

Univerzita Karlova

Fakulta tělesné výchovy a sportu

Management tělesné výchovy a sportu

Management plážové kopané v ČR

Bakalářská práce

Vedoucí bakalářské práce

PhDr. Vladimír Janák, CSc.

Vypracoval

Dennis Nsingani

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem závěrečnou bakalářskou práci zpracoval samostatně a že jsem uvedl a řádně citoval všechny použité informační zdroje a literaturu. Tato práce ani její podstatná část nebyla předložena k získání jiného nebo stejného akademického titulu.

V Praze, dne

.....

Dennis Nsingani

Evidenční list

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

Jméno a příjmení:

Fakulta / katedra:

Datum vypůjčení:

Podpis:

Poděkování

Rád bych zde poděkoval vedoucímu práce PhDr. Vladimíru Janákovi za vstřícnost a cenné rady, které mi během psaní této práce poskytl.

Dále bych rád poděkoval Ing. Marii Šimůnkové z ČAO Resslova 5 za korekci formátování a stylistiky textu.

Seznam použitých zkratk:

PK = plážová kopaná

BSWW = Beach Soccer Worldwide

Fortuna BS liga – Fortuna Beach Soccer liga

EBSL – European Beach Soccer liga

Abstrakt

- Název práce:** Management plážové kopané v ČR
- Cíle práce:** Hlavním cílem této práce bylo formulovat doporučení pro management plážové kopané v ČR vycházející z jeho analýzy na základě sekvenčních manažerských funkcí, jimiž jsou funkce plánování, organizování, výběr a rozmístění pracovníků, vedení lidí a kontrola. Tato analýza, jenž je cílem vedlejším a předchází cíli hlavnímu, byla provedena komparací odpovědí, postojů a názorů respondentů polostrukturovaných rozhovorů na fungování managementu plážové kopané.
- Metody:** Analýza interních dokumentů, polostrukturované rozhovory s vrcholným představitelem plážové kopané, šéftrenérem reprezentací a dvěma vybranými hráči
- Výsledky:** Výsledkem této práce je série doporučení pro management plážové kopané v ČR vycházející z jeho předchozí analýzy. Nejvýraznější problém autor spatřuje ve strategických cílech, které jsou nastaveny poměrně nerealisticky. Je navrhnut nový strategický plán, ve kterém je rapidně snížen požadovaný objem členské základny v roce 2028, díky čemuž je také analogicky snížen požadovaný počet týmů a lig. Mimo bylo také navrhnueno snížení počtu nově vystavených hřišť po ČR ze pěti na jedno, jehož výstavba je podmíněna nastavením takové koncepce, díky které se podaří kapacitně naplnit zatím jediné hřiště plážové kopané v ČR.
- Dalším doporučením je navrhnueno šéftrenéru reprezentací, jenž je držitelem UEFA PROFI licence, trénovat mužskou reprezentaci, která dle všeho trpí nedostatečnou kvalitou tréninků.
- Posledním doporučením je zlepšení komunikace vedení s reprezentačním úsekem. Zaprvé, trenéři budou vypracovávat po skončení každé akce report o průběhu akce pro vedení s pevným termínem odevzdání. Zadruhé, budou nastaveny pevné

intervaly konání organizačních schůzí a meetingů. Zatřetí, vedení bude plánované změny před jejich realizací konzultovat s dalšími členy plážové kopané pro dosažení vyšší objektivity a s tím související vyšší pravděpodobností, že plánované změny budou nastaveny v rámci jejich možností.

Klíčová slova: sekvenční manažerské funkce, analýza managementu, amatérská organizace, polostrukturované rozhovory

Abstract

Title: Management of beach soccer in the Czech Republic

Objectives: The main objective of this thesis was to present recommendations for the management of beach soccer in the Czech Republic derived from its analysis on the basis of sequential management functions, such as planning, organizing, selecting and deploying staff, leading people and controlling. This analysis, which is a secondary objective and precedes the main objective, was performed by comparing the responses, attitudes and opinions of the respondents of the semi-structured interviews regarding the functioning of beach soccer management.

Methods: Internal documents analysis, semi-structured interviews with a top beach soccer manager, Chief coach of the national teams and two players of beach soccer

Results: The result of this thesis is a series of recommendations for the management of beach soccer in the Czech Republic based on its previous analysis. The author sees the most significant problem in the strategic goals, which are set quite unrealistically. A new strategic plan is proposed, in which the required number of members in 2028 is rapidly reduced, which also results in an analogous reduction in the required number of teams and leagues. In addition, it was also proposed to reduce the number of newly built pitches across the Czech Republic from five to one, which development is conditioned by setting up such a concept that the nisi only beach soccer pitch in the Czech Republic is filled to its peak capacity.

Another recommendation thrives from the insufficient quality of men's national team trainings. The head coach of the national teams is proposed coaching the men's national team as he holds a UEFA PROFI license as this would enhance the quality of the trainings and the quality of the team itself.

The last recommendation is to improve communication between the top management and the national team section. Firstly, coaches will submit a post-event report for the management after each event with a fixed deadline for submission. Second, fixed intervals for organizational meetings will be set. Third, management will consult planned changes before their implementing with other beach soccer members in order to achieve greater objectivity and a higher probability that these planned changes will be set within their capabilities.

Keywords: sequential management functions, management analysis, amateur organisation, semi-structured interviews

Obsah

1	ÚVOD.....	12
2	Cíle, úkoly a přínos práce	14
2.1	Cíle	14
2.2	Úkoly	14
2.3	Přínos práce	14
3	TEORETICKÁ VÝCHODISKA.....	15
3.1	Pojem management	15
3.2	Pojem sportovní management	16
3.3	Prostředí sportovního manažera	17
3.4	Sekvenční manažerské funkce.....	18
3.4.1	Plánování.....	20
3.4.2	Organizování	22
3.4.3	Výběr a rozmístění pracovníků	25
3.4.4	Vedení lidí	28
3.4.5	Kontrola.....	31
3.5	Kapitola souvisejících výzkumů.....	32
4	METODICKÁ ČÁST.....	34
4.1	Analýza dokumentů.....	34
4.2	Polostrukturované rozhovory	35
5	ANALÝZA managementu plážové kopané v ČR	39
5.1	Vznik a vývoj plážové kopané v České republice.....	39
5.1.1	Fortuna BS Liga	39
5.2	Současná podoba plážové kopané v České republice.....	40
5.2.1	Vztah plážové kopané s FAČR	40
5.2.2	Organizační struktura	41

5.3	Sekvenční manažerské funkce.....	42
5.3.1	Plánování.....	42
5.3.2	Výběr a rozmístění pracovníků.....	50
5.3.3	Vedení lidí.....	55
5.3.4	Kontrola.....	55
6	Shrnutí názorů respondentů a formulace doporučení.....	57
6.1	Názory dotazovaných subjektů na budoucnost plážové kopané v České republice 57	
6.2	Formulace doporučení pro management plážové kopané.....	59
6.2.1	Plánování.....	59
6.2.2	Rozmístění pracovníků.....	63
6.2.3	Komunikace.....	64
7	Diskuse.....	66
8	Závěry.....	70
9	Literatura.....	72
9.1	Bibliografické zdroje.....	72
9.2	Internetové zdroje.....	74
10	Přílohy.....	75

1 ÚVOD

Fotbal je nezpochybnitelně nejrozšířenějším a nejpobulárnějším sportem na světě. Důvodů, proč tomu tak je, může být hned několik. Za jeden z hlavních důvodů lze považovat fakt, že fotbal nevyžaduje žádné speciální vybavení, a tudíž se dá hrát prakticky kdekoli a kdykoli. Proto je také více rozšířený například v rozvojových zemích, kde možnost hrát určitý sport je dána především potřebným vybavením, ke kterému obyvatelé rozvojových zemí nemusí mít vždy přístup. Nicméně i k hraní pravého fotbalu je třeba mít určité vybavení k dispozici, například fotbalové hřiště. A to v případě těchto zemí může být problém. Díky své popularitě se v průběhu let vymýšlely různé modifikace tohoto sportu, jako například dnes již známý futsal, malý fotbal, nohejbal, street fotbal, plážová kopaná apod.

A právě plážová kopaná, které se tato bakalářská práce věnuje, je sportem, který vznikl z důvodu výše zmíněné „nemožnosti“ většiny obyvatelstva hrát na fotbalovém trávníku. Tento sport vznikl v 50. letech na slunečných plážích brazilského Rio de Janeiro, kde místní obyvatelé, jejichž životní vášní je fotbal, měli možnost hrát si s míčem buď na ulici či právě na pláži. Postupně tento do té doby neoficiální sport začal nabírat na oblibě a v roce 1992 byla plážová kopaná uznána jako oficiální sport.

Plážová kopaná má své místo i v České republice. Tento sport zde má podobu doplňkového sportu převážně k velkému fotbalu či v jistých případech i futsalu. Také futsal však byl dříve doplňkovým sportem k fotbalu a dnes už je tak rozšířený, že lidé ho hrají i na úkor velkého fotbalu. V dnešní době však i plážovou kopanou hrají hráči, kteří ho staví nad klasický velký fotbal, především se jedná o tu pomyslnou špičku, jako např. BS Slavia Praha či BS Bohemians Praha, tyto týmy trénují po celý rok a hráči postupně přestávají hrát klasický fotbal a věnují se plážové kopané jakožto hlavnímu sportu.

Každá organizace, pokud chce být úspěšná, musí mít správně fungující management. Názor autora je takový, že management plážové kopané se potýká s jistými nedostatky, a tudíž se ve své bakalářské práci chtěl věnovat jeho analýze, vymezením nedostatků a následnou tvorbou doporučení reflektující předešlou analýzu. Tento názor autorovy koneckonců potvrdily i dva na sobě nezávislé subjekty a dva na sobě závislé subjekty pohybující se v tomto prostředí, se kterými byl prováděn polostrukturovaný rozhovor.

Výzkum byl proveden analýzou interních dokumentů a provedením polostrukturovaných rozhovorů se čtyřmi subjekty pohybujícími se v tomto prostředí. Ze získaných informací byla následně zpracována analýza managementu na základě komparací odpovědí, názorů a postojů dotazovaných respondentů na vykonávání sekvenčních manažerských funkcí, jimiž jsou plánování, organizování, výběr a rozmístění pracovníků, vedení lidí a kontrola.

2 CÍLE, ÚKOLY A PŘÍNOS PRÁCE

2.1 Cíle

Hlavním cílem této práce bylo formulovat doporučení pro management plážové kopané v ČR vycházející z jeho analýzy na základě sekvenčních manažerských funkcí, jimiž jsou funkce plánování, organizování, výběr a rozmístění pracovníků, vedení lidí a kontrola. Tato analýza, jenž je cílem vedlejším a předchází cíli hlavnímu, byla provedena komparací odpovědí, postojů a názorů respondentů polostrukturovaných rozhovorů na fungování managementu plážové kopané.

2.2 Úkoly

Zde jsou vytyčeny dílčí úkoly, které jako celek vedou k úspěšnému splnění cíle této práce.

1. zanalyzovat odborné poznatky v teoretické části, které budou podkladem pro část praktickou,
2. zanalyzovat získané dokumenty,
3. na základě získaných informací z dokumentů provést polostrukturovaný rozhovor,
4. díky již zjištěným informacím bude možno rozebrat management plážové kopané,
5. zformulovat doporučení pro management plážové kopané.

2.3 Přínos práce

Přínosem této bakalářské práce je doporučení formulované pro management plážové kopané v České republice, jenž vychází z jeho analýzy na základě sekvenčních manažerských funkcí. Tato doporučení by měla být konkrétní a využitelná v praxi.

3 TEORETICKÁ VÝCHODISKA

Kapitola teoretických východisek se zabývá vysvětlením pojmů a činností, kterými se tato práce zabývá. Postupně je tedy dle odborné tuzemské a světové literatury objasněn pojem management, pohledy na management, sportovní management a následně jsou rozebrány sekvenční manažerské funkce a pohledy na ně dle různých publikací.

3.1 Pojem management

Pojmem management se může rozumět široká škála činností. Různí autoři se ve svých definicích shodují, ale i rozcházejí.

Čáslavová (2009) ve své publikaci rozlišuje termín management na tři různé pohledy, tedy:

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

Management jakožto vedení lidí si Koontz a O'Donnell (1964) představují jako vytváření takového prostředí, ve kterém pracovníci pracující společně ve skupinách efektivně naplňují cíle organizace.

Donnelly a spol. (1997) výše uvedenému tvrzení nerozporují, popisují ho však trochu jinak. Podle nich se jedná o řízení, při kterém se synchronizují činnosti kolektivu, což vede k naplnění cílů, které by jinak samostatnou individuální činností nebylo nikdy dosaženo.

Vzhledem k faktu, že obě výše zmíněné definice mají téměř totožné poselství, je těžké přiklonit se k jedné či druhé. Na druhou stranu Donnelly (1997) vhodně dodává, že kýžená kolektivní činnost je efektivnější než samostatná činnost jednotlivců, což je důvod, proč se o ni management snaží.

Pod specifickými funkcemi vykonávanými vedoucími pracovníky si K. H. Chung představuje „*proces plánování, organizování, vedení a kontroly organizačních činností zaměřených na dosažení organizačních cílů*“ (Vodáček, Vodáčková, 1991, s. 28).

Velmi podobně na danou problematiku nahlíží Stoner a spol. (1995), podle kterých se jedná o koordinaci všech zdrojů skrz proces plánování, organizování, příkazování a kontroly tak, aby bylo dosaženo vytyčených cílů.

Zde je názorně vidět, jak si jednotliví autoři představují pod manažerskými funkcemi něco jiného, někteří do toho řadí funkci příkazování, někteří naopak ne apod. Neexistuje jednotlivé rozdělení, a tedy žádné není naprosto správné, ani naopak vyloženě špatné. Je to zkrátka věc pohledu. Autor se v tomto výzkumu rozhodl pracovat se sekvenčními manažerskými funkcemi od autorů Koontze a Weihricha, jimiž se rozumí funkce plánování, organizování, výběr a rozmístění lidí, vedení lidí a kontrola.

Třetí pohled na management v podobě předmětu studia a jeho účelu spatřivá S. P. Robbins (1989) jako oblast studia věnující se stanovení postupů, jak co nejlépe dosáhnout cílů organizace.

Čáslavová (2009) v těchto jednotlivých definicích spatřuje mnoho společných rysů, říká, že:

- management je svým obsahem velmi obecnou disciplínou;
- lze se s ním setkat na různých úrovních organizační struktury;
- je vykovávám lidmi;
- jeho cílem či posláním je dosažení prosperity organizace.

3.2 Pojem sportovní management

Hoye a kol. (2015) vnímají sport obecně jako globální fenomén zaměstnávající miliony lidí po celém světě, který je sledován valnou většinou světové populace. S rozvojem profesionalismu ve sportu a stále se zvyšujícími nároky na sportovní prostředí se podle nich přirozeně musela rozvinout i nová disciplína zvaná sportovní management. Řízení sportovních organizací od počátku 21. století zahrnuje techniky a strategie běžně viditelné v moderních nespportovních byznysech, neziskových organizacích, ale i státní správě.

Sportovní management je nezávislou činností zaměřenou na dosahování cílů a implementování přidělených úkolů dané sportovní organizace, která se pohybuje v tržním prostředí skrz racionální využívání faktorů práce, informačních technologií apod. Jinými slovy je sportovní management spojením teorie a praxe (vzdělání,

schopnosti, dovednosti), jak efektivně dosahovat cílů organizace ve sportovním prostředí (Khudayberdieva, Abbasov, 2020).

Hoye a kol. (2015) nejsou jediní, kteří připodobňují sportovní management k obecným „byznysům“. Wilson a Piekarcz (2015) říkají, že sportovní management sdílí mnoho charakteristik s obchodními operacemi běžně viditelnými v nesportovním podnikatelském sektoru. Vyžaduje organizování lidí, financí atd. Může zahrnovat jak výrobu hmotných produktů či rozvoj služeb. Může se jednat o komerčně velmi lukrativní sektor, kde samotným značkám je věnována velká důležitost, od výrobců sportovního vybavení jako Nike či Adidas, přes neziskové organizace až po např. Mezinárodní Olympijský výbor (MOV). Sport se dle nich stal tak velkým byznysem, že je třeba s ním nakládat jako s každou jinou formou podnikání.

I v případě sportovního managementu, což je slovo podřazené slovu management obecně, tedy vidíme, že definice není jednotná. Různí autoři se ve svých definicích opět více či méně rozcházejí a každý si pod sportovním managementem představuje mnoho různých funkcí a pohledů. Z toho důvodu se Čáslavová (2009) snažila tento široký pojem jaksí ucelit. Říká, že když spojíme sport a management, vzniknou nám:

- základní činnosti manažera ve sportovní sféře, jež podléhají zkoumání obecného managementu;
- takové manažerské činnosti, které se vyskytují pouze ve sféře sportu;
- pracovníci vyskytující se na všech úrovních řízení ve sportu.

3.3 Prostředí sportovního manažera

V minulé podkapitole jsme si definovali pojem sportovní management a jeho různé interpretace. Nyní se podíváme na člověka, jenž se zde pohybuje a jak dané prostředí vypadá.

Sportovním manažerem se rozumí jedinec, jenž dohlíží na operace a administrativní záležitosti organizace či týmu zahrnující plánování, organizování, přikazování a kontrolu zdrojů, které vedou ke splnění cílů organizace (Masteralix a kol., 2017).

Práce sportovního manažera znamená strategické plánování, řízení velkého množství lidského faktoru práce (placeného či dobrovolnického), vyjednávání

miliardových vysílacích kontraktů, kontraktů s elitními sportovci a obecně působení ve vysoce integrované globální síti mezinárodních sportovních federací, národních sportovních organizací, sponzorů, médií a mnoho dalšího (Hoye a kol.,2015).

Čáslavová (2009) definuje tři typy sportovních manažerů:

- **Manažer vedoucí sportovní činnost**, což může být např. manažer sportovního klubu, manažer jednotlivce, manažer vedoucí sportovní akci...
- **Manažer řídící sportovní spolek**, resp. organizace, členové výkonných výborů sportovních a tělovýchovných svazů, sekretáři svazů, vedoucí sportovních středisek řízených armádou a policií apod.; jako například sekretář svazu, člen výboru tělovýchovného svazu, manažer střediska řízeného armádou...
- **Manažer působící v podnikatelském sektoru**, k němuž můžeme zařadit funkce jako vedoucí podniku se sportovními službami, manažer fitness centra, pracovník marketingové agentury ve sportovní sféře apod.

Co se týče prostředí, ve kterém se sportovní manažer a obecně sportovní organizace pohybují, Čáslavová (2009) rozděluje sportovní prostředí na:

- **Spolkový sektor tělesné výchovy a sportu**
Do tohoto typu řadí tělovýchovné a sportovní kluby a jednoty ve formě obchodních společností, dále však také sportovní asociace, svazy apod.
- **Komunální sektor**
Zde patří například sportovní kluby řízené školami či tělovýchovné organizace spadající pod komunální správu.
- **Podnikatelský sektor**
Jak již z názvu „podnikatelský“ napovídá, jedná se o ziskovou formu vyskytující se v podobě placených sportovních služeb, jenž jsou poskytovány obchodními společnostmi či OSVČ.

3.4 Sekvenční manažerské funkce

Pod pojmem manažerské funkce chápeme takové činnosti, které jsou v dané organizaci manažerem vykonávány k zajištění úspěchu jak organizace, tak své manažerské práce (Vodáček 2006 cit. podle Jedinák 2012).

Manažerské funkce byly v historii probírány mnoha autory a každý je klasifikoval dle svého, jejich klasifikace se pohybovala od pěti až po devatenáct (Čáslavová, 2009).

Francouz H. Fayol je považován za zakladatele manažerských funkcí, které jako první rozdělil na:

- „plánování – stanovení budoucích cílů a metod, jak těchto cílů dosáhnout;
- organizování – zabezpečení zdrojů (materiálních, finančních, lidských);
- příkazování – dávání úkolů a příkazů podřízeným pracovníkům
- koordinace – sladování činností pracovníků;
- kontrola – ověřování souladu plánu a skutečnosti i přijatých závěrů.“ (Sojka a kol. 2005)

Cejthamr (2010) vytvořil přehled manažerských funkcí podle různých známých autorů. Patří mezi ně mimo jiné:

Manažerské funkce podle Druckera:

- plánování,
- organizování,
- kontrola,
- motivace a komunikace,
- rozvoj svůj i ostatních.

Podle Applebyho:

- plánování,
- organizování,
- příkazování
- kontrola.

Podle Gullicka:

- plánování,
- organizování,
- výběr a umístění lidí,
- příkazování,
- koordinace,
- rozpočtování,

- podávání zpráv (kontrola).

V zásadě se však nejčastěji užívá manažerských funkcí dle Koontze a Weihricha, jimiž jsou:

- plánování,
- organizování,
- výběr a umístění lidí,
- vedení lidí,
- kontrola. (Cejthamr, 2010)

Všechny výše zmíněné funkce řadíme mezi tzv. sekvenční manažerské funkce, jelikož na jejich pořadí záleží, navazují na sebe. Kromě sekvenční manažerských funkcí existují také průběžné (někdy také paralelní) funkce, které prostupují sekvenčními funkcemi, tyto jsou prováděny průběžně, a jsou jimi:

- analyzování řešených problémů,
- rozhodování,
- implementace, resp. realizace. (Sojka a kol., 2005)

3.4.1 Plánování

Plánování je první sekvenční manažerskou funkcí, všechny ostatní manažerské funkce z ní vychází. Ostatní realizované jak sekvenční manažerské funkce, tak i průběžné manažerské funkce znamenají svým způsobem splnění plánovaných úkolů a tím se dá říci, že na funkci plánování navazují (Vavřina a kol., 2014).

Plánování v zásadě znamená identifikování cílů vedoucí k dosažení kýžené budoucí situace dané organizace. Zahrnuje vypracovávání dílčích úkolů a rozhoduje o využití zdrojů nutných ke splnění daných cílů. Jinými slovy manažerské plánování definuje budoucí stav, kterého chce organizace dosáhnout a cesty, jimiž se tam dostane (Daft, 2015).

Manažerské plánování zahrnuje podle Jonese (2007) sedm základních činností:

1. předvídání – stanovení, kam povedou současné kroky,
2. stanovení cílů – určení kýžených výsledků,
3. rozvíjení strategií – rozhodnutí, jak a kdy bude cílů dosaženo,
4. programování – nastavení priorit, sekvencí a „timingů“ našich kroků,

5. rozpočetnictví – alokace zdrojů,
6. nastavení procedur – standardizace metod,
7. nastavení firemní politiky/postupů – postupy, jak rozhodovat u důležitých opakujících se záležitostech.

Pro budoucí vývoj organizace je velmi důležité *strategické plánování*, jímž se rozumí proces, kterým se formulují dlouhodobé strategické cíle organizace. Nejdříve je potřeba provést důkladnou analýzu, poté stanovit jeho implementaci, kontrolu a potřebné zdroje. Je v souladu se strategií organizace a jeho zodpovědnost leží na vrcholovém managementu organizace. Úkolem této sekvenční manažerské funkce je určit, jakých výsledků chce organizace dosáhnout, v jakém čase, na jaké úrovni a jaké zdroje k tomu budou potřeba. (Jedinák, 2012). Nejinak tomu je i v případě pláňové kopané, jejíž strategický plán je v praktické části postupně rozebrán.

Čáslavová (2009) shrnula postupy strategického plánování do postupných kroků, těmi jsou:

1. Určit poslání firmy neboli základní filosofii, jakou se bude firma ubírat.
2. Rozebrat výchozí stav a zvážit silné i slabé stránky daného podnikání, tím se rozumí získat veškeré možné informace o reálné pozici podniku, konkurenčním prostředí apod.
3. Určit cíle podnikatelské strategie.
4. Stanovit vhodnou podnikatelskou strategii, která bere v úvahu různorodé podmínky podnikatelského okolí.
5. Realizovat vybranou strategii.

Již byla zmíněna důležitost strategického neboli dlouhodobého plánování. To však není jediným typem plánování, plánovat můžeme i ve střednědobém a krátkodobém hledisku. Každý tento časový horizont plánování najdeme jako pod-bod ke třem hlavním rozdělení plánování ve sportovním prostředí, jimiž podle Čáslavové (2009) jsou cíle sportovní, ekonomické a sociální. Níže najdete toto rozdělení i s konkrétními úkoly aplikovanými na sportovní prostředí. Toto rozdělení nás v souvislosti s naším výzkumem zajímá nejvíce, důležitost mu přikládají i jiné výzkumy týkající se sportovního (fotbalového) prostředí, např. Olšák (2014).

- 1) sportovní cíle

- a. krátkodobé – motivovat sportovce jak ke sportování samotnému, tak k odvádění dobrých výkonů, přejímat nová sportovní odvětví, vyhledávat sportovní talenty, vzdělávat trenéry...
 - b. střednědobé – podporovat výkonnostní sport a volný čas, podporovat sportovní talenty, zdokonalovat kvalitu tréninků...
 - c. dlouhodobé – primárně podporovat zdraví, což je koneckonců klíčovým důvodem ke sportu, podporovat radost ze sportování...
- 2) ekonomické cíle
- a. krátkodobé – vytvořit takovou nabídku sportovní organizace, která povede k dostatečné poptávce, zaměstnat kompetentní a kvalifikované pracovníky, přerozdělovat rozpočty podle cílů, snažit se o navýšení finančních zdrojů, jimž jsou např. sponzoři, využívat reklamy...
 - b. střednědobé – zdokonalit samotné řízení klubu, zlepšit finanční situaci, vytvoření nové image...
 - c. dlouhodobé – vést úspěšně sportovní organizaci z ekonomického hlediska
- 3) sociální cíle
- a. krátkodobé – zlepšovat mezilidské vztahy, potlačit egoismus, dotazovat se členů, podílet se na vytváření cílů, identifikovat se se sportovní organizací...
 - b. střednědobé – podporovat poskytování společenských forem a snažit se o hledání nových, povzbuzovat atmosféru porozumění
 - c. dlouhodobé – podporovat příslušnost každého jednoho člena ke sportovní organizaci, rozvíjet spokojenost jejích členů (Čáslavová, 2009).

Výše zmíněné rozdělení je pro tento výzkum velmi důležité, v praktické části lze vypořádat absenci nejen střednědobých cílů, ale i jejich rozdělení na krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé, což je jedním z důvodů, proč dané cíle a plány nejsou v plážové kopané sestaveny správně.

3.4.2 Organizování

V pořadí druhou sekvenční manažerskou funkcí je organizování.

Organizování je proces vytváření struktury, systému a koncepce, které umožňují řízení a koordinaci činností a zdrojů v organizaci (Robbins, Coulter, DeCenzo, 2017).

Obdobně to vidí Daft (2016), ten organizování popisuje jako proces určování, jak se mají rozdělit zdroje, jaké úkoly mají být provedeny, jak se mají řídit informace a jakým způsobem mají být lidé a oddělení koordinovány.

Výsledkem organizování je organizace, tedy jakési hierarchistické uspořádání celku, s čímž souvisí vymezení nadřízenosti a podřízenosti jednotlivých pracovníků (Řehoř a kol., 2010).

Organizování je podle Žáčka (2008) založeno na využití:

- výhod dělby práce, jinými slovy najít každému pracovníkovi vhodnou specializaci,
- koordinace činností a vztahů pracovníků, kteří jsou jejími vykonavateli,
- určení odpovědnosti a pravomoci pracovníků, kteří jsou participanty v organizačním procesu podniku.

Autor v Žáčkově rozdělení považuje za důležitou především výhodu dělby práce, jelikož právě zužování specializace každého pracovníka je pro podnik velmi efektivní. Vidět to můžeme například na teorii tzv. absolutní výhody, která v nejobecnějším hledisku říká, že pokud spolu budou dvě země obchodovat takovým způsobem, že každá země bude vyrábět pouze ten produkt, který jim jde vyrobit nejefektivněji (bude ho tedy vyrábět jak pro svou zemi, tak pro zemi druhou), tak obě země dosáhnou buď nižších nákladů, nebo většího počtu vyrobených produktů v čase. Tento velmi nadnesený příklad se však dá aplikovat i na management plážové kopané, v rozhovoru s vrcholným představitelem PK je toto téma diskutováno.

Organizováním vznikají organizační struktury. Podle Čáslavové (2009) jsou dnes organizační struktury převážně definovány systémovým přístupem, ve kterém jednotlivé prvky systému tvoří organizační jednotky (odbory, oddělení...).

Vodáček (2013) ve své publikaci zmiňuje dodnes uznávaný názor amerického odborníka Ernesta Daleho. Je to zkratka takových požadavků, kterých má být procesem organizování dosaženo. Jsou jimi.

- **O – objectives** (cíle), zkrátka potřeba zajistit cíle organizace jako celku, ale i dílčích cílů jednotlivých útvarů,

- **S – specialization** (specializace), čímž se rozumí efektivní sdružování stejných činností, což je z ekonomického hlediska optimální,
- **C – coordination** (koordinace), tzn. potřeba vzájemně sladit činnosti a úkoly daných dílčích strukturálních jednotek,
- **A – authority** (pravomoc), tj. zde se dílčí, již specializované, strukturální jednotky rozhodují,
- **R – responsibility** (zodpovědnost).

Dle Armstronga (2008) je pro vytvoření organizační struktury provést určité kroky. Nejdříve se musí analyzovat procesy a činnosti, čímž následně vznikne struktura, která se skládá z různých pracovních pozic a organizačních jednotek. Zde panují vztahy na úrovni spolupráce, komunikace, ale i výkonu pravomocí.

Organizační struktury poskytují dělbu práce pro bezproblémové provádění činností. Na straně druhé také zajišťují její integraci, díky které je dosaženo cílů, které jsou společné pro všechny diferencované organizační jednotky (Vodáček, 2013).

Klíčovým faktorem organizování je rozpětí řízení, to vyjadřuje, kolik podřízených pracovníků připadá na jednoho nadřízeného. Existuje termín zvaný optimální rozpětí řízení, které stanovuje maximální počet podřízených, jenž je manažer s přihlédnutím k omezeným fyzickým a mentálním kapacitám schopen efektivně vést. V. A: Graicunas se ve třicátých letech minulého století zabýval myšlenkou přesného výpočtu optimálního rozpětí řízení. Nakonec došel k číslu 5 jakožto hranici manažera pro počet podřízených. K tomuto výpočtu konstatoval, že manažer musí mít přehled o všech typech vztahů, které se v uvažované jednotce vyskytnou a že nad 5 pracovníků by vedoucí tento přehled již ztratil. Dle něj existují tři typy vztahů: přímý vztah mezi vedoucím a podřízenými, vztah mezi vedoucím a skupinami podřízených a v poslední řadě nepřímý vztah navzájem mezi podřízenými, o kterých by měl manažer vědět. Tento exaktní výpočet samozřejmě narazil na spoustu problémů, například nelze tímto jedním výpočtem vzít v potaz všechny faktory, na kterých závisí optimální rozpětí řízení (individualita pracovníků, diferencované prostředí apod. (Řehoř a kol., 2010).

S rozpětím řízení souvisí členění organizačních struktur na široké a úzké. Úzké rozpětí je typické pro těsné vedení a kontrolu. Jeho nevýhodou jsou vyšší náklady na manažery. Široké rozpětí je naopak výhodné v případě potřeby delegovat pravomoci či ve větších nárocích na zaměstnávání kvalifikovaných pracovníků. Problémem však je

možnost přetížení manažerů, tendence oddalování úkolů apod. (Koontz, Weihrich, 1993).

Dalším dělením organizačních struktur je členění na formální a neformální. Formální strukturou rozumíme účelovou strukturu daných organizačních jednotek v uvažované organizaci. Naopak za neformální strukturu považujeme přirozené shromažďování lidí se společným zájmem (Koontz, Weihrich, 1993).

Co se týče problematiky organizování ve sportovním prostředí, Čáslavová (2009) ve své publikaci píše o semináři profesionálních fotbalových klubů s tematikou organizování konaným v Belgii. Mimo jiné v semináři zazněly problémy organizování z hlediska zdvojování funkcí. Zdvojování funkcí může vzniknout horizontálním kumulováním, což znamená, že si zaměstnanci berou na starost kromě svých funkcí i funkce dalších oddělení. Dalším typem je kumulování vertikální, zde se pracovníci angažují jak na výkonné, tak i na vedoucí úrovni, což je problém především z důvodu nedostatečné kontroly.

3.4.3 Výběr a rozmístění pracovníků

Výběr a rozmístění pracovníků je důležitý proces v oblasti řízení lidských zdrojů, jehož cílem je najít a zaměstnat ty nejvhodnější kandidáty na konkrétní pracovní pozice v organizaci. Správné rozmístění pracovníků zajišťuje, že každý má přidělenou práci, která odpovídá jeho schopnostem a zároveň plní potřeby organizace (Snell, Bohlander, 2014).

Východiskem pro stanovení pozičních požadavků je v systémovém modelu výběru souhrnný plán potřeby manažerů. Každá pracovní pozice by měla obsahovat takové úkoly, které budou představovat trvalou pracovní výzvu pro daného zaměstnance (Malach, 2004).

Pro účely tohoto výzkumu nás velmi zajímá obsah manažerské funkce výběru a rozmístění spolupracovníků, ten se zabývá těmito okruhy:

- Plánování potřeby vhodných zaměstnanců,
- Výběr a zajištění vhodných zaměstnanců,
- Hodnocení vykonané práce,
- Povýšení, ponížení či přesunutí pracovníka,
- zvyšování kvalifikace a rekvalifikace,

- odměňování pracovníků,
- pracovní podmínky pracovníků (Vodáček a Vodáčková, 2013).

Výše uvedené dílčí fáze se někdy také agregují do tří větších celků, a to:

- plánování, zajištění, výběr a nasazení,
- hodnocení spolupracovníků a jeho důsledky (změny pracovního zařazení a kvalifikace),
- odměňování a podmínky práce (Vodáček a Vodáčková, 2013).

V pořadí první obsahová náplň, tedy **personální plánování**, má za cíl zajištění kvalitních zaměstnanců. Personální plánování zahrnuje rozbor kapacitních nároků dané práce pro určitý časový výhled. K těmto pracovním nárokům se dále musí stanovit jejich potřebné zajištění lidmi. Tyto informace vyjadřujeme vy strukturním členění, jenž má čtyři dimenze: profesní, kvalifikační, časová, organizačně-místní (Vodáček a Vodáčková, 2006).

Cílem **zajištění a výběru pracovníků** je přilákání vhodných kandidátů na daná pracovní místa v požadovaném množství a s co nejnižšími náklady. Tyto kandidáty můžeme získat jak interně, tak externě. Interní získávání pracovníků zkrátka znamená posun či sesun pracovníků uvnitř organizace, zatímco externím se rozumí získávání pracovníků z vnějšího světa, můžeme zde řadit například head-hunting (Koubek, 2009).

Dle Vodáčka a Vodáčkové (2013) můžeme zajištění, výběr a rozmístění pracovníků rozčlenit na čtyři základní dimenze:

- **profesní** – podchycuje, jaké profesní kategorie zaměstnanců jsou nezbytné,
- **kvalifikační** – stanovuje nezbytnou odbornou úroveň uvažované profese,
- **časová** – v plánovaných rozborech zachycuje časový horizont, v němž přichází v úvahu potřeba profesí určité kvalifikační úrovně,
- **organizačně-místní** – stanovuje, v které dílčí organizační jednotce či na kterém místě budou profesně, kvalifikačně i časově určené pracovníci zapotřebí.

Důležitým posláním **hodnocení pracovníků** je využití jejich profesní kvalifikace, schopnost motivovat je a také náležitě odměňovat (Koubek, 2009).

Pro Vodáčka a Vodáčkovou (2013) je primárním kritériem pro hodnocení jednotlivců vždy účel, tj. co se hodnocením sleduje. Jde obvykle o následující charakteristiky:

- **hodnocení pracovní role** (např. kvantita a kvalita plnění zadaných i dalších úkolů...),
- **chování v průběhu pracovního procesu**, popřípadě i mimo něj (např. obětavost, iniciativa, inovační aktivita, disciplína...),
- **osobní a charakterové rysy** (např. čestnost, svědomitost, poctivost...),
- **perspektivnost pro organizační jednotku** (např. hledisko věku, nahraditelnost...).

Koubek (2009) je přesvědčený o tom, že chce-li být člověk „zaměstnatelný“, musí své znalosti a dovednosti neustále rozšiřovat. Je to dáno tím, že požadavky na znalosti a dovednosti pracovníka se v dnešní době strašně rychle mění a stávají se stále náročnějšími.

Zvyšování kvalifikace obvykle zahrnuje tři fáze, a to:

- stanovení cílů a reálné potřeby zvýšení kvalifikace, včetně kritérií pro plnění a hodnocení výsledků,
- zajištění realizace. Jde o určení vhodných postupů vstupního ohodnocení školených spolupracovníků (např. testy potřebných znalostí, schopností...) a návazné stanovení odpovídající náplně a metod výuky,
- vyhodnocení výsledků a závěry. Zahrnuje obvyklé hodnocení průběhu výuky zúčastněných, ověření konečných výsledků pro plánovanou kvalifikaci... (Vodáček a Vodáčková, 2013)

Odměňování pracovníků se řadí mezi nejdůležitější činnosti manažerské funkce výběru a rozmístění pracovníků. Důvod je prostý, odměny ve formě mzdy, platu či jiných zaměstnaneckých benefitů jsou to hlavní, co každého pracovníka zajímá a motivuje. Výše mzdy či platu by měla odrážet objem a kvalitu vykonané práce, ale zároveň by měla mít pro pracovníka motivační a stimulační účinek (Koubek, 2009).

Armstrong (2009) se ve své publikaci věnuje cílům odměňování, jsou jimi:

- odměňování pracovníků dle hodnoty, kterou dané organizaci přinášejí,
- snaha o propojení odměňování a hodnoty pracovníků s cíli podniku,
- získání a udržení kvalitních pracovníků,
- získat si správným odměňováním jejich oddanost a motivovat je.

Neziskový sektor ve sportovní sféře se vyznačuje využíváním dobrovolnické práce. Dobrovolnická práce v sobě skýtá pozitiva i negativa. Pozitiva mohou být vnitřní motivace, neformální pracovní prostředí, ale hlavně ušetření nákladů. Negativa se projevují především nedostatkem času dobrovolníků a nedostatečnou kvalitací, z čehož může pramenit nízká kvalita odvedené práce (Čáslavová, 2009).

V této souvislosti nás tedy primárně zajímá, jakým způsobem (a zdali vůbec) v managementu PK probíhá *personální plánování*, jinými slovy rozboru kapacitních nároků pro určitý časový výhled; samotný *výběr a zajištění pracovníků*, z jakých čerpají zdroje, tj. interně či externě, jak probíhá *hodnocení a odměňování pracovníků* (s odměňováním souvisí již výše zmíněná *dobrovolnická práce*).

3.4.4 Vedení lidí

Koontz a Weihrich (1993) mají pro čtvrtou sekvenční manažerskou funkci svou definici, dle nich se jedná o „*proces ovlivňování lidí takovým způsobem, že jejich činnost přispívá k dosažení skupinových a podnikových cílů*“.

Vodáček a Vodáčková (2013) vidí poslání vedení lidí velmi obdobně, popisují ho jako „*vytváření, a pak i účelné a účinné využívání schopnosti, dovednosti a umění manažerů vést, usměrňovat, stimulovat a motivovat své spolupracovníky ke kvalitnímu, aktivnímu, popř. tvůrčímu plnění cílů jejich práce*“.

Vést lidi je nezbytné na všech úrovních podniku, od vrcholového managementu až po dílnu. Manažer musí disponovat schopností předvídat a vykonávat činnosti tak, jak je to pro organizaci nejlepší (Dědina a Cejthamr, 2005).

Vést lidi znamená cílevědomé působení na spolupracovníky ve smyslu:

- rozpoznat jejich potřeby,
- rozvíjet jejich schopnosti,
- usměrnit je k takovému jednání, jenž povede k dosažení podnikových cílů,
- kvantitativně i kvalitativně zdokonalit jejich odvedenou práci (Jedinák, 2012).

Způsob vedení má přímou návaznost na celkovou výkonnost organizace. U manažerů je tedy nezbytné, aby věděli, jak správně podpořit výkon jednotlivých podřízených. Pro tento účel vytvořili Bělohlávek a kol. (2001) následující principy:

- **princip souladu cílů** – čím více manažerů dokáže harmonizovat osobní cíle jednotlivců s podnikovými cíli, tím efektivnější a výkonnější organizace bude,

- **princip motivace** – čím pečlivěji budou manažeři posuzovat systém odměn a čím pečlivěji ho budou integrovat do celého systému řízení, tím bude motivační program efektivnější,
- **princip vůdcovství** – čím více manažeři porozumějí tomu, co motivuje jejich podřízené a jak tyto stimuly fungují, a čím více se toto poznání bude odrážet ve vykovávání manažerských funkcí, tím budou pravděpodobně jako lídři působit efektivněji,
- **princip komunikace** – komunikace bude tím jasnější, čím bude její jazyk a způsob přenosu příjemci srozumitelnější,
- **princip komunikační integrity** – čím větší bude integrita a konzistence písemných, ústních a mimoslovních sdělení i morálních chování odesílatele, tím více budou sdělení příjemcem akceptovatelná,
- **princip podpůrného použití neformální organizace** – komunikace bude tím efektivnější, čím více budou vedoucí pracovníci využívat neformální organizační strukturu na podporu komunikačních kanálů formální organizační struktury. Bez ohledu na to, zda jsou či nejsou informace pravdivé, proudí neformální organizační strukturou rychleji.

V této souvislosti nás zajímá zejména komunikace, jakým způsobem komunikace probíhá, na jakých úrovních, zda jsou například hráči dostatečně informováni apod.

Co se týče postojů manažerů k lidem, obecně velmi rozšířenými a populárními teoriemi jsou McGregorovy teorie X a teorie Y.

Teorie X je v podstatě metodou cukru a biče, na které jsou postaveny tradiční organizace. Předpokladem teorie X je zpravidla vykořisťovatelský a autoritativní management. Má tyto rysy:

- průměrný pracovník je líný a nechce pracovat,
- takovýto pracovník potřebuje pevný dohled a hrozbu postihů, chce-li podnik dosáhnout svých cílů,
- průměrný pracovník se snaží za každou cenu vyhnout zodpovědnosti, je raději řízen
- motivace je pro pracovníka čistě fyziologická (Dědina, Cejthamr, 2005).

Dědina a Cejthamr (2005) dále uvádějí pravý opak teorie X, a to teorii Y, jenž se snaží propojit individuální cíle s cíli podniku. Vyznačuje se těmito vlastnostmi:

- práce je pro pracovníka přirozená, nevnímá ji jako něco nuceného,
- při vykovávání pracovní činnosti se tito lidé sami řídí a kontrolují,
- v podmínkách odpovídajících teorii Y pracovník sám vyhledává zodpovědnost.

Dědina a Cejthamr (2005) jsou toho názoru, že přístup v teorii Y je nejideálnějším způsobem, jak přinutit pracovníky ke spolupráci. Manažer by měl být schopný vytvořit z pracoviště takové místo, kde jednotlivci budou uspokojovat své motivační potřeby naplní své vlastní cíle prostřednictvím cílů podniku.

Další neméně důležitou součástí manažerské funkce vedení lidí je *motivace*. Umění manažera motivovat spolupracovníky znamená podle Vodáčka a Vodáčkové (2013) „*vytvořit u nich zájem, ochotu a chuť aktivně se angažovat při plnění činností odpovídajících poslání a cílům organizace. Jde o spojení osobního zájmu a úsilí účastníka pracovního procesu s potřebami organizační jednotky, a to cílevědomým působením vedoucího pracovníka*“.

Motivaci v zásadě rozdělujeme na pozitivní a negativní. Podle Plevové (2012) je pozitivní motivace vytvořena dojemem kladné zkušenosti, čímž pracovníka navádí k opakování dané činnosti, jelikož věří, že se mu opět pozitivní motivace dostane. Naopak negativní motivace před opakováním dané činnosti varuje, jelikož z ní v minulosti vyústil postih.

Jednou z nejrozšířenějších teorií motivace je Maslowova hierarchie potřeb. Podle tohoto amerického psychologa ruského původu postupují potřeby „od břicha k hlavě“. Nejdříve musí být tedy nasycena potřeba nižšího stupně (fyziologické potřeby), a poté teprve se může stát motivem potřeba stupně vyššího (např. potřeba uznání (Štěpaník, 2003)).

Horská (2009) říká, že Maslowova hierarchie potřeb vychází z teorií X a Y. Teorie X se opírá především o zajištění základních životních potřeb zaměstnanců (tj. o saturaci fyziologických potřeb a potřeby bezpečí), zatímco teorie Y tuto dimenzi překračuje a snaží se zajistit i vyšší potřeby zaměstnanců (potřeby sounáležitosti, uznání, seberealizace).



Zdroj: Štěpaník (2003), str. 98

3.4.5 Kontrola

Poslední sekvenční manažerskou funkcí je kontrola. Kontrolou se podle Vodáčka a Vodáčkové (2013) rozumí „*včasné a hospodárné zjištění, rozbor a přijetí závěrů k odchylkám, které v řízeném procesu charakterizují rozdíl mezi záměrem (např. plánem) a jeho realizací*“.

Podle Vebera (2003) je smyslem kontroly „*získat přesvědčení (důvěru, jistotu), že vývoj řízené reality se vyvíjí žádoucím směrem a určené záměry budou dosaženy. V řadě případů může kontrola vyvolat nové manažerské aktivity, tj. nová rozhodnutí, přijetí korigujících opatření, změny v motivaci, organizačním uspořádání atp.*“ (Veber, 2003).

Podle Vebera (2009) musí kontrola probíhat na všech úrovních organizační struktury. Díky kontrole získá vedoucí pracovník objektivní představu o situaci v podniku, zda jsou úkoly plněny dle plánu, zda se nevyskytují nějaké problémy atd. Na základě výsledků zpětné kontroly se následně vyhotovují kontrolní závěry (Veber, 2009).

Janišová a Krivánek (2013) rozdělují základní kontrolní proces na čtyři postupné kroky, a těmi jsou:

- stanovení standardů neboli procesů či postupů, kterých hodláme dosáhnout;
- měření vykonané práce,

- korekce zjištěných odchylek od stanovených plánů,
- vytvoření a zavedení nápravných opatření.

Čáslavová (2009) konstatuje, že v neziskové organizaci podléhají kontrole zejména ekonomické záležitosti (náklady, příjmy...). V této souvislosti zmiňuje především rozpočetnictví.

Sportovní nezisková organizace získává prostředky z mnoha zdrojů, především se však jedná o:

- příspěvky jednotlivých členů,
- dary – každá fyzická či právnická osoba může poskytnout dar amatérské sportovní organizaci, daný subjekt tím získá zvýhodnění při daňovém odpočtu a sport se díky takovým darům může rychleji rozvíjet,
- reklama – sportovní kluby velmi často nějakým způsobem zviditelňují jiné firmy, např. na dresu, na mantinelech, na plakátech v areálu apod. (Rektařík a kol., 2015).

Výše uvedené formy získávání finančních prostředků se dají aplikovat i na plážovou kopanou, jíž se tato práce zabývá.

V praktické části nás v této souvislosti zajímá, zdali vůbec ke kontrole dochází, případně jak často, jaké jsou kontrolní standardy a kdo má kontrolu na starosti.

3.5 Kapitola souvisejících výzkumů

V této kapitole autor zmiňuje výzkumy, které nějakým způsobem mohou tento výzkum doplňovat či se dají různorodé výsledky porovnávat.

Valeš (2019) provedl výzkum týkající se postojů a povědomí studentů vysokých škol o plážové kopané. Závěr výzkumu říká, že 70 % studentů vysokých škol o plážové kopané někdy slyšelo, ale chybí zde jakákoli hlubší znalost či asociace. Hráči, na které cílí plážová kopaná, jsou ve věkovém vyjádření jistě také lidé, kteří studují na vysoké škole, a tedy jsou pro analýzu managementu plážové kopané závěry zmíněného výzkumu přínosné. V diskusi autor hodnotí výsledky analýzy se závěry Valeše (2019).

Masák (2011) ve své práci na téma „Zdokonalení managementu fotbalového klubu AFK Slavoj Podolí Praha“ uvedl jako návrh na zdokonalení tzv. Projekt ze školy na hřiště, jenž měl za cíl dostat mladé žáky z okolních škol na Podolí si fotbal

vyzkoušet. Plážová kopaná je v tomto ohledu atraktivní záležitostí a příjemným doplňkem pro hráče klasického fotbalu, autor tedy po analýze managementu plážové kopané prodiskutuje možnost implementace obdobného projektu aplikovaného na plážovou kopanou.

Tato práce se zabývá managementem plážové kopané v České republice a analýza probíhá na základě sekvenčních manažerských funkcí. Vykonávání funkce plánování, jež je mnohými autory považována za nejdůležitější, bylo podrobně například autory Adamem (2015), jež se zabýval managementem pražského fotbalového klubu FC Zličín, či Doležalem (2016), který se ve svém výzkumu zabíral managementem pražského svazu malého fotbalu. Oba autoři dospěli k velmi podobným závěrům z hlediska této první manažerské funkce. Tímto závěrem byla absence střednědobých a dlouhodobých plánů, jinými slovy se v těchto amatérských organizacích nijak nehledělo do budoucna, ale spíše pouze na aktuální sezonu. Analogicky k předchozím odstavcům této kapitoly, tak i zde se k této záležitosti po zanalyzování této manažerské funkce v plážové kopané autor vrátí v kapitole Diskuse a porovná závěry těchto bádání.

4 METODICKÁ ČÁST

Pojem metodologie vidí Hendl (2008) jako vědu zabývající se posuzováním a navrhováním strategií a metod. Předmětem této disciplíny jsou podle něj nástroje vědy.

Metodologickými postupy, které jsou využity v tomto výzkumu, jsou analýza dokumentů a polostrukturované rozhovory.

4.1 Analýza dokumentů

Hendl (2005) říká, že dokumenty mohou být doplňkem dat získaných např. rozhovorem či pozorováním. Jedná se o data z minulosti, které byly pořízeny někým jiným než výzkumníkem a pro jiný účel. Ve vztahu k události členíme dokumenty na:

- současné dokumenty vzniklé v době dané události,
- retrospektivní, které vznikly po dané události,
- primární, které byly vytvořeny přímými svědky události,
- sekundární vzniklé za pomoci dokumentů primárních.

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

- současné dokumenty, které vznikly v době uvažované události,
- retrospektivní dokumenty, jež vznikly po uvažované události,
- primární dokumenty vytvořené přímými svědky události,
- sekundární dokumenty, které vznikly pomocí primárních dokumentů.

Dokumenty se však mohou členit i na osobní dokumenty, úřední, archivní data, výstupy masových médií a virtuální data.

Autor analyzoval převážně krátkodobé harmonogramy a strategické cíle, které mu byly poskytnuty vedením plážové kopané. Čtenáři je najdou v příloze.

4.2 Polostrukturované rozhovory

Gavora (2000) říká, že při strukturovaném rozhovoru jsou otázky pevně dané. Výsledkem jsou tedy přesné a konkrétní odpovědi na to, co zkoumáme. U nestrukturovaného rozhovoru má dotazovaný naprostou volnost, tento typ rozhovoru může přinést zcela neočekávané odpovědi, na které bychom bývali otázku ani nepoložili. Někde mezi leží rozhovor polostrukturovaný, který kombinuje oba předchozí typy. Jsou stanoveny okruhy otázek, kterých se autor hodlá držet, ale zároveň je ponechán prostor jak pro dotazovaného, aby své odpovědi rozvinul dále, tak pro autora, aby se případně dotázal na otázky, které nebyly pro rozhovor připraveny.

Rozhovor s vrcholným představitelem plážové kopané

První rozhovor proběhl s vrcholným činovníkem plážové kopané. Rozhovor s takovým člověkem přinesl pro výzkum cenné poznatky ohledně fungování managementu a primárně vykonávání sekvenčních manažerských funkcí. Některé poznatky by autor rozhovorem s jinými představiteli plážové kopané nezjistil.

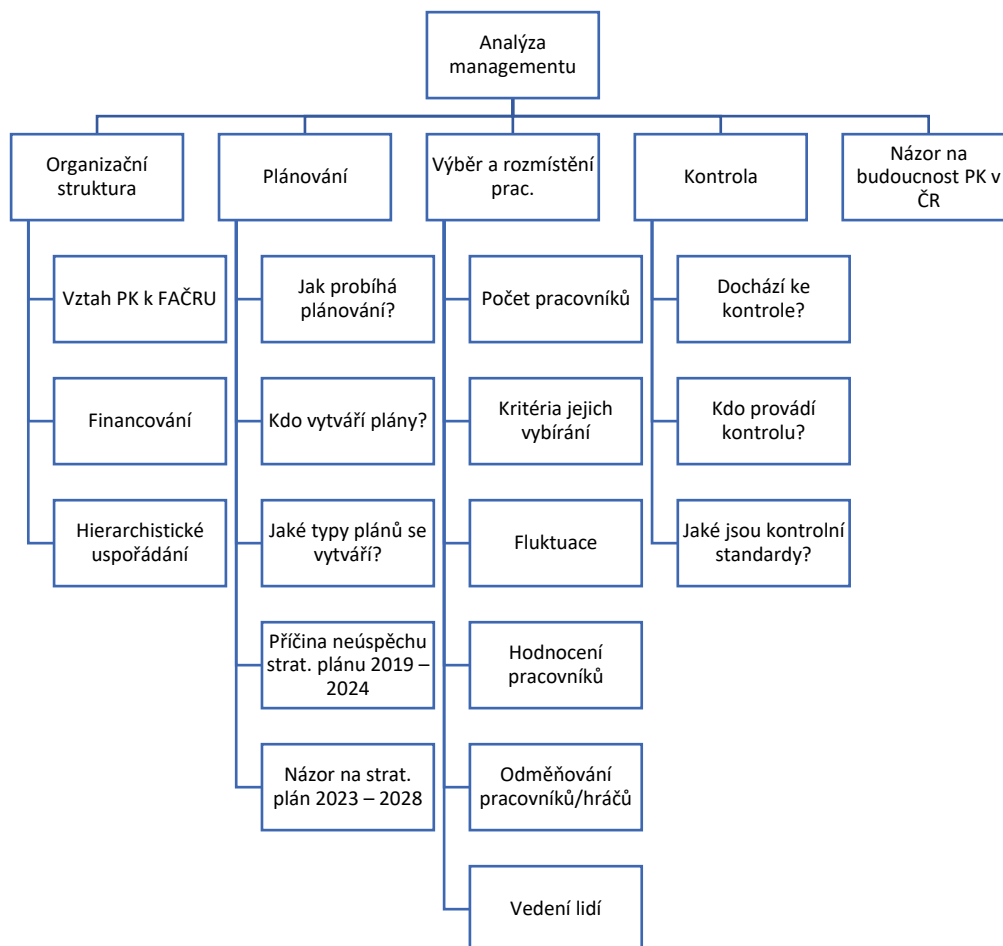
První část rozhovoru se týkala organizační struktury, zpočátku tedy zasazením plážové kopané do hierarchie FAČRU, pod který plážová kopaná spadá, následně bylo v tomto kontextu rozebráno financování, které je plážové kopané FAČREM poskytováno a následně tento představitel popsal organizační strukturu uvnitř PK.

Druhým tématem rozhovoru byla první sekvenční manažerská funkce plánování. Mimo základní otázky, jako jak plánování probíhá, kdo plány vytváří a jaké typy plánů se vytváří, považoval autor za důležité zjistit názor respondenta na příčinu neúspěchu předchozího strategického plánu a následně postoj k novému strategickému plánu.

Třetím tématem byla třetí sekvenční manažerská funkce výběr a rozmístění pracovníků. Jednotlivé podotázky vycházejí z teoretických poznatků, zároveň autor považuje za nezbytné tyto informace získat pro správnou analýzu. Posledním podtématem je sekvenční manažerská funkce vedení lidí, kterou pro svou stručnost autor spojil s výběrem a rozmístěním pracovníků.

Posledním tématem byla funkce kontroly, konkrétně tedy jak vypadá v PK kontrola, kdo ji provádí a jaké jsou kontrolní standardy.

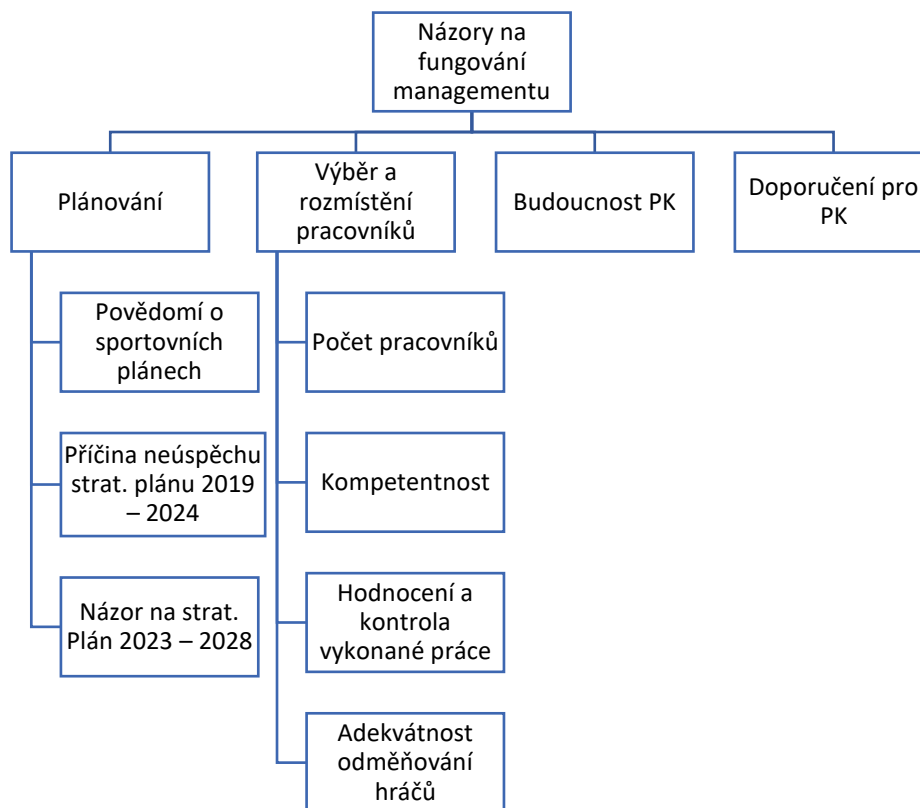
Na závěr měl autor připraveno otázku na budoucnost plážové kopané v ČR, nicméně již z rozhovoru měl autor na tuto otázku dost informací a přímá otázka na to tedy již nepadla.



Zdroj: Vlastní zpracování

Rozhovor s šéftrenérem reprezentací

V pořadí druhý rozhovor byl proveden s šéftrenérem reprezentací. Počet otázek je značně zredukován, jak je vidět v operacionalizaci níže. Důvod rozhovoru s tímto činovníkem byl pro zjištění postojů a názorů na vykonávání vybraných sekvenčních manažerských funkcí, a zároveň na budoucnost tohoto sportu. Již zde tedy nepadly otázky týkající se např. vztahu PK k FAČR, financování, hierarchistickém uspořádání a ani některých podotázek k manažerským funkcím, u kterých dle autora stačila odpověď nejvyššího představitele (šlo spíše o zjišťování faktů než názorů). Tento rozhovor byl tedy proveden čistě pro následnou komparaci postojů a názorů.



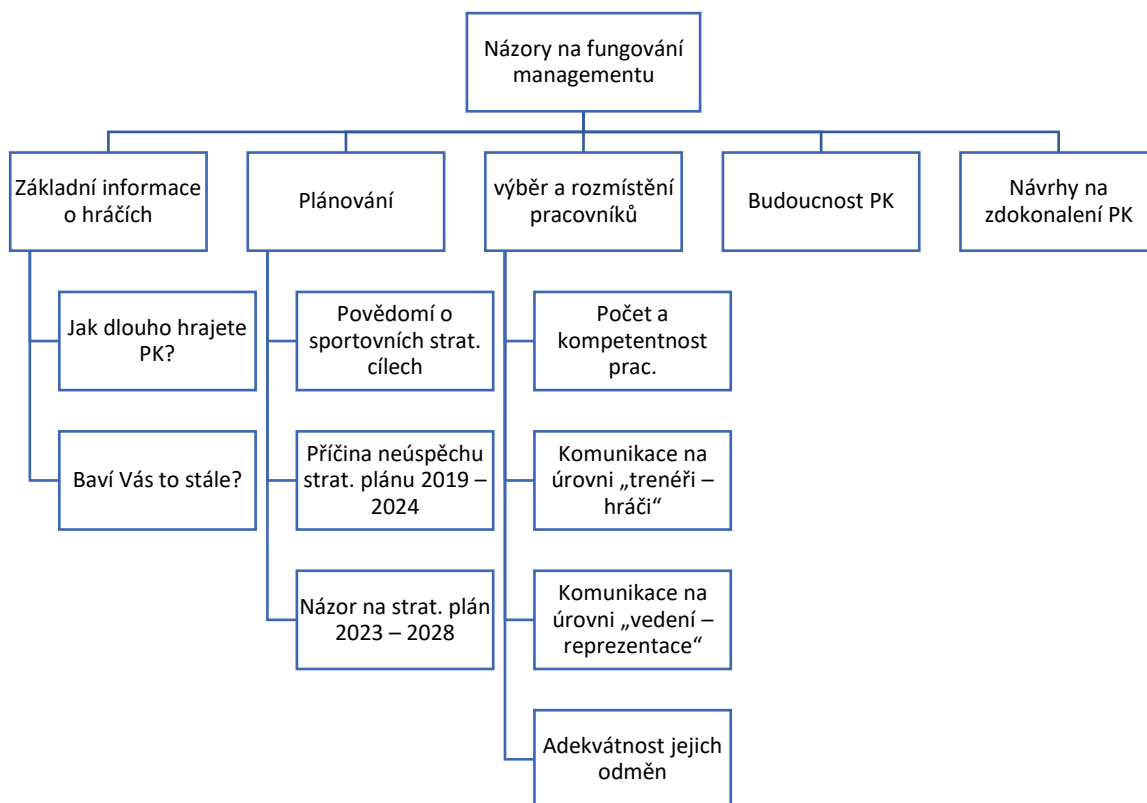
Zdroj: Vlastní zpracování

Rozhovor s hráči

Poslední rozhovor byl proveden se dvěma anonymními hráči plážové kopané. Důvod provedení tohoto rozhovoru bylo získání dalších názorů a postojů, ze kterých byla následně provedena komparace a díky čemuž bylo u následné analýzy dosaženo vyšší míry objektivity. Pro dosažení vyšší objektivity autor záměrně provedl rozhovory nejdříve s vrcholným představitelem PK (pomyslnou špičkou hierarchie), dále s šéftrenérem úseku reprezentací jakožto mezičlánkem mezi vedením a samotnými hráči, a v poslední řadě se samotnými hráči, kteří jsou v pomyslné hierarchii nejnižší tak, aby byly vyslyšeny názory na všech úrovních.

Jak je již patrné z předchozího odstavce, samotné otázky byly velmi podobné otázkám pro šéftrenéra reprezentací. Mimo jiné se však autor nejdříve zeptal na dobu, po kterou se již hráči v plážové kopané vyskytují, aby měl čtenář představu, jak dlouho se zde hráči pohybují a jak velkou výpovědní hodnotu jejich odpovědi mají (autor

věděl, že ji hrají již více než 5 let, z toho důvodu tyto dva hráče pro rozhovor vybral). Další otázka se týkala toho, zdali je tento sport ještě baví, jelikož poskytování radosti ze sportu je pro každou amatérskou organizaci klíčové. Zbytek otázek byl již prakticky shodný s otázkami položenými šéftrenéru reprezentací.



Zdroj: Vlastní zpracování

5 ANALÝZA MANAGEMENTU PLÁŽOVÉ KOPANÉ V ČR

5.1 Vznik a vývoj plážové kopané v České republice

Počátek plážové kopané je v České republice spojován přibližně s rokem 2007. Tehdy zastával funkci předsedy Oldřich Prohl. V roce 2008 se připojil k tomuto sportu Jan Dáamec a začal tento sport aktivně rozvíjet. V tomto roce bylo také vybudováno první plážové hřiště na Císařské louce v rámci rozvoje tohoto sportu. V roce 2009 se Jan Dáamec stal předsedou a od té doby se snaží propagovat tento sport různými způsoby.

Rok 2016 byl významným milníkem v tomto směru, protože Praha byla Evropským hlavním městem sportu. V této souvislosti byl uspořádán reprezentační turnaj v plážové kopané, což přineslo lepší povědomí o tomto sportu a přilákalo nejen nové hráče, ale také zvýšilo finanční podporu ze strany FAČR. Před tímto obdobím bylo hledání finančních prostředků obtížné, hráči i realizační tým pracovali bez jakéhokoli platu. Stejně tak nebyly hrazeny náklady na účast na různých turnajích, což často vedlo k situacím, kdy někteří hráči nemohli s námi cestovat.

5.1.1 Fortuna BS Liga

Nejvyšší soutěží na klubové úrovni je Fortuna BS Liga, která se v mužské kategorii v České republice hraje již 14 let. Hraje se vždy v létě po dobu přibližně tří týdnů.

První ročník celostátní ligy se odehrál už v roce 2009 za účasti šestice týmů a z prvního titulu se radoval tým Beach Polabí. Liga se v kategorii mužů tehdy odehrála v pěti etapách, která hostila sportovní střediska v pěti městech – Praze, Plzni, Semicích, Písku a Pňově.

O rok později zůstal počet účastníků v mužské kategorii stejný, ale v roce 2011 došlo k rozšíření soutěže o další čtyři celky. Mezi deseti týmy se poprvé objevil i zahraniční tým – konkrétně slovenský celek Kapi BS Team.

V roce 2012 nastal průlom, když se mužská liga hrála nejen v České republice, ale i na Slovensku, konkrétně v Nitře. O další rok později získali svůj první mistrovský

titul hráči BS Bohemians Praha 1905, kterým se následně jako prvním v historii povedlo trofej obhájit a v roce 2015 „klokani“ dokonce dosáhli na zlatý hattrick.

V roce 2016 si třetí titul v historii připsala rovněž BS Ladronka Praha. Do historického vedení se „klokani“ vrátili v roce 2018, když ve finále porazili českou reprezentaci do 21 let, ze které se později vytvořila BS Slavia Praha.

Od tohoto roku zároveň probíhá souboj dvou aktuálně nejlepších celků – Bohemians a Slavia. Posledních pět ročníků se právě tyto dva celky utkaly ve finále, na trůnu se zatím pravidelně střídají.

Vítězný tým české Fortuna BS Ligy má právo reprezentovat Českou republiku na Euro Winners Cupu, období Ligy mistrů v plážovém fotbale.

5.2 Současná podoba plážové kopané v České republice

5.2.1 Vztah plážové kopané s FAČR

Plážová kopaná je součástí struktury FAČR a patří pod sekci Grassroots. Být součástí struktury FAČR je pro plážovou kopanou nezbytné. FAČR spadá pod FIFU, která řídí všechny asociace jednotlivých zemí a aby bylo možno účastnit se mezinárodních akcí a turnajů, např. Mistrovství světa v plážové kopané, European Beach Soccer league (EBSL) apod., tak je potřeba být součástí asociace, v případě ČR se, jak už bylo řečeno, jedná o FAČR. Nebýt součástí této asociace, tak by se žádné těchto mezinárodních akcí, turnajů, ani lig nemohly týmy z České republiky účastnit a jako sport by se zde plážová kopaná velmi těžko rozvíjela.

Dalším faktorem, který hraje ve prospěch soužití s FAČR, je financování. FAČR je každý rok financována různými zdroji na podporu a rozvoj sportu, v tomto případě fotbalu. Tyto finance dostává od Národní sportovní agentury, dále ve formě dotací, od sponzorů atd. Tyto finance jsou následně přerozdělovány jednotlivým úsekům, jako třeba Úseku futsalu nebo právě Úseku plážové kopané. Každý úsek dostává jinou částku v závislosti na výši členské základny, z toho vyplývá, že percentil, který putuje plážové kopané, je menší než třeba právě v případě již zmíněného Úseku futsalu.

Komise plážové kopané každý rok v říjnu plánuje rozpočet na následující sezonu, který je následně předkládán ke schválení FAČRU. Tento obnos však slouží čistě k hrazení akcí a turnajů, tzn. tuzemských a zahraničních výjezdů reprezentací, Fortuna BS Ligy, kempů apod. Ostatní náklady, jako například průběžné hrazení

nájemného, vody, elektřiny, to už je hrazeno penězi od sponzorů, jimiž jsou Fortuna, Puma a pivovar Pražáčka.

Z důvodu asociace plážové kopané k FAČRU plážová kopaná nedisponuje některými dokumenty, které samostatně stojící organizace mít musí, např. stanovami.

5.2.2 Organizační struktura

Řídícím a výkonným orgánem plážové kopané je odborná komise, která koordinuje organizaci a řízení oficiálních soutěží v plážové kopané. Nedílnou součástí komise je řízení reprezentace České republiky plážové kopané a zajištění jednotlivých akcí vyplývajících z členství v organizaci FIFA.

Jak již bylo zmíněno výše, komise zařizuje vše spojené s reprezentací počínaje zařizováním akcí a turnajů v zahraničí, zajišťování letenek, ubytování, stravy, přes organizování tuzemských akcí a turnajů až po samotný rozvoj tohoto sportu. Mimo akcí a turnajů spojených s reprezentací komise také organizuje veškeré další tuzemské soutěže, tzn. klubovou Fortuna Beach Soccer League, Amatérská Beach Soccer liga, kempy apod. O jednotlivé mimo-reprezentační týmy už se však nestará.

Odborná komise sestává z jednoho předsedy a dvou členů.

Pod odbornou komisí se nachází sekce Marketing a média, kde je 5 členů, každý člen se věnuje jedné činnosti (web, sociální síť, foto, produkce, grafika)

Dalším úsekem je sekretariát skládající se z jednoho sekretáře, jednoho komisaře rozhodčích a jednoho FIFA rozhodčího.

A jako poslední je zde úsek reprezentace, kde je šéftrenér reprezentací, hlavní trenér mužů, hlavní trenér žen, hlavní trenér mládeže, asistent trenéra mužů, asistent trenéra žen, trenér brankářů a fyzioterapeut.

V rozhovoru se autor ptal vrcholného pracovníka, zda dochází k tzv. zdvojování funkcí, které je velmi časté v amatérských sportovních organizacích z důvodu nedostatku pracovníků. Tento pracovník odpověděl, že jich je všeho všudy 18, a tím pádem ke zdvojování funkcí nedochází, každý má svou specializaci.

V organizační struktuře autor nespatřuje žádné zásadní nedostatky.

5.3 Sekvenční manažerské funkce

Podkapitola sekvenčních manažerských funkcí se zabývá analýzou způsobů vykonávání těchto jednotlivých funkcí. Toho bylo docíleno zanalyzováním interních dokumentů a porovnání různých pohledů a názorů získaných v polostrukturovaných rozhovorech. Jak je vidět níže, ne na různých úrovních managementu, ani na hráčském poli, je pohlíženo na způsob jejich vykonávání stejně!

5.3.1 Plánování

Tuto první sekvenční manažerskou funkci má na starosti nejvyšší orgán, tedy komise. Plánování je vypracováváno na krátkodobý a dlouhodobý horizont. Jelikož je vypracovává komise, tak odpovědni jsou samotnému FAČRU, který na tyto plánované akce poskytuje rozpočet.

Analýza této sekvenční manažerské funkce vychází z různorodých odpovědí, které autor získal polostrukturovanými rozhovory.

5.3.1.1 Krátkodobé plánování

Krátkodobé plánování je vytvářeno vždy každoročně na následující sezonu. Vše začíná plánováním ohledně rozpočtu podle toho, co vše se ten rok chystá, tj. Mistrovství světa, Evropská liga, různé kvalifikace, Fortuna BS Liga, Amatérská BS Liga, letní kempy... Na toto všechno se detailně připravuje rozpočet, který je předkládán výkonnému výboru FAČR a ten rozpočet následně schvaluje/zamítá. Rozpočetnictví má na starosti předseda komise. Těchto akcí již plážová kopaná ročně pořádá kolem 70. Následně je vytvářen harmonogram, který velmi závisí na termínech zahraničních akcí a turnajů. V tomto kontextu je třeba zmínit dlouhodobý problém v komunikaci s BSWW, která neposkytuje informace o termínech zahraničních akcí s dostatečným předstihem, z čehož plynou problémy při vytváření těchto harmonogramů, vedení neví, na jaký termín umístit tuzemské akce, protože neví, zdali jim později přesně do tohoto termínu nedá BSWW nějakou důležitou kvalifikaci.

I přes to, že komunikace s BSWW není ideální, tak dle rozhovoru s hráči jim vedení tyto informace neposkytuje ani v době, kdy už o nich sami vědí! Jeden hráč v tomto kontextu zmínil nedávnou situaci – V tomto období se měla konat EBSL, ale nakonec se z toho stal výjezd do ázerbajdžánského Baku, vedení to vyvěsilo pouze pro veřejnost na sociálních sítích a on se to úplně náhodně dozvěděl na příspěvku na

Facebooku, době konání rozhovoru to byl měsíc od vyvěšení a stále jim nikdo nic neřekl.

Níže je harmonogram aktuální sezony 2023. Z harmonogramu lze vyvodit, že vedení plážové kopané skutečně nemá mnoho informací týkajících se termínů konání jednotlivých akcí a turnajů, jedná se pouze o přibližná data.

Kvalifikace MS:

- 21. – 30. dubna, nebo 28. dubna – 7. května
- Gran Canaria, Španělsko
- cca 20-28 týmů, 10 dnů (základní část 1+play off/základní část 2+finálové play off)

Euro Beach Soccer League (muži – divize B):

- Bude to ale ještě potvrzeno, jestli tady i divize B, zatím je potvrzená jen divize A a ženy.
- - 9. července – ještě se neví kde – 3 až 5 dnů

Junioři:

- U20 European Beach Soccer Championship:
- 21. - 24. září – Tirrenia, Itálie
- cca 8 týmů, 4-5 dnů (základní část a play off)

Kluby:

- Euro Winners Cup a Euro Winners Challenge:
- – 18. června – Nazaré, Portugalsko
- *World Winners Cup:* - 11. – 17. září – Sardinie, Itálie

Evropské hry Krakow:

- Hraje se v Tarnowě, 82 km od Krakowa
- Plážový fotbal začíná až v úterý 27. června a končí v sobotu 1. července (semifinále a finále)

ANOC World Beach Games:

- Koná se 5. – 12. srpna - 12 ženských týmů (kvalifikovaní Španělsko, Británie, Itálie a Ukrajina)

Women's Euro Beach Soccer League (ženy):

- - 9. července – ještě se neví kde
- 8-12 týmů, 3-5 dnů

Superfinále Euro Beach Soccer League muži i ženy:

- 23. – 27. srpna – Sardinie, Itálie
- 8–12 týmů (ženy), 3-5 dnů

Mundialito:

- 3. trimestr – ještě se neví kde, 4 týmy mužů i žen, 3 dny (základní část)

NEOM Beach Soccer Cup:

- listopad – Neom, Saúdská Arábie - 8 týmů mužů, 4 týmy žen, 4 dny (základní část + play off)

5.3.1.2 Dlouhodobé (strategické) plánování

Strategické plánování je vytvářeno v zásadě na 5 let dopředu. Autorovy byly poskytnuty tyto plány dva. Strategický plán z roku 2019 na rok 2024 a poté nový přepracovaný strategický plán z roku 2023 na rok 2028.

Strategický plán 2019–2024

Tento plán si kladl následující cíle:

Rozšíření členské základny.
Vybudování prvního plážového stadion v ČR, díky kterému se zde budou moci celoročně pořádat akce.
Pravidelnými tréninky a akcemi pracovat na tom, aby se kvalifikovalo na velké turnaje.
Snaha o stabilní počet deseti mužských mužstev ve Fortuna Beach Soccer League.
Formou doplňkové činnosti propojit plážový fotbal s kondiční přípravou fotbalových hráčů a týmů.
Cílit na to, aby se plážový fotbal stal v letních měsících populární mezi širokou veřejností.
Beach zóny na hudebních a kulturních akcích.
Hledání více potenciálních strategických partnerů

Zdroj: Vlastní zpracování na základě poskytnutých informací

Kromě těchto slovně vypsanych cílů byly zároveň zpracovány ještě další cíle v číselné podobě, těmi jsou:

	2019	2024	2023 současná situace
Členská základna	490	800	500
Počet týmů ve Fortuna BS lize mužů	8	10	6
Počet týmů ve Fortuna BS lize žen	4	6	4
Umístění mužské repre v evropském žebříčku	12	10	???
Umístění ženské repre ve světovém žebříčku	10	6	7
Plážový stadion	ne	ne	ne

Zdroj: vlastní zpracování na základě poskytnutých informací

Číselná tabulka obsahuje situaci v roce vypracování strategického plánu, tedy 2019, cíl kladený pro rok 2024, a pro ilustraci zde autor doplnil současný rok 2023 tak, aby bylo přehledné, jak se cíle podařily či nepodařily naplnit. Dále do číselné tabulky přidal informaci, zda se podařilo či nepodařilo postavit plážový stadion.

Ve všech 3 polostrukturovaných rozhovorech autor položil otázku, co podle nich zapříčinilo neúspěch tohoto strategického plánu (i přes to, že v době provádění výzkumu stále zbývá rok k naplnění těchto cílů, tak autor cíle pojmenovává jako neúspěšné – důvod je takový, že samotné vedení vypracovalo nový strategický plán rok před vypršením tohoto starého, a tedy se obecně považuje za neúspěšný a dále neplatný).

Vrcholný činník neúspěch tohoto plánu přisuzuje jednoznačně covidové situaci. Říká, že za rok 2020 neodehráli jediný soutěžní zápas. Rok 2021 se nesl v podobném duchu a od té doby se z toho pořád dostávali. Během Covidu spousta aktivních hráčů skončilo, hráči z juniorské reprezentace zestárlí a od té doby stále skládají kompletně nový tým, oproti tomu starší matadoři ze seniorské reprezentace také

zestárlí a po tak dlouhé době již někteří neměli chuť se vracet do aktivního sportu. Dále zmínil finanční stránku, která se po Covidu nese v obdobném duchu.

Na druhou stranu je rád, co se v tu dobu povedlo, tak se jim podařilo po dlouhé době postavit nové hřiště, což je momentálně jediné v ČR, které mohou kdykoli využívat. Dříve byli nuceni si pronajímat různá hřiště, třeba na Ladronce, ale nebyli zdaleka jediný sport, který tam působil, takže byli velmi omezeni.

Šéftrenér reprezentací vidí příčinu v Covidu jen částečně. Říká, že tento sport je zkrátka letní záležitost, která se mimo sezonu hraje obtížně, tj. v malých krytých halách bez možnosti zahrát si na celé hřiště. Podle něj se to tak nějak sešlo dohromady a zkrátka se to nepovedlo.

Hráči však vidí tuto situaci velmi odlišně. Shodují se na tom, že po skončení celoplošné karantény se naprostá většina písku nemohla dočkat. Potíž vidí v celkově špatné koncepci. Nelze zvýšit členskou základnu, když to hřiště je tam celý den prázdné a pak akorát večer tam přijde na trénink reprezentace.

Strategický plán 2023-2028

Jak již bylo řečeno výše, toto je nový přepracovaný strategický plán vypracovaný v roce provádění tohoto výzkumu. Tento plán si klade následující cíle:

Rozšíření členské základny formou náborových kroužků, tréninkových kempů a mládežnických soutěží.
Propojení členů plážového fotbalu do systému IS FAČR, s možností účastnit se jakéhokoliv zápasu ve fotbale, futsale nebo plážovém fotbalu se svým ID členstvím.
Stabilizovat tuzemské soutěže a rozšiřovat o nové týmy, které se stanou pravidelnými účastníky.
Formou doplňkové činnosti propojit plážový fotbal s kondiční přípravou fotbalových a futsalových hráčů a týmů.
Využití beach zóny na hudebních a kulturních akcích.
Získání nových partnerů pro reprezentace, klubové soutěže a další rozvoj plážového fotbalu.
Vybudování plážových hřišť s možností hrát soutěže v regionech. Příslib novým areálům s propagací a odehráním top zápasů pro představení tohoto sportu.
Výstavba plážového stadionu v Praze s kapacitou 2000 diváků, abychom mohli pořádat mezinárodní akce.

Zdroj: Vlastní zpracování na základě poskytnutých informací

Cíle v číselné podobě vypadají následovně:

	2023	2028
Členská základna	500	3 000
Počet týmů ve Fortuna BS lize mužů	6	8
Počet týmů ve Fortuna BS lize žen	4	6
Umístění mužské repre ve světovém žebříčku žebříčku	49	20
Umístění mužské repre ve světovém žebříčku	7	5
2. liga mužů a žen	ne	ano
Počet hřišť	1 hřiště v Praze	4 hřiště v Čechách a 2 na Moravě
Plážový stadion	ne	ano

Zdroj: Vlastní zpracování na základě poskytnutých informací

V případě tohoto nového strategického plánu je situace obdobná, dotazovaným byla položena otázka, zda si myslí, že tento plán se setká s větším úspěchem než plán předchozí.

Vrcholný pracovník nyní, v době již ne-covidové, nevidí důvod, proč tomuto plánu nevěřit. Je toho názoru, že hlavní je získat pozemky, na kterých se následně postaví všechna hřiště, a pak už vše půjde. Postavením hřišť na různých strategických místech po České republice získají úplně novou cílovou skupiny, z čehož vyplývá značné rozšíření členské základny.

Co se týče stadionu, tak kromě získání pozemku, aby finančně zvládli postavit stadion, tak budou prý muset shánět finance, kde to jen půjde – FAČR, dotace, sponzoři, NSA, magistrát, prostě všechno možné. Tyto komunikace už však probíhají dva roky a všichni je chtějí v tomto ohledu podpořit, takže v tomto ohledu věří, že to dopadne dobře až na to dojde. Důvodem vystavění takového stadionu je obrovský impakt pro rozvoj tohoto sportu v tuzemsku, jednalo by se totiž o jediný stadion plážové kopané ve střední Evropě s kapacitou 2000 diváků, z čehož vyplývá, že by se sem sjížděly týmy pomalu z celého světa, dokonce by zde prý mohli pořádat třeba Evropskou ligu

a atraktivita plážové kopané by několásobně vzrostla. Je to tedy poměrně odvážný plán, ale udělá podle jeho slov maximum pro to, aby se jim to dříve či později podařilo.

Autor se v tomto kontextu doptal na otázku, zdali má plážová kopaná jako řekněme střednědobý až dlouhodobý cíl najít nějakého generálního partnera, který by primárně pomohl s výstavbou stadionu, a poté dále finančně pomáhal s rozvojem tohoto sportu. Odpověď byla, že nelze říci, že se jedná o střednědobý až dlouhodobý cíl, přijde-li zítra někdo s nabídkou partnerství, půjdou do toho hned, takže se spíše jedná o takový průběžný plán.

Nyní se přesuneme na způsoby, jakými chce tento vrcholný představitel zvýšit členskou základnu (mimo rozšíření počtu hřišť) a z toho vyplývající rozšíření počtu týmů, soutěží a s tím související. Letos poprvé v historii uspořádali Amatérskou Beach Soccer ligu, které se účastnili 4 týmy. Tato amatérská liga funguje tak, že první tým má možnost zahrát si Fortuna BS ligu zdarma. Věří, že počet týmů v této amatérské lize se bude zvyšovat a tím se bude také zvyšovat počet týmů ve Fortuna BS lize. Příští rok považuje za reálné, že bylo v této hlavní lize 8 týmů. Takto by rád pokračoval s tím, že amatérská liga by poté fungovala obdobně jako vstupenka do druhé ligu apod.

Dále opět zmiňuje plánované hřiště na Moravě, které by jim přineslo úplně novou cílovou skupinu. V tomto kontextu dodává, že za těch 5 let si klidně dokáže představit, že by měli nejvyšší ligu celostátní a pak druhou ligu rozdělenou na Čechy a Moravu.

Mimo amatérskou ligu plánuje i nadále organizovat Beach akademie, což jsou otevřené tréninky jednou týdně pod vedením trenéra reprezentace pro všechny, kteří mají zájem si tento sport zkusit a nemají třeba žádný tým.

No, a nakonec chtějí pořádat různé letní kempy, plánují být přítomni na různých mimosportovních akcích, festivalech a podobně.

Na konci dodává, že věří, že pokud budou takto postupovat, tak jsou těchto cílů schopni do roku 2028 dosáhnout.

Trochu odlišněji to vidí šéftrenér reprezentací. V cílech týkajících se infrastruktury vyzývá k opatrnosti! Líbí se mu plán vybudování hřiště na Moravě, analogicky s předsedou komise v tom vidí novou cílovou skupinu, a tudíž by se to tam

mohlo rozvíjet stejně, jako zde v Praze. Jedním dechem však dodává, že tu zatím horko těžko dostavují toto jedno hřiště v Praze, a skutečně si nedokáže představit mít za 5 let 6 hřišť, o plážovém stadionu nemluvě.

Také šestinásobné zvýšení členské základny z 500 na 3000 vnímá jako velmi odvážný cíl. Myslí si, že za 1500 budou více než rádi. Co se týče počtu týmů, tak plán rozšířit počet mužských týmů ze současných 6 na 8 s tím, že další týmy budou součástí druhé ligy, tak to je podle něj také nerealistické. Realistické je tak možná to zvýšení ze 6 na 8. Tady by klidně věřil, že se to může zvednout na 10, nebo i 11, ale na druhou ligu to zatím opravdu nevidí. Nejdříve je potřeba udělat kvalitní a konkurenceschopnou první ligu. Teprve až když tam vznikne přetlak a budou týmy, pro které tam už nebude místo, tak můžou začít přemýšlet nad druhou ligou, do té doby ne.

Na otázku, jakým způsobem hodlají členskou základnu zvyšovat, odpověděl velmi podobně jako vrcholný pracovník, k tomu však ještě dodal, že někteří trenéři jsou taktéž trenéry v mládežnických týmech normálního fotbalu, čímž se samozřejmě snaží lákat hráče vyzkoušet si plážovou kopanou.

A nakonec byla opět stejná otázka položena hráčům. Jejich odpověď se, stejně jako v případě plánů 2019-2024, nesla v negativním duchu. První hráč to vidí jako opravdu nerealistické, vybuduje se 6 hřišť po ČR a ty tam budou opuštěně ležet jako toto hřiště v Praze. Zdůrazňuje, že je potřeba se nejprve zaměřit na zvýšení členské základny, ale úplně změnit koncepci, udělat to tak, aby to hřiště tady bylo plné od rána do večera. Jako příklad odkazuje na fotbalový klub FK Motorlet Praha sídlící prakticky pár metrů od hřiště na Radlické, je to klub s velkým jménem, a ještě větší mládeží, a ptá se, jak je možné, že tady ještě ani jednou nebyli. Nejedná se však pouze o tento klub, v okolí jich je spousta, které se dají oslovit. Uznává, že ví, že se pořádají různé kempy, je zde snaha propagovat to třeba ve školách, ale opět se ptá, proč tu ty děti nejsou? Na to je potřeba se zaměřit a případně tomu úměrně pozměnit koncepci. Teprve až po dovršení maximální kapacity tohoto hřiště a ověření, že tento způsob nabírání členů opravdu funguje, se teprve můžeme bavit o rozšíření počtu hřišť.

Hráč 2 jako důkaz tohoto názoru zmiňuje situaci nově vybudovaného plážového stadionu pro 3 tisíce lidí v Kišiněvě, hlavním městě Moldavska. Tam tento stadion vybuvovali s myšlenkou, že to tam zvedne atraktivitu tohoto sportu a přivede nové

členy. Výsledek? Uznává, že se zvedla kvalita reprezentace, ale to je tak nějak vše, členskou základnu to nějak zvlášť nezvýšilo a ten stadion tam opuštěně stojí.

Nakonec ještě dodává, že zmíněná členská základna, která čítá 500 členů, tak to je oficiální číslo, ale aktivních hráčů, kteří sem skutečně chodí, je tak pouhých 80.

Z polostrukturovaných rozhovorů tedy vyplývá, že lidé pohybující se v plážové kopané na různých pozicích nahlíží na tyto strategické plány dosti odlišně.

Je vidět, že vedení si velmi přeje tento sport rozšířit mezi co největší množství populace, ale je to místy až v takové míře, že dochází k absenci realistických cílů. Je patrné, že čím níže v pomyslné hierarchii plážové kopané jdeme, tím negativnější názory dostáváme. To však ale neznamená, že by se na to neměl brát zřetel! Hráči jsou konec konců ti, kteří ten sport skutečně hrají, kteří jezdí do zahraničí na turnaje, vidí, jak to chodí v zahraničí, a hlavně sami nejlépe vidí, jak vedení přistupuje k propagaci tohoto sportu.

Vedení také očividně nijak nerozlišuje rozdíl mezi aktivním členem a pasivním členem. Říkají-li hráči, že aktivních hráčů je něco málo kolem 80, pak tyto strategické cíle jsou bohužel nejen nerealistické, ale až utopické.

5.3.2 Výběr a rozmístění pracovníků

V kontextu třetí sekvenční manažerské funkce se autor v rozhovorech ptal na více podtémat. Těmi jsou:

- *Počet pracovníků a jejich kompetentnost*
- *Kritéria vybírání pracovníků a jejich fluktuace*
- *Hodnocení vykonané práce*
- *Odměňování pracovníků a hráčů*

5.3.2.1 Počet pracovníků a jejich kompetentnost

Vrcholný činovník se v této souvislosti ohlíží zpět v čase a říká, že do roku 2016 jich bylo všehovšudy pět, a ještě k tomu neplacených. Tento rok 2016 byl však spojen s nárůstem financí od FAČRU a od té doby byli schopni nejen najmout více lidí, ale i je začít finančně ohodnocovat. Nyní jich je již 18 a je to úplně o něčem jiném. Všichni

pracovníci zde momentálně pracují na dohodu, nové tváře nehledají, ale přeci jen by se prý hodilo, kdyby některým mohli nabídnout plný úvazek.

Co se týče kompetentnosti, ta je tímto představitelem částečně probrána v nadcházející podkapitole „Kritéria vybírání pracovníků a jejich fluktuace“, ale obecně je nyní již spokojený, pracují tam lidé, kteří to dělají s láskou a vykonaná práce je za nimi vidět.

Šéftrenér reprezentací na otázku počtu pracovníků říká, že oproti personálnímu zastoupení týmů světové úrovně je úroveň u nás v tuzemsku opravdu malá, zároveň však konstatuje, že musejí pracovat s tím, co mají. Říká, že nevidí velký problém v tomto hledu, přesto si ale dokáže představit na určitých postech, že by zde pracovali na plný úvazek. Z hlediska marketingu problém nevidí, marketing podle něj dělají dobře. Dokázal by si ale představit v úseku reprezentace, že trenéři, jak hlavní, tak třeba i trenéři brankářů, by byli schopni být zde více času. Vše je ale spojeno s členskou základnou, tu musí nejdříve rozšířit a poté se mohou začít bavit o větším časovém využití trenérského týmu.

Dále nevidí důvod myslet si o někom z pracovníků, že neví, jak má svou práci dělat. Všichni, kteří tam jsou, tak tam jsou proto, že je tento sport baví a sami se chtějí podílet na jeho rozvoji.

Hráči na tuto tematiku konstatují, že na otázku dostatku pracovníků nemohou mít úplně objektivní názor, když do práce většiny lidí zkrátka nevidí. Přesto si však myslí, že 18 pracovníků je mnoho a daný výstup na to mnohdy nevypadá.

Klidně by prý i zredukovali a zkvalitnili práci těch, kteří zůstanou. Konkrétněji mluví právě třeba o šéftrenéru reprezentací (se kterým byl taktéž prováděn rozhovor). V jeho případě prý vůbec nevědí, co vlastně dělá. Jako šéftrenér tedy primárně netrénuje, občas se přijde podívat na jejich trénink, nic jim neřekne, a zase odjede. Vzhledem k tomu, že jsou zde pouze 3 reprezentace, tak uvažují nad nezbytností funkce šéftrenéra. Dříve tady taková funkce vůbec nebyla a nikdo ji nepostrádal. Teď tady je a nic se nezměnilo. Jedním dechem dodává, že když je momentálně trénuje bývalý hráč a tréninky nemají takovou kvalitu, tak proč by to nešlo nějak spojit dohromady?

V návrzích na zdokonalení je šéftrenéru navržena nová funkce.

5.3.2.2 Kritéria vybírání pracovníků a jejich fluktuace

Na tuto problematiku se autor ptal pouze vrcholného pracovníka, jelikož zbylé tři subjekty s největší pravděpodobností nemají v tomto ohledu dostatek informací a ani to není pro výkon jejich práce žádoucí.

Ten tvrdí, žádná vyloženě kritéria nemají, na to stále nejsou dostatečně atraktivním zaměstnavatelem. Většinou se jedná buď o samotné hráče, kteří se třeba sami přihlásí, že by měli o něco takového zájem nebo jim to oni sami nabídnou. Také zde ještě pracují známí známých atd. Označuje to za takovou všehochuť lidí, kteří se o plážovou kopanou zajímají a dělají to s láskou.

Co se týče fluktuace, dříve se to obměňovalo hodně, lidé viděli nový sport, vidinu peněz, pak viděli, že je to spíše o práci než o penězích, tak skončili a takhle to nějakou dobu bylo. Za tu dobu se už ale naučili vybírat si lidi, kteří o to mají skutečně zájem a jsou přínosem, z čehož vyplývá, že tu také jsou už delší dobu a jsou spokojeni.

5.3.2.3 Hodnocení vykonané práce

Vrcholný pracovník říká, že hodnocení v úseku reprezentace vypadá tak, že po skončení každé akce musí trenéři z dané akce udělat report, zda vše proběhlo podle plánu plus trenér hodnotí výkony hráčů, jak moc byl či nebyl spokojen. Pokud se jim něco nelíbí na hráči, třeba tréninková docházka, morálka aj., tak si ho samozřejmě vezmou stranou a danou věc s ním vykomunikují. S trenéry jsou ale víceméně v neustálém kontaktu, ať už fyzickém či telefonickém, a tudíž se nestává, že by nějaký problém kvůli absenci komunikace zašel až příliš daleko.

V tomto kontextu dále zmiňuje, že disponují komunikačními kanály, které interně využívají, např. reprezentace má svůj kanál, kde trenér řekne, kdy jsou tréninky, příp. akce, zápasy, a to přijde každému hráči, který následně odpoví dorazím/nedorazím.

Kromě reprezentace disponuje podobným systémem i úsek marketingu, kde se třeba píše, že za týden se vydá článek na toto a toto téma tak, aby si všichni jednotlivě nedopisovali, ale aby byla ucelená komunikace. K tomuto má vedení také přístup. Při

hodnocení pracovníků mít takovéto systémy je velká výhoda, protože jako vedení vidí, co všechno se řeší, zda se to řeší včas a jestli se to řeší správně a v případě, že se jim něco nelíbí, jsou schopni prakticky okamžitě zasáhnout.

Šéftrenér reprezentací říká, že trenérský úsek je samozřejmě hodnocen z hlediska sportovních výsledků. Samotní trenéři se zodpovídají svými výsledky jemu a on se za tyto výsledky zodpovídá vedení. V tomto kontextu po trenérech vyžaduje hodnocení jednotlivých hráčů, měsíční plány, po skončení turnaje report z dané akce apod. Jednou za čas mají schůze s vedením, kde všechny tyto věci projednávají, vedení je hodnotí a říkají případné nedostatky.

Na téma komunikace hráči uznávají, že mají komunikační kanál, kam píšou, zda dorazí na trénink či ne a vidí, kolik lidí přijde. Ale to je tak všechno. Jinak s nimi údajně nikdo moc nemluví. Ani co se týče těch strategických cílů, a ani třeba harmonogramu, tj. různých turnajů apod. A k hodnocení jejich výkonů dodávají, že v poslední době se tolik neschází a na turnaje prakticky berou každého, kdo přišel na pár tréninků, takže nějaké hodnocení výkonů, které by třeba podpořilo konkurenci v týmu, to prý bohužel nehrozí.

V tomto kontextu dále zmiňují situaci, která dříve nastala. Byl problém s neúčastí hráčů na trénincích reprezentace, a tak vedení svolalo schůzku, kde mělo být jak vedení, tak trenéři a hráči s tím, že vedení jim „promluví do duše“. Přijeli kvůli tomu všichni hráči, co aspoň trochu mohli (spoluhráč pod antibiotiky, další s čerstvě vytrhnutým zubem), přijeli, protože jim na tom záleželo. A ta schůze vypadala tak, že vedení tam stálo, neřeklo ani slovo a jediné co, tak jim trenér řekl, že je potřeba více trénovat, to bylo vše. Dodávají, že toto nepovažují za komunikaci.

Další příklad špatné komunikace lze vidět v podkapitole „5.5.1.1 Krátkodobé plánování“, kde hráči mluví o zahraničním turnaji v Baku.

Jak je z výše zmíněných řádků patrné, komunikace zde vážně a je potřeba se na ni zaměřit. V návrzích na zdokonalení jsou navrženy kroky, které by měly vést k lepší a kvalitnější komunikaci na všech úrovních.

5.3.2.4 Odměňování pracovníků a hráčů

Vrcholný představitel se při této otázce odkázal na svá dřívější slova týkající se pracovníků, ti tam všichni pracují formou dohod o provedení práce, na plný úvazek zde není nikdo.

Odměňování hráčů dnes vidí jako nezbytné, tito hráči mají svou civilní práci a v průběhu roku mají několik turnajů, v případě zahraničních jsou pryč klidně týden a více a je tedy potřeba jim tyto náklady obětované příležitosti jaksi vrátit. Mají tedy podepsanou smlouvu a jsou placeni při jakékoli akci, zápasu, turnaji. Je toho názoru, že odměny, které dostávají, jsou více než adekvátní. Řeč je však primárně o mužském seniorském týmu. Junioři nejsou placeni a ani nejezdí prakticky na žádné turnaje, jelikož není s kým hrát, v Evropě není příliš juniorských reprezentačních mužstev. Ženy letos dostali zapláceno poprvé, zde doufá, že se jim to podaří udržet, protože ženy jsou v žebříčku 6. na světě a nemohou si dovolit, aby jim třeba klíčové hráčky neodjely na důležitý zahraniční turnaj kvůli práci.

Šéftrenér reprezentací byl dotázán pouze na odměňování hráčů. Je přesvědčen, že hráči jsou placeni na velice dobré úrovni. Také mají určité motivační částky navíc v případě, že se vyhraje nebo postoupí. V tomto ohledu je tedy toho názoru, že je to nastavené přesně tak, jak by to nastavené být mělo.

Hráči jsou jiného názoru, přiznávají, že odměny dostávají, ale dodávají, že mají spíše symbolickou hodnotu. Přímo tedy rozporují názoru předsedy komise, který říká, že tyto finanční částky hráčům jaksi „vrací“ jejich náklady obětované příležitosti, v jejich případě civilní práce.

Autor v případě odměňování pracovníků a hráčů nevidí žádné vyložené nedostatky. Hráčům sice poskytnuté finanční odměny spíše nestačí k tomu, aby jim to vynahradilo finance, které by bývali vydělali v práci, ale je potřeba si uvědomit, že stále se jedná o amatérskou úroveň, a tudíž není možné požadovat několikanásobné zvýšení financí. V tuto chvíli je čistě o prioritách každého jednoho hráče.

5.3.3 Vedení lidí

Subkapitola manažerské funkce vedení lidí komunikace je v této práci spojena s předchozí manažerskou funkcí, konkrétně s podkapitolou hodnocení pracovníků, autor takto učinil z důvodu provázanosti těchto dvou subkapitol.

Jak již bylo zmíněno dříve, nejvýše postaveným orgánem v plážové kopané je odborná komise. Předseda komise se stará spíše o reprezentační úsek, další člen o marketingový úsek a třetí člen se stará spíše o úsek žen.

Pracovníci plážové kopané jsou učebnicovým příkladem pracovníků řazených k Teorii Y. Tito lidé mají propojené jejich vlastní individuální cíle s cíli organizace tak, jak říká Dědina a Cejthamr (2005).

Motivace je v plážové kopané využívána převážně pro hráče. Ti v rozhovoru nastínili, že mají pevné částky za každou akci či turnaj a v případě úspěchu mají bonusy a v případě neúspěchu mínusy. Je tedy využívána kombinace pozitivní i negativní motivace.

V teoretické části této práce je rozebrána jedna z nejrozšířenějších teorií motivace, kterou je Marlowové hierarchie potřeb. Jak říká Horská (2009), Teorie X se opírá především o zajištění základních životních potřeb zaměstnanců, tj. saturaci fyziologických potřeb), zatímco Teorie Y tuto dimenzi překračuje a snaží se zajistit i vyšší potřeby zaměstnanců (potřeby sounáležitosti, uznání, seberealizace).

Jak již autor zmínil pár řádků výše, pracovníci plážové kopané se řadí k Teorii Y, jejich motivací určitě není naplnění základních fyziologických potřeb, jsou tam proto, že milují daný sport, sami se chtějí podílet na jeho rozvoji, a to je naplňuje, jedná se tedy o jejich vlastní seberealizaci a v Maslowově hierarchii potřeb by se jejich motivace nacházela na horních příčkách.

Ve vedení lidí nejsou podle autora patrné zjevné nedostatky, pokud je tomu naopak, bude potřeba provést detailnější výzkum.

5.3.4 Kontrola

Kontrola je v plážové kopané spojena již s komunikací a hodnocením pracovníků, jak již bylo řečeno v dané podkapitole. Kontrolu a hodnocení hráčů a trenérů, tedy na úrovni sportovní, má na starosti šéftrenér reprezentací, který následně vypracovává podklady a předkládá je komisi, které je zodpovědný.

Kontrolu na úrovni ekonomické má na starosti předseda komise, zde se jedná primárně o rozpočetnictví. Navrhuje na začátku každé sezony rozpočet, který následně předkládá FAČRU ke schválení. Poté během sezony kontroluje, zda se s rozpočtem zachází podle plánu.

Podle vrcholného představitele nejsou žádné kontrolní standardy, ani postupy, kterými se při kontrole řídí. Všechny sekce mají své komunikační kanály, ke kterým má přístup vedení a tedy vidí, jak vše probíhá a pokud se jim něco nelíbí, tak jsou schopni relativně rychle zasáhnout.

6 SHRUTÍ NÁZORŮ RESPONDENTŮ A FORMULACE DOPORUČENÍ

V předchozí kapitole bylo zmapováno celkové fungování plážové kopané s důrazem na způsob vykonávání sekvenčních manažerských funkcí. V této kapitole jsou na jejich základě zpracována doporučení.

Tato podkapitola je rozdělena na dvě části.

V první jsou názory dotazovaných subjektů na budoucnost tohoto sportu, zdali si myslí, že je zde prostor ke zlepšení. Byly také dotázáni na konkrétní návrhy, co zlepšit, na co se zaměřit více a na co naopak méně.

V druhé autor zmapoval všechny dosud získané informace a zformuloval již výše zmíněná doporučení.

6.1 Názory dotazovaných subjektů na budoucnost plážové kopané v České republice

Vrcholný činovník vidí budoucnost plážové kopané velice pozitivně. Je toho názoru, že cesta k úspěchu vede skrz zvyšování členské základny. Jakým způsobem toho chce dosáhnout? Jako nejrozměšší se mu jeví budování nových hřišř po celé České republice, díky kterým budou mít z geografického hlediska stále větší a větší cílovou skupinu. To je pro něj prioritou číslo 1.

Ve stejném duchu se snaží o vybudování prvního plážového stadionu s kapacitou 2000 diváků ve střední Evropě. Díky tomu se budou v České republice konat atraktivní turnaje, budou se sem sjíždět atraktivní soupeři za zahraničí, což obecně vyvolá vyšší zájem o tento sport mezi veřejností.

Mimo budování hřišř a plážového stadionu chce stále rozvíjet hřišř v Praze a lákat nové hráče tam. Cestu vidí v rozvoji Amatérské BS ligy, která je vstupem do nejvyšší Fortuna BS ligy a postupem času věří, že týmů bude více a více a po naplnění kapacity Fortuna BS ligy se bude takto bojovat o vstup do ligy druhé. Také chce pořádat různé kempy a náborové kroužky pro lidi, kteří si to chtějí vyzkoušet a nemají žádný tým, aby mohli hrát v Amatérské BS lize.

Podle strategického plánu by taktéž rád propojil členy plážového fotbalu do systému IS FAČR s možností účastnit se jakéhokoliv zápasu ve fotbale, futsale nebo plážovém fotbale se svým ID členstvím.

Šéftrenér reprezentací vidí tento sport zkrátka jako doplněk ke klasickému fotbalu, hráči mají svou vlastní civilní práci a k tomu ještě hrají výše zmíněný klasický fotbal a teprve poté až chodí na plážovou kopanou. Přiznává však, že vidí kluky, pro které tento sport velmi znamená a dávají tomu přednost i před klasickým fotbalem.

Autor se ho dále zeptal na porovnání tuzemské plážové kopané s tím, jak to funguje jinde ve světě, třeba v Portugalsku, které je považováno za kolébku tohoto sportu. Odpovědí bylo, že Portugalsko je zkrátka jiný svět a mají tam úplně jiné podmínky, mají stovky kilometrů písčitého pobřeží a díky geografickému rozpoložení to ani z nejbližšího vnitrozemského místa není k moři nějak daleko. Takže už přirozeně si tam mladí kluci kopou do míče na písku a vlastně mají k tomu sportu již předpoklady. Nehledě na to, že tyto jižanské země mají fotbal v krvi. Další výhodou, kterou oni opět nedisponují, je počasí, tam se to vlastně dá hrát celoročně a zde v Česku pouze pár měsíců v roce.

Autor mu dále položil otázku, zdali si myslí, že vybudování kryté haly by bylo dobrým nápadem, načež mu šéftrenér odpověděl, že je to velmi dobrý nápad, jelikož by se tím eliminovala nevýhoda tuzemských podnebních podmínek.

Taktéž hráči věří, že si zde tento sport zaslouží více prostoru, nejsou si však jisti, zda způsob, jakým je to tu vedeno, je ten správný. Podle nich jsou strategické cíle až nerealisticky nadhodnoceny a zároveň se toho vedení dělá o dost méně, než je v jejich možnostech, což vytváří propastnou díru mezi cíli a současnými kroky k jejich naplňování.

Věří, že cesta k úspěchu vede skrz zvýšení členské základny, s čímž se všechny subjekty shodují. Nicméně nevěří, že klíčem je budování dalších hřišť. Konstatují, že to jedno hřiště nacházející se v Praze je prakticky stále prázdné, nemůže vedení chtít rozšiřovat počet hřišť, když nedokáže kapacitně naplnit ani to jedno, které je ještě k tomu v hlavním městě.

Mimo to konstatují, že je potřeba vytvořit strategické cíle, které jsou skutečně realistické.

6.2 Formulace doporučení pro management plážové kopané

6.2.1 Plánování

Autor stávající plány přetvořil do takové podoby, které by měly být konkrétnější, realističtější a s jasnými cíli a prioritami, kterých chce plážová kopaná dosáhnout. Cíle dále rozdělil na sportovní, ekonomické a sociální a každý z těchto typů dále rozdělil na krátkodobé (období do 1 roku), střednědobé (období od 1 roku do 3 let) a dlouhodobé neboli strategické (období nad 3 roky). Tyto cíle jsou také stejným způsobem rozděleny na dvě tabulky, jednu se slovními cíli a druhou s číselnými.

<i>Cíle</i>	<i>Krátkodobé</i>	<i>Střednědobé</i>	<i>Dlouhodobé</i>
<i>Sportovní</i>	úspěšná organizace turnajů a lig	vzdělávání trenérů	rozšiřování členské základny
	udržení stávajícího počtu týmů ve Fortuna BS lize	zlepšování kvality tréninků	
	udržení stávajícího počtu týmů v Amatérské BS lize	zvyšování počtu týmů ve Fortuna BS lize i Amatérské BS lize	podpora sportu a zdraví
	pořádání kempů a turnajů		
<i>Ekonomické</i>	úspěšné hospodaření s poskytnutým rozpočtem	zajištění krytého hřiště	výstavba hřiště na Moravě
	zřízení WC a sprch na hřišti v Praze, údržba a inovace stávajících objektů	propojení členů PK do systému IS FAČR	
		získání dalšího sponzora	
<i>Sociální</i>	oslovování klubů v okolí	podpora mezilidských vztahů	budování pozitivního vztahu k PK
	oslovování škol v okolí		zvyšování spokojenosti hráčů a pracovníků

Zdroj: Vlastní zpracování

	2023	2028
Členská základna	80	250
Počet týmů ve Fortuna BS lize mužů	6	12
Počet týmů ve Fortuna BS lize žen	4	8
Umístění mužské reprezentace ve světovém žebříčku	49	25
Umístění ženské reprezentace ve světovém žebříčku	7	5
Počet hřišť	1 v Praze	1 v Praze, 1 na Moravě

Zdroj: Vlastní zpracování

6.2.1.1 Sportovní cíle

Z hlediska krátkodobých sportovních cílů autor nespasil žádné zásadní problémy. Nejdůležitější je úspěšná organizace naplánovaných turnajů a lig.

Dalším krátkodobým cílem je udržení stávajícího počtu týmů jak ve Fortuna BS lize, tak Amatérské. V období jednoho roku je velmi těžké snažit se o zvýšení počtu týmů, když doteď nebyla žádná pořádná strategie, která by k jejich zvýšení vedla.

Jako střednědobý cíl autor uvedl vzdělávání trenérů, což povede k dalšímu cíli, kterým je zlepšování tréninků. Jak uvedli hráči mužského reprezentačního mužstva, tréninky vede momentálně bývalý hráč, který očividně nemá s trénováním přílišné zkušenosti. Zlepšení kvality tréninků povede k případnému oživení chuti do tohoto sportu u hráčů, u kterých už chuť pomalu upadá, dále zvedne motivaci hráčům, kteří se budou snažit do reprezentace dostat a v celkovém hledisku bude dosaženo v budoucnu lepších výsledků na mezinárodní scéně, čímž se bude naplňovat strategický cíl umístění mužů ve světovém žebříčku.

Dále se ve střednědobém hledisku už můžeme bavit nejen o udržení stávajícího počtu mužstev, ale i s jejich postupným navyšováním.

Jako dlouhodobý sportovní cíl autor nastavil stálé rozšiřování členské základny, které je skutečně dlouhodobou prioritou.

A jako druhý dlouhodobý sportovní cíl autor uvedl podporu sportu a zdraví, protože to je koneckonců hlavní důvod, proč lidé sportují na amatérské úrovni a nemělo by se na něj zapomínat.

6.2.1.2 Ekonomické cíle

Primárním krátkodobým cílem každé sezony by mělo být úspěšné hospodaření s poskytnutým rozpočtem od FAČRU.

Velkou prioritou pro tento rok je dle slov předsedy komise zřízení WC a sprch na hřišti v Praze, tudíž to autor zadal jako druhý krátkodobý ekonomický cíl.

Autor dále nezpozoroval, že by bylo nějakým způsobem prováděna údržba a inovace stávajících objektů, je to tedy opět nastaveno jako krátkodobý cíl.

Ve střednědobém horizontu bychom se mohli začít bavit o zajištění krytého hřiště, které by podle slov šéftrenéra reprezentací eliminoval tuzemskou nevýhodu oproti jižním státům, které mohou tento sport hrát celý rok. Ideální by bylo zařízení mobilní kryté haly, která se před každou zimou překryje přes hřiště v Praze a na jaře se opět odkryje, tím pádem to už nebude pouze letní sport, ale bude se moci hrát celoročně včetně turnajů, zimních lig apod.

Propojení členů plážové kopané do systému IS FAČR umožňující hráčům disponujícím tímto IS hrát jakýkoli zápas ve fotbale, futsale či plážové kopané je velmi dobrý nápad, který se ve strategickém plánu již nacházel, autor ho tedy umístil také do střednědobého horizontu.

Posledním střednědobým plánem ekonomickým by poté bylo získání dalšího sponzora/sponzorů. Tento cíl je jedním z nejdůležitějších! Jak říkal vrcholný pracovník v rozhovoru, získáním dalšího sponzora by plážová kopaná disponovala větším rozpočtem, který by mohl být využit k dalšímu rozvoji hřiště v Praze a následně by pomohl s realizací stavby nového hřiště na Moravě. Vrcholný pracovník v rozhovoru říká, že pokud by za nimi přišel nějaký sponzor s nabídkou spolupráce, šli by do toho hned. Takto to ale ve většině případů nefunguje! Potřebují-li sponzora, musí to být oni, kdo udělají první krok.

Výše zmíněným střednědobým plánem se dostáváme k plánu dlouhodobému, kterým je uvedena výstavba nového hřiště na Moravě. Na základě rozhovorů autor vyvodil, že výstavba původních 6 hřišť je skutečně nerealistická a tento cíl by s největší

pravděpodobností dopadl stejně jako strategické cíle 2019-2024. Nicméně podaří-li se vytvořit fungující strategii, jak naplnit kapacitu hřiště v Praze, pak je nové hřiště na Moravě nezbytné. Na toto hřiště by poté byla aplikována stejná strategie nabírání členů jako v pražském hřišti.

6.2.1.3 Sociální cíle

Krátkodobým sociálním cílem by bylo okamžité oslovení všech možných potenciálních fotbalových klubů. Jak již bylo řečeno, prioritou číslo 1 je zvyšování členské základny, od toho se odvíjí vše ostatní. Autor doporučuje vedení, aby oslovil FK Motorlet Praha, který disponuje obrovskou členskou základnou, snažil se propojit například letní (či v případě úspěšného postavení kryté haly klidně zimní) přípravu jednotlivých týmů tak, aby si to tito hráči vyzkoušeli. Vzhledem k objemu členské základny je pravděpodobnost, že si to někteří kluci či holky budou chtít vyzkoušet sami, skutečně vysoká. Dále pokud jsou z geografického hlediska všichni hráči tohoto klubu ochotni dojet na FK Motorlet Praha, tak by jim ani dojíždění na hřiště na Radlické nedělalo problém. Mimo FK Motorlet Praha jsou v relativně blízké dostupnosti také například fotbalové kluby FK Čechie Smíchov, FK Řeporyje či FK Zlíchov 1914. Autor je však toho názoru, že při správné propagaci tohoto sportu by neměl být problém dostat do Radlic ani jiné kluby z Prahy, kterých je skutečně nespočet.

Dalším krátkodobým cílem je oslovení škol v okolí, informování o možnosti návštěv tohoto hřiště apod. Na nástěnkách škol se můžou vyvěsit letáky, plakáty. Může se domluvit zorganizování mezi-školního turnaje v plážové kopané. Mezi-školních turnajů se každoročně koná desítky, kdyby se však zorganizoval turnaj v plážové kopané, nejen že by to nejspíše přilákalo více škol už čistě z důvodu, že se jedná o něco „nového“ a atraktivního, ale jako turnaj by to mělo velký dosah a zacílilo by se na více škol na jednu. Takto by se začala postupně zaplňovat kapacita hřiště a postupně by se začala zvyšovat i členská základna.

Jako střednědobý cíl je zařazena podpora mezilidských vztahů, a to jak mezi pracovníky, tak mezi hráči. Pozitivní vztahy jsou nezbytné pro správný a zdravý chod každé organizace.

A jako dlouhodobý sociální cíl autor nastavil budování pozitivního vztahu k plážové kopané a zvyšování spokojenosti pracovníků a hráčů, které je podmíněno právě střednědobým plánem – podporou mezilidských vztahů.

6.2.1.4 Číselné cíle

Uváděné počty členské základny lze na základě výpovědi hráčů zpochybnit, z tohoto důvodu se autor pokusil o reálný odhad, kterým je 80, tedy stejný odhad jako v případě hráčů. Dle slov hráčů zde ani zdaleka není 500 aktivních členů, jedná se o hráče, kteří se dříve zaregistrovali, zahráli si turnaj a dále se již neobjevili. Nelze mít nastavenou strategii s mylnými informacemi. Podle hráčů jich je aktivních něco kolem 80, což s ohledem na aktuální počet týmů v ligách autor nevidí jako daleko od pravdy, a tedy toto číslo nastavil jako přibližnou aktuální, a hlavně aktivní, členskou základnu. Z toho je dále nastaven pětiletý cíl 250 členů. Při postupování autorem nastavených strategií by se měla členská základna začít postupně zvyšovat a 250 členů by měl být adekvátní cíl.

Z členské základny dále vychází cíl 12 týmů ve Fortuna BS lize mužů a 8 týmů ve Fortuna BS lize žen, což je již více realistický cíl než jaký nastavilo vedení.

Umístění ve světovém žebříčku autor moc neupravoval, vše závisí na zvyšování konkurenceschopnosti reprezentací vycházející z rozšiřování členské základny a vzdělávání trenérů.

6.2.2 Rozmístění pracovníků

Další doporučení vyvstává z třetí sekvenční manažerské funkce.

Hráči poměrně jasně řekli, že v úseku reprezentace jsou některé posty obsazeny špatně. Konkrétně zmínili funkci šéftrenéra reprezentací a doplnili to tím, že pro tak malý úsek reprezentace tato funkce životně důležitá, ještě s přihlédnutím k faktu, že samotný dosavadní trenér nemá přílišnou kvalitu.

Zde autor skutečně spatřuje „zazdění“ potenciálu šéftrenéra reprezentací, protože jak sám zmínil v rozhovoru, je držitelem UEFA PROFI licence, která ho dokonce opravňuje trénovat profesionální fotbalové týmy. Proč někdo takový „pouze“ předkládá podklady vedení?

Vrcholný pracovník i šéftrenér reprezentací nezávisle na sobě řekli, že si v úseku dokáží představit někoho, kdo by zde trávil více času s vyšším úvazkem. Podle autora by to jednoznačně měl být šéftrenér. Nejspíše by nebylo vhodné úplně zrušit funkci šéftrenéra reprezentací, ale v tuto chvíli je potřeba využít jeho trenérských znalostí v mužské reprezentaci. Dosavadní trenér by mu dělal asistenta, díky čemuž by se v této

oblasti vzdělával (což je jedním ze střednědobých sportovních cílů) a z toho časem vyplynou dva velmi schopní trenéři.

6.2.3 Komunikace

Posledním místem, kam autor doporučuje vedení se více zaměřit, je komunikace spadající pod čtvrtou sekvenční manažerskou funkci, tedy vedení lidí. Opět zde máme markantní rozdíl mezi tím, co říká vrcholný činovník a jak to vidí hráči.

Jak již bylo řečeno, tento činovník říká, že hodnocení v úseku reprezentace vypadá tak, že po skončení každé akce musí trenéři z dané akce udělat report, zda vše proběhlo podle plánu plus trenér hodnotí výkony hráčů, jak moc byl či nebyl spokojen. Pokud se jim něco nelíbí na hráči, třeba tréninková docházka, morálka aj., tak si ho samozřejmě vezmou stranou a danou věc s ním vykomunikují. S trenéry jsou ale víceméně v neustálém kontaktu, ať už fyzickém či telefonickém, a tudíž se nestává, že by nějaký problém kvůli absenci komunikace zašel až příliš daleko.

Autorův návrh pro zlepšení bude zkrátka doporučení skutečně se držet toho, co tento činovník říkal. Navíc autor doporučuje častěji svolávat schůze a meetingy, na kterých si všichni řeknou vše potřebné. Tím selepší i činnost poslední manažerské funkce kontroly.

Co však autor považuje za nezbytné je to, že vedení si musí uvědomit, že hráči jsou ti, kteří tu plážovou kopanou dělají a bez nich by se těžko nějaký sport organizoval. Proto je potřeba být s hráči ve větším kontaktu, jednou za čas se jich zeptat na to, jak se cítí, jaké mají názory na to, co se tam děje apod. Tuto podstatnou činnost vedení naprosto opomíjí. Jak říkal jeden hráč v rozhovoru, tohle je jeden z důvodů, proč ho plážová kopaná poslední dobou moc nebaví už, nikdo se o hráče nestará, zdá se mu, že nikoho nezajímají, jít to takhle dál, tak může mít vedení tu nejlepší strategii nabírání nových hráčů, ale tito hráči by postupně odcházeli a opět by se nic nikam neposunulo!

Mimo to musí vedení udržovat hráče ve stálém kontaktu s aktualitami ohledně harmonogramu, to je opět opomíjeno, hráči se dozvídají termíny turnajů ze sociálních sítí, to je nepřípustné.

A vrátíme-li se zpět ke strategickým cílům, autor silně doporučuje vedení si strategické cíle prokonzultovat i s dalšími lidmi pohybujícími se v plážové kopané. Pokud by vedení udělalo podobný průzkum, jako autor (s tím, že by se ptalo jen na

strategické cíle), pak by dosáhlo daleko větší objektivitu a strategický plán by s velkou pravděpodobností vypadal realističtěji.

S ohledem na výše zmíněné odstavce této podkapitoly byla jako doporučení vytvořena následující pravidla pro komunikaci mezi vedením a reprezentačním úsekem:

- 1) Po skončení každé reprezentační akce vypracují zodpovědní trenéři report, který bude zahrnovat, zdali akce proběhla bez problému, případně kde problémy nastaly, a hodnocení hráčů jak na úrovni výkonnostní, tak morální. V případě tuzemské akce bude report taktéž zahrnovat kritické zhodnocení celkové organizace turnaje jako zpětnou vazbu pro vedení, jenž akci pořádalo. Bude nastaven předem dohodnutý termín odevzdání s ohledem na časovou vytíženost, např. 7 dní od skončení akce.
- 2) Vedení vytvoří pravidelné intervaly konání schůzí a meetingů, kde se budou probírat všechny novinky, organizační záležitosti apod. Náležitých schůzí se zúčastní i samotní trenéři, jenž důležité informace dále předají svým hráčům. Schůze samozřejmě mohou mít i online formu, např. skrz Microsoft Teams. Intervaly mohou být delší mimo sezonu, třeba jednou za měsíc, s blížící se sezonou by však schůze měly být častější, například jednou za týden.
- 3) Třetí bod není vyloženě měřitelným doporučením, zde však autor navrhuje vedení konzultovat důležité změny (příkladem může být právě tvorba strategických cílů) s dalšími členy plážové kopané (sportovní záležitosti s trenéry apod.). Tím bude dosaženo vyšší míry objektivitu a vyšší pravděpodobnosti provedení dané změny realističtěji.

7 DISKUSE

Práce zformulovala doporučení pro management plážové kopané v ČR v sekvenční manažerské funkci plánování, vedení lidí a kontrole.

V plánování autor spatřil největší kámen úrazu. Nelze však říci, že by to bylo kvůli absenci plánů, jak můžeme spatřit v mnoha amatérských sportovních organizacích, jako například v závěrech výzkumu Doležala (2016). Ve zmíněném výzkumu autor vyzoroval úplnou absenci střednědobých a dlouhodobých plánů, plánovalo se pouze na danou sezonu. K podobným závěrům z hlediska absence střednědobých a dlouhodobých plánů dospěl i výzkum Adama (2015). V případě plážové kopané to na druhou stranu autorovi mírně připadá, jako by se dlouhodobým cílům přikládala až příliš velká pozornost a vedení chtělo tento sport za každou cenu posouvat vpřed.

Z jakého důvodu se tyto strategické cíle zdají být takto nerealistické? Proč chce vedení tento sport až příliš intenzivně rozvíjet? To je jistě zajímavá úvaha, možná je to z důvodu, že tento sport je již v tuzemsku zakotven více než 15 let a stále se jedná o sport, který široká veřejnost ne úplně zná. Rozdíl mezi výzkumy Doležala (2016) a Adama (2015) je v tom, že fotbalové kluby, jimiž se jejich práce zabývaly, jsou klasického fotbalového charakteru, zatímco plážová kopaná je velmi mladý sport a cílem vedení plážové kopané je především stále rozvíjet tento sport, to by mohlo být jedním z důvodů, proč se zde klade takový důraz na strategické plány a také proč jsou tyto plány jistým způsobem nad jejich možností. Valeš (2019) provedl dotazníkové šetření týkající se postojů a povědomí studentů VŠ o plážové kopané. Z výsledků vyplynulo, že 70 % dotazovaných o tomto sportu někdy slyšelo, ale valná většina studentů si ho nedokázala s ničím dalším asociovat, chyběla jakákoli hlubší znalost. Jedním z důvodů, proč vedení nastavuje takovéto cíle může být tedy například jakási potenciální „netrpělivost“ dále sledovat pomalejší pronikání tohoto sportu.

Výše zmíněné úvaze by mohlo nahrávat i to, že se vedení ani nepokusilo tyto cíle prodiskutovat s ostatními členy ať už z řad trenérů či samotných hráčů, je možné, že nechtěli slyšet tu tvrdou realitu, kterou se autor dozvěděl z rozhovoru s nimi.

Na druhou stranu nelze říci, že by vedení mělo nastavenou nefungující strategii! Strategické cíle, které byly autorovy poskytnuty, s velkou pravděpodobností k rozšíření členské základny povedou, ale otázka je, zda jsou dostatečně efektivní. Rozvoj

Amatérské BS ligy a další jsou jistě dobré plány, ale dle autora tam chybí další iniciativy, které jsou navrženy v kapitole 6, konkrétněji intenzivní oslovování škol a fotbalových týmů.

Tímto oslovováním škol se zabýval ve své práci Masák (2011), ten vytvořil pro pražský amatérský fotbalový klub AFK Slavoj Podolí Praha projekt s názvem „Ze školy na hřiště“, jenž mělo za cíl dostat žáky okolních škol na místní hřiště, aby si to vyzkoušeli a případně se stali hráči tohoto klubu. Je vidět, že i ostatní amatérské organizace čistě fotbalového charakteru se snaží nalákat děti do svých řad. Autor tedy považuje za důležité, aby vedení plážové kopané provedlo kroky, které byly sepsány v doporučeních managementu, a které mají za cíl kapacitně naplnit hřiště na Radlické mládeži z okolních škol.

S počtem pracovníků autor nespátřil zásadní nedostatky. V případě této organizace autor také nezpozoroval zdvojování funkcí, o kterém píše ve své publikaci Čáslavová, a to ani zdvojování vzniklé horizontálním, a ani vertikálním kumulováním. Autor však již v návrzích na zdokonalení svým způsobem polemizoval nad záměrným zdvojením funkce jednoho člena vzniklé vertikálním kumulováním. Jednalo by se o šéftrenéra reprezentací. Jak nastínili hráči, je možné, že jeho kapacity a potenciál nejsou naplno využity. V případě jeho zájmu by mu vedení mohlo nabídnout navýšení úvazku právě o tuto činnost, zastával by tedy funkci jak vedoucí, tak výkonnou.

Opět zde ale mohou být okolnosti, které autor výzkumem nezaregistroval. Rozhovor s hráči proběhl až po rozhovoru s šéftrenérem, tudíž už se autor nemohl zpětně doptat šéftrenéra, zdali vůbec má zájem trénovat. Možná mu to vedení nabídlo, on odmítl, a tak se vedení obrátilo na bývalého hráče. Je třeba si uvědomit, že je velmi náročné vzít v úvahu všechny faktory a výsledek je vždy minimálně částečně zkreslený.

Co se týče vedení lidí, pracovníci plážové kopané jsou učebnicovým příkladem pracovníků řazených k Maslowově Teorii Y. Tito lidé mají propojené jejich vlastní individuální cíle s cíli organizace tak, jak říká Dědina a Cejthamr (2005). Jejich motivací jistě není naplnění základních fyziologických potřeb, jsou tam proto, že milují daný sport, sami se chtějí podílet na jeho rozvoji, a to je naplňuje, jedná se tedy o jejich vlastní seberealizaci a v Maslowově hierarchii potřeb by se jejich motivace nacházela na horních příčkách.

Obecně se dá říci, že ve většině případů amatérských sportovních organizací jsou pracovníci vnitřně motivováni pro vykonávání dané práce. Jak už z názvu vyplývá, jedná se o amatérské organizace, které mají v naprosté většině neziskovou formu, tito lidé za to tedy dostávají spíše symbolické částky a svůj čas tomu věnují ve svém volném čase mimo civilní práci.

Také využívání pozitivní a negativní motivace ve finančním vyjádření bylo spíše očekávané, autor hraje fotbal celý život, také na amatérské úrovni, a tím pádem vnímá, jak jsou hráči kolem něj finančně odměňováni, tento systém je velmi obdobný systému v plážové kopané.

Bavíme-li se na téma odměňování pracovníků, autor byl poněkud překvapen zjištěním, že všichni pracovníci jsou za svou práci placeni. Nevyužívá se tedy vůbec dobrovolnické práce, o které mluví např. Čáslavová (2009) ve své publikaci. Dle ní je dobrovolnická práce využívána především v neziskovém sektoru ve sportu. Vrcholný pracovník v rozhovoru řekl, že do roku 2016 jich bylo na celou plážovou kopanou pět a nikdo nebyl nijak finančně ohodnocován. Od té doby jim však FAČR poskytoval vyšší obnos financí a již si mohli dovolit nejen finančně odměnit sami sebe, ale i postupně navyšovat počet pracovníků, kteří jsou taktéž odměňováni. To je však jediné dobře, využívání dobrovolnické práce v sobě skýtá mnoho negativ, o kterých opět mluvila Čáslavová (2009), mezi něž můžeme zařadit nízkou kvalitu odvedené práce, nedostatek času, anebo také neochota zdokonalovat svůj odborný profil. Na druhou stranu využívání dobrovolnické práce může organizaci ušetřit mnoho nákladů.

Z provedené analýzy je dále patrné, že hodnocení pracovníků, komunikace a kontrola jsou zde provázány. Teorie sekvenčních manažerských funkcí však v zásadě rozděluje hodnocení pracovníků pod funkci výběru a rozmístění pracovníků, komunikaci pod funkci vedení lidí a kontrolu jako samostatnou funkci.

Autorův názor je takový, že provázanost těchto funkcí nemusí být ke škodě, dokonce se to v případě amatérské sportovní organizace může považovat za jednodušší a lidštější, což jsou koneckonců také slova vrcholného představitele. Problém však nastává ve chvíli, kdy se touto nastavenou cestou samo vedení neřídí. Na základě rozhovorů je patrné, že komise skutečně vyžaduje reporty po skončení každé akce a tím hodnotí a zároveň kontroluje činnosti trenérů skrz šéftrenéra, který tyto reporty předkládá. Co zde však chybí, je hodnocení výkonů hráčů, které má být údajně taktéž

zacomponováno. Zde ale musí dát autor za pravdu hráčům, kteří říkají, že když nejsou hráči a chybí konkurence, těžko se hodnotí. Tudíž opětovné zařazení hodnocení hráčů je opět podmíněno postupným zvyšováním členské základny, čemuž autor věnoval velkou část tvorby doporučení manažerské funkce plánování.

8 ZÁVĚRY

Autor dospěl k závěru, že ne všechny sekvenční manažerské funkce jsou vykonávány bezchybně. Z hlediska plánování autor spatřil problém především ve strategických neboli dlouhodobých cílech a absenci střednědobých cílů. Dále spatřil velký nedostatek v komunikaci, která se váže na hodnocení a kontrolu. Dále byla šéftrenéru reprezentací nabídnuta nová funkce.

Z názoru všech 4 subjektů a autora je hlavním středobodem všeho zvýšení členské základny, od toho se odvíjí vše ostatní. Názory se však rozcházejí, když přijde řada na způsoby, jak zmíněného zvýšení členské základny dosáhnout. Vrcholný pracovník vidí cestu v neustálém stavění nových hřišť. To by však za současné situace nebylo vůbec efektivní. Absolutní počet členů by se jistě zvýšil, ale pozornost je třeba upínat také na relativní počet hráčů ke každému vystavěnému hřišti. Při současné strategii by relativní počet mohl případně i klesat!

Autor tedy v rámci tvorby doporučení pro management plážové kopané přeformuloval stávající plány a vytvořil tabulku sportovních, ekonomických a sociálních cílů, které následně rozdělil na krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé.

Nejdůležitější je začít intenzivně oslovovat kluby a školy v okolí. Propojit například přípravu fotbalových klubů s plážovou kopanou, organizovat turnaje fotbalových klubů na písku apod. Organizováním turnajů by se vedení mělo zabývat i při oslovování škol v okolí, každý rok je pořádán nespočet mezi-školních fotbalových turnajů, tudíž zorganizovat takovýto mezi-školní turnaj i na písku. To povede ke zvýšení povědomí o tomto sportu a ve střednědobém až dlouhodobém horizontu to bude znamenat stále více a více hráčů, kteří budou mít o tento sport zájem.

S tímto také souvisí upravení počtu nových hřišť, které se plánují do roku 2028 postavit. Vedení plánuje mít v tomto roce 6 hřišť po celé České republice a plážový stadion, to je naprosto nerealistická představa jak pro autora, tak pro ostatní subjekty, se kterými byl prováděn rozhovor. Autor to upravil na výstavbu jednoho hřiště na Moravě, které bude podmíněno potvrzením fungující strategie, jak kapacitně zaplnit zatím jediné hřiště v Praze.

Autor také navrhuje zařídit možnost přistavit ke hřišti přes zimu krytou halu tak, aby se tento sport mohl hrát neomezeně i přes zimu.

Kromě plánování autor spatřuje jisté nedostatky taktéž v komunikaci s hráči. Hráčům nikdo nesděljuje prakticky žádné informace, a to ani ty, které jsou skutečně důležité, např. harmonogramy sezony, termíny turnajů apod. Hráči se tyto věci dozvídají buď bokem nebo ze sociálních sítí. Stejným způsobem se hráči dovídají např. výše zmíněné strategické plány. Takto to nemůže fungovat. Autor doporučuje vedení nejen informovat je o všech novinkách, které jsou pro ně důležité, ale také s nimi, byť jen obyčejně, komunikovat, ptát se jich na to, zda jsou spokojeni, zda jim něco nechybí apod. To je z lidského hlediska zásadní pro zdravé vztahy v organizaci. Mimo to, kdyby se vedení bývalo zeptalo hráčů na jejich názory ohledně strategických plánů, možná by si uvědomili, že by tyto cíle mohly být nastaveny o něco realističtěji.

Z personálního hlediska autor doporučuje navrhnout šéftrenéru reprezentací trénovat mužskou reprezentaci, která momentálně trpí nedostatečnou kvalitou tréninku, která je způsobena nedostatečnou kvalifikací současného trenéra. Kvalitní tréninky jsou základem nejen úspěšných sportovních výsledků, ale také zdravé nálady a spokojenosti v kabině. Právě absenci druhého zmíněný důvodu hráči v rozhovorech potvrdili.

Je vidět, že všem pracovníkům a hráčům na budoucnosti plážové kopané záleží. Všichni si přejí, aby se tento sport stále posouval a rozvíjel, avšak cíle autor spatřil jako ne úplně efektivní. V případě zájmu vedení jim autor doporučené změny předloží a prokonzultuje jejich možnou implementaci v praxi.

9 LITERATURA

9.1 Bibliografické zdroje

1. ARMSTRONG, M. *Management a leadership*. 1st ed. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-2247-2177-4.
2. ARMSTRONG, M., et al. *Odměňování pracovníků: Jak z odměňování učinit zdroj úspěšnosti podniku*. 2009.
3. BĚLOHLÁVEK, F., ŠULEŘ, O., KOŠŤAN, P., et al. *Management*. 2001.
4. CEJTHAMR, V. *Management a organizační chování*. 2nd ed. 2010.
5. ČÁSLAVOVÁ, E. *Management a marketing sportu*. 1st ed. 2009. ISBN 978-80-7376-150-9.
6. DAFT, R. L. *Management*. 12th ed. Boston: Cengage Learning, 2016. ISBN 978-1-305-50280-5.
7. DAFT, R. L. *Management*. 2015.
8. DĚDINA, J., CEJTHAMR, V. *Management a organizační chování*. 1.vyd. Praha: Grada, 2005. ISBN 978-80-247-1300-7.
9. DONNELLY, H. J., GIBSON, J. L., IVANCEVICH, J. M. *Management*. 1st ed. 1997. ISBN 80-7169-422-3.
10. HENDL, J. *Kvalitativní výzkum. Základní metody a aplikace*. 2nd ed. Praha: Portál, 2008. ISBN 978-80-7367-485-4.
11. HORSKÁ, V. *Koučování ve školní praxi*. Grada Publishing, a. s., 2009.
12. HOYE, Russell, et al. *Sport management: principles and applications*. Routledge, 2015.
13. JANIŠOVÁ, D., KŘIVÁNEK, M. *Velká kniha o řízení firmy: Praktické postupy pro úspěšný rozvoj organizace*. Grada Publishing, a. s., 2013.
14. JEDINÁK, P. *Profese manažera v organizacích veřejné správy: Charakteristika manažera, zastávané role a vybrané personální činnosti*. 2012.
15. JONES, T. J. A. *Professional Management of Housekeeping Operations*. 2007.
16. KOONTZ, H., O'DONNELL, C. *Principles of management*. 1964.
17. KOONTZ, H., WEIHRICH, H. *Management*. 10th ed. Praha: Victoria Publishing, 1995. ISBN 80-85605-45-7.
18. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-168-3.

19. MALACH, A., et al. *Jak podnikat po vstupu do EU*. 2004.
20. MASTERALEXIS, L. P., BARR, C. A., HUMS, M. A. *Principles and practice of sport management*. 2017.
21. PIROŽEK, P., NOVÁ, J. *Projektový management ve sportu*. 2019.
22. PLEVOVÁ, I., et al. *Management v ošetrovatelství*. Grada Publishing, a. s., 2012.
23. REKTAŘÍK, J., PIROŽEK, P., NOVÁ, J., et al. *Projektový management ve sportu*. 1st ed. Brno: Masarykova univerzita, 2015. ISBN 978-80-210-7995-3.
24. ROBBINS, S. P., COULTER, M., DECENZO, D. A. *Management*. 13th ed. Boston: Pearson, 2017. ISBN 978-0-13-389238-9.
25. ROBINS, S. P. *Organizational Behaviour*. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1989.
26. ŘEHOŘ, V., SRPOVÁ, J., et al. *Základy podnikání*. 2010.
27. SNELL, S., BOHLANDER, G. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2014.
28. SOJKA, Z., RAIS, K., DOSTÁL, P. *Pokročilé metody manažerského rozhodování*. 2005.
29. STONER, J. A. F., FREEMAN, R. E., GILBERT, D. R. *Management*. 1995.
30. ŠTĚPANÍK, J. *Umění jednat s lidmi: Cesta k úspěchu*. Grada Publishing, a. s., 2003.
31. VAVŘINA, J., KONEČNÝ, M., MARTINOVIČOVÁ, D. *Úvod do podnikové ekonomiky*. 2014.
32. VEBER, J., et al. *Management: Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2nd ed. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0.
33. VEBER, J., et al. *Základy managementu*. Praha: Fortuna, 2003. ISBN 80-7168-654-9.
34. VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Management na prahu 90. let*. Praha: Institut řízení, 1991. ISBN 80-7014-034-8
35. VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Moderní management v teorii a praxi*. Praha: Management Press, 2006. ISBN 978-80-01-03963-2.
36. VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O., et al. *Moderní management v teorii a praxi*. Management press, 2013.
37. WILSON, R., PIEKARZ, M. *Sport management: the basics*. Routledge, 2015.

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

9.2 Internetové zdroje

1. ADAM, L. *Management sportovní organizace FC Zličín a návrhy na jeho zdokonalení*. 2015. Bakalářská práce. Univerzita Karlova, Fakulta tělesné výchovy a sportu, Management. Vedoucí práce Ruda, Tomáš.
2. DOLEŽAL, J. *Management Pražského svazu malého fotbalu*. 2016. Bakalářská práce. Univerzita Karlova, Fakulta tělesné výchovy a sportu, Management. Vedoucí práce Voráček, Josef.
3. GHOSH, R., *Beach soccer: World's Fastest Growing Sport*. [online]. 2021 [cited 2023-05-21]. Available from <https://atlxtv.com/2021/07/10/beach-soccer-worlds-fastest-growing-sport/>.
4. KHUDAYBERDIEVA, D. A., ABBASOV, B. A. *SPORT MANAGEMENT: SPORT MANAGEMENT*. [online]. 2021 [cited 2023-05-16], p. 342–345. Available from <https://repo.journalnx.com/index.php/nx/article/view/437>.
5. MASÁK, J. *Zdokonalení managementu fotbalového klubu AFK Slavoj Podolí Praha*. 2011. Bakalářská práce. Univerzita Karlova, Fakulta tělesné výchovy a sportu, Management. Vedoucí práce Čáslavová, Eva.
6. OLŠÁK, M. *Management sportovní organizace FK Mladá Boleslav, a. s. a návrhy na jeho zdokonalení*. 2014. Bakalářská práce. Univerzita Karlova, Fakulta tělesné výchovy a sportu, Management. Vedoucí práce Voráček, Josef.
7. VALEŠ, D. *Postoje a povědomí studentů pražských VŠ o plážové kopané*. 2019. Bakalářská práce. Univerzita Karlova, Fakulta tělesné výchovy a sportu, Management. Vedoucí práce Janák, Vladimír.

10 PŘÍLOHY

Příloha 1: Areál plážové kopané v Praze na Radlické



Obrázek č. 1

Příloha 2: Přepis rozhovoru s vrcholným představitelem plážové kopané

Jaké je postavení PK ve vztahu k FAČRU?

PK se v organizační struktuře FAČRu nachází pod sekci Grassroots. Dříve byla přímo pod Technickým ředitelem pro sport spolu s úsekem ženského fotbalu, futsalu apod. Nyní se to však celé předělává a nově se nacházíme pod Grassroots.

Chystá se v budoucnu nějaké osamostatnění od FAČRu? Byl by to správný krok nebo je takto pod FAČRem všechno v pořádku a funguje to?

Určitě ne. My jsme takto spokojeni, jako PK spadáme pod FIFU, která řídí všechny asociace a aby bylo možno se účastnit např. MS v PK apod., tak je potřeba být součástí asociace, v případě ČR se jedná o FAČR. Nebýt součástí FAČR, tak se těchto aktivit nemůžeme vůbec zúčastnit a jako sport bychom se těžko dále rozvíjeli. Navíc jako samostatná jednotka máme větší pravomoc, co se týče schvalování rozpočtů od FAČR.

Vy už jste naznačil rozpočty a financování, říkáte tedy, že od FAČRU dostáváte nějaký finanční obnos na chod PK?

Je to tak. Co se týče reprezentací, tak zde dostáváme od FAČRU každý rok určitou finanční sumu. FAČR vlastně dostává dotace a jiné formy financí od NSA, sponzorů atd. a tyto finance pak dále přerozděluje jednotlivým úsekům, takže i PK. Objem této finanční sumy záleží na členské základně, která v případě PK není zrovna velká, tudíž ten percentil, který dostáváme je samozřejmě nižší než třeba v případě futsalu.

A vystačí Vám finance, které dostáváte?

Takhle, tyto peníze jsou čistě k hrazení akcí a turnajů, tzn. tuzemské či zahraniční výjezdy reprezentací, Fortuna Beach Soccer liga, kempy apod. Ale průběžné náklady jako pronájem areálu, voda, elektřina, to vše nám hradí sponzoři, jimiž jsou Fortuna, Puma a pivovar Pražáčka. Většinu nákladů nám tedy tyto peníze pokryjí, ale ne vždy všechno, teď třeba ženy, které vyhráli ligu na klubové úrovni měly dostat prize money na Ligu Mistryň v Portugalsku, ale peníze nebyly a ženy tak zůstaly doma. Kvůli těmto situacím pak samozřejmě přicházíme o možnost reprezentovat nás v zahraničí, dělat nám reklamu, rozvíjet tento sport apod.

To mě vede k otázce, jste tedy ve stádiu hledání nějakého generálního partnera, který by tyto problémy vyřešil?

Určitě. Generální partner by nám v tomto ohledu velmi pomohl, bohužel je ale v této post-covidové době velmi těžké někoho takového najít, ale stále se snažíme.

Jak vypadá organizační struktura PK?

Jak jsem už říkal, PK je součástí organizační struktury FAČR pod sekci Grassroots. Řídícím a výkonným orgánem plážové kopané je komise, která koordinuje organizaci a řízení oficiálních soutěží v PK. Nedílnou součástí komise je řízení reprezentace ČR v PK a zajištění jednotlivých akcí vyplývajících z členství v organizaci FIFA. Jinými slovy komise zařizuje vše spojené s reprezentací počínaje zařizováním akcí a turnajů v zahraničí, zajišťování letenek, ubytování, stravy, přes organizování tuzemských akcí a turnajů až po samotný rozvoj tohoto sportu. Mimo akcí a turnajů spojených s reprezentací komise také organizuje veškeré další tuzemské soutěže, tzn. klubová Fortuna Beach Soccer League, Amatérská Beach Soccer liga, kempy apod. O jednotlivé mimo-reprezentační týmy už se však nestaráme.

V komisi jsou tři lidé, předseda a dva členové.

Dále máme sekci Marketing a média, kde máme 5 členů, každý se věnuje jedné činnosti (web, sociální sítě, foto, produkce, grafika)

Dalším úsekem je sekretariát skládající se z jednoho sekretáře, jednoho komisaře rozhodčích a jednoho FIFA rozhodčího.

A jako poslední máme úsek reprezentace, kde je šéftrenér reprezentací, hlavní trenér mužů, hlavní trenér žen, hlavní trenér mládeže, asistent trenéra mužů, asistent trenéra žen, trenér brankářů a fyzioterapeut.

Jak jsem tedy říkal, řídicím orgánem je komise a zbylé tři úseky jsou pod ní, žádná není nadřazena jiné.

Jak probíhá plánování? Jaké typy plánů se vytváří? Kdo je provádí? Jak často?

Tak nejdůležitější plánování je ohledně rozpočtu, to probíhá s FAČREM. Vždy kolem října/listopadu navrhujeme rozpočet podle toho, co nás ten rok čeká, tj. kolik bude turnajů, Evropská liga, různé kvalifikace, amatérská liga, kempy, Fortuna Beach

Soccer liga aj. Na toto všechno se detailně připravuje rozpočet, který předáváme výkonnému výboru FAČR a ten rozpočet následně schvaluje/zamítá. Záležitosti ohledně rozpočtů má na starost předseda komise. Těchto akcí máme za rok již kolem 70. Následně vytváříme harmonogram, který velmi závisí na termínech zahraničních akcí a turnajů. Zde je však již dlouhodobý problém s BSWW, která nám nikdy nedá informace o termínech zahraničních akcí s dostatečným předstihem. Například nyní má být kvalifikace na MS, původně měla být teď v květnu, teď akorát víme, že bude v červnu, a to je vlastně všechno. A teď máme vytvářet harmonogram tuzemských akcí, když ani nevíme, jestli nám v tu dobu do toho nedají nějakou důležitou kvalifikaci... nicméně v průběhu let už jsme si nějakým způsobem zvykli a přibližně víme, s jakými daty počítat, lepší už to asi nebude.

Když se dostanu zpět k tématu financování a sponzorů, dá se říci, že z ekonomického hlediska je pro Vás shánění sponzorů (generálního sponzora) střednědobou až dlouhodobou prioritou?

Nemůžeme říct, že je to pro nás střednědobá až dlouhodobá priorita. Když zítra přijde někdo s nabídkou partnerství, půjdeme do toho hned. Jedná se tedy spíše o takový průběžný plán. S tímto čistě finančním plánem souvisí další činnosti, které jsou pro nás momentálně prioritou číslo 1. Získat další hřiště (ideálně na Moravě) a tím zvýšit členskou základnu. To je to hlavní, o co se tady celou dobu usilovně snažíme, jsme stále velmi mladý a stále široké veřejnosti poměrně neznámý sport a potřebujeme ho dostat do povědomí.

Poskytnul jste mi strategický plán PK z roku 2019 na rok 2024 a zároveň nový strategický plán z tohoto roku 2023 na rok 2028. Při analýze jsem zjistil, že většina plánů se nenaplnila, až bych řekl, že zůstala na stejné úrovni jako tehdy, např. 2019 byla členská základna 490 členů, nyní 500, nebo 8 mužských týmů ve Fortuna Beach Soccer lize mužů v roce 2019 a letos jich je dokonce méně, pouhých 6. Co podle Vás zapříčinilo, že plán dopadl tak, jak dopadl a PK se za poslední 4 roky v tomto ohledu prakticky nikam neposunula?

Na to je strašně jednoduchá odpověď, Covid. Za rok 2020 jsme neodehráli jediný soutěžní zápas. Rok 2021 se nesl v podobném duchu a od té doby se z toho pořád dostáváme. Během Covidu nám spoustu aktivních hráčů skončilo, hráči z juniorské reprezentace zestárlí a nyní prakticky skládáme kompletně nový tým, oproti tomu starší

matadoři ze seniorské reprezentace také zestárli a po tak dlouhé době již někteří neměli chuť se vracet do aktivního sportu, a takto bych mohl pokračovat. Nehledě na post-covidovou finanční stránku, o které jsem již mluvil.

Na druhou stranu, co se v tu dobu povedlo, tak jsme konečně postavili nové hřiště, což je momentálně jediné v ČR, které můžeme kdykoli využívat. Dříve jsme si pronajímali různá hřiště, třeba na Ladronce, ale nebyli jsme zdaleka jediný sport, který tam působil, takže jsme byli velmi omezeni.

Takže hlavní příčinu vidíte v Covidu a novému strategickému plánu důvěřujete, že se naplní?

Z hlediska infrastruktury, hlavní je získat pozemky, pak už vše půjde. Co se týče stadionu, tak kromě získání pozemku, abychom finančně zvládli postavit stadion, tak budeme muset shánět finance, kde to jen půjde – FAČR, dotace, sponzoři, NSA, magistrát, prostě všechno možné. Tyto komunikace už probíhají dva roky a všichni nás chtějí v tomto ohledu podpořit, takže v tom snad problém nebude, až dojde na lámání chleba. Vystavění takového stadionu by pro rozvoj PK v tuzemsku měl obrovský impakt, jednalo by se totiž o jediný stadion PK ve střední Evropě, z čehož vyplývá, že by se sem sjížděly týmy pomalu z celého světa, dokonce bychom zde mohli pořádat třeba Evropskou ligu a atraktivita PK by několásobně vzrostla. Je to tedy poměrně odvážný plán, ale uděláme maximum pro to, abychom se nám to dříve či později podařilo.

Přesuňme se k personalistice, už jste naznačil, jaké jsou v plážové kopané úseky, kolik je zde lidí a jaké zastupují funkce, nyní se zeptám, myslíte si, že je počet pracovníků dostatečný?

Ještě v roce 2016 nás bylo všehovšudy pět, a ještě k tomu neplacených. Tento rok 2016 je však spojen s nárůstem financí od FAČRU a od té doby jsme byli schopni nejen najmout více lidí, ale i je začít finančně ohodnocovat. Nyní nás je 18 a už je to úplně o něčem jiném. Všichni pracovníci zde momentálně pracují na dohodu, nové tváře nehledáme, ale přeci jen by se nám hodilo, kdybychom některým mohli nabídnout plný úvazek.

Říkáte tedy, že všichni pracovníci jsou zde finančně ohodnocováni formou DPP. Co ale takoví hráči, dostávají i oni nějaké finanční odměny? Myslíte, že jsou adekvátní?

Samozřejmě. Finanční ohodnocení reprezentačních hráčů je dnes nezbytné, tito hráči mají svou civilní práci a v průběhu roku mají několik turnajů, v případě zahraničních jsou pryč klidně týden a více a je tedy potřeba jim tyto „ztráty“ finančně jaksi vrátit. Mají tedy podepsanou smlouvu a jsou placeni při jakékoli akci, zápasu, turnaji. A myslím si, že odměny, které dostávají, jsou více než adekvátní. Zde se však bavíme primárně o mužském seniorském týmu. Junioři nejsou placeni a ani nejezdí prakticky na žádné turnaje, jelikož není s kým hrát, v Evropě není příliš juniorských reprezentačních mužstev. Ženy letos dostali zapláceno poprvé, zde doufáme, že se nám to podaří udržet, protože ženy jsou v žebříčku 6. na světě a nemůžeme si dovolit, aby nám třeba klíčové hráčky neodjely na důležitý zahraniční turnaj kvůli práci.

V amatérských sportovních organizacích bývá častý problém tzv. zdvojování funkcí, kdy z důvodu nedostatečného počtu pracovníků si musí lidé brát na starosti i práci jiných, čímž vzniká přetížení pracovníků a nedostatečná specializace. Zde to tedy problém není?

Ne, když jsme se bavili o organizační struktuře, tak jsi mohl vidět, že každý pracovník daného úseku má svou specializaci, které se věnuje. Takto se to snažíme dodržovat i v realitě.

Jsou nějaká kritéria, podle kterých jste vybírali tyto pracovníky? Jaká je fluktuace pracovníků?

Žádná kritéria vyloženě nemáme, na to stále nejsme dostatečně atraktivní. Většinou se jedná buď o samotné hráče, kteří se třeba sami přihlásí, že by měli o něco takového zájem nebo jim to my sami nabídneme. Také u nás ještě pracují známí známých atd. Prostě taková všehochuť lidí, kteří se o PK zajímají a dělají to s láskou.

Co se týče fluktuace, dříve se to obměňovalo hodně, lidé viděli nový sport, vidinu peněz, pak viděli, že je to spíše o práci než o penězích, tak skončili a takhle to nějakou dobu bylo. Za tu dobu už jsme se ale naučili vybírat se lidi, kteří o to mají skutečně zájem, a tedy tu jsou už delší dobu a jsou spokojeni.

Hodnotíte vykonanou práci zaměstnanců? Případně jakým způsobem? Jak často k ní dochází? Kontrolujete všechny úseky, tj. výsledky trenérů, marketingový úsek, samotné hráče?

Co se týče reprezentace, tak po skončení každé akce musí trenéři z dané akce udělat report, zda vše proběhlo podle plánu plus trenér hodnotí výkony hráčů, jak moc

byl či nebyl spokojen. Pokud se nám něco nelíbí na hráči, třeba tréninková docházka, morálka aj., tak si ho samozřejmě vezmeme stranou a danou věc s ním vykomunikujeme. S trenéry jsme ale víceméně v neustálém kontaktu, ať už fyzickém či telefonickém, a tudíž se nestává, že by nějaký problém kvůli absenci komunikace zašel až příliš daleko.

V tomto ohledu bych rád zmínil, že máme komunikační kanály, které interně využíváme, např. reprezentace má svůj kanál, kde trenér řekne, kdy jsou tréninky, příp. akce, zápasy, a to přijde každému hráči, který následně odpoví dorazím/nedorazím.

Kromě reprezentace disponuje podobným systémem i náš marketing, kde se třeba píše, že za týden vydáme článek na toto a toto téma tak, aby si všichni jednotlivě nedopisovali, ale aby byla ucelená komunikace. K tomuto samozřejmě máme jako vedení také přístup. Když se bavíme na téma hodnocení pracovníků, tak mít takovéto systémy je velká výhoda, protože jako vedení vidíme, co všechno se řeší, zda se to řeší včas a jestli se to řeší správně a v případě, že se nám něco nelíbí, jsme schopni prakticky okamžitě zasáhnout.

A když už se bavíme o těchto komunikačních kanálech, tak si také mimo jiné vedeme evidenci pro vedení PK. Jedná se o interní seznam hráčů a hráček s nezbytnými údaji ke každému jednomu. K tomu má přístup realizační tým a vedení. Je to důležitá evidence, kterou využíváme, když například jedeme na nějakou akci, trenér zde vidí docházky jednotlivých hráčů, zdravotní stav apod. Mimo to tam jsou ale důležité osobní informace jako datum narození, bydliště, číslo občanského průkazu, číslo pasu atd.

Nyní bych se rád přesunul k tématu vedení lidí. Už jsme se bavili o organizační struktuře PK, je ale i uvnitř nějaká hierarchie? Nějací pracovníci, kteří mají na starost jiné apod.

Tak co se týče reprezentací, tu má na starosti jejich šéftrenér, ten od jednotlivých trenérů vyžaduje plány, reporty apod. Ty potom zpracovává a dává vedení, a to je dále posílá na svaz. Jinak v tomto ohledu jeden člen komise se stará spíše o reprezentace, druhý spíše marketingovou sekci a třetí ženským úsekem.

Z pohledu personalistiky máte ve strategickém plánu za cíl zvýšení členské základny ze současných 500 na 3000, založit mládežnické akademie, 6 týmů Fortuna BS ligy rozšířit na 8, 4 týmy Superligy žen rozšířit na 6 a poté založit druhou ligu žen i mužů. Jak reálné to podle Vás je? Jak toho chcete dosáhnout?

Letos poprvé v historii jsme uspořádali amatérskou Beach Soccer ligu, kde se účastnili 4 týmy. Tato amatérská liga funguje tak, že první tým má možnost zahrát si Fortuna BS ligu zdarma. Věříme, že počet týmů v této amatérské lize se bude zvyšovat a tím také se bude zvyšovat počet týmů ve Fortuna BS lize. Příští rok si myslím, že je reálné, aby bylo v této hlavní lize 8 týmů a postupně bychom rádi, aby amatérská liga fungovala obdobně jako vstupenka do druhé ligy apod.

Dále bychom moc chtěli postavit to hřiště na Moravě, což nám přinese úplně novou cílovou skupinu a za těch 5 let si klidně dokážu představit, že bychom měli nejvyšší ligu celostátní a pak druhou ligu rozdělenou na Čechy a Moravu.

Mimo amatérskou ligu samozřejmě chceme nadále dělat Beach akademie, což jsou otevřené tréninky jednou týdně pod vedením trenéra reprezentace pro všechny, kteří mají zájem si tento sport zkusit a nemají třeba žádný tým.

No a nakonec pořádáme různé letní kempy, plánujeme být přítomni na různých mimosportovních akcích, festivalech a podobně.

Pokud tedy budeme takto postupovat, tak věřím, že těchto cílů jsme schopni do roku 2028 dosáhnout.

Poslední sekvenční manažerskou funkcí je kontrola. Máte nějaké kontrolní standardy, kterými se řídíte? Jak často ke kontrole dochází ať už ze sportovního hlediska, tak třeba toho ekonomického?

Tady se akorát opět opřu o to hodnocení, které jsme spolu už probírali. Komunikujeme spolu prakticky neustále, a i díky komunikačním kanálům, které máme, tak nejen vedení vidí, zda všechno probíhá hladce, ale vidí to a kontrolují se navzájem i jednotliví pracovníci daného úseku. Takže vyloženě nějaké oficiální kontrolní standardy nemáme a ani nepotřebujeme (zatím). Zkrátka vidíme nějaký problém, v našem případě i s předstihem, a hned ho vyřešíme. S tímto počtem lidí, které máme, je tato cesta nejlepší a nejlidštější.

Příloha 3: Přepis rozhovoru s šéftrenérem reprezentací

- *Jste šéftrenérem reprezentací, je to tak? Jak dlouho tu působíte?*

Je to tak. Působím zde již skoro třetím rokem, začal jsem nějak v době, kdy zrovna začínal Covid.

- *Jakožto šéftrenér reprezentací, víte o nějakých sportovních plánech? Jaký na ně máte názor? Jsou realistické?*

Nemůžu úplně říct, že bychom tyto plány měli takto podrobně rozepsané. Z krátkodobého hlediska máme pro mužskou reprezentaci za cíl postup na velmi kvalitním turnaji v Baku teď v létě. Ženy mají Evropské hry v polském Krakově, tam bychom taky byli rádi za postup. Bohužel v dlouhodobějším horizontu je náročné mít vybudované nějaké konkrétní cíle, protože my sami pořádně nevíme, co vlastně bude a co ne. BSWW s námi komunikuje velmi opožděně a dopředu nevíme skoro nic. Ale máme cíle, jako třeba snahu o zapracování více mladých hráčů, kteří budou budoucností tohoto sportu.

- *Jaké kroky podstupuje pro zmíněné zvyšování členské základny o mladé kluky?*

Tak někteří trenéři zde jsou taktéž trenéry v mládežnických týmech normálního fotbalu, ti se samozřejmě snaží některé z nich lákat sem, aby si to vyzkoušeli a případně u toho zůstali. V létě také pořádáme kempy, kde si to mohou vyzkoušet lidé bez zkušeností s tímto sportem. Jako novinku máme také Amatérskou BS ligu, kde se přihlašují týmy, kteří si to chtějí vyzkoušet a pro vítěze čeká zdarma vstup do Fortuna BS ligy.

- *Proč se podle vás pravděpodobně nenaplní strategické plány z roku 2019 na rok 2024?*

Tak PK je prostě letní záležitost, končí se většinou nějak v říjnu, poté je zimní pauza a pak se začíná zase až v dubnu. V zimě sice stále trénujeme, ale pouze v menších krytých halách, takže to není ono, spíše se piluje kondice, práce s míčem apod., než zápasy na celé hřiště, na to vždy musíme počkat na ten cca duben, kdy už můžeme vylézt ven. Částečně do toho samozřejmě zasáhl i Covid, nemohli jsme hrát atd., natož nabírat nové členy.

- *Myslíte si, že se naplní nový strategický plán z tohoto roku 2023 na rok 2028 z hlediska počtu členů, týmů apod.?*

Tak dosažení 3000 členů ze současných 500 je podle mě velmi odvážný cíl. Myslím, že za 1500 budeme více než rádi. Co se týče počtu týmů, tak plán rozšířit počet mužských týmů ze současných 6 na 8 s tím, že další týmy budou součástí druhé ligy, tak to je podle mě také nerealistické. Realistické je tak možná to zvýšení ze 6 na 8. Tady bych klidně věřil, že se to může zvednout na 10, klidně i 11, ale na druhou ligu to zatím opravdu nevidím. Nejdříve je potřeba udělat kvalitní a konkurenceschopnou první ligu. Teprve až když tam vznikne přetlak a budou týmy, pro které tam už nebude místo, tak můžeme začít přemýšlet nad druhou ligou, do té doby ne.

- *Co se týče tohoto plánu z hlediska infrastruktury, jak reálně vidíte rozšíření počtu hřišť ze současného jednoho zde v Praze na 4 v Čechách, 2 na Moravě, a ještě k tomu vybudování prvního plážového stadionu ve střední Evropě s kapacitou 2000 diváků?*

Opět bych byl opatrnější. Určitě se mi líbí plán vybudování hřiště na Moravě, přineslo by nám to prakticky novou cílovou skupinu, tudíž by se to tam mohlo rozvíjet stejně, jako zde v Praze. Ale vzhledem k tomu, že tu zatím horko těžko dostavujeme toto jedno hřiště v Praze, nedokážu si představit mít za 5 let 6 hřišť, o plážovém stadionu nemluvě.

- *Je podle vás v PK dostatek pracovníků? Primárně ve sportovním úseku.*

Opět, počet pracovníků se primárně odvíjí od našich finančních možností. Když jsem viděl personální zastoupení týmů světové úrovně, to je úplně jiný svět. V tomto ohledu je prostě vidět, že my to stále děláme na amatérské úrovni. Na druhou stranu však musíme pracovat s tím, co máme a na co máme. Nemůžeme chtít mít stejné podmínky jako Portugalci, když hrajeme jako Češi... I přes to si ale myslím, že by se nám na určitých postech hodilo, kdyby zde tito lidé pracovali na plný úvazek. Z hlediska marketingu si myslím, že zde problém není, marketing děláme dobře. Dokázal bych si ale představit v úseku reprezentace, že trenéři, jak hlavní, tak třeba i trenéři brankářů, by byli schopni být zde více času. Vše je ale spojeno s členskou základnou, tu musíme nejdříve rozšířit a poté se můžeme začít bavit o větším časovém vytížení trenérského týmu.

- *Můžete třeba vy působit jako trenér?*

Ano, mohu působit i jako trenér, mám dokonce UEFA PROFI trenérskou licenci, s tou mohu trénovat i profesionální fotbalové týmy.

- *Myslíte si, že jsou pracovníci v PK dostatečně kompetentní?*

O tom jsem přesvědčen. Není důvod myslet si o někom z pracovníků, že neví, jak má svou práci dělat. Všichni, kteří tu jsou, tak tu jsou proto, že je tento sport baví a sami se chtějí podílet na jeho rozvoji.

- *Dochází ke kontrole a hodnocení práce ve sportovním úseku, tj. trenérů apod. Baví se s Vámi o tom někdo? Např. výsledky atd.*

Jako trenérský úsek jsme samozřejmě hodnoceni z hlediska sportovních výsledků. Samotní trenéři se zodpovídají svými výsledky mně a já se za tyto výsledky zodpovídám vedení. V tomto kontextu po trenérech požaduji hodnocení jednotlivých hráčů, měsíční plány, po skončení turnaje report z dané akce apod. Jednou za čas máme schůze s vedením, kde všechny tyto věci projednáváme, kde nás vedení hodnotí a říká nám případné nedostatky.

- *Jsou hráči odměňováni? Je to adekvátní?*

Hráči odměňováni jsou a myslím, že na velice dobré úrovni. Také mají určité motivační částky navíc v případě, že se vyhraje nebo postoupí. Takže myslím, že v tomto ohledu je to nastavené přesně tak, jak by to nastavené být mělo.

- *Jak vidíte obecně budoucnost tohoto sportu? Myslíte, že má šanci oprostít se od statusu doplňkového sportu?*

Samozřejmě PK je obecně spíše doplňkovým sportem ke klasickému fotbalu či futsalu, hráči mají svou civilní práci, k tomu hrají klasický fotbal (většinou přebor a níže) a poté chodí sem. Sám ale vidím kluky, kteří v tomto sportu vidí potenciál a snaží se tomu zde dávat přednost už i před klasickým fotbalem. I s ohledem na to, jakou podobu má PK ve světě, tak si myslím, že je zde potenciál minimálně částečného oprostění od tohoto statusu.

- *Máte nějaká doporučení, která by dle Vás vedla k efektivnějšímu rozvoji tohoto sportu u nás v ČR? Máte představu, jak to třeba chodí v již zmíněném Portugalsku? Je něco, čím by se PK zde mohla inspirovat?*

Tak Portugalsko je oproti nám úplně jiný svět, tam mají úplně jiné podmínky, mají stovky kilometrů písčitého pobřeží a díky geografickému rozpoložení to ani z nejméně vnitrozemského místa není k moři nějak daleko. Takže už přirozeně si tam mladí kluci kopou do míče na písku a vlastně mají k tomu sportu již předpoklady. Nehledě na to, že tyto jižanské země mají fotbal

v krvi. Další výhodou, kterou my opět nedisponujeme, je počasí, tam se to vlastně dá hrát celoročně a zde v Česku pouze pár měsíců v roce.

- *Myslíte tedy, že jako příklad třeba vybudování krytého hřiště by byl dobrý plán do budoucna? Z hlediska infrastruktury již víme, že by vedení chtělo rozšířit počet hřišť na 6, ale nikde není zmíněno, že by bylo alespoň jedno z nich kryté. Díky tomu byste vlastně (alespoň částečně) eliminovali nemožnost hrát v zimě.*

No vidíte, to máte pravdu. Minimálně nějaké to hřiště udělat s možností předělání na nafukovací halu a po zimě to opět odkrýt. Za mě je to skvělý nápad.

Příloha 4: Přepis rozhovoru s hráči

- *Jak dlouho hrajete plážovou kopanou? Baví Vás to? Myslíte, že si tento sport zaslouží větší prostor/více hráčů?*

Hráč 1:

Plážovou kopanou už hrají snad pátým rokem a baví mě stále stejně. Myslím si, že PK má jistý prostor ke zlepšení, ale je potřeba se více zamyslet nad tím, jak toho dosáhnout, a hlavně nad cíli. Například já a i někteří další spoluhráči stavíme plážovou kopanou i nad klasický velký fotbal, protože nás to baví a vidíme, že se zde tento sport může více rozvinout a my chceme být u toho. Ale jak říkám, současný způsob vedení plážové kopané si myslím, že nikam daleko nepovede.

Hráč 2:

Abych byl upřímný, tak poslední dobou mě to už chvílemi úplně nebaví, hrají to také přibližně 5 let a přijde mi, že je to všechno pořád stejné, žádná koncepce, točí se tu stejných pár hráčů dokola, nyní máme nově tréninky s bývalým hráčem a ty tréninky bohužel nemají ani moc velkou kvalitu.

Dle mého má také PK prostor ke zlepšení, ale s tím, jakým způsobem se to tu vede, tak se to nikdy nikam neposune a zůstaneme pořád tam, kde jsme. Zkrátka mi přijde, že cíle jsou nastaveny pomalu až do nebes, ale nedělá se nic pořádně, aby se toho dosáhlo, všechno jen na oko.

- *Víte něco o sportovních cílech (ať už krátkodobých, střednědobých či dlouhodobých)?*

Hráč 1:

O cílech jsem zaslechl, ale někde bokem možná. Určitě nepřišlo vedení na začátku sezony a neřekli nám, jaké jsou cíle, jak toho chtějí dosáhnout, co nás čeká atd., to vůbec.

Hráč 2:

My obecně nevíme nic, nám nikdo nic neříká. Já se o těchto cílech dozvěděl snad z Facebooku...

- *Jaký máte názor na sportovní strategické plány z roku 2019 na rok 2024? Proč velmi pravděpodobně nevyjdou? Hrál v tom roli třeba Covid?*

Hráč 2:

Tak určitě to nebylo Covidem, to říkám rovnou. Po skončení karantény jsme se všichni opravdu hodně těšili na písek. Určitě to nebylo tím, že bychom po karanténě neměli chuť. A to nemluvím jen za sebe. Viděl jsem to stejně i u spoluhráčů, se kterými jsem prakticky v každodenním kontaktu. Potíž je opět v té koncepci. Máme tady nové hřiště, konečně si ho nemusíme rezervovat na Ladronce, a to hřiště tady zkrátka celý den stojí netknuté a pak v 18 hodin večer sem akorát přijdeme na trénink my reprezentace.

Hráč 1:

Přesně tak, je to strašně nevyužitý potenciál. To hřiště je tady celý den úplně prázdné, nikdo sem nechodí, maximálně my a občas nějaký tým. Mládež je za mě naprosto nevyužitá, tady se každý rok říká, jak se udělá nový juniorský reprezentační tým a v realitě to vypadá tak, že si tu na chvíli zahraje pár lidí a pak odejdou.

- *Co říkáte na nové strategické cíle z tohoto roku 2023 na rok 2028?*

Hráč 1:

Za mě je to opravdu nerealistické, vybuduje se 6 hřišť po ČR a ty tam budou opuštěně ležet jako toto hřiště v Praze. Je potřeba se nejprve zaměřit na zvýšení členské základny, ale úplně změnit koncepci, udělat to tak, aby to hřiště tady bylo plné od rána do večera, pár metrů odtud je FK Motorlet Praha, klub s velkým jménem, a ještě větší mládeží, proč tady ani jednou nebyli? A teď nemluvím jen o tomto klubu, co takhle jiné týmy v okolí? Sice jsem slyšel, že se pořádají různé kempy, je zde snaha propagovat to třeba ve školách, ale opět, proč tu ty děti nejsou? Na to je potřeba se zaměřit a případně tomu úměrně pozměnit koncepci. Teprve až po dovršení maximální kapacity tohoto hřiště a ověření, že tento způsob nabírání členů opravdu funguje, se teprve můžeme bavit o rozšíření počtu hřišť.

Hráč 2:

Mně nezbyvá než souhlasit. K myšlence nových, ale opuštěných hřišť, dám jako příklad nově vybudovaný plážový stadion pro 3 tisíce lidí v Kišiněvě, hlavním městě Moldavska. Tam tento stadion vybuvovali s myšlenkou, že to tam zvedne atraktivitu tohoto sportu a přivede nové členy. Výsledek? Ano, zvedla se kvalita reprezentace, ale myslím, že to je tak nějak všechno, členskou základnu to nějak zvlášť nezvýšilo a ten stadion tam opuštěně stojí.

A také bych rád dodal k současné členské základně, která čítá 500 členů, tak to je oficiální číslo, ale aktivních hráčů, kteří sem skutečně chodí, je tak pouhých 80, takže ten kontrast s těmi plánovanými 3000 je zkrátka obrovský...

- *Je podle Vás v PK dostatek pracovníků? Jsou dostatečně kompetentní? Máte představu, co byste případně zlepšil? Třeba nová funkce...*

Hráč 2:

Samozřejmě jakožto hráči na to nemůžeme mít úplně objektivní názor, když do práce většiny lidí prostě nevidíme. Přesto si ale dovolím říct, že si myslím, že 18 pracovníků je za mě mnoho a ten výstup na to možná ne úplně vypadá.

Hráč 1:

Souhlasím, možná bych to klidně i zredukoval a zkvalitněl práci těch, kteří zůstanou. Abych byl konkrétní, tak třeba u šéftrenéra reprezentací vůbec nevíme, co vlastně dělá. Jako šéftrenér tedy primárně netrénuje, občas se přijde podívat na náš trénink, nic nám pořádně neřekne, a zase odjede. Vzhledem k tomu, že jsou zde pouze 3 reprezentace, tak uvažuji nad nezbytností funkce šéftrenéra. Dříve tady taková funkce vůbec nebyla a nikdo ji nepostrádal. Teď tady je a nic se nezměnilo. A když nás momentálně trénuje bývalý hráč a tréninky nemají takovou kvalitu, tak proč to nějak nespojit dohromady?

- *Říkali jste, že o cílech jste se dozvěděli spíše bokem. Jak celkově vnímáte komunikaci na úrovni trenéři-hráči, případně reprezentace-vedení? Dochází třeba k hodnocení Vašich výkonů?*

Hráč 2:

Máme komunikační kanál, kam píšeme, zda dorazíme na trénink či ne a vidíme, kolik lidí přijde. Ale to je tak všechno. Jinak s námi nikdo moc nemluví. Ani co se týče těch strategických cílů, a ani třeba harmonogramu, tj. různých turnajů a tak. A k hodnocení našich výkonů, v poslední době se nás tolik neschází a na turnaje prakticky bereme každého, kdo přišel na pár tréninků, takže nějaké hodnocení našich výkonů, které by třeba podpořilo konkurenci v týmu, to bohužel nehrozí.

Hráč 1:

V tomto kontextu musím zmínit situaci, která dříve nastala. Byl problém s neúčastí hráčů na trénincích reprezentace, a tak vedení svolalo schůzku, kde

mělo být jak vedení, tak trenéři a hráči s tím, že vedení nám „promluví do duše“. Přijeli kvůli tomu všichni hráči, co aspoň trochu mohli (spoluhrač pod antibiotiky, další s čerstvě vytrhnutým zubem), přijeli, protože jim na tom záleželo. A jak vypadala ta schůze? Vedení tam stálo, neřeklo ani slovo a jediné co, tak nám trenér řekl, ať chodíme více trénovat, to bylo vše. Tohle prostě za mě není komunikace...

- *Rozumím... alespoň v kontextu těch harmonogramů jsem ale slyšel, že komunikace vážně už se samotnou BSWW, kdy ani samo vedení pořádně neví termíny turnajů a kvalifikací a kolikrát se to dozvídá na poslední chvíli...*

Hráč 2:

To musím uznat, že komunikace ze strany BSWW také není zrovna ideální. Ale jako příklad dám třeba tuto situaci – v tuto dobu nějak se měla hrát EBSL, ale změnilo se to na výjezd do ázerbajdžánského Baku... doteď nám to nikdo neřekl, opět jsme se to dozvěděli z Facebookového postu, a to už je to měsíc. Tím chci říct, že předávání informací tu prostě nefunguje.

Hráč 1:

Já nemám již co dodat.

- *Dostáváte jako hráči nějaké odměny? Jsou adekvátní?*

Hráč 1:

Ano, odměny dostáváme. Už se nějakou dobu mluví o jejich zvyšování, ale mám pocit, že se snad i snížili.

Hráč 2:

Také mám takový pocit. Pokud je nějaký výjezd, tak máme pevnou finanční částku na den + bonusy, když se daří a mínusy, když se nedaří. Jestli je to adekvátní? No, vzhledem k tomu, jak málo to je, tak je docela jedno, jak velké ty odměny jsou.

- *Takže pokud si musíte vzít kvůli turnaji třeba neplacenou dovolenou, tak Vám tyto náklady obětované příležitosti výjezd spíše nepokryje?*

Hráč 1:

Určitě ne. Ty částky pro nás, pracující lidi, jsou spíše symbolické, takže ani menší zvýšení by nemělo nějaký velký efekt.

Hráč 2:

Přesně tak, to nepokryje nic prakticky. Kdyby nabídli nějakou finanční částku, kterou dostávají třeba na normálním fotbale + ještě něco navíc, tak by ta účast byla o dost vyšší, a i ta úroveň by podle toho vypadala.

- *Pokud by byly hráčům nabízeny takovéto částky, nevytratila by se z toho potom ta radost z toho sportu samotného? Nestalo by se to pro ty hráče pouhým zdrojem příjemných financí?*

Hráč 2:

Pokud by to bylo nabídnuto náhodným hráčům klasického fotbalu, kteří předtím neměli o PK zájem, pak nejspíše ano. Já to však myslel tak, že by se to nabídlo těm hráčům, kteří to tu už hrají. Tito hráči, jak jsme již zmiňovali, to hrají pro radost, milují ten sport a kolikrát mu obětují i normální fotbal. Kdyby to nabídli těmto hráčům, tak by se nemuseli spoléhat na finance z normálního fotbalu a naplno by se věnovali PK.

- *Shrnutí: Jak byste celkově zlepšil fungování PK tak, aby tento sport nadále vzkvétal a strategické plány se skutečně naplňovaly? Kde byste začal? Příklad Portugalsko*

Hráč 2:

Plážová kopaná určitě má potenciál, aby se stal rozšířenějším sportem, než je nyní. Asi není v jeho silách kompletně se vymanit ze statusu doplňkového sportu, ale popravdě i futsal je takový svým způsobem doplňkový sport k fotbalu a podívej se, kolik ho hraje lidí a jak je rozšířený. Nevím, zda i PK má až takový potenciál, ale jsem si jistý, že dál to určitě jde. Jak by se toho dalo dosáhnout?

Hráč 1:

Zde si převezmu slovo já a pokusím se to nějak ucelit.

Zaprvé, sjednotit strategické cíle, kterých chce tento sport dosáhnout, nemůže si vedení říct, že bude v roce 2028 3000 členů, plážový stadion, my budeme ve světovém žebříčku dvacátí apod. a zároveň to ani neříct hráčům, kteří jsou v podstatě kormidlem k dosahování těchto cílů, nekomunikovat s nimi atd.

Zadruhé, vytvořit nějakou fungující strategii, jak skutečně dosáhnout zvýšení členské základny, poté se snažit o jejich udržení. To hřiště tu musí být plné od rána do večera. Toto je cesta, ne stavět plážový stadion.

Příloha 5: Poskytnuté dokumenty

Pozn: jedná se o interní dokumenty poskytnuté vedením plážové kopané, jsou zde tedy pouze ty části, jež byly použity v textu práce

I Strategické cíle



Zázemí Beach socceru

- I Chceme více rozšířit členskou základnu.
- I Snažíme se vybudovat první plážový stadion v ČR, abychom mohli celoročně pořádat akce.
- I Pravidelnými tréninky a akcemi pracujeme na tom, abychom se kvalifikovali na velké turnaje.
- I Chceme mít stabilní počet deseti mužských mužstev v Beach Soccer League.
- I Formou doplňkové činnosti chceme propojit plážový fotbal s kondiční přípravou fotbalových hráčů a týmů.
- I Cílíme na to, aby se plážový fotbal stal v letních měsících populární mezi širokou veřejností.
- I Chystáme beach zóny na hudebních a kulturních akcích.
- I Budeme hledat více potenciálních strategických partnerů.

Obr. č. 2



Obr. č. 3

PLÁŽOVÁ KOPANÁ JE SOUČÁSTÍ STRUKTURY FOTBALOVÁ ASOCIACE ČESKÉ REPUBLIKY A PATŘÍ POD SEKCI GRASSROOTS.

ŘÍDICÍM A VÝKONNÝM ORGÁNEM PLÁŽOVÉ KOPANÉ JE ODBORNÁ KOMISE, KTERÁ KOORDINUJE ORGANIZACI A ŘÍZENÍ OFICIÁLNÍCH SOUTĚŽÍ V PLÁŽOVÉ KOPANÉ.

NEDÍLNOU SOUČÁSTÍ KOMISE JE ŘÍZENÍ REPREZENTACE ČESKÉ REPUBLIKY PLÁŽOVÉ KOPANÉ A ZAJIŠTĚNÍ JEDNOTLIVÝCH AKCÍ VYPLÝVAJÍCÍCH Z ČLENSTVÍ V ORGANIZACI FIFA.

Obr. č. 4

PROGRAM REPREZENTACÍ

Kvalifikace MS:

- 21. – 30. dubna, nebo 28. dubna – 7. května
- Gran Canaria, Španělsko
- cca 20-28 týmů, 10 dnů (základní část 1+play off/základní část 2+finálové play off)

Euro Beach Soccer League (muži – divize B):

- Bude to ale ještě potvrzeno, jestli tady i divize B, zatím je potvrzená jen divize A a ženy.
- 5. - 9. července - ještě se neví kde - 3 až 5 dnů

JUNIOŘI:

U20 European Beach Soccer Championship:

- 21. - 24. září - Tirrenia, Itálie
- cca 8 týmů, 4-5 dnů (základní část a play off)

KLUBY:

Euro Winners Cup a Euro Winners Challenge:

- 9. - 18. června - Nazaré, Portugalsko

World Winners Cup:

- 11. - 17. září - Sardinie, Itálie

Obr. č. 5

PROGRAM REPREZENTACÍ

Evropské hry Krakow:

- Hraje se v Tarnowě, 82 km od Krakowa
- Plážový fotbal začíná až v úterý 27. června a končí v sobotu 1. července (semifinále a finále)

ANOC World Beach Games:

- Koná se 5. – 12. srpna - 12 ženských týmů (kvalifikovaní Španělsko, Británie, Itálie a Ukrajina)

Women´s Euro Beach Soccer League (ženy):

- 5. - 9. července - ještě se neví kde
- 8-12 týmů, 3-5 dnů

Superfinále Euro Beach Soccer League muži i ženy:

- 23. - 27. srpnam - Sardinie, Itálie
- 8-12 týmů (ženy), 3-5 dnů

Mundialito:

- 3. trimestr - ještě se neví kde, 4 týmy mužů i žen, 3 dny (základní část)

NEOM Beach Soccer Cup:

- listopad - Neom, Saúdská Arábie - 8 týmů mužů, 4 týmy žen, 4 dny (základní část + play off)

Obr. č. 6

TERMÍNOVÁ LISTINA PLÁŽOVÝ FOTBAL 2023

Amatérská liga – 4 týmy (12 zápasů dvoukolově)

17.4.- 5.5. každé pondělí a pátek

nebo

Amatérská liga – 6 týmů (15 zápasů jednokolově)

10.4.- 5.5. každé pondělí a pátek (začne se o týden dříve)

Superliga žen

1. akce - 3.6.-4.6. – víkend

2. akce - 21.7.-23.7. – pátek + víkend

* náhradní datумы v týdnu 12.5. – 2.6. – každý pátek (až 9 zápasů je možné odehrát)

Fortuna Beach Soccer liga – 7 týmů – (42 zápasů dvoukolově), případně je možné i 8 týmů

1. akce - 23.6.-25.6. – pátek + víkend (až 23 zápasů je možné odehrát)

2. akce - 14.7.-16.7. – pátek + víkend (až 23 zápasů je možné odehrát)

* náhradní datумы v týdnu 15.5. – 19.6. – každý pondělí (až 10 zápasů je možné odehrát)

29.7.2023 FINAL FOUR - muži a ženy

Obr. č. 7

Strategické cíle:

Rozšíření členské základny formou náborových kroužků, tréninkových kempů a mládežnických soutěží. Pravidelnými akcemi pořádat akce na písku a umožnit všem si tento sport vyzkoušet.

Propojení členů plážového fotbalu do systému IS FAČR, s možností účastnit se jakéhokoliv zápasu ve fotbale, futsale nebo plážového fotbalu se svým ID členstvím.

Pravidelnými tréninky a akcemi reprezentací pracujeme na tom, abychom se kvalifikovali na velké turnaje. Výsledkem je historicky první účast reprezentace žen na Evropských hrách v Krakově pod hlavičkou ČOV.

Patříme mezi několik málo zemí na světě, které mají všechny kategorie muži, ženy, junioři a účastníme se oficiálních mezinárodních soutěží.

Stabilizovat tuzemské soutěže a rozšiřovat o nové týmy, který se stanou pravidelnými účastníky. Jako jedni z mála týmů v Evropě máme v obou kategoriích jména z fotbalu – Bohemians, Dukla, Slavia.

Formou doplňkové činnosti chceme propojit plážový fotbal s kondiční přípravou fotbalových a futsalových hráčů a týmů. Ideálně zapojit tyto týmy do letních soutěží v plážovém fotbale.

Cílíme na to, aby se plážový fotbal stal v letních měsících populární mezi širokou veřejností. Ideální využití jako beach zóny na hudebních a kulturních akcích.

Získání nových partnerů pro reprezentace, klubové soutěže a další rozvoj plážového fotbalu.

Vybudování plážových hřišť s možností hrát soutěže v regionech. Příslib novým areálům s propagací a odehráním top zápasu pro představení tohoto sportu.

Výstavba plážového stadionu v Praze s kapacitou 2000 diváků, abychom mohli pořádat mezinárodní akce. Ideální pro prezentaci sportu, asociaci, města a partnerů. Významné sportovní akce v plážovém fotbalu jsou důležité pro jeho další rozvoj.

Obr. č. 8

Současnost:

500 členů
6 týmů Fortuna Beach Soccer liga
4 týmy Superliga žen
49. místo ve [světě - muži](#)
7. místo ve [světě - ženy](#)
1 hřiště v ČR

Kde chceme být v roce 2028:

3000 členů
8 týmů Fortuna Beach Soccer liga
6 týmů Superliga žen
20. místo ve [světě - muži](#)
5. místo ve [světě - ženy](#)
2. liga mužů a žen
Mládežnické akademie
4 hřiště v Čechách a 2 hřiště na Moravě
1 plážový stadion

Obr. č. 9