

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní

Management sportovního klubu  
Bakalářská práce

2020

Dominik Pelikán

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní  
Akademický rok: 2019/2020

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Dominik Pelikán**  
Osobní číslo: **E17647**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Management podniku: Management malých a středních podniků**  
Název tématu: **Management sportovního klubu**  
Zadávací katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

### Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cílem práce je analyzovat a identifikovat specifika výkonu funkcí managementu ve vybraném sportovním klubu. Metodou syntézy shrnout zjištěné poznatky. V případě zjištěných nedostatků navrhnout opatření na zlepšení manažerské práce ve všech manažerských funkcích .

Osnova:

- Vymezení cíle práce.
- Základní pojmy managementu.
- Manažerské funkce.
- Charakteristika vybrané organizace, včetně specifík v oblasti sportu.
- Analýza sportovního klubu a navržení opatření na zlepšení činnosti.

Rozsah grafických prací: -  
Rozsah pracovní zprávy: cca 35 stran  
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická  
Seznam odborné literatury:

BATEMAN, Thomas S. a Scott SNELL. Management: leading & collaborating in a competitive world. 11th ed. New York: McGraw-Hill Education, c2015, 630 p. ISBN 978-1-259-25422-2.  
BLAŽEK, Ladislav. Management: organizování, rozhodování, ovlivňování. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2014, 211 s. Expert. ISBN 978-80-247-4429-2.  
DYTRT, Zdeněk. Odpovědný management. 1. vyd. Praha: Management Press, 2015, 128 s. ISBN 978-80-7261-348-9.  
KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015, 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.  
ŠIKÝŘ, Martin. Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: Grada, 2014, 188 s. Manažer. ISBN 978-80-247-5212-9.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Karel Šatera, Ph.D., MBA  
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: 2. září 2019  
Termín odevzdání bakalářské práce: 30. dubna 2020

doc. Ing. Romana Provazníková, Ph.D.  
děkanka

L.S.

doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.  
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 2. září 2019

Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracoval samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využil, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byl jsem seznámen s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 7/2019 Pravidla pro odevzdávání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 30. 4. 2020

Dominik Pelikán

## **PODĚKOVÁNÍ**

Tímto bych rád poděkoval svému vedoucímu práce panu Ing. Karlu Šaterovi, Ph.D., MBA za jeho odbornou pomoc a cenné rady, které mi pomohly při zpracování této bakalářské práce. Dále bych chtěl také poděkovat předsedovi TATRAN Ždírec nad Doubravou, z.s., panu Zdeňku Plevovi za to, že si našel čas a zodpověděl všechny mé dotazy, bez kterých bych tuto bakalářskou práci nedokázal napsat. Také děkuji své rodině za podporu při psaní a studiu.

## **ANOTACE**

Tato bakalářská práce se zabývá managementem klubu TATRAN Ždírec nad Doubravou, z.s. V teoretické části se práce zaměřuje na management a manažerské funkce. V praktické části se práce zaměřuje na fotbalový oddíl TATRAN Ždírec nad Doubravou, z.s., aplikaci manažerských činností, syntézu získaných poznatků a případné navrzení na zlepšení manažerských činností.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

Management, manažerské funkce, management sportu, fotbalový oddíl, spolek

## **TITLE**

Management of the sport club

## **ANNOTATION**

This bachelor thesis deals with the management of the TATRAN Ždírec nad Doubravou, z.s. In the theoretical section, the work focuses on management and managerial functions. In the practical part, the work focuses on the football squad of TATRAN Ždírec nad Doubravou, z.s., application of management activities, synthesis of lessons learned and, where appropriate, design to improve management activities.

## **KEYWORDS**

Management, managerial functions, sports management, football squad, association

# OBSAH

<b>SEZNAM ILUSTRACÍ A TABULEK.....</b>	<b>9</b>
<b>SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK .....</b>	<b>10</b>
<b>ÚVOD.....</b>	<b>11</b>
<b>1 ZÁKLADNÍ POJMY MANAGEMENTU .....</b>	<b>12</b>
<b>1.1 MANAGEMENT .....</b>	<b>12</b>
<b>1.2 MANAGEMENT SPORTU .....</b>	<b>13</b>
<b>1.3 MANAŽER.....</b>	<b>14</b>
<b>1.4 SOUČASNÉ TRENDY A PROBLÉMY MANAGEMENTU VE SVĚTĚ .....</b>	<b>15</b>
<b>2 MANAŽERSKÉ FUNKCE .....</b>	<b>19</b>
<b>2.1 POSTUPNÉ .....</b>	<b>19</b>
<b>2.1.1 Plánování.....</b>	<b>19</b>
2.1.1.1 Plánování ve sportu .....	20
<b>2.1.2 Organizování .....</b>	<b>21</b>
2.1.2.1 Organizování ve sportu .....	22
<b>2.1.3 Personalistika a řízení lidských zdrojů .....</b>	<b>24</b>
2.1.3.1 Personalistika ve sportu.....	25
<b>2.1.4 Vedení lidí .....</b>	<b>26</b>
2.1.4.1 Vedení lidí ve sportu .....	30
<b>2.1.5 Kontrola .....</b>	<b>31</b>
2.1.5.1 Kontrola ve sportu.....	33
<b>2.2 PRŮBĚŽNÉ .....</b>	<b>33</b>
<b>2.2.1 Analýza.....</b>	<b>33</b>
<b>2.2.2 Rozhodování .....</b>	<b>34</b>
<b>2.2.3 Implementace.....</b>	<b>36</b>
<b>3 TATRAN ŽDÍREC NAD DOUBRAVOU, Z.S. ....</b>	<b>37</b>
<b>3.1 ZÁKLADNÍ INFORMACE.....</b>	<b>37</b>
<b>3.2 HISTORIE KLUBU .....</b>	<b>38</b>
<b>3.3 MUŽSTVA .....</b>	<b>39</b>
<b>3.4 ZÁZEMÍ .....</b>	<b>40</b>
<b>3.5 STANOVY KLUBU.....</b>	<b>41</b>
<b>4 MANAŽERSKÉ FUNKCE VE SPORTOVNÍM KLUBU.....</b>	<b>42</b>
<b>4.1 PLÁNOVÁNÍ.....</b>	<b>42</b>
<b>4.2 ORGANIZOVÁNÍ.....</b>	<b>44</b>
<b>4.3 PERSONALISTIKA.....</b>	<b>45</b>
<b>4.4 VEDENÍ LIDÍ .....</b>	<b>46</b>
<b>4.5 KONTROLA .....</b>	<b>47</b>
<b>5 VYHODNOCENÍ A NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ .....</b>	<b>49</b>
<b>5.1 PLÁNOVÁNÍ.....</b>	<b>49</b>
<b>5.2 ORGANIZOVÁNÍ.....</b>	<b>52</b>
<b>5.3 PERSONALISTIKA.....</b>	<b>54</b>

<b>5.4</b>	<b>VEDENÍ LIDÍ.....</b>	<b>55</b>
<b>5.5</b>	<b>KONTROLA.....</b>	<b>56</b>
	<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>58</b>
	<b>POUŽITÁ LITERATURA.....</b>	<b>60</b>
	<b>POUŽITÉ INTERNETOVÉ ZDROJE.....</b>	<b>62</b>
	<b>PŘÍLOHY.....</b>	<b>64</b>



## SEZNAM ILUSTRACÍ A TABULEK

Obrázek 1: Dimenze managementu sportu .....	13
Obrázek 2: Uspořádání organizace podle Mintzberga.....	23
Obrázek 3: Maticové zobrazení manažerských funkcí .....	33
Obrázek 4: Znak klubu .....	38
Obrázek 5: Návrh organizační struktury pro výkonný výbor spolku .....	53
Tabulka 1: Rozdíl mezi tradiční a učící se organizací .....	18
Tabulka 2: Styly vedení .....	30
Tabulka 3: Výsledky TATRAN Ždírec nad Doubravou, z.s. – „A“ mužstvo .....	40
Tabulka 4: Orgány spolku.....	44
Tabulka 5: Vyhodnocení plánování .....	49
Tabulka 6: Návrhy cílů fotbalového oddílu .....	50
Tabulka 7: Vyhodnocení organizování .....	52
Tabulka 8: Vyhodnocení personalistiky .....	54
Tabulka 9: Vyhodnocení vedení lidí.....	55
Tabulka 10: Vyhodnocení kontroly .....	56

## **SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK**

a.s.	Akciová společnost
aj.	A jiné
apod.	A podobně
ASPV	Oddíl asociace sportu pro všechny
atd.	A tak dále
ČMFS	Českomoravský fotbalový svaz
FAČR	Fotbalová asociace České republiky
IT	Informační technologie
např.	Například
s.r.o.	Společnost s ručením omezeným
Sb.	Sbírka zákonů
TATRAN	TATRAN Ždírec nad Doubravou, z.s.
TQM	Total quality management
tzv.	Takzvaně
z.s.	Zapsaný spolek

## ÚVOD

Tato bakalářská práce se zaměřuje na management sportovního klubu TATRAN Ždírec nad Doubravou, z.s.

První oddíl práce se týká teorie, a to především managementu jako takového. V jednotlivých kapitolách je popsán management jako věda i pojem manažer. Dále jsou zde popsány manažerské funkce, kam patří funkce průběžné a postupné. Tyto funkce se dále v práci dělí na jednotlivé podkapitoly, kde je podrobněji vysvětleno, co vše tyto jednotlivé funkce obnáší.

Ve druhé části této práce je již popsán fotbalový klub TATRAN Ždírec nad Doubravou, z.s. Autor zde popisuje historii klubu a jeho základní informace. Metodou analýzy jsou v práci zjištěny manažerské funkce v klubu a autor zde shrnuje zjištěné poznatky a navrhuje různá opatření na zlepšení činnosti klubu.

Motivem k psaní této práce je autorův zájem o sport a jeho management. Autor je také hráčem „A“ mužstva TATRAN Ždírec nad Doubravou, z.s., čili má k tomuto klubu i blízký vztah.

**Na základě výše uvedeného je cílem práce analyzovat a identifikovat specifika realizace funkcí managementu ve vybraném sportovním klubu. Metodou syntézy shrnout zjištěné poznatky. V případě zjištěných nedostatků navrhnout opatření na zlepšení manažerské práce ve všech manažerských funkcích.**

# 1 ZÁKLADNÍ POJMY MANAGEMENTU

## 1.1 Management

Pojem management pochází z anglického slova management, které by se dalo volně přeložit jako řízení. Dále management může označovat skupinu vedoucích pracovníků v nějakém podniku. Management může také označovat určitý způsob vedení lidí. Když se budeme držet poslední definice tak pojem management označuje činnost manažera, který neprovádí dané úkoly sám, ale prostřednictvím jiných lidí. (Brodský, Siegl a Zemanová, 2014, s. 7)

Když se na management podíváme z pohledu procesu řízení, tak se managementem rozumí vztah mezi jednotlivcem nebo skupinou, která řídí a jednotlivcem nebo skupinou, která je řízena. (Blažek, 2014, s. 12)

Z jiného úhlu pohledu management označuje vedoucího či skupinu vedoucích pracovníků. V tomto případě mluvíme o tzv. manažerovi/ech. Podle stupňů řízení se dá v této oblasti členit manažery do tří skupin. Jedná se o management první linie, střední management a vrcholový management.

- **Management první linie**

Do této skupiny patří vedoucí pracovníci na nejnižším stupni řízení. Tito vedoucí mají bezprostřední styk s výkonnými pracovníky. Patří sem např. mistr, pokud jde o výrobní podnik, vedoucí prodejny, jedná-li se o obchodní podnik, v nemocnici to je primář a ve sportovním klubu trenér.

- **Střední management**

Jedná se o skupinu řídicích pracovníků operujících mezi první linií a vrcholovým managementem. Patří sem např. stavbyvedoucí, vedoucí odboru či manažeři závodů.

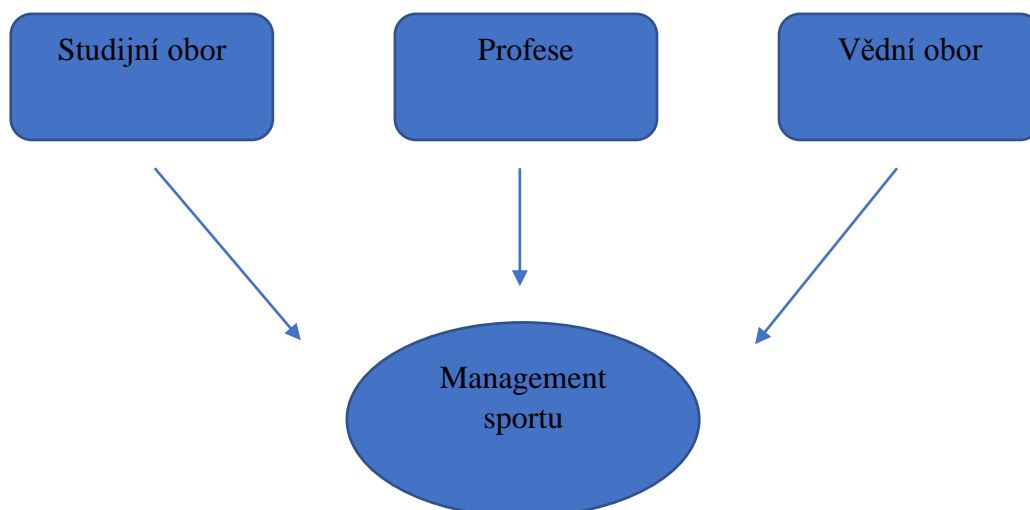
- **Vrcholový management**

Řídí organizaci a reprezentuje ji vůči vlastníkům, dodavatelům, zákazníkům nebo státu. U menších organizací je běžné, že vlastník je i ředitelem (členem vrcholového managementu) organizace.

Na závěr tohoto rozdělení je nutné podotknout, že s rozvojem informačních technologií ztrácí střední management na významu. (Blažek, 2014, s. 14-15)

## 1.2 Management sportu

Jak můžeme vidět na obrázku 1, termín management sportu lze chápat ve třech dimenzích, a to jako studijní obor, profesi a vědní obor.



Obrázek 1: Dimenze managementu sportu

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Nová et al., 2016, s. 57)

V této práci se budeme zabývat managementem sportu pouze jako profesí. Rozdíl oproti výše uvedenému je v tom, že tento typ managementu je navíc obohacen o složku sportovní. Paní doktorka Jana Nová se svým kolektivem (2016, s. 58) uvádějí ve své knize definici: „*jde o aplikaci manažerských principů, metod, technik a postupů ve sportovním prostředí.*“ Z této definice je patrné, že ve sportovním managementu úspěšný manažer neoplývá pouze manažerskými dovednostmi, nýbrž musí mít zkušenosti s daným sportem a pochopit jeho specifika.

Pro lepší představu profesí v oblasti managementu sportu byly vybrány podle výsledků projektu AEHESIS tradiční pracovní pozice. Jsou to:

- sportovní manažer nebo ředitel na lokální úrovni,
- manažer nebo ředitel sportovního klubu,
- manažer nebo ředitel národní sportovní federace,

- manažer fitness centra. (Nová et al., 2016, s. 63)

Čáslavová (2009, s. 24-25) ve své knize uvádí, že v České republice lze rozdělit sportovní prostředí, kde mohou působit sportovní manažeři, na tři sektory.

➤ **Spolkový sektor tělesné výchovy a sportu**

Sem patří např. tělovýchovné jednoty a kluby na bázi obchodních společností a spolků.

➤ **Komunální sektor**

Sem patří např. školní tělovýchovné kluby nebo sportovní aktivity seniorů a tělesně postižených.

➤ **Podnikatelský sektor**

Sem patří např. podniky, které vyrábějí sportovní náradí a náčiní, podniky poskytující marketingové a reklamní služby a podnikatelské subjekty, které poskytují tělovýchovné a sportovní služby. (Čáslavová, 2009, s. 24-25)

Když si shrneme dosavadní informace, zjistíme, že i když sportovní management má svá specifika, je nutné, aby sportovní manažer zastával i funkce obecného managementu, jelikož se tyto dvě funkce často prolínají.

### **1.3 Manažer**

Manažerem se rozumí jakýkoliv řídicí pracovník, který má podřízené. Pojem manažer v dnešní době více nahrazuje zastaralé pojmy jako je náměstek, přednosta, vedoucí šéf aj. Jak už bylo uvedeno výše, manažer je člověk, který zadané úkoly neplní sám, ale prostřednictvím svých podřízených. On pouze dohlíží na to, jak jeho podřízení plní stanovené úkoly. (Brodský, Siegl a Zemanová, 2014, s. 9)

Pokud chce být manažer úspěšný, musí mít určité předpoklady. Tyto předpoklady dělíme na vrozené a získané. Dalo by se říct, že dobrým manažerem se musíte narodit, protože právě vrozené předpoklady má člověk už od narození. Patří sem vize, empatie, temperament, přirozená autorita, ale také touha mít moc a potřeba řídit lidi. Získané předpoklady pak člověk získává v průběhu života a to učením. Jedná se o plánování, podnikání nebo způsoby řízení. (Blažek, 2014, s. 21)

Velký rozmach počtu manažerů v podnikatelské oblasti se datuje od průmyslové revoluce. Před průmyslovou revolucí byly podniky většinou malé s malým počtem pracovníků. Na pozici manažera tak byl nejčastěji majitel, který na podnik stačil sám. On rozhodoval a nesl odpovědnost za výsledky podniku. Až průmyslová revoluce přinesla rozvoj technologií, tím pádem rostla velikost organizace a majitel už na vše nemohl stačit sám. Začal část svých pravomocí a řídicích činností předávat jiným osobám, továrny dělil na dílny a volil dílovedoucí. Tím začala role manažera, který je jakýmsi zástupcem vlastníka. (Mládková a Jedinák, 2009, s. 14-15)

○ **Hlavní úkoly manažera v organizaci:**

- definuje cíle organizace,
- řídí činnosti k dosažení těchto cílů,
- pracuje s rizikem,
- odpovídá za výsledky organizace,
- vytváří organizační strukturu,
- pracuje s lidmi a prostřednictvím nich plní zadané úkoly. (Mládková a Jedinák, 2009, s. 15)

Sportovní manažer má na starosti strategické plánování, hráče, jejich smlouvy, administrativní činnosti nebo vysílací práva. Další náplní jeho práce je spolupráce s globálními sportovními institucemi jako jsou např. vládní agentury, sponzoři, mediální společnosti nebo národní sportovní organizace. (Hoye et al., 2009, s. 4)

Reklama, propagace a sponzoring. To jsou nejdůležitější prvky marketingu ve sportu. Sportovní manažer by měl znát nástroje sportovního marketingu a uplatňovat je při své práci při transferech hráčů nebo pořádání sportovní události. (Hoye et al. 2009, s. 229)

## **1.4 Současné trendy a problémy managementu ve světě**

Globalizace, diverzita pracovních sil, podnikání, řízení v podmínkách e-byznysu, potřeba inovací a flexibility, management kvality, učící se organizace, management znalostí a spiritualita na pracovišti, to jsou současné trendy a problémy, které mění provádění manažerských činností po celém světě. Níže jsou tato témata postupně vysvětlena.

➤ **Globalizace**

- Management už dávno není limitován pouze státními hranicemi. Vždyť jenom McDonald's má své fastfoody po celém světě. Manažeři v organizacích jsou na

celém světě vystaveni příležitostem, výzvám a problémům spojeným s působením na světovém trhu. (Robbins a Coulter, 2004, s. 54)

- Globalizace společnosti souvisí i s dynamickým rozvojem techniky a nových požadavků společnosti. Na tuto dynamickou globalizaci nejsme však připraveni. Příkladem může být migrace, kdy chudí obyvatelé imigrují do bohatých států bez jakékoliv tamní znalosti jazyka a životních pravidel. Očekávají, že budou přijati a stát se přizpůsobí jejich způsobu života. Tito lidé tedy nemají snahu přizpůsobovat se novým životním podmínkám. (Dytrt, 2015, s. 13)

#### ➤ Diverzita pracovních sil

- S globalizací jde ruku v ruce diverzita pracovních sil. Pracovníci jsou odlišní pohlavně, rasově, věkově, etnickým původem apod. Americká pracovní síla bude podle Workforce 2020 tvořena více jak z poloviny minoritou. Nejrychleji porostou pracovní síly z Asie a Latinské Ameriky. Diverzita pracovních sil se dotkne i manažerů v Japonsku, Itálii, Německu, Austrálii a v dalších zemích. V Itálii se zvyšuje míra imigrace, v Japonsku se zvyšuje zaměstnanost žen a v Německu stárne populace. Diverzita tu byla i dříve, ale v dost menším měřítku. Výzvou pro manažery je tedy přizpůsobit organizace diverzifikovaným skupinám.

#### ➤ Podnikání

- Při podnikání je důležité zmínit tři aspekty. Prvním aspektem je využití příležitostí. Tím je myšleno využít možností, kterých si ještě nikdo nevyšiml. Druhým aspektem jsou inovace. Jde o změnu, revoluci a transformaci. Jedná se vždy o nové služby nebo produkty a o nové postupy, jak dělat byznys. Posledním aspektem podnikání je růst. Jde o to neustále sledovat trendy a inovovat postupy a produkty. Podnikání bude pro firmy na celém světě jak v ziskových, tak i dokonce v neziskových organizacích stále důležitější.

#### ➤ Řízení v prostředí e-byznysu

- V dnešní době žádná novinka. Jde o práci organizace prostřednictvím internetu (komunikace se zaměstnanci, manažery, zákazníky, dodavateli apod.). Některé organizace jsou do e-byznysu plně zapojeny (Amazon.com, Yahoo, eBay), pro některé se jedná o určitou podporu organizace a některé nepotřebují být plně zapojeny (Starbucks, Whirlpool).



- Potřeba inovací a flexibility
  - Schopnost inovace je považována v dnešní době za klíčovou. Bez přísunu nových nápadů, ať už jde o výrobky a služby nebo o způsoby provádění aktivit, organizace zastarávají a nemají šanci se udržet. Za každou úspěšnou organizací stojí na předních místech tajemství úspěchu právě schopnost inovace. Další důležitou roli hraje flexibilita. Potřeby spotřebitelů se mohou měnit každým dnem a během této doby se může objevit konkurence a neflexibilní organizace mohou jen litovat toho, že se nestíhají rychle přizpůsobovat.
  
- Management kvality
  - Revoluce zaměřená na kvalitu se objevila v 80. a 90. letech minulého století. Jedná se o TQM (total quality management) – komplexní řízení kvality. Tuto koncepci pevně uchopili v Japonsku a začali silně konkurovat Američanům, kteří se celou dobu řídili manažerskou teorií, že nízké náklady jsou cestou k vyšší produktivitě. Pro inspiraci, co obsahuje TQM, je zmíněno jedno pravidlo, které říká, že zlepšení kvality se musí týkat všeho, co organizace dělá. Nejde tedy jen o kvalitu finální produkce, ale i o to, jak rychle organizace reaguje na stížnosti, jak zvládá dodávky zboží, jak zdvořile jedná se zákazníky atd.)
  
- Učící se organizace a management znalostí
  - Ve 21. století musí být organizace, pokud chtějí být úspěšné, schopné se rychle učit a reagovat na změny. Manažeři mají tedy za úkol vytvořit prostředí, kde bude možnost učit se, a to v celé organizaci od zaměstnanců až po ředitele. Učící se organizace je tedy organizace, která má schopnost se trvale měnit, přizpůsobovat a především učit. V tabulce 1 jsou zachyceny rozdíly mezi organizací tradiční a učící se organizací. (Robbins a Coulter, 2004, s. 55-60)

Tabulka 1: Rozdíl mezi tradiční a učící se organizací

	<b>Tradiční organizace</b>	<b>Učící se organizace</b>
<i>Přístup ke změně</i>	Když to funguje, není třeba nic měnit	Nebudeme-li se měnit, zahyneme
<i>Přístup k novým nápadům</i>	Pokud to není náš nápad, nechceme to	Nebudeme objevovat objevené
<i>Kdo odpovídá za inovace</i>	Tradiční útvar výzkumu a vývoje	Každý člen organizace
<i>Hlavní obavy</i>	Z chybného rozhodnutí	Z neučení a nepřizpůsobení se
<i>Konkurenční výhoda</i>	Výrobky a služby	Schopnost se učit, znalosti a zkušenosti
<i>Práce manažerů</i>	Kontrola ostatních	Pomoc ostatním

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Robbins a Coulter, 2004, s. 61)

➤ Spiritualita na pracovišti

- Na první dojem se může zdát, že toto složení nejde dohromady, ovšem opak je pravdou. Firmy v dnešní době najímají duchovní všech vyznání a ti pak radí zaměstnancům ve složitých situacích a s životními problémy. Zaměstnanci tímto způsobem hledají význam, účel a smysl jejich práce. V dnešní době lidé chtějí od života více než jen práci a mzdu, chtějí cítit, že jsou součástí něčeho většího a že jejich život má smysl. Pro management spiritualita na pracovišti naznačuje, jak zacházejí manažeři se svými podřízenými a jak oceňují jejich přínos pro organizaci. (Robbins a Coulter, 2004, s. 62-63)

## 2 MANAŽERSKÉ FUNKCE

Manažerskými funkcemi se rozumí činnosti, které jsou nedílnou součástí práce manažera. Manažer je provádí opakovaně a úspěšný manažer samozřejmě i s kladným výsledkem. (Mládková a Jedinák, 2009, s. 16)

Funkce, kterou manažer provádí každý den, je rozhodování. Je to i nejdůležitější funkce v práci manažera, neboť, když manažer provede špatné rozhodnutí, má to vliv nejen na jeho samotného, ale i na celý podnik. (Veber, 2009, s. 81)

Manažerské funkce se tedy dělí na dva typy. Jedná se o postupné (sekvenční) manažerské funkce a průběžné (paralelní) manažerské funkce. (Mládková a Jedinák, 2009, s. 16)

### 2.1 Postupné

Postupné manažerské funkce mají mnoho pojetí obsahové náplně a také odlišnou klasifikaci. Tyto funkce klasifikovali autoři jako jsou H. Fayol, L. F. Urwick, J. B. Miner a další. V této práci se však bude používat a definovat nejužívanější klasifikace z učebnice panů H. Koontze a H. Weihricha a to je členění funkcí na plánování, organizování, personalistiku, vedení a kontrolu. (Brodský, Siegl a Zemanová, 2014, s. 11-12)

#### 2.1.1 Plánování

Plánováním se rozumí určitý proces, kterým manažeři dosahují vytyčených organizačních cílů. Plánování je vždy zaměřeno do budoucnosti a říká nám, kde jsme a kam chceme dojít. (Mládková a Jedinák, 2009, s. 37)

V managementu se samozřejmě nejčastěji řídí lidské zdroje, proto je důležité, aby každý pochopil, co má dělat. To je právě cílem plánování. Výsledkem plánování je plán. (Brodský, Siegl a Zemanová, 2014, s. 37)

Každý plán by měl obsahovat čtyři plánovací složky.

#### ➤ **Plánovací složky:**

- cíl – konečný stav, výsledek, kterého má být dosaženo;

- program činnosti – soustava činností, které se musí udělat, aby se dosáhlo stanoveného cíle;
- potřebné zdroje – jaké zdroje budou zapotřebí, kolik peněz, jaký počet lidí a kolik času na realizaci plánu;
- dopad – jaký bude mít dopad splnění plánu na celou organizaci (náklady a přínosy). (Armstrong a Stephens, 2008, s. 50-51)

Dle časového hlediska a úrovně managementu, ve kterém se plánování odehrává můžeme rozlišit Strategické plánování, Taktické plánování a Operativní plánování.

**Strategické plánování** je typické pro dlouhodobé směřování organizace. Realizováno je na vrcholové úrovni managementu.

**Taktické plánování a operativní plánování** je realizováno tam, kde dochází k silným tokům finančních zdrojů a materiálu ve výrobě. Mezi taktické a operativní plány patří např. finanční plány, plány prodeje, plány nákupů, plány výroby a investiční plány. (Managementmania, 2011c)

### 2.1.1.1 Plánování ve sportu

Na strategické plánování se podíváme blíže z pohledu sportovních organizací. V České republice je strategické plánování uplatňováno velice úzce. Věnují se mu pouze kluby založené jako obchodní společnosti (a.s., s.r.o.), které toto plánování vnímají jako základní bod životaschopnosti svého klubu. Neziskové organizace toto plánování téměř nevyužívají. Příčiny tohoto faktu lze hledat především v dobrovolné práci pracovníků klubu. (Čáslavová, 2009, s. 37)

Níže je vypsáno šest bodů, které by měl obsahovat strategický plán sportovní organizace.

- ✓ **Úvod** – Tato kapitola by měla obsahovat vývoj sportovní organizace za posledních deset let. Dále důvody pro zpracovávání strategického plánu. Kdo je autorem a na jak dlouhé období je plán zamýšlen.
- ✓ **Cíle sportovní organizace** – Důležitý prvkem je stanovení funkcí organizace, které by měla do budoucna plnit. Na tyto funkce navazují strategické obecné cíle.

- ✓ **Profil sportovní organizace** – V této kapitole strategického plánu by měli subjekty charakterizovat současný profil organizace v návaznosti na realizaci profilu, který si přejí do budoucna.
- ✓ **Strategie naplňování cílů** – Důležitým prvkem je rozpracovat dlouhodobé cíle do cílů krátkodobých a určit jejich termíny a pořadí realizace. Dále je potřeba určit způsoby naplňování cílů, určit podíl pracovníků a vyčíslit náklady spojené s realizací plánu.
- ✓ **Způsob, jak strukturalizovat sportovní organizaci a osoby, které v ní pracují na realizaci plánu** – Je třeba určit podíl pracovníků na plnění plánu. Kdo bude autorem plánu, kdo vše bude na strategickém plánu spolupracovat a jakým způsobem a do jaké míry bude tvorba plánu podporována činností managementu organizace.
- ✓ **Financování strategického plánu** – V tomto bodě jsou vypsány způsoby, jak chce management financovat strategický plán. Detaily a konkrétní rozpracování je rozpracováno do akčních plánů (Čáslavová, 2009, s. 52)

Plánování má v neziskových organizacích spousty nedostatků. Cíle jsou v drtivé většině stanoveny pouze na krátké období a jsou málo provázané. Dlouhodobé plánování nepřichází téměř v úvahu a to především kvůli nestabilitě, hlavně v oblastech jako jsou finance, lidské zdroje a marketing. Organizace se potýkají s nepravidelným získáváním finančních zdrojů, lidé často pracují dobrovolně a mohou tak kdykoliv odejít a z hlediska propagace má amatérský klub krátký dosah. (Čáslavová, 2009, s. 20)

### 2.1.2 Organizování

Organizování je další složkou postupné manažerské funkce. Jde o to, aby bylo kolektivní úsilí, které směřuje k úspěšnému dosažení stanovených cílů, organizované. Organizováním se rozumí rozdělování manažerských úkolů do jednotlivých činností a procesů. Finálním výsledkem organizování je organizační struktura. (Armstrong a Stephens, 2008, s. 51)

Základní metody organizování:

- Centralizace – tato metoda znamená soustředování manažerských pravomocí do rukou vrcholového managementu organizace.
- Decentralizace – opak centralizace. Manažerské pravomoci jsou přeneseny na nižší organizační úrovně. Jedná se o dlouhodobý proces, kdy manažer přenáší úkoly na

svého kolegu. Je to investice, která se však může projevit až po delší době. Hlavním cílem je růst efektivity práce.

- Zmocnění – jedná se o doprovodný jev decentralizace. Jde tedy taky o delegování manažerských pravomocí z vyššího managementu na nižší. Zmocnění je ovšem širším pojmem a jedná se spíše o styl vedení než o organizační metodu. Pověření pracovníci se učí rozhodovat samostatně a tím se rozvíjejí ve své profesi.
- Organizační rozvoj – jedná se o metodu, kdy se aplikují poznatky sociologie, psychologie a antropologie a tím se zvyšuje efektivnost organizace.
- Pracovní týmy – jedná se o specifickou moderní metodu organizování. Jde o organizované skupiny, které jsou zaměřeny na zadaný společný úkol. Tým je běžně sestavován lidmi s odlišnými, ale doplňujícími se dovednostmi a znalostmi. (Managementmania, 2011b; Cipro, 2009, s. 13)

### 2.1.2.1 Organizování ve sportu

Podle konzultanta manažerské firmy Ernst and Young Management Consultants je organizování ve sportu (příklady uvádí z oblasti fotbalu) důležité hlavně v oblasti **práce s rozpočty financí**. Ty musejí pokrýt částky za transfery trenérů a hráčů. Dále se jedná o **pokrytí platu hráčů**. To motivuje vedení klubu hledat nové zdroje příjmů. Dalším důležitým prvkem je **volnost a labilnost sportovních rozpočtů**. Management klubu nemá v hrsti všechny faktory, které ovlivňují jejich výši, což může být např. počet utkání odehraných v pohárech. Poslední oblastí, kde je organizování ve sportu důležité, je **činnost v konkurenčním prostředí**. Tím je myšleno, že konkurence může nabízet talentům platy, se kterými se nabídka daných klubů nemůže srovnávat. (Čáslavová, 2009, s. 64)

Organizování u neziskových organizacích se potýká s řadou chyb. Nejčastější chyba se vyskytuje v oblasti dělby činností, kdy jsou často zdvojovány funkce nebo naopak nedostatečně pokryté. Další chybou je stanovení pravomocí a odpovědností jednotlivých orgánů. Tyto dvě oblasti nebývají přesně vymezeny. (Čáslavová, 2009, s. 21)

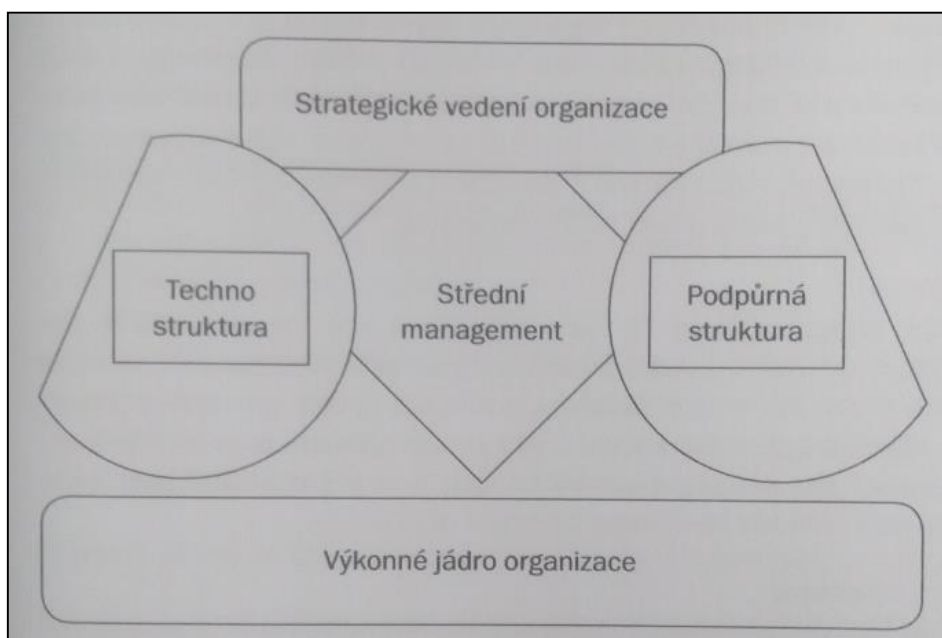
### Organizační struktura sportovního klubu

Jak již bylo zmíněno výše, organizační struktura je výsledkem organizování. Ta formální je dána různými předpisy, směrnicemi a je také znázorněna organizačním

schématem. Máme však strukturu, která je vytvořena volně lidmi v organizaci. Tato struktura se nazývá neformální organizační struktura a rozumí se tím spojení lidí, kteří se sbližují podle zájmů, věku, názorů atd. Neformální organizační struktura vzniká tedy spontánně a je pro vedení organizace méně viditelná. (Brodský, Siegl a Zemanová, 2014, s. 48)

Podle Mintzberga existuje pět složek, které jsou obsaženy v organizační struktuře a dají se aplikovat právě na sportovní kluby. Jedná se o strategický vrchol, jádro, střední úroveň, technostrukturu a podpůrný personál. (Nová et al., 2016, s. 88)

Strategický vrchol neboli strategické vedení organizace. Do této oblasti se řadí nejvyšší orgány v klubu jako je prezident klubu, představenstvo nebo výkonný výbor. Jádrem jsou myšleni ti, kteří vykonávají základní pracovní funkce. Ve sportovním klubu to je hráčský tým. Dále byla zmiňována střední úroveň, což je mezistupeň mezi strategickým vrcholem a jádrem. Do této kategorie by se dal zařadit sportovní ředitel či hlavní trenér. Předposlední složkou je technostruktura. Tam patří lidé, kteří projektují systémy plánování a řízení práce. Patří sem lékaři, fyzioterapeuti nebo IT technici. Tuto čtveřici složek uzavírá podpůrný personál. Ten poskytuje služby pro zbytek organizace. Jedná se o různá oddělení klubu jako je personální nebo finanční oddělení. Na obrázku je možno vidět uspořádání organizace podle Mintzberga. (Nová et al. 2016, s. 88)



Obrázek 2: Uspořádání organizace podle Mintzberga

Zdroj: (Nová et al., 2016, s. 89)

### 2.1.3 Personalistika a řízení lidských zdrojů

Na začátek by se slušelo objasnit oba pojmy. Řízení lidských zdrojů nebo také management lidských zdrojů (human resource management) se v praxi používá ve dvou významech. Prvním významem se rozumí personální práce neboli personalistika. Personalistika znamená řízení a vedení lidí v organizaci. Druhý význam je označení pro současné pojetí personalistiky a současné přístupy k vedení lidí v organizaci. (Šikýř, 2014, s. 20)

U personalistiky se můžeme setkat ještě s pojmy personální administrativní práce a personální řízení. První pojem je historicky nejstarší pojetí personální práce. Personální práce byla chápána jako služba, která zajišťovala administrativní práce spojené se zaměstnáváním lidí, tvorbou, aktualizací a uchováváním dokumentů o zaměstnancích. Tyto dokumenty byly pak poskytovány vedení organizace. Tato podoba personální práce přechází i do dneška, a to v organizacích, kde je význam personální práce nedoceňován. Pojem personální řízení znamená, že organizace už neberou personalistiku jako pasivní administrativní práci, ale začínají aktivně řídit lidské zdroje. Vznikají personální útvary, kde mají hlavní slovo specialisté. Personální práce se však zaměřovala pouze na vnitroorganizační problémy a málo pozornosti bylo věnováno strategickým cílům organizace. (Koubek, 2015, s. 14-15)

Řízení lidských zdrojů je z historického hlediska nejnovější koncepcí personální práce, která sahá do 50. let minulého století. Toto řízení se stává nejdůležitější složkou řízení organizace a také jednou z nejdůležitějších úloh v práci manažera. Tímto novým postavením se vyjadřuje význam člověka, jako hnacího motoru činnosti organizace a nejdůležitějšího výrobního vstupu. Personální práce už není pouze administrativní záležitostí, ale jedná se o řízení lidí, kde se věnuje pozornost vnějšímu prostředí organizace a dlouhodobým cílům. (Koubek, 2015, s. 15)

Personální práce v pojetí řízení lidských zdrojů se vyznačuje:

#### ❖ Uplatňováním strategického přístupu

Tím je myšleno, že personální práce směřuje k dosažení strategických cílů organizace a to tak, že probíhá v souladu s těmito cíli.



### ❖ **Respektováním vnějších podmínek**

Personální práce probíhá s mnoha ohledy na měnící se situaci mimo organizaci. Mění se vnější situací se rozumí změny v politických, sociálních, kulturních, ekonomických, technických přírodních a jiných podmínkách života lidí a činnosti organizace.

### ❖ **Zapojováním liniových manažerů**

Personální práce je součástí každodenní práce manažerů na všech stupních řízení. Manažeři řeší personální věci jako je hodnocení, odměňování nebo výběr lidí. Specializovaní personalisté ztrácejí na významu pro organizaci. (Šikýř, 2014, s. 34)

#### **2.1.3.1 Personalistika ve sportu**

Personalistika z pohledu sportovní stránky by se dala rozdělit na dvě dimenze, a to na personalistiku v profesionálních sportovních organizacích a na personalistiku neziskové sportovní organizace jako je například amatérský fotbalový klub. V profesionálních sportovních organizacích je personalistika považována za nástroj pro podporu podnikání směrem k cílům organizace. Personalistika se ztotožňuje s dlouhodobými úspěchy a růstem, který je měřitelný. V neziskových organizacích působících ve sportu jde především o neziskové cíle jako je rozvoj klubové kultury nebo vytváření motivujícího prostředí pro mladé hráče. Personalistikou v těchto organizacích je myšleno především realizování programů pro hráče a trenéry, kteří mohou být placeni a také i pro dobrovolníky, u nichž jde především o zájem pracovat v daném klubu. (Nová et al., 2016, s. 95)

U rozdělení na profesionální a amatérský sportovní klub zůstaneme. U profesionálních sportovních klubů je typické velké množství placených zaměstnanců, kteří jsou různě specializovaní. Jde o zaměstnance v oddělení marketingu, koučinku či administraci. Řízením lidských zdrojů se zabývá velké množství speciálních útvarů vedené jedním z členů top managementu. Na druhé straně je amatérský sportovní klub v drtivé většině založen na práci dobrovolníků a neplacených zaměstnanců nebo mixem placených lidí a dobrovolníků. Tyto kluby nemají dostatek financí na vytvoření samostatných útvarů, a tak řízení lidských zdrojů je na manažerech, kteří už zastávají i jiné funkce. (Nová et al., 2016, s. 97-100)

## **Řízení dobrovolníků**

U amatérských sportovních klubů či neziskových organizací je při sportovní akci běžné zapojování dobrovolníků. Ti mohou ovlivnit úspěch i vnímání kvality sportovní akce. Mnoho sportovních událostí se děje na místní či regionální úrovni a organizace těchto událostí vyžaduje právě dobrovolníky, kteří samozřejmě nejsou nijak placení. Dobrovolníci na těchto událostech poskytují služby jako je prodej vstupenek, provoz stánku s občerstvením nebo udržují areál a sportovní zařízení. Počet dobrovolníků záleží na typu sportu a jeho popularitě. (Nová et al., 2016, s. 101)

## **Fanoušci jako součást lidských zdrojů**

Sport je z hlediska zákazníků jedinečné odvětví. Zákazníkem ve sportovním odvětví jsou totiž fanoušci, kteří dotvářejí produkt tím, že se účastní zápasu či sportovní události. Jejich angažovanost na zápase či závodě je dotvořena celková atmosféra akce. S kulturou dané akce jsou však spojeny různé rituály. Právě proto se setkáváme na stadionech například s násilím, které je důsledkem velkého rozhořčení. I proto se v rámci marketingu sportu začíná rozvíjet samostatná oblast, která se věnuje práci s fanoušky. (Nová et al., 2016, s. 102)

### **2.1.4 Vedení lidí**

Jedná se o další postupnou manažerskou funkci. Vedení bývá často interpretováno jako schopnost vést podřízené, motivovat je ke splnění úkolů, usměrňovat je a strhávat pro správné plnění úkolů, aby tak byly splněny stanovené cíle. (Brodský, Siegl a Zemanová, 2014, s. 71)

Názor, který pronesl J. Selly, říká, že se lidé dělí na dva typy. Jedná se o „rychlé koně“ a „líné želvy“. Rychlí koně přicházejí stále s novými nápady, obvykle však nemají výdrž a nedotáhnou svoji myšlenku do konce. Proto musejí být usměrňováni. Líné želvy jsou lidé, kteří dělají jen to, co se jim uloží a musejí být hodně kontrolováni, protože by nejradyji nedělali vůbec nic. (Souček, 2007)

Níže je vypsáno osm zásad, díky kterým je dosaženo potřebných efektů u obou typů lidí.

#### **➤ Nikdy nic nezapomenout**

Důležitým nástrojem pro splnění této zásady je diář. Manažer by měl každé ráno projít svůj diář a všechny napsané úkoly, nápady nebo sliby za pracovní den vyřešit. Z práce by

neměl odcházet, pokud vše není vyřešeno. Dále je důležité evidovat úkoly. Každý úkol má svého odpovědného pracovníka a termín splnění by neměl být příliš dlouhý. Dodržování této zásady vytváří tlak na spolupracovníky, kteří spoléhají na to, že by úkol mohl být zapomenutý.

➤ **Úkol musí být splněn**

Pracovníci musí být naučeni tomu, že každý úkol musí být splněn. Tím je zajištěno, že se nebudou vymlouvat na nesplnitelnost úkolu, ale budou podávat návrhy, jak úkol vyřešit. Případné nesplnění by mělo být pocíťováno jako hanba pro pracovníka. Líné želvy musí mít pocit, že jsou neustále kontrolováni. Nejjednodušší metodou je procházení pracovišť. Důležitým prvkem této zásady je také výměna názorů s pracovníkem. Zpětná vazba může přinést manažerovi mnoho významných poznatků. Také je potřeba zmínit porady, které by měly být konány, protože vytvářejí pocit pro pracovníky, že nejsou pouhé nástroje na výrobu produktu.

➤ **Správná míra odstupu od věcí**

Ve velkých firmách by se měl top management zabývat pouze úkoly jako je strategické řízení, zásadní personální rozhodnutí, cash – flow, kontakt s významnými zákazníky apod. Top management by se neměl nechat zatáhnout do řešení operativních úkolů. V menší firmě manažer řeší i operativní úkoly, ale nikdy nesmí zapomenout na výše uvedené úkoly. Měla by probíhat i častá kvalifikace středního a liniového managementu, aby se top management mohl plně věnovat základním problémům.

➤ **Mít autoritu**

Důležitým nástrojem je vědět víc než podřízení. Autorita vzniká tak, že manažer ví a umí toho víc než podřízení a ti tak za ním mohou v případě nejasností přijít pro radu. Dále by měl manažer být příkladem pro své podřízené. Pracovníci by měli mít pocit, že jejich manažer pracuje nejlépe a nejvíce, a proto je právem jejich nadřízený. Autoritu také zvyšuje dodržování slibů a také udržuje chuť pracovníků k předkládání návrhů. Posledním nástrojem, který zvyšuje autoritu manažera je uznání své chyby. I manažer se může mýlit.

➤ **Posedlost ziskem a náklady**

Pracovníci musí pochopit, že tvorba zisku je klíčová pro existenci jejich pracovního místa i celého podniku. Náklady pak musí být limitovány, ať už se jedná o náklady na

kancelářské potřeby, cestovné, režijní materiály apod. Také dodržování norem je klíčové pro udržení zisku podniku.

➤ **Rychle se vypořádat s lenochy**

Pro každého by mělo být nalezeno pracovní místo, které pracovník zastává rád a dobře. Také je dobré vědět, co daný pracovník umí a co by také rád dělal. Důležitá je realizace zásady, že pokud něco neumíš nebo nemůžeš, rádi tě to naučíme a pomůžeme ti, pokud nechceš, odcházíš. Manažer by si měl uvědomit, že pracovník, kterému se nechce dělat, pouze zatěžuje podnik náklady na svou mzdu. Co je ale důležitější je to, že často i snižuje morálku ostatních a zdržuje. Také je potřeba pochválit a poděkovat snaživým pracovníkům.

➤ **Citlivost k lidem**

Manažer má být klidný v každé situaci. Vždy by si měl najít čas pro pracovníka v nesnázích a pomoci mu. Důležitým a nesnadným nástrojem ke splnění této zásady je umět se ovládat v každé situaci. Výbuchy hněvu pravidelně vedou ke špatnému rozhodnutí a vyvolávají špatnou atmosféru na pracovišti.

➤ **Stimulovat**

Manažer musí mít značně vyšší plat než jeho podřízení. Mnoho profesí má být stimulováno podle dosahovaných pracovních výkonů. V poslední době jsou trendem různé bonusy jako nástroj stimulace. Jedná se o prodloužené dovolené, příspěvky na důchodové zabezpečení apod.

Zavedení těchto zásad může výrazně zvýšit efektivitu práce v podniku. Přitom se jedná o tak jednoduché věci. Není potřeba žádných drahých nástrojů ani žádných dalších opatření. (Souček, 2007)

## **Styly vedení lidí**

Každý manažer má nějaký svůj styl, který považuje za správný a kterým řídí své podřízené. Dobří manažeři umí ovládat více stylů vedení a podle situace či potřeby je mění. Jednotlivé styly vedení můžeme rozdělit do tří okruhů. Jedná se o autokratický okruh, demokratický okruh a liberální okruh. (Brodský, Siegl a Zemanová, 2014c, s. 74)

### ⇒ Autokratický okruh

Pro tento okruh je typické, že manažer považuje za správné a prosazuje pouze svoje myšlenky a názory. Na názory svých podřízených nebere žádný zřetel, dokonce prosazuje i postihy za jejich odlišné názory. Do tohoto okruhu patří tři styly.

#### a) Autoritativní styl

Jedná se hlavně o zneužívání vyššího postavení manažera nad svými podřízenými.

#### b) Autokratický styl

Neboli samovláda. Bývá projevem manažerů, kteří tímto jednáním zakrývají svoje nedostatky ve svých zkušenostech a schopnostech. V kritických situacích, kdy je potřeba rychle jednat může být však tento styl užitečný.

#### c) Diktátorský styl

Manažer, který používá tento styl vedení uznává jen svoje názory a jakýkoliv nesouhlas likviduje.

### ⇒ Demokratický okruh

Tento okruh se vyznačuje především oboustrannou komunikací mezi manažerem a jeho podřízenými. Manažer nechává svým podřízeným určitý prostor k aktivitě, o výsledku rozhoduje však sám. Patří sem dva styly.

#### a) Demokratický styl

Podřízení mají určitý podíl na rozhodování.

#### b) Participační styl

Pro tento styl je typická účast jednotlivců na řízení. Tito jednotlivci mají možnost podělit se o své myšlenky a názory. Konečné slovo má manažer.

### ⇒ Liberální okruh

Tento okruh se vyznačuje slabou osobností manažera, který často nechává své podřízené rozhodovat za sebe. Podřízení prosazují vlastní zájmy. Patří sem tři styly.

#### a) Liberální styl

Manažer má snahu o bezkonfliktní pracovní prostředí, a proto často ustupuje požadavkům podřízených.

#### b) Pasivní styl

Jedná se o styl, kdy je manažer pasivní a neplní svoji roli a na druhé straně podřízení jsou velmi aktivní.

#### c) Laissez – faire styl

Nejhorší případ tohoto okruhu. Podřízení požadují od manažera, aby jim do ničeho nezasahoval. (Brodský, Siegl a Zemanová, 2014, s. 75)

Pro lepší přehlednost můžeme vidět jednotlivé okruhy a jejich styly v tabulce 2.

Tabulka 2: Styly vedení

Okruhy	Styly
Autokratický	Autoritativní
	Autokratický
	Diktátorský
Demokratický	Demokratický
	Participační
Liberální	Liberální
	Pasivní
	Laissez - faire

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Brodský, Siegl a Zemanová, 2014, s. 74-76)

### 2.1.4.1 Vedení lidí ve sportu

U neziskových organizací je běžné zapojování dobrovolníků. Jejich práce má v České republice velikou tradici. Vedení dobrovolníků je typické právě pro oblast sportu a tento aspekt s sebou nese určitá pozitiva i negativa. Pozitivní stránkou u vedení dobrovolníků je jejich motivace. Dobrovolníci jsou lidé, kteří práci u klubu většinou vykonávají až po svém zaměstnání a zdarma. Z těchto faktů vyplývá, že jejich motivací nejsou peníze, ale hrdost pracovat pro svůj klub, což mimo sportovního odvětví najdete u pracovníků těžko. Další pozitivní věcí je levná pracovní síla, odměnou dobrovolníkům je pocit z dobře vykonané

práce. Posledním pozitivem je neformální vztah k činnosti. Mezi negativa patří nedostatek času pro dobrovolnou práci, v některých případech nízká kvalita vykonané práce a také malé možnosti zdokonalit odbornost pracovníka. (Čáslavová, 2009, s. 21)

### 2.1.5 Kontrola

Kontrola je poslední postupná manažerská funkce. Kontrola bývá nejčastěji spjata s plánováním, což je logické. Bez plánu by nebylo možno kontrolovat, zda je plán dodržován. Jde tedy o proces, kdy manažer sleduje realizaci plánu a provádí rozbor případných odchylek, které charakterizují rozdíl mezi plánem a jeho realizací. (Brodský, Siegl a Zemanová, 2014, s. 79)

Součástí kontroly je také zjišťování a sběr informací. Je to vůbec první činnost při zahájení procesu kontroly. Management získává informace prostřednictvím účetnictví, rozpočetnictví, statistikami, z písemných zpráv, hlášením a z podnikových plánů. Po získání informací je důležité ověřit jejich správnost ať už věcnou či formální. (Studentské, 2020)

Důležitost provádění kontroly dokazuje i to, že je kontrolování uvedeno jako povinnost vedoucích zaměstnanců přímo v Zákoníku práce v paragrafu 302 a): „*Vedoucí zaměstnanci jsou dále povinni řídit a kontrolovat práci podřízených zaměstnanců a hodnotit jejich pracovní výkonnost a pracovní výsledky.*“ (Zákon č. 262/2006 Sb., 2006, s. 87)

Kontrola může mít dva druhy. Prvním druhem je vnitřní (interní) kontrola, kde mohou kontrolní činnost vykonávat i vyškolení pracovníci nebo přímo zaměstnanci. Druhá je tzv. vnější (externí) kontrola, která je vykonávána subjekty mimo organizaci. Vnější kontrola se dělí na kontrolu smluvních požadavků a kontrolu zákonných požadavků.

- Kontrola smluvních požadavků – organizace umožní subjektu mimo organizaci kontrolu její činnosti a výsledků. Typickým příkladem je kontrola hospodaření organizace bankou v souvislosti s požádáním organizace o poskytnutí úvěru.
- Kontrola zákonných požadavků – kontrola je dána přímo zákonem. Příkladem může být kontrola dodržování bezpečnosti práce a požárních předpisů. Dále je dobrým příkladem kontrola daňových přiznání nebo kontrola placení sociálního a zdravotního pojištění. (Mládková a Jedinák, 2009, s. 105)

Existují i další hlediska, podle kterých se dělí kontrola. Jedná se o časové hledisko, hledisko rozsahu kontroly a hledisko plánu organizace.

- **Z hlediska času:**

- a) Předběžná kontrola**

- Jedná se o srovnávání navrhovaných variant, propočty kapacity nebo průzkum potřeb. Tato kontrola zajišťuje zdárný průběh budoucích procesů.

- b) Průběžná kontrola**

- Tato kontrola ověřuje, zda jsou právě probíhající operace v souladu s plánem. Nejčastěji je realizována provozními manažery, kteří provádějí osobní dohled.

- c) Následná kontrola**

- Jak už z názvu vyplívá, jde o kontrolu konečných výsledků. Jedná se o metodu zpětné vazby, kdy se při rozdílném výsledku s výsledkem plánovaným zavádí různá opatření, která zamezí opakování chyb. Manažer získává informace z účetních závěrek, rozboru finančních výsledků nebo kolaudace.

- **Z hlediska rozsahu kontroly:**

- a) Celková kontrola**

- Tato kontrola se plánuje dlouho dopředu, protože vyžaduje důslednou přípravu všech kontrolujících orgánů. Náklady vynaložené na tuto kontrolu musí odpovídat přínosu kontroly. Z názvu je patrné, že se jedná o kontrolu všech podstatných složek organizace.

- b) Dílčí kontrola**

- Zaměřuje se na určitý úsek v organizaci či organizační jednotku. Nevyžaduje tak pečlivou přípravu ani dopředné plánování.

- **Z hlediska plánu organizace:**

- a) Řádná kontrola**

- Uskutečňuje se v souladu s plánovanými termíny. Nejčastěji se vypracovává roční plán kontrol. Tyto kontroly se postupně provádějí ve všech klíčových oblastech.

- b) Mimořádná kontrola**

- Kontrola probíhá v mimořádných okamžicích, kdy skutečnost a varovné signály upozorňují na rozdíl reálného stavu s plánovaným. (Mládková a Jedinák, 2009, s. 106-107)



### 2.1.5.1 Kontrola ve sportu

U neziskových organizací je kontrola prováděna ve dvou směrech. Kontroluje se plnění stanovených cílů a také kontrola ekonomických činností, neboli příjmů a výdajů. Příjmy u těchto organizací jsou v drtivé většině tvořeny veřejnými zdroji (dotace, subvence), ale také zdroji vnitřními, jako jsou např. členské příspěvky. Ziskové organizace inkasují příjmy z vkladů kapitálu a z plateb za výkony z prodeje statků.

Kontrolními technikami jsou především rozpočetnictví a účetnictví. Tyto kontroly se potýkají u neziskových organizací s problémy, protože rozpočty nejsou jednotně upravovány a jejich vazba na účetnictví je volná. (Čáslavová, 2009, s. 21)

## 2.2 Průběžné

Průběžné manažerské funkce procházejí funkcemi postupnými. Mezi průběžné manažerské funkce patří analýza, rozhodování a implementace. Vzájemné vazby mezi postupnými a průběžnými manažerskými funkcemi lze znázornit pomocí maticového zobrazení viz obrázek 3. Na tomto obrázku je patrné právě již zmíněné prolínání postupných a průběžných manažerských funkcí. (Myslivcová, 2013)

Maticové zobrazení manažerských funkcí			
Manažerské funkce postupné	Průběžné manažerské funkce		
Plánování	Analýza	Rozhodování	Implementace
Organizování			
Personalistika			
Vedení			
Kontrola			

Obrázek 3: Maticové zobrazení manažerských funkcí

Zdroj: (Myslivcová, 2013)

### 2.2.1 Analýza

Analýza je prvním bodem průběžných manažerských funkcí. Analýza obecně znamená proces rozdělení složitějšího celku na jednodušší části. Jedná se o rozbor různých faktů, vlastností a vztahů směrem od celku k jednotlivým částem. V praxi se analýza využívá téměř

ve všech oblastech řízení. Používá se při řízení kvality, strategickém řízení nebo řízení finančním. (Managementmania, 2011a)

### 2.2.2 Rozhodování

Jedná se o další průběžnou manažerskou funkci. Rozhodování je uplatněno na všech řídicích úrovních v organizaci. Nejvýznamnější vztah má s plánováním, ale samozřejmě se rozhodování týká všech postupných manažerských funkcí. O rozhodování v oblasti managementu mluvíme tehdy, kdy manažer vybírá ze dvou a více variant řešení problému. (Brodský, Siegl a Zemanová, 2014, s. 89)

Na manažerské rozhodování by se dalo pohlížet ze dvou stran. První stranou je procesní stránka rozhodování, která se ptá, **jak** rozhodovat. Druhá strana rozhodování se ptá **kdo** a o **čem** má rozhodovat. Této stránce se říká organizační stránka rozhodování. (Blažek, 2014, s. 89)

#### ⇒ Organizační stránka rozhodování

Pokud řešíme základní otázky týkající se organizační stránky rozhodování, tedy kdo a o čem má rozhodovat, je třeba posoudit dané místo a daný subjekt, který by měl na tomto místě rozhodovat. Posuzujeme zejména informační zabezpečení, kvalifikační předpoklady a zájmovou orientaci. Informačním zabezpečením se rozumí, že by dané funkční místo mělo být zásobováno informacemi, kterým daný subjekt rozumí, zná je a může tedy o daných problémech rozhodovat. S tím je právě spojena odpovídající kvalifikace. Daný subjekt by odpovídající kvalifikaci měl využívat k posouzení přijatých informací a následné schopnosti využít informace ke správnému rozhodnutí. Zájmovou orientací je myšleno rozhodování manažera tak, aby svými rozhodnutími naplnil zájem svého zaměstnavatele.

Podle výše uvedeného můžeme tedy přiřadit charakter objektu rozhodování k určitému stupni řízení. Nejvyšší stupeň řízení, tedy vrcholový (top) management, by měl být zatěžován strategickým rozhodováním. Jedná se o rozhodování s dlouhodobým časovým horizontem, jehož důsledky mají dopad na celou organizaci. Na nižších stupních řízení má naopak převládat operativní rozhodování, což je rozhodování o konkrétních záležitostech a má krátkodobý časový horizont. (Blažek, 2014, s. 90)

## ⇒ **Procesní stránka rozhodování**

Jak už zde bylo zmíněno, procesní stránka rozhodování si klade otázku, jak rozhodovat. Manažeři obecně rozhodují podle toho, jak racionálně dokážou využít své znalosti, podle zkušeností, emocí, podvědomí a etických hodnot. Pro lepší pochopení procesní stránky rozhodování si můžeme rozhodovací procesy rozdělit na špatně a dobře strukturované.

- Dobře strukturované rozhodovací procesy jsou zpravidla procesy jednoduché, rutinní a přehledné. Postup při řešení je známý a informací je dostatek. Tyto procesy lze řešit selským rozumem nebo jednoduchými výpočty.
- Špatně strukturované rozhodovací procesy jsou procesy složité, unikátní a velmi nepřehledné. Rozhodující pracovník má málo informací, postup pro řešení této situace není k dispozici. Rozhodování je podněcováno zkušenostmi, intuicí a dost často může mít i špatný výsledek. Do této skupiny patří většina procesů vedoucích ke strategickému rozhodnutí a rozhodování má tedy na práci vrcholový management. (Blažek, 2014, s. 95-96)

## **Struktura rozhodovacího procesu**

Jedná se o proces, kterým manažer prochází při rozhodování o výběru řešení určitého problému. Tento proces má sedm základních kroků:

- **Identifikace rozhodovacího problému** – manažer si v tomto kroku uvědomuje daný problém. Existenci problému zjišťuje analýzami a vyhodnocováním získaných informací. Výsledkem této manažerské práce je pak rozpoznání situací, které negativně ovlivňují podnik a které vyžadují řešení.
- **Analýza a formulace problému** – v tomto kroku se manažer blíže seznamuje s daným problémem. Důležitým prvkem je posouzení toho, zda je známa příčina problému a pokud není, zda je znalost příčiny podstatná pro vyřešení daného problému.
- **Tvorba variant řešení** – jak už bylo uvedeno výše, při rozhodování je důležité, aby bylo možno vybírat z minimálně dvou variant řešení. Při tvorbě různých variant je důležitá tvůrčí schopnost řešitelů. Tyto varianty by měly být koncepčně odlišné.
- **Stanovení kritérií hodnocení variant** – kritéria představují hlediska, která zvolil rozhodovatel a která slouží k posouzení výhodnosti jednotlivých variant. Tato kritéria se dělí

na kvantitativní a kvalitativní. Kvantitativními kritérii se rozumí různá finanční a ekonomická kritéria, jako je zisk, likvidita nebo rentabilita. Hodnoty těchto kritérií jsou vyjádřeny číselně. Kvalitativní kritéria jdou vyjádřit pouze slovně, protože jejich hodnoty nelze vyčíslit.

- **Stanovení důsledků variant** – tento krok blíže souvisí s krokem tři a čtyři. Důležité je uvědomit si dopad a účinky jednotlivých variant z hlediska zvolených kritérií.

- **Hodnocení a výběr varianty určené k realizaci** – smyslem tohoto kroku je výběr takové varianty, která co nejlépe splňuje cíle, které chceme řešit. Jedná se o dvoufázový proces, kdy se v první fázi postupně vyřazují varianty, které nesplňují některé cíle řešení rozhodovacího problému. V druhé fázi procesu se pak posuzují výhody variant, které jsou přípustné k řešení problému.

- **Realizace zvolené varianty** – poslední krok rozhodování o výběru řešení problému. V tomto kroku jde už o fyzickou realizaci zvolené varianty řešení. (Brodský, Siegl a Zemanová, 2014, s. 89-91)

### 2.2.3 Implementace

Konečně se dostáváme k poslednímu bodu průběžných manažerských funkcí – k implementaci. Pojem implementace byl do češtiny převzat z anglického slova „implement“, což v překladu znamená zrealizovat, zavést, uskutečnit. I v češtině význam zůstal stejný a jde tedy o proces realizace naplánované myšlenky. (IT-Slovník, 2008)

Každý manažer v organizaci má vždy možnost zvolit rozhodnutí, jak daný problém vyřešit. K tomu může využít řadu způsobů. Manažer může rozhodnout sám, a to buď na základě svých zkušeností, nebo na základě vyhodnocení provedených analýz. Dále má tu možnost zapojit i ostatní spolupracovníky a rozhodnout na základě skupinového řešení problému. Poslední možností je využití decentralizace, tedy proces rozhodování o daném problému probíhá na nižším stupni řízení. (Mládková a Jedinák, 2009, s. 134)

### **3 TATRAN ŽDÍREC NAD DOUBRAVOU, Z.S.**

Tato kapitola se zabývá spolkem TATRAN Ždírec nad Doubravou, z.s. Jsou zde základní informace o spolku, historie fotbalového klubu, informace o jednotlivých mužstvech, zázemí a stanovy klubu.

#### **3.1 Základní informace**

TATRAN Ždírec nad Doubravou, z.s. je spolek, který organizuje a provozuje sportovní činnost. Tento spolek má tři oddíly. Jedná se o fotbalový oddíl, nohejbalový oddíl a oddíl asociace sportu pro všechny (dále jen ASPV). Tato práce se zaměřuje na fotbalový oddíl spolku TATRAN Ždírec nad Doubravou, z.s.

Fotbalový klub TATRAN Ždírec nad Doubravou, z.s. (dále jen TATRAN) se nachází v okrese Havlíčkův Brod v kraji Vysočina. TATRAN momentálně hraje Moravskoslezskou divizi D, což je čtvrtá nejvyšší soutěž v České republice.

Název:	TATRAN Ždírec nad Doubravou, z.s.
Rok založení:	1928
Sídlo:	Ke stadionu 152, 582 63 Ždírec nad Doubravou
Právní forma:	Spolek
Datum zápisu:	1. ledna 2014
Spisová značka:	L 9151 vedená u Krajského soudu v Hradci Králové
Identifikační číslo:	15059600
Účel:	Tělovýchova, sport, turistika, organizace, osvětová a hospodárná činnost. (eJustice, 2012)

Níže, na obrázku 4, můžeme vidět znak klubu.



Obrázek 4: Znak klubu

Zdroj: (TATRAN Ždírec nad Doubravou, 2015a)

### 3.2 Historie klubu

Založení fotbalového klubu TATRAN Ždírec nad Doubravou, z.s. se datuje k roku 1928. Tehdy se klub jmenoval SK Ždírec nad Doubravou. U zrodu kopané ve Ždírci tehdy stáli pánové Robert Láznička, Břetislav Švanda, Oldřich Růžička, Alex Homolka a další.

Teprve však v roce 1930 začíná hrát mužstvo mistrovské zápasy, protože teprve tehdy došlo k zaregistrování hráčů. Za zmínku stojí, že v té době nebylo zvykem jezdit na venkovní zápasy autobusem, jak je tomu dnes, hráči se tak dostávali na zápasy na kolech.

V roce 1951 dochází ke změně názvu klubu. SK Ždírec nad Doubravou se přejmenoval na TATRAN Ždírec nad Doubravou. V tomtéž roce začíná výstavba nového fotbalového areálu.

V dalších letech mužstvo, tentokrát TATRANu, hrálo střídavě v okresním přeboru a I.B třídě. V soutěžním roce 1981/1982 dochází k tehdejšímu největšímu úspěchu. Mužstvo dospělých se stává vítězem Poháru východočeského kraje. TATRAN postupně poráží mužstva Chotěboře, Světlé nad Sázavou, Lanškrounu a Kostelce nad Orlicí. Ve finále poháru poráží Chlumeck nad Cidlinou výsledky 2:1 doma a 1:1 v Chlumu. V dalším postupu pohárem zastavila Ždírec až Transporta Chrudim, která v tu dobu hrála divizi.

V roce 1993 se opět mění název fotbalového klubu. Tentokrát na SK DEKORA Ždírec nad Doubravou. V roce 1998 postupuje Ždírec z druhého místa I.B třídy do I.A třídy. Od této

doby se traduje nový historický úspěch klubu – první mužstvo I.A třídu suverénně vyhrává a postupuje v dalším roce do oblastní soutěže. Tam mužstvo narazilo samozřejmě na těžší soupeře, než tomu bylo doposud, a to se odrazilo i ve výsledcích mužstva. Naštěstí se podařilo soutěž v ročníku 1999/2000 zachránit. Do sezóny 2000/2001 se tým podařilo stabilizovat. Výsledkem je umístění Dekory Ždírec nad Doubravou na prvním místě po podzimní části oblastního přeboru. Velmi dobrou formu si mužstvo udrželo i v jarní části oblastního přeboru a Dekora tak postoupila do čtvrté nejvyšší soutěže v České republice, do divize C.

Bohužel, Dekora obdržela v následující sezóně stotisícovou pokutu, jež byla udělena disciplinární komisí ČMFS za chování hráčů i diváků během sporně hodnoceného zápasu s Chocní a po jarním kole klesla až na 15. příčku v tabulce. Dvě kola před koncem se Dekora zoufalým pokusem snaží udržet divizi, a tak dochází k výměně trenéra. Bohužel, výměna nedokázala odvrátit sestup prvního mužstva Dekory Ždírec n. D. z divize C do oblastního přeboru.

Na valné hromadě konané dne 15. března 2013 delegáti navrátili klubu název z roku 1951. Od této doby se klub opět jmenuje TATRAN Ždírec nad Doubravou. První mužstvo skončilo v krajském přeboru v ročníku 2014/2015 na prvním místě a postoupilo tak opět do 4. nejvyšší republikové soutěže – tentokrát do divize D. (TATRAN Ždírec nad Doubravou, 2015b)

### **3.3 Mužstva**

V dnešní době je velmi významná výchova vlastních hráčů, a i TATRAN se snaží jít touto cestou. Ve Ždírci je celkem 8 týmů. 6 týmů je mládežnických a 2 týmy dospělých. V mládeži to jsou kategorie elévové, mladší příprava, starší příprava, mladší žáci, starší žáci a dorost. Tým dospělých pak reprezentuje „B“ mužstvo, které hraje I.B třídu, a hlavně „A“ mužstvo, které hraje divizi D (čtvrtou nejvyšší soutěž v České republice).

Každý tým má svého trenéra. Níže můžeme vidět jednotlivé týmy TATRANu a jejich trenéry, popřípadě i vedoucí mužstva a manažery.

- „A“ mužstvo – trenér Slavík, vedoucí mužstva Pospíšil, manažer týmu Otradovský
- „B“ mužstvo – trenér Veselský
- Dorost – trenéři Bílek, Štěpán, vedoucí mužstva Kučera
- Starší žáci – trenér Legát

- Mladší žáci – trenéři Polánský, Nekovář, Stehno, Lemberk
- Starší příprava – trenér Burdun, vedoucí mužstva Špinar
- Mladší příprava – trenér Janáček, vedoucí mužstva Barták
- Elévové – trenér Pleva (TATRAN Ždírec nad Doubravou, 2015c)

Hlavní reklamou klubu jsou samozřejmě výsledky „A“ mužstva dospělých. Právě tyto výsledky pak mají vliv na mnoho významných faktorů jako jsou fanoušci, divácká návštěva, sponzoři, zájem médií aj. Výsledky TATRANu, až na pár výjimek, mají převážně stoupající tendenci. V sezóně 2014/2015 se TATRANu podařilo vyhrát krajský přebor a postoupit do divize D. Následující sezóna v divizi však nevyšla a TATRAN spadl zpět do krajského přeboru, který v další sezóně opět vyhrál a postoupil znovu do divize. Sezóna 2017/2018 je památná tím, že TATRAN skončil na 9. místě divize D. Toto umístění je totiž nejlepším výsledkem TATRANu v historii klubu. Tabulka níže ukazuje výsledky TATRANu za posledních 7 let.

Tabulka 3: Výsledky TATRAN Ždírec nad Doubravou, z.s. – „A“ mužstvo

SEZÓNA	2012/2013	2013/2014	2014/2015	2015/2016	2016/2017	2017/2018	2018/2019
SOUTĚŽ	Krajský př.	Krajský př.	Krajský př.	Divize D	Krajský př.	Divize D	Divize D
UMÍSTĚNÍ	6.	3.	1.	15.	1.	9.	11.
BODY	42	51	58	28	62	39	33
SKÓRE	51:55	60:30	51:24	36:54	50:11	27:35	28:51

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Lidovky, 2019)

### 3.4 Zázemí

Od roku 1930 se ve Ždírci začal hrát oficiálně fotbal, protože v tomto roce došlo k zaregistrování hráčů. V roce 1951 začíná výstavba nového sportovního areálu, který byl 11. 7. 1954 slavnostně otevřen. Majitelem areálu je město Ždírec nad Doubravou, se kterým má klub uzavřenou nájemní smlouvu platnou pro celý areál. TATRAN má v areálu k dispozici dvě travnatá hřiště. Hlavní hřiště, kde se odehrávají domácí zápasy, má rozměry 104 x 61 metrů a disponuje krytou tribunou o kapacitě 500 míst k sezení a po obvodu hřiště je



k dispozici 700 míst na stání. Vedlejší hřiště, které slouží především k trénování, má rozměry 95 x 52 metrů a po obvodu hřiště se vejde až 300 diváků. Probíhají zde tréninky všech kategorií TATRANu, to znamená 19 tréninků za týden. Hlavní hřiště prošlo rekonstrukcí v roce 2015 a vedlejší o 4 roky později, tedy v roce 2019. Na hlavním hřišti se odehrávají domácí utkání téměř všech kategorií, stylem, že domácí utkání probíhá jednou za 14 dní. Na vedlejším hřišti probíhají domácí utkání elévů a obou přípravek. K zázemí patří samozřejmě i budova, kde se nachází 6 kabin, sprchy, hlasatelna a sušárna. Poslední rekonstrukcí budova prošla v roce 2019, kdy se modernizovaly kabiny a sprchy. K zázemí dále patří hospoda, kde se mimo jiné koná i valná hromada, pergola s udírnou, víceúčelové hřiště o rozměrech 36 x 18 metrů, dětské hřiště, sklad materiálního zabezpečení a již zmiňovaná krytá tribuna. (Interní zdroje)

Slabou stránkou zázemí je z pohledu autora práce absence hřiště s umělou trávou, kde by probíhaly tréninky v zimních měsících, kdy jsou travnatá hřiště pod sněhem. TATRAN tuto slabinu řeší trénováním na umělé trávě v nedaleké Chotěboři, což však klub stojí nemalé peníze za pronájem hřiště a dopravu.

### **3.5 Stanovy klubu**

Stanovy sportovního klubu TATRAN Ždírec nad Doubravou, z. s. (viz Příloha B) se skládají ze sedmi částí. První část nese název „Základní ustanovení“ a obsahuje popis činnosti spolku, jeho orgány, sídlo a stručnou historii. V druhé části stanov jsou popsány poslání a cíle spolku, tato část nese i stejný název, tedy „Poslání a cíle“. Třetí část se jmenuje „Orgány sportovního klubu“ a tyto orgány jsou zde detailněji popsány i s jejich pravomocemi a posláním. Mezi orgány patří valná hromada jakožto nejvyšší orgán spolku, výkonný výbor, který zabezpečuje plnění usnesení valné hromady a revizní komise, která provádí revizi hospodaření výkonného výboru. Čtvrtou částí stanov jsou „Společné zásady členství“, které vymezují podmínky členství v klubu a výši členských příspěvků. „Majetek spolku a hospodaření“ je pátou částí stanov a popisuje zdroje majetku spolku a pravidla pro hospodaření s majetkem. Předposlední část nese název „Jednání jménem spolku“ a popisuje, kdo vše může jménem spolku jednat. Poslední, tedy sedmá část, obsahuje zbylé informace, a to nabytí účinnosti stanov, kdy byly přijaty valnou hromadou a také délku funkčního období zvolených členů jednotlivých orgánů. Tato část se nazývá „Závěrečná ustanovení“.

## **4 MANAŽERSKÉ FUNKCE VE SPORTOVNÍM KLUBU**

V následujících kapitolách jsou popsány postupné manažerské funkce v praxi, tedy manažerské funkce v klubu TATRAN Ždírec nad Doubravou, z.s. a to plánování, organizování, personalistika, vedení a kontrola. Praktické informace k sepsání této práce získal autor od členů výkonného výboru, a to od předsedy výkonného výboru pana Zdeňka Plevy a od jednatele výkonného výboru pana Vlastislava Legáta.

### **4.1 Plánování**

První manažerskou funkci mají na starost valná hromada a výkonný výbor. Valná hromada se koná 1x ročně a stanoví základní cíle, kterých má být dosaženo. Naplnění těchto cílů má pak na starosti výkonný výbor.

Za základní cíle jsou považovány činnosti k zajištění celkového chodu klubu, které jsou stanoveny valnou hromadou ve stanovách klubu. Jedná se především o naplňování hlavního cíle, a to je organizovat sportovní činnost v rámci zapojení do sportovních aktivit a vytvářet pro ni materiální a tréninkové podmínky. Dalším cílem je umožnit veřejnosti, zejména mládeži, využívat sportoviště, která jsou buď ve vlastnictví, nebo v dočasném užívání. Jedním z cílů je také hájit zájmy sdružených oddílů a organizací uvnitř i navenek a spolupracovat s orgány města a ostatními organizacemi.

#### **a) Realizované plány**

Krátkodobé plány, které vedou k naplnění cílů, má na starosti již zmiňovaný výkonný výbor. Dle výroční zprávy z roku 2018 výkonný výbor realizoval několik plánů stanovených na valné hromadě. Byla dokončena rekonstrukce kabin v 2. nadzemním podlaží. Dále proběhla i rekonstrukce sprch, vznikla sušárna a nová kabina pro muže. Na tomto projektu se finančně nejvíce podílel Fond Vysočiny a Město Ždírec nad Doubravou. Dalším projektem bylo postavení nové udírny ve venkovní pergole. Tato pergola s udírnou má na starosti zajištění občerstvení pro fanoušky během domácích utkání. Jako další splněný projekt je postavený dřevěný sklad, který slouží ke skladování materiálního zabezpečení klubu. Tento projekt finančně podpořilo Město Ždírec nad Doubravou. Dále se klub za podpory Města Ždírec nad Doubravou podílel, hlavně brigádnickou činností na různých rekonstrukcích, drobných terénních a stavebních úpravách ve sportovním areálu, ale i mimo něj. Na závěr

realizovaných projektů a akcí je potřeba ještě zmínit již tradiční akce, které klub pořádá každoročně, a to Turnaj nejmenších 2019, Dětský sportovní den, Zimní čtyřboj a Sportovní ples.

## **b) Přípravované plány**

Největší investicí, kterou klub chystá, by mělo být zabezpečení vedlejšího hřiště. Jedná se především o výstavbu chodníku, osazení nového zábradlí a zavedení osvětlení. Dále se připravuje projekt na využití volné plochy po zbouraném skladu. Poslední větší plánovanou akcí by měla být rekonstrukce ulice Ke Stadionu. Tato ulice je příjezdová k areálu, a tak se budou řešit především místa na parkování pro diváky a pro autobus soupeřova týmu, osvětlení atd.

Jak tomu bývá u amatérských klubů, na mnohé investiční záměry chybí dostatek finančních zdrojů. Ani TATRAN není výjimkou, a tak veškeré vyšší investice klub řeší až po získání dotací, o které žádá během celého roku. Posledním projektem, na který klub získal dotaci, byla rekonstrukce střídaček na hlavní tribuně. Tento projekt stál 136 000,- Kč. Letos je ještě požádáno o dotaci na sportování mládeže ve výši 70 000,- Kč. Jako hlavní sponzor, který každoročně poskytuje dotace okolo 400 000,- Kč na fungování klubu je Město Ždírec nad Doubravou. Dalšími subjekty, které klub žádá o dotace, jsou Krajský úřad Kraje Vysočiny, FAČR a Ministerstvo školství. Všechny projekty se TATRAN snaží alespoň z části řešit brigádnickou činností.

Na závěr této kapitoly je kromě výše uvedeného potřeba ještě zmínit sportovní cíle klubu. Tyto cíle se každoročně mění a momentálně jsou:

„A“ mužstvo – udržení se v divizi D a dobrá reprezentace klubu,

„B“ mužstvo – udržení se v I. B třídě a dobrá reprezentace klubu,

dorost – udržení krajského přeboru a dobrá příprava hráčů na přechod do dospělého fotbalu,

starší a mladší žáci – udržení I. třídy žáků,

starší a mladší přípravky – udržení okresního přeboru,

elévové – dobré umístění na různých turnajích.

## 4.2 Organizování

Dle stanov jsou určeny tři základní orgány spolku. Jsou to valná hromada, výkonný výbor a revizní komise. Valná hromada je nejvyšším orgánem spolku a je složená ze zástupců delegovaných jednotlivými oddíly a organizacemi. Počet delegátů určuje výkonný výbor, který má také na starosti svolávání valné hromady. Ta se koná nejméně 1x ročně, a to pouze pokud o její svolání požádá alespoň 1/3 členů sdružení TATRAN. K platnosti usnesení valné hromady jsou potřeba alespoň 3/5 hlasů přítomných delegátů. Výkonný výbor je výkonným orgánem valné hromady. To znamená, že zabezpečuje plnění úkolů v období mezi valnými hromadami. Výkonný výbor má počet členů stanovených valnou hromadou. Vždy musí mít předsedu, ekonoma a jednatele a zástupce těchto složek. Počet členů výkonného výboru musí být lichý. Výkonný výbor je svoláván předsedou dle potřeby, nejméně však 1x za měsíc. Posledním orgánem je revizní komise. Ta provádí revizi hospodaření výkonného výboru, a to minimálně 1x ročně. Průběžně pak provádí revizi plnění usnesení valné hromady. Tato komise je tříčlenná a volí ji valná hromada. V tabulce 4 můžeme vidět tyto orgány.

Tabulka 4: Orgány spolku

<b>Nejvyšší orgán</b>	<b><u>Valná hromada</u></b>		
<b>Statutární orgány</b>	<b><u>Výkonný výbor</u></b>	<b>Předseda VV:</b>	<b>Zdeněk Pleva</b>
		<b>Finanční hospodář VV:</b>	<b>Pavλίna Legátová</b>
		<b>Jednatel VV:</b>	<b>Vlastislav Legát</b>
		<b>Členové VV:</b>	Ladislav Polánský, Vojtěch Novosad, Miroslava Ligmajerová, Mgr. Jan Marek, Jan Martinec, Jaroslav Klepetko ml.
	<b><u>Revizní komise</u></b>	<b>Předseda RK:</b>	<b>Eva Urbanová</b>
		<b>Člen RK:</b>	<b>Ing. Kristýna Ligmajerová</b>
		<b>Člen RK:</b>	<b>Naděžda Lédlová</b>

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Výroční zpráva TATRAN Ždírec nad Doubravou, z.s., 2018)

Počet lidí, kteří pracují ve vedení organizace, není nijak extra velký. Jak jsme mohli vidět v tabulce výše, ve výkonném výboru jsou pouze tři výše postavení členové. Jedná se o předsedu, jednatele a finančního hospodáře. Nejvytíženější osobou je předseda klubu. Svolává valnou hromadu, výkonný výbor a stará se o celkový chod klubu. Právě funkce jednatele a finančního hospodáře jsou z tohoto pohledu velmi důležité. Tyto dva subjekty pomáhají předsedovi v mnohých činnostech a ten tak není příliš zahlcen.

Sportovní úsek se dělí na tři oddíly, jedná se o fotbalový oddíl, nohejbalový oddíl a oddíl asociace sportu pro všechny. Jak již bylo zmíněno v kapitole 3.1, tato práce se zaměřuje pouze na fotbalový oddíl. Fotbalový oddíl se dělí podle věku na jednotlivé týmy. Základním členěním je dělení na muže a mládež. Do mužů patří dva týmy a to „A“ mužstvo a „B“ mužstvo. V mládežnických kategoriích je pak 6 týmů. Jedná se o dorost, starší a mladší žáky, starší a mladší přípravky a tým elévů. Každý tento tým má svého trenéra nebo tým lidí, kteří se starají o fungování týmu. Novinkou klubu je placený tým trenérů brankářů.

K výše uvedenému, tedy k organizování v klubu TATRAN Ždírec nad Doubravou, z. s. je uvedena organizační struktura (viz Příloha A). Tato organizační struktura je sestavena podle funkční specializace. Revizní komise je postavena mimo hlavní organizační linii, a to z důvodu její činnosti. Provádí pouze revizi hospodaření výkonného výboru a revizi plnění usnesení valné hromady. Jedná se tedy o jakýsi kontrolní orgán, který podléhá pouze valné hromadě, protože právě ta volí její členy.

### **4.3 Personalistika**

Jak je tomu ve většině klubech hrajících amatérské soutěže, tak i v TATRANu platí nepsané pravidlo, že členové vedení pracují na bázi dobrovolnosti. Všichni členové jsou sportovními nadšenci a veškerou svoji práci v klubu vykonávají ve svém volném čase a jedinou odměnou jim tak je dobře fungující klub a pocit z dobře vykonané práce. Pouze předseda výkonného výboru je odměňován o trochu více, a to formou měsíční platby telefonu z výpisu volání. TATRAN zaměstnává pouze dvě osoby. První zaměstnanou osobou je správce kabin, který má na starosti úklid a materiální zabezpečení. Druhou zaměstnanou osobou je správce areálu, který má na starosti pořádek v celém areálu a také se stará o hřiště (sečení trávy, lajnování). Obě zaměstnané osoby má na starosti předseda výkonného výboru a odměňuje je na základě uzavřené pracovní smlouvy s klubem formou finanční odměny.

Fakt, že v klubu jsou zaměstnány pouze dvě osoby a zbytek jsou dobrovolníci poukazuje na to, jak je složité a obtížné najít dobrovolníka a motivovat ho k vykonávání práce. Dle stanov se členem spolku může stát každá fyzická osoba, která souhlasí s posláním sportovního klubu a o jeho přijetí rozhoduje daný oddíl. V případě potřeby nového člena vedení stačí, aby kdokoliv z členů navrhl kandidáta. Tento kandidát by měl být navržen pouze, pokud člen, který ho navrhl, věří, že se opravdu hodí na požadované místo. Výkonný výbor prověří navrženého kandidáta, celou situaci projedná a v případě pozitivního výstupu předseda daného kandidáta přijme za nového člena. Členství ve spolku je dobrovolné a může být kdykoliv zrušeno, pokud si tak člen přeje. Členství dále může zaniknout vyloučením v důsledku porušení členských povinností nebo úmrtím člena.

#### **4.4 Vedení lidí**

Výkonný výbor je výkonným orgánem spolku a má tedy společně s předsedou výkonného výboru panem Zdeňkem Plevou na starosti i vedení lidí v klubu. Každý z členů výkonného výboru má na starosti určitou oblast a s touto oblastí spojené i podřízené pracovníky.

Manažer „A“ mužstva, pan Jaroslav Otradovský, zabezpečuje domácí zápasy. Vede hlavního pořadatele, pana Jaroslava Klepetka, dále kameramana, hlasatele a ostatní dobrovolníky. Také má na starosti případné připomínky rozhodčích, stará se o jejich pohodlí a o pohodlí delegátů. Hlavní pořadatel přijímá rozkazy od manažera „A“ mužstva a prostřednictvím dalších deseti pořadatelů zajišťuje parkování pro soupeře, rozhodčí a diváky, koordinuje práci ostatních pořadatelů u pokladny a v pergole s udírnou. Také zajišťuje společně se správcem areálu stav hrací plochy a se správcem kabin zabezpečení domácích i hostujících hráčů a rozhodčích.

Další důležitou osobou „A“ mužstva je vedoucí mužstva, pan Robert Pospíšil. Ten má na starosti materiální zabezpečení týmu, tzn. aby byly připravené vyprané dresy a pití. Jeho důležitější a nezbytnou činností je sepisování zápisu o utkání a také zajišťování střídání hráčů v průběhu utkání. Jeho pozice by se dala označit za pravou ruku trenéra, který tak nemusí řešit výše uvedené činnosti a může se plně věnovat hráčům a vymýšlení taktiky.

Trenér „A“ mužstva, pan Martin Slavík, vede svůj tým, sestavuje náplň tréninků a určuje základní sestavu na utkání. Také má na starosti organizaci soustředění, které se koná jednou ročně v zimní přípravě. Pronájmy sportovních a ubytovacích zařízení včetně stravy

zajišťuje po dohodě s jednatelem výkonného výboru a předsedou fotbalového oddílu, panem Vlastislavem Legátem.

Předseda výkonného výboru, pan Zdeněk Pleva a jednatel výkonného výboru a předseda fotbalového oddílu, pan Vlastislav Legát mají, kromě vedení celého oddílu, na starosti objednávky autobusů na venkovní zápasy. Dále jednají se sponzory.

Akcí, na které se podílejí všichni členové výkonného výboru společně, je sportovní ples. Výkonný výbor zajišťuje kapelu, předtančení, pronájem a pozvánky. Zástupkyně ASPV mají na starosti kuchyň, oddíl nohejbalu zajišťuje výběr vstupného a pořadatelskou činnost a oddíl fotbalu má na starosti tombolu a obsluhu u barů.

V klubu je potřeba vést také online stránky, kde by si fanoušci mohli přečíst aktuální informace o dění v klubu a o výsledcích jednotlivých mužstev. TATRAN má své vlastní webové stránky, které zajišťuje člen výkonného výboru, pan Jan Martinec a také facebookové stránky, které má na starosti hráč „B“ mužstva, Radim Fousek. Oba shromažďují články od trenérů všech kategorií, někdy také čerpají z webových stránek soupeřů nebo z místních deníků.

U vedení lidí je důležité zmínit i motivaci. V klubu pracují dobrovolníci bez nároku na finanční odměnu a stejně jako v ostatních amatérských klubech je motivací těchto dobrovolníků hlavně hrdost pracovat pro svůj klub a odvádět v něm dobrou práci. Vedení se přeci jen tuto vnitřní motivaci snaží podpořit a to způsobem, že trenéři dostávají drobnou finanční odměnu jednou za půl roku. Dále se snaží ostatní dobrovolníky podpořit především materiálně. Jedná se o poskytnutí pracovníkům teplákové soupravy, slevové kupony apod.

## **4.5 Kontrola**

Kontrola je považována za jednu z nejdůležitějších manažerských funkcí. Je to zároveň i funkce, která bývá často opomíjena a vedení ji nevěnuje dostatečnou pozornost. TATRAN disponuje tříčlennou revizní komisí, která kontroluje hospodaření výkonného výboru a plnění usnesení valné hromady. Další kontrolní orgány ani kritéria pro hodnocení spolek nemá. Kontroluje se pouze podle organizační struktury od nejnižší pozice postupně až k valné hromadě. Jak již bylo v této práci zmíněno, většina členů spolku pracuje na bázi dobrovolnosti, a tak i kontrola probíhá minimálně a v přátelském duchu. Pokud bychom šli vzhůru po organizační struktuře, vyjde nám pořadí, kdo koho kontroluje. Výkonný výbor

kontroluje sportovní úsek, respektive práci trenérů, která se dá jednoduše ohodnotit, a to podle výsledků, kterých dosahuje jejich mužstvo. Předseda klubu společně s revizní komisí pak kontrolují práci výkonného výboru, tedy to, zda jsou splněna očekávání usnesení valné hromady a je efektivně hospodařeno s majetkem klubu.



## 5 VYHODNOCENÍ A NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ

Tato kapitola hodnotí výše provedené analýzy manažerských funkcí v klubu TATRAN Ždírec nad Doubravou, z.s., porovnává praktické a teoretické přístupy a obsahuje případné návrhy na zlepšení manažerských funkcí.

### 5.1 Plánování

V tabulce níže jsou zobrazeny praktické přístupy k plánování. Z poznatků z teoretických přístupů a následného porovnání s praktickými přístupy v klubu pak vyplívá vyhodnocení plánovacích činností v klubu.

Tabulka 5: Vyhodnocení plánování

PLÁNOVÁNÍ		
Teoretický přístup	Praktický přístup	Vyhodnocení
<u>Plán</u>	TATRAN řeší investice až po získání dotace, proto chybí střednědobé a dlouhodobé plány. Při získání dotací jsou krátkodobé plány úspěšně a neodkladně realizovány	Absence střednědobých a dlouhodobých plánů. Tento problém byl zmiňován i u neziskových organizací v teoretické části této práce.
<u>Cíle</u>	TATRAN má stanoveny cíle ve stanovách klubu. Tyto cíle jsou velmi obecné a nejednoznačné. Krátkodobé cíle jsou oznámeny na valných hromadách.	Cíle spolku jsou obsaženy ve stanovách. Chybí však rozdělení cílů na jednoznačné kategorie. Dále chybí rozdělení na střednědobé a dlouhodobé cíle, což souvisí i s absencí plánů pro tyto cíle.

Zdroj: Vlastní zpracování

Plánování v klubu je činností především valné hromady a výkonného výboru spolku. Valná hromada stanoví cíle a výkonný výbor pak plánuje, jak zadané cíle zrealizovat a splnit tak očekávání valné hromady. Valná hromada je svolávána 1x za rok a tam stanovuje cíle, proto jsou plány vytvářeny výkonným výborem krátkodobého charakteru. Cíle jsou také obsaženy ve stanovách, ale nejsou nijak blíže popsány ani rozčleněny. Návrhem na zlepšení

v této činnosti je upravit stanovy v části „Poslání a cíle“ a tyto cíle určit jednoznačněji. V následující tabulce můžeme vidět podobu možných cílů organizace.

Tabulka 6: Návrhy cílů fotbalového oddílu

CÍLE	KRÁTKODOBÉ	STŘEDNĚDOBÉ	DLOUHODOBÉ
EKONOMICKÉ	Propagace klubu	Vyhledávání sponzorů	Zajištění dostačujících finančních zdrojů k zajištění existence klubu
		Zlepšení finanční situace	
	Údržba hracích ploch	Postavení hřiště s umělou trávou	Neustálé vylepšování zázemí
	Údržba hlavní budovy, tribuny, hospody	Modernizace tribuny	
SPORTOVNÍ	Práce s kvalifikovanými trenéry	Výchova talentů	Rozšíření členské základny
	Motivace hráčů	Vyhledávání nových hráčů	
	Podpora vzdělávání trenérů	Zlepšení kvality tréninků	Dosahování co nejlepších výsledků
	Motivace trenérů	Minimálně udržení současné soutěže „A“ týmu	
SOCIÁLNÍ	Podpora vztahů mezi členy	Podpora sociálního rozvoje členů	Kladný vztah ke klubu u všech členů
	Podpora vedení členů k dodržování etických a mravních pravidel		

Zdroj: Vlastní zpracování

Jak jsme mohli vidět v tabulce výše, cíle jsou rozčleněny do tří oblastí. Jedná se o oblast ekonomickou, sportovní a sociální. Dále jsou cíle uspořádány dle doby realizace na cíle krátkodobé (realizovány do jednoho roku), střednědobé (realizovány do tří let) a dlouhodobé.

Krátkodobé ekonomické cíle jsou propagace klubu a údržba zázemí klubu. Propagace klubu je klíčová jak pro nábor nových hráčů, tak i pro získání nových sponzorů. Klub je pravidelně propagován v novinách, kde jsou zobrazeny výsledky z utkání a také nepravidelně poskytuje rozhovor trenér „A“ mužstva Martin Slavík. Dále je možno zjistit informace o klubu prostřednictvím webových stránek a facebookových stránek. Zde nastávají drobné problémy, které by bylo dobré vyřešit. Webové stránky jsou designově zastaralé a příspěvky jsou nepravidelně aktualizovány. Webové stránky by se tedy měly designově aktualizovat a příspěvky by měly být aktualizovány včas a pravidelně. Co se týče facebookových stránek, zde je stejný problém se zpožděným sdílením aktuálních příspěvků. Klub by mohl zvýšit propagaci klubu založením instagramových stránek, kam by se přikládaly fotky z tréninků, soustředění, zápasů, rozluček, fotky s fanoušky apod.

Mezi střednědobé ekonomické cíle patří nutnost vyhledání sponzorů, což je problém téměř všech amatérských klubů. Dále se jedná o zlepšení finanční situace, což jde ruku v ruce s vyhledáváním sponzorů. Další dva cíle se týkají zázemí. Prvním cílem k zázemí je výstavba umělé hrací plochy. Ta ve Ždírci chybí a klub tuto slabinu řeší trénováním na umělé trávě v Chotěboři za což utrácí nemalé finanční prostředky. Druhým cílem je modernizace tribuny, která stojí už několik let a modernizaci by si určitě zasloužila.

Dlouhodobým ekonomickým cílem je zajištění finančních zdrojů pro chod klubu. Tento cíl, stejně jako všechny dlouhodobé cíle, je rozveden do cílů střednědobých a krátkodobých, které byly již zmiňovány. Jedná se o shánění sponzorů a propagaci klubu. Druhým dlouhodobým ekonomickým cílem je neustálé vylepšování zázemí, což se daří velice dobře (viz kapitola 4.1 Plánování).

Do krátkodobých sportovních cílů patří práce s kvalifikovanými trenéry a jejich motivace. Tento cíl se v TATRANu daří plnit. Trenér „A“ mužstva, pan Martin Slavík, je držitelem druhé nejvyšší trenérské licence, která se dá v České republice získat. Motivace trenérů je vedle jejich vnitřní motivace podporována drobnou finanční odměnou a materiálním vybavením (teplákové soupravy, tréninkové oblečení). Dalším cílem je podpora vzdělávání trenérů. V tomto případě trenéry školí nadřazený orgán, tedy FAČR. Posledním cílem je motivace hráčů. Ti kromě vnitřní motivace dostávají drobné finanční odměny ve výši podle výsledků jednotlivých utkání.

Mezi střednědobé sportovní cíle je zařazena výchova talentů a vyhledávání nových hráčů. Pokud klub vychová nadané hráče, může jejich přesunutím do „A“ mužstva ušetřit

náklady spojené s vyhledáváním nových hráčů nebo dokonce utržit peníze za prodej těchto talentů. Z utržených peněz může klub vyhledávat nové hráče a tím rozšiřovat členskou základnu. Dále mezi tyto cíle řadíme zlepšení kvality tréninků a minimálně udržení „A“ mužstva v současné soutěži. Splněním těchto dvou cílů budeme dosahovat stále lepších výsledků a tím pádem bude splněn dlouhodobý sportovní cíl.

Dlouhodobé sportovní cíle jsou rozšíření členské základny, čímž vzniká konkurence v mužstvu a hráči pak jsou motivováni podávat lepší výkony a dosahování co nejlepších výsledků, což kromě konkurenčního prostředí může podpořit zlepšení kvality tréninků zapojením kvalifikovaných trenérů.

Ke krátkodobým sociálním cílům patří podpora vztahů mezi členy a podpora vést členy k dodržování etických a mravních pravidel. U mladých hráčů se tyto cíle týkají především potřeby naučit je spolupráci, respektu a hry fair play.

Střednědobým sociálním cílem je podpora sociálního rozvoje členů. Dodržováním tohoto cíle klub vychová hráče, kteří mají zabudovaný vztah ke klubu.

Dlouhodobý cíl z hlediska sociálního je vybudovat u všech členů kladný vztah ke klubu. Hráči mají klub v srdci a nemají potřebu ho opouštět, stejně tak i členové výboru a dobrovolníci.

## 5.2 Organizování

V následující tabulce jsou zobrazeny a vyhodnoceny opět oba přístupy (teoretický a praktický), tentokrát k funkci organizování.

Tabulka 7: Vyhodnocení organizování

ORGANIZOVÁNÍ		
Teoretický přístup	Praktický přístup	Vyhodnocení
<u>Decentralizace</u>	V klubu není jasně stanovena činnost členů výkonného výboru. Dochází tedy k dualitě činností a přetížení členů.	Decentralizace by klubu jen prospěla. K tomuto kroku je potřeba úprava stanov.
<u>Organizační struktura</u>	V TATRANu chybí jednotlivé oddělení pro členy výkonného výboru. Tento fakt se pojí	Po úpravě stanov by měla vyjít nová organizační struktura, kde jsou jednotlivá oddělení. Tato

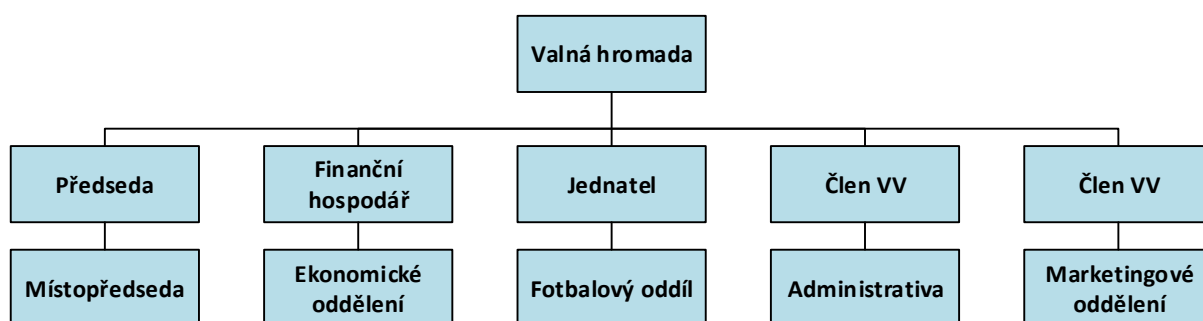
	s předchozím bodem a to s přetížením členů výkonného výboru.	organizační struktura by byla pro klub efektivnější.
--	--	--

Zdroj: Vlastní zpracování

U organizování byly zjištěny nedostatky, které se však dají napravit. Decentralizace v klubu sice probíhá, ale na nižších pozicích jako je např. manažer „A“ mužstva, který zařizuje průběh domácích utkání a manažerskými povinnostmi pověřuje hlavního pořadatele, který pak zajišťuje parkování, pohodlí a občerstvení diváků apod. Co se týče orgánů klubu, ty mají ve stanovách ve třetí části vypsány činnosti jednotlivých orgánů, ale pouze jako celku. Chybí zde výpis úkolů pro jednotlivé členy, což vede k již zmiňované dualitě činností a přetížení členů.

Návrhem na zlepšení je úprava stanov dle Čáslavové (2009, s. 82–85), která ve své knize zmiňuje v doporučených stanovách část „Práva a povinnosti členů“. Tato část by popisovala úkoly jednotlivých členů výkonného výboru a tím by se v klubu více projevila decentralizace a vymizelo by přetížení pracovníků. Také by se zavedla jednotlivá oddělení.

Jak již bylo zmíněno, členové výkonného výboru nemají ve stanovách jasně stanovené činnosti jejich práce. Po již zmiňované úpravě stanov by vznikla jednotlivá oddělení. Dále by se mohla zavést i funkce místopředsedy, který by pomáhal předsedovi a v jeho nepřítomnosti by ho i zastupoval. Na obrázku níže můžeme vidět návrh nové organizační struktury.



Obrázek 5: Návrh organizační struktury pro výkonný výbor spolku

Zdroj: Vlastní zpracování

### 5.3 Personalistika

Další manažerskou funkcí k posouzení je personalistika. V tabulce níže je opět popsán praktický přístup a po srovnání s přístupem teoretickým je vyhodnoceno, zda klub tuto činnost vykonává efektivně.

Tabulka 8: Vyhodnocení personalistiky

<b>PERSONALISTIKA</b>		
Teoretický přístup	Praktický přístup	Vyhodnocení
<u>Odměňování</u>	Klub pracuje na bázi dobrovolnosti. Odměňován je pouze předseda výkonného výboru. Dále jsou odměňováni správce kabin a správce areálu, kteří jsou u klubu zaměstnáni.	Praktické přístupy k odměňování v amatérských klubech se shodují s poznatky teoretickými.
<u>Vyhledávání nových pracovníků</u>	K vyhledávání nových pracovníků není potřeba specializovaného personalisty. Stačí pouze, aby jakýkoliv člen klubu navrhl kandidáta, a výkonný výbor projedná celou situaci.	Teoretické i praktické přístupy se v oblasti vyhledávání nových pracovníků shodují.
<u>Řízení dobrovolníků</u>	Dobrovolnická činnost je základní kámen existence klubu. Všichni členové spolku pracují ve svém volném čase a v klubu jsou zaměstnány pouze dvě osoby.	Teoretické i praktické přístupy řízení dobrovolníků se shodují.

Zdroj: Vlastní zpracování

Personalistika je v klubu vykonávána dobře. Vzhledem k tomu, že klub zaměstnává pouze dvě osoby a zbytek členů pracuje dobrovolně, je odměňování pouhou formalitou. Co se týče vyhledávání nových pracovníků, do této činnosti se může zapojit každý člen navržením kandidáta. V teoretické části bylo zmíněno zjednodušení personální práce zapojením nižších stupňů vedení. Tímto krokem ztrácí na významu personální specialista, který ani v TATRANu není potřeba. Bez dobrovolnické činnosti by klub nemohl existovat. V tomto názoru se opět shodují teoretické přístupy i praktické činnosti personalistiky v TATRANu.

## 5.4 Vedení lidí

Ke zhodnocení rozdílů mezi teoretickým a praktickým přístupem k vedení lidí nám opět poslouží tabulka.

Tabulka 9: Vyhodnocení vedení lidí

VEDENÍ LIDÍ		
Teoretický přístup	Praktický přístup	Vyhodnocení
<u>Styly vedení</u>	Klub překypuje dobrovolníky, proto i vedení probíhá v přátelském duchu a je uplatňován demokratický okruh, kdy nadřízený komunikuje se svými podřízenými a nechává jim volnost, konečné slovo je však na něm.	V klubu se využívá demokratický okruh vedení, který je popsán i teoreticky. V tomto případě není tedy rozdíl mezi teorií a praxí.
<u>Autorita</u>	Autorita se v klubu vyskytuje přirozeně, a to především z toho důvodu, že nadřízená osoba je zkušenější a ví toho víc než jeho podřízení. Ti k němu proto vzhlíží a v případě nejasností si mohou přijít pro radu.	Z teoretického hlediska je popsána zásada mít autoritu jako jedna z klíčových zásad pro vedení lidí. Teoretický přístup se proto shoduje s praxí.
<u>Motivace</u>	Pracovníci jsou motivováni vnitřně, jejich vztahem ke klubu. Motivací tedy nejsou peníze. Klub se snaží pracovníky podpořit hlavně materiálně (teplákové soupravy, slevové kupony).	Motivací pro dobrovolníky nejsou peníze, ale jejich vztah k organizaci. Teoretický přístup se shoduje s praxí.

Zdroj: Vlastní zpracování

Jak již bylo několikrát zmíněno, členové klubu pracují dobrovolně a ve svém volném čase. Proto v klubu panuje přátelská atmosféra a z pohledu stylu vedení se zde přirozeně vyskytuje demokratický okruh vedení, což znamená, že podřízení mají volnost ve své činnosti, avšak konečné slovo má nadřízený. Autorita se v klubu také vyskytuje přirozeně. Manažer „A“ týmu vede pořadatele a společně zajišťují pohodlí pro diváky, hráče a rozhodčí. V případě připomínek nebo nejasností sdělují podřízení informace svým nadřízeným a společně vše řeší. To platí i u členů výkonného výboru a trenérů, kdy mají trenéři volnost při trénování. Vyhledávání nových hráčů, přípravu soustředění a zajištění autobusu řeší společně s výkonným výborem, který má samozřejmě rozhodující slovo. Fakt, že každý člen

výkonného výboru má na starosti určitou oblast, které rozumí více než ostatní, zajišťuje přirozenou autoritu. To samé platí i u trenérů, kteří mají k trénování splněnou určitou licenci, která prokazuje, že je daný trenér schopný vést efektivně tréninkovou jednotku. Motivací pro dobrovolníky je to, že vůbec mohou pracovat pro klub. Ten se tuto vnitřní motivaci snaží podporovat alespoň materiálně a každý pracovník má k dispozici teplákovou soupravu s logem klubu.

## 5.5 Kontrola

Poslední tabulka v této kapitole ukazuje vyhodnocení funkce kontroly. Vyhodnocení je provedeno na základě porovnání praktického a teoretického přístupu.

Tabulka 10: Vyhodnocení kontroly

KONTROLA		
Teoretický přístup	Praktický přístup	Vyhodnocení
<u>Průběžná kontrola</u>	Revizní komise průběžně kontroluje, zda výkonný výbor plní usnesení valné hromady. Průběžná kontrola se týká i výkonného výboru, který kontroluje práci trenérů a to sledováním, jakých výsledků jejich tým dosáhl při utkání, které se koná každý víkend. Také jsou kontrolováni správci a to předsedou výkonného výboru.	V klubu se částečně vyskytuje průběžná kontrola, kterou provádí revizní komise. Dále výkonný výbor kontroluje úspěchy jednotlivých týmů, tedy práci trenérů a předseda výkonného výboru kontroluje oba správce.
<u>Následná kontrola</u>	Následnou kontrolu provádí revizní komise, která kontroluje hospodaření výkonného výboru.	Není zde rozdíl mezi teorií a praxí

Zdroj: Vlastní zpracování

Kontrolním orgánem v TATRANu je revizní komise. Ta kontroluje průběžně činnosti výkonného výboru, především, zda výkonný výbor plní usnesení valné hromady. Revizní komise provádí i následnou kontrolu hospodaření výkonného výboru. Dále jsou kontrolováni jednotliví pracovníci dle jejich pozice. Výkonný výbor kontroluje trenéry dle výsledků, kterých dosahuje jejich mužstvo. Manažer „A“ mužstva kontroluje práci pořadatelů. Předseda výkonného výboru kontroluje jedině dva zaměstnance v klubu, správce areálu a správce kabin.



I když spolek pracuje na bázi dobrovolnosti a kontrola probíhá dle organizační struktury, přesto by se dala tato manažerská funkce vylepšit. Revizní komise, jak už bylo uvedeno, je kontrolním orgánem spolku, ale její činnost nikdo nekontroluje. Návrhem na zlepšení je tedy opět úprava stanov. Ve stanovách by mělo být uvedeno, že revizní komise má povinnost podávat hlášení o své činnosti. Tyto zprávy by poté kontrolovala valná hromada společně s výkonným výborem. Po kontrole, pokud jsou odhaleny nedostatky, by měly být předloženy návrhy na zlepšení nebo opatření. To by opět mohla být činnost revizní komise.

## ZÁVĚR

**Cílem práce je analyzovat a identifikovat specifika realizace funkcí managementu ve vybraném sportovním klubu. Metodou syntézy shrnout zjištěné poznatky. V případě zjištěných nedostatků navrhnout opatření na zlepšení manažerské práce ve všech manažerských funkcích.** Tento cíl byl dle názoru autora dodržen a splněn.

V první kapitole se autor zabýval managementem jako takovým. Je zde popsán management a specifika managementu sportu. Dále je popsána osobnost manažera a také současné trendy managementu ve světě.

Druhá kapitola se věnuje manažerským funkcím. Tyto funkce se dělí na postupné a průběžné. Obě kategorie manažerských funkcí jsou postupně popsány. U postupných to je plánování, organizování, personalistika, vedení lidí a kontrola. Průběžnými funkcemi jsou analýza, rozhodování a implementace.

Třetí kapitola je věnována sportovnímu klubu TATRAN Ždírec nad Doubravou, z.s. Jsou zde uvedeny základní informace o spolku, stručná historie, popsány jednotlivé kategorie sportovního úseku, informace o zázemí a také jednoduše vypsány stanovky klubu.

Ve čtvrté kapitole je již zaměřeno na jednotlivé manažerské funkce v klubu. Jsou zde postupně popsány funkce plánování, organizování, personalistika, vedení lidí a kontrola.

V poslední kapitole jsou metodou syntézy shrnuty zjištěné praktické poznatky a porovnány s poznatky teoretickými. Autor došel k závěru, že klub až na pár výjimek funguje efektivně. Problémem v klubu je plánování, kde je klub velmi vázán na dotace a tak nemůže plánovat dlouhodobě. S tím se pojí i cíle, které jsou sice popsány ve stanovách, ale velmi nejednoznačně. Jako návrh na zlepšení byly autorem vytvořeny cíle, které jsou složeny ze tří oblastí, a to ekonomických, sportovních a sociálních. S těmito cíli by měli být seznámeni všichni členové klubu. Další problém se týká organizování a kontroly. Ve stanovách nejsou přímo vypsány úkoly pro jednotlivé členy klubu, ale pouze pro orgány jako celek. Proto často dochází k přetížení jednotlivých členů. Návrhem na opatření je úprava stanov, kde by vznikla nová část s názvem „Práva a povinnosti členů“. V této části stanov by byly vypsány úkoly pro jednotlivé členy a tím pádem by pak klub pracoval efektivněji. Vznikla by i jednotlivá oddělení, která jsou popsána v nově navržené organizační struktuře (viz Obrázek 5). U kontrolování byl zjištěn pouze drobný problém, který se týká revizní komise. Její činnost totiž

není kontrolována. Návrhem na zlepšení je úprava stanov, kde by mělo být uvedeno, že revizní komise má povinnost podávat hlášení o své činnosti. Pokud by byly odhaleny nedostatky v činnosti revizní komise, měly by být předloženy návrhy na zlepšení nebo opatření. To by měla na starost opět revizní komise a valná hromada by pak tyto návrhy projednala.

Autor během zpracování této práce získal spoustu znalostí a dovedností. Pochopil propojení mezi teorií a praxí, ale také rozdíl mezi těmito hledisky. Také zjistil, jak to funguje v klubu, ve kterém hraje za „A“ mužstvo a doufá, že touto prací by mohl pomoci klubu se zlepšovat v manažerských činnostech.

## POUŽITÁ LITERATURA

- [1] ARMSTRONG, Michael a Tina STEPHENS, 2008. *Management a leadership*. Praha: Grada. Expert (Grada). 272 s. ISBN 978-80-247-2177-4.
- [2] BATEMAN, Thomas S. a Scott SNELL, 2015. *Management: leading & collaborating in a competitive world*. 11th ed. New York: McGraw-Hill Education. 630 p. ISBN 978-1-259-25422-2.
- [3] BLAŽEK, Ladislav, 2014. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). 211 s. ISBN 978-80-247-4429-2.
- [4] BRODSKÝ, Zdeněk, Milan SIEGL a Barbora ZEMANOVÁ, 2014. *Management*. Pardubice: Univerzita Pardubice. 105 s. ISBN 978-80-7395-857-2.
- [5] CIPRO, Martin, 2009. *Delegování jako způsob manažerského myšlení*. Praha: Grada. Manažer. 160 s. ISBN 978-80-247-2945-9.
- [6] ČÁSLAVOVÁ, Eva, 2009. *Management a marketing sportu*. Praha: Olympia. 228 s. ISBN 978-80-7376-150-9.
- [7] DYTRT, Zdeněk, 2015. *Odpovědný management*. Praha: Management Press. 128 s. ISBN 978-80-7261-348-9.
- [8] HOYE, Russel, Aaron SMITH, Matthew NICHOLSON, Bob STEWARD a Hans WESTERBEEK, 2009. *Sport Management – principles and applications*. 2nd ed. Butterworth-Heinemann. 315 p. ISBN 978-0-7506-8755-3.
- [9] KOUBEK, Josef, 2015. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.
- [10] MLÁDKOVÁ, Ludmila a Petr JEDINÁK, 2009. *Management*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk. 273 s. ISBN 978-80-7380-230-1.
- [11] NOVÁ, Jana, Jiří NOVOTNÝ, Oldřich RACEK, Jaroslav REKTORČÍK, Aleš SEKOT, Milena STRACHOVÁ a Hana VÁLKOVÁ, 2016. *Management, marketing a ekonomika sportu*. Brno: Masarykova univerzita, Fakulta sportovních studií. 283 s. ISBN 978-80-210-8346-2.

- [12] ROBBINS, Stephen P. a Mary K. COULTER, 2004. *Management*. Praha: Grada. Profesionál. 600 s. ISBN 80-247-0495-1.
- [13] Stanovy TATRAN Ždírec nad Doubravou, z.s., 2016.
- [14] ŠIKÝŘ, Martin, 2014. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada. Manažer. 188 s. ISBN 978-80-247-5212-9.
- [15] VEBER, Jaromír, 2009. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press. 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.
- [16] Výroční zpráva TATRAN Ždírec nad Doubravou, z.s., 2018.
- [17] ZÁKON Č. 262/2006 SB., 2006. *Zákoník práce: redakční uzávěrka 4. 3. 2019*. Ostrava: Sagit. ÚZ. 144 s. ISBN 978-80-7488-340-8.

## POUŽITÉ INTERNETOVÉ ZDROJE

- [1] EJUSTICE, ©2012. Výpis ze spolkového rejstříku. *Veřejný rejstřík a sbírka listin* [online]. Ministerstvo spravedlnosti České republiky [cit. 2020-03-27]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=303726&typ=PLATNY>
- [2] IT-SLOVNÍK.CZ, ©2008. Co znamená slovo implementace. *IT-slovník.cz* [online]. [cit. 2020-03-27]. Dostupné z: <https://it-slovník.cz/pojem/implementace>
- [3] LIDOVKY.CZ, ©2020. Divize – skupina D. *Vysledky.com* [online]. [cit. 2020-03-27]. Dostupné z: [http://vysledky.lidovky.cz/soutez2.php?id\\_soutez=13797](http://vysledky.lidovky.cz/soutez2.php?id_soutez=13797)
- [4] MANAGEMENTMANIA.COM, ©2011a. Analýza. *Managementmania.com* [online]. [cit. 2020-03-26]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/analyza>
- [5] MANAGEMENTMANIA.COM, ©2011b. Organizování (Organizing). *Managementmania.com* [online]. [cit. 2020-03-26]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/organizovani>
- [6] MANAGEMENTMANIA.COM, ©2011c. Plánování (Planning). *Managementmania.com* [online]. [cit. 2020-03-26]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/planovani>
- [7] MYSLIVCOVÁ, Kateřina, ©2013. Základy managementu. In: *DocPlayer.cz* [online]. Praha: Soukromá vysoká škola ekonomických studií [cit. 2020-03-27]. Dostupné z: <https://docplayer.cz/4786959-Zaklady-managementu-evropsky-socialni-fond-katerina-myslivcova-praha-eu-investujeme-do-vasi-budoucnosti.html>
- [8] SOUČEK, Zdeněk, 2007. Jednoduché, ale účinné metody vedení lidí. In: *ModerniRizeni.cz* [online]. ©2020 ModerniRizeni.cz, 27. ledna 2007 [cit. 2020-03-26]. Dostupné z: <https://modernirizeni.ihned.cz/c1-23089575-jednoduche-ale-ucinne-metody-vedeni-lidi>
- [9] STUDENTSKÉ.CZ, ©2020. Kontrola. *Ekonomika-managment.studentske.cz* [online]. [cit. 2020-03-27]. Dostupné z: <https://ekonomika-managment.studentske.cz/2009/02/kontrola.html>
- [10] *TATRAN ŽDÍREC NAD DOUBRAVOU* [online], ©2015a. [cit. 2020-03-27]. Dostupné z: <https://tatran.zdirec.cz/>

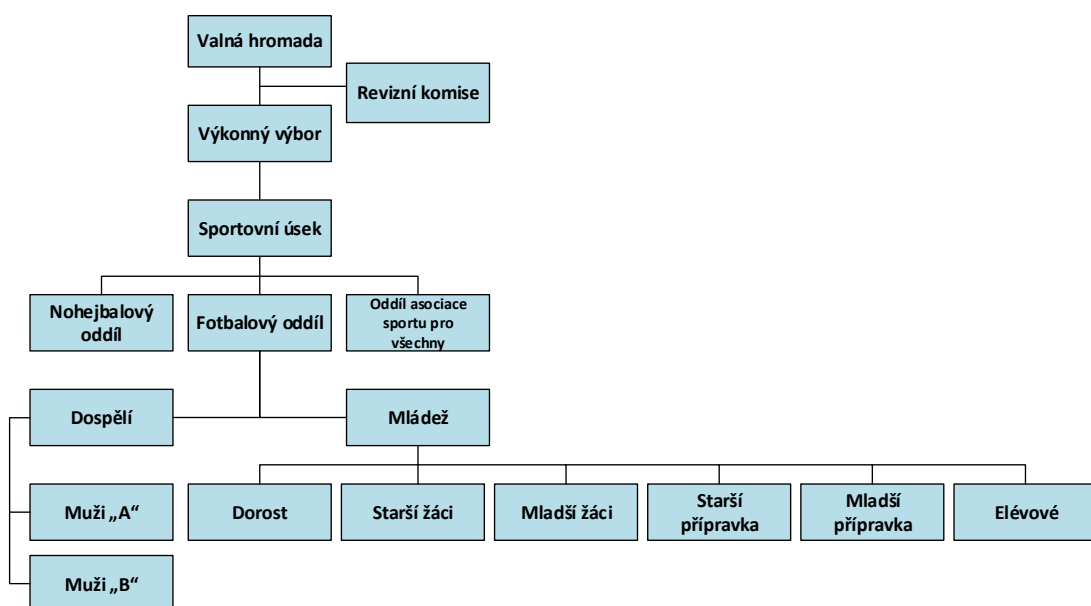
- [11] TATRAN ŽDÍREC NAD DOUBRAVOU, ©2015b. Historie sportovního klubu ve Ždírci nad Doubravou. *TATRAN Ždírec nad Doubravou* [online]. [cit. 2020-03-27]. Dostupné z: <https://tatran.zdirec.cz/o-klubu/historie-klubu>
- [12] TATRAN ŽDÍREC NAD DOUBRAVOU, ©2015c. Trenéři mužstev. *TATRAN Ždírec nad Doubravou* [online]. [cit. 2020-03-27]. Dostupné z: <https://tatran.zdirec.cz/fotbalovy-oddil/treneri-muzstev>

## **PŘÍLOHY**

Příloha A – Organizační struktura TATRAN Ždírec nad Doubravou, z.s. ....	65
Příloha B – Stanovy klubu .....	66



Příloha A – Organizační struktura TATRAN Ždírec nad Doubravou, z.s.



Zdroj: Vlastní zpracování dle (Stanovy TATRAN Ždírec nad Doubravou, z.s., 2016)

**STANOVY TATRAN Ždírec nad Doubravou z.s.**

Název spolku	TATRAN Ždírec nad Doubravou z.s.
IČO	15059600
Sídlo spolku	Ke Stadionu 152, 582 63 Ždírec nad Doubravou
Kraj	Kraj Vysočina
Země	Česká republika
Statutární orgán spolku	Výbor spolku (jako kolektivní statutární orgán)
Nejvyšší orgán spolku	Valná hromada

**I.**

**Základní ustanovení.**

1. Název spolku: TATRAN Ždírec nad Doubravou z.s. ( dále jen „spolek“ ). Sídlo spolku: Ke Stadionu 152, 582 63 Ždírec nad Doubravou.
2. Spolek je samostatnou právní osobností, vymezenou Zákonem č. 89/2012 Sb., Nový občanský zákoník, v platném znění, která sdružuje své členy. Svou činnost vykonává v souladu s právními předpisy a těmito stanovami.
3. Orgány spolku jsou výkonný výbor, nejvyšší orgán ( valná hromada ) a revizní komise.
4. Členové spolku neručí za dluhy spolku jako celku.
5. Spolek je dobrovolným sdružením občanů provozujících tělovýchovu, sport, turistiku, organizační, osvětovou a hospodářskou činnost. Ve sportovním klubu se dobrovolně sdružují oddíly, odbory a zájmové skupiny. Sdružovat se ve sportovním klubu mohou také jednotlivci bez členského vztahu k oddílu.
6. Sportovní klub byl založen: v roce 1928 pod názvem SK Ždírec n/D. Později existovala tělovýchovná jednota TATRAN Ždírec n/D. a to od roku 1952. Od 1.října 1993 je TJ přejmenována na sportovní klub DEKORA Ždírec n/D. Od 15.března 2013 je SK DEKORA Ždírec nad Doubravou přejmenována na TATRAN Ždírec nad Doubravou. Sportovní klub se hlásí k tradicím tělovýchovy a sportu v kopané, nohejbalu, odbíjeně, tenisu a sportu pro všechny ( SPV ) a stává se pokračovatelem a garantem zachování myšlenek a výsledků práce svých předchůdců.

**II.**

**Poslání a cíle.**

7. Základním posláním spolku TATRAN Ždírec nad Doubravou je:
  - a/ organizovat sportovní činnost v rámci zapojení do sportovních, tělovýchovných a turistických aktivit, vytvářet pro ni materiální a tréninkové podmínky,
  - b/ vytvářet široké možnosti užívání svých sportovišť pro zájemce z řad veřejnosti, zejména pak mládeže,
  - c/ vytvářet ekonomickou základnu pro plnění svých cílů, a to zejména vlastní hospodářskou činností,
  - d/ provozovat a udržovat tělovýchovná a jiná zařízení, která vlastní nebo užívá,
  - e/ vést své členy a ostatní účastníky tělovýchovného procesu ve sdružení TATRAN k dodržování základních etických, estetických a mravních pravidel, umožnit jim širokou informovanost v oblasti tělesné kultury a kultury vůbec,

- f/ hájit zájmy sdružených oddílů a organizací uvnitř i navenek, za tím účelem spolupracovat s orgány města a s ostatními organizacemi i jednotlivci,  
g/ dalšími formami své činnosti napomáhat rozvoji veřejného života, kultury, zdraví apod., ve městě formou veřejně prospěšných prací, organizačních a osvětovou činností.

### III.

#### Orgány sportovního klubu

8. Nejvyšším orgánem spolku je valná hromada složená ze zástupců delegovaných jednotlivými sportovními oddíly a organizacemi:  
- počet delegátů na valnou hromadu za každý oddíl či organizaci určí výkonný výbor sdružení TATRAN podle počtu členů jednotlivých oddílů a organizací,  
- valnou hromadu svolává nejméně 1x ročně výkonný výbor, pokud o její svolání požádá 1/3 členů sdružení TATRAN, případně výkonný výbor nebo jeho předseda svolá výkonný výbor nebo jeho předseda valnou hromadu nejpozději do jednoho měsíce od doručení podnětu.
9. Valná hromada zejména:  
a/ rozhoduje o zániku sportovního klubu, v případě zániku zajistí s pronajímatelem sportovního zařízení majetkové vypořádání a zajištění pokračování sportovní činnosti,  
b/ rozhoduje o názvu, sídle a symbolice sportovního klubu,  
c/ rozhoduje o přijetí a změnách stanov sportovního klubu,  
d/ rozhoduje o volbě výkonného výboru a revizní komise hlasováním, volí minimálně tříčlenný výkonný výbor – jmenovitě předsedu, ekonoma, jednatele a určuje počet a složení dalších členů výkonného výboru, dále volí revizní komisi – jmenovitě předsedu a její dva členy,  
volební období těchto orgánů je zpravidla tříleté s možností prodloužení mandátu, během funkčního období mohou být volené orgány sportovního klubu, výkonný výbor a revizní komise, doplněny kooptací až do výše jedné třetiny jejich členů,  
e/ rozhoduje o přijetí nového oddílu nebo organizace,  
f/ rozhoduje o vyloučení oddílu nebo organizace v případě, že jejich činnost je v rozporu se zákonem / zejména zákon č. 83/1990 Sb. o sdružování občanů/,  
g/ schvaluje a projednává zprávu o hospodaření a majetku sportovního klubu, schvaluje nový rozpočet sportovního klubu na následný rok, příspěvky oddílům a organizacím, které předkládá výkonný výbor,  
h/ stanoví hlavní směry činnosti sportovního klubu pro příští období,  
i/ schvaluje a vydává organizační řád, volební řád a další interní předpisy, ve kterých upraví vnitřní vztahy sportovního klubu.
10. K platnosti usnesení valné hromady je zapotřebí souhlasu 3/5 většiny přítomných.
11. Výkonným orgánem valné hromady je výkonný výbor. Výkonný výbor zabezpečuje plnění úkolů ve sportovním klubu v období mezi jednotlivými valnými hromadami. Rozhoduje ve všech věcech, pokud nejsou ve výlučné pravomoci valné hromady, přičemž valná hromada si může vyhradit rozhodnutí v dalších otázkách.
12. Výkonný výbor má počet členů stanovený valnou hromadou a to v závislosti na velikosti členské základny. Vždy musí mít předsedu, ekonoma, jednatele a zástupce jednotlivých složek. Počet členů výkonného výboru musí být lichý. Předseda svolává výkonný výbor dle potřeby, nejméně však jednou za měsíc. Z každého zasedání zajistí předsedající stručný zápis z jednání.  
Během funkčního období může být výkonný výbor doplněn kooptací až do výše jedné třetiny jeho členů.
13. Výkonný výbor zejména:

- a/ zabezpečuje plnění usnesení valné hromady,
  - b/ organizuje a řídí hospodářskou činnost sportovního klubu,
  - c/ připravuje podklady pro valnou hromadu a to zejména k rozpočtu, hlavním směrům činnosti, k rozdělení dotací a příspěvků od státu, města, či jiných organizací a fyzických osob,
  - d/ dbá o hospodárné využívání a údržbu svého majetku i svěřeného majetku,
  - e/ spolupracuje se sportovními svazy při řešení problémů jednotlivých oddílů a sdružených organizací,
  - f/ zajišťuje operativní spolupráci s místními orgány města, s podniky, ostatními tělovýchovnými jednotami, sportovními kluby, jinými organizacemi a fyzickými osobami,
  - g/ vytváří ke své činnosti profesionální aparát v nezbytně nutném rozsahu.
14. Výkonný výbor je schopen se usnášet je-li přítomna nadpoloviční většina jeho členů. K platnosti usnesení je zapotřebí souhlasu nadpoloviční většiny přítomných.
15. Revizní komise provádí revizi hospodaření výkonného výboru minimálně 1 x za rok a plnění usnesení valné hromady průběžně.
- Komise je tříčlenná, volí ji valná hromada – a to předsedu a dva členy v návaznosti na volby výkonného výboru. Během funkčního období může být revizní komise, doplněna kooptací až do jedné třetiny jejich členů.

#### IV.

##### Společné zásady členství

- 16. Členem spolku se může stát každá fyzická osoba, která souhlasí s posláním sportovního klubu, pokud se stane členem některého ze sdružených oddílů nebo organizace. O přijetí za člena rozhoduje oddíl nebo organizace, která stanoví podmínky pro vstup členů a to podle obecných zásad členství, případně doplněné a upravené valnou hromadou, včetně práv a povinností.
- 17. Výši členských příspěvků stanoví oddíly a organizace. Valná hromada si může vymínit právo rozhodovat o členských příspěvcích sama.
- 18. Je možné i členství ke spolku bez členského vztahu k oddílu či odboru. O vzniku takového členského poměru rozhoduje v jednotlivých případech výkonný výbor.
- 19. Registrace členů, otázku průkazů a pod. upraví valná hromada svým interním předpisem.
- 20. Členství ve spolku je dobrovolné a může být kdykoli na žádost člena zrušeno.
- 21. Členství ve spolku zaniká:
  - úmrtím člena
  - vystoupením člena,
  - vyloučením v důsledku porušení členských povinností.

#### V.

##### Majetek spolku a hospodaření.

- 22. Zdrojem majetku spolku jsou zejména: příspěvky členů spolku, příjmy z tělovýchovné, kulturní a společenské činnosti, příjmy z vlastní hospodářské činnosti, příspěvky a dotace od sportovních svazů, státní příspěvky, dotace od ČSTV a jiných organizací, majetek ve vlastnictví sportovního klubu, majetek pronajatý.
- 23. Kromě majetku spolku, ke kterému má vlastnické právo může hospodařit s národním nebo jiným majetkem, k němuž má zřízeno právo hospodaření. Hospodaření s takovým majetkem se řídí obecně závaznými právními předpisy.
- 24. Hospodaření s majetkem spolku upraví valná hromada přijetím zásad pro hospodaření s majetkem, ve kterých rovněž stanoví podmínky ostrahy majetku spolku a ostatního majetku.

25. Vlastní hospodářská činnost spolku se řídí zásadami schválenými valnou hromadou. Tyto zásady rovněž upraví postup spolku při jejich případném vstupu do akciové společnosti, společného podniku a pod. Příjmy plynoucí z hospodářské činnosti rozděluje výkonný výbor s přihlédnutím k potřebám a zájmům spolku i jednotlivých oddílů a organizací.

## **VI. Jednání jménem spolku**

27. Jménem spolku jedná řádně zvolený předseda výkonného výboru, ekonom výkonného výboru a jednatel výkonného výboru. Další členové výkonného výboru mohou jednat pouze na základě pověření výkonného výboru. Plná moc musí být v takovém případě udělena písemnou formou s přesným vymezením oprávnění a odpovědnosti zmocněné osoby a musí obsahovat věcný a časový rozsah zmocnění.

28. Osoby oprávněné jednat za spolek jsou řádně voleni na valné hromadě na dobu stanovenou čl. III odst. 9.

## **VII. Závěrečná ustanovení**

29. Není-li stanoveno v těchto stanovách jinak, řídí se spolek především Zákonem č. 89/2012 Sb., Nový občanský zákoník, v platném znění.

30. Spolek je zřízen na dobu neurčitou.

31. Funkční období členů volených orgánů je tříleté.

32. Tyto stanovy byly projednány a přijaty usnesením valné hromady dne 1.4.2016.

33. Tyto stanovy nabývají účinnosti dnem zápisu do spolkového rejstříku.



.....  
Zdeněk Pleva  
předseda výkonného výboru  
TATRAN Ždírec nad Doubravou

Zdroj: (Stanovy TATRAN Ždírec nad Doubravou, z.s., 2016)