům a podřízeným, jak práci vykonávat. Je to tedy schopnost přesvědčovat jiné, aby se s nadšením snažili dosáhnout stanovených cílů.

Vedení není synonymem pro řízení, jak se někdo může domnívat. Vedení je součástí řízení, ale nikoliv celým řízením. Je to lidský faktor, co dává supinu dohromady a motivuje ji v orientaci na cíl.

Hodnocení pracovníků je hodnocení pracovního výkonu jednotlivce. Zahrnuje informování pracovníka nadřízeným o tom, jak je jeho výkon hodnocen, a zvažování, zda je možné tento výkon zlepšit, případně jakými cestami. To může být hodnoceno například porovnáním skutečných a plánovaných výkonů (takto jsou např. hodnoceni hráči v FK), porovnání dle dosažení specifického cíle (např. trenér FK je zodpovědný za dosažené výsledky, které mu management klubu určí před začátkem soutěže) a hodnocení podle doplňkových kritérií jako jsou např. stížnosti zákazníku, ve sportu např. počet vstřelených gólů, odehraných minut v zápase atd.

2. 1. 5 Kontrolování

Hedrlín (2004) ve své práci uvádí, že kontrolování je proces, který zahrnuje veškeré aktivity, jež mají zjistit odchylky skutečného stavu od stavu plánovaného. Manažer tedy porovnává stav, kterého by mělo být dosaženo, se skutečným výstupem. Jedná se o zpětnou vazbu, kterou nesmí management opomíjet. Opomíjel by management tuto funkci, během času by se zákonitě objevili problémy ve fungování společnosti.

Pojetí kontrolování se může chápat také jako proces vymezený dvěma krajnostmi. Jedna poloha představuje tzv. základní kontrolu, tj. jednoduché zjišťování odchylky od určeného stavu (vyšší teplota v místnosti nebo v FK např. vyšší tepová frekvence u fotbalistů při zátěžových testech).

Druhou polohou může být kontrola jako součást řídicí činnosti, která je orientována na řízení organizace a je spojena s plánováním, strategií a informačním systémem. Tehdy mluvíme o tzv. controllingu. Existuje zde celá řada metod, technik a postupů, které

můžeme pod tento pojem zařadit, jako např. rozpočetnictví, speciální analýzy, provozní audit atd.

Podstatou kontroly je kritické zhodnocení reality, objevení odchylek od stanovených plánů, odstranění překážek od při plnění plánu, určení odpovědnosti a také vliv na stanovení cest k lepším výsledkům. Bez kontroly či jejího nedůsledného provádění je živelnost a nahodilost, nepořádku na pracovišti, špatné mezilidské vztahy a v neposlední řadě snižování výkonnosti zaměstnanců organizace. Dále může docházet ke ztrátám, rozkrádání a jiným negativním jevům, jako je např. korupce.

Typy kontrol a jejich techniky jsou následující:

- 1) Preventivní kontrola je zaměřena na zjišťování kvantitativních a kvalitativních odchylek zdrojů používaných organizací. Pracovníci musí vyhovovat určeným požadavkům a musí mít intelektuální a fyzické schopnosti potřebné pro vykonání zadaných úkolů. Materiály musí mít požadované vlastnosti a musí být dostatečném množství a v požadovaném čase k dispozici (např. každý člen realizačního a hráčského kádru v profesionálním FK musí mít k dispozici před začátkem sezony společné reprezentativní oblečení a sportovní vybavení pro tréninkovou činnost). Musí být k dispozici dostatek finančních prostředků a musí být splněny vnější i vnitřní podmínky pro realizaci úkolů. Její techniky kontroly mohou být následující: Výběr pracovníků, umístění pracovníků, investiční kontrola (doba návratnosti investic, např. za jak dlouho se FK vrátí vklad do hráčské posily), finanční rozpočet atd.
- 2) Průběžná kontrola je zaměřena na probíhající procesy. Jejím úkolem je zjistit správnost probíhajících procesů a případné odchylky od plánovaného stavu a stanovených cílů (např. průběh sledování případné nové hráčské posily do FK). Její techniky kontroly mohou být následující: Usměrnění, kontrola pracovních postupů nebo kontrola pracovních metod.
- 3) Kontrola zpětnou vazbou je zaměřena na konečné výsledky. Korekční opatření (náprava odchylek) jsou směřovány na používané zdroje nebo operace. Její techniky kontroly mohou být následující: Analýza finančních příkazů, nákladová analýza, hodnocení výkonnosti pracovníků atd.

Dále existuje několik druhů a forem kontrolních procesů, které je možno členit podle rozdílného obsahu a činnosti:

- a) podle charakteru manažerské aktivity – strategická – vychází ze strategické analýzy podniku, zaměřuje se na celkové hospodaření podniku, dlouhodobé pojetí, kontrolní ukazatele se zaměřují na vztah podniku k okolí a kvalitě vrcholového rozhodování
 - operativní (důraz na konkrétně vybrané dílčí činnosti)
 - podněcovací a příkazovací (individuální úkoly a úkony, např. docházka, kontrola pravidel)
- b) podle vztahu k místu kontroly – přímá kontrola je osobně provedená (měření, pozorováním, rozhovory atd.)
 - nepřímá – zprostředkované informace (výkazy, média atd.)
- c) podle času – preventivní (aktuální stav fotbalistů před začátkem tréninkového cyklu)
 - pravidelná (během tréninkového cyklu)
 - následná (hodnocení, k čemu opravdu došlo a nedošlo, např. sledování zápasu)
- d) podle doby trvání – nepřetržitá – probíhá po celou dobu sledovaného procesu (v FK účast portovního manažera na každém utkání a na většině tréninkových jednotek)
 - pravidelná – probíhá v předem stanovených intervalech (kontroly aut po stanovených km, sledování zápasů)
 - nepravidelná – namátková, nečekaná kontrola (finanční kontroly, dopingové kontroly, návštěvy zápasů nebo tréninkových jednotek)
- e) podle rozsahu kontroly – komplexní – dává celkový přehled závažných problémů a jejich souvislosti
 - dílčí – zaměřená jen na konkrétní problémy

- d) podle systému – vnější – je uskutečňována orgány mimo podnik (např. sdělovací prostředky)
- vnitřní – je založena na komplexní kontrolní funkci vedoucího podniku
(ředitele, dozorčí rady, představenstva)
 - sebekontrola – pramení z pocitu odpovědnosti vůči sobě samému i vůči druhým lidem, její podstatou je nepřetržitý objektivní pohled na vlastní činnost

Výsledky kontroly musí být vyhodnoceny za účasti pracovníka, u kterého byla provedena.

Funkce managementu vycházejí z managementu obecného. Platí to stále více s růstem počtu klubů měnících se na obchodní společnosti, na kterékoliv soutěžní úrovni. Každý klub v České Republice na úrovni profesionálního fotbalu, ať v 1. či 2. Gambrinus lize musí mít status akciové společnosti, jak praví směrnice ČMFS (Českomoravský fotbalový svaz).

2.2 Sportovní management

„Sportovní management je proto, protože sportovní organizace zaměstnávají mnoho milionů lidí na celém světě“ (Hoye, Smith, 2009)

Po vysvětlení teorie pojmu obecného managementu je důležité objasnit i pojem sportovní management.

Sportovní management je pojem vymezující charakter praktické činnosti a aplikace do reálného prostředí.

Pojem sportovní management lze chápat (Čáslavová, 2009) jako ucelený způsob řízení tělovýchovných a sportovních svazů, spolků, klubů, tělovýchovných jednot, družstev, které alespoň zčásti akcentují podnikatelsky orientované chování. Dále zde jde o způsob řízení v podnikatelském sektoru výroby sportovního zboží či provozování placených tělovýchovných a sportovních služeb.

Vznik uvedených pojmů si vynutila sama tělovýchovná a sportovní praxe, především cílenou snahou po efektivním využívání velkých finančních částek, které ve sportu kolují, uplatňováním komerčních zájmů v oblasti sportu, cílevědomým chováním v prostředí sportovní konkurence, řešení specifických problémů vedení sportovní mládeže a zabezpečování sportovní administrativy.

Sportovní management se člení na dva základní póly – sport versus management a komerce.

Komponenta managementu a komerce zahrnuje nejen manažerské funkce jako plánování, organizování, vedení lidí a kontrolu, ale i oblasti, kterými jsou např. účetnictví, marketing, ekonomie, finance a právo.

Komponenta sportu zahrnuje oblast diváctví, ta se soustřeďuje na konzumování zábavy a oblast zdatnosti, která má ve středu svého zájmu aktivní účast zúčastněných na sportovních a tělovýchovných aktivitách.

Obě komponenty, management i sport mají významný dopad na samotný předmět zkoumání, kterým jsou:

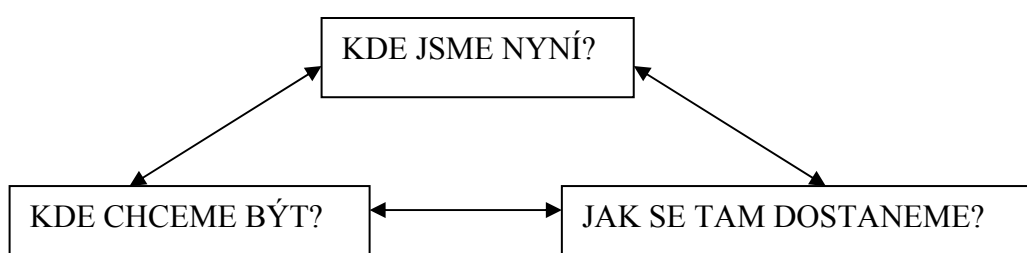
- základní manažerské funkce v oblasti sportu,
- specifické manažerské činnosti, vlastní pouze oblasti sportu,

- organizace a instituce v oblasti sportu, které prezentují ucelený okruh manažerských činností v jejich podnikovém klimatu,
- lidé v různých řídicích pozicích oblasti sportu.

Způsob řízení jednotlivých organizačních celků ve sportu se odvíjí od typických činností manažerů, kteří ho realizují.

Sportovní management svojí prací vytváří postupy pro strategické plánování především v oblastech analýzy konkurenčního prostředí a stanovení si vlastní pozice, pojmenování interních strategických cílů a v návaznosti vytvořit a následně realizovat podnikatelskou strategii. Pro upřesnění uvedu příklad na vztahu talentovaných mladých fotbalistů a managementu ve fotbalovém klubu. Management si vytipuje ve svých mládežnických mužstvech určitý počet fotbalistů, kteří mají největší nadání a vlohy k rozvíjení jejich talentu. Těmto hráčům poté např. klub nabídne smlouvy a pracuje s nimi tak, aby měli vytvořeny co nejlepší podmínky pro jejich fotbalový růst. Samozřejmě se nedá předpokládat, že právě z těchto vybraných fotbalistů vyrostou fotbalové hvězdy, ale pravděpodobnost je vysoká.

Komponenty strategie sportovního managementu (Frosdick, Walley, 1997)



Ve své práci jsem se zaměřil na oblast řízení fotbalového klubu. Tak jako u všech jiných specializací se musí i fotbaloví manažeři držet co nejvíce zásah obecného managementu. Musí samozřejmě ovládat základní manažerské funkce a mít pro tuto práci obecné předpoklady, schopnosti a vlastnosti.

2.3 Vymezení pojmu manažer

V předchozí kapitole byl objasněn pojem management. Ten, kdo techniky a způsoby managementu využívá a realizuje v praxi, je manažer. Je to člověk, pracovník, který je zodpovědný za práci ostatních a má k tomu odpovídající pravomoce. Zároveň odpovídá za dosažené výsledky útvarů, které má na starosti.

Mládková a Jedinák (2009) říkají, že manažer zastává určitou pozici v organizační struktuře firmy, vykonává řadu aktivit, vyžadující nejen čas, ale i specifické dovednosti. Úkolem manažera je, kromě uplatnění manažerských dovedností a znalostí, umění využít dalších odborných pracovníků ke splnění předepsaných úkolů a cílů. Čím vyšší manažerský post manažer zastává, tím více vzrůstá úloha obecných dovedností na úkor specificky odborných.

Manažeři zabezpečují, aby jejich organizace fungovaly nebo jejich útvary efektivně pracovaly, a jsou odpovědní za dosahování požadovaných výsledků.“ (Armstrong, 2008)

Úroveň manažerů se dá rozdělit do třech skupin:

- 1. skupina – mistři na dílnách, ve sportovních odvětvích např. trenéři nebo vedoucí mužstva atd.
- 2. skupina – ředitelé úseků, ve sportu např. sportovní ředitel, ekonomický ředitel, marketingový manažer, technický ředitel, ředitel komunikace atd.
- 3. skupina – top management – např. generální ředitel sportovního klubu

Jak už bylo popsáno v předchozích kapitolách, hlavní funkce manažerů podle Čáslavové (2009) jsou pro zopakování následující:

- plánování
- organizování
- výběr a rozmístění spolupracovníků, resp. personální zajištění
- vedení lidí
- kontrola

„Nikoliv organizace, ale lidé, tedy manažeři, vyvíjejí činnost. A lidé realizují jenom takové projekty, na jejich přípravě se sami podíleli.“ (Davidson, 1997)

Každý manažer má také svoji roli, která představuje soubor mnoha složitých úloh, funkcí a povinností.

Tab. č. 1 Role manažera (Čáslavová, 2000)

Role	znalosti	dovednosti	postoj	hodnoty
analytik	přehled o statistických metodách; základy ekonomie, logiky, psychologie, sociologie a vlastního oboru	sběr a analýza informací; odhad trendů na základě relevantních dat	ochota zkoumat informace; pocit uspokojení z práce s daty, grafy, empirickými údaji	správná analýza užitečná pro rozhodování
plánovač	plánovací principy; plánovací techniky a postupy	převedení cílů do plánovacích programů; předvídaní možností pravděpodobnosti výsledků; vývoj plánu v podmínkách omezených zdrojů; zpracování velkých čísel v realitě rozvoje společnosti (realizace plánu)	přání projektovat minulost a současnost do budoucnosti; přání transponovat filozofii do praxe	plán jako směr aktivity; aplikace cílů do konkrétního užití
realizátor změn	rozeznat jaké možnosti nastávají ve společnosti, organizaci, ve skupině aj.; zavádění a prosazování změn	iniciovat změny; podněcovat lidi ke změnám; analýza potřeby z komplexního hlediska řešení potřeb podniku	přání samostatného převzetí odpovědnosti; přání kooperovat a sdílet řešení s ostatními, vést je ke změnám	řídící vztahy, systémové, organizační aj. hodnoty; spolupráce s veřejností v konkurenčním prostředí
nositel zdrojů	agend a okruhů informací o zdrojích	rozmisťování a vytváření sítě nositelů zdrojů	spolupracovat s partnery v distribuci a na trhu; racionální chování z hlediska nákladovosti	spolupráce s ostatními subjekty
komunikační partner	principů a procesů komunikace; ovlivňování a přesvědčování lidí kanálů komunikace	naslouchat; jasně hovořit "profesním jazykem"; vstoupit do komunikačních sítí	ochota sdílet názory a pocity s ostatními; důvěryhodnost (ochota důvěřovat)	potřeba širokého porozumění
vychovatel	principů učení a vzdělávání; vyučovacích metod a postupů; metod "učení prací"	vedení lidí v práci; identifikovat potřeby lidí a vzdělávat se; ukazovat na příkladech, co je potřebné; vytváření příznivého klimatu pro podnikové vzdělávání	ochota učit a překonávat obtíže vzděláním	práce naskýtá příležitosti k učení; kultivace osobnosti pracovníků
řešitel problémů	postupu řešení problémů; hledání a identifikace problémů; techniky analýzy a ohodnocení variant řešení	sběr a analýza dat; tvorba variant rozhodování; zohlednění vlivů působících na řešení problému	problémy je třeba nacházet a překonat	hledání viny nepomáhá řešení problémů; nezaujatý, problémově orientovaný přístup; vše, co směřuje k optimálnímu řešení je prospěšné
"pomocník" druhých	psychologie a sociologie	vytváření klima otevřenosti a podpory	přání otevřených vztahů mezi lidmi	zdravé klima řešící konflikty a stimulující k výkonnosti
koordinátor	systémů a procesů; vazeb částí a celku; zásad komunikace; sdělování informací a stanovení priorit	znázornění a implementace nových systémů a procesů; efektivní jednání vedení jednotlivců, skupin a stanovení cílů	systémový přístup k řízení	část musí tvořit s celkem jeden organismus
tvůrce týmu	techniky výstavby a vývoje týmu	vytváření týmu z individualit a skupin	přání vytvořit efektivní tým lidí vzájemně se podporujících	respektování lidského potenciálu
výkonný vedoucí	plánování, organizace, kontrola; praxe i teorie managementu; vedení personálu.	jaké dostupné zdroje mají být efektivně využity v řídicím procesu	systematičnost v práci; nadšení pro nové cesty, způsoby a metody managementu	zdroje musí být využity pro naplnění cílů

„Jen zřídka využíváme plně takových vrozených vlastností, jako je inteligence. Proto máme vždy nějaký prostor pro zlepšení vlastní výkonnosti v mnoha směrech. Každý manažer se například může učit využít svůj čas efektivněji. Může zlepšovat svou schopnost rozhodování. Může se učit tomu, jak zvládat taktněji delikátní a složité situace. To je rozvoj manažera.“ (M. K. Rustomji, S. A. Sapre, 1993)

2. 3. 1 Manažerské dovednosti

Bez pohledu na zastávanou funkci v organizační struktuře firmy musí mít manažer určité dovednosti a schopnosti. Jedná se o soubor vlastností, jejichž význam je dán zastávanou manažerskou pozicí a jejichž využívání rozhoduje o kvalitách práce manažera.

