

# UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE

Fakulta tělesné výchovy a sportu

Oddělení sportovního managementu

## *DIPLOMOVÁ PRÁCE*

**Srovnání organizačních struktur vybraných mládežnických klubů**

Vypracoval:

Jaroslav Vavříček

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Pavel Berka, CSc.

Studijní obor:

Management TVS

V Praze dne 30.března 2006

  
podpis

*Abstrakt a klíčová slova*

*Název:*

**Srovnání organizačních struktur vybraných mládežnických klubů**

*Cíle práce:*

Vymezit pojmy spojené s tématem diplomové práce, zpracovat metodologickou část, představit jednotlivé kluby, jejichž organizační struktury budou srovnávány, pohovořit s pracovníky těchto klubů o organizaci, shrnout a zhodnotit dané struktury, navrhnout svou vizi.

*Metodologie:*

Organizační struktury vybraných fotbalových klubů a způsob jejich financování. Návrh ideální organizační struktury mládežnických fotbalových klubů, informace získány i formou nestandardizovaných rozhovorů s představiteli klubu.

*Výsledky:*

Po analýze dat a zhodnocení vybraných mládežnických klubů byl vytvořen optimální model organizační struktury mládežnických klubů, který by měl pomoci zefektivnit celkovou práci a dosahovat lepších sportovních i ekonomických výsledků klubů.

*Klíčová slova:*

organizace, organizování, organizační jednotka, organizační struktura, mládežnický fotbalový klub

*Abstract and keywords*

*Title:*

**Comparison of organizational structures of selected youth clubs**

*The Goals:*

Specify the terms connected with the thesis, work out the methodology part, introduce selected clubs and their organizational structures, interview members and employees of these clubs, present my idea.

*Methodology:*

Organizational structures of selected soccer clubs and the ways of their funding. Suggestion of an ideal organizational structure, informations also acquired by nonstandard interviews with club officials.

*Results:*

Youth clubs optimal organizational structure model has been made after thorough analysis of selected clubs in order to make clubs more efficient and more successful both at sports and business.

*Keywords:*

organization, organizing, organizational unit, organizational structure, youth soccer club

*Jméno:* Jaroslav Vavříček

*Studijní obor:* Management tělesné výchovy a sportu

*Název diplomové práce:* Srovnání organizačních struktur vybraných mládežnických klubů

*Anglický název diplomové práce:* Comparison of organizational structures of selected youth clubs

*Vedoucí diplomové práce:* Ing. Pavel Berka, CSc.

*Prohlášení:*

Prohlašuji, že jsem tuto diplomovou práci zpracoval samostatně pod dohledem vedoucího práce pana Ing. Pavla Berky, CSc., a uvedl všechny použité literární i odborné zdroje, ze kterých jsem čerpal.

*Děkuji*

Panu Ing. Pavlu Berkovi, CSc., za odborné konzultace během zpracování mé diplomové práce i za podporu, čas a trpělivost, které mi věnoval.

Dále děkuji zástupcům klubů SK Slavia Praha - fotbal a.s., FŠ Třebíč a FC Vysočina Jihlava za poskytnutí důležitých informací pro moji práci.

## **Obsah:**

- I. Úvod*
- II. Stanovení cílů*
- III. Organizační struktury*
  - III. 1 Obecné pojetí organizační struktury – základní pojmy
    - 1. 1 Organizace, organizování
    - 1. 2 Organizační jednotka
    - 1. 3 Organizační úrovně
    - 1. 4 Rozpětí managementu
    - 1. 5 Organizační struktura a její rozdělení
    - 1. 6 Obecné problémy organizačních struktur
  - III. 2 Organizační struktury v TVS
    - 2. 1 Profil a funkce sportovní organizace
    - 2. 2 Analýza interních a externích faktorů sportovní organizace
      - 2. 2. 1 Analýza interních faktorů
      - 2. 2. 2 Analýza externích faktorů
    - 2. 3 Organizování ve sportu a cíle sportovní organizace
    - 2. 4 Formy organizování ve sportu
      - 2. 4. 1 Organizační struktura obchodní společnosti
      - 2. 4. 2 Organizační struktura občanského sdružení
    - 2. 5 Rozdíly organizačních struktur v případě fotbalových klubů
    - 2. 6 Struktura příjmů a výdajů sportovních klubů v ČR
- IV. Organizační struktury vybraných fotbalových klubů*
  - IV. 1 SK Slavia Praha
    - 1. 1 Základní údaje o klubu
    - 1. 2 Historie klubu
    - 1. 3 Organizační struktura úseku mládeže
    - 1. 4 Rozhovor s představitelem klubu
  - IV. 2 Fotbalová škola Třebíč
    - 2. 1 Základní údaje o škole
    - 2. 2 Organizační struktura fotbalové školy
    - 2. 3 Rozhovor s představitelem fotbalové školy
  - IV. 3 FC Vysočina Jihlava
    - 3. 1 Základní údaje o klubu
    - 3. 2 Struktura řízení FC Vysočina Jihlava
    - 3. 3 Struktura řízení mládežnického fotbalu
    - 3. 4 Rozhovor s představitelem klubu
- V. Shrnutí porovnávaných organizačních struktur a návrh optimálního řešení*
- VI. Závěr*
- VII. Seznam zdrojů použitých pro sepsání diplomové práce*
- VIII. Přílohy*
  - VIII. 1 Přehled sponzorů jednotlivých klubů pro sezónu 2005/ 2006
  - 2 Seznam otázek pro rozhovory se zástupci jednotlivých klubů:

## I. Úvod

Téma srovnání organizačních struktur mládežnických fotbalových klubů jsem si vybral pro sepsání své diplomové práce z několika důvodů.

Prvním z nich je, že se ve sportu, konkrétně ve fotbale, pohybuji již přes dvacet let. Samozřejmě, že nejprve aktivně jako hráč, posledních pět let také jako trenér. Za tuto dobu jsem prošel přibližně sedmi fotbalovými kluby a měl jsem tak možnost porovnat kvalitu mládežnických základů u klubů z nejnižších fotbalových úrovní, ale také u špičkových prvoligových klubů kopané, jejichž mládežnické kategorie patří dlouhodobě k těm nejkvalitnějším v naší republice.

Dalším z důvodů je fakt, že chce-li klub uspět v dnešním neúprosném konkurenčním světě (jak na poli sportovním, tak ekonomickém), musí velice dbát na svou mládežnickou základnu. To se většině z nás jeví jako samozřejmý a logický fakt, ale málokdo už ví, že tomu tak zdaleka není ani v těch nejlepších tuzemských klubech. Proč tomu tak není? Na tuto odpověď dle mého názoru existuje hned několik odpovědí.

V první řadě jde o finanční zázemí mládeže. Již základní chybou je, že fotbalový svaz striktně neurčí, kolik peněz z dotací klubu má jít na výchovu mládeže, a nevyžaduje účetní kontrolu. Běžně se tedy stává, že mládež „dotuje“ první mužstvo klubu.

Druhým problémem bezesporu souvisejícím s financemi je takové odměňování trenérů, které by pokrylo alespoň ty nejnnutnější trenérské výdaje jako jsou telefonní hovory s rodiči, potažmo samotnými hráči, pokrytí cestovních nákladů, atd. Samozřejmě nemá smysl zde rozebírat do důsledků, že tito lidé jsou nuceni přizpůsobit trénování i své zaměstnání. Z toho všeho plyne, že většinou se trenéry stávají nadšení tatínci nebo již zabezpečení lidé, místo kvalitně vzdělaných odborníků, mezi které můžeme řadit například absolventy tělovýchovných fakult, kteří místo toho, aby uplatňovali své znalosti, těžce shánějí jakoukoliv práci a velmi často jsou zaměstnáni v oborech, které nemají nic společného s jejich dosaženým vzděláním.



Mohl bych jmenovat ještě mnoho dalších důvodů jako je například nedostatek talentovaných dětí, který je ovlivněn životním stylem dnešní mládeže, kdy se do popředí jejich zájmu dostávají všemožné výtobytky nejmodernějších technologických trendů, nezdravým způsobem stravování, nedostačující rodičovskou péčí, nedostatkem pohybu, ale i dalšími, nově vznikajícími sporty, které se stávají stále populárnějšími, jako je například florbal. Toto však již nejsou témata, kterými se ve své práci zabírám.

Rozhodl jsem se porovnat několik fotbalových klubů různých výkonnostních úrovní z hlediska jejich organizační struktury, finančního a personálního zázemí, zhodnotit a porovnat jejich sportovní úspěchy, představy, jakým směrem se do budoucna ubírat a promluvit s čelními zástupci mládežnických úseků.

Po srovnání teoretických návodů a rad a získaných praktických poznatků, bych se pokusil sestavit svůj model ideálně fungující organizační struktury pro klubovou mládež.

## II. Stanovení cílů

Pro svou práci jsem si stanovil následující cíle:

1. *Vymezit pojmy spojené s tématem diplomové práce.*
2. *Zmapovat organizační strukturu a finanční podmínky, zejména ve vybraných sportovních klubech.*
3. *Analyzovat vybrané fotbalové kluby.*
4. *Porovnat teoretická východiska s praktickými zkušenostmi.*
5. *Pokusit se navrhnout optimální organizační strukturu a způsob financování fotbalové mládeže a trenérů.*

### III. 1 Obecné pojetí organizační struktury-základní pojmy

#### III. 1. 1 Organizace, organizování

##### **Pojem organizace**

Pojem organizace je definován nejrůznějšími způsoby a je velmi mnohotvárný. Můžeme jej pojímat jednak jako komunikační prostředek, který řeší problémy, nebo jako prostředek pro rozhodování. V teoretické rovině jde o formální hledisko. Ve vztahu k podniku a podnikání lze na pojem organizace pohlížet mnoha způsoby. Nejčastěji se v literatuře vyskytují tyto definice (*Dědina, J.: Podnikové organizační struktury - teorie a praxe 1996, str.9*):

- Podnik je organizace - jednotlivé osoby a skupiny mohou vytvářet organizace, které se pak mohou navzájem samy propojovat. V tomto případě je organizace pojata jako instituce.
- Podnik má organizaci - v tomto smyslu je organizace míněna jako výsledek organizačního procesu, popisuje tedy určitou formu pořádku, uspořádání. Jedná se o pojetí jako organizační struktura. Toto pojetí organizace se nejvíce blíží tématu mé diplomové práce. Pojetí uvedené níže naopak spadá do profilu manažera jako vedoucího pracovníka podniku či organizace.
- Podnik je organizován - proces organizování je chápán jako úkol manažera, který se pokouší ovlivňovat chování organizačních prvků.

##### **Pojem organizování**

Problematika organizování a s ní úzce spojené následné vytváření organizačních struktur bezesporu patří k základním kamenům moderního managementu a je jednou z hlavních činností úspěšného manažera.

Problému organizování se věnuje mnoho známých autorů. Jedním z nich je Peter F. Drucker, který uvádí (*Drucker, P.F.: Management: Tasks, Responsibilities,*

*Practises 1973, str. 517*), že: „Organizační struktury jsou nejstarší a nejpodrobněji studovanou oblastí managementu.“

Podle něj organizování vymezuje a zajišťuje plánované i jiné nezbytné činnosti lidí, kolektivů při plnění potřeb a cílů celku. Prostřednictvím dělby práce musí zajistit koordinaci potřebných činností a také vztahy lidí zúčastněných v jednotlivých organizačních procesech, vymezuje jejich pravomoci a zodpovědnosti.

Naproti tomu Wehrich s Koontzem (*Koontz, H., Wehrich, H.: Management 1993, str. 235*) chápou organizování jako:

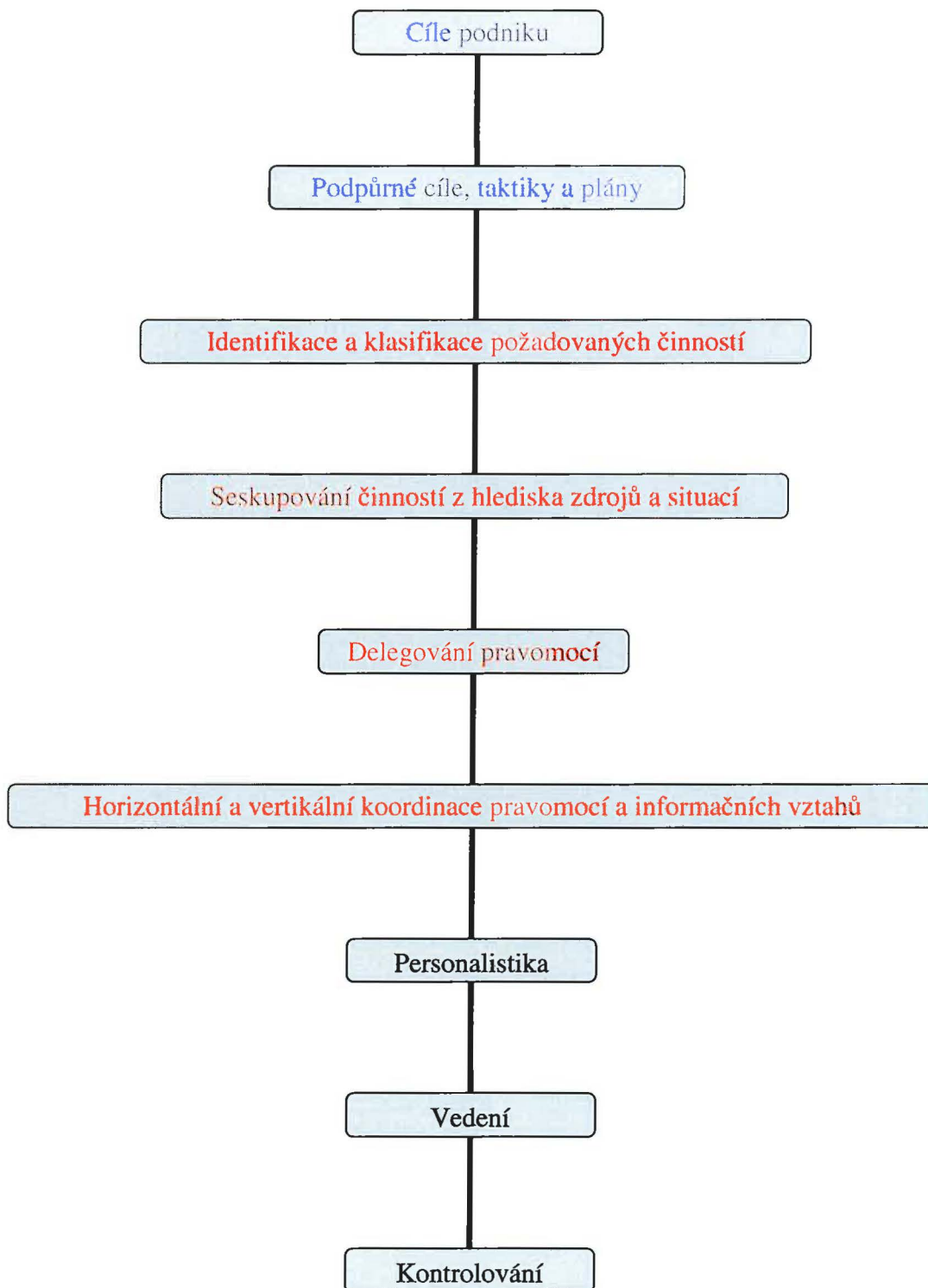
- identifikaci a klasifikaci požadovaných činností,
- seskupování činností potřebných pro dosažení cílů,
- přiřazení manažera ke skupině činností s pravomocí potřebnou k doзору nad nimi,
- zabezpečení vertikální a horizontální koordinace v organizační struktuře.

Jejich definice se mi jeví jako nejužitečnější. Proces organizování znázorňuje obr.č.1, str. 12. Logika organizování v podnikovém prostředí má podle uvedených autorů těchto šest kroků:

1. *Stanovení cílů podniku.*
2. *Formulování podpůrných cílů, taktik a plánů.*  
(Kroky 1 a 2 spadají do oblasti plánování.)
3. *Identifikace a klasifikace činností, potřebných pro její dosažení.*
4. *Seskupování těchto činností z hlediska disponibilních lidských a materiálních zdrojů tak, aby je bylo možné co nejlépe za daných okolností vykonávat.*
5. *Delegování potřebných pravomocí pro vedoucí skupin k provádění daných činností.*
6. *Horizontální a vertikální provázání těchto skupin pomocí vztahů podřízenosti a nadřazenosti.*

(Kroky 3 až 6 spadají do oblasti organizování.)

Obr. č. 1 – Proces organizování



Na těchto šest kroků pak navazují další funkce jako je personalistika, vedení a kontrolování.

### III. 1. 2 Organizační jednotka

Pojem organizační jednotka může znamenat buď jistou oblast, oddělení nebo pobočku organizace, u níž má manažer pravomoc pro vykonávání specifikovaných činností. Jako konkrétní příklad můžeme uvést prodejní oddělení, výrobní oddělení nebo marketingové oddělení.

Ze všech níže uvedených organizačních jednotek podrobněji rozvádím pouze jednotku funkcionální, protože ta jediná nachází uplatnění co se sportovních klubů týče. Ostatní jednotky jsem se snažil jen co nejstručněji představit, neboť jejich detailnější rozbor by zabral mnoho dalších stran a pro moji práci nemají větší význam.

Způsoby, jakými jsou organizační jednotky vytvářeny, rozvádějí Koontz s Weihrichem (*Koontz, H., Weihrich, H.: Management 1993, str. 254- 268*).

Jedná se o tyto způsoby tvorby:

a) Vytváření organizačních jednotek podle jednoduchých čísel:

Metoda spočívá ve vyčleňování osob, které mají stejné povinnosti a jsou podřízeny stejnému manažerovi. Tato metoda se kdysi využívala hlavně při organizování ozbrojených sil a vychází z úvahy, že úspěch záleží výhradně na počtu lidí.

b) Vytváření organizačních jednotek podle času:

Tento způsob se většinou využívá v podnicích, kde je důležité vzít v úvahu směnný provoz, jako je tomu například v nemocnicích, u hasičských sborů, ale také u továren, kdy nelze jen tak výrobu zastavit a pak ji zase spustit (ocelárny, lanárny, hutě, atd.).

c) Vytváření organizačních jednotek podle podnikových funkcí:

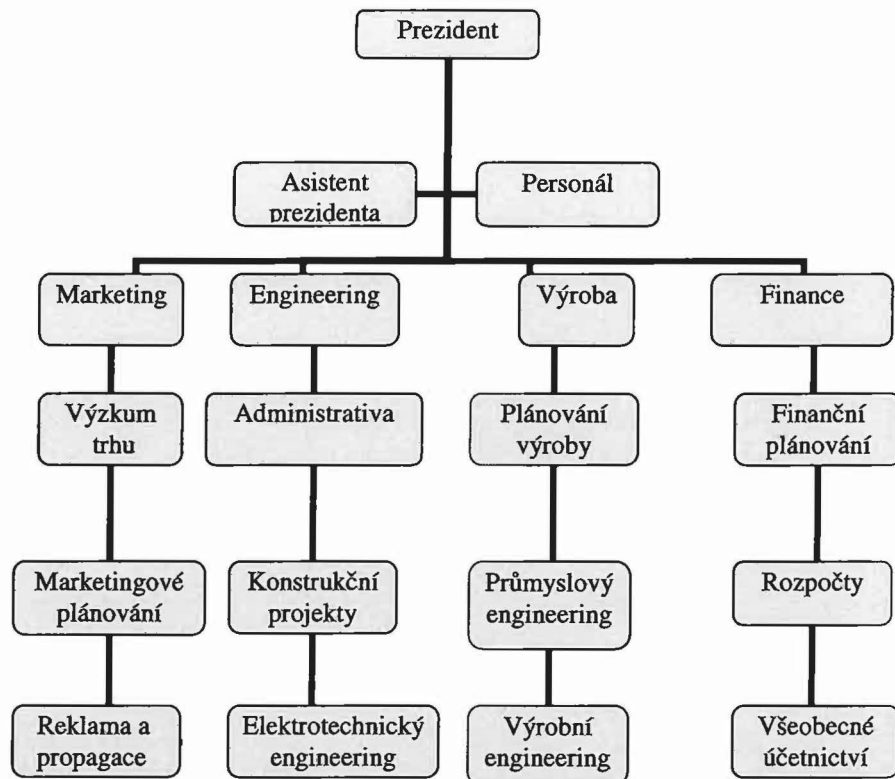
Jedná se o seskupování činností podle podnikových funkcí. Za základní podnikové funkce můžeme považovat výrobu, prodej a financování. Tyto činnosti se pak logicky seskupují do organizačních jednotek typu výroba, prodej, marketing, atd. Tato označení se však nemusí vždy vyskytovat v organizačním schématu. Neznačená to však, že takto není organizace rozdělena. Například nemocnice zřejmě nebude mít oddělení výroba nebo prodej, což ale nevylučuje fakt, že tyto činnosti nevykonává. Spíše se stane, že vzhledem ke svému malému významu jsou zahrnuty pod jiné, významnější aktivity.

Funkcionální vytváření organizačních jednotek je zřejmě nejčastěji používaný způsob pro organizování činností a v současné době se pravděpodobně vyskytuje v každém podniku na určité organizační úrovni. Výhodou této jednotky může být to, že význam hlavních činností je zabezpečen vrcholovými manažery, pro které také vytváří možnost postřehnout chyby jednotlivých zaměstnanců i zaměstnaneckých skupin. Také se zde respektuje pracovní specializace zefektivňující práci zaměstnanců, jejich snadnější kontrolu a výcvik.

Nevýhodou se naopak může stát právě přílišná specializace, a tím velmi úzké zaměření klíčových zaměstnanců, stejně jako obtížnější koordinace mezi jednotlivými funkcemi. Funkcionální jednotka se také mnohem hůře vyrovnává se změnou prostředí. Z hlediska jednotlivých manažerů je problémem jistě to, že za zisk odpovídá pouze jeden člověk - výkonný ředitel, což je u velkých společností velice složité. Běžní manažeři pak mají díky své specializaci jen omezené možnosti dalšího výcviku a získávání znalostí a zkušeností ze všech podnikových funkcí.

Funkcionální jednotka má většinou takovou skladbu, jaká je znázorněna na obrázku č. 2., str.16. V této organizační struktuře jsem neuvedl všechny jednotky struktury, protože záleží na každé organizaci, jak velké rozpětí si zvolí. Myslím si však, že pro pochopení a představu toto postačí.

Obr.č. 2 – Skladba funkcionální jednotky



d) Vytváření organizačních jednotek podle území, respektive oblastí:

Je to způsob hojně využívaný organizacemi, jejichž podnikové operace pokrývají značnou geografickou oblast, a je tudíž výhodné seskupit jejich činnosti podle určitých území a podřídit je manažerům.

e) Vytváření organizačních jednotek podle zákazníků:

Pro tuto metodu je charakteristické to, že klíčem pro třídění jsou zákazníci a podle jejich skupin následně vznikají organizační jednotky. Toto je typické například pro bankovní ústavy.



f) Vytváření organizačních jednotek podle procesů nebo podle zařízení:

Je to metoda seskupování činností v návaznosti k nějakému procesu nebo k některému typu zařízení. V praxi je možné ji nalézt v procesech lakování, elektrického pokovování nebo v továrnách, kde jsou soustředěny děrovací lisy, automaty na výrobu šroubů apod.

g) Vytváření organizačních jednotek podle výrobku:

Jedná se o seskupování činností vzhledem k výrobkům. Vyskytuje se u organizací, které vyrábějí několik výrobních řad nebo větší počet druhů výrobků, a využívá se pro zdokonalení stávající organizační struktury.

h) Maticová organizační struktura:

Podstata maticové organizační struktury spočívá v kombinování funkcionální, procesové nebo výrobní tvorby organizačních jednotek. Jednotlivé projekty mají vlastní oddělení výzkumu, marketingu atd., ale také se navzájem kombinují různými způsoby pro větší efektivitu.

### III. 1. 3 Organizační úroveň

Organizační úroveň lze chápat jako stupně podřízenosti. Jejich vytváření je nutné především z toho důvodu, že manažer není schopen koordinovat neomezený počet podřízených. Počet těchto stupňů je různý a odvíjí se především od velikosti organizace. Z toho vyplývá, že pojem organizační úroveň úzce souvisí s dalším pojmem, a tím je rozpětí managementu.

### III. 1. 4 Rozpětí managementu

Rozpětí organizačních struktur víceméně vyjadřuje počet podřízených, které má na starosti jeden člověk, tedy vedoucí pracovník.

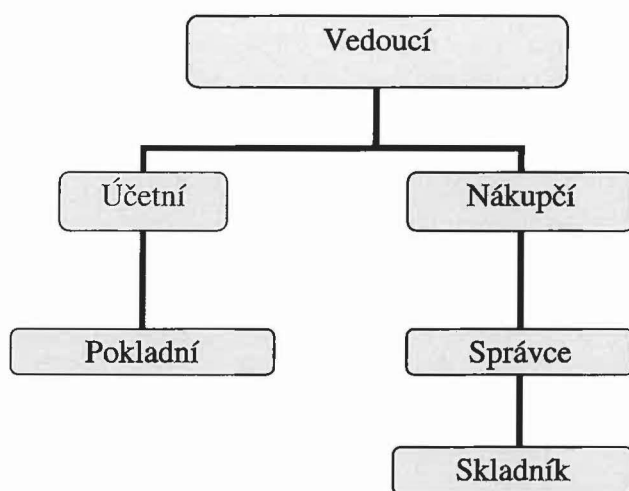
Rozpětí může být **úzké** nebo **široké**. Tyto možnosti se vyskytují jak v klasickém podnikatelském sektoru, tak i ve sportu. U sportovních organizací se rozpětí klubu či tělovýchovné jednoty odvíjí od členské základny, což v podstatě znamená velikosti klubu a na skutečnosti, zda se jedná o občanské sdružení nebo obchodní společnost (akciovou nebo společnost s ručením omezeným). Je zřejmé že provinční klub s malými ambicemi nebude mít tak široké rozpětí jako například ambiciózní prvoligový klub s bohatou historií, který usiluje o ty nejvyšší sportovní cíle.

Uvedme si nyní ve stručnosti základní rozdíly mezi oběma rozpětími organizace. Ačkoliv jsou příklady opět uváděny v podobě organizací jako klasických podnikatelských subjektů, myslím si, že není obtížné představit si obdobné varianty v podobě sportovních klubů.

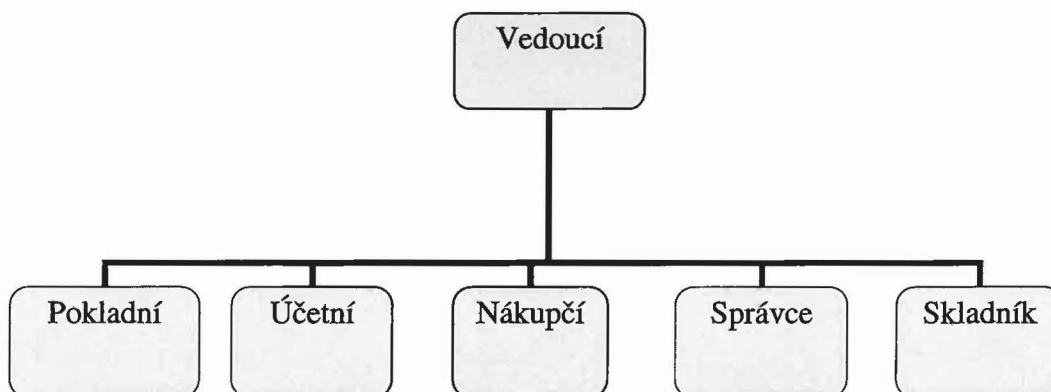
- Úzké (strmé) rozpětí - umožňuje lepší kontrolu činnosti pracovníků, neboť se jedná o rozpětí s malým počtem podřízených. Mezi další výhody patří například těsné vedení a rychlá komunikace mezi podřízenými a vedoucím. Nevýhodou naopak bývá to, že vedoucí mají často velkou tendenci angažovat se přímo v práci podřízených nebo velký počet organizačních úrovní. Toto rozpětí má strmou strukturu, což znamená, že obvykle vyžaduje větší počet úrovní, a tím i vyšší náklady, které z většího počtu řídicích úrovní vyplývají. Schéma organizační struktury s úzkým rozpětím je znázorněno na obrázku č. 3., str.19.
- Široké (ploché) rozpětí - se vyznačuje obtížnější kontrolou podřízených pro jejich větší počet. Vedoucí pracovník proto musí delegovat pravomoci a podřízení musejí být vybírání s velkou pečlivostí. Nevýhodou bývá přetíženost vedoucích pracovníků, kteří pak mají sklony k odkládání rozhodnutí nebo ke ztrátě povědomí o jejich přehledu. To pak klade důraz na obrovské kvality manažera. Toto rozpětí má plochou strukturu s menším

počtem řídicích stupňů. Příklad organizační struktury se širokým rozpětím znázorňuje obrázek č. 4.

Obr.č. 3 – Příklad strmé organizační struktury:



Obr.č. 4 – Příklad ploché organizační struktury:



Myslím si, že rozdíl je zde zcela zřetelný. Zatímco vedoucí pracovník na obrázku se strmou strukturou má přímo pod sebou jen dva podřízené, kterým dále delegoval pravomoc a kontrolu nad dalšími zaměstnanci, druhý vedoucí pracovník přímo kontroluje všechny výše uvedené podřízené.

Odborníci tvrdí, že jakési optimální rozpětí neexistuje, protože každá organizace má svá specifika a vyžaduje proto svůj zvláštní rozbor, podle kterého si pak můžeme zvolit ideální variantu. Studie ovšem uvádí, že pro manažery vrcholového managementu jsou optimem čtyři podřízení a pro manažery nižších úrovní se uvádí počet mezi osmi až dvanácti pracovníky.

### III. 1. 5 Organizační struktura a její rozdělení

Velmi zjednodušeně můžeme říci, že organizační struktura je výsledek procesu organizování. Je to jakási forma sdružování činností i lidí pro správné zabezpečování úkolů organizování. V dnešní době se obvykle organizační struktury definují podle systémového přístupu, tzn. že prvky systému tvoří organizační jednotky jako oddělení, odbory aj. a informační vazby představují vztahy mezi těmito jednotkami.

V praxi ovšem neexistuje jediná optimální organizační struktura, která by byla návodem pro úspěšné podnikání. Moderní management bere vytváření dobré struktury jako proces vyhovující konkrétním podmínkám jednotlivých podniků. Drucker (*P.F.: Management: Tasks, Responsibilities, Practises 1973, str. 601*) konstatuje, že : „Nejjednodušší organizační struktura, která plní své poslání, je tou nejlepší. To, co dělá organizační strukturu dobrou, jsou problémy, které sama nevytvoří.“

Velké pozornosti se také dostává neformálním organizačním strukturám, které se vytvářejí spontánně na základě sdílených zájmů skupin lidí (jako příklad můžeme uvést osobní vztahy, dlouhodobá spolupráce, atd.).

Než se zmíním o členění organizačních struktur, chtěl bych říci, že před samotnou volbou koncepce těchto struktur je třeba se zamyslet, které útvary budou považovány za organizační jednotky, jaká bude volba rozpětí řízení, kolik je potřeba zvolit organizačních úrovní, jak bude delegována pravomoc a jak bude v neposlední řadě koncipována horizontální a vertikální dělba činností. Některé z těchto věcí jsem již rozebral výše.

Pro pohled na různé způsoby členění organizačních struktur jsem zvolil publikaci doc. Čáslavové (Čáslavová, E.: *Management sportu 2000*, str. 44- 45), která použila modely Mintzberga, jenž volí pět konfigurací organizačních struktur.

Jsou to:

- a) *organizační struktury podle hlediska sdružování činností,*
- b) *organizační struktury podle hlediska rozhodovací pravomoci a zodpovědnosti,*
- c) *organizační struktury podle míry delegace a zodpovědnosti,*
- d) *organizační struktury podle členitosti,*
- e) *organizační struktury podle časového trvání.*

### III. 1. 6 Obecné problémy organizačních struktur

Jak jsem se již několikrát zmínil, organizační struktura může mít v závislosti na specifičnosti podniku mnoho podob. Každá pak má své výhody a své nedostatky. Pokusím se tedy odhalit alespoň některé problémy organizačních struktur.

Důležitým úkolem organizační struktury je přesně definovat jednotlivé stupně řízení podniku, stupně podřízenosti a nadřízenosti, zodpovědnosti a pravomoci a také přesně vymežit všechny hlavní i vedlejší činnosti, strukturální jednotky, způsoby komunikace a další.

Rozhodování o formě organizační úrovně nebývá nikterak jednoduché a lze říci, že čím více má organizační struktura úrovní, tím více nákladů musí podnik nebo organizace vynaložit pro její správný chod, neboť je potřeba více manažerů pro jednotlivé úrovně a samozřejmě také více zaměstnanců, kteří sem samozřejmě také neodmyslitelně patří. Zároveň je třeba zmínit, že větší počet úrovní má daleko větší problém s komunikací než například dvouúrovňová struktura. Myslím hlavně komunikaci směrem dolů, což znamená komunikaci vrcholového manažera s výkonnými pracovníky, která v tomto případě z velké části neprobíhá nikdy přímo, ale zprostředkovaně. Stejně tak je obtížná i kontrola pracovníků.

Vše výše jmenované platí samozřejmě i pro sportovní organizace. I ve světě sportu se totiž čím dál tím více prosazují nelítostná pravidla tržní ekonomiky. Kluby musí úsporně hospodařit, vynakládat prostředky co nejefektivněji a hledat takové zdroje, které zajistí bezpečný chod klubu. Efektivními prostředky samozřejmě nemyslím jen prostředky finanční, ale také vědomosti a schopnosti členů sportovní organizace, správné zorganizování pracovního času, přesné stanovení pravomocí a zodpovědností, a tím se opět dostáváme ke správné volbě organizační struktury, která musí zajistit mimo jiné i dokonale fungující komunikaci mezi všemi pracovníky.

Myslím si, že ve většině klubů na vyšší sportovní úrovni už si dnes jejich manažeři uvědomují význam této manažerské činnosti. Vědí totiž, že jim pomáhá plnit cíle a představy klubu. Stejně jako vědí, že nedostatky v této oblasti mohou vést k problémům, jejichž odstranění pak kluby stojí nemalé prostředky, které se ale naopak musejí využít co nejefektivněji.

### III. 2 Organizační struktury v TVS

#### III. 2. 1 Profil a funkce sportovní organizace

Podívejme se nyní podrobněji na profil a funkce organizací, které můžeme nalézt v našich podmínkách. A zaměříme se již čistě na oblast sportu, jak nám napovídá název této kapitoly. Takto vidí profil a funkce sportovní organizace Doc. Čáslavová (Čáslavová, E.: *Management sportu 2000*, str. 32- 36):

#### **Profil sportovní organizace**

Současný profil sportovní organizace zahrnuje:

##### *1. tyto oblasti sportu:*

- vrcholový sport,
- výkonnostní sport,
- sport pro všechny,
- turistiku,
- showbyznys ( toto počestěné slovíčko by bylo možné také nahradit slovem komerce),
- speciální oblasti,

##### *2. přehled významných konkurentů,*

##### *3. silné a slabé stránky konkurentů.*

Myslím si, že výše uvedené dělení by se dalo zúžit do skupin:

- *vrcholový sport,*
- *výkonnostní sport,*
- *sport pro všechny - tam bych zařadil i turistiku,*
- *a speciální oblasti - tam by mohl spadat i showbyznys.*

## **Funkce organizace**

Hlavní současné funkce organizace představují:

### 1. Služby pro sportovce a trenéry:

#### *1.a) služby pro sportovce:*

- výkonnostní (přihlášky do soutěží a závodů pořádaných sportovními svazy a kluby, pořádání závodů a soutěží, přidělování dotací na členy sportovní organizace, tréninkové prostory),
- vrcholové (přihlášky na vytváření možností zúčastnit se vrcholových závodů a soutěží, zabezpečování lékařské péče, sociálního zabezpečení, zajištění tréninkových prostorů, zajištění trenérů, finanční podpora vrcholového sportu),
- pro sportovce ve sportu pro všechny (podpora programů sportu pro všechny, pronájem nebo volné používání sportovních zařízení, event.sportovního nářadí, poskytování informací).

#### *1.b) služby pro trenéry:*

- zabezpečení tréninkových procesů,
- zajištění finanční odměny,
- zprostředkování informací a odborných poznatků.

### 2. Vytváření podmínek pro realizaci sportu pro cílové skupiny:

*(jako cílové skupiny považujeme sportovce, trenéry a diváky)*

- výstavba sportovních zařízení,
- údržba stávajících zařízení,
- pronájmy chybějících zařízení,
- náležitá vybavenost zařízení (sedadla, bezpečnost stadionu, parkoviště, občerstvení).



### 3. Komunikace a propagace činnosti sportovní organizace pro cílové skupiny:

*(jako cílové skupiny považujeme sportovce, mecenáše, média, veřejnost)*

- kontakty s médii národními, kontakty s médii lokálními, tiskové konference, přímé vystupování funkcionářů sport. organizace na veřejnosti, propagační akce ke spolupráci se sponzory a mecenáši.

### 4. Ostatní funkce pro cílové skupiny:

*(jako cílové skupiny považujeme zákazníky zařízení sport. organizace, sponzory, podnikatele)*

- řízení sportovní organizace, rozvoj podnikatelské činnosti a komerčních programů, zařizování provozoven, kontakty s orgány státní správy.

Profil a funkce sportovní organizace je třeba dokreslit názory, přáními a požadavky interních a externích cílových skupin. Jsou-li známy tyto požadavky a přání, je zřejmé, jaké aktivity je nezbytné učinit, aby dojem cílových skupin v organizaci byl pozitivně změněn.

### **Přehled cílových skupin a jejich identifikace**

Pro úspěšný chod organizace je potřeba stanovit si cílové skupiny, na které se klub zaměří a co nejpřesněji je identifikovat, aby klub mohl splnit všechny jejich nároky potřebné k zaplnění stadionů, získání větší finanční podpory sponzorů, atd. Zde bych chtěl zmínit, že problém, který řeší valná většina klubů je, jak dostat na sportovní událost několikačlenné rodiny. Co je tedy dobré zjistit a identifikovat?

Jsou to tyto aspekty:

- název skupiny,
- aktuální stav jejích členů,
- nabízené činnosti a služby pro cílové skupiny,

- jakým způsobem jsou tyto činnosti placeny,
- jakými aktivitami je možno získat další nové členy cílových skupin nebo současně si udržet,
- kolik bude skupina za nové aktivity a služby platit,
- zda to bude krýt náklady na nové aktivity a služby,
- zda existují jiné zdroje na pokrytí nákladů.

### III. 2. 2 Analýza interních a externích faktorů sportovní organizace

#### III. 2. 2. 1 Interní faktory

Mezi interní faktory sportovní organizace řadíme:

- a) Funkce a činnosti sportovní organizace** - pro sportovce,
- pro trenéry,
  - pro řízení sportovní organizace,
  - pro ostatní (médiá, sponzory, veřejnost).

Je třeba sledovat typy činností, ale i jejich kvalitu, i to, zda roste počet osob, které tyto činnosti využívají.

- b) Personální zabezpečení sport. organizací** - pracovníci sportovního úseku  
(trenéři, asistenti, maséři atd.)
- pracovníci technického úseku,
  - pracovníci ekonomického úseku,
  - pracovníci marketingového úseku,
  - volení funkcionáři.

Je třeba sledovat počet pracovníků, zda jsou placení či dobrovolní, jejich kvalitu, schopnost týmové práce a způsob zaměstnaneckého poměru.

- c) **Členové sport.organizace** - analyzovat vývoj počtu členů sport.organizace v posledních třech letech, sledovat rozdělení členů do jednotlivých skupin, které skupiny se vyvíjejí kladně a které záporně, jaké jsou předpoklady jejich rozvoje.
- d) **Oddíly** - jejich počet, úroveň činnosti, hlavní problémy.
- e) **Sportovní zařízení** - stávající počet, je-li dostatečný i z hlediska budoucích tří let, jaká je kvalita zařízení, zda bude odpovídat nárokům zamýšlených činností.
- f) **Určování cen** - jsou produkty nabízené sportovní organizací odpovídajícím způsobem oceněny, odpovídají služby poskytované členům vynaloženým finančním prostředkům, porovnávat ceny s cenami konkurence.
- g) **Propagace** - jsou jednotlivé formy propagace efektivní, je sport.organizace známá na veřejnosti.
- h) **Komunikace** - je účinná interní komunikace se členy, existuje komunikace s veřejností, jak komunikuje sport.organizace se sponzory, jak s dalšími sport.organizacemi, jak funguje komunikace se státními orgány a organizacemi, jaký je zájem sponzorů o sport.organizaci.
- i) **Finance** - má sportovní organizace dostatek zdrojů na provozované činnosti, jakými aktivitami získává finanční prostředky, budou tyto aktivity vyhovovat i do budoucna, jaké další možnosti existují pro zvýšení příjmů, dají se snížit náklady na činnost, aniž by organizace zužovala své aktivity, bude se rozdělování finančních zdrojů na činnosti sport.organizace v nejbližší době měnit.

Z analýzy předností a nedostatků těchto interních faktorů by následně mělo vyplynout, jaké jsou :

- *nejdůležitější přednosti*, které chce sportovní organizace udržet,
- *nejproblémovější slabiny*, které musí sportovní organizace odstranit,
- *možnosti*, které má sportovní organizace *ke zvýšení svých příjmů*,
- *možnosti*, které má sportovní organizace *pro smysluplné snížení nákladů*,
- *prioritní opatření* – dlouhodobá i krátkodobá.

### III. 2. 2. 2 Externí faktory:

Sportovní organizace se musí zamyslet i nad externími faktory, které mohou ovlivnit realizaci jejích plánů.

#### Příklady externích faktorů:

- hospodářský vývoj dané země,
- demografický vývoj obyvatelstva,
- legislativní procesy a změny,
- politická situace,
- postavení sportu (jeho hodnota) v dané zemi,
- místní, regionální, národní a mezinárodní vývoj sportu,
- vývoj v hromadných sdělovacích prostředcích,
- vývoj konkurentů sportovních organizací,
- obchodní možnosti sportovní organizace.

Z analýzy výše uvedených externích faktorů by mělo vyplynout, jaké jsou:

- a) *nejdůležitější možnosti*, které v nejbližších letech ovlivní vývoj sportovní organizace,
- b) *největší ohrožení*, která mohou zbrzdit vývoj sportovní organizace,
- c) *nejdůležitější opatření*, která je nutno učinit krátkodobě i v dlouhodobém horizontu.

Získání výsledků z analýzy interních a externích faktorů umožňuje koncipovat strategii na měnící se podmínky. Nelze řešit všechny problémy jednorázově, v krátké době a všechny najednou. Je třeba stanovit priority, a to z finančních, personálních a časových důvodů.

### III. 2. 3 Organizování ve sportu a cíle sportovní organizace

Již dlouhou dobu proniká do světa sportu fenomén zvaný tržní ekonomika. V posledních letech je to více než patrné na mnoha světových akcích. Ať už jsou to různá mistrovství, olympiády, či jen tradiční závody a soutěže lokálního charakteru.

Sportovní akce se postupně mění, nejedná se pouze o soutěžení, ale také o atraktivní show pro diváky, kde se neustále zvyšuje prostor pro reklamu a propagaci firem, které konání těchto aktivit zaštitují.

A není se čemu divit. Větší atraktivita znamená více příznivců, více reklamního prostoru a více peněz. Právě efektivní ekonomické fungování sportovních organizací a jejich finanční stabilita mohou vést ke stanovování neustále vyšších cílů těchto organizací.

Cíle, které si lze stanovit, se dají rozdělit zhruba do těchto tří skupin:

### **1) Sportovní cíle**

- tyto cíle se týkají především zviditelnění sportu, případně sportů, které organizace provozuje, a jeho neustálé pronikání do podvědomí veřejnosti. Patří sem také udržení a zvětšování členské základny, zkvalitňování úrovně jednotlivých družstev, např. vhodným doplněním jak závodníků tak kvalifikovaných trenérů, a v návaznosti na to i plánované úspěchy v umístování v soutěžích, pořádaných příslušnými sportovními svazy.

### **2) Ekonomické cíle**

- orientují se především na vytváření finančních zdrojů, a to takových, které zajistí stabilní situaci organizace. Dále se zaměřují i na materiální vybavení a ostatní investice klubu.

### **3) Sociální cíle**

- sem patří např. identifikace se sportovním klubem, zohlednění mezilidských vztahů, zlepšování atmosféry a porozumění v organizaci, podpora k příslušnosti organizace, společnosti, spokojenost členů aj.

## III. 2. 4 Formy organizování ve sportu

Tvorba organizačních struktur sportovních klubů probíhá na bázi obchodních společností nebo spolků.

V případě obchodních společností se v české praxi ve většině případů jedná buďto o akciové společnosti, nebo o společnosti s ručením omezeným; zakládání,

vznik, organizaci a samotný „život“ takových obchodních společností a celou řadu dalších otázek s tím spojených upravuje obchodní zákoník (*zákon č.513/1991 Sb., obchodní zákoník, ve znění pozdějších předpisů*).

V případě spolků lze na otázky spojené s jejich zakládáním, vznikem a fungováním nalézt odpovědi v *zákoně č.83/1990 Sb., o sdružování občanů, ve znění pozdějších předpisů*. Pro označení právnické osoby typu spolku se dle uvedeného zákona používá termín občanské sdružení.

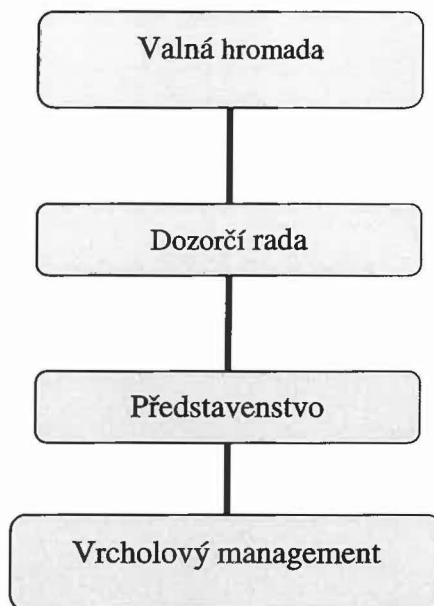
### III. 2. 4. 1 Organizační struktura obchodní společnosti

Jak již bylo uvedeno výše, organizační struktura obchodní společnosti se řídí jednotlivými ustanoveními obchodního zákoníku.

#### A) Akciová společnost

Dle obchodního zákoníku platí, že orgány akciové společnosti jsou: **valná hromada** (která je zároveň nejvyšším orgánem společnosti), **představenstvo** (které je statutárním orgánem společnosti, jenž řídí činnost společnosti a jedná jejím jménem) a **dozorčí rada** (dohlížející na výkon působnosti představenstva a uskutečňování podnikatelské činnosti společnosti). Čelní postavení ve společnosti zpravidla zaujímá též **vrcholový management**, který je ve většině případů tvořen příslušnými vedoucími zaměstnanci společnosti. Obecné schéma akciové společnosti je znázorněno na obrázku č.5., str.32.

Obr.č. 5 - Obecné schéma akciové společnosti:



### **Funkce organizačních článků akciové společnosti**

Do působnosti valné hromady náleží zejména:

- rozhodování o změně stanov, nejde-li o případy obchodním zákoníkem výslovně uvedené,
- rozhodování o zvýšení a snížení základního kapitálu,
- volba a odvolání členů představenstva, pokud stanovami neurčují, že jsou voleni a odvoláváni dozorčí radou,
- volba a odvolání dozorčí rady a jiných orgánů určených stanovami s výjimkami uvedenými v obchodním zákoníku,
- schválení řádné nebo mimořádné účetní závěrky a konsolidované účetní závěrky a v zákonem stanovených případech i mezitímní účetní závěrky, rozhodnutí o rozdělení zisku nebo o úhradě ztráty a stanovení tantiém,



- rozhodnutí o zrušení společnosti s likvidací,
- rozhodnutí o dalších otázkách, které zákon nebo stanovy zahrnují do působnosti valné hromady.

#### Úkoly dozorčí rady:

- prosazovat všechny strategické záměry akcionářů,
- dohlížet na výkon působnosti představenstva a uskutečňování podnikatelské činnosti.

Je chápána jako kontrolní orgán.

#### Představenstvo

- je statutární orgán společnosti, který řídí akciovou společnost a jedná jejím jménem. Rozhoduje o všech záležitostech společnosti., pokud nejsou obchodním zákoníkem nebo stanovami společnosti vyhrazeny do působnosti valné hromady nebo dozorčí rady.

Je chápáno jako řídicí orgán.

#### Vrcholový management

- představuje profesionální operativní řízení společnosti. Jeho činnost se formuje vzhledem ke konkrétní povaze činnosti společnosti. Především u sportovních klubů začíná diferenciací organizačních struktur právě při organizování jeho profesionálního managementu.

### **B) Společnost s ručením omezeným – s.r.o.**

Organizační struktura společnosti s ručením omezeným musí rovněž respektovat obchodní zákoník. Obchodní zákoník vypočítává tyto její orgány: **valnou hromadu** (která je opět jako v případě akciové společnosti nejvyšším orgánem společnosti), **jednatele** (statutárním orgánem společnosti může být jeden

nebo více jednatelů) a **dozorčí radu** (plní opět jako v případě akciové společnosti kontrolní funkce, avšak zřizuje se, pokud tak stanoví společenská smlouva).

### **Funkce organizačních článků společnosti s ručením omezeným**

#### Do působnosti valné hromady patří zejména:

- schválení jednání učiněných jménem společnosti před jejím vznikem,
- schvalování řádné, mimořádní a konsolidované a v případech stanovených zákonem i mezitímní účetní závěrky, rozdělení zisku a úhrady ztrát,
- schvalování stanov a jejich změn,
- rozhodování o změně obsahu společenské smlouvy, nedochází-li k němu na základě jiných právních skutečností,
- jmenování, odvolání a odměňování jednatelů,
- jmenování, odvolání a odměňování členů dozorčí rady,
- vyloučení společníka v případech stanovených obchodním zákoníkem,
- rozhodování o zrušení společnosti s likvidací, jestliže to společenská smlouva připouští.

#### Jednatelé

Statutárním orgánem společnosti je jeden nebo více jednatelů. Je-li jednatelů více, je oprávněn jednat jménem společnosti každý z nich samostatně, nestanoví-li společenská smlouva nebo stanovy jinak. Jednatelé jsou povinni zajistit řádné vedení předepsané evidence a účetnictví, vést seznam společníků a informovat společníky o záležitostech společnosti.

#### Dozorčí rada zejména:

- dohlíží na činnost jednatelů,
- nahlíží do obchodních a účetních knih a jiných dokladů a kontroluje tam obsažené údaje,

- přezkoumává především řádnou účetní závěrku,
- podává zprávy valné hromadě ve lhůtě stanovené společenskou smlouvou, jinak jednou ročně.

Mimo orgány stanovené obchodním zákoníkem jsou dále vytvářeny orgány profesionálního managementu; jeho forma je již u sportovních klubů v podobě s.r.o. rozdílná.

### III. 2. 4. 2 Organizační struktura občanského sdružení

Občanské sdružení je právnickou osobou spolkového práva, jejíž základní otázky upravuje *zákon č. 83/1990 Sb.*

Organizační struktura občanského sdružení se odvíjí od základního dokumentu občanského sdružení, kterým jsou jeho *stanovy*. Ve stanovách je organizační struktura projednávána na úrovni orgánů klubu, za něž se považují: *valná hromada* (konference), *prezident klubu*, *výbor klubu*, *dozorčí rada klubu* (event. revizoři účtů).

I když se organizační struktura na první pohled zdá být velmi podobnou struktuře obchodních společností, je principiální realizace činnosti odlišná.

#### **Funkce organizačních článků občanského sdružení**

*Valná hromada klubu typu občanského sdružení vykonává následující činnosti:*

- projednává zprávu o činnosti a hospodaření klubu a o stavu klubového majetku, práv a závazků,
- projednává a bere na vědomí zprávu dozorčí rady (event. revizorů účtů),
- projednává a schvaluje rámcový nebo pevně stanovený rozpočet klubu pro následující období,

- stanoví výši jednorázového klubového příspěvku pro případné zájemce o členství zakládajícího člena klubu, výši ročního klubového příspěvku pro činné členy klubu,
- schvaluje podmínky smluvního členství,
- přijímá čestné členy klubu,
- stanoví volební období orgánů,
- volí členy výboru klubu,
- volí a odvolává dozorčí radu, resp. revizory účtů,
- rozhoduje o vstupu a vystoupení klubu do a ze spolkových sportovních institucí,
- rozhoduje o převodu vlastnictví klubového nemovitého majetku,
- rozhoduje o změnách, úpravách a doplňcích stanov,
- rozhoduje o zániku, rozpuštění, rozdělení a sloučení klubu.

Prezident klubu je oprávněn:

- svolat řádnou i mimořádnou valnou hromadu,
- řídit zasedání výboru klubu (alespoň 1x měsíčně),
- uzavírat a sjednávat písemně právní úkony jménem klubu,
- uzavírat jménem klubu pracovně právní vztahy.

Výbor klubu

- většinou přijímá rozhodnutí a usnáší se ve věcech , které nejsou výslovně svěřeny valné hromadě, anebo ve věcech a záležitostech, které byly výboru klubu valnou hromadou svěřeny, nebo je pravomoc klubu vyjádřena přímo ve stanovách.

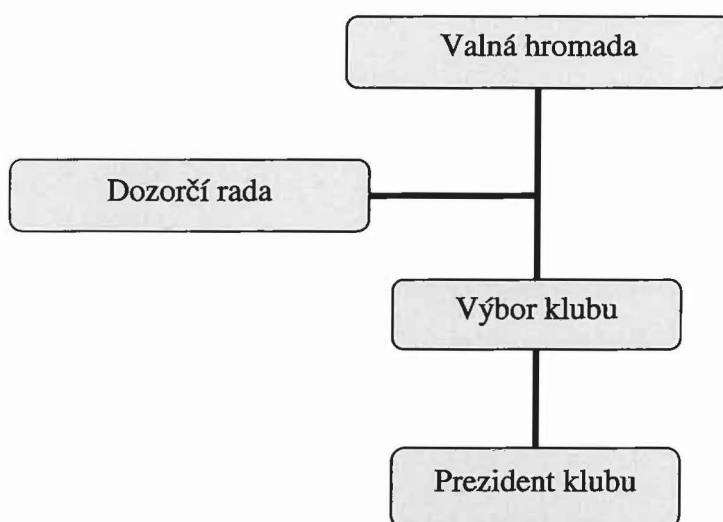
Dozorčí rada, resp. revizoři účtů,

- jsou oprávněni kontrolovat všechny účetní a finanční operace klubu, stav hospodaření s penězi, právy a majetkem klubu a podávat o tom zprávy výboru klubu a valné hromadě. Rozhodují o případném sporu o kvalitu právního, účetního nebo

finančního dokladu. Zároveň navrhují v případě zjištěných nedostatků nápravná opatření.

Obecné schéma organizační struktury občanského sdružení znázorňuje obrázek č. 6.

Obr.č. 6 – Obecné schéma občanského sdružení:



Dozorčí rada je zde zakreslena mimo hlavní osu orgánů, a to proto, že její členové jsou voleni valnou hromadou pro funkci kontrolní, představují tedy tzv.nezávislou kontrolu. Neměli by být členy jiných orgánů, aby mohli skutečně dodržovat princip nezávislosti na výkonných činnostech.

### III. 2. 5 Rozdíly mezi fotbalovými kluby fungujícími ve formě obchodních společností a jako občanská sdružení

Jak vlastně vznikají organizační struktury? V každé organizaci existuje určitá dělba práce. Ať už je to malinký obchůdek na rohu ulice se dvěma zaměstnanci nebo obrovská firma sídlící v honosném osmipatrovém domě s několika desítkami pracovníků. Práce může být dělena podle úkolů (převažuje u manuálních prací) a podle pravomocí.

Toto je jeden krok vedoucí ke vzniku organizační struktury. Dalším je například stanovení cílů a další takové, které uvádím výše při vysvětlování pojmu organizace.

Vykonáním těchto kroků vznikne již zmíněná organizační struktura, která však může mít hodně podob. U každé organizace jde totiž o to, z jakých specifických potřeb vychází a jaké jsou podmínky jejího fungování. V organizacích se tak vytvářejí různé úseky nebo oddělení (finanční, marketingové, technické), které se opět liší v závislosti na velikosti podniku a rozsahu jeho aktivit.

Pokud jde o fotbalové kluby, jejich organizační struktura je rozdílná už podle toho, v jaké formě byly založeny (na bázi obchodní společnosti nebo neziskové organizace - občanského sdružení).

Klub fungující jako občanské sdružení většinou nepřikládá organizaci takovou váhu, protože zvyšování příjmů očekává na základě zvýšení státní dotace na svůj provoz. Takový klub pak většinou nemá vytvořenu organizační strukturu nebo je pouze jednoúrovňová. To znamená, že hlavním řídicím pracovníkem je prezident klubu, který také sám vede veškerou činnost managementu takového klubu.

Na druhou stranu české kluby založené na bázi obchodní společnosti se snaží o minimálně dvouúrovňové řízení a jeho decentralizaci.

#### **Co říkají zákony:**

Prvotní rozdíly shora uvedených druhů právnických osob najdeme v zákonných normách upravujících veškeré náležitosti, které se jednotlivých forem podnikání týkají.

Zatímco pravidla působnosti občanského sdružení coby právnické osoby spolkového práva najdeme ve shora označeném zákoně o sdružování občanů, úpravu obchodních společností nalezneme v zákoníku obchodním. Právnické osoby ve formě občanských sdružení jsou registrovány Ministerstvem vnitra ČR, kdežto obchodní společnosti jsou evidovány v obchodním rejstříku, které vedou příslušné krajské soudy.

### **Členství a rozhodovací pravomoci:**

Co se členství týče, jsou zde také velmi podstatné rozdíly. Ať už jde o podíl na rozhodování o chodu klubu nebo jen o samotný vstup do klubu.

Členem občanského sdružení se může stát v podstatě kdokoliv, s kým budou ostatní souhlasit a kdo samozřejmě začne platit členské příspěvky. Z těch mu plynou naopak členská práva a výhody.

Práva a povinnosti člena sdružení upravují stanovy sdružení. V občanském sdružení mají všichni členové stejná práva, a to např. práva:

- 1) *volební* – tzn. volit a být volen do orgánů sdružení,
- 2) *procesní* – tzn. právo účastnit se shromáždění členů a vystupovat na nich s podněty,
- 3) *hmotná* – tzn. užívat majetek sdružení,
- 4) *účastnit se činnosti sdružení* .

U obchodních společností pak vstup nového člena závisí opět na jejich typu. U akciových společností je vstup podmíněn hlavně zakoupením určitého množství akcií dané společnosti. Od toho se také odvíjí velikost rozhodovacích pravomocí.

### **Příjmy:**

Příjmy jsou bezesporu nejvýznamnější položkou pro správný chod klubu a na jejich výši a přerozdělování má samozřejmě velký vliv, zda se jedná o obchodní společnost nebo občanské sdružení.

Příjmy fotbalových klubů založených na bázi občanského sdružení se skládají převážně z :

- a) *dotací z veřejných rozpočtů - státního, krajských či obecních,*
- b) *příspěvků,*
- c) *darů.*

Zde bychom si asi měli vysvětlit následující pojmy a rozdíly mezi nimi:

- a) **Dotace** - je obdržená částka, kterou musí organizace použít a dokladovat přesně pro ten účel, pro který byla poskytovatelem určena.
- b) **Příspěvek** - na rozdíl od dotace je příspěvek možné použít na cokoliv a organizace, která jej obdržela, nemusí vykazovat, jak byly příspěvky použity.
- c) **Dar** - poskytnutím daru sledují obchodní společnosti většinou spojení vlastního názvu s úspěšnou sportovní organizací, a tím vylepšení pohledu veřejnosti na ně. Za poskytnutí daru se oficiálně nepožaduje žádná protislužba klubu. Kluby ji však mohou nabídnout. V tomto případě nejsou protislužby smluvně ošetřeny.
- d) **Reklamní služba** - narozdíl od poskytnutí daru, si obchodní společnost mimo jiné slibuje zlepšení svých vlastních hospodářských výsledků - zejména ziskovost. Tato služba je samozřejmě smluvně ošetřena.

Je třeba zmínit, že příjmy z poskytování reklamních služeb jsou předmětem vysoké sazby daně z příjmů, je to 35%. Neziskové subjekty mají možnost snížit si základ daně o 30%, pokud zisk z výdělečné činnosti použijí ke krytí nákladů souvisejících s činnostmi, z nichž získané příjmy nejsou předmětem daně.

Obchodní společnost má tedy z hlediska samostatnosti oproti občanskému sdružení výhodu. Do popředí se tím pádem staví nejen sportovní cíle, ale také cíle ekonomické. A ty ve většině případů cíle sportovní svým významem předstihnou.

Velké možnosti pro získání zdrojů nutných pro chod sportovních klubů však musí jejich management podpořit správnou hospodářskou koncepcí. Známe mnoho případů fotbalových klubů, které vznikly najednou z ničeho, zažily úspěšné časy, ve



velmi krátké době se pak ale dostaly do vleklých ekonomických problémů, které vedly buďto k výraznému propadu klubu, ať už po stránce ekonomické nebo také sportovní, či dokonce i v několika případech k jejich zániku. Jako příklad nám zde mohou posloužit např. fotbalové kluby Benešov, Cheb, Opava, Drnovice, Lázně Bohdaneč a další.

### III. 2. 6 Struktura příjmů a výdajů sportovních klubů v České republice

V této kapitole bych chtěl pro lepší pochopení fungování sportovních klubů, analyzovat tvorbu jejich zdrojů a také ukázat strukturu nutných výdajů. Tyto dvě věci nám ukáží na jedné straně možnost autonomie klubů v našich ekonomických podmínkách a na straně druhé přiblíží problémy, jakým jsou tyto organizace vystaveny.

#### **Finanční zdroje sportovních klubů**

Na vývoji struktury příjmů našich tělovýchovných organizací a sportovních klubů je v porovnání se západní Evropou nejvýraznější rozdíl v podílu členských příspěvků na celkových příjmech těchto organizací. Příčin může být několik, jmenujme tedy alespoň některé z nich:

- a) V České republice je nízká příjmová základna rodin s dětmi. Zkušenosti z posledních desetiletí dvacátého století nám říkají, že jakékoliv zvýšení příspěvků se okamžitě negativně projeví. U mládeže zejména v poklesu členů. Poslední dva tři roky se tato tendence pomalu vytrácí a rodiče jsou ochotni dát více peněz na zajištění zábavy pro své ratolesti, protože sami většinou pracují do pozdních hodin a nemají čas se jim věnovat. Z tradičních „levných“ sportů jako je například právě fotbal se tak spíše stává sport pro děti z movitějších rodin, hlavně ve „velkoklubech“. Mnohdy se stane, že pro

finanční náročnost odcházejí ze sportu talentovaní jedinci jen proto, že si to zkrátka nemohou dovolit. Zvláštní skupinou sportů jsou tzv. exkluzivní sporty, jako je např. golf nebo tenis. Tady jsou rodiče ochotni platit vysoké příspěvky, tady se jedná o prestižní záležitost.

- b) Majetkové poměry českých klubů jsou velmi odlišné od poměrů klubů západní Evropy. Vráťme-li se opět k fotbalu, tyto rozdíly jsou propastně nesrovnatelné.
- c) Další příčinou může být také odlišný způsob výpomoci z veřejných rozpočtů. U nás například jsou dotace ze státního rozpočtu poskytovány na vypsání projektů jednotlivých občanských sdružení vyššího řádu. Dotace měst nebo obcí jsou většinou málo významné, záleží zde samozřejmě na místních podmínkách, na tom, čemu bývají města či obce více nakloněny.

V Evropě je řada odlišných systémů. Jedním z nich je například poskytování příspěvků na klub. Znamená to, že oddíl se může vědomě rozdělit na více klubů, aby tak měl větší šanci získat pro svou činnost více peněz.

Tento princip je však výhodný jen tam, kde kluby nevládní sportoviště a využívají pouze obecní majetek. O to se snaží i většina našich fotbalových klubů. Tedy o to, aby vlastníkem stadionu nebyl klub samotný, ale město, ve kterém působí. Posledně zmiňovaná činnost se však stále moc nedaří, protože udržet chod takového zařízení je velmi nákladné.

### **Struktura finančních příjmů**

Struktura finančních příjmů se neustále vyvíjí a doc. Novotný ve své knize *Ekonomika sportu* (Novotný, J.: *Ekonomika sportu 2000*, str. 82-84) uvádí několik příkladů.

Podívejme se nejprve na jejich skladbu:

### Zdroje sportovních klubů



Od roku 1992 se uplatňuje jiná struktura příjmů. Sledují se především činnosti *zdaňované a nezdaňované*.

Podle tohoto hlediska rozlišujem celkem 13 příjmových položek:

- *příjmy z tělovýchovy,*
- *správní příjmy,*
- *tržby z prodeje služeb,*
- *tržby z prodeje zboží,*
- *prodej dlouhodobého nemovitého a movitého majetku,*
- *prodej materiálů,*
- *prodej cenných papírů,*
- *ostatní příjmy,*
- *příspěvek od státního rozpočtu,*
- *příspěvek od obcí,*
- *příspěvky od svazu,*

- *příspěvky od členů,*
- *příspěvky od fyzických osob podnikatelů (tzv. soukromníků).*

### **Výdaje sportovních klubů**

Nejvýznamnější výdajové položky sportovních organizací lze spatřovat v:

*a) organizačních a hospodářských výdajích,*

- které představují výdaje spojené s provozem a údržbou tělovýchovných, sportovních a turistických zařízení,

*b) výdaje na tělovýchovu a sport*

- zahrnující výdaje na tréninkovou přípravu, účast v soutěžích, nájem sportovišť a nákup sportovních potřeb,

*c) výdaje na vedlejší hospodářskou činnost.*

Shora uvedené položky se na celkových výdajích podílejí přibližně 90%. Zbýlých 10% zpravidla tvoří následující výdaje:

- *politická a jiná společenská činnost,*
- *péče o členy,*
- *investice,*
- *mezinárodní styk,*
- *schůze,*
- *manka a škody.*

Historii výdajů sportovních organizací hodnotí ve své knize Doc. Novotný (*Novotný, J.: Ekonomika sportu 2000, str. 86*), který výdaje nejprve dělí do dvou hlavních částí, a to na:

- výdaje na sportovní činnost (*přímé výdaje*) a
- ostatní výdaje sportovního klubu (*nepřímé výdaje*).

Podívejme se tedy pro lepší orientaci na jejich názornou strukturu:

<b>Výdaje na sportovní činnost</b> (přímé výdaje)	<b>X</b>	<b>Ostatní výdaje sportovního klubu</b> (nepřímé výdaje)
- <i>Výdaje na společenskou činnost</i>		- <i>výdaje na hospodářskou činnost</i>
- <i>Výdaje na školení a soustředění</i>		- <i>výdaje na provoz tělovýchovných</i>
- <i>Výdaje na péči o členy</i>		<i>Zařízení</i>
- <i>Výdaje na mezinárodní styk</i>		- <i>Investice</i>
- <i>Výdaje na tělovýchovu a sport</i>		- <i>Ostatní</i>

Vývoj ukazuje, že výdaje na sportovní činnost se jednoznačně neustále zvyšují. Příčinami jsou kromě neustále nově vznikajících tělovýchovných zařízení i stále rostoucí ceny paliv a energií. V současné době se z výdajových složek především sleduje těchto osm položek:

- *výdaje na tělovýchovu a sport,*
- *provozní výdaje,*
- *nákup zboží,*
- *zůstatková cena dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku,*
- *pořizovací cena materiálu,*
- *prodané cenné papíry,*
- *ostatní výdaje,*
- *daň z příjmů.*

Je zřejmé, že tělovýchovné spolky se snaží snižovat výdaje, a to hlavně v oblasti provozní a oblasti údržby, což ale může být pro jejich budoucí chod velkým problémem. Stejně tak jako neustále rostoucí zadluženost klubů, která se stává jakýmsi módním trendem, a to nejen v podmínkách českých, nýbrž i celosvětových.

#### IV. Organizační struktury vybraných fotbalových klubů

Předchozí část mé práce byla čistě teoretická, kdy jsem se zaměřil na výklad důležitých pojmů a snažil se nastínit základní možnosti tvorby organizačních struktur, kdy každá z nich má svá pro i proti. Nejprve jsem chtěl jednotlivé problémy nastínit co nejobecněji a poté jsem se již zaměřil na organizační struktury používané v oblasti tělesné výchovy a sportu. Snažil jsem se zachytit nejen organizační strukturu jako takovou, ale zaměřit se i na profil a funkci sportovních organizací, analýzu jejich interních i externích faktorů a samozřejmě i jednotlivé cíle, protože ty jsou pak jedním z hlavních hledisek, kdy se při zakládání těchto organizací rozhodujeme, jakou formu organizování vlastně zvolit. Po porovnání rozdílů v jednotlivých formách společností, ať už jde o občanské sdružení nebo obchodní společnost, jsem se usiloval rovněž o zachycení jedné z vůbec nejdůležitějších oblastí úspěšného chodu sportovních klubů, a to je oblast příjmů a výdajů.

V této kapitole se zaměřuji již čistě na porovnávání mnou vybraných sportovních klubů, přecházím tedy od teorie k praxi. Ač jsem tuto část nazval pouze jako „Organizační struktury vybraných fotbalových klubů“, jedná se zde vlastně o analýzu těchto tří organizací, kdy se snažím pomocí získaných dat vyhodnotit, zda jdou kluby správnou cestou a dá-li se udělat v daných podmínkách ještě něco víc pro to, aby se mohly ještě lépe rozvíjet a snáze dosahovat vytýčených cílů.

U každého klubu jsem se rozhodl uvést nejprve jeho historii a poskytnout základní údaje. Po tomto úvodním seznámení se již zaměřuji na jednotlivé organizační struktury, a to nejen strukturu mládeže, ale také stručně i na celkovou strukturu klubu. Myslím si totiž, že je dobré podívat se na organizaci klubu jako celku a pak se teprve detailněji zaobírat mládeží jakožto jeho nedílnou součástí. Na závěr jsem si připravil několik otázek pro zástupce všech tří fotbalových klubů, pomocí kterých se snažím ještě více proniknout do tajů více či méně úspěšného fungování těchto organizací a pochopit některé souvislosti. Je nasnadě, že se skutečnost nemusí jevit tak ideální, jak se to může zdát z některých odpovědí. Myslím si ale, že díky mému působení v centru dění a udržování velmi dobrých a důvěrných vztahů s výše zmiňovanými představiteli klubu, mohu dostatečně posoudit skutečnou situaci a učinit kvalifikované závěry.

## IV.1 SK Slavia Praha



### IV. 1. 1 Základní údaje o klubu

Na úvod se zmíním o základních údajích společnosti jako je právní forma společnosti, sídlo, struktura klubu a poté přejdu k bohaté historii klubu.

Společnost SK Slavia Praha - fotbal byla zapsána do obchodního rejstříku 22.11.1995 a jako právní forma byla zvolena akciová společnost. Byly také ustanoveny statutární orgány jako je dozorčí rada a představenstvo klubu.

Základní kapitál společnosti se pohyboval kolem 110 miliónů korun, ale v roce 1998 byl rozhodnutím valné hromady snížen na něco málo přes dvaadvacet miliónů. Stalo se tak snížením jmenovité hodnoty akcií na jednu pětinu, a to z důvodu finanční situace klubu, který potřeboval získat další finanční prostředky.

*Předmětem podnikání klubu jsou tyto činnosti:*

- zprostředkovatelská činnost v oblasti sportu,
- reklamní činnost a marketing,
- organizování sportovních soutěží,
- realitní činnost,
- vydavatelské a nakladatelské činnosti,

- provozování tělovýchovných a sportovních zařízení sloužících k regeneraci a rekondici.

Společnost sídlí na adrese Vladivostocká 1460/2, 10005 Praha 10. Po té, co se zboural staříčkový stadion v Edenu, přesídlilo vedení společnosti spolu s „A“ mužstvem na stadion Evžena Rošického na Strahově a ve Vršovicích tak zůstali pouze funkcionáři mládeže a její družstva.

O současném vedení klubu bych chtěl poznamenat, že ačkoliv v něm v minulém roce došlo k jistým personálním změnám, nepodařilo se nijak zlepšit neutěšenou situaci klubu, a to především v otázce financí a výstavby nového stadionu, který je již několik let pouhým zbožným přáním všech slávistických příznivců a v němž spatřuje největší problém současné Slavie celá fotbalová veřejnost. Známým faktem je tedy to, že Slavia našla útočiště na strahovském stadionu, jehož nynější podobu si můžeme prohlédnout o něco níže.

Pokaždé, když přijde řeč na strahovský stadion, který je dlouholetým azylem Slavie, vedou se spory, kolikže vlastně lidí se sem vejde. Tak tedy jeho kapacita je 19 032 sedících diváků. Tento stadion jako jeden z mála v naší republice splňuje přísná měřítká evropské fotbalové asociace - UEFA. Ať už se jedná o bezpečnostní opatření, či o pohodlí diváků.

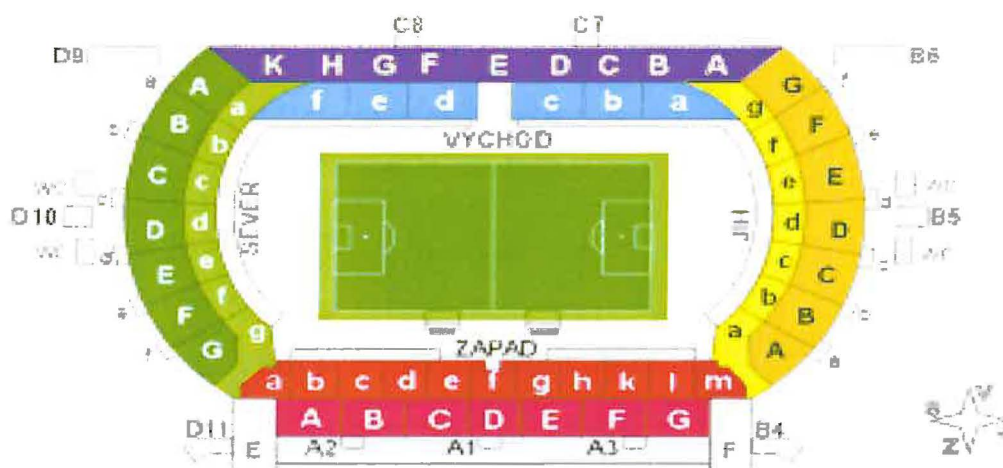
Je třeba zde uvést, že pronájem stadionu na jedno utkání stojí Slavii Praha nemalé finanční prostředky. To je také jedna z velkých nákladových položek, která je výsledkem neustálých dohadů a jednání o novém fotbalovém stánku, kterého je mužstvo s bohatou tradicí jako Slavia určitě hodno.

Chtěl bych se také zmínit o barvách, logu a dresech Slavie, protože si myslím, že je to velice zajímavé téma a že jen málokdo ze sportovních nadšenců, ba ani někteří skalní fandové vlastně nevědí, jaký je jejich původ.

Odsouhlaseny byly slovanské barvy červená a bílá. Jejich odůvodnění bylo následující. Červená barva je symbolem srdce, které hráči vkládají do svých zápasů. Barva bílá pak znázorňuje čistotu sportovní myšlenky a čestného boje - protivník není nepřítelem ale uznávaným soupeřem.



Obr.č.7 – Stadion Evžena Rošického

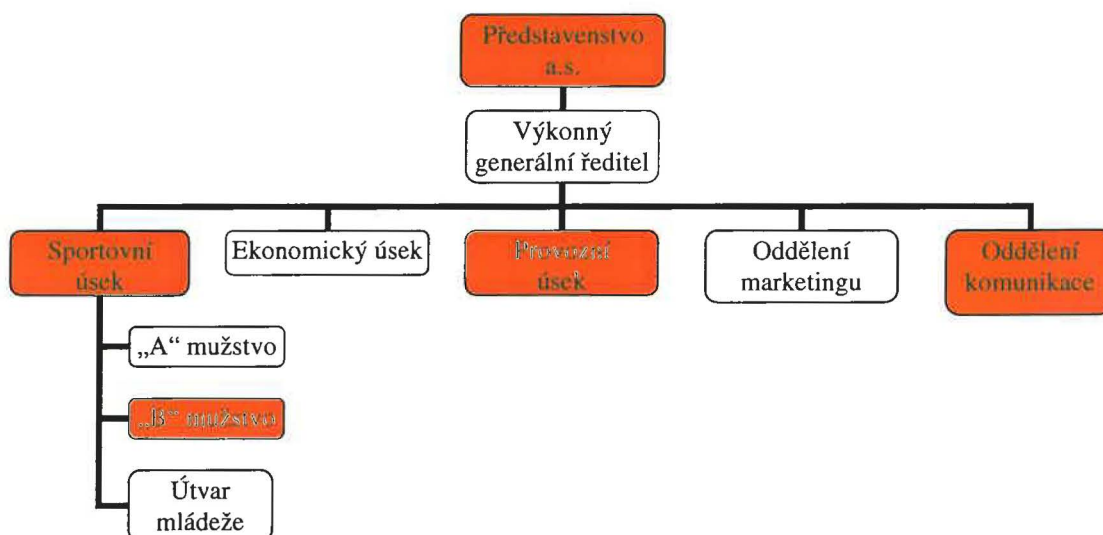


Po schválení dresů, respektive jeho rozdělení na dvě poloviny, z nichž každá byla z výše zmiňovaných barev, bylo rozhodnuto, že do bílé plochy dresu bude vložena pěticípá hvězda, která bude hrotem dolů. To má symbolizovat stále novou naději, povznášející mysl a sílícího ducha i v období nezdaru a neúspěchu. Tento symbol si však bohužel odpůrci Slavie vyložili po svém. Odlišně sešité poloviny dresu pak zdůrazňují, že žádný člověk ani nic dalšího nemá, jen jednu stránku a že je nutné nalézt soulad mezi vůlí a citem, silou a technickou jemností, mezi nadšením a zklamáním. Jako alternativu k těmto klasickým barvám, zvolila Slavia dresy barvy modré, kterou v minulých dvou letech vyměnila za barvu zlatou a šedivou, aby se poté opět vrátila k modré.

Akciová společnost SK Slavia Praha - fotbal má něco kolem 25 zaměstnanců na plný úvazek (jsou zde započítáni i profesionální trenéři) a mnoho dalších pracovníků na vedlejší pracovní poměr.

Roční rozpočet celé společnosti se pohyboval kolem 100 milionů korun, od roku 2005 se Slavia poprvé rozhodla jej snížit na necelých 90 milionů. Na této výši se podílí nejen majitel- firma ENIC, ale i řada dalších sponzorů, kteří jsou podrobně uvedeni v příloze. Uvedu jen, že hlavním partnerem Slavie jsou pro tuto sezónu České aerolinie a mezi tradiční partnery patří firmy Adidas a Roto. Podívejme se nyní na organizační strukturu SK Slavia Praha - fotbal, a.s.

Obr.č.8 - Organizační struktura SK Slavia Praha – fotbal, a.s.:



Majitel SK Slavia Praha, firma ENIC, není ve světě fotbalu žádným nováčkem. Ve Slavii vlastní 96,7 % akcií. Do českého fotbalu vstoupili Angličané v roce 1997. ENIC je trustem vlastněným soukromou finanční skupinou, která kromě sportu investuje i do zábavy a médií, a to prostřednictvím tří divizí: ENIC Sports, ENIC Entertainment a ENIC Media and Gaming.

Divize ENIC Sports se kromě investic ve Slavii stará také o AEK Atény (43 % akcií), Vicenza Calcio (99,9 %), FC Basel (11,8 %), Glasgow Rangers (20,2 %) a Tottenham Hotspur (29,8 %).

Je zde třeba připomenout, že právě ENICu je často vytýkán nezájem o dění v klubu, nepřilíš velká ochota finančních investic na rozdíl od ostatních klubů, a hlavně nesplnění prvořadého slibu, a tím byla právě výstavba nového stadionu.

#### IV. 1. 2 Historie klubu

Samotná historie klubu je velmi pestrá, proto jsem se rozhodl vypíchnout jen ty nejdůležitější události.

Na počátku vzniku klubu nebyl fotbalový míč, jak bychom asi všichni čekali, ale naopak kolo. Klub totiž roku 1892 zakládali tři studenti, nadšenci do cyklistiky - Hausmann, Kratochvíl a Schobel. Spolu s dalším kamarádem Čížkem, pracovníkem Literárního a řečnického spolku Slavia, založili Akademický cyklistický odbor Slavia (ACOS), pod záštitou právě literárního spolku. Nejčastěji se však užíval název Malá Slavia.

O tři roky později definitivně nahradil míč kolo a z klubu cyklistů se stal klub fotbalistů. Jeho první trénink se konal na Císařské louce v listopadu 1895. Zápasovou premiéru si SK Slavia odbyla na Císařské louce 25.3.1986 s mužstvem AC Praha. Šlo o první utkání turnaje, kterého se účastnil také ČFK Kickers a AC Sparta. Jednalo se zde také o vůbec první derby pražských „S“ a rozhodčí tohoto utkání, pan Josef R. Ořovský, se postaral zřejmě o to, že mezi těmito dvěma kluby panuje taková rivalita jakou známe dnes. Tento sudí totiž v utkání uznal gól, jedinou branku utkání, avšak po zápase, po několika vzrušených diskusích nakonec prohlásil branku za neplatnou. První derby tedy skončilo remízou.

Na podzim 1896 se také hrálo první mistrovství Čech. Slavia však nedohrála, protože měla v mužstvu několik studentů gymnázia, pro které si po anonymním udání přišli páni profesori a s fotbalem byl konec. V roce 1897 se Slavia přestěhovala na Letnou, což v dnešní době zní zcela neuvěřitelně. V dubnu 1901 přijel do Prahy Southampton, jedno z nejlepších anglických mužstev, v čele s legendárním brankářem Robinsonem, a Slavii porazil 3:0.

Do vypuknutí 1. světové války vyhrála Slavia Charity Cup v letech 1906, 1910, 1911 a 1912 a v roce 1913 Mistrovství ČSF I. Třídy. V roce 1915 vyhrála Slavia Válečné mistrovství. Po skončení války vyhrává Slavia Středočeskou první třídu. Od roku 1925 se hraje mistrovsky liga a prvé ligové utkání vyhrává Slavia 1.března v Libni 9:3. Toto velmi silné mužstvo v brance s legendárním Pláničkou vyhrává ligu

v letech 1930, 1933, 1934, 1935, 1937 a Pohár středočeské župy v letech 1922, 1926, 1927, 1928, 1930 a 1932.

V roce 1937 přišel do Slavie z vídeňské Admiry asi nejslavnější hráč červenobílé historie, Josef Bican. Ten ve Slavii působil v letech 1937 - 1948 a pak znovu v letech 1953 - 1956. Se Slavií získal 5x ligový pohár, nastřílel 447 ligových branek, byl 10x nejlepším střelcem v ČSR a 2x v Rakousku a v lednu 2001 byl vyhlášen střelcem století před takovými fotbalovými ikonami jako jsou Pelé a Romario. Slavia dál vyhrávala ligu v letech 1940 - 1943 a v letech 1941, 1942 a 1945 pohár.

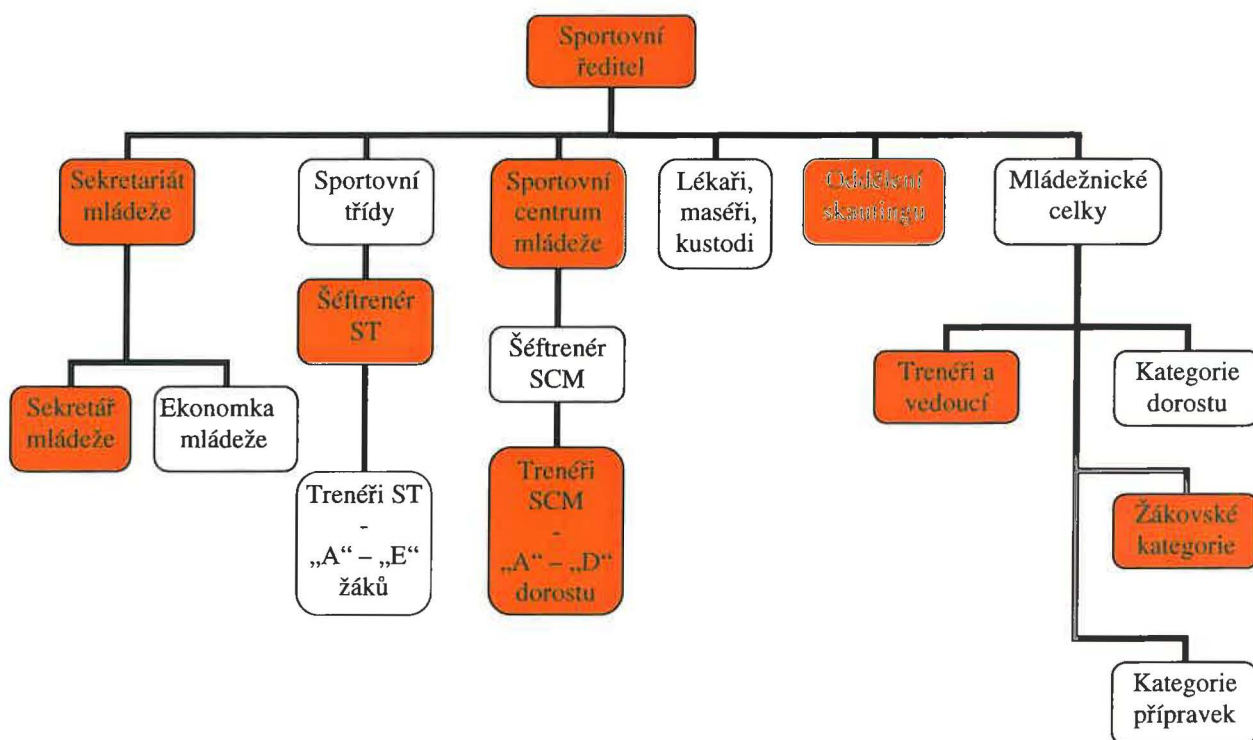
V poválečném období pak Slavia vyhrála ligu v sezóně 1947/48 a poté postupně ustupovala z výsluní. V roce 1948 se Slavia slučuje s TJ Sokol Praha 7 pod název Sokol Slavia. Vrcholem neúspěchu je rok 1951, kdy Slavia padá z první ligy. Po roce se do ligy vrací a následující rok, dne 27. září 1953, otevírá v Edenu nové hřiště. Zde je nutno dodat, že původní hřiště na Letné bylo z důvodu výstavby pomníku Stalina zrušeno. V roce 1980 končí ve Slavii svou činnost František Veselý, který je rekordmanem v počtu ligových utkání. Odehrál jich 404. V osmdesátých letech představuje Slavia pouze průměrné ligové mužstvo. V únoru 1990 dochází k přejmenování na Sportovní klub Slavia a následující rok se nese ve znamení mecenáše klubu, pana Korbela. Ten pomohl získat mnoho kvalitních hráčů, ale i tak se Slavii bohužel nepodařilo znovu získat titul a prosadit se výrazněji ve fotbalové Evropě. Po tomto neúspěchu pan Korbel odchází a s ním i řada hráčů.

Mistrovský titul se Slavii podařilo získat až v sezóně 1995/96 a tento titul je zatím posledním v historii klubu. V roce 1996 se také Slavii podařil největší úspěch novodobé historie, a to účast v semifinále Poháru UEFA, kde vypadává s mužstvem Girondins Bordeaux. V tomto roce se koná Mistrovství Evropy, po kterém odchází většina stříbrného celku do zahraničí, mezi nimi také slávističtí hráči Šmicer, Bejbl, Suchopárek a Poborský. V letech 1997 a 1999 získává Slavia Pohár ČMFS, což je poslední větší úspěch klubu. V posledních letech se Slavia snaží získat titul a probjovat se do Ligy mistrů, která zvyšuje nejen prestiž klubu, ale hlavně přináší milionové částky do jeho pokladny, což znamená vyřešení finančních závazků a zlepšování situace a stabilizace klubu. A to je zřejmě hlavní úkol současné Slavie.

### IV.1.3 Organizační struktura úseku mládeže

Pojďme se nyní blíže podívat na strukturu mládeže jako samostatného celku. Myslím si, že organizační struktura úseku mládeže klubu SK Slavia Praha je typickou organizační strukturou pro kluby stejné výkonnostní úrovně, kdy sportovní ředitel má na starosti všechny úseky od ekonomů až po nejmladší hráčské kádry.

Obr.č.9 – Schéma organizační struktury mládeže SK Slavia:



Specifikem těchto klubů jsou dva úseky, a to úsek sportovních tříd a úsek sportovního centra mládeže.

Sportovní třídy jsou třídy, které jsou součástí základních škol. Tyto třídy jsou ustanoveny na základě rozhodnutí Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy se souhlasem ředitelství školy. Na rozdíl od standardních tříd je v těchto třídách vymezen větší prostor pro výuku tělesné výchovy, kterou vedou učitelé, jež jsou zároveň trenéry klubu. Do těchto hodin patří také například hodiny regenerační nebo

zvláštní tréninky pro jednotlivé třídy. Na zajištění činnosti sportovních tříd se škola podílí právě poskytnutím prostoru pro realizaci sportovní přípravy.

Díky výborné spolupráci školy s klubem navazuje rozvrh školy na tréninky jednotlivých mužstev a pokud se vyskytnou problémy žáků ve škole, okamžitě jsou řešeny ve spolupráci s příslušným trenérem, popřípadě jiným činovníkem klubu. Hlavní úlohu zde hraje šéftrenér sportovních tříd, který má na starosti výchovu žáků ve škole a klubu a také zajišťuje veškerou komunikaci a úzkou spolupráci mezi školou a klubem. Zajímavostí je, že ač je tato funkce z větší části zaměřená klubově, finanční odměnu zajišťuje Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, stejně jako pozice šéftrenéra sportovního centra mládeže.

Sportovní centrum mládeže je zařízení, které poskytuje ubytování, stravování a výchovně vzdělávací činnost pro potřeby klubu. Ve své podstatě je to něco jako kemp pro dorostence nebo juniory, kde má klub velmi dobrý přehled o všech hráčích ve věku, kdy se rozhoduje, bude-li ten či onen v budoucnu perspektivní pro klub či naopak. Chod sportovního centra má, obdobně jako u sportovních tříd, na starosti šéftrenér centra, který zodpovídá za tréninkovou a metodickou činnost všech jeho mužstev. Sleduje také dokumentaci tréninkového procesu, stanovuje koncepci tréninku a samozřejmě spolupracuje jak s trenéry sportovních tříd, tak s trenéry juniorky a „A“ mužstva.

#### IV. 1. 4 Rozhovor s představitelem klubu

Pro lepší pochopení chodu mládeže jako celku jsem se rozhodl, že se v každém z vybraných klubů obrátím na některého z čelních představitelů klubu, aby mi pomohl zodpovědět několik otázek.

Tady jsou a s nimi i odpovědi:

- 1) *Jaký je Váš názor na komunikaci s vedením klubu ohledně potřeb mládeže?*

Odpověď:

Komunikace s vedením klubu probíhá na velice dobré úrovni. Zástupci mládeže v čele se sportovním ředitelem klubu, všemi profesionálními trenéry a sekretářem mládeže se každý týden scházejí na poradách s vedením klubu, kde řeší všechny možné otázky. Můžeme sem zařadit například posuny talentovaných hráčů do výkonnostně vyšších kategorií nebo rozdělování tréninkových ploch pro potřeby jednotlivých mužstev.

- 2) *Můžete mi říci, alespoň přibližně, jaký je rozpočet mládeže na jeden rok? Respektive kolik peněz vyčleňuje klub na její chod? Jsou tyto peníze dostatečné?*

Odpověď:

Na mládež klub vyčleňuje každoročně něco mezi pěti až šesti milióny korun. Samozřejmě že toto není dostačující suma, protože vždy se dají najít věci, které mohou být udělány lépe, pokud je na ně dostatek financí. Jako například více profesionálně placených odborníků.

- 3) *Co všechno tato částka pokrývá?*

Odpověď:

Tato suma pokryje využití tréninkových ploch, včetně nákladů na ně, včetně pronájmu sportovních hal v období zimní přípravy, u dorosteneckých kategorií jsou klubem plně hrazeny i veškerá soustředění jednotlivých mužstev, doprava na zápasy, ale i veškeré oblečení, jak vycházkové tak tréninkové. Dále jsou zde zahrnuty míče, dresy, nápoje a tréninkové pomůcky pro všechny mládežnické kategorie.

- 4) *Můžete blíže specifikovat příjmy a náklady úseku mládeže?*

Odpověď:

Myslím, že skoro všechny náklady jsou zahrnuty v předchozí odpovědi na Vaši otázku. Přidejme sem například ještě mzdy trenérů, zaměstnanců, ale i hráčů, kteří jsou pod smlouvami, jejich přestupy do našeho klubu. Dále jsou to například výdaje na reprezentaci jednotlivých mužstev v zahraničí a mohl bych zde jmenovat ještě mnoho dalších věcí. Příjmy pak plynou naopak z reprezentace jednotlivých mužstev na různých sportovních akcích. Nemusí to být přímo finanční částky, ale například vylepšování image klubu a v návaznosti na to získávání dalších sponzorů. Samozřejmě, že peníze získáváme i zpětně z prodeje hráčů, atd.

- 5) *Může na sebe mládež vydělávat? Co myšlenka- mládež jako samostatný celek?*

Odpověď:

Samozřejmě, že úsek mládeže si na sebe vydělávat může a myslím si, že se nám to i v celku daří. Myšlenkou mládeže jako nezávislého celku se několik posledních let intenzivněji zabýváme a myslíme si, že je to správná cesta, jak ještě více zkvalitnit její fungování. Ostatně je v naší zemi několik klubů, které se o něco podobného již pokusily. Některé uspěly, jiné ne.

- 6) *Je ve Vašem klubu více přestupů do klubu nebo naopak z něj? Kolik peněz se investuje ročně do těchto hráčských změn?*

Odpověď:

Částku Vám přesně nemohu říci, avšak rok od roku jsou hráči dražší. To je bezesporu dáno i tím, že již v brzkém věku mívá dobrý hráč svého manažera, který se samozřejmě snaží jeho cenu dostat co nejvýše. Uvedu zde například to, že děti do deseti let je možné získat za částku kolem dvou tisíc korun a naopak za kvalitního hráče, byť jen žákovské kategorie, můžeme chtít i peníze v řádu několika desítek tisíc korun, u dorostenců se pak můžeme dostat i na stotisícové částky.



7) *Kolik hráčů se průměrně vychová pro potřeby Vašeho „A“ mužstva, případně juniorky?*

Odpověď:

V juniorce míváme tradičně docela dobré zastoupení mladých, talentovaných hráčů, ale chtěl bych zdůraznit, že posledních pár let se prosazují dva tři hráči rovnou do našeho prvoligového mužstva, což je jednak vizitka dobré práce našich trenérů a jednak velká motivace pro ostatní mladé a talentované hráče.

8) *Co sponzoři klubu? Podporuje některý z těch hlavních také přímo mládež?*

Odpověď:

Tak někteří sponzoři jako například firma Adidas dávají možnost nakoupit si tréninkové vybavení za velmi výhodné ceny, jiní zase zajišťují pitný režim pro všechny kategorie, atd. Jedná se však převážně o tento druh podpory. Samozřejmě existují i zvlášť sponzoři mládeže, kteří poskytují určité finanční částky a jsou mezi nimi i někteří z rodičů, kteří se rozhodnou klub takto podpořit.

9) *Kolik máte profesionálních zaměstnanců?*

Odpověď:

Je to zhruba deset zaměstnanců, počínaje sportovním ředitelem, sekretářem mládeže, ekonomem, profesionálními trenéry, až po skauting. Dále máme mnoho pracovníků na vedlejší pracovní poměr. Mzdy šéftrenéra sportovních tříd a sportovního centra mládeže jsou zabezpečeny Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy.

10) *Je podle Vás toto množství zaměstnanců dostatečné?*

Odpověď:

Ano, myslím si, že je.

11) *Zastává někdo z pracovníků v klubu více funkcí? Má to podle Vás nějaké výhody?*

Odpověď:

Ano, máme několik zaměstnanců, kteří zastávají několik funkcí. Většinou se pojí tyto funkce ještě s prací trenérskou. Jako příklad uvedu sekretáře mládeže, který je zároveň trenérem jednoho z mužstev žákovské kategorie. Své výhody to má, například propojenost mezi funkcemi, a hlavně dokáže klub ušetřit nemalé finanční částky. Je daleko výhodnější mít trenéra-sekretáře v jedné osobě, než zajistit a finančně správně ohodnotit zvlášť trenéra a zvlášť sekretáře klubu.

12) *Vzdělává, školí klub své pracovníky, trenéry?*

Odpověď:

Klub jako je Slavia Praha se samozřejmě snaží mít zde pracovníky s tou nejvyšší kvalifikací, ale vše se odvíjí od podmínek, jaké může klub těmto lidem nabídnout. Co se týče kvality trenérů, konají se několikrát ročně schůze, kde se řeší různé nové problémy či předávají nové postřehy. Vybraní trenéři také jezdí na zahraniční stáže, kde čerpají nové poznatky.

13) *Má Váš klub nějaký vzor úspěšného zahraničního klubu, podle kterého se nechává inspirovat?*

Odpověď:

Nedá se vyloženě říci, že bychom chtěli následovat přesně nějaký úspěšný zahraniční klub, ale pravdou je, že máme velice úzkou spolupráci s anglickým klubem Tottenham Hotspurs, jehož spolumajitelem je právě firma ENIC, která vlastní i nás.

14) *Jaká je spolupráce sportovní třídy – klub - sportovní centrum mládeže?*

Odpověď:

V našem klubu velmi dbáme na to, aby co nejvíce hráčů navštěvovalo naše sportovní třídy, což přináší spoustu výhod, jako je například situace, kdy

máme hráče jednotlivých kategorií ve stejných třídách, jejichž vyučování navazuje na tréninkové jednotky. Velká část těchto hráčů pak přechází jaksí přirozeně do tréninkových center mládeže, kde se jim dostane kvalitního středoškolského vzdělání, které jde ruku v ruce s jejich dalším fotbalovým rozvojem.

*15) Můžete na závěr zmínit alespoň ve zkratce poslední větší úspěchy mládeže?*

Odpověď:

Co se domácích soutěží týče, vyhrávají naše družstva valnou většinu mistrovských soutěží ve všech věkových kategoriích. Máme spoustu cenných vítězství a umístění na prvních třech místech na zahraničních turnajích různě po světě. Zde bych vyzdvihl úspěch hráčů narozených v roce 1989, kteří vyhráli evropskou kvalifikaci Nike Cupu, což je jeden z nejprestižnějších mládežnických turnajů na světě a jejich účast ve finálové fázi v severní Americe. Chtěl bych také zmínit individuální úspěchy posledních dvou let, a to v celostátní anketě o nejlepší dorostence republiky. V loňském roce se nejlepším mladším dorostencem stal hráč M. Černý, starším pak M. Švec a v roce letošním jsme opět dominovali v obou kategoriích, a to zásluhou T. Pekharta a M. Suchého.

## IV. 2 Fotbalová škola Třebíč



### IV. 2. 1 Základní údaje o klubu

Fotbalová škola Třebíč (FŠ) byla založena v roce 1998 Mgr. Alešem Křečkem, který zároveň vykonával funkci hlavního trenéra. Fotbalová škola se bezprostředně po svém vzniku stala členem ČSTV a ČMFS. Na základě členství v ČMFS vystupuje jako fotbalový klub, který registruje své hráče a hraje soutěžní utkání řízená Českomoravským fotbalovým svazem.

Právní formou klubu je občanské sdružení, které řídí předseda společně s výkonným výborem. Ten se skládá z předsedy – Mgr. Aleš Křeček, který vykonává zároveň funkci šéftrenéra, dále místopředsedy – Ing. František Prokop a členů - Ing. Stanislav Rambousek a Petr Křeček.

Jedním z důvodů, proč Fotbalová škola vznikla, je fakt, že nejmladší kategorie jsou v klubech s normální strukturou, tj. i s dospělými, velmi opomíjeny. Na začátku spolupracovala FŠ s klubem TJ BOPO Třebíč, kterému se starala o výchovu mládeže od 5 do 15 let. Po sloučení klubů TJ BOPO Třebíč a FC Slavie Třebíč spolupracovala s nově vzniklým klubem HFK Třebíč. Od roku 2005 změnila FŠ svoji strategii a rozhodla se jít vlastní cestou a vytvořit celou strukturu mládežnických soutěží.

Fotbalová škola se stala společníkem Uhrinovy české fotbalové akademie. V současné době má FŠ kolem 100 hráčů ve věkových kategoriích od 5 do 11 let. O pět tréninkových skupin, které jsou rozděleny podle ročníku narození, se stará 17 trenérů, ale také specialista na výchovu brankářů a cvičitelka aerobiku. Od jara do podzimu (duben až říjen) se hráči připravují 3 x týdně na travnatém hřišti v Třebíči - Borovině, kde FŠ našla vynikající zázemí. Všechny tréninkové jednotky probíhají na kvalitním travnatém povrchu. Přes zimu trénují všechny kategorie v halách, především ve velké sportovní hale SPŠT a SOUT v Třebíči na Hájku. Kromě fotbalových tréninkových jednotek chodí hráči v rámci regenerace, otužování a zpestření tréninkového procesu do bazénu.

Všechny kategorie mimo nejmladšího ročníku 2000 se zúčastňují mistrovských nebo přátelských utkání a turnajů. Velké množství turnajů organizuje Fotbalová škola sama. Přes zimu se každá kategorie zúčastní minimálně 5 halových turnajů a FŠ připraví kolem 20 halových turnajů v zimní sezóně. Stalo se již pravidlem, že se FŠ každý rok účastní některého zahraničního turnaje. Velmi dobré kontakty udržuje s fotbalovým klubem v Marseille. V létě se někteří naši hráči zúčastňují velkého fotbalového kempu Dušana Uhrina, který pořádá Uhrinova česká fotbalová akademie.

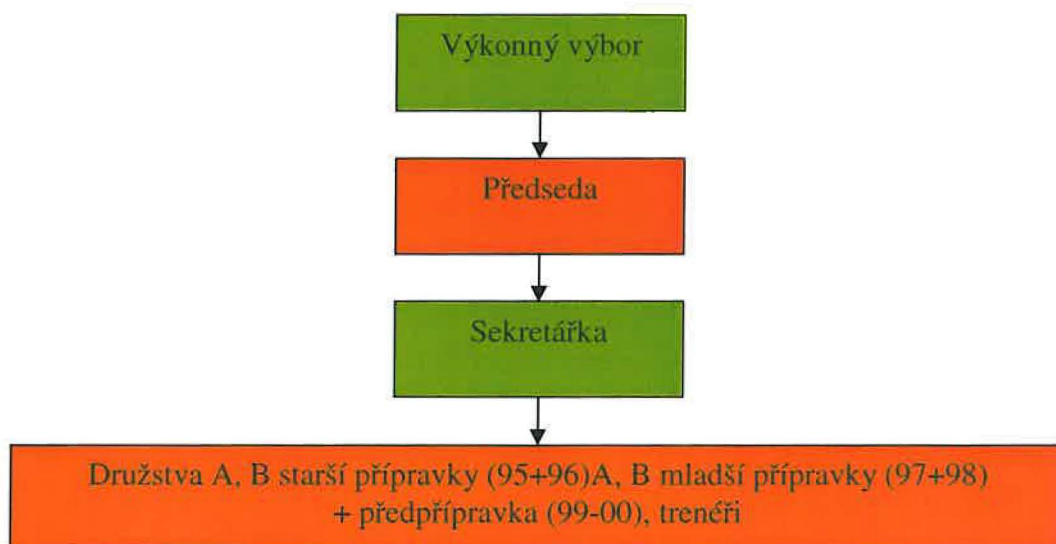
Největší důraz je kladen na kvalitu tréninkového procesu, se kterým úzce souvisí kvalitní trenérský tým. Většina trenérů jsou držitelé trenérské licence „B“. Celý tréninkový proces řídí a zastřešuje trenér s nejvyšší profesionální licenci UEFA.

Fotbalová škola má dva pracovníky na plný úvazek (OSVČ). Snahou školy je stát se sportovně i ekonomicky silným subjektem, který bude vychovávat hráče nejen pro tento region, ale i pro profesionální fotbal v ČR a zahraničí. Cílem je vytvořit strukturu kvalitních mládežnických soutěží od přípravy (5 let) po dorost (19 let).

Finance na chod zajišťují příspěvky rodičů a partneři klubu, kterých je v současné době čtrnáct a prohlédnout si je můžeme v příloze.

#### IV. 2. 2 Organizační struktura fotbalové školy

Organizační strukturu fotbalové školy znázorňuje následující diagram:



#### *Trenéři:*

Každé družstvo má hlavního trenéra+jednoho nebo dva asistenty, dále je tu specialista na trénink brankářů, cvičitelka na kompenzační cvičení a aerobik.

#### IV. 2. 3 Rozhovor s představitelem fotbalové školy

Pro rozhovor používám stejné dotazy pro všechny prezentované kluby. U FŠ Třebíč, která je samostatným mládežnickým celkem, který nad sebou nemá žádná mužstva dospělých, byly některé otázky zbytečné.

Tady je můj druhý rozhovor:

- 1) *Jaký je Váš názor na komunikaci s vedením klubu ohledně potřeb mládeže?*

Odpověď:

Jelikož jsme mládežnickým klubem, je tímto otázka odpovězena. Trenéři se pravidelně scházejí na poradách s vedením klubu, kde se řeší hlavně metodické záležitosti – co a jak trénovat.

- 2) *Můžete mi říci, alespoň přibližně, jaký je rozpočet mládeže na jeden rok? Respektive kolik peněz vyčleňuje klub na její chod? Jsou tyto peníze dostatečné?*

Odpověď:

Rozpočet klubu je cca 600 tisíc korun. Samozřejmě jsou tyto prostředky nedostačující. Nejsme například schopni kvalitně odměnit trenéry.

- 3) *Co všechno tato částka pokrývá?*

Odpověď:

Tato suma pokryje využití tréninkových ploch, včetně nákladů na ně, včetně pronájmu sportovních hal v období zimní přípravy, dopravu k utkáním a turnajům. Na všechna utkání a turnaje mimo zahraničních cestujeme autobusy, které platí FŠ, stejně tak i startovné na turnajích, odměny trenérů, sekretářky. Dále jsou zde zahrnuty míče, dresy, nápoje a tréninkové pomůcky pro všechny mládežnické kategorie.

- 4) *Můžete blíže specifikovat příjmy a náklady úseku mládeže?*

Odpověď:

Náklady viz předchozí otázka. Příjmy mimo sponzorů jsou tvořeny z příspěvků od rodičů, které jsou 1.800 resp. 1.300 Kč za pololetí. Významným partnerem se stává Kraj Vysočina a město Třebíč.

- 5) *Může na sebe mládež vydělávat? Co myšlenka - mládež jako samostatný celek?*

Odpověď:

Máme mládež jako samostatný celek. V budoucnu bychom chtěli, aby jeden z hlavních příjmů byl příjem za transfery hráčů do klubu vyšší výkonnostní úrovně. Zabýváme se i myšlenkou vytvořit pro nějaký prvoligový klub něco jako mládežnickou základnu na Moravě.

- 6) *Je ve Vašem klubu více přestupů do klubu nebo naopak z něj? Kolik peněz se investuje ročně do těchto hráčských změn?*

Odpověď:

Tato otázka se nás zatím příliš netýká. V kategorii přípravy jsou sumy za hráče pevně stanoveny.

- 7) *Kolik máte profesionálních zaměstnanců?*

Odpověď:

Nemáme žádné profesionální zaměstnance, pouze sekretářka a předseda klubu pracují na plný úvazek jako OSVČ.

- 8) *Je podle Vás toto množství zaměstnanců dostatečné?*

Odpověď:

Ne, rádi bychom oddělili sportovní část od ekonomické (vytvoření oddělení marketingu), kde bychom rádi získali schopného člověka.

- 9) *Zastává někdo z pracovníků v klubu více funkcí? Má to podle Vás nějaké výhody?*

Odpověď:

Ano, např. předseda je zároveň šéftrenér a trenér jedné z kategorií, dále se věnuje získávání finančních zdrojů, organizuje společně se sekretářkou halové turnaje atd. Sekretářka je zároveň hospodářkou – stará se o dresy aj. Své výhody to má, uvedu například propojenost mezi funkcemi a hlavně tak klub dokáže ušetřit nemalé finanční částky.



10) *Vzdělává, školí klub své pracovníky, trenéry?*

Odpověď:

Fotbalová škola vzdělává svoje trenéry na pravidelných metodických schůzkách. Snaží se vychovat si trenéry podle nejnovější metodiky. Šéftrenér (Profi lic UEFA) vytvořil interní předpis, podle kterého by se měli trenéři řídit. Předseda klubu se pravidelně účastní trenérských seminářů a stáží jak v ČR, tak i v zahraničí a poznatky předává svým trenérům.

11) *Má Váš klub nějaký vzor úspěšného zahraničního klubu, podle kterého se nechává inspirovat?*

Odpověď:

Velmi mě zaujal klub Auxerre, kde jsem byl na stáži. Auxerre je podobně velké město jako Třebíč (40.000 obyvatel). I v takto relativně malém městě dokázali vytvořit perfektně fungující klub s fantastickým zázemím. Nedá se ale říct, že bychom chtěli nějaký klub kopírovat. Ale inspirací pro nás je.

12) *Jaká je spolupráce sportovní třídy – klub - sportovní centrum mládeže?*

Odpověď:

Nemáme sportovní třídy ani sportovní centra. Předpokládám ale, že někteří hráči budou navštěvovat sportovní třídy v druhém klubu, který v Třebíči funguje. Jednou bychom ale chtěli mít své sportovní třídy, resp. Sportovní centrum mládeže. Velký důraz chceme klást na propojení školního – vzdělávacího programu se sportovním programem, tak jak jsme měli možnost vidět např. ve francouzském Auxerre.

13) *Můžete na závěr zmínit alespoň ve zkratce poslední větší úspěchy mládeže?*

Odpověď:

Fotbalovou školou prošli hráči jako Čermák Ivan, Komínek David, Šplíchal Josef – všichni FC VYSOČINA Jihlava (prozatím pendlují mezi A týmem a B týmem), Filipický Petr – 1. FC Slovácko (okusil 1. Gambrinus ligu).

### IV. 3 FC Vysočina Jihlava



#### IV. 3. 1 Základní údaje o klubu

FC Vysočina byl založen v roce 1948 jako sportovní kroužek závodního klubu PAL Jihlava. V roce 1956 pak ze tří Dobrovolných sportovních organizací strojírenských závodů vzniká TJ Spartak Jihlava. V roce 1994 vzniká občanské sdružení FC Spartak PSJ Jihlava, o rok později dochází ke spojení Spartaku PSJ a SK Jihlava ve společný klub Spartak PSJ Motorpal Jihlava. V roce 1997 občanské sdružení předalo veškerá svá práva a povinnosti vůči ČMFS společnosti FC PSJ Jihlava. V letech 1999-2000 pak dochází k transformaci klubu na akciovou společnost, vzniká FC Vysočina Jihlava, a.s.

Kraj Vysočina je novým krajem, který vznikl při reformě státní správy v roce 2001. Spádově do kraje Vysočina patří okresy: Havlíčkův Brod, Jihlava, Třebíč, Žďár n. Sázavou a Pelhřimov. Z fotbalového hlediska jednoznačně dominantním centrem regionu je město Jihlava (50 tis. obyvatel) a fotbalový klub FC Vysočina Jihlava. V sezóně 2004/05 poprvé v historii klubu postoupil A tým mužů do nejvyšší soutěže 1. Gambrinus ligy. Zároveň B tým mužů v této historicky nejúspěšnější sezóně klubu postoupil do třetí nejvyšší soutěže - MSFL, taktéž B dorost postoupil do druhé nejvyšší dorostenecké soutěže - MSDL a družstvo B žáků postoupilo do moravské žákovské divize.

V sezóně 2005/06 mládežnická družstva FC Vysočina Jihlava pronikla mezi mládežnickou špičku ČR, družstva dorostu i žáků hrají nejvyšší možné soutěže v rámci ČMFS a z hlediska zastoupení v soutěžích v rámci současných mužstev 1. ligy patří mezi sedm českých fotbalových bašt - Olomouc, Brno, Ostrava, Zlín, Sparta, Slávie a Slovácko. Práce s mládeží představuje výkladní skříň klubu a je opravdovou chloubou Jihlavy i celého regionu Vysočiny.

V současnosti pod hlavičkou FC Vysočina Jihlava působí vedle dvou celků dospělých čtyři mužstva dorostu, čtyři mužstva žáků, čtyři týmy přípravek a předpřípravka.

V letošní sezóně 2005/06 bude z hlediska sportovních cílů pro klub FC Vysočina nejdůležitější stabilizovat výkonnost jednotlivých družstev a zachovat příslušnost v jednotlivých soutěžích.

Partnery a sponzory starající se o chod klubu uvádím v příloze.

#### IV. 3. 2 Struktura klubu FC Vysočina Jihlava

Strukturu klubu FC Vysočina Jihlava vidíme na následujícím obrázku:

<b>Mužstvo</b>
A mužstvo
B mužstvo
A dorost
B dorost
C dorost
D dorost
A žáci
B žáci
C žáci
D žáci
A příprava
B příprava
C příprava
D příprava
Předpříprava

Fotbalový klub netvoří pouze hráči a trenéři. Nejdůležitějšími postavami, které vytvářejí nezbytné ekonomické předpoklady pro fungování oddílu, jsou sponzoři, akcionáři či majitelé.

Nejinak je tomu i v FC Vysočina Jihlava, kterou vlastní akciová společnost tvořená silným a stabilním trojúhelníkem - Statutárním městem Jihlavou, Stavební společností PSJ holding a Jihlavským pivovarem Ježek.

*Struktura akcionářů klubu:*

Subjekt	Podíl akcií v procentech
Statutární Město Jihlava	50%
PSJ holding a.s.	40%
Pivovar a sodovkárna a.s.	10%

Klub FC Vysočina řídí představenstvo FC Vysočina Jihlava a management klubu.

*Management klubu FC Vysočina Jihlava:*

Ředitel FC Vysočina Jihlava a předseda
Vedoucí správy majetku
Sportovní manažer
Hlavní trenér mládeže
Vedoucí marketingu
Sekretář
Ekonomka

Klub disponuje sportovním areálem v Jiráskově ulici (hlavní stadion), zde se nachází kromě hlavní travnaté hrací plochy i náhradní travnaté hřiště a tréninkové hřiště s umělou trávou 3. generace. Na hlavním stadionu mají zázemí A muži, B muži a veškerá žákovská družstva. Žákovská družstva pro mistrovská utkání využívají travnaté plochy v Lukách (A žáci) a ve Stonařově (B žáci).

Dorostenecká družstva a B muži trénují a hrají mistrovská utkání ve sportovním areálu Na Stoupách v Jihlavě. Zde se nachází jedna travnatá plocha a hřiště s umělou

trávou 3. generace, posilovna a kabiny pro jednotlivá družstva dorostu. Tréninkové zázemí v tomto areálu je nutno zkvalitnit, zejména sociální zařízení a posilovna neodpovídají současným požadavkům. K regeneraci klubová mužstva využívají Vodní Ráj města Jihlavy.

Zdravotní péče je zajištěna externě lékařem, který pracuje v Krajské nemocnici Jihlava a zároveň je lékařem A mužstva.

Vzhledem ke skutečnostem, že hlavní stadion nesplňuje parametry pro utkání 1. Gambrinus ligy (v podzimní části FC Vysočina Jihlava obdržela od ČMFS výjimku pro konání utkání 1 ligy), dochází od podzimu 2005 k zásadní přestavbě stadionu. V průběhu následujících let vznikne v Jihlavě moderní multifunkční aréna, která bude chloubou nejen celého regionu Vysočina.

Součástí nového stadionu bude i vybudování zázemí pro sportovní centrum talentované mládeže celého regionu Vysočiny, měla by zde vzniknout Fotbalová akademie FC Vysočiny, pro nejtalentovanější hráče z regionu Vysočiny.

FC Vysočina díky trpělivému, cílevědomému a několikaletému snažení vyrostla v perspektivní, ambiciózní klub a se skromným ročním rozpočtem okolo 30 mil. Kč dokáže konkurovat daleko silnějším klubům. Přitom klub nezapomíná ani na mládež, ročně poskytuje více jak 4 mil. Kč na chod mládežnických družstev.

Budování silného klubu s širokou mládežnickou základnou a výchovou vlastních hráčů pro A mužstvo je v podmínkách Vysočiny jediná a správná cesta. Hráči, kteří nastupují v 1 Gambrinus lize jsou toho dokladem.

Na fotbalovém trhu jsou hráči, ale pro FC Vysočina jsou příliš drazí a v řadě případů nedosahují kvalit odchovanců klubu. Problémem je, že ne každý dorostenec ve věku 18,19 let může ihned hrát ligu, proto významným mezičlánkem mezi dorosteneckým fotbalem a fotbalem dospělých je juniorský tým. Mladý hráč by měl během 2-3 let prokázat, že se dokázal adaptovat na dospělý fotbal a měl by si zasloužit dostat šanci prosadit se do profesionálního týmu. Samozřejmě je to i o odvaze vedení klubu a trenéra A mužstva dát příležitost vlastním odchovancům, hráčům B mužstva a A dorostu prosadit se v profesionálním fotbale.

### IV. 3. 3 Struktura řízení mládežnického fotbalu FC Vysočina Jihlava

Strukturu mládežnického fotbalu FC Vysočina Jihlava tvoří družstva přípravek, žáků a dorostu. Řízením tohoto úseku je pověřen hlavní trenér mládeže. Ten skládá účty ze své práce řediteli FC Vysočina a představenstvu klubu.

Z hlediska zabezpečení tréninkového procesu odbornými kádry v klubu u mládežnických mužstev FC Vysočina pracují :

- dva trenéři s profesionální licenci,
- dva trenéři dokončují licenci Trenér mládeže ČMFS,
- šest trenérů má licenci „A“, ostatní trenéři jsou držiteli oprávnění trenér licence „B“.

Pro trenéry klubu plně platí, že bez sebevzdělávání, bez sledování vývoje fotbalu ve všech věkových kategoriích, bez zařazování nových progresivních prvků do tréninkového procesu, jsou sterilní a nejsou přínosem pro klub.

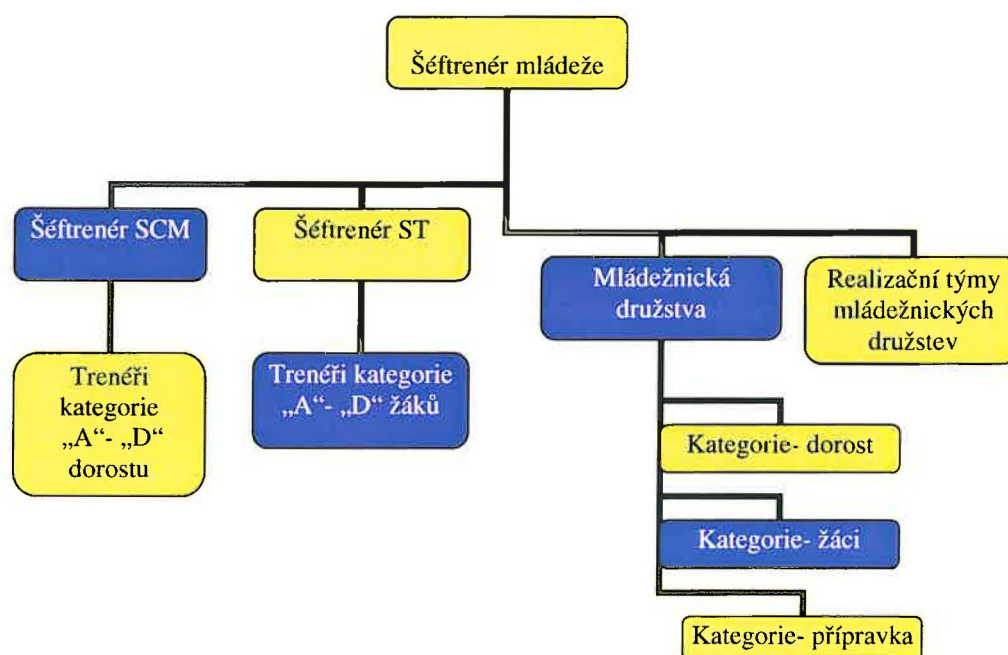
V klubu FC Vysočina u mládežnických celků pracuje na plný úvazek jako zaměstnanec pouze hlavní trenér mládeže, ostatní jsou zaměstnání externě na pracovní smlouvu. V porovnání s ostatními kluby, které mají stejné zastoupení v žákovských a dorosteneckých soutěžích je to velká rarita. Např. pro porovnání v FC Brno u mládeže pracuje 6 profesionálních trenérů, ve Zlíně 4 profesionální trenéři na plný úvazek.

K úspěšné práci patří i atmosféra v klubu, a ta je velmi přátelská, ale také velmi pracovitá. Domnívám se, že se současným činitelům řediteli klubu panu Tulisovi a hlavnímu trenérovi mládeže panu Fikesovi se v uplynulých 4-5 letech podařil husarský kousek, dali dohromady tým lidí, který je orientován na výkon! Výkon všech, kteří v klubu nebo pro klub pracují, ať to jsou trenéři, zaměstnanci klubu, externí spolupracovníci; přináší ovoce v podobě sportovních úspěchů.

Sportovní příprava talentované mládeže do U 15 je zajištěna v klubu, ale i ve škole. FC Vysočina spolupracuje se ZŠ E. Rošického Jihlava, která se nachází v blízkosti sportovního areálu v Jiráskově ulici. Zde je soustředěna převážná většina talentovaných hráčů, kteří jsou zařazeni do sportovních tříd (6-9 tř.). Součástí výuky

sportovních tříd je rozšířená výuka tělesné výchovy. Dopolední program sportovní přípravy plynule navazuje na odpolední tréninky jednotlivých družstev.

*Organizační struktura mládeže vypadá takto:*



V této struktuře neuvádím pozice sekretář a ekonom, což ale neznamená, že se v úseku mládeže tyto funkce nevyskytují. Sekretář klubu i jeho ekonomka však pracují pro klub jako celek. Klub v nejbližším časovém období uvažuje nejen o zřízení funkce sekretáře mládeže, ale také o funkci sportovního manažera. Mládež zároveň nemá žádné skauty a vyhledávání hráčů je tak na trenérech jednotlivých kategorií.

#### IV. 3. 4 Rozhovor s představitelem klubu

Nyní následuje můj poslední rozhovor s představitelem fotbalové organizace.

1) *Jaký je Váš názor na komunikaci s vedením klubu ohledně potřeb mládeže?*

Odpověď:

Komunikace s vedením klubu je na velmi dobré úrovni. Šéftrenér mládeže, který je součástí vrcholného vedení klubu, se každý týden schází na poradách s vedením klubu, kde řeší všechny možné otázky. Můžeme sem zařadit například posuny talentovaných hráčů do výkonnostně vyšších kategorií nebo třeba rozdělování tréninkových ploch pro potřeby jednotlivých mužstev.

2) *Můžete mi říci, alespoň přibližně, jaký je rozpočet mládeže na jeden rok?*

*Respektive kolik peněz vyčleňuje klub na její chod? Jsou tyto peníze dostatečné?*

Odpověď:

Na mládež klub vyčleňuje každoročně něco mezi třemi až čtyřmi milióny korun. Samozřejmě že toto není dostačující suma, protože vždy se dají najít věci, které mohou být udělány lépe, pokud je na ně dostatek financí. Jako je např. vylepšení podmínek pro ubytování a stravování mladých hráčů.

3) *Co všechno tato částka pokrývá?*

Odpověď:

Tato suma pokryje náklady spojené s tréninkovým procesem (plochy, pomůcky) a mistrovskými i přípravnými utkáními, včetně pronájmu sportovních hal a tělocvičen v období zimní přípravy, které jsou pro všechny kategorie plně hrazeny klubem. Stejně tak i doprava ke všem utkáním všech kategorií. Klub přispívá určitou částkou i na soustředění jednotlivých mužstev, kdy starší dorost má toto plně hrazené. Dále je v částce zahrnuta regenerace všech mužstev, vycházkové a tréninkové oblečení, které jsou plně hrazeny až od kategorie dorostu. V neposlední řadě mají všechna mládežnická družstva zabezpečena klubem pitný režim. Z rozpočtu se hradí i pravidelné testování hráčů (funkční vyšetření). V žákovských kategoriích si funkční testy hradí rodiče.



4) *Můžete blíže specifikovat příjmy a náklady úseku mládeže?*

Odpověď:

Myslím, že skoro všechny náklady jsou zahrnuty v předchozí odpovědi na Vaši otázku. Přidejme sem například ještě mzdy trenérů, přestupy hráčů do našeho klubu. Příjmy plynou např. z příspěvků, které platí všechny věkové kategorie.

5) *Může na sebe mládež vydělávat? Co myšlenka- mládež jako samostatný celek?*

Odpověď:

Touto otázkou se nezaobíráme. Spíše chceme, aby mládež byla důležitou součástí v soukolí profesionálního klubu a ne jakási separátní jednotka. Zabýváme se otázkou vytvoření Fotbalové akademie, kde by se měla lépe propojit školní výuka s výukou fotbalu.

6) *Je ve Vašem klubu více přestupů do klubu nebo naopak z něj? Kolik peněz se investuje ročně do těchto hráčských změn?*

Odpověď:

Je jasné, že hráči jsou stále dražší. Už v útlém věku má takový talentovaný hráč manažera a ten se skutečně snaží prodat svého svěřence co nejdraž. Částku Vám přesně nemohu říci, ale jedná se o tisíce, někdy i desetitisíce korun.

7) *Kolik hráčů se průměrně vychová pro potřeby Vašeho „A“ mužstva, případně juniorky?*

Odpověď:

Do našeho „A“ mužstva se dostanou tak 2-3 naši odchovanci. Je to především zásluha našich trenérů a zároveň motivace pro ostatní talentované mladé hráče. V juniorce máme celkem vyhovující zastoupení mladých hráčů.

8) *Co sponzoři klubu? Podporuje některý z těch hlavních také přímo mládež?*

Odpověď:

Nemáme cíleně sponzory na mládež. Sponzoři, kteří na klub přispívají, si nedávají jako podmínku, do jaké kategorie musí příspěvek jít. Někdy se najdou i

mezi rodiči – podnikateli takoví, kteří se rozhodnou finančně nebo materiálně (sportovní vybavení, soustředění) podpořit cíleně tým, ve kterém hraje jejich syn.

9) *Kolik máte profesionálních zaměstnanců?*

Odpověď:

V mládeži máme pouze dva profesionály, kteří jsou placeni na plný úvazek – šéftrenér mládeže a hlavní trenér SCM. Pokud budeme brát juniorku do mládeže, pak ještě trenér juniorky pracuje na plný úvazek. Sekretář a ekonomka pracují jak pro úsek mládeže, tak pro profi. Mzda trenéra SCM a ST je hrazena ze státního rozpočtu z Ministerstva mládeže a tělovýchovy.

10) *Je podle Vás toto množství zaměstnanců dostatečné?*

Odpověď:

Myslím si, že není. Klub by potřeboval post sportovního ředitele.

11) *Zastává někdo z pracovníků v klubu více funkcí? Má to podle Vás nějaké výhody?*

Odpověď:

Ano máme několik pracovníků, kteří vykonávají více funkcí. Například trenér je zároveň jakýsi vychovatel na internátu, kde máme ubytované dojíždějící hráče. Své výhody to má, uvedu například propojenost mezi funkcemi a hlavně tak klub dokáže ušetřit nemalé finanční částky.

12) *Vzdělává, školí klub své pracovníky, trenéry?*

Odpověď:

Samozřejmě se snažíme mít pracovníky s tou nejvyšší kvalifikací, ale vše se odvíjí od podmínek, jaké může klub těmto lidem nabídnout. Co se týče kvality trenérů, konají se pravidelné schůzky, kde se diskutují jak organizační, tak především metodické otázky.

13) *Má Váš klub nějaký vzor úspěšného zahraničního klubu, kterým se inspiruje?*

Odpověď:

Nedá se říci, že bychom chtěli kopírovat nějaký úspěšný zahraniční klub. My se snažíme jít svoji vlastní cestou, ale nebráníme se přijímání nových poznatků a postupů z jiných klubů, ať už našich nebo zahraničních.

14) *Jaká je spolupráce sportovní třídy - klub - sportovní centrum mládeže?*

Odpověď:

V našem klubu velmi dbáme na to, aby co nejvíce hráčů navštěvovalo naše sportovní třídy, což přináší spoustu výhod, jako je například situace, kdy máme hráče jednotlivých kategorií ve stejných třídách, jejichž vyučování navazuje na tréninkové jednotky. Velká část těchto hráčů pak přechází jaksi přirozeně do tréninkových center mládeže, kde se jim dostane kvalitního středoškolského vzdělání, které jde ruku v ruce s jejich dalším fotbalovým rozvojem.

15) *Můžete na závěr zmínit alespoň ve zkratce poslední větší úspěchy mládeže?*

Odpověď:

Velkým úspěchem klubu je už to, že hrajeme nejvyšší soutěže ve svých kategoriích a většinou se neztrácíme ani v soubojích s fotbalovými velkokluby. Měřítkem úspěšnosti výchovy je ale prosazení se mladých hráčů do prvního týmu nebo jdou na transfer. Z tohoto pohledu můžeme být v celku spokojeni – hráči jako Malínek, Peška, Kopic, Pacholík, Vácha jsou mladí hráči a zároveň odchovanci klubu. Hráči, kteří přerostou parametry našeho klubu, odcházejí do větších a bohatších klubů. Naposledy Jan Štohanzl – FK Teplice.

## V. Shrnutí porovnávaných organizačních struktur a návrh řešení optimální organizační struktury

V předchozí části práce, která se skládala z analýzy a sběru dat, jsem se snažil získat co nejvíce informací o chodu jednotlivých klubů a co nejpodrobněji je představit. Záměrně jsem si vybral tyto tři fotbalové oddíly, protože každý z nich má svá specifika. Jednotlivé mládežnické celky Slavie i Jihlavy hrají výkonnostně nejvyšší soutěže, stejně jako jejich kategorie dospělých. Zde je však rozdíl v tom, že zatímco Slavia patří mezi naše špičkové prvoligové kluby, Jihlava je naopak v první lize nováčkem. Jejich organizační struktura mládeže je velmi podobná, ale přece jen je patrné, že jihlavští činovníci se dostali na vrchol teprve nedávno. V obou případech se jedná o výchovu mládeže pro kategorii dospělých (na rozdíl od Fotbalové školy), případně o prodej špičkových mládežnických hráčů. Fotbalová škola Třebíč (FŠ) je klubem naprosto odlišným, zaměřeným pouze na výchovu talentované mládeže do patnácti let. Rozdílná je i právní forma, kdy Slavia a Jihlava jsou akciovými společnostmi, kdežto FŠ je občanským sdružením. Tomu odpovídají i jednotlivé organizační struktury.

Také jsem se zamýšlel nad tím, podle jakých kritérií jednotlivé kluby hodnotit a podle čeho zvolit vhodný model organizační struktury, který by měl vést k efektivnějšímu fungování klubu. Nakonec jsem se rozhodl, že můj návrh bude vycházet ze struktury fotbalové Slavie. Z tohoto klubu chci vycházet proto, že jeho mládežnické celky patří po celou dobu k nejlepším v republice.

Ještě než tedy uvedu svou vizi, pokusím se stručně zrekapitulovat jeden klub po druhém a ke každému uvést své postřehy. Díky mému působení ve Slavii se na tento klub zaměřím podrobněji.

### SK Slavia Praha - fotbal, a.s.

Struktura mládeže tohoto klubu se mi zdá vcelku správně vytvořena a je charakteristická pro všechny mládežnické kluby na této výkonnostní úrovni. Myslím si však, že by se zde mělo vytvořit ještě několik funkcí (např. viz podrobněji

optimální organizační struktura), které by pomohly ulehčit práci sportovnímu řediteli. Zdá se mi totiž, že má ve své kompetenci příliš mnoho oblastí a logicky se tudíž nemůže všemu věnovat na sto procent.

Co se týče tréninkového zázemí, je Slavia stále na špici. Má k dispozici tři tréninková hřiště a v zimním období i haly, které ovšem zajišťuje pouze pro žákovské a dorostenecké kategorie. Samozřejmě že velkým nedostatkem je neustále diskutovaný nový stadion. A to i z hlediska mládeže. Díky původně plánované výstavbě přišla Slavia o další dvě hrací plochy, které sloužily také k tréninkovým účelům a nyní samozřejmě tyto prostory chybí, hlavně v zimním období, kdy se musí hledat různé náhradní alternativy. Mezi ně patří jak pronájem tělocvičen a hal, tak také pronájem hřišť s umělou trávou. To jsou samozřejmě další a další výdaje klubu navíc.

Odborná kvalita personálu je na velmi dobré úrovni, i když i zde bych měl několik výhrad. Ty by se týkaly odborného vzdělání jednotlivých trenérů. Samozřejmě, že se vše odvíjí od finančních možností, které může klub trenérovi nabídnout. Ale troufám si tvrdit, že Slavia je klub takového formátu, že by měla dbát na to, aby u jednotlivých družstev byli trenéři alespoň s trenérskou kvalifikací licence „B“ a postupně se snažit o to, aby hlavní trenéři měli licenci ještě o jeden stupeň vyšší. Je však pravda, že i bez licence nemusí být trenér automaticky považován za špatného trenéra. A platí to i obráceně. Domnívám se, že absolvování jakéhokoliv trenérského kurzu ještě nemusí být zárukou úspěšnosti. Z vlastní praxe vím, že kvalita trenérské práce s mládeží (kromě odborného studia) závisí také na délce praxe, vlastní sportovní výkonnosti a samozřejmě morálních kvalitách trenéra.

Ještě bych na závěr vyzdvihl spolupráci základní školy s klubem, ze které profitují obě strany. Někteří trenéři klubu totiž působí jako pedagogové na této škole a mají tak neustálý kontakt s žáky - hráči. Díky pravidelným konzultacím mezi těmito trenéry a jednotlivými učiteli si žáci velmi dobře uvědomují, že je nutné zvládnout vzdělání i sport. A škola i klub tak mohou preventivně působit na jejich chování ve škole i mimo ni. Jistě i zde se vyskytují problémy i organizačního charakteru, ale pozitiva jednoznačně převažují.

V neposlední řadě se může Slavia chlubit nejlepším skautingem v republice. Tento pojem zahrnuje sledování a vyhledávání talentovaných hráčů všech kategorií, kteří jsou pak úspěšně začleňováni do jednotlivých mládežnických mužstev a z nichž jsou vychováváni nadějní fotbalisté. Za nejlepšího odborníka v této oblasti je považován sportovní ředitel Slavie.

### **FC Vysočina Jihlava**

Organizační struktura Jihlavy je obdobná struktuře slávistické, řídicí složka je však jiná. Schází funkce sportovního ředitele, rovněž úsek skautingu a samostatná ekonomická jednotka. Což jsou dle mého názoru důležité články organizace. Naopak pozici šéftrenéra mládeže považuji za zdařilou a je to jeden z bodů, kterému se věnuji ve svém návrhu na organizační strukturu. Myslím si, že některé funkce zde chybějí právě proto, že se Jihlava teprve začleňuje mezi naše sportovně úspěšné kluby a neměla tudíž tolik času na všechny potřebné změny, které by ji ještě více posouvaly kupředu. Důkazem je i to, že již nyní uvažují funkcionáři o zavedení pozice sportovního ředitele.

Tréninkové zázemí Jihlavy je také velmi kvalitní, ovšem organizačně náročnější. A to tím, že mládež se jako celek nesoustředí v jednom sportovním areálu, ale jednotlivé kategorie trénují na odlišných sportovištích. Za zmínku zde také stojí, na rozdíl například od Slavie, financování hal a tělocvičen pro potřeby všech mládežnických kategorií v zimním období, což určitě není zanedbatelná položka.

Když už jsem u financí, rozpočet mládeže je mezi 3 - 4 miliony korun, což je přibližně desetina celkového rozpočtu klubu. Opět se zde neubráním srovnání se Slavií Praha, která dává na mládež něco kolem pěti milionů, což je zhruba pět procent z celkového rozpočtu.

Z hlediska zajištění trenérské odbornosti dbá klub z Vysočiny na to, aby každý hlavní trenér měl minimálně „B“ licenci, spíše však je vyžadována licence vyšší.

Spolupráce škola - klub je velmi dobrá a klub dokonce v budoucnu uvažuje o vytvoření jakési fotbalové akademie, kde by se dále vzdělávali ti nejtalentovanější

hráči celého regionu. Inspiraci nacházejí v anglických klubech, kde jsou tyto akademie zcela běžnou součástí špičkových mužstev.

Určitě bych kladl mnohem větší důraz na vyhledávání hráčů. Rozpočet klubu, jako zástupce naší nejvyšší soutěže, je malý a nemůže si tudíž dovolit nakoupit kvalitní, ale drahé hráče. Proto by se měl zaměřit na péči o talentované mladé hráče z vlastních řad, kteří by pak byli schopni obstát i v kategorii dospělých.

### **FŠ Třebíč**

Organizační struktura fotbalové školy má stavbu typickou pro sportovní klub založený na bázi občanského sdružení. Jde zde o to, že o klub se vlastně stará a řídí jej jeho předseda, který má tím pádem na starosti kolem dvaceti lidí, plus musí mít alespoň částečné povědomí o každém ze stovky hráčů, kteří trénují v jednotlivých družstvech. Tato situace je neúnosná a je zřejmě jen otázkou času a samozřejmě peněz, kdy se vedení rozšíří.

Rozpočet klubu je něco přes pul milionu korun a ač to není nijak závratná částka, jsou z ní hrazeny mimo jiné i veškeré náklady na turnaje a zápasy, včetně dopravy autobusem. Toto rozhodně není typické a i ve velkých klubech si takové výdaje hradí většinou rodiče hráčů. Kromě příspěvků získává fotbalová škola peníze i z pořádání halových turnajů, kterých je něco kolem dvaceti. Samozřejmě že to není částka nijak závratná, ale je to další způsob získávání prostředků na zajištění chodu klubu.

Tréninky probíhají na vlastním travnatém hřišti a v zimním období v halách, jejichž nájem opět hradí klub. Trenéři mají většinou „B“ licenci a je jen v zájmu oddílu, aby se jejich kvalifikace zvyšovala.

Fotbalová škola se vydala svou cestou až v roce 2005, do té doby spolupracovala s místními kluby. Je tedy v úplných začátcích, ale věřím že strategie nastolená jejím předsedou je správná a postupem času přinese své ovoce nejen v podobě výchovy mladých talentovaných hráčů, kteří dál najdou své uplatnění v oddílech hrajících ty nejvyšší fotbalové soutěže, ale také v dosažení ekonomické stability klubu.

## Návrh optimální struktury mládežnické organizace

Zaměřím-li se ale na opravdu kvalitní mládežnické kluby, myslím si, že by pro ně nemělo být problémem získat takovou částku, která by pokryla náklady na jejich chod. Opět z vlastní zkušenosti vím, že existuje mnoho firem nebo podnikatelů, kteří raději investují do mládeže než do dospělých. Jak sami tvrdí, u mládeže mají jistotu, kam ty peníze vlastně jdou. Což je velmi výstižná poznámka. Samozřejmě, že sehnat peníze v dnešní ekonomické situaci není jednoduché a je zapotřebí mít k dispozici zkušený tým lidí, který to dokáže.

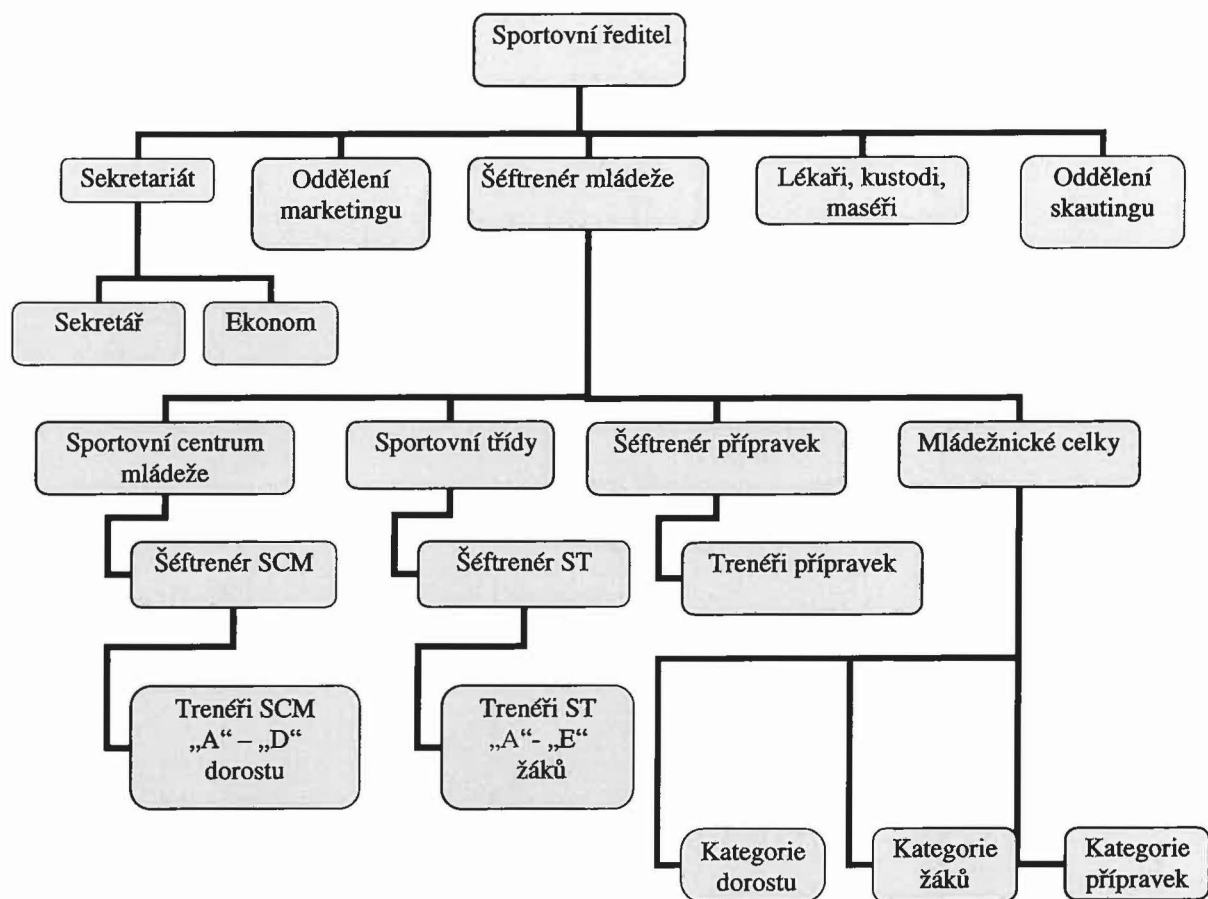
Můj návrh organizační struktury vychází ze struktury mládeže SK Slavia Praha a zároveň z myšlenky - mládež jako finančně samostatný celek. Jedním z hlavních důvodů je fakt, který jsem zmínil již v úvodu své práce, a tím je nedostatečné financování úseku mládeže ze strany klubů. V zahraničí je tato praxe zcela běžná a i u nás se některé oddíly více či méně úspěšně o samostatnost pokoušejí.

Hodnotím-li tři sportovní kluby mládeže, potom navržená struktura mládeže by mohla vypadat tak, jak znázorňuje schéma na str.82.

Na rozdíl od organizačních struktur vybraných fotbalových klubů má tato struktura několik funkcí navíc. Nejvýznamnější z nich je asi Oddělení marketingu. To má na starosti právě získávání financí pro zajištění klubu. Strukturu jsem rozšířil o funkci šéftrenéra přípravek. Kategorie přípravek má totiž svá specifika, kdy hráče seznamujeme s fotbalem a snažíme se je co nejlépe individuálně připravit. Další rozdíl je v tom, že sportovní ředitel nemá na starosti všechny trenéry a jejich družstva, ale zodpovídá se mu šéftrenér mládeže, který musí tyto úseky obsáhnout.



Organizační schéma optimální mládežnické organizace:



## VI. Závěr

Na počátku své diplomové práce jsem si stanovil cíle, kterých jsem chtěl ve své práci dosáhnout. Byly to jednak cíle teoretické, kdy jsem měl vymezit a objasnit pojmy spojené s tématem práce, a dále cíle týkající se praktické stránky tématu - analyzovat vybrané fotbalové kluby, porovnat je mezi sebou, vyhodnotit jejich klady a zápory a na základě získaných poznatků se pokusit o návrh vlastní optimální organizační struktury mládeže. Nyní budu hodnotit, jak dalece se mi podařilo úkol splnit.

Organizační struktury mládežnické kopané jsou různé, jednak v závislosti na typu společnosti (většinou obchodní společnost typu akciové společnosti, resp. občanského sdružení), jednak na velikosti členské základny.

Způsob financování mládežnických mužstev se v převážné míře pohybuje mezi 5-10% z celkového rozpočtu. Část nákladů nesou namnoze i rodiče.

Velkým českým nešvarem je, že pokud je nějaký mládežnický klub založen za účelem hráče vychovat a následně výhodně prodat, nesleduje vůbec sportovní hledisko, ale jen ekonomickou stránku. Oddíl provádí nábor co nejvíce hráčů za účelem získat co nejvíce peněz na příspěvcích. Většinou rozdělí nováčky do několika družstev podle ročníku narození a ke každému z nich přiřadí jednoho trenéra, většinou nadšeného tatínka. Pak čekají, zda se mezi hráči neobjeví několik talentů, které si vyhlédnou přední mládežnické kluby a zaplatí za jejich přestup. Není nutné ani dodávat, že čím později hráč přestoupí, tím má větší cenu.

Existují i takové kluby, kdy jejich majitel podepíše s rodiči smlouvu, že dítě zde bude sice hrát, ale pokud budou chtít někdy přejít do jiného klubu, musí zaplatit výchovu dítěte. Majitel tak získá peníze nejen od nového klubu, ale také od rodičů. Tato částka se pohybuje v řádu několika tisíců korun.

Rozhovory s vedoucími pracovníky dokreslují celkovou atmosféru ve vybraných mládežnických klubech. Je však třeba objektivně říci, že odpovědi na některé otázky jsou „nadsazené“ a neodpovídají zjištěné skutečnosti.

Navržená optimální organizační struktura vyplývá nejen ze zjištěné skutečnosti, ale i z vlastní zkušenosti, protože více než pět let pracuji v mládežnickém fotbale, konkrétně v SK Slavia Praha - fotbal, a.s.

Závěrem chci říci, že vytčené cíle byly splněny. Po teoretickém úvodu, který byl pro moji práci nezbytný, byla:

- a) zmapována organizační struktura i způsob financování vybraných tří mládežnických klubů,
- b) provedeno zhodnocení vybraných mládežnických klubů,
- c) získané poznatky pak vyústily v navrženou „ideální“ organizační strukturu.

Můžeme konstatovat, že v posledních letech dochází v oblasti sportu k propracovanějším systémům organizace práce, jsou stále více zohledňována teoretická hlediska pro jejich realizaci, a to i v mládežnické kopané, kde se začíná uplatňovat vhodná organizační struktura, většinou funkcionální, i různý stupeň jejího rozpětí.

## VII. Seznam zdrojů použitých pro sepsání diplomové práce:

### *Literatura:*

- 1) Čáslavová, E.: Management sportu, Praha, East West Publishing Comp. 2000, ISBN 80- 7219- 010- 5
- 2) Dědina, J.: Podnikové organizační struktury- teorie a praxe, Praha, Victoria Publishing 1996, ISBN 80- 7187- 029- 3
- 3) Novotný, J.: Ekonomika sportu, Praha, ISV 2000, ISBN 80- 85866- 68- 4
- 4) Koontz, H., Weihrich, H.: Management, Praha, Victoria Publishing 1993, ISBN 80- 85605- 45- 7
- 5) Drucker, P.F.: Management: Tasks, Responsibilities, Practises, New York, Harper and Row 1973
- 6) Dale, E.: Management: Theory and Practise, New York, McGrow- Hill 1965
- 7) Payne, J., Paynová, S.: Repetitorium manažerských dovedností, Praha, Management Press 1998, ISBN 80- 85943- 76- X
- 8) Kotler, P.: Marketing management, Grada Publishing, Praha 2001
- 9) Čáslavová, E.: Management v tělesné výchově a sportu (Vybrané kapitoly), Karolinum 1997
- 10) Topinka, J. – Stanjura, J.: Občanská sdružení ve sportu, Olympia 2001
- 11) Vondáček, L., Vondáčková, O.: Management- Teorie a praxe 80. a 90.let, Praha, Management Press 1994, ISBN 80- 85603- 55- 1
- 12) Donnelly, J.H., jr., Gibson, J.L., Ivancevich, J.M.: Management, Grada Publishing, Praha 2004, ISBN 80- 7169- 422- 3
- 13) Wright, P.M., Noe, R.A.: Management of organizations, Elm Street Publishing Services 1996, ISBN 0- 256- 17472- 5
- 14) Eliáš, K.: Kurs obchodního práva, úvodní a obecná část, soutěžní právo, 2.rozšířené a doplněné vydání, C.H.Beck, Praha 1997
- 15) Dědič a kol.: Obchodní zákoník, komentář 1.vydání, Polygon, Praha 2002, díl I. až IV
- 16) Štenglová, I., Plíva, S., Tomsa, M. a kol.: Obchodní zákoník, komentář 8.vydání, C.H.Beck, Praha 2003

### *Internetové odkazy:*

[www.slavia.cz](http://www.slavia.cz)  
[www.fcvysocina.cz](http://www.fcvysocina.cz)

### *Diplomové práce:*

- JíROUT, D.: Organizace vrcholných sportovních klubů Pardubic, Praha, FTVS UK, 2002
- PERŮTKA, P.: Management fotbalových klubů, Praha, FTVS UK, 2002
- MRÁZ, O.: Image sportovní značky SK Slavia Praha- fotbal, a.s., Praha, FTVS UK, 2004

VIII. Příloha:

VIII. 1 Přehled sponzorů jednotlivých klubů pro sezónu 2005/2006:

1) SK Slavia Praha- fotbal, a.s.:

Hlavní partner:



Další partneři:





---

2) FŠ Třebíč:





3) FC Vysočina Jihlava:

Akcionáři:

Statutární město Jihlava

PSJ holding, a.s.

Pivovar a sodovkárna Jihlava, a.s.



Hlavní partneři:



Významní partneři:



Mediální partneři:







Klub má dále ještě 57 menších partnerů podílejících se na zajištění jeho chodu.

VIII. 2. Seznam otázek pro rozhovory se zástupci jednotlivých klubů:

- 1) Jaký je Váš názor na komunikaci s vedením klubu ohledně potřeb mládeže?
- 2) Můžete mi říci, alespoň přibližně, jaký je rozpočet mládeže na jeden rok? Respektive kolik peněz vyčleňuje klub na její chod? Jsou tyto peníze dostatečné?
- 3) Co všechno tato částka pokrývá?
- 4) Můžete blíže specifikovat příjmy a náklady úseku mládeže?
- 5) Může na sebe mládež vydělávat? Co myšlenka- mládež jako samostatný celek?
- 6) Je ve Vašem klubu více přestupů do klubu nebo naopak z něj? Kolik peněz se investuje ročně do těchto hráčských změn?
- 7) Kolik hráčů se průměrně vychová pro potřeby Vašeho „A“ mužstva, případně juniorky?
- 8) Co sponzoři klubu? Podporuje některý z těch hlavních také přímo mládež?
- 9) Kolik máte profesionálních zaměstnanců?
- 10) Je podle Vás toto množství zaměstnanců dostatečné?
- 11) Zastává někdo z pracovníků v klubu více funkcí? Má to podle Vás nějaké výhody?
- 12) Vzdělává, školí klub své pracovníky, trenéry?
- 13) Má Váš klub nějaký vzor úspěšného zahraničního klubu, kterým se inspiroujete?
- 14) Jaká je spolupráce sportovní třídy- klub- sportovní centrum mládeže?
- 15) Můžete na závěr zmínit alespoň ve zkratce poslední větší úspěchy mládeže?