

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE
FAKULTA TĚLESNÉ VÝCHOVY A SPORTU



Fluktuace trenérů v elitních fotbalových klubech

Coach Turnover in Elite Football Clubs

Bakalářská práce

Vedoucí diplomové práce:

PhDr. Mário Buzek, CSc.

Vypracoval:

Eduard Novák

Praha, červenec 2011

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem předloženou bakalářskou práci s názvem: „*Fluktuace trenérů v elitních fotbalových klubech*“ vypracoval zcela samostatně a veškerou použitou literaturu a další podkladové materiály, které jsem použil, uvádím v seznamu bibliografických záznamů.

8. července 2011, Eduard Novák

EVIDENČNÍ LIST

Souhlasím se zapůjčením své bakalářské práce ke studijním účelům. Uživatel svým podpisem stvrzuje, že tuto bakalářskou práci použil ke studiu a prohlašuje, že ji uvede mezi použitými prameny.

Jméno a příjmení:

Fakulta / katedra:

Datum vypůjčení:

Podpis:

PODĚKOVÁNÍ

Na tomto místě patří poděkování především vedoucímu bakalářské práce PhDr. Mario Buzkovi, Csc. za jeho odborné připomínky a rady při tvorbě této závěrečné práce. Dále bych rád poděkoval Mgr. Eduardu Novákovi a Ing. Michaele Novákové, kteří mi stáli oporou a vstřícně mi poskytli celou řadu užitečných rad na základě svých bohatých profesních zkušeností. Velké poděkování za poskytnutí vzácných poznatků a cenných informací patří také panu Jozefu Chovancovi z AC Sparty Praha, Michalu Petroušovi z SK Slavia Praha, Petrovi Radovi z Teplic, Ladislavovi Valáškoví, Pavlovi Medynskému, Václavovi Hradeckému, Zbyňkovi Bustovi z Bohemians 1905, Luboši Kozlovi z Dukly Praha, Martinovi Pulpitovi z Viktoria Žižkov a Václavovi Kotálovi z Hradce Králové.

Všem výše jmenovaným ještě jednou děkuji.

ABSTRAKT

Název: Fluktuace trenérů v elitních fotbalových klubech

Cíle: Tato bakalářská práce je širším pohledem do světa činnosti a změn provázejících trenéry v české nejvyšší fotbalové soutěži. V práci jsou řešeny zásadní otázky týkající se zejména odchodů a příchodů trenérů v oblasti českého prvoligového fotbalu.

Teoretická část bakalářské práce objasňuje význam trenérské činnosti a její důležitosti pro sféru prvoligového fotbalu. Seznamuje se statistickými údaji týkajícími se odchodů a příchodů trenérů, a to vždy za určité období, to znamená od vstupu trenéra do konkrétního fotbalového klubu až po jeho odchod. Závěr této části bakalářské práce porovnává a vyhodnocuje hlavní důvody, které jsou příčinou zamýšlených či náhlých změn v realizačním týmu týkajících se konkrétně hlavních trenérů či asistentů Gambrinus ligy v České republice.

V aplikační části se bakalářská práce zabývá výzkumem a hodnocením vlivů a dopadů fluktuace prvoligových trenérů na společenské vztahy, realizační tým, sportovní manažery a na kvalitu českého fotbalu, přičemž využívá metodu terénního dotazníkového šetření a elektronického záznamu za pomoci diktafonu.

Výsledkem analytické části jsou návrhy či doporučení k implementaci do praxe, navržená na základě vyhodnocených postojů a názorů vybraných prvoligových trenérů, hráčů a manažerů českého fotbalu.

KLÍČOVÁ SLOVA: Fluktuace trenérů, elita, hlavní trenér, kvalita trenérské práce, první liga, prvoligový klub, realizační tým, společenské vztahy.

ABSTRACT

Title: **Coach Turnover in Elite Football Clubs**

Objectives: The Bachelor's Thesis is a deeper insight into the world of activities and changes accompanying coaches in the Czech premier football contest. Fundamental questions concerning the coach turnover within the Czech Premier League football are addressed in the Thesis.

The theoretical part of the Bachelor's Thesis clarifies the significance of coaching activities and their importance at the level of Premier League football. It presents statistical data concerning the coach turnover, each time related to a particular period, i.e. from the moment of the coach's joining a particular club until the moment of his leaving. In the conclusion of this part of the Thesis, main reasons causing the intended or sudden changes in the implementation team are compared and evaluated. The study is namely focused on the head coaches and assistant coaches of the Gambrinus League in the Czech Republic.

In its application part, the Bachelor's Thesis deals with the research and evaluation of influences and impacts of the Premier League coach turnover on the quality of coaching work, social relations, players, implementation team, sport managers as well as on the quality of the Czech football itself, while the field questionnaire methodology and electronic records with the help of a dictaphone have been used. The results of the analytical part are embodied in proposals or recommendations to be implemented into practice which have been proposed on the basis of the evaluated attitudes and opinions of selected Premier League coaches, players and managers of the Czech football.

Keywords: Coach turnover, elite, head coach, quality of coaching work, premier league, premier league club, implementation team, social relations.

Obsah

TITULNÍ STRANA	1
PROHLÁŠENÍ	2
EVIDENČNÍ LIST	3
PODĚKOVÁNÍ	4
ABSTRAKT	5
KLÍČOVÁ SLOVA	5
ABSTRACT	6
ÚVOD	1
1. TEORETICKO–METODOLOGICKÁ ČÁST	4
1.1 Vznik a vývoj fotbalu	4
1.1.1 Vývoj 1. ligy a vznik Gambrinus ligy	4
1.2 Význam pojmu „elita“ v české fotbalové lize	6
1.3 Koho můžeme považovat za elitu v 1. Gambrinus lize?	7
1.3.1 AC Sparta Praha, proč tedy elita?	8
1.3.2 SK Slavia Praha, proč elita?	10
1.4 Předpoklady trenéra pro trénování v Gambrinus lize	12
1.5 Chápání pojmu „vítěz“	13
1.6 Typy a tvorba cílů	15
1.7 Manažeři a trenéři	15
1.8 Čemu musí trenéři v nových klubech čelit?	17
1.9 Fotbalový průmysl	17
1.10 Největší úspěchy trenérů v elitních klubech od roku 1912	18
1.11 Úspěšní trenéři	21
Jozef Chovanec – AC Sparta Praha	21
Karel Brückner – trenér desetiletí 2010	21
1.12 Obměna trenérů AC Sparta Praha, SK Slavia Praha od roku 1912 do roku 2011	23
2 CÍLE PRÁCE, VÝZKUMNÉ OTÁZKY A HYPOTÉZY	25
2.1 Cíle práce	25
2.2 Úkoly práce	26
2.3 Metoda výzkumu	27
2.4 Hypotézy	28
2.5 Zpracování výsledků	29

3	APLIKAČNÍ ČÁST	30
3.1	Tabulky a jejich vyhodnocení	30
3.2	Jednotlivá vyhodnocení.....	31
3.3	Porovnání názorů profesionálních odborníků ve svém oboru na téma Sparta a Slavia.	36
3.4	Současní trenéři zmíněných klubů AC Sparta Praha a SK Slavia Praha hodnotí situaci v klubech takto.	42
4	ZÁVĚREČNÁ ČÁST	44
4.1	Diskuze.....	44
4.2	Shrnutí obdržných výsledků a jejich interpretace	44
4.3	Závěry	46
4.3.1	Hypotéza č. 1.....	46
4.3.2	Hypotéza č. 2.....	47
4.3.3	Praktická doporučení.....	47
4.3.4	Praktická doporučení v bodech	49
	SOUPIS BIBLIOGRAFICKÝCH CITACÍ	50
	PŘÍLOHY	53

Úvod

Motto: „ *Bojuj za to, čemu věříš.* “

Autor neznámý

Fluktuace je ve fotbalových klubech velmi častá a mnohdy viditelná i okem fanouška, ať už se bavíme o fluktuaci hráčů, manažerů ale i trenérů. Na úvod je nezbytné podotknout, že se tým skládá z takzvaného realizačního týmu, který tvoří nejenom hlavní trenér, ale i další kvalifikovaní pracovníci jako asistent trenéra, případně trenér brankařů, dále lékař, masér, fyzioterapeut a kondiční trenér. Tento profesionální tým se stará o správnou činnost družstva a o udržení jeho maximální výkonnosti, ať už v tréninku či jednotlivých zápasech.

K fluktuaci trenérů přispívá řada faktorů, které ovlivňují součinnost celého týmu. Jedním z těchto faktorů, které ovlivňují fluktuaci trenérů je například prodej klíčových hráčů, kteří jsou potřební pro fotbalový tým, aby si klub zajistil finance pro své fungování.

Dalším z faktorů ovlivňujících fluktuaci trenérů může být také neuspokojivá finanční situace, kde si klub nemůže dovolit nakoupení posil do mužstva nebo hráčů, kteří by byli stěžejní pro tým a mohli ho dovést k vítězství. Trenéři si často vyhledávají jiné angažmá v klubech, kde by mohli pracovat s týmem, který si sami vytvoří a nemusejí tak přemýšlet nad finančními bariérami, které se jich v současné době často dotýkají. Tito trenéři jsou bohužel často donuceni vynechat z herního postavení nejproduktivnějšího hráče, a to proto, že tito hráči jsou prodáni vedením (managementem), popřípadě jsou ponecháni jinému týmu na hostování a inkasují za to částky, které kluby drží pár měsíců v situaci, kdy mohou vyplácet hráčům a trenérovi mzdy. Tímto způsobem se stávají pro trenéry tyto týmy velice finančně nestabilní a těžce se v těchto klubech pracuje. Proto je na rozhodnutí trenérů, jak se s touto situací vypořádat, zda si najít jiné angažmá či setrvat.

V české lize jsou kluby, které mají širokou a pevnou finanční základnu, a to zejména pro dobrou stabilitu týmu. Těchto týmů je však v této fotbalové soutěži poměrně málo, jelikož na dobré finanční situaci se podílí mnohem více faktorů. V těchto klubech, kde je stabilní finanční situace, se celý realizační tým setkává s dalšími aspekty, se kterými se musí vyrovnat. Zde se nejedná o nedostatek kvalitních hráčů a právě v tomto prostředí jsou často trenéři motivováni k excelentním výsledkům s mužstvem, které jim bylo svěřeno. Pakliže tomu tak není, tak na další možnou spolupráci mohou hlavní trenéři velmi často zapomenout. Z velké většiny, když se týmu nedaří skórovat či dokonce sestupují z vedoucích příček, se dává vina nejprve hlavnímu trenérovi, a proto není výjimkou fluktuace i ve finančně silných klubech. V České republice není v nejvyšší fotbalové soutěži mnoho finančně stabilních klubů, které by mohly motivovat a přilákat kvalitní a dobré hráče. Tím mají trenéři s těmito týmy velmi ztíženou práci, a to protože musí takzvaně „pracovat s tím, co mají“. S největší pravděpodobností by každý trenér chtěl trénovat ve fotbalovém klubu, který mu nejenom, který mu poskytne nejen stálý měsíční příjem v takových částkách, které jsou běžné pro zahraniční kluby, ale navíc mu dokáže poskytnout nadstandard v podobě luxusního služebního vozu a dokáže s ním uzavřít dlouholetou lukrativní smlouvu. V prostředí českého prvoligového fotbalu je však realita zcela odlišná. Situace výše popsaná nastává pouze u několika málo klubů v České republice, a proto nebývá vůbec jednoduché docílit takovéto pozice.

Nabízí se tedy celá řada otázek. Jaké je například procento odchodů a příchodů hlavních trenérů v elitních klubech (klubech v nejvyšší soutěži). Jaký byl důsledek a poté i dopad jejich odchodu, jaký vliv má častá fluktuace trenérů na herní činnosti jednotlivce, herní systémy v týmu, na morálku a psychiku jedinců v týmu, na kvalitu českého fotbalu. Jaký je vztah mezi trenéry v dobře zajištěných a stabilních klubech oproti klubům, které takzvaně „mají hluboko do kapsy“ a jaký je postoj jednotlivých trenérů v současné době k této měnící se problematice.

Hlavním cílem této bakalářské práce je analyzovat odchody a příchody trenérů ve vybraných elitních fotbalových klubech a vytvořit jejich statistiku od historických pramenů až do současnosti. Odpovědět na výše uvedené otázky na základě terénního

šetření s využitím předem vytvořeného dotazníku. Dílčím cílem bude vytvořit ucelenou představu o tomto problému, a to nejenom s podporou literatury, ale i díky odpovědím hráčů, členů realizačního týmu a hlavních trenérů předem zvolených elitních týmů.

V kontextu s cílem bakalářské práce budou vyhodnoceny tyto předem stanovené hypotézy:

1. *Předpokládáme, že zásahy vedoucích pracovníků vybraných elitních fotbalových klubů do kádru, které se objevují v jiných prvoligových klubech, působí na fluktuaci trenérů i v klubech jako je AC Sparta Praha a SK Slavia Praha.*
2. *Předpokládáme, že jednotlivé trenérské výsledky působí na klub jako takový, neboť fotbalový průmysl je odlišný od jakékoliv jiné formy podniku.*

Literatura, která se zabývá problematikou fluktuace trenérů v elitních fotbalových klubech, je rozmanitá, a to především ve vztahu k samotnému fotbalu. K celkovému náhledu a orientaci v této oblasti mi byly užitečnými rádci nejenom odborné publikace, ale rovněž i internetové zdroje, časopisecké články, veřejnosti dostupné přednášky a praktické zkušenosti blízkých.

Úvod doplňuji přehledem a krátkou anotací vybraných klíčových titulů, ze kterých práce předem využívá teoretická východiska.

- VOTÍK, Jaromír. *Trenér fotbalu "B" UEFA licence*. Praha: Olympia, 2005. 261 s. ISBN 80-7033-921-7.

Tato odborná publikace komplexně hovoří o významu a úloze fotbalu, ať už v amatérském či profesionálním sportu, a o nezbytné potřebě dostatečného počtu kvalifikovaných trenérů.

- ŠEFČÍK, Josef. *Králové ligového trůnu*. Praha: Riopress, 2004. 225 s. ISBN 80-86221-83-0.

Tato publikace je unikátním dílem fotbalové historiografie, která provází fotbalové čtenáře od roku 1912 až do posledního ukončení ročníku první fotbalové ligy na jaře 2004.

1. TEORETICKO–METODOLOGICKÁ ČÁST

1.1 Vznik a vývoj fotbalu

Fotbal, který se definuje jako „branková hra míčového typu“ sahá svými kořeny až do 4000 let staré kultury, přičemž novodobý fotbal, jak ho známe doposud, je starý kolem 160 let. V českých zemích získala tato míčová hra na oblibě koncem 19. století. První pravidla pro fotbal vznikla v roce 1840.

„Nejstarší fotbalové sdružení, které se nazývalo „Football Association (FA)“ vzniklo 26. října 1863 v Londýně. Události nabraly rychlý spád. V roce 1871 byla zahájena nejstarší soutěž na světě, takzvaný „Anglický pohár“. Roku 1872 bylo sehráno první mezistátní utkání Skotsko-Anglie. Kolem roku 1885 nabyl fotbal v Anglii takové podoby, jakou ji známe v podstatě i dnes.“¹

Za zmínku také stojí, že fotbal byl zařazen na letní olympijské hry již v roce 1900, ale pouze neoficiálně. „Oficiální zařazení fotbalu do letních olympijských her bylo datováno k roku 1908, které se konaly v Anglii, a ta se stala i jejich vítězem. Mezinárodní fotbalová federace „FIFA“ byla založena v Paříži v roce 1904 a první mistrovství světa bylo odehráno v roce 1930 v Uruguayi. Evropská fotbalová unie byla založena v roce 1954 a první mistrovství Evropy se konalo v roce 1968 v Itálii.“²

1.1.1 Vývoj 1. ligy a vznik Gambrinus ligy

„Než vznikla v roce 1925 ligová soutěž, její vítěz se stal automaticky mistrem českého fotbalového svazu, hrály se mistrovské soutěže na různých úrovních.“³

„První česká fotbalová liga je nejvyšší fotbalová soutěž v Česku, od sezóny 1997/98 se nazývá 1. Gambrinus liga. Hraje se od ročníku 1993/94, kterého se

¹ *Historie a úspěchy československého fotbalu* [online]. 2009 [cit. 2011-07-20]. Staropacák e-stranky. Dostupné z WWW: <<http://www.staropacak.estranky.cz/clanky/historie-a-uspechy-ceskoslovenskeho-fotbalu.html>>.

² VOTÍK, Jaromír. *Trenér fotbalu "B" UEFA licence*. Praha: Olympia, 2005. 261 s. ISBN 27-070-2005

³ RŮŽIČKA, Adolf, et al. *AC Sparta Praha*. Brno: ComputerPress. a.s, 2003. 92 s. ISBN 80-251-0084-7.

zúčastnilo deset mužstev hrajících v posledním ročníku československé ligy a šest nejlepších z posledního ročníku Českomoravské fotbalové ligy. První liga je pořádána Českomoravským fotbalovým svazem. Hraje se každý rok od léta do jara se zimní přestávkou. Účastní se jí šestnáct týmů, každý hraje s každým jednou na domácím hřišti a jednou na hřišti soupeře. Celkem se tedy odehraje třicet kol, dohromady se odehraje obsahujících 240 zápasů. Mistrovský titul získává tým s nejvyšším počtem bodů v tabulce. Poslední a předposlední tým sestupují do druhé ligy. Současný název má liga podle pivovaru největšího sponzora, kterým jsou Plzeňské pivovary, a které se podílejí zhruba 55 miliony korun (údaj za sezónu 2003/2004) na financování Českomoravského fotbalového svazu. V sezóně 2003/04 získal svaz celkem 220 milionů korun od sponzorů a dalších 20 milionů za práva na televizních přenosech utkání ligy.“⁴

⁴ *Wikipedie* [online]. 2011 [cit. 2011-07-21]. 1. česká fotbalová liga. Dostupné z WWW: <http://cs.wikipedia.org/wiki/1._%C4%8Desk%C3%A1_fotbalov%C3%A1_liga>.

1.2 Význam pojmu „elita“ v české fotbalové lize

Nežli se začneme zabývat fluktuací trenérů v elitních klubech, musíme si nejprve položit několik zásadních otázek. Měli bychom se zaměřit na význam slova elita, podrobněji pak na to, jaké kluby můžeme považovat za elitu v Gambrinus lize.

„Elita (z latinského eligere = vybírat, vyvolit) je společenskovední termín označující kategorie osob, které v určitém systému či subsystému zaujímají vedoucí nebo jinou významnou úlohu, a to díky svým individuálním vlastnostem, profesionálním kvalitám či sociálnímu postavení.“⁵ Pojem elita ve fotbalové sféře tedy definuje účastníky naší nejvyšší fotbalové soutěže. Momentálně se jedná o 16 fotbalových klubů, které můžeme považovat za elitu současného českého fotbalu. Tyto fotbalové týmy mezi sebou každoročně bojují o to, aby získaly maximum možných bodů v Gambrinus lize a obdržely tak mistrovský titul. Týmy, které byly nejúspěšnější v každoročním boji o titul, v naší nejvyšší fotbalové soutěži, můžeme považovat za týmy plně kvalifikovaných vedoucích odborníků. Tato fotbalová družstva si drží umístění spíše v horních příčkách prvoligové tabulky. Rovněž se mohou prezentovat svojí bohatou minulostí. V současné dynamicky se měnící době, kdy se požadavky na fotbal diametrálně změnilly a daleko více profesionalizovaly, zvláště s porovnáním období fungování federativního Československa stále dokazují, že se fotbal v této zeměpisné šířce umí dělat a vždy jsou zde hráči, kteří jej umí kvalitně předvést. Fotbalové kluby, které vládnu díky svým charakteristickým stadionům s vyhřívanými trávníky, silným sponzorům, tedy celkově s kvalitním zázemím s nespočtem úspěchů, se mohou řadit k elitním týmům v naší fotbalové lize. Tyto kluby mají velice kvalifikované realizační týmy. Hlavní trenér by tedy měl mít ucelenou vizi do budoucna, přesně vědět čeho chce s týmem dosáhnout. To znamená, že by si měl být naprosto jistý cíli, kterých chce se svým týmem dosáhnout. V každém případě by to měl být kvalifikovaný a zkušený odborník, který má své mužstvo utříděné tak, aby jeho základna byla pevná a stojící na výborně zvládnutých herních činnostech jednotlivce a nezbytné týmové spolupráci.

„Není žádnou novinkou, že současný fotbal vyžaduje komplexní hráče s vynikající technikou, herní kondicí, s rozsáhlými taktickými znalostmi, kteří jsou způsobilí

⁵ A-Z Encyklopedie [online]. 2011 [cit. 2011-07-20]. Encyklopedie. Dostupné z WWW: <http://www.az-encyklopedie.info/e/22288_Elita/>.

i psychicky zvládnout náročné, velmi rychle se proměňující se podmínky herního děje.“⁶

1.3 Koho můžeme považovat za elitu v 1. Gambrinus lize?

Jaké týmy jsou elitou v českém fotbale, co jim dává nárok na to, aby se mohly pyšnit titulem „elita“ mezi týmy v Gambrinus lize?

Pokud se chceme zabývat otázkou, které kluby bychom mohly stanovit jako elitu současného vrcholového fotbalu, musíme se nejdříve podívat do minulosti, které týmy byly nejúspěšnější ve vrcholovém fotbale. Pokud nahlédneme hlouběji do historie, tak ze statistických údajů je patrné, že nejúspěšnějšími kluby byly bez pochyb dvě pražská esa, mezi kterými se každoročně pořádá Pražské derby. Jedná se o fotbalové kluby AC Sparta Praha a SK Slavia. Dále bychom se měli zabývat současností, a to od vzniku Gambrinus ligy. Tyto týmy byly vždy produktivní, co se týče kvality hráčů. Vždy produkovaly velmi kvalitní jedince a k těmto klubům vždy každý vzhlížel jako k silným mužstvům, které není snadné zdolat v mistrovských soutěžích. Držely si umístění spíše v horních příčkách tabulky a vždy chtěly docílit titulu mistra ligy. V minulosti se to těmto klubům zatím podařilo nejvíce. Z obr. 1 vyplývá zcela jasná statistika prvenství klubů do roku 2004.

⁶ BUZEK, Mário. Umíme vychovávat hráče pro současný fotbal? : Činnost trenéra. In *Fotbal a trénink*. Praha 10 : Agentura G.D.K. Sport M., 2010. s. 30. ISSN 1212-3390.

Králové ligového trůnu

1912 – 2004

87 ROČNÍKŮ

KLUBY

1.	AC SPARTA	32 mistrovských titulů	1912, 1919, 1922, 1925/26, 1927, 1931/32, 1935/36, 1937/38, 1938/39, 1943/44, 1945/46, 1947/48, 1952, 1954, 1964/65, 1966/67, 1983/84, 1984/85, 1986/87, 1987/88, 1988/89, 1989/90, 1990/91, 1992/93, 1993/94, 1994/95, 1996/97, 1997/98, 1998/99, 1999/2000, 2000/01, 2002/03
2.	SK SLAVIA PRAHA	15 mistrovských titulů	1913, 1925, 1928/29, 1929/30, 1930/31, 1932/33, 1933/34, 1934/35, 1936/37, 1939/40, 1940/41, 1941/42, 1942/43, 1946/47, 1995/96

Obr 1. - Tabulka vyznačující elitu mezi kluby české ligy⁷

1.3.1 AC Sparta Praha, proč tedy elita?

Jedná se o jeden z nejstarších klubů, který u nás začal hrát fotbal vůbec. Trenéři v tomto klubu vychovali spousty kvalitních hráčů, jako je například Horst Siegel, Michal Bílek, Jozef Chovanec, Stanislav Griga a další. Založení tohoto klubu se datuje k roku 1891 skupinou lehkotletických nadšenců na Maninách, kteří ho pojmenovali jménem AC Praha. Za den ustavení klubu jako Sparta můžeme považovat datum 16. listopadu 1893, jak píše například (Růžička, 2003) ve své publikaci. Začátky tohoto klubu, ale nebyly jednoduché. Vinohradská radnice o podpoře tohoto klubu nejdříve neuvažovala, jak finančně, tak nehodlala poskytnout ani hmotný majetek. První své zápasy, tedy musí odehrát na Císařské louce. 29. března 1896 se Sparta poprvé setkává

⁷ ŠEFČÍK, Josef. *Králové ligového trůnu*. Praha: Riopress, 2004. 225 s. ISBN 80-86221-83-0.

na hřišti se svým budoucím rivalem Slavií. V tomto zápase se stává sudím J.R.Ořovský. Jak tedy můžeme vidět a dočíst se z mnoha publikací, tak Sparta má velmi bohatou minulost. Vždy si obhájila svůj post v horních příčkách tabulky.

„V letech 1919 až 1923 byla Sparta absolutním suverénem československé kopané. Od porážky s Unionem Žižkov v roce 1919 neprohrála v následujících čtyřech ročnících Středočeské 1. třídy ani jeden zápas. Jen AFK Vršovice dokázal uhrát v roce 1920 bezbrankovou remízu. Skóre 227:40 je vizitkou síly „železné“ Sparty v těchto letech.“⁸Svědčí o tom také statistické údaje, které jsou uvedeny na (obr. 2).