Tepper (1996) poukazuje na základní dělení do tří oblastí:

- lidské dovednosti rozhodují o schopnostech vést své podřízené, o komunikaci a schopnosti účinně motivovat. Tyto vlastnosti ovlivňují komunikační procesy, předávání zkušeností, vyučování, delegování a koučování.
- technické dovednosti představují schopnost využívat specifické znalosti, techniky, metody a postupy pro realizaci výkonných činností a procesů. Pro kontrolu a řízení činností a procesů musí mít tyto znalosti a dovednosti, aby dokázal vést lidi k plnění předpokládaných cílů.
- koncepční dovednosti znamenají schopnost vidět firmu jako celek, který je potřeba vést tak, aby byly dosahovány vytyčené cíle. Manažeři s těmito vlastnostmi musejí znát všechny podstatné aktivity firmy a dokázat je účinně koordinovat.

Efektivní řízení vyžaduje propojení všech tří oblastí manažerských dovedností. Jejich aktuální význam záleží na úrovni managementu a úloha koncepčních dovedností vzrůstá s výškou zastávané manažerské pozice.

Hedrlín (2004) ve své práci poukazuje na vrozené potřeby a získané vědomosti a dovednosti potřebné pro práci manažera.

Mezi vrozené potřeby patří zejména:

- potřeba moci – vyjádření vlivu na ostatní, potřeba ovládat a řídit, cítit uspokojení z nadřazené pozice. Dobrý manažer musí mít silný vliv na ostatní a musí ho chtít uplatňovat.
- Potřeba řídit – organizovat čas a práci nejen sobě, ale i ostatním, mít radost z úspěchů svých a svých spolupracovníků i firmy, schopnost delegovat úkoly z vyšších na nižší články a ochota ke kontrole a hodnocení.
- Schopnost vcítit se – mít cit a pochopení pro své okolí, umět zvládat emoce, účinně komunikovat a spolupracovat.

Mezi získané vědomosti a dovednosti se pak zejména řadí:

- naučené teorie řízení, podnikání, ekonomiky atd., získané výukou.
- Sociálně psychologické znalosti a techniky získané z teoretických prací, podpořené vlastními zkušenostmi.
- Metody řízení založené na vlastních zkušenostech.
- Tělesná a duševní kondice podpořená výcvikem a tréninkem.
- Odborné znalosti a fyzická zručnost.
- Motivační techniky získané studiem a ověřením v praxi.

Manažer by měl mít podle Watta (2003) celou řadu dovedností a osobních kvalit jako např.: schopnost organizování, trpělivost, vlídnost, rozhodnost, nadšenost, asertivnost, komunikativnost, měl by být přísný, ale spravedlivý, dochvilný, sebejistý, dobrým motivátorem apod.

Naopak je špatné, když nedokáže ocenit zaměstnance, je sebestředný, náladový, diktátorský, příliš upovídaný, zastrašující, plachý, nervózní apod.

2.3.2 Charakteristika manažerské práce a osobní vlastnosti manažera

Mikuláščík (2007) říká, že manažerská práce je vícerozměrná. Manažer musí zvládnout více oblastí často působících souběžně a musí umět reagovat na vzniklé situace.

Cíle, podle kterých manažeři řídí, jsou ve většině případů konfliktní. Úkolem manažera je najít a zajistit rovnováhu mezi cílem jednoho subjektu a cílem druhého

subjektu. Dále nese manažer odpovědnost nejen za svoje výsledky, ale i za výsledky svých podřízených, kde je zodpovědný jak za jeho úspěchy, tak za chyby svých podřízených. Musí je umět najít a zachytit a případně vyloučit jejich opakování do budoucna.

Práce manažera probíhá v proměnlivém prostředí. Podmínky rozhodování se často mění, množství neočekávaných a nepředvídatelných situací se nedá naplánovat a manažer musí vždy počítat s nějakým rizikem. Musí se na něj adaptovat a umět na něj reagovat.

Jelikož je práce manažera vykonávána nejen prostřednictvím podřízených, ale i ve spolupráci se stejně či výše postavenými spolupracovníky, se zákazníky, klienty atd., závisí zde na schopnosti manažera jednat s lidmi, předvídat, komunikovat. Jedině tak manažer dosáhne úspěchu.

Vlastnostem manažera se ve svých publikacích věnuje J. Karger a za nejdůležitější vlastnost vyjadřující vztah k lidem považuje týmové myšlení, zdvořilost, takt a upřímnost, vřelý vztah k lidem. Nežádoucí vlastnosti jsou podle něj opaky vlastností žádoucích. Tedy individualismus, podceňování lidí, hrubost, bezohlednost a neupřímnost.

Kladný vztah k práci vyjadřují vlastnosti jako pravdomluvnost, pracovitost, šetrnost, naopak nedostatky jsou intrikářství, lenost, pasivita, naivita, nedbalost atd.

Správný manažer by měl mít pevnou vůli, měl by být skromný, měl by uznat svoje vlastní chyby, tedy být i sebekritický. Namyšlený, sobecký a nekritický manažer bude špatně vycházet s lidmi a také se bude moci těžko zlepšovat ve své práci.

Při jednání s ostatními lidmi by měl být správný manažer podle J. Karger vytrvalý, trpělivý, vynalézavý, měl by naslouchat partnerovi, být zdvořilý a ctižádostivý. Na druhou stranu, jako neúčinné vlastnosti J. Karger připomíná tyto: touha zalíbit se, přílišná agresivita, naivita, projevovaná nejistota, tendence k hádce (skákání do řeči).

„Aby svou práci manažer odváděl co nejefektivněji, měl by věnovat zhruba 60% času úkonům plánování a rozvoj, 25% skupině rozpracované úkoly a pouhých 15% skupině rutinní úkoly. Ve skutečnosti ovšem většina lidí rozděluje čas přesně opačně – 60% času trávení rutinních úkolů, 25% rozpracovaným úkolům a 15% plánování a rozvoji.“ (Hindle, 1998)

2.4 Sportovní manažer

Práce sportovního manažera může být rozdělena na tři úrovně (Čáslavová, 2009) :

- manažer na úrovni vedení sportovní činnosti: vedoucí sportovních družstev i jednotlivců ve vyšších soutěžích, specialisté, vyškolení pro sportovní akce, např. příprava mistrovství světa, dále specialisté pro uplatnění sportu ve volném čase lidí, v pracovním procesu atd.
- manažer na úrovni řízení určitého sportovního spolku, resp. organizace: členové výkonných výborů sportovních a tělovýchovných svazů, sekretáři svazů, vedoucí sportovních středisek apod.
- manažeri v podnikatelském sektoru výroby sportovního zboží či provozování placených tělovýchovných služeb, vedoucí fitness, vedoucí výroby sportovního nářadí a náčiní, pracovníci reklamních a marketingových agentur pro TVS atd.

Jansa, Dovalil a kol. (2007) rozdělují uplatnění sportovních manažerů na oblasti:

- spolkových sektorů tělesné výchovy a sportu (v tělovýchovných jednotách a klubech, ve střešních sportovních organizacích (sportovních svazech, federacích, asociacích apod.)
- komunálních sektorů (školních sportovních tělovýchovných klubech, v managementu tělovýchovných zařízení v komunální správě, v zajištění akcí „sport pro všechny“ v městských aglomeracích apod.
- podnikatelském sektoru (ve vedení zařízení poskytující placené tělovýchovné a sportovní služby, které jsou provozovány jako obchodní společnosti, či podnikání fyzickou osobou či v širším kontextu nabídky služeb, v zařízení provozující marketingové a reklamní služby i v podnicích zaměřených na výrobu sportovního nářadí a náčiní, v profesionálních sportovních klubech na bázi obchodní společnosti apod.

Čáslavová (2009) dále uvádí, že diferenciací jednotlivých typů a zaměření sportovního manažera vyvolává pochopitelně tendenci jeho specializace. Obzvláště důležitý je pro manažera z hlediska efektivnosti jeho práce přehled vazeb a fungování vrcholové, střední a základní roviny sportovního managementu.

Zcela nezbytný předpoklad se jeví tvůrčí přenášení a uplatnění základních činností manažera i do oblasti TVS a schopnost adekvátní komunikace jednotlivých odborných a speciálních úseků managementu, které se vzájemně prolínají nebo dokonce i podmiňují.

Prostředí pro práci sportovního manažera: „V prostředí tělesné výchovy a sportu v ČR působí jak ziskové tak především neziskové organizace, kterých je většina. Před manažery v ziskových i neziskových organizacích stojí formálně stejné typy úloh, které musí řešit. Je tedy logické, že teorie managementu ziskových organizací poskytuje poznatky pro řízení neziskových organizací. Nicméně nesmí to být mechanická aplikace těchto poznatků bez respektování specifik, která se v řízení neziskových organizací projevují.

Zatímco u ziskových organizací je pokrytí potřeb zákazníků určováno trhem, u neziskových organizací se pokrytí potřeb zaměřuje na členy. Za zákazníka se považuje člen neziskové organizace, který má svá práva a povinnosti“ (Čáslavová, 2009)

Tab. č. 3 Činnosti manažera v tělesné výchově a sportu (Čáslavová, 2000)

Základní činnosti manažera	Příklady aplikace základních činností manažera na činnosti sportovního manažera	Specifické činnosti
1. Plánování	<ul style="list-style-type: none"> • Strategický plán rozvoje přísl. organizace (např. SK) • Dlouhodobý, střednědobý a akt. program • Strategický postup manažera při plánování akcí a podniků TVS 	1. Sponzorská činnost v TVS
2. Organizování - postupy - metody - techniky	<ul style="list-style-type: none"> • Postupy vyhodnocování výsledků • Uplatnění metody CPM při organizování a zabezpečení tréninkových cyklů (např. OH, MS, ME atd.) • Využití výpočetní techniky při (vrchol.) sport. soutěžích • Portfolio metoda pro vyhodnocování činnosti sport. klubů 	2. Sportovní reklama
3. Vytváření organizačních struktur	<ul style="list-style-type: none"> • Zdokonalování organ. struktury TVS ČR (např. sport. svazů) • Zdokonalování organ. struktury sport. klubů (profes., amat.) • Zkvalitňování organ. struktury placených TVS služeb 	3. Transfer hráčů a trenérů
4. Výběr, rozmisťování a vedení lidí	<ul style="list-style-type: none"> • Výběr a rozmisťování lidí při práci ve spolcích TVS (prof., dobrovol.) a jejich stimulační • Výběr a rozmisťování lidí v placených TVS službách (např. zařízení typu u HEALTH FITNESS atd.) 	4. Znalost uspořádání fungování norem vrcholných mezinárodních organizací TVS (MOV, Mezinárodní sport. federace)
5. Kontrola	<ul style="list-style-type: none"> • Ukazatele finanční kontroly TVS organizací 	5. Zabezpečení norem a náležitostí při uzavírání smluv (ad.3) v tuzemsku i v zahraničí
6. Marketing	<ul style="list-style-type: none"> • Marketing v oblasti placených TVS služeb • Marketing v podnicích vyrábějících TVS zboží • Marketingová koncepce sport. klubů 	6. Problematika ochrany zdraví, pojištění a soc. zabezpečení (z hlediska přísl. fyzických a právnických osob)
7. Finance	<ul style="list-style-type: none"> • Přehled o akt. ekonom. trendech a opatřeních ve státní a podnikatelské sféře • Reflexe v hospodaření spolků a organ. TVS, zvl. jejich základních článků 	7. Kontakty a spolupráce se zájmovými a odbornými organizacemi sportovců, trenérů, učitelů TVS apod.
8. Právo	<ul style="list-style-type: none"> • Reflexe daňových, živnostenských a dalších zákonů do podmínek organizací TVS • Zákony o TVS, stanovy a další normy stát. a spol. organizací TVS 	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p>Pozn.: Úspěšná realizace zákl. činností manažera v TVS je podmíněna průběžnými manažerskými funkcemi v pozici analytických, rozhodovacích a implementačních činností včetně komunikace.</p> </div>
9. Komunikace	<ul style="list-style-type: none"> • Ve vedení lidí v organ. TVS (komunikace nadřazený-podřízený) • Vyjednávání sponzorských kontaktů 	

Každý manažer by měl mít vrozené předpoklady, tedy vlohy k této práci. Některé však může sám získávat a rozvíjet zdokonalováním, ať už procvičováním nebo studiem.

Po napsání této kapitoly, kde jsem se snažil přiblížit vlastnosti manažera, jak už kladné, nebo záporné jsem došel k názoru, že ideál bezchybného manažera, který by dosahoval jen skvělých výsledků, asi nenajdeme. Každý dělá chyby, ať už chyby zásadní nebo méně zásadní, ale určitě se k tomu ideálu někdo přibližuje a podle toho také dosahuje výsledků.

2.5 Organizace fotbalového klubu

Základní práce managementu klubu je založena na vytvoření organizačních struktur. Tyto práce se nazývají procesem organizování a ten dle Buzka a kol.(2007) zahrnuje:

- Identifikace požadovaných činností
- Klasifikace žádaných činností
- Seskupování činností z hlediska zdrojů
- Sdružování činností z pohledu reálných situací
- Delegování pravomocí horizontální a vertikální koordinace pravomocí
- Koordinace informačních vztahů

Management klubu má možnost volby z několika modelů organizačních struktur. Je tedy na každém představenstvu, jakou si zvolí strukturu fungování klubu. Po prostudování internetových stránek jednotlivých fotbalových klubů 1. Gambrinus ligy jsem zjistil, že se ani jedna struktura fungování neshodovala.

Každé představenstvo ale musí zohlednit fakt, aby nedošlo k přecenění zvolené organizační struktury v důsledku složitých forem na úkor řídicí činnosti.

„Volbě použité koncepce organizační struktury musí předcházet informační analýza, ve které budou určeny jednotlivé organizační jednotky, počet organizačních úrovní, určení rozpětí řízení a způsob delegace pravomocí.

Management musí klub organizovat tak, aby mohl plnit své vlastní cíle. Nedostatky v organizační struktuře jsou v důsledku kontraproduktivní a velice nákladné. Jednou ze základních příčin racionálního organizování je autonomie a realizace se zaměřením na produkt, respektive na posílení vlastních zdrojů.

Dalšími důvody účelného organizování jsou praktické příčiny, a to transfery fotbalistů, práce trenérů, koncepční práce s mládeží a vedení ostatních pracovníků klubu k bezproblémovému řešení administrativních činností.

Jedním z negativních prvků organizování je zdvojování funkcí. Manažeři klubu si uzurpují řídicí funkce nad více odděleními, a tím, že nemají jednoznačně dané pravomoci, povinnosti a zodpovědnost, vytváří se nepřehledná organizační struktura.“ (Buzek a kol., 2007)

Management fotbalového klubu se dá rozdělit podle Buzka a kol. (2007) na:

1. vrcholový management (představenstvo, dozorčí rada) – vytváří strategické plány s ohledem na dlouhodobé koncepce klubu.
2. střední management (generální ředitel, manažeři nebo ředitelé oddělení) – řeší operativní problémy v souvislosti se specifikou sportovního řízení.
3. základní management (trenéři a kluboví funkcionáři) – vykonává funkce každodenního charakteru.

Nejproblematictější je úloha středního managementu, jehož manažeři mají za úkol komunikaci, jsou tedy tzv. spojovacím článkem mezi vrcholným managementem a základním managementem. Tito manažeři mají povinnost vytvářet metodiky řízení (způsoby řešení problémů nebo jeho varianty).

Managementy většiny fotbalových klubů vytvářejí organizační struktury podle vlastních představ s cílem zajistit v rámci jeho fungování ziskový charakter v podobě výhodně prodejného produktu.

Modelová struktura fotbalového klubu, jako akciové společnosti (Buzek a kol, 2007)

Valná hromada (všichni majitelé akcií)

Dozorčí rada (předseda a místopředsedové – vlastníci)

Představenstvo (předseda, místopředsedové, členové, voleni dozorčí radou)

Generální ředitel (jmenován představenstvem)

Ředitelé (sportovní, finanční, marketingový, obchodní atd.)

Sekretariát (dělení podle potřeb jednotlivých úseků)

2.6 Sportovní úsek fotbalového klubu

Sportovní úsek fotbalového klubu je nejdůležitějším článkem managementu, jehož hlavním cílem, mimo dosahování co možná nejlepších sportovních výsledků, je vychovat pomocí promyšlené koncepce co nejkvalitnější fotbalisty pro profesionální fotbal, a to při zachování myšlenky rozvoje celé osobnosti fotbalisty.

