

UNIVERZITA KARLOVA

Fakulta tělesné výchovy a sportu

**Management vybraného profesionálního
basketbalového klubu v ČR**

Bakalářská práce

Vedoucí práce:

PhDr. Josef Voráček, Ph.D.

Vypracovala:

Karolína Koubová

Praha, červenec 2023

Prohlašuji, že jsem závěrečnou (bakalářskou) práci zpracovala samostatně a že jsem uvedla všechny použité informační zdroje a literaturu. Tato práce ani její podstatná část nebyla předložena k získání jiného nebo stejného akademického titulu.

V Praze, dne

Podpis

.....

.....

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

Ráda bych poděkovala vedoucímu práce PhDr. Josefu Voráčkovi, Ph.D. za odborné vedení práce, za cenné připomínky a doporučení, které mi poskytl během konzultací. Děkuji i všem respondentům, kteří si udělali čas na rozhovory a poskytli mi tak spoustu důležitých informací.

Abstrakt

Název: Management vybraného profesionálního basketbalového klubu v ČR

Cíle: Hlavním cílem bakalářské práce je provést interní analýzu vybraného profesionálního basketbalového klubu a odhalit klíčové body, které mají vliv na vedení klubu. Následně zpracovat doporučení pro klub, aby efektivně zlepšil své vedení.

Metody: V rámci výzkumu byla provedena analýza vnitřního prostředí podle McKinseyho rámce 7S. Pro sestavení analýzy byla použita sekundární a primární data. Primární data byla získána z polostrukturovaných rozhovorů. Na základě těchto získaných informací byla navržena doporučení, co by klub měl zlepšit pro své budoucí fungování.

Výsledky: Na základě provedené analýzy bylo zjištěno, že klub má dobře nastavenou strukturu a sdílené hodnoty. Z prováděných rozhovorů bylo zjištěno, že všichni zaměstnanci v klubu uznávají stejné hodnoty a že každý ví, jakou zastává pozici a komu je podřízený. Problém byl zjištěn v nedostatku použitých technologií při komunikaci a ve velice nízkém rozvoji pracovních dovedností zaměstnanců. Klub neposkytuje žádnou formu seberozvoje svých zaměstnanců.

Klíčová slova: McKinseyho rámec 7S, strategie, sdílené hodnoty, struktura, styl řízení, schopnosti, spolupracovníci, systémy

Abstract

Title: Management of a selected professional basketball club in the Czech Republic

Objectives: The main objective of the bachelor thesis is to analyze internally a selected professional basketball club and to reveal the key points that have an impact on the club's management. Then, to elaborate on this to make recommendations for the club to effectively improve its leadership.

Methods: The research included an analysis of the internal environment according to the McKinsey 7S framework. Secondary and primary data were used to compile the analysis. Primary data were obtained from semi-structured interviews. Based on this information, recommendations were made on what the club should improve for its future operations.

Results: Based on the analysis conducted, it was found that the club has a well-set structure and shared values. From the interviews conducted, it was found that all employees in the club are familiar with the same values in the club and that everyone knows what position they hold and who they report to. The lack of technology used in communication and very low development of employees' job skills were identified as a problem. The club does not provide any form of self-development for its employees.

Keywords: McKinsey 7S framework, strategy, shared values, structure, management style, capabilities, collaborators, systems

Obsah

1	Úvod.....	9
2	Cíle a úkoly práce.....	10
2.1	Cíle	10
2.2	Dílčí úkoly:.....	10
2.2.1	Teoretické vymezení pojmů:.....	10
2.2.2	Praktické použití a aplikace modelu 7S:	10
3	Teoretická východiska práce.....	11
3.1	McKinseyův rámec 7S	11
3.2	Strategie.....	13
3.2.1	Cíle.....	15
3.3	Struktura	15
3.4	Systemy	18
3.5	Spolupracovníci.....	19
3.6	Schopnosti	20
3.7	Styl řízení	22
3.8	Sdílené hodnoty	23
3.8.1	Hodnoty	23
3.8.2	Vize a mise.....	24
3.9	Zásady použití modelu 7S	24
3.10	Výhody a nevýhody modelu 7S.....	25
4	Metodika	26
4.1	Popis výzkumného souboru.....	26
4.2	Použité metody	26
4.2.1	Rozhovor.....	27
4.3	Sběr dat.....	28
4.4	Analýza dat.....	29
5	Analýza jednotlivých nástrojů 7S ve vybraném basketbalovém klubu	30
5.1	Základní informace.....	30
5.1.1	Historický kontext.....	31

