

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE



FAKULTA TĚLESNÉ VÝCHOVY A SPORTU

Management tělesné výchovy a sportu

Bakalářská práce

ZDOKONALENÍ MANAGEMENTU FOTBALOVÉHO KLUBU AFK SLAVOJ PODOLÍ PRAHA

Zpracoval: Jakub Masák

Vedoucí práce: doc. Ing. Eva Čáslavová, CSc.

Praha 2011

Anotace

Název práce: Zdokonalení managementu fotbalového klubu AFK Slavoj Podolí
Praha

Cílem bakalářské práce je projekt zdokonalení managementu fotbalového klubu AFK Slavoj Podolí Praha. Projekt bude vycházet z analýzy sekvenčních a průběžných manažerských funkcí, finančního managementu a marketingu uvedeného klubu. Závěrečná část obsahuje návrhy implementace v řízení klubu, jejíž realizace připadá v úvahu v letech 2011-14.

Klíčová slova: sportovní management, občanské sdružení, manažerské funkce, sponzoring, public relations

Annotation

Thesis title: Improvement of management of football club AFK Slavoj Podolí Prague

The aim of this bachelor thesis is improving of management of the football club AFK Slavoj Podolí Prague. The project will be based on an analysis of sequential and continuous managerial functions, financial management and marketing of the club. The last section contains suggestions for the implementation into the club management, whose realization is applicable in the years 2011-14.

Keywords: sport management, civic associations, managerial functions, sponsorship, public relations

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracoval samostatně a použil jen podklady uvedené v příloženém seznamu použité literatury.

V Praze dne 25. srpna 2011

Jakub Masák

Poděkování

Rád bych zde poděkoval vedoucí bakalářské práce doc. Ing. Evě Čáslavové. CSc. za její vstřícnost a cenné rady, které mi dala při konzultacích.

Velký dík patří rovněž vedení managementu fotbalového klubu AFK Slavoj Podolí Praha, jmenovitě Ing. Jiřímu Brejchovi a Ing. Ladislavu Čmelíkovi, kteří mi ochotně zodpověděli všechny mé dotazy a poskytli mi potřebné dokumenty, bez kterých bych tuto práci nemohl sepsat.

Obsah

1. Úvod.....	4
2. Cíl práce a přesné určení řešené otázky.....	5
2.1 Cíl práce.....	5
2.2 Výzkumné otázky.....	5
2.3 Úkoly práce.....	5
3. Teoreticko-metodologická část	6
3.1 Management – pojem; význam v prostředí sportu.....	6
3.1.1 Sportovní management.....	7
3.1.2 Činnost a prostředí sportovního manažera	8
3.1.3 Zisková a nezisková sféra ve sportu.....	8
3.2 Manažerské funkce a jejich aplikace ve sportovním prostředí	9
3.2.1 Plánování.....	9
3.2.1.1 Stanovení cílů sportovní organizace.....	10
3.2.2 Organizování	12
3.2.2.1 Organizační struktury	12
3.2.2.2 Význam organizování v oblasti sportu	14
3.2.3 Výběr a rozmístění pracovníků	17
3.2.4 Vedení lidí	20
3.2.5 Kontrola.....	21
3.2.6 Komunikace	22
3.2.7 Rozhodování	23
3.2.8 Role manažera	23
3.3 Marketing a sponzoring ve sportu	24
3.4 Metody sběru dat	26
3.4.1 Kvalitativní rozhovor	26
3.4.2 Analýza získaných dokumentů.....	27
4. Analýza managementu AFK Slavoj Podolí Praha.....	28
4.1 Představení AFK Slavoj Podolí Praha.....	28
4.2 Historie klubu.....	28
4.2.1 Fotbalový klub AFK Podolí Praha	29
4.2.2 Fotbalový klub FK Slavoj Praha	30
4.3 Filozofie klubu.....	32

4.4 Plánování	33
4.4.1 Ekonomické cíle	33
4.4.2 Sportovní cíle	34
4.4.3 Sociální cíle	36
4.5 Organizační struktura	37
4.5.1 Valná hromada	38
4.5.2 Výbor klubu	38
4.5.3 Revizní komise	41
4.6 Vedení pracovníků a komunikace v klubu	42
4.6.1 Vedení pracovníků	42
4.6.2 Komunikace	42
4.7 Hodnocení pracovníků, jejich odměňování a kontrola	43
4.7.1 Hodnocení pracovníků v klubu	43
4.7.2 Odměňování pracovníků v klubu	43
4.7.3 Kontrola v klubu	43
4.8 Marketing	44
4.8.1 Partneři klubu	44
4.8.2 Propagace	45
4.8.3 Public relations	46
4.9 Hospodaření klubu	48
4.9.1 Příjmy klubu	48
4.9.2 Výdaje klubu	50
5. Implementace managementu AFK Slavoj Podolí Praha v letech 2011-2014	52
5.1 Implementace organizační struktury	52
5.1.1 Nové funkce v navrhovaném výboru	55
5.2 Implementace sportovního úseku	56
5.2.1 Projekt „Ze školy na hřiště“	57
5.3 Spolupráce s partnery	58
5.4 Implementace propagace a public relations	59
5.4.1 Implementace propagace	59
5.4.2 Implementace public relations	59
6. Závěr	62
7. Seznam použité literatury	64

8. Seznam obrázků	66
9. Seznam příloh	67

1. Úvod

Téma mé bakalářské práce jsem si zvolil, jelikož mne velmi zajímá oblast sportu na úrovni jeho řízení a mým cílem je se na této úrovni profesně realizovat. Proto bude pro mne velkým přínosem poznat management sportovního klubu, úskalí jeho řízení apod. Pro svou práci využiji klub AFK Slavoj Podolí Praha. V tomto amatérském fotbalovém klubu jsem řadu let hrál, mám zde velmi dobré vztahy s vedením, které mi vyjde vstříc a poskytne mi potřebné podklady k analýze managementu tohoto klubu.

V České republice je velké množství sportovních organizací, klubů atd. Jejich právní forma je různá. Odvíjí se od sportovní úrovně klubu a jeho budoucích ambicí. Kluby na profesionální úrovni fungují na bázi obchodní společnosti (a.s., s.r.o.), zatímco na amatérské úrovni jsou kluby vedeny jako občanská sdružení.

Činnost občanských sdružení, nejen ve sportovní sféře, je založena především na dobrovolnících. Práci pro klub dělají ve svém volném čase a to hlavně pro radost, nikoli pro peníze (finanční ohodnocení je zde minimální). Tyto aspekty mohou vést k nedostatečnému zapálení lidí při práci v klubu a to na všech jeho úrovních. Z toho později mohou vyplynout určité problémy, které vedení klubu bude muset nějakým způsobem řešit.

Primárním cílem klubů, obzvláště na amatérské úrovni, je zabezpečení podmínek pro provádění sportovní činnosti svých členů. K tomu jsou však nutné určité finanční prostředky, jejichž zajištění nebývá vždy jednoduché, což může přinést až existenční problémy. Některé kluby se proto snaží vytvářet určité veřejně prospěšné projekty, které by mohly klubu zajistit státní příspěvky.

Ve své práci se pokusím co nejvíce nastínit činnost managementu klubu AFK Slavoj Podolí Praha. Poukážu na jeho silné stránky a budu se snažit odhalit jeho nedostatky. Následně navrhu opatření, která by mohla vést ke zlepšení chodu klubu v budoucnu.

2. Cíl práce a přesné určení řešené otázky

2.1 Cíl práce

Cílem práce jsou návrhy opatření ke zdokonalení managementu fotbalového klubu, které bude možné uskutečnit v letech 2011 – 2014. Základem mi bude analýza současného stavu klubu, jeho managementu, infrastruktury a všech aspektů, které mají zásadní vliv na řízení klubu.

2.2 Výzkumné otázky

1. Jaká je současná podoba managementu klubu (organizační struktura, rozdělení pravomocí)?
2. Kde jsou jeho silné a kde slabé stránky?
3. Co způsobuje problémy v managementu klubu?
4. Jakými opatřeními je možné zlepšit management klubu ve formě občanského sdružení?

2.3 Úkoly práce

1. Studium odborné literatury z oblasti managementu a managementu sportu
2. Studium odborné literatury o činnostech občanských sdružení ve sportu
3. Získání potřebných informací o managementu klubu a jeho činnosti
4. Provedení interview se členy managementu klubu
5. Analýza získaných informací – zjištění silných a slabých stránek
6. Navrhnutí zlepšení managementu klubu

3. Teoreticko-metodologická část

3.1 Management – pojem; význam v prostředí sportu

Slovo „management“ je v dnešní době používáno velmi často v různých oborech. Do češtiny se překládá, jako „řízení“, především ve smyslu řízení podnikových činností. Jeho počátky se datují do 2. pol. 19. století, kdy dochází k rozvoji průmyslové výroby, stavebnictví a železniční dopravy. Odborná světová literatura nabízí mnoho definic managementu. Tyto definice můžeme rozdělit do tří skupin možného pohledu na management:

1. Vedení lidí
2. Specifické funkce vykonávané vedoucími pracovníky
3. Předmět studia a jeho účel

Do první skupiny, jež klade důraz na vedení lidí, můžeme zařadit pojetí H. Koontze a H. Weihricha: *„Management je proces vytváření a udržování určitého prostředí, ve kterém jednotlivci pracující společně ve skupinách efektivně uskutečňují zvolené cíle“* (Vodáček, Vodáčková, 1991, s. 28).

Druhou skupinu, která se zaměřuje především na specifické manažerské funkce, reprezentuje K. H. Chung: *„Management je proces plánování, organizování, vedení a kontroly organizačních činností zaměřených na dosažení organizačních cílů“* (Vodáček, Vodáčková, 1991, s. 28).

Třetí skupina hovoří o managementu jako o předmětu studia např. S. P. Robbins: *„Management je oblast studia, která se věnuje stanovení postupů, jak co nejlépe dosáhnout cíle organizace“* (Vodáček, Vodáčková, 1991, s. 28).

V dnešní době se pro lepší pochopení pojmu „management“ uvádějí následující vysvětlení:

- Vykonavateli managementu jsou lidé tj. vedoucí nebo řídicí pracovníci (manažeři), kteří mají určité pravomoci a zároveň nesou odpovědnost za práci vykonávanou svými podřízenými.
- Management je svým obsahem značně obecnou disciplínou se širokým aplikačním záběrem. Takřka ve všech oblastech lidské činnosti, kde dochází k určitému řízení lidí,

je využíváno poznatků managementu. Každá oblast má však svá specifika, která je nutná při aplikaci managementu akceptovat.

- Management je možné aplikovat na různých organizačních úrovních. Manažerské dovednosti jsou pro vedoucí pracovníky důležité jak na vrcholové, střední tak i nejnižší úrovni podniku.
- Obecným cílem manažerské činnosti je dosažení úspěšnosti uvažované organizační jednotky nebo procesu. Úspěšnost může mít různý charakter např. splnění stanovených kvalitativních či kvantitativních cílů, dosažení určité míry efektivnosti, ziskovosti, nákladovosti, časové náročnosti atd. (Vodáček, Vodáčková, 1991).

3.1.1 Sportovní management

Sportovní management můžeme vysvětlit jako způsob řízení tělovýchovných a sportovních organizací, tj. svazů, spolků, družstev, jednot, jejichž činnost má alespoň částečně podnikatelský charakter. Přímou do podnikatelské sféry spadá výroba sportovních potřeb (např. náradí, náčiní, oblečení) a provozování placených tělovýchovných a sportovních služeb (např. squash centra, plavecké bazény aj.).

„Pojem Sportmanagement se člení na dva základní póly – sport versus management a komerce“ (Čáslavová, 2009, s. 18).

Sport zde zastupuje oblast diváckou a oblast zdatnosti. Divácká oblast se zaměřuje na konzumování zábavy. Snahou sportovních manažerů je zde přilákat diváky ke sportu buď přímo na místo konání sportovního utkání, akce, závodu nebo alespoň prostřednictvím masmedií tj. televize, rádio, internet, tisk. Oblast zdatnosti se soustřeďuje na jedince, kteří se chtějí aktivně věnovat sportu a tělovýchovným aktivitám na různých úrovních.

Management a komerce představují základní manažerské funkce jako plánování, organizování, vedení lidí a kontrolu, ale je zde rozšíření o základní poznatky z oblastí účetnictví, ekonomie, financí, práva a marketingu.

„Řízení sportovních organizací na počátku 21. století zahrnuje používání technik a strategií, které jsou patrné u většiny moderních obchodních společností, vládních a neziskových organizací“ (Hoy, Nicholson, Smith, Stewart, Westerbeek, 2009, s. 3).

3.1.2 Činnost a prostředí sportovního manažera

Činnosti sportovního manažera mají základ v obecném managementu, kde vychází ze základních manažerských funkcí tj. plánování, organizování, vedení lidí, výběr pracovníků a kontrola. Mezi další oblasti činností manažera patří např. finance, marketing, právo, komunikace. Každý manažer však musí tyto činnosti aplikovat ve svém oboru. Sportovní management je poměrně mladý obor a každá jeho oblast má spoustu specifík. Práce manažera ve sportovním prostředí vždy záleží na tom, v jakém sektoru se pohybuje. V ČR dělíme sportovní prostředí do tří sektorů.

1. Spolkový sektor tělesné výchovy a sportu – sportovní kluby na bázi obchodní společnosti i občanského sdružení, střešní sportovní organizace (federace, asociace), organizace na bázi veřejně prospěšných společností
2. Komunální sektor – školní sportovní tělovýchovné kluby, řízení tělovýchovných zařízení v komunální správě (sport pro zdravotně postižené, seniory), zajišťování akcí „sport pro všechny“ v městských aglomeracích
3. Podnikatelský sektor – poskytování placených tělovýchovných a sportovních služeb soukromými subjekty, které jsou vedeny jako obchodní společnosti nebo fyzické osoby provozující živnost. Dále do tohoto sektoru můžeme zařadit poskytovatele marketingových a jiných reklamních služeb zaměřující se na oblast sportu, cestovní kanceláře nebo výrobce sportovního náradí a náčiní (Čáslavová, 2009).

3.1.3 Zisková a nezisková sféra ve sportu

Kromě zmíněných sektorů můžeme prostředí tělesné výchovy a sportu rozdělit ještě na sféru ziskovou a neziskovou. Teorie managementu se zaměřuje na oblast ziskovou. Je však možné poznatky pro řízení ziskové organizace použít i pro management neziskového subjektu. Avšak je nutné brát v potaz určitá specifika, která se v řízení neziskových organizací objevují. Rozdílem mezi ziskovou a neziskovou organizací je účel, ke kterému byla založena. Hlavním úkolem neziskové organizace je zajištění potřeb svých členů, zisk a rentabilita jsou zde druhotné. Zatímco neziskové organizace produkují kolektivní statky, které využívají skupiny lidí bezplatně, ziskové organizace jsou zaměřeny na produkci individuálních tržních statků, které mohou být výhradně užívány jednotlivcem, jenž si za ně zaplatí. Zde hovoříme převážně o poskytovatelích tělovýchovných a sportovních služeb, mezi něž řadíme fitness centra, squash centra a další. Další podstatný rozdíl je patrný v tom, na koho svou činnost organizace zaměřují, resp. v jakém postavení vůči organizaci je příjemce služby nebo

produktu. Ziskové organizace se zaměřují na pokrytí potřeb zákazníků, tzn. trhu. Tedy osob, které stojí vně organizace. Oproti tomu neziskové organizace svou činnost směřují k pokrytí potřeb svých členů, kteří jsou „uvnitř“ organizace. Ti navíc v mnohých případech za své členství organizaci platí určité poplatky (Novotný, 2000).

Mezinárodní klasifikace neziskových organizací obsahuje kategorii pro sportovní a rekreační organizace. Tato kategorie je rozdělena do tří skupin:

1. amatérský sport, trénink, sportovní zařízení (např. fitness centra), sportovní soutěže a události
2. rekreační a volnočasové spolky
3. servisní kluby – organizace poskytující služby svým členům a komunitám (např. Lions, Rotary, Kiwanis) (Hoye, Nicholson, Smith, Stewart, Westerbeek, 2009).

3.2 Manažerské funkce a jejich aplikace ve sportovním prostředí

Management většina světových odborníků rozděluje do pěti sekvenčních manažerských funkcí tj. plánování, organizování, personalistika, vedení lidí a kontrola. Každá z těchto funkcí vyžaduje od manažera širokou škálu specifických dovedností. Dále ještě existují paralelní manažerské funkce, mezi něž patří analýza, rozhodování, implementace

3.2.1 Plánování

Plánování představuje v pořadí první manažerskou funkci. Tato funkce propojuje to, kde se nacházíme s tím, kam bychom se chtěli dostat. Plánování vytváří určité předpoklady, aby se uskutečnily konkrétní záležitosti, jež by se za jiných podmínek neudály. Plánování je složitý proces, při kterém manažer na základě cílů, svých a odhadů vědomě určuje pořadí jednotlivých činností. Výsledkem plánování je plán, který však může být sebelepší, avšak za určitých nepředvídatelných událostí je nutné jej změnit (Koontz, Weihrich, 1993).

V oblasti sportovního managementu hovoříme nejčastěji o strategickém plánování. Strategické plánování vychází z filozofie podniku, tzn. sjednoceného pohledu vlastníků, vedoucích pracovníků a ostatních zaměstnanců na základní záměry budoucí podnikatelské činnosti. Cílem strategického plánování je vytvořit strategický plán, ve kterém budou stanoveny cíle, jakých chce podnik v budoucnu dosáhnout a to včetně strategie, která by měla vést k jejich splnění. Tvorba strategického plánu se skládá z následujících etap:

1. Současná situace – rozbor silných a slabých stránek podniku v jak vnitřním tak vnějším prostředí podniku = SWOT analýza.
2. Budoucí prostředí – vedení podniku musí mít představu, jaká situace ho v budoucnu může potkat a mít připravené jasné postupy, jak situace řešit pokud opravdu nastanou.
3. Současné možnosti – podnik objektivně zhodnotí, co je schopen realizovat a co je nad jeho možnosti.
4. Možné směry – podnik zjišťuje, kam by mohl svou podnikatelskou činnost směřovat.
5. Strategické cíle – po rozhodnutí, jakým směrem se podnik bude ubírat, je nutné stanovit cíle, kterých chce podnik dosáhnout a strategii, jenž povede ke splnění stanovených cílů (Čáslavová, 2009).

3.2.1.1 Stanovení cílů sportovní organizace

Stanovení cílů je složitý proces, protože cíle mají určitou hierarchii a existuje jich několik druhů.

Tuto hierarchii dobře ilustruje pyramida, jejíž základnu tvoří cíle nejnižší úrovně z hlediska řízení organizace, vrchol pyramidy představuje účel organizace. Pravidlem této pyramidy je následující: od vrcholu směrem dolů ubývá strategický význam cílů, ale zároveň přibývá počet dílčích cílů s větší konkretizací. Cíle z horní části pyramidy můžeme považovat rovněž za cíle nadřazené, cíle z dolní části pak jako cíle operativní.

Obr. 1 Stanovení cílů sportovního klubu



Zdroj: Čáslavová, 2009

Podle časového horizontu dělíme cíle:

- Krátkodobé cíle (KC) - roční
- Střednědobé cíle (SC) - 1-3 roky

- Dlouhodobé cíle (DC) – více než 3 roky

Z hlediska obsahu dělíme cíle na:

- Sportovní cíle

Tyto cíle souvisí čistě se sportovní činností v organizaci a jsou promítnuty do tzv. plánu sportovních aktivit. V souvislosti s časovým horizontem mezi ně patří například: KC: motivace k výkonu, vyhledávání talentů, zlepšení tréninkových a cvičebních podmínek;

SC: podpora výkonnostního sportu, podpora talentů, odstranění nedostatků na sportovištích;

DC: podpora zdraví, seberealizace, radost ze hry a pohybu.

- Ekonomické cíle

Ekonomické cíle spadají do hospodářského plánu. Podle časového horizontu k nim řadíme:

KC: nový systém řízení, získávání kvalifikovaných pracovníků, přidělování rozpočtovaných prostředků podle cílů, zvýšení doplňkových finančních zdrojů;

SC: zlepšení řízení klubu, zlepšení finanční situace, nová image organizace na veřejnosti;

DC: úspěšné ekonomické vedení sportovního klubu.

- Sociální cíle

Sociální cíle jsou obsahem sociálního plánu a patří k nim:

KC: zohlednění mezilidských vztahů, odstraňování egoismu, dotazování členů, spolupůsobení při vytváření cílů, identifikace se sportovním klubem;

SC: podpora poskytovaných společenských forem, hledání nových společenských forem, povzbuzování atmosféry porozumění;

DC: podpora příslušnosti k organizaci a spokojenost jejích členů, dobrá image organizace. (Čáslavová, 2009)

K uvedené klasifikaci cílů lze dále zařadit oblasti práce s mládeží a infrastrukturu klubu.

Cíle vedení AFK Slavoj Podolí Praha budou diskutovány v kapitole 4.4.

3.2.2 Organizování

Organizování představuje v pořadí druhou sekvenční manažerskou funkci. Hlavním úkolem této funkce je účelně a efektivně zajistit plánované i jiné nezbytné činnosti, jednotlivců i kolektivů, při plnění stanovených cílů a dalších potřeb organizační jednotky nebo její části. Zjednodušeně můžeme říci, že posláním organizování je realizace manažerské funkce plánování. Důležitost organizování velmi dobře vystihují slova P.F. Druckera: „*Organizační struktury jsou nejstarší a nejpodrobněji studovanou oblastí managementu*“ (Vodáček, Vodáčková, 2006, s. 90).

Organizování je založeno na využití:

- „*Výhod dělby práce – především formou vhodné specializace a pak následného sdružování činností*
- *Koordinace (harmonizace) potřebných činností a vztahů lidí, kteří je provádějí*
- *Přiměřeného vymezení pravomoci a odpovědnosti lidí, kteří se účastní organizačních procesů podniku*“ (Žáček, 2008, s. 65).

Organizování je proces, který by měl odrážet cíle a plány podniku či organizace. Skládá se z několika logicky po sobě jdoucích kroků:

- Identifikace a klasifikace činností potřebných pro dosažení cílů podniku
- Seskupování činností z hlediska disponibilních zdrojů (lidských, materiálních)
- Delegování potřebných pravomocí pro vedoucí skupin k provádění určitých činností
- Horizontální a vertikální provázání těchto skupin na základě vztahů podřízenosti a nadřízenosti

Výsledkem těchto kroků je organizační struktura. Mělo by z ní jasně vyplývat, kdo a jaké úkoly má plnit a kdo za co nese odpovědnost. Správně vytvořená organizační struktura by tedy měla zamezit dublování činností, ale zároveň umožnit zastoupení pracovníka v případě jeho absence.

3.2.2.1 Organizační struktury

Klasifikace organizačních struktur není v odborné literatuře jednotná. Uvedu tedy způsob, který publikovali Vodáček, Vodáčková (2006):

- Organizační struktury podle hlediska sdružování činností

Do této kategorie se řadí struktury *funkcionální*, *výrobní* a *ostatní účelové* (např. potřeby zákazníků, geografické umístění apod.). Funkcionální struktura je založena na specializaci organizačních jednotek dle jejich poslání. V praxi je pak vytvořeno technické, výrobní, ekonomické či obchodní oddělení. Výrobní struktura je naopak založena na výrobní specializaci, tzn. oddělení výroby produktu A i produktu B zahrnuje individuální technické, ekonomické a obchodní oddělení.

- Organizační struktury podle hlediska rozhodovací pravomoci a zodpovědnosti

Tento pohled na organizační struktury nám ukazuje jaké, jsou vztahy mezi organizačními jednotkami, a to zejména ve smyslu vzájemné pravomoci při rozhodovacích procesech. Dělení struktur z tohoto hlediska je následující:

- Liniového typu – je zde uplatňována přímá rozhodovací pravomoc
- Štábního typu – plní především poradní funkce k zabezpečení kvalifikovaných rozhodnutí strukturálních jednotek s liniíovou pravomocí
- Kombinovaného typu (např. liniíově – štábní)
- Komisionálního typu – jedná se o účelově sestavené skupiny lidí, které řeší stanovené úkoly

- Organizační struktury podle míry delegace pravomoci a zodpovědnosti

Zde hovoříme o strukturách *centralizovaných* a *decentralizovaných*. V praxi jde o to, do jaké míry manažer deleguje pravomoci a zodpovědnosti při rozhodování na své podřízené.

- Organizační struktury podle členitosti

Toto klasifikační hledisko popisuje počet podřízených a řídicích úrovní v organizační struktuře, od čehož se odvíjí tvar hierarchické pyramidy organizační struktury. Pyramida může mít základnu širokou, taková struktura se nazývá *plochá* (nebo struktura s širokým rozpětím), naopak pyramida s krátkou základnou je znakem struktury *špičaté*, tedy s úzkým rozpětím.

- Organizační struktury podle časového trvání

Předpokládaná doba existence dělí struktury na *dočasné* a *trvalé*.

- Formální a neformální organizační struktura

Předchozí charakteristika procesu organizování a klasifikace organizačních struktur se zaměřovaly na formální organizační struktury. V podniku se ovšem utváří bez zásahů managementu ještě neformální organizační struktury. Jedná se o struktury založené na mezilidských vztazích (tj. vzájemných sympatiích a antipatiích mezi pracovníky), sdílených volnočasových aktivitách, etnických sympatiích, hmotných zájmech atd. Všechny tyto aspekty významně ovlivňují celkové klima na pracovišti, tzn. pracovní nasazení zaměstnanců, jejich spokojenost, motivaci k práci. Z těchto důvodů by manažer neměl vliv neformální organizační struktury podcenit, měl by mít snahu poznat veškeré vazby mezi zaměstnanci, což by mu mělo výrazně ulehčit jejich vedení a komunikaci s nimi.

3.2.2.2 Význam organizování v oblasti sportu

Pronikání tržní ekonomiky do sféry sportu značně ovlivnilo vedoucí pracovníky sportovních organizací, kteří se stále více zaměřují na organizování. Pochopili, že plnění stanovených cílů je bez kvalitní organizace velmi obtížné. Nedostatky v organizační struktuře (např. dublování funkcí) mohou způsobit ztrátu finančních prostředků, které mohou chybět v jiné oblasti.

Důležitost propracovaného organizování si uvědomují především sportovní organizace na bázi obchodní společnosti (a.s., s.r.o.). V jejich případě je kladen důraz na prosperitu z hlediska naplnění sportovních a sociálních cílů, tedy z vnitřního prostředí.

Neziskové organizace (především obč. sdružení) se nachází v opačné pozici. Jsou pod tlakem sponzorů (vnější prostředí), kteří z pochopitelných důvodů vyžadují zkvalitnění organizační struktury. To by mělo přinést větší průhlednost všech finančních toků v organizaci.

Sportovní organizace potřebují pro realizaci své činnosti a naplnění cílů finanční prostředky. Jejich získání je zvláště pro neziskové organizace obtížné. Příspěvky z veřejného sektoru jsou samozřejmostí, ale na zajištění chodu organizace nestačí. Proto si organizace musí vytvářet vlastní zdroje prostřednictvím mnohdy nesportovních aktivit.

- Organizační struktury ve sportu

Organizační struktury klubů, organizací a jiných institucí v oblasti sportu se odvíjí v první řadě od právní formy daného subjektu. Může se jednat o ziskově zaměřené subjekty,

zde převažují obchodní společnosti ve formě a.s. či s.r.o. Na úrovni rekreačního a výkonnostního sportu se jedná o neziskové subjekty, zde jde nejčastěji o občanská sdružení. Struktury, jak ziskových, tak neziskových subjektů, jsou částečně dány legislativou ČR. Při tvorbě organizačních jednotek klubu se velmi často upřednostňuje funkcionální hledisko, které bývá kombinováno s hlediskem skupin, v případě sportovního klubu se jedná o věkové kategorie sportovců jednotlivců či družstev. Podle potřeby zajistit určité činnosti v klubu se vytváří obvykle tato oddělení:

- *administrativní*: koordinace a vnitřní rozdělení úkolů, v čele generální sekretář,
 - *finanční*: peněžní operace, pokladna, účetnictví, daně,
 - *sportovní*: skladba A mužstva, vedou jej trenéři, případně společně se sportovním ředitelem (manažerem),
 - *mládeže*: zajištění činnosti mládeže,
 - *komerční*: obchodní činnost klubu, především sponzoring,
 - *infrastruktury*: péče o areál klubu (stadion, tréninkové hřiště, šatny, kancelářské prostory, parkoviště apod.),
 - *styk s veřejností*: péče o image klubu na veřejnosti (Čáslavová, 2009).
- Občanské sdružení

Formu občanského sdružení využívají ve sportu převážně malé a středně velké kluby. Při tvorbě organizační struktury musí zakladatelé brát v potaz občanský zákoník. Nejdůležitějším dokumentem jsou stanovy, které jsou nutné při registraci sdružení na Ministerstvu vnitra ČR. Dle zákona č.83/90 Sb. o sdružování občanů a dalších doporučení by měly stanovy obsahovat následující (pozn. obsah stanov občanského sdružení je aplikován na sportovní klub):

1. Základní ustanovení

Musí zde být uveden název klubu, který je originální a nezaměnitelný s jiným právním subjektem. Dále je zde uvedena adresa klubu. Může to být místo, kde klub provozuje svou činnost, nebo bydliště statutárního orgánu klubu tj. fyzické osoby, která má právo jednat jménem klubu např. předseda, prezident.

2. Hlavní poslání

Poslání a cíle musí být definovány jasně a výstižně vzhledem k daňovým zákonům, a je důležité, aby měly neziskový charakter, tzn. sdílení společných zájmů nebo obecně

prospěšná činnost. Možnost podnikání klubu, jako obč. sdružení, existuje, ale jen v rámci cílů a případný zisk musí být použit na plnění cílů a poslání klubu.

3. Členství v klubu

Zde musí být řečeno, kdo může být členem sdružení (fyzická osoba, právnická osoba), za jakých podmínek může členství vzniknout a také, jakým způsobem může zaniknout. Obvykle je zde ještě členství rozděleno na několik typů např.: řádné, čestné, pro mládež atp.

4. Práva a povinnosti členů

V této části jsou uvedeny práva a povinnosti členů. Ve sportovních klubech mají členové obvykle právo např. na: podílení se na činnosti klubu, účast na soutěžích a akcích pořádaných klubem, zvolení do některého z orgánů klubu po překročení 18. roku věku apod. Mezi povinnosti patří dodržování stanov, placení členských příspěvků, podílení se na činnosti klubu, dodržování fair play apod. V souvislosti s povinnostmi je vhodné, aby ve stanovách byly rovněž formulovány sankce za jejich případné neplnění.

5. Orgány klubu

Zde jsou uvedeny všechny orgány klubu, stanoveny podmínky jejich činnosti, eventuálně dán počet členů orgánu (týká se výkonného výboru, dozorčí rady).

Nejvyšším orgánem je, obdobně jako u akciové společnosti, *valná hromada*, nebo *členská schůze*. Veškerá její činnost by zde měla být jasně stanovena tj. termíny svolávání, rozhodovací pravomoci (záležitosti, o kterých může rozhodovat jen valná hromada), schopnost usnášení, způsob hlasování, náležitosti zápisu atd.

Rozhodnutí valné hromady přijímá *výkonný výbor* klubu. Ten se dále usnáší ve věcech, které nejsou výslovně ve stanovách svěřeny valné hromadě, nebo v záležitostech, které byly výboru svěřeny valnou hromadou, případně je pravomoc přímo vyjádřená ve stanovách. Také tu musí být formulovány podmínky volby členů výboru, tj. kdo může být zvolen, průběh volby,

Mimořádnou valnou hromadu má pravomoc svolat *prezident (příp. předseda)* klubu. Jeho úkolem je řídit minimálně jednou měsíčně schůze valné hromady. Je rovněž oprávněn uzavírat a sjednávat písemné právní úkony jménem klubu, nebo uzavírat jménem klubu pracovní právní vztahy. Stanovy dále hovoří o způsobu jeho volby, délce volebního období a způsobu zastoupení v případě jeho absence.

Kontrolním orgánem v klubu je *dozorčí rada*, příp. *kontrolní* či *revizní komise*. Činnost zahrnuje kontrolu všech účetních a finančních operací v klubu, stavu hospodaření s penězi, práv a majetku klubu. O výsledcích informuje valnou hromadu a výkonný výbor. V případě zjištěných nedostatků navrhuje nápravná opatření.

Další organizační jednotky v klubu na bázi obč. sdružení jsou vytvářeny, podobně jako u akciových společností, na základě činností potřebných pro chod klubu.

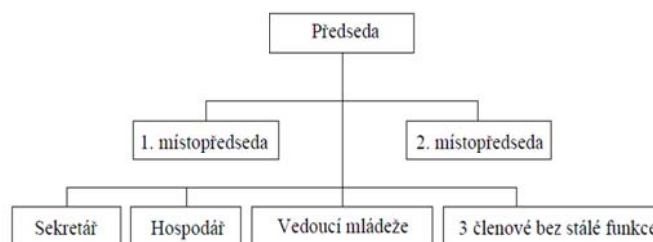
6. Majetek a hospodaření klubu

V této části stanov je nutné uvést zdroje finančního zabezpečení činnosti klubu např. členské příspěvky, dary, vlastní činnost, sponzoring, dále majetek klubu při založení a kdo je oprávněn s finančními prostředky klubu nakládat. Rovněž zde musí být uvedeno na jaké účely je možné prostředky vynaložit.

7. Závěrečná ustanovení

Poslední část stanov by měla obsahovat, odkdy jsou stanovy platné. Je možné zde zobrazit razítko, logo, znak nebo jinou symboliku s přesným uvedením osob, které je mohou oprávněně užívat (Eger, 2005).

Obr. 2 Obecné schéma občanského sdružení



Zdroj: Čáslavová, 2009

3.2.3 Výběr a rozmístění pracovníků

Třetí manažerskou funkcí je výběr a rozmístění pracovníků (personalistika). Pro správné fungování podniku je nutné shromáždit a ideálně propojit následující zdroje: materiální, finanční, lidské a informační. Každý z nich má pro podnik svůj význam, ale v poslední době se odborníci na management shodují, že nejdůležitější jsou lidské zdroje. Dokládá to i slavný výrok P.F. Druckera z roku 1973: „Lidé jsou náš největší kapitál.“ (Vodáček, Vodáčková, 2006, s. 106).

Obsah činností, které tato funkce má za úkol je následující:

- Personální plánování

Cílem personálního plánování je zajištění dostatku kvalitních pracovníků v podniku, jak v současnosti, tak v budoucnu. Proces personálního plánování je založen na rozboru kapacitních nároků prováděných a pro určitý časový výhled uvažovaných prací. Pro tyto předpokládané pracovní nároky se dále odhaduje potřeba jejich zajištění lidmi. Veškeré

zjištěné informace (kapacitní nároky, počty pracovníků) se vyjadřují ve strukturním členění, které má čtyři dimenze: *profesní, kvalifikační, časová, organizačně-místní* (Vodáček, Vodáčková, 2006).

- Získávání a výběr pracovníků

Získávání pracovníků je činnost, která by měla zajistit, aby volná pracovní místa v podniku přilákala možné kandidáty, na tato místa, v požadovaném množství, za vynaložení, co možná nejnižších nákladů. Personální oddělení má mnoho možností, jak tyto kandidáty získat. Můžeme je rozdělit na: *interní* – vyhledávání kandidátů z řad zaměstnanců podniku, *externí* – zde podnik může využít zprostředkovatelských agentur, spolupráce se školami, inzerátů v mediích, spolupráce s úřady práce a v neposlední řadě „headhunting“ (lovení hlav). Po získání určitého počtu uchazečů následuje výběr pracovníků, tzn. přijímací řízení. V tomto procesu se posuzuje, jestli uchazeč splňuje požadavky pracovní pozice. Je nutné však brát v úvahu nejen stránku odbornou, ale i osobnostní charakteristiku uchazeče., aby byl např. schopen pracovat v týmu. (Koubek, 2006)

- Hodnocení pracovníků

Úkolem této činnosti je posuzovat pracovníka a to z hlediska čtyř základních kritérií hodnocení: pracovní role, chování v průběhu pracovního procesu, osobní a charakterové rysy, perspektivnost pro organizační jednotku (Vodáček, Vodáčková, 2006)

„Posláním je poznat a racionálně využít profesní kvalifikaci zaměstnanců, vhodně rozvíjet jejich pracovní dráhu, motivovat je a přispět k spravedlivému odměňování“ (Koubek, 2009, s. 110).

- Rozmíst'ování pracovníků

Rozmíst'ováním pracovníků dochází k praktické realizaci hlavních úkolů řízení lidských zdrojů, tzn. dát správného člověka na správné místo v pravý čas. Při tomto procesu dochází k mobilitě pracovníků, která může mít tyto podoby:

- Převedení pracovníka na jinou pozici
- Postup ve funkci (povýšení)
- Sestup ve funkci
- Uvolnění – ukončení pracovního poměru (výpověď, odchod do penze apod.) (Vodáček, Vodáčková, 2006)

- Zvyšování kvalifikace pracovníků

„Požadavky na znalosti a dovednosti člověka v moderní společnosti se neustále mění a člověk, aby mohl fungovat jako pracovní síla, byl zaměstnatelný, musí své znalosti a dovednosti neustále prohlubovat a rozšiřovat“ (Koubek, 2009, s. 252).

Zvyšování kvalifikace pracovníků podniky zajišťují formou školení, a to buď: v rámci pracovního procesu, mimo pracovní proces nebo kombinací obou typů.

- Odměňování pracovníků

Odměňování je jednou z nejstarších a také nejdůležitějších personálních činností, protože jsou to právě platy, mzdy a další zaměstnanecké výhody, které obvykle nejvíce motivují lidi pracovat pro podnik. Systém odměňování by měl odpovídat společensky přijatelné odměně za vykonávanou práci, ale také by měl mít funkci motivační a stimulační. Formy odměn v moderní době už nemají jen podobu financí (platy, mzdy). Může se jednat také o další výhody hmotného charakteru např. příplatky na pojištění, dovolenou, volnočasové aktivity, prvotřídní vybavení pracoviště, zvláštní klauzule v pracovní smlouvě, prestižní název funkce apod. Naopak mezi nehmotné formy odměny se řadí prestižní účast na některých rozhodovacích procesech, volná pracovní doba, větší rozhodovací pravomoc apod. (Koubek, 2009).

- Pracovní podmínky a péče o pracovníky

Jen spokojený zaměstnanec může podniku odvádět kvalitní činnost. Je potřeba, aby se v podniku cítil dobře a byl k němu maximálně loajální. Toto všechno by měly zabezpečit dobré pracovní podmínky a péče o pracovníky na vysoké úrovni. Činnosti řazené do péče o pracovníky jsou následující (Dědina, Cejthamr, 2005, s. 236):

- pracovní doba a režim
- pracovní prostředí
- bezpečnost práce a ochrana zdraví
- personální rozvoj pracovníků
- služby poskytované pracovníkům na pracovišti
- ostatní služby poskytované pracovníkům a jejich rodinám
- péče o životní prostředí

3.2.4 Vedení lidí

V pořadí čtvrtou manažerskou funkcí představuje vedení lidí. Někteří autoři dokonce dávají mezi vedení lidí a samotný management rovnítko. Management je ovšem pojem nesporně širší, obsahuje v sobě všechny manažerské funkce (plánování, organizování...). Koontz a Weihrich (1993) definují vedení „*jako proces ovlivňování lidí takovým způsobem, že jejich činnost přispívá k dosahování skupinových a podnikových cílů*“. Aby byl manažer schopen kvalitně a úspěšně vést své podřízené, je velmi důležité, aby je znal nejen jako pracovníky, ale také jako individuality, lidi s určitými osobnostními vlastnostmi, potřebami, tužbami apod. Pracovníci budou odvádět kvalitní výkony, pokud budou za práci náležitě odměněni, budou pracovat v přátelském kolektivu, a uvidí, že jejich činnost má smysl jak pro podnik, tak také pro zajištění jejich osobních potřeb a přání. Z těchto důvodů je pro manažera důležitá znalost oblasti motivace.

„Umění manažera motivovat spolupracovníky znamená vytvořit u nich zájem, ochotu a chuť aktivně se angažovat při plnění činností odpovídajících poslání a cílům organizace, resp. její části“ (Vodáček, Vodáčková, 2006, s. 123).

- Motivace

Motivaci můžeme pochopit jako určitý řetězec na sebe navazujících reakcí. Počátkem řetězce je pocit určité potřeby, která je základem pro přání a touhy, ty vedou ke vzniku aktivit směřujících k dosažení cílů. Na konci řetězce je uspokojení z naplněných přání.

Potřebám se věnovalo mnoho vědců a vzniklo mnoho teorií. Nejznámější je Maslowova teorie hierarchie potřeb. Maslow potřeby klasifikoval do pěti hierarchicky uspořádaných potřeb, které společně tvoří pyramidu. První patro pyramidy tvoří fyziologické potřeby, dále zde jsou potřeby existenční jistoty a bezpečnosti, potřeby sociální sounáležitosti, uznání osobnosti a uspokojení z práce a na vrcholu pyramidy je potřeba seberealizace.

Mezi základní motivační techniky, které manažer může využít, patří: peníze a spoluúčast. Peníze jsou nejčastějším motivačním prvkem. Mohou mít mnoho forem např. plat, mzdu, dividendy z podnikových akcií, pojištění hrazeného firmou apod. Odlišnou motivační technikou je spoluúčast, tedy zapojení pracovníka do důležitých rozhodování, zájem o jeho pohled na daný problém. Jedná se zde o prostředek vyjadřující uznání, pracovník se cítí úspěšný a jeho pozice v podniku se tím vylepšuje.

- Teorie X a Y

Jedním z nejznámějších východisek pro studium oblasti vedení lidí jsou teorie X a Y, které vznikly koncem 50. let minulého století. Jejich autorem je americký odborník Douglas McGregor. Podle těchto teorií by měl manažerský styl vedení vycházet z postoje daného manažera k spolupracovníkům a z jeho předpokladů o jejich povaze a chování. Obě teorie prezentují krajní případy přístupu manažera ke svým spolupracovníkům, jehož úkolem je nalézt rozumnou míru mezi těmito nefunkčními extrémy.

Teorie X

Tato teorie předpokládá, že spolupracovník nemá svou práci rád, ta pro něho znamená pouze zdroj obživy, dále není ctižádostivý, bývá pasivní a vyhýbá se adresné zodpovědnosti. Pokud manažer vychází z takových předpokladů, je nutné vést podřízené tzv. na krátkém vodítku, rozhodovací pravomoc je centrální. Tento styl vedení se obvykle označuje jako autokratický, autoritativní či direktivní.

Teorie Y

Manažer předpokládá, že spolupracovník má své zaměstnání rád, je loajální k podniku a ztotožňuje se s jeho posláním a cíli. Mezi další vlastnosti spolupracovníka patří: snaha uplatnit své znalosti a schopnosti, ochota přijmout zodpovědnost za rozhodování. Jestliže manažer vychází z těchto předpokladů, styl vedení bude demokratický, liberální tzn., že podřízení mají určité pravomoci a zodpovědnost za rozhodování ve vymezených činnostech, na které mají plné profesní a kvalifikační předpoklady (Vodáček, Vodáčková, 2006)

Ve své práci analyzuji způsob vedení lidí v klubu a jejich motivaci, s ohledem na skutečnost, že pro AFK Slavoj Podolí Praha pracují převážně dobrovolníci (viz kapitola 4.6).

3.2.5 Kontrola

Poslední sekvenční manažerskou funkcí je kontrola. Úkol kontroly spočívá v kritickém zhodnocení reality a dále v poskytnutí objektivních informací manažerovi, které jsou důležité pro jeho následná rozhodnutí. Kontrola se nejčastěji spojuje s funkcí plánování, ale týká se i ostatních sekvenčních manažerských funkcí (tj. organizování, výběr a rozmístění pracovníků, vedení lidí), protože každá z těchto funkcí má své plány, které se snaží naplnit. Samotný proces kontroly začíná stanovením standardů, které mohou znamenat vyžadované obecné normy chování nebo specifické požadavky na konkrétní hodnoty, jichž má být určitými činnostmi dosaženo. Následuje měření vykonané práce s ohledem na stanovené standardy. Pokud jsou zjištěny významné negativní odchylky (horší výsledky než bylo v plánu), je nutná jejich korekce.

Pro efektivní kontrolu se doporučuje: dbát na správné načasování, redukovat náklady na kontrolu s ohledem na zajištění její přiměřené kvality, naplánovat postup kontroly v závislosti na obsahovou náplň hodnocených činností, volit co možná nejjednodušší kontrolní postupy apod.

3.2.6 Komunikace

Komunikace je funkce, která prostupuje napříč všemi sekvenčními manažerskými funkcemi. Pomocí komunikace se zabezpečují veškeré činnosti v podniku. Manažer prostřednictvím komunikace své podřízené řídí, informuje, přikazuje, přesvědčuje, motivuje, kontroluje a monitoruje jejich práci, kritizuje, organizuje, koordinuje a dělá rozhodnutí.

V podniku probíhá komunikace v různých podobách. Můžeme ji rozdělit na:

- *písemnou*: podnikové noviny, písemné zprávy, dotazníky, emaily, dopisy atd.
- *verbální*: bezprostřední rozhovor tváří v tvář, skupinové diskuze, telefonické hovory
- *mimoverbální*: mimika, gesta (mimoverbální komunikace většinou podporuje verbální).

- Komunikační proces

Proces komunikace zahrnuje odesílatele, přenos sdělení skrze zvolený komunikační kanál a příjemce. Odesílatel má nějakou myšlenku a tu musí zakódovat způsobem, který bude srozumitelný pro příjemce. Pro přenos sdělení je nutné, aby zvolil vhodný komunikační kanál, který jej spojuje s příjemcem. Ten sdělení následně přijme a dekoduje jej do myšlenky. Pokud odesílatel a příjemce používají stejné symboly, tak může být komunikace úspěšná, tj. odesílatel sdělení pochopil. To si odesílatel ověří jedině pomocí zpětné vazby, tedy reakcí příjemce na sdělení (Kotler, 2007a).

- Šum

Faktory, které mají tendenci narušit odesílání, přenos nebo příjem sdělení se nazývají *šum*. Šum může zkomplikovat průběh komunikace kdykoli. Může se jednat např. o špatně zvolené kódování odesílatelem, kterému příjemce neporozumí; špatně zvolený komunikační kanál, ve kterém se v záplavě jiných informací může sdělení ztratit; komunikaci může narušit i obyčejný hluk. (Solomon, Marshall, Stuart, 2006).

3.2.7 Rozhodování

Rozhodování je základem řídicí práce a jednou z nejdůležitějších manažerských činností. V procesu rozhodování je cílem manažera vybrat jednu z více přípustných variant řešení uvažovaného problému. Pokud existuje jen jedna možná varianta řešení, tak rozhodování zde není potřeba.

- Rozhodování můžeme klasifikovat dle různých hledisek:

Podle časového hlediska dělíme rozhodování na *výhledové*, *strategické*, kdy se rozhoduje na základě možného předpokládaného trendu. Opačným případem je rozhodování *operativní*, které vychází z velmi detailních a konkrétních informací o problému.

Podle metody práce mozku může být rozhodování *intuitivní*, při kterém manažer nemá příliš informací o problému a rozhodne se na základě svého úsudku, „citu pro věc“. Protipólem je rozhodování *racionální nebo logické*, při kterém je snaha systematicky nalézt všechny varianty řešení a následně vybrat tu nejvýhodnější tzn. varianta při které je dosaženo maximálního cíle

Podle počtu lidí, kteří o problému rozhodují, rozlišujeme *rozhodování jednotlivce* a *rozhodování skupinové*, tj. brainstorming (Mikulaščík, 2007).

3.2.8 Role manažera

„*Role je úloha, kterou lidé hrají při plnění svých povinností. Role není totéž co pracovní místo definované popisem pracovního místa, což je seznam povinností a možná i konstatování o povšechném účelu pracovního místa*“ (Armstrong, Stephens, 2008, s. 41).

Čáslavová (2009) hovoří o těchto rolích:

- Analytik
- Plánovač
- Realizátor změn
- Nositel zdrojů
- Komunikační partner
- Vychovatel
- Řešitel problémů
- Pomocník druhých
- Koordinátor

- Tvůrce týmu
- Výkonný vedoucí

Všechny výše uvedené manažerské role jsou vzájemně propojeny, částečně se překrývají a navzájem se kvalitativně podmiňují. Úkolem manažera je pak dospět k jejich sladění integrací tzn., že každé roli bude věnována přiměřená pozornost a všechny budou dohromady tvořit jeden harmonizovaný celek.

3.3 Marketing a sponzoring ve sportu

V obecné rovině představuje marketing: *„Společenský a manažerský proces, jehož prostřednictvím uspokojují jednotlivci a skupiny své potřeby a přání v procesu výroby a směny produktů a hodnot“* (Kotler, 2007b, s. 40).

„Sportovní marketing se skládá ze všech činností, jejichž cílem je uspokojit potřeby a přání sportovních zákazníků prostřednictvím procesu směny. Sportovní marketing vyvinul dva hlavní směry: marketing sportovních produktů a služeb zaměřený na sportovní zákazníky a na marketing ostatních zákaznických a průmyslových produktů nebo služeb za použití propagace ve sportu“ (Mullin, Hardy, Sutton, 2007, s. 11).

V dnešním světě se ze sportu stává čím dál větší byznys, a proto má marketing i zde své nezastupitelné místo. Využívají jej samozřejmě sportovní organizace na bázi obchodních společností, ale v určité míře i neziskové organizace. Hlavním důvodem, proč se sportovní organizace zabývají marketingem, jsou finanční prostředky, které může přinést. Pokud chce sportovní organizace uplatňovat efektivní marketing, je nutné, aby udržovala stálou komunikaci se stávajícími i potenciálními zákazníky. K tomuto účelu slouží komunikační mix, který obsahuje propagaci, podporu prodeje, public relations a osobní prodej.

Pro podniky je zajímavé vstoupit do sponzorského vztahu se subjektem z oblasti sportu, jelikož podnik nemá zájem jen o reklamu svého produktu, ale chce své jméno spojit právě s určitým sportem, sportovním klubem, sportovní akcí apod. Sponzorství podnikům rovněž otevírá možnost komunikovat s vybranou skupinou veřejnosti, prostřednictvím jejich zájmů.

Sponzorství ve sportu můžeme charakterizovat jako partnerský vztah mezi sponzorem (podnikem) na jedné a sportovní organizací (sponzorovaný) na druhé straně, kdy dochází k vzájemnému respektu zájmů obou stran. Principem sponzorství je vztah služby a následné protislužby. Sponzor v rámci vztahu poskytuje sportovní organizaci na její činnost obvykle

peněžní či věcné prostředky nebo služby a na oplátku očekává od organizace určité protislužby. Tyto protislužby obvykle bývají obsahem tzv. *sponzorského balíčku*, což je písemný dokument, ve kterém jsou přesně oceněny protislužby, jež sportovní organizace nabízí sponzorovi.

Nabídka pro sponzora ze strany sportovní organizace může být velice rozmanitá. Jejím obsahem mohou být:

- Sportovní produkty – možnost využití sportovních prostor zaměstnanci sponzora apod.
- Reklamní produkty – reklama na dresu, sportovním náčiní, startovních číslech, sportovním oblečení, mantinelech, výsledkových tabulích, vstupenkách apod.
- Společenské činnosti (V.I.P programy) – účast sponzora na společenských akcích klubu, přednostní pronájem lóží, parkovací místa v areálu sportovní organizace apod.
- Image sportu a sportovní organizace

Sponzorování ve sportu má několik forem, jedná se o: sponzorování jednotlivých sportovců, sportovních týmů, akcí, klubů či ligových soutěží.

- Public relations

„Základním pravidlem dobrých vztahů s veřejností je: Udělej něco dobrého a pak o tom mluv“ (Marshall, Solomon, Stuart, 2006, s. 407).

Public relations neboli vztahy s veřejností jsou jedním z nástrojů marketingové komunikace, v dnešní době velice využívaným. V obecné rovině je zde cílem podniků, aby byly veřejností brány pozitivně, měly tzv. dobrou image. Výborným prostředkem pro tvorbu dobré image je publicita, která bezplatně šíří informace o podniku v médiích. Podnik si samozřejmě přeje, aby se jednalo o pozitivní informace, v případě negativních zpráv je úkolem PR pracovníků vyjádřit se k problému tak, aby veřejnost nepanikařila a měla o produkty podniku nadále zájem.

Nástroje public relations jsou např.:

- publikace – výroční zprávy, firemní noviny nebo časopisy
- události – pořádání speciálních akcí (sportovní akce)
- zprávy – vytváření příznivých zpráv o podniku, jež se dostanou do médií
- veřejná vystoupení v médiích
- mediální identita ve formě loga.

Sportovní kluby zvláště na profesionální úrovni využívají nástroje public relations pro svou prezentaci na veřejnosti. Snaží se vytvořit tzv. dobré jméno klubu.

Ve své práci se snažím zanalyzovat marketing, propagaci a PR aktivity klubu AFK Slavoj Podolí Praha (viz kapitola 4.8).

3.4 Metody sběru dat

Základem jakéhokoli výzkumu (analýzy) jsou získaná data o zkoumaném objektu. Tato data můžeme získávat několika metodami. Výběr metod je založen na charakteru požadované informace a také na tom, jaké máme možnosti je získat. V rámci své práce využiji metodu kvalitativního rozhovoru a dále analýzu získaných dokumentů.

3.4.1 Kvalitativní rozhovor

Kvalitativní rozhovor je jednou z metod sběru dat spadající souhrnně pod metody dotazování. Vedení kvalitativního rozhovoru je podmíněno určitými dovednostmi, citlivostí, koncentrací, interpersonálním porozuměním a disciplínou tazatele. Základem kvalitního rozhovoru by měla být pečlivá příprava otázek ohledně jejich obsahu, formy i pořadí jejich pokládání. Je nutné rovněž uvážit i délku rozhovoru. Neměl by být příliš krátký, aby bylo možné získat požadované informace, ale ani příliš dlouhý, jelikož hrozí snížená koncentrace dotazovaného na odpovědi. V rámci kvalitativního rozhovoru jsou preferovány otevřené otázky, které nám umožní získat postoje dotazovaného. Během rozhovoru je důležité, aby tazatel: dal na vědomí dotazovanému jaké informace a proč požaduje, jasně formuloval otázky, kladl vždy jen jednu otázku, pozorně naslouchal, nechával dotazovanému dostatek času na odpověď, udržoval si neutrální postoj k obsahu sdělovaných dat, kompletoval a kontroloval své poznámky (jejich kvalitu a úplnost) atd. (Hendl, 2005).

Dle času rozlišujeme otázky týkající se minulosti, přítomnosti a budoucnosti. V pořadí otázek se doporučuje začínat otázkami na přítomnost a příslušné odpovědi použít jako oporu pro otázky týkající se minulosti. Odpovědi na otázky týkající se budoucnosti obsahují určitou dávku spekulace, čímž ztrácejí na spolehlivosti.

Podle obsahu dělíme otázky na:

- otázky vztahující se ke zkušenostem nebo chování,
- otázky vztahující se k názorům,
- otázky vztahující se k pocitům,
- otázky vztahující se ke znalostem,

- otázky vztahující se k vnímání,
- otázky demografické a kontextové (Hendl, 2005).

3.4.2 Analýza získaných dokumentů

Jeden z typických zdrojů informací jsou dokumenty, které vznikly v minulosti, byly pořízeny jinou osobou než výzkumníkem za jiným účelem, než je účel aktuálního výzkumu. Výzkumník si na rozdíl od rozhovoru, v rámci kterého se tazatel na důležité informace jednoduše zeptá, musí veškeré důležité informace v dokumentech sám vyhledat.

Klasifikace dokumentů dle vztahu k události, kterou popisují,

- současné dokumenty – vznikly v době uvažované události,
- retrospektivní dokumenty – vznikly po uvažované události,
- primární dokumenty – byly vytvořeny přímými svědky události,
- sekundární dokumenty – vznikly pomocí primárních dokumentů.

Dokumenty rozlišujeme na:

- osobní – všechno co bylo pořízeno k soukromým účelům,
- úřední – jedná se např. o výroční zprávy podniků, zápisy ze schůzí podniku apod.,
- archivní data – mohou mít podobu psaných dokumentů nebo kvantitativně statisticky zpracovaných údajů (př. záznamy o počtu zákazníků, rozpočty firmy apod.),
- výstupy masových médií – informace z novin, časopisů, televize a rozhlasu,
- virtuální data – internetové stránky, obsahy internetové pošty, obsahy internetových diskuzí (Hendl, 2005).

Kvalitativní rozhovor a zpracování dat poskytnutých vedením klubu budou mým hlavním zdrojem informací pro analýzu AFK Slavoj Podolí Praha.

4. Analýza managementu AFK Slavoj Podolí Praha

4.1 Představení AFK Slavoj Podolí Praha

AFK Slavoj Podolí Praha je amatérský fotbalový klub, což je vyjádřeno zkratkou AFK přímo v názvu. Právní forma klubu je občanské sdružení. V současné době má klub 17 družstev, z toho 3 mužstva dospělých a 14 mládežnických. Celkový počet členů je nyní 356. Hlavním zaměřením klubu je účast jednotlivých družstev ve fotbalových soutěžích, převážně na úrovni Prahy. Mimo to však dlouhodobě spolupracuje s několika ZŠ a MŠ, kde klubovní trenéři ve školním roce vedou pravidelné fotbalové kroužky. Mezi další aktivity sdružení je pořádání, příp. spoluúčast na mládežnických fotbalových turnajích např. McDonald Cup.

Areál klubu je situován na Kavčích horách (Praha 4), v těsné blízkosti sídla České televize. Klub má v areálu k dispozici jednu budovu s parkovištěm a dvě hřiště, které jsou vzdáleny cca 2 minuty od budovy (příloha č. 1). Jedno hřiště je osázeno přírodní trávou, na druhém je umělá tráva třetí generace (přílohy č. 2-3). Mezi nimi jsou instalovány dvě stavební buňky, z nichž jedna slouží jako sklad tréninkových pomůcek a druhá při utkáních jako prodejna občerstvení. Budovu klub pro své účely využívá jen z části. V prvním patře se nachází několik kanceláří a menší zasedací místnost sloužící managementu klubu. V přízemí je pro mužstva k dispozici sedm šaten, dále sociální zařízení, místnosti pro technické zajištění (např. prádelna, kotelna, místnost správce) atd. Nevyužívané prostory klub pronajímá. V přízemí se jedná o kantýnu a v prvním patře o několik kanceláří.

4.2 Historie klubu

Klub AFK Slavoj Podolí je poměrně mladý. Jeho vznik se datuje do roku 2003. Tehdy došlo ke sloučení dvou pražských klubů AFK Podolí Praha a FK Slavoj Praha. Spojení klubů je patrné i na znaku klubu, jelikož jsou na něm patrné motivy obou dříve existujících klubů (přílohy č. 4-6) Hlavním důvodem této syntézy byla výstavba administrativních budov ve Vyskočilově ulici, díky které nejprve o své hřiště přišel klub Meteor Kačerov a později i FK Slavoj Praha. Klub sice inkasoval finanční náhradu, ale získat někde v blízké lokalitě prostor pro výstavbu nového hřiště bylo, díky potřebné velikosti pozemku, velmi složité. Vedení Slavojů tedy předložilo klubu z Podolí návrh na sloučení obou klubů s tím, že inkasovaná finanční náhrada se využije pro rozvoj klubu na Kavčích horách. I díky přátelským vztahům

mezi oběma kluby byl návrh akceptován, a vzniká tak nový klub, který nese název AFK Slavoj Podolí Praha. Cílem funkcionářů a všech členů klubu je pokračovat v obětavé činnosti v amatérském fotbale a navázat na bohatou historii původních klubů.

4.2.1 Fotbalový klub AFK Podolí Praha

Počátky fotbalu v Podolí se datují do roku 1912. Tehdy skupina nadšenců založila nejprve sportovní kroužek, který se po vypracování stanov přeměnil na klub FK Sparta Podolí, v jehož čele stanul František Šťástka. Doba však nebyla fotbalu přímo nakloněná. Na prvním hřišti na Dvorecké louce byly opravdu provizorní podmínky. Velmi těžké bylo také zajistit hráčům základní vybavení a dokonce měl fotbal i své odpůrce mezi lidmi. Jako příklad svědčí MUDr. Čermák, který odmítl ošetřit hráče Podolí Havelku, jenž se zranil při zápase. Již po dvou letech byla činnost klubu přerušena první světovou válkou, ve které klub ztratil několik svých členů.

Po válce se podařilo přes veškeré těžkosti obnovit činnost klubu již v roce 1918. O dva roky později došlo k první změně v názvu na AFK Podolí. V dalších letech se mužstvu dospělých dařilo a postupně se z III. třídy pražské skupiny povedlo na počátku třicátých let postoupit až do I. B třídy. Velkou nepříjemnost muselo vedení klubu řešit roku 1934, kdy bylo nutné opustit hřiště na Dvorecké louce. Naštěstí v čele klubu tehdy byl František Raichl, který zároveň pracoval jako starosta Prahy XV. Právě on se nejvíce zasloužil o získání pozemku na Kavčích horách. Zde se díky péči a obětavosti členů klubu podařilo během dvou let vybudovat nové oplocené hřiště. V novém „domově“ se klubu dařilo. Všechna mužstva od žáků, přes dorost až po muže dosahovala výborných výsledků. Muži roku 1940 dokonce postoupili do I. A třídy, což tehdy představovalo třetí nejvyšší soutěž. Dobré výkony přilákaly na Kavčí hory i početné publikum, na utkání mužů přicházelo 1000-1500 diváků.

Po druhé světové válce, přišlo opět těžší období. Hřiště bylo značně poničené, hráčský kádr prořídl. Avšak v letech 1946-48 se podařilo vylepšit klubové zázemí. Postavila se nová klubovna, oplocení, tribuna a zavedla se elektřina a rozhlas. Výsledky mužstev byly průměrné, ale roku 1948 se opět podařil postup do I. A třídy.

Jedním z kritických momentů klubu byla reorganizace tělovýchovy v letech 1951-52. AFK Podolí se stal součástí Sokola Podolí. Rovněž došlo k reorganizaci všech soutěží, což vedlo ke značnému poklesu sportovní hodnoty. Navíc veškerá sportovní činnost byla

převedena na závody, a jelikož v Podolí nebyl žádný průmyslový závod, tak fotbal na Kavčích horách pomalu přestal existovat.

Další obnova sportovní činnosti se podařila až počátkem roku 1957. Někteří z nových funkcionářů byli zaměstnanci Báňských projektů, což vedlo k přejmenování klubu na Baník Podolí. Největší starostí v této době byla skutečnost, že hřiště na Kavčích horách bylo v držení TJ Start Praha, který jej odmítl navrátit a neumožnil zde hráčům Podolí trénovat, ani hrát utkání. Tento problém se vyřešil až v listopadu 1957, kdy bylo rozhodnuto, že hřiště opět připadne klubu z Podolí. Za dva roky se klub, z důvodu přesunu Báňských projektů mimo Prahu, stal jednotou TJ Podolí (později TJ Praha Podolí).

Od roku 1969 nastaly další spory o hřiště díky budování Československé televize na Kavčích horách. Pozitivně se na fotbale v Podolí projevila výstavba sídliště na Pankráci. Díky ní se podařilo do klubu přivést více mládeže. Výsledky mužstev byly v 70. a 80. letech průměrné. Muži hráli střídavě I. A a I. B třídu, avšak dorostenci postoupili do pražského přeboru. V roce 1987 došlo k výraznému zkvalitnění zázemí klubu, jelikož se přesunul ze starých dřevěných kabin do zděného domu Konstruktivy, jež prováděla výstavbu areálu Československé televize. Dům prošel rekonstrukcí, aby vyhovoval potřebám klubu.

V 90. letech prochází klub řadou změn. V roce 1993 vystupuje klub z TJ a zakládá se AFK Podolí Praha. K mezníkům v klubové historii patří především vybudování travnatého hřiště, které bylo slavnostně otevřeno za přítomnosti legend Sparty Praha a klubu Amfora v červnu 1994. Mimo soutěžní činnost otevřel ve školním roce 1992-93 sportovní třídu na ZŠ Pošepného. Jejich počet postupem let narůstal, což vedlo k zajištění dostatečného počtu dětí pro klub a mohlo dojít k rozšíření počtu mládežnických družstev. Po sportovní stránce jsou 90. léta poměrně úspěšná – některá mládežnická družstva postoupila do pražského přeboru a také A mužstvo dospělých v roce 1999 vyhrálo I. A třídu a zajistilo si účast v nejvyšší pražské soutěži. Mimo samotné hráče se o tyto úspěchy zasloužilo vedení klubu v čele s JuDr. Vlastiborem Vejvodou a trenér A mužstva František Jakubec, kteří v klubu působí dodnes (FK SLAVOJ PRAHA, 2006).

4.2.2 Fotbalový klub FK Slavoj Praha

První o Nuselském SK se datuje do roku 1909, kdy skupina, fotbal hrajících nadšenců, zvolila řádný výbor a vytvořila stanovy. Nejprve se utkání a tréninky konaly na různých místech v Nuslích, ale později se klub přesunul na tzv. Vosečák, hřiště u současné vlakové

zastávky v Praze Vršovicích. Jak se později ukázalo, zdaleka to nebylo jediné hřiště, na kterém klub hrál svá utkání. V několika dalších letech byly sportovní výsledky velmi dobré, ale činnost klubu velmi ovlivnila první světová válka. Oddíl trpěl nedostatkem hráčů, což vedlo roku 1916 až ke spojení klubu s SK Nusle za vzniku jednoho družstva. V letech 1919 – 1922 se klub dokonce stěhoval dvakrát. Nejprve působil na hřišti naproti nynější Nuselské mlékárny a o tři roky později již bylo slavnostně otevřeno hřiště nad Nuselskou radnicí. Od roku 1922 se klub účastnil mistrovské soutěže středočeské župy. Výsledky byly poměrně slušné, většinou se klub pohyboval ve středu tabulky. Dobré výkony rovněž přitáhly na hřiště spoustu diváků, což dokumentuje úvodní utkání se Slávií Praha, které sledovalo na osm tisíc diváků. Nejslavnější v historii klubu můžeme označit období 20. let. Tehdy v domácí soutěži skončil na sedmém místě z 16 účastníků. Velké úspěchy ovšem dosáhl na půdě mezinárodní. Nuselský SK zavítal do Španělska a Portugalska, kde zanechal velmi dobrý dojem a dokázal zde porazit slavné kluby současnosti mj. Valencii či Benficu Lisabon. V roce 1925 byl Nuselský SK účastníkem středočeské první ligy, a dosáhl největšího úspěchu v dějinách klubu. Obsadil 4. místo za pražským triem Sparta, Slavia a Viktoria Žižkov. V roce 1928 klub opět změnil své působiště. Bylo vybudováno nové hřiště „Na zelené lišce“. Od této doby až do počátku druhé světové války hrál Nuselský SK II. ligu.

V 50. letech se klub účastní I. A třídy a poté také pražského přeboru. Při reorganizaci tělovýchovy se také mění název klubu. Od roku 1952 na Slavoj PPM (tzn. Pražský průmysl masný). O pět let později vzniká řídicí orgán tělovýchovy ČSTV a dochází ke spojování sportovních klubů a oddílů do tělovýchovné jednoty. Díky této změně se klub stává členem tělovýchovné jednoty Slavoj Praha a přijímá nový název TJ Slavoj Praha – oddíl kopané. Počátek 60. let lze označit úspěšný, povedlo se postoupit do II. ligy (1963). Byla to však jen roční epizoda a ihned následoval sestup. Větší ranou pro klub ale byl odchod řady hráčů a funkcionářů a hlavně ztráta hřiště „Na zelené lišce“, které muselo koncem roku 1963 ustoupit bytové výstavbě.

Po devíti letech bez hřiště se roku 1972 konečně podařilo vybudovat nové hřiště ve Vyskočilově ulici, které odstartovalo novou éru Slavoj Praha. A tým dospělých se střídavými úspěchy účastnil I. A třídy nebo Pražského přeboru. Velmi dobře se na Slavoji pracovalo rovněž s mládeží, která se však počátkem 90. let začala rozpadat. Zlom nastal roku 1994, kdy započal projekt sportovních tříd na ZŠ Bítovská, díky kterému se daří vytvořit kvalitní mládežnickou základnu. O rok později se klub osamostatňuje a pod vystoupení z TJ Slavoj Praha se zakládá nové občanské sdružení FK Slavoj Praha. Po rekonstrukci šaten a sprch

téhož roku přišlo na řadu hřiště. V roce 1997 se podařilo vybudovat na místě škvárového hřiště travnaté, čímž se splnil dlouholetý sen všech členů klubu. Nové hřiště vedlo ke zkvalitnění tréninkových i zápasových podmínek. Za poslední úspěch klubu lze považovat účast starších žáků ve finále pražského poháru v roce 2003, kde prohráli se svými budoucími spoluhráči z AFK Podolí Praha.

Na Slavoji za dlouhou historii vyrostlo spoustu velmi dobrých fotbalistů, kteří se později prosadili v lize, zahraničí či reprezentaci. Za všechny jmenuji Petra Koubu, brankáře Sparty, La Coruni (Španělsko) a reprezentace a Marka Kincla, jenž se prosadil v kádrech pražské Sparty, Zenitu Petrohrad a vídeňského Rapidu (FK SLAVOJ PRAHA, 2005).

4.3 Filozofie klubu

Smyslem práce všech funkcionářů a trenérů je přivést co nejvíce mladých lidí ke sportu, tedy v tomto případě k fotbalu. Ti by se v klubu měli naučit samozřejmě sportovní aktivitě na určité úrovni, ale také by si měli osvojit hodnoty, které využijí nejen na hřišti, nýbrž i v soukromém životě. Těmi hodnotami jsou: zodpovědnost ke kolektivu, smysl fair play, smysl pro povinnost a pravidelnou činnost.

Jelikož je klub čistě amatérským a tedy v dospělých kategoriích by těžko mohl konkurovat finančně zajištěným klubům na bázi obchodních společností, hlavním zaměřením činnosti je mládež. Právě v žákovských a příp. dorosteneckých kategoriích je možné se ještě měřit s většími a bohatšími kluby. Je nutné však zdůraznit, že klub chce být úspěšný, ale nikoliv za každou cenu. Trofeje jsou sice hezké, ale budoucnost klubu nezaručí. Snahou funkcionářů je udržovat určitou kontinuitu ve všech věkových kategoriích. Tento cíl je možné naplňovat jen s dostatkem hráčů, a tak hlavním úkolem je v klubu hráče udržet. Ideálem by bylo, pokud by hráč postupoval od přípravky až do A mužstva dospělých. Tato cesta je však velmi dlouhá a nelehká, což má za následek konec kariéry hráče ještě v mládežnickém věku. Jedinou možnou cestou jak redukovat tuto skutečnost je udržovat v klubu stále přátelskou atmosféru a vytvářet pro hráče a trenéry co nejlepší podmínky pro sportovní činnost, což je v současnosti i do budoucna hlavním úkolem vedení klubu.

4.4 Plánování

Plánování v klubu na této úrovni je pro každé vedení velmi složité. Vše totiž záleží na finančních prostředcích, které jsou k dispozici. Jako amatérský klub, je Podolí závislé na dotacích a grantech, jež získá například od ČSTV, ČMFS, PFS a dalších subjektů. Bez těchto finančních pomoci by fungování klubu bylo téměř nereálné. Každým rokem je navíc situace kolem dotací a grantů dosti nečitelná, což plánování vůbec nepomáhá. I přes tuto komplikovanou skutečnost má management klubu cíle, kterých by v budoucí době chtěl dosáhnout a to v následujících oblastech: ekonomické, sportovní, sociální, mládeže a infrastruktury.

4.4.1 Ekonomické cíle

- ekonomická stabilita klubu
- získání dlouhodobého sponzora
- snížení provozních nákladů
- vyřešení majetkoprávních vztahů s Českou televizí
- renovace infrastruktury

Hlavním a také stálým cílem je ekonomická stabilita klubu. Pro tento cíl je nutné zajistit dostatečné zdroje příjmů a snažit se co nejvíce eliminovat výdaje. Z hlediska příjmů je snahou klubu nalézt sponzora, který by byl ochoten uzavřít dlouhodobou sponzorskou smlouvu, což by zajistilo každoročně určité množství finančních prostředků. Úkol to však nebude jednoduchý, jelikož amatérský klub nemůže konkurovat nabídkám pro sponzory ze strany sportovních klubů na bázi obchodních společností. Na straně výdajů se vedení klubu zaměřuje na dvě oblasti. První je vytvoření úsporných opatření, která by vedla ke snížení provozních nákladů (zejména tepelných energií). Druhou oblastí jsou pozemky pod budovou klubu a několik metrů široký pruh pod oběma hřišti. Vlastníkem pozemků je Česká televize a klub za ně platí nájem, který představuje ve výdajích nemalou položku. Proto by vedení chtělo tento majetkoprávní vztah vyřešit ke spokojenosti obou stran.

Infrastruktura klubu není již momentálně nejmodernější a vedení má v plánu několik úprav. Vše však závisí na množství finančních prostředků, které bude v nejbližších letech k dispozici. Největší vizí managementu je vybudování kompletního zázemí pro sportovní činnost (šatny, sprchy atd.) přímo u hřišť, konkrétně by se mělo jednat o prostor za hřištěm

s umělým po jeho podélné straně. Pokud by v blízké budoucnosti nebylo možné vybudovat zázemí pro sportovní činnost u hřišť, například z důvodu nevyřešení situace okolo pozemků, jež jsou ve vlastnictví České televize, byl by tu prostor pro druhou variantu. Jedná se, jak o vnější, tak vnitřní rekonstrukci stávajícího sídla klubu. Jejím cílem by byla úspora tepelné energie (zateplení budovy, výměna oken, nová fasáda) potřebná pro snížení nákladů. Druhým motivem je zkvalitnění zázemí jak pro samotné hráče (nové šatny, sprchy), tak pro veřejnost, a to v podobě rekonstrukce sociálního zařízení. Realizace obou projektů by rozhodně vyžadovala nemalou investici, což může být v nejbližší době problém. Hřiště s umělým povrchem není již v dobrém stavu, a pokud nedojde do roka a půl k jeho rekonstrukci, tak vážně hrozí, že klub nedostane povolení, aby se zde mohli hrát soutěžní utkání.

4.4.2 Sportovní cíle

- účast v přeboru Prahy od žákovských kategorií po dospělé
- důstojná role družstev přípravek v soutěžích Elite
- zajištění kvalifikovaných trenérů
- růst hráčské základny v kategoriích přípravek a žáků

Přestože je Podolí čistě amatérský klub a všichni hráči i funkcionáři se fotbalu věnují ve svém volném čase, tak i zde si vedení klubu stanovuje cíle, kterých by chtělo dosáhnout. Určitým výkonnostním cílem pro všechny věkové kategorie je dlouhodobá účast v pražském přeboru, nejvyšší soutěži v Praze. V současné době je situace u mládeže velmi příznivá. Oba dorostenecké A týmy přebor hrají a v žákovských prvních týmech je to dokonce ještě veselejší, jelikož jak mladší, tak starší žáci se účastní divize, což je o jednu výkonnostní úroveň výše než přebor. V kategorii přípravek mužstva rovněž bojují o co nejlepší umístění v přeboru. V následující sezóně (tedy 2011/12) se situace pro mužstva přípravek avšak poněkud změní. Klub Podolí byl vybrán na základě práce s mládeží během několika posledních let mezi určité „elitní“ oddíly, jejichž první mužstva budou hrát v tzv. soutěži Elite, která bude uzavřená, tedy nelze z ní sestoupit. V této soutěži se mladé týmy poměří s nejlepšími z Prahy ve své kategorii, včetně obou pražských „S“. Všichni funkcionáři i trenéři jsou si vědomi větší kvality některých soupeřů a není tedy možné pomýšlet na nejvyšší příčky. Cílem pro další roky v této elitní společnosti je tedy předvádět kvalitní výkony, hrát důstojnou roli a měřit se s kluby, které mají podobné možnosti např. ČAFC, Aritma apod. Jelikož v soutěžích Elite bude snahou, aby proti sobě nastupovaly kompletní týmy jednoho

ročníku, a v kategoriích přípravek se hraje systémem 4+1 nebo 5+1 na dvou hřištích zároveň, je dalším cílem co nejrychleji stabilizovat hráčské kádry pro následující sezónu a snažit se případně přivést do klubu nové hráče.

Jediným A mužstvem, které momentálně nesplňuje cíl, tedy účastnit se minimálně přeboru, jsou muži. Ti v současné době hrají 1. A třídu, ale předvádí poměrně dobré výkony a vedení věří, i díky osobnosti s hráčskými zkušenostmi ze zahraničí a reprezentace na pozici trenéra p. Jakubce, že postup mezi pražskou špičku týmu v nejbližším horizontu (2-3 roky) neunikne. Ostatně povést se to mohlo už v loňské sezóně, ale mužstvo v posledním kole na domácím hřišti nešťastně prohrálo s největším konkurentem v boji o postup, týmem Cholupic, přičemž k dosažení „přeborového cíle“ stačila remíza.

Mládežnický fotbal je z hlediska sportovní činnosti hlavním zaměřením klubu. Vedení se proto maximálně snaží pro mladé hráče zajistit nejlepší podmínky pro jejich sportovní rozvoj. Jedná se samozřejmě o vylepšování zázemí, které zmiňuji výše, ale také o kvalitní trenérské vedení. Cílem managementu je v této souvislosti, aby všichni trenéři u mládeže byli držiteli trenérských licencí. Na trenéry, kteří ještě nejsou držiteli alespoň základní trenérské licence C pro okresní soutěže, bude apelováno, aby trenérské vzdělání získali. Motivací by jim měla být skutečnost, že náklady na studium C licence uhradí klub. Mimo oficiální trenérské licence, je snahou vedoucího úseku mládeže pořádat trenérské semináře zejména pro trenéry mládeže. Semináře by měly proběhnout na podzim r. 2011, pod vedením zkušených trenérů mládeže z klubu AC Sparta Praha, s kterými má Podolí přátelské vztahy.

Klub se dále bude snažit spolupracovat se ZŠ a MŠ na Praze 4. V současné době probíhá spolupráce se ZŠ Bítovská a ZŠ Jeremenkova, kde se pod vedením zkušeného trenéra p. Jakubce konají kroužky fotbalu. Podobné kroužky jsou k dispozici i pro předškolní děti, konkrétně pro kluky a holky z MŠ Přímětická a MŠ Sedlčanská. Pro obě MŠ kroužky probíhají po dobu školního roku v prostorách blízké ZŠ Bítovská a to vzhledem k počasí v tělocvičně nebo na venkovním hřišti s tartanovým povrchem. Od této spolupráce si vedení slibuje získání nových talentovaných hráčů pro mužstva přípravek a žáků. V současnosti je téma nových hráčů dost aktuální, jelikož kádry mužstev, zejména nejmladších ročníků, nejsou v mnoha případech dostatečně široké. Velkou nevýhodou klubu je špatná dostupnost MHD. Nejbližší autobusová zastávka je cca 500m od areálu klubu a je tedy jasné, že mladší hráči nemohou na tréninky jezdit sami, jako tomu je v klubech, které sídlí na velkém sídlišti. Jako příklad uvádím FC Tempo, jenž má areál na sídlišti Novodvorská a soupisky mládežnických

družstev jsou oproti AFK Podolí mnohonásobně početnější. Vedení věří, že tento problém by se mohl vyřešit do 3-5 let, kdy by v areálu ZŠ Bítovská mělo vyrůst nové hřiště s umělým povrchem a nezbytné zázemí. Klub se ZŠ Bítovská již několik let spolupracuje a je předem dohodnuté, že na novém hřišti by mohla mládež Podolí dlouhodobě trénovat. ZŠ Bítovská se nachází velmi blízko MHD, čímž by se problém s dostupností vyřešil.

4.4.3 Sociální cíle

V této oblasti je snaha vedení vytvořit z klubu přirozené centrum sportu a relaxace, kde budou občané z okolí rádi a pravidelně trávit svůj volný čas. K tomuto nelehkému cíli by měla přispět přátelská atmosféra, jež v klubu panuje, v souladu s kvalitním zázemím pro sportovní činnost. Výhodou je rovněž sousední park s výhledem na Prahu, který je ideálním místem pro běh, procházky, či jízdu na kole, a tak doprovod nejmenších hráčů nemusí trávit dobu zápasu a především tréninku jen sledováním fotbalu.

V rámci vnitřního prostředí oddílu je stálým cílem budovat přátelské mezilidské vztahy mezi hráči, hráči a trenéry, trenéry a funkcionáři, ale rovněž mezi klubem jako takovým a rodiči hráčů. Důležitým krokem pro jejich tvorbu bude nalezení vhodných prostředků pro zlepšení komunikace.

Ze samotné filozofie klubu vychází sociální cíl, kterým je výchova hráčů nejen jako fotbalistů, ale i jako osobností, vyznávající určité hodnoty. Samozřejmým je smysl pro dodržování pravidel, úcta k soupeři. Další snahou je hráčům předkládat fakt, že ve sportu se může poctivým tréninkem prosadit každý a vůbec nezáleží, jaké je rasy nebo z jaké sociální vrstvy pochází. Je nutné, aby se jeho původ neprojevil při sportovní činnosti. Z tohoto důvodu se klub snaží do mužstev zapracovat právě zahraniční hráče jiné rasy či děti z nižších sociálních vrstev. V současné době se jedná o příchodu dvou dorostenců tmavé pleti pocházející z jedné francouzské kolonie. Překážkou pro jejich působení v klubu je vyřízení registrací, které musí povolit fotbalový svaz v zemi, kde v minulosti hráli.

Dalším dosti konkrétním cílem vedení je odstranit nešvar asi všech českých fotbalových stadionů a tím negativní atmosféra při utkáních. Velmi často dochází ke slovnímu napadání mezi fanoušky jednotlivých týmů nebo k vyjadřování nespokojenosti fanouška pokřikováním na hráče či rozhodčího na hřišti. V obou případech je velmi časté používání vulgarit. Znepokojující je fakt, že situace podobné výše zmíněným se vyskytují i při utkáních

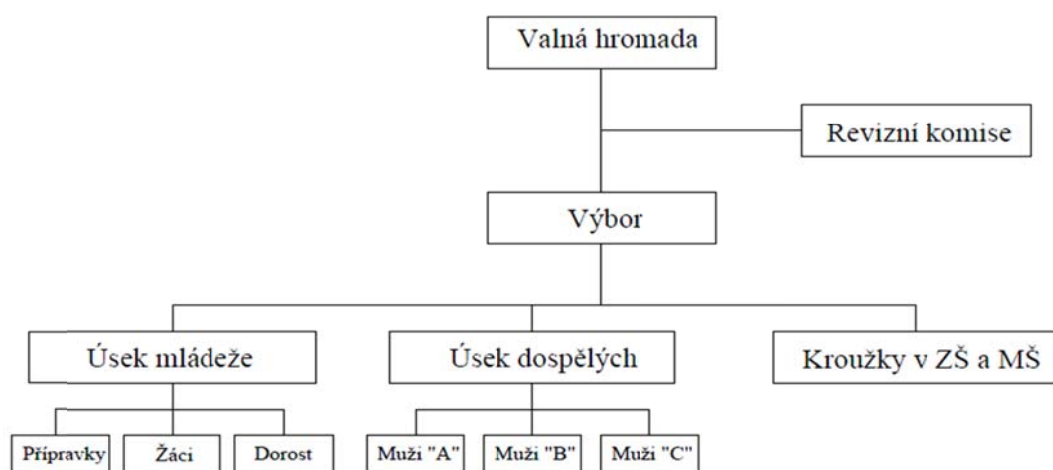
přípravek a žáků. Klub bych chtěl zajistit přátelskou atmosféru při všech utkáních, ale obzvlášť při měření sil těch nejmenších.

Novinkou ve snaze klubu odstranit tento problém je vylepení karty „Respekt“ pro rodiče a fanoušky, jak v prostorách budovy klubu, tak u hracích ploch (příloha č. 7). Cílem této karty je poučit rodiče a fanoušky, kteří by poté vnímali hru svých příbuzných a kamarádů jako radost, nikoli válku se soupeřem a případné projevy fandovství, by zůstali v mezích fair play.

4.5 Organizační struktura

Organizační struktura klubu prvotně vychází z právní formy, kterou je občanské sdružení. Základem jsou valná hromada, výkonný výbor a kontrolní komise, jejichž činnost a pravomoci jsou popsány ve stanovách. Další organizační rozdělení klubu je jen částečné v rámci výkonného výboru. Někteří členové mají svou funkci přesně stanovenou (např. předseda, místopředsedové, sekretář), ale ostatní členové plní pouze jednorázově přidělené úkoly.

Obr. 3. – Současná organizační struktura AFK Slavoj Podolí Praha



Zdroj: Masák, 2011

4.5.1 Valná hromada

Valná hromada je nejvyšším orgánem klubu, který má dle stanov tyto pravomoci (příloha č. 8):

- volit a odvolávat výbor klubu, jenž je volen obvykle na čtyři roky,
- projednávat a schvalovat zprávu o činnosti výboru klubu,
- projednávat rozpočet klubu,
- schvalovat změnu názvu a symboliky klubu,
- schvalovat, rušit případně měnit stanovy klubu,
- projednávat návrhy vnitřních směrnic pro činnost klubu,
- rozhodovat o vyloučení člena klubu k jeho odvolání,
- rozhodovat o zrušení klubu,
- volit a odvolávat členy revizní komise.

Obvykle se valná hromada koná jednou ročně (nejčastěji březen). O jejím mimořádném konání má možnost rozhodnout výbor nebo 1/3 všech členů klubu. Pro přijetí rozhodnutí valné hromady je nutné, aby pro ně hlasovalo více než polovina přítomných členů.

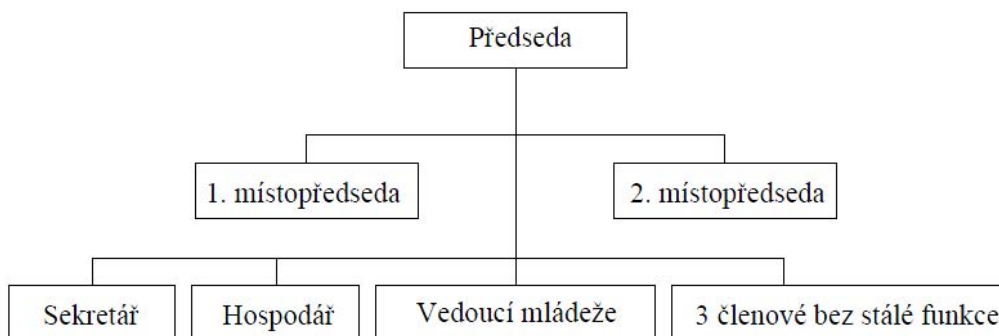
4.5.2 Výbor klubu

Výbor klubu představuje výkonný orgán, jenž v období mezi valnými hromadami řídí klub a zabezpečuje jeho činnost a pokud možno bezproblémové fungování. V současné době má devět členů. Hlavním úkolem výboru je realizace plánů valné hromady. Dále je jeho povinností zajistit chod všech úseků klubu. Výbor má pravidelné schůze jednou za čtrnáct dní, kde je cílem členů nalézt ideální řešení pro aktuální témata ze všech oblastí činností klubu tzn. od technického zabezpečení až po sportovní činnost. Na svých schůzích může výbor přijímat rozhodnutí za předpokladu, že je přítomna polovina členů, je však nutné, aby byl přítomen předseda. V opačném případě musí být přítomni oba místopředsedové. Rozhodnutí je přijato, pokud pro něho hlasuje nadpoloviční většina přítomných členů výboru. Předseda klubu hlasuje jako poslední v pořadí a má dva hlasy. V případě jeho absence přechází tato výhoda na 1. místopředsedu. K přijetí rozhodnutí je nutné, aby pro ně hlasovala nadpoloviční většina přítomných členů výboru. Jelikož výbor má devět členů, tak přijímání rozhodnutí bývá někdy velice zdoluhavé, což přináší problémy.

V čele výboru stojí předseda a pod ním jsou dva místopředsedové. Tyto tři osoby mohou za klub oficiálně jednat a podepisovat jménem klubu smlouvy a jiné důležité

dokumenty. Je důležité zdůraznit, že pro platnost dokumentu je nutné, aby na něm byly dva podpisy (předsedy + jednoho z místopředsedů).

Obr. 4. – Současná struktura výboru klubu AFK Slavoj Podolí Praha



Zdroj: Masák, 2011

Předseda

Předseda řídí činnost výboru. Mezi jeho hlavní povinnosti patří delegace pravomocí na členy výboru a přidělování jednotlivých úkolů. Jeho další funkce je reprezentativní, tedy vystupování za klub na veřejnosti.

Místopředseda

V klubu jsou dva místopředsedové. Přesněji se jedná o 1. a 2. místopředsedu. Toto označení má význam v případě nepřítomnosti předsedy, kdy výbor řídí právě místopředseda. Pokud jsou přítomni oba, tak předsedu zastupuje 1. místopředseda. Co se týče rozhodovacích pravomocí, tak 1. místopředseda má ve své gesci sportovní úsek, což znamená, že dohlíží jak na tři mužstva dospělých, tak na všechny družstva mládeže. Zde je velmi nutná jeho kooperace s vedoucím mládeže, který má v této oblasti největší přehled. 2. místopředseda má naopak na starosti úsek technicko-materiálního zabezpečení. Jeho úkolem je tedy dohled nad správou a údržbou celého areálu (hřiště, budova) a dále nad správou financí klubu. V této souvislosti má na starosti například granty a dotace, které se vedení snaží získat pro finanční zabezpečení klubu.

Vedoucí mládeže

Povinností vedoucího mládeže je celková organizace sportovní činnosti všech mládežnických družstev. Na začátku a v polovině sezony je jeho úkolem vytvořit časový rozvrh tréninků pro všechna mužstva. Tento rozpis musí rovněž obsahovat přidělenou tréninkovou plochu a šatnu. V zimních měsících, kdy není možné trénovat na hřištích v areálu Kavčích hor, je nutné, aby vedoucí mládeže zajistil kryté haly či tělocvičny, které jsou vhodné pro trénink a zároveň v blízké lokalitě. V současné době v tomto ohledu spolupracuje klub se ZŠ Bítovská, která umožňuje ve své tělocvičně tréninky mládeže v zimních měsících ve večerních hodinách. Mimo zajištění tréninků má na starosti vedoucí mládeže i domlouvání přátelských utkání pro jednotlivá družstva mládeže, či zajištění soustředění.

Mezi další úkoly vedoucího mládeže patří evidence členské základny, s kterou souvisí vytváření databází hráčů u družstev od přípravy až po dorost. S hráčskou základnou je spojena další povinnost, která představuje jednání, jménem klubu, se zástupci ostatních klubů o pohybech hráčů mezi kluby. Může se jednat o příchody a odchody (přestupy), hostování nebo tzv. střídavé starty. Vedoucí mládeže však nemá na starosti jen hráče, ale i trenéry. Před každou sezónou musí zajistit trenérské týmy pro všechna mládežnická družstva. Je nutné zdůraznit, že tento úkol není vůbec snadný a znamená často dlouhá přemlouvání. Hlavním zdrojem trenérů je samotný klub, jelikož mládeži se většinou věnují buď současní, nebo bývalí hráči některého z týmu dospělých. Klub je čistě amatérský, a tak trenéři nemohou počítat s finanční odměnou. Jedinou jejich motivací, tak je pouze zajímavě strávený volný čas a radost z případných fotbalových pokroků mladých hráčů. Trénování dětí však není jednoduchou záležitostí, a tak je důležité, aby vedoucí mládeže zajistil začínajícím trenérům možnost alespoň základního trenérského vzdělání, licence C. S dalším vzděláváním trenérů souvisí pořádání přednášek pro klubové trenéry, které vedou zkušenější trenéři mládeže působící v kvalitních pražských klubech, např. AC Sparta Praha, bohužel tyto přednášky nejsou zatím pravidelné.

Vedoucí mládeže velmi úzce spolupracuje se sekretářem klubu, s kterým spoustu věcí konzultuje. Na pravidelných schůzích výboru pak vždy referuje o aktuální situaci v mládežnických družstvech.

V nedávné době došlo ke změně v obsazení na tomto postu a nový vedoucí mládeže hodlá v nejbližší době vytvořit Komisi mládeže, které by předsedal. Tato komise by se měla

skládat ze všech trenérů mládeže. Ti by měli na pravidelných schůzích referovat o situaci ve svém družstvu a následně by se zde přijímala opatření pro vyřešení případných problémů.

Sekretář

Sekretář má za úkol zajišťovat sportovní činnost klubu. Před startem sezony a po skončení podzimní části musí dle rozlosování soutěží vytvořit rozpis utkání všech mužstev od přípravy až po A tým mužů. Podobně jako vedoucí mládeže má na starost jednání s ostatními kluby o přestupech hráčů, hostováních příp. střídavých startech. Věnuje se však převážně kategorii dospělých.

Další povinností sekretáře je zastupování klubu při jednáních s fotbalovými orgány, např. Pražským fotbalovým svazem (PFS) případně Českomoravským fotbalovým svazem (ČMFS). Nejčastějšími orgány PFS, s kterými sekretář jedná, jsou Disciplinární komise a Sportovně-technická komise. Sekretář rovněž zastupuje klub na valné hromadě PFS, kde může jménem klubu vznášet připomínky a náměty pro další jednání. Zároveň se účastní před každou sezónou losovacího aktiva, pořadajícího Sportovně-technickou komisi PFS.

Hospodář

Hospodář je člen výboru, jenž byl pověřen správou financí. Má na starost správné hospodaření s finančními prostředky klubu. Dále nese odpovědnost za klubovou pokladnu.

4.5.3 Revizní komise

Revizní komise je orgán volený valnou hromadou. V současnosti má 3 členy, z nichž jeden komisi předsedá. Činnost komise spočívá v kontrole veškerých ekonomických a právních operací provedených některým orgánem klubu. S revizní komisí jsou povinni spolupracovat všichni funkcionáři, či pracovníci, kteří byli oprávněni k přijímání rozhodnutí nebo finančních a jiných plnění. Na žádost komise musí neprodleně poskytnout pravdivé vyjádření, písemnosti a jiné dokumenty, jež povedou ke zdárnému výsledku prováděné kontroly. Revizní komise o výsledcích své práce informuje výbor klubu a dále zpracovává celkovou zprávu, kterou předkládá na valné hromadě.

4.6 Vedení pracovníků a komunikace v klubu

4.6.1 Vedení pracovníků

Styl vedení lidí v klubu jako je AFK Slavoj Podolí vyplývá z faktu, že veškerí lidé, kteří pracují pro klub, jsou dobrovolníci. Těžko by tedy v takové organizaci management uspěl s autokratickým vedením. Samozřejmě je nutné, aby byli trenéři určitým způsobem usměrňováni, ale vše probíhá vždy ve velmi přátelském duchu a iniciativa ze strany pracovníků je vítána. Největší zastoupení v klubu mají trenéři mládeže, a tak vedení lidí ve značné míře připadá na vedoucího mládeže. Ten mimo oficiální schůze, kde jsou trenéři seznámeni se všemi povinnostmi, jež vyplývají z jejich funkce, komunikuje se všemi trenéry individuálně. Jednak připomíná trenérovi povinnosti, pokud si je neplní a zároveň mu pomáhá v případě jakýchkoli problémů s jeho mužstvem (zajištění tréninkových pomůcek, domlouvání soustředění apod.).

4.6.2 Komunikace

V klubu se využívá převážně verbální a písemná forma komunikace. Verbální komunikaci představují každodenní rozhovory mezi pracovníky klubu a dále schůze. Jedná se buď o valné hromady, pravidelné jednání výboru (1krát za dva týdny) nebo schůze všech trenérů mládeže (cca 2krát do roka). K verbální komunikaci je možné zařadit ještě schůzky trenérů s rodiči hráčů, zejména u nejmladších kategorií. Zde je vše v kompetenci jednotlivých trenérů, a tak kvalita komunikace záleží především na nich.

Z hlediska písemné komunikace je využívána, v dnešní době velmi rozšířená, elektronická. Veškeré důležité informace např. termíny schůzí jsou trenérům posílány prostřednictvím emailu. Mimo emailů jsou k přenosu informací používány ještě internetové stránky klubu, kde by v ideálním případě měly být aktuální informace, jak pro trenéry a funkcionáře, tak i pro rodiče hráčů. Realita je ovšem jiná, ne všechny důležité informace se na webu objeví. Pro lepší komunikaci mezi členy klubu a příp. rodiči by byla vhodná sekce „diskuze“, která bývá součástí internetových stránek některých klubů úrovně podobné AFK Slavoj Podolí (např. FC Tempo Praha, FK Admira Praha apod.), zde ovšem chybí.

Další písemnou formou komunikace jsou informace vyvěšené na dvou nástěnkách umístěných v chodbě u vchodu do sídla klubu. Na nástěnkách je umístěn rozpis utkání všech kategorií, klubový kalendář, pokyny pro trenéry a vedoucí mužstev, jak hlásit výsledky utkání

a také informace o fotbalových kempech. Vyjma plakátů o fotbalových kempech však nemají ostatní materiály výraznou grafickou úpravu a jen těžko kolemjdoucí zaujmou.

4.7 Hodnocení pracovníků, jejich odměňování a kontrola

4.7.1 Hodnocení pracovníků v klubu

Hodnocení práce funkcionářů a trenérů je odlišné a vychází samozřejmě z jejich povinností. Funkcionáři klubu jsou hodnoceni na základě plnění úkolů, kterými je pověřil výbor klubu. U trenérů je hodnocení složitější, jelikož, mimo obecně známé trenérské úkoly (např. vedení tréninkových jednotek), management hodnotí například schopnost trenéra hráče nadchnout pro fotbal a následně jej udržet v klubu od mládežnických kategorií až do dospělosti. Tento úkol je dlouhodobého charakteru, a proto se hodnotí pravidelně na konci každé sezóny společně s výsledky jednotlivých družstev. Na ty management rovněž hledí, ale nejsou tím nejdůležitějším faktorem pro hodnocení trenérů. Tím je především dlouhodobá práce s odchovanci klubu.

4.7.2 Odměňování pracovníků v klubu

Jak už bylo napsáno výše, tak lidé pracující v klubu jsou dobrovolníci. Od tohoto faktu se odvíjí „systém“ odměn. V průběhu sezóny trenéři ani funkcionáři nedostávají žádnou finanční ani jinou odměnu. Jen v polovině a na konci sezóny při závěrečném hodnocení je trenérům poděkováno za práci, kterou odvedli a následně obdrží finanční odměnu, jejímž cílem ovšem není zisk, ale pokrytí nákladů, které trenér v průběhu sezóny musel na svou činnost vynaložit. Jedná se například o náklady na používání mobilního telefonu, dopravu apod.

4.7.3 Kontrola v klubu

Kontrolní činnost se v klubu provádí na dvou úrovních: sportovní a ekonomické. Z hlediska sportovního je kontrolována činnost převážně trenérů, jako těch, kteří nesou odpovědnost za svá družstva. V souvislosti s výchovou hráčů jsou vždy po skončení sezóny při přechodu hráčů do vyšších věkových aktualizovány databáze hráčských kádrů. Aktualizace slouží ke zjištění stavů v kádrech a jasně ukáže, kolik hráčů se nepodařilo v klubu udržet, ať už z důvodu ukončení sportovní činnosti nebo přestupu (hostování) do jiného týmu. V průběhu sezóny jsou trenéři kontrolováni průběžně a namátkově. Průběžná kontrola spočívá

v povinnosti trenéra odevzdávat vedoucímu mládeže podrobnou evidenci docházky jak hráčů, tak samozřejmě trenérů na tréninky a zápasy. Při namátkové kontrole vedoucí mládeže navštěvuje tréninkové jednotky, případně utkání a pozoruje práci a chování trenérů v praxi. V případě negativních poznatků vedoucí mládeže buď ihned po tréninku, nebo na schůzce trenérovi upozorované nedostatky sdělí a poradí, co by měl trenér zlepšit. V případě mužstev dospělých zástupce vedení klubu převážně kontroluje, zda do utkání nastupují odchovanci, což je jedním ze základních pilířů klubové filozofie.

Ekonomickou činnost klubu kontroluje revizní komise. Ta v průběhu celého roku namátkově kontroluje konání členů výboru, zejména hospodáře a pravidelně dvakrát do roka předkládá výsledky své práce výboru klubu. Celkovou zprávu o ročním hospodaření klubu pak předkládá revizní komise jednou ročně, a to v březnu na zasedání valné hromady.

4.8 Marketing

Využití marketingu v klubu je minimální. Management klubu by rád sehnal dlouhodobé partnery (sponzory), kteří by klubu finančně či materiálně pomohli. Bohužel pravdou je, že o klub z Podolí není velký zájem. Pro tento fakt hovoří několik zásadních důvodů:

- klub je čistě amatérský,
- A mužstvo mužů je účastníkem pouze 1. A třídy,
- na utkání chodí minimum diváků,
- lokalita – případnou prezentaci partnera v areálu klubu by vidělo jen minimum lidí, kteří se jdou podívat na utkání. Pokud by bylo hřiště na frekventované ulici, byla by větší viditelnost reklamy, čímž by se šance získat partnera zvýšila.

4.8.1 Partneři klubu

Téměř všechny firmy, které v současné době klubu přispívají určitou finanční částkou, ve svém konání nevidí žádný podnikatelský záměr a s klubem uzavírají darovací smlouvy. Podnětem pro poskytnutí daru je určitý vztah ke klubu, jenž vzniknul dřívějším nebo aktuálním působením některého zaměstnance dárcovského subjektu v klubu. Některé dary jsou přesně určeny, do jaké činnosti v klubu by měly plynout. Nejčastějším cílem bývá

mládežnický fotbal. Tito partneři bývají většinou po ústní dohodě prezentováni v prostorách areálu nebo na spodním pásu tzv. pozvánkového plakátu (příloha 9).

Jediným klasickým sponzorem v poslední době je společnost AMA s.r.o., která si za své finance pronajímá reklamní plochu. Získání nových sponzorů je velmi obtížné, jelikož AFK Slavoj Podolí je poměrně malý klub a nemá moc možností případné protislužby pro sponzora. Tím lze i částečně zdůvodnit absenci oficiální nabídky pro sponzory. S potenciálními sponzory se proto vždy podmínky smlouvy vyjednávají individuálně.

Dalšími partnery klubu jsou subjekty, které mohou být klubu prospěšní svými produkty. Většinou je snahou klubu sjednat podmínky pro odběr většího množství zboží za zvýhodněné ceny. Ještě nedávno klub takto spolupracoval s firmou Legea, ale v nejbližší době by se dodavatelem sportovního oblečení a vybavení měla stát společnost Sportfotbal, se kterou vedení aktuálně jedná

Pronájem reklamní plochy

Reklamní plochy nabízí klub k pronájmu všude v rámci celého areálu. Jedná se ploty kolem obou hřišť, možné je také reklamu umístit na budovu klubu. Reklamní plochy jsou však z výše zmíněných důvodů neatraktivní, a tak kolem hřišť, až na reklamní plachty subjektů, které klubu poskytly dar, prakticky žádné jiné nejsou. Výjimku snad tvoří jen plachta společnosti Fincentrum, která je zde však z důvodu účasti dorosteneckého týmu v Přeboru Prahy, který právě Fincentrum zajišťuje. S případnými zájemci o pronájem reklamní plochy se veškeré podmínky smlouvy dojednávají individuálně. Co se týče ceny reklamní plochy, v průměru se jedná o 5 tisíc korun ročně za 2m².

4.8.2 Propagace

Pozvánkový plakát je v této době jedinou přímou a pravidelnou propagací klubu na veřejnosti. I tak ho můžeme hodnotit jako krok dopředu, pro který se vedení v loňském roce rozhodlo. Jedná se o plakát velikosti cca A3, který se v průběhu sezóny objevuje na 15 místech v blízkosti areálu klubu, převážně v lokalitách Budějovická a Pankrác. Cílem plakátu je dostat se do povědomí občanů Prahy 4 a přimět je k návštěvě domácích utkání. Na první pohled je nutné kolemjdoucí upoutat, k čemuž by mělo sloužit poměrně velké vyobrazení známého fotbalového míče, s kterým se hrálo na loňském světovém šampionátu, tedy Adidas Jabulani, v levé horní části. V pravé polovině plakátu se nachází nejdůležitější sdělení, tedy název klubu (velkým tučným písmem), pod kterým jsou seřazena všechna víkendová utkání,

která se odehrají na Kavčích Horách. Vedení se nejvíce snaží přilákat na utkání mužstev dospělých a staršího dorostu, jelikož informace o jejich zápasech jsou napsané větším písmem než utkání mladších kategorií. Spodní část plakátu tvoří po celé šířce pás, kde mají svá loga výše zmíněné firmy. Aktuálně je zde prezentováno 12 subjektů např. Bistro Fit Apetit, Bylinky Revue, Časáři – jeřábnické práce atp. Pás ve spodní části není však jedinou plochou na plakátu určenou pro partnery klubu. Dále by v případě zájmu bylo možné loga firem umístit po celém obvodu plakátu. Podrobnosti o velikosti a cenách všech reklamních ploch na plakátu jsou jasně dané. Případní zájemci si tyto informace mohou zjistit na internetových stránkách klubu. Bohužel je tento nabídkový list jedinou oficiální nabídkou pro sponzory (příloha č. 10).

Druhým typem propagace klubu je inzerce v tisku. Přesně se jedná o časopis pro Prahu 4 Tučňák. Zde klub cca dvakrát ročně informuje o tzv. Podolské abecedě, náboru dětí do mládežnických družstev. Informace má podobu zmenšeného, graficky zajímavě zpracovaného plakátu. Upoutat čtenáře by měly fotografie z tréninku nejmenších fotbalistů, vedle kterých je text s informací, kdy a kde tréninky probíhají a také kdo je vede. V současnosti se klub opírá o jméno vítěze československé ligy a bývalého reprezentanta p. Františka Jakubce. Pro tuto prezentaci v médiích si klub pronajímá přibližně čtvrtinu strany.

4.8.3 Public relations

Dobré jméno na veřejnosti je velmi důležité pro dlouhodobou úspěšnou činnost. Management klubu se proto snaží, aby veřejnost vnímala AFK Slavoj Podolí pozitivně a jako kvalitní organizaci, která svou činností umožňuje mladým lidem aktivně strávit volný čas. Kromě propagace může na sebe klub upozornit především svojí činností. Samozřejmě se jedná o pohledný fotbal a dobré výsledky, ale důležitá je i činnost nad rámec klasické účasti ve fotbalových soutěžích.

Akce

Především se jedná o pořádání či spolupořádání fotbalových turnajů pro mládež. Na konci minulého a začátkem tohoto roku již po 12. klub pořádal sérii zimních halových turnajů pro kategorie nejmenších fotbalistů od minipřípravky až po starší přípravku. Turnaje jsou jednodenní a konají se pravidelně v hale TJ Pankrác. Bývají hojně navštěvované rodiči, kteří malým fotbalistům vytváří pravou sportovní atmosféru. Turnaj má mezi ostatními kluby dobrý zvuk, což dokladuje každoročně hojnou účast mimopražských týmů např. z Teplic,

Liberce, Sokolova atd. Pro dorostence v minulých letech klub pořádal tzv. Pohár nadějí, na který se podařilo přilákat i týmy ze zahraničí. Roku 2009 se turnaje zúčastnil např. francouzský tým Union Sportive Arneke. Důležité je zdůraznit, že turnaje by nebylo možné realizovat bez finanční pomoci městské části Prahy.

Svůj podíl má klub z Podolí i na populárním mládežnickém turnaji McDonald Cup. Na tomto již tradičním turnaji měří své fotbalové umění týmy ZŠ či víceletých gymnázií z celé republiky. AFK Slavoj Podolí každoročně umožňuje odehrání vybraných utkání mezi pražskými školami.

V areálu na Kavčích Horách se, kromě finálových bojů, odehrál i turnaj v malé kopané v rámci Letních her Prahy 4 2010. Pořadatelem turnaje byla ZŠ Bítovská, se kterou AFK Slavoj Podolí velmi úzce spolupracuje, a tak ředitelem turnaje a organizací byli pověřeni funkcionáři z podolského klubu. I o tomto turnaji, se zmínkou o AFK Slavoj Podolí, referoval ve svém článku časopis Tučňák.

Další aktivitou, která by měla pomoci k vytváření dobrého jména klubu na veřejnosti je tzv. Podolská abeceda. Jedná se o nábor mladých fotbalistů, ale je veden zábavnou formou. Jde spíše o několik stanovišť se soutěžemi, kde si děti pod dohledem trenérů zkouší své sportovní (nejen fotbalové) dovednosti. Na konci všechny děti dostanou malé dárky a jejich rodiče v případě zájmu informace o trénincích, na které mohou své děti přivést. Dobré je připomenout, že v Podolí dostane, na rozdíl od velkých klubů, možnost hrát fotbal každé dítě. Co se týče propagace této akce, tak je prezentována, jak jsem již výše zmínil, v časopise Tučňák.

Internetové stránky

V současné době internetu a dalších médií jsou webové stránky klubu takřka nutností a klub z Podolí není výjimkou. Jejich existence je však asi jedna z mála jejich pozitiv. Webové stránky www.afkslavojpodoli.cz jsou z mého pohledu dosti nemoderní (příloha č. 11). V levé části stránky je lišta menu s mnoha sekcemi, pod kterou jsou ještě odkazy na jednotlivá družstva, dle věkových kategorií. Většina oblastí webu je dosti neaktuálních a po kliknutí na družstvo se objeví jen články z odehraných utkání. Jako velký nedostatek vidím u jednotlivých družstev právě absenci soupisek, trenérského týmu, aktuálních tabulek, nejbližšího utkání, které tým čeká a případně fotografie. Informace o trenérech jednotlivých týmů lze získat až v sekci „Vedení AFK Slavoj Podolí“ pod odkazem „Realizační týmy

mládeže“, kde si následně je nutné stáhnout soubor s uvedenými informacemi. Podobné je to s rozpisem utkání. Existuje opět soubor, který je nutné si stáhnout, na samotném webu informace o utkáních nejsou. Jedinou světlou výjimkou v tomto ohledu byl odkaz na výše zmiňovaný pozvánkový plakát. Bohužel se na webu objevuje nepravidelně a navíc jsou na něm informace jen o domácích utkáních. O tom, jak si jednotlivé týmy vedou ve svých soutěžích, návštěvník stránek zjistí v sekci „Tabulky“, kde, po kliknutí na kterékoli družstvo, je přesměrován na stránky PFS, ČMFS, nebo na výsledkový server Lidových novin. Z hlediska partnerů klubu je zde prezentována jen MČ Prahy 4.

Mimo klubového webu má klub z Podolí i svou oficiální stránku na dnes moderním Facebooku, kde se objevují odkazy na reportáže a jiné informace uvedené na klubovém webu.

4.9 Hospodaření klubu

Hospodaření klubu je jedna z nejdůležitějších činností v klubu, bez které by nebylo možné provozovat sportovní činnost. Správu hospodaření má na starosti klubový hospodář, jenž je členem výboru. Stěžejní pro chod klubu je zajištění zdrojů pro bezproblémový chod klubu. Jelikož je klub občanským sdružením, tak je zajištění financí velmi těžké a klub je závislý na dotacích od různých subjektů (viz kap. 4.9.1). Kromě potíží se získáváním finančních prostředků jsou další starostí managementu výdaje (viz kap. 4.9.2), které se každoročně zvyšují z mnoha důvodů, například díky nutným renovacím hřiště.

Zdrojem pro následující podkapitoly mi byl dokument, poskytnutý vedením, o hospodaření klubu v roce 2008 (příloha č. 12) a dále rozhovor s funkcionářem klubu.

4.9.1 Příjmy klubu

Příjmy klubu lze rozdělit do následujících skupin:

- dotace, granty,
- dary,
- výchovné za hráče,
- členské příspěvky,
- pronájmy hřiště a nebytových prostor v sídle klubu.

Dotace představují jednu z důležitých položek mezi příjmy. Klub získává dotace (granty) na provoz, údržbu a sportovní činnost od sportovních svazů (ČSTV, ČMFS, PFS), případně od Městské části Prahy 4. Dále je snahou klubu každoročně získávat dotace na investiční činnost (výstavba, rekonstrukce hřišť nebo objektu). Do této kategorie spadají městské granty hlavního města Prahy a dotace z Nadace ČEZ. Od roku 2006 klub pravidelně žádá o dotaci v rámci programu „Oranžové hřiště“ jehož garantem je právě Nadace skupiny ČEZ. V rámci tohoto programu je možné žádat o dotaci na výstavbu či rekonstrukci dětských a sportovních hřišť. Její maximální výše může být 1 000 000,- Kč.

Finanční dary, které klub obdrží, pochází od subjektů, jež mají ke klubu vztah. Toto sympatizování je většinou výsledkem dřívějšího příp. aktuálního působení zaměstnance dárcovského subjektu v klubu. Některé dary může management použít k financování oblasti dle vlastního výběru, například dary od společností Chemoprojekt a.s. nebo Ittec s.r.o. U jiných dárce určí oblast, do které mají finance plynout. Obvykle se jedná o oblast mládeže. Na tu poskytují finanční prostředky například společnosti Kooperativa pojišťovna a.s. a Varis s.r.o..

Výchovné za hráče je položka, která zahrnuje finanční prostředky, které klub inkasuje od jiných klubů za odchod hráče, případně hostování v jiném klubu. Z hlediska celkových příjmů se ovšem nejedná o výraznou sumu .

Větší procento z celkových příjmů, než výchovné za hráče, tvoří členské příspěvky, jež v půlročních intervalech platí všichni hráči, kteří v klubu trénují a účastní se soutěží v jeho dresu. Jedinou kategorií, která příspěvky (minimálně 1. půlrok) neplatí, je mladší příprava „C“. Tato kategorie fotbalových nadějí je na Podolí nejmladší a žádné soutěže se neúčastní. Sportovní činnost představují pouze tréninky, které probíhají dvakrát týdně. Neplacení příspěvků za tyto děti je vstřícný krok vůči jejich rodičům, jelikož zdaleka ne všechny děti fotbal začne bavit a trvá právě zhruba půlroku než se „hráčský kádr“ v této kategorii ustálí. Negativem tohoto vstřícného kroku vedení ovšem je, že ne všichni rodiče poté pravidelně vodí své děti na tréninky a zvláště v chladnějších obdobích je účast na trénincích velmi malá, což stěžuje práci trenérům. Tento fakt se následně projeví při přechodu hráčů do kategorie mladší přípravy „B“, která se již účastní pravidelné soutěže a zdejší konfrontace s ostatními týmy ne vždy vyznívá pro Podolí dobře.

Pravidelnými příjmy do klubové pokladny jsou pronájmy za hřiště, ale především za nebytové prostory v budově klubu. V přízemí se jedná o kantýnu, která zajišťuje občerstvení

členům klubu a jejich rodinným příslušníkům, avšak rovněž služeb kantýny zvláště za hezkého počasí využívají návštěvníci přilehlého parku. V prvním patře budovy si několik soukromých subjektů pronajímá kanceláře, jedná se např. o společnosti: Freightflow Praha s.r.o., Worldwide Trading Transport s.r.o. a další. V některých subjektech, které si v budově rovněž pronajímají kancelář, jsou zaměstnáni členové klubového vedení. Například vedoucí mládeže je jednatelem společnosti LC Technik s.r.o. nebo předseda klubu má v budově sídlo své advokátní kanceláře.

4.9.2 Výdaje klubu

Výdaje klubu lze rozdělit do následujících skupin:

- tělovýchovná a sportovní činnost,
- provoz a údržba TVZ (tělovýchovné zařízení),
- hospodářsko – správní
- ostatní.

Výdaje na tělovýchovnou a sportovní činnost představují poměrně široké spektrum položek. Patří sem již v příjmech zmíněné výchovné za hráče. V tomto případě však klub hradí jinému klubu jednorázově nebo ve splátkách dohodnutou sumu za to, aby hráč mohl nastupovat za AFK Slavoj Podolí. V porovnání s obdobnou položkou na straně příjmů je jasně patrné, že mnohem více hráčů do klubu přichází než naopak. Dalším výdajem je úhrada dopravy mužstev na utkání. Velikost této sumy se každoročně odvíjí od soutěží, které jednotlivá mužstva hrají. V ročníku 2010/11 musel klub hradit dopravu (pronájem autobusu) na venkovní utkání „A“ týmům v kategorii mladších a starších žáků, které se účastnili divize. Hráči mužstev, která nastupují v soutěžích konaných výhradně na území Prahy, si hradí dopravu na utkání samy. V rámci domácích utkání musí klub hradit náhrady a cestovné rozhodčím a dále občerstvení, jak pro rozhodčí, tak pro hráče. Mezi další výdaje této oblasti se řadí startovné na přípravných turnajích, poplatky odváděné FAČR (dříve ČMFS) a PFS, pronájmy tělocvičen a hřišť pro zimní přípravu mužstev, platby za fitness služby, nákup dresů a tréninkového vybavení atd.

Druhou velkou skupinou výdajů představuje oblast provozu a údržby tělovýchovného zařízení. Tělovýchovným zařízením jsou myšlena obě hřiště, budova klubu (prostory šaten, prádelna, místnost správce atd.) a travnaté plochy blízké hřištím a budově klubu. Každoročně velké množství finančních prostředků je nutné vynaložit na údržbu hřiště včetně zavlažování.

S údržbou hřišť úzce souvisí výdaje na provoz a údržbu strojů (sekačky, frézy, traktor) sloužících v péči o hřiště. Další výdaje v této oblasti zahrnují: údržbu zeleně v areálu, odvoz odpadků, prací, úklidové a čisticí prostředky, kancelářské potřeby a neposlední řadě prostředky na údržbu budovy klubu a případně její opravy (instalátérské práce).

Hospodářsko – správní výdaje pokrývají samotný provoz budovy klubu, tzn. spotřebu vody, energie, dále pak platby za služby, jako jsou internetové připojení, telekomunikační služby. Rovněž do této kategorie spadají platby za pronájem pozemků pod budovou a částmi hřišť České televizi, platby za vedení účetnictví, administrativní práce, bankovní poplatky.

Do skupiny ostatní výdaje jsou zařazeny: pojištění budovy, daň z příjmu, daň z nemovitosti a také ubytování na soustředěních.

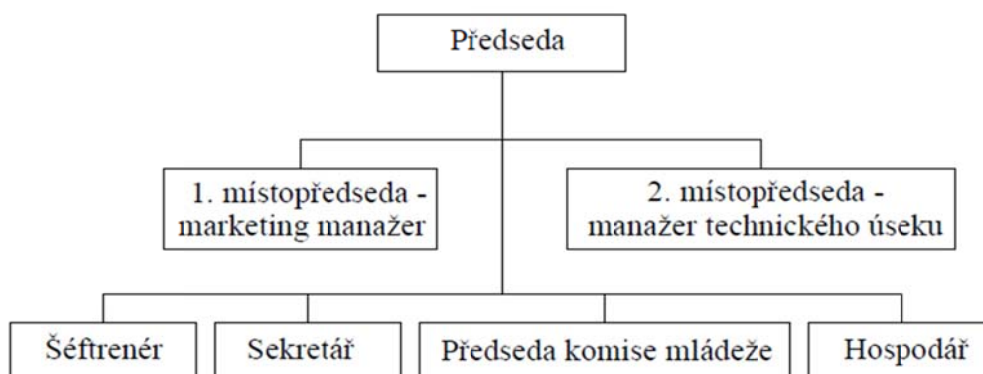
5. Implementace managementu AFK Slavoj Podolí Praha v letech 2011-2014

V minulé kapitole jsem díky zdrojům a z nich získaných informací provedl analýzu managementu fotbalového klubu AFK Slavoj Podolí Praha. V následujících podkapitolách identifikuji zjištěné nedostatky a navrhnu možné kroky ke zlepšení.

5.1 Implementace organizační struktury

Organizační struktura by měla jasně zobrazovat, kdo má jaký úsek na starosti a je za něho odpovědný. Současná organizační struktura (viz kap. 4.5.1) to dle mého názoru nesplňuje. Management by měl pro správné fungování klubu zajistit čtyři základní úseky: ekonomický, sportovní, marketingový a technický. V současné struktuře je vše skryté v organizační jednotce „výbor“, částečně mimo sportovní úsek, který představují úseky mládeže a dospělých (příp. kroužky v ZŠ a MŠ). Aktuálně má výbor devět členů (viz kap. 4.5.2), jelikož tři z nich nemají jasně danou funkci, jsou zde z mého pohledu nadbyteční. Proto navrhuji redukci počtu členů výboru na sedm, s tím, že se vytvoří některé nové funkce: marketing manažer, manažer technického úseku a šéftrenér úseku dospělých a staršího dorostu (obr. 5). Snížení počtu členů výboru by rovněž mělo přispět k tomu, aby byl výbor schopen jednodušeji a rychleji přijmout rozhodnutí.

Obr. 5. – Návrh struktury výboru AFK Slavoj Podolí Praha



Zdroj: Masák, 2011

Hlavní důvodem nově navrhovaných funkcí je vytvoření jasné transparentnosti odpovědností jednotlivých členů výboru za čtyři výše zmíněné úseky a vytvoření určité specializace všech členů výboru, kteří se budou věnovat jen určité oblasti řízení klubu. Nejvyšší postavení v klubu v době mezi valnými hromadami bych ponechal předsedovi, který by měl koordinovat činnost všech čtyř úseků (příp. přidělovat úkoly zástupcům jednotlivých úseků) a reprezentovat klub na veřejnosti. Ekonomický úsek by byl v kompetenci hospodáře klubu, jenž má na starosti správu klubových financí. Sportovní úsek by měl ve výboru trojí zastoupení, šéftrenéra dospělých a staršího dorostu, sekretáře a předsedu komise mládeže. Marketingový úsek by zajišťoval marketing manažer a technické zabezpečení klubu by měl na starost technický manažer.

Úkoly jednotlivých úseků jsou v mé představě následující:

Ekonomický úsek

- tvorba finančních plánů,
- péče o majetek klubu,
- vedení účetnictví,
- zajišťování platebního styku.

Sportovní úsek

- řízení činnosti všech mužstev,
- vyhledávání talentů a vhodných hráčů na doplnění kádrů,
- realizace přestupů hráčů (příp. hostování),
- trenérské a organizační zajištění mužstev,
- zvyšování znalostí a kvalifikace trenérů.

Marketingový úsek

- vyhledávání potenciálních partnerů pro klub,
- jednání se stávajícími a potenciálními partnery klubu,
- příprava sponzorského balíčku,
- příprava reklamních panelů,
- tvorba propagačních materiálů,
- vnější prezentace klubu (např. plakáty, tisk),
- správa klubového webu,

- shánění dotací a grantů.

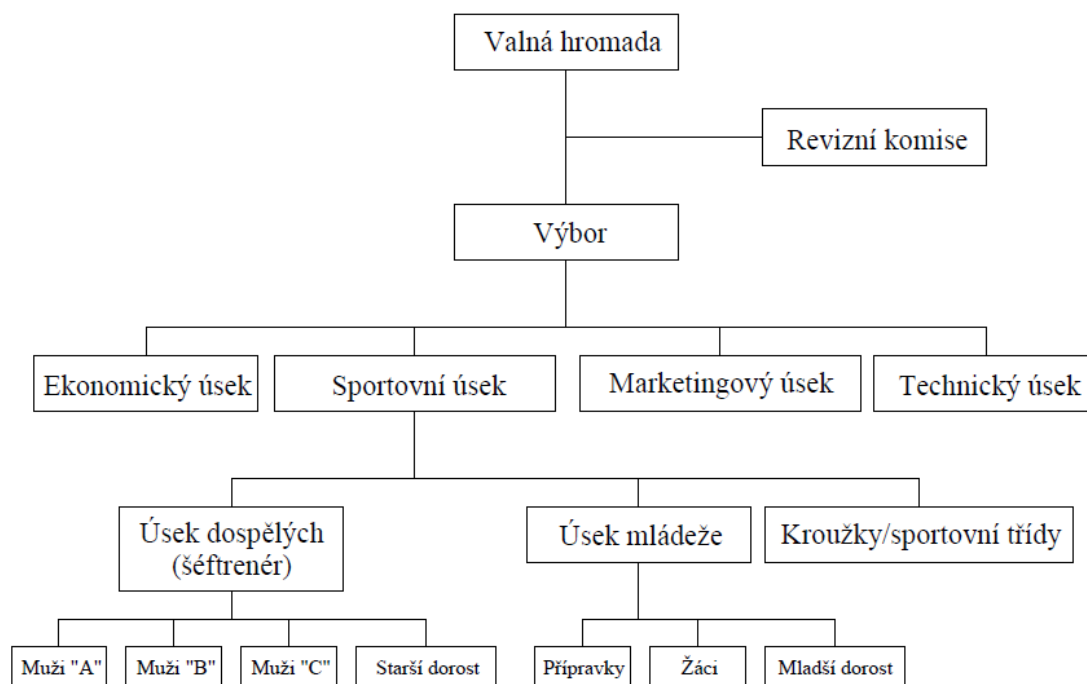
Technický úsek

- úklid a údržba infrastruktury klubu (budova, parkoviště),
- péče o hřiště (zajištění jejich způsobilosti),
- údržba strojů,
- nákup provozních materiálů (např. pohonné hmoty do sekačky),
- zajištění pořadatelské služby při utkáních,

Z navržených změn v rámci výboru AFK vyplývá i má představa o možné nové podobě organizační struktury klubu (obr. 6). Z důvodu zvýšení transparentnosti toho, kdo je za jaké činnosti odpovědný, jsem pod organizační jednotku „výbor“ umístil organizační úroveň zahrnující čtyři výše zmiňované úseky, tj. ekonomický, sportovní, marketingový a technický. Tyto úseky mají v gesci členové výboru. Pod touto organizační úrovní se nachází tři organizační jednotky (úsek dospělých, komise mládeže, kroužky/sportovní třídy), za které je odpovědný sportovní úsek. Změnu oproti stávající organizační struktuře jsem provedl v kategorii dorostu. Zde jsem mladší dorost ponechal pod odpovědností komise mládeže, ale starší dorost jsem zařadil pod úsek dospělých. Důvodem je postupný přechod hráčů této kategorie mezi dospělé. Ten bývá v kariéře hráčů velice těžký, a proto mi přijde vhodné, aby je měl šéftrenér tohoto úseku pod dohledem. A v závislosti na jejich výkonnosti jim následně dával příležitosti okusit soutěže dospělých, ať už v A, B nebo C mužstvu.

Navrhované změny v organizační struktuře výboru a klubu jsou dle mého názoru realizovatelné v březnu roku 2012, kdy se bude konat pravidelná valná hromada. Dle stanov je možné svolat mimořádnou valnou hromadu dříve. Já bych však doporučoval, aby se čas do pravidelné valné hromady využil na úrovni výboru k diskuzím s cílem nalézt co nejvhodnější kandidáty na nové funkce. K pravidelné valné hromadě se přikláním z důvodu, že případné změny jsou pro fungování klubu natolik zásadní, že přílišný spěch v jejich realizování by mohl přinést negativa (např. nevhodně zvolení kandidáti). Výbor by své závěry poté předložil valné hromadě. Ta svým hlasováním rozhodne, zda ke změnám dojde či nikoliv.

Obr. 6. – Návrh organizační struktury AFK Slavoj Podolí Praha



Zdroj: Masák, 2011

5.1.1 Nové funkce v navrhovaném výboru

Šéftrenér úseku dospělých a staršího dorostu

Jednu z nových funkcí představuje šéftrenér mužstev dospělých a staršího dorostu. V současném výboru podobná funkce schází, ale z mého pohledu je prospěšné, aby stejně jako mládežnické týmy (nyní v osobě vedoucího mládeže), měla i kategorie dospělých ve výboru zastoupení. Klub se spíše zaměřuje na práci s mládeží, ale cíl A týmu je v posledních letech postup do pražského přeboru, nejvyšší soutěže v Praze, a tak vidím možnost předkládání příp. problémů v mužstvech dospělých a rozhodování o jejich řešení na úrovni výboru konkrétní osobou jako prospěšnou. Jako ideální variantu vidím, aby tuto funkci vykonával hlavní trenér A mužstva dospělých. Důvodem je, v porovnání s ostatními trenéry dospělých mužstev a staršího dorostu, největší odpovědnost za výsledky a tlak, který je na trenéra A mužstva vyvíjen ze strany vedení klubu. Tento tlak je pochopitelný, jelikož managementu nejvíce v této kategorii záleží na výsledcích A mužstva.

Hlavní úkoly šéftrenéra mužstva dospělých a staršího dorostu by byly následující:

- dohled nad výkony a výsledky mužstev (A, B, C tým, starší dorost),
- vedení pravidelných schůzí s trenéry jednotlivých mužstev,
- rozhodování o pohybech hráčů mezi A týmem a ostatními mužstvy (jednorázová výpomoc, dlouhodobý přesun),
- předkládání aktuální situace u mužstev dospělých a staršího dorostu na schůzích výboru,
- spolurozhodování (s vedením klubu) o přestupech a odchodech hráčů.

Marketing manažer

Marketing manažer by byl odpovědný za chod marketingového úseku. Jelikož jsem marketingovému úseku přidělil poměrně velké množství úkolů, tak bych doporučoval, aby měl k sobě marketing manažer minimálně jednoho asistenta.

Technický manažer

Hlavním úkolem technického manažera by byla koordinace činností a přidělování úkolů správci a pomocnému správci v rámci údržby klubového areálu. Dále by měl na starosti zajišťování provozního materiálu potřebného k údržbě hřiště či budovy klubu.

5.2 Implementace sportovního úseku

Sportovní úsek zaujímá v klubu oblast, která je veřejnosti nejvíce na očích a pro kterou všichni členové klubu dobrovolně tráví svůj volný čas v areálu na Kavčích horách, tedy účast ve sportovních soutěžích. Management klubu samozřejmě chce, aby v nich všechna mužstva dosahovala co nejlepších výsledků. Ve svých doporučeních budu vycházet ze sportovních cílů, jež jsou uvedeny v kap. 4.4.2. Klub se převážně soustředí na práci s mládeží. Cílem je zde důstojná role mužstev přípravek v nově vzniklých soutěžích kategorie Elite. Od žáků se klub snaží, aby každý A tým v dané kategorii stabilně působil minimálně v přeboru Prahy. K naplnění těchto cílů je ovšem potřebná široká hráčská základna ve všech ročnících, a ta bohužel v současné době klubu chybí. O důvodech tohoto faktu jsem se již zmiňoval (viz kap. 4.2.2). Pro růst hráčské základny navrhuji realizovat projekt, který jsem pojmenoval „Ze školy na hřiště“.

5.2.1 Projekt „Ze školy na hřiště“

Hlavním cílem projektu „Ze školy na hřiště“ je přilákat co nejvíce dětí, které mají zájem o sport, konkrétně fotbal, do klubu AFK Slavoj Podolí Praha. Projekt je založený na spolupráci klubu se základními a mateřskými školami sídlících v okolí klubu a od kterých je dobré dopravní spojení na Kavčí hory. Tento požadavek splňují prakticky všechny ZŠ a MŠ na Praze 4. Vedení klubu by dle mého názoru mělo ředitele jednotlivých škol oslovit, informovat je o projektu a zjistit, které školy by měly zájem se do projektu zapojit. Po získání postojů jednotlivých škol by vedení klubu mohlo projekt odstartovat.

Snahou klubu je u dětí vzbudit zájem o fotbal a já si myslím, že ideálním způsobem je zkusit si samotnou hru. Proto na počátku celého projektu doporučuji uspořádat v areálu AFK Slavoj Podolí Praha turnaj v malé kopané mezi školami, které se do projektu zapojily. Následně navrhuji, aby klub navázal se školami intenzivní spolupráci, která by zahrnovala následující:

- distribuce plakátů, které by zvaly děti na trénink a nábor,
- návštěva trenérů AFK Slavoj Podolí Praha na hodinách TV, kde by dětem předvedli ukázkový trénink,
- vedení fotbalových kroužků ve školách,
- spolupráce s učiteli TV, které by talentované děti informovali o klubu AFK Slavoj Podolí Praha.

Do projektu bych rovněž zakomponoval klasický nábor, kde by děti předvedly trenérům na několika stanovištích, jak jsou sportovně zdatní a co dokážou s míčem. Tento nábor by proběhl dvakrát za sezonu, tj. jednou v podzimní a jednou v jarní části sezony.

Projekt je potřeba rovněž patřičně propagovat. V závislosti na možnostech klubu vidím jako ideální vylepení plakátů ve školách a jejich okolí, dále na místech, kde klub prezentuje svůj zvací plakát (viz kap. 4.8.2). Jako další z nástrojů propagace bych použil inzerci v časopise MČ Prahy 4 Tučňák. V rámci propagace bych doporučil, aby celý projekt zaštitil úspěšný fotbalista, který ideálně v AFK Slavoj Podolí Praha působil. Toto kritérium splňuje Ladislav Krejčí, současný hráč pražské Sparty a úspěšný reprezentant ČR do 19ti let (2. místo na ME 2011). Jeho fotografie, jméno a hráčské úspěchy by se objevily na všech propagačních materiálech, kde by byla zároveň přislíbena jeho účast na výše zmíněných náborech. Právě od záštity projektu Ladislavem Krejčím bych si sliboval velmi mnoho. Děti

by zjistily, že i z tak malého klubu jako je AFK Slavoj Podolí Praha se dá dostat až do české nejvyšší soutěže, ale hlavně možnost se s takovým hráčem setkat osobně na hřišti při náboru by pro každého začínajícího fotbalistu bylo velkým zážitkem.

Navrhovaný projekt je z mého pohledu realizovatelný již od podzimu 2011 a mohl by probíhat každým rokem až do léta 2014. Poté by management klubu zhodnotil úspěšnost projektu, a buď v něm v dalších letech pokračoval či nikoliv.

5.3 Spolupráce s partnery

Partneři jsou pro klub velice důležití, jelikož jsou zdrojem finančních prostředků. V současné době prakticky všechny subjekty, které jsou vedeny jako partneři na tzv. zvacím plakátu, mají s klubem uzavřenou darovací smlouvu. Tyto subjekty od klubu za své peníze nic neočekávají. Od doby existence pozvánkového plakátu se však management klubu rozhodl nabídnout těmto subjektům umístění jejich loga na spodní lištu pozvánkového plakátu, čímž jim chtěl za jejich finanční dary vyjádřit určité poděkování.

Vedení klubu je samozřejmě vděčné za jakýkoli finanční příspěvek. Z mého pohledu by se však vedení klubu mělo v budoucnu pokusit s výše zmíněnými dárci uzavřít smlouvy sponzorské, které by klubu přinesly větší objem finančních prostředků. Sponzorské smlouvy by se samozřejmě dle mého názoru měli zástupci klubu snažit uzavřít také s novými potencionálními partnery. Tento krok je ale podmíněn vznikem oficiální nabídky pro sponzory (tj. sponzorského balíčku). Z této nabídky pro sponzory by bylo jasně patrné, co mohou subjekty za své vložené peníze od klubu očekávat. Jsem si vědom, že AFK Slavoj Podolí Praha je malý klub, který by svým sponzorským balíčkem nemohl konkurovat klubům, jejichž dospělá mužstva hrají soutěže od divize výš, ale přesto si myslím, že úplná absence sponzorského balíčku není nutná, a proto navrhuji nabídnout sponzorům následující:

- umístění reklamy v areálu klubu (budova, hřiště),
- umístění reklamy na pozvánkovém plakátu,
- umístění reklamy na dresech jednotlivých mužstev,
- prezentace na webových stránkách klubu,
- účast na turnaji v malé kopané mezi partnery klubu (pořadatel AFK Slavoj Podolí Praha),
- možnost využití hřiště s umělým povrchem ke sportovní činnosti zaměstnanců.

Aby mohlo vedení klubu podobnou nabídku pro sponzory začít využívat k jednání s partnery, tak by ji muselo nejdříve ocenit určitou částkou. Pro větší informovanost potencionálních partnerů o protislužbách, jež může klub nabídnout, bych doporučoval umístit podobu sponzorského balíčku na internetové stránky klubu.

Vytvoření sponzorského balíčku by dle mého názoru bylo možné během podzimu 2011.

5.4 Implementace propagace a public relations

5.4.1 Implementace propagace

Aktuální propagaci klubu představuje pozvánkový plakát a dvakrát ročně inzerce o Podolské abecedě v časopise Tučňák. Z finančních důvodů není větší propagace klubu možná, přesto bych vedení klubu doporučil trochu pozměnit pozvánkový plakát. Dominantou plakátu je fotbalový míč Adidas Jabulani, na kterém je viditelné logo fotbalového MS v JAR, které se konalo roku 2010. Pro jasnou neaktuálnost bych míč Jabulani nahradil jiným. Dále si myslím, že by na plakátě neměly chybět informace o utkáních, těch podolských mužstev, jež hrají daný víkend na hřištích soupeře. Smyslem plakátu je samozřejmě přilákat lidi na utkání hraných na Kavčích horách, avšak fanoušek AFK Slavoj Podolí Praha by mohl mít zájem podpořit své oblíbence i na hřištích soupeře a z důvodu, že utkání jsou hraná většinou na území Prahy, tak možnost navštívit i tato utkání není problém. Proto bych doporučil umístit na pozvánkový plakát do prostoru pod fotbalovým míčem menší obdélník s potřebnými informacemi (tj. soupeř, čas výkopu, místo konání) o utkáních mužstev, jež daný víkend nehrají na domácím hřišti.

Inzerci v časopise Tučňák ohledně Podolské abecedy hodnotím kladně. Pokud by byl realizován projekt „Ze školy na hřiště“, tak kvůli větší informovanosti veřejnosti, bych rovněž byl pro inzerci této akce v časopise Tučňák.

5.4.2 Implementace public relations

Public relations klubu AFK Slavoj Podolí Praha je postaveno na pořádání (příp. spolupřádání) veřejně prospěšných akcí, o kterých následně píše obecní tisk (časopis Tučňák) a na provozování internetových stránek klubu. Mimo typické internetové stránky má klub svou oficiální stránku i na sociální síti Facebook. Tento fakt hodnotím velmi kladně,

jelikož Facebook je dnes mezi lidmi velmi populární a je to jedna z cest, jak je možno se dostat k reportážím z utkání a dalším článkům, jež se nachází na internetových stránkách klubu. Všechny akce, na kterých se klub AFK Slavoj Podolí Praha podílí (viz kap.4.8.3), dle mého názoru vytváří velmi dobré jméno zmíněného klubu. Například vybraná utkání tradičního McDonald Cupu se v areálu na Kavčích horách hrají již několik let po sobě.

Oblastí, na které by měl klub dle mého názoru zapracovat, jsou internetové stránky klubu www.afkslavojpodoli.cz, které jsem popisoval v kap. 4.8.3. Internetové stránky mají podle mě několik závažných nedostatků, které jsem shrnul do následujících bodů:

- chybí soupisky jednotlivých mužstev,
- chybí výsledky utkání většiny mužstev
- reportáže z utkání jsou vkládány jen od zástupců několika mužstev a to navíc velmi nepravidelně (např. poslední reportáž z utkání mladšího dorostu B je ze dne 5.9. 2010, kdy se hrálo 1. kolo uplynulé sezony),
- chybí postavení v tabulce jednotlivých týmů (návštěvník je přesměrován na jiný web),
- chybí sekce diskuze (fórum), kde by mohli členové klubu vznášet náměty na různá témata ohledně fungování klubu
- minimum fotografií z utkání

Přes všechny výtky k webu je na něm i několik věcí, které hodnotím naopak kladně. Je to například přímý odkaz na oficiální stránku klubu na Facebooku. Kde se návštěvník, pokud má účet na Facebooku, může stát fanouškem této stránky a podpořit tak klub AFK Slavoj Podolí Praha. Mezi přednosti stránky řadím i sekci historie. Zde se nachází poměrně rozsáhlé texty, jež jsou věnovány nejen klubu AFK Slavoj Podolí Praha, ale rovněž jeho předchůdcům, tedy klubům AFK Podolí Praha a FK Slavoj Praha, což návštěvníkovi stránky přináší možnost nahlédnout do bohaté a úspěšné historie obou klubů. Jako další pozitivum webu vidím sekci odkazy, odkud je možné se přesměrovat na velké množství webů věnovaných fotbalu.

V oblasti public relations bych vedení klubu doporučoval zajistit vytvoření nových internetových stránek, které:

- budou pravidelně aktualizovány,

- budou obsahovat základní informace o sportovní činnosti klubu, tzn. soupisky jednotlivých mužstev, průběžné tabulky soutěží, kterých se jednotlivá mužstva účastní apod.,
- budou mít logické uspořádání jednotlivých sekcí

Při splnění výše zmíněných podmínek bude mít klub reprezentativní internetové stránky, jež dle mého názoru patří ke klubu, který se chce pyšnit označením největší fotbalový klub na Praze 4.

Realizace nových internetových stránek je možná již na podzim 2011, avšak záleží na výboru klubu, jestli by o zlepšení virtuální prezentace klubu měl zájem.

6. Závěr

Ve své práci jsem provedl analýzu současného stavu klubu AFK Slavoj Podolí Praha a následně navrhl několik opatření, která by dle mého názoru mohla aktuální situaci klubu i jeho budoucí fungování zlepšit. Zdroji pro analýzu mi byly kvalitativní rozhovory s některými členy výboru klubu, dále pak písemné či elektronické dokumenty, které mi vedení klubu poskytlo.

Vedení klubu má do budoucna velké množství plánů, kterých by chtělo dosáhnout. Plány jsou ekonomického, sportovního a sociálního charakteru. Ekonomické plány se týkají převážně zajištění ekonomické stability klubu. Klub, asi jako většina neziskových organizací, nemá finančních prostředků nazbyt. Z tohoto důvodu musí spoléhat na dotace (granty), jež získává na provoz, údržbu, investiční a sportovní činnost od sportovních svazů, obce, magistrátu hl. města Prahy a příp. jiných subjektů (např. Nadace ČEZ). O tyto dotace však musí klub každoročně žádat, a tak zde není žádná jistota, že klub potřebné finanční prostředky dostane. Právě kvůli nejistotě ohledně získaných dotací, doporučuji managementu klubu, aby se zaměřil také na spolupráci se svými stávajícími i potenciálními partnery a snažil se s nimi uzavřít dlouhodobé sponzorské smlouvy, které by klubu mohli přinést větší finanční nezávislost.

Ze sportovních cílů je patrné, že se klub hodně zaměřuje na práci s mládeží. O tom svědčí i účast mužstev přípravků v soutěži elitních pražských celků. Jediný větší problém v této oblasti je poměrně úzká hráčská základna. Z tohoto důvodu managementu klubu navrhuji možnost realizace projektu „Ze školy na hřiště“, jehož cílem by bylo přilákat do klubu větší množství dětí.

V organizační struktuře klubu spatřuji jednu z největších slabín klubu, která může přinášet nemalé problémy, jak pro každodenní fungování klubu, tak do budoucna. Zásadní nedostatek vidím v devítičlenném výboru klubu. V něm figurují tři členové bez stálé funkce, což může způsobovat potíže, když plní přidělený úkol, jelikož se nespécializují na určitou oblast řízení a úkoly, jež jim jsou přidělovány, mohou být dosti různorodé. Proto managementu klubu navrhuji změnit strukturu výboru, čímž by se následně změnila i podoba organizační struktury klubu. Počet členů výboru by klesl na sedm. Zároveň by vzniklo několik nových funkcí, které by přispěly k větší transparentnosti činností členů odpovědných za následující úseky klubu – ekonomický, sportovní, technický, marketingový.

Z hlediska propagace a public relations je dle mého názoru jasně vidět snaha managementu, aby veřejnost o klubu věděla. Pozvánkové plakáty, jež klub využívá k propagaci, hodnotím až na jisté informační nedostatky pozitivně. Akce, na kterých se klub podílí či sám pořádá, jsou rovněž velmi dobré a získávají na tradici. Naopak velmi kritický jsem k internetovým stránkám, kde nacházím řadu nedostatků, a proto doporučuji vedení klubu vytvoření nových internetových stránek, které by byly informačně dostačující a reprezentativnější, což by mohlo klubu u veřejnosti ještě zlepšit, i tak podle mě dobré jméno.

Vedení klubu AFK Slavoj Podolí Praha podle mého názoru pracuje velmi tvrdě a obětavě. Když vezmu v úvahu, že všichni tu práci vykonávají dobrovolně, tak si zaslouží jednoznačně uznání, navíc na výsledcích mládeže v posledních letech je vidět, že to dělají dobře. Jediným faktorem, který by mohl ohrozit budoucnost tohoto klubu, je podle mého názoru nedostatek financí.

7. Seznam použité literatury

ARMSTRONG, M., STEPHENS, T. *Management a leadership*. Praha: Grada, 2008. 268s. ISBN 978-80-247-2177-4.

ČÁSLAVOVÁ, E. *Management a marketing sportu*. Praha: Olympia, 2009. 228s. ISBN 978-80-7376-150-9.

DĚDINA, J., CEJTHAMR, V. *Management a organizační chování*. Praha: Grada, 2005. 339s. ISBN 80-247-1300-4.

EGER, L. *Marketing, management a financování malého a středně velkého klubu*. Ústí nad Labem: Univerzita Jana Evangelisty Purkyně, 2005. 72s. ISBN 80-7044-669-2.

FK SLAVOJ PRAHA [online]. c2005, [cit. 2011-08-22]. Dostupné z: <<http://www.afkslavojpgodoli.cz/slavojpgrahahistorie.htm>>.

FK SLAVOJ PRAHA [online]. c2006, [cit. 2011-08-22]. Dostupné z: <<http://www.afkslavojpgodoli.cz/AFK%20PODOLI%20PRAHA.htm>>.

HENDL, J. *Kvalitativní výzkum*. Praha: Portál, 2005. 407s. ISBN 80-7367-040-2.

HOY, R., NICHOLSON, M., SMITH, A., STEWART, B., WESTERBEEK, H. *Sport management – Principles and Applications (Second ed.)*. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2009. 318s. ISBN 978-0-7506-8755-3.

KOONTZ, H., WEIHRICH, H. *Management*. Praha: Victoria Publishing, 1993. 659s. ISBN 80-85605-45-7.

KOTLER, P., KELLER, K., L. *Marketing management – 12. vydání*: Praha: Grada, 2007a. 792s. ISBN 978-80-247-1359-5.

KOTLER, P., WONG, V., SAUNDERS, J., ARMSTRONG, G. *Moderní marketing*. Praha: Grada, 2007b. 1041s. ISBN 978-80-247-1545-2.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2009. 399s. ISBN 978-80-7261-168-3.

MARSHALL, M., R., SOLOMON, G., W., STUART, E., W. *Marketing očima světových marketingových manažerů*. Brno: Computer Press, 2006. 572s. ISBN 80-251-1273-X.

MIKULAŠTÍK, M. *Manažerská psychologie*. Praha: Grada, 2007. 380s. ISBN 978-80-247-1349-6.

MULLIN, B. J., HARDY, S., SUTTON, A. W. *Sport marketing – Third edition*. Champaign: Human Kinetics, 2007. 552s. ISBN 978-0-7360-6052-3.

NOVOTNÝ, J. *Ekonomika sportu*. Praha: ISV, 2000. 263s. ISBN: 80-85866-68-4.

VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Management na prahu 90. let*. Praha: Institut řízení, 1991. 164s. ISBN 80-7014-034-8.

VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Moderní management v teorii a praxi*. Praha: Management Press, 2006. 296s. ISBN 978-80-01-03963-2.

ŽÁČEK, V. *Teorie managementu*. Praha: ČVUT, 2008. 208s. ISBN 978-80-01-03963-2.

8. Seznam obrázků

Obrázek 1 – Stanovení cílů sportovního klubu

Obrázek 2 – Obecné schéma občanského sdružení

Obrázek 3 – Současná organizační struktura AFK Slavoj Podolí Praha

Obrázek 4 – Současná struktura výboru AFK Slavoj Podolí Praha

Obrázek 5 – Návrh struktury výboru AFK Slavoj Podolí Praha

Obrázek 6 – Návrh organizační struktury AFK Slavoj Podolí Praha

9. Seznam příloh

Příloha č. 1 – Vchod do budovy klubu

Příloha č. 2 – Hřiště s přírodním povrchem

Příloha č. 3 – Hřiště s umělým povrchem

Příloha č. 4 – Znak klubu AFK Slavoj Podolí Praha

Příloha č. 5 – Znak klubu AFK Podolí Praha

Příloha č. 6 – Znak klubu FK Slavoj Praha

Příloha č. 7 – Karta pro rodiče a fanoušky

Příloha č. 8 – Stanovy AFK Slavoj Podolí Praha

Příloha č. 9 – Pozvánkový plakát

Příloha č. 10 – Ceník reklamních ploch na pozvánkovém plakátu

Příloha č. 11 – Podoba internetových stránek klubu AFK Slavoj Podolí Praha

Příloha č. 12 – Hospodaření klubu AFK Slavoj Podolí Praha za rok 2008

Příloha č. 1 - Vchod do budovy klubu



Zdroj: Masák, 2011

Příloha č. 2 - Hřiště s přírodním povrchem



Zdroj: Masák, 2011

Příloha č. 3 – Hřiště s umělým povrchem



Zdroj: Masák, 2011

Příloha č. 4 – Znak klubu AFK Slavoj Podolí Praha



Zdroj: www.afkslavojpodoli.cz

Příloha č. 5 – Znak klubu AFK Podolí Praha



Zdroj: www.afkslavojpodoli.cz

Příloha č. 6 – Znak klubu FK Slavoj Praha



Zdroj: www.afkslavojpodoli.cz

Příloha č. 7 – Karta pro rodiče a fanoušky (pozn. vlevo přední strana, vpravo zadní)

Desatero pro rodiče a fanoušky

- Fanděte a povzbuzujte
- Bavte se s námi, fotbal je hra ne válka
- Oceňujte naše dovednosti, ale hlavně snahu
- Nenadávejte a nerad'te nám křikem, co máme na hřišti dělat, radí nám trenér
- Pomáhejte nám, abychom se zlepšovali
- Respektujte naše soupeře i jeho fanoušky
- Hlavní cíl není vítězství, ale radost ze hry
- Zatleskejte i soupeři, který se snažil a hrál fair play, ať již vyhrál nebo prohrál
- Nenadávejte rozhodčímu když udělal chybu, i on nám pomáhá růst
- Nechtějte výhru za každou cenu, v životě jde o více než o fotbal

Dětská prosba na závěr

Prosíme, dodržujte tato pravidla a připravte pro nás i pro Vás příjemnější a zábavnější fotbalové prostředí, kde je hlavním cílem radost ze hry. Pokud nejste schopni tato pravidla dodržovat, nejste našimi opravdovými fanoušky a my děti Vás prosíme, staňte se jimi. Potřebujeme Vás !!!

Hrajeme si pro budoucnost

Drazí dospělí,
jsme velice rády, že jste se na nás přišli podívat.

Dnes je náš den,
kdy chceme ukázat vše, co jsme se v tréninku naučily.

Každý z nás chce vyhrát,
ale i kdyby se nám to dnes nepovedlo, nic se přeci neděje. Pro nás je hlavní radost a prožitek ze hry !!!

Nechte nás prosím hrát,
je to naše utkání, naše hra a i chyba, kterou uděláme, nás může naučit něco nového. Povzbuzujte, fanděte, ale prosíme Vás, nerad'te a nekritizujte nás !!!

DĚKUJEME, VAŠE DĚTI !

Zdroj: www.fotbal.cz

Příloha č. 8 – Stanovy AFK Slavoj Podolí Praha



STANOVY

Amatérského fotbalového klubu
AFK Slavoj Podolí Praha

Změna stanov vzata na vědomí	
dne:	9. 1. 2009
pod č. j.	VS/1-1/53 880/03-R
IČO	266 384 83

I.

Základní ustanovení

1. A.F.K. Slavoj Podolí Praha – Amatérský fotbalový klub (dále jen „AFK“) je občanské sdružení s právní subjektivitou a sdružuje členy, kteří přijaly společný název, společnou symboliku a dohodly se na vnitřním uspořádání svých záležitostí a na společném prosazování svých zájmů.
2. AFK působí zejména území Prahy 4, kde má svoje sídlo. Vzhledem k zapojení svých členů ve sportovních soutěžích nebo jiných tělovýchovných aktivitách českých sportovních a tělovýchovných svazů a též s přihlédnutím k hospodářské činnosti je AFK organizací s působností na území České republiky.
3. Sídlem občanského sdružení AFK je – Na hřebenech II/1062, 147 00 Praha 4 – Podolí. Tato adresa je pravidelným místem pro přijímání všeobecné korespondence a písemnosti.

II.

Poslání a úkoly

1. AFK organizuje vlastní tělovýchovný a sportovní proces a v souladu se svými zájmy též usiluje o zpřístupňování různých forem tělesné kultury především mládeži a dalším zájemcům ze všech vrstev veřejnosti.
2. Za tím účelem a podle podmínek a zásad těchto stanov plní zejména tyto hlavní úkoly:
 - a) vytváří předpoklady pro úspěšnou organizaci a zabezpečení rozvoje sportu a tělovýchovy a dalších forem tělesné kultury a pro tuto činnost získává svoje členy a ostatní občany zvláště pak mládež,
 - b) pečuje o odbornou a mravní výchovu svých členů a příznivců, dbá o praktické uplatňování všeobecných zásad demokratické morálky, zvláště pak vzájemné úcty, respektování důstojnosti a dodržování zásad „fair play“ v tělesné výchově, sportu a dalších formách tělesné výchovy,
 - c) pečuje o zvyšování tělovýchovné a sportovní výkonnosti a všestranné zdatnosti svých členů a vytváří pro to vhodné podmínky organizování tréninků a soustředění,
 - d) vede své členy k dodržování zdravotnických zásad, zásad úrazové zábrany a k řádné životosprávě, jako nezbytných podmínek pro jejich účast ve všech formách tělesné kultury,
 - e) vytváří vhodné podmínky pro úspěšnou výchovu a výkonnostní růst pro zvláště sportovně nadanou mládež, avšak nikoliv na úkor, či k tíži rozvoje masových nebo rekreačních forem tělesné kultury
 - f) v souladu se svými zájmy a potřebami rozvíjí různé formy kulturní a společenské činnosti,
 - g) buduje, provozuje a udržuje svá tělovýchovná a jiná zařízení a tím vytváří vlastní neutrální podmínky pro svoji tělovýchovnou a sportovní činnost,
 - h) zabezpečuje tvorbu a rozvoj vlastních hospodářských a finančních zdrojů a jejich hospodárné využívání, vede své členy k ochraně a rozmnožování veškerého majetku, který

je v jejím vlastnictví nebo užívání

3. Při plnění svých hlavních úkolů AFK zejména spolupracuje s ostatními tělovýchovnými jednotami a sportovními kluby, se sportovními a tělovýchovnými svazy na všech jejich stupních, jakož i s jejich sdruženími nebo konfederacemi.
4. AFK, zejména v místě svého působení, vyhledává vzájemně prospěšnou spolupráci s obvodním úřadem, státními a družstevními podniky a obchodními společnostmi, nadacemi a jinými společenskými organizacemi a stejně jako s jednotlivci.
5. AFK má charakter nepolitického občanského sdružení, které se zdržuje jakýchkoliv politických ambicí a praktik politického boje. Nicméně považuje za své právo podílet se aktivně na veřejném životě, a to nejen v místě svého oddílu.
6. Působení politických stran nebo prosazování jejich politických programů či koncepcí v rámci AFK je nepřijatelné.



III.

Členství, práva a povinnosti členů

1. Řádným členem AFK se může stát každá osoba starší 18-ti let, bez ohledu na svoji společenskou nebo politickou orientaci či vyznání, který se aktivně podílí na sportovní činnosti AFK a podáním přihlášky vysloví souhlas s posláním a úkoly AFK a zaváže se dodržovat jeho stanovy.
2. Členství lze založit podáním písemné přihlášky u výboru AFK, přičemž členství vzniká schválením přihlášky výborem AFK, který zajistí vystavení členského průkazu.
3. Předškolní a školní mládež do věku 18-ti let může získat žákovské nebo dorostenecké členství za stejných podmínek uvedených v článku III./2. stanov, avšak za předpokladu písemného souhlasu zákonných zástupců.
4. Osoba starší 18-ti let, která sice souhlasí či sympatizuje s posláním a úkoly AFK, ale z různých důvodů nemůže či nehodlá se pravidelně a v minulosti se aktivně podílet na sportovní, tělovýchovné a jiné činnosti, může na základě své žádosti získat mimořádné členství v AFK, které vzniká po schválení výborem AFK. Mimořádný člen nemá práva a povinnosti řádného člena.
5. Základní práva (řádných) členů AFK jsou:
 - a) účastnit se podle svých zájmů, schopností a možností sportovního, tělovýchovného, kulturního a společenského života, a to za podmínek těchto stanov a v případě účasti v soutěžích sportovních a tělovýchovných svazů, též za podmínek jejich soutěžních řádů, pokud byly v rámci AFK závazně přijaty formou sportovní registrace,
 - b) účastnit se všech akcí, školení a seminářů, které podle povahy svého zaměření umožňují výchovné působení, odborný a výkonnostní růst a podílet se na všech výhodách, které z členství vyplývají,
 - c) uplatňovat své vlastní názory, návrhy i kritiku v rámci všech orgánů klubu, vznášet dotazy a připomínky vůči zvoleným funkcionářům a vyžadovat od nich příslušnou odpověď

- související s jejich činností v rámci AFK,
- d) požadovat informace a zprávy o činnosti a hospodaření AFK,
 - e) účastnit se jednání orgánů AFK, jedná-li se o jeho činnosti nebo chování,
 - f) volit a být volen do všech orgánů v rámci AFK, za předsedu, místopředsedu, jednatele, hospodáře, člena výboru a za člena kontrolní komise (dále jen „KK“) však může být volen jen člen starší 18-ti let.
6. Základní povinnosti (řádného) člena jsou:
- a) svědomitě plnit úkoly vyplývající ze stanov AFK, vnitřních nebo přijatých směrnic a z přijatých usnesení (rozhodnutí) orgánů AFK,
 - b) svým jednáním a chováním přispívat k upevňování organizační jednoty klubu, uvědoměle dodržovat kázeň, zásady demokratické morálky a respektovat vzájemnou úctu a důstojnost mezi členy,
 - c) iniciativně se podílet na práci a rozvoji činnosti klubu a řádně a svědomitě vykonávat přijaté funkce v orgánech AFK,
 - d) šetřit, chránit a zvelebovat majetek, který slouží AFK k zabezpečení jeho činnosti a všemožně usilovat o dobré jméno AFK,
 - e) řádně a včas platit členské a oddílové příspěvky, případně jiné poplatky související s jejich členstvím a činností v AFK, pokud tak o tom rozhodl příslušný orgán podle stanov AFK,
 - f) dostatečně včas informovat výbor AFK o aktivitách pořádaných v rámci sportovní přípravy, spojených s klubem a klubovým jménem, aby výbor AFK měl dostatek času zvážit zda není tato aktivita v rozporu se zájmem klubu.
7. Řádné členství zaniká:
- a) vystoupením na základě písemné žádosti člena,
 - b) vyškrtnutím pro neplnění základních povinností,
 - c) vyloučením pro zvlášť závažné provinění, které je neslučitelné s členstvím v AFK,
 - d) úmrtím člena,
 - e) zánikem klubu,
 - f) neuhrazením členských příspěvků ve stanovených termínech.
8. Mimořádné členství může zaniknout na základě jednostranného rozhodnutí jak ze strany výboru AFK, tak ze strany mimořádného člena, pokud se nerozhodnou jinak.



IV.

Členství a oddílové příspěvky, poplatky

1. Členské příspěvky jsou základním projevem příslušnosti člena k AFK.
2. Výši členských příspěvků stanoví výbor klubu a tato výše je závazná pro všechny členy.
3. Každý člen AFK je povinen zaplatit členský příspěvek za I. pololetí do 31. března a za II. pololetí do 30. září běžného roku a to pod sankcí vyškrtnutí z řad řádných členů AFK.
4. Vybírání členských příspěvků zajišťuje výbor AFK, který vede přehled stavu evidence placení členských příspěvků.



5. Od placení členských příspěvků jsou osvobozeni vojáci základní vojenské služby po celou dobu jejího trvání.
6. Členské příspěvky jsou výlučným příjmem AFK a jsou součástí jeho rozpočtu. Rozhodnutí o způsobu jejich využití náleží výboru klubu. Výše příspěvků musí směřovat k soběstačné činnosti.

V.

Disciplinární opatření a smírčí komise

1. Za porušení stanov AFK, vnitřních směrnic a soutěžních řádů, za hrubou nebo opakovanou nekázeň, za vážné nedostatky ve výkonu práv a povinností nebo ve výkonu funkce, za provinění související s účastí ve svazových soutěžích nebo na akcích AFK, mohou být jednotlivcům i kolektivům, jako výchovný prostředek ukládány disciplinární tresty.
2. V disciplinárním řízení lze ukládat tyto tresty:
 - a) napomenutí,
 - b) důtka,
 - c) peněžitá pokuta,
 - d) zastavení závodní činnosti,
 - e) zákaz výkonu funkce,
 - f) odvolání ze soutěže,
 - g) vyloučení.
3. Každý člen má právo se zúčastnit jednání orgánu, který projednává jeho disciplinární provinění, a takový orgán má povinnost mu umožnit jeho účast a je povinen objektivně a spravedlivě rozhodovat.
4. Disciplinárním orgánem I. stupně je výbor AFK.
5. Proti rozhodnutí výboru AFK je odvolacím orgánem Valná hromada AFK. V disciplinárním řízení platí zásadně dvouinstanční postup, přičemž rozhodnutí orgánu II. instance je konečné a nelze se proti němu odvolat. Do konečného vyřízení jeho odvolání je však zbaven svých práv vyplývajících ze stanov AFK.

VI.

Orgány AFK

1. Členové klubu vytvářejí tyto orgány:
 - a) valná hromada AFK,
 - b) výbor AFK,
 - c) kontrolní komise AFK.

1. a) Valná hromada AFK:

Valná hromada AFK je nejvyšším orgánem klubu. Je tvořena jeho členy staršími 18-ti let, resp. jejich delegáty.



Do pravomocí valné hromady AFK, pokud není ve stanovách AFK, určeno jinak, náleží:

- volit a odvolávat výbor klubu AFK, který je volen zpravidla na 4 roky,
- projednávat a schvalovat zprávu o činnosti výboru AFK, včetně stavu hospodářství s novým rozpočtem,
- projednávat rozpočet AFK,
- schvalovat změnu názvu a symboliky AFK,
- schvalovat, rušit nebo měnit stanovy AFK,
- projednávat návrhy vnitřních směrnic pro činnost AFK,
- rozhodovat o vyloučení člena k jeho odvolání,
- rozhodovat o zrušení AFK.
- volit a odvolávat členy kontrolní komise

Závěry valné hromady AFK jsou přijaty, hlasovalo-li pro ně více než polovina přítomných členů či delegátů.

Valná hromada AFK se koná zpravidla, 1x za rok nebo mimořádně v případě, kdy o jejím konání rozhodne výbor AFK nebo 1/3 všech evidovaných členů AFK.

1. b) Výbor AFK:

Výbor AFK je výkonným orgánem klubu, který řídí a zabezpečuje jeho činnost. Je povinen o své práci informovat valnou hromadu AFK.

V čele výboru stojí předseda. Další funkcionáři výboru jsou první místopředseda, druhý místopředseda a ostatní členové výboru, který volí výbor na svém prvním zasedání po jeho zvolení ze svého středu.

Výbor AFK řídí jeho předseda, v době nepřítomnosti ho zastupují jeho místopředsedové, a to v pořadí první respektive druhý místopředseda.

Výbor AFK na svém jednání je schopen přijímat závěry, je-li přítomna alespoň polovina jeho členů, přičemž musí být přítomen předseda nebo jeho dva místopředsedové výboru. Rozhodnutí výboru je přijato, hlasuje-li pro něho nadpoloviční většina přítomných členů výboru AFK, přičemž předseda, v jeho nepřítomnosti místopředseda při řízení schůze výboru má dva hlasy a hlasuje jako poslední.

1. c) Kontrolní komise AFK:

Kontrolní komise AFK (dále jen „KK“) je voleným orgánem valné hromady pro provádění kontroly a přezkušování všech ekonomických a právních operací uskutečňovaných v rámci všech ustanovených orgánů AFK.

Oprávnění kontroly se vztahuje na všechny funkcionáře, pracovníky, ale i řádné členy, a to pro všechny případy, vyplývající z jejich oprávnění přijímat rozhodnutí nebo přijímat finanční anebo jiná plnění.

Každý je povinen na vyžádání KK ji poskytnout bez prodlení pravdivé a úplné vyjádření, předložit požadované písemnosti nebo jiné důkazy, pokud je mají ve své dispozici, nebo poskytnout jinou přiměřenou součinnost pro účely úspěšného výsledku kontroly.



Kontrola je zpravidla prováděna dle potřeby, lze ji však provádět namátkově.

S výsledky svých kontrolních činností KK seznamuje především výbor AFK, celkové zprávy připravuje pro valnou hromadu AFK.

VII.

Společná ustanovení o volbách

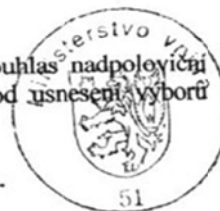
1. Volba všech orgánů v rámci AFK se provádí veřejným hlasováním, pokud volicí orgán nerozhodne jinak.
2. Počet členů výboru AFK a počet členů kontrolní komise AFK se stanoví vždy před konáním volby.
3. Vyžádá-li si to mimořádná situace, může se orgán doplnit kooptací, až do výše jedné poloviny svých původních členů.
4. Členové orgánů AFK, kteří ztratili důvěru svých členů nebo se dopustili činů, které jsou neslučitelné s jejich funkcí, a to zejména závažných porušením stanov AFK, nedbalým výkonem funkce svěřené či jednáním proti zájmům AFK, machinacemi nebo jiným úmyslným jednáním poškozující majetkové zájmy AFK nebo jeho dobré jméno a sami neuznali za vhodné odstoupit ze své funkce, mohou být odvoláni.
5. Člen kontrolní komise nemůže být členem výboru klubu.
6. Ze zasedání každého orgánu je povinen předsedající zajistit pořízení zápisu nebo záznamu z jednání s uvedením přítomných osob, programu jednání a jejich přijatých závěrů.

VII.

Právní postavení a majetek AFK

1. AFK je samostatnou a nezávislou spolkovou organizací s právní subjektivitou – je právnickou osobou. AFK může svým jménem nabývat práv, zavazovat se a má samostatnou majetkovou odpovědnost. AFK může k plnění svých úkolů používat státního nebo jiného majetku, který jí byl smluvně předán do užívání s právem hospodařit s ním jako s vlastním, s výjimkou práva zcizení.
2. Za AFK jeho jménem jedná výbor AFK, a to zpravidla prostřednictvím předsedy a místopředsedů. Ostatní členové výboru AFK jsou oprávněni jednat pouze v rozsahu písemného zmocnění, v ojedinělých případech na základě ústního pověření výboru, o čemž je prokazatelně uveden zápis z jednání výboru.
3. Je-li pro právní úkon českým právním řádem předepsána písemná forma, pak k jeho platnosti a účinnosti se vyžaduje nejméně dvou podpisů a to předsedy a jednoho z místopředsedů.
4. Ve věcech týkajících se majetku klubu a obchodních případů, kde částka přesahuje

200 000,- Kč je potřebný pro realizaci právního úkonu písemný souhlas nadpoloviční většiny člena výboru, který svůj souhlas vyjádří svým podpisem pod usnesení výboru v daném majetkovém a obchodním případě.



5. Majetek klubu tvoří hmotný majetek, pohledávky a jiná majetková práva.

Zdrojem majetku klubu jsou:

- a) členské příspěvky a poplatky členů AFK,
- b) příjmy z tělovýchovné, sportovní a kulturně společenské činnosti,
- c) příjmy z vlastní hospodářské činnosti a ze vstupného,
- d) příspěvky – dotace na činnost od tělovýchovných orgánů,
- e) příspěvky – dotace svazových orgánů na zajištění mistrovských soutěží,
- f) příspěvky – dotace sportovních – tělovýchovných orgánů nebo státu na krytí ztráty z provozu tělovýchovných zařízení, na údržbu tělovýchovného zařízení a na pořízení investice,
- g) příspěvky – podpory jiných organizací a jednotlivců včetně sponzorů,
- h) dary,
- i) jiné příjmy.

IX.

Ustanovení přechodná a závěrečná

1. AFK se považuje za pokračovatele sportovního klubu AFK Podolí Praha, který byl pokračovatelem oddílu kopané FK SPARTA Podolí založeného v roce 1912, později TJ Baník Podolí a od roku 1959 TJ Praha Podolí a fotbalového klubu FK Slavoj Praha, který se považoval za právního pokračovatele fotbalového klubu Nuselský SK založeného v roce 1909.
2. Jakékoliv změny a doplňky stanov AFK spadají do výlučné pravomoci valné hromady AFK a nabývají závaznosti dnem registrace ve smyslu zákona.
3. AFK spolupracuje s tělovýchovnými sdruženími i ostatními organizacemi české tělovýchovy.

V Praze dne 3.12.2008

Příloha č. 9 – Pozvánkový plakát

SPORTOVNÍ AREÁL KAVČÍ HORY - ZA ČESKOU TELEVIZÍ - Spojte příjemnou procházku krásným parkem s dobrým občerstvením a sportovním zážitkem!

VÍKENDOVÝ PROGRAM



AFK SLAVOJ PODOLÍ

Sobota 14. 5. 2011 - 10:15 - 1. B třída:
MUŽI B - ŘEPA
08:30 - MLADŠÍ PŘÍPRAVKA B - UHELNÉ SKLADY B
13:00 - 1. třída: STARŠÍ ŽÁCI B - CHODOV
14:45 - 1. třída: MLADŠÍ ŽÁCI B - PSK UNION

Neděle 15. 5. 2011 - 17:00 - přebor Prahy
STARŠÍ DOROST A - HÁJE
13:15 - MLADŠÍ PŘÍPRAVKA A - BOHEMIANS
14:45 - 1. třída: MLADŠÍ DOROST A - DUKLA B

V některých případech může být změna sídla.
Pro aktuální informace sledujte internet.

www.afkslavojpodoli.cz

DCZ zastřežení
www.dzpraha.cz

BYLINKY
www.mcjebylinky.cz

ČASÁRI
JEŘÁBNICKÉ PRAČE
Tel.: 754 965 129

ACE
GROUP CZ
www.acegroup.cz

ERBES
Tel.: 602 402 524

www.zaspo.cz
Tel.: 251 682 190

RODOSTAV PRAHA
Tel.: 777 325 463

MPICZ
www.mpicz.com

Bistro Fit Appetit
Tel.: 603 403 503

SAFAR & BIKIA
Tel.: 261 215 153

METALTEC-1
Tel.: 604 290 700

Zdroj: www.afkslavojpodoli.cz

Příloha č. 10 – Ceník reklamních ploch na pozvánkovém plakátu

Ceny / Kč

	A	B	C	D	E
1	9 000,-	9 000,-	12 000,-	9 000,-	9 000,-
2	5 000,-	20 000,-			5 000,-
3	5 000,-	AFK SLAVOJ PODOLÍ			5 000,-
4	15 000,-				15 000,-
5	5 000,-				5 000,-
6	5 000,-	7 000,-	9 000,-	7 000,-	5 000,-
7	9 000,-	9 000,-	12 000,-	9 000,-	9 000,-

Rozměry / šířka x výška , mm

	A	B	C	D	E
1	104 x 70	104 x 70	205 x 70	104 x 70	104 x 70
2	104 x 50	417 x 45			104 x 50
3	104 x 50	AFK SLAVOJ PODOLÍ			104 x 50
4	104 x 100				104 x 100
5	104 x 50				104 x 50
6	104 x 50	137 x 45	137 x 45	137 x 45	104 x 50
7	104 x 70	104 x 70	205 x 70	104 x 70	104 x 70

Označení modulů

A1	B1	C1	D1	E1
A2	C2			E2
A3	AFK SLAVOJ PODOLÍ			E3
A4				E4
A5				E5
A6	B6	C6	D6	E6
A7	B7	C7	D7	E7

Zdroj: www.afkslavojpodoli.cz

Příloha č. 11 – Podoba internetových stránek klubu AFK Slavoj Podolí Praha

The screenshot shows the website layout for AFK Slavoj Podolí. At the top is a banner with a player in a red jersey and a group photo. Below the banner is a navigation menu on the left with items like HOME, SEKRETÁŘ AFK, FOTO VIDEO, etc. The main content area features two news articles with titles like 'Deníček přípravy - díl třetí, předposlední.' and 'Deníček přípravy - díl druhý.'. On the right side, there are sections for 'ROZPIS', 'NOVINKY', 'VIDEO, NEWS', and 'KONTAKT'.

Zdroj: www.afkslavojpodoli.cz

Příloha č. 12 – Hospodaření klubu AFK Slavoj Podolí Praha za rok 2008

Zhodnocení hospodaření AFK Slavoj Podolí Praha za rok 2008

PŘÍJMY :

Dotace ČSTV na údržbu TVZ a na činnost - PTU	166 000,- Kč
Dotace od ČMFS na sport. třídy (na trenéra)	117 250,- Kč
Dotace převod alikvotní části z roku 2007	61 200,- Kč
Dotace od PFS	88 700,- Kč
Pronájem kanceláří a nabyt. Prostor v budově KH	598 700,- Kč
Členské příspěvky	223 600,- Kč
Pronájem hřiště (CVUT 50, zápasy 100)	150 000,- Kč
Dar Czech casinos	230 000,- Kč
Pronájem reklamní plochy AMA	900 000,- Kč
Dotace od ČEZ (účelový na nákup strojů na hřiště)	480 000,- Kč
Výchovné za hráče (za přestupy a hostování)	72 000,- Kč
Dary (Časari 60, Chemoprojekt 60, Ittec 30)	150 000,- Kč
Pojistné plnění	10 000,- Kč
Ostatní příjmy (úroky z běžného účtu)	550,- Kč
Vklad na soustředění (rodiče)	156 500,- Kč
Přeúčtování spotřeby elektřiny, vody a topení nájemníkům	165 000,- Kč
Přeúčtování telef. Poplatků nájemníkům	61 000,- Kč
Dary pro mládež (Corinthia 30, Kooperativa 84, Varis 45)	159 000,- Kč

Příjmy celkem

3 789 500,- Kč

VÝDAJE :

1. Tělovýchovná a sportovní činnost :	952 200,- Kč
Výchovné za hráče (za přestupy a hostování)	226 300,- Kč
Doprava na utkání (autobusy pro SŽ a MŽ v divizi)	177 100,- Kč
Náhrady a cestovné rozhodčím	137 000,- Kč
Občerstvení při domácích utkáních (hráči+rozh.)	32 000,- Kč
Nákup sport. vybavení (dresy, míče, pomůcky)	106 000,- Kč
Poplatky ČMFS, STČ, OFS PZ – DK, STK	35 600,- Kč
Startovné na turnajích (halové a zimní)	45 200,- Kč
Pronájem tělocvičen a hřišť	29 100,- Kč
Propagace (klubový kalendář 2009)	10 000,- Kč
Regenerace (60) a fitness (9,9)	69 900,- Kč
Kafka - trenérská činnost u sportovních tříd	84 000,- Kč

2. Provoz a údržba TVZ :	949 200,- Kč
Údržba hřiště (hnojivo, osivo, postřiky, písek)	147 400,- Kč
Údržba hřiště (rekultivace 55, údržba 46, úprava trávy 48, oprava sekačky 13, atp)	212 000,- Kč
Drobný materiál (barvy, štětce, atp)	11 200,- Kč
Prací prášky, úklid.a čis.prostředky, kancl. Potř., náplně tisk., klíče, atp	114 000,- Kč
Úklidové práce (9x2)	18 000,- Kč
Zavlažování hřiště (vodné) od ČT	43 400,- Kč
Svoz odpadků (12,8), údržba zeleně (17.9)	30 700,- Kč
Pohonné hmoty do sekaček, frézy, traktoru	20 000,- Kč
Údržba budovy (224,7), instalater. Práce (59,1), údržba VS, zábradlí, HP	352 500,- Kč

3. Hospodářsko správní výdaje :	837 500,- Kč
Spotřeba elektřiny	225 600,- Kč
Teplo z ČT (topení a ohřev TUV)	178 300,- Kč
Spotřeba vody (budova)	69 900,- Kč
Internet (6), telefon (64,5), pojištění (22,5)	93 000,- Kč
Režie, poplatky, kancl. potřeby, poštovné atp.	15 000,- Kč
Pronájem pozemků pod částí hřiště a pod budovou od ČT	162 400,- Kč
Vedení účetnictví (pí. Chvalná)	52 000,- Kč
Administrativní práce (FO)	35 000,- Kč
Bankovní poplatky	6 300,- Kč

4. Ostatní výdaje:	920 300,- Kč
Různé (pojištění budovy , daň z příjmů a z nemovit.) odhad	90 000,- Kč
Nákup strojů od Ittec (platba po částech až ve 2009)	486 400,- Kč
Ubytování na soustředěních (FO)	343 900,- Kč

Výdaje v roce 2009 celkem **3 659 200,- Kč**

Rekapitulace příjmů a výdajů:

Příjmy v roce 2008	3 789 500,- Kč
Výdaje v roce 2008	3 659 200,- Kč
Rozdíl v příjmech a výdajích	130 300,- Kč

Zpracoval 21.3.2009

Ladislav Čmelík

Zdroj: AFK Slavoj Podolí Praha