Největší vítězství doma:	12:1	Moravská Slavia Brno (1936/37)
Největší vítězství venku:	10:1	SK Libeň (1945/46)
Největší prohra doma:	1:8	SK Slavia Praha (1941/42)
Největší prohra venku:	0:7	SK Slavia Praha (1941/42)
Nejdelší období bez porážky:	40 zápasů	(od 20. k. 1942/43 do 12. k. 1945/46)
Totéž na domácím hřišti:	71 zápasů	(od 6. k. 1996/97 do 28. k. 2000/01)
Nejdelší období bez vítězství:	12 zápasů	(od 26. k. 1973/74 do 7. k. 1974/75)
Totéž na hřišti soupeře:	34 zápasů	(od 15. k. 1976/77 do 24. k. 1978/79)
Nejdelší série vítězství:	15 zápasů	(od 14. do 28. k. 1999/2000)
Nejvíce ligových startů bez přerušení:	136	Jozef Chovanec
Nejčastější klubový král střelců:	7x	Václav Mašek, Horst Siegl
Nejdelší období bez inkasovaného gólu:	1046 minut	Kramerius + Kotas (9. až 18. k. 1964/65)
Totéž jednotlivec:	903 minut	Čech (od 4. do 14. k. 2001/02)
Nejdelší období bez vstřeleného gólu:	414 minut	(1959/60)
Nejvíce gólů v jednom utkání:	7	František Hájek proti Viktorii Plzeň 8:1 (1946/47)
Totéž jako jediný střelec:	5	Ivan Mráz proti Trenčínu 5:0 (1966/67)
Nejvíce gólů v jedné sezoně:	32	Jan Dvořáček (1925/26)
Nejrychlejší hatrick:	4 minuty	Kokštejn proti Ostravě 8:1 (1946/47)

Obr. 2. - Úspěchy AC Sparta Praha zaznamenaný po roce 2000⁹

⁸ RŮŽIČKA, Adolf, et al. *AC Sparta Praha*. Brno: ComputerPress. a.s, 2003. 92 s. ISBN 80-251-0084-7.

⁹ RŮŽIČKA, Adolf, et al. *AC Sparta Praha*. Brno: ComputerPress. a.s, 2003. 92 s. ISBN 80-251-0084-7.

1.3.2 SK Slavia Praha, proč elita?

Slavia Praha je také klubem, který lze považovat za elitu našeho fotbalového dění. Její historii provází řada dosažených úspěchů, které charakterizují kvalitu tohoto klubu. Slavia Praha patří v současnosti k nejdéle působícím klubům. Tento klub, stejně jako AC Sparta Praha, byl u zrodu českého fotbalového dění. SK Slavia Praha patří mezi nejstarší a zároveň nejúspěšnější v naší nejvyšší soutěži, která je zastřešována ČMFS. Dějiny tohoto klubu se začaly psát již 2. listopadu 1892, kdy byl založen Akademický cyklistický odbor, často vystupující jen pod zkratkou ACOS. Jádro tohoto klubu začali tvořit spíše fotbalisté. Ti za výchozí bod své historie považovali rok 1893. Nejprve využívali ke své činnosti cvičiště Klubu velocipedistů Blesk a později cyklistickou dráhu na žižkovské Ohradě.

Oficiálně byla Sk Slavia založena 31. května 1895 poté, co na podzim předcházejícího roku úřady rozpustily původní Slávii, která jim po celou dobu svého působení byla trnem v oku, a zabavili její majetek.

„Jak píše ve své knize A. Růžička (2003) „červenobílí se stali brzo vládci českého fotbalu“. Tým červenobílých nenacházel mezi ostatními mužstvy ani přibližně rovnocennou konkurenci. Domácí soupeře porážela i slávistická rezerva a mnohdy i třetí tým. Slavia pravidelně vyhrávala i mistrovství Čech.“¹⁰ Slavia nejen v historii patřila mezi nejúspěšnější týmy. Dodnes byla Slávie mužstvem, které vládlo hřišti, a soupeři ji nikdy nebrali na lehkou váhu. Vždy vzbuzovala respekt u svých protivníků. Dne 7. května 2008 byl otevřen stadion určený pro sehrání domácích zápasů tohoto týmu. Na (obr. 3) jsou také uvedeny statistické údaje o množství dosažených úspěchů tohoto klubu, které ho řadí na druhé místo mezi nejúspěšnější kluby u nás.

Trenéři, kteří získali s tímto mužstvem titul, můžeme vidět na obr. 4. Jedná se o nejúspěšnější trenéry v tomto klubu, kteří dokázali vychovat hráče a dovést tento klub až do pořadí 2. nejslavnějšího a nejsilnějšího klubu v České lize.

¹⁰ RŮŽIČKA, Adolf, et al. *SK Slavia Praha*. Brno: ComputerPressa.s, 2003. 92 s. ISBN 80-251-0084-7.

Nejvyšší vítězství doma:	15:1	SK České Budějovice (1947/48)
Nejvyšší vítězství venku:	11:0	Čechie VIII (1925/26), ČAFC Král. Vinohrady (1929/30)
Nejvyšší porážka doma:	0:5	Dukla Praha (1956)
Nejvyšší porážka venku:	1:7	Baník Ostrava (1954), Slovan Nitra (1959/60)
Nejdelší období bez porážky celkem:	27 zápasů	(1928/29 až 1930/31)
Nejdelší období bez porážky doma:	29 zápasů	(1928/29 až 1930/31)
Nejdelší období bez vítězství celkem:	16 zápasů	(1956 až 1957/58)
Nejdelší období bez vítězství venku:	22 zápasů	(1977/78 až 1978/79)
Nejvíce ligových startů bez přerušení:	133	František Veselý II (1965 až 1970)
Nejdelší období bez inkasovaného gólu:	600 minut	(Stejskal + R. Černý 1997/98)
Totéž jeden brankář:	586 minut	Jánoš (1992/93)
Nejdelší období bez vstřeleného gólu:	427 minut	(1972/73)
Nejvíce gólů v jedné sezoně:	57	Bican (1943/44)
Nejvíce gólů v jednom zápase:	7	Horák (1938/39) a 4x Bican (1939/40, 1941/42, 1943/44 a 1947/48)
Nejčastější klubový král střelců:	13x	Bican

Obr. 3. Dosažené úspěchy SK Slavia Praha¹¹

Václav Ježek	6
František Sedlacek	4
Jozef Jarabinský, Josef Kuchynka	3
po dvou titulech:	
Karol Dobiaš, Ivan Hašek, Zdeněk Ščasný	
po jednom titulu:	
John Dick, Antonín Hojer, Jozef Chovanec, Jiří Kotrba,	
Antonín Rýgr, Erich Srbek, Vladimír Táborský	

Obr. 4. - Nejúspěšnější trenéři v historii SK Slavia Praha¹²

¹¹ RŮŽIČKA, Adolf, et al. *SK Slavia Praha*. Brno: ComputerPressa.s, 2003. 92 s. ISBN 80-251-0084-7.

¹² RŮŽIČKA, Adolf, et al. *SK Slavia Praha*. Brno: ComputerPressa.s, 2003. 92 s. ISBN 80-251-0084-7.

1.4 Předpoklady trenéra pro trénování v Gambrinus lize

„Postavení trenéra se po druhé světové válce podstatně změnilo, rozšířil se i počet jejich licencí, neboť dochází k jejich školení. Fotbal se stal fenoménem, neboť se ohromným způsobem zvýšil počet soutěží, a zvýšily se i nároky a požadavky na trenéry. Vedle národních ligových a pohárových soutěží se konají kontinentální poháry, včetně Ligy mistrů, a reprezentační týmy dnes bojují o prvenství a medaile už od juniorských ročníků. Je proto logické, že k práci trenéra nestačí pouze jeho hráčské zkušenosti, neboť tréninkový proces a rozšiřující se taktická vyspělost vyžadují hlubší myšlenky a širší fotbalovou filozofii. Mnohé poznatky proměňují fotbal v souvislosti se zvyšujícími se požadavky, jako například to, že kolektivní pojetí určují i silné individuality nebo aby kolektivní pojetí týmu přineslo obrannou i útočnou fázi, či stoupající nutnost mít v kolektivu i vyšší počet technicky vyspělých hráčů. To potvrzuje, že práce trenérů není jednoduchá. Svůj vliv má i působení trenérů v zahraničí a četné kontinentální přestupy hráčů. Tréninkový proces, taktika i míčová technika a rychlost se proto pronikavě mění a to zvyšuje požadavky již na trenéry mládeže. Ty časy, kdy i dřívější reprezentanti začínali svou fotbalovou kariéru s fotbalovým míčem na place nebo na ulici, patří minulosti, dnes výuka fotbalu probíhá v klubech na trávníku za dohledu specializovaných odborníků.“¹³

Trenéři, kteří se věnují tréninku hráčů pro kluby zvučných jmen, jako je například AC Sparta Praha, SK Slavia Praha, FK Dukla Praha a další, musí být špičkovými odborníky v daném oboru. Bohužel ani to mnohdy nestačí, jelikož se často vedení rozhodne trenéry vystřídat. Nicméně předpoklady trenéra pro trénování v Gambrinus lize jsou velmi důležité pro pozdější práci s hráči. Trenér, který by se ucházel o místo trenéra v této nejvyšší soutěži, musí být držitelem „UEFA Profi licence“ nebo popřípadě „UEFA A licence“. K získání těchto licencí je třeba dlouhá cesta trenérskými úspěchy či neúspěchy.

Trenéři začínají svou mnohaletou kariéru nejdříve přípravami na trenérskou „C licenci“. Po získání této licence se mohou hlásit k získání „B licence“, kde jsou prověřovány jejich vědomosti z teoretické a praktické části. K získání trenérské licence „UEFA A“ je třeba mít za sebou aktivní trenérskou kariéru u fotbalového klubu, poté se

¹³ STAINER, František. Hledá se "Trenér desetiletí"! : Anketa. In *Fotbal a trénink*. Praha 10 : Agentura G.D.K. Sport M., 2010. s. 5. ISSN 1212-3390.

lze přihlásit k přijímacímu řízení. Dále může trenér pokračovat v přípravě k obdržení nejvyšší možné licence, která opravňuje držitele vést národní tým. Pro uznání této UEFA profesionální licence je nutno podle UEFA Konvence absolvovat re-certifikační studium, jehož program a účastníky schvaluje VV ČMFS a technická komise UEFA, jak píše v publikaci zabývající se školením trenérů B licence Votík (2005). Nejen nejvyšší trenérská licence je podstatným článkem pro to stát se úspěšným trenérem v Gambrinus lize. Důležitý je také osobnostní profil trenéra, řada zkušeností, například kolika kluby si trenér prošel, jakých úspěchů či neúspěchů dosáhl, jak dokáže sledovat momentální fotbalovou úroveň a okolí kolem fotbalového dění, jak dokáže pracovat s psychikou hráčů, jak dokáže vycházet s vedením. Okolností a předpokladů, které by měli splňovat, je v této soutěži celá řada.

1.5 Chápání pojmu „vítěz“

Každá kariéra trenéra musí vždy někde začínat. Každý trenér by měl začínat určitou posloupností ve své kariéře, aby si prošel určeným procesem vzdělávání a získal takové zkušenosti, aby mohl vykonávat funkci hlavního trenéra v Gambrinus lize. Trenéři ale většinou zapomínají už v začátcích své kariéry na to, že jejich úkolem je učit své svěřence všestrannosti, dovednostem, tedy pokud jde o první jejich kroky v trénování. Začínající trenéři by měli pracovat s dětmi a různými přípravkami, aby si osvojili základní dovednosti potřebné k vedení týmu. Tito trenéři chtějí již na začátku své kariéry vyhrávat. Někteří trenéři chtějí vyhrávat dokonce za každou cenu a neuvědomují si, že tímto způsobem „brzdí“ přirozený fotbalový vývoj dítěte, budoucího fotbalisty. Je známé, že se jinak vede trénink dětí a trénink dospělých. Bohužel v této době se klade důraz na výhru už i u dětí a trenéři si nejsou vědomi toho, že to děti musí hrát pro radost, jinak v tomto daném sportu nevydrží delší dobu a talent tohoto dítěte může být nenávratně zmařen. Můžeme ovšem toto chápání u trenérů změnit? Na tuto otázku se pokusil zodpovědět pan PhDr. Mario Buzek, CSc. ve svém měsíčníku.

„Problém vidíme nejen v ujasnění si některých otázek technologie tréninkového procesu, ale především v didakticko interakčním přístupu trenér – hráč. Výchova dovednostně vybaveného jedince, který je schopen obstát v současných i budoucích podmínkách fotbalu musí být především orientována na dokonalé osvojení širokého

rejstříku herních dovedností. To znamená, že prvořadým posláním trenéra, kouče mladých hráčů je naučit je herním dovednostem, rozvinout u nich pozitivní charakterové rysy a získat užitečné herní, ale i životní zkušenosti.¹⁴

„V našich současných podmínkách převažují tendence, s přímou podporou vedení fotbalových klubů, ambiciózních trenérů, rodičů, hráčských agentů, dosáhnout úspěchu v soutěžních utkáních, často nepodložený adekvátním herním výkonem (v rámci filozofie „vítězství za každou cenu). Tímto pojetím se znehodnocuje nejen vývoj mladých fotbalových hráčů, ale i přirozená radost ze hry, která by neměla být postavena na vítězství v utkání. Koncepce zkvalitňování herního výkonu na bázi širokého repertoáru herních dovedností je podporována v mnoha vyspělých fotbalových zemích, kdy ve výchově mladých hráčů jsou výsledky utkání až na druhém místě. První je vždy výchova a rozvoj mladých fotbalistů na hřišti i mimo něj.“¹⁵

„Trenér by tedy měl spíše pomáhat a objasnit hráčům, co znamená být vítězem s orientací na dokonalé zvládnutí herních dovedností, herního výkonu ať už individuálního tak týmového. Měl by více zaměřovat úsilí hráčů na proces učení se dovednostem nežli na srovnávání se soupeři a výsledek utkání. Měl by vytyčit postupy, které vedou k trvalému zlepšení výkonu hráčů. Dále přesvědčuje hráče, že vítězem je ten, kdo se nepřestává učit a zlepšovat a kdo si rozšiřuje herně dovednostní potenciál.“¹⁶

Tento profil a postup trenéra je klíčový pro jeho další budoucnost a práci s hráči. U nás se klade příliš velký důraz na dosažené výsledky. Zejména vedení jednotlivých klubů klade důraz na výsledky týmu. V této fázi se ocitají trenéři pod nátlakem, který vede k nutnosti změny myšlení v procesu učení se novým dovednostem hráčů. Tito hráči jsou nuceni spíše „střílet branky“ nežli využívat herní činnosti jednotlivce a zdokonalovat je. Individuální herní výkon v těchto klubech pak záleží spíše na neestetickém fotbalovém provedení. Většinou se jedná o nezřetězované herní kombinace, které by měli končit vstřelením branky. Většina hráčů naší soutěže ale nemá

¹⁴ MÁRIO, Buzek. I náš fotbal musí hledat cesty k modernějšímu a efektivnějšímu fungování: Činnost trenéra. In *Fotbal a trénink*. Praha 10 : Agentura G.D.K. Sport M., 2009. s. 6-7. ISSN 1212-3390.

¹⁵ MÁRIO, Buzek. I náš fotbal musí hledat cesty k modernějšímu a efektivnějšímu fungování: Činnost trenéra. In *Fotbal a trénink*. Praha 10 : Agentura G.D.K. Sport M., 2009. s. 6-7. ISSN 1212-3390.

¹⁶ MÁRIO, Buzek. I náš fotbal musí hledat cesty k modernějšímu a efektivnějšímu fungování: Činnost trenéra. In *Fotbal a trénink*. Praha 10 : Agentura G.D.K. Sport M., 2009. s. 6-7. ISSN 1212-3390.

osvojené, zautomatizované herní činnosti jednotlivce natolik, aby pod tímto tlakem dokázala řešit takovou situaci kombinačně bez větších problémů.

1.6 Typy a tvorba cílů

„Tajemství úspěchu vždy spočívá ve schopnosti pracovat s dosažitelnými krátkodobými cíli. Nejlepší odměnou je dosažení úspěchu v činnostech při výkonu v utkání, například přesné provedení herních činností jednotlivců nebo pochvala trenérem, dobrý subjektivní pocit. Pro takovéto hodnocení je vhodná kvantitativní i kvalitativní diagnostika – to znamená získání objektivních údajů umožňujících porovnání s osobními cíli.“¹⁷

1.7 Manažeři a trenéři

Většina klubů má své manažery. Tito manažeři působí v klubech jako vedoucí orgán úseku marketingu a obchodu s hráči. Pokud zaznamená hlavní trenér potenciálního talentovaného jedince, který by mu byl výraznou pomocí v jeho „kádru“, obrátí se na sportovního manažera. Tento sportovní manažer rozhoduje, zda se koupí tento hráč či nikoliv. Dále koriguje práci skautů, kteří mu dávají informace o talentech po celém světě a sportovní manažeři, po konzultacích s trenéry se rozhodují, zda přivedou do týmu novou posilu.

Český fotbal má mnoho problémů a starostí s fungováním většiny klubů. Tyto problémy se týkají spíše ekonomického, marketingového provozu a etiky mezi kluby. Vše začíná u dodržování určité etiky, která by měla být stěžejní a měla by být jakýmsi stavebním kamenem. V dnešním fotbalovém dění je většina trenérských špiček zaslepena nátlakem vedení natolik, že nedodržují zásady „fair-play“. Dalším problémem současného fotbalu je ekonomická situace klubů. Momentální situace na trhu je taková, že hráči touží po vyplácení horentních sum za své působení v klubech, aniž by si uvědomovali, že jejich úroveň většinou bývá jen průměrná či lehce nadprůměrná, a tlačí

¹⁷ MÁRIO, Buzek. I náš fotbal musí hledat cesty k modernějšímu a efektivnějšímu fungování: Činnost trenéra. In *Fotbal a trénink*. Praha 10 : Agentura G.D.K. Sport M., 2009. s. 6-7. ISSN 1212-3390.

tím na kluby, které se musí přizpůsobit momentální ekonomické situaci. Velké elitní kluby vydávají na výplatách, nákupech hráčů neuvěřitelné částky. Vše je v pořádku do té doby, než klub zjistí, že to nelze ufinancovat a své dluhy nedokáže splácet. Hledají se různí sponzoři, aby pomohli klubu z této „spirály zadluženosti“.

Žádný člověk, rodina, firma, klub či instituce nemůže dlouhodobě utrácet víc peněz, nežli vydělá. Tato pravda bývá však z mnoha důvodů v současném fotbalovém průmyslu přehlížena, maskována či jinak deformována. Například pod tlakem euforie fanoušků, kritiky médií a globálních sociálních sítí.

„Změny k lepšímu potřebují nejen vize a modely, ale také seriózní kritický a fundovaný rozbor starého systému a pořádku. Jde tedy o to, aby se zachovalo vše to, co je momentálně dobré a perspektivní. To však nebývá jednoduché. Většinou bývá velmi složité najít společné cíle mezi vlastníky klubu a sponzory. Moderní fungování ligového profesionálního fotbalového klubu musí být tedy komplexní s využitím celé škály zdrojů, nástrojů, kritérií a standardů. Úsilí o takovou funkční stabilitu, harmonii a úspěšnost však v tak konkurenčním a emocionálně vypjatém sportu bývá narušováno, podceňováno a jinak deformováno. Některé kluby se dostávají do platební neschopnosti i díky nepřiměřeným investicím do takzvaných hvězdných hráčů, trenérů nebo nepřiměřeně velkých a moderních arén. Mnoho jiných klubů doplácí na jiné problémy, které se mohou týkat vnitřních sporů v klubu. K těmto sporům patří i neshody mezi akcionáři, nedostatečná divácká a obchodně – marketingová podpora. Vývojové trendy jsou tady mnohdy nekompromisní. Kluby, které se nepřizpůsobí konkrétním situacím v místě a zemi svého působení na fotbalovém trhu, tak budou mít funkční problémy, které většinou končí bankrotem klubu.“¹⁸

„Proto, aby důvěra v českomoravský fotbal vzrostla a tím vzrostla také návštěvnost a sledovanost Gambrinus ligy, musí naše ligové fotbalové kluby hrát atraktivní moderní fotbal. Aby mohly ligové týmy hrát atraktivní a moderní fotbal, potřebují velmi kvalitní trenéry, hráče a další specialisty nejen v realizačním týmu, ale především v jeho vedení. Z hlediska samostatných trenérů je zřejmé, že i naši elitní trenéři se musejí těmto novým

¹⁸ VALÁŠEK, Ladislav. I náš fotbal musí hledat cesty k modernějšímu a efektivnějšímu fungování: Úvodník. In *Fotbal a trénink*. Praha 10: Agentura G.D.K. Sport M., 2011. s. 6-7. ISSN 1212-3390.

trendům a náročnějším kritériím co nejlépe, nejrychleji a všestranně přizpůsobit. Přizpůsobit se nejen odborně, ale také ekonomicky, vztahově a inovačně. Bez inovací a efektivní týmové práce se dnes nemůže obejít žádný úspěšný fotbalový trenér, kouč, leader, manager. Jinak tomu není ani u funkcionářů a manažerů fotbalových klubů. Musí se přizpůsobit novým podmínkám. Rozhodně se musí radikálně zbavovat starých nešvarů. Už nebudou moci lákat trenéry a hráče z jiných klubů na takzvané nadstandartní podmínky, když nebudou mít dostatečné prostředky na jejich financování. V dobách ekonomické krize by se měli všichni naučit lépe hospodařit a šetřit všude, kde to je jen možné.“¹⁹

1.8 Čemu musí trenéři v nových klubech čelit?

„Trenéři, zejména ti, kteří působí v kolektivních sportech, to nemají jednoduché. S příchodem nového trenéra se obvykle očekává obrat k lepšímu, ke změně hry, dosažení úspěchů, zisk titulu nebo účast v evropských pohárech, případné posílení mužstva nebo záchrana v soutěži. Někdy se ovšem stává, že pokud nedojde co nejrychleji ke změně k lepšímu, vedení klubu začíná být nervózní a netrpělivé, schopné se s novým trenérem rozejít. Management klubů v českém fotbale, se stal z větší části spíše byznysem, žádá od trenérů neustálé úspěchy a přitom jim často prodává z kádrů kvalitní, či klíčové hráče, aby si klub zajistil finance pro jeho další fungování. Je pochopitelné, že v tomto prostředí je stavba mužstva k utkání, taktika, formace vysoce náročnou činností.“²⁰

„Současný fotbal má tedy problémy. Komercializace zvyšuje značným dílem nároky na hráče i na trenéry, zejména reprezentační, a vyvolává otázky, které je nebo bude nutné řešit. Luiz Scolari říká „Současný fotbal je obchod a podívaná.“²¹

1.9 Fotbalový průmysl

„Samozřejmě, tak jako lidé, také různé módní teorie přicházejí a odcházejí. Přirozenost fotbalu a potřebnost vynikajících fotbalových trenérů zůstává. Každý

¹⁹ VALÁŠEK, Ladislav. I náš fotbal musí hledat cesty k modernějšímu a efektivnějšímu fungování: Úvodník. In *Fotbal a trénink*. Praha 10: Agentura G.D.K. Sport M., 2011. s. 6-7. ISSN 1212-3390.

²⁰ STAINER, František. Velká mužstva potřebují velké osobnosti: Trenérské osobnosti. In *Fotbal a trénink*. Praha 10: Agentura G.D.K. Sport M., 2010. s. 9. ISSN 1212-3390.

²¹ STAINER, František. Problémy fotbalu očima trenérů: Profily trenérů. In *Fotbal a trénink*. Praha 10: Agentura G.D.K. Sport M., 2004. s. 6. ISSN 1212-3390.

fotbalový trenér si proto na své cestě za úspěchem musí dát pozor na svůj vlastní profil, image a marketing, kde se srovnává nejen povrchní design, ale i obsahové a výkonnostní parametry, podle kterých pak fotbalové kluby a svazy mohou poznat, v čem jednotliví trenéři, kouči a manažeři mají jaké přednosti a v čem naopak zaostávají za jinými konkurenty. Stručně řečeno, pokud fotbaloví trenéři nechtějí zakrňt, musí se pořád aktivně dívat kolem sebe, ale nejen uvnitř svého klubu či svazu, ale i v širším a mezinárodním měřítku. Měli by na sobě velmi tvrdě pracovat, jelikož fotbal je dnes nejen nejpobulárnějším sportem, ale také svým způsobem globálním „průmyslovým“ odvětvím, kde by se měli uplatnit ty nejmodernější poznatky ze všech oborů, které mohou obohatit teorii a praxi profesionálního vrcholového fotbalu.“²²

1.10 Největší úspěchy trenérů v elitních klubech od roku 1912

Elitní kluby potřebují býti z něčeho financovány a udržovány. To je nutí k získání jednotlivých titulů, či se dostat do evropských soutěží a získat zde co nejlepší umístění. Tyto cíle elitních fotbalových klubů jsou jednoznačné, získat slávu, se slávou přichází sledovanost, se sledovaností finance. Dříve zisk klubu z velké části vytvářel prodej hráčů, nyní je tomu však jinak. Hlavní tepnou současného fotbalu je prodej práv na televizní přenosy, sponzoring, reklamy, návštěvnost a faktorů, které by měly zajistit finanční provoz klubu je v této době celá řada.

V důsledku toho se ocitají trenéři pod neustálým nátlakem získání co nejlepších umístění. Svědčí o tom také výsledky z terénního výzkumu, kde byli jednotliví trenéři, kteří jsou již špičkovými odborníky, tázáni na danou problematiku. Který problém ze čtyř uvedených ovlivňuje fluktuaci trenérů nejvíce? Většina trenérů se shodla, že dosažené výsledky. Je to tedy zřejmé, že v dnešní době se nejdříve hledí na výsledky a poté na kvalitu práce s hráči.