5.1.2	Dosažené úspěchy	31
5.1.3	Současnost	32
5.2	Strategie.....	33
5.2.1	Cíle klubu.....	33
5.3	Struktura	36
5.3.1	Jednotlivé funkce z organizační struktury.....	38
5.4	Systémy	39
5.5	Schopnosti	40
5.6	Spolupracovníci.....	42
5.7	Styl řízení	43
5.8	Sdílené hodnoty	44
5.9	Aplikace McKinseyova rámce 7S na vybraný klub.....	46
6	Návrhy na zdokonalení vybraného klubu	48
6.1	Modifikace McKinseyova rámce 7S na vybraný klub.....	52
7	Diskuze	54
8	Závěr	58
	Seznam zdrojů.....	60
	Seznam obrázků.....	64
	Seznam tabulek	64
	Seznam schémat	64
	Seznam grafů.....	65
	Seznam příloh.....	66

1 ÚVOD

Pro svou bakalářskou práci jsem zvolila téma Management vybraného profesionálního basketbalového klubu. I když nejsem členka žádného basketbalového klubu, mám jako většina obyvatel mého rodného kraje velmi úzký vztah k basketbalu a již velice dlouho mne zajímalo, jak funguje vedení velkého profesionálního klubu.

V dnešní době je sport velice dynamickou a rychle se měnící oblastí, ve které je těžké věci předvídat. Tyto změny se týkají i basketbalu a klubů, které patří do této sféry.

Basketbal je kolektivní sport, který hrají dva týmy po pěti hráčích proti sobě. Hodně se popularizoval především roku 2021, kdy se čeští reprezentanti poprvé zúčastnili letních olympijských her v Tokiu. Součástí české reprezentace byli jak někteří bývalí, tak i současní hráči ze zkoumaného basketbalového klubu. Tento klub se u nás v České republice dá považovat za jeden z největších a nejpopulárnějších profesionálních sportovních klubů.

Tato práce je zaměřena na řízení sportovního klubu, a to konkrétně na vybraný basketbalový klub. V průběhu let bylo vyvinuto několik manažerských přístupů, které se liší v určitých oblastech řízení. Některé zahrnují přísné a tvrdé pokyny, zatímco jiné jsou poněkud jednodušší a jsou odlišné, i co se týče zacházení se zaměstnanci. Příklady řízení managementu mohou být: klasická škola managementu, behaviorální škola, moderní teorie řízení a mnoho dalších. Jako hlavní přístup na zkoumání profesionálního klubu byl vybrán McKinseyův rámec 7S.

Ve své bakalářské práci se zaměřuji na analýzu současného stavu klubu a využití manažerských funkcí klubu. Tyto aspekty budu zkoumat pomocí polostrukturovaných neformálních rozhovorů. Výsledky analýzy využiji k sestavení návrhů a opatření na zefektivnění manažerských funkcí klubu. Na všechny tyto kroky jsem dostala podepsaný informovaný souhlas od vedení klubu.

2 CÍLE A ÚKOLY PRÁCE

2.1 Cíle

Největším přínosem této bakalářské práce je spolupráce s jedním z největších profesionálních sportovních klubů v České republice, která umožní aplikaci teoretických poznatků na konkrétní případovou studii. Hlavním cílem je pomocí interních faktorů analýzy basketbalového klubu odhalit klíčové faktory, které mají negativní vliv na vedení. Informace, které budou získány pomocí rozhovorů s managementem klubu a trenérem, budou zpracovány a z nich bude vyplývat následné navržené konkrétní zlepšení v oblasti managementu klubu, která by měla přispět k efektivnějšímu řízení a zvýšení konkurenceschopnosti klubu v prostředí basketbalu. V rozhovorech nebudou zjišťovány citlivé informace. Tohoto cíle se dosáhne pomocí zanalyzování klubové strategie, stylu řízení, systému sdílených hodnot, spolupracovníků, struktury a schopnosti – analýzy McKinseyho rámce 7S na příkladu sportovního klubu vybraného basketbalového klubu. Následují návrhy na zlepšení managementu.

2.2 Dílčí úkoly:

2.2.1 Teoretické vymezení pojmů:

- a) Strategie: Provést rešerši a vymezení pojmu strategie v kontextu organizace a managementu. Seznámit se s různými přístupy k strategickému řízení.
- b) Struktura: Provést rešerši a vymezení pojmů souvisejících se strukturou organizace, jako je organizační hierarchie.
- c) Systém: Prozkoumat význam systémů v organizaci, jako jsou informační systémy a komunikační kanály.
- d) Schopnosti: Definovat pojem dovednosti zaměstnanců a rozvoj pracovníků.
- e) Styl řízení: Podrobně rozebrat různé styly řízení, jako jsou autokratický, demokratický, transakční a transformační styl.
- f) Spolupracovníci: Vymezení pojmů souvisejících se spolupracovníky, jako jsou týmová práce, kultura organizace, etika a morálka.
- g) Sdílené hodnoty: Prozkoumat význam sdílených hodnot v klubu.