Základní filozofie práce managementu sportovního úseku fotbalového klubu dle Buzka a kol. (2007) :

Základní východiska:

- reálná rodinná výchova a rozvoj vztahu k fotbalu (skauting, potažmo rodina)
- školní a profesní vzdělání (akademie)
- optimalizovaná fotbalová výchova (klub, trenér)
- podpora individuálního rozvoje – plánovité budování a řízení kariéry

Materiálně technické zabezpečení:

- tréninkové středisko (hřiště, posilovna, rehabilitační linka, tělocvična...)
- základní sportovní a technické vybavení – míče, mety, rozlišovací tílka, přenosné branky, překážky...)
- prodejna suvenýrů a sport. vybavení

Odborné a personální zabezpečení:

- standardizovaná koncepce – je nutné respektovat vývojové zvláštnosti a citlivě je vyhodnocovat a zhodnocovat
- otevřený program – má být sestaven tak, aby byl neustále konfrontován s nejnovějšími trendy vývoje fotbalu
- strukturovaná činnost – komplexní výchova je směřována k cílové podobě produktu, tím je profesionální fotbalista
- standardizovaná evidence – je nutné evidovat některé ukazatele tréninkového procesu i soutěžních utkání v databázi počítače, cd, dvd nebo videa, to se ale už téměř vůbec nevyužívá, s vyhodnocením a zpětnou interpretací do fotbalového tréninkového procesu

Modelová struktura sportovního úseku fotbalového klubu (Prestigiacomo, 2003):

Ředitel sportovního úseku



- 1) Realizační tým dospělých: „A“ tým, „B tým“ - Hlavní trenér, asistenti, kondiční trenér, vedoucí mužstva, trenér brankářů, lékaři, fyzioterapeuti, maséři, kustodi

- 2) Sekretariát mládeže: sekretář mládeže, šéftrenér mládeže, šéftrenér sportovních tříd, trenéři a asistenti trenérů „U6“ - „U 19“, vedoucí mužstev, trenéři brankářů, lékaři, maséři, kustodi

- 3) Skauting: skaut prvního „A“ mužstva, skaut „B“ týmu a mládežnický skauting

K naplnění organizační struktury fotbalového klubu tak, aby byla prosperující a životaschopná, vychází klubový management ze zvolené filozofie.

Princip jednoty, návaznosti obsahové koncepce fotbalové přípravy vychází z výchovy fotbalistů pro profesionální fotbal, který je pro všechna družstva závazný. Příprava v jednotlivých kategoriích („U6“ – „U19“) má návaznost zajištěnou kolektivní spoluprací trenérů. Tento systém vylučuje přehnané zaměření trenéra na vlastní úspěch „svého“ družstva. Stabilita obsahového zaměření a přístup k rozvoji fotbalistů také znamená, že je vyloučeno, aby se s příchodem nového trenéra změnil obsahový rys fotbalové přípravy.

Všichni hráči mají nejlepší zdravotní péči, není rozdíl mezi profesionálním fotbalistou a fotbalistou mládežnického družstva. Příslušní odborní trenéři, skauti, lékaři, fyzioterapeuti, maséři a kustodi jsou k dispozici pro všechny fotbalisty bez rozdílu k příslušnosti v družstvu.

2. 6. 1 Cíle profesionálního klubu

Jako hlavní cíl uvádí Buzek a kol. (2007) výchovu talentů pro profesionální fotbal, to znamená do podoby produktu. Dále hovoří o:

- komplexním vzdělávání fotbalisty na základě integrálního propojení přípravy s fotbalovým vzděláním (klubová akademie)
- působnosti adekvátních pedagogických a sociálně-psychologických podnětů při komplexní přípravě fotbalisty (vyučující akademie)
- profesionalitě řídicího managementu (organizační struktura, výběrové řízení apod.)
- principech jednoty, návaznosti a stability obsahové koncepce přípravy
- důslednosti a objektivnosti kontrolních mechanismů v příslušných oblastech (trenér – manažer, fotbalista, tréninkový proces, vývoj talentů)
- prohloubeném systému výběru fotbalistů (skauting)

2. 6. 2 Příklad systémové práce hlavního trenéra (Buzek a kol., 2007)

Trenér: Marcelo Lippi

Trenérská kariéra: Siena, Cesena, Atalanta Bergamo, Neapol, Juventus Turín, Inter Milán, národní tým Itálie

Trenér a jeho role v systému budování týmu:

- role trenéra je stejně důležitá, jako role každého fotbalisty v týmu
- trenér pracuje pro dosažení maximální úrovně týmu v technické, taktické a také hlavně
- cílem práce trenéra je dosahovat konstantní výsledky
- svoji práci má trenér podloženou odbornými kompetencemi

Systém herní koncepce mužstva:

- agresivní týmová práce
- optimálně organizovaný tým („neběhat neúčelně“)
- prostorově zaměřená obrana hřiště

- aplikovat naučený vysunutý pressing

System využití potenciálu posil a tréninkového procesu:

„S ohledem na nákup posil je trénink důležitější než utkání.“

Hlavní faktory výběru posil:

- inteligence
- odpovědnost
- profesionalita
- fotbalové dovednosti a pohybové schopnosti

Hlavní faktory ovlivňují způsob chování fotbalistů v mužstvu. Způsoby chování fotbalistů v mužstvu vytváří mentální charakter týmu.

Mentální charakter týmu je vytvářen:

- výběrem prestižních soupeřů k přípravným utkáním
- maximální možnou koncentrací fotbalistů
- maximální možnou motivací fotbalistů
- chutí všechny soupeře porazit
- ochotou dále tvrdě pracovat
- schopností stanovovat a sledovat další cíle

2. 6. 3 Skauting

Dle Kaisera (2005) v dnešním profesionálním fotbale už se téměř nenajde klub, který by neměl ve svých řadách managementu skauta. Jedná se o hráčského hledače talentů pro svůj klub (v některých klubech má tento člen managementu na starost i pozorování budoucích protivníků). Opět je na jednotlivých managementech klubů, kolik si do svých řad zvolí skautů a jaké dostanou pravomoce. Avšak principy pro práci skauta by měli být zachovány všude. Např.: zásadní pro pozorování je sledovat charakter hráče a jeho fotbalové dovednosti, sledování s ohledem na různé etapy vývoje fotbalisty, nemělo by se dát na první dojem a hráče ohodnotit po jednom nevydařeném utkání. Vytipovaný hráč by měl být opakovaně sledován, hovoří se o počtu 10 až 15x. Vybraného fotbalistu by měl budoucí zaměstnavatel detailně znát. Hlavní faktory vybrané posily jsou: inteligence, odpovědnost, profesionalita a fotbalové dovednosti a pohybové schopnosti.

Když si klub hráče vybere, měl by si ho pozvat na několikadenní stáž, kde by trenéři detailně sledovali jeho fotbalové schopnosti a dovednosti a bylo hráči provedeno lékařské vyšetření. Jestliže hráč toto vše absolvuje úspěšně, následuje tréninkový proces s konkrétním mužstvem, do kterého od té chvíle po podpisu smlouvy patří, jestliže neuspěje, vrací se zpět do mateřského klubu a může pokračovat jeho další sledování lubovými skauty.

„Skauti české mladíky bedlivě sledují:

Vyhledávač fotbalových talentů Sparty Praha a bývalý trenér Josef Pešice uvedl, že podobné sítě, jaké mají zahraniční kluby, provozují i kluby české. "Skauting je však závislý na ekonomické situaci v klubech. Proto je skauting mládeže v zahraničí daleko rozšířenější, než je tomu u nás," řekl Josef Pešice.

Teplíce před čtyřmi lety přivedly Edina Džeka, který je dnes hvězdou německé Bundesligy a Severočechům také vydělal více než 112 miliónů korun. Josef Pešice tento případ ovšem nepovažuje za důsledek českého skautingu, protože hráče do České republiky přivedl z Bosny Jiří Plíšek, který tam tehdy trénoval. "Klasický výplod českého skautingu je třeba Václav Kadlec, který je dnes v 17 letech ve Spartě a kterého skauting ve Spartě pozoroval od jeho deseti let," vysvětlil Josef Pešice a potvrdil, že v Česku je stále hodně talentovaných hráčů, o které by mohly mít ekonomicky silné kluby zájem. "Silné zahraniční kluby vědí, že Češi musí prodávat. Proto jsou naše

mládežnické reprezentace velice zajímavý artikl" řekl skaut.“ (Josef Pešice, bývalý trenér)

2.7 Charakteristika současného fotbalu

Votík (2001) uvádí, že fotbal patří k nejoblíbenějším sportovním hrám. Na profesionální úrovni je i faktorem ekonomickým a politickým, může ale také sloužit jako vhodná forma aktivního odpočinku a zábavy v rámci rekreačních a rekondičních aktivit. Herní zatížení je určováno objemem, intenzitou a složitostí činností v průběhu utkání.

Objem zatížení hráče v utkání je dán délkou utkání a také velikostí hřiště. Je určen sumou herních činností jednotlivce, kombinací i standardních situací v průběhu řešení útočných a obranných fází, jejich trváním a počtem opakování v průběhu zápasu.

Intenzita zatížení je charakterizována nepravidelným střídáním všech jejích stupňů (maximální, submaximální, střední a mírné). Proporce stupňů intenzity zatížení jsou ovlivňovány důležitostí utkání, kvalitou týmů a hráčů (např. kondiční a technickou úrovní), postem hráče a zapojováním konkrétního hráče do určitých herních situací.

Současné tendence vedou k častějšímu využívání pohybových činností vyšších intenzit.

Složitost zatížení hráče v utkání vyplývá z obsahu jeho celkové činnosti, z nepřetržitých nároků na hráče především z hlediska vnímání a rozhodování při realizaci herních činností jednotlivce, jejich řetězců, kombinací atd.

Velikost zatížení a nároky na hráče jsou ovlivněny jak kvalitou jeho pohybových schopností, zkušenostmi a úrovní dovedností, tak taktickými úkoly, vyspělostí soupeře a důležitostí utkání.

Výsledky posledních analýz utkání nejlepších světových mužstev dokazují, že hráči v průběhu utkání překonají v závislosti na jejich místě v sestavě přibližně 9 000 – 13 000 m. Z toho např. hráč středové řady absolvuje přibližně 4 800 – 5 200 m chůzí, 3 100 – 3 700 m klusem, 2 200 – 2 800 m rychlým během a 900 – 1 300 m sprintem. Délka sprintů je nejčastěji v délce 16 – 30 m (cca 30 – 40krát za utkání).

Současné pojetí hry je charakterizováno neustálým zvyšováním požadavků na objem a intenzitu herních činností v utkání při současně se zvětšující složitosti. Jinými slovy, hráč má na uskutečnění herních činností stále méně času i méně prostoru. Fotbal současnosti je stále náročnější i z psychologického hlediska. Hráč musí pohotově reagovat na neustále se měnící situace, rychle se rozhodovat a tvůrčím způsobem individuálně nebo ve spolupráci s ostatními spoluhráči řešit herní úkoly.

Fotbal klade velké nároky na procesy vnímání, tvůrčího myšlení, orientaci ve složitých situacích, na rozhodování. Řešení náročných úkolů je kromě rozvoje duševních schopností závislé i na širší vědomosti a zkušenosti. Úspěšnost taktického myšlení vyžaduje systematické zdokonalování procesů od výběrového vnímání a hodnocení herních situací až k volbě optimálního řešení a jeho realizaci v praxi.

Ze stručného výčtu charakteristických požadavků je patrné, jak široké nároky klade na hráče dnešní kopaná. Každý trenér musí tedy vést hráče již od jejich prvních krůčků na hřišti k tomu, aby si uvědoměle osvojili vše, co je k výkonu prvotřídních hráčů nezbytné a nutné.

2.7.1 Příprava mládeže

V současné době je sportovní příprava mládeže chápána jako dlouhodobý, systematický pedagogický proces, zaměřený na dosažení individuálně vrcholných výkonů v době ukončeného vývoje organismu hráče kopané – v dospělosti.

Votík (2001) zdůrazňuje, že při plánování přípravy a vedení tréninkové jednotky i ve vztazích k hráčům mimo TJ musí trenéři mužstev v dětských a mládežnických kategoriích respektovat věkové zvláštnosti svých svěřenců dané vývojovými zákonitostmi. Tato specifika se odrážejí jak ve sféře psychiky, tak v oblasti tělesného rozvoje (pohybová soustava – kostra a svalstvo, funkční možnosti vyvíjejícího se organismu) a trenér musí volit k těmto věkovým zvláštnostem odpovídající formy, metody a prostředky. Nerespektování těchto specifík může vést až k poškození organismu mladého hráče.

Matoušek (1979) uvádí, že sportovní příprava mládeže tvoří první etapu přípravy, na niž organicky navazuje sportovní trénink. Cílem přípravy mládeže je všestranný

rozvoj vědomostí, dovedností a schopností, na jejichž základě se v dalších etapách rozvíjejí především ty fyzické schopnosti, technické dovednosti, taktické schopnosti a psychické vlastnosti, které jsou rozhodující pro vrcholný sportovní výkon v kopané.

Ve sportovní přípravě mládeže se uplatňují následující principy:

- Neustálá konfrontace se současným stavem a předpokládanými vývojovými tendencemi špičkové kopané. Nároky hry nejvyšší úrovně a požadavky vrcholového tréninku se musí v odvozené podobě a úměrné míře promítat do zaměření a náročnosti přípravy mládeže. Mají – li

dnešní žáci plnit v budoucnu nároky moderní vrcholové kopané, musí již nyní absolvovat takový druh přípravy, který u nich vytvoří předpoklady k dosažení vysoké výkonnosti a trendům v dospělé kopané (zónová obrana).

- Respektování věkových zvláštností vývoje mládeže – daný stav biologického a mentálního vývoje člověka určuje jeho psychické schopnosti, míru přizpůsobivosti na zatížení různého charakteru a schopnost snášet fyzické zatížení. Znalost problematiky vývoje mládeže dává možnost správného zaměření a odpovídajícího zatěžování v jednotlivých etapách přípravy.

- Perspektivnost – příprava mládeže není cílem, ale prostředkem k formování vyspělého hráče kopané. Ve sportovní přípravě pokládáme proto základy všech rozhodujících vlastností a schopností, které rozvinou v dalších etapách přípravy.

- Všestrannost – tempo sportovního růstu mladého fotbalisty a úroveň dosažené vlastnosti jsou významně závislé na míře všestrannosti. Především v prvních etapách přípravy mládeže musíme věnovat velký objem práce všeobecným prostředkům, protože na tomto základu budeme dále snáze budovat všechny speciální dovednosti a samostatnou techniku kopané. Všestrannost je

třeba chápat z hlediska : - společenského (hráč – občan)

- sportovního (vedle fotbalových prostředků využívat i dalších sportů)

- speciálního (zvládnutí celé šíře techniky, seznámení se s hrou na všech místech v mužstvu atd.).

Fotbal se dnes hraje ve sto padesáti zemích světa a jen v málokteré z nich není sportem nejmasovějším a nejoblíbenějším. Je třeba snášet více důkazů o tom, že fotbal je hra her, nekorunovaný král světového sportu, jestliže atletika je jeho královna?

Fotbal je a zůstane hrou milionů pro milióny. Na své pouti pronikl do všech sfér světového společenského dění.

Světový fotbal dnes nemá dominantního představitele. Jeho rozvoj přispěl k vyrovnanosti herní úrovně v jednotlivých zemích, a i proto jsou všechny světové soutěže tak přitažlivé. Jestliže dlouhá léta vládla na zelených trávnicích britská kopaná, jestliže v době vzniku mistrovství světa bylo možné jeho favority spočítat na prstech jedné ruky, dnes je ve světě dvacet, třicet zemí, při jejichž vzájemném střetnutí nelze předem určit vítěze a z nichž každá se může stát šampiónem.

Právě ta otevřenost fotbalových výsledků – velkých i malých mužstev – ta nepředvídatelnost průběhu každého utkání stále očarovává a vábí nové a nové generace.

Fotbalový zápas je boj dvou soupeřů, který často i bolí. Ve vrcholové podobě je tvrdou prací, ale pro diváka divadlem i estetickým zážitkem. Krása sportovního pohybu, zvětšovaná velkými umělci už od starověku, lahodí oku dnes jako před tisíciletími.

Fotbal však přináší nejen krásu pohybu, ale i krásu myšlenky, okamžitého nápadu, improvizace, herních fines vítězíci nad hrubou silou. Proto se divákům líbí fotbal vtipný, plný technických kouzel, a nevábí je hra silová, jejímž cílem je mařit tvůrčí schopnosti a úsilí protivníka.

V nedávných letech se v souvislosti s rozvojem různých obranných systémů a s růstem agresivity začínalo o budoucnosti fotbalu pochybovat. Vývoj od světového šampionátu ve Španělsku roku 1982 prokazuje, že šlo o liché obavy. Technické možnosti hry a fotbalová invence hráčů se znovu ukázaly jako nevyčerpatelné. Je to záruka, že fotbal se bude i v budoucnosti líbit, že bude lidem přinášet radost a že bude plnit nejzásadnější cíl – sbližovat lidi, sbližovat národy.

