

UNIVERZITA KARLOVA

Fakulta tělesné výchovy a sportu

Obor: Management TVS

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

**Management sportovní organizace FK Mladá
Boleslav, a.s. a návrhy na jeho zdokonalení**

Vedoucí bakalářské práce:
Mgr. Josef Voráček

Vypracoval:
Martin Olšák

Praha, 2014

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracoval samostatně pouze s odbornou pomocí vedoucího práce Mgr. Josefa Voráčka a uvedl jsem veškeré zdroje a literaturu, jež jsem použil.

V Praze dne 28.8.2014

.....

Martin Olšák

Poděkování

Rád bych poděkoval vedoucímu své bakalářské práce Mgr. Josefu Voráčkovi za vstřícné jednání s hodnotnými připomínkami a radami při vytváření bakalářské práce. Dále bych chtěl poděkovat řediteli FK Mladá Boleslav, a.s. Michaelovi Doležalovi za poskytnutí všech potřebných dokumentů a informací v průběhu vytváření této bakalářské práce.

Evidenční list

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

Jméno a příjmení

Fakulta

Datum vypůjčení

Podpis

Abstrakt

Název: Management sportovní organizace FK Mladá Boleslav, a.s. a návrhy na jeho zdokonalení

Cíle: Cílem bakalářské práce je vytvořit návrhy na zdokonalení managementu obchodní společnosti působící v oblasti sportu. Návrhy vychází ze získaných informací o současném stavu vykonávání sekvenčních manažerských funkcí ve společnosti.

Metody: neformální rozhovor, analýza získaných dokumentů, SWOT analýza, dotazování

Výsledky: Výsledkem práce jsou návrhy na zdokonalení společnosti v oblasti plánování, personalistiky a zdokonalení stanov společnosti.

Klíčová slova: management, manažerské funkce, sportovní organizace, obchodní společnost, fotbalový klub

Abstract

- Title:** Management of the sports organization named FK Mlada Boleslav, a.s. and its improvement suggestions.
- Goals:** The main goal of this Bachelor thesis is to come up with the suggestions of how to improve the management of the business company operating in the sports field. The ideas and suggestions base on the information gained about the way of how the execution of sequential managerial functions in the company looks like nowadays.
- Methods:** informal conversation, analysis of the documents gained, SWOT analysis, questioning.
- Results:** The results of the thesis are the suggestions of how to improve the management of the company in the areas as of: planning, HR management and company statutes improvement.
- Keywords:** management, managerial functions, sports organization, business company, football club

Obsah

1 Úvod.....	10
2 Cíle, úkoly a přínos práce.....	12
2.1 Cíle.....	12
2.2 Úkoly	12
2.3 Přínos práce.....	12
3 Teoretická část.....	13
3.1 Vymezení pojmu management.....	13
3.1.1 Sportovní management.....	14
3.1.1.1 Sportovní manažer.....	14
3.1.1.2 Prostředí sportovního manažera	15
3.2 Sekvenční manažerské funkce	16
3.2.1 Plánování.....	16
3.2.1.1 Charakteristika cílů a jejich stanovování.....	18
3.2.1.2 Stanovení cílů sportovní organizace.....	19
3.2.2 Organizování	21
3.2.2.1 Organizační struktura	22
3.2.2.2 Organizační struktura v oblasti sportu.....	23
3.2.2.3 Akciová společnost.....	23
3.2.3 Personalistika	24
3.2.3.1 Výběr zaměstnanců	25
3.2.3.2 Hodnocení zaměstnanců.....	26
3.2.3.3 Odměňování zaměstnanců.....	27
3.2.3.4 Vzdělávání zaměstnanců	28
3.2.4 Vedení lidí	29
3.2.5 Kontrola.....	31
4 Metodologie.....	32

4.1	Neformální rozhovor.....	32
4.2	Analýza získaných dokumentů	32
4.3	SWOT analýza	33
4.4	Dotazování	35
5	Analýza FK Mladá Boleslav, a.s.	36
5.1	Historie klubu.....	36
5.2	Profil klubu	36
5.2.1	Vlastnická struktura společnosti	36
5.2.2	Zázemí klubu.....	37
5.2.3	Sportovní výsledky klubu	38
5.3	Předmět činnosti (podnikání) společnosti	39
5.4	Sekvenční manažerské funkce	40
5.4.1	Plánování.....	40
5.4.1.1	Cíle společnosti	40
5.4.2	Organizování	43
5.4.2.1	Organizační struktura FK Mladá Boleslav, a.s.....	44
5.4.2.2	Orgány společnosti	45
5.4.3	Personalistika	47
5.4.3.1	Hodnocení pracovníků	47
5.4.3.2	Odměňování pracovníků	48
5.4.3.3	Vzdělávání pracovníků.....	48
5.4.4	Vedení lidí.....	48
5.4.4.1	Řízení podle cílů.....	48
5.4.4.2	Delegování.....	48
5.4.4.3	Efektivní porada	48
5.4.5	Kontrola.....	49
5.5	SWOT analýza	52

5.5.1 Silné stránky	52
5.5.2 Slabé stránky	53
5.5.3 Příležitosti	55
5.5.4 Hrozby	56
5.5.5 Shrnutí SWOT analýzy	58
6 Návrhy na zdokonalení managmentu FK Mladá Boleslav, a.s.	61
6.1 Zdokonalení v oblasti plánování	61
6.2 Zdokonalení v oblasti personalistiky	64
6.2.1 Návrh na zavedení kvalifikačních programů pro členy managementu	64
6.2.2 Návrh koncepčního hodnocení členů managementu.....	65
6.2.3 Návrh na rozšíření zaměstnaneckých výhod pro pracovníky klubu	67
6.3 Zdokonalení stanov společnosti	68
7 Závěry a doporučení	69
8 Seznam použité literatury.....	71
9 Seznam příloh	73

1 Úvod

Jako téma své bakalářské práce jsem si vybral Management sportovní organizace FK Mladá Boleslav, a.s. a návrhy na jeho zdokonalení. Důvodem výběru středočeského fotbalového klubu bylo zejména, že jsem byl jeho dlouholetým aktivním členem a tudíž si dovoluji tvrdit, že znám prostředí jeho činnosti velmi dobře.

Sportovní prostředí prošlo v průběhu staletí velkými změnami. Tyto změny lze zaznamenat i ve fotbalové sféře ve světovém měřítku. Fotbal už není pouze volnočasovou aktivitou, jak tomu bylo v počátcích jeho vzniku, ale je s ním spojeno mnoho dalších aktivit přesahujících sportovní rovinu. U profesionálních fotbalových klubů, fungujících na bázích obchodních společností, lze vidět aktivity při řízení a zajišťování chodu klubu ne jiné než u společností, organizací a firem mimo sportovní sektor. Tyto kluby lze tedy vnímat jako firmy podnikající v oblasti sportu. Nicméně rozdílnost mezi sportovním a mimo sportovním sektorem je značná, a to zejména v hodnocení úspěšnosti společnosti. Většina mimo sportovních společností si klade za cíl maximalizaci zisku. Finanční zisk je pro ně hlavním důvodem proč podnikají, proč vytvářejí aktivity. Poté podle výše zisku hodnotí svou úspěšnost. Je zřejmé, že u společností, které se pohybují ve sportovním prostředí, hraje ekonomická rovina také velkou roli. Dovolím si ale tvrdit, že stále většího významu nabývají sportovní úspěchy.

V České republice funguje několik profesionálních fotbalových klubů, reálně lze hovořit o všech prvoligových a několika druholigových. Kluby disponují rozpočty v řádu desítek milionů korun. Nejen z důvodu práce s nemalými finančními prostředky kluby využívají organizačních struktur managementu pro lepší organizaci chodu společnosti. Přístupy k organizování fotbalových klubů prošly a stále procházejí vývojem. Dle mého názoru kvalita managementů v českém fotbalovém prostředí postupem času roste, nicméně v porovnání s vyspělými západními fotbalovými mocnostmi lze vidět i laickým okem velké rozdíly. Jedním z důvodů rozdílné úrovně vidím politicko-ekonomický vývoj Československé potažmo České republiky.

Ve své práci se zaměřím na práci managementu FK Mladá Boleslav, a.s., zejména na kvalitu využívání sekvenčních manažerských funkcí. V případě zjištění nedostatků, navrhuji konkrétní způsoby, jak nedostatky odstranit. Klub je účastníkem nejvyšší české fotbalové soutěže od roku 2004. Krom první sezóny mezi českou fotbalovou elitou se klub vždy pohyboval v horních patrech prvoligové tabulky a opakovaně se účastnil

evropských soutěží. Klub disponuje silnou ekonomickou základnou v čele s hlavním partnerem ŠKODA AUTO, a.s. a tudíž má každoročně vysoké sportovní ambice.

2 Cíle, úkoly a přínos práce

2.1 Cíle

Hlavním cílem práce je po provedení analýzy současného stavu managementu FK Mladá Boleslav, a.s. odhalit jeho nedostatky a následně vytvořit skupinu návrhů pro jejich odstranění. V analýze a následném vypracování návrhů na zdokonalení managementu se zaměřím zejména na sekvenční manažerské funkce.

2.2 Úkoly

Cíle práce se dělí na následující úkoly:

1. Nastudovat odborné publikace o managementu, především o sekvenčních manažerských funkcích
2. Získat informace o současném stavu managementu klubu s důrazem na sekvenční manažerské funkce
3. Ze získaných informací popsat aktuální stav managementu klubu
4. Provést SWOT analýzu vnějšího a vnitřního prostředí klubu
5. Poukázat na zjištěné nedostatky
6. Vytvořit konkrétní návrhy, jak nedostatky odstranit

2.3 Přínos práce

Práce má přehledně popsat aktuální činnost a stav managementu FK Mladá Boleslav, a.s. Hlavním přínosem bakalářské práce ovšem bude vytvoření skupiny návrhů, jak zdokonalit práci managementu klubu. Návrhy budou vytvořeny na základě zjištění nedostatků, které mohou vyplývat z neexistence vykonávání určitých činností popř. z jejich nesprávného provádění. Aby návrhy byly pro klub přínosné, budou muset mít konkrétní podobu s možností okamžitého použití v praxi.

3 Teoretická část

3.1 Vymezení pojmu management

Pojem management je v 21. století velmi frekventovaným výrazem anglického původu s mnoha významy. Doslovný překlad do češtiny zní: *management* – vedení, řízení, správa (podniku). Doslovný překlad ovšem nevysvětlí, co přesně si pod tímto pojmem představit.

Existuje několik definic, které se snaží pojem, co nejpřesněji vysvětlit. Podle Čáslavové (2009) lze rozdělit definice zhruba do tří skupin:

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

Vést lidi znamená pracovat s výrobním faktorem práce, vykonávané lidmi, jejichž prostřednictvím se dosahuje vytyčených cílů. Do této skupiny spadá definice významných amerických autorů o managementu, kteří říkají: „**Management** je proces tvorby a udržování určitého prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a účinně dosahují vybraných cílů.“ (14, s. 28)

Management jako specifické funkce vykonávané vedoucími pracovníky, vidí německý autor Müller in Čáslavová (2009). Popisuje ho jako typické činnosti vykonávané vedoucím pracovníkem, tedy manažerem. Do jeho práce patří rozhodování, organizování, plánování, kontrolování, vedení lidí, koordinace, motivování atp.

Třetí skupinu zaujímá management jako předmět studia a jeho účel. Tento pohled definuje autor Robins in Čáslavová (2009): „Management je oblast studia, která se věnuje stanovení postupů, jak co nejlépe dosáhnout cíle organizace.“

Z pohledu obchodní společnosti, kterou se budu ve své práci zabývat, se podle mého názoru významu slova management nejvíce blíží první dvě definice. Pro organizační struktury obchodních společností je typická spolupráce lidí ve skupinách podle typu sektoru, za který odpovídá vedoucí úseku, manažer, viz první z definic. Manažer ve skupině vykonává jednotlivé činnosti, zmíněné ve druhé skupině definic.

3.1.1 Sportovní management

Pod pojmem sportovní management si lze představit způsob uceleného řízení tělovýchovných a sportovních organizací jako jsou kluby, svazy, spolky, družstva či jednoty, které jsou alespoň částečně podnikatelsky orientovány. Na druhé straně se také jedná o způsob řízení výroby sportovního zboží (např. sportovní oblečení, doplňky, nářadí) a provozování tělovýchovných a sportovních služeb (např. wellness, taneční kurzy, golfové centra), přičemž obě činnosti opět inklinují k podnikatelskému sektoru. (4)

Vznik pojmu přisuzuje Čáslavová (2009) samotné tělovýchovné a sportovní praxi z důvodu snahy efektivně využívat finanční částky, které se v oblasti sportu vyskytují. Dále uplatňováním komerčních zájmů v oblasti sportu, cílevědomým chováním v prostředí sportovní konkurence, řešením specifických problémů vedení sportovní mládeže a zabezpečování sportovní administrativy.

„Řízení sportovních organizací na počátku 21. století zahrnuje aplikace technik a strategií stejných jako ve většině moderních obchodních společností, vlád a neziskových organizací.“ (12, s. 3)

Německý profesor „Sportökonomie“ (německý výraz pro sportovní management) Dauman (2011) z univerzity v Jeně definuje pojem jako: „Použití obchodního řízení a ekonomických nástrojů na jednotlivé oblasti sportu.“ (5, s. 3)

Sportovní organizace, zejména fungující na bázi obchodních společností, musí dle mého názoru nutně využívat výhod, které jim vytvoření a následná náplň managementu zaručuje. Činnosti, které probíhají během běžného chodu společnosti, potřebují systematickosti. Úspěch dnešních sportovních organizací, nejvíce je to vidět na klubové úrovni, velmi zásadní měrou ovlivňuje kvalita a profesionalita daného managementu, stejně jako u obchodních společností mimo sportovní sektor.

3.1.1.1 Sportovní manažer

„Sportovní manažeři se zabývají strategickým plánováním, řídí velké množství lidských zdrojů, obchodují se smlouvami v hodnotě miliard dolarů, starají se o blahobyt špičkových sportovců, kteří občas vydělávají sto násobek průměrné pracovní mzdy a pracují ve vysoce integrovaných celosvětových sítích mezinárodních sportovních

federací, národních sportovních organizací, vládních agenturách, mediálních korporacích, sponzorských a komunitních organizacích.“ (12, s. 3,4)

Čáslavová (2009) rozděluje sportovní manažery do 3 skupin:

- manažer na úrovni vedení sportovní činnosti, neboli vedoucí sportovních družstev i jednotlivců ve vyšších soutěžích, specialisty vyškolené pro přípravu a pořádání sportovních akcí jako jsou mistrovství světa, či Olympijské hry, dále specialisty pro uplatnění sportu ve volném čase lidí, v pracovním procesu, mezi zdravotně handicapovanými lidmi atp.
- manažer na úrovni řízení určitého sportovního spolku, resp. organizace, čili člen organizační struktury (např. marketingový manažer, sekretář svazů, provozní manažer atd.)
- manažer v podnikatelském sektoru výroby sportovního zboží či provozování placených tělovýchovných služeb, kupříkladu provozovatel wellness, vedoucí výroby sportovního nářadí a náčiní, manažer reklamní agentury pro TVS apod.

Německý profesor vysoké školy v Heidelbergu a autor publikací o sportovním managementu Tosien (2009) rozčleňuje sportovní manažery do následujících 4 skupin:

- převážně činný v obchodě nebo ve sportovní správě
- převážně činný ve sportovní pedagogice
- převážně činný ve sportovním zpravodajství
- ostatní, kteří nespádají do výše uvedených skupin

Autor dále dodává, že ve většině případů sportovní manažeři spadají do první skupiny a menší procento připadá na zbylé skupiny. (21)

3.1.1.2 Prostředí sportovního manažera

V České republice se v oblasti sportu rozlišují dvě prostředí. Prostředí neziskových organizací, kterých je většina a prostředí ziskově orientovaných organizací. Odlišují se zejména účelem, za jakým byly založeny. Neziskové organizace byly založeny za účelem pokrývání potřeb členů, ziskové za účelem zisku. Rozdílnost můžeme dále najít v typu statků, které organizace produkují. U neziskových organizací jsou to statky kolektivní (veřejné), pro které je typické, že je spotřebovávají celé skupiny a neplatí za ně, na druhé straně u ziskových organizací jsou to statky individuální, které jsou výhradně spotřebovávány jednotlivými spotřebiteli. (4)

Dle mého názoru lze rozdílnost obou prostředí spatřovat také v množství financí, které se v nich pohybují. Organizace v neziskovém prostředí zpravidla disponují nižšími rozpočty a velmi často řeší problematiku nedostatku financí.

3.2 Sekvenční manažerské funkce

„Pojmem manažerské funkce se chápou typické činnosti, které by měl vedoucí pracovník (manažer) účelně a účinně vykonávat k zajištění úspěchu své manažerské práce. V managementu platí, že dosažení cílů organizace a tím vlastně naplnění hlavního smyslu manažerské práce předpokládají vzájemný soulad (harmonizaci, vyváženost) při vykonávání manažerských funkcí. Jednostrannost v pozornosti i realizaci některé z dále uvedených manažerských funkcí, a to na úkor plnění funkcí dalších, je škodlivá. Platí to i o nezbytné vyváženosti struktury prací v rámci každé z jednotlivých manažerských funkcí.“ (23, s. 65)

Většinu organizací tvoří čtyři základní zdroje, a to lidské zdroje, informační zdroje, materiální zdroje a finanční zdroje. Bez jejich shromáždění, propojení, uvedení do pohybu a využívání nemůže organizace fungovat. Tyto čtyři zdroje lze s trochou fantazie připodobnit ke čtyřem koňským nohám. Přičemž nohy v podobě lidských a informačních zdrojů jsou silnějšími a důležitějšími, neboť rozhodují o směru a tempu využívání zbylých dvou zdrojů. Náš imaginární kůň má dále sedlo, to představuje cíle organizace. Aby všechny nohy správně poslouchaly svého jezdce, je zapotřebí mít uzdu, která je řídí na cestě k dosažení cílů – manažerská funkce plánování. Dále je zapotřebí na cestě za cíli pracovat se třmeny s ostruhami – manažerské funkce organizování a kontrolování. A aby se jezdec dostal k cíli co nejdříve a nejefektivněji, musí také používat bičik – manažerské funkce personalistika a vedení lidí. (15)

Výčtem nástrojů, které člověk po staletí používá při jízdě na koni, jsme definovali pět manažerských funkcí, nazývaných také jako sekvenční manažerské funkce, jež jsou zásadními „nástroji“ managementů organizačních struktur podniků v jakémkoliv odvětví. Správné využívání těchto funkcí dává předpoklad prosperity podniku. V následujících kapitolách se zaměříme konkrétněji, co jednotlivé funkce představují.

3.2.1 Plánování

Chronologicky první manažerskou funkcí je proces plánování, jenž předchází výkonu všech ostatních funkcí.

Hlavním faktorem, který ovlivňuje kvalitu provedení procesu, je přesné a realistické stanovení cílů, jichž chceme dosáhnout a také cest, jak cílů dosáhnout. Efektivnost plánování pak závisí na korespondenci cílů a předpokladů pro jejich dosažení. Plánování nelze označit za efektivní, ačkoliv přispělo ke zkvalitnění vytyčených cílů, jestliže bylo zapotřebí vynaložit nepřiměřené náklady. Výsledkem procesu plánování je plán. (22)

Plánování není jen úkolem pro vrcholné orgány organizace, ale lze jej uskutečňovat na všech stupních managementu. „Výrobní manažer se angažuje v plánování tím, že určuje výrobní úkoly, postupy a výrobní dělníky, zodpovídající za jejich plnění. Prodejní manažer plánuje tak, že určuje prodejní kvóty pro obchodní zástupce a přiřazuje jim určené regiony. V obou případech určují manažeři cíle (výrobní výsledky a prodejní kvóty), akce (výrobní postupy a určení teritorií) a zdroje (výrobní dělníci a prodejní zástupci).“ (9, s. 199)

Důležitost kvalitního plánování vidí autoři Armstrong a Stephens (2008) zejména v zajištění splnění jednotlivých úkolů, vedoucích k dosažení cílů, včas a aniž by k tomu manažer potřeboval více zdrojů, než kolik mu jich bylo přiděleno. Plán manažera upozorňuje na možné budoucí krize a ukazuje, jak se jim vyhnout. Plán by měl být flexibilní a připouštět změny, opak považují autoři za špatný plán. Součástí kvalitního plánu je tak vypracování alternativních a nouzových plánů. Každý plán obsahuje tyto klíčové složky:

1. cíl – čeho má být dosaženo,
2. program činnosti – specifikuje kroky potřebné k dosažení cíle,
3. potřebné zdroje – jaké zdroje v podobě peněz, lidí, vybavení a času budou zapotřebí,
4. dopad – dopad splnění plánu na organizaci (v podobě nákladů a přínosů).

Autoři dále popisují 8 činností, které by měl manažer při plánování vykonávat:

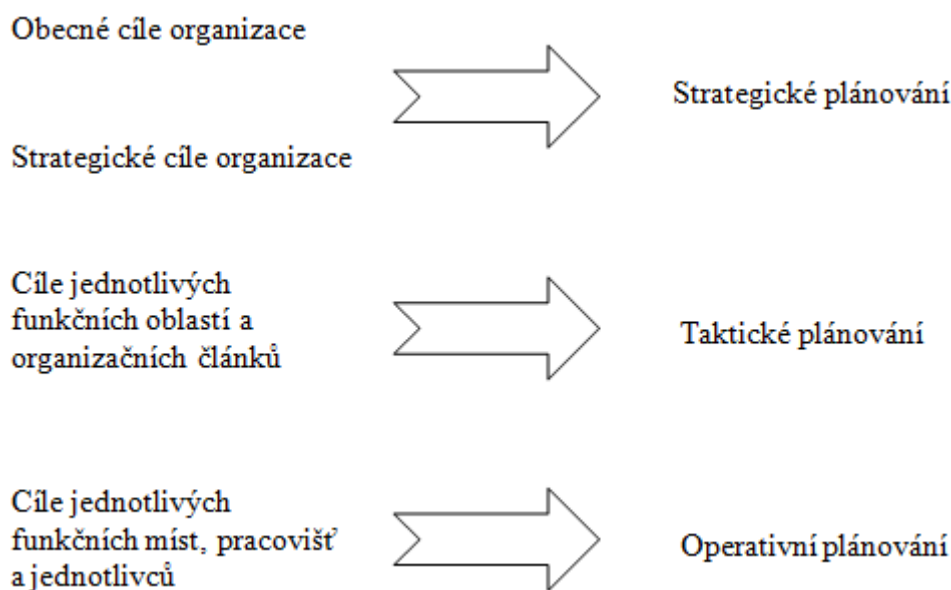
1. Předvídání
 - jaký druh práce musí být udělán, kolik a kdy;
 - jak se může změnit pracovní zatížení/množství práce;
 - pravděpodobnost, že bude útvar požádán, aby vykonal specializované nebo nečekané a naléhavé práce;

- možné změny v útvaru nebo mimo něj, které by mohly ovlivnit priority, vykonávané činnosti nebo množství práce.
2. Programování – rozhodování o pořadí a časovém rozvrhu operací a událostí potřebných k včasnému dosažení výsledků.
 3. Vybavení pracovníky – rozhodování o tom, kolik a jaké typy pracovníků jsou zapotřebí a zvažování možnosti zvládnutí špičkového množství práce pomocí přesčasů nebo dočasných pracovníků.
 4. Stanovování standardů a cílů – týkajících se výstupů, prodejů, času, kvality, nákladů a ostatních stránek práce, při nichž by měl být plánován, měřen a kontrolován pracovní výkon.
 5. Plánování postupů – rozhodování o tom, jak má být práce dělána a plánování skutečných operací pomocí definování potřebných systémů a procedur.
 6. Plánování materiálů – rozhodování o tom, jaké se požadují materiály, nakupované části nebo práce zabezpečované smluvně, zabezpečování toho, aby to všechno bylo k dispozici ve správné kvalitě a ve správný čas.
 7. Plánování vybavení – rozhodování o potřebném strojním zařízení, vybavení, nástrojích a prostoru.
 8. Příprava rozpočtu. (2, s. 51)

3.2.1.1 Charakteristika cílů a jejich stanovování

Jak již bylo řečeno výše, stanovování cílů, kterých má být dosaženo, je nedílnou součástí každého procesu plánování. Cíle se mohou lišit podle míry obecnosti a mohou mít různou hierarchickou strukturu, podle toho pak vytvářejí hierarchickou soustavu. Hierarchickou soustavu a návaznost na soustavu plánů organizace lze vyjádřit následovně:

Obr. 1 Hierarchická soustava cílů a návaznost na soustavu plánů



Zdroj: Upraveno autorem dle Vebera a kolektivu (2003)

Autoři Karlöf a Lövingsson (2006) kladou důraz na pravidlo, které je zapotřebí dodržovat při tvoření cíle. Nazývají ho pravidlo palce⁵. Cíl tak musí být:

- specifický (specific) – mělo by být jasné, čeho se cíl týká a jaké efekty se od něho očekávají
- měřitelný (measurable) – mělo by být možné měřit cíle bez přílišného úsilí
- přijatelný (acceptable) – cíli by se mělo porozumět a měli by ho akceptovat ti, kteří ho podle očekávání mají dosáhnout
- reálný (realistic) – cíl by měl být dosažitelný, stejně jako podnětný
- časově ohraničený (time-bounded) – mělo by existovat datum, do kterého by se mělo cíle dosáhnout.

Autoři dále doplňují, že pro naznačení volání po změně lze výše uvedený akronym SMART doplnit ještě o parametr „ambiciózní“. (13)

3.2.1.2 Stanovení cílů sportovní organizace

Podle Čáslavové (2009) se cíle sportovních klubů dělí podle obsahové stránky na sportovní cíle, ekonomické cíle a sociální cíle. Z hlediska časového horizontu se cíle dělí na krátkodobé (1 rok), střednědobé (3 roky) a dlouhodobé (nad 3 roky). Autorka dále konkretizuje jednotlivé cíle podle obsahové a časové stránky následovně:

a) sportovní cíle

- krátkodobé – zadávání úkolů v návaznosti na cíle výkonnostních tříd, motivace k výkonu, úkoly v podpůrných opatřeních, uznávání výkonnostního sportu, motivace k provádění sportovní činnosti, objasňování cílů, rozšíření funkčních skupin, přejímání nových sportovních odvětví, přijetí rehabilitace, opatření k prevenci a rekonvalescenci, cílevědomé vyhledávání talentů, opatření k individuální podpoře talentů, pokračování vzdělávání trenérů a cvičitelů, motivace sportovců, zlepšení tréninkových a cvičebních pomůcek, seznámení s pedagogickými základy, využití pedagogických zásad, další vzory pedagogických zásad;
- střednědobé – podpora výkonnostního sportu, podpora volného času a sportu pro všechny, mnohostranně vytvořená sportovní nabídka, podpora talentů, zlepšení kvality tréninku a cvičení, vzdělávání ve sportu podle pedagogických zásad, odstranění nedostatků na sportovištích;
- dlouhodobé – podpora zdraví, seberealizace, radost z pohybu a hry.

b) ekonomické cíle

- krátkodobé – nový systém řízení (plánování, organizování, účetní evidence, profesionální vedoucí komerčních aktivit), přizpůsobení nabídky činnosti SK poptávce, získávání kvalifikovaných řídicích pracovníků, přidělování rozpočtových prostředků podle cílů, přizpůsobení výše příspěvku poskytovaným činnostem ze strany SK, zvýšení doplňkových finančních zdrojů (sponzoři, komerční činnost), úsporná opatření, koncepce aktivního využívání médií, koncepce public relations, posílení reklamy;
- střednědobé – zlepšení řízení klubu, zlepšení finanční situace, nové image SK pro veřejnost;
- dlouhodobé – úspěšné ekonomické vedení sportovního klubu.

c) sociální cíle

- krátkodobé – podpora koordinátorské práce, zohlednění mezilidských vztahů, odstraňování egoismu, hledání v jiných klubech a programech, hledání v cizině, vlastní experimenty, dotazování členů, spolupůsobení při vytváření cílů, identifikace se sportovním klubem, pronikání této činnosti mimo sportovní klub;

- střednědobé – podpora poskytovaných společenských forem, hledání nových společenských forem, povzbuzování atmosféry porozumění;
- dlouhodobé – podpora příslušnosti ke sportovnímu klubu, společnosti a spokojenost jeho členů.

Atypické znaky sportovních organizací při vytváření elementárních cílů vidí a popisuje Novotný (2011). Autor konstatuje, že u obchodních společností ve sportovním prostředí nelze jednoznačně říci, že jejich hlavním cílem je maximalizace zisku, což je typickým rysem většiny obchodních společností v jiných odvětvích. Naopak lze pozorovat, že do popředí zájmů vlastníků podnikajících ve sportu, se dostává sportovní úspěšnost klubu i za cenu obětování obrovského majetku. Jako jeden z důvodů upřednostňování sportovních výsledků před maximalizací zisku se jeví vysoká soutěživost vlastníků, kvůli které dochází k maximalizaci celkového užitku z podnikání přes sportovní úspěchy klubu.

3.2.2 Organizování

Smyslem organizování je vytvořit podmínky, které zaručí koordinaci úsilí využitím vytváření struktury procesů a struktury vztahů mezi pravomocemi. Tyto dva pojmy: struktura procesů a struktura vztahů, jsou při procesu organizování zásadními. Přičemž pojem vytváření struktury procesů lze vyložit jako cílevědomé úsilí manažerů zaměřené na určení způsobů, jak jednotliví pracovníci mají vykonávat svou práci. Dle řady odborníků struktura vztahů vyjadřuje páteř organizace, čili relativně stabilní organizační strukturu, poskytující základnu pro její fungování. (9)

Autor Blažek (2011) ve své publikaci definuje procesní strukturu jako soubor činností a sekvenčních, dále též informačních či hmotně-energetických vztahů mezi těmito činnostmi. Strukturu vztahů, kterou nazývá útvárovou strukturou, vidí jako soubor pracovních míst a mocenských, dále též informačních či hmotně-energetických vztahů mezi těmito pracovními místy. Autor dále zmiňuje, že při plnění cílů organizace, jimiž je produkce výrobků či poskytování služeb, je dosahováno činnostmi zorganizovanými do procesů, a proto zastává procesní struktura primární úlohu. Na druhé straně útvárová struktura, což jsou lidé (zaměstnanci) vybavení technikou a informacemi, zorganizováni do útvarů, je zdrojem pro realizaci těchto procesů a zastává tak roli sekundární.

3.2.2.1 Organizační struktura

„Klasifikace organizačních struktur není dosud jednotná, přestože existuje celá řada zahraniční literatury, která o nich pojednává. Evolučním vývojem organizací vznikají hierarchické, hybridní organizační struktury, které lze těžko popsat, natož blíže charakterizovat a rozčlenit.“ (6, s. 188)

Proto se pro bližší charakterizování pojmu nejvhodnějším jeví zvolit soustavu základních klasifikačních charakteristik, mezi které patří:

- Uplatňování rozhodovací pravomoci mezi organizačními jednotkami struktury.
- Sdružování činností, které tvoří hlavní obsahovou náplň organizačních jednotek.

Jednotlivé organizační struktury jsou dále doplňovány dalšími charakteristikami jako například:

- a) Míra centralizace, respektive decentralizace rozhodovací pravomoci organizačních prvků struktur při jejich umístění ve vertikální hierarchii nadřízenosti či podřízenosti.
- b) Členitost, respektive počet podřízených organizačních prvků pod vrcholným managementem (někdy se též označuje jako kritérium rozpětí řízení).
- c) Počet hierarchií řízení.
- d) Strmost a plochost organizační struktury.
- e) Časové trvání, jde v podstatě o to, zda jsou organizační struktury dočasné (například organizační tým, který je určen pouze pro řešení konkrétního úkolu, například zavedení inovovaného výrobku do výroby a na trh), nebo relativně stabilní (dlouhodoběji platné). (6)

Organizační struktury lze členit podle způsobu jejich vytváření následovně:

- a) Vytváření organizačních jednotek podle jednoduchých čísel
- b) Vytváření organizačních jednotek podle času
- c) Vytváření organizačních jednotek podle podnikových funkcí
- d) Vytváření organizačních jednotek podle území, respektive oblastí
- e) Vytváření organizačních jednotek podle zákazníků
- f) Vytváření organizačních jednotek podle procesu nebo podle zařízení
- g) Vytváření organizačních jednotek podle výrobku
- h) Maticová organizační struktura (14)

3.2.2.2 Organizační struktura v oblasti sportu

U sportovních organizací hraje vytváření organizačních struktur stále větší roli. Velkou měrou je to zapříčiněno výrazným pronikáním tržní ekonomiky do oblasti sportu a sportovní společnosti. Zejména ty na bázi obchodních společností si čím dál více uvědomují důležitost kvalitního organizování při cestě za vytyčenými cíli.

Jako jeden z důvodů rostoucího významu organizování ve sportovním prostředí vidí autorka Čáslavová (2009) potřebu získávat zdroje nejen z veřejného sektoru. Při vytváření vlastních zdrojů, potřebných k naplňování podnikových cílů, dochází k procesům a aktivitám, které přesahují hlavní sportovní činnost subjektu. Právě proto je tedy zapotřebí klást větší důraz na organizaci společnosti.

Jedním z kritérií při vytváření organizační struktury v oblasti sportu je způsob založení společnosti. České sportovní kluby mohou vznikat na bázi ziskových organizací, přičemž nejčastějšími formami jsou akciové společnosti či společnosti s ručením omezeným. (4)

3.2.2.3 Akciová společnost

„Akciová společnost se zařazuje (zpravidla se společností s ručením omezeným) mezi kapitálové společnosti. Na rozdíl od společnosti s ručením omezeným, která se též někdy označuje jako smíšená společnost, se akciová společnost považuje za ryzí kapitálovou společnost.“ (8, s. 3)

Mezi základní rysy kapitálových společností se řadí:

- povinnost společníků (akcionářů) vložit do společnosti určitý majetek – vklad (uhrazovací povinnost),
- povinnost společnosti mít při založení a v průběhu celé existence základní kapitál, jehož minimální výši stanoví zákon,
- účast společníků na řízení společnosti prostřednictvím orgánů společnosti,
- žádné nebo omezené ručení společníků za závazky společnosti v průběhu jejího trvání a jejich omezené ručení po zániku společnosti,
- to, že ztráta společnosti se nerozděluje mezi společníky, ale nese ji společnost. (8)

Existují dva modely organizační struktury akciové společnosti. Tím prvním, vývojově starším a ve světě rozšířenějším, je monistický model. Monistický model se

používá v právních řádech systému common law (např. USA, Anglie, Irsko) nebo také v právních řádech zemí příslušející ke kontinentálnímu právnímu systému (např. Francie, Itálie, Švýcarsko nebo Rusko). Tento model je typický neexistencí orgánu dozorčí rady. Funkce řízení i dozoru jsou tak plněny jedním orgánem. Druhý, dualistický model, se vyvinul jako reakce na nedostatky monistického modelu. Vznikl zejména kvůli faktu, že v monistickém modelu jeden orgán zajišťuje řízení a obchodní vedení společnosti a zároveň provádí kontrolu těchto činností. V dualistickém modelu se tedy můžeme setkat nejen s valnou hromadou, ale také s představenstvem a dozorčí radou. Tento model je v současné době hojně využíván v řadě evropských zemí jako např. v Německu, Rakousku či Nizozemsku, ale také v České republice. (17)

V českém sportovním prostředí tvoří organizační strukturu akciových společností valná hromada, dozorčí rada, představenstvo a vrcholový management. (4)

Obr. 2 Obecné schéma akciové společnosti



Zdroj: Upraveno autorem dle Čáslavové (2009)

3.2.3 Personalistika

„Personální práce (personalistika) tvoří tu část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v pracovním procesu, tedy jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž se

v souvislosti se svou prací stýká, a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje.“ (15, s. 14)

Šikýř (2012) ve své publikaci dává důraz při cestě k úspěšné organizaci na existenci souladu mezi strategií podniku, strukturou podniku a systémem personálních činností podniku. Strategie a struktura organizace byla popsána již v předešlých sekvenčních manažerských funkcích. Základ systému personálních činností definuje autor ve 4 bodech:

- **Výběr zaměstnanců.** Organizace zabezpečuje schopné a motivované zaměstnance k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu.
- **Hodnocení zaměstnanců.** Organizace systematicky posuzuje skutečný výkon zaměstnanců za účelem jejich efektivního řízení, spravedlivého odměňování a soustavného vzdělávání k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu.
- **Odměňování zaměstnanců.** Organizace spravedlivě oceňuje skutečný výkon zaměstnanců a efektivně stimuluje zaměstnance k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu.
- **Vzdělávání zaměstnanců.** Organizace soustavně utváří, prohlubuje a rozšiřuje schopnosti (znalosti, dovednosti a chování) zaměstnanců k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu.

3.2.3.1 Výběr zaměstnanců

Při výběrů pracovníků hraje pro personalistu roli několik kritérií. Tato kritéria stanovuje zaměstnavatel jednak podle vlastních potřeb (dosažené vzdělání, odborná praxe, specifické znalosti a dovednosti apod.), ale také podle zvláštních právních předpisů (způsobilost k právním úkonům, trestněprávní bezúhonnost, zdravotní způsobilost apod.) Důležitým faktorem pro zaměstnavatele při výběru nejvhodnějšího uchazeče je jeho rozvojový potenciál pro odborný růst a funkční postup v organizaci. (19) Podle Armstronga (2007) existují při výběru zaměstnanců 3 hlavní metody – pohovor, assessment centre a testy pracovní způsobilosti. Do metody pohovoru řadí autor individuální pohovory (pohovory typu 1+1 mezi čtyřma očima), pohovorové panely (pohovory skupiny dvou a více lidí s jedním uchazečem) a výběrovou komisy (oficiálnější a obvykle větší pohovorové panely). Termínu assessment center, který se

do češtiny nepřekládá, nejlépe odpovídá český ekvivalent „diagnosticko-výcvikový program“. Součástí těchto programů je řada testů a strukturovaných rozhovorů, které umožňují pozorování chování uchazečů v různých situacích. Testy pracovní způsobilosti představují pro zaměstnavatele zdroj informací o úrovni inteligence, charakteristikách osobnosti, schopnostech, vlohách a získaných znalostech a dovednostech uchazeče, než jaké lze získat z pohovoru.

Způsob výběru pracovníků zpravidla určuje zaměstnavatel. S rostoucími nároky na kvalifikační úroveň pracovní pozice roste i obtížnost jednotlivých typů výběru. Při výběru pracovníka na kvalifikačně nenáročnou pracovní pozici například personalistovi postačí jednokolový individuální pohovor s uchazečem. V případě kvalifikačně náročnějších pozic se může jednat o výběr prostřednictvím výše zmíněných assessment center či více kolových pohovorů. Způsob výběru bezesporu také ovlivňuje počet uchazečů na pracovní pozici.

3.2.3.2 Hodnocení zaměstnanců

Hodnocení zaměstnanců je velmi důležitá personální činnost, která by neměla být opomíjena. Jejím úkolem je zjišťovat, jak pracovník vykonává svou práci i s ohledem na jeho chování při práci k okolí. Dále komunikovat s pracovníky o jejich zjištěných výsledcích a v návaznosti na to hledat společně cesty ke zlepšení pracovního výkonu zaměstnance. Hodnocení zaměstnance může probíhat formálně či neformálně. (15)

Při hodnocení pracovníků lze použít hned několik metod. Koubek (2001) ve své publikaci jmenuje několik základních metod, a to:

- a) Hodnocení podle stanovených cílů (podle výsledků) – časté použití pro hodnocení manažerů a specialistů.
- b) Hodnocení na základě plnění norem – nejčastější použití u výrobních dělníků.
- c) Volný popis – univerzální metoda, při které hodnotitel písemně popisuje pracovní výkon hodnoceného. Nejvhodnější využití metody je u manažerů a tvůrčích pracovníků.
- d) Hodnocení na základě kritických případů – hodnotitel vede záznamy o případech, které se udály při výkonu práce určitého pracovníka.

- e) Hodnocení pomocí stupnice – jednotlivé aspekty práce se hodnotí zvlášť (např. množství práce, kvalita práce, přítomnost v práci, samostatnost, přesnost, ochota ke spolupráci, znalost práce atd.).
- f) Checklist – forma dotazníku, který předkládá konkrétní formulace o pracovním chování pracovníka a posuzovatel zaznamenává, zda je určitý druh chování při práci přítomen či nikoliv.
- g) Metoda BARS – varianta checklistu zaměřená na přístup k práci, dodržování určitého pracovního postupu a účelnosti výkonu.
- h) Metody založené na vytváření pořadí pracovníků podle jejich pracovního výkonu – metoda porovnávání dvou a více pracovníků.
- i) Assessment centre – možnost využívání této metody nejen při výběrů pracovníků (viz výše), ale také při hodnocení pracovníků.

3.2.3.3 Odměňování zaměstnanců

Základní formou odměňování zaměstnanců je finanční ohodnocení v podobě mzdy. Výše mzdy hraje velmi často pro zaměstnance klíčovou roli. Nicméně pracovní pozice může být atraktivní i v případě relativně nižšího finančního ohodnocení. To platí například v případě rozšířené nabídky zaměstnaneckých výhod.

V Evropě se zaměstnanecké výhody, či požitky rozdělují dle Koubka (2001) do 3 základních skupin.

- a) Výhody sociální povahy – důchody poskytované organizací, příspěvky na životní pojištění a penzijní připojištění hrazené zcela či zčásti organizací, půjčky a ručení za půjčky, jesle a mateřské školy atd.
- b) Výhody mající vztah k práci – stravování, výhodnější prodej produktů organizace pracovníkům, vzdělávání hrazené organizací aj.
- c) Výhody spojené s postavením v organizaci – prestižní podnikové automobily pro vedoucí pracovníky, placení telefonu v bytě, nárok na oděv a jiné náklady na reprezentaci klubu, bezplatné bydlení atp.

Odměňování pracovníků by mělo mít v organizaci řád a také by se mělo provádět koncepčně. Konkrétní podoba množství poskytovaných výhod pro zaměstnance se zpravidla odvíjí od hierarchického postavení v organizační struktuře společnosti.

3.2.3.4 Vzdělávání zaměstnanců

„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. Vzdělávání a formování pracovních schopností se v moderní společnosti stává celoživotním procesem.“ (15, s. 237)

Systém vzdělávání a formování pracovních schopností jedince se obvykle rozděluje do 3 oblastí.

- a) Oblast všeobecného vzdělávání – v této oblasti se formují základní a všeobecné znalosti a dovednosti, v návaznosti na kterých se získávají specializované pracovní schopnosti. Tuto elementární oblast vzdělávání zajišťuje stát.
- b) Oblast odborného vzdělávání – tato oblast představuje proces přípravy na povolání. Probíhá v ní formování specifických znalostí a dovedností i jejich aktualizace či přizpůsobování měnícím se požadavkům pracovního místa. Oblast lze rozdělit do několika skupin následovně:
 - základní příprava na povolání – většinou probíhá mimo organizaci. Jedná se o studium oboru, ve kterém zaměstnanec bude práci vykonávat a stojí mimo systém vzdělávání organizace.
 - orientace – adaptace nového pracovníka na pracovní prostředí, kolektiv a jeho pracovní náplň pomocí zprostředkování veškerých potřebných informací pro řádný výkon práce.
 - doškolení – pokračování odborného vzdělávání v oboru. Doškolením se prohlubuje kvalifikace pracovníka a přizpůsobují se jeho znalosti a dovednosti novým požadavkům jeho současného pracovního místa. Doškolením je dosahováno zvyšování pracovního výkonů zaměstnanců.
 - přeškolení – osvojování si nových pracovních schopností a dovedností. Rekvalifikace může být plná nebo částečná, podle toho zda jsou znalosti původního povolání využitelné.
- c) Oblast rozvoje – oblast je orientována na získávání širšího spektra znalostí a dovedností, než které jsou nezbytně potřebné pro vykonávání současného zaměstnání. Oblast rozvoje je orientována na kariéru a budoucí potenciál pracovníka. (15)

Vzhledem k rostoucímu trendu propojování trhů v celosvětovém měřítku, rostou i nároky na jazykovou vybavenost zaměstnanců. Nabídka jazykových kurzů pro zaměstnance je tak logickým krokem nejedné společnosti.

3.2.4 Vedení lidí

„Vedení je ovlivňování lidí tak, aby byli prospěšní organizaci a napomáhali dosahování skupinových cílů; ve vedení převládá interpersonální hledisko managementu. Protože vedení vyžaduje následování a lidé mají tendenci následovat toho, kdo jim slibuje, že uspokojí jejich potřeby, přání a touhy, je pochopitelné, že vedení zahrnuje motivaci, styl a přístupy manažerů a komunikaci.“ (14, s. 32)

Vedení je velmi úzce spjato se schopností přesvědčovat a přimět pracovníky dělat věci ochotně, s nadšením, za účelem dosažení plánovaných cílů. Úspěšnost zdárného vedení pracovníků podstatně závisí na tom, zda manažer tyto schopnosti má. Z toho vyplývá, že ne každý manažer musí být zároveň efektivní vedoucí. Ideálním stavem, který se snaží mít ve svých organizačních strukturách podniky všech velikostí, je překrytí pozice manažera a vůdce jakožto lídra majícího výše zmíněné schopnosti. (7)

Autor Šuleř (2003) ve své publikaci definoval tři techniky, které jsou pro vedení pracovníků zásadní a do značné míry ovlivňují jeho kvalitu. Patří mezi ně: řízení podle cílů, delegování a efektivní porada.

Technika řízení podle cílů se snaží dosahovat dohod mezi manažery a jejich podřízenými na cílech a výkonových měřítkách (kvantifikování cílů), podle kterých budou poté hodnoceni. Proces řízení podle cílů by měl začít u vrcholového managementu definováním předběžných všeobecných podnikových cílů, které musí být posléze kvantifikovány, aby mohlo dojít ke kontrole jejich dosažení. Až poté dochází ke konzultaci s nižšími patry managementu o stanovených cílech, zda jsou dosažitelné, za jakou dobu, s využitím jakých zdrojů a zda se s nimi ztotožňují. Mezi jeden z účelů této techniky patří motivace pracovníků tím, že mají možnost podílet se na vytváření cílů. Kromě pozitivu v podobě motivace sebou technika nese ještě další výhody jako například zdokonalení řízení, vyjasnění organizace, ztotožnění se s cíli či vývoj účinné kontroly. (20)

Důvodů proč využívat techniku delegování existuje hned několik. Delegování, jakožto přenášení úkolů na jinou osobu, nám může zajistit více času na důležité věci,

více práce za kratší čas, nové nápady a přístupy, rozvoj kompetencí pracovníků, motivování a snazší hodnocení pracovníků, jednodušší kontrolu a vyhnutí se stagnaci. K efektivním výsledkům při delegování dochází tehdy, je-li delegovaný úkol dobře definován. Vágní definice úkolu může mít za následek odpor pracovníka, na druhé straně detailní vysvětlování může delegujícímu manažerovi zabrat tolik času, že se raději rozhodne úkol vypracovat sám. (20)

Poslední zmiňovanou technikou je efektivní porada. Prostřednictvím porad se dosahuje přímé komunikace, vytváření osobních kontaktů, budování „týmového ducha“ či vyjasnění nedorozumění a zmatků. Pravidelné efektivní porady mají za následek odstraňování překážek při práci a tím spoří čas a peníze. Ne všechny porady ovšem bývají efektivní, a proto mohou být jen ztrátou času. Aby byla porada efektivní, musí být kladen důraz na kvalitní přípravu a vedení porady. Porady jsou svolávány za různými účely a podle toho je Šuleř (2003) rozděluje na:

- Formální – pravidelné porady s předem připraveným programem.
- Účelové – nepravidelné porady svolávané zpravidla s malým předstihem bez pevného programu. Příkladem může být porada svolaná z důvodu řešení krizového vývoje nebo schůzky s klientem.
- Řešitelské – porada svolaná za účelem vyřešení problému či tvorby nových nápadů.
- Informační – porada svolaná za účelem informování ostatních pracovníků.

Obr. 3 Podíl vedoucí a výkonné práce manažera

90%	10%	Vrcholový manažer
VEDENÍ (delegování)	VYKONÁVÁNÍ (provádění)	Manažer na střední úrovni
30%	70%	Prvoliniový manažer

Zdroj: Upraveno autorem dle R.B. Madux in Šuleř (2003)

3.2.5 Kontrola

„Smyslem kontroly je získat přesvědčení (důvěru, jistotu), že vývoj řízené reality se vyvíjí žádoucím směrem a určené záměry budou dosaženy. V řadě případů může kontrola vyvolat nové manažerské aktivity, tj. nová rozhodnutí, přijetí korigujících opatření, změny v motivaci, organizačním uspořádání atp.“ (22, s. 101)

O této manažerské funkci píší ve své publikaci autoři Karlöf a Helin Lövingsson (2006) jako o „kontrolních systémech“, které zajišťují proces získávání uspořádaných informací týkajících se rozsahu, do kterého činnosti dosahují svých stanovených cílů. Účelem, proč tuto sekvenční manažerskou funkci vykonávat, ovšem není jen informovat o stavu určité reality, tzn. zpětná vazba, popř. postihy či likvidace nedostatků, ale zejména preventivní vliv, který funkce zajišťuje. Tato prevence předpokládá pochopení příčin odhalených chyb a řídicími aktivitami jejich celkové odbourání či alespoň částečné omezení.

Frekventovaným problémem bývá, že mnohdy používané kontrolní systémy nekorespondují s představou cílů. Hlavním důvodem je chyba při určování požadovaných cílů, které nebyly přesně definovány v termínech peněz, množství či kvality vnímané zákazníky. (13)

Proces kontroly lze rozdělit do několika fází. Ve své publikaci ho Veber a kolektiv (2003) rozdělují do 5 fází takto:

- 1) získávání a výběr informací pro kontrolu,
- 2) ověřování správnosti získaných informací,
- 3) hodnocení kontrolovaných procesů,
- 4) závěry a návrhy opatření pro řídicí subjekt,
- 5) zpětná kontrola (kontrola kontroly).

4 Metodologie

Ve své práci použiji několik metodologických postupů, a to konkrétně neformální rozhovor, popisnou analýzu, SWOT analýzu a dotazování. Neformální rozhovor, respektive rozhovory povedu s ředitelem FK Mladá Boleslav, a.s. Michaelem Doležalem, který mi dále poskytne potřebné materiály pro popisnou analýzu. Na závěr získané informace shrnu ve SWOT analýze. Dotazování využiji při vytváření návrhu na rozšíření zaměstnaneckých výhod pro členy klubu.

4.1 Neformální rozhovor

Při neformálním rozhovoru jsou otázky tazatelem kladeny spontánně a rozhovor probíhá v přirozeném prostředí. Kvalita získávaných informací velmi závisí na schopnosti tazatele vést tento typ rozhovoru a následné zpracování informací je nelehkým úkolem, který zabere mnoho času. (11) Při spontánním kladení otázek často dochází k asociačním efektům, kdy tazatel v souvislosti s formulací otázky přichází na otázky další.

Před konáním průběžných rozhovorů s ředitelem FK Mladá Boleslav, a.s. sdělím dotazovanému oblasti, kterých se budou mé otázky týkat, aby měl možnost se na odpovědi připravit, popřípadě zjistit aktuální stav a byl tak schopen mi poskytnout potřebné informace. Metodu neformálních rozhovorů upřednostňuji před jedním strukturovaným rozhovorem zejména proto, že se chci během rozhovorů dostávat do dalších tematických oblastí a tím získat co nejvíce informací. Neformální rozhovor upřednostňuji i z důvodu možnosti spojit se s ředitelem klubu v případě potřeby dodatečných informací telefonickou formou.

4.2 Analýza získaných dokumentů

Podle Hendla (2005) mohou dokumenty tvořit jediný podklad datové studie nebo mohou doplňovat data, která byla získána například pozorováním či rozhovorem. Dokumenty reprezentují taková data, jež byla získána v minulosti. Pořídil je někdo jiný než výzkumník a pro jiný účel, než jaký má aktuální výzkum. Úkolem výzkumníka je tedy již existující data vyhledat a pracovat s nimi. Dokumenty se mohou rozlišovat ve vztahu k události, kterou popisují následovně:

- Současné dokumenty, které vznikly v době uvažované události.

- Retrospektivní dokumenty, jež vznikly po uvažované události.
- Primární dokumenty vytvořené přímými svědky události.
- Sekundární dokumenty, které vznikly pomocí primárních dokumentů.

Další členění dokumentů:

- Osobní dokumenty – dokumenty k soukromým účelům, např. zápisníky, deníky, dopisy i rodinné fotografie.
- Úřední dokumenty – dokumenty ve firmách nebo úřadech, např. výroční zprávy, zápisy ze schůzí nebo vyhlášky.
- Archivní data – záznamy nebo množiny záznamů, např. rozpočty firmy, seznamy zaměstnanců nebo záznamy o počtu zákazníků.
- Výstupy masových médií – noviny, časopisy, televizní a rozhlasové programy.
- Virtuální data – data na internetu, např. internetové stránky, obsahy internetové pošty nebo obsahy internetových diskuzí. (11)

Při analýze společnosti budu čerpat zejména z těchto dokumentů: oficiální stanovy klubu, poslední výroční zpráva klubu, zprávy předsedy představenstva FK Mladá Boleslav, a.s. o činnosti společnosti a oficiální internetové stránky klubu.

4.3 SWOT analýza

„Cílem SWOT analýzy je identifikovat to, do jaké míry jsou současná strategie firmy a její specifická silná a slabá místa relevantní a schopná se vyrovnat se změnami, které nastávají v prostředí.“ (13, s. 103)

SWOT analýza, jakožto analýza silných stránek (strengths), slabých stránek (weaknesses), příležitostí (opportunities) a hrozeb (threats) firmy, sestává z analýzy SW a analýzy OT. Autorka Jakubíková ve své publikaci doporučuje začít analýzou OT – příležitostí a hrozeb, které vycházejí jak z vnějšího makroprostředí firmy (faktory politicko-právní, ekonomické, sociálně-kulturní, technologické), tak z vnějšího mikroprostředí firmy (zákazníci, dodavatelé, odběratelé, konkurence, veřejnost). V závěsu za důkladně provedenou analýzou OT následuje analýza SW. Ta se týká vnitřního prostředí firmy (cíle, systémy, procedury, firemní zdroje, materiální prostředí,

firemní kultura, mezilidské vztahy, organizační struktura, kvalita managementu aj.).
(13)

Autorka Grasseová (2010) na rozdíl od výše zmíněné autorky uvádí opačné pořadí postupu. Doporučuje začít nejprve identifikací a hodnocením silných a slabých stránek firmy a až poté provést to samé u příležitostí a hrozeb. Autorka dále klade důraz na obecné vymezení vnějšího prostředí. Nezkušení pracovníci ho často zaměňují s prostředím vnitřním, což má pak za následek nesprávné zařazení identifikovaných faktorů a následně i jejich vyhodnocení. Problému lze předejít správným pochopením rozdílu mezi těmito prostředími před vykonáváním samotné analýzy. Jako základní rys vnějšího prostředí uvádí autorka nemožnost organizace jeho faktory ovlivňovat – faktory existují objektivně nezávisle na organizaci a jejím působení.

Zpracováním seznamu silných stránek, slabých stránek, příležitostí a hrozeb bez navazujících opatření, která vyplývají z definovaných strategií, ztrácí analýza svůj smysl. Pro firmy není příliš přínosné zjistit své slabé stránky či hrozby, když s těmito informacemi dále nepracují. Získané informace lze využít při definování základní strategie například ve formě matice ukazující základní vazby mezi jednotlivými prvky. „Na základě tohoto vodítka je možné upravovat a postupně konkretizovat strategická rozhodnutí, záměry a formulovat konkrétní cíle (politiky) a opatření pro jejich naplnění.“ (10, s. 298, 299)

Tvorba matice SWOT se tedy skládá ze dvou činností. Nejprve jsou do matice zaznamenány silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby, které mají strategický význam. Z těchto faktorů se poté generují alternativy strategií, k čemuž dochází kombinováním silných a slabých stránek se zjištěnými příležitostmi a hrozbami. Výsledkem jsou 4 typy (alternativ) strategií – strategie hledání, strategie využití, strategie vyhýbání a strategie konfrontace. WO strategie (strategie hledání) se zaměřují na překonání slabých stránek pomocí zjištěných příležitostí. Často se při jejich realizaci vyžaduje získávání dalších zdrojů pro využití příležitostí. SO strategie (strategie využití) se snaží využívat silných stránek ke zhodnocení příležitostí vnějšího prostředí. Tyto strategie jsou základním prvkem při definování vize organizace a navazujících cílů. WT strategie (strategie vyhýbání) se zaměřují na odstranění slabých stránek a vyhnutí se vnějším hrozbám. Jde o obranné strategie, které mohou být klíčové pro zachování základních funkcí organizace pro naplnění poslání. ST strategie (strategie konfrontace)

se snaží pomocí silných stránek odvrátit hrozby vnějšího prostředí. Lze je realizovat za předpokladu silného postavení organizace, kdy dochází k přímé konfrontaci s ohrožením. (10)

SWOT analýzu zpracuji na základě informací z neformálních rozhovorů s ředitelem klubu Michaelem Doležalem a z analýzy získaných dokumentů. Po zpracování SWOT analýzy se zaměřím zejména na slabé stránky klubu a vytvořím návrhy na zdokonalení, které by mohly být pro klub přínosné.

4.4 Dotazování

Ve své práci využiji také metody dotazování, konkrétně při zjišťování užitečnosti zaměstnaneckých výhod pro členy klubu. Použiji formu elektronického dotazování. Vytvořím tabulku užitečnosti zaměstnaneckých výhod pro pracovníky klubu a v elektronické podobě ji rozešlu respondentům emailem. Výsledky dotazování zanesu do návrhů na zdokonalení.

5 Analýza FK Mladá Boleslav, a.s.

5.1 Historie klubu

Počátky boleslavského fotbalu se datují k roku 1902, kdy zde vznikl první oficiální klub pod názvem STUDENTSKÁ XI. Byl zaregistrován u tehdejšího Českého fotbalového svazu studenty mladoboleslavského reálného gymnázia. Rok 1902 je tedy považován za oficiální rok založení. V průběhu 20. století klub vystřídal několik názvů, přičemž se pohyboval na okresní, krajské i celostátní úrovni. Bohužel přítomnost v nejvyšší české fotbalové lize příznivcům klubu dopřána nebyla. Zlomovým rokem se pro mladoboleslavský fotbal stal rok 2001, kdy se FK Mladá Boleslav stala akciovou společností. Tehdejší občanské sdružení FK Mladá Boleslav společně s městem Mladá Boleslav, které je majitelem Městského stadionu a společností Gema, s.r.o. a Realstav, s.r.o. transformoval fotbalový klub do obchodní společnosti. A tak byl položen základ pro možnou účast klubu v nejvyšší tuzemské soutěži a zároveň v evropských soutěžích. Do nejvyšší české fotbalové soutěže, Gambrinus ligy, postoupil klub v roce 2004 a od té doby je každoročním účastníkem.

5.2 Profil klubu

5.2.1 Vlastnická struktura společnosti

FK Mladá Boleslav, a.s. je od roku 2001 po právní stránce akciovou společností s neveřejnou nabídkou akcií a tudíž její základní kapitál činí 2.000.000 Kč. Základní kapitál je rozdělen na 200 ks kmenových akcií na jméno ve jmenovité hodnotě po 10.000 Kč. Všechny vklady byly plně splaceny. Společnost nedisponuje investicemi do dceřiných společností a z toho titulu jiné společnosti neovládá.

Tab. 1 Složení akcionářů

Gema MB, s.r.o.	102 akcií	1.020.000 Kč	51%
Město Mladá Boleslav	68	680.000 Kč	34%
Realstav MB, s.r.o.	22	220.000 Kč	11%
FK MB, o.s.	8	80.000 Kč	4%

Zdroj: Upraveno autorem dle výroční zprávy FKMB, a.s. 2012/2013

Gema MB, s.r.o.

Stavební firma s devatenáctiletou tradicí podnikající v regionu Mladoboleslavska v oblasti výstavby, se zaměřením na zemní práce, výstavbu komunikací a demoliční práce.

Město Mladá Boleslav

Akcionář zastupující stát, který je majitelem a provozovatelem Městského stadionu Mladá Boleslav. Zázemí stadionu klub využívá pro potřeby veškerých svých sportovních a obchodních aktivit.

Realstav MB, s.r.o.

Společnost zabývající se investorsko-inženýrskou činností, přípravou a realizací staveb a nakládáním s odpady.

FK Mladá Boleslav, občanské sdružení

Vytváří podmínky a předpoklady pro rozvoj a zabezpečení sportovní činnosti mládeže v FK Mladá Boleslav a.s.

Akcionáři mají své zastoupení ve statutárním orgánu klubu, představenstvu. Dvě místa zaujímají majitelé firmy Gema MB, s.r.o. Ing. František Petrtyl a Josef Dufek, který je zároveň předsedou představenstva a prezidentem klubu. Jedno místo zaujímá zástupce města Mladá Boleslav radní Ing. Miroslav Olšák a spolu s ním spolumajitel firmy Realstav MB, s.r.o. Aleš Juranka. Posledním členem představenstva je představitelka akcií občanského sdružení FK Mladá Boleslav Jana Veselá.

5.2.2 Zázemí klubu

Klub vykonává svou činnost v areálu Městského stadionu, jehož vlastníkem a provozovatelem je město Mladá Boleslav. Sportovní možnosti areálu:

- Plocha č. 1 – HLAVNÍ ARÉNA
 - travnatý povrch s umělým vyhříváním a osvětlením 105m x 68 m
- Plocha č. 2 – hrací a tréninková plocha
 - travnatý povrch 105 m x 68 m
- Plocha č. 3 – hrací a tréninková plocha
 - plocha s umělým povrchem třetí generace a osvětlení, 105 m x 68 m

- Plocha č. 4 – tréninková plocha
 - plocha s travnatým povrchem 116 m x 76 m
- Plocha č. 5 – tartanový atletický ovál
 - ovál s osmídráhou a s tréninkovou plochou s travnatým povrchem 90 m x 60 m
- Nafukovací hala
 - plocha s povrchem Japex 50m x 25m
 - využití pro sálovou kopanou, volejbal, tenis, judo, stolní tenis atd.
- volejbalové kurty
- dětské hřiště
- hala TJ Škoda Auto (web FKMB)

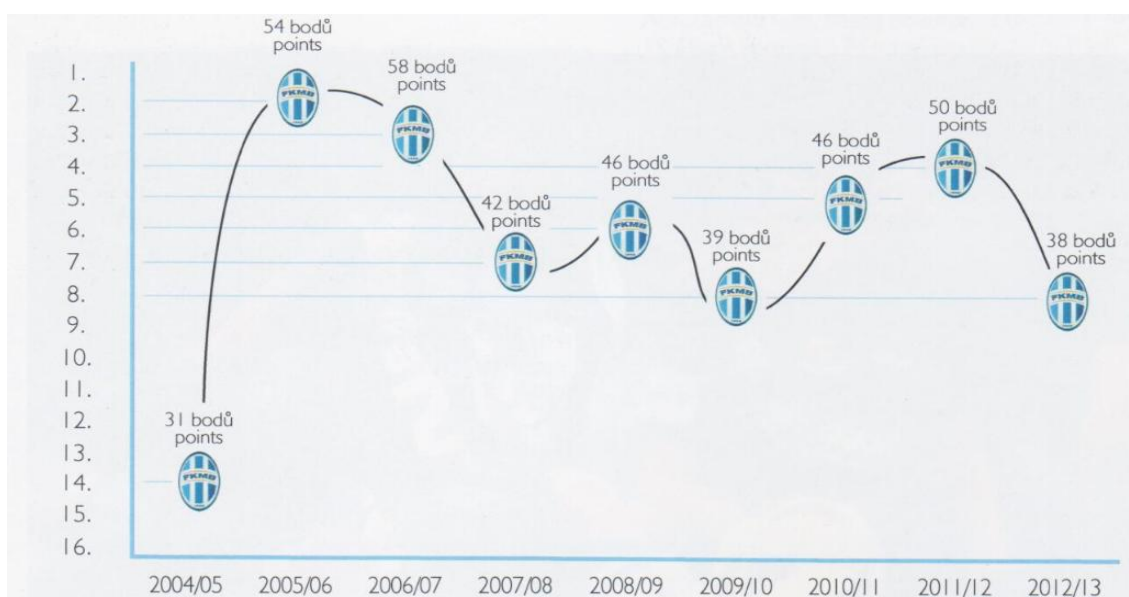
Areál poskytuje klubu kvalitní zázemí pro všechna družstva různých věkových skupin nejen po stránce sportovní, ale také regenerační. V areálu se kromě sportovních vybavení dále nacházejí reprezentativní kancelářské prostory pro management klubu, V.I.P. prostory pro partnery klubu během domácích utkání A-týmu, či obchod pro fanoušky klubu. Kvalitu zázemí, zejména HLAVNÍ ARÉNY, demonstruje několikanásobné využití stadionu pro mezistátní zápasy české reprezentace U21 při přátelských, ale i kvalifikačních utkáních.

Nevýhodou HLAVNÍ ARÉNY klubu je nemožnost stavby severní tribuny, která by nejen zvyšovala kapacitu arény na 8000 sedících diváků, ale také by zvýšila kvalitu arény po vzhledové stránce. Společnost se již delší dobu snaží stavbu severní tribuny realizovat, avšak neúspěšně. Důvodem je nesouhlas se stavbou obyvatel panelového domu, ležícího v těsné blízkosti případné tribuny. V minulých letech proběhlo několik jednání se zástupci obyvatel panelového domu, ale nedošlo ke změně jejich názoru, a proto ani k realizaci stavby severní tribuny.

5.2.3 Sportovní výsledky klubu

Již deset let je FK Mladá Boleslav, a.s. pravidelným účastníkem nejvyšší české fotbalové ligy a krom prvního ročníku 2004/2005, kdy bojoval do posledního kola o setrvání v soutěži, se pohybuje v horních patrech tabulky. Ve čtyřech ročnících se klub probjoval do evropských pohárů, kde jeho bilance činí 6 výher, 6 remíz a 10 porážek s celkovým skóre 26:31.

Obr. 4 Umístění FK Mladá Boleslav, a.s. v Gambrinus lize



Zdroj: Upraveno autorem dle výroční zprávy FK MB, a.s. 2012/2013

5.3 Předmět činnosti (podnikání) společnosti

FK Mladá Boleslav, a.s. specifikuje ve stanovách předmět své činnosti (podnikání) následovně:

- poskytování tělovýchovných a sportovních služeb
- provozování tělovýchovných a sportovních zařízení a zařízení sloužících regeneraci a rekondici
- zprostředkování obchodu
- zprostředkování služeb
- specializovaný maloobchod
- pronájem nemovitostí, bytů a nebytových prostor, pokud vedle pronájmu pronajímatelem nejsou poskytovány i jiné než základní služby, zajišťující pronájem nemovitostí, bytů a nebytových prostor

Ve své poslední výroční zprávě dále klub dodává, že hlavní sportovní oblastí činnosti je kopaná na profesionální úrovni jak v kategorii dospělých, tak ve všech věkových kategoriích mládežnické kopané. Mezi přední činnosti klubu patří i reklamní a marketingové aktivity, v rámci kterých klub vytváří nabídku pro partnery v podobě poskytování inzertních a reklamních prostor, především pak v souvislosti s TV přenosy z domácích utkání klubu. Tato činnost zastává nedílnou součást tvorby ročního rozpočtu

společnosti. Významnou aktivitou také klub shledává v práci s mládeží, a to zabezpečením činnosti kmenových mládežnických družstev i prostřednictvím fotbalové akademie při 9. základní škole v Mladé Boleslavi.

5.4 Sekvenční manažerské funkce

Management klubu vykonává všech pět sekvenčních manažerských funkcí. V následující části popíše, jakým způsobem jednotlivé funkce manažeři vykonávají.

5.4.1 Plánování

Stanovování krátkodobých cílů, jakožto součást plánování, je vykonáváno statutárním orgánem společnosti, tedy představenstvem, které se za tímto účelem schází pravidelně jedenkrát ročně po skončení sezóny. Při setkání představenstva dochází ke zhodnocení předešlé sezóny a k vytváření cílů na sezónu novou. Zpráva ze zasedání představenstva je posléze poskytnuta nejvyššímu orgánu společnosti, valné hromadě. Představenstvo se dále schází i nepravidelně při řešení nastalých krizových situací spojených s vedením společnosti. Dlouhodobá filozofie klubu, úzce spjata s jeho dlouhodobými cíli, byla definována při změně vlastnické struktury v roce 2001 představenstvem společnosti.

5.4.1.1 Cíle společnosti

Klub má stanoveny své cíle, kterých chce dosahovat ve všech třech tematických skupinách, tedy v ekonomické, sportovní a sociální rovině.

a) Sportovní cíle

Krátkodobé sportovní cíle s horizontem trvání jednoho roku stanovuje klub rozdílně pro A-tým a mládežnické kategorie. Tyto cíle se vážou zejména k umístěním družstev v tabulkách soutěží. Jelikož FK Mladá Boleslav, a.s. je v současné době klubem se třetím nejvyšším rozpočtem v Gambrinus lize, odvíjí se od toho i cíle k umístění pro A-tým. Klub si již několik let klade jako předsezónní cíl umístění v tabulce Gambrinus ligy na pozici zajišťující účast v evropských pohárech, popř. vítězství v domácím poháru, které také zaručuje hru v předkole Evropské ligy. Splnění cílů je důležité i pro partnery a sponzory klubu, jelikož to zvyšuje jeho atraktivitu. V historii mladoboleslavského fotbalu se podařilo klubu dostat do evropských pohárů ve čtyřech sezónách. Ředitel klubu Michael Doležal podotýká, že ve sportovním prostředí hraje nemalou roli i štěstí. To se ukázalo v sezóně 2012/2013, kdy se před začátkem

Gambrinus ligy dlouhodobě zranilo pět klíčových hráčů základní sestavy a z předsezónního cíle na umístění se racionálně ustoupilo. U mládežnických kategorií jsou stanovovány cíle na umístění v ligové tabulce v návaznosti na stav a kvalitu ročníku. Tu posuzují hlavní trenéři daného ročníku, ale splnění umístění není pro vedení určujícím ukazatelem. Obecně lze říci, že klub požaduje umístování mládežnických družstev v horních patrech tabulky, ale spíše klade důraz na předvedenou hru družstev a koncepční práci s talentovanými hráči. Tato filozofie práce s mladými talenty klubu se promítá i do střednědobých a dlouhodobých cílů. Z hlediska A-týmu chce klub každoročně doplňovat prvoligový kádr co nejvíce svými odchovanci z juniorského týmu a mít dlouhodobě kvalitativně vyvážené mužstvo, které dává příslib každoročnímu splňování předsezónního cíle A-týmu. V mládežnickém sektoru si dává klub za cíl s dvouletým horizontem získání statutu AKADEMIE od FAČR.

Požadavky na přidělení statutu AKADEMIE – I. fáze a současný stav

- **Hřiště** – dvě travnaté plochy rozměr 105x68 m, jedna UMT rozměr 105x68 m
— Bude splněno po dokončení již probíhající stavby dvou travnatých hřišť u 9. ZŠ a rekonstrukce UMT v areálu Městského stadionu.
- **Regenerační zázemí v areálu akademie**
— V současné době nesplněno.
- **Smlouva s minimálně dvěma středními školami** – jeden studijní obor, jeden učební obor
— V současné době je uzavřena smlouva o spolupráci se SOUs Škoda Auto, a.s. (učební obor) a je rozjednána spolupráce s SOŠ a SOU Mladá Boleslav (studijní obor).
- **Internátní zařízení** – uzavřené patro, pokoje po dvou osobách, vlastní sociální zařízení, WIFI, společenská místnost, zajištěné stravování (snídaně, večeře), dohled vychovatelů
— V současné době nesplněno.
- **Trenérské personální obsazení** – šest profesionálních trenérů s licencií UEFA profi případně UEFA mládež, šest trenérů s licencií UEFA A, šest asistentů trenéra s licencií UEFA B, kondiční trenér, fyzioterapeut
— V současné době nesplněno. Současný stav: čtyři profesionální trenéři s licencií UEFA profi (UEFA mládež), pět trenérů s licencií UEFA A, fyzioterapeut.

b) Ekonomické cíle

Krátkodobým cílem klubu v ekonomickém prostředí je hospodařit v průběhu sezóny s vyrovnaným rozpočtem s možností vykázání zisku při prodeji některého z hráčů. Z toho vyplývá, že klub nechce provádět dodatečné nákupy hráčů v průběhu přestupových termínů mimo rozpočtovou politiku. Na druhou stranu se nebrání při lukrativní nabídce prodat hráče v průběhu sezóny. Společnost je díky této strategii od roku 2001 plně solventní, bez závazků po lhůtě splatnosti vůči orgánům státní správy i všem partnerům v obchodním styku.

Splňování tohoto krátkodobého cíle se promítá do dlouhodobé filozofie klubu v ekonomické rovině. Dlouhodobě chce být klub ekonomicky stabilní, což je velmi úzce spojeno s udržení partnerství s největším partnerem ŠKODA AUTO, a.s. Spolupráce za současných podmínek, kdy se ŠKODA AUTO, a.s. podílí největší měrou na rozpočtu klubu, zaručuje silnou ekonomickou základnu v prostředí českého prvoligového fotbalu. Zachování stávající podoby spolupráce podmiňují mimo jiné sportovní výsledky mladoboleslavského klubu. Spolu s udržení partnerství se ŠKODA AUTO, a.s. chce klub také zachovat stávající podmínky a dobré vztahy s městem Mladá Boleslav. Město se každoročně podílí na tvorbě rozpočtu klubu dotacemi a je vlastníkem a provozovatelem stadionu, na kterém klub provozuje svou hlavní sportovní činnost. Společnost si také uvědomuje důležitost udržení ostatních, menších partnerů, s nimiž chce pokračovat ve spolupráci s důrazem na čestnost jednání, otevřenost a hájení zájmů partnera tam, kde se to od ní očekává.

c) Sociální cíle

Sociální cíle má společnost stanoveny spíše v dlouhodobém horizontu. Jeden z těchto cílů se týká fanoušků. Klub si klade za cíl dlouhodobě budovat vztah klub – fanoušek za přispění řady každoročních projektů. Vztah chce klub dále prohlubovat kvalitním zabezpečením sportovních zážitků pro fanouška v komfortní bezpečné aréně během domácích zápasů. V návaznosti na poskytování sportovních zážitků fanouškům v domácím prostředí chce klub i dlouhodobě rozvíjet a zlepšovat nabídku pro své fanoušky při venkovních zápasech. Cílem společnosti v sociální rovině je také spolupráce se společností ŠKODA AUTO, a.s. na trhu práce. Současným trendem je paralelní studium řady kmenových hráčů FK Mladá Boleslav, a.s. Středního odborného učiliště ŠKODA AUTO, a.s., které dává perspektivu uplatnění se na trhu práce, pokud

se hráč neprosadí do profesionální fotbalové sféry. Vedení klubu si tedy klade za cíl každoročně pomáhat právě těmto hráčům, kteří úspěšně absolvovali učiliště, při vyjednávání pracovních podmínek s případným budoucím zaměstnavatelem ŠKODA AUTO, a.s.

Tab. 2 Cíle klubu

CÍLE	Krátkodobé (roční)	Střednědobé (3 roky)	Dlouhodobé (nad 3 roky)
Sportovní	Umístění A-týmu v tabulce Gambrinus ligy na příčce zaručující účast v evropských pohárech	Získání statutu AKADEMIE	Doplňování A-týmu vlastními odchovanci
	Umístění mládežnických týmů v horních patrech tabulky		Upřednostňování výchovy vlastních hráčů před nákupy hráčů
Ekonomické	Roční vyrovnaný rozpočet		Ekonomická stabilita
			Udržení partnera ŠKODA AUTO, a.s.
			Udržení současné podpory města Mladá Boleslav
Sociální			Budování vtahu klub-fanoušek
			Pomoc hráčům na trhu práce

Zdroj: Olšák (2014)

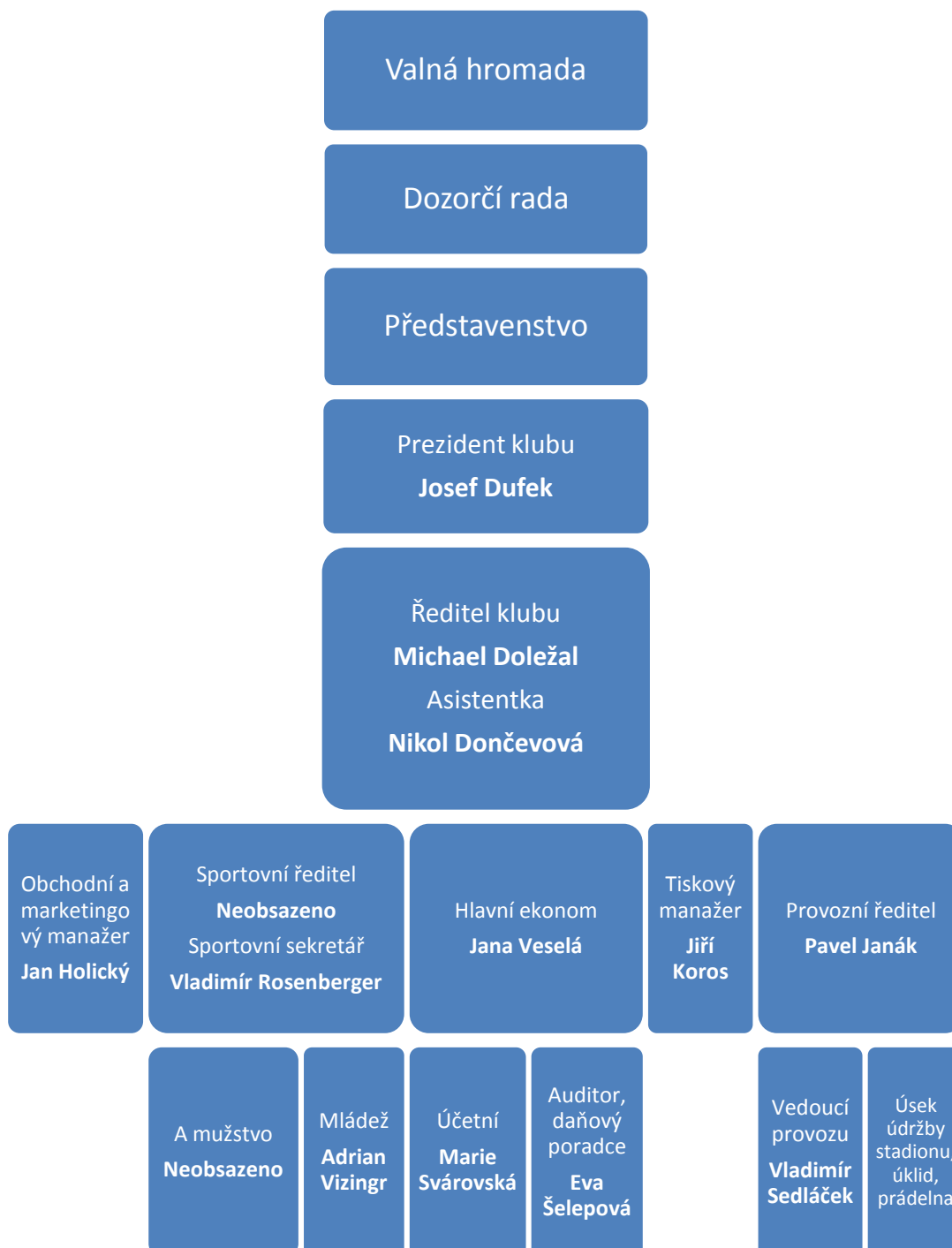
5.4.2 Organizování

Klub FK Mladá Boleslav, a.s. využívá funkcionální hledisko organizační struktury. Vrcholový management čítá pět úseků – obchodní a marketingový úsek, sportovní úsek, ekonomický úsek, tiskový úsek a provozní úsek. Od 31. 1. 2014, po ukončení spolupráce s někdejší sportovním ředitelem a manažerem A týmu Ladislavem Minářem, nemá klub tyto dva posty obsazeny. Činnosti postů se roztržily do kompetencí prezidenta klubu Josefa Dufka, ředitele klubu Michaela Doležala a sportovního sekretáře Vladimíra Rosengergera. Dle vyjádření Michaela

Doležala nemá klub zájem pozice obsazovat do doby vyhledání silných a perspektivních osobností českého fotbalu, zaručujících přínos pro organizační strukturu mladoboleslavského klubu.

5.4.2.1 Organizační struktura FK Mladá Boleslav, a.s.

Obr. 5 Organizační struktura FK Mladá Boleslav, a s.



Zdroj: Upraveno autorem dle výroční zprávy FKMB, a.s. 2012/2013

5.4.2.2 Orgány společnosti

Orgány společnosti jsou:

a) Valná hromada společnosti

Valná hromada je nejvyšším orgánem společnosti. Skládá se ze všech na ní přítomných akcionářů. Do její nejdůležitější a výlučné působnosti náleží:

- rozhodování o změně stanov
- rozhodování o zvýšení či snížení základního kapitálu
- volba a odvolávání členů představenstva
- volba a odvolávání členů dozorčí rady
- schvalování řádné či mimořádné účetní závěrky a konsolidované účetní uzávěrky
- rozhodování o odměňování členů představenstva a dozorčí rady

b) Představenstvo společnosti

Představenstvo je statutárním orgánem společnosti, které řídí činnost společnosti a jedná jejím jménem. Skládá se z pěti členů a je voleno na období 5 let valnou hromadou, která má také právo člena kdykoliv odvolat. Členové představenstva mohou být voleni opakovaně a ze svého středu volí předsedu představenstva. Práva a povinnosti představenstva jsou následující:

- svolává valnou hromadu a vykonává její usnesení,
- odpovídá za vypracování všech účetních závěrek, včetně zpracování návrhu na rozdělení zisku nebo úhrady ztráty a jejich zveřejnění,
- vyhotovuje pro valnou hromadu zprávu o podnikatelské činnosti a o stavu jejího majetku, která je součástí výroční zprávy zpracované podle zvláštního předpisu, a to nejméně jednou ročně k 30. červnu, pokud valná hromada nerozhodne o častějším předložení zprávy,
- zajišťuje řádné vedení účetnictví a obchodních knih společnosti,
- schvaluje organizační a pracovní řád,
- vykonává i další práva a plní i jiné povinnosti vyplývající ze stanov a obecně závazných právních předpisů nebo rozhodnutí valné hromady,

- rozhoduje o všech otázkách, které nejsou stanovami nebo obchodním zákoníkem svěřeny do působnosti valné hromady či jiného orgánu společnosti.

Obr. 6 Představenstvo FK Mladá Boleslav, a.s.



Zdroj: Upraveno autorem dle výroční zprávy FKMB, a.s. 2012/2013

c) Dozorčí rada společnosti

Dozorčí rada představuje kontrolní orgán společnosti. V současné době je dozorčí rada společnosti devítičlenná a její funkční období činí 5 let. Členství v dozorčí radě společnosti je neslučitelné s funkcí v jiném orgánu společnosti. Ze svého středu si volí předsedu, každý člen může být volen opakovaně a zároveň může být odvolán valnou hromadou. Dle stanov mezi hlavní činnosti dozorčí rady patří:

- ověřování postupů ve věcech společnosti
- nahlížení do účetních dokladů a spisů společnosti
- zjišťování stavu společnosti
- přezkoumávání řádné, mimořádné a konsolidované, popřípadě i mezitímní účetní závěrky
- přezkoumávání návrhu na rozdělení zisku nebo úhrady ztráty

Dozorčí rada předkládá své vyjádření valné hromadě společnosti.

Obr. 7 Dozorčí rada FK Mladá Boleslav, a.s.

Ing. Pavel Hlaváč Škoda Auto, a.s. Předseda dozorčí rady	Ing. Bohdan Wojnar Škoda Auto, a.s. Člen dozorčí rady	Ing. Adolf Beznoska Město Mladá Boleslav Člen dozorčí rady
Ing. Miroslav Žďánský Ško-energo, s.r.o. Člen dozorčí rady	Eva Šelepová Člen dozorčí rady	Dip. Kfm Winfried Krause Škoda Auto, a.s. Člen dozorčí rady
Mgr. Jiří Hašek Škoda Auto, a.s. Člen dozorčí rady	Ing. Jiří Bouška Město Mladá Boleslav Člen dozorčí rady	Ing. Ladislava Horáková Gema MB, s.r.o. Člen dozorčí rady

Zdroj: Upraveno autorem dle výroční zprávy FKMB, a.s. 2012/2013

5.4.3 Personalistika

Společnost k 31. 12. 2012 zaměstnávala sedmdesát zaměstnanců v různých pracovně právních vztazích. Společnost shledává stav struktury a počtu zaměstnanců za stabilizovaný. Podíl žen ve společnosti činí 6,5%. Fluktuaci zaměstnanců označuje společnost za dlouhodobě nízkou.

5.4.3.1 Hodnocení pracovníků

K hodnocení pracovníků klubu dochází dle hierarchie organizační struktury. Ředitel klubu Michael Doležal je hodnocen prezidentem klubu Josefem Dufkem neformálně na nepravidelných osobních schůzkách podle spokojenosti prezidenta se současným chodem společnosti. Ředitel klubu hodnotí provozně technický úsek (provozního ředitele, zaměstnance správy stadionu a pradleny), ekonomický úsek (ekonomku a účetní), marketingový úsek (marketingového manažera) a sportovní úsek (sportovního sekretáře a vedoucího mládeže). Pracovníci jsou ředitelem klubu hodnoceni neformálně na poradách a při osobních schůzkách a dále podle vykonané práce.

5.4.3.2 Odměňování pracovníků

Pracovníci klubu jsou odměňováni základní formou peněžní odměny dle jednotlivých pracovně právních smluv. Vedle základní formy odměňování poskytuje klub i zaměstnanecké výhody v podobě výhodnějšího stravování, využívání služebních vozidel a poskytování zvýhodněných mobilních tarifů.

5.4.3.3 Vzdělávání pracovníků

Ve své poslední výroční zprávě klub udává, že dlouhodobě podporuje kvalifikační růst a programy pro zaměstnance především v souvislosti se získáváním profesionálních trenérských licencí nebo výukou cizího jazyka. Členové managementu společnosti v současné době neabsolvují žádné vzdělávací kurzy v jejich oboru pro rozvoj jejich kvalifikace.

5.4.4 Vedení lidí

Společnost využívá několik technik při procesu vedení lidí. Konkrétně techniku řízení podle cílů, techniku delegování a techniku efektivní porady. Rozsah využívání se ovšem u jednotlivých technik liší.

5.4.4.1 Řízení podle cílů

Techniku klub využívá jen ve sportovní sféře formou vyjádření jednotlivých trenérů mládežnických družstev o kvalitě a stavu daného ročníku a následné vytyčení předsezónního cíle na umístění v ligové tabulce. Stanovování ostatních cílů je plně v kompetenci představenstva společnosti.

5.4.4.2 Delegování

Z hierarchického typu organizační struktury je patrné, že klub tuto techniku využívá.

5.4.4.3 Efektivní porada

Formální porady managementu společnosti probíhají pravidelně jedenkrát za 14 dní. Porady vede ředitel klubu Michael Doležal a dále se jich účastní sportovní sekretář, marketingový manažer, provozní ředitel, tiskový manažer a hlavní ekonom. Předmětem těchto porad bývá zejména organizační příprava na nadcházející domácí utkání. Členové managementu se scházejí i na nepravidelných účelových a řešitelských poradách podle vzniku nepředvídané situace. Ryze informační porady neprobíhají,

v případě potřeby informovat ostatní členy managementu, je možnost na pravidelné formální poradě.

5.4.5 Kontrola

Kontrola podnikatelské činnosti společnosti je prováděna kontrolním orgánem společnosti, dozorčí radou. Z jednání dozorčí rady je pořizován zápis, který standardně obsahuje seznam přítomných členů dozorčí rady, seznam hostů, seznam omluvených členů dozorčí rady, program jednání dozorčí rady a rozepsaný obsah průběhu jednání. Přílohami zápisu je zpravidla zpráva předsedy představenstva FK Mladá Boleslav o podnikatelské činnosti, zhodnocení sportovních výkonů A týmu a mládežnických družstev za uplynulé období a zpráva dozorčí rady pro valnou hromadu společnosti FK Mladá Boleslav, a.s.

Kontrola vykonané práce členů manažerských úseků organizační struktury je prováděna ředitelem klubu Michaelem Doležalem v průběhu běžného chodu společnosti, zejména na pravidelných poradách. Ředitel klubu je jednou až dvakrát týdně informován hlavním ekonomem o posledních vykonaných ekonomických aktivitách společnosti. Jednotliví manažeři neposkytují řediteli klubu pravidelné formální zápisy o jejich vykonané práci. Ředitel klubu poskytuje získané informace představenstvu společnosti.

Každoročně klub ve své výroční zprávě, vydávané po skončení ročníku Gambrinus ligy, udává hospodaření klubu za uplynulou sezónu spolu s porovnáním několika předešlých let. Z výkazu nejdůležitějších nákladů a výnosů je patrné do jaké míry klub plní svůj cíl v podobě nezáporného hospodaření.

Tab. 3 Struktura nejdůležitějších nákladů za rok (v tis. Kč)

	2010	2011	2012
— Spotřeba materiálu	8.006	7.630	6.895
— Z toho sportovní výstroj	1.723	2.802	2.523
— Spotřeba energií	4.167	3.480	4.244
— Opravy, udržování	1.859	1.334	1.861
— Cestovné	0	2	0
— Reprezentace, pohoštění	3.644	5.789	4.698
— Software	15	38	62
— Úklidové služby	786	756	695
— Bezpečnostní agentura	1.333	1.246	1.644
— Hostování hráčů	835	127	221
— Rozhodčí	1.010	827	894
— Provize za přestupy	13.139	2.763	11.119
— Náklady přeúčtované hráčům	5.589	4.232	5.520
— Trenéři mládeže	881	0	0
— Odměny hráčů, zprostředkování transferů, služby odborníků	90.452	95.044	81.333
— Pronájem automobilů	1.255	1.124	347
— Ostatní pokuty, penále	80	151	50
— Odpis pohledávek daňově účinný	200	120	169
— Odpis pohledávek daňově neúčinný	0	511	63
— Ostatní provozní náklady, silniční daň	528	994	1.194
— Odpisy dlouhodobého majetku	653	662	706
— Odpisy ocenitelných práv/hráči/	28.679	11.464	7.078
— Opravné položky k pohledávkám	-79	581	62
— Úroky, ostatní fin. náklady, dary	2.427	3.003	1.422
— Kurzové ztráty	1.407	3.964	2.719
— Mimořádné náklady	6.251	98	0

Zdroj: Upraveno autorem dle výroční zprávy FK MB, a.s. 2012/2013

Tab. 4 Struktura nejdůležitějších výnosů za rok (v tis. Kč)

	2010	2011	2012
Nájemné nebytových prostor	2.753	3.064	2.942
Tržby z reklam	79.199	95.084	93.196
Přestupy, hostování	34.001	1.346	12.431
Vstupné	4.617	4.212	4.639
Přeúčtování nákladů hráčům	5.589	6.238	5.226
Ostatní služby	3.178	3.299	3.081
Dotace na provoz	11.671	12.197	13.950
Ostatní provozní výnosy	1.001	290	830
Úroky	8	48	105
Kurzové zisky	52	5	197
Ostatní finanční výnosy	421	66	97
Mimořádné výnosy – odpis závazků 0		99	0

Zdroj: Upraveno autorem dle výroční zprávy FK MB, a.s. 2012/2013

Tab. 5 Kalkulace výnosů a nákladů za rok (v tis. Kč)

	2010	2011	2012
Celkové výnosy	142.490	125.948	136.694
Celkové náklady	173.117	145.940	132.996
Hospodářský výsledek před zdaněním	<u>-30.627</u>	<u>-19.992</u>	<u>+3.698</u>

Zdroj: Upraveno autorem dle výroční zprávy FK MB, a.s. 2012/2013

Shrnutí:

Společnost sice dosáhla v roce 2010 nepříznivý ekonomický výsledek, který je pouze účetního rázu a je způsobený rozdílným principem účtování příjmů a výdajů za přestupy hráčů, konkrétně nastupujícími odpisy ocenitelných práv jednotlivých hráčů a je plně saturován nerozděleným téměř 80 mil. ziskem z let minulých.

V roce 2012 se podařilo vedení společnosti oproti předešlým dvěma letům splnit cíl v podobě nezaporného hospodaření. V nákladové složce hrála největší roli úspora na

odměnách hráčů, výdajích za zprostředkování transferů a službách odborníků. Dále se výrazně ušetřilo na odpisech ocenitelných práv. Výnosy jsou obecně nejvíce ovlivňovány příjmy z reklam, konkrétně příjmy z reklamy od hlavního partnera ŠKODA AUTO, a.s.

5.5 SWOT analýza

Z výše zmíněných poznatků jsem vytvořil matici SWOT, která poznatky shrnuje do ucelené formy. Jednotlivé části matice rozvádím níže komentáři.

5.5.1 Silné stránky

- Dlouholetá historie klubu
- Silná ekonomická základna
- Dobré vztahy s městem Mladá Boleslav
- Vlastnická struktura v rukou stabilních subjektů
- Přehledná organizační struktura
- Kvalitní zázemí pro činnost
- Sportovní výsledky klubu

a) Dlouholetá historie klubu

Mladoboleslavský klub, který hraje na různých úrovních, má více než stoletou tradici. To dokazuje, že v Mladoboleslavském regionu byl o fotbal vždy velký zájem. V současnosti je klub pravidelným členem nejvyšší fotbalové soutěže. V posledních letech se mu dařilo umisťovat v horních patrech tabulky.

b) Silná ekonomická základna

Klub spolupracuje se silným partnerem ŠKODA AUTO, a.s., díky kterému má k dispozici na české poměry nadstandardní rozpočet. Tento fakt dává klubu, mimo jiné, silnou pozici mezi českými fotbalovými konkurenty v přestupové politice a prostor pro vytváření bezproblémového zázemí pro chod klubu. Partnerství se ŠKODA AUTO, a.s. je pro fungování klubu na současné vysoké úrovni zásadní.

c) Dobré vztahy s městem Mladá Boleslav

Město Mladá Boleslav se významně podílí na činnosti společnosti. Každoročně se přispívá dotacemi na tvorbu rozpočtu klubu a zároveň jako vlastník městského stadionu provozuje sportovní areál, což také přináší nemalé finanční výdaje. Dobré

vztahy s radnicí města, a tedy podpora klubu městem v současné podobě tvoří stavební kámen prvotního fotbalu v Mladé Boleslavi.

d) Vlastnická struktura v rukou stabilních subjekt

Všechny subjekty, vlastníci akcie fotbalového klubu, jsou prestižní a úspěšné. Ať se již jedná o stavební firmu GEMA MB, s.r.o., která úspěšně podniká v regionu již devatenáct let či statutární město Mladá Boleslav. Stabilitu ve vlastnické struktuře lze také pozorovat na stejném složení představenstva klubu od počátku jeho založení na bázi akciové společnosti roku 2001.

e) Přehledná organizační struktura

Organizační strukturu hodnotím jako přehlednou s jasně definovaným hierarchickým rozložením. Přestože v současné době, po odchodu předešlého hlavního trenéra A-týmu a sportovního ředitele Ladislava Mináře, není post sportovního ředitele obsazen, ztotožňuji se s názorem vedení klubu o vyčkání na správnou situaci a obsadit tento post silnou osobností českého fotbalu.

f) Kvalitní zázemí pro činnost

Zázemí v areálu městského stadionu poskytuje veškerý komfort pro činnost klubu. V areálu je k dispozici několik travnatých ploch, běžecký ovál, či sportovní haly, takže sportovní stránka je plně saturována. Areál nabízí i zázemí pro management klubu v podobě kancelářských prostor a fanoušky prostřednictvím Fanshopu.

g) Sportovní výsledky klubu

Klub, respektive A-tým, který je pro vyhodnocování sportovních úspěchů nejdůležitějším ukazatelem, zaznamenal od změny vlastnické struktury v roce 2001 několik sportovních úspěchů. Mezi hlavní patří umístění na 2. příčce Gambrinus ligy v ročníku 2005/2006, 3. místo o rok později a 4. místo v sezóně 2011/2012. Ve zbylých letech se pohyboval v horních patrech tabulky Gambrinus ligy. Na mezinárodní úrovni dosáhl klub také několik úspěchů, např. vyřazení francouzského klubu Olympique Marseille v prvním kole Poháru UEFA nebo postup v roce 2007 v téže soutěži přes italský US Città di Palermo.

5.5.2 Slabé stránky

- Práce klubu s jeho cíli
- Vzdělávání členů managementu

- Hodnocení pracovníků
- Stanovy společnosti

a) Práce klubu s jeho cíli

Společnost má stanoveny cíle v každé tematické oblasti, tedy ve sportovní, ekonomické i sociální, ale ne ve všech oblastech z hlediska časového horizontu. Chybí střednědobé ekonomické cíle a krátkodobé a střednědobé sociální cíle. Dále klub nevytváří plány, jak ke stanoveným cílům dojít. Zejména u dlouhodobých cílů reprezentujících filozofii klubu je na místě vypracovávat plány v podobě dílčích kroků s kratším horizontem trvání. Klub má sice stanoveny krátkodobé cíle, které se odrážejí do dlouhodobé filozofie, ale jak bylo řečeno výše, nejsou vytvořeny plány. Zároveň ne všechny krátkodobé cíle respektují pravidlo palce⁵. Jsou postrádány kritéria specifčnosti a měřitelnosti. Například krátkodobý sportovní cíl ohledně doplňování A-týmu hráči z mládežnických družstev by měl být specifičtější a měřitelný. A v poslední řadě klub s takovými rozpětím činnosti by měl mít definováno větší množství cílů.

b) Vzdělávání členů managementu

Společnost v současné době nevyužívá žádného kvalifikačního programu pro rozvoj dovedností svých manažerů. Sportovní management, stejně jako většina odvětví, prochází vývojem, objevují se nové přístupy, pohledy atd., a tudíž je potřeba držet s modernizací krok. S osvojováním nových manažerských dovedností poroste efektivita práce celého managementu.

c) Hodnocení pracovníků

Pracovníci jsou ve společnosti hodnoceni nepravidelně, neformálně a jejich hodnocení nemá ucelený řád. Členové managementu jsou hodnoceni nepravidelně na poradách managementu ústní formou od ředitele klubu. Ředitel klubu je nepravidelně hodnocen při osobních setkáních s prezidentem klubu.

d) Stanovy společnosti

Stanovy společnosti jsou slabou stránkou zejména z důvodu jejich zastaralosti. Stanovy nebyly aktualizovány od jejich sepsání v roce 2001. Nacházejí se v nich neaktuální informace o složení orgánů společnosti, a to nejen z hlediska konkrétních členů, ale také jejich počtu.

5.5.3 Příležitosti

- Popularita fotbalu v České republice
- Získání statutu AKADEMIE
- Získání nových partnerů
- Angažování silné osobnosti na post sportovního ředitele
- Získání povolení ke stavbě severní tribuny

a) **Popularita fotbalu v České republice**

Fotbal se v České republice těší velké popularitě. Prvoligové kluby, Mladá Boleslav není výjimkou, už mají vybudovanou svou diváckou základnu a nemusí své fanoušky teprve získávat. Popularitu fotbalu v České republice lze i demonstrovat na zájmu Čechů o letošní Mistrovství světa v Brazílii, ačkoliv se národní tým nekvalifikoval.

b) **Získání statutu AKADEMIE**

Mladoboleslavský klub se uchází o udělení statutu AKADEMIE od Fotbalové asociace České republiky. Se získáním statutu je spojeno i zkvalitnění podmínek pro mládež v důsledku získání větších finančních prostředků pro mládežnické oddíly. Získání statutu s sebou také nese zvyšování prestiže pro klub.

c) **Získání nových partnerů**

Další příležitostí pro klub je navázání kontaktů s potenciálními novými partnery, kteří by nebyli tak dominantní jako ŠKODA AUTO, a.s., ale s jejich četností by význam rostl. Snižovalo by se tak ohrožení ztráty ekonomické stability klubu při ukončení spolupráce s hlavním partnerem.

d) **Angažování silné osobnosti na post sportovního ředitele**

Jak již bylo řečeno výše, v současnosti nemá klub obsazen post sportovního ředitele. Vzhledem ke snaze neudělat ukvapené rozhodnutí a vyčkat na správnou chvíli a správného člověka, vyvstává možnost správného načasování a získání osobnosti českého fotbalu, která by pro mladoboleslavský klub byla velmi přínosná.

e) **Získání povolení ke stavbě severní tribuny**

Již několik let se fotbalový klub marně snaží získat povolení od obyvatel panelového domu, který leží v těsné blízkosti hlavní arény, ke stavbě severní tribuny. Nicméně do budoucna je pro příležitosti obyvatele o záměru přesvědčit a rozšiřující stavbu realizovat.

5.5.4 Hrozby

- Ztráta podpory města Mladá Boleslav
- Konkurence v podobě BK Mladá Boleslav
- Konec spolupráce s hlavním partnerem ŠKODA AUTO, a.s.
- Ekonomika v ČR
- Konkurence jiných volnočasových aktivit u dětí

a) Ztráta podpory města Mladá Boleslav

Na podzim roku 2014 se budou konat komunální volby v České republice. V současnosti má FK Mladá Boleslav, a.s. velmi dobré vztahy s radnicí města, na které je vytvořená pravicová koalice v čele s Občanskou demokratickou stranou. I když komunální politika je velmi rozdílná oproti té parlamentní, lze se dle posledních parlamentních voleb obávat, že ODS nedostane od svých voličů takovou podporu, jako v předešlých komunálních volbách. Tento fakt ohrožuje i mladoboleslavský klub v rámci vyjednávání podmínek s potencionálními novými představiteli magistrátu Mladá Boleslav.

b) Konkurence v podobě BK Mladá Boleslav

V sezóně 2013/2014 se podařilo mladoboleslavským hokejistům postoupit do nejvyšší české hokejové ligy. Účastí BK Mladá Boleslav v hokejové extralize pochopitelně narůstá zájem obyvatel Mladé Boleslavi o jejich zápasy. Již v předešlých letech, kdy se ve městě hrály nejvyšší ligy v hokeji i ve fotbale, docházelo k občasnému překrývání hracích časů a divák si musel mezi sporty vybrat. Tento fakt by mohl způsobit odliv fotbalových diváků k hokeji.

c) Konec spolupráce s hlavním partnerem ŠKODA AUTO, a.s.

Významnou hrozbou pro klub je ztráta svého hlavního partnera ŠKODA AUTO, a.s. Jak bylo řečeno výše, příjmy ze spolupráce hrají pro klub zásadní roli a klub si uvědomuje, že takto silného partnera by znovu obtížně hledal. Ztráta partnera nemusí být způsobena pouze neodpovídajícími výsledky klubu, které parter podmiňuje, nýbrž například změnou vnitřní politiky ŠKODA AUTO, a.s., či například personální změnou v oblasti rozhodující o spolupráci.

d) Ekonomická situace

Fotbalový klub je obchodní společností, a proto jeho činnost velmi výrazně ovlivňuje ekonomická situace. A to nejen v České republice, ale také v ostatních zemích, neboť klub obchoduje na hráčském trhu i se zahraničními subjekty.

e) Konkurence jiných volnočasových aktivit u dětí

Nejen fotbalový svět ohrožuje globální nárůst zájmu dětí o jiné volnočasové aktivity, které jsou spojené zejména s technologickými pokroky. Vzhledem k filozofii klubu vychovávat vlastní hráče od útlého věku a mít silnou mládežnickou základnu se jeví toto ohrožení jako nezanedbatelné.

5.5.5 Shrnutí SWOT analýzy

Tab. 6 Matice SWOT FK Mladá Boleslav, a.s.

Vnitřní faktory	Slabé stránky (W)	Silné stránky (S)
	Vnější faktory	<ol style="list-style-type: none"> 1. Práce klubu s jeho cíli 2. Vzdělávání členů managementu 3. Hodnocení pracovníků 4. Stanovy klubu
Příležitosti (O)	WO strategie „hledání“	SO strategie „využití“
<ol style="list-style-type: none"> 1. Popularita fotbalu v ČR 2. Získání statutu AKADEMIE 3. Získání nových partnerů 4. Angažování silné osobnosti na post sportovního ředitele 5. Získání povolení ke stavbě severní tribuny 	<ul style="list-style-type: none"> • Angažováním silné osobnosti, dobrého manažera zkvalitnění práce v oblasti plánování. • Angažováním silné osobnosti, dobrého manažera zavedení koncepčního systému hodnocení a vzdělávání pracovníků. 	<ul style="list-style-type: none"> • Využití dobrých sportovních výsledků k získávání nových partnerů. • Využití ekonomické síly klubu k získání silné osobnosti na post sportovního ředitele. • Využití ekonomické síly k získání statutu AKADEMIE.
Hrozby (T)	WT strategie „vyhýbání“	ST strategie „konfrontace“
<ol style="list-style-type: none"> 1. Ztráta podpory města Mladá Boleslav 2. Konkurence v podobě BK Mladá Boleslav 3. Konec spolupráce s hlavním partnerem ŠKODA AUTO, a.s. 4. Ekonomická situace 5. Konkurence jiných volnočasových aktivit u dětí 	<ul style="list-style-type: none"> • Kvalifikačním růstem manažerů snížit riziko ztráty hlavního partnera. • Zkvalitněním práce v oblasti plánování snížit riziko ztráty hlavního partnera. 	<ul style="list-style-type: none"> • Využití kvalitního zázemí k přilákání dětí ke členství ve fotbalovém klubu. • Využití dobrých sportovních výsledků ke snížení konkurenčního ohrožení v podobě BK Mladá Boleslav. • Využití přehledné organizační struktury jako argumentu pro hlavního partnera, proč se společností spolupracovat.

Zdroj: Olšák (2014)

- **Strategie „hledání“**

Získáním kvalitního manažera do organizační struktury společnosti na post sportovního ředitele vzniká příslib zkvalitnění práce managementu ve sportovní i obecné rovině. S novým členem přicházejí nové přístupy, nové názory, nový styl práce atd. Nový manažer by mohl přinést klubu impuls ke zkvalitnění práce v oblasti plánování, využívání vzdělávacích programů pro členy managementu a v systému hodnocení pracovníků.

- **Strategie „vyžití“**

Předchozí dobré sportovní výsledky a účasti klubu v evropských pohárech zvyšují atraktivitu klubu pro partnery. Sportovní úspěchy tak mohou hrát významnou roli při získávání nových partnerů.

Aktuální ekonomickou sílu může klub zužitkovat při hledání nového sportovního manažera. Ekonomický potenciál dává klubu možnost najít opravdu silnou osobnost, která bude pro činnosti klubu velkým přínosem.

Využití ekonomickou sílu by měl klub také při procesu získávání statutu AKADEMIE, tedy konkrétně při postupném plnění jednotlivých podmínek k udělení tohoto statutu.

- **Strategie „vyhýbání“**

Kvalifikační růst manažerů společnosti by mohl být jedním z aspektů při snižování rizika ztráty hlavního partnera. Jednak z pohledu rozšíření odborných znalostí při jednáních se zástupci partnera, jednak jako ukazatel koncepčního, profesionálního přístupu k vedení společnosti. Zkvalitnění práce managementu v oblasti plánování může být také jedním z pozitivních ukazatelů profesionality vedení klubu pro hlavního partnera, a tedy důvodem, proč s klubem spolupracovat.

- **Strategie „konfrontace“**

K přilákání dětí, respektive rodičů, kteří do značné míry ovlivňují aktivity svých dětí, může klub využít svého kvalitního zázemí, jenž má pro své sportovce k dispozici, konkrétně například propagací možností areálu městského stadionu pro členy atd.

Udržením dobrých sportovních výsledků sníží klub konkurenční riziko ze strany hokejového klubu BK Mladá Boleslav, který v tomto roce postoupil do nejvyšší české hokejové ligy.

Zachováním přehledné organizační struktury klubu lze snižovat riziko ztráty hlavního partnera. Tato organizační struktura může také být jedním z argumentů pro hlavního partnera, proč se společností spolupracovat.

6 Návrhy na zdokonalení managementu FK Mladá Boleslav, a.s.

Provedená SWOT analýza zaznamenává několik nedostatků. Byly popsány jako slabé stránky, které se týkají zejména sekvenčních manažerských funkcí. Jedna ze slabin klubu se nachází v oblasti plánování, konkrétně ve stanovování cílů a následném vytváření plánů pro naplňování zvolených cílů. Jako další nedostatek analýza odhalila nevyužívání kvalifikačních programů pro rozvoj členů managementu. Dalším nedostatkem managementu je nekoncepční hodnocení pracovníků. A v neposlední řadě má klub jisté rezervy ve svých stanovách. V následující kapitole se budu slabinám společnosti věnovat podrobněji a vypracuji návrhy, jak tyto nedostatky eliminovat. Jedním z bodů následující kapitoly bude také návrh na rozšíření zaměstnaneckých výhod, které neuvádím výše jako nedostatek, neboť v současné době klub jisté zaměstnanecké výhody pracovníkům poskytuje (viz. kap. 5.4.3). Nicméně rozšíření výhod shledávám za zdokonalení personalistiky v oblasti odměňování.

6.1 Zdokonalení v oblasti plánování

Důležitým faktorem pro kvalitní plánování jsou kvalitně stanovené cíle. Klub má stanoveny cíle ve všech tematických kategoriích, avšak už ne ve všech kategoriích z hlediska časového horizontu (viz tabulka 7 cíle klubu). Navíc mnohé cíle jsou stanoveny příliš obecně, i když je lze specifikovat. Proto jsem některé cíle upravil, aby byly lépe měřitelné a specifitější, což přináší možnost lepší kontroly a hodnocení zda byly splněny. Důraz na specifitnost a měřitelnost jsem kladl zejména u cílů s krátkodobým horizontem. Dále jsem cíle doplnil o další možné varianty v určitých časových horizontech. V následující tabulce předkládám návrh úpravy a doplnění cílů. Současné cíle klub nedeklaruje v žádném oficiálním dokumentu, proto tuto navrhovanou podobu definic klubových cílů navrhuji každoročně uvádět ve výroční zprávě v aktualizované podobě.

Tab. 7 Návrh na cíle klubu

CÍLE	Krátkodobé (roční)	Střednědobé (3 roky)	Dlouhodobé (nad 3 roky)
Sportovní	Umístění A-týmu v tabulce Gambrinus ligy na příčce zaručující účast v evropských pohárech	Získání statutu AKADEMIE	Upřednostňování výchovy vlastních hráčů před nákupy hráčů
	Umístění mládežnických týmů v horních patrech tabulky	Realizace stavby Severní tribuny	Podpora trenérů při získávání vyšších trenérských licencí
	Doplnit kádr A-týmu minimálně o 4 hráče z juniorského týmu		Koncepční vyhledávání mladých talentovaných hráčů
	Pořádat minimálně 2 turnaje pro mládež		
Ekonomické	Vyrovnaný rozpočet	Podpora kvalifikačního růstu členů managementu	Ekonomická stabilita
	Angažování silné osobnosti na post sportovního ředitele	Práce s image klubu pro veřejnost	Udržení partnera ŠKODA AUTO, a.s
	Získání nových perspektivních partnerů		Udržení současné podpory města Mladá Boleslav
Sociální	Pomoci minimálně 25% hráčů na trhu práce	Vytváření nových společenských událostí	Budování vztahu klub-fanoušek
	Vytvoření minimálně jednoho dotazníku na spokojenost pracovníků ve společnosti		Zvyšování spokojenosti členů klubu

Zdroj: Olšák (2014)

Ve sportovní oblasti jsem upravil dlouhodobý cíl v podobě doplňování kádru A-týmu vlastními odchovanci na krátkodobý cíl s přesnou konkretizací kolik hráčů z juniorského týmu do prvoligového kádru každoročně zařazovat. Cíl by měl klub stanovovat před začátkem sezóny s ohledem na reálnou sílu ročníku vstupujícího do juniorského věku a od toho stanovit cíl v počtu zařazení. Konkretizace počtu hráčů povede k lepší kontrole a vyhodnocení splnění cíle. Do krátkodobých cílů jsem dále začlenil nový cíl v podobě každoročního pořádání alespoň dvou turnajů pro mládež.

Jeden halový v zimním období a jeden na travnaté ploše v období letním. Vzhledem k zázemí a ekonomickým možnostem klubu souhlasím se dvěma současnými krátkodobými cíli v podobě umístování A-týmu a mládežnických družstev v tabulce. Jako nový střednědobý sportovní cíl jsem definoval realizaci stavby Severní tribuny. Cíl získání statutu AKADEMIE v horizontu 3 let jsem zachoval. Stavba Severní tribuny v horizontu 3 let by šla také zařadit do ekonomických střednědobých cílů. Nicméně vzhledem k provázanosti cíle se sportovním zázemím a sportovním využíváním stavby jsem cíl zařadil do cílů sportovních. V dlouhodobém horizontu můj návrh zachovává klubovou filozofii upřednostňování výchovy vlastních hráčů před nákupy hráčů. Dále jsem doplnil cíle v podobě podpory trenérů při získávání vyšších trenérských licencí a koncepčního vyhledávání mladých talentovaných hráčů, což lze také vyjádřit jako kvalitní skauting.

Krátkodobý ekonomický cíl vyrovnaného rozpočtu jsem rozšířil o cíl během jednoho roku angažovat silnou osobnost českého sportovního prostředí na post sportovního ředitele. Kvalitní sportovní manažer bude dle mého názoru přínosem nejen pro sportovní úsek, ale pro celý management klubu. Cíl je dobře kontrolovatelný z pohledu, zda k angažování dojde, ale zda klub získá opravdu přínosnou osobnost, odhalí až delší časové období. Cíl lze opět vzhledem k akcentu ke sportovní rovině zařadit i do sportovních cílů. Dále jsem definoval nový krátkodobý ekonomický cíl v podobě získání nových perspektivních partnerů. Tento cíl jsem početně nekonkretizoval, situace se bude vždy odvíjet od stávajícího stavu počtu partnerů. Mezi střednědobé ekonomické cíle jsem zařadil podporu kvalifikačního růstu členů managementu a práce s image klubu pro veřejnost. Vzdělávací programy pro manažery v současné době klub nevyužívá. Tomuto tématu se budu podrobněji věnovat v další části této kapitoly. Souhlasím s dlouhodobými ekonomickými cíli klubu, jejich plnění vidím také jako zásadní pro činnost klubu.

Původní dlouhodobý sociální cíl jsem zkrátil do horizontu jednoho roku. Původně měl klub stanoven, že chce dlouhodobě pomáhat svým kmenovým hráčům, kteří se neprosadili do profesionálního fotbalu a paralelně s reprezentací mladoboleslavského klubu studovali Střední odborné učiliště ŠKODA AUTO, a.s., při vyjednávání pracovních podmínek ve společnosti ŠKODA AUTO, a.s. Nový cíl konkretizuje, že každoročně chce klub takto pomoci alespoň 25% hráčů, kterých se to týká. S větší specifičností cíle dojde ke snadnější kontrole a vyhodnocování splnění cíle. Krátkodobé

sociální cíle jsem dále rozšířil o každoroční vytváření minimálně jednoho dotazníku na spokojenost pracovníků ve společnosti. S tímto cílem souvisí i definice nového dlouhodobého sociálního cíle v podobě zvyšování spokojenosti členů klubu. Do střednědobého horizontu jsem doplnil cíl vytvářet nové společenské události za účelem propagace klubu a rozšiřování partnerských vztahů.

V současné době klub nedostatečně vytváří plány, jak ke stanoveným cílům dojít. Vytvoření kvalitního návrhu plánu mi nedovoluje obsahové a kapacitní omezení bakalářské práce, tudíž návrh plánu nevytvářím. Nicméně nesmím nezmínit své doporučení klubu, aby plány s daným kvalitativním postupem vytvářel.

6.2 Zdokonalení v oblasti personalistiky

Analýza klubu odhalila několik nedostatků v oblasti personalistiky. Klub má zejména mezery ve vzdělávání členů managementu a v hodnocení členů managementu. Dále využívá jen některé z možných zaměstnaneckých výhod pro své pracovníky. V následující části práce uvedu návrhy na zdokonalení jednotlivých mezer personalistiky.

6.2.1 Návrh na zavedení kvalifikačních programů pro členy managementu

Aktuálně společnost nevyužívá žádný z kvalifikačních programů pro své manažery, který by prohluboval jejich odbornost. Z hlediska vývoje a vzniku nových přístupů k manažerským dovednostem by to bezesporu bylo na místě.

Navrhuji zavést školící programy na rozvoj manažerských dovedností pro vedoucí manažery klubu. Rozšiřování manažerských dovedností povede k vyšší efektivitě práce. Pro školení manažerů navrhuji využít služeb firmy INTERQUALITY SPOL., s.r.o. Důvody výběru této firmy jsou široký výběr nabízených služeb pro rozvoj manažerských dovedností, poskytování služeb „na míru“ dle potřeb objednavatele, reprezentativní školící prostředí a lokalita hlavního města Prahy, která je v dobré dostupnosti od Mladé Boleslavi. Do školících programů navrhuji zapojit ředitele klubu Michaela Doležala, marketingového manažera Bc. Jana Holického a manažera komunikace Jiřího Korose. Školící kurzy pro manažery navrhuji následovně:

1) Michael Doležal

Kurzy: Vedení lidí (leadership), Zvládání mezilidských konfliktů, Koučování a motivace podřízených, Efektivní práce v týmu, Teambuilding, Řízení stresu, Řízení porad

Očekávaný přínos: zdokonalení schopnosti práce s podřízenými, zdokonalení schopnosti vést tým, osvojení dalších manažerských schopností

2) Bc. Jan Holický

Kurzy: Základy konstruktivní komunikace, Asertivní dovednosti, Přesvědčivá prezentace, Negociace – umění vyjednávat jako manažerská dovednost, Řízení času, Řízení stresu

Očekávaný přínos: zdokonalení schopnosti komunikace s partnery klubu, osvojení dalších manažerských schopností

3) Jiří Koros

Kurzy: Základy konstruktivní komunikace, Asertivní dovednosti, Přesvědčivá prezentace, Řízení času Řízení stresu

Očekávaný přínos: zdokonalení schopnosti komunikace s vnějším prostředím klubu, osvojení dalších manažerských schopností

6.2.2 Návrh koncepčního hodnocení členů managementu

V současné době jsou členové managementu ve společnosti hodnoceni nepravidelně, neformálně a jejich hodnocení nemá ucelený řád. Hodnocení probíhá na poradách ústní formou ředitelem klubu. Ředitel klubu je nepravidelně hodnocen při osobních setkáních s prezidentem klubu.

Jsem přesvědčen, že hodnocení pracovníků má probíhat pravidelně s pevně daným řádem. Navrhuji zavést ve společnosti řád s přesnými pravidly hodnocení jednotlivých členů. Členové managementu budou hodnoceni pokaždé na pravidelných poradách před domácím utkáním ředitelem klubu po předložení tištěného výkazu splněné práce za předešlé období. Výkaz bude obsahovat vykonanou práci jednotlivých manažerů včetně pracovníků spadajících do manažerovy struktury. Hodnocení budou probíhat vždy na začátku porady. Ředitel klubu zhodnotí na poradě vykonanou práci každého manažera zvlášť ústně. Na základě odevzdaných výkazů připraví ředitel klubu ucelenou zprávu pro prezidenta klubu. Tím bude probíhat i částečný proces kontroly, konkrétně kontrola vykonané práce členů klubu.

Hodnocení na skupinových poradách vidím jako přínosné zejména z hlediska motivačního efektu pro manažery, budování týmové práce a posílení procesu kontroly.

Tab. 8 Výkaz o vykonané práci

Aktivity	Popis aktivit	Komentář manažera
Běžné aktivity		
Mimořádné aktivity		
Návrh na nové aktivity		

Zdroj: Olšák (2014)

Výkaz o vykonané práci bude obsahovat následující sekce: splnění běžných pracovních povinností manažera, vykonání mimořádných aktivit a inovativní návrhy na zavedení nových aktivit. Vedle výčtu vykonání a návrhů jednotlivých aktivit bude výkaz doplněn komentářem manažera. Popisované aktivity budou nejen v rámci každého manažera, ale také pracovníků v jeho struktuře. Tento výkaz odevzdá každý manažer minimálně 1 den před poradou řediteli klubu.

Tab. 9 Výkaz hodnocení

Aktivity	Hodnocení	Komentář ředitele klubu
Běžné aktivity		
Mimořádné aktivity		
Návrh na nové aktivity		

Zdroj: Olšák (2014)

Výše uvedený výkaz hodnocení bude vypracovávat ředitel klubu pro prezidenta klubu. Hodnocení bude probíhat na stupnici od 1 do 5, přičemž známka 1 bude reprezentovat hodnocení nejlepší. Ohodnocení manažerů bude ředitel klubu doprovázet vlastním komentářem.

6.2.3 Návrh na rozšíření zaměstnaneckých výhod pro pracovníky klubu

Klub využívá jen několik z možností zaměstnaneckých výhod pro své pracovníky. Navrhuji rozšířit nabídku zaměstnaneckých výhod pro pracovníky klubu, konkrétně pro 11 členů organizační struktury, uvedených na str. 36 této práce v hierarchickém rozřazení od ředitele klubu níže. Pro zjištění největší žádanosti zaměstnanecké výhody jsem vytvořil tabulku užitečnosti (viz příloha IX.), kterou jsem předložil výše zmíněným 11 členům. Tabulka zaznamenává na stupnici 1 – 5 užitečnost zaměstnanecké výhody pro dotazovaného, přičemž 1 představuje nejužitečnější a 5 nejméně užitečnou výhodu. Zaměstnanecké výhody jsem vybíral z možností, které v současné době klub nevyužívá. Následující tabulka ukazuje výsledek dotazování.

Tab. 10 Výsledek dotazování na užitečnost zaměstnaneckých výhod

Druh výhody	Počet bodů
Příspěvek na životní pojištění	21
Příspěvek na penzijní připojištění	26
Možnost bezúročné půjčky od společnosti	32
Zvýhodněné produkty společnosti	35
Poskytování doplňujícího vzdělávání	23
Příspěvek na bydlení	24

Zdroj: Olšák (2014)

Z tabulky vyplývá, že nejžádanější zaměstnaneckou výhodou je příspěvek na životní pojištění, dále poskytnutí doplňujícího vzdělávání a příspěvek na bydlení. Naopak mezi nejméně žádané výhody patří zvýhodněné produkty společnosti a poskytování bezúročných půjček.

Na základě výsledků dotazování doporučuji společnosti, aby začala svým pracovníkům přispívat na životní pojištění. Přínos poskytování příspěvků vidím zejména v růstu motivace a spokojenosti pracovníků ve společnosti. S rozšířením

zaměstnaneckých výhod vzroste také potenciál získávání kvalitních pracovníků do společnosti v případě potřeby. Společnost bude lukrativnější pro potenciální nové pracovníky. Vzhledem k ekonomické síle klubu nevidím náklady spojené se zavedením dodatečné zaměstnanecké výhody jako dramatické.

6.3 Zdokonalení stanov společnosti

Aktuální stanovy společnosti FK Mladá Boleslav, a.s. s činností na nejvyšší úrovni ve svém oboru jsou bezesporu slabou stránkou. Společnost stále používá verzi stanov z doby založení akciové společnosti v roce 2001. Navrhuji stanovy zaktualizovat a opravit v následujících částech:

- 1) Na straně osmnácté v § 22 bod 1), kde se píše o dozorčí radě jako o tříčlenném orgánu. V současné době dozorčí rada společnosti čítá 9 členů.
- 2) Na straně dvacáté čtvrté, kde je zaměněna římská číslice XI., která by správně měla navazovat na předchozí X., za římskou číslici XII.
- 3) Na straně dvacáté čtvrté zaktualizovat jmenný seznam členů představenstva. V současné době je pátým členem představenstva Jana Veselá místo Karla Stannera.
- 4) Na straně dvacáté páté zaktualizovat jmenný seznam členů dozorčí rady.

7 Závěry a doporučení

Z provedené analýzy společnosti FK Mladá Boleslav, a.s. lze vypožorovat několik nedostatků. V analýze jsem se zaměřil zejména na sekvenční manažerské funkce a nedostatky jsem objevil v oblasti plánování a v personalistice. Dalším odhaleným slabým místem společnosti jsou její stanovy. Na základě odhalených chyb jsem vypracoval návrhy, které chyby odstraňují.

V oblasti plánování společnost nepracuje správně se stanovováním svých cílů. Cíle jsou stanoveny ve všech tematických kategoriích, tedy ve sportovní, ekonomické i sociální, nicméně ne ve všech kategoriích z hlediska časového horizontu. Vzhledem k rozsahu činností společnost stanovuje malé množství cílů. Cíle společnosti také postrádají patřičnou specifickou a měřitelnost. Dále společnost nedostatečně vytváří plány, jak cílů dosahovat. Navrhl jsem soustavu nových cílů. Nové cíle jsou stanoveny ve všech časových horizontech a jsou specifitější než cíle předešlé. Cíle jsem doporučil uvádět ve výročních zprávách klubu. Zároveň jsem společnosti doporučil, aby vytvářela plány vedoucí k cílům.

V oblasti personalistiky má společnost slabé místo ve vzdělávání svých pracovníků. V současné době nevyužívá žádný z kvalifikačních programů. Zejména u členů managementu je na místě rozvíjet jejich manažerské dovednosti. Navrhl jsem společnosti, aby zavedla kvalifikační programy na rozvoj manažerských dovedností vedoucích pracovníků. Programy jsem vybral podle potřeb jednotlivých manažerských pozic.

Z provedené analýzy byla dále odhalena slabá stránka v hodnocení členů managementu. Hodnocení probíhají nepravidelně a neformálně bez konkrétních pravidel. Navrhl jsem systém pravidelného hodnocení s pevně daným řádem. Návrh obsahuje tabulku výkazu o vykonané práci manažerů, na základě které budou vždy hodnoceni na začátku pravidelných porad. Součástí návrhu je také tabulka výkazu hodnocení pro prezidenta klubu.

Dalším odhaleným slabým místem jsou stanovy společnosti, které neprošly aktualizací od jejich vzniku v roce 2001. Navrhl jsem aktualizaci a opravu v konkrétních bodech.

V oblasti personalistiky jsem také společnosti doporučil rozšířit zaměstnanecké výhody. V současnosti společnost již několik zaměstnaneckých výhod poskytuje (viz kap. 5.4.3.2), nicméně jejich počet shledávám nedostatečným. Vytvořil jsem tedy tabulku, která obsahuje výčet nenabízených výhod a hodnocení užitečnosti jednotlivých výhod pro pracovníky společnosti. Z výsledku dotazování jsem společnosti doporučil přispívat svým zaměstnancům na životní pojištění.

I přes odhalení nedostatků hodnotím fungování managementu FK Mladá Boleslav, a.s. kladně. Zvláště jeho organizační strukturu, která je velmi přehledná. Probíhající procesy v managementu také často korespondují s teoretickými východisky. Se zavedením navrhovaných změn dojde dle mého názoru ke zkvalitnění již dobře fungujícího managementu FK Mladá Boleslav, a.s.

8 Seznam použité literatury

1. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. Praha: Grada Publishing 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
2. ARMSTRONG, M., STEPHENS, T. *Management a leadership*. 1. vydání. Praha: Grada, 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2177-4.
3. BLAŽEK, L., *Management – Organizování, rozhodování, ovlivňování*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2011. 200s. ISBN 978-80-247-3275-6.
4. ČÁSLAVOVÁ, E. *Management a marketing sportu*. 1. vydání. Praha: Olympia, 2009. 228s. ISBN 978-80-7376-150-9.
5. DAUMANN, F., *Grundlagen der Sportökonomie*. 1. vydání. UTB_Lucius, 2011. 298s. ISBN 978-3-8252-3184-2.
6. DĚDINA, J., CEJTHAMR, V. *Management a organizační chování*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing 2005. 340 s. ISBN 80-247-1300-4.
7. DĚDINA, J., ODCHÁZEL, J. *Management a moderní organizování firmy*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. 328 s. ISBN 978-80-247-2149-1.
8. DĚDIČ, J., ŠTENGLOVÁ, I., KŘÍŽ, R., ČECH, P. *Akciové společnosti*. 7. přepracované vydání. Praha: C. H. Beck, 2012. 697 s. ISBN 978-80-7400-404-9.
9. DONNELLY, J.H., jr., GIBSON J.L., IVANCEVICH J.M. *Management*. Praha: Grada Publishing 1997. 824s. ISBN 80-7169-422-3.
10. GRASSEOVÁ, M., DUBEC, R., ŘEHÁK, D. *Analýza v rukou manažer*. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2010. 325 s. ISBN 978-80-251-2621-9.
11. HENDL, J. *Kvalitativní výzkum*. 1. vydání. Praha: Portál, 2005. 408 s. ISBN 80-7367-040-2.
12. 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.
13. KARLÖF, B., LÖVINGSSON, F., H. *Management od A do Z*. Brno: Computer Press, 2006. 309s. ISBN 80-251-1001-0.
14. KOONTZ, H., WEIHRICH, H. *Management*. Praha: Victoria Publishing, 1993. 659s. ISBN 80-85605-45-7.
15. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů – základy moderní personalistiky*. 3. vydání. Praha: Management Press, 2001. 367 s. ISBN 80-7261-033-3.

16. NOVOTNÝ, J. *Sport v ekonomice*. 1. vydání. Praha: Wolters Kluwer, 2011. 512 s. ISBN 978-80-7357-666-0.
17. ŘEHÁČEK, O. *Představenstvo akciové společnosti a postavení jeho členů*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2010. 199 s. ISBN 978-80-7400-346-2.
18. Stanovy FK Mladá Boleslav, a.s. 2001.
19. ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing 2012. 208 s. ISBN 978-80-247-4151-2.
20. ŠULEŘ, O. *Manažerské techniky*. 1. vydání, dotisk. Olomouc: Rubico, 1995, 1997, 2003. 225 s. ISBN 80-85839-89-X.
21. TOSIEN, G. *Sportökonomie: Ein Lehrbuch in 15 Lektionen*. Meyer & Meyer Verlag, 2009. 231 s. ISBN 978-3-89899-514-6.
22. VEBER, J. A KOLEKTIV. *Základy managementu*. Praha: Fortuna, 2003. 136s. ISBN 80-7168-654-9.
23. VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Moderní management v teorii a praxi*. 3. rozšířené vydání. Praha: Management Press 2013. 360 s. ISBN 978-80-7261-232-1.
24. Zpráva předsedy představenstva FK Mladá Boleslav, a.s. o činnosti společnosti. 2010.

Internetové zdroje:

25. Historie. [online]. [cit. 2014-05-16]. Dostupné z: <<http://www.fkmb.cz/klub/historie.php>>.
26. Základní údaje FK Mladá Boleslav: Logo klubu. [online]. [cit. 2014-08-11]. Dostupné z: <<http://www.fkmb.cz/klub/index.php>>.
27. Městský stadion Mladá Boleslav: Popis areálu. [online]. [cit. 2014-05-17]. Dostupné z: <<http://www.fkmb.cz/stadion/index.php>>.
28. Rozvoj manažerských dovedností. [online]. [cit. 2014-06-08]. Dostupné z: <<http://www.interquality.cz/INTERN%C3%8DKURZY/tabid/55/Default.aspx>>.

9 Seznam příloh

- Příloha I. Seznam tabulek
- Příloha II. Seznam obrázků
- Příloha III. Logo FK Mladá Boleslav, a.s.
- Příloha IV. Hlavní vstup na Městský stadion FK Mladá Boleslav, a.s.
- Příloha V. Tribuna HLAVNÍ ARÉNY FK Mladá Boleslav, a.s.
- Příloha VI. UMT areálu Městského stadionu FK Mladá Boleslav, a.s.
- Příloha VII. Hrací plocha mládežnických družstev FK Mladá Boleslav, a.s.
- Příloha VIII. Stanovy společnosti FK Mladá Boleslav, a.s.
- Příloha IX. Tabulka hodnocení užitečnosti zaměstnaneckých výhod