2.2.2 Praktické použití a aplikace modelu 7S:

Zhodnocení a návrh zlepšení:

- a) Zhodnotit dosavadní stav klubu na základě analýzy vnitřních faktorů.
- b) Prozkoumat hlavní organizační strukturu v klubu.

3 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Teoretická část bakalářské práce je zaměřená na McKinseyův rámeček 7S, kde se každá kapitola bude zabývat jedním ze sedmi faktorů. Obecně pak hlavním cílem této kapitoly je poskytnout informace nutné k pochopení dané problematiky sportovního klubu a teoretických východisek ke zvolenému tématu na následné použití v praktické části.

3.1 McKinseyův rámeček 7S

McKinseyův rámeček 7S se zabývá efektivitou organizace při dosahování požadovaných cílů. Nejvíce je využíván v praxi a je jeden z nejčastějších nástrojů strategického plánování. Model se skládá ze sedmi interních faktorů firmy, které se dále dělí na tvrdé a měkké prvky. Do tvrdých prvků se řadí především strategie, struktura a systém. Tyto prvky jsou nejvíce ovlivněny kulturou řízení, kterou snadno ovlivní vedení organizace. Do měkkých prvků patří: sdílené hodnoty, styl řízení, spolupracovníci a schopnosti. Jsou nejvíce ovlivňovány firemní kulturou. Ty se mění na základě podmínek jednotlivců v organizaci. Významnějšími faktory pro přínos a rozvoj organizace jsou měkké prvky. Jsou náročnější na definici, ale hrají větší strategický význam z hlediska originality a organizační struktury firmy (Kocaoğlu and Demir, 2019).

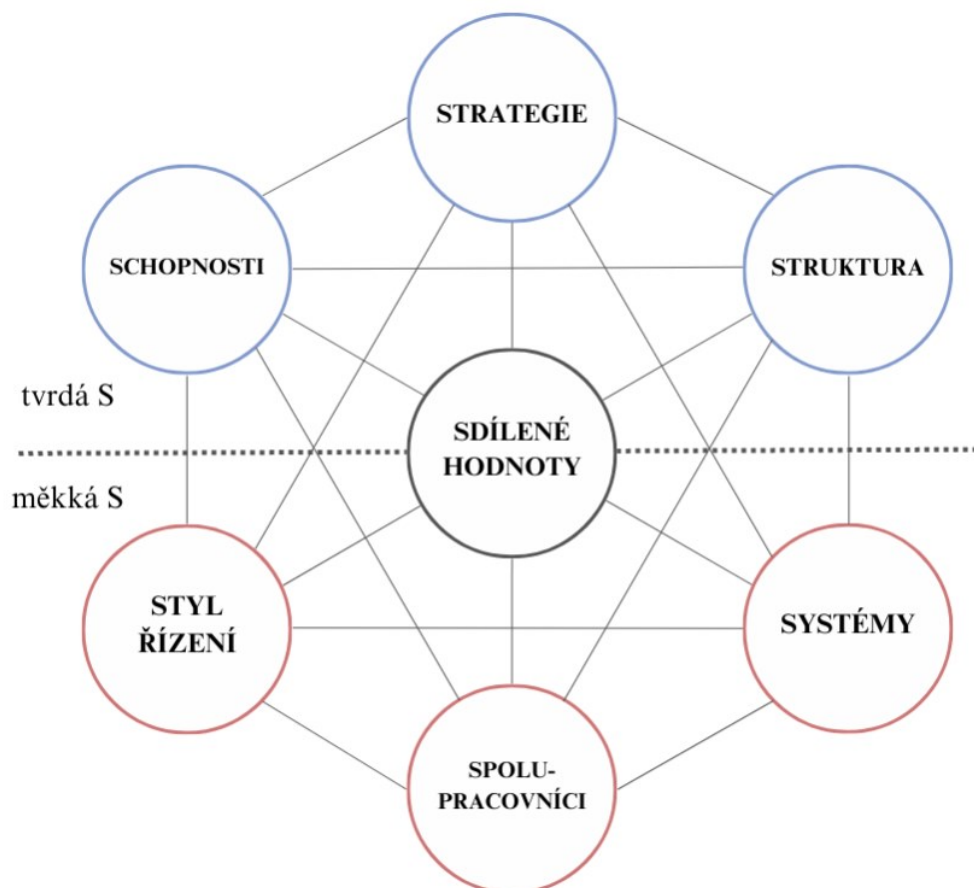
Podle Liu (2020) je model založen na teorii: „Má-li organizace dobře fungovat, musí tyto prvky společně koordinovat a navzájem se posilovat.“ (Liu, 2020). To vše se posléze projevuje na modelu, který ukáže, zda je potřeba něco předělat, aby se mohla zlepšit výkonnost organizace.