3 VÝZKUMNÁ ČÁST

3.1 Cíl práce a hypotéza

Jako cíl mé práce jsem si vytyčil a určil na základě teoretických východisek managementu:

- Analyzovat manažerskou koncepci FK Mladá Boleslav
- Porovnat strukturu managementu FK Mladá Boleslav a SK Slavia Praha
- Popsat stavbu ideální struktury a funkčnosti sportovního úseku fotbalového klubu

Na základě uvedeného cíle byla stanovena následující hypotéza:

H 1 – Předpokládám, že organizační a řídicí struktura FK Mladá Boleslav, a.s. bude stejná jako u ostatních klubů 1. Gambrinus ligy.

3.2 Úkoly práce

Aby bylo dosaženo uvedeného cíle, musel jsem vykonat následující úkoly:

- 1) Vybrat prvoligový fotbalový klub, který použiji jako vzor k nastínění funkčnosti profesionálního klubu.
- 2) Provést výběr vhodné literatury k danému problému, následné studium dané literatury a na základě toho vymezit a popsat:
 - pojem management, sportovní management a jeho základní funkce
 - osobnost manažera a sportovního manažera
 - organizaci FK
 - sportovní úsek FK
- 3) Na základě získaných teoretických poznatků popsat fungování, organizační strukturu, vlastnosti a podmínky vybraného fotbalového klubu.

- 4) Dle získaných informací vyvodit závěry, popsat klady a zápory fungování FKMB od vstupu nového vedení v roce 2002, porovnat strukturu managementu FK Mladá Boleslav a SK Slavia Praha a postavit ideální strukturu fungování profesionálního fotbalového klubu v českých podmínkách a tím nastolení ideální cesty k řízení fotbalového klubu a jeho sportovního úseku.

3.3 Metodika práce

Předpokladem úspěšného realizace jakéhokoliv výzkumu je nalezení nejvhodnějších nástrojů k uchopení problému. Za tyto nástroje jsou považovány především metody a techniky práce.

Praktická část mé práce se skládá z kvalitativního výzkumu. Podle Hendla (2005) někteří metodologové chápou kvalitativní výzkum jako pouhý doplněk tradičních kvantitativních výzkumných strategií, jiní zase jako protipól nebo vyhraněnou výzkumnou pozici ve vztahu k jednotné na přírodovědných základech postavené vědě. Postupně však získal kvalitativní výzkum v sociálních vědách rovnocenné postavení s ostatními formami výzkumu a dodává, že neexistuje jediný obecně uznávaný způsob, jak vymezit nebo dělat kvalitativní způsob.

V typickém případě však kvalitativní výzkumník vybírá na začátku výzkumu téma a určí základní výzkumné otázky. Otázky může modifikovat nebo doplňovat v průběhu výzkumu, během sběru nebo analýzy dat. Výzkumník vyhledává a analyzuje jakékoliv informace, které přispívají k osvětlení výzkumných otázek a provádí deduktivní a induktivní závěry.

„Kvalitativní výzkum je proces hledání porozumění založený na různých metodologických tradicích zkoumání daného sociálního nebo lidského problému. Výzkumník vytváří komplexní, holistický obraz, analyzuje různé typy textů, informuje o názorech účastníky výzkumu a provádí zkoumání v přirozených podmínkách“ (Creswell, 1998)

Při sběru dat pro tuto diplomovou práci byla využita metoda zkoumání dokumentů. Touto metodou jsem získal potřebné informace z několika odborných publikací věnujících se oboru sportovního i obecného managementu. Nesmím také opomenout

písemné materiály FK Mladá Boleslav, které mi poskytli pracovníci tohoto klubu a internetové stránky.

Analýza dokumentů patří dle Hendla (2005) k standardní aktivitě v kvalitativním výzkumu. Dokumenty – všechno napsané nebo prostě zaznamenané – mohou být podrobeny analýze z různých hledisek. V dokumentech se projevují osobní nebo skupinové vědomé nebo nevědomé postoje, hodnoty a ideje. Rozmanitost dokumentů otevírá přístup k informacím, které by se jiným způsobem jen těžko získávaly. Druhou výhodou je okolnost, že data nejsou vystavena působení zdrojů chyb nebo zkreslení, jež vznikají při uskutečňování rozhovorů nebo pozorování, měření a testování.

Analýza je důležitá zvláště tehdy, když se jedná o časově vzdálené, historické události.

„Analýza dokumentů nepracuje pouze s listinnými dokumenty, nýbrž s veškerým předmětným svědectvím, které může sloužit jako zdroj porozumění lidskému chování“ (Hendl, 1999).

Proces zpracování dokumentů má tyto fáze: (Mayring, 1990)

- a) začíná se definicí výzkumné otázky
- b) definuje se to, co se bude považovat za dokument. Podle této definice se bude postupovat určitým způsobem při sběru dokumentů. Snažíme se vyhledat všechny relevantní dokumenty
- c) Provádí se pramenná kritika (externí a interní posouzení dokument)
- d) Následuje interpretace dokumentů zaměřená na hledání odpovědi na položené otázky a vypracování zprávy

Dále byla využita metoda rozhovorů, kterou byla získána zásadní data pro tuto práci. Hendl (2005) zdůrazňuje, že vedení kvalitativního rozhovoru je umění i vědou zároveň. Vychází z řečové komunikace z řečové komunikace bez opory písemného projevu respondenta. Vyžaduje dovednost, citlivost, koncentraci, interpersonální porozumění a disciplínu. Je obvykle třeba učinit řadu rozhodnutí ohledně obsahu otázek, jejich formy i pořadí.

Patton (1990) zdůrazňuje, že neexistují fixní pravidla při organizaci interview.

Rozhovory probíhaly mezi mnou a bývalý sportovním ředitelem FK Mladá Boleslav, Zdeňkem Kudelou, od něhož jsem dostával odpovědi na otázky týkající se klubu z Mladé Boleslavi a situace v českém fotbale.

Využíval jsem metodu strukturovaného rozhovoru s otevřenými otázkami, který dle Hendla (2005) sestává z řady pečlivě formulovaných otázek, na něž mají jednotliví respondenti odpovědět. Pružnost sondování v kontextu situace je omezenější než v jiných typech rozhovorů. Základním účelem tohoto typu interview je co nejvíce minimalizovat efekt tazatele na kvalitu rozhovoru. Data z takového interview se snadněji analyzují, protože jednotlivá témata se lehce v přepisu rozhovoru lokalizují.

Další typ rozhovoru, který jsem využil, byl rozhovor neformální. Ten se dle Hendla (2005) spoléhá na spontánní generování otázek v přirozeném průběhu interakce (např. během zúčastněného pozorování v terénu). Informátor si přitom ani nemusí uvědomit, že jde o explorační rozhovor. V mnoha případech se může s jednou osobou provést několik rozhovorů. Pak se otázky mění a probíhající interview staví na těch předešlých. Tazatel se snaží rozvinout předchozí témata nebo hledá nové směry.

Touto metodou jsem získával informace především o strategickém plánování, manažerské filozofii a práci s mládeží v FK Mladá Boleslav.

Strukturovaný rozhovor se Zdeňkem Kudelou, bývalým sportovním ředitelem FK Mladá Boleslav:

Otázka: „Jaká byla tvoje pracovní náplň a kompetence na pozici sportovního ředitele FKMB?“

Odpověď: „Byl jsem zodpovědný za chod sportovního úseku a řídil jsem jej. Podléhal mi tým nejbližších spolupracovníků, který jsem si postupem času vytvořil. Musím říct, že většina z nich vykonávala svoji práci velmi zodpovědně a loajálně. Kromě týmu nejbližších spolupracovníků, kterými byli můj asistent, sekretářka (organizační pracovnice) a sekretář mládeže, mi podléhali všichni pracovníci, kteří do sportovního úseku patřili. Tedy celý realizační tým „A“ mužstva, „B“ mužstva, všichni profesionální i dobrovolní trenéři mládežnického úseku, včetně dalších pracovníků, jako kustodi mládeže, rehabilitační pracovníci atd.

Otázka: „A vlastní pracovní náplň?“

Odpověď: „Je velmi složité na tuto konkrétní otázku odpovědět, protože v sobě zahrnuje obrovský pracovní rozsah od vlastního řízení mně podřízených lidí po plánování konkrétních sportovních cílů, jako budování konkurenceschopného a úspěšného kádru prvoligového mužstva nebo personálního vystavění plně funkčního mládežnického úseku.

A potom samozřejmě důsledná kontrola osob, které na podřízených vedoucích místech na sportovním úseku pracovali.

Otázka: „A jak to bylo s kompetencemi?“

Odpověď: „Byl jsem plně zodpovědný za chod úseku a sportovní výsledky všech mužstev. Na úseku mládeže byla zodpovědnost na sekretáři mládeže a šéftrenérovi, kteří se mi zodpovídali, a kterým jsem schvaloval jejich návrhy, plány a vůbec veškeré finanční náležitosti z toho vyplývající. Mým přímým nadřízeným byl generální ředitel, kterému jsem musel dále vše zdůvodňovat a vysvětlovat. On byl tím, který měl právo závěrečného rozhodnutí.

Otázka: „Tvoje hlavní pozornost ale byla soustředěna hlavně na první mužstvo. Jak probíhala spolupráce s trenérem?“

Odpověď: „Pro trenéra jsem byl hlavním konzultantem přípravy, s ním jsem spolupracoval při výběru nových hráčů pro doplňování kádru. V průběhu hlavního období sezóny jsme probírali strategii ve hře našeho mužstva, sportovní výkonnost jednotlivých hráčů a společně jsme také neustále konzultovali veškeré postřehy ze hry mužstva a vůbec veškeré každodenní informace. Společně jsme sestavovali skladbu přípravných období a vůbec celou dlouhou řadu věcí, které jdou sotva postihnout během takového rozhovoru.

Otázka: „Trenéři se však v Mladé Boleslavi velmi často měnili. Proč tomu tak bylo?“

Odpověď: „Já, generální ředitel a postupem doby i prezident klubu jsme tvořili velice silné a náročné klubové vedení. Bylo velice složité najít vždy trenéra, který by vyhovoval vysokým nárokům a odolával tlaku, který byl na něho vytvářen. V prvních pěti letech jsme, myslím pracovali v těsném souladu, po velkých pohárových úspěších už takový soulad nebyl, stále více se prosazovaly osobní ambice některých lidí z nejužšího vedení. A z mých zkušeností mohu říci, že není u nás moc špičkových trenérů, kteří by byli silně loajální s klubem, ve kterém mají profesionální smlouvu.

Otázka: „Bylo složité sladit práci trenéra „A“ a „B“ mužstva?“

Odpověď: „V teoretické rovině nikoliv. Ambice klubu jsou jasné a sportovní priority a klubová hierarchie také. V praxi jsem však poznal obrovskou ješitnost a nepřejícnost všech trenérů na jednotlivých pracovních úrovních klubu. Často se stávalo, že když v kratším časovém horizontu bylo „A“ mužstvo neúspěšné, jeho trenér si občas přával, aby „B“ tým nebyl v tomto období výsledkově úspěšnější. To mi samozřejmě neřekl, ale velice rychle jsem to vycítil z jeho chování a vůbec chuti zařadit hráče „A“ mužstva do zápasů juniorského týmu. Velice rychle však bylo zapotřebí takové tendence odstranit a zjednat nápravu. Ale jak už jsem říkal, často to bylo velice složité.

Otázka: „Jak probíhala řízená spolupráce trenérů na mládežnickém úseku?“

Odpověď: „Uvedu příklad ze spolupráce trenérů dorosteneckých mužstev. V herním období měla spolupráce jasná pravidla. Šéftrenér mládeže měl neustálý přehled o týdenním tréninkovém cyklu i mistrovských zápasech všech čtyř mužstev. A to nejenom vlastní kontrolou, ale i přímým kontaktem ze zodpovědnými trenéry mimo tréninkové jednotky. Každé pondělí se potom na jejich dílčích poradách a na společné poradě hodnotily víkendové mistrovské zápasy. V pátek potom (to už za přítomnosti sekretáře mládeže) se stanovovala strategie k řízení jednotlivých utkání, konzultace při stavění mužstev a další organizační záležitosti.“

Otázka: „Jak probíhal skauting na mládeži?“

Odpověď: „Samozřejmě všichni zodpovědní lidé v jednotlivých družstvech měli v pracovní náplni i skauting a to bylo i v době, kdy klub ještě neměl vlastního hlavního skauta za typování zodpovědného. Po každém utkání trenéři odevzdávali sekretáři mládeže sestavy sestav soupeře, kde byla označena jména výrazných hráčů soupeře společně s krátkým hodnocením. Sekretář vše dále předával šéftrenérovi, který s údaji dále pracoval. Opakovala-li se některá jména častěji, následovalo opakované sledování a případná doporučení, by-li mládežník vytipován na přestup nebo hostování do klubu, byly mi předloženy hlavní podklady a já jsem vše řešil dále.“

Otázka: „Bylo obsazení mládežnických trenérů podle klubových představ?“

Odpověď: „Klub měl profesionálního trenéra sportovních tříd a profesionálního trenéra sportovního centra mládeže. Oba byli odměňováni z prostředků MŠMT. Šéftrenér mládeže a další dva profesionální trenéři byli placeni klubem, potažmo z prostředků,

kterými přispívala Škoda Auto na klubový chod. Tyto trenéry jsme si vybrali dle představ, jejich finanční ohodnocení bylo velmi slušné. Ostatní trenéři na mládeži vykonávali svoji činnost po svém hlavním zaměstnání, smluvní částka, kterou jim FKMB vyplácel, byla odpovídající jejich kvalitě. Byli to však trenéři dobrovolní a ne plně kvalifikovaní. Tomu odpovídali také jejich pracovní výsledky. Je však třeba říci, že hlavní finanční tok z klubového rozpočtu směřoval do chodu prvního mužstva.“

Otázka: „Co bylo prioritou pro majitele klubu?“

Odpověď: „Byly to samozřejmě výsledky prvního mužstva. V počátku budování klubu také výstavba stadionu. Od roku 2008 se majitele podařilo přesvědčit, že bez výchovy vlastních odchovanců v kádru „A“ mužstva se klub neobejde. Není přeci možné do nákupu hráčů investovat mnoha milionové částky. Majitelé tuto filozofii přijali a v průběhu posledních let se stále častěji v sestavě „A“ mužstva objevovali vlastní odchovanci, jako Chramosta, Fabián, Šeda atd.“

Otázka: „Bylo složité přesvědčit Škodu Auto k financování fotbalu v Mladé Boleslavi?“

Odpověď: „Když jsme přišli do klubu, měli jsme to štěstí, že klub v Mladé Boleslavi právě slavil stoleté výročí svého trvání. K této příležitosti jsme dojednali přátelské utkání s VfL Wolfsburg a také připravili slavnostní večer, kterého se zúčastnili i špičkoví zástupci koncernu Volkswagen. Při této příležitosti jsme se setkali s lidmi, které jsme poznali již v době, kdy Volkswagen byl sponzorem SK Slavia Praha. Tímto byli nastaveny výchozí startovní možnosti k jednání, které vyústily ve finálovou smlouvu mezi FK Mladá Boleslav a Škoda Auto.

K uchování dat z takovýchto rozhovorů slouží metody vyhodnocení a interpretace. Hendl (2005) mluví o tom, že kvalitativní materiál ve formě transkripce rozhovorů, protokolů pozorování, audiovizuálních materiálů a dalších druhů dokumentů se transformuje a interpretuje s cílem zachytit smysluplně komplexitu zkoumaných jevů a případů sociálního světa. Při kvalitativní analýze a interpretaci jde o systematické organizování dat s cílem odhalit témata, pravidelnosti, datové konfigurace, formy, kvality a vztahy. Všechny kroky tohoto procesu se mají dokumentovat, čímž se zajišťuje průhlednost a kontrola kvality celého procesu. S organizováním dat a jejich analýzou se začíná většinou již ve fázi sběru dat.

Z metod vyhodnocení a interpretace byla využita především metoda poznámkování. Touto metodou se během celé práce zpracovávají poznámky, jež obsahují průběžně vznikající úvahy o datovém materiálu. Poznámky tvoří fragmenty teorie a často komentují získané kódy. S psaním poznámek se začíná hned od začátku sběru dat.

3.4 Analytická část - výsledky

V kapitolách teoretické části byl podán úvod do problematiky této diplomové práce. Mohu nyní postupně popsat, jak funguje, jaká je manažerská filozofie, organizační struktura atd. prvoligového fotbalového klubu z Mladé Boleslavi.

3.4.1 FK Mladá Boleslav, a.s.

FK Mladá Boleslav je ambiciózní klub, který v sezoně 2004/2005 poprvé ve své stoleté historii postoupil do první fotbalové ligy. Od té doby dokázal čtyřikrát porazit nejúspěšnější tuzemský klub Spartu Praha, což se během tak krátké doby nepodařilo žádnému mužstvu.

Klub se usadil v první lize, každou sezonu, vyjímaje první, kdy skončil na první nesestupové příčce (14.) ligové tabulky, je Boleslav konkurenceschopným týmem pro kluby s nejvyššími ambicemi. Dokázala to především v sezoně 2005/2006 (2. místo, předkolo Ligy mistrů), respektive 2006/2007 (3. místo).

Klub se opírá hlavně o spolupráci s dlouhá léta nejlépe prosperující firmou v České republice, Škoda Auto a.s. a těží z dobré práce se svými mládežnickými celky.

3.4.1.1 Historie

Nejúspěšnější fotbalový klub středočeského kraje byl založen rok po ustavení Českého fotbalového svazu (1901), kde se nechali zaregistrovat studenti mladoboleslavského reálného gymnázia (1902) a tak STUDENTSKÁ XI. byla prvním oficiálním klubem v tomto městě, i když před tím jich zde hrála řada neregistrovaných. Na otázku, jak se dostala tato anglická hra do Mladé Boleslavi, odpověděli historici, že pravděpodobně z nedaleké Loučeně, kde z popudu tří anglických hostů knížete Thurn-Taxisse, vzniklo roku 1889 zámecké mužstvo, ve kterém hráli jak Angličané, tak Češi.

Po pěti letech se první studentský klub přetvořil v S.K. Ml.Boleslav., který se stala základem příštího MLADOBOLESLAVSKÉHO SK (zkráceně Mlado), který byl založen roku 1910. Krátce po skončení první světové války vznikla roku 1919 ASTON

VILLA MLADÁ BOLESLAV. Jak modrobílá Mlado, tak zelenobílá Astonka spolu sváděly urputné boje, které si v ničem nezadaly s derby zápasy pražských S.

Po květnu 1945 se boleslavské kluby snažily navázat na nedávnou úspěšnou činnost, ovšem v té době řada lidí, tedy i sportovců, odcházela osídlit české pohraničí a divizní příslušnost (v této době druhá nejvyšší soutěž) si uchovala jen Astonka, ve které hráli výborní hráči jako např. J.Kalčík, M.Kubelka, J.Hrubý, F.Šichta, L.Masopust...

Po únoru 1948 nastalo období necitlivých zásahů i do fotbalového hnutí, byly několikrát reorganizovány soutěže a v rámci sjednocení čs. tělovýchovy vznikaly nové jednoty a oddíly. V Ml. Boleslavi k tomu přistoupilo i slučování největších místních klubů. Aston Villa vstoupila v r. 1948 do ZSJ AZNP Ml. Boleslav a o rok později do této nové Závodní sokolské jednoty přistupuje Slavoj MB a bývalé Mlado, které v té době hrálo I. A třídu a neslo název Sokol Mladoboleslavský. Z toho všeho vyplývá, že nynější FK navazuje na Aston Villu, založenou 1919 (později názvy ZSJ AZNP, od 1950 TJ Spartak, od 1966 TJ Auto Škoda až po nynější FK).

Spartak Ml. Boleslav se dostal roku 1952 do tzv. celostátní soutěže, což byla v podstatě druhá liga. S výjimkou roku 1959, kdy na rok sestoupil, ji hrál nepřetržitě, i když byla nazývána různými jmény. V roce 1964 si fotbalisté poprvé ochutnali nový Ústřední stadion (dnes městský), který byl oficiálně otevřen o rok později r. 1965 při spartakiádě. Byl koncipován tak, aby sloužil nejenom spartakiádě, ale také dojezdu tehdy populárního cyklistického Závodu míru a hlavní hřiště mělo škvárovou atletickou dráhu. Roku 1966 se TJ Spartak přejmenovala na TJ AUTO ŠKODA, která měla 23 sportovních odvětví a mezi nimi i fotbal. Fotbalová byla úspěšná zejména v osmdesátých letech, kdy byla doslova a do písmena pod křídly automobilky (AZNP), která převzala do vlastnictví i stadion a zaměstnávala hráče vesměs jako požárníky.

V roce 1983, 1984 (trenér Petr Polák) a 1986 (trenér Jaroslav Dočkal) skončilo mužstvo Auto Škody ve 2.lize na 3. místě a tradovalo se, že v té době nebyl oficiální zájem podpořit vstup do první ligy. Úspěchem byla účast ve finále Českého poháru v ročníku 1977-78, kde byla Auto Škoda poražena Baníkem Ostrava, když doma vyhrála před 5500 diváky 1:0 a v odvetě soupeř na svém hřišti zvítězil 2:0.

Po sametové revoluci nová situace a tržní vztahy s klubem notně zatřáslly, funkcionáři zvyklí na podporu automobilky se bez její podpory neuměli postavit na vlastní nohy.

Tradiční druholigový účastník v roce 1992 sestoupil do České fotbalové ligy (3. liga) a roku 1996 dokonce do divize. Až s příchodem trenéra Karla Stannera se podařilo

vyhrát divizi (1997), hned na to i ČFL (1998) a v létě roku 1998 se opět hrála v Mladé Boleslavi druhá nejvyšší soutěž.

V prvním ročníku druhé ligy (1998-99) obsadila Boleslav 9.místo, o rok později 11.místo a v ročníku 2001-2002 dokonce bojovala o postup, i když nakonec zůstala na třetím místě za postupujícími Českými Budějovicemi a Zlínem.

Oslava 100. výročí organizované kopané v Mladé Boleslavi měla v roce 2002 velkou podporu společnosti Škoda Auto a.s., která pozvala k jubilejnímu utkání bundesligové mužstvo Wolfsburg. Zápas se hrál v kulise 4 tisíc diváků a skončil 2:2. V této sezóně byl na dresech domácích fotbalistů nápis MĚSTO MLADÁ BOLESLAV, později ČEDOK a od sezóny 2002-3 přibyl znovu okřídlený škodoväcký šíp a automobilka se znovu stala oficiálním partnerem fotbalového týmu FK Mladá Boleslav.

3.4.1.2 Organizační struktura

Akciová společnost FK Mladá Boleslav vznikla v sezoně 2001/2002 a její organizační struktura jasně vymezuje kompetence, pravomoci, vztahy nadřízenosti a podřízenosti a také úkoly jednotlivých úseků a pracovníků.

FK Mladá Boleslav a.s. má zřízeny tyto orgány:

- 1) valná hromada
- 2) představenstvo
- 3) dozorčí rada
- 4) ředitel společnosti

1) Valná hromada

Valná hromada, jakožto největší orgán společnosti rozhoduje o všech otázkách, ke kterým ji stanovy a zákony opravňují. Patří sem:

- rozhodnutí o zrušení společnosti sloučením, splynutím, rozdělením či přeměnou v jinou právní formu,
- rozhodování o otázkách přijetí úvěru či poskytnutí záruky na úvěr,

- rozhodování o způsobu krytí ztrát společnosti včetně použití rezervního fondu,
- volba a odvolání členů představenstva a členů dozorčí rady,
- rozhodování o změně práv náležejících jednotlivým druhům akcií,
- rozhodování o zřízení, zrušení, postavení a působnosti jiných orgánů společnosti,
- rozhodování o otázkách ochrany, dispozice a využití chráněného názvu FK Mladá Boleslav,
- stanovení odměny členů představenstva a dozorčí rady,
- rozhodování o způsobu rozdělení likvidačního zůstatku společnosti,
- rozhodování o zvýšení nebo snížení základního jmění,
- rozhodování a vydání dluhopisů a vymezení práv s nimi spojených,
- rozhodování o změně stanov,
- schválení roční účetní uzávěrky, rozhodování o rozdělení zisku, včetně stanovení výše a způsobu vyplácení dividend a tantiém,
- rozhodování o přeměně listinných akcií na zaknihované a naopak,
- rozhodování o dalších otázkách, které si valná hromada ke svému rozhodnutí vyhradí.

2) Představenstvo společnosti

Jako statutární orgán společnosti řídí její činnost. Jedná jménem společnosti a rozhoduje ve všech otázkách, které nepatří podle stanov do působnosti valné hromady, s které si valná hromada ke svému rozhodnutí nevyhradila, pokud tyto otázky nesvěřilo do působnosti ředitele společnosti.

Představenstvo společnosti je složeno buď z akcionářů, zástupců akcionářů nebo členů silných sponzorů klubu.

Představenstvo zabezpečuje obchodní vedení společnosti. Představenstvo klubu má následující úkoly:

- jmenování a odvolání vedoucích zaměstnanců společnosti v souladu s organizačním řádem,
- organizace vypracování účetní uzávěrky,
- svolávání valné hromady,
- předkládání veškerých návrhů valné hromadě,

- vykonávání usnesení valné hromady,
- schválení jednacího řádu představenstva.

3) Dozorčí rada společnosti

Dozorčí rada dohlíží na výkon působnosti představenstva a uskutečňování podnikatelské činnosti společnosti. Dozorčí rada byla tedy zvolena za účelem provádění kontroly všech ekonomických a právních operací v rámci FK Mladá Boleslav a.s.

Dozorčí rada je složeno buď z akcionářů, zástupců akcionářů nebo členů silných sponzorů klubu. Tito členové dozorčí rady se účastní valné hromady, projednávají podnikatelské záměry společnosti, finanční plány nebo rozpočty a jejich změny. Dozorčí rada klubu nesmí zastávat žádnou funkci v FK.

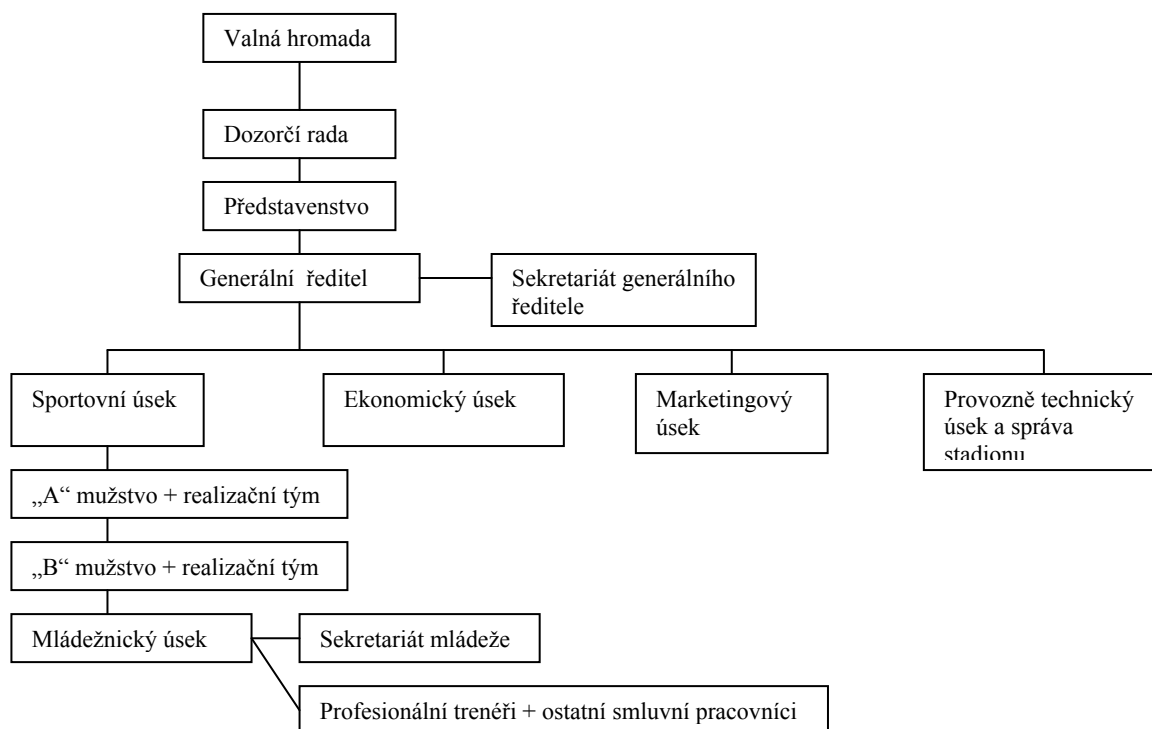
4) Ředitel klubu

Ředitel klubu odpovídá za rozvoj podnikatelských aktivit společnosti a za uskutečňování rozhodnutí nadřazených orgánů společnosti. Dále podniká kroky, které vedou k realizaci představenstvem schválených zásad v oblasti:

- mzdové politiky,
- personální politiky,
- investičního rozvoje,
- obchodní politiky,
- finanční a cenové politiky,
- rozvoje systému řízení
- významných smluv a právních aktů, pokud nespádají do kompetence vyšších orgánů společnosti.

Ředitel vykonává své povinnosti prostřednictvím podřízených úseků a pracovníků především formou přímého řízení. Tu uplatňuje dále při ukládání úkolů v krizových situacích a při podstatných změnách v prostředí společnosti.

Organizační struktura FK Mladá Boleslav a.s.



Valná hromada, představenstvo, dozorčí rada a ředitel společnosti jsou řídicí orgány FK Mladá Boleslav a.s. Management klubu je realizován experty přes problematiku jednotlivých úseků (sportovní, marketingový...) klubu, po kterých jsou vyžadovány operativní schopnosti a znalosti specifického prostředí, ve kterém pracují.

A) Sportovní úsek klubu

Za vedení a řízení sportovního úseku klubu je zodpovědný sportovní ředitel. Navrhuje uzavření a ukončení smluvních vztahů s hráči a členy realizačních týmů, „A“ mužstva, „B“ mužstva a mládežnických družstev, spolupracuje s ředitelem společnosti a trenérem „A“ mužstva v otázkách odměňování profesionálních hráčů, ve spolupráci s trenérem „A“ mužstva vypracovává koncepci letní a zimní přípravy profesionálních hráčů.

Zastupuje klub při jednání s představiteli ČMFS (Českomoravský fotbalový svaz), s představiteli fotbalových klubů a s představiteli mezinárodních organizací (UEFA,

FIFA). Ve spolupráci s ředitelem společnosti a PR oddělení připravuje a poskytuje informace hromadným sdělovacím prostředkům.

Jeho nejbližším spolupracovníkem je sportovní sekretářka a jeho asistent.

B) Ekonomický úsek

Řídí jej ředitelka úseku, která je zodpovědná za veškeré finanční kalkulace a ostatní finanční náležitosti tak, jak je určeno ředitelem společnosti a uzavřenými smlouvami. Vypracovává veškeré podklady pro finanční úřad a licenční oddělení ČMFS.

Její nejbližší spolupracovnící je pokladní.

C) Marketingový a PR úsek

Je řízen ředitelkou úseku, jejími dalšími spolupracovníky je marketingový manažer a tiskový mluvčí klubu.

Ředitelka je zodpovědná ve spolupráci s ředitelem klubu za veškerou marketingovou a obchodní činnost klubu, styk se sponzory, obchodními partnery a médii. Dále: zajišťování komerčních aktivit klubu a PR (kontakt s veřejností).

D) Provozně technický úsek a správa stadionu

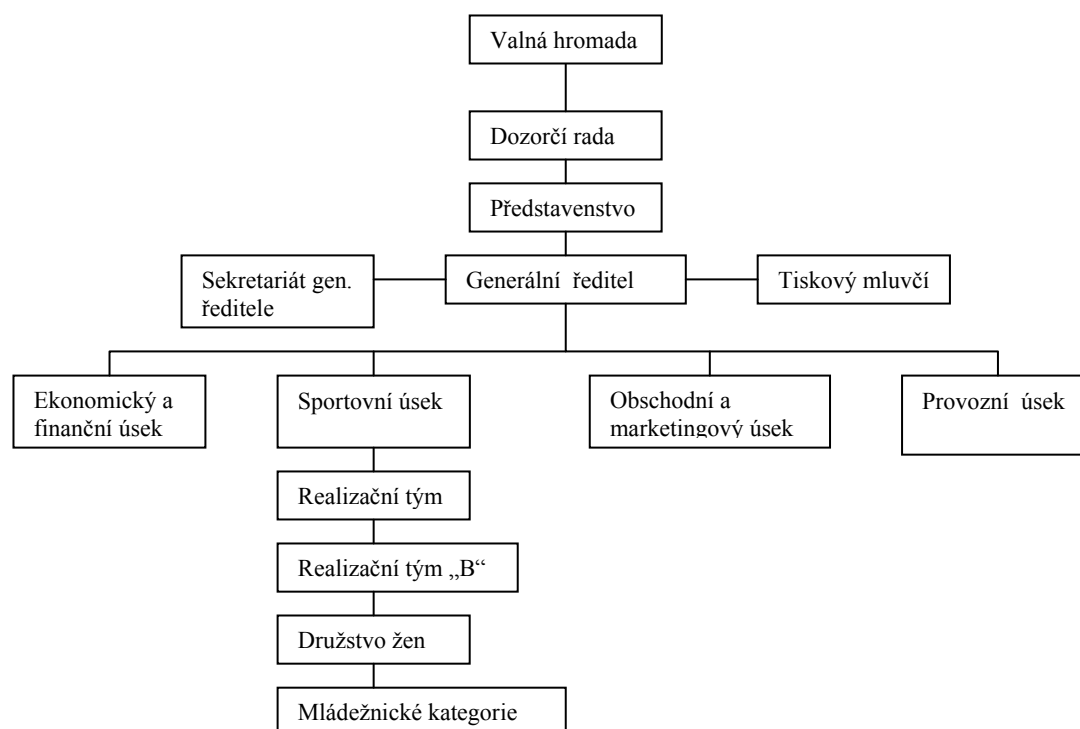
V jeho čele stojí provozně technický ředitel, mezi jehož kompetence patří řízení provozně technického úseku a úseku správy stadionu. Má na starosti veškerý styk se smluvními firmami podílejícími se na výstavbě a vlastním chodu areálu stadionu. Zaměstnanci správy stadionu obstarávají veškerý technický provoz stadionu a jeho údržbu.

Dominantní pozici v organizační struktuře jednotlivých úseků má sportovní úsek. Zbývající úseky a jejich dílčí pracovníci musí přijmout jednoznačnou filozofii, kterou je maximální sportovní úspěšnost prvního mužstva. Této filozofii musí být vše podřízeno. Tato filozofie neznamená adoraci jednotlivých hráčů (klubových hvězd) a trenérů, ale tvrdou práci, jejímž společným výsledkem musí být nejenom co nejvyšší

postavení prvního mužstva v tabulce nejvyšší soutěže (logicky i ostatních mužstev ve věkové hierarchii), ale stejně tak i komerční a diplomatická úspěšnost společnosti.

Tomu musí být podřízena činnost všech pracovníků klubu. Bez jejich dobrých dílčích výsledků práce by nemohly být splněny žádné z určených cílů FK Mladá Boleslav.

Organizační struktura SK Slavia Praha – fotbal, a.s. (Čáslavová, 2009)



3.4.1.3 Manažerská filozofie

Hned druhou sezonu v tabulce 1. Gambrinus ligy skončit na druhém místě a zajistit si tak účast ve druhém předkole Ligy mistrů, následně postoupit do třetího předkola této prestižní evropské soutěže a zajistit si po vyřazení Olympique Marseille (vítěz Ligy mistrů z roku 1993 a několikanásobný mistr Francie) účast ve skupině poháru UEFA. To je sen každého manažera v kterémkoliv fotbalovém klubu. Klubu FK Mladá Boleslav se tento kousek povedl. Tohoto úspěchu by ale nebylo dosaženo bez zvolené manažerské filozofie, která v klubu v té době fungovala.

Nové vedení klubu si v létě roku 2002 stanovilo jasný cíl, do dvou let postoupit do 1. Gambrinus ligy a do pěti let hrát evropské poháry. Další cíle byly: dostavba hlavního stadionu a celková modernizace areálu městského stadionu, stabilizace klubu po ekonomické stránce, razantní navýšení rozpočtu a konkurenceschopnost českým špičkovým klubům a dobudování plně funkčního centra mládeže.

Bylo rozhodnuto, že klub získá ke spolupráci silné reklamní partnery, ale nejdůležitějším krokem managementu bylo postupné přesvědčování a získávání vedení Škody Auto pro připravovaný projekt. Jeho výsledkem bylo uzavření sponzorské smlouvy, která byla v českých poměrech naprosto nadstandardní.

Podářilo se získat daleko významnější podporu města Mladá Boleslav, než dosud byla. Do startu ligy v sezóně 2002/2003 byla postavena východní tribuna pro 2000 sedících diváků a rekonstruována stávající správní budova se zázemím pro všechna fotbalová družstva.

První sezonu pod novým vedením skončil klub ve 2. lize na šestém místě, ale hned v následující sezóně klub postoupil do nejvyšší soutěže.

S postupem do 1. Gambrinus ligy se postavila supermoderní jižní tribuna, v jejíž prostorách se nachází moderní zázemí fotbalového klubu, ale jsou zde také šatní prostory pro atletický klub.

Spolupráce s městem Mladá Boleslav se díky vedení klubu stávala stále těsnější. Město Mladá Boleslav je držitelem 30% podílu akcií společnosti, v jeho vlastním zájmu je tedy rozvoj a profit klubu.

Velice podstatné je to, že areál stadionu patří městu, které je tak garantem nejenom jeho další dostavby, ale také údržby a renovace.

Zlomovou se však stala především smlouva uzavřená s jednou z největších firem v Česku, Škodou Auto a. s., díky které je naplněna převážná část rozpočtu klubu.

Škoda Auto a. s. ale také profitovala z pohárového úspěchu FK Mladá Boleslav, a to v letech 2005 – 2007 především na marketingovém a obchodním poli. Jen pro zajímavost, v důsledku losu UEFA v kvalifikaci o Ligu mistrů, který svedl proti sobě FKMB a norský klub Valerenga Oslo, norský dealer vozů škoda navýšil několikaprocentně odběr automobilů. Stejně tak se stalo v Turecku po střetnutí dalšího kola kvalifikace o Ligu mistrů s Galatasaray Istanbul. Dokonce dle informací tehdejšího konzula v Izraeli Michala Žantovského, místní vláda uvažovala o výměně vozového parku. Švédská volva chtěla nahradit vozy škoda superb.

Zvolená strategie top managementu FKMB byla tak opravdu progresivní, stejně tak byla velice výhodná spolupráce i pro CK Čedok (fotbalový klub ve spolupráci s ním hojně využíval možností zahraničních i domácích soustředění pro 1. mužstvo, FKMB se díky svým možnostem zasloužil o vyšší odběr turistických poukazů). Obdobně tomu tak bylo i s ostatními partnery.

Díky výše uvedenému tak byl urychlen sportovní úspěch, tedy již v roce 2006 Boleslav hrála kvalifikaci o Ligu mistrů a postoupila do poháru UEFA, který hrála i následující sezonu. Stanovený cíl se tak podařilo zvládnout s ročním předstihem.

Od sezony 2008 však klub do evropských pohárů ani v jedné sezoně nepostoupil. V lize skončil dvakrát na sedmé, jednou na osmé příčce. Klub se tak po silné euforii z let 2005 – 2007 dostal do mírného útlumu.

Celkové zázemí, které klub vytváří pro své zaměstnance, diváky i ostatní své partnery (sponzoři, média) se od roku 2002, kdy do klubu vstoupilo nové vedení, dostalo na špičkovou úroveň. Zatím poslední etapou výstavby hlavního stadionu bylo na jaře 2010 zprovoznění V. I. P. boxů pro TOP sponzory na východní tribuně.

Management klubu chce dále pokračovat ve velmi dobré práci s mládeží a vychovávat ve své akademii fotbalisty, ze kterých vyrostou hráči nejen pro první tým, ale i hráči, kteří se mohou dále zhodnotit v ostatních klubech.

Proto má každý rok Boleslav zastoupení v několika věkových kategoriích mládežnických reprezentací.

Klub chce výhledově i nadále plnit ty nejvyšší cíle, těmi jsou udržení výkonnosti a výsledků prvního mužstva ve špičce Gambrinus lize a probíjení se do evropských pohárů. Ty klubu garantují prestižní postavení v českém fotbale a ruku v ruce tím i vyšší sponzorské příjmy.

3.4.1.4 Strategické plánování, cíle a kontrola z pozice sportovního úseku, jeho chod

Je třeba si uvědomit, že město Mladá Boleslav je v současnosti nejmenším městem hrajícím 1. Gambrinus ligu, s počtem obyvatel 42 000. A bez významné finanční pomoci společnosti Škoda Auto by FK Mladá Boleslav nedosáhl nikdy svého současného postavení.

Jak jsem již uvedl, do roku 2002, kdy do fotbalového klubu vstoupilo nové vedení, se klub potácel mezi divizí a druhou ligou s minimální podporou Škody Auto.

Bylo zřejmé, že k získání mnohem vyšší podpory tohoto jednoho z ekonomicky nejsilnějších podniků v ČR bylo nutno okamžitě vybudovat vysoce funkční a skvěle fungující strukturu klubu s dostavbou stadionu, co nejrychlejší postup do nejvyšší soutěže a následná účast v evropských pohárech. To byly okamžité úkoly, které bylo nutno splnit ke zviditelnění klubu nejenom v České republice, ale i v zahraničí. Následným krokem potom bylo dobudování konkurenceschopné mládežnické základny, která bude schopna produkovat hráče pro první mužstvo.

Proto byl stanoven na české poměry velice ambiciózní sportovní cíl: během dvou let postup do 1. Gambrinus ligy (po dvou letech tvrdé práce splněno, od sezony 2004/2005 účast v elitní soutěži) a do pěti let účast v evropských pohárech (v sezoně 2005/2006 2. místo v Gambrinus lize a kvalifikace o ligu mistrů a účast v základní skupině Poháru UEFA, v sezoně 2006/2007 3. místo v Gambrinus lize, opět účast v základní skupině Poháru UEFA).

Aby těchto úspěchů mohlo být dosaženo, musel být mnohonásobně navýšen rozpočet klubu, takže z původního rozpočtu v roce 2002 ve výši 23 milionů Kč se rozpočet navýšil až na 150 milionů Kč. K tomu bylo nutné vést a uzavřít velice složitá jednání právě se Škodou Auto.

Až potom mohl klub investovat do nákupu hráčů poměrně vysoké částky, třeba za přestup hráče Tomáše Poláčka byla AC Sparta Praha uhrazena částka 17 milionů Kč, přestupy dalších hráčů, viz. Jan Rajnoch z 1. FC Slovácko, Martin Abrahám ze Slovanu Liberec, Alexandre Mendy z Baníku Most, Václav Procházka z FC Viktoria Plzeň apod., se pohybovaly v rozmezí 5 – 12 milionů Kč.

Na druhou stranu je třeba zdůraznit, že k naplnění výše rozpočtu musel klub také minimálně jednoho hráče za sezonu dobře prodat do zahraničí. A to se podařilo v podobě přestupu Romana Bednáře do skotského Hearts of Midlothian, Ondřeje Švejdíka do holandského Groningenu, Mariána Paláta do ruského Vladivostoku, Milana Kopice a Michala Papadopulose do holandského Heerenvenu nebo Marka Matějovského do anglického Readingu.

Pro velice ambiciózní klub, jako je Mladá Boleslav, je velice obtížné doplňovat mužstvo na jednotlivých postech, neboť cena hráčů je v našich podmínkách jiná pro kluby, pro které všeobecně platí, že jsou bohaté. Tedy Sparta Praha, Slavia Praha a samozřejmě Mladá Boleslav nakupují hráče za daleko vyšší ceny, než třeba České

Budějovice, 1. FC Slovácko nebo třeba Příbram. Z dlouhodobého hlediska je tedy velice žádoucí vychovávat v cyklu dvou let minimálně dva vlastní hráče z mládežnické základny. Proto vytvoření a stabilizace kvalitního úseku mládeže, který by byl konkurenceschopný s obdobnými zavedenými středisky typu AC Sparta, Sigma Olomouc, Baník Ostrava byl okamžitým následným krokem za ambiciózním strategickým plánem prvního mužstva FKMB (fotbalový klub Mladá Boleslav).

Výkladní skříň FK Mladá Boleslav je samozřejmě prvoligové mužstvo. Proto už na začátku byl jasně stanoven cíl každoročně hrát atraktivní útočný fotbal, čemuž je podřízena nejenom skladba hráčského kádru, ale i obsazení trenérských postů.

Hned v úvodní sezóně 2002/2003 byla nastavena pravidla fungování a kontroly činnosti prvního mužstva v podobě každotýdenních schůzek nejvyššího klubového vedení (předseda představenstva, ředitel klubu, sportovní ředitel) s hlavním trenérem a jeho asistenty. Vedle hodnocení sportovní výkonnosti hráčů a mužstva se řešily také věci strategického výhledu.

Je třeba však obratem dodat, že ne každý trenér se s touto filozofií klubu (přijmout způsob práce, hrát atraktivní útočný fotbal, stát se jedním ze základních článků managementu v prosazování zvolené filozofie) ztotožnil a uváděl v praxi.

V klubu se na postu hlavního trenéra objevilo postupem času několik tzv. „velkých jmen“. Jejich problémem bylo obtížné začlenění do chodu sportovní struktury jednotlivých družstev. Podvědomě odmítali úzkou spolupráci s trenéry ostatních družstev, zejména „A“ dorostu a „B“ mužstva dospělých. Jejich spolupráce byla často vynucená, jimi nebyla chápána jako pro sportovní chod klubu nezbytná, byli přesvědčeni o své jedinečnosti, spolupráci vnitřně nepřijali za svou. Velkým problémem bylo např. sestavit a zabezpečit plnohodnotný zápasový a tréninkový cyklus hráčům tzv. střídajícím. Tedy hráčům, kteří pendlovali mezi „A“ a „B“ mužstvem. Trenéři prvního mužstva většinou striktně trvali na udržení počtů hráčů v tréninku, jak předzápasovém, tak pozápasovém. Problémem se stávala stejná vyčerpání hráčů během týdenního tréninkového cyklu. U střídajících hráčů musela být jejich sportovní vyčerpání často řešena direktivně, ne vždy za souhlasu hlavního trenéra.

Přitom společná představa nejvyššího vedení FKMB o pozici hlavního trenéra byla jasná: loajální vrcholný manažer klubu, který filozofii klubu přijal za svou. V jeho roli se měly trojjedině protínat tři role, role trenéra, kouče a manažera. Ukázalo se však, že představa vedení klubu ne vždy odpovídala realitě.

Proto v průběhu let 2002 – 2010 se na postu prvního trenéra „A“ mužstva dospělých vystřídal 10 trenérů. Jejich častá obměna však také signalizovala, že vedení klubu nepracovalo vždy koncepčně, neboť se do jeho práce s postupem času až příliš prosazovaly vlastní ambice at' už majitelů, nejvyšších funkcionářů či sponzorů.

Sportovní vedení mělo od začátku velice jasnou vizi spolupracovat s německým bundesligovým klubem VfL Wolfsburg, kterého vlastní a sponzoruje koncernový gigant Volkswagen group, jehož je Škoda Auto součástí. V letech 2002 – 2010 došlo však pouze ke třem přátelským střetnutím „A“ mužstev (2x v Mladé Boleslavi a 1x ve Wolfsburgu), k výměnné stáži mládežnických trenérů, k účasti mládežnických mužstev na turnaji v Mladé Boleslavi a Wolfsburgu. Stejně tak nejvyšší vedení FK Mladá Boleslav se dvakrát účastnilo nezávazného jednání s nejvyššími představiteli bundesligového týmu. Všechna jednání a probíhající kontakty však přes veškerou snahu sportovního vedení zůstaly pro nezájem špiček VfL Wolfsburg nedotaženy. Zájemem bylo dostat jak do německého klubu, tak hlavně do FK Mladá Boleslav některé hráče s kádru obou klubů na hostování či na přestup (to se týkalo jak zástupců mládežníků, tak i dospělých kategorií). Projekt byl opakovaně předkládán německé straně (a je třeba zdůraznit opravdu velký zájem a pomoc německých manažerských špiček ve Škoda Auto a.s.), přesto vše zůstalo jen na papíru. Zájem VfL Wolfsburg byl prezentován pouze návštěvami skautů a sportovních činitelů klubu na domácích utkáních Gambrinus ligy v Mladé Boleslavi.

Cílem sportovního vedení klubu bylo v seniorské kategorii vychování a zabudování klubových hráčů do reprezentačních výběrů U“21“ ČR a reprezentačního „A“ mužstva ČR. Hlavně u reprezentačního „A“ mužstva šlo o velice obtížné splnění cíle a v letech 2002 – 2010 se to epizodicky podařilo pouze s hráči Markem Matějovským, Lubošem Peckou, Janem Rajnochem a Markem Kuličem. O velkou složitost šlo především v tom, že FK Mladá Boleslav byl, je a bude v českém fotbale brán jako provinční klub, který má např. oproti AC Sparta Praha nebo SK Slavia Praha daleko horší pozici jak mediální, tak i diplomatickou.

Jako strategicky důležitý cíl pro vedení FKMB bylo prosazení svých zástupců do struktur ČMFS. Jako velký úspěch se jeví obsazení generálního ředitele Jaromíra Šeterleho v „Ad hoc“ komisi ČMFS a sportovního ředitele Zdeňka Kudely ve Smírčí komisi ČMFS.

Je jasné, že plnění vysokých cílů v FKMB nemohlo jít do nekonečna. Vysoké cíle si totiž každoročně kladou i ostatní silní hráči mezi zbývajícími kluby Gambrinus ligy

jako AC Sparta Praha, SK Slavia Praha, Baník Ostrava, FK Teplice, Slovan Liberec a další. Opakované umístění mezi nejlepšími třemi celky Gambrinus ligy nemůže být proto dosahováno každoročně. Klub může být úspěšný pouze v případě, že se v něm bude na všech úsecích velice tvrdě opakovaně pracovat a jeho vedení přijme trpělivou vizi, že se prosadí v případě, že ostatní silné kluby něco v sezoně zanedbají nebo se na čas uspokojí. V tom případě nastává šance pro FKMB. V české fotbalové historii to není nic nového, použijme příkladu Slovanu Liberec, který se v sezonách 2001/2002 a 2005/2006 stal mistrem ligy na úkor Sparty a Slavie.

3.4.1.5 Práce s mládeží a skauting

Restrukturalizace a dobudování profesionálního a konkurence schopného mládežnického úseku v FK Mladá Boleslav bylo stejně důležitým cílem jako stabilizace prvního mužstva v nejvyšší soutěži a dobudování stadionu s parametry platnými v evropských pohárech, i když jeho splnění se logicky o dva až tři roky opozdilo.

Přestože region Mladá Boleslav je v těsném sousedství expanze takových tradičních klubů jako je Sparta Praha, Slavia Praha, ale dnes už i Sigma Olomouc, nemluvě o krajním přesahu taktéž prvoligových regionů Liberec a Jablonec, podařilo se během čtyř, pěti let vybudovat velice funkční mládežnické středisko, které má ve všech kategoriích účast v reprezentacích ČR, v současnosti (sezona 2010/2011) je v kádru „A“ mužstva 8 odchovanců. Již pátým rokem je v provozu fotbalová akademie na základní škole „Pastelka“, kde společně s ženským basketbalovým klubem Mladá Boleslav tvoří kolektiv žáků už od 1. třídy ZŠ potenciální příští prvoligoví fotbalisté a prvoligové basketbalistky.

Jak uvedeno výše, strategický záměr byl jasný: plánovaná výchova příštích profesionálních hráčů a doplňování tak kádru prvního mužstva vlastními odchovanci.

Je však třeba říci, že v FKMB bylo na co navázat. Při SOUs (střední odborné učiliště strojírenské) Škoda Auto existovaly sportovní třídy, Škoda Auto financovala trenéry těchto sportovních tříd, sportovní třídy byly celkem funkční i na základní škole. Co však chybělo, bylo kvalifikované personální obsazení, jasná vize profesionálního fungujícího střediska mládeže, kvalifikovaný skauting s pravidelným doplňováním

jednotlivých ročníků hráčů a vybudování fotbalové akademie, připravující příští fotbalisty již od první třídy základní školy.

Bylo potřeba také navýšit rozpočet mládeže. Postupně se na jeho naplnění podílela Škoda Auto, město Mladá Boleslav a společnost Škoenergo.

V počátcích budování struktury a jasné vize střediska velmi pomohl pan Milouš Kvaček, bývalý reprezentační mládežnický šéftrenér, jehož zkušenosti z práce s mládeží byly velmi cenné.

Postupně, podobně jako u systému práce „A“ mužstva, byly zavedeny pravidelné společné schůzky vedení úseku mládeže (šéftrenér a sekretář mládeže) s trenéry ostatních kategorií, odděleně žákovská a dorostenecká. Na trenéry byla soustavně přenášena zodpovědnost za výchovu nejenom jednotlivých hráčů, ale i jednotlivých družstev a celých kategorií. Byl ujasněn princip přípravy v jednotlivých kategoriích a jednotný požadavek na výchovu hráčů. Na tyto samostatné schůzky mládežnických trenérů a činovníků navazovaly informační schůzky sportovního ředitele se sekretářem mládeže a šéftrenérem úseku mládeže, kde se stanovoval sportovní výhled, ujasňovala výchovná strategie a řešily ekonomické záležitosti.

Velmi složité bylo budování skautingu a plánované doplňování všech mládežnických kategorií. Většinou to měli na starosti trenéři a jejich asistenti v jednotlivých ročnících, teprve postupem času se našla osoba za skauting a vyhledávání talentů zodpovědná a samostatně finančně ohodnocená. Do náplně práce tohoto člověka patřilo sledování a vyhodnocování talentů ve věkové kategorii 13 – 18 let, byl využíván také ke sledování soupeřů v evropských pohárech pro „A“ mužstvo a upozorňování na talentované hráče v seniorské kategorii. Je však třeba objektivně přiznat, že s prací osob na této pozici ne vždy panovala spokojenost a během let 2004 – 2010 se na tomto postu vystřídali čtyři lidé. Ukazovalo se, že v Čechách je velmi složité získat pro tuto práci systematicky pracujícího člověka bez vlastních trenérských ambic. A zkušenosti i nadále dokládají, že vlastnímu skautingu se daleko lépe v Čechách věnují agentury agentů hráčů než profesionální kluby.

Co se podařilo nadstandardně, bylo vybudování vynikajících tréninkových podmínek pro mládež. Mládežnická družstva od přípravek po „A“ dorost využívají pro přípravu 7 travnatých hřišť a 2 hřiště s umělým povrchem, zázemí městského stadionu má na úrovni zázemí pro jednotlivá družstva s rehabilitační linkou a posilovnou.

Teprve poslední tři roky se daří stabilizovat výkonnost dorosteneckých družstev na nejvyšší výkonnostní úrovni, „A“ a „C“ dorost v dorostenecké extralize, „B“ a „D“

dorost v české lize. Problémy přetrvávají v žákovských kategoriích, většinou souvisejí s nedostatečným personálním trenérským obsazením v kategoriích 13 - letých a nižších.

4 ZÁVĚREČNÁ ČÁST

4.1 Diskuze

Po vstupu nového vedení do FKMB v roce 2002 stojí za vedením klubu kus velké práce.

Předpokladem úspěchu byla předcházející letitá zkušenost z profesionálního fotbalu (zejména z SK Slavia Praha, získání titulu mistr ligy 1995/1996) a mezinárodní zkušenosti z evropských pohárů dvou příchozích top manažerů – generálního a sportovního ředitele. U obou příchozích mělo nepřehlédnutelný vliv na jejich práci nejvyšší tělovýchovné vzdělání na FTVS UK a také nejvyšší fotbalové vzdělání, oba jsou nositeli trenérské UEFA Profi licence. Bylo rovněž důležité, že oba nejvyšší činovníci měli společnou fotbalovou vizi a také totožně vnímali nejnovější fotbalové trendy. Společnými silami dle svých představ vytvořili v FKMB i tým lidí, který přesvědčili o své vizi.

Sportovní cíle se podařilo splnit až v nepochopitelně krátkém období. Během 4 let se podařilo vybudovat s průměrného druholigového mužstva mužstvo bojující o Ligu mistrů a mužstvo hrající evropské poháry. S na české poměry s nadstandardní pomocí společnosti Škoda Auto se podařilo investovat do hráčů na české poměry nadstandardní finanční prostředky, hráči dostali velice lukrativní profesionální smlouvy, avšak udržet vysokou sportovní a výsledkovou úroveň mužstva, potažmo hráčů, se v delším horizontu nepodařilo. Po pohárových úspěších v letech 2005 – 2007 v následných třech sezonách první mužstvo obsadilo dvakrát sedmou a jednou osmou pozici v závěrečných tabulkách Gambrinus ligy. Vše bylo logickým vyústěním nejenom již výše nastíněné situace, kdy mužstvo jako Mladá Boleslav trvale nemůže přehrávat kluby typu Sparty, Slavie, Baníku Ostrava, ale i ustoupením od tvrdé každodenní práce v tvrdých konkurenčních podmínkách a vlastním sebeuspokojením některých zodpovědných osob. Důvody v neudržení sportovních pozic se hledaly například v nedostatečné práci trenérů, kteří byli často měněni, často se dalo spíše na zvučné jméno trenéra, než na zkušenosti a informace o jeho předešlých působištích.

Ukazuje se, že někteří trenéři měli dostat pro svoji práci větší prostor. Vedení s nimi mělo mít větší trpělivost a podržet je v období, kdy se týmu příliš nedařilo. To je příklad trenéra Pavla Hapala, který byl i přes dobrý herní projev a postavení v tabulce

z funkce na jaře 2009 odvolán. V další sezóně postoupil se slovenským klubem MŠK Žilina do základní skupiny Ligy mistrů.

Pro dobře fungující společnost je třeba trvalé udržení kompetencí a pravomocí jednotlivých zodpovědných osob z top managementu. Obecně postupem času byl oslabován princip manažerské filozofie zjednodušeně vyjádřen takto: majitelé si ve fotbale platí top manažery, kteří v klubu vykonávají vrcholně profesionální práci vedoucí k požadovanému úspěchu a kteří jsou majitelům zodpovědní za požadované výsledky. Majitelé se však stále více stávali těmi, kteří práci manažerů a trenérů chtěli suplovat.

Zkušenost i z ostatních prvoligových klubů je po určitém období taková, že majitelé získávají pocit vlastní fotbalové dokonalosti a stále více zasahují do chodu sportovního úseku. Vlastní chod klubu musí také být dennodenně pevně řízen a ne jej nechat na pospas dílčím zodpovědným pracovníkům, i když svoji práci již vykonávají v delším horizontu. Vše musí být podřízeno co nejlepším výsledkům prvního mužstva, neboť to je vlastní výstavní skříní úrovně klubu.

V FKMB je třeba výhledově zlepšit práci na úseku mládeže od přípravek až do kategorie cca 15 let. Velkým problémem se opakovaně ukazuje kvalitní trenérské obsazení jednotlivých družstev a hlavně jejich finanční ocenění. Mladá Boleslav je specifická (obdobně jako Praha) vysokou výší výdělků místních lidí. Většina z nich je zaměstnaná ve Škodě Auto, kde se průměrné měsíční výdělky pohybují dosti vysoko nad celostátním průměrem. Proto odměna, kterou může FKMB nabídnout dobrovolným trenérům, je poměrně nekonkurenceschopná. V FK Mladá Boleslav, stejně jako u většiny ostatních profesionálních klubů v ČR, se naprostá většina finančních prostředků z rozpočtu klubu investuje do prvního mužstva, ale to je logické. Bohužel však opakovaně na úkor mládeže, tedy převážně do odměn jejich trenérů a celkových podmínek k jejímu rychlejšímu růstu (zimní a letní soustředění ve všech kategoriích, kvalita sportovního vybavení ve všech kategoriích, větší mezinárodní styk, zejména zahraniční stáže trenérů a častější výjezdy všech mládežnických družstev, apod.).

Vzhledem k současným vysokým transferovým částkám za hráče na domácím trhu je kromě výše uvedeného požadovaného zlepšení práce s mládeží třeba věnovat zásadnější pozornost zahraničnímu skautingu. Na stále častější odchody talentovaných mladých hráčů do zahraničí je třeba reagovat. Vlastní výchova hráčů není zatím natolik kvalitní, aby opakovaně nahrazovala odchozí kvalitu. Jednou z nabízejících se dalších možností řešení stavu je doplňování požadované hráčské kvality příchody talentů ze

zahraničí, které jsou finančně méně náročné než právě domácí transfery. Zatím však chybí systematickost v této stále významnější možnosti, nejenom FKMB pracuje v tomto směru stále nahodile.

Klub by měl více motivovat trenéry mládeže (včetně motivace finanční) především ke společné odpovědnosti za kvalitní vývoj hráčů než za výsledkovou úspěšnost jejich jednotlivých družstev. Musí uplatňovat striktně jejich týmovou práci od výběru hráčů v nejmladších kategoriích po jejich uplatnění v A mužstvu dospělých nebo po odchod do jiného klubu. Bude tak sníženo riziko chybného rozhodnutí. Naopak vedení klubu by mělo více tlačit na trenéry dospělých mužstev ke spolupráci s trenéry mládeže, a to především při herním a osobnostním dotváření hráčů zejména od začátku dorostenecké kategorie po přechod k dospělým.

Problémem práce s talentovanými mládežníky, a to nejen v FKMB, je usměrňování a urychlování jejich vývoje. Přetrvávajícím problémem je, že si v klubu výchovu mládeže dost často představuje každý z trenérů jinak a má reálné možnosti do ní zasahovat bez ohledu na oficiální kompetence. Je třeba perspektivně připravit strategický plán, včetně závazného výchovného programu pro všechny funkcionáře a trenéry, s nímž se musí všichni ztotožnit.

Nejhorší situací pro talentovaného hráče je stav, kdy vlastně neví, kam patří. Jestli je ještě dorostencem, hráčem „juniorky“ nebo už „A“ mužstva.

To je však otázka odbornosti (fotbalové, pedagogické), interních klubových postupů (u nich je podmínkou spolupráce trenérů v roli vzájemně podřízenosti/nadřazenosti, kteří s daným hráčem pracují či bezprostředně pracovali) a nezávislosti klubu na agentech. Klub musí mít rozhodovací mechanismus podřízený potřebám vývoje hráče. Pokud je v klubu ideový a organizační pořádek podložený podporou majitele, není to problém.

Pro příklad názorového nesouladu při zařazování hráče do jednotlivých kategorií použijí následné: Mladoboleslavský hráč, věkem ještě dorostenec, patřil již do kádru „juniorky“, ale trénoval s „A“ mužstvem. Jeho agenti s rodiči mu pletli hlavu, trenéra „A“ mužstva příliš nezajímali, protože ještě neměl na jeho mužstvo výkonnost. Hráč se však se svou věkovou kategorií dorostence už neztotožnil. Hrál utkání za „juniorku“, ale režim přípravy měl s „áčkem“. Když šel pomoci dorostu, byl jedním z nejslabších článků mužstva. Trvalo 2 a půl měsíce, než byla zjednána náprava (příklad: v sobotu utkání s „juniorkou“, neděle volno, protože se konalo utkání „A“ mužstva, pondělí

pozápasový trénink, hráč měl tedy v týdnu 3 dny volna, a to bez požadované zátěže). V důsledku toho hráč celou jednu sezónu neprokazoval žádný sportovně-herní nárůst.

Je velmi složité v dnešních společenských podmínkách u nás ve fotbale vybudovat tým lidí se stejnou vizí a pracovním zaujetím.

K dlouhodobému udržení klubové vize a koncepce vedoucí k úspěšnosti nesmí u členů nejužšího vedení krátkodobě poklesnout pracovní zaujetí nebo se postupně snižovat. Pokud k tomu dojde, začne se rozplývat i vize, která žene dopředu sportovní ambice klubu.

V mojí hypotéze jsem předpokládal, že organizační a řídicí struktura FK Mladá Boleslav, a.s. bude stejná jako u ostatních klubů 1. Gambrinus ligy.

To proto, že v českém profesionálním fotbale musí mít všechny kluby formu obchodních společností, a ty mají svoji strukturu jasně stanovenou a danou. Moje hypotéza se tedy potvrdila.

Rozdíly mezi FK Mladá Boleslav a.s. a dalšími společnostmi však, jak jsem předpokládal, jsou ve složení jednotlivých úseků, které podléhají generálnímu řediteli, a samozřejmě také v kompetencích jednotlivých topmanažerů.

Jako příklad obecné struktury profesionálního klubu v nejvyšší soutěži jsem uvedl organizační strukturu SK Slavia Praha – fotbal, a.s. O vlastním chodu tohoto klubu nemám samozřejmě konkrétní informace, jen představu.

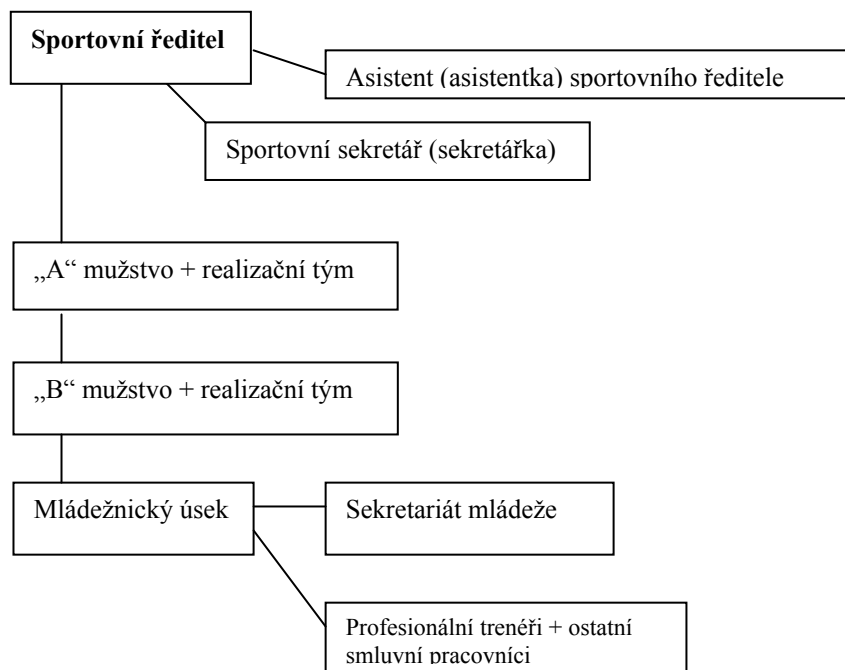
Na struktuře SK Slavia Praha, srovnáme-li ji s FKMB, jsou patrné drobné rozdíly od úrovně generálních ředitelů dolů.

Zatímco ve Slavii Praha podléhá generálnímu řediteli přímo tiskový mluvčí, ve FKMB je součástí marketingově obchodního oddělení a generální ředitel zde úkoluje tiskového mluvčího přes marketingovou ředitelku.

V SK Slavia Praha je také navíc družstvo žen, jako součást sportovního úseku. To má také svůj realizační tým. Ostatní rozdíly jsou samozřejmě v systému řízení a vlastním fungování celého sportovního úseku. Ty struktura samozřejmě nepostihuje, vše je otázkou vlastních kompetencí a způsobu rozhodování, které jsou přiděleny jednotlivým řídicím pracovníkům.

Soustředil jsem se především na fungování sportovního úseku ve FKMB.

Ideální struktura a funkčnost sportovního úseku fotbalového klubu



Sportovní ředitel, jako zodpovědná osoba za řízení celého sportovního úseku vydává konečná rozhodnutí ve všech sportovních věcech klubu. Jeho podřízenými jsou tedy všechny osoby, které pracují ve sportovním úseku fotbalového klubu (hierarchie je nastíněna na grafu výše).

Sportovní ředitel má nápomocné pracovníky: sportovního asistenta nebo asistentku (je nejbližším spolupracovníkem) a sportovního sekretáře.

Celý sportovní úsek ve své hierarchii (sportovní ředitel, jeho asistent(ka), sekretář(ka), trenéři všech mužstev klubu, vedoucí jednotlivých mužstev, šéftrenér mládeže, sekretář mládeže) má pravidelné schůze, ve svých kategoriích nejméně jednou za týden, většinou po víkendových utkáních. Na těchto schůzích vedoucí činovníci nejen rozebírají a hodnotí utkání jednotlivých mužstev s osobami za ně zodpovědnými, tedy s trenérem a vedoucím mužstva, ale i stanovují způsoby přípravy, řídí sportovní vývoj talentů, zabývají se u mládeže jejich školními výsledky, atd.

Osoba zodpovědná za vedení celého úseku, sportovní ředitel, dále hodnotí jejich práci, stanovuje a koriguje sportovní výhled, ve spolupráci s ředitelem společnosti schvaluje a koriguje finanční náležitosti.

Sportovní ředitel spolupracuje nejtěsněji s trenérem „A“ mužstva a jeho realizačním týmem.

S hlavním trenérem řeší veškeré personální záležitosti u mužstva, sportovní přípravu mužstva, zápasová a herní soustředění, přípravná období, vlastní průběh utkání v přípravném i herním období, atd.

Samozřejmě o všem informuje ředitele společnosti, který schvaluje veškerá zásadní rozhodnutí.

Sportovní ředitel s vedením společnosti spolurozhoduje o přestupech hráčů, předkládá mu ve spolupráci s trenérem „A“ mužstva možný seznam posil.

„B“ mužstvo, nebo také „juniorka“, funguje jako přechodný mezistupeň mezi dorostem a „A“ mužstvem. Samozřejmě je určena pro hráče, kteří budou mít dostatek kvalit pro uplatnění v prvním mužstvu a vůbec v profesionálním fotbale. Trenéři „A“ mužstva a „B“ mužstva by měli být v neustálém kontaktu a rozebírat možnou spolupráci těchto dvou jediných seniorských mužstev v klubu. Hráči „A“ mužstva, kteří se nedostanou do kádru pro mistrovská utkání, nebo hráči po zranění, by měli nastoupit za juniorku, aby měli stejné nebo podobné zápasové vytížení jako hráči, kteří do zápasu „A“ týmu zasáhnou. Naopak, když má trenér „A“ mužstva problém s poskládáním týmu k soutěžnímu zápasu, musí být na jednotlivé posty neustále k dispozici adekvátní náhrada z kádru „B“ mužstva. Děje se tomu tak např. i v týdenním mikrocyklu. Většina trenérů „A“ mužstev si přeje, aby měla na tréninku dvě jedenáctky, tedy 22 hráčů. Není-li tomu tak (zranění některých hráčů), doplní kádr hráči z „B“ týmu nebo nejtalentovanější hráči z „A“ dorostu. Těsná spolupráce trenérů je tedy naprosto nezbytná.

Klub musí motivovat trenéry těchto dospělých mužstev ke spolupráci s trenéry mládeže, především při herním a osobnostním dotváření hráčů od dorostu po přechod k dospělým. Doporučeny jsou různé formy této angažovanosti, i různé podoby začleňování nejtalentovanějších dorostenců do družstev dospělých, jak tréninkové a zápasové, tak i komunikační (rozhovory k posílení motivace hráčů, vyjasňování si jejich aktuální i možné perspektivní pozice atd.).

Ohledně mládežnických družstev sportovní ředitel nejvíce spolupracuje s šéftrenérem mládeže a sekretářem mládeže, kteří jsou nadřízeni členům realizačních týmů jednotlivých mládežnických mužstev. Trenéři mládeže řeší veškeré záležitosti svých mužstev právě s šéftrenérem nebo sekretářem mládeže, kteří zásadní informace pak předávají sportovnímu řediteli. Co se týče organizačních záležitostí mládežnických mužstev, řeší je sekretář mládeže. Šéftrenér mládeže komunikuje hlavně s trenéry

jednotlivých mužstev, se kterými řeší především fotbalové věci a provádí kontrolní činnost.

Pro dosažení výsledné kvality hráčů by měl klub pracovat podle dlouhodobé strategie schválené vedením klubu a konkretizované do dílčích závazných plánů a ukazatelů činnosti i vývoje hráčů. Společným cílem činnosti je požadovaná kvalita výchovy hráčů.

Trenéry by měl klub vybírat cílevědomě, podle jejich vztahu k uplatňované strategii výchovy mládeže a podle ověřené lidské a profesní kvality. Neměl by přijímat trenéra, který není ochoten nebo schopen klubové požadavky plnit.

4.2 Závěry

Úspěšnost klubů v Gambrinus lize je poměřována jejich postavením v tabulce, ziskem z prodeje hráčů a účastí v evropských pohárech. Vše uvedené je spojeno jasným motivem výrazného finančního zisku.

Aby klub byl takto úspěšný, musí v jeho čele stát vedení, které spojuje společná fotbalová vize a filozofie, vysoké pracovní nasazení, erudovanost a vysoký stupeň profesionality.

Společným úsilím pak musejí tyto principy neustále přenášet na další spolupracovníky v klubu. Všichni kluboví zaměstnanci pak tuto filozofii a vizi musejí pochopit a ve své práci přijmout za vlastní.

Sportovně a potažmo ekonomicky úspěšné kluby snadněji oslovují potenciální silné sponzory k těsné spolupráci.

Kluby vychovávají své hráče a ti pak mohou reprezentovat nejenom barvy svého klubu v nejvyšší soutěži, ale mohou reprezentovat i svoji zemi v národních mužstvech a dále pak v ekonomicky silných zahraničních klubech. Z těchto klubů potom plynou znásobené finanční zisky, které byl na počátku v klubu investovány do výchovy mládeže.

Ve světě se prosazují země s propracovaným systémem výchovy mládeže realizovaným ve fotbalových klubech. Z výborných hráčů, které kluby vychovaly a prodaly klubům bohatším, plynou majitelům klubů značné zisky. Profesionálně dělaná výchova fotbalové mládeže je tedy zřejmě sportovně i ekonomicky zajímavou komoditou a majitele fotbalových klubů by měla zajímat.

Kluby v českých podmínkách by tedy měly myslet především na výchovu svých vlastních hráčů. Nynější situace je však úplně opačná. Hlavním důvodem je opomíjení mládeže ze strany těch, kteří v klubech vydávají klíčová rozhodnutí, opomíjení majitelů.

Každý z majitelů si asi dnes uvědomuje ekonomickou nutnost výchovy vlastních hráčů, bohužel, prioritou je zajistit rozpočet prvního mužstva v Gambrinus lize, potom až druhotně řešit rozpočet mládeže.

Péče státu je důležitá, ale ne až tak podstatná, z prostředků Ministerstva školství a tělovýchovy je hrazena odměna vedoucího SCM (sportovní centrum mládeže) a SSM (sportovní středisko mládeže), ale i na nich kluby většinou šetří a dále prostředky

rozdělují. Je tím myšleno, že na ostatní trenéry (při 18 - ti družstvech mládeže, každé z nich s hlavním trenérem, asistentem a vedoucím družstva) zbývá nevelké množství prostředků a z toho se odvíjí to, jaká kvalita mládežnických trenérů asi je.

Převážná část majitelů jde do každého nového ročníku Gambrinus ligy s tím, že budou uspokojeni jen co nejvyšším postavením svého mužstva v ligové tabulce a očekává, že bude někdo z hráčů „A“ mužstva k co nejzajímavějšímu prodeji.

Naprostá většina majitelů klubů v Gambrinus lize se cítí dnes po zhruba 4-6letém působení ve fotbale největšími odborníky, všemu rozumí, opak je však pravdou.

Veškerá rozhodnutí a opatření jdou nejprve ve prospěch 1. mužstva, což je logické. To je hlavní reprezentant klubu.

Ale musí být trvalá součinnost vizí, jak má být úspěšný 1. tým v Gambrinus lize a jak pracovat na úseku mládeže a co od ní chtít. Např. zda vychovávat hráče pro potřebu 1. mužstva nebo jen pro vlastní prodej.

Je důležité, aby mládežnické celky vedli dobří trenéři dle vlastních klubových představ.

Aby bylo možné si vybrat takové trenéry, musí jim klub nabídnout dostatečné finanční ocenění a perspektivní smysluplnou činnost. Na to většině klubů u nás chybějí peníze. Otázka je, proč chybějí.

Většinou majitel či top management investuje do ztrátového hospodaření s dospělými hráči (situace v českých klubech mě opravňuje to takto formulovat) a nezbývá mu potom zafinancovat mnohem méně nákladnější úsek mládež tak, aby mu vynášel.

Proces výchovy hráčů je dlouhodobou záležitostí, majitelům chybí trpělivost, často se obměňují a také chudnou. Až na výjimky, majitelé většinou u nás do klubů neinvestují vlastní peníze, oni si z klubů peníze většinou berou. Ale ty, co do klubu investují, zase výchova mládeže většinou nezajímá.

Problémem práce s talentovanými mládežníky je jejich usměrňování a urychlování vývoje.

Odpovědnost za úspěšnost výchovy mládeže v klubu nemá jen úsek mládeže. Největší díl odpovědnosti má vedení klubu, jeho majitelé, kteří určují záměry klubu i atmosféru v něm.

Je velmi složité v dnešních společenských podmínkách ve fotbale u nás vybudovat tým lidí se stejnou vizí a pracovním zaujetím.

Ve větším případě jsou velkým problémem v českém fotbale trenéři „A“ mužstev. Jejich finanční odměny jsou postaveny na úspěších s prvním mužstvem, vzájemná trenérská kolegiálnost téměř neexistuje.

Každý fotbalový klub by si měl určit svoji jasnou vizi a za tou by měl jít. V každém klubu by si měl management stanovit cíle, které však budou na dané podmínky reálné.

Po listopadové revoluci v roce 1989 se českým talentovaným fotbalistům začaly otevírat nové možnosti. Těmi byly lákavé přestupy do západní Evropy.

Čeští hráči se pomalu začali prosazovat v evropských ligách, začali zviditelňovat nejen sebe, ale i svoji zemi. Navíc nově putovaly za prodané hráče vysoké částky peněz do českého fotbalu. Tak to fungovalo přibližně od začátku 90. let do roku 2004, kdy byli každou sezonu prodáni z české ligy minimálně dva fotbalisté za sumu větší než 20 milionů Kč.

Proč to tak v současnosti není, je věcí vrcholových manažerů českých klubů, aby se tím okamžitě začali zabývat, neboť kvalita českých hráčů a vůbec celého našeho fotbalu povážlivě začíná zaostávat za ostatním světem.

LITERATURA A DALŠÍ ZDROJE

Literatura:

- (1.) ADAIR, J. *Jak efektivně vést druhého*. Praha: Management press, 1993.
- (2.) ARMSTRONG, M. *Management a leadership*. Praha: Grada, 2008.
- (3.) BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. Olomouc: Rubico, 1996.
- (4.) BUZEK, M. a kol. *Trenér fotbalu „B“ licence*. Praha: Olympia, 2007.
- (5.) ČÁSLAVOVÁ, E. *Management a marketing sportu*. Praha: Olympia, 2009.
- (6.) ČÁSLAVOVÁ, E. *Management v tělesné výchově a sportu*. Praha: Karolinum, 2000.
- (7.) CRESWELL, J. W. *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five traditions*. Thousand Oaks: Sage Publications, 1998.
- (8.) DAVIDSON, M. *Jak se stát skvělým stratémem*. Praha: Management press, 1997.
- (9.) FROSDICK, S., WALLEY, L. *Sport & safety management*. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1997.
- (10.) HEDRLÍN, P. *Management*. Praha, 2004.
- (11.) HENDL, J. *Úvod do kvalitativního výzkumu*. Praha: Karolinum, 1999.
- (12.) HENDL, J. *Kvalitativní výzkum*. Praha: Portál, 2005.
- (13.) HINDLE, T. *Manage your time*. London: Dorling Kindersley, 1998.
- (14.) HOYE, R., SMITH A. *Sport management*. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2009.
- (15.) CHOUTKA, M. *Moderní kopaná*. Praha: Olympia, 1970.
- (16.) JANSÁ, P., DOVALIL, J. a spoluautoři. *Sportovní příprava*. Praha: Q-art, 2007.
- (17.) KARGER, J. *Komunikace v činnosti sportovního manažera*. Praha: Karolinum, 1997.
- (18.) KAISER, V. *Světový fotbal*. Brno: CP Books, 2005
- (19.) KOZLER, J. *Ekonomika, management, marketing v kostce*. Praha: Fragment, 1998.
- (20.) LANČI, J, kol. *Kopaná pro trenéry II. Třídy*. Praha: Olympia, 1979.
- (21.) MIKULÁŠTÍK, M. *Manažerská psychologie*. Praha: Grada, 2007.
- (22.) MLÁDKOVÁ, L., JEDINÁK, P. *Management*. Praha: Aleš Čeněk, 2009.

- (23.) NAVARA, M., BUZEK, M., ONDŘEJ, O. *Kopaná, teorie a didaktika*. Praha: SPN, 1986.
- (24.) PATTON, M. Q. *Qualitative evaluation and research methods*. Newbury Park and London: Sage, 1990.
- (25.) PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem*. Praha: Grada, 2003.
- (26.) PRESTIGIACOMO, L. *Coaching soccer*. Spring city: Reedswain, 2003.
- (27.) PROCHÁZKA, K. *Fotbal to je hra*. Praha: Olympia, 1987.
- (28.) PROCHÁZKA, L. MS 2010 – příležitost a výzva pro majitele fotbalových klubů v České republice. *Fotbal a trénink*. 3/2010 (dosud nepublikováno)
- (29.) RUSTOMJI, M. K., SAPRE, S. A. *Umění managementu*. Praha: Svoboda – Libertas, 1993
- (30.) SIVEK, Z. Mistři profesionálního koučinku – Marcelo Lippi a Fabio Capelo. *Fotbal a trénink*. 3/2009, str. 6.
- (31.) SYNEK, M a kol. *Manažerská ekonomie*. Praha: Grada, 2003.
- (32.) TEPPER, B. *Manažerské znalosti a dovednosti*. Praha: Grada, 1996.
- (33.) TOPINKA, J., STANJURA, J. *Občanské sdružení ve sportu*. Praha: Olympia 2001.
- (34.) VACHTA, A. *Občanské sdružení ve sportu a tělovýchově*. Sport – report, 1994.
- (35.) VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Management na prahu 90. let*. Praha: Institut řízení, 1991.
- (36.) VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Management. Teorie a praxe 80. a 90. let*. Praha: Management Press, 1994.
- (37.) VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Management. Teorie a praxe v informační společnosti*. Praha: Management Press, 2001.
- (38.) VOTÍK, J. *Trenér fotbalu „B“ licence*. Praha: Olympia, 2001.
- (39.) WATT, D. G. *Sport management and administration*. New York: Simultaneously, 2003.

Internet:

- (40.) <http://www.fkmb.cz> (3.8.2010)
- (41.) <http://www.slavia.cz> (3.8.2010)

PŘÍLOHY

Příloha č. 1 – Areál městského stadionu Mladá Boleslav



Příloha č. 2 – Hlavní stadion FK Mladá Boleslav



Příloha č. 3 – Jižní, východní a západní tribuna hlavního stadionu



jižní



východní



západní

Příloha č. 4 – Kabina „A“ mužstva



Příloha č. 5 – Regenerační vybavení kabiny „A“ mužstva



Příloha č. 6 - Strukturovaný rozhovor se Zdeňkem Kudelou, bývalým sportovním ředitelem FK Mladá Boleslav:

Otázka: „Jaká byla tvoje pracovní náplň a kompetence na pozici sportovního ředitele FKMB?“

Otázka: „A vlastní pracovní náplň?“

Otázka: „A jak to bylo s kompetencemi?“

Otázka: „Tvoje hlavní pozornost ale byla soustředěna hlavně na první mužstvo. Jak probíhala spolupráce s trenérem?“

Otázka: „Trenéři se však v Mladé Boleslavi velmi často měnili. Proč tomu tak bylo?“

Otázka: „Bylo složité sladit práci trenéra „A“ a „B“ mužstva?“

Otázka: „Jak probíhala řízená spolupráce trenérů na mládežnickém úseku?“

Otázka: „Jak probíhal skauting na mládeži?“

Otázka: „Bylo obsazení mládežnických trenérů podle klubových představ?“

Otázka: „Co bylo prioritou pro majitele klubu?“

Otázka: „Bylo složité přesvědčit Škodu Auto k financování fotbalu v Mladé Boleslavi?“