Trend byznysu ve fotbalovém průmyslu začíná spíše převažovat nad kvalitou fotbalu jako takového. Clive Gifford ve své knize Gifford (2006) podrobněji seznamuje se skutečností současného fotbalu.

²² VALÁŠEK, Ladislav. Požadavky na roli profesionálního fotbalového trenéra se mění: Úvodník. In *Fotbal a trénink*. Praha 10 : Agentura G.D.K. Sport M., 2005. s. 4. ISSN 1212-3390.

„Fotbal je extrémně velký byznys. Největší světové kluby mají na účtech stovky miliónů liber. Ale kvůli touze po úspěchu upadají mnohé kluby do dluhů a jiným hrozí, že budou muset z tohoto byznysu odejít.“²³

Jak Gifford (2006) píše dále, tak dobrá a kvalitní práce s mužstvem, nemusí vždy záviset na množství vynaložených prostředků.

„Méně bohaté kluby mohou být stále úspěšné. Španělský Villareal byl v roce 1997 na dně druhé divize, měl jen tři osoby v ústředí, stadion pro 3500 diváků. Od té doby se klub sídlící v malém městě se 40 000 lidmi dostal do španělské první divize a v roce 2004 se probojoval do semifinále poháru UEFA. Nefiguruje v seznamu 20 nejbohatších klubů světa, ale v roce 2004 vyhrál největší klubové ocenění v Evropě, Ligu mistrů.“²⁴

AC Sparta Praha		
Rok	Trenér	Úspěch
1912	František Malý	vyhrává skupinu Střední Čechy A
1919, 1920, 1921, 1923	John Dick	po vzniku ČSR se začínají hrát soutěže v župách. Sparta vyhrála Středočeskou 1. třídu.
1922	John Dick	Mistři ligy
1925/26	Václav Špindler	Mistři ligy
1927	Václav Špindler	Mistři ligy
1931/32	John Dick	Mistři ligy
1935/36	František Sedlaczek	Mistři ligy
1937/38	František Sedlaczek	Mistři ligy
1938/39	František Sedlaczek	Mistři ligy
1943/44	Josef Kuchynka	Mistři ligy
1945/46	Josef Kuchynka, František Sedlaczek	Mistři ligy
1947/48	František Sedlaczek	Mistři ligy
1952	Erich Srbek	Mistři ligy
1954	Antonín Rýgr	Mistři ligy
1964/65	Václav Ježek	Mistři ligy

²³ GIFFORD, Clive. *Encyklopedie fotbalu*. Praha : Svojtka & Co, 2006. 144 s. ISBN 80-7352-336-1.

²⁴ GIFFORD, Clive. *Encyklopedie fotbalu*. Praha: Svojtka & Co, 2006. 144 s. ISBN 80-7352-336-1.

1966/67	Václav Ježek	Mistři ligy
1983/84	Václav Ježek	Mistři ligy
1984/85	Vladimír Táborský	Mistři ligy
1986/87	Václav Ježek	Mistři ligy
1987/88	Václav Ježek	Mistři ligy
1988/89	Josef Jarabinský	Mistři ligy
1989/90	Jozef Jarabinský	Mistři ligy
1990/91	Václav Ježek, Dušan Uhrin	Mistři ligy
1992/93	Dušan Uhrin	Mistři ligy
1993/94	Karol Dobiaš	Mistři ligy
1994/95	Karol Dobiaš, Vladimír Borovička, Jurgensundermann, Jozef Jarabinský	Mistři ligy
1996/97	Vlastimil Petržela, Jozef Chovanec	Mistři ligy
1997/98	Jozef Chovanec, Zdeněk Ščasný	Mistři ligy
1998/99	Zdeněk Ščasný	Mistři ligy
1999/2000	Ivan Hašek	Mistři ligy
2000/01	Ivan Hašek	Mistři ligy
2002/03	Josef Jarabinský, Jiří Kotrba	Mistři ligy

Tabulka č. 1 - Trenérské úspěchy v české fotbalové lize za dobu fungování fotbalového klubu AC Sparta Praha²⁵

²⁵ ŠEFČÍK, Josef. *Králové ligového trůnu*. Praha: Riopress, 2004. 225 s. ISBN 80-86221-83-0.

SK Slavia Praha		
Rok	Trenér	Úspěch
1913	John W. Madden	Mistři ligy
1918	John W. Madden	Mistři ligy
1925	John W. Madden	Mistři ligy
1928/29	John W. Madden	Mistři ligy
1929/30	John W. Madden	Mistři ligy
1930/31	Josef Sloup Štaplík	Mistři ligy
1932/33	Josef Sloup Štaplík	Mistři ligy
1933/34	Kalmán Konrád	Mistři ligy
1934/35	Kalmán Konrád	Mistři ligy
1936/37	Jan Raichardt	Mistři ligy
1939/40	Emil Seifert	Mistři ligy
1940/41	Emil Seifert	Mistři ligy
1941/42	Emil Seifert	Mistři ligy
1942/43	Emil Seifert	Mistři ligy
1946/47	Emil Seifert, Josef Pojar	Mistři ligy
1948	Vilém Konig	Mistři ligy
1995/96	František Cipro, Josef Pešice	Mistři ligy

Tabulka č. 2 - Trenérské úspěchy v české fotbalové lize za dobu fungování fotbalového klubu SK Slavia Praha²⁶

1.11 Úspěšní trenéři

Jozef Chovanec – AC Sparta Praha

„Bývalý vynikající fotbalista započal svou hráčskou kariéru na rodném Slovensku, odkud se přes Púchov dostal až do Chebu. Tam si ho také vyhlédla pražská Sparta, se kterou Chovanec svou kariéru nakonec spojil. Po sedmi mistrovských titulech se stěhoval do Eindhovenu, kde s místním PSV taktéž slavil úspěchy. Svou trenérskou kariéru nastartoval ve Spartě, pokračoval v Příbrami a Krasnodaru, úspěšně také vedl národní mužstvo. Na Letné dále působil jako prezident klubu, na trenérskou židli se naposledy vrátil v roce 2008.“²⁷

Karel Brückner – trenér desetiletí 2010

„Každý mladý člověk i hráči velikosti Nedvěda, Rosického a jiných podvědomě uznávají autoritu zkušeného staršího člověka, navíc umocněnou odbornými a teoretickými vědomostmi. Také určité charisma a umění komunikovat s hráči tento pocit jenom zvyšuje. Je důležité vytvořit si postupně tým, který si věří, překonat

²⁶ ŠEFČÍK, Josef. *Králové ligového trůnu*. Praha: Riopress, 2004. 225 s. ISBN 80-86221-83-0.

²⁷ Sparta [online]. 10.3.2011 [cit. 2011-08-11]. Jozef Chovanec - generální sportovní manager. Dostupné z WWW: <<http://www.sparta.cz/cs/fanousci/on-line-chat-s-osobnosti/12452.shtml>>.

počáteční rozpaky způsobené komplikovanou volbou trenéra zvláště v momentě, kdy se média všemožně snaží dosadit do funkce úplně jiného trenéra. Brückner se ukázal jako nekonfliktní typ s velkými praktickými zkušenostmi, které nenápadně začal uplatňovat na prvních soustředěních reprezentace. Přišly nominace, parta se stmelovala a mužstvo si začalo věřit. Postupně vznikla dobrá parta, která dosahovala dobrých výsledků.²⁸

Pan Brückner několikrát vedl náš národní tým jako i další zkušení trenéři pan Chovanec, Rada. Tito trenéři jsou velmi dobrými a zkušenými profesionály ve svém oboru. Jejich postupy v tréninku ať už jednotlivých klubů či národní reprezentace, jsou cennou zkušeností.

²⁸ NEVRLÝ, Jiří. Koučink trenérů v utkáních : Charakteristiky trenérů. In *Fotbal a trénink*. Praha 10 : Agentura G.D.K. Sport M., 2004. s. 31. ISSN 1212-3390.

1.12 Obměna trenérů AC Sparta Praha, SK Slavia Praha od roku 1912 do roku 2011

Celkový graf a grafické porovnání je součástí přílohy č. 1, č. 2, č. 3.
AC Sparta Praha

2009 - 2012	Jozef Chovanec (smlouva do roku 212), Martin Hašek (od 2011)
2008 - 2009	Vítězslav Lavička (od 4. 6. do 7. 10. 2008), Jozef Chovanec (od 7. 10. 2008)
2007 - 2008	Michal Bílek (do 11. 5. 2008), Jozef Chovanec (od 11. 5. 2008 do 17. 5. 2008)
2006 - 2007	Stanislav Griga (do 31. 8. 2006), Michal Bílek (od 1. 9. 2006)
2005 - 2006	Stanislav Griga (od 10. 10. 2005), Jaroslav Hřebík (do 3. 10. 2005)
2004 - 2005	František Straka (od 26. 12. Jaroslav Hřebík)
2003 - 2004	Jiří Kotrba (od 29. 3. František Straka)
2002 - 2003	Jozef Jarabinský (od 4. 12. Jiří Kotrba)
2001 - 2002	Jaroslav Hřebík (od 4. 4. Vítězslav Lavička)
1999 - 2001	Ivan Hašek
1998 - 1999	Zdeněk Ščasný
1997 - 1998	Jozef Chovanec (od 1. 1. 1998 Zdeněk Ščasný)
1996 - 1997	Vlastimil Petržela (od 6. 9. Jozef Chovanec)
1995 - 1996	Josef Jarabinský (od 1. 1. 1996 Vlastimil Petržela)
1994 - 1995	Karol Dobiáš (od 15. 8. Jozef Chovanec a Vladimír Borovička, od 7. 10. Jürgen Sundermann, od 28. 3. 1995 Josef Jarabinský)
1993 - 1994	Karol Dobiáš
1991 - 1993	Dušan Uhrin
1990 - 1991	Václav Ježek
1988 - 1990	Josef Jarabinský
1986 - 1988	Václav Ježek
1985 - 1986	Ján Zachar
1984 - 1985	Vladimír Táborský
1983 - 1984	Václav Ježek
1982 - 1983	Dušan Uhrin (od 16. kola Václav Ježek)
1981 - 1982	Dušan Uhrin
1978 - 1981	Jiří Rubáš
1977 - 1978	Jozef Hložek (od 21. kola Rýgr)
1976 - 1977	Dušan Uhrin (od 16. kola Jozef Hložek)
1975 - 1976	Štefan Cambal, Zdenek Roček (ve 2. lize)
1974 - 1975	Ivan Mráz (od 26. kola Zdenek Roček)
1972 - 1974	Tadeáš Kraus
1971 - 1972	Karel Kolský (od 7. kola Tadeáš Kraus)
1970 - 1971	Karel Kolský
1969 - 1970	Milan Navara
1964 - 1969	Václav Ježek
1963 - 1964	Jaroslav Štumpf, Václav Ježek
1962 - 1963	Karel Kolský a Jaroslav Štumpf
1959 - 1962	Karel Kolský
1958 - 1959	Vlastimil Preis, Karel Senecký, Jirí Šimonek
1957 - 1958	Erich Srbek a Vlastimil Preis
1948 - 1953	Erich Srbek
1945 - 1947	František Sedlaczek
1939 - 1944	Josef Kuchynka
1933 - 1938	František Sedlaczek
1928 - 1933	Johnny Dick (Ang.)
1924 - 1927	Václav Špindler
1919 - 1923	Johnny Dick (Ang.)
1911 - 1918	František Malý
1907 - 1911	Karel Maleček (historicky první trenér)

Tabulka č. 3 - Trenérské osobnosti v minulosti AC Sparty Praha²⁹

²⁹ AC Sparta Praha [online]. 26. 09. 2009 [cit. 2011-08-07]. Vanislavek. Dostupné z WWW: <<http://kubik-bartik.jex.cz/menu/ac-sparta-praha>>.

SK Slavia Praha	
2011	Michal Petrouš
30.3.10 - 30.5.2010	František Cipro
12.4.05 -30.3.2010	Karel Jarolím
2004 - 2005	Josef Csaplár
2001 - 2003	Miroslav Beránek
2001 - 2001	Josef Pešice
2000 - 2001	Karel Jarolím
1999 - 2000	František Cipro
1998 - 1999	Jaroslav Hřebík
1998 - 1998	Petr Rada
1997 - 1998	Pavel Tobiáš
1995 - 1997	František Cipro
1994 - 1995	Miroslav Beránek
1993 - 1994	Jiří Dejmal
1992 - 1993	Jozef Jarabinský
1990 - 1992	Vlastimil Petržela
1988 - 1989	Ivan Kopecký
1987 - 1988	Tomáš Pospíchal
1986 - 1987	Vlastimil Petržela
1984 - 1986	Jaroslav Jareš
1982 - 1984	Milan Máčala
1981 - 1981	Miroslav Starý
1981 - 1981	Josef Bouška
1979 - 1980	Bohumil Musil
1973 - 1979	Jaroslav Jareš
1973 - 1973	Rudolf Vytlačil
1972 - 1972	Miroslav Linhart
1970 - 1972	Antonín Rýgr
1969 - 1970	Josef Forejt
1968 - 1969	Jiří Nedvídek
1966 - 1968	František Havránek
1966 - 1966	Mirko Paráček
1966 - 1966	Vratislav Fikejz
1964 - 1966	František Ipser
1963 - 1964	Karel Finek
1960 - 1963	Antonín Rýgr
1960 - 1960	Josef Forejt
1959 - 1960	Karel Finek
1959 - 1959	Vlastimil Kopecký
1959 - 1959	Antonín Rýgr
1958 - 1958	Josef Forejt
1956 - 1958	Antonín Rýgr
1954 - 1956	Josef Bican
1952 - 1953	Emil Seifert
1950 - 1951	Viliam König
1949 - 1949	Jan Reichert
1947 - 1948	Viliam König
1946 - 1947	Josef Pojar
1939 - 1946	Emil Seifert
1935 - 1938	Jan Reichert
1933 - 1935	Kolmán Konrád
1930 - 1933	Josef Štaplík
1905 - 1930	John William Madden

Tabulka č. 4 - Trenérské osobnosti v minulosti SK Slavia Praha.³⁰

³⁰ *Transfermarkt* [online]. 2000 [cit. 2011-08-08]. Transfermarkt. Dostupné z WWW: <<http://www.transfermarkt.cz>>.

³⁰ *Trenéři - SK Slavia* [online]. 2010 [cit. 2011-08-10]. SK Slavia Praha. Dostupné z WWW: <<http://www.slavia.cz/Treneri>>.

2 CÍLE PRÁCE, VÝZKUMNÉ OTÁZKY A HYPOTÉZY

2.1 Cíle práce

Tato bakalářská práce se zabývá výzkumem fluktuace trenérů v elitních fotbalových klubech.

1. Přinést nový pohled na fluktuaci trenérů v elitních fotbalových klubech.
2. Zjistit rozdíly mezi fluktuací v elitních fotbalových klubech dříve a nyní.
3. Zjistit, zda je fluktuace trenérů v současné době něco výjimečného.
4. Dopady fluktuace v elitních klubech na samotné trenéry, hráče, jejich individuální a týmové herní výkony, na kvalitu českého fotbalu.
5. Zda má fluktuace trenérů negativní dopad na jejich práci.
6. V závěru této práce se zabývat návrhem optimálního řešení, aby nemuselo docházet k negativním následkům.

2.2 Úkoly práce

1. Seznámit se s problémem a jeho aktuálností. Načerpat inspiraci od kolegů. Seznámit se s veškerými dostupnými zdroji v knihovně (např. přehled a rozbor literatury). Načerpat potřebnou inspiraci z literárních a elektronických zdrojů, vyhledat potřebné prameny k fluktuaci trenérů v elitních fotbalových klubech.
2. Stanovení si cílů, výzkumných otázek a hypotézy.
3. Sestavení otázek do dotazníkového šetření.
4. Získání potřebných informací od kolegů, kteří jsou považováni za profesionály ve svém oboru (manažeři, trenéři). Data od těchto profesionálů budou získávána pomocí terénního dotazníkového šetření s využitím záznamu na digitální přenašeč.
5. Zpracování výsledků a jejich vyhodnocení.
6. Prokázat předem stanovené hypotézy. Dokázat, že vstřícnější a ohleduplnější politika klubu může zlepšit jeho výsledky.
7. Na základě vyhodnocených hypotéz vyvodit závěry a doporučení.

2.3 Metoda výzkumu

K výzkumu této práce byla využita dostupná literatura ze Středočeské vědecké knihovny v Kladně. Na základě podpůrné literatury, zkušeností a doporučení dvou absolventů diplomových prací, byly sestaveny otázky k terénnímu výzkumu. Na tvorbě některých otázek se podílel výkonný ředitel a jednatel klubu SK Kladno, který má za sebou dlouholetou úspěšnou kariéru, a to díky své profesionální fotbalové licenci. V současné době v klubu působí na pozici hlavního trenéra a rovněž zde zastává funkci sportovního manažera. Dále byli vybráni profesionální trenéři Gambrinus ligy, kterým byly jednotlivě na základě předem dohodnutých osobních schůzek předloženy otázky z předem připraveného dotazníku a tyto rozhovory byly v průběhu zaznamenávány na digitální přenašeč. Všichni dotazovaní respondenti, to znamená fotbaloví trenéři, byli před samotným monitorováním rozhovoru upozorněni, že veškeré jejich odpovědi budou zaznamenávány na digitální přenašeč, s čímž všichni jednoznačně souhlasili. Někteří trenéři byli natolik zaneprázdněni svými povinnostmi, že se je nepodařilo v terénu zastihnout, a proto byl dotazník zaslán vedení elektronickou cestou. To je bez sebemenšího prodlení předalo k vyplnění přímo účastníkům mého šetření. Pomocí terénního dotazníkového šetření bylo zastiženo a tázáno devět hlavních trenérů Gambrinus ligy, jeden manažer a dva trenéři Gambrinus ligy byli tázáni zasláným dotazníkem. Dotazník je součástí přílohy této bakalářské práce stejně jako CD s digitálním záznamem trenérů Gambrinus ligy.

Použité otázky:

1. Uzavřené otázky – s odpověďmi (ano, ne, spíše ano, spíše ne), zaškrťovací
2. Otevřené otázky s volnou odpovědí

2.4 Hypotézy

1. *Předpokládáme, že zásahy vedoucích pracovníků vybraných elitních fotbalových klubů do kádru, které se objevují v jiných prvoligových klubech, působí na fluktuaci trenérů i v klubech jako je AC Sparta Praha a SK Slavia Praha.*
2. *Předpokládáme, že jednotlivé trenérské výsledky působí na klub jako takový, neboť fotbalový průmysl je odlišný od jakékoliv jiné formy podniku.*

2.5 Zpracování výsledků

Ke zpracování výsledků z terénního dotazování bylo využito Microsoft Office sady, která obsahuje širokou škálu programů potřebných k vytvoření grafů a tabulek. Výsledky byly vyhodnoceny pomocí grafického znázornění kvantitativně a procentuálně. Dále byly vyhodnoceny otázky s otevřenou odpovědí. Názory na téma fluktuace trenérů v elitních fotbalových klubech byly zaznamenány. Veškeré obdržené výsledky byly poté zpracovány a vytvořen z nich celkový závěr této práce.

3 APLIKAČNÍ ČÁST

3.1 Tabulky a jejich vyhodnocení

Pomocí terénního výzkumu bylo zastiženo a tázáno devět trenérů fotbalových klubů, jeden manažer. Dva trenéři byli tázáni pomocí elektronicky zaslaných dotazníků přímo vedením klubu, které je vzápětí předalo k vyplnění. Otázky byly vytvořeny systematicky, aby na sebe co nejvíce navazovaly. Nejdříve bylo sestaveno čtrnáct uzavřených otázek, které by měli zodpovědět to, jaká je momentální situace v interakci trenér – vedení klubu. Ke konci navazují tři otázky s otevřenou odpovědí, které měly za účel zjistit, jaký postoj zastávají trenéři k náhlým personálním změnám v klubech. Měli bychom dostat ucelenou představu, jak probíhá současná fluktuace trenérů v elitních klubech.

<u>Klub</u>	<u>Jméno</u>	<u>Funkce</u>
<i>SK Kladno</i>	Mgr. Eduard Novák	Asistent v první lize, trenér druhé a třetí ligy Sportovní manažer Jednatel občanského sdružení
<i>SK Kladno</i>	Stanislav Hejkal	Bývalý asistent v Gambrinus lize
<i>AC Sparta Praha</i>	Jozef Chovanec	Hlavní trenér v Gambrinus lize Generální sportovní manažer Hlavní trenér národní reprezentace 1998
<i>Bohemians 1905</i>	Pavel Medynský	Hlavní trenér v Gambrinus lize
<i>Bohemians 1905</i>	Václav Hradecký	Asistent hl. trenéra v Gambrinus lize
<i>Bohemians 1905</i>	Zbyněk Busta	Bývalý hlavní trenér v třetí, druhé lize a Gambrinus lize
<i>Dukla Praha</i>	Luboš Kozel	Hlavní trenér v Gambrinus lize
<i>Viktoria Žižkov</i>	Martin Pulpit	Hlavní trenér v Gambrinus lize
<i>SK Slavia Praha</i>	Michal Petrouš	Hlavní trenér v Gambrinus lize
<i>Teplice</i>	Petr Rada	Hlavní trenér národní reprezentace 2008/09 Hlavní trenér v Gambrinus lize
<i>Hradec Králové</i>	Václav Kotál	Hlavní trenér v Gambrinus lize

Tabulka č. 5 - Oslovení účastníci terénního dotazování

3.2 Jednotlivá vyhodnocení

Široký pohled na problematiku všech zúčastněných profesionálů

Otázka	Odpovědi				
	1 rok	2 roky	3 roky	4 roky	5 let a více
Možnosti					
Jak dlouho si myslíte, že je optimální být u jednoho mužstva jako hlavní trenér?	0	1	8	1	2
	0	8%	67%	8%	17%

Tabulka č. 5 - Kvantitativní vyhodnocení 1. odpovědi

Z uvedené tabulky můžeme vidět, že většina trenérů považuje za optimální působnost ve fotbalovém klubu tři roky. Minimální působnost ve fotbalovém klubu byla zmíněna dva roky a maximální pět let a více. V některých klubech jsme mohli být svědky však mnohem kratšího působení fotbalových trenérů. Jak je vidět z tabulky, je doba pro optimální působení v klubu tři roky a to z důvodu vtisknutí do hráčů určitého herního stylu a nalezení určité řeči s hráči.

Otázka	Odpovědi			
	Ano	Spíše ano	Ne	Spíše ne
Možnosti				
Myslíte si, že je v České republice fluktuace hlavních trenérů považována za něco výjimečného?	1	1	7	3
	8%	8%	59%	25%

Tabulka č. 6 - Kvantitativní vyhodnocení 2. odpovědi

V této tabulce můžeme vidět vyhodnocení výjimečnosti fluktuace trenérů ve fotbalových klubech. Většina tázaných odpověděla, že nepovažují fluktuaci trenérů v České republice za něco výjimečného. Každý sport potřebuje tedy pohyb a v každém sportu je dobrá cirkulace, trenéři by tedy měli zůstat v klubech určitou dobu, aby vtiskli do týmu určité dovednosti a herní styl, ale je důležité nabírat jako trenér nové zkušenosti s dalšími kluby.

Otázka	Odpovědi			
	Ano	Spíše ano	Ne	Spíše ne
Možnosti				
Myslíte si, že na trenérskou činnost má výrazný vliv politika klubu?	11	1	0	0
	92%	8%	0%	0%

Tabulka č. 7 - Kvantitativní vyhodnocení 4. odpovědi

V této tabulce nalezneme vyhodnocení otázky na to, zda má vliv politika klubu na činnost trenéra. Jak vidíme, tak převážná většina souhlasí s tím, že politika se významnou částí podílí na fungování trenéra v klubu. Politika klubu je jednou ze součástí, které ovlivňují převážně dnešní fotbalový průmysl a vůbec fungování trenérů v klubech. Pokud není jasná filozofie daného klubu, tak fungování klubu jako celek je problematické.

Otázka	Odpovědi			
	Ano	Spíše ano	Ne	Spíše ne
Možnosti				
Jste spokojen se současným systémem ohodnocování práce trenérů?	0	2	5	5
	0%	17%	41%	42%
Měli by se na vyhodnocování trenérské práce podílet i hráči?	3	1	6	2
	27%	9%	53%	11%
Měl by se na vyhodnocování trenérské práce podílet i realizační tým?	7	1	3	1
	59%	6%	25%	8%

Tabulka č. 8- Kvantitativní vyhodnocení 3., 5. a 6. odpovědi

V této tabulce můžeme vidět, že současní trenéři nejsou spokojeni se současnou situací, která panuje v prvoligovém fotbalu, která se týká ohodnocení trenérské práce. Práce trenérů bývá tedy ve velkém měřítku hodnocena negativně, a tudíž trenéři ztrácejí mnohdy i motivaci v těchto klubech dále pracovat. Dále většina respondentů souhlasila s možností vyjádření stanoviska k práci trenéra i ze strany realizačního týmu a ne jen vedení.

Otázka	Odpovědi			
	Ano	Spíše ano	Ne	Spíše ne
Možnosti				
Měl by hlavní trenér předkládat měsíční vyhodnocení své práce, včetně jasné vize do dalšího měsíce nadřazenému?	4	3	2	3
	33%	25%	17%	25%
Myslíte si, že se tak již děje?	6	1	1	4
	50%	8%	8%	34%

Tabulka č. 9- Kvantitativní vyhodnocení 7. a 8. odpovědi

V této tabulce je vyhodnoceno, zda předkládají trenéři své měsíční plány vedení, či je jinak konzultují s vedením. Většina respondentů odpověděla, že by tak mělo být činěno, popřípadě se v jejich klubech tak děje. Pokud se podíváme na velké a úspěšné fotbalové „firmy“, které produkují kvalitní hráče, jako je například AC Sparta Praha, tak v těchto klubech se již tak děje a jsou velmi úspěšné.

Otázka	Odpovědi			
	Ano	Spíše ano	Ne	Spíše ne
Možnosti				
Měla by být v klubech vedena funkce sportovního manažera?	9	1	1	1
	75%	9%	8%	8%
Měl by být hlavní trenér zároveň i sportovním managerem jako například Alex Ferguson v Manchester Utd.	4	4	1	3
	34%	33%	8%	25%
Myslíte si, že je dobré, vyzkoušet si práci sportovního manažera jako trenér?	10	2	2	0
	67%	16%	17%	0%

Tabulka č. 10- Kvantitativní vyhodnocení 9., 10. a 11. odpovědi

Zde můžeme vidět, jak trenéři jednotlivých klubů odpovídali na otázku, zda by v klubu měl být sportovní manažer či by měl být trenér zároveň sportovním manažerem. Většina respondentů souhlasila s tím, aby v klubech působili sportovní manažeři. Sportovní manažeři jsou dobrou složkou, která tvoří klub, pokud mají všichni stejné cíle

a dokážou si najít stejnou notu. Zároveň tak je dobré podle většiny trenérů být i sportovním manažerem, který se tak stává i lépe hodnotitelným a není to jen „lépe placený tělocvikář“.

Otázka	Odpovědi			
	Ano	Spíše ano	Ne	Spíše ne
Možnosti				
Myslíte si, že má výrazný vliv na fluktuaci trenérů neodborné posuzování jejich práce?	10	2	0	0
	83%	17%	0%	0%
	Finanční situace klubu	Dosažené výsledky	Osobní konflikty	Kvalita práce s hráči
Co si myslíte, že ovlivňuje fluktuaci trenérů v klubech nejvíce?	2	10	2	0
	14%	72%	14%	0%

Tabulka č. 11- Kvantitativní vyhodnocení 12. a 13. odpovědi

V této tabulce můžeme vidět, že neodborné posuzování práce trenérů v klubech má za následek jejich pozdější odchody a jejich nespokojenost s kluby. Práce trenérů se skládá ze široké škály úkonů, kdy musí plánovat tréninky tak, aby bylo zatížení směřováno vždy jinak v každém at' už mikrocyklu, mezocyklu či makrocyklu. Plánování přípravných utkání, psychologické působení na hráče. Musí čelit dlouhodobému tlaku, když se například týmu nedaří. Další část tabulky nám znázorňuje, že většina trenérů souhlasí s tím, že jejich fluktuaci ovlivňují spíše dosažené výsledky. Tyto výsledky jsou samozřejmě stěžejní pro kluby proto, aby dosáhly svých stanovených cílů, ale nemělo by se dívat pouze jen na výsledky, kterých bylo docíleno v tabulce. Měli bychom brát v potaz například herní stránku daného klubu a sportovní úspěchy, kterých bylo dosaženo s hráči individuálně.

Otázka	Odpovědi			
Možnosti	Ano	Spíše ano	Ne	Spíše ne
Myslíte si, že fluktuace trenérů v Gambrinus lize je větší, než byla v historii? To znamená před vznikem Gambrinus ligy?	7	1	1	3
	59%	8%	8%	25%

Tabulka č. 12- Kvantitativní vyhodnocení 14. odpovědi

V této tabulce respondenti odpovídali na otázku, zda je v Gambrinus lize větší fluktuace trenérů než bývala v historii. Jak je vidět z tabulky tak většina respondentů odpověděla, že v současném fotbale se fluktuace jeví na pohled větší než v historii.

3.3 Porovnání názorů profesionálních odborníků ve svém oboru na téma Sparta a Slavia.

Luboš Kozel se vyjadřuje k problému fluktuace trenérů nejdříve obecně a poté konkrétně pro kluby AC Sparta Praha, SK Slavia Praha „Hlavním problémem, co se týče fluktuace trenérů je, že klub vedou lidé, kteří nejsou trenéři nebo nejsou úplně s fotbalem spjati, ač si myslí, že jsou odborníci na fotbal. Takže dost často hodnotí práci toho trenéra jen podle výsledků a mají svůj určitý pohled na fotbal, který se vždy liší od toho pohledu trenéra a vždy bývá finančně jednodušší vyměnit trenéra, nežli půlku fotbalového družstva a na druhou stranu je třeba si také uvědomit, že proti trenérovi stojí soupeř, který má stejný zájem, je lepší na tu práci pohlížet z nějakého dlouhodobého intervalu například jednoho roku, kde je nějaký určitý pokrok jednotlivých hráčů nebo celého týmu vidět. Málo který trenér může dokázat to, že je kvalitnější nežli ten předchozí během nějakých tří, čtyř měsíců. Kvalitu a úspěšnost trenérské práce by měl vyhodnocovat nadřízený trenéra, ať už to budeme nazývat sportovní ředitel nebo sportovní manager. V tom fotbale je ale to specifické, že ta úspěšnost je měřena výsledky. To znamená, když pomínu výsledek jako výsledek na hřišti, tak důležitý je ten fakt, že se hráči v žebříčku naučených dovedností posunuli, pomohli tomu klubu. Dostali se někteří hráči do reprezentace a podobně. Toto je také určitý výsledek trenérské práce. V klubech jako je AC Sparta Praha, SK Slavia Praha dochází k fluktuaci, protože zejména v těchto klubech je úspěšnost měřena výsledky. Jsou to kluby s nejvyššími ambicemi. S nejvyšší náročností na trenéra. Pakliže tyto kluby nemají výsledky, pokud vezmeme v potaz i kádr, který je v těchto klubech složen z hráčů nejvyšší kvality pro český fotbal, samozřejmě i z nejdražších, tak samozřejmě z ekonomického hlediska je jednodušší vyměnit trenéra a věřit tomu, že to pomůže, nežli měnit půl mančafu. Fanoušci i média se podílí na tlaku v těchto klubech a působí na vedení, aby odvolalo trenéra, a to občas podlehne.“

Václav Kotál se vyjadřuje k problému fluktuace trenérů nejdříve obecně a poté konkrétně pro kluby AC Sparta Praha, SK Slavia Praha „Vše je spjaté s cíli v klubu. Nejtěžší práci má manažer, aby udržel kvalitu, když má vychovávat hráče, které klub potřebuje prodat proto, aby mohl existovat. Ta hrana je velmi ostrá, protože jestliže máte dávat mladé hráče, které klub potřebuje prodat, současně potřebujete výsledky, tak je to určitě těžká práce pro trenéra, který to má vyhodnotit. Protože na výsledek toho

utkáni nemá vliv pouze vlastní výkonost, nebo výkonost těch hráčů. Působí zde také jiné aspekty, například rozhodčí, diváci a je jich celá řada. Diváci si samozřejmě přejí, aby to mužstvo podávalo co nejlepší výkony, a ty výkony těch hráčů se jim nemusí líbit. Vy z hlediska perspektivy toho hráče musíte podržet, i když se mu momentálně nedaří, jelikož v něm cítíte potenciál, že by to mohl být právě ten hráč, kterého by mohl klub v budoucnu prodat. Čili pro trenéra je to z tohoto pohledu velmi obtížná práce, aby se skloubily výsledky s výkonností. Myslím si, že majitel klubu vyhodnocuje kvalitu trenérské práce, ale mělo by to asi být tak, že i ten majitel klubu by měl mít konzultace s někým, kdo tu práci trenéra je schopen ohodnotit. Já mám zkušenosti takové, že tady působí manažeři ze špičkových podniků v regionu, ale fotbal je trošku jiný nežli klasická firma. Pracujete s emocemi, s pocity a tak dále. U hráčů musíte navodit dobrou atmosféru, protože je něco jiného hrát na hřišti před pěti či deseti tisíci diváky a podat kvalitní výkon, než stát u stroje a devět hodin pracovat s mašinou, která má stále stejnou výkonnost. Tam tedy ten vliv pocitů a emocí je rozdílný. V klubech jako je AC Sparta Praha a SK Slavia teď celkem k fluktuaci ani nedochází. Působí zde Martin Hašek a Jozef Chovanec, kteří zde jsou již delší dobu. Dříve to bylo zapříčiněno tím, že klub chce výsledky a také chce prodávat hráče. Skloubit tedy tyto dvě věci je dost náročné. Jestliže máte dosahovat maximální výkonnosti a vzápětí máte vychovávat hráče, kteří by byli na prodej, tak to je velmi těžká práce pro celý realizační tým. Ne každému se to podaří. Nemá na to vliv jen samotná práce trenéra, ale je zde celá řada dalších jiných vlivů. Ve Slávii, jestliže se takto zhorší finanční situace klubu, tak je jednoznačné, že ta práce tam je ovlivněna tolika faktory, že to tam dozajista není jednoduché.“

Zbyněk Busta se vyjadřuje k problému fluktuace trenérů nejdříve obecně a poté konkrétně pro kluby AC Sparta Praha, SK Slavia Praha „Současná práce trenérů v prvoligových klubech je taková, že je to na neprofesionální bázi. Trenéři nemají vybavení, které by měli mít, pracují v úzkém kádru lidí. Realizační týmy jsou moc „okleštěný“. Není náhoda, že Chelsea má v realizačním týmu 19 lidí. Naše prvoligové kluby pracují ve čtyřech pěti lidech. My bychom stále chtěli trenéra, který je odborník na fyziologii, techniku, fitness a tak dále. Pokud tento člověk bude zvládat vše, tak ve všem bude pouze průměrný. Nebude v ničem výborný. Na to navazuje zahraniční styl, kde si trenér sestaví realizační tým, který potřebuje, kde se každý věnuje té své činnosti a pak je ta práce špičková. Nelze to nahrazovat pouze jedním člověkem. My jsme vždy působili jako taková přestupní stanice, čili musíme být zvyklí na to, že hráči odcházejí,

aby měl klub také z něčeho finanční zajištění. Určitě se podílí na fluktuaci trenérů i nátlak od fanoušků. Já osobně jsem to zažil na Bohemians 1905, kde ten nátlak byl přenesen na mě a nedalo se v tom pracovat. Tenkrát to nezvládlo ani vedení, které se začalo chovat jinak než na začátku sezóny. Trenérskou práci dnes vyhodnocují novináři a různé ankety. Je určitě spousta odborníků, jako například, Mário Buzek, Verner Lička, Jarda Hřebík, kteří se v tom fotbalu pohybují. Určitě by tedy měli mít jakýsi žebříček a hodnotit trenérskou práci. Ne jakési ankety novinářů. V hodně prvoligových klubech je velmi složité ohodnotit práci toho trenéra. Ve Slávii mi překvapilo, že dali prostor Michalovi Petroušovi po odchodu Karla Jarolíma a drží nad ním ochranou ruku, což si myslím, že je správné. Ten tlak na Spartu, nevyhrála titul, taky tlak veřejnosti, možná přemýšleli o změnách, kde to nakonec neudělali, dali realizačnímu týmu zelenou a pracujte dál.“

Pavel Medynský odpovídá na otázku o fluktuaci trenérů obecně a k problematice AC Sparta Praha a SK Slavia Praha se vyjadřuje písemně.

Na fluktuaci ve fotbalových klubech se podepisuje nedůvěra vedení klubu v trenéra po dosažení špatných výsledků. Je zde celá řada faktorů, jako například neodborné hodnocení, hledání objektivních příčin, špatné doplnění mužstva, prodej kvalitních hráčů. Kvalitu a úspěšnost trenérské práce by měl vyhodnocovat ten, kdo klub samozřejmě financuje a má příslušnou odbornost. V klubech jako je AC Sparta Praha a SK Slavia Praha dochází k fluktuaci zejména kvůli špatným výsledkům.

Václav Hradecký odpovídá na otázku o fluktuaci trenérů obecně a k problematice AC Sparta Praha a SK Slavia Praha se vyjadřuje písemně.

Na fluktuaci trenérů má vliv například, jestliže není stejný názor na kvalitu mužstva a jeho cíle, umístění, a poté dochází k rozkolům. Je ale rozdíl pracovat ve Spartě a oproti tomu tady v Bohemians, kde jsou vztahy užší. Vyhodnocovat kvalitu a úspěšnost trenérské práce by měli lidé, kteří zažili, co to znamená pracovat s hráči, jaké to bývá, když se nedaří a umět reálně posoudit situaci a snažit se tu situaci zvládnout, ne vyhodit trenéra. Ve Spartě a Slávii dochází k fluktuaci spíše kvůli uspěchanému vybírání správného typu trenéra, sportovního manažera. Díky

urychlenému výběru hráčů k prodeji. Neprodávat hráče jakmile se objeví trochu lákavá nabídka, stabilizovat kádr.

Martin Pulpit se vyjadřuje k problému fluktuace trenérů nejdříve obecně a poté konkrétně pro kluby AC Sparta Praha, SK Slavia Praha „, Fluktuace trenérů je nepřiměřená. Myslím si, že na to mají i vliv kolikrát některé skupiny hráčů. Kvalitu trenérské práce by měl vyhodnocovat tedy nějaký odborník z řad klubu, ale myslím si, že takovým nepsaným ohodnocením trenéra je potom návštěvnost na samotných utkáních. Když mužstvo předvádí kvalitní fotbal, tak chodí lidé, a to by mělo být pro trenéra největším ohodnocením. K fluktuaci v klubech jako je AC Sparta Praha a SK Slavia Praha dochází kolikrát právě kvůli tomu, že fanoušci vytváří nátlak na vedení, které kolikrát podlehne a toho trenéra vymění.“

Petr Rada se vyjadřuje k problému fluktuace trenérů nejdříve obecně a poté konkrétně pro kluby AC Sparta Praha, SK Slavia Praha. „Myslím si, že asi žádný trenér sám neodstoupí. Buď je tedy odvolán, nebo jsou to výjimky, kdy někdo získá lepší uplatnění, například v cizině. Mělo by vždy rozhodovat to, že se nedá práce trenéra posuzovat po nějaké krátké době, pokud je klub stabilizovaný a má nějakou filozofii, viz teď například Ostrava, která má na přípravu teď jen jednoho trenéra. I když jim ta příprava nevyšla, tak jak si představovali, ale je to jen příprava, tak po prvním kole, kde neuspěje mančaft je trenér odvolán a oni před tím mluví o systematické práci. Nehledě na to, že je tam sportovní ředitel, který by měl být v úzkém kontaktu s tím trenérem, kde jsou oba dva na jedné lodi prakticky. A pak to dojde do takové fáze, kde rozhoduje pět lidí, zda odvolat či neodvolat trenéra, zvednou ruku všichni a sportovní ředitel ho potopí, aby se zachránil. Já si myslím, že toto je špatné. Nesouhlasím s tím a neuznávám to, aby trenér byl po prvním kole odvolán. Nehledě na to, že pokud by byl odvolán trenér za neúspěchy, tak by měl být odvolán i sportovní ředitel. Trenérskou práci by měl tedy vyhodnocovat v klubu prezident a členové představenstva se sportovním ředitelem. Vždy by si měli ale sednout a vyhodnotit pouze ty věci, které převažují. Pokud je tým stabilizován a přijde nějaké přebudování mužstva, tak k tomu musí zanést jiné stanovisko. Například pokud mají mladé hráče, reprezentanty, které chtějí zabudovat do toho týmu, tak to vždy přináší nějaký pokles nebo nějaký určitý nárůst té výkonnosti. U nás je to o to těžší, jakmile vyletí nějaký dobrý hráč, tak je ihned prodán, což je veliký problém. V zahraničních klubech je situace jiná. Tam když se objeví dobrý hráč, tak

k němu přikoupí další dobré hráče, aby ten klub šel ještě více nahoru. U nás se to praktikuje obráceně. U nás je to o penězích. U nás kluby potřebují peníze, čili musí prodávat hráče. U nás se stává pravidelně, že od nás odchází pravidelně hráči ven do zahraničí, kde se neprosadí a sem chodí zpět v dezolátním stavu. Vždy by si mělo sednout vedení a trenér by měl mít hlavní slovo. Pokud nějaký klub má trenéra a má ho tam, protože mu věří, tak přece tu odbornost musí nechat na něm, proto je ten trenér študovaný. Tyto týmy jako je AC Sparta Praha a SK Slavia Praha si nemůžou dovolit skončit pátý či šestý, jelikož rozpočet toho klubu je velký. Je to stejné jako Bayern Mnichov si nemůže dovolit nepostoupit do Champions League, i když se to může někdy stát. Ale tyto kluby, především Sparta v současnosti, chtějí být první, a pokud skončí třetí, tak je to pro ni neúspěch. Na druhou stranu, pokud Sparta koupí osm až devět hráčů před sezónou, tak to chce určitý čas, aby je tam zabudovali. Jedna sezóna nemusí vyjít, ale vyjde sezóna příští. Vše záleží na prezidentech a na majitelích klubů.“

Stanislav Hejkal se vyjadřuje k problému fluktuace trenérů nejdříve obecně a poté konkrétně pro kluby AC Sparta Praha, SK Slavia Praha „Trenéři jsou odejiti od mužstva většinou po neuspokojivých výsledcích, což je asi ten z největších bodů. Výraznou měrou se na problému fluktuace trenérů podílí i ekonomická situace oddílu, zda jsou ti hráči a trenéři v klubu spokojeni. Zdali mají v čas vyplaceny výplaty, což se může projevat na výsledcích a na práci celého realizačního týmu. Kvalitu trenérské práce by měl vyhodnocovat určitě management oddílu, sportovní ředitel, ředitel klubu. Trenér by měl mít takovou krátkodobou vizi, například měsíční, kde by měl naplánovat to, co v daném měsíci musí splnit a zdali to bylo splněno, daný měsíc vyhodnotit a dostat zpětnou vazbu. V klubech jako je AC Sparta Praha a SK Slavia Praha se nevychovává, zde se musí vyhrávat a zde není čas ani prostor pro trenéry, aby vychovávali hráče, ale vyhrávali. Zde jsou tedy trenéři nuceni vyhrávat, pokud nevyhrávají, tak jsou odejiti.“

Mgr. Eduard Novák se vyjadřuje k problému fluktuace trenérů nejdříve obecně a poté konkrétně pro kluby AC Sparta Praha, SK Slavia Praha „První věcí, která ovlivňuje odchody a příchody nových trenérů do klubů jsou tedy výsledky. Ekonomika managementu je závislá na výsledcích, jelikož výsledky jsou závislé na finančním příjmu. Management tedy potřebuje přísun financí, které jsou závislé na výsledcích. Pokud jsou dobré výsledky například v Champions League, pohárech, tak přichází

dotace. Tedy čím je klub úspěšnější, tedy má dobré výsledky, tak má i více financí. Samozřejmě tedy ekonomická stránka je velmi důležitá a ovlivňuje celkem vše v klubech. Například hodnocení trenérů, nespokojenost. Fluktuace trenérů je tedy ovlivněna v dnešní době spíše tou ekonomickou stránkou. Vzhledem k tomu, že si myslím, že by trenér měl být zároveň i sportovním manažerem, který by věděl, co si může dovolit s nově nakoupenými hráči, tak kvalitu trenérské práce by měl vyhodnocovat management. Samozřejmě člověk, který je zodpovědný jak za nákup hráčů, tak práci s těmito hráči, se samozřejmě lépe i hodnotí. Trenéři by se nemohli vymlouvat na to, že mu byli nakoupeni špatní hráči. Sportovní manažer by tedy měl být zároveň i trenérem nebo by se měl alespoň podílet na nakupování hráčů a tím by je v podstatě zapracovával do mužstva. Fluktuace v týmech jako je AC Sparta Praha a SK Slavia Praha v posledních letech nebyla až tak závažná. Ale samozřejmě je to dané ekonomikou a výsledky. V dobách, kdy pan Hřebík vydělal velké peníze na Champions League, tak po něm, když se tam Sparta nedostávala, tak trenéři dost odcházeli. Teď si myslím, že je situace ve Spartě stabilizovaná. Pan Chovanec tam je pár roků a má k sobě lidi, které si vybral. Ve Slavii ta situace byla stejná, a proto zde byl delší čas. Pan Jarolím, který udělal dva tituly. Pak se zhoršila ekonomická situace a pan Jarolím odešel a šanci dostal pan Petrouš, který tam doteď působí. Myslím si tedy, že ta fluktuace v těchto klubech není až tak četná a je tedy podložena úspěchem, ekonomikou.“

3.4 Současní trenéři zmíněných klubů AC Sparta Praha a SK Slavia Praha hodnotí situaci v klubech takto.

Jozef Chovanec říká o svém mateřském klubu AC Sparta Praha „ Za poslední dva roky těch trenérů tolik neodcházelo, spíše méně, neodchází jich tolik jako v minulosti. Klub byl dříve nespokojen s trenéry, jelikož je to spojeno s výsledky a samozřejmě s ekonomickou situací, která panuje ve fotbale. Je to také dáno tím, že dnes kluby již pracují více koncepčně. Kvalitu trenérské práce dnes hodnotí pseudoodborníci a hlavně média, kteří poté vytváří tlak na vedení. Potažmo sportovní manažeři hráčů, kteří mají hot spot s hráči, vytvářejí nátlak na vedení. Potom to tolikrát v minulosti dělalo zásahy do koncepce klubu a pak ten klub koncepci, kterou prohlašoval nebo vyhlašoval, nedodržoval. Takže samozřejmě v klubu musí být odborná komise, sportovní komise, sportovní ředitel. Ti by měli umět tyto věci vyhodnotit a vyargumentovat. A určit, jaké jsou kroky, zda se rozloučit s trenérem nebo s ním pracovat dále na ty slova dát. Nedávat na slova, která přichází zvenčí. Na fanoušky je vytvářen tlak od médií a ti poté přebírají jejich názory, které poté prezentují pokřiky, nátlakem, transparenty a vytváří tlak na vedení. Sportovní manažeři musí stát za klubem a rozhodnutím toho klubu. V minulosti jsme zažili, že trenéři přiváděli hráče a to je poté pokus omyl, pokud to celé nezapadá do koncepce klubu, tak to nelze. Klub musí mít jasnou filozofii, jak chce pracovat a podle té vybírat lidi, kteří jsou schopni tu filozofii naplňovat a nemůže ji měnit každý měsíc podle úspěchu či neúspěchu. Za posledních pět let zde nedocházelo k moc velké fluktuaci a dříve nedocházelo vůbec k fluktuaci. Protože byla jasnější filozofie toho klubu. Pokud je tedy jasná filozofie toho daného klubu, tak poté nedochází ke změnám na postech trenérů.“

Michal Petrouš říká o svém mateřském klubu SK Slavia Praha „ Trenéři jsou nuceni opustit klub například, že pan Lička se zmínil, že dostali moc gólů v přípravě. Byly zde případy, kdy se trenéři prostě naštvají kvůli tomu, že jim byli prodáni klíčoví hráči, a odešli. Když je finanční situace v klubu neuspokojivá, tak to záleží spíše na člověku, jaké má citové vazby k tomu klubu, místu, kde pracuje a zda každá jeho výplata neřeší existenční problémy. To se pak může ten trenér nějaký čas uskromnit. Prožili jsme si tady, že jsme tři, čtyři měsíce nebrali, ale pracovalo se dál. Pokud ten člověk má určité úspory, tak se dá leccos překousnout. Záleží to také na charakteru toho

daného člověka. Samozřejmě každý se nacházíme v jiné finanční situaci a někdo ty peníze prostě potřebuje, tak odejde jinam.

Je to případ od případu. Úspěšnost trenérské práce by měli vyhodnocovat lidé, kteří jsou v tom klubu zainteresováni, kteří jsou v tom dennodenním dění. Kteří do té problematiky vidí a ne lidé, kteří si jen někde něco přečtou, nevidí jeden trénink, nevidí styl práce. Sparta a Slavia jsou dva z nejslavnějších klubů, jsou na těch horních příčkách a lidem jsou nejvíce na očích mediálně. Pokud se například prohraje, tak už by měnili trenéra, ale to je normální, to k tomu patří. Klade se důraz spíše na výsledky, zvláště nyní po titulech, fanoušci těžce skousávají to, že se začíná zase od nuly. Mužstvo se buduje a je to otázka zase dvou tří let, než se to mužstvo složí a pak bude na nějakém vrcholu a dostaví se výsledky.“

4 ZÁVĚREČNÁ ČÁST

4.1 Diskuze

V této kapitole budou shrnuty a vyhodnoceny výsledky, které se týkají celé empirické části. Dílčí vyhodnocení, která byla obdržena z dotazníkového šetření, budou jednotlivě shrnuta a vyhodnocena (viz grafy, Příloha A, B). Zde bude rovněž interpretováno, co přesně tyto výsledky přinášejí. Výsledky z výzkumu jsou rovněž porovnány s historickými statistickými údaji, které jsou uvedeny v teoretické části této práce. Závěrem budou tyto výsledky z empirického výzkumu potvrzeny či vyvráceny u předem stanovených hypotéz.

4.2 Shrnutí obdržených výsledků a jejich interpretace

Shrnutí dle obdržených a vyhodnocených materiálů. Lze konstatovat, že na fluktuaci trenérů v klubech Gambrinus ligy má nejpodstatnější vliv ekonomika klubu, sportovní výsledky a mnoho dalších faktorů.

Hlavním problémem je malý časový prostor trenérů k cílevědomé a koncepční práci. Ekonomická situace a předčasný prodej hráčů do zahraničí nutí trenéry k častému upřednostňování „potřebných hráčů“, k jejich zapracování do sestavy a tudíž ke zvolení ne příliš optimální sestavy, což se jim později vrací v neodborném hodnocení vedení, fanoušků a médií.

Dále bylo zjištěno, že největší kluby Gambrinus ligy, o kterých jsem se zmiňoval v teoretické části - AC Sparta Praha a SK Slavia Praha, si za poslední roky fluktuaci trenérů odpustily. Sází tedy na dlouhodobější práci s trenéry a realizačními týmy. Pokud vezmeme v potaz, že ve Spartě působí Jozef Chovanec od 7. 10. 2008 a Karel Jarolím byl ve stejné funkci od dubna roku 2005 do března roku 2010, tak se dostaneme k zjištění, že dlouhodobá práce těchto trenérů se vyplácí a vedení došlo k názoru, že fluktuace trenérů je příliš nákladná. Časté obměny těchto postů mají za následek další ekonomické problémy. Hodnocení těchto klubů bývá ale i tak dosti

specifické, zatímco u AC Sparty, kde je situace stabilizována, tak SK Slavia ve své době slávy (dvakrát titul Gambrinus ligy) obměnila svůj kvalitní kádr takřka ze sta procent. Na druhou stranu AC Sparta Praha, dle mého názoru, mívá problémy se zapracováním vlastních odchovanců.

Fakta, která jasně vypovídají o fluktuaci trenérů, zní tedy takto: Povolání trenér je velmi rizikovým faktorem, což dokazuje počet výměn u Sparty a Slavie za období od vzniku Gambrinus ligy do roku 2011. Další poznatek je také ten, že se v těchto týmech v posledních letech trenéři mění mnohem méně. Majitelé tak zjistili, že častější výměny jsou dražší a méně efektivní, a to především z koncepčního a ekonomického hlediska. Blíží se tak k projektu Manchester United (Alex Ferguson), který zde působí jako sportovní manažer a trenér v jednom. Tento druh činnosti je efektivnější a také více úspěšný. Například jako pan Jozef Chovanec, který působí v klubu AC Sparta Praha jako generální sportovní ředitel a zároveň jako hlavní trenér. Současné výsledky (tři vítězství v řadě ze tří zápasů) sezony 2011 – 2012. Přesto ale vždy vše záleží na jednom z největších faktorů, kterým je faktor lidský. V neposlední řadě bychom si měli připomenout legendární výrok trenéra Pospíchala, že „Fotbal nemá logiku.“

4.3 Závěry

V úvodu této bakalářské práce byly sestaveny dvě hypotézy, na které bude v této kapitole konkrétně odpovězeno a současně bude potvrzena či vyvrácena jejich verifikace.

Na straně jedné bylo k potvrzení či vyvrácení hypotéz okrajově využito podpůrné odborné literatury, která byla shromážděna pro teoretickou část této práce. Na straně druhé byla pro verifikaci důležitá zejména empirická část závěrečné práce, to znamená fakta z konkrétních rozhovorů získaných na základě terénního šetření díky předem připravenému dotazníku.

4.3.1 Hypotéza č. 1

Předpokládáme, že zásahy vedoucích pracovníků vybraných elitních fotbalových klubů do kádru, které se objevují v jiných prvoligových klubech, působí na fluktuaci trenérů i v klubech jako je AC Sparta Praha a SK Slavia Praha.

Ano, hypotéza se potvrdila u jednoho z vybraných klubů, kterým je SK Slavia Praha. Pan Petrouš, trenér Sk Slavia Praha, se v dotazníkovém šetření zmínil o tom, že v minulosti byly takové případy, že trenérům byli prodáváni klíčoví hráči. Trenéři poté z tohoto faktu byli rozhozeni. Také bylo zjištěno, že dlouhodobé působení v klubu pana Jarolíma přineslo klubu úspěch. Potvrdila se tedy hypotéza, že vedení zasahuje nejenom do kádru, ale i do struktury realizačního týmu, a to působí na fungování těchto trenérů.

Ne, hypotéza se nepotvrdila u fotbalového klubu AC Sparta Praha. Jelikož z rozhovoru, který byl veden s panem Jozefem Chovancem vyplynulo, že vedení klubu spolu s ředitelem klubu a vůbec celý klub musí mít jasnou filozofii a koncepci. Pokud má celý klub jasnou filozofii, tak si vybírá pouze lidi, kteří tuto filozofii naplňují, tak s nimi drží dlouhodobý kontakt i v případě, že se zrovna nedaří. Pan Chovanec je zároveň i generálním sportovním manažerem, což, dle mého názoru, jen napomáhá k dobré funkci a běhu celého týmu a klubu jako celku.

4.3.2 Hypotéza č. 2

Předpokládáme, že jednotlivé trenérské výsledky působí na klub jako takový, neboť fotbalový průmysl je odlišný od jakékoliv jiné formy podniku.

Ano, tato hypotéza se potvrdila, neboť většina účastníků podílejících se na tomto výzkumu shodla, že fotbalový klub ke svému fungování potřebuje v první řadě kvalitní vedení, které má zkušenosti s fotbalovým průmyslem a jeho fungováním. Pan Václav Kotál dokonce v rozhovoru říká, že má zkušenosti s vedením, které má řadu let praxe ve fungování klasických podniků, ale ve fotbale to tak nefunguje. Fotbal není nic takového jako normální firma, kde si zaměstnanec například stoupne na osm hodin za stroj a po konci pracovní doby jde zase domů. Jak říká i úspěšný trenér, který je zároveň generálním sportovním manažerem v nejúspěšnějším fotbalovém klubu v Čechách, tak: „Klub musí mít jasnou filozofii a podle toho se ten klub musí chovat a řídit se podle této filozofie.“ Pan Petrouš, hlavní trenér Sk Slavia Praha, také komentoval situaci fluktuace trenérů ve Slavii a nesouhlasí s tím, aby byl trenér měněn po prvních nezdarech s klubem. Pokud si klub trenéra vybere, tak je naprosto zřejmé proč. Neměl by ho proto měnit po několika neúspěšných zápasech, a to z důvodu, že úspěchy se nikdy nedostavují ihned. Na fungování fotbalových klubů se tedy svým vlivem podílí, trenérské výsledky, které ovlivňují například emoce z utkání a tréninků, dlouhé roky dřiny a práce s týmem, který si prokousává svou vlastní cestu k úspěchu. Dále pak desítky vyplněných trenérských deníků. Řada odborníků v realizačních týmech, kteří se snaží ulehčit a zkvalitnit práci hlavních trenérů. Stovky nepříjemných situací, které musí trenér řešit, aby dosáhl svého cíle, různé kompromisy s hráči v budoucích sestavách, aby byly co možná nejvíce ideální, nepřeborné množství sezení s vedením klubu, vyhodnocování tréninků či jednotlivých hráčů, v neposlední řadě také fanoušci a média. Je rovněž zřejmé, že jedním z důležitých a nezastupitelných pilířů fotbalového průmyslu jsou finance.

4.3.3 Praktická doporučení

Jak tedy vyplývá z vyhodnocení jednotlivých dotazníků, tak někteří fotbaloví trenéři jsou s kluby dost nespokojeni. V některých klubech Gambrinus ligy se fakticky dějí takové věci, kdy jsou vedením klubu či sportovními manažery prodáváni hráči, a trenéři

jsou poté s kluby výrazně nespokojeni. Nebo naopak, kluby bývají nespokojeni s trenéry, poté co jsou trenéři dosazeni do nové funkce hlavního trenéra a během pár měsíců neodvádí takové výsledky, které po nich klub požaduje. Dále z výzkumu vyplynulo, že je dobré být souběžně ve funkci sportovního manažera a hlavního trenéra. Někteří mohou pociťovat, že se jedná o spousty práce navíc, které by musel hlavní trenér vykonávat, ale opak je pravdou. Pokud chtějí být hlavní trenéři úspěšní, tak by neměli být ničím a hlavně nikým zbytečně omezováni. Dle mého názoru by měl být hlavní trenér zároveň sportovním manažerem nebo by měl mít alespoň možnost, do této problematiky z části zasahovat, a to protože sportovní manažeři a hlavní trenéři „jedou na stejné lodi“, jak říká pan Rada. Trenér se poté stává lépe ohodnotitelný a dokáže si sestavit a rozhodovat se o sestavení svého týmu nezávisle. Dále je nutné dosazovat do vedoucích pozic zkušené profesionály, kteří, a to je dosti podstatné, rozumí problematice vedení fotbalového klubu. Toto vedení by nemělo podléhat vlivům a častým nátlakům médií a fanoušků. Vždy by se mělo rozhodovat dle určitých posouzení, které vznikly za účasti fotbalových znalců a odborníků. Je dobré určit si filozofii a koncepci, kterou by se poté měl řídit celý klub. Zvolit si takový tým odborníků, který do této koncepce jednoznačně spadá.

Tato bakalářská práce by mohla v budoucnosti posloužit jako možné vodítko pro činnost nastávající generace sportovních fotbalových manažerů a trenérů, a to proto, že činnost těchto funkcí se začíná vzájemně prolínat.

4.3.4 Praktická doporučení v bodech

1. Neměli by se měnit trenéři do nově dosazené funkce při nečekaném poklesu výkonnosti v mužstvu. V souvislosti s krátkodobou působností v mužstvu.
2. Vedení by mělo být profesionálně a odborně schopné k vedení fotbalového klubu.
3. Hlavní trenér by měl být zároveň sportovním manažerem nebo by se alespoň měl podílet na některých klíčových bodech.
4. Stanovit si filozofii klubu.
5. Dosadit si do klubu lidi, kteří naplňují filozofii klubu a dále je neměnit.
6. Nenechat se strhnout davem, fanoušky, médii. Dát na odbornost spolupracovníků, vyhodnotit veškeré kroky, které by mohly stát za zlepšením.

SOUPIS BIBLIOGRAFICKÝCH CITACÍ

ČÁSLAVOVÁ, Eva. *Management sportu*. Benešov: East PublishingCompeny a East Publishing Praha, 2000. 171 s. ISBN 80-7219-010-5.

GIFFORD, Clive. *Encyklopedie fotbalu*. Praha: Svojtka & Co, 2006. 144 s. ISBN 80-7352-336-1.

JÁGR, Josef; OLIVERIUS, Miroslav. *Kladno Hází*. Kladno: SOkA Kladno, 2002. 590s.

MACHO, Milan. *Fotbal vášeň 20. století*. Praha: Brána spol. s.r.o., 1999. 466 s. ISBN 80-7243-057-2, 80-242-0182-8.

RŮŽIČKA, Adolf, et al. *AC Sparta Praha*. Brno: ComputerPress. a.s, 2003. 92 s. ISBN 80-251-0084-7.

RŮŽIČKA, Adolf, et al. *SK Slavia Praha*. Brno: ComputerPressa.s, 2003. 92 s. ISBN 80-251-0084-7.

ŠEFČÍK, Josef. *Králové ligového trůnu*. Praha: Riopress, 2004. 225 s. ISBN 80-86221-83-0.

VOTÍK, Jaromír. *Trenér fotbalu "B" UEFA licence*. Praha: Olympia, 2005. 261 s. ISBN 27-070-2005.

Soupis časopiseckých citací

BUZEK, Mário. I náš fotbal musí hledat cesty k modernějšímu a efektivnějšímu fungování: Činnost trenéra. In *Fotbal a trénink*. Praha 10: Agentura G.D.K. Sport M., 2009. s. 6-7. ISSN 1212-3390.

BUZEK, Mário. Umíme vychovávat hráče pro současný fotbal? : Činnost trenéra. In *Fotbal a trénink*. Praha 10: Agentura G.D.K. Sport M., 2010. s. 30. ISSN 1212-3390.

NEVRLÝ, Jiří. Koučink trenérů v utkáních: Charakteristiky trenérů. In *Fotbal a trénink*. Praha 10: Agentura G.D.K. Sport M., 2004. s. 31. ISSN 1212-3390.

STAINER, František. Hledá se "Trenér desetiletí"! : Anketa. In *Fotbal a trénink*. Praha 10: Agentura G.D.K. Sport M., 2010. s. 5. ISSN 1212-3390.

STAINER, František. Problémy fotbalu očima trenérů: Profily trenérů. In *Fotbal a trénink*. Praha 10: Agentura G.D.K. Sport M., 2004. s. 6. ISSN 1212-3390.

STAINER, František. Velká mužstva potřebují velké osobnosti: Trenérské osobnosti. In *Fotbal a trénink*. Praha 10: Agentura G.D.K. Sport M., 2010. s. 9. ISSN 1212-3390.

VALÁŠEK, Ladislav. I náš fotbal musí hledat cesty k modernějšímu a efektivnějšímu fungování: Úvodník. In *Fotbal a trénink*. Praha 10: Agentura G.D.K. Sport M., 2011. s. 6-7. ISSN 1212-3390.

VALÁŠEK, Ladislav. Požadavky na roli profesionálního fotbalového trenéra se mění: Úvodník. In *Fotbal a trénink*. Praha 10: Agentura G.D.K. Sport M., 2005. s. 4. ISSN 1212-3390.

Soupis internetových odkazů

AC Sparta Praha [online]. 26. 9. 2009 [cit. 2011-08-07]. Vanislavek. Dostupné z WWW: <<http://kubik-bartik.jex.cz/menu/ac-sparta-praha>>.

A-Z Encyklopedie [online]. 2011 [cit. 2011-07-20]. Encyklopedie. Dostupné z WWW: <http://www.az-encyklopedie.info/e/22288_Elita/>.

Historie a úspěchy československého fotbalu [online]. 2009 [cit. 20.07.2011]. Staropacák e-stranky. Dostupné z WWW: <<http://www.staropacak.estranky.cz/clanky/historie-a-uspechy-ceskoslovenskeho-fotbalu.html>>.

Sparta [online]. 10. 3. 2011 [cit. 2011-08-11]. Jozef Chovanec - generální sportovní manager. Dostupné z WWW: <<http://www.sparta.cz/cs/fanousci/on-line-chat-s-osobnosti/12452.shtml>>.

Transfermarkt [online]. 2000 [cit. 2011-08-08]. Transfermarkt. Dostupné z WWW: <<http://www.transfermarkt.cz>>.

Trenéři - SK Slavia [online]. 2010 [cit. 2011-08-10]. SK Slavia Praha. Dostupné z WWW: <<http://www.slavia.cz/Treneri>>.

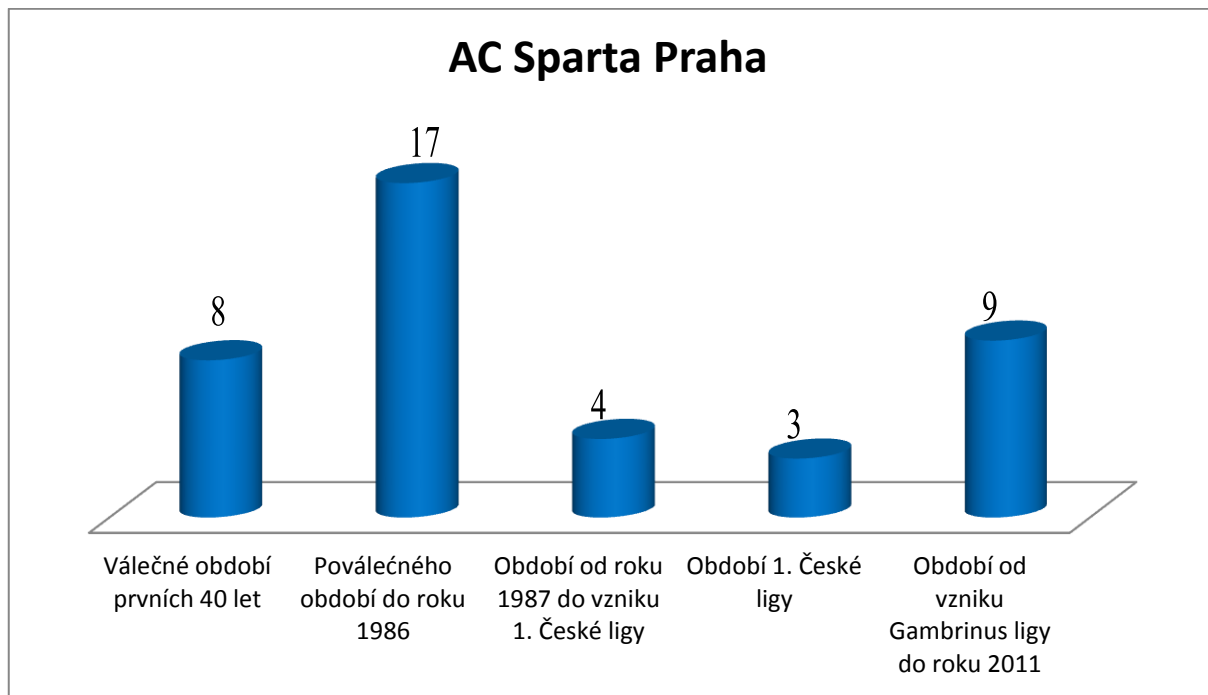
Wikipedie [online]. 2011 [cit. 2011-07-21]. 1. česká fotbalová liga. Dostupné z WWW: <http://cs.wikipedia.org/wiki/1._%C4%8Desk%C3%A1_fotbalov%C3%A1_liga>.

PŘÍLOHY

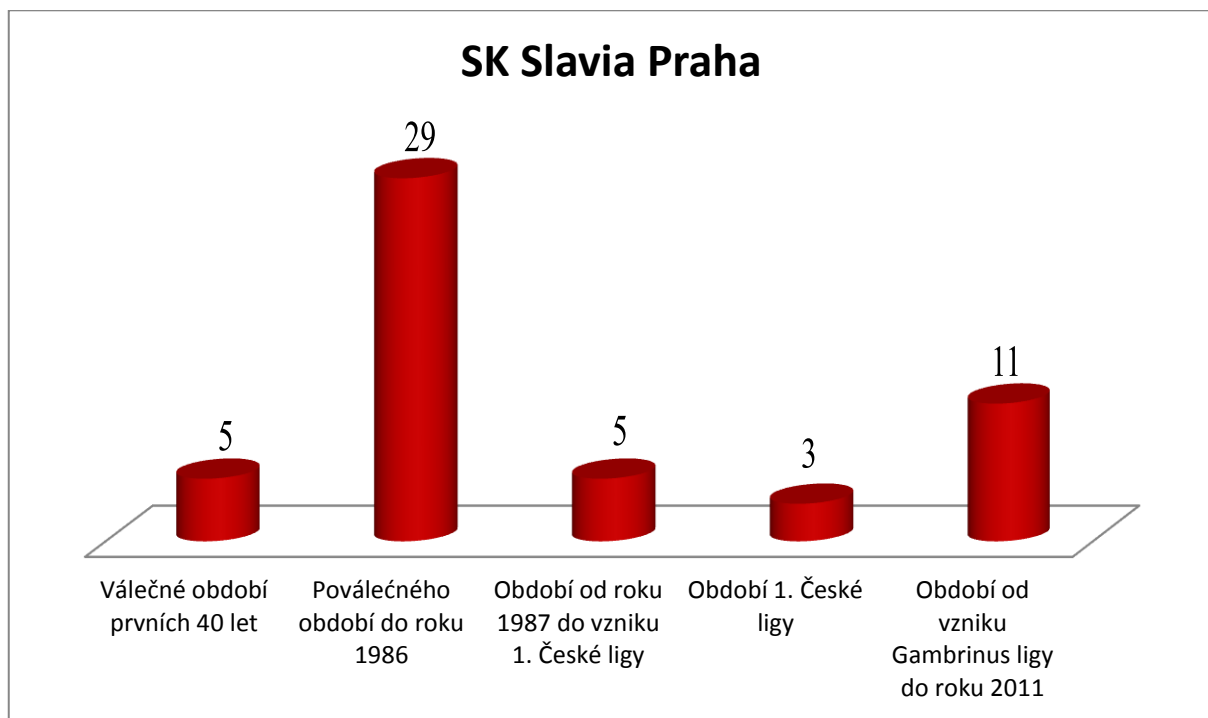
SEZNAM PŘÍLOH

- Příloha A:** Grafické znázornění fluktuace trenérů AC Sparta Praha a SK Slavia Praha v určitých obdobích.
- Příloha B:** Grafické vyhodnocení dotazníkového šetření, vyjádřeno kvantitativně a procentuálně.
- Příloha C:** Dotazník

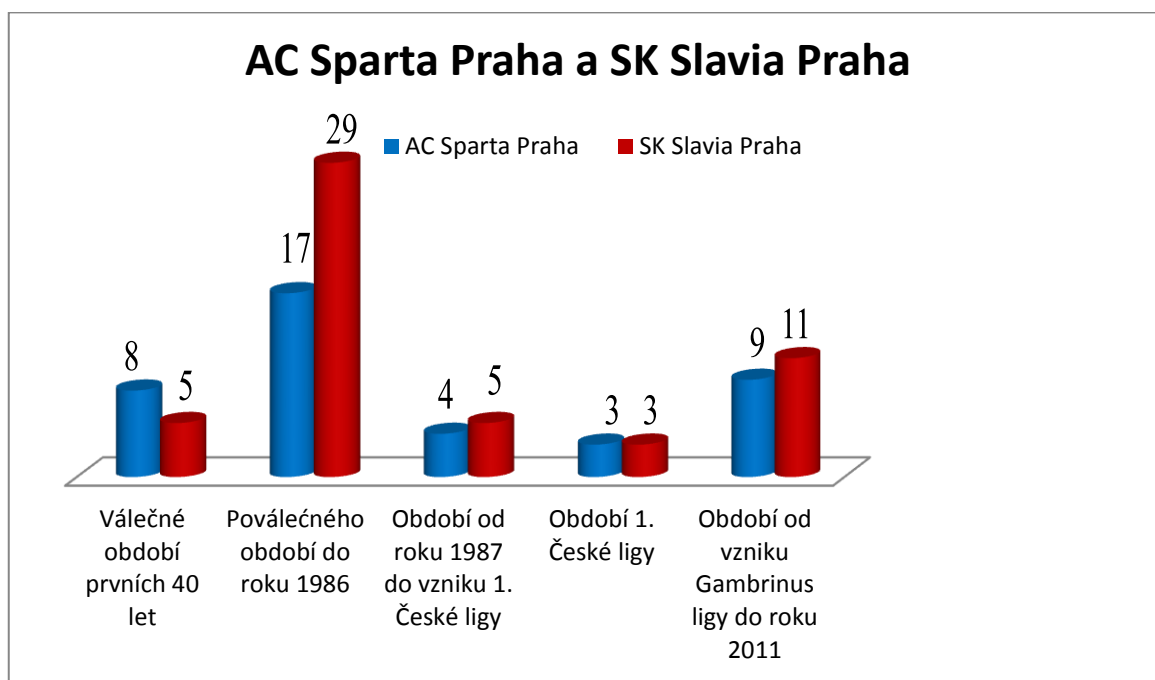
Příloha A: Znázornění fluktuace trenérů AC Sparta Praha a SK Slavia Praha



Graf č. 1 - Graf znázorňuje míru fluktuace na postu hlavního trenéra AC Sparta Praha, v jednotlivých historických obdobích až do současnosti.

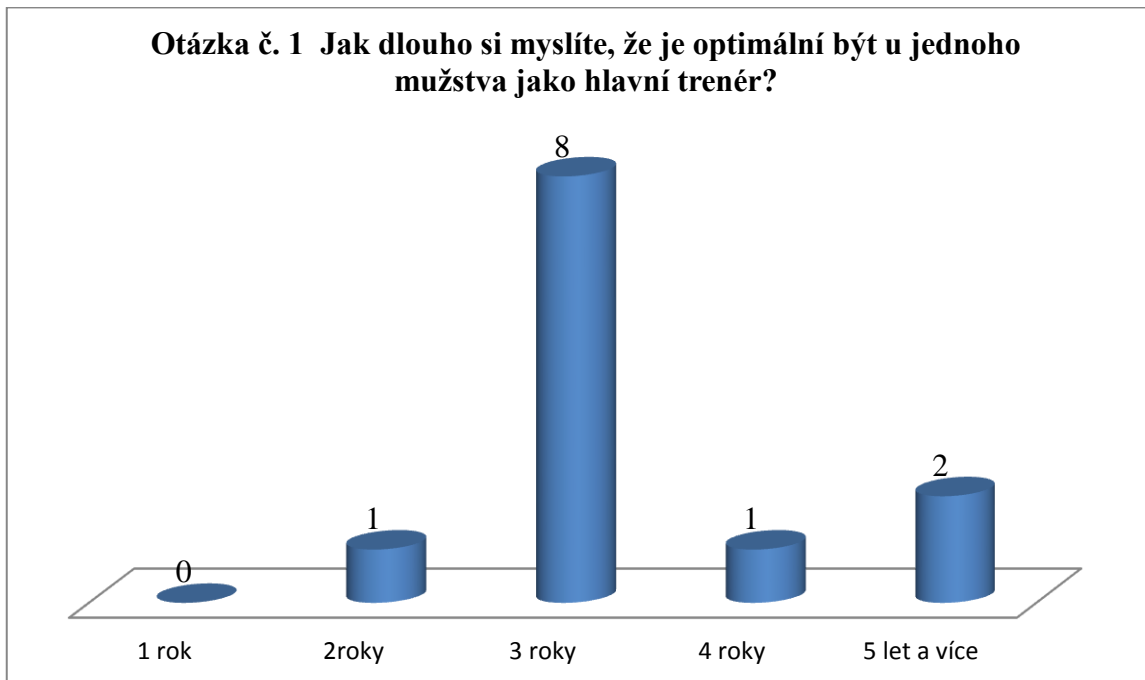


Graf č. 2 - Graf znázorňuje míru fluktuace na postu hlavního trenéra SK Slavia Praha, v jednotlivých historických obdobích až do současnosti.

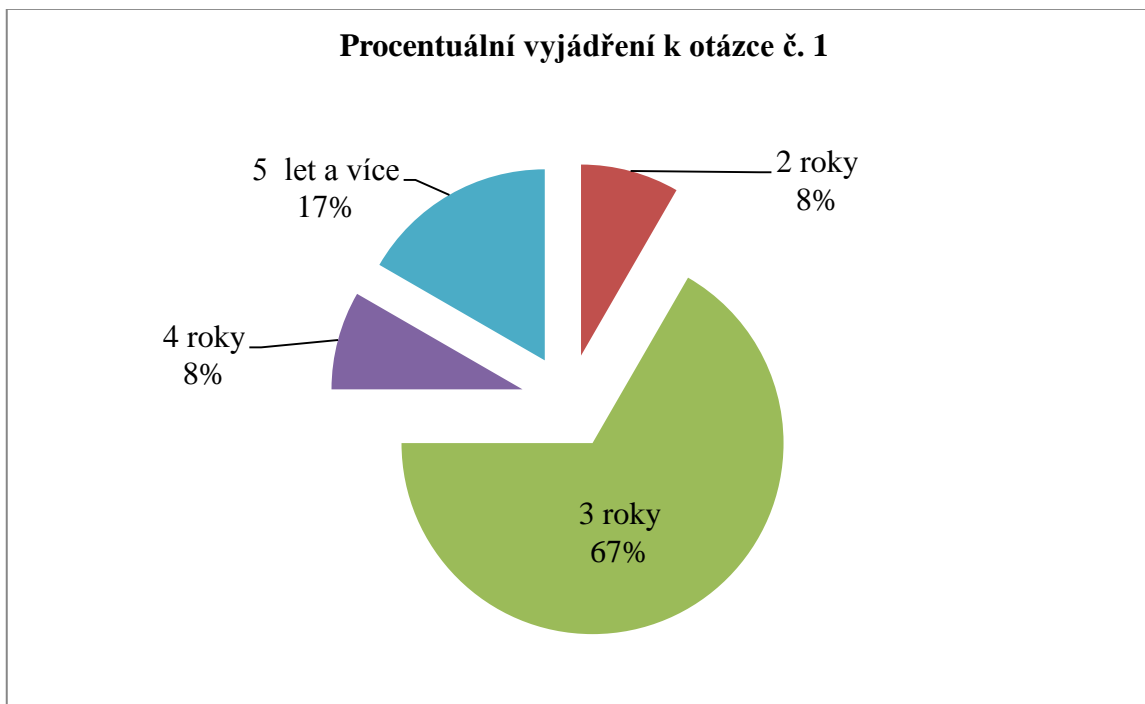


Graf č. 3 - V grafu je vyznačeno porovnání míry fluktuace na postu hlavních trenérů v klubech AC Sparta Praha a SK Slavia Praha.

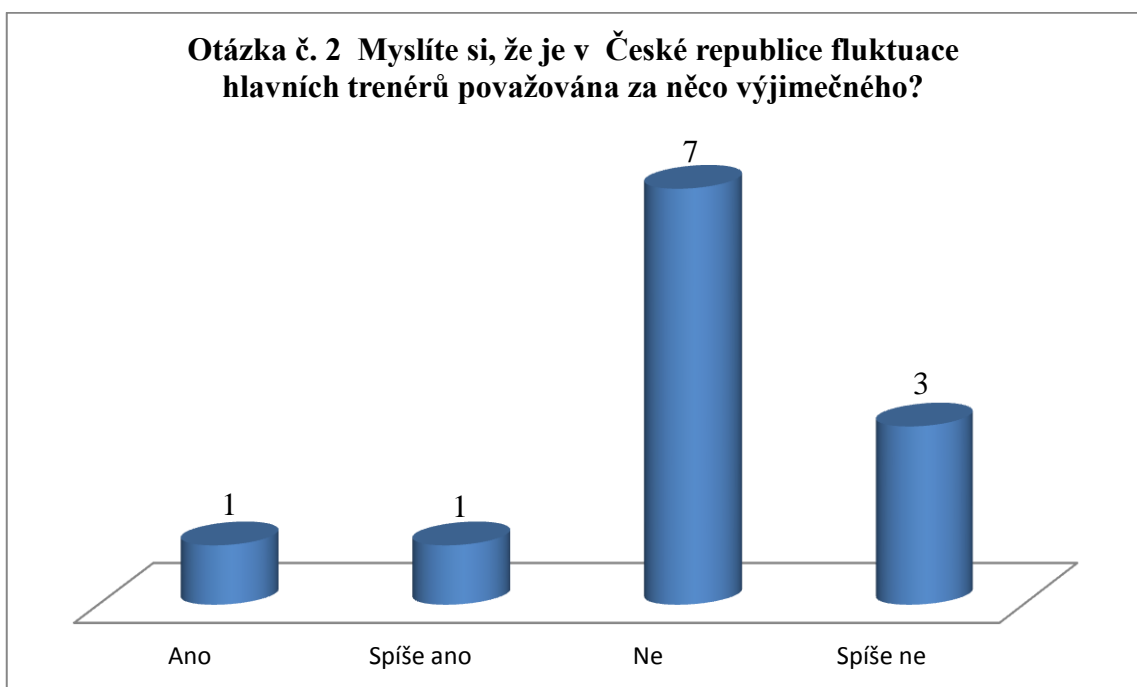
Příloha B: Vyhodnocení dotazníkového šetření pomocí grafického znázornění



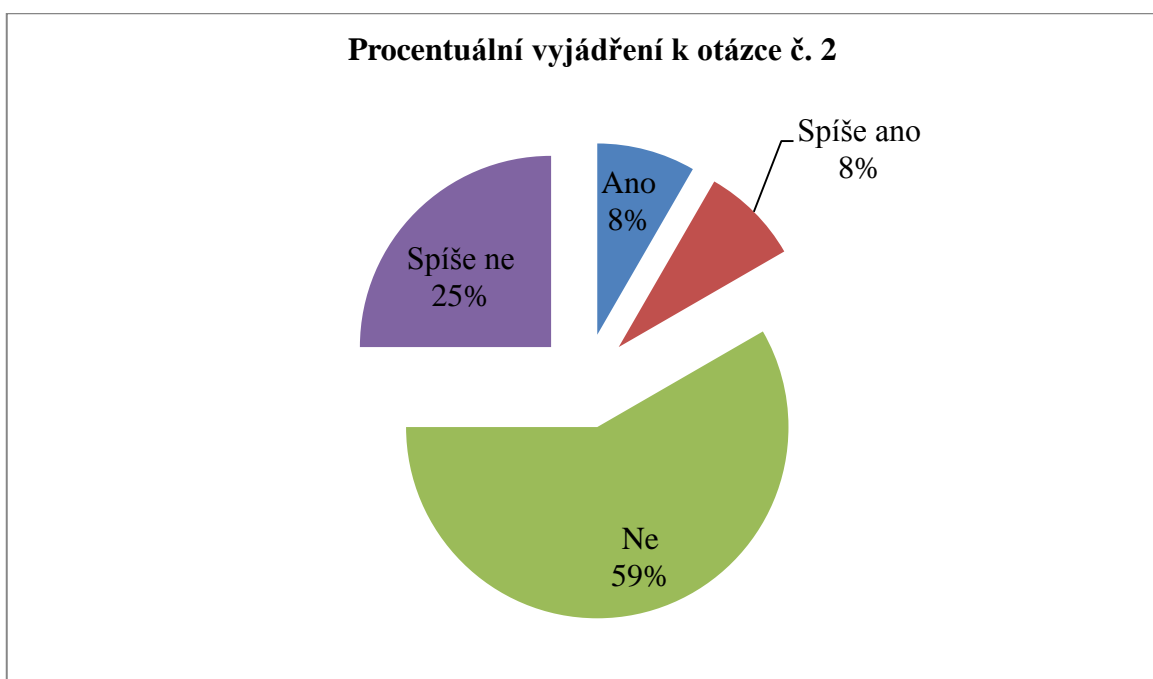
Graf č. 4 – Grafické kvantitativní vyhodnocení terénního dotazování týkající se otázky č. 1 v dotazníku.



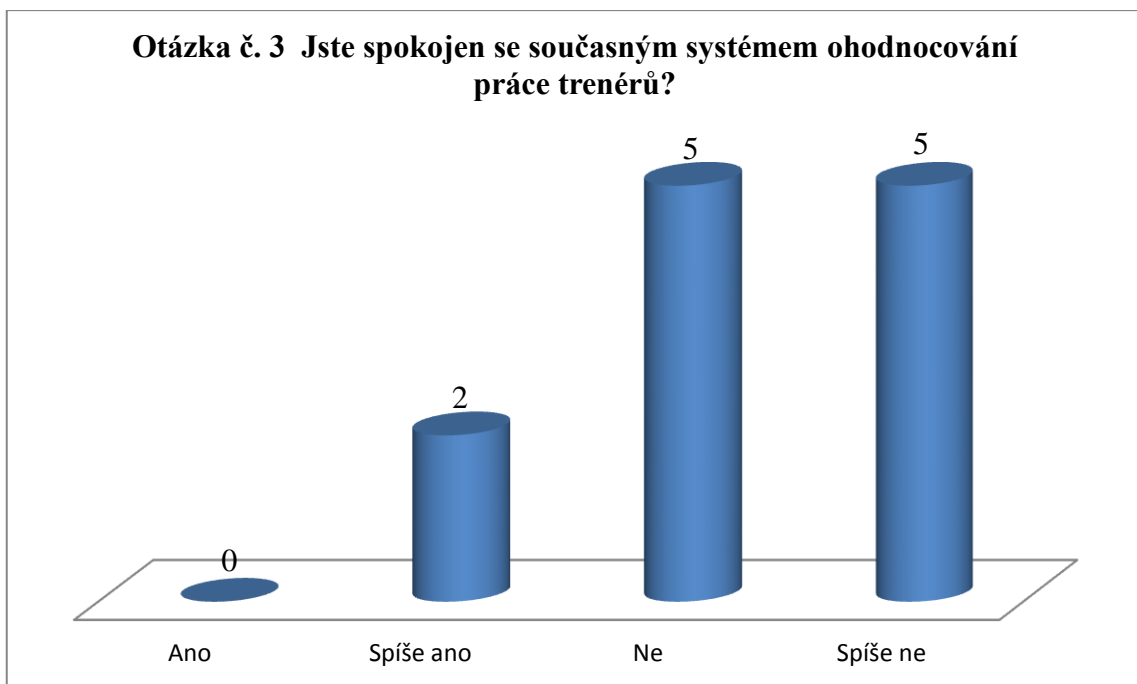
Graf č. 5 – Grafické procentuální vyhodnocení terénního dotazování týkající se otázky č. 1 v dotazníku.



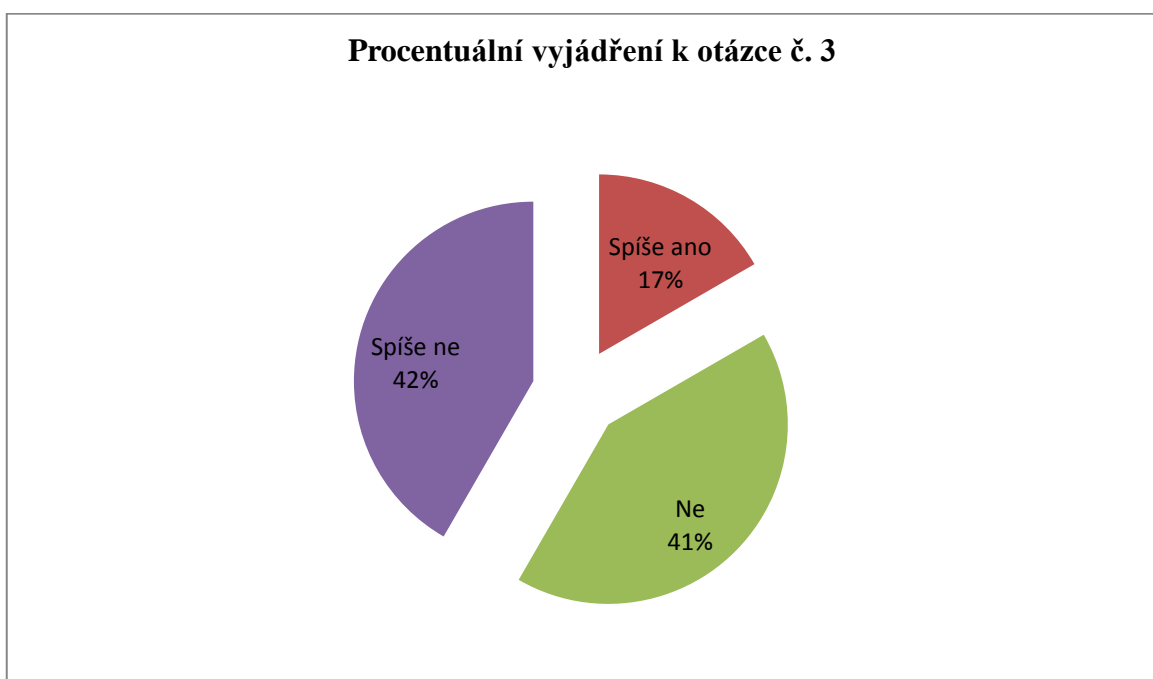
Graf č. 6 - Grafické kvantitativní vyhodnocení terénního dotazování týkající se otázky č. 2 v dotazníku.



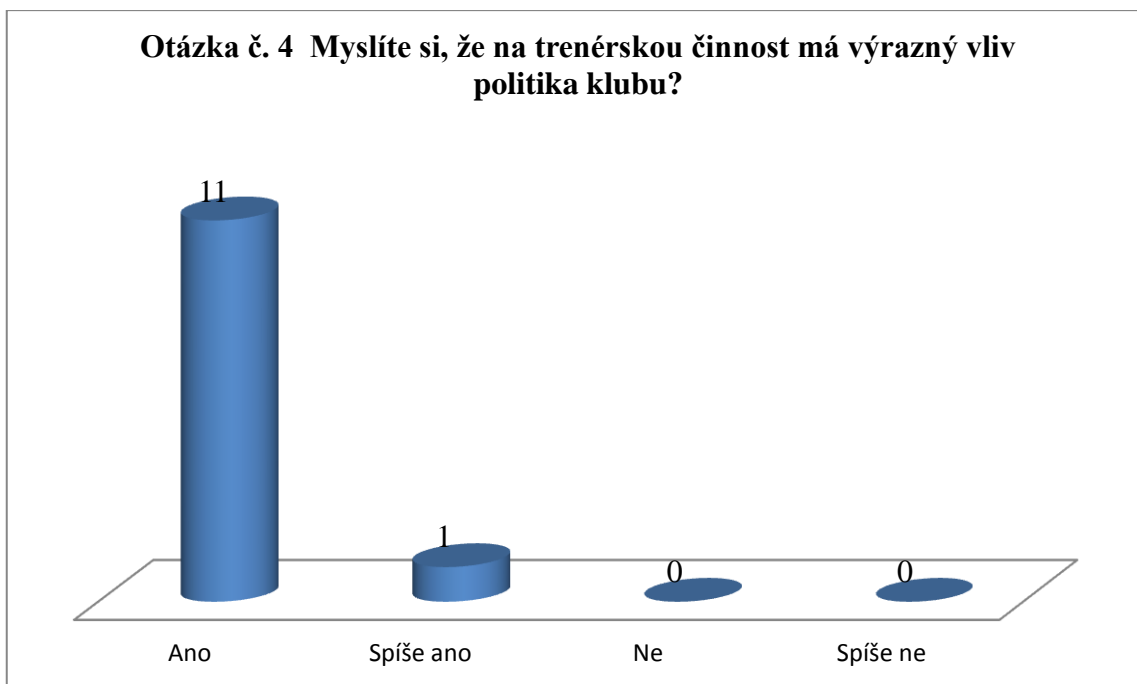
Graf č. 7 – Grafické procentuální vyhodnocení terénního dotazování týkající se otázky č. 2 v dotazníku.



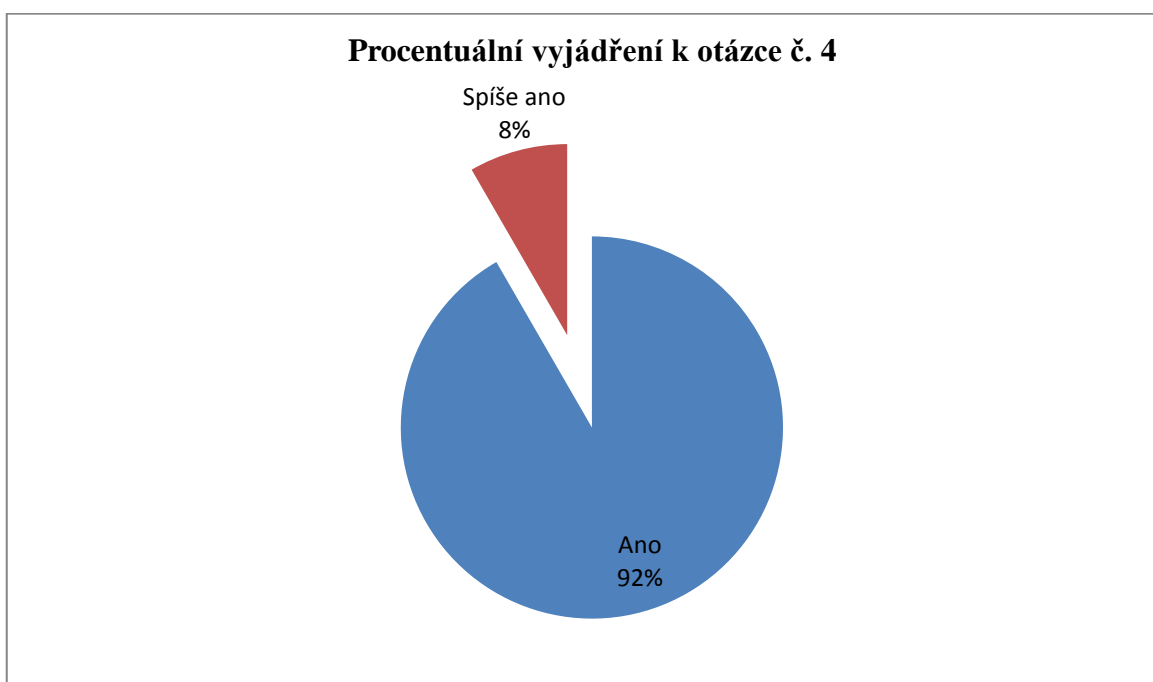
Graf č. 8 – Grafické kvantitativní vyhodnocení terénního dotazování týkající se otázky č. 3 v dotazníku.



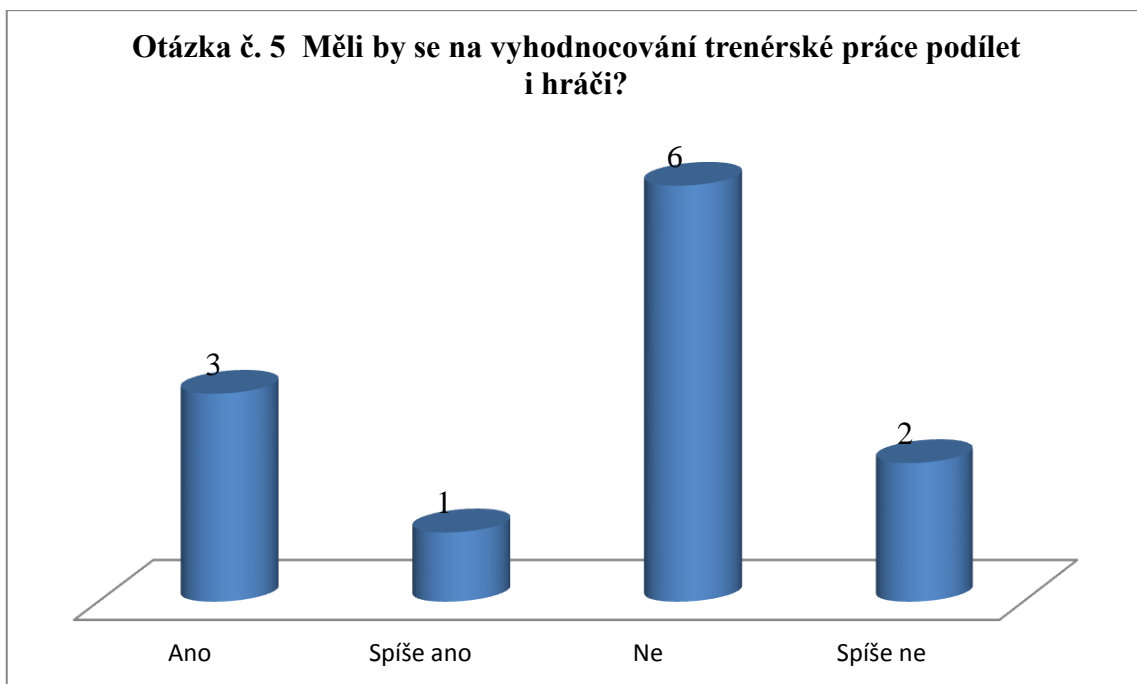
Graf č. 9 - Grafické procentuální vyhodnocení terénního dotazování týkající se otázky č. 3 v dotazníku.



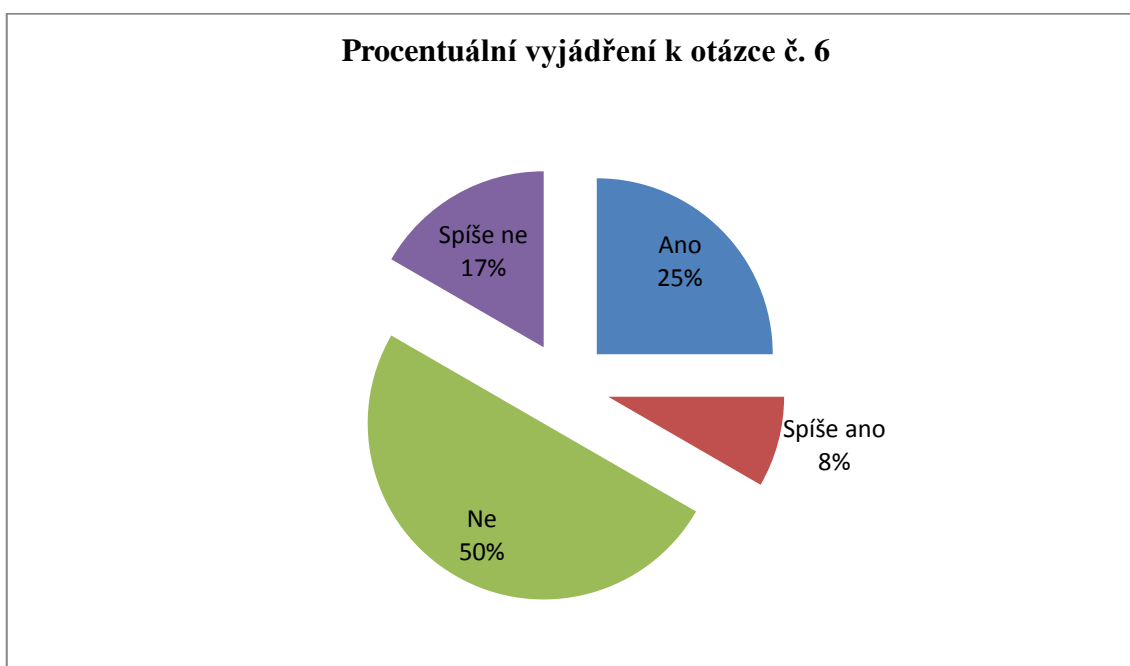
Graf č. 10 – Grafické kvantitativní vyhodnocení terénního dotazování týkající se otázky č. 4 v dotazníku.



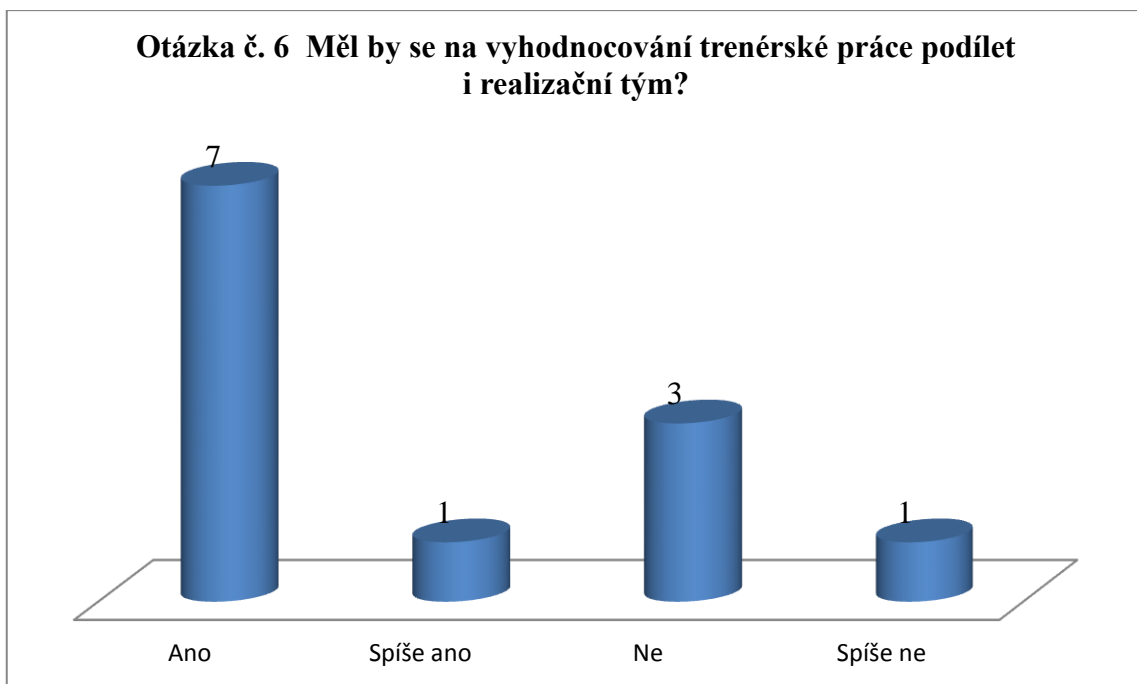
Graf č. 11 - Grafické procentuální vyhodnocení terénního dotazování týkající se otázky č. 4 v dotazníku.



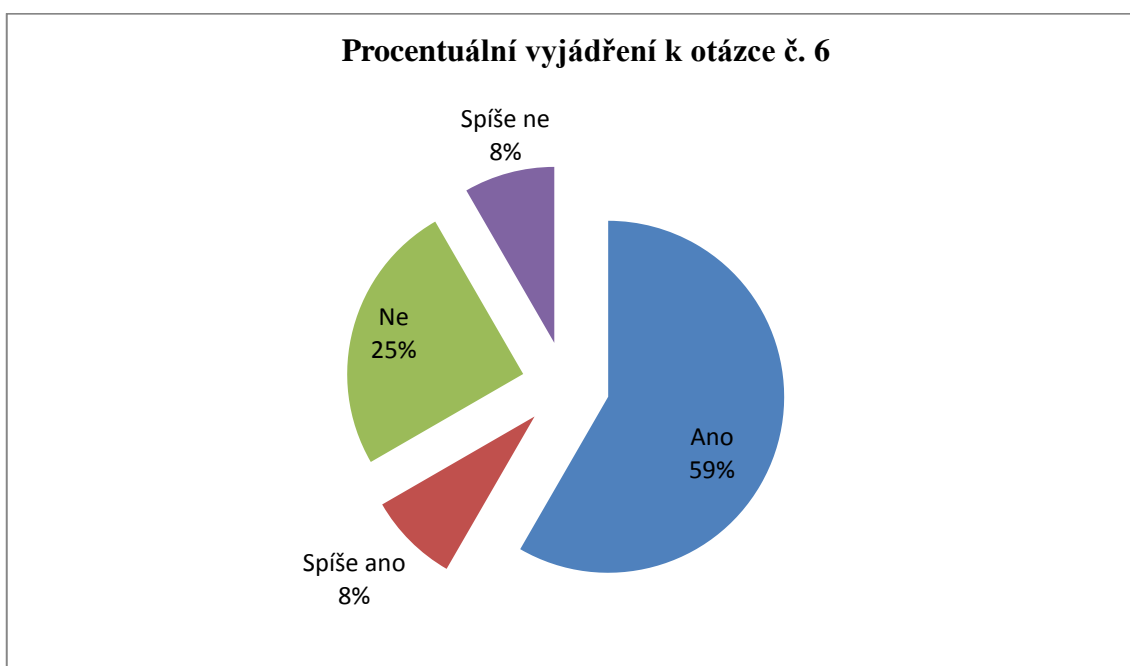
Graf č. 12 – Grafické kvantitativní vyhodnocení terénního dotazování týkající se otázky č. 5 v dotazníku.



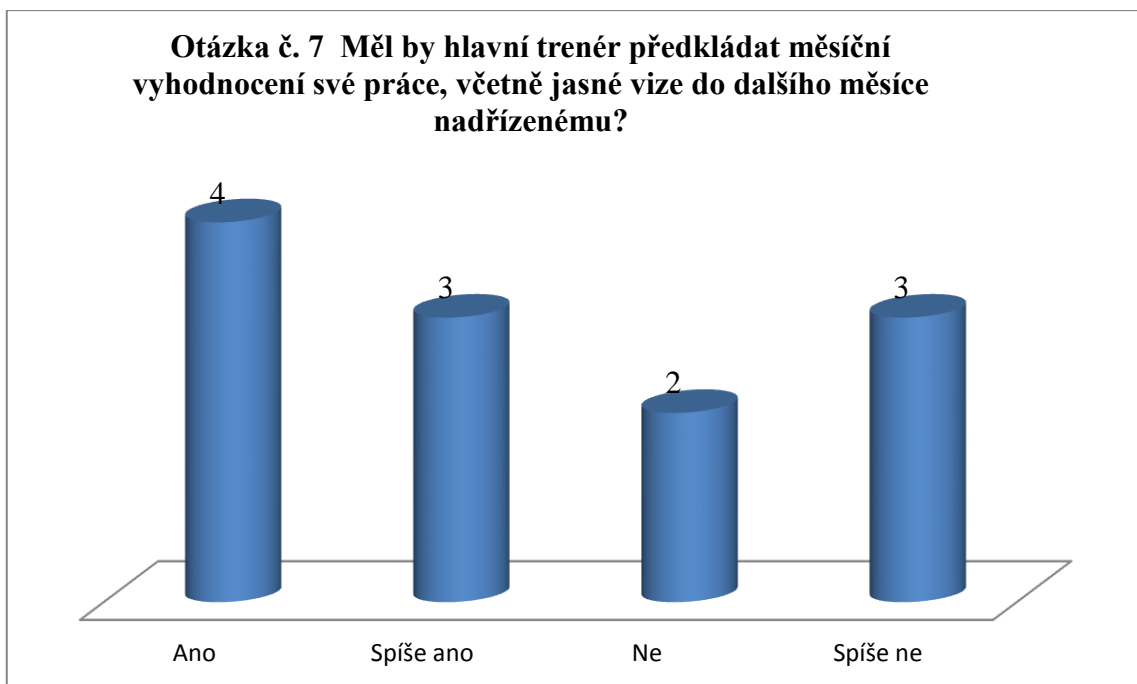
Graf č. 13 - Grafické procentuální vyhodnocení terénního dotazování týkající se otázky č. 5 v dotazníku.



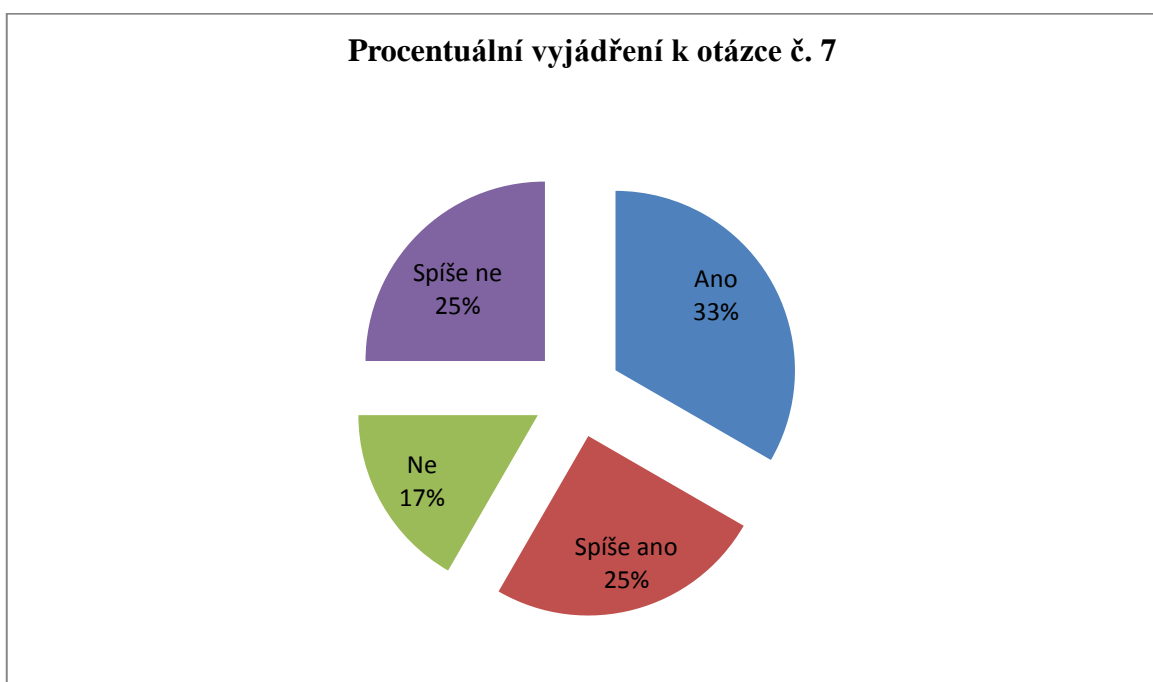
Graf č. 14 – Grafické kvantitativní vyhodnocení terénního dotazování týkající se otázky č. 6 v dotazníku.



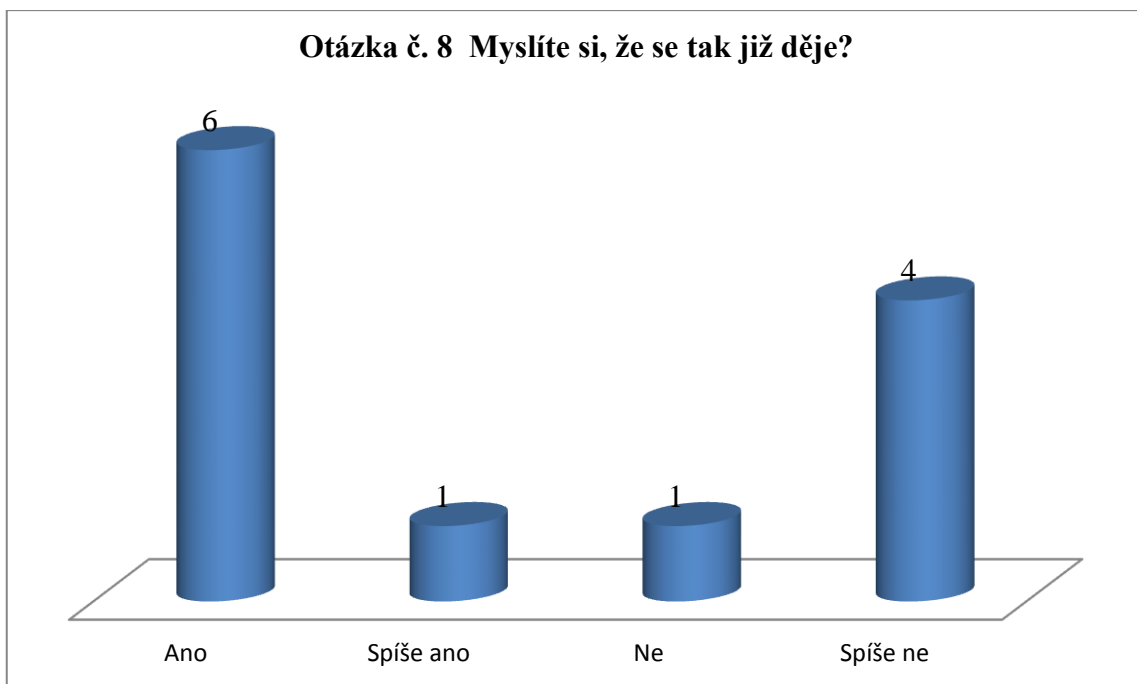
Graf č. 15 - Grafické procentuální vyhodnocení terénního dotazování týkající se otázky č. 6 v dotazníku.



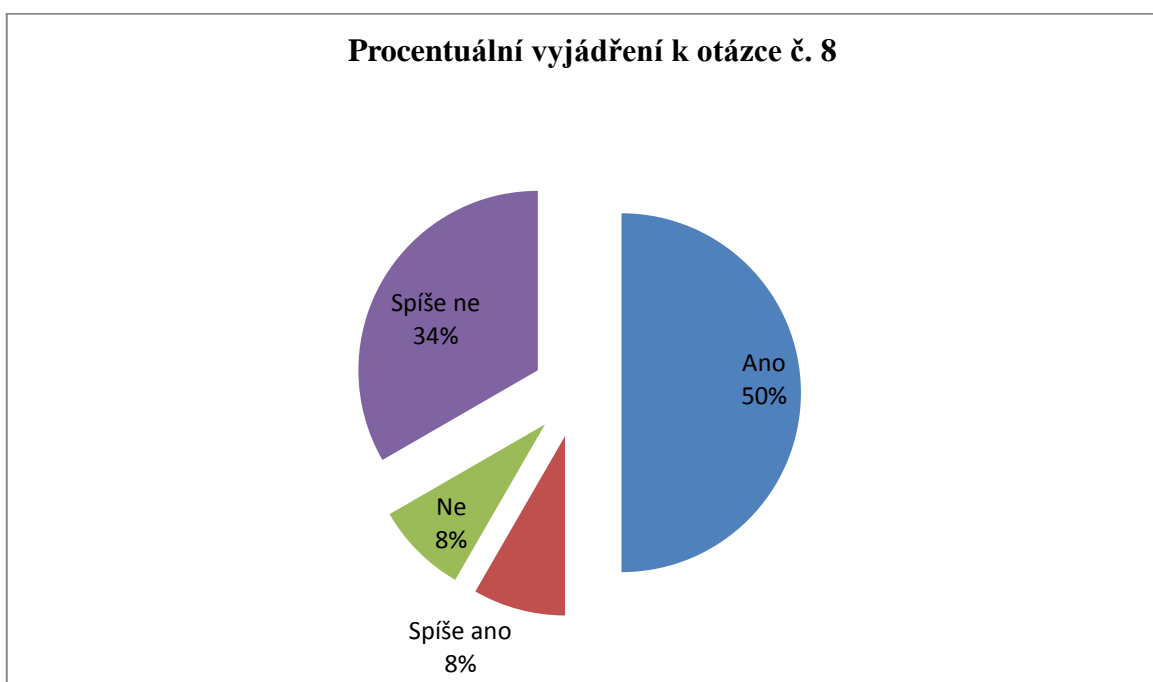
Graf č. 16 – Grafické kvantitativní vyhodnocení terénního dotazování týkající se otázky č. 7 v dotazníku.



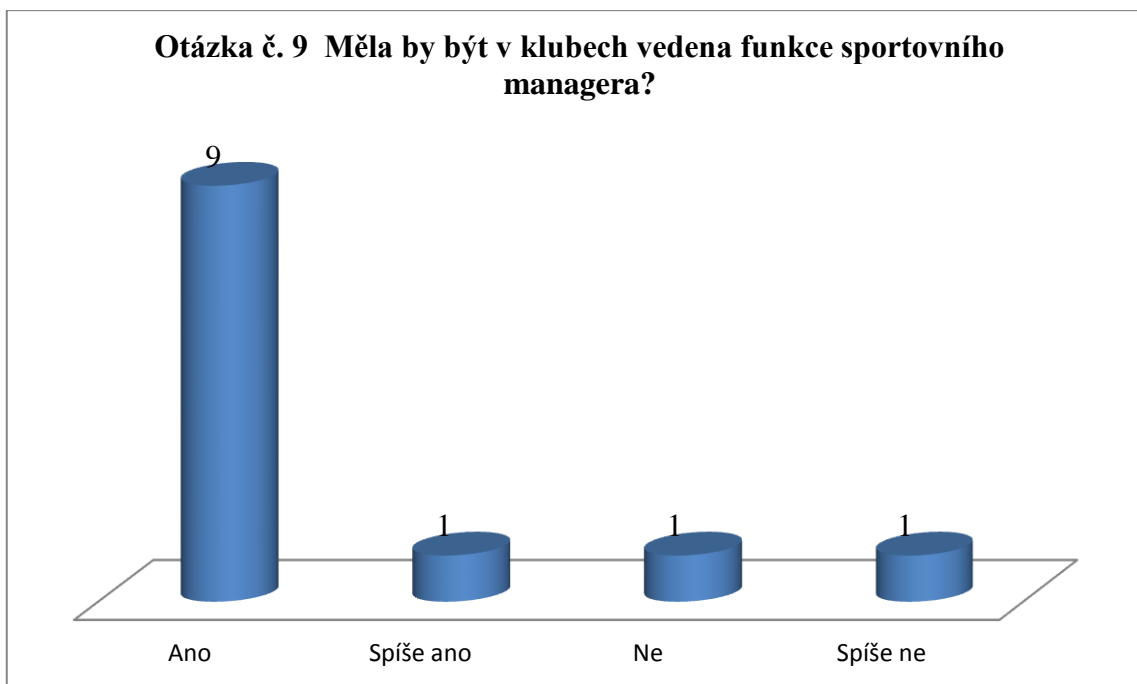
Graf č. 17 - Grafické procentuální vyhodnocení terénního dotazování týkající se otázky č. 7 v dotazníku.



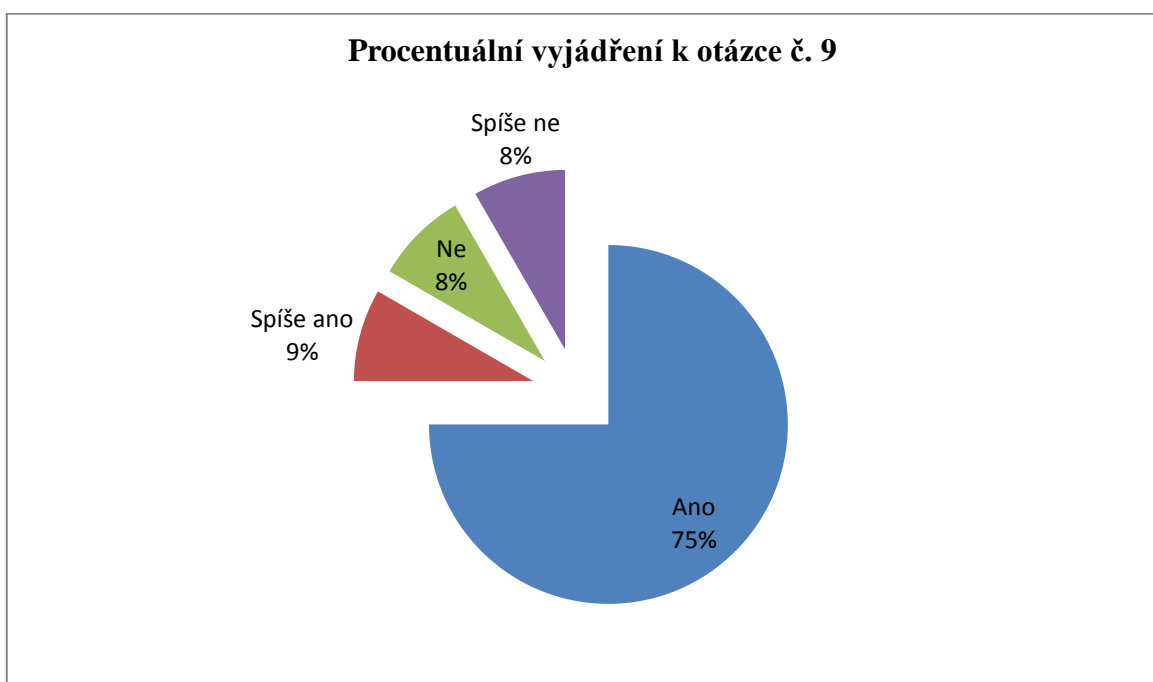
Graf č. 18 – Grafické kvantitativní vyhodnocení terénního dotazování týkající se otázky č. 8 v dotazníku.



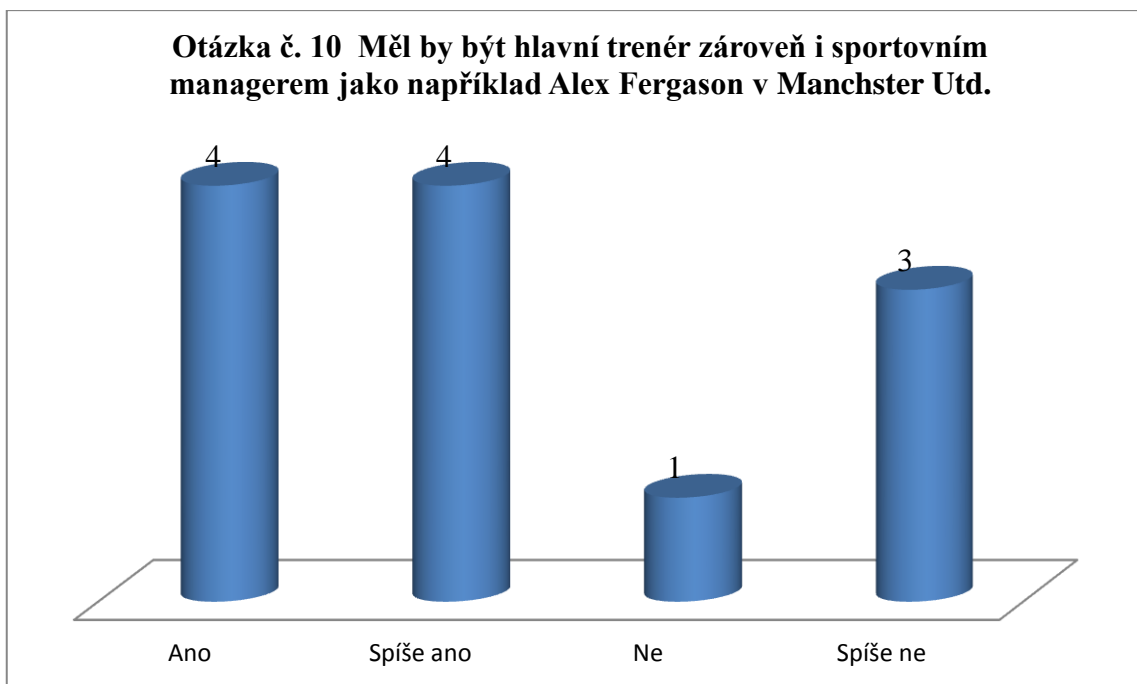
Graf č. 19 - Grafické procentuální vyhodnocení terénního dotazování týkající se otázky č. 8 v dotazníku.



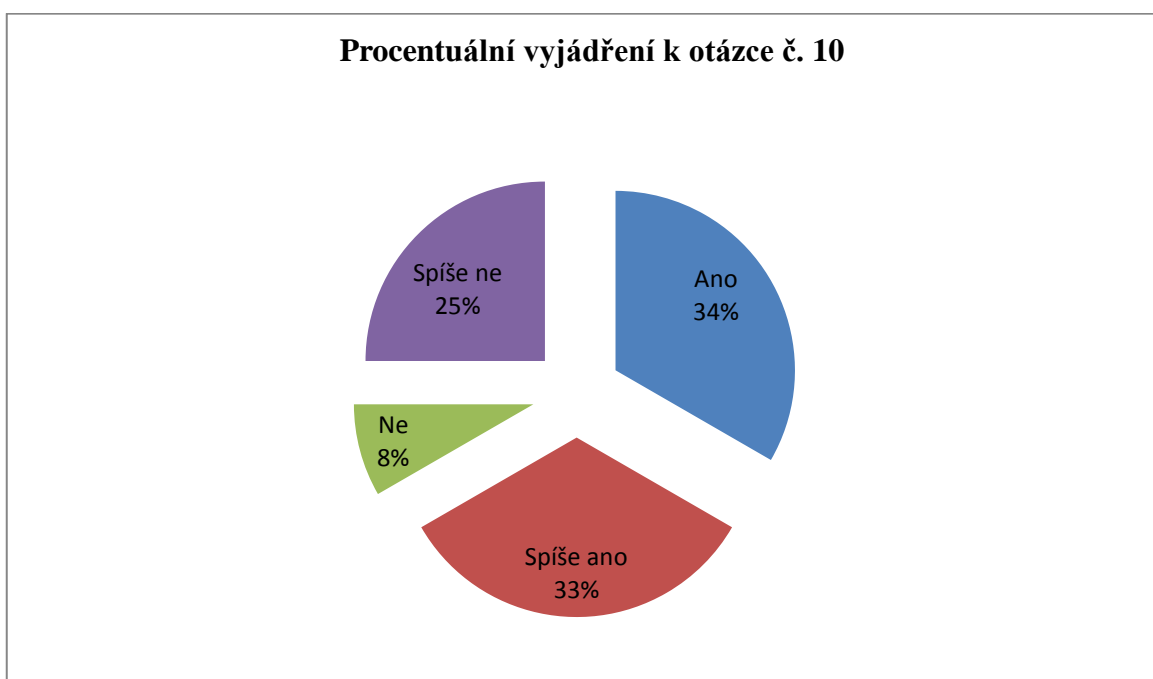
Graf č. 20 – Grafické kvantitativní vyhodnocení terénního dotazování týkající se otázky č. 9 v dotazníku.



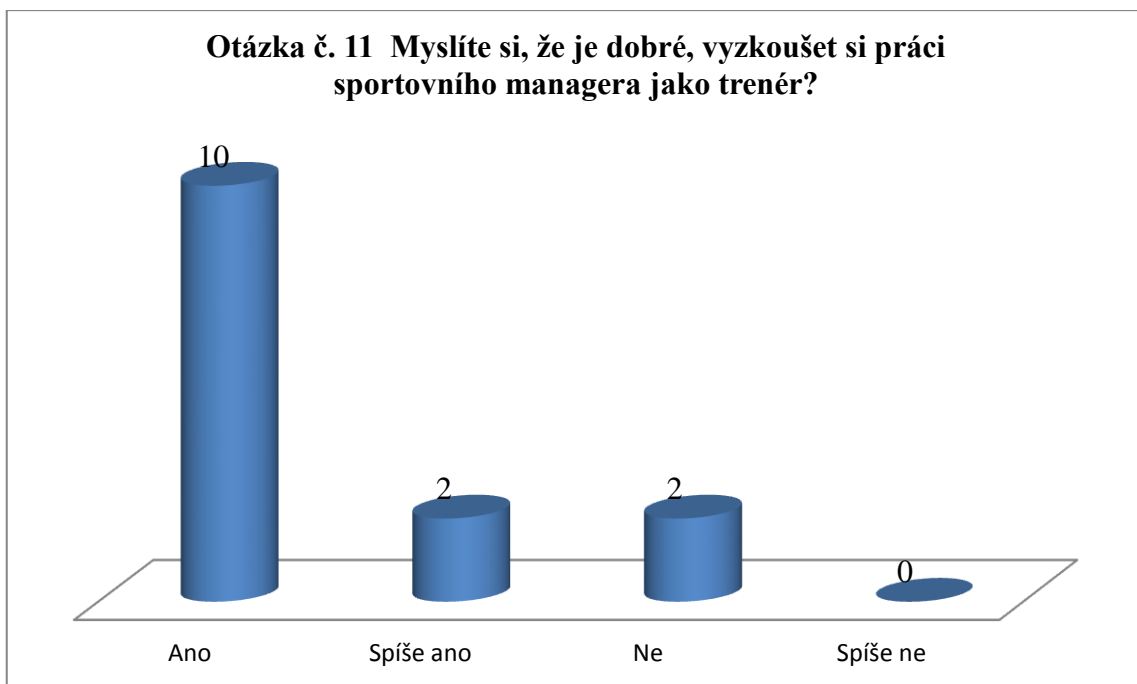
Graf č. 21 - Grafické procentuální vyhodnocení terénního dotazování týkající se otázky č. 9 v dotazníku.



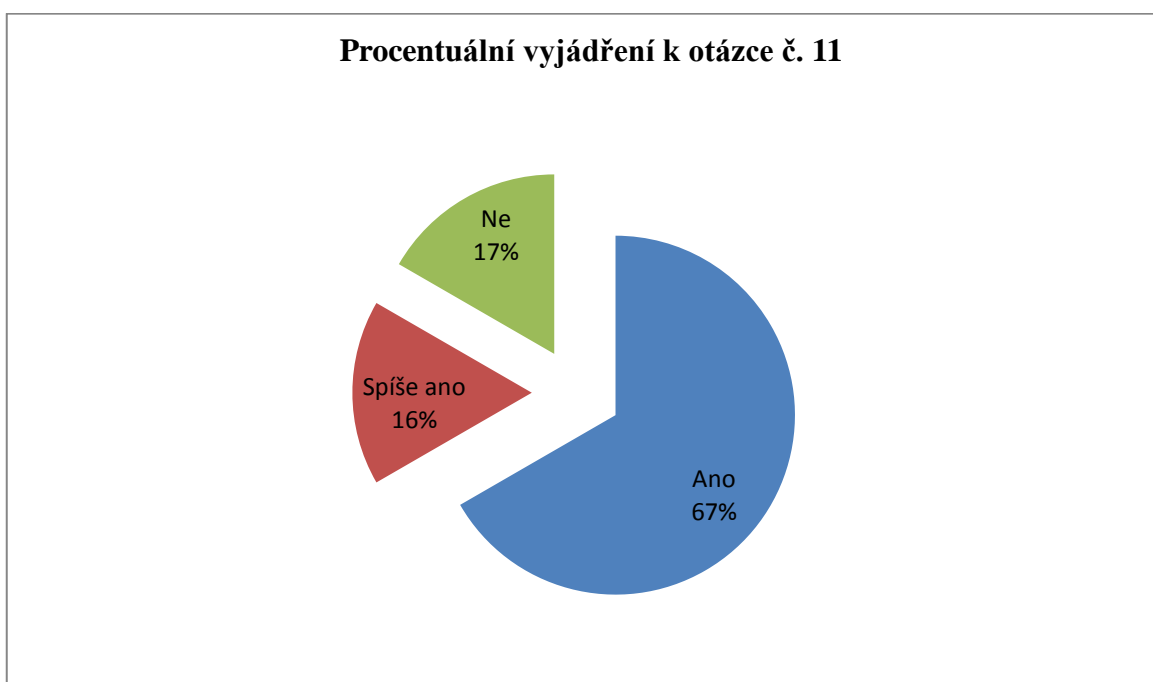
Graf č. 22 – Grafické kvantitativní vyhodnocení terénního dotazování týkající se otázky č. 10 v dotazníku.



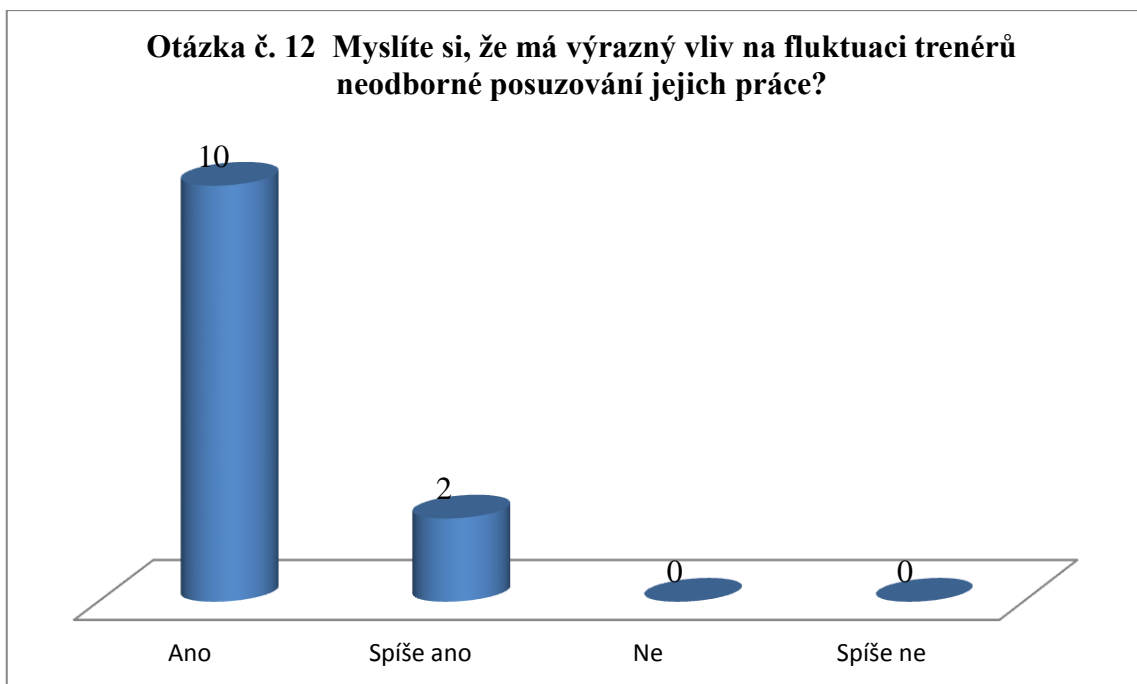
Graf č. 23 - Grafické procentuální vyhodnocení terénního dotazování týkající se otázky č. 10 v dotazníku.



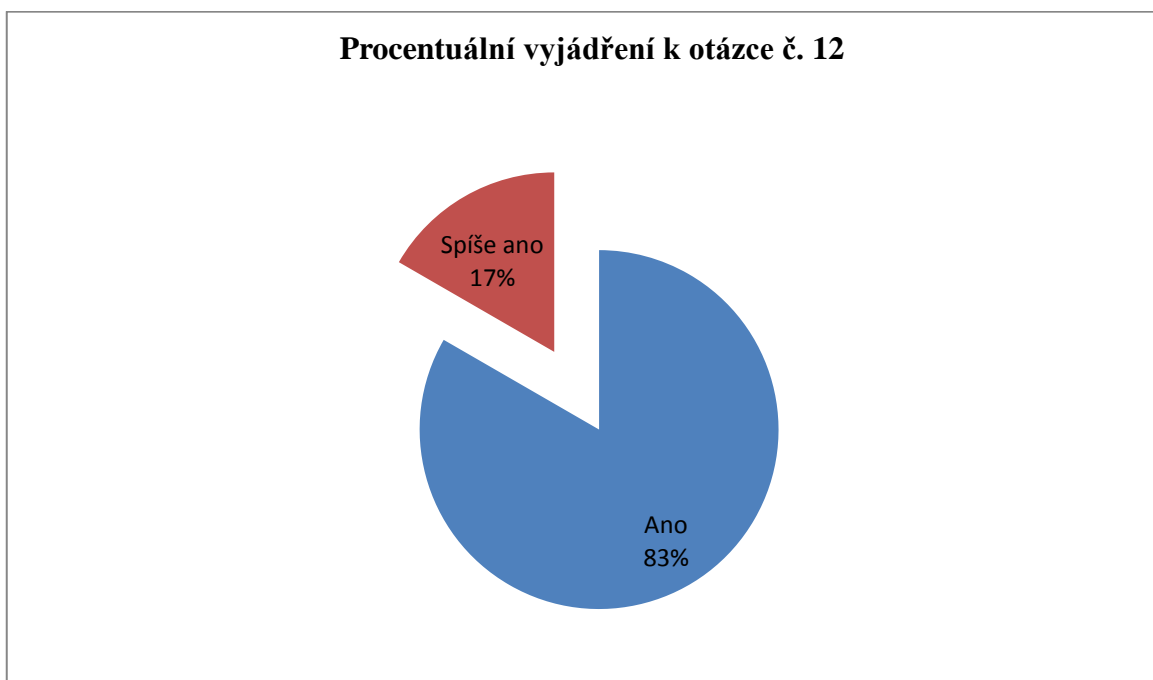
Graf č. 24 – Grafické kvantitativní vyhodnocení terénního dotazování týkající se otázky č. 11 v dotazníku.



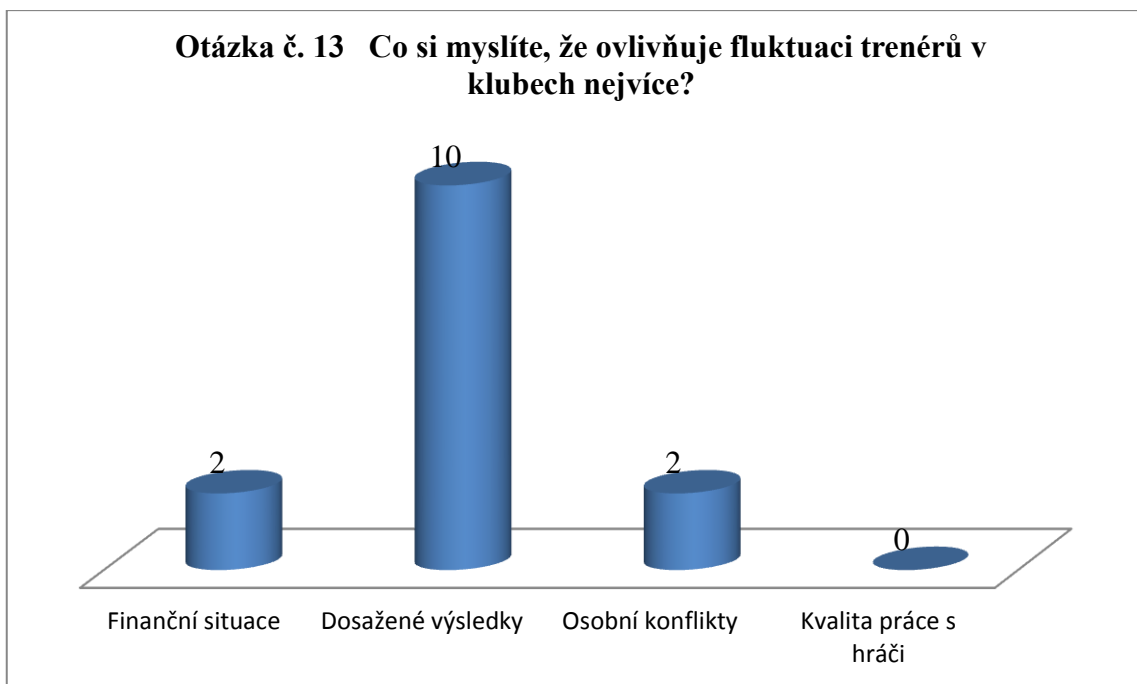
Graf č. 25 - Grafické procentuální vyhodnocení terénního dotazování týkající se otázky č. 11 v dotazníku.



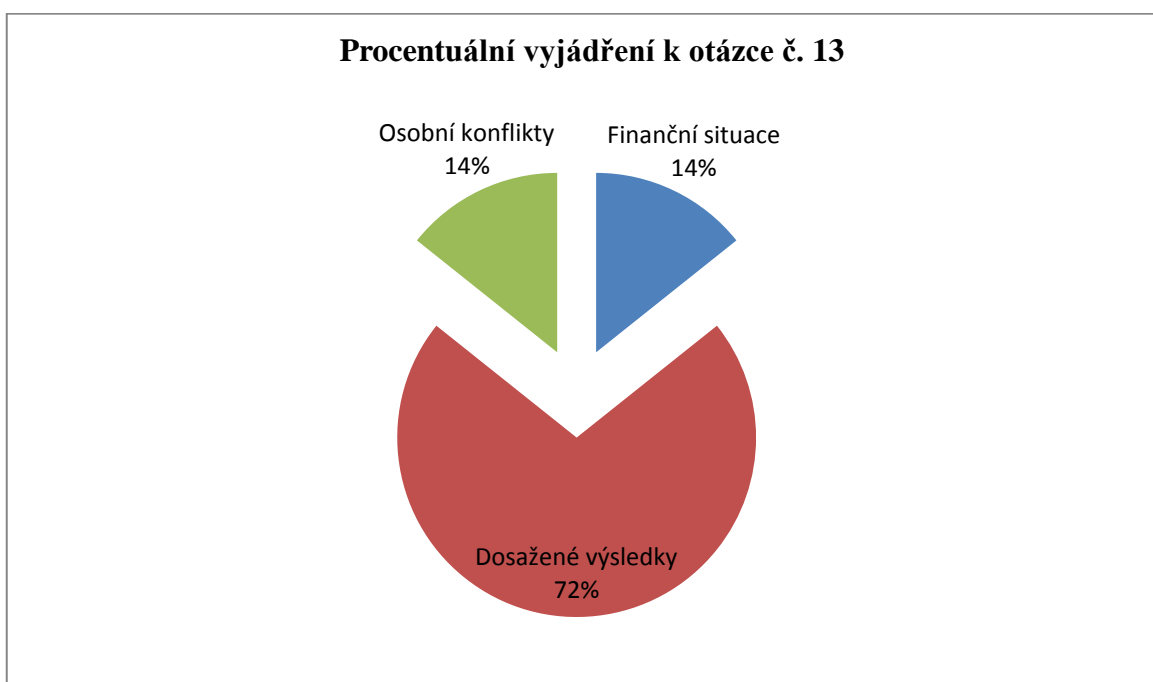
Graf č. 26 – Grafické kvantitativní vyhodnocení terénního dotazování týkající se otázky č. 12 v dotazníku.



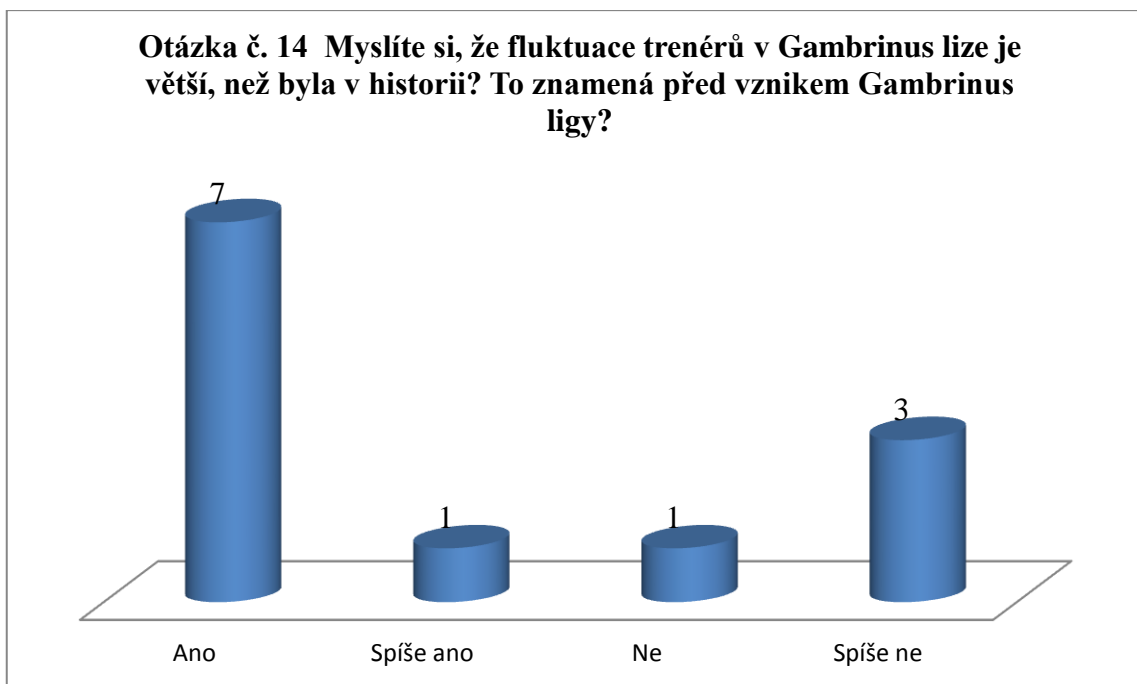
Graf č. 27 - Grafické procentuální vyhodnocení terénního dotazování týkající se otázky č. 12 v dotazníku.



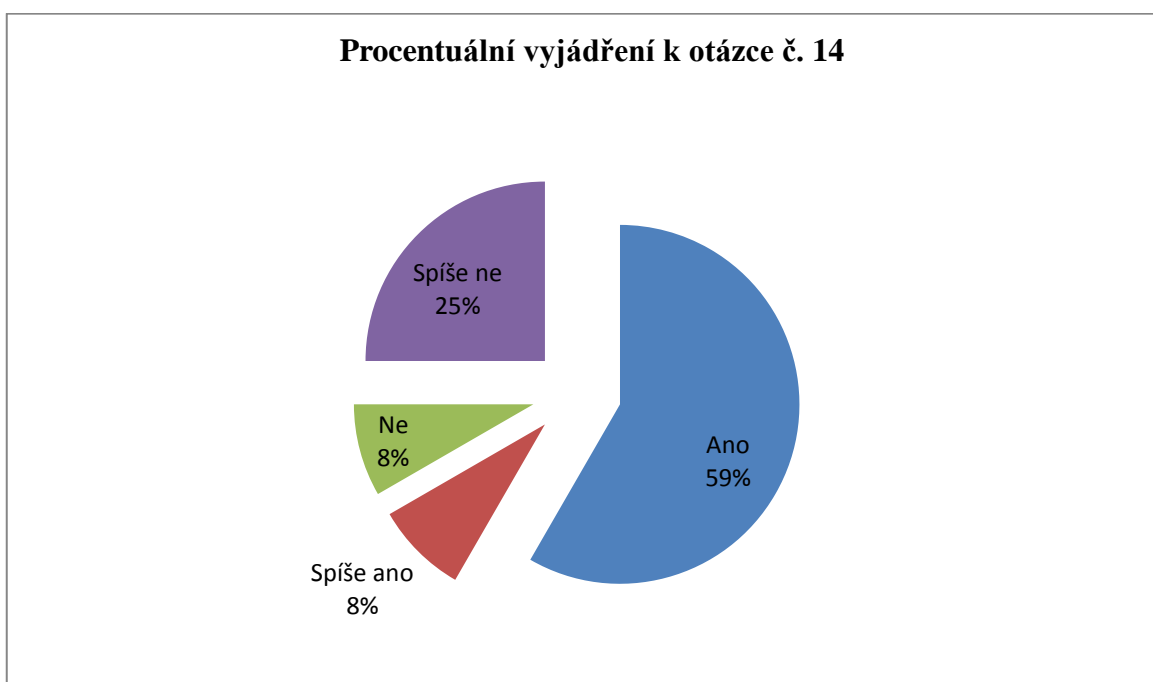
Graf č. 28 – Grafické kvantitativní vyhodnocení terénního dotazování týkající se otázky č. 13 v dotazníku.



Graf č. 29 - Grafické procentuální vyhodnocení terénního dotazování týkající se otázky č. 13 v dotazníku.



Graf č. 30 – Grafické kvantitativní vyhodnocení terénního dotazování týkající se otázky č. 14 v dotazníku.



Graf č. 31 - Grafické procentuální vyhodnocení terénního dotazování týkající se otázky č. 14 v dotazníku.

Příloha C:

DOTAZNÍK

na téma bakalářské práce:

FLUKTUACE TRENÉRŮ V ELITNÍCH FOTBALOVÝCH KLUBECH 1. GAMBRINUS LIGY

Účastníci individuálních rozhovorů:

Viktoria Žižkov, Bohemians 1905, Teplice, AC Sparta Praha, SK Slavia, Dukla, Hradec Králové

Rozhovor vede:

Eduard Novák

Vážení,

obracím se na Vás s několika otázkami, které se týkají Vašich názorů a postojů k problematice, která se zabývá fluktuací trenérských špiček v 1. Gambrinus lize.

Chci se podrobněji zabývat touto problematikou, a proto Vás prosím o souhlas k možnosti vytvoření digitálního záznamu Vašich cenných úvah, zejména pokud obsahují i zdůvodnění popisované situace či výklad souvislostí s výše uvedeným tématem do připraveného dotazníku.

Výsledky kvalitativního výzkumu přispějí k vytvoření analytické části bakalářské práce s názvem: „Fluktuace trenérů v elitních fotbalových klubech“.

Děkuji předem za Vaši vstřícnost a spolupráci v otázkách tohoto interního výzkumu.

Veškeré pořízené informace budou použity pouze pro účely výzkumu, který bude nedílnou součástí praktické části bakalářské práce.

1. Jak dlouho si myslíte, že je optimální být u jednoho mužstva, jako hlavní trenér?
 - a. 1 rok
 - b. 2 roky
 - c. 3 roky
 - d. 4 roky
 - e. 5 let a více

2. Myslíte si, že je v České republice fluktuace hlavních trenérů považována za něco výjimečného?
 - a. Ano
 - b. Spíše ano
 - c. Ne
 - d. Spíše ne

3. Jste spokojen se současným systémem ohodnocování práce trenérů?
 - a. Ano
 - b. Spíše ano
 - c. Ne
 - d. Spíše ne

4. Myslíte si, že na trenérskou činnost má výrazný vliv politika klubu?
 - a. Ano
 - b. Spíše ano
 - c. Ne
 - d. Spíše ne

5. Měli by se na vyhodnocování trenérské práce podílet i hráči?
 - a. Ano
 - b. Spíše ano
 - c. Ne
 - d. Spíše ne

6. Měl by se na vyhodnocování trenérské práce podílet i realizační tým?
 - a. Ano
 - b. Spíše ano
 - c. Ne
 - d. Spíše ne

7. Měl by hlavní trenér předkládat měsíční vyhodnocení své práce, včetně jasné vize do dalšího měsíce nadřazenému?
 - a. Ano
 - b. Spíše ano
 - c. Ne
 - d. Spíše ne

8. Myslíte si, že se tak již děje?
 - a. Ano
 - b. Spíše ano
 - c. Ne
 - d. Spíše ne

9. Měla by být v klubech vedena funkce sportovního manažera?

- a. Ano
- b. Spíše ano
- c. Ne
- d. Spíše ne

10. Měl by být hlavní trenér zároveň i sportovním managerem jako například Alex Ferguson v ManchesterUtd.

- a. Ano
- b. Spíše ano
- c. Ne
- d. Spíše ne

11. Myslíte si, že je dobré, vyzkoušet si práci sportovního managera jako trenér?

- a. Ano
- b. Spíše ano
- c. Ne
- d. Spíše ne

12. Myslíte si, že má výrazný vliv na fluktuaci trenérů neodborné posuzování jejich práce?

- a. Ano
- b. Spíše ano
- c. Ne
- d. Spíše ne

13. Co si myslíte, že ovlivňuje fluktuaci trenérů v klubech nejvíce?

- a. Finanční situace klubu
- b. Dosažené výsledky
- c. Osobní konflikty
- d. Kvalita práce s hráči

14. Myslíte si, že fluktuace trenérů v Gambrinus lize je větší, než byla v historii? To znamená před vznikem Gambrinus ligy.

- a. Ano
- b. Spíše ano
- c. Ne
- d. Spíše ne

15. Co si myslíte o fluktuaci trenérů v lize nyní?

Například: proč jsou občas trenéři nuceni opustit klub, proč s nimi bývá klub nespokojen, jak se jim pracuje v současnosti v mužstvech?

.....
.....

.....
.....
.....

16. Kdo by podle Vás, měl vyhodnocovat kvalitu a úspěšnost trenérské práce?

.....
.....
.....
.....
.....
.....

17. Proč si myslíte, že dochází k fluktuaci v klubech, jako je například AC Sparta Praha a SK Slavia Praha?

.....
.....
.....
.....
.....
.....