Firma McKinsey and the Company byla založena v roce 1926 jako poradensko-strategická firma. Tato firma byla určena pouze pro mezinárodně aktivní společnosti a není náhodou, že většina těchto společností byla vlastněna právě bývalými zaměstnanci firmy McKinsey and the Company. Rámeček 7S byl poprvé představen v 80. letech 20. století v článku „Structure is not Organization“, jehož spoluautoři byli R. Waterman, T. Peters a J. Philips. V té době byla dávana velká váha na organizace a jejich strategie. Tento nový pohled ve skutečnosti zahrnoval přehodnocení celé organizace, nikoliv pouze přeuspořádání jednotlivých postupů, jak to bylo do této doby. Novodobý koncept byl ve své době velice jedinečný. Z hlediska minulosti se stal rámeček 7S velmi originální, a to díky svému uspořádání do diagramu ve formě „an atomu“ a jedinečný se stal především v opakování stejného počátečního písmene „S“ pro každý ze sedmi prvků. To mělo za následek vytváření aliteračního efektu a vzniku názvu „7S“. Oba tyto důvody jsou

skvělou pomůckou, jak si tento koncept zapamatovat, a přispívají k jeho dlouhověkosti a slávě. Diagram znázorňuje jak počet prvků rámce, tak jeho složky, které všechny začínají právě písmenem „S“. Tento rámec je obecně považován za dynamický. To znamená, že podle jeho ilustrace nám model umožňuje aplikování prvků v libovolném pořadí v závislosti na dostupných informacích od uživatele (50MINUTES, 2015).

Model McKinseyho rámce 7S nám znázorňuje, kde se jaký faktor nachází. Sdílené hodnoty se nacházejí uprostřed modelu a tvoří centrální složku pro rozvoj ostatních prvků. Mezi jednotlivými prvky existuje velmi silný a propojený vztah. Změna jakéhokoliv prvku by mohla vyvolat změnu všech prvků uvnitř sítě. Z tohoto důvodu všechny operace související s řízením prvků by měli provádět především zkušení a kvalifikovaní manažeři, kteří nabyli potřebných dovedností a znalostí, aby porozuměli vlastnostem všech prvků ve schématu (Kocaoğlu and Demir, 2019).

Schéma 1 – McKinseyho rámec 7S



(vlastní zpracování dle McKinsey and The Company, 2008)

Jednoduchý a zkrácený popis jednotlivých faktorů ve své publikaci zmiňují Michulek a Křižanová (2022):

- a) Strategie: opatření přijatá organizací v reakci na změny prostředí.
- b) Struktura: zabývá se organizační strukturou společnosti, koordinací, závisí hodně na strategii společnosti nebo velikosti organizace.
- c) Systémy: formální a neformální postupy, které podporují strategii a strukturu.
- d) Styl řízení: spadá sem organizační struktura s kulturou (jaké hodnoty a normy organizace sdílí) a styl řízení (chování manažerů, jejich schopnosti a dovednosti).
- e) Spolupracovníci: zde se řeší socializační procesy, začlenění nových lidí do firmy.
- f) Schopnosti: řeší se dovednosti jednotlivých zaměstnanců, ale i firmy jako celku.
- g) Sdílené hodnoty: základní myšlenka, na které je organizace postavena.

McKinseyho analýza zcela určitě patří do interních analýz podniků. Podle mého názoru analýza 7S není tak rozšířená, jako například SWOT analýza, ale i tak o dané společnosti hodně vypovídá. Zásadní na analýze je, že rozebírá celou společnost dle sedmi prvků, které na sebe úzce navazují a jsou spolu silně propojené. Další důležitou částí je uvědomit si, jak množství prvků ve firmě vůbec může ovlivnit firemní strukturu a jak jsou všechny tyto prvky důležité. Jedním z nejdůležitějších prvků ze sedmi S jsou dle mého názoru sdílené hodnoty. Ty můžeme vidět na diagramu jako středovou oblast. Proto ze sdílených hodnot budu vycházet nejvíce i ve výzkumu.

3.2 Strategie

Pojem strategie má v dnešní době různé interpretace. Lze ji chápat jako způsob, kterým chce podnik dosáhnout předem stanovených cílů, nebo ji lze označit jako dlouhodobý plán, který se zaměřuje na dosažení dlouhodobých cílů organizace. Definice podle Fotra a kol. (2020) říká, že strategie je: „Vodítko pro rozhodování za neurčitých podmínek“. Je to obrovské spektrum hypotéz říkajících, jak se organizace snaží zvýšit svoji konkurenceschopnost. Dále pak rozvíjí své kompetence a plní své budoucí cíle. K tomu využívá různé politiky určující dosažení těchto cílů (Fotr a kol., 2020). Strategie klade důraz na směr, kam jde, aby dosahoval trvalé konkurenční výhody, tím že se snaží odlišit se od konkurence (Armstrong and Stephens, 2008).

K tomu, aby firma dosáhla všech svých cílů, je důležité sestavení plánu. Takový plán by se měl nejvíce zaměřovat na cíle dlouhodobé.

Tento plán pak vychází ze strategie a je výstupem strategického plánování (Management Mania, 2017). Podle Kotlera a Armstronga (2004) je definováno strategické plánování jako „Proces tvorby realizace firemní strategie, která vychází z podnikových cílů a možností a zohledňuje měnící se marketingové příležitosti.“ dále pak upomíná, že je důležité si předem určit, jaké je poslání firmy, a stanovit si předem podnikové cíle (Kotler a Armstrong, 2004). Celý strategický plán vychází z různých kroků, které se snaží předpovídat budoucnost neboli vytvářet je s ohledem na proměnlivou budoucnost. Proto nelze definitivně určit při vytváření plánu výhody a nevýhody určitých strategií. Při výběru vhodné strategie se musí brát v úvahu různé faktory, jako jsou analýzy z minulých let, znalosti manažerů, analýzy budoucího vývoje a další (Horáková, 2003).

Definování strategie by mělo předcházet ostatním prvkům. Na tvorbu strategie by se nemělo spěchat, strategie řídí výběr (zejména pokud jde o investice), proto se může stát, že organizační strategie se může náhle změnit (50MINUTES, 2015).

V článku od Elle Kaplanové (2018) je doporučováno, jaké sportovní strategie by měla organizace zaujímat, jestliže chce být úspěšná nejenom ve sportu:

- 1) Zjednodušování. Pokud se organizace soustřeďuje na větší cíl, měla by si nejprve napsat osnovu, jak bude postupovat, a držet se svých určitých kroků. Při této strategii je doporučováno soustředit se na jednu část procesu a té se snažit porozumět.
- 2) Upřednostňování silných stránek organizace. Týmové sporty spoléhají na rozmanité vlastnosti a specializované schopnosti svých členů. Často i zavádějí rámce hodnocení pracovníků, aby viděli, jak pracovníci vnímají sami sebe a své okolí.
- 3) Udržování prostoru pro zpětnou vazbu. I ta nejmenší sportovní organizace by si měla vytvářet zpětnou vazbu od svých zákazníků/fanoušků. Nejenom od fanoušků lze udělat zpětnou vazbu, interní komunikace a zpětné vazby by se měly stát součástí interní komunikace ve sportovních organizacích. Lze přepokládat, že ne vždy budou zpětné vazby pozitivní. Nicméně, každá organizace by měla brát v úvahu i ty negativní. Čím více dokáže organizace přijmout kritiku, tím větší má pravděpodobnost na úspěch a poučení se ze svých chyb.
- 4) Správný výběr a oceňování zaměstnanců. Pro úspěšný chod organizace je důležitým aspektem kvalitní výběr zaměstnanců. Nemá se ani zapomínat, že dobře odvedená práce zaměstnanců by se měla dostatečně odměnit.

- 5) Koordinování týmu. Navazující strategie na předchozí, která říká, že by každý člen v týmu měl vědět, jaké je jeho poslání a úkol. Každý z týmu by měl být také obeznámen s celkovými cíli, aby nedocházelo k odchýlkám a všichni měli jasný a společný cíl.
- 6) Upřednostnění důslednosti. Ta se promítá do aspektu podnikání v organizacích. Důslednost začíná nastavenou pracovní morálkou ve firmě.
- 7) Představování úspěchu. Úspěšná organizace nemůže připustit neúspěch. Vizualizace pozitivního výsledku pro úspěch projektů či výkonů je jednou ze základních schopností organizace (Kaplan, 2018).

Určování strategie by měl být prvotní cíl, kterého by každá organizace chtěla dosáhnout. Celkovou strategii si organizace určují podle nastavených cílů.

3.2.1 Cíle

Cíle organizace se dělí podle délky. Organizace by si měla nastavit dlouhodobé cíle (nad 3 roky), střednědobé cíle (3 roky) a krátkodobé cíle (roční). Dále pak Čáslavová (2020) ve své publikaci dělí sportovní cíle organizace do tří kategorií podle realizace cílů:

- 1) Sportovní cíle. Jako nejdůležitější sportovní cíl by měla organizace brát podporu zdraví, seberealizaci a radost z pohybu a hry. Tyto tři cíle jsou hlavními aspekty, které pak jsou odráženy do všech období organizace.
- 2) Ekonomické cíle. Pod ekonomické cíle spadá úspěšné ekonomické vedení sportovního klubu. Tento dlouhodobý cíl se pak dá rozdělit na 3 základní střednědobé. Z ekonomického hlediska se organizace pak snaží zlepšit řízení klubu, zlepšit finanční situaci a na závěr posílit svoji identitu pro veřejnost
- 3) Sociální cíle. Do těchto cílů patří podpora příslušnosti ke sportovnímu klubu, společnosti a spokojenost jeho členů (Čáslavová, 2020).

Ze sportovního prostředí jsou důležitější spíše sezónní cíle – ty spadají do krátkodobého a střednědobého horizontu.

3.3 Struktura

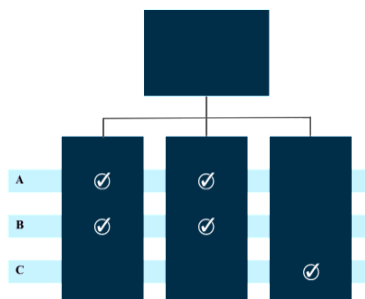
Struktura klubu spadá do jedné z manažerských funkcí a tou je organizování. V hlavní části jde o to, aby všechno kolektivní úsilí bylo směřováno k úspěšnému dosažení předem stanovených cílů organizace. Slovem strukturace se rozumí rozdělování manažerských úkolů do jednotlivých činností a postupů. Výsledkem celkového organizování je organizační struktura (Armstrong a Stephens, 2008).

Organizační struktura je hierarchické uspořádání vztahů mezi jednotlivými pracovními pozicemi uvnitř organizace, zahrnující jak vztahy nadřízenosti a podřízenosti, tak vztahy mezi jednotlivými odděleními. Tato struktura řeší pravomoci, vazby a odpovědnosti mezi pracovníky a odděleními. Z pravomoci a nadřazenosti pak musí vyplývat organizační struktura. Stejně tak z ní pak vyplývá organizační oprávnění jednotlivých pracovníků v konkrétních procesech (Management Mania, 2016).

Vazby v organizaci můžeme dělit na formální a neformální. I přes všechna daná pravidla a struktury má každá organizace i neformální složku. Dále záleží na typu řízení. Dva hlavní typy jsou autokratický styl a demokratický styl (viz. kapitola 3.7 Styl řízení). Podle daného typu také vychází jiná struktura organizace. Autokratická organizace se více zaměřuje na formální strukturu, zato v demokratickém stylu řízení převládá neformální vliv. I u neformálního vlivu musí být organizační struktura, aby bylo jasné, kdo má právní či finanční zodpovědnost (Management Mania, 2016).

Typy formální struktur:

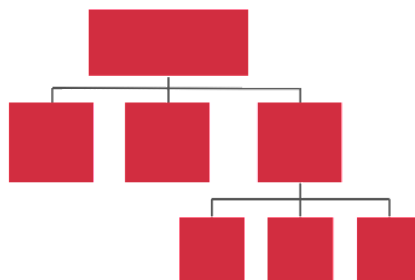
Obrázek 1 - Maticová organizační struktura



(Zdroj: vlastní zpracování)

Maticová organizační struktura se nejvíce využívá v projektově orientovaných organizacích (Management Mania, 2018).

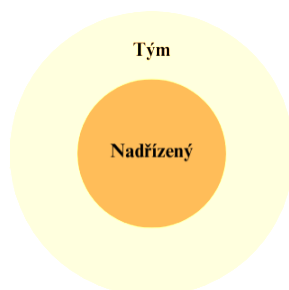
Obrázek 2 - Hierarchická organizační struktura



(Zdroj: vlastní zpracování)

Ve sportovním prostředí se nejvíce využívá hierarchická organizační struktura. (viz schéma 2 – Obecné schéma akciové společnosti).

Obrázek 3 - Podnikatelská organizační struktura



(Zdroj: vlastní zpracování)

Podnikatelská organizační struktura je jedinečná a novodobá. Pojednává o tom, že o jednu oblast se stará celý tým.

Neformální složku autorka vnímá jako velmi důležitou část organizační struktury, jelikož je to právě ona, která reprezentuje přátelské vztahy uvnitř organizace. A právě tyto vztahy mají velký vliv na efektivitu organizace.

Dělení sportovních klubů z hlediska právního dělení

V moderním státě sport bez legislativy nemůže fungovat. V České republice je jasně dáno, jak se může vyskytovat sportovní klub nebo útvar. Hlavním východiskem pro sportovní legislativu je Ústava. Podle občanského zákoníku mohou nabývat sportovní kluby v České republice tři základní právní formy (Novotný, 2011).

Mezi nejrozšířenější právní formy sportovních klubů v České republice je spolek (občanské sdružení) nebo obchodní společnost (nejčastěji akciová společnost a společnost s ručením omezeným), která pak funguje jako podnik produkující zisk (Exner, 2020).

Akciová společnost

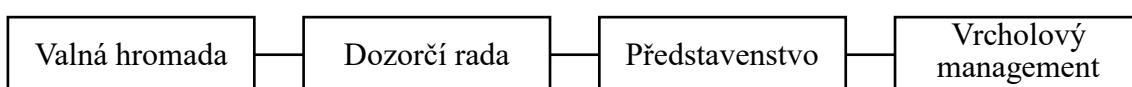
Akciové společnosti jsou obchodními společnostmi, které jsou vlastněny akcionáři, kteří mají akcie společnosti. Tyto akcie zahrnují práva na podíl na zisku a třeba i na hlasování v otázkách společnosti (Banton, 2022).

V oblasti sportu se akciové společnosti často používají jako způsob financování profesionálních sportovních týmů. Vlastník akcií v těchto týmech může být fanoušek

nebo nějaký akcionář. Toto je velice atraktivní způsob, jak fanoušci mohou podpořit svůj oblíbený tým a zároveň vydělat peníze na jejich úspěších (Pech, 2015).

Vrcholový orgán se nazývá valná hromada. Ta hlavně projednává změny stanov, zvýšení či snížení základního kapitálu, odvolává a volí členy dozorčí rady a jiných orgánů. Dále pak zde působí dozorčí rada, která hlavně kontroluje, zda jsou všechny zápisy řádně vedeny. Představenstvo jedná jménem dané organizace. Zastupuje ji a rozhoduje o záležitostech společnosti. Vrcholový management formuluje činnosti podniku ke konkrétní povaze (Čáslavová, 2020).

Schéma 2 – Obecné schéma akciové společnosti



(Zdroj: vlastní zpracování, dle Čáslavové 2020)

Zvolení akciové společnosti má větší přínos pro klub, než kdyby byl zaspán pouze jako spolek. To pak přináší lepší pracovní ohodnocení a celkově lepší finanční prostředky na vedení klubu. Z fungování klubů v České republice vyplynulo, že být veden jako akciová společnost je nutnost. To můžeme doložit i na příkladu, že kluby, které hrají na vyšší pozici, jsou vedeny jako obchodní společnost – nejčastěji jako akciová společnost. Tuto skutečnost můžeme sledovat ve všech sportovních úsecích: fotbal – AC Sparta Praha fotbal, a.s. a hokej – Mountfield HK, a.s..

3.4 Systémy

Třetí „S“ z McKinseyova rámce jsou systémy, které pak dále tvoří postupy a operace. Tyto postupy by měla organizace používat ke každodennímu provozu. To vše zahrnuje manažerské procesy, systémy a obchodní nástroje organizace. Systémy v jiném slova smyslu zahrnují (McDonald a Wayland, 2020):

- zákaznický servis, výzkum a vývoj, prodej a marketing,
- shromažďování informací o řízení,
- finanční řízení,
- informační technologie,
- interní komunikace.

Armstrong a Stephens (2008) ve své publikaci uvádějí několik dalších příkladů z řízení systémů a procesů. Uvádějí zde hlavně takové typy procesů, které se týkají:

- Zdraví a bezpečnosti na pracovišti. Bezpečnost na pracovišti je založena na tvoření různých opatření, aby nedošlo k poškození zaměstnance. Dále zde fungují důležité audity, které například zkoumají, zda byly případy u nehod nebo úrazů správně prošetřeny a zda se postupovalo podle daných směrnic. Zároveň se zde zjišťuje, do jaké míry byly plněny požadavky zákonů, týkajících se zdraví zaměstnance.
- Informačních technologií. Ty zahrnují převážně plánování v systémech, analyzování požadavků uživatelů a jejich upokojujování.
- Systémů odměňování. Do systému odměňování spadá řada procesů, postupů, praxe a politiky, které mají za cíl dosáhnout dlouhodobých cílů organizace. Hlavním úkolem systému je zajistit, aby všechny prvky řádně fungovaly a efektivně dopomáhaly k naplňování cílů.

Systémy mohou být dosti složité. K jejich správnému používání je nezbytné vědět, jak fungují jednotlivé části procesu. S tím souvisí i výkon každého systému. V rámci celku musí všechno fungovat hladce, aby pozdější data ukazovala pozitivní výsledky. Ke komplikacím může docházet při nenávaznosti jednotlivých postupů. Všichni zaměstnanci, kteří užívají jednotlivé procesy, by měli být řádně proškoleni a kvalifikováni. Kvalifikace a vysvětlení vedou k úspěšnému zacházení se systémy (Armstrong a Stephens, 2008).

Strategie, které s těmito systémy nepočítají, jsou odsouzeny k neúspěchu. Hlavní je neignorovat skutečnou operativní činnost vně organizace. Při změně fungování organizace nebo pouze při její analýze by nemělo docházet k zanedbávání sledování jednotlivých postupů určitého aspektu (50MINUTES, 2015).

Tím vším je myšleno, že každý pracovník by měl znát, jakými informačními systémy organizace komunikuje. Proto by mělo být zásadní proškolení pracovníků, a to za účelem zlepšení produktivity ve firmě.

3.5 Spolupracovníci

Zaměstnanci v organizaci jsou jednou z nejvíce potřebných složek. Tento bod platí zejména ve sportu, kdy lidé jsou jedním z nejdůležitějších prvků. Další část je správný výběr pracovníků. Záleží na jejich kvalifikaci, talentu a znalostech (McDonald a Wayland, 2020).

Chování pracovníků v organizacích vystihl ve své publikaci Douglas McGregor, který zde popsal dvě zásadní teorie X a Y. Jde o uvedení příkladů, kdy jedna strana (zaměstnavatelé) předpokládá pracovní chování strany druhé (Blažek, 2014).

Podle teorie X se předpokládá, že člověk, který pracuje v organizaci, má vrozenou nechuť k práci, a pokud možno se jí i vyhýbá. Pracuje pouze za účelem výdělků peněz, ale ani ty nedokážou pracovníka motivovat k lepším výkonům, proto pak spíše dochází k hrozbě trestu. Tento člověk chce být hlavně veden. Nechce přijímat zodpovědnost za své činy a činy ostatních (Blažek, 2014).

Naopak teorie Y předpokládá, že člověk se do práce těší. V práci následně dochází k pozitivnímu uplatnění jeho znalostí, schopností a dovedností. Pracoviště se stává postupem času místem jeho seberealizace. Dalším pozitivem jsou vztahy k jeho spolupracovníkům a celkově k organizaci. Člověk je velice ambiciózní a je ochoten přijímat celkovou zodpovědnost. Rád se účastní podnikatelské či jiné aktivity a je ochoten nést riziko s tím spojené (Blažek, 2014).

Správný výběr zaměstnanců je klíčový k úspěchu organizace. Ti vytvářejí pozitivní pracovní prostředí a pomáhají zajistit vyšší produktivitu na pracovišti. Při výběru zaměstnanců může organizace použít různé techniky, aby se dozvěděla podstatné podrobnosti o dovednostech a zkušenostech kandidáta.

Metody výběru zaměstnanců jsou způsoby, jak vybrat nejlepšího kandidáta na konkrétní pracovní místo. Většina těchto metod posuzuje vzdělání, pracovní zkušenosti a charakter jednotlivce, zda je vhodným kandidátem na pracovní pozici. Mezi metody výběru zaměstnanců patří testy, pohovory a prověrky. Tyto metody výběru zaměstnanců jsou důležité pro správné zhodnocení a vybrání nejvhodnějšího kandidáta pro dané pracovní místo. Kombinací těchto metod mohou zaměstnavatelé získat celkový obraz o dovednostech, schopnostech a osobních vlastnostech uchazečů, a tím usnadnit správné rozhodnutí.

3.6 Schopnosti

Pojem schopnosti může také odkazovat na jednotlivé znalosti zahrnující hlavně mezilidské dovednosti a know-how. Tento koncept zahrnuje specifikace společnosti nebo značky, které odlišují danou organizaci od konkurence. Dále sem patří dovednosti manažerů, které mohou pak předávat celé organizaci a svým podřízeným. Proto tento koncept zahrnuje zdůraznění vazeb lidí a struktury (50MINUTES, 2015).

Schopnosti pracovníků můžeme dále dělit na měkké dovednosti (soft skills) a tvrdé dovednosti (hard skills). Tvrdé dovednosti, známé také jako technické dovednosti, se týkají znalostí a schopností souvisejících prací, které zaměstnanci potřebují k efektivnímu plnění svých pracovních povinností. Mezi nejčastější tvrdé dovednosti patří správa databází, vícejazyčnost, vývoj technických zařízení a statistická analýza. Tvrdé dovednosti se učí a zdokonalují celý život. Naproti tomu měkké dovednosti, známé jako vrozené, jsou osobní vlastnosti a návyky pracovníka, které mu pomáhají na pracovišti. Pracovník s měkkými dovednostmi je spolehlivý, kreativní, přizpůsobivý a týmový hráč. Zkráceně pak tