



Ekonomická  
fakulta  
Faculty  
of Economics

Jihočeská univerzita  
v Českých Budějovicích  
University of South Bohemia  
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Bakalářská práce

# Činnosti manažerů sportovních klubů

Vypracoval: Jan Radoš

Vedoucí práce: Vrchota Jaroslav, Ing., Ph.D.

České Budějovice 2019

**JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH**  
Ekonomická fakulta

Akademický rok: 2017/2018

**ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE**  
(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Jan RADOŠ**  
Osobní číslo: **E16490**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**  
Téma práce: **Činnosti manažerů sportovních klubů**  
Zadávací katedra: **Katedra řízení**

**Zásady pro vypracování**

**Cíl práce:**

Cílem práce je analyzovat a zhodnotit činnosti sportovních manažerů v poloprofesionálních hokejových soutěžích a vytvořit návrhy či doporučení ke zvýšení efektivity v denních pracovních činnostech manažerů.

**Metodika práce:**

Studium a komparace odborné české i zahraniční literatury, provedení analýzy současného stavu u vybraných manažerů, porovnání teoreticky nabytých vědomostí se získanými informacemi z praxe a navržení možných alternativ zlepšení.

**Rámcová osnova:**

1. Úvod.
2. Literární přehled.
3. Cíl a metodika.
4. Vlastní práce.
5. Závěr.
6. Použitá literatura.
7. Přílohy.

Rozsah pracovní zprávy: **40 – 50 str.**

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

**Seznam doporučené literatury:**

Beech, J., & Chadwick, S. (2012). *The business of sport management*. Harlow: Financial Times/Prentice Hall.

Brodský, J. (2014). *Time management*. Praha: Ústav práva a právní vědy.

Čáslavová, E. (2009). *Management a marketing sportu*. Praha: Olympia.

Paulík, K. (2017). *Psychologie lidské odolnosti: adaptace a co ji ovlivňuje, zvládání stresu a řešení problémů, psychická odolnost a jak ji rozvíjet*. Praha: Grada.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Jaroslav Vrchota, Ph.D.**

Katedra řízení

Datum zadání bakalářské práce: 2. ledna 2018  
Termín odevzdání bakalářské práce: 13. dubna 2019

V Českých Budějovicích dne 1. března 2019

  
doc. Dr. Ing. Dagmar Škodová Parmová  
děkanka

JIHOČESKÁ UNIVERZITA  
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH  
EKONOMICKÁ FAKULTA  
Studentů 13 1220  
370 05 České Budějovice

  
doc. Ing. Petr Řehoř, Ph.D.  
vedoucí katedry

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracoval samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to - v nezkrácené podobě/v úpravě vzniklé vypuštěním vyznačených částí archivovaných Ekonomickou fakultou - elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích 6.9.2019

Jan Radoš

**Poděkování:**

Rád bych poděkoval panu Ing. Jaroslavovi Vrchotovi, Ph.D. za jeho odborné rady, skvělý přístup a vedení v průběhu zpracování této bakalářské práce. Děkuji také zkoumaným klubům za poskytnutí potřebných informací. Zároveň děkuji svým rodičům za neustálou podporu v průběhu celého studia.

## Obsah

1	Úvod .....	3
2	Literární přehled .....	4
2.1	Management .....	4
2.1.1	Sportovní management .....	5
2.2	Manažer .....	6
2.2.1	Vlastnosti manažera .....	8
2.2.2	Sportovní manažer .....	11
2.3	Kompetence .....	12
2.3.2	Rozhodování .....	13
2.3.3	Komunikace .....	14
2.3.4	Koučování .....	15
2.4	Manažerské funkce .....	17
2.4.1	Plánování .....	17
2.4.2	Organizování .....	19
2.4.3	Personalistika .....	20
2.4.4	Vedení .....	21
2.4.5	Kontrola .....	23
2.5	Vysvětlení pojmu poloprofesionální úroveň .....	25
3	Cíl a metodika .....	26
4	Vlastní práce .....	29
4.1	Zařazení dotazovaných subjektů .....	29
4.1.1	II. Liga ČR .....	29
4.1.2	Krajské ligy mužů .....	29
4.2	Dotazníkový výzkum .....	30
4.2.1	Spolupráce s ostatními kluby .....	31
4.2.2	Finance a podpora klubu .....	40
4.2.3	Vybavení hráčů a materiál .....	46

4.3	Shrnutí a návrhy změn.....	51
4.3.1	Stanovovat společné cíle u A-týmu .....	52
4.3.2	Zlepšit komunikaci s kompetentními osobami profesionálních klubů .....	53
4.3.3	Usilovat o navázání spolupráce .....	54
4.3.4	Dlouhodobější spolupráce s partnery.....	55
4.3.5	Nákup hráčského vybavení samotnými hráči .....	56
5	Závěr.....	58
6	Summary.....	59
7	Seznam použitých zdrojů.....	60
7.1	Knižní zdroje.....	60
7.2	Internetové zdroje.....	61
8	Seznam použitých obrázků, tabulek a grafů.....	63
8.1	Obrázky.....	63
8.2	Tabulky.....	63
8.3	Grafy.....	63
9	Přílohy .....	64
9.1	Dotazník.....	64

# 1 Úvod

Stejně jako každý podnik potřebuje vedoucího pracovníka, potřebuje každý sportovní klub svého manažera. V profesionálních klubech se tato role dělí na manažera generálního a sportovního. Hlavním úkolem generálního manažera je denní provoz klubu společně s jeho zázemím. Prací sportovního manažera je zajišťovat hráčům veškerý servis a stimulovat své svěřence k optimálním výkonům, které budou odrazem jeho práce a budou reprezentovat celý sportovní klub. Sportovní manažer se také podílí za vzájemné spolupráce s trenéry na sestavování týmu a jeho konečné podobě.

Na poloprofesionální úrovni takové množství funkcí spíše nenajdeme. Vše je samozřejmě závislé na výši finančních prostředků, s kterým může sportovní klub hospodařit. Proto není divu, že úkony manažera může zastávat majitel či ředitel klubu.

Je tudíž zřejmé, že časová vytíženost manažerů poloprofesionálních klubů je obrovská a samotní manažeři vykonávají celou řadu činností s cílem zajistit vše potřebné pro provoz klubu. V některých klubech manažeři vykonávají funkce, které jsou v profesionálních klubech vykonávány přímo kompetentními osobami. Důvodem je nižší množství finančních prostředků, se kterým mohou manažeři pracovat, případně nedostatečné množství personálu.

Vzhledem k časové vytíženosti manažerů může docházet v jejich práci k nedostatkům, které se tato práce bude snažit odhalit. Následně může být tato práce pro manažery inspirující a pomoci jim k efektivnějšímu naplňování jednotlivých činností s úsporou času, energie i finančních prostředků.



## 2 Literární přehled

### 2.1 Management

Management je soubor procesů, které zajišťují hladký průběh fungování komplexního systému zahrnující lidi a technologii. Nejvíce bere zřetel na plánování, organizování, obsazování pracovních pozic, kontrolu a řešení problémů. (Kotter, 2012)

Forsyth (2009) definuje management jako celkový proces získávání výsledků pomocí ostatních lidí. Manažeři jsou hodnoceni nejen na základě vlastní práce, ale především na základě výsledků týmů, které řídí. Dle jeho názoru zde existuje šest klíčových úloh managementu:

- plánování
- nábor a výběr zaměstnanců
- organizace
- školení a rozvoj
- motivace
- kontrola

Také uvádí, že k úspěšnému dosažení těchto úloh je nutná celá řada činností: komunikace, řešení problémů, rozhodování, konzultace – prostřednictvím účasti na jednáních. Při tom musíme mít na paměti, že nejdůležitější a společnou částí všech těchto úkonů jsou lidé.

Veber (2009) chápe management jako soubor poznatků manažerů odpozorovaných od svých zkušenějších předchůdců, které dopomáhají k výkonu funkce v organizaci. Obsahuje v sobě také prvky umění, které mají bezprostřední vliv na individuální schopnosti manažerů. Jedná se např. o organizační schopnosti, umění zapůsobit na lidi a jednat s nimi, včasné a kvalitní rozhodování atd.

Podle Plamínka (2002) je téma managementu rozděleno na tři části. Každá z nich se zabývá funkcemi firmy v určitém měřítku. Tím prvním je fungování firemního organismu jako celku, druhým jsou role jednotlivých lidí uvnitř firmy a jako třetí považuje problematiku skupin, týmů a jiných organizačních jednotek.

### 2.1.1 Sportovní management

Management sportu zahrnuje veškeré kombinace dovedností souvisejících s plánováním, organizováním, vedením, kontrolováním, řízením a hodnocením v rámci organizace nebo oddělení, jehož stěžejní statek nebo služba souvisí se sportovní činností nebo jakoukoliv fyzickou zátěží. (DeSensi, J., Kelley, D., Blanton, M., & Beitel, P., 1990)

Nová a kol. (2016) ve své publikaci uvádějí, že je nutné management sportu chápat ve třech hlavních oblastech:

- Profese
- Studijní obor
- Vědecká disciplína

Z pohledu profese uvádí, že se jedná o uplatňování manažerských metod, principů, technik a postupů ve sportovním prostředí. Zdůrazňují, že k vykonávání pozice sportovního manažera jsou potřebné nejen manažerské dovednosti, ale také zkušenosti a pochopení sportu společně s jeho specifiky.

O managementu sportu jako studijním oboru uvádí, že samotný studijní obor prošel významným rozvojem a rozšířením. Jsou toho názoru, že jde o přirozenou reakci populace na rostoucí poptávku po tomto oboru způsobenou komercializací sportu a vznikem nového odvětví – sportovního průmyslu.

Z pohledu na management sportu jako vědní obor usuzují, že se jedná o relativně novou vědní disciplínu s poměrně krátkou historií. V rámci akademické komunity probíhá diskuze o tom, jaký charakter by měla tato vědní disciplína mít a kam by měla v rámci vědních oborů být zařazena.

Podle Čáslavové (2009) je sportovní management způsob jednotného řízení tělovýchovných a sportovních svazů, klubů, spolků a družstev, které alespoň částečně zdůrazňují podnikatelsky orientované chování. Za další jde o způsob řízení v podnikatelském sektoru týkající se výroby sportovního zboží či poskytování placených sportovních a tělovýchovných služeb.

Čáslavová (2009) dále uvádí, že management a sport mají značný dopad na samotný předmět zkoumání, kterými jsou:

- základní manažerské činnosti a funkce v oblasti sportu
- specifické manažerské činnosti odrážející se v oblasti sportu
- instituce a organizace působící v oblasti sportu, které představují manažerské činnosti v jejich oblasti působení
- lidé působící v řídicích pozicích oblasti sportu

Způsob řízení jednotlivých organizačních celků je ve sportovním prostředí ovlivňován typickými činnostmi manažerů, kteří jej realizují.

Haider (2017) tvrdí, že sport je vnímán většinou populace jako zábava nebo fyzická aktivita. Zakomponujeme-li zde i prvky podnikání a marketingu, dostáváme se k pojmu „sportovní management“. V oblasti sportovního managementu se poté pohybuje více subjektů, jako například obchodní značky a organizace, různá sdružení i samotní sportovci. Obchodní značky a organizace se následně prostřednictvím medií dostávají různými způsoby k zákazníkům.

## 2.2 Manažer

Manažer je člověk, který má k dispozici tým spolupracovníků, s jehož pomocí realizuje vytyčené cíle. Je nositelem tzv. „formální autority“ vedoucího, což znamená, že byl pověřen vykonáváním určité řídicí funkce. Reakce a přístup spolupracovníků k uvedené autoritě mohou nabývat nejrůznějších podob, a to na základě toho, jak svého nadřízeného hodnotí. Pokud manažer ob stojí, získává autoritu na základě osobnosti a na základě znalostí. Autorita na základě znalostí je obzvláště důležitá, jelikož spolupracovníci považují následně manažera za skvělého odborníka. (Khelerová, 1995)

Lojda (2011) uvádí, že: „*manažer je člověk, který dosahuje dosažených cílů s lidmi a prostřednictvím nich*“. Dále definuje manažera jako člověka, který je odpovědný za chod společnosti. Zároveň ale platí, že není majitelem společnosti, nýbrž podřízeným pracovníkem. Manažer pravidelně podává hlášení majiteli společnosti a je zodpovědný za dosahování výsledků, stejně tak jako za všechny provedené procesy. Je nezbytné, aby se vyznal ve svých postupech. Další podstatnou manažerskou dovedností je být vizionářem, čímž je myšleno, že manažer musí

dokázat pracovat s myšlenkami, které pravdivě předpovídají či odhadují stav a okolnosti podniku a aktivně přijímá změny.

Stacke (2005) se domnívá, že se ve firmách nejčastěji můžeme setkat s dvěma typy manažerů:

- Intuitivní manažeři

Takoví manažeři pracují instinktivně, mají více či méně jasnou strukturu, rozhodují se a jednají spíše podle pocitů, své týmy trénují, ale mívají problémy s organizací a institucemi.

- Racionální manažeři

Tyto typy manažerů preferují jasnou organizaci aktivit, zároveň se však vyhýbají kontaktům a neformálním diskuzím. Jejich hlavní starostí je dobře objasnit svým pracovníkům cíle a velmi dbají na výsledky. Na druhou stranu, přílišná racionalita či obava z budoucnosti bývá častou překážkou k bližšímu vztahu se svými spolupracovníky a jejich zapojení do pracovních aktivit.

Stacke (2005) dále uvádí, že při překračování pomyslných hranic výše definovaných typů se může zrodit třetí typ manažera:

- Manažer-trenér

Takový manažer rozšiřuje a obohacuje kvality, které jsou vlastní intuitivním i racionálním manažerům. Aby mohl být manažer označen za manažer-trenéra, je vyžadováno zamýšlet se nad způsoby fungování a uznávat druhé, aby docházelo k většímu porozumění lidských vztahů a k širší představě o konkrétních přínosech pro firmu.

Nöllke (2004) tvrdí, že všechny řídicí úlohy manažera směřují k činnostem ostatních – osob, firem atd. Většinou se jedná o vlastní spolupracovníky, někdy je ale třeba řídit i externí pracovní síly. Klíčovou úlohou manažera je tedy starat se o výkony ostatních. Také se domnívá, že manažer se nehodí pro svou práci, pokud nedokáže své podřízené správně motivovat a stimulovat jejich nadšení pro pracovní výkon. Prosté plnění pracovních úkolů není dostačující. Ideálním stavem je, pokud pracovníci vykonávají svou práci rádi.

Podle Carmeliho a Tishlera (2006) je chování manažera faktorem, který velmi silně ovlivňuje chování jeho podřízených. Proto musí vedoucí pracovníci v rámci své role praktikovat to, co je dle

jejich mínění správné. Samotní podřízení pracovníci by měli ke svému nadřízenému vzhlížet s uznáním.

### 2.2.1 Vlastnosti manažera

Podle Di Kampa (1999) existuje přehled hlavních vlastností a kvalit ideálního manažera vedoucí k efektivnímu řízení organizace:

- Hrát roli vzoru pro ostatní

Ukazuje se, že lidé si více všímají toho, co manažer dělá, než aby vnímali to, co jim manažer říká, aby dělali. Tím pádem musejí manažeři denně praktikovat při své práci i svém chování vše, co od svých podřízených požadují a poskytovat jasný příklad angažovaného a efektivního pracovníka. Být takovým vzorem je v jistém smyslu hlavní povinností manažera. Znamená to, že manažer si je vědom skutečnosti, že jeho chování má největší vliv na chování ostatních.

- Znát sama sebe

Důležité je, aby manažeři nejdříve zjistili, jak efektivně řídit sami sebe a poté jsou schopni efektivně řídit i ostatní

- Soustavně se vzdělávat

Mnozí manažeři si myslí, že musí kvůli svým podřízeným předstírat, že znají vše, jinak ztratí svoji autoritu. Úspěšnými budou však pouze ti, kteří se nevyhýbají příležitostem ke svému vzdělávání a rozvoji a jsou otevření novým nápadům a možnostem.

- Mít potěšení ze změny

Efektivní manažer by se měl naučit spíše zvládat změny než se jim bránit a hledat způsoby vytváření změny tím, že nebude nutně trvat na tradičních systémech a postupech a bude pokládat otázky typu „Co ještě?“ a „Jak ještě?“. To souvisí s tendencí manažerů stále se vzdělávat, protože změny a odlišnosti jsou podnětem k dalšímu vzdělávání a rozvoji.

- Mít vizi  
Aby byla změna efektivní, je nutné mít jasnou vizi, jaký má mít změna přínos. Jestliže nemá manažer ve své hlavě jakousi ideální představu, pak neexistuje žádný rozvojový cíl a nelze také říci, zda tento cíl bude smysluplný či nikoliv.
- Plně si uvědomovat současnou realitu  
Tato vlastnost musí být propojena s předcházející vlastností, tj. být tvůrcem vizi.  
K úspěšné cestě k vytyčenému cíli je nutné, aby manažer měl jasno o tom, v jaké situaci se právě nachází. Často tvrdí, že je všechno v pořádku do té doby, dokud nenastane krize, která odhalí nedostatky. Je to právě rozdíl mezi realitou a ideálem, co může vyvolat aktivní rozvoj. Naopak není však užitečné, aby manažeři tento rozdíl vnímali jako důvod pro omezení jejich cílů. To poté vede k soustavné regresí, nikoli k progresí.
- Mít vysokou úroveň etiky a hodnot  
Vlastnost jako taková se již vyznačuje v bodě „Hrát roli vzoru pro ostatní“. Zdůrazňuje se význam této skutečnosti jako určujícího faktoru formování přístupu k vedení lidí, kteří čestnost manažera a jeho etickou stránku vnímají ve velké míře.
- Myslet systémově  
Znamená to být si vědom toho, jak fungují a probíhají jednotlivé procesy, a dokázat oddělit příčiny od příznaků. Takový způsob myšlení má dva hlavní dopady: poskytuje dlouhodobě orientovaný úhel pohledu a odstraňuje „kulturu obviňování“.
- Správně komunikovat  
Manažer může disponovat všemi dosud uvedenými kvalitami, přesto může mít k ideálu daleko, pokud není schopen s ostatními jasně komunikovat. Nezáleží na excelentním projevu, ale na schopnosti budovat vztahy s ostatními a sdělovat své myšlenky a informace jasně a srozumitelně. To znamená být schopen vyjadřovat věci jasně a jednoduše způsobem, kterému ostatní porozumí a zároveň dokáže manažer projevit skutečný zájem či starost. Pokud dokáže manažer komunikovat s citem, bývá sdělení vnímáno a pochopeno, i kdyby nebyl zcela přesný.
- Pozitivně myslet  
Je důležité, aby vůdce viděl věci pozitivně. Člověk snadno zapadne do kolektivu s negativním myšlením, takže kolem sebe vidí samé problémy a překážky. Vůdce ovšem namísto toho, aby hledal překážky, věří, ve změnu věcí k lepšímu a snaží se najít cesty

k následné realizaci. Vítán je i smysl pro humor v případech, kdy věci nejdou přesně podle plánu.

- Umět se nadchnout

Jedná se o oblíbenou a ve správném slova smyslu nakažlivou vlastnost, která úspěšně přenáší lidi přes úskalí různých situací i v případech, kdy nejsou příliš příznivé. Zahrnuje v sobě skutečnou víru v činnosti či slova manažera a skutečnou vůli udělat něco dokonale. Takové nadšení zapojuje ostatní lidi spíše citově než rozumově a má klíčový význam v případě skutečné potřeby měnit situaci.

- Být opravdový

Všechny dosud uvedené vlastnosti jsou dovednosti nebo kvality, které je možné formovat a rozvíjet. Poslední vlastností je přirozená osobnost manažera. Je nutné si uvědomit, že nikdo není dokonalý a že každý člověk má svou unikátní individuální kombinaci kvalit.

Forsyth (2009) uvádí, že řídit ostatní vyžaduje mnoho vlastností, především pak ty, které umožňují dělat hlavně práci manažera. Mimo odborných znalostí v požadovaném oboru, jazykových znalostí či dovedností s informačními technologiemi, jsou zde obecné vlastnosti, kterými se vyznačují lidé schopní řídit ostatní – schopní být jejich manažerem. Takovými vlastnostmi jsou:

- Strategické myšlení a schopnost nadhledu
- Být úspěšný – dosahovat výsledků, za které manažer nese odpovědnost
- Delegovat pravomoci
- Umět se rozhodnout (dělat nepopulární rozhodnutí stejně tak jako ta běžná rutinní)
- Neodkládat věci na později
- Zápal pro organizaci a její lidi
- Nenadržovat (zacházet se všemi stejně)
- Být zvědavý
- Dodržovat sliby
- Poskytovat zpětnou vazbu
- Komunikovat, informovat zaměstnance a naslouchat jim
- Být týmovým hráčem, zapojovat ostatní a dát jim příležitost
- Využívat příležitostí, používat nové přístupy a myšlenky

- Zajímat se o zaměstnance a aktivně je motivovat
- Důvěřovat zaměstnancům a usilovat o jejich rozvoj (a pomáhat jim v tom)
- Umožnit úspěch ostatním
- Bojovat za svůj tým
- Přiznat vlastní slabosti (a chyby)

### **2.2.2 Sportovní manažer**

Profesionálové z oblasti sportovního management mohou působit jako manažeři, agenti, odborníci na marketing nebo se specializovat na styky s veřejností. Dohlíží na obchodní záležitosti sportovních organizací či samotných sportovců. Jejich kompetence mohou zahrnovat vyjednávání smluv a sledování finanční situace týmů nebo jednotlivých sportovců. (Study.com, 2018)

Podle snhu.edu (2018) souvisí management sportu se sportem po všech stránkách, tudíž mohou sportovní manažeři pracovat pro profesionální týmy či jejich ústřední organizace, vysoké školy a univerzity, sportovní marketingové firmy nebo obyčejná rekreační střediska. Mohou působit v popředí či pozadí takových organizací nebo jako prostředníci mezi hráči, trenéry a médii. Kvalitní sportovní manažeři, kteří vynikají sportovním duchem a týmovou prací bývají pro své organizace velkým přínosem.

Nová a kol. (2016) se domnívají, že manažerská práce ve sportu je spojená s řízením:

- sportovních aktivit jakéhokoliv druhu
- profesionálního sportu a institucí, které v něm působí
- sportovních zařízení ve správě měst a obcí
- účasti amatérů ve sportu a organizací poskytující pro ně služby
- asociací působících ve sportu
- organizací na výrobu sportovních potřeb a oblečení
- středních a vysokých škol, které se věnují sportu
- profesionálních organizací věnujících se sportovnímu marketingu a managementu hráčů



Pitts a Stotlar (2013) jsou toho názoru, že práce sportovního manažera se odvíjí od odvětví sportovního průmyslu, které řídí. Těmi mohou být:

- vrcholový sport, profesionální soutěže
- výstroj a vybavení pro sport
- reklamní předměty a mediální výstupy na podporu sportu
- služby sportovních zařízení
- marketingový výzkum sportu
- manažerské služby pro sport a sportovce

## 2.3 Kompetence

Vavřečka, Lednický a kol. (2006) definují slovo kompetence ve dvou významech:

1. Schopnosti a předpoklady jedince či skupiny, instituce nebo organizace zvládat určité situace.
2. Pole působnosti řídicího orgánu nebo úřední osoby týkající se okruhu otázek, o kterých mají právo rozhodovat. Takové pole působnosti je stanoveno zákony, stanovami, nařízeními, vyhláškami a jinými normativními akty.

Podle Vebera (2009) pojem kompetence znamená způsobilost správně vykonávat zadané pracovní činnosti. V běžném pojetí hodnocení schopností pracovníků a manažerů se vychází z předpokladů, kterými při vykonávání činností skutečně disponují. Hodnocení se následně týká pouze výstupů. Tzn., aby nebyly hodnoceny obecné předpoklady, ale skutečná připravenost pracovníka podávat výkony s ohledem na očekávané výsledky v jeho pracovním zařazení. Jedná se tedy o skutečně hodnocení schopnosti pracovníka vykonávat svou práci, nikoli hodnocení toho, jaké by měl mít osobní vlastnosti, schopnosti a dovednosti.

Lojda (2011) se domnívá, že kompetence vyjadřují schopnosti nejen činnost vykonávat kvalifikovaně (mít na ní dovednosti), ale také ji dokončit v odpovídající kvalitě a stanoveném čase. Kompetence také vyjadřují schopnost flexibilního jednání z důvodu měnících se podmínek. Na kompetentního člověka je možné se spolehnout v různých situacích a svěřit mu i náročné předem nevyzpytatelné úkoly. Mezi základní manažerské kompetence řadí:

- schopnost samostatného rozhodování
- schopnost dotahovat věci do konce

- schopnost reagovat na náhlou změnu situace
- schopnost sebevzdělávání a učení
- flexibilita
- inovativnost při řešení úkolů

### 2.3.2 Rozhodování

Koonthz a Weihrich (2003) definují rozhodování jako výběr možného průběhu činností a považují jej za jádro plánování. V některých případech považují manažeři rozhodování za svoji hlavní pracovní činnost, jelikož musí nepřetržitě rozhodovat o tom, co, kdy, kde, kým a jakým způsobem bude vykonáno. Rozhodování je však pouze krokem v plánování, a to i v tom případě, kdy je uskutečněno rychle a vyžaduje pouze nepatrné uvažování nebo ovlivňuje činnosti pouze několik minut.

Vzhledem k existenci cílů a příležitostí lze rozhodovací proces chápat jako:

1. Vytváření předpokladů
2. Identifikování alternativ
3. Hodnocení alternativ v závislosti na zvolených cílech
4. Volba alternativ – uskutečnění rozhodnutí

Khelerová (1995) se domnívá, že rozhodnutí v týmu bývají mnohem kvalitnější než rozhodnutí jedince. Skupina dokáže shromáždit více informací, má větší kapacitu znalostí a zároveň zvyšuje motivaci a inspiraci jednotlivců. Dochází jak ke zvýšení potenciálů schopností a znalostí, ale také k většímu zapojení členů týmu. Ti jsou motivováni nejen k přijetí rozhodnutí, ale také k jeho uskutečnění. Manažer díky tomu nemusí během realizace úkolu vynaložit přílišné úsilí na přesvědčování, kontrolu a motivaci, jelikož pracovníci přijali úkol za svůj a je otázkou jejich prestiže, aby se jej zhostili co nejlépe. Prestiž hraje roli i při přijímání rozhodnutí. Pokud manažer umožní řadovému pracovníkovi vyslovit svůj názor, dává mu tím najevo, že jej považuje za odborníka. Díky tomu vzroste jeho prestiž a v některých případech i jeho loajalita k manažerovi a týmu.

Donnelly, Gibson a Ivanchevich (1997) uvádějí, že rozhodnutí dělají manažeři na všech řídicích úrovních. Vliv takovýchto rozhodnutí může mít značný rozsah. Některá z nich jsou strategického typu a zásadním způsobem ovlivňují rozvoj či přežití organizace. Jiná rozhodnutí mohou být zase

zdánlivě nevýznamná. Všechna rozhodnutí však určitým způsobem ovlivňují výkonnost organizace, proto je důležité, aby manažeři rozvíjeli a zdokonalovali své dovednosti rozhodování.

Podle Fotra, Dědiny a Hružové (2003) se význam rozhodování nejvíce projevuje v tom, že výsledky a kvalita rozhodovacích procesů probíhajících na nejvyšších úrovních řízení organizací ovlivňují z velké části efektivnost fungování a budoucí rozvoj těchto organizací. Nekvalitní rozhodování může mít velký vliv na následný podnikatelský neúspěch. Význam rozhodování současně závisí i na rozsahu zdrojů (většinou finančních prostředků), které mají na rozhodování vliv, případně o kterých se rozhoduje.

### **2.3.3 Komunikace**

Manažer musí disponovat určitým sebevědomím, aby mohl pohotově reagovat svým partnerům. Autorka uvádí, že pokud si manažer sám sebou jistý, vyzařuje z něj klid a důvěra. Také tvrdí, že zdravě sebevědomý člověk se nebojí vyjádřit své pocity, stejně tak jako mluvit o problémech a zájmech druhých. Každý manažer dennodenně komunikuje a vyměňuje či přenáší informace. (Khelerová, 2010)

Při komunikaci reagují lidé nejen podle aktuální situace, svou roli hrají také zkušenosti z minulosti, kulturní návyky či dřívější postoje. Na základě toho lze říci, reakce lidí při komunikaci nevyplývají pouze z toho, co bylo řešeno, ale i způsobem, jakým si daná osoba vykládá, co byl řečeno (DeVito, 2001)

Sengupta (2011) doplňuje, že od odesílatele zprávy jsou vyžadovány potřebné dovednosti, aby bylo sdělení zprávy efektivní. Konečným cílem odesílatele by tedy mělo být, aby příjemci byli schopni pochopit a dále interpretovat původní zprávu způsobem, jakým odesílatel chce, aby byla chápána.

Bělohávek, Košťan a Šuleř (2006) uvádí, že mezi komunikační dovednosti manažera či jiných řídicích pracovníků patří:

- Asertivní komunikace – Asertivita je vnímána jako soubor jednacích technik a pravidel vedoucí ke zdravému, přímému sebeprosazení v komunikaci bez zbytečné ústupnosti a zbytečné agrese. Neprojevujeme zbytečné emoce a odpovídáme pouze na fakta. Chyby připustíme, ovšem se za ně neomlouváme. Navrhujeme kompromisy.

- Neverbální komunikace – Díky neverbální komunikaci může manažer poznat pocity druhé strany a rovněž je možné pomocí gest a výrazu ovlivnit dojem. V rámci této komunikační dovednosti si dáváme pozor na postoj, gesta rukou a pohled.
- Kladení otázek – Snažíme se rozpovídat našeho komunikačního partnera, získat informace nebo kontrolovat tempo rozhovoru. Klíčové je položit partnerovi otázku, která zaujme. Vhodně vedenými otázkami můžeme kontrolovat a korigovat průběh rozhovoru. Nejlepší je si otázky předem připravit. Pokud partnera rozmluvíme, snažíme se naslouchat a dalšími otázkami směřovat hovor tam, kam chceme. Otevřené otázky pomáhají získat více informací, uzavřené nám dají jasnou odpověď.
- Naslouchání – Umění naslouchat je jedna z hlavních bariér při efektivní komunikaci. Hlavním úkolem je umět rozebrat to, co náš komunikační partner říká. Je důležité umět číst mezi řádky. Pokud si chceme něco zapamatovat, opakujeme si to v duchu. Pro naslouchání je zásadní zpětná vazba. Tou dáváme najevo partnerovi, že mu věnujeme pozornost. Kontrolujeme, zda tomu sdělení i správně rozumíme.

#### **2.3.4 Koučování**

Koučováním se rozumí kombinace individuálního poradenství, prakticky orientovaného tréninku a osobní zpětné vazby. Jedná se zde o otázky, které se týkají profesní úlohy a role klienta společně s jeho osobností. Za příklady je uvedeno:

- Určení osobní pozice, vývoje a vize a formulování cílů
- Rozvoj vhodných strategií řešení problémů a jejich přenesení do praxe
- Analýza a další vývoj vlastního chování
- Ujasnění rolí a vymezení pozice v obtížných situacích rozhodování
- Zvládání všedního pracovního dne

Jedná se vždy o dva úhly pohledů – osoba a role. Společně s klientem se snaží kouč najít řešení, která odpovídají požadavkům kladeným na roli a zároveň odpovídají osobě. Objasňující pomoc, dozor a koučování jsou formy procesu poradenství, které pomáhají řešit problémy a dosahovat cílů bez stanovování řešení poradcem. V tomto smyslu představuje koučování profesionální pomoc zaměřenou na sebepoznání a vývoj v profesní praxi. Cílem koučování je rozvinout u klienta více alternativ a umožnit mu pohybovat se v jeho prostředí jako nezávislý tvůrce. (Fischer-Epe, 2006)

Podle Daňkové (2008) je koučování pouze jeden ze způsobů vedení lidí. Vyskytují se situace, kdy je koučování jedinou možností, jak dlouhodobě pracovat s výkonnými pracovníky takovým způsobem, aby byli motivováni a zůstali ve firmě. Na druhou stranu se také vyskytují situace, kdy je koučování neprospěšné pro obě strany a je efektivnější pracovat s podřízeným jinak.

Dále se domnívá, že základním nástrojem koučování nejsou podrobné instrukce, nýbrž vhodně zvolené otázky kouče. Otázky vedou koučovaného k uvědomění, v čem je problém, jaké má možnosti řešení, jaká jsou rizika a přínosy daných variant řešení, aby věci dotahoval do konce a přijímal odpovědnost za svá rozhodnutí. Konečným cílem je, aby koučovaný zrealizoval to, pro co se rozhodl.

Při koučování je hlavním cílem zvýšení (zlepšení) výkonu koučovaného pracovníka. Tato skutečnost se následně projevuje větším množstvím získaných zakázek, větším počtem obslužených zákazníků, změnou chování k ostatním členům týmu, větší spokojeností s rozložením práce a mimopracovních aktivit atd. Důležitou roli hraje víra a přesvědčení ve schopnosti druhého. Při koučování vychází kouč z toho, že druhý člověk má potenciál pro zvládnutí dané věci bez jeho pomoci. V takové souvislosti se jedná o tzv. Pygmalionský efekt. Je tím myšlená skutečnost, že pokud druhého považujeme za schopného, tak se schopným v podstatě stane. Funguje to i opačně.

Suchý a Náhlovský (2007) definují koučování ve třech větech:

- Koučování je vztah mezi dvěma rovnocennými subjekty – koučem a koučovaným – založen na vzájemné otevřenosti, upřímnosti a důvěře.
- Jedná se o specifickou a dlouhodobou péči o člověka, o jeho úspěšnost a růst v profesním i osobním životě.
- Základní metodou kouče je pokládání otázek s úmyslem dovést koučovaného k tomu, aby si sám dokázal odpovědět, poznal lépe své já i své okolí, stanovil svou vizi budoucnosti, odvodil z ní své cíle a poté je začal postupně realizovat.

Stacke (2005) uvádí, že koučování spočívá v tom, že si každý uvědomí rozsah svých schopností a limitů, aby je mohl snadněji překročit a tím zvýšit svoji efektivnost. K tomu slouží etapy, pomocí kterých kouč postupuje:

- objevuje potenciál (analýza jednotlivců i kolektivu, silné a slabé stránky)

- vytváří strategii (pro určitý cíl a určité prostředí)
- vytváří plán tréninku (pro jednotlivce i kolektiv) nebo opravné akce
- podporuje, motivuje, pomáhá
- analyzuje výsledky

Parma (2006) se domnívá, že koučování je reakcí na vyzývavé otázky moderní doby, přičemž se nezříká ničeho, co již vzniklo. Naopak, nabízí nové pohledy a možnosti, jak zacházet s již vzniklým a i tím, co ještě vznikne. Kouč se nejprve učí rozšiřovat si své myšlení a přemýšlet o něm. Tím jej mění. Nejobtížnější částí je si uvědomit, proč a jak myslí. Učí se o sobě přemýšlet jako o kompetentním, plnohodnotném systému, což mu umožňuje zacházení se sebou jako s nekompetentním polotovarem postupně nahrazovat podporou a posilováním na základě důvěry. Pokud to kouč dokáže u sebe samotného, může to umožňovat i ostatním.

## **2.4 Manažerské funkce**

### **2.4.1 Plánování**

Z plánování vychází všechny ostatní manažerské funkce. Zahrnuje výběr cílů a poslání společně s volbou činností pro jejich dosažení. Vyžaduje rozhodování – výběr mezi možnostmi, jak budou činnosti probíhat.

K přechodu mezi aktuálním skutečným stavem a požadovaným budoucím stavem nám pomáhá plánování, které vytváří podmínky pro uskutečnění určitých záležitostí, které by za jiných okolností realizovány nebyly. Plánování je proces, který se neobejde bez intelektu. Vyžaduje vědomé určování průběhu činností a stavění rozhodování na cílech, znalostech a důležitých odhadech. (Koontz, Weihrich, 2003)

Koontz a Weihrich (2003) ilustrují podstatný charakter plánování uvedením jeho hlavních charakteristik:

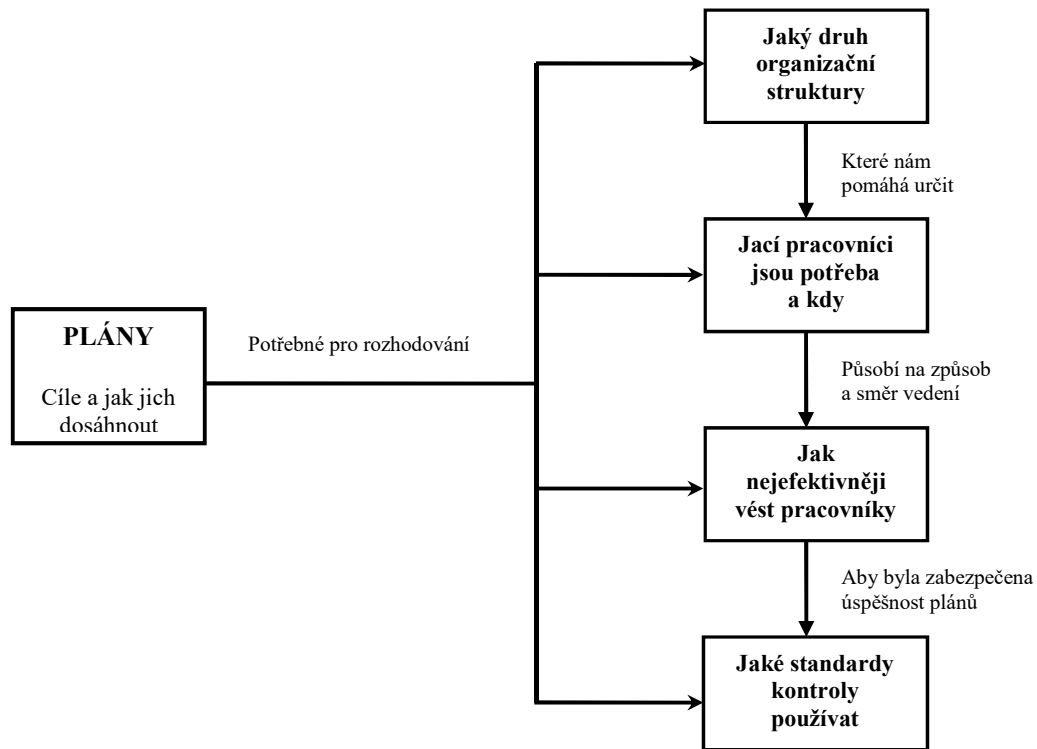
- přispívá k dosažení záměrů a cílů
- je prioritní mezi manažerskými úlohami
- vztahuje se na veškeré aktivity (schopnost pronikání plánů)
- umožňuje efektivní provádění činností

Plánování je manažerská funkce, která předchází výkon všech ostatních manažerských funkcí. Přestože v praxi všechny manažerské funkce vytvářejí systém, který funguje jako celek, plánování

je svým způsobem unikátní, jelikož obsahuje stanovení cílů potřebných pro skupinové úsilí. Dalšími důvody pro plánování je, aby manažer poznal, jaká je nutná kvalifikace pracovníků, jakým způsobem zvolené pracovníky řídit a jak nejlépe je kontrolovat. Plánovat je nutné i veškeré další manažerské funkce, pokud chce manažer, aby jejich výkon byl efektivní.

Předcházení plánování dalším manažerským funkcím znázorňují Koontz a Weihrich (2003) na následujícím obrázku:

Obrázek 1: Plány jako základ managementu



Zdroj: Koontz a Weihrich (2003)

Vodáček a Vodáčková (1991) definují plánování jako proces stanovení cílů řízené činnosti společně s vhodnými cestami a prostředky, které vedou k jejich efektivnímu dosažení ve stanoveném čase. Doplňují, že charakteristickými znaky plánu jsou účel a časový horizont. Z časového hlediska uvádí tyto typy plánů:

- Dlouhodobé
- Střednědobé
- Krátkodobé

Plány mají mimo výše uvedené časové dimenze i dimenzi prostorovou, tzn. že vymezují oblasti činností a organizační jednotky, které spolu souvisí. Na obrázku č. 2 jsou zachyceny hierarchie cílů spadající pod příslušné úrovně vedoucích pracovníků:

Obrázek 2: Cíle v organizaci s příslušným odpovědným orgánem

	Charakter cílů	Úroveň vedoucích pracovníků
Hierarchie řízení (stupně, úrovně)	poslání (mise) firmy	správní rada
	strategické cíle rozvoje firmy	
	cíle jednotlivých funkčních oblastí firmy (výroby, prodeje, personální činnosti atd.)	vrcholové vedení
	cíle dílčích autonomních organizačních jednotek	vedoucí pracovníci střední úrovní řízení
	cíle dílčích organizačních útvarů	
	cíle jednotlivců, pracovních skupin, pracovišť, dílen apod.	vedoucí pracovníci nejnižších úrovní

Zdroj: Vodáček a Vodáčková (1991)

## 2.4.2 Organizování

Vodáček a Vodáčková (1991) uvádí, že organizování je chápáno jako vymezení, stanovení a zajištění činností a vzájemných mezilidských vztahů při plnění určitých pracovních úkolů. Vymezuje se zde pravomoc a zodpovědnost za provádění určitých činností.

Ve své další publikaci Vodáček a Vodáčková (2001) zmiňují, že organizování využívá výhod dělby práce a zajišťuje koordinaci potřebných činností, které pracovníci vykonávají. Dále se domnívají, že obsahová náplň organizování je v managementu obvykle založena na dodržování řetězce dílčích procesů, které na sebe navazují. Těmi jsou:

- Stanovení a uspořádání činností
- Stanovení a zajištění racionální dělby práce



- Seskupení dříve vymezených činností
- Stanovení a přiřazení úloh lidí
- Koordinace lidí, zdrojů a prováděných činností

Podle Koontze a Weihricha (1993) lze organizování chápat jako:

1. Identifikaci a klasifikaci požadovaných činností
2. Seskupování činností potřebných pro dosažení cílů
3. Přiřazení manažera ke skupině činností s pravomocí potřebnou k doзору nad svými pracovníky
4. Zabezpečení horizontální a vertikální koordinace (ředitelství společnosti, oddělení) v organizační struktuře

Koontz a Weihrich (1993) dodávají, že každá organizační struktura by měla být naplánována tak, aby bylo všem zúčastněným jasné, kdo má jaké úkoly plnit a kdo je jakou měrou odpovědný za výsledky. Jejím významem je odstraňovat překážky (způsobené neurčitostí přiřazených úkolů) při vykonávání činností a vytvářet rozhodovací a komunikační sítě pro podporu cílů podniku.

Donnelly, Gibson a Ivancevich (1997) se domnívají, že smyslem organizování a vytvořit podmínky pro koordinování pracovního úsilí pomocí vytváření struktury pro jednotlivé procesy a struktury vztahů mezi pravomocemi. Pomocí funkce organizování lze celkové úkoly rozdělit na jednotlivé aktivity spojené s určitými povinnostmi, delegovat pravomoc pro jejich plnění a přiřazovat jednotlivé pracovní činnosti do specifických oddělení a útvarů.

Donnelly, Gibson a Ivancevich (1997) také uvádějí, že členění úkolů, delegování pravomocí, charakter a velikost oddělení mohou zásadním způsobem ovlivňovat rozhodování manažerů, jejichž úkolem je právě prostřednictvím rozhodnutí o pracovních úkolech, pravomocích a odděleních vytvořit vhodnou organizační strukturu.

### **2.4.3 Personalistika**

Koontz a Weihrich (1993) definují personalistiku jako obsazování pozic v organizaci a udržování jejich obsazení. Personalistika je uskutečňována pomocí identifikování požadavků na pracovní sílu, kontrolováním dostupných lidí, najímáním, vybíráním, umístěním, ohodnocováním, povyšování, školením, kompenzováním a plánováním povolání. Jedná se nejen o nové uchazeče o danou práci, ale také stávajících pracovníků za účelem efektivního plnění úkolů.

Podle Vodáčka a Vodáčkové (2001) zahrnuje obvykle vykonávání této manažerské funkce:

- plánování, resp. zjišťování potřeby vhodných spolupracovníků
- zajištění, výběr a pracovní nasazení vhodných spolupracovníků
- hodnocení práce
- postup či sestup, převod, uvolnění
- zvyšování kvalifikace a rekvalifikace
- systémy odměňování
- pracovní podmínky zaměstnanců a personální záležitosti

Ve své další publikaci Vodáček a Vodáčková (2006) dodávají, že posláním této manažerské funkce spočívá ve schopnostech manažerů zajistit správný výběr kvalitních a na dlouhou dobu loajálních spolupracovníků, jejich rozmístění podle profesních a kvalifikačních předpokladů i potřeb, jejich objektivní hodnocení a možnost dalšího kvalifikačního rozvoje.

Donnelly, Gibson a Ivancevich (1997) definují personalistiku jako proces dosahování podnikových cílů pomocí získávání, propouštění, stabilizování, rozvoje a optimálního využívání lidských zdrojů v organizaci. Významným úkolem je obstarávání kvalifikovaných, motivovaných a talentovaných zaměstnanců. To zahrnuje získávání, třídění, výběr a umístování pracovníků na vybrané pracovní pozice. Velmi důležitým aspektem je také udržení si schopných jedinců ve vlastních řadách.

#### **2.4.4 Vedení**

Posláním manažerské funkce vedení spolupracovníků je vytváření a následné účinné a účelné využívání schopností, dovedností a umění manažerů vést, usměrňovat, motivovat a stimulovat své spolupracovníky k aktivnímu, tvůrčímu a kvalitnímu plnění cílů jejich práce. Nejedná se přitom o pouhé plnění zadaných úkolů, ale i o další činnosti zabezpečující rozvoj organizace. (Vodáček a Vodáčková, 2006)

Ve své další publikaci Vodáček a Vodáčková (2001) dodávají, že umění vést spolupracovníky je často považováno za hlavní náplň činnosti manažerů. V centru pozornosti této manažerské funkce jsou totiž lidé působící jako největší kapitál dobrých firem. Těmi jsou nejen vedoucí pracovníci, ale také jejich podřízení. Tato skutečnost se odráží i v některých pojetích

managementu, kdy se o něm pojednává jako o „umění dosahovat cílů organizace hlavami a rukama druhých“.

Koontz a Weihrich (1993) definují vedení jako proces ovlivňování lidí za účelem, aby jejich činnost přispívala k dosahování skupinových a podnikových cílů. Cíle mohou být v různých organizacích odlišné. Lidé zaměstnaní v těchto organizacích mají také své potřeby a cíle. Prostřednictvím funkce vedení se manažeři snaží pomoci lidem k uspokojování vlastních potřeb, přičemž mohou naplno využívat svůj potenciál a současně přispívat ke společným podnikovým cílům.

Podle Davise (1967) je vedení schopnost přesvědčovat druhé, aby se s nadšením snažili dosahovat stanovených cílů. Jedná se o lidský faktor, který dává dohromady skupinu a motivuje ji, aby se zaměřila na cíl. Manažerské činnosti jako např. plánování, organizování a rozhodování přijdou vniveč do té doby, dokud nedokáže vedoucí správně motivovat druhé a nevede je ke splnění cílů.

Khelerová (1995) uvádí čtyři vůdčí styly, které charakterizují přístupy manažerů ke svým podřízeným:

#### 1. Autokratický styl

Vedoucí striktně zadává úkoly a pravidelně kontroluje jejich plnění. Při tomto řídicím stylu bývá sice dosahováno vysoké kvantity produkce, ovšem kvalita práce a zejména její iniciativa bývá nízká. Pracovníci podávají požadované výkony pouze pod přímým dohledem. V případě, kdy nedochází k tak vysoké kontrole, klesá výkon. Manažeři – autokrati se vyznačují hlavně tím, že rozhodování je pouze v jejich kompetenci a nikomu jinému k tomu nedávají prostor. Svou pozici si jistí i tím, že poskytují ostatním jen omezené množství informací.

#### 2. Konzultativní styl

Manažer, který přijal tento styl, akceptuje znalosti svých pracovníků. Před rozhodnutím se ptá na jejich názor, a až po zvážení připomínek dělá rozhodnutí. Díky tomu odbourává tlak proti své osobě a uvolňuje pracovní atmosféru. V některých případech se ale stává, že přijímá rady pouze od některých jedinců, což může na ostatní působit negativně.

### 3. Participativní styl

Pokud manažer aplikuje tento vůdčí styl, nechává pracovníky se plně podílet na rozhodování, přičemž za výsledky stále odpovídá manažer. Ty jsou hodnoceny jako velice kvalitní a tým disponuje i značnou inovativností. V pracovní skupině panuje spokojenost s prací samotnou i s mezilidskými vztahy, což se odráží na nízké fluktuaci. Manažer své zaměstnance podrobně informuje a své názory logicky zdůvodňuje. Ve skupině probíhají otevřené diskuze, ve kterých mají všichni možnost se vyjádřit, přičemž ostatní podněcuje, aby se nebáli projevit své myšlenky a názory. Vzniklé návrhy se snaží prosadit dále. Takový manažer nepoužívá metody příkazů a sankcí a opírá se o svou neformální autoritu.

### 4. Liberální styl

Manažer nechává pracovníky svého týmu pracovat dle jejich uvážení a neovlivňuje chod skupiny. Není zde jasně vymezena dělba práce, cíl a nefunguje ani kontrola. Výsledkem je nízká produktivita práce často doprovázená nespokojeností pracovníků. Ve skupině se vyskytují konflikty, které nebývají nijak závažně řešeny.

## **2.4.5 Kontrola**

Kontrolování je manažerskou funkcí zaměřující se na měření a korigování vykonané práce z důvodu naplnění vytyčených plánů a dosažení cílů. Základní kontrolní proces se skládá ze tří kroků:

1. Stanovení standardů
2. Porovnávání vykonané práce vzhledem ke stanoveným standardům
3. Korekce odchylek od standardů a plánů

Kontrolováním se zabývá každý manažer. Na nižších organizačních úrovních někteří manažeři zapomínají, že kontrolování naplňování plánu je jejich prvořadou činností. Přestože se rozsah kontrolní činnosti u každého manažera liší, všichni odpovídají za realizování plánu. Kontrola je proto nezbytnou manažerskou funkcí na všech organizačních úrovních. (Koontz a Weihrich, 2003)

Podle Vodáčka a Vodáčkové (2006) je posláním kontroly včasné a úsporné zjištění, rozbor a přijetí závěrů k odchylkám, které v řízeném procesu udávají rozdíl mezi plánem a jeho realizací. Nemá však pouze charakter prověřování a případných donucovacích opatření. Spíše poukazuje

na rozborovou povahu, která se často slučuje s některými analytickými činnostmi nezbytnými pro rozhodovací a implementační fáze manažerských funkcí.

Donnelly, Gibson a Ivanchevich (1997) se domnívají, že funkce kontrolování obsahuje všechny aktivity, jejichž pomocí manažeři zjišťují, zda dosahované výsledky skutečně odpovídají výsledkům plánovaným.

Kontrolní funkce zahrnuje uplatňování metod, díky kterým může manažer získat odpovědi na tři základní otázky:

- Jaké jsou plánované a očekávané výsledky?
- Jakým způsobem je možné porovnat plánované výsledky se skutečně dosaženými?
- Jaká korekční opatření bude nutné udělat?

Donnelly, Gibson a Ivanchevich (1997) dále rozlišují tři základní typy kontroly z hlediska jejich působnosti:

- Preventivní kontrola  
Zaměřuje se na zjišťování kvalitativních a kvantitativních odchylek zdrojů, které organizace používá. Pracovníci musejí disponovat intelektuálními a fyzickými schopnostmi potřebnými pro vykonávání zadaných úkolů. Materiály musejí mít požadované vlastnosti a být k dispozici v požadovaném množství a v požadovaném čase. Přípravena musí být i potřebná zařízení a nářadí. Organizace musí mít k dispozici také dostatečné množství finančních zdrojů
- Průběžná kontrola  
Soustředí se na probíhající operace. Jejím úkolem je zjistit, zda operace probíhají v souladu se stanovenými cíly. Průběžnou kontrolu vykonávají nejčastěji provozní manažeři. V největší míře ji praktikují pomocí osobního pozorování a zjišťování, zda jsou práce prováděny předepsaným způsobem a zda přinášejí požadované výsledky.
- Kontrola zpětnou vazbou  
Tato kontrola je zaměřena na konečné výsledky. Opravná opatření se směřují na používané zdroje nebo operace. Název tohoto typu kontroly je odvozen od skutečnosti, že předchozí výsledky jsou návodem pro budoucí akce. Podniky pro tento typ kontroly používají například plánové kalkulace, rozpočty, kontroly jakosti nebo hodnocení efektivnosti.

## 2.5 Vysvětlení pojmu poloprofesionální úroveň

Na dotaz ohledně rozdílu mezi profesionálním a polo-profesionálním sportovcem se ztotožňuji s vysvětlením od advokáta jménem Tanel Kagan (2018), který uvedl na příspěvkovém fóru Quora.com. Píše zde, že profesionálním sportovcem je jednoduše každý sportovec, jehož sportovní činnost je zároveň jeho jedinou prací. Z úhlu pohledu klubu se jedná o vyplácení mzdy a neočekává se, že by hráči svůj tým opouštěli nebo se věnovali jiným činnostem. Ti se takovými činnostmi ve velké míře zabývat nebudou, jelikož musí prokazovat stabilní výkonnost na co nejvyšší úrovni, aby si dokázali udržet své místo v týmu a zároveň svou smlouvu. Taková smlouva bude pojednávat o omezení různých činností z mnoha důvodů.

Na rozdíl poloprofesionální sportovci, kteří se obvykle vyskytují na nižších úrovních, bývají také placeni svým klubem, ačkoliv se nejedná o jejich jedinou práci. Ti mívají svá denní zaměstnání a sportu se věnují ve svém volném čase. Stejně tak to funguje i ze strany klubů. Ty nemusí hráčům vyplácet takové množství peněz, ze kterého by dokázali běžně žít, na druhou stranu je nutná flexibilita, aby měli hráči možnost si dostatek peněz vydělat jinde. Kluby ovšem nemohou očekávat, že sportovci budou stabilně udržovat či navyšovat kvalitu svých výkonů. V některých případech se rozhodne klub dostatečně zaplatit zvlášť významného hráče, který si může dovolit nemít jinou práci a naplno se věnovat tréninku a klubovým povinnostem (Kagan, 2018).

V praxi již náleží takové rozhodnutí příslušným kompetentním osobám. Zpravidla tak dochází u klubů, které mají ambice na postup do profesionální soutěže či mají zájem se udržovat trvale na špici. Takový hráč je lídrem svého týmu a často je zodpovědný za výsledky a výkony celého týmu. Tímto způsobem splácí důvěru a investované finance řídicích pracovníků klubů. Dále bych doplnil, že poloprofesionální sportovci dostávají své finanční odměny pouze během sezóny, tedy období, ve kterém týmy hrají klasicky utkání ve svých soutěžích. Finanční odměny mohou být také v závislosti na odehraných zápasech. Takové období bývá zpravidla dlouhé 6-8 měsíců. Oproti tomu profesionální sportovci mají ve svých smlouvách zajištěný celoroční příjem a pokud tomu tak není, výše příjmu je ve zcela dostatečné výši na zajištění živobytí.

### 3 Cíl a metodika

Cílem práce je analyzovat a zhodnotit činnosti sportovních manažerů v poloprofesionálních hokejových soutěžích a vytvořit návrhy či doporučení ke zvýšení efektivity v denních pracovních činnostech manažerů.

Před začátkem zpracovávání bakalářské práce došlo k načerpání informací týkající se dané problematiky. Vybrané informace byly následně zaznamenávány do této práce a tvoří její teoretickou část, jejíž hlavními body jsou pojmy jako management, manažer, kompetence. Následně jsou zde podrobně rozepsány informace o manažerských funkcích.

Následovala praktická část, která začala vytvořením dotazníků pro manažery poloprofesionální klubů. Po jejím vytvoření mohl začít samotný výzkum. Jako hlavní zkoumaná soutěž byla zvolena II. Liga ČR ledního hokeje, jejíž kluby jsou ukázkovým příkladem provozování sportovní činnosti na poloprofesionální úrovni. Pro získání většího počtu potřebných dat byl výzkum rozšířen o kluby působící v Krajských ligách mužů v ledním hokeji. Oslovené kluby byly z krajů Jihočeského, Středočeského, Jižní Moravy a Zlína, Moravskoslezského, Pardubického a Libereckého. Osloveny byly pouze ty kluby, které se netají postupovými ambicemi nebo se již řadu let umísťují na vyšších příčkách ve svých soutěžích.

Pro získání potřebných informací byl vytvořen dotazník, který se věnoval třem základním oblastem:

1) Spolupráce s ostatními kluby

Hlavním zamýšleným bodem této oblasti bylo zjistit, zda dotazované kluby pravidelně spolupracují s ostatními kluby, které provozují daný sport na profesionální, případně výrazně vyšší úrovni a zároveň se nacházejí v jejich okolí. Otázky se týkaly součinnosti klubů v mezích A-týmu – dospělých a v mezích mládeže.

2) Finance a podpora klubu

Touto oblastí bylo míněno zjistit, jakou podporu mají dotazované kluby ve svých obcích a regionech, ať už právě od zmíněných institucí či ostatních partnerů klubu. Zkoumána byla také struktura doby spolupráce s partnery klubů, zájem o pokračování v takové spolupráci a jak sami manažeři vnímají podporu jejich klubů z různých úhlů.

### 3) Vybavení hráčů a materiál

Třetí zkoumaná oblast se věnovala části, která skvěle odráží znaky poloprofessionalitu, ačkoliv se to na první pohled nemusí zdát. Předmětem je již zmíněné vybavení hráčů a materiál, které sportovci bezpodmínečně potřebují pro svůj sportovní výkon. Zkoumána je zde hlavně úloha manažerů v oblasti zajišťování takových potřeb, komunikace s dodavateli, delegování činností, uvolňování finančních prostředků na pořízení a kontrola.

Dotazníky obsahovaly celkem 43 otázek, ovšem k tolika odpovědím se žádný respondent přímo nedostal. V průběhu vyplňování dotazníky narazil respondent na 4 rozřazovací otázky, po kterých následovaly otázky v závislosti na předchozí odpovědi. Dotazníky tedy obsahovaly několik různých „cest“, jak se dostat až k úspěšnému odeslání všech odpovědí. Nejméně tak mohli manažeři odpovídat 29 krát, nejvíce však mohli narazit na celkem 33 otázek. Tudíž při různých kombinacích odpovědí v závislosti na rozřazovacích otázkách nedocházelo při vyplňování k žádnému zásadnímu rozdílu.

V první fázi výzkumu bylo rozesláno 58 e-mailových zpráv manažerům hokejových klubů II. Ligy ČR a vybraným klubům krajských hokejových lig se žádostí o vyplnění dotazníku, do kterého se zapojilo 27 manažerů z 11 krajů ČR. Celková návratnost dotazníků činí 46,5 %, vzhledem k časové vytíženosti manažerů je velice pozitivním číslem.

Výsledky výzkumu byly vyhodnocovány a komentovány při pohledu na denní fungování manažerů v praxi s ohledem na veškeré denní činnosti a povinnosti manažerů.

Pro ověření závislosti mezi spoluprací na úrovni A-týmu a úrovni mládeže byl použit Fisherův exaktní test který je založen na výpočtu přesné (exaktní) pravděpodobnosti. Tento test byl využit také při zkoumání závislosti ohledně plánování finančních prostředků na pořizování hráčského vybavení a pravidelného odebírání takového zboží a potřebného materiálu od stálých dodavatelů.

V oblasti Finance a podpora klubu byl také pro zjištění shody mezi podporou klubů od stávajících a potencionálních nových partnerů použit Mann-Whitneyův test shody dvou náhodných veličin pro nezávislé výběry.



Na závěr práce jsou navrženy činnosti pro manažery s celkovým přínosem pro profesionální kluby. Zároveň znázorňují, ve kterých oblastech se tyto činnosti dají dělat lépe než doposud.

## **4 Vlastní práce**

### **4.1 Zařazení dotazovaných subjektů**

#### **4.1.1 II. Liga ČR**

II. Liga ČR je organizována Českým svazem ledního hokeje, který koncem roku 2018 změnil svůj název a nyní vystupuje jako „Český hokej“ považující kluby účastníci se této soutěže za polo-profesionální.

II. Liga ČR již řadu let mění svoji aktuální hrací podobu, tudíž není stále možné označit její aktuální herní model jako stálý. V sezóně 2018/2019 byla rozdělena územně na dvě přidružené skupiny „Jih – Východ“ a Sever – Střed“, přičemž se následně dělila právě podle územní lokality klubů na jednotlivé skupiny Jih, Východ, Sever a Střed. Celkový počet účastníků byl 28, každá skupina čítala 7 týmů.

V praxi to během sezony probíhalo tak, že účastník skupiny Jih se čtyřikrát utká se soupeřem z vlastní skupiny (dvakrát na domácím hřišti, dvakrát na hřišti soupeře) a dvakrát se soupeři skupiny Východ (jednou na vlastním hřišti, jednou na hřišti soupeře). Každý klub v základní části odehraje celkem 38 utkání. Hrací dny II. Ligy ČR jsou zvoleny středy a soboty. Po základní části se kvalifikované týmy utkávají ve vyřazovacích soubojích. Pro ty neúspěšnější se soutěž protáhne o 12-20 utkání a její vítěz postupuje do I. Ligy ČR, která je již profesionální soutěží.

#### **4.1.2 Krajské ligy mužů**

. Krajské ligy nejsou na rozdíl od II. Ligy ČR organizovány Českým hokejem, nýbrž Krajskými výkonnými výbory., tudíž nejsou oficiálně považovány za polo-profesionální soutěže. Nicméně, jedná se pouze o jeden nižší výkonnostní stupeň a vítězové těchto soutěží se následně vzájemně utkávají v bojích o postup do II. Ligy ČR.

Takové kluby odehrají během sezony 30–35 utkání a obzvláště v závěru sezony se ve vyřazovacích bojích se utkávají dvakrát až třikrát týdně. Tím splňují počet zápasů, který by odpovídal náročnosti II. Ligy ČR. Zároveň u těchto klubů lze očekávat spolupráci s ostatními kluby, vyšší finanční náročnost a potřeba vybavení a materiálu pro své hráče. Díky tomu je lze bezpečně zařadit mezi kluby pracující na polo-profesionální úrovni.

## 4.2 Dotazníkový výzkum

Jelikož byl po první fázi výzkumu získáno 27 odpovědí, které považuji za dostatečné množství, na které se dá uplatnit obecný výzkum, nebylo nutné přecházet do další fáze výzkumu, čímž bylo oslovení fotbalových a florbalových klubů. Pro potřeby výzkumu je tento fakt jednoznačně pozitivní, jelikož manažeři vycházeli při odpovídání na dotazníky z podobného základu a tím pádem je možné zkoumat prostředí jednoho sportu, z čehož je možné lépe vyvodit závěry. V případě výzkumu uplatněného na fotbalové a florbalové kluby bychom nedostali zajímavých výsledků především v oblasti „Vybavení hráčů a materiál“, jelikož u těchto sportů není vyžadována taková náročnost na vybavení i na samotné manažery jako je právě u ledního hokeje. U florbalu by ještě mohla být negativně ovlivněna také oblast „Spolupráce s ostatními kluby“, jelikož se v ČR doposud nevyskytuje ani jedna florbalová soutěž, ve které by působili pouze profesionální sportovci. Tím pádem přicházejí florbalové kluby o možnost spolupracovat s jinými lokálními kluby provozující sport na profesionální úrovni.

Jak je vidět v tabulce č. 1, ani jedna odpověď nepochází z klubů sídlících v krajích Jihomoravský, Olomoucký a Plzeňský. Nejčastější zastoupení (5) mezi vyplněnými dotazníky mají kluby z kraje Libereckého a Středočeského. Každý ale tvoří pouhých 18,5 % podílu na souhrnu všech odpovědí, tudíž je možné připustit, že se jedná téměř o celorepublikový výzkum.

Tabulka 1: Přehled zastoupení klubů dle krajů

Kraj	Počet	Vyjádření v procentech
Jihočeský	3	11.1 %
Jihomoravský	0	0.0 %
Karlovarský	1	3.7 %
Královéhradecký	1	3.7 %
Liberecký	5	18.5 %
Moravskoslezský	2	7.4 %
Olomoucký	0	0.0 %
Pardubický	1	3.7 %
Plzeňský	0	0.0 %
Praha	1	3.7 %
Středočeský	5	18.5 %
Ústecký	3	11.1 %
Vysočina	2	7.4 %
Zlínský	3	11.1 %

Zdroj: Vlastní zpracování

#### 4.2.1 Spolupráce s ostatními kluby

Spoluprací s ostatními kluby je myšleno, zda poloprofesionální kluby spolupracují nějakým způsobem s kluby provozující daný sport na vyšší či profesionální úrovni. Taková spolupráce je dále dělena podle toho, zda je provozována v mezích A-týmu či mládeže. Navázané spolupráce bývají zpravidla mezi kluby, které nesídlí daleko od sebe. Často se nacházejí ve stejných okresech a pokud ne, vždy se jedná o kluby pocházející z totožného kraje. V této oblasti bude zkoumáno, jaké jsou možnosti manažerů a kam až sahají kompetence manažerů poloprofesionálních klubů vzhledem k detailům této spolupráce a jak jsou schopni vyjednat výhody pro svůj klub.

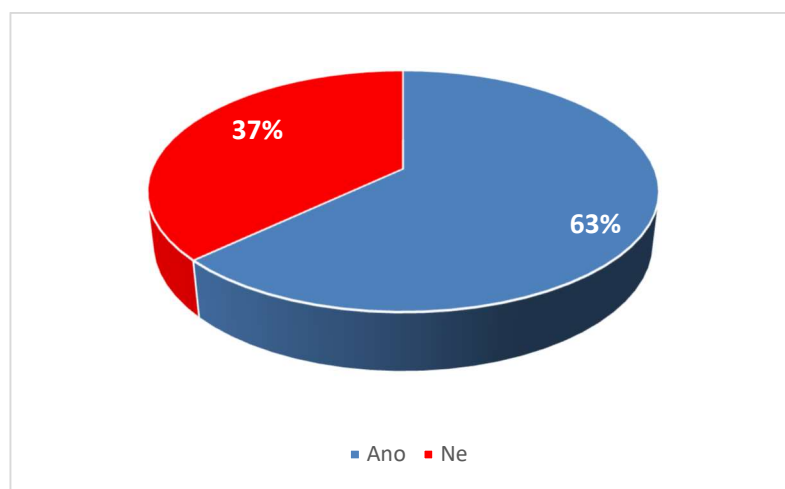
Na úvod této oblasti je zkoumáno, zda se nachází v okolí dotazovaných klubů nějak klub, který se věnuje danému sportu profesionálně. Touto otázkou je zjišťováno, zda mají kluby vůbec možnost spolupráce s takovými kluby. Pokud by se totiž žádný takový klub v dojezdové vzdálenosti cca 50 km nenacházel, je samozřejmé, že potenciální spolupráce by se nevyplatila

ani jedné straně, jelikož by pravidelné příliš dlouhé cestování vytvářelo výrazné překážky, ať už z hlediska stráveného času či finanční náročnosti na dojíždění.

Na samotný dotaz 26 z 27 respondentů (96,3 %) odpovědělo, že alespoň nějaký klub, který splňuje podmínky pro navázání takové spolupráce, se v jejich okolí vyskytuje.

Další otázkou bylo ale zjištěno, že i když manažeři téměř všech dotazovaných klubů mohou využít svých kompetencí k navázání spolupráce s kluby v přijatelné dojezdové vzdálenosti, na úrovni A-týmu za těchto podmínek pracuje pouze klubů 17, tedy 63 %, jak ukazuje graf č. 1.

*Graf 1: Spolupráce s profesionálními kluby na úrovni A-týmu*



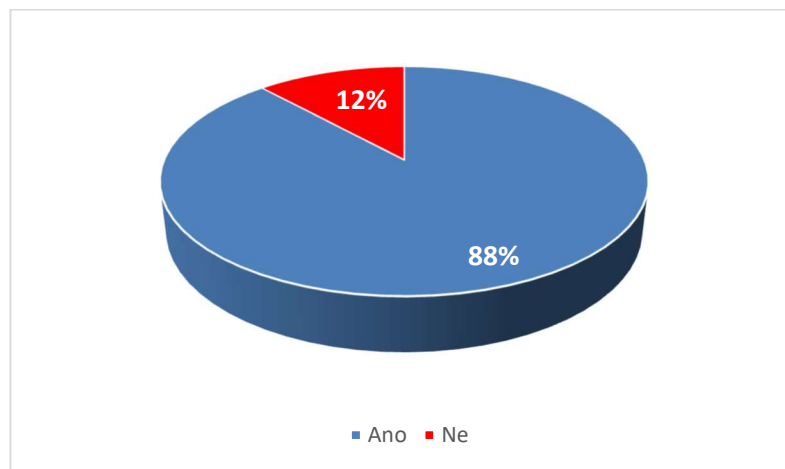
*Zdroj: Vlastní zpracování*

Tato otázka byla zároveň první rozřazovací. Znamená to, že 17 respondentů mělo před sebou několik dalších otázek odlišných oproti 10 respondentům, kteří odpověděli na poslední otázku záporně.

Zmíněných 17 respondentů dále odpovídalo na otázky ohledně jejich kompetencí v rámci aktuální spolupráce s ostatními kluby. Hned z úvodu tohoto konkrétního zkoumání přišlo negativní zjištění, na kterém se respondenti shodli zcela jednoznačně. Všichni (17) manažeři v dotazníkovém šetření uvedli, že s kluby, se kterými sdílí svou spolupráci na úrovni A-týmu, si společně před sezonou nestanovují žádné cíle, kterých by následně chtěli dosáhnout. Díky takovému zjištění byl odhalena velká mezera v základu této spolupráce, která po jejím zaplnění může manažerům přinést nějaký pevnější řád a tím i posílit jistoty týkající se vzájemné součinnosti klubů.

Hlavní předmětem spolupráce klubů na je bezesporu doplňování A-týmu hráči z profesionálních klubů. K tomu dochází zpravidla kvůli doplnění týmu poloprofesionálních klubů, kde se kluby v praxi setkávají s nedostatkem hráčů, případně tým jako celek nedosahuje určité kvality nebo zde chybí osobnosti, které by zastávali důležité role v týmu. Zda je toto tvrzení pravdivé zobrazují odpovědi zanesené do grafu č. 2.

*Graf 2: Doplnění A-týmu hráči z profesionálních klubů*

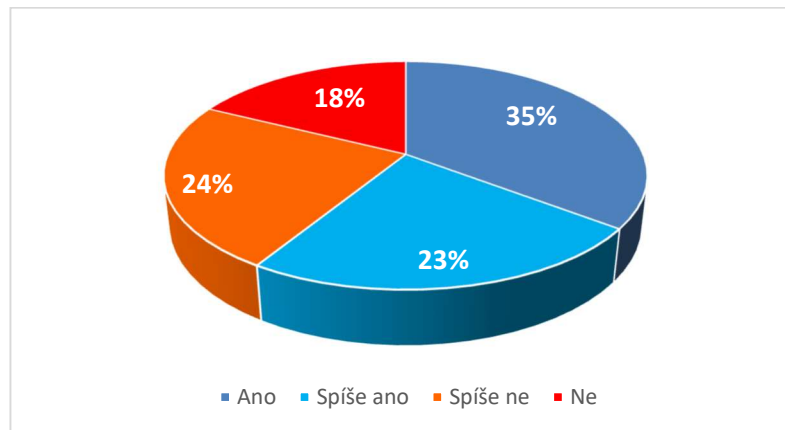


*Zdroj: Vlastní zpracování*

Tuto skutečnost potvrdilo 15 ze 17 manažerů (88,2 %), kteří hráčskou situaci pravidelně probírají přímo s trenéry. V jejich kompetencích je následná komunikace s manažery profesionálních klubů o následném posílení jejich týmu.

Zda ale komunikují s kompetentními osobami profesionálních klubů pravidelně již ukazuje graf č. 3. V něm je přímo zobrazeno, zda probíhají diskuze či jednání o ať už o hráčích, kteří v poloprofesionálních klubech vypomáhají, tak o dalších případných posilách či hráčích, prokazující se skvělou výkonností a zasloužili by si šanci mezi profesionály. Takové skutečnosti mohou být např. jedním z předem stanovených bodů vzájemné spolupráce.

Graf 3: Pravidelná komunikace s kompetentními osobami profesionálních klubů



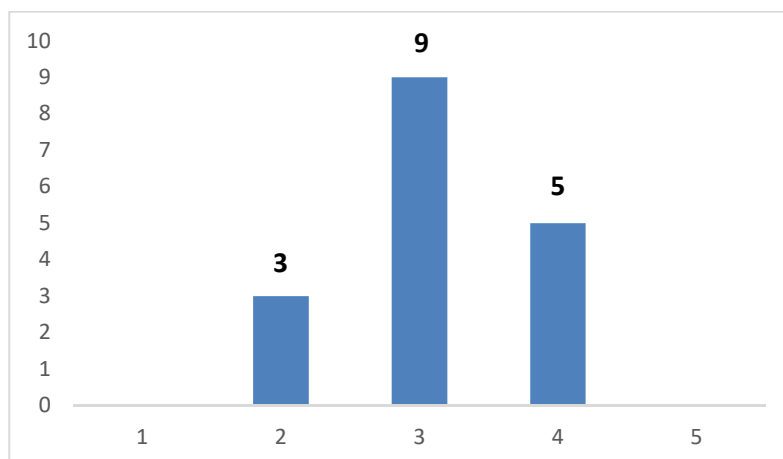
Zdroj: Vlastní zpracování

Vzhledem k faktu, že doplňování hráčů probíhá u 88 % spolupracujících klubů, jak zobrazuje graf č. 2, nedochází k adekvátní komunikaci manažerů o těchto hráčích. Manažeři tudíž nevyužívají zcela své kompetence k tomu, aby přispěli ke zlepšení tohoto typu spolupráce. Přitom taková komunikace nemusí být příliš častá či zdlouhavá. Ideálním řešením je, aby se manažeři setkali u utkání, ve kterých nastoupí větší počet takových hráčů a vše mohli společně probrat přímo při vykonávání výkonu samotných hráčů., případně stačí si vyhradit čas na telefonní rozhovor týkající se této problematiky.

Manažeři, jejichž kluby spolupracují s ostatními kluby, byli poté požádáni o dosavadní hodnocení takové spolupráce. Pohlédnutím na graf. č. 4 je snadno zjištělé, že na škále od 1 do 5 ji manažeři hodnotí velice průměrně. „1“ připadá nejlepšímu hodnocení, naopak „5“ tomu nejhoršímu.

Jak bylo výše zjištěno, v několika případech není spolupráce dokonalá hlavně kvůli nevyužívání kompetencí manažery na nejvyšší možné úrovni. Pokud se manažeři zaměří na své nedostatky týkající se této oblasti, jsem přesvědčen, že hodnocení dosavadní spolupráce v mezích A-týmu by bylo jistě mnohem pozitivnější.

*Graf 4: Hodnocení dosavadní spolupráce – A-tým*



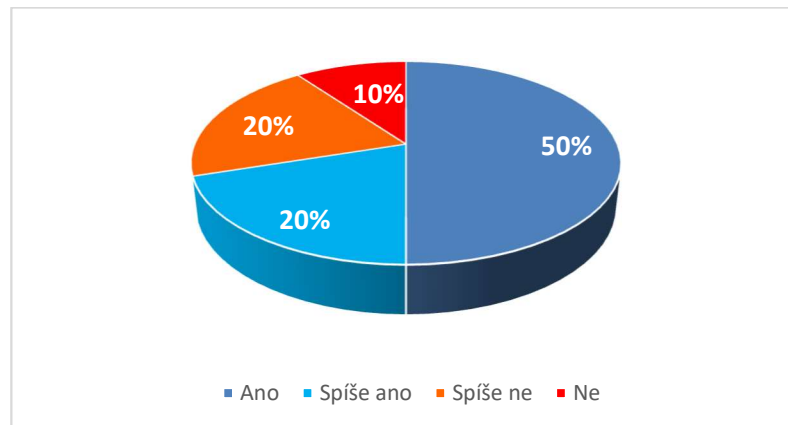
*Zdroj: Vlastní zpracování*

Jsem přesvědčen, že pokud by manažeři měli stanovené určité cíle, kterých se mohou držet, dovolávat se na ně a kontrolovat je, hodnocení by bylo o poznání lepší.

Po přesunutí se k otázkám pro manažery, jejichž kluby nespolupracují s žádnými kluby v mezích A-týmu bylo zjištěno, že 40 % klubů již obdobnou spoluprací v minulosti provozovalo. Rozpad takové součinnosti může být zapříčiněn tím, že alespoň jedna ze stran není spokojena s průběhem takové spolupráce. V poslední době ale často probíhají mezi samotnými poloprofesionálními kluby boje o to, aby se staly aktivním partnerem nějakého profesionálního, čímž ekonomicky slabší kluby odsunou na druhou kolej a ti se postupně své role vzdávají. Takovou domněnku potvrzují odpovědi manažerů znázorněné v grafu č. 5, ve kterém je zobrazen názor manažerů, zda si myslí, jestli by taková spolupráce mohla mít přínos pro A-tým buďto z ekonomického či hráčského hlediska.



Graf 5: Budoucí přínos spolupráce/navýšení zájmu diváků



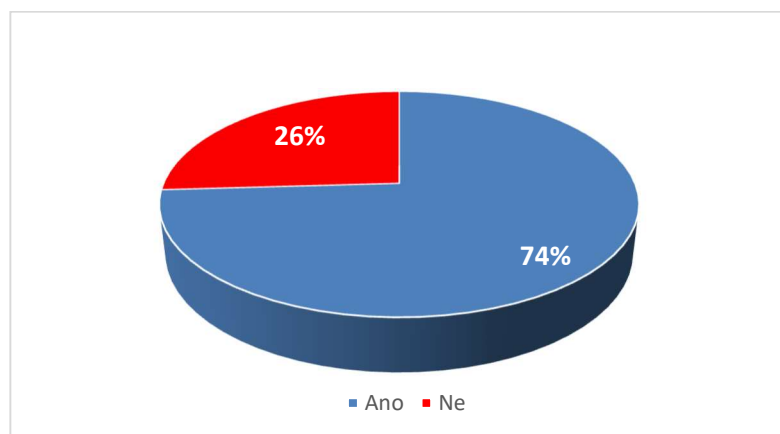
Zdroj: Vlastní zpracování

Na dotaz, zda se manažeři domnívají, jestli by navázání takové spolupráce zvýšilo divácký zájem o zápasy jejich A-týmu, odpovídali zcela totožně, jako je tomu v grafu č. 5. V praxi je zájem diváků ve většině případech přímo úměrný tomu, jak se týmu aktuálně daří. Pokud by kluby navázaly takový druh spolupráce, který by vedl k posílení A-týmu, pravděpodobně by to vedlo ke zlepšení výsledků a tím pádem i ke zvýšení diváckého zájmu, který zaručí vyšší příjmy ze vstupného.

Z toho důvodu se manažeři nemusí obávat využít svých klubových kompetencí k navázání spolupráce s profesionálním klubem, který již takového partnera má. Manažeři profesionálních klubů jsou často otevřeni více druhům spolupráce a uvítají vždy více přidružených klubů, jelikož tím sami získávají mnohem širší základnu a jejich manažerské kompetence se také rozšiřují.

U mládeže se spolupráce mezi kluby vyskytuje častěji. Jak ukazuje graf č. 6, celkem 20 z 27 (74,1 %) odpovídajících provozují nějakou formu spolupráce v rámci mládeže, což zobrazuje, že takovou spoluprací provozuje o 11 % více klubů než na úrovni A-týmu. Takové zjištění je rozhodně pozitivní.

Graf 6: Spolupráce s profesionálními kluby na úrovni mládeže



Zdroj: Vlastní zpracování

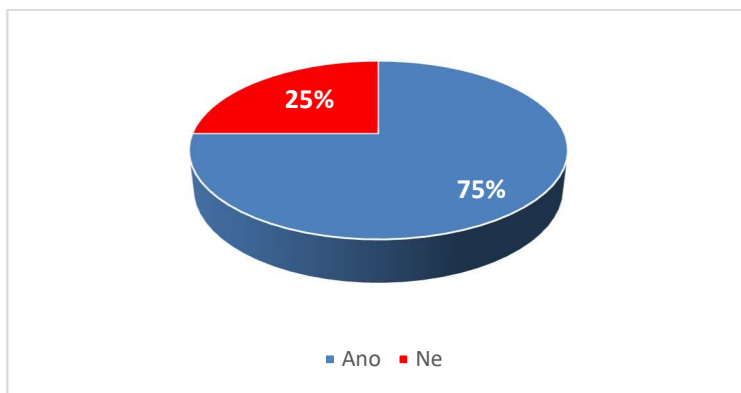
Zároveň byl využit statistický Fisherův exaktní dvoustranný test k nalezení závislosti mezi skutečností, zda poloprofesionální kluby, které mají sjednané spolupráce s kluby profesionálními na úrovni mládeže, se mohou pyšnit i se spoluprací na úrovni A-týmu. Výsledná p-hodnota vyšla přesně 0,36482, neproказuje, že takovou zkoumanou závislost lze potvrdit. V přenesení významu na zkoumanou otázku to znamená, že kluby sjednávají spolupráce na úrovni A-týmu či mládeže nezávisle na sobě. Je proto zřejmé, že chtějí odlišit záležitosti A-týmu, které tvoří hlavní ekonomickou složku klubu, od mládeže, kde lze naopak očekávat pedagogický charakter, s menším ohledem na ekonomickou situaci klubu.

Otázka na spolupráci v rámci mládeže byla druhou rozřazovací. Proto se nadcházející otázky ohledně spolupráce týkají pouze 20 manažerů. Přibližně 45 % z nich uvedlo, že si s manažery profesionálních klubů před sezonou společné cíle stanovují a v průběhu sezony je také kontrolují, což je rozhodně mnohem pozitivnější zjištění, než tomu bylo v mezích A-týmu.

Pod pojmem spolupráce na úrovni mládeže si může každý představit něco jiného. V některých okresech se může jednat o finanční či materiálovou výpomoc. Nicméně tou nejlepší je, aby profesionální klub působil jako vzor a zároveň vypomáhal ve výchově mladých sportovců. Takové tvrzení bylo potvrzeno manažery na příslušnou otázku v dotazníku, jak je znázorněno na grafu č. 7. 75 % manažerů přímo potvrdilo, že díky svým kompetencím zařizují účast trenérů běžně působících v profesionálních klubech na trénincích mládeže během sezony, a to především za účelem zvýšení kvality tréninků, čímž podpoří lokální trenéry a vytvoří jim jiný úhel pohledu na určité věci. Dalším důvodem může být vyhlédnutí nadějných mladých sportovců v těchto

menších klubech. Pro samotné mladé sportovce budou takové návštěvy určitě velkou motivací. Tato skutečnost je jednoznačně hlavním bodem spolupráce, kterou manažeři vyjednávají, a určitě by měla být součástí předsezónních cílů. A pro manažery klubů, které si takové cíle s profesionálními kluby nestanovují, může být tato skutečnost základní jednotkou pro stanovení takových cílů, která na sebe bude navazovat další a budou odrážet kompetence manažerů v rámci takové spolupráce.

*Graf 7: Účast trenérů z profesionálních klubů na trénincích mládeže*

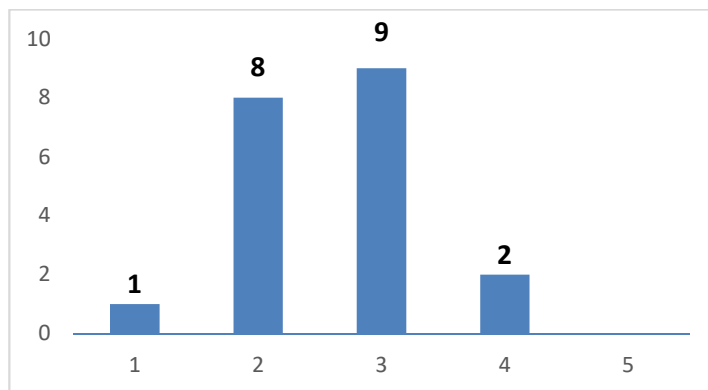


*Zdroj: Vlastní zpracování*

Hodnocení dosavadní spolupráci na úrovni mládeže je značně pozitivnější, než tomu bylo v případě dospělých sportovců. Důvodem pravděpodobně bude, že v praxi je sportování na úrovni A-týmu především považováno za business, na kterém chce každý získat co nejvíce. To je ale pochopitelné, protože tato oblast zároveň přináší peněžní příjmy, přičemž výsledky A-týmu vytváří image klubu.. Je zde také mnohem větší úroveň rivality.

U mládeže je situace zcela odlišná. Jelikož je hlavní předmětem výchova mládeže, všechny kluby jsou více otevřeny spolupracovat a kompetence manažerů mají obvykle větší působnost, např. že někteří manažeři mohou v různých otázkách vystupovat i jménem ostatních, což by u A-týmů rozhodně nebylo možné. Jak přesně takovou spolupráci manažeři zhodnotili je k vidění na následujícím grafu č. 8.

Graf 8: Hodnocení dosavadní spolupráce – mládež

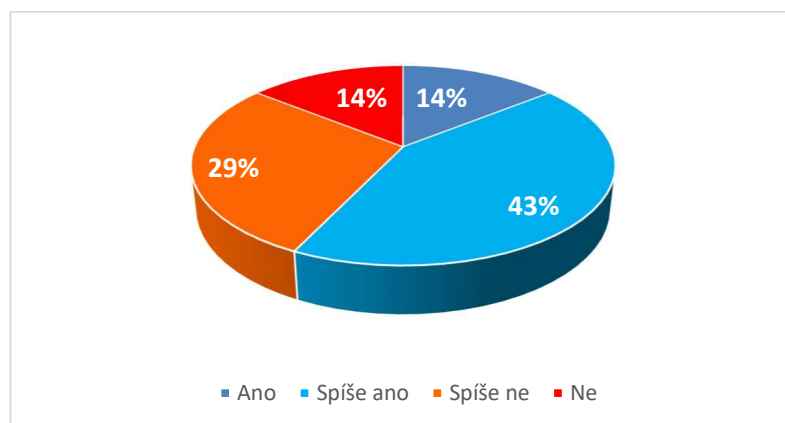


Zdroj: Vlastní zpracování

Negativně na otázku ohledně spolupráce s profesionálními kluby v mezích mládeže odpovědělo 7 manažerů za své kluby. Následně 4 z nich (57,1 %) uvedli, že jejich kluby se ještě nikdy neúčastnily nějaké spolupráce s profesionálními kluby. Dle mého mínění by se manažeři měli pokoušet o získání partnerů mezi profesionálními kluby, které mohou výrazně pomoci ve výše uvedených bodech a výrazně tím pomohou svému klubu. O tom, že by spolupráce mohla mít pro poloprofesionální klub přínos je přesvědčeno 4 ze 7 manažerů, jejichž kluby se žádnou takovou spoluprací pyšnit nemůžou, ostatní 3 si to spíše nemyslí, každopádně tuto možnost zcela neodsuzují.

Závěrem celé této oblasti bylo 7 zmíněných manažerů dotázáno, jestli se domnívají, zda by navázání spolupráce v rámci mládeže zvýšilo zájem dětí či rodičů o působení v jejich klubu. Přesné názory promítnuté v odpovědích na tuto otázku jsou znázorněny v grafu č. 9. Z něj lze vyčíst, že většina manažerů si myslí, že mít v pozadí svého klubu známý profesionální klub by k rozšíření své mládežnické základny spíše pomohlo.

Graf 9: Navýšení zájmu dětí a rodičů díky navázání spolupráce



Zdroj: Vlastní zpracování

Proto by se neměli obávat kontaktovat manažery profesionálních klubů a podobnou spolupráci se pokusit vyjednat. Opět se tím rozšíří působnost jejich kompetencí, které budou ohraničeny stanovením předsezónních cílů.

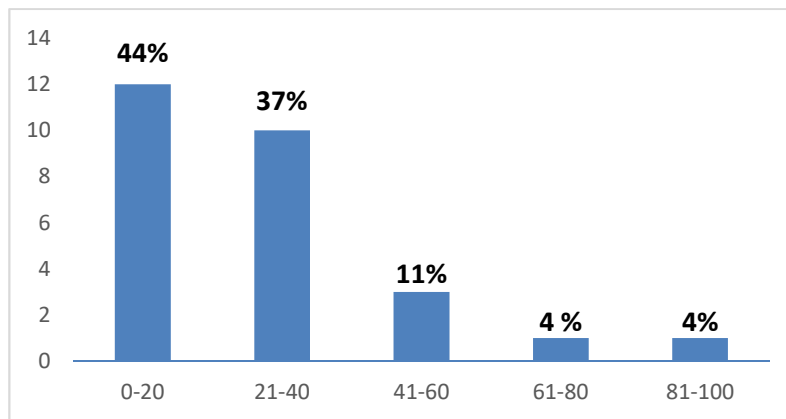
#### 4.2.2 Finance a podpora klubu

Zkoumáním této oblasti bylo míněno odhalit, jak se manažerům poloprofesionálních klubů daří získávat potřebné finanční prostředky na jejich celkový provoz, jaký byl zájem ze strany partnerů o podporu jejich klubů doposud a jaké jsou vyhlídky do budoucna, jak manažeři vnímají podporu svých klubů ve svém regionu a kam až sahají jejich kompetence v ohledu získávání finanční podpory pro jejich kluby.

Úvodem bylo zjišťováno, zda manažeři vnímají finanční podporu města/obce, ve které jejich klub sídlí, jako významnou, a jak jsou úspěšní ve využívání svých kompetencí pro zajištění co největšího objemu finančních prostředků pro svůj klub. 85,2 % odpovídajících manažerů uvedlo, že ano. Následně byli manažeři dotazováni, kolik % z klubového rozpočtu na sezonu taková podpora zaplní. Zaplnění rozpočtu ve výši 0-20 % odpovědělo 44,4 % manažerů. Přesto dvě třetiny manažerů, jejichž rozpočty zapadají do této škály považují podporu ze strany města/obce za významnou, čímž prokazují, že pro jejich kluby má veliký význam téměř jakákoliv finanční podpora. Dalších 37 % dotazovaných manažerů se může těšit už poměrně větší finanční podpoře, která spočívá v naplnění 21 až 40 % sezónního rozpočtu. Ještě větší podpoře se můžou manažeři poloprofesionálních klubů těšit už jen výjimečně. Mezi odpovídajícími se ale našel jeden manažer, jejichž finanční rozpočet je téměř celý financován jeho městem/obcí. Tím dokázal,

že jeho kompetence v přerozdělování financí z městských rozpočtů dosahují velice daleko. Kompletní přehled je k nalezení v grafu č. 10

*Graf 10: Naplnění % části rozpočtu financemi od města/obce*



*Zdroj: Vlastní zpracování*

S příjmem financí od měst či obcí nemohou ale manažeři počítat automaticky. Sami se proto musí snažit si zajistit prostředky nezbytné pro provoz celého klubu. V některých případech se dá hovořit o štěstí, že bývají sami osloveni potencionální partnery, kteří mají zájem jejich klub podporovat, čímž ušetří mnoho času. Ovšem takových případů je minimum. Podniky za svou podporu vyžadují reklamu v co nejrozsáhlejší míře, což jim poloprofesionální kluby mohou splnit jen částečně. Proto se podniky spíše upínají na profesionální kluby, jejichž soutěže jsou mnohem více medializovány, čímž jim zaručí mnohem větší rozsah reklamy. Vyhledávání nových partnerů a následná jednání tudíž zůstává v kompetencích samotných manažerů. Z odpovědí na příslušnou otázku bylo zjištěno, že v jednání s novými potencionálními partnery mají manažeři klubů jako celek značné rezervy. Pouhých 11 % manažerů potvrdilo, že tuto činnost aktivně provozuje a 30 % jich označilo možnost „Spíše ano“, což nám deklaruje, že této činnosti nevěnují zcela maximální pozornost. Naopak 44 % manažerů uvedlo, že s novými partnery spíše nejednají a 15 % jich přímo přiznalo, že se takových jednání vůbec neúčastní. Je samozřejmé, že v některých lokalitách je méně podniků, které by mohli mít o podporu/spolupráci zájem, naopak takový menší poloprofesionální klub by mohl být ideálním partnerem pro menší podniky z nejbližších větších měst.

Potřeba dalších partnerů klubu je zřejmá z odpovědí manažerů na další otázku, která zjišťuje, zda je dle manažerů finanční podpora partnerů dostatečná, aby mohl klub prosperovat.

Tím bylo zamýšleno, zda si může klub dovolit mimo běžného provozu a nezbytných oprav nějaké nadstandardní vybavení, modernizace atp. Bohužel 85,2 % manažerů uvedlo, že až takové finanční podpory se jim nedostává. K určité stabilitě a zlepšení takové podpory by mohlo dojít, pokud by manažeři klubů dokázali sjednávat víceleté doby spolupráce. Podle tabulky č. 2 má drtivá většina klubů sjednané krátkodobější spolupráce oproti těm dlouhodobějším.

*Tabulka 2: Doba spolupráce s partnery klubu v procentech*

<b>Odpověď č.</b>	<b>Jednoleté</b>	<b>Dvouleté</b>	<b>Tříleté</b>	<b>Čtyřleté</b>	<b>Pětileté a více</b>
1	80	10	10	0	0
2	80	0	20	0	0
3	70	20	0	0	10
4	100	0	0	0	0
5	100	0	0	0	0
6	100	0	0	0	0
7	70	10	10	0	10
8	90	10	0	0	0
9	80	20	0	0	0
10	80	0	0	0	20
11	100	0	0	0	0
12	80	0	0	0	20
13	90	10	0	0	0
14	100	0	0	0	0
15	50	0	0	0	50
16	100	0	0	0	0
17	100	0	0	0	0
18	80	20	0	0	0
19	80	10	0	0	10
20	0	0	0	0	100
21	60	0	10	0	30
22	80	10	10	0	0
23	80	10	0	0	10
24	80	20	0	0	0
25	80	0	0	0	20
26	20	30	50	0	0
27	80	0	10	0	10

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Ve výše uvedené tabulce je k vidění, že základem téměř každého klubu jsou sjednaná jednoletá partnerství, které u drtivé většiny klubů tvoří alespoň 80 %. V případě klubů, u kterých se nachází zastoupení partnerů pětileté a delší spolupráce, se s největší pravděpodobností jedná o města či obce, ve kterých kluby sídlí. Pokud by manažeři dokázali využít svých kompetencí a z aktuálních jednoletých spoluprací s partnery klubu by dokázali alespoň jejich části vyjednat spolupráce dlouhodobější, klubu by to přineslo větší jistotu do budoucna a zároveň předem stanovené podmínky na řadu let, aniž by si každým přibývajícím rokem partner diktoval náročnější podmínky. Pokud by se reklama takových partnerů vyskytovala na sportovištích, webových stránkách atp., zcela jistě se díky tomu lépe dostanou do vnímání návštěvníků utkání a fanoušků klubu.

Těžít mohou i manažeři klubů z faktu, že téměř u všech klubů má alespoň polovina jejich partnerů zájem dále pokračovat v nastolené spolupráci. Dokonce čtvrtina manažerů uvedla, že o prodloužení spolupráce s jejich klubem se zajímá 81-100 % aktuálních partnerů. Následující tabulka č. 3 zobrazuje detailnější pohled.

*Tabulka 3: Zájem aktuálních partnerů o prodloužení spolupráce*

<b>% partnerů se zájmem o pokračování ve spolupráci</b>	<b>Počet</b>	<b>Vyjádření v procentech</b>
<b>0-20</b>	3	11.1 %
<b>21-40</b>	0	0.0 %
<b>41-60</b>	8	29.6 %
<b>61-80</b>	9	33.3 %
<b>81-100</b>	7	25.9 %

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Pozitivním zjištěním se ukázalo tvrzení manažerů, že 81,5 % z nich jedná s nově potencionálními partnery klubu, zatímco pouhých 18,5 % manažerů se takové činnosti nevěnuje. Zda mohou manažeři navázat spoluprací s novými partnery klubu na již existující spoluprací s těmi partnery, kteří i nadále mají zájem na podporování jejich klubu, bylo testováno pomocí statistického neparametrického dvouvýběrového Mann-Whitneyova U testu. Výsledky zmíněného testu zobrazuje tabulka č. 4.



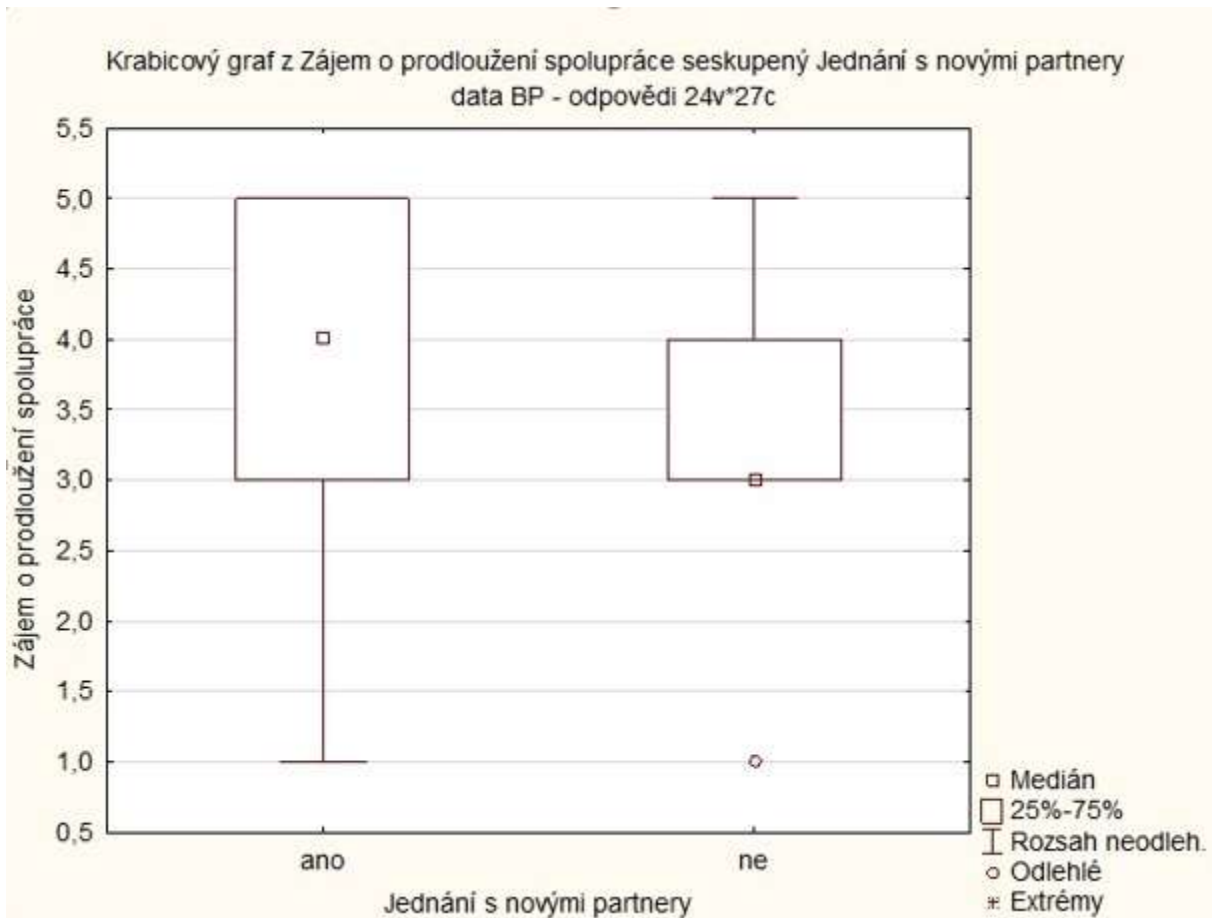
Tabulka 4: Mann-Whitneyův U test

Sčt. poř. ano	Sčt. poř. ne	U	Z	p-hodnota
321,0000	57,00000	42,00000	0,780235	0,435253

Zdroj: Vlastní zpracování

Díky vyzkoumané p-hodnotě, která je větší než 0,05, nebylo tímto testem prokázáno, že existuje závislost mezi kluby, jejichž manažeři, kteří se snaží jednat s novými partnery klubu a zároveň již disponují aktivními partnerstvími, ve kterých je z obou stran zájem o jejich prodloužení pro další roky. Graf č. 11 ale zobrazuje, že 75 % manažerů, kteří skutečně jednají s novými partnery, se zároveň mohou těšit z poměrně velkého zájmu o prodloužení aktuálních partnerství, což bylo ohodnoceno převážně ohodnoceno mezi stupni 3 až 5, znázorňující velký zájem.

Graf 11: Mann-Whitneyův U test

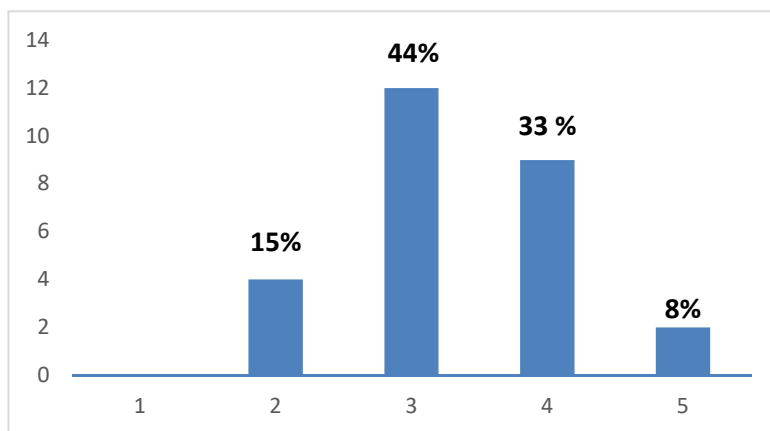


Zdroj: Vlastní zpracování

Proto lze konstatovat, že mezi zkoumanými manažery je většina těch, kteří proaktivně pracují na sjednávání nových partnerství, a zároveň jsou schopni prodloužit důležitá aktuální partnerství, což jednoznačně vypovídá o jejich dobře vykonávaných činnostech.

Následně byli manažeři dotazováni, jak hodnotí zájem okolních partnerů o podporování jejich klubu. Z grafu č. 12 lze rozeznat, že jejich hodnocení je velmi průměrné, lehce až negativní, čímž sami manažeři potvrzují, že aktuální partneři jsou pro ně velmi významní a prodloužení dosavadní spolupráce či vyjednání dlouhodobějších partnerství je pro budoucnost jejich klubů velmi důležitá.

*Graf 12: Hodnocení zájmu okolních klubů o podporu klubu*



*Zdroj: Vlastní zpracování*

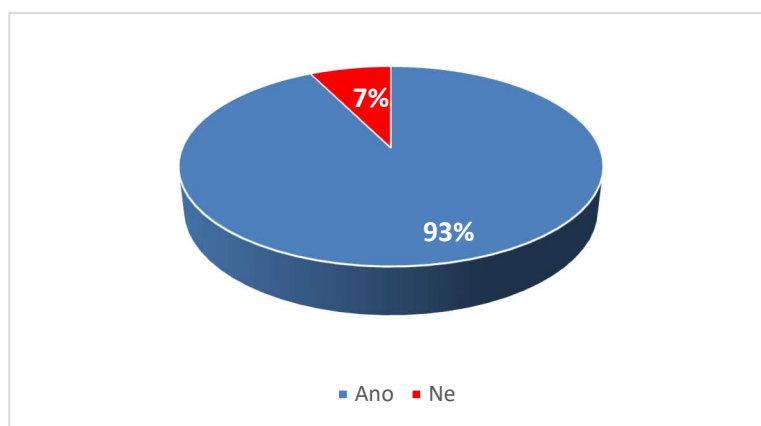
Na závěr této oblasti bylo informativně zjišťováno, jestli se i poloprofesionálním klubům dostávají finanční prostředky z krajských či okresních rozpočtů. Celkem 21 z 27 manažerů (77,8 %) potvrdilo, že jejich kluby se takové podpoře těšit můžou. Nicméně je zde stále 22,2 % odpovídajících klubů, kterých se finanční podpora z krajských či okresních rozpočtů netýká, což může být zapříčiněno nedostatečnou aktivitou manažerů, kteří jsou kompetentní v nezbytných administrativních záležitostech, nebo případně, že se klub nepodílí na celorepublikových či lokálních akcích, což je opět odrazem nedostatečného využívání kompetencí manažery poloprofesionálních klubů.

### 4.2.3 Vybavení hráčů a materiál

Poslední oblast se v ohledu na finance na rozdíl od předchozí oblasti zaměřuje na tok peněz z klubu. Pokud se jedná o určitý a pravidelný druh výdajů, měly by být předem naplánovány a stanoveny horní hranice, které by neměly být překročeny. Hlavní manažerskou kompetencí je v této oblasti zajištění pořizování vybavení pro hráče za co nejvýhodnějších podmínek společně s dalšími méně viditelnými, přesto důležitými kompetencemi.

Z toho důvodu byli manažeři dotazováni, zda ve svých klubech plánují před začátkem sezony, kolik finančních prostředků uvolní na vybavení hráčů a potřebný materiál. Právě 25 z 27 manažerů (92,6 %) uvedlo, že k takovému předsezónnímu plánování v klubech dochází, což je rozhodně pozitivní zjištění. Další pozitivní zjištění přišlo u otázky, která je zároveň třetí rozřazovací, po které opět následuje řada otázek v závislosti na odpovědi na tuto otázku. Tou bylo, zda kluby odebírají potřebné vybavení a materiál dlouhodobě od stálých dodavatelů. Pokud jsou manažeři schopni v rámci svých kompetencí sjednat takovou užší spolupráci, s velkou pravděpodobností mají možnost nakupovat vybavení ve větším množství za nižší ceny společně s dalšími různými výhodami díky stabilnímu udržování vztahů. Opět 25 z 27 manažerů (92,6 %) uvedlo, že jejich kluby využívají služeb stálých dodavatelů. Grafickou strukturu zobrazuje graf č. 13.

Graf 13: Odebírání vybavení od stejných dodavatelů



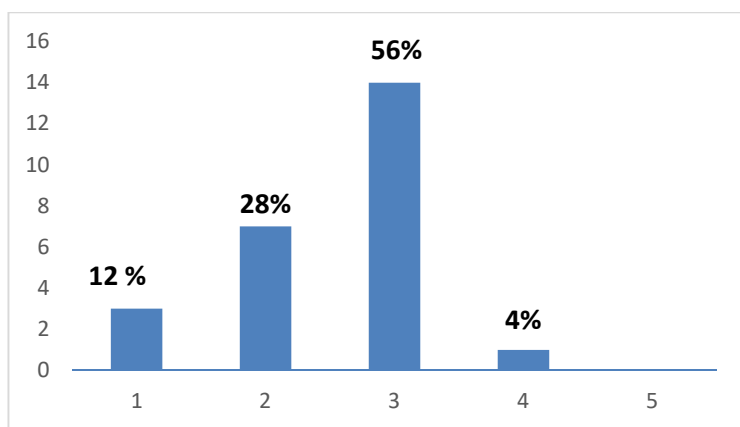
Zdroj: Vlastní zpracování

Následně byl využit Fisherův exaktní dvoustranný test pro zjištění závislosti mezi skutečnostmi ohledně plánování finančních prostředků v odvětví vybavení hráčů a odebírání takového vybavení a dalšího potřebného materiálu od stálých dodavatelů. Výsledkem tohoto testu

byla p-hodnota 0,00285. Jelikož se jedná o hodnotu nižší než stanovených 0,05, lze konstatovat, že byla prokázána závislost mezi zkoumanými otázkami. V praxi to znamená, že pokud kluby využívají služeb stále stejných či smluvených dodavatelů, zahrnují takové výdaje do svých předsezonních plánů, které skutečně vytváření.

Manažeři, kteří uvedli, že služeb stálých dodavatelů využívají, jsou následně dotazováni, s kolika takovými dodavateli spolupracují. Jak vyplývá z grafu č. 14, více než polovina klubů (56 %) odebírá potřebné vybavení přesně od 3 dodavatelů, další více než čtvrtina (28 %) od 2 dodavatelů, což hodnotím velice kladně, jelikož se jedná o nejuvhodnější varianty, díky kterým mají manažeři širší nabídku a jejím poměřování mohou i ušetřit finanční prostředky.

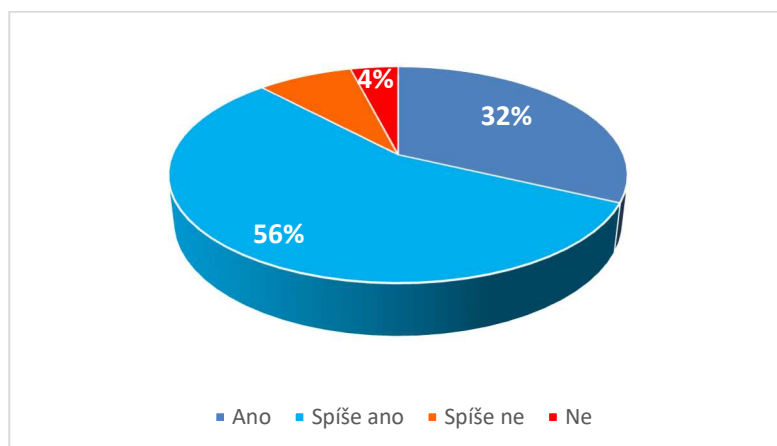
*Graf 14: Počet stálých dodavatelů*



*Zdroj: Vlastní zpracování*

K ušetření finančních prostředků je zároveň nevyhnutelně nutná aktivita manažerů ke sledování aktuální nabídky stálých dodavatelů, případně aktivní poptávka. V tomto ohledu manažeři o sobě tvrdí, že mají přehled o cenách vybavení a aktuální nabídku si pravidelně hlídají. Vypovídá o tom graf č. 15 zobrazující odpovědi na příslušnou otázku.

Graf 15: Sledování aktuální nabídky dodavatelů od manažerů



Zdroj: Vlastní zpracování

Manažeři, kteří jako kompetentní osoby nenakupují vybavení a materiál pro hráče jménem svých klubů u stálých dodavatelů, se během výzkumu vyskytly pouze dva a v následných otázkách byly jejich odpovědi zcela shodné. Manažeři obou klubů uvedli, že si spíše nechávají aktivně vystavovat nabídky od různých prodejců. Na následný dotaz, jestli nechávají hráčům volnou ruku ve výběru zboží s tím, že jim bude následně proplaceno, ať už v celé či částečné výši, se manažeři shodli, že nikoli. Nicméně, je-li klub ochotný investovat finanční prostředky do nákupu hráčského vybavení, ale manažer jako kompetentní osoba není k dispozici či je velmi časově zaneprázdněn, mohla by přijít taková varianta v úvahu. Stačí, aby měl manažer přehled o cenách a hráčům stanovil horní hranici při zakoupení určitého vybavení. Pro manažera by se jednalo o mnohem méně náročnou variantu, která není sice nejideálnější, ale splní svůj účel.

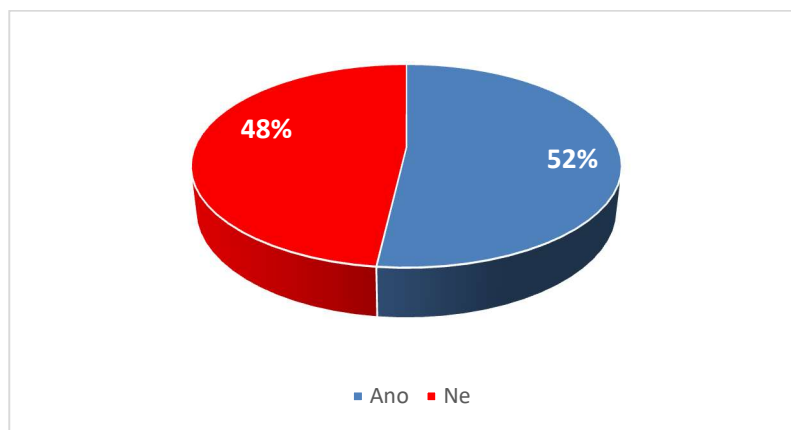
Při zkoumání pečlivosti manažerů ohledně vybavení hráčů samotní manažeři tvrdí, že se o něj skutečně zajímají. 25 z 27 respondentů (92,6 %) uvedlo, že si vedou průběžnou evidenci pořízeného vybavení, kterou i průběžně kontrolují. Jedná se jednoznačně o pozitivní aktivitu manažerů, čímž zabraňují unikáním finančních prostředků z klubu, které by vzhledem k jejich obecně nižším rozpočtům mohlo vést k velkým nepřijemnostem. "

Dalším důležitým aspektem pořizovaného vybavení je, aby mělo odpovídající kvalitu a hráčům vyhovovalo. Proto je i velmi důležitá komunikace uvnitř klubu, v tomto případě přímo s hráči či vedoucími mužstva, tedy osobami, na které své kompetence a odpovědnosti manažeři v této oblasti přenášejí. 44,4 % manažerů uvedlo, že o vybavení s hráči či vedoucími mužstva

pravidelně diskutují, a dalších 48,1 % manažerů uvedlo, že se takovým diskuzím spíše věnují. Nižší aktivita manažerů se vyskytuje tedy jen u 7,4 % manažerů, což může být zapříčiněno faktem, že kladou důraz na jiné činnosti, nebo maximálně důvěřují vedoucím svých mužstev a nemají potřebu se nijak zapojovat.

Zda kluby mají přímo osobu, která je pověřena manažerem a v jejich kompetencích je péče a přerozdělování hráčského vybavení, případně řeší přímo s hráči nějaké nedostatky, byli manažeři dotazováni čtvrtou a poslední rozřazovací odpovědí. Jak zobrazuje graf. č. 16, 14 z 27 (52 %) manažerů na tuto otázku odpovědělo, že v jejich klubech se takové osoby vyskytují. V ostatních 13 klubech (48 %) se přímo osoby kompletně pečující o vybavení hráčů nevyskytují, tudíž musejí tuhle funkci vykonávat alespoň částečně jiné osoby, kteří tím přicházejí o čas, který by mohli věnovat své hlavní činnosti.

*Graf 16: Působení vedoucího mužstva u klubu*



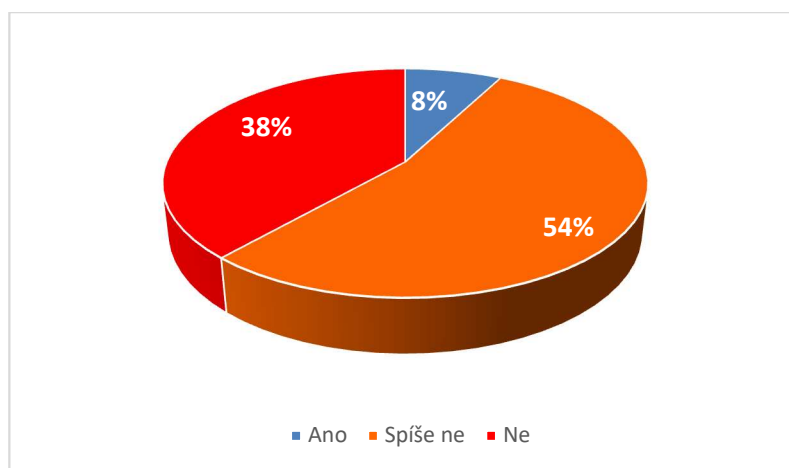
*Zdroj: Vlastní zpracování*

V závislosti na předchozí odpovědi bylo následně 14 manažerů dotazováno na zodpovědné osoby ohledně vybavení hráčů a dalšího materiálu. V příslušné otázce manažeři potvrdili, že svým podřízeným vykonávajícím tuto funkce důvěřují a všichni jsou absolutně, případně spíše spokojení s odváděnou prací těchto osob pro klub. Nicméně je vždy dobré si ověřovat informace i z jiných zdrojů, proto bylo následně zkoumáno, zda si manažeři ověřují i u ostatních zúčastněných (myšleni především hráči a trenéři), jestli jsou s prací spokojeni. K této aktivitě se přihlásilo 9 ze 14 (64,3 %) manažerů, zatímco zbylých 35,7 % se přiznalo, že si ochotu a kvalitu vedoucích mužstev neověřují. Co ale manažeři a kontrolují, je hospodaření s vybavením a prostředky tomu určenými. Jestli je takové hospodaření efektivní a zda si kompetentní osoby pověřené správou

hráčského vybavení vedou dobře si pravidelně kontroluje 13 ze 14 (92,9 %) manažerů. Pouhý 1 manažer přiznal, že této aktivitě pozornost nevěnuje.

V klubech, kde se musí detailněji věnovat vybavení hráčů osoba i s jinými kompetencemi byly manažeři dotazováni, zda by chtěli, aby v jejich klubech působila přímo nějaká osoba starající se o vybavení, tak jak je tomu v mnoha jiných klubech. Reakce manažerů na příslušnou otázku zobrazuje graf. č. 17. Téměř všichni manažeři zájem o působení takové osoby u jejich klubu spíše nemají nebo jim to přijde zcela zbytečné. Důvodem pravděpodobně bude, že tyto kluby patří mezi ty, které hráčského poskytují spíše v menší míře, případně si manažeři raději tuto činnost vykonávají sami a nemají zájem tyto kompetence dále delegovat.

*Graf 17: Zájem manažerů o působení vedoucího mužstva u klubu*



*Zdroj: Vlastní zpracování*

Jedním z hlavních důvodů při zaměstnávání nových osob jsou finance a ve sportovních klubech tomu není jinak. Všech 13 manažerů (100 %) totiž uvedlo, že jejich kluby nejsou ochotni uvolnit prostředky na získání a udržení osoby, která by byla kompetentní v zajišťování hráčského vybavení a potřebného materiálu. Je proto logické, že se manažeři budou snažit spíše tuto povinnost přenést na někoho, kdo je již součástí jejich klubu a má již manažerovu důvěru, i kdyby to znamenalo navýšení mzdových nákladů za tuto osobu. Stále se bude jednat o levnější variantu než v případě zaměstnání další osoby.

### 4.3 Shrnutí a návrhy změn

Manažeři v poloprofesionálních klubech pracují oproti profesionálním klubům v těžších podmínkách. Kluby nedisponují větším množstvím finanční prostředků, proto si v drtivé většině případů musí manažeři vystačit s čím mají k dispozici a s tím nadále pracovat a pokud možno i dál rozvíjet. Tudíž musí vynaložit o to větší úsilí, aby vše fungovalo tak jak má a klub splňoval cíle, kterých chce dosáhnout. Z toho vyplývá, že ne každý poloprofesionální klub má možnost či je ochoten přijmout nějaká opatření, která se v daných chvílích nabízejí.

Jak bylo uvedeno výše, výzkum činností manažerů se týkal 3 hlavních oblastí. První oblastí je spolupráce s ostatními kluby, kde se výzkum zaměřuje přímo součinnost manažerů poloprofesionálních klubů s kluby, které se danému sportu věnují profesionálně. Největší nalezenou mezerou mezi manažerskými aktivitami je skutečnost, že si kompetentní osoby těchto klubů nestanovují před sezónou cíle, kterých během následujícího období chtějí dosáhnout. Samotní manažeři poté jen těžko mohou specifikovat rozsah svých činností v rámci dané spolupráce. Nejvýznamnějším bodem takové spolupráce je doplňování týmu hráči z profesionálních klubů. Výzkumem bylo ale zjištěno, že se takovému typu spolupráce nedostává úměrné komunikaci, kterou tato spolupráce vyžaduje, aby mohla přinést její hlavní smysl. Manažeři, jejichž kluby se takové spolupráci těšit nemohou se ale i přesto domnívají, že by měla pro jejich kluby přínos. V rámci svých činností by proto měli manažeři věnovat více času na zajištění získání alespoň jednoho silného partnera z vyšší soutěže, který by v budoucnu pomohl rozvoji jejich klubů.

V rámci vzájemné spolupráce klubů na úrovni mládeže bylo zjištěno, že zde je takový spolupráce rozšířena mnohem výrazněji. Přibližně tři čtvrtiny klubů si stanovují předsezónní cíle v této oblasti, čímž dostávají činnosti manažerů větší pravidelnost. Nicméně, mládež je pro každý klub zárukou budoucí existence, proto zde nemůžeme označit takový výsledek za uspokojivý, neboť by každý klub se měl u výchovy mládeže opírat alespoň o jeden spolupracující klub. Pozitivním faktem však je, že manažeři, jejichž kluby se spoluprací na úrovni mládeže pyšnit nemohou, se přesto ve většině domnívají, že by takovou spoluprací zvýšili zájem dětí a jejich rodičů o působení v jejich klubech.

U klubů, kde takový druh spolupráce probíhá je tématem číslo 1 zvyšování kvality tréninků mládeže a neustálé vzdělávání trenérů.



Druhou zkoumanou částí byly činnosti manažerů v oblasti financí a podpory klubu, především jak manažeři zajišťují příjem finančních prostředků pro své kluby a jakou mají takové příjmy strukturu. I když má většina klubů určitou podporu ze strany svých měst/obcí, spoléhat se na ně nemohou. Proto musí manažeři neustále získávat partnery, kteří jsou ochotni podpořit jejich kluby, následně však musí také vynaložit určitý čas a úsilí, aby dokázali partnery, podporující jejich klub, co nejdéle udržet. Tato aktivita se ukazuje jako klíčová, jelikož bylo zjištěno, že u většiny klubů jsou dohodnutá partnerství pouze jednoletá, což není zcela ideální vzhledem k budoucnosti zajištění klubů. Je nutno také přihlídnout k faktu, že zájem okolních partnerů, ze kterých by mohli vzniknout noví partneři, není zcela přívětivý.

Třetí a poslední částí byla práce manažerů v oblasti hráčského vybavení a potřebného materiálu. Zkoumány zde byly činnosti a kompetence manažerů především v zajišťování vybavení potřebného pro výkon hráčů a komunikace s dodavateli. Klíčovým faktorem se také ukázalo, že většina manažerů má možnost předávat své kompetence v této oblasti na jiné odpovědné osoby, které poté pravidelně kontroluje, zda jsou ve vykonávání pověřených kompetencí efektivní.

Díky výzkumu se podařilo najít několik shodných aktivit manažerů ve více klubech, které by se daly řešit lépe a následující návrhy by mohly pomoci manažerům zefektivnit jejich práci, ušetřit čas, vynaložené náklady nebo pomoci k větší prosperitě klubu.

#### **4.3.1 Stanovovat společné cíle u A-týmu**

Výzkum odhalil, že zkoumané kluby, spolupracující s kluby profesionálními, si vzájemně nestanovují předsezónní cíle, kterých by chtěli společnými silami dosáhnout.

Přičemž stanovené cíle nemusí být nijak velkolepé. Může se jednat v celku o menší body, ale jejich specifikování určitě ucelí představy manažerů o vzájemné spolupráci a mnohem jednodušší kontrolu postupného naplňování takových cílů.

Jelikož nejčastějším bodem vzájemné spolupráce je doplňování týmu hráči z profesionálních klubů, stanovení cílů se může týkat přímo jich. Manažeři si mohou po diskuzích s trenérskými týmy vzájemně nastavit kritéria a následně do svých činností zahrnout, zda jsou taková kritéria dodržována. Může tomu být např. počet hráčů, jejich herní zapojení nebo se může jednat o konkrétní aspekty, které pomohou hráči se zlepšit a tím i pomůže k lepším výsledkům jeho týmu.

Pro následující příklady jsou poloprofesionální kluby označeny jako B, profesionální jako A. Stanovené cíle mohou vypadat např. následovně:

- Během následující sezony nastoupí alespoň 5 juniorů klubu A v klubu B, každý alespoň v 5 zápasech, aby si vyzkoušeli hokej mezi dospělými.
- Hráč XY klubu A je perspektivním střelcem, během následující sezony nastoupí v klubu B alespoň k 10 zápasům a ve všech bude součástí přesilovkových formací.
- Hráč XY klubu A vracející se po zranění nastoupí alespoň ke 3 zápasům v klubu B k rozehrání.
- Alespoň 2 perspektivní hráči klubu B dostanou příležitost nejméně v 1 zápase v klubu A.
- V případě postupu klubu B do vyřazovacích bojů play-off budou součástí základní sestavy klubu B alespoň 2 hráči klubu A, a každý odehraje alespoň 15 minut čistého herního času.

Přesná podoba stanovených cílů a jejich pravidel již záleží na vzájemné komunikaci a očekávání zapojených stran. Každopádně jim stanovení cílů pomůže přesněji specifikovat, čeho se konkrétně aktuální spolupráce týká, prohloubí vzájemné vztahy a zajistí větší přehled o jednotlivých cílech a jejich průběžné kontroly. Vše ale musí být předem vykomunikováno a řádně sjednáno, což se bohužel u 42 % manažerů neděje, jak potvrzuje graf č. 3. Na tento problém navazuje již další návrh.

#### **4.3.2 Zlepšit komunikaci s kompetentními osobami profesionálních klubů**

Druhý návrh je odrazem výsledků z grafů č. 2 a č. 3. V grafu č. 2 uvedlo 88 % manažerů, že jsou A-týmy poloprofesionálních klubů doplňovány o hráče z klubů profesionálních. Pokud k tomu dochází, vyžaduje si taková skutečnost monitoring hráčů a pravidelnou komunikaci kompetentních osob, tedy manažerů, v případě rozšíření těchto kompetencí mezi trenérský tým i s trenéry.

Proto doporučuji mnohem pravidelnější komunikaci takových osob. Ideálním místem a časem jsou jednoznačně domácí utkání týmu z poloprofesionální soutěže, ve kterých nastupují hráči, kteří jsou předmětem vzájemné spolupráce konkrétních klubů. Při této příležitosti mohou manažeři kontrolovat výkonnost hráčů a zároveň mají prostor pro řešení různých věcí týkajících

se vzájemné spolupráce jejich klubů. Dle mého názoru je zcela dostačující uskutečnit takové setkání 1x měsíčně, které utuží vztahy a může pomoci objasnit nějaké nevyřešené záležitosti.

Pokud by manažeři upřednostňovali raději telefonickou domluvu než osobní setkání, měli by vzájemné rozhovory probíhat častěji – minimálně dvakrát měsíčně, jelikož při nich si ani jedna strana nedokáže vytvořit zcela úplný názor na to, jak v druhém klubu věci probíhají.

### **4.3.3 Usilovat o navázání spolupráce**

Třetí návrh se týká klubů, které vzájemnou spoluprací na úrovni A-týmu s profesionálními kluby nemají. Z grafu č. 5 je zřejmé, že většina manažerů těchto klubů se domnívá, že navázání takové spolupráce bude mít přínos pro jejich klub z hráčského hlediska, díky kterému dojde ke zlepšení dosavadních výsledků klubu, což s sebou může přinést větší zájem diváků o zápasy A-týmu a tím pádem i přínos z hlediska ekonomického.

Jak již bylo zmíněno, nejčastější bodem vzájemné spolupráce je doplňování týmu hráči z profesionálních klubů. Je nutné si uvědomit, že každým rokem opustí mládežnické kategorie v každém profesionálním klubu mnoho hráčů, kteří přecházejí mezi dospělé. Vzhledem k tomu, že profesionální kluby rádi disponují širším kádrem, tak potřebují mít rozehrané hráče v záloze. I když už disponují spoluprací s nějakým poloprofesionálním klubem, nejedná se o žádnou překážku k tomu vyzkoušet, zda by manažeři těchto klubů neměli zájem spolupracovat s nějakým dalším poloprofesionálním klubem. Každý tým totiž potřebuje mít své stabilní hráče, kteří budou tvořit kostru týmu. Tudíž není možné, aby se v jednom vyskytovalo příliš mnoho hráčů, kteří v nich nenastupují pravidelně. A pokud bude mít profesionální klub k dispozici více hráčů, než dokáže pojmout jeden spolupracující klub, vytváří se prostor pro další. Poté už je pouze v kompetenci manažerů, jak vyjednejí a jakým způsobem bude vypadat následný přesun hráčů.

Časem se může taková spolupráce rozšířit i například ve finanční podporu při zmodernizování zázemí či jiných úpravách, jelikož manažeři profesionálních klubů budou vědět, že zároveň investují i do svých hráčů působících v těchto klubech, čímž získají obě strany.

Proto manažeři poloprofesionálních klubů, které takovou spoluprací nedisponují, by se měli maximální měrou přičinit o to, aby pro svůj klub získali za partnera klub působící v profesionální soutěži, ideálně v přijatelné dojezdové vzdálenosti. Jde o proaktivní činnosti, kterými mohou svému klubu zajistit mnoho výhod a lepší budoucnost.

#### 4.3.4 Dlouhodobější spolupráce s partnery

Další návrh zasahuje do oblasti „Finance a podpora klubu“. Z tabulky č. 2 je čitelné, že převážná většina poloprofesionálních klubů má sjednaná jednoleté spolupráce ohledně podpory klubu alespoň s 80 % jejich dosavadních partnerů. Příjemnou vyhlídkou do budoucna jsou pro manažery klubů výsledky z tabulky č. 3, kde je zaznamenáno, že u přibližně 90 % klubů má zájem pokračovat v podporování sportovního oddílu alespoň 40 % aktuálních partnerů.

To, že jsou aktuální partneři velice klíčoví potvrzuje i hodnocení vyplývající z grafu č. 11, kde manažeři uvádějí, že zájem o podporu okolních partnerů jejich klubu je poměrně nízký. Proto je pro kluby velice důležité, aby se manažeři snažili obnovovat spolupráce s aktuálními partnery klubu. Ideálním řešením a zároveň mým návrhem je, sjednat s těmito partnery dlouhodobější spolupráce. Pokud by manažeři dokázali z aktuálních jednoletých spoluprací s partnery kluby vyjednat spolupráce dlouhodobější, klubu by to přineslo větší jistotu do budoucna a zároveň předem stanovené podmínky na řadu let, aniž by si každým přibývajícím rokem partner diktoval náročnější podmínky. Tím se samotným manažerům usnadní i veškeré plánování a posílí se jejich vyjednávací pozice pro několik dalších let. Zároveň se vyhnout každoročním obavám a nejistotám, zda jsou schopni získat na nadcházející období potřebné množství finančních prostředků.

V praxi mohou kluby potencionálním partnerům nabídnout především dobře viditelnou reklamu na svých sportovištích. Svoji pozici mohou manažeři za svůj klub posílit s vědomím, že na sportoviště dochází určitý počet lidí (diváků), který v případě úspěchu klubu poroste. Tudiž sami partneři mohou vnímat podporu klubu nejen jako sponzoring, ale také jako investici do vlastního marketingu.

Proto doporučuji, aby manažeři klubů cílili na sjednání spolupráce s partnery po dobu minimálně tří až pěti let. Jedná se o období, které je možné vzhledem k budoucímu vývoji předvídat. Kluby mohou nabídnout partnerům střednědobý koncept cílů, kterých chtějí za pomoci vybraných partnerů dosáhnout s přesně stanovenými požadavky. Zároveň budou velmi dobře vědět, co na takové období mohou nabídnout. Nejpravděpodobněji se bude jednat o rozsah reklamy – na jakých místech, na jakou dobu, při jakých příležitostech.

Z pohledu partnerů se také bude jednat o výhodnější možnost. Pokud by se reklama takových partnerů vyskytovala stabilně delší dobu na sportovištích, webových stránkách atp., zcela

jistě se díky tomu lépe dostanou do vnímání návštěvníků utkání a fanoušků klubu, kteří jsou pro ně potenciálními zákazníky.

#### **4.3.5 Nákup hráčského vybavení samotnými hráči**

Poslední návrh se opírá o graf č. 15, kdy na příslušnou otázku 48 % dotazovaných manažerů odpovědělo, že v jejich klubu nepůsobí žádný vedoucí mužstva neboli osoba, jejími kompetencemi je péče, nakupování a přerozdělování hráčského vybavení a potřebného materiálu mezi hráče.

Jelikož kluby na poloprofesionální úrovni standardně poskytují hráčům vybavení potřebné pro jejich sportovní výkon, je jasné, že do této činnosti vkládá z pohledu klubu nemalé finanční prostředky. Jelikož uvedených 48 % klubů nedisponuje osobami s kompetencemi ohledně nákupu vybavení, musí tyto činnosti vykonávat samotný manažer klubu. Nicméně, zajišťovat vybavení pro přibližně 20 hráčů, kdy každý má jiné nároky na vybavení, ať už se jedná např. o velikost či typ, je velice časově náročné. Aby manažer nemusel trávit spoustu času takovou činností, navrhuji, aby přesunul tuto činnost na samotné hráče.

Pro manažera bude dostatečné, aby měl povědomí o ceně určitého druhu vybavení odpovídající kvality. Následně stanoví manažer hráčům částku - horní hranici, kolik je ochotný na nákup jednotlivého vybavení vynaložit. Po provedení nákupu proplatí manažer hráčům utracenou částku po předložení účtenky či pokladního dokladu, při překročení horní hranice pouze stanovenou částku. Vzhledem k účetnictví bude stanovená částka považována za zálohu na zakoupení vybavení, která bude po uskutečnění nákupu převedena do nákladů.

Manažer delegováním těchto kompetencí přímo na hráče ušetří spoustu času. Nebude nutné s každým hráčem zvlášť projednávat požadovaný typ, velikost či různé aspekty určitého vybavení, což je v poloprofesionální soutěži mnohem složitější, jelikož jediná možnost, kdy se s hráči setkat, je v období tréninku, při kterém jednak odvádí hráče od vykonávání sportovních činností. Také není v lidských silách stihnout vyřešit tuto záležitost se všemi hráči v krátkém časovém rozmezí, což celý proces zbytečně natahuje. Také ušetří mnoho času, že se nebude muset podílet na objednacím procesu vybavení, a především na jeho přerozdělování.

V praxi dochází k nejmasivnějšímu pořizování vybavení v předsezónním období, každoročně v červenci a srpnu, tedy v období, kdy kluby tvoří základní sestavy týmů, což je pro manažery neaktivnější období, jelikož vyjednávají s dalšími potenciálními posilami. Tudíž

může být realizace tohoto návrhu pouze přínosem, protože budou mít mnohem více času zajistit kvalitní hráčské obsazení pro svůj A-tým.

Dalším pozitivem je, že hráči rozhodně ocení vloženou důvěru manažera a volnou ruku při výběru vybavení, čímž si sami mohou vybrat nejvíce vyhovující. K tomu mohou využít stálých dodavatelů jejich klubu, kterými se může pyšnit 93 % klubů, jak je zmíněno v grafu č. 12.

## 5 Závěr

Sportovní manažeři profesionálních klubů pracují na tom, aby zajistili pro jejich kluby co nejlepší sportovní výsledky. V poloprofesionálních klubech pracují manažeři na stejných cílech ve ztížených podmínkách a s nižšími finančními prostředky. V případě nedostatečného personálu mají i jiné kompetence. Vše jsou to ale věci, se kterými se musí manažeři vypořádat, aby kluby mohli fungovat.

Cílem práce bylo analyzovat a zhodnotit činnosti a kompetence sportovních manažerů v poloprofesionálních soutěžích. Během toho bylo zjištěno, že hlavním aspektem spolupráce klubů na úrovni A-týmu je doplňování týmu od profesionálních klubů. Nicméně, taková spolupráce neměla předem stanovené žádné cíle, o které by se opírala a ty by se v průběhu mohly kontrolovat.

Pozitivní zjištění přišlo u spolupráce týkající se mládeže. Zde kluby spolupracují výrazně více, např. účastí trenérů z profesionálních klubů na trénincích mládeže. I samotné kluby tuto spolupráce hodnotili mnohem pozitivněji.

Co se týče financí, manažeři poloprofesionálních klubů jsou většinou spokojeni s podporou měst/obcí, ve kterých kluby sídlí. Některé kluby se mohou těšit z poměrně významné podpory. Nedokonalosti byly nalezeny u partnerů klubů, především v době sjednané spolupráce. Jednoleté kontrakty nejsou vzhledem k budoucnosti klubu zcela ideální, proto je v zájmu manažerů, aby sjednávali dlouhodobější partnerství, případně z krátkodobých vytvářeli dlouhodobé.

Poslední zkoumaná oblast byla zaměřena na zajišťování potřebného vybavení pro sportovce. Zjišťováno zde bylo, zda manažeři pořizují vybavení co nejefektivněji a zda delegují kompetence v této oblasti na jiné osoby. V případě, že ne, musí tyto kompetence řešit sami manažeři.

K výše uvedeným bodům byly navrženy činnosti pro sportovní manažery, které by jim mohli pomoci v jejich denní práci.

## 6 Summary

Sport managers of professional clubs work on ensuring the best results for their clubs. In semi-professional clubs work managers on the same goals in worsened conditions and with lower funds. In case of missing staff, they also have different competences. But, the managers must handle all these things, so their clubs could work.

The goal of the was analyse and evaluate activities and competences of sport managers in semi-professional competitions. Completing the team by players from professional clubs was found out as a main aspect of the cooperation during the survey. Nevertheless, this kind of cooperation had no predetermined goals, which could be controlled.

A positive finding out has come in cooperation at the youth-level. The clubs cooperate much more here, for example by attending the coaches from the professional clubs at the practices of youths. Even the clubs evaluate this cooperation more positive.

Regarding finances, the managers of semi-professional clubs are mostly satisfied with the support of towns, where are situated. Some clubs can take pleasure from the quite significant support. The shortcomings were occurred at the partners of clubs, primarily in the period of agreed cooperation. One-year contracts are not ideal considering the future of the clubs. Therefore, it is in the manager's own interest to negotiate bigger number of long-term partnerships, eventually try to replace the short-term partnerships by the long-term ones.

The last surveyed field was focused on ensuring the equipment for sportsmen. There was found out if the managers buy the equipment as effectively as possible and if they delegate other persons by competences in this area. If not, these competences must be handled by the managers.

To above mentioned points were suggested the activities for sport managers, which could be helpful for their daily work.

Keywords: manager, semi-professional, sport manager, club, activity



## 7 Seznam použitých zdrojů

### 7.1 Knižní zdroje

- Bělohávek, F., Košťan, P., Šuleř, O. (2006). *Management*. 1. vydání. Brno: Computer Press.
- Čáslavová, E. (2009). *Management a marketing sportu*. Praha: Olympia
- Daňková, M. (2008). *Koučování – kdy, jak a proč*. Praha: Grada
- Davis, K. (1967). *Human Relations at Work*. New York: McGraw-Hill. In Donnelly, J., Gibson, J., Ivancevich, J. (1997). *Management*. Praha: Grada
- DeSensi, J., Kelley, D., Blanton, M., & Beitel, P. (1990). Sport management curricula evaluation and needs assesment: A multi-faced approach. *Journal of Sport Management*. In Čáslavová, E. (2009). *Management a marketing sportu*. Praha: Olympia
- DeVito, J. A. (2001) *Základy mezilidské komunikace*. Praha: Grada
- Di Kamp. (1999). *Manažer 21. století*. Praha: Grada
- Donnelly, J., Gibson, J., Ivancevich, J. (1997). *Management*. Praha: Grada
- Fischer-Epe, M. (2006). *Koučování: zásady a techniky profesního doprovázení*. Praha: Portál
- Forsyth, P. (2009). *Jak motivovat svůj tým*. Praha: Grada
- Fotr, J., Dědina, J., Hružová, H. (2003). *Manažerské rozhodování*. Praha: Ekopress
- Khelerová, V. (1995). *Komunikační dovednosti manažera*. Praha: Grada
- Khelerová, V. (2010). *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. 3. vydání. Praha: Grada
- Koontz, H., Weihrich, H. (1993). *Management*. Praha: Victoria
- Kotter, J. (2012). *Leading change*. Brighton: Harvard Bussiness Press
- Lojda, J. (2011). *Manažerské dovednosti*. Praha: Grada
- Nöllke, M. (2004). *Praktický management*. Praha: Grada
- Nová, J., a kol. (2016). *Management, marketing a ekonomika sportu*. Brno: Masarykova Univerzita
- Parma, P. (2006). *Umění koučovat*. Praha: Alfa

- Pitts, B. G. & Stotlar, D. K. (2013). *Fundamentals of sport marketing*. Morgantown: Fitness Information Technology. In Nová, J., a kol. (2016). *Management, marketing a ekonomika sportu*. Brno: Masarykova Univerzita
- Plamínek, J. (2002). *Vedení lidí, týmů a firem*. Praha: Grada
- Sengupta, S. (2011) *Business and managerial communication*. New Delhi: PHI Learning Private Limited
- Stacke, E. (2005). *Koučování pro manažery a firemní týmy*. Praha: Grada
- Suchý, J., Náhlovský, P. (2007). *Koučování v manažerské praxi*. Praha: Grada
- Vavřečka, M., Lednický, V. a kol. (2006). *Česko-anglický, anglicko-český slovník managementu*. Brno: Computer Press
- Veber, J. (2009). *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Praha: Management Press
- Vodáček, L., Vodáčková, O. (1991). *Management na prahu 90. let*. Praha: Institut řízení
- Vodáček, L., Vodáčková, O. (2001). *Management – Teorie a praxe v informační společnosti*. Praha: Management Press
- Vodáček, L., Vodáčková, O. (2006). *Moderní management v teorii a praxi*. Praha: Management press

## **7.2 Internetové zdroje**

- Carmeli, A., Tishler, A. (2006, 27. Ledna) The relative importance of the top management team's managerial skills. Emeraldinsight.com.  
Dostupné z: <https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/01437720610652817>
- Haider, A. (2017, 29. září). What is the definition and purpose of sports management? *Quora.com*.  
Dostupné z: <https://www.quora.com/What-is-the-definition-and-purpose-of-sports-management>
- Kagan, T. (2018, 19. ledna) How can I tell the difference between professional and football and semi-professional football? *Quora.com*. Dostupné z: <https://www.quora.com/How-can-I-tell-the-difference-between-professional-football-and-semi-professional-football>

Snhu.edu (2018). *What is sport management?* Dostupné z: <https://www.snhu.edu/about-us/news-and-events/2016/07/what-is-sports-management>

Study.com (2018). *Professional Sport Management Career Information*. Dostupné z: [https://study.com/articles/Professional\\_Sport\\_Management\\_Professions\\_Career\\_Information\\_for\\_the\\_Professional\\_Sports\\_Mgmt\\_Professions.html](https://study.com/articles/Professional_Sport_Management_Professions_Career_Information_for_the_Professional_Sports_Mgmt_Professions.html)

## 8 Seznam použitých obrázků, tabulek a grafů

### 8.1 Obrázky

Obrázek 1: Plány jako základ managementu..... 18

Obrázek 2: Cíle v organizaci s příslušným odpovědným orgánem..... 19

### 8.2 Tabulky

Tabulka 1: Přehled zastoupení klubů dle krajů ..... 31

Tabulka 2: Doba spolupráce s partnery klubu v procentech ..... 42

Tabulka 3: Zájem aktuálních partnerů o prodloužení spolupráce ..... 43

Tabulka 4: Mann-Whitneyův U test ..... 44

### 8.3 Grafy

Graf 1: Spolupráce s profesionálními kluby na úrovni A-týmu ..... 32

Graf 2: Doplnění A-týmu hráči z profesionálních klubů ..... 33

Graf 3: Pravidelná komunikace s kompetentními osobami profesionálních klubů ..... 34

Graf 4: Hodnocení dosavadní spolupráce – A-tým ..... 35

Graf 5: Budoucí přínos spolupráce/navýšení zájmu diváků ..... 36

Graf 6: Spolupráce s profesionálními kluby na úrovni mládeže ..... 37

Graf 7: Účast trenérů z profesionálních klubů na trénincích mládeže ..... 38

Graf 8: Hodnocení dosavadní spolupráce – mládež ..... 39

Graf 9: Navýšení zájmu dětí a rodičů díky navázání spolupráce ..... 40

Graf 10: Naplnění % části rozpočtu financemi od města/obce ..... 41

Graf 11: Mann-Whitneyův U test..... 44

Graf 12: Hodnocení zájmu okolních klubů o podporu klubu ..... 45

Graf 13: Odebírání vybavení od stejných dodavatelů ..... 46

Graf 14: Počet stálých dodavatelů ..... 47

Graf 15: Sledování aktuální nabídky dodavatelů od manažerů..... 48

Graf 16: Působení vedoucího mužstva u klubu..... 49

Graf 17: Zájem manažerů o působení vedoucího mužstva u klubu ..... 50

## 9 Přílohy

### 9.1 Dotazník

#### Váš klub

Jakému sportu se věnuje Váš klub?

Lední hokej;

Fotbal;

Florbal

V jakém kraji se Váš klub nachází?

Jihočeský;

Jihomoravský;

Karlovarský;

Královéhradecký;

Liberecký;

Moravskoslezský;

Olomoucký;

Pardubický;

Plzeňský;

Praha;

Středočeský;

Ústecký;

Vysočina;

Zlínský

#### Spolupráce s jinými kluby:

Nachází se v okolí cca 50 kilometrů nějaký jiný klub, který se Vaše sportu věnuje profesionálně, případně na vyšší úrovni než Váš klub?

Ano;

Ne

Spolupracuje Váš klub pravidelně s nějakým takovým klubem či kluby na úrovni A-týmu?

Ano;

Ne

POKUD ANO → Stanovujete si s těmito kluby před sezonou společné cíle, kterých chcete dosáhnout?

Ano;

Ne

Kontrolujete pravidelně v průběhu sezony, zda dochází k naplňování těchto cílů?

Ano;

Spíše ano;

Spíše ne;

Ne

Doplňují hráči těchto klubů Váš A-tým?

Ano;

Ne

Diskutujete pravidelně s trenéry, popř. skauty či manažery takových klubů o hráčích Vašeho týmu či případných posilách?

Ano;

Spíše ano;

Spíše ne;

Ne

Jak celkově hodnotíte takovou spolupráci na úrovni A-týmu? (1 - nejlepší, 5 – nejhorší)

1;

2;

3;

4;

5

Pokud NE → Probíhala již v minulosti nějaká spolupráce mezi Vaším a nějakým profesionálním klubem?

Ano;

Ne

Myslíte si, že by taková spolupráce mohla mít v budoucnu přínos pro A-tým, ať už z hráčského či ekonomického hlediska?

Ano;

Spíše ano;

Spíše ne;

Ne

Domníváte se, že by navázání takové spolupráce zvýšilo divácký zájem o zápasy A-týmu?

Ano;

Spíše ano;

Spíše ne;

Ne

----

Spolupracuje Váš klub pravidelně s nějakým takovým klubem či kluby na úrovni mládeže?

Ano;

Ne

Pokud ANO → Stanovujete si s takovými kluby před sezonou společné cíle, kterých chcete dosáhnout?

Ano;

Ne

Kontrolujete pravidelně v průběhu sezony, zda dochází k naplňování takových cílů?

Ano;

Spíše ano;

Spíše ne;

Ne

Účastní se během sezony nějakých tréninků mládeže i trenéři z těchto klubů za účelem zvýšení kvality tréninků či vyhlídnutí nadějných hráčů?

Ano;

Ne

Jak celkově hodnotíte takovou spolupráci na úrovni mládeže? (1 - nejlepší, 5 – nejhorší)

1;

2;

3;

4;

5

Pokud NE → Probíhala již v minulosti nějaká spolupráce mezi Vaším a nějakým takovým klubem?

Ano;

Ne

Myslíte si, že by taková spolupráce mohla mít v budoucnu přínos pro Váš klub?

Ano;

Spíše ano;

Spíše ne;

Ne

Domníváte se, že by navázání takové spolupráce zvýšilo zájem dětí či jejich rodičů o působení ve Vašem klubu?

Ano;

Spíše ano;

Spíše ne;

Ne

### **Finance, podpora klubu:**

Vnímáte finanční podporu města/obce, ve kterém Váš klub sídlí, jako významnou?

Ano;

Ne



Kolik % z Vašeho ročního rozpočtu naplní obdržené finance od města/obce?

0-20;

21-40;

41-60;

61-80;

81-100

Je podle Vás finanční podpora partnerů klubu dostatečná, aby mohl Váš klub prosperovat?

Ano;

Ne

Jak hodnotíte zájem okolních partnerů o podporu Vašeho klubu? (1 - nejlepší, 5 - nejhorší)

1

2

3

4

5

Jednáte průběžně s nově potencionálními partnery klubu?

Ano;

Spíše ano;

Spíše ne;

Ne

Vyplňte prosím, jaké procentuální zastoupení partnerů Vašeho klubu má s Vaším klubem sjednanou jak dlouhou dobu spolupráce.

0% 10 % 20 % 30 % 40 % 50 % 60 % 70 % 80 % 90 % 100 %

Jednoleté

Dvouleté

Tříleté

Čtyřleté

Pětileté a více

Kolik % partnerů vyjadřuje zájem o prodloužení aktuální spolupráce s Vaším klubem?

0-20;

21-40;

41-60;

61-80;

81-100

Jak vnímáte zájem dětí a rodičů o působení ve Vašem či jiném okolním klubu zaměřeném na stejný sport ve Vašem regionu? (1 – nejlepší, 5 – nejhorší)

1

2

3

4

5

Dostává se Vašemu klubu finanční podpory z krajských či okresních rozpočtů?

Ano;

Ne

### **Vybavení hráčů a materiál**

Plánujete před začátkem sezony, kolik finančních prostředků uvolníte na vybavení hráčů a potřebný materiál?

Ano;

Ne

Odebírá Váš klub hráčské vybavení dlouhodobě od stálých dodavatelů?

Ano;

Ne

Pokud ANO → S kolika takovými dodavateli Váš klub spolupracuje?

1;

2;

3;

4;

5 a více

Sledujete pravidelně jejich aktuální nabídku zboží?

Ano;

Spíše ano;

Spíše ne;

Ne

Pokud NE → V případě pořizování hráčského vybavení, necháváte si aktivně vystavovat nabídky od různých prodejců?

Ano;

Spíše ano;

Spíše ne;

Ne

Necháváte hráče si zakoupit potřebné vybavení s tím, že mu bude proplaceno?

Ano, v celé výši;

Ano, do výše předem stanovené horní hranice;

Ano, určitou část;

Ne

Vedete si evidenci pořízeného vybavení a kontrolujete jej průběžně?

Ano;

Ne

----

Diskutujete s hráči o kvalitě vybavení?

Ano;

Spíše ano;

Spíše ne;

Ne

Pracuje u A-týmu nějaká osoba, jejíž hlavním úkolem je zajistit vybavení hráčů a potřebný materiál?

Ano;

Ne

Pokud ANO → Jste spokojeni, jak odvádí svou práci?

Ano;

Spíše ano;

Spíše ne;

Ne

Zjišťujete i u ostatních zúčastněných (hráči, trenéři), zda jsou s prací této osoby spokojeni?

Ano;

Ne

Kontrolujete, zda efektivně hospodaří s vybavením a s prostředky k tomu určenými?

Ano;

Ne

POKUD NE → Měli byste zájem, aby taková osoba u Vašeho klubu působila?

Ano;

Spíše ano;

Spíše ne;

Ne

Jste ochotni uvolnit prostředky pro získání a udržení takové osoby?

Ano;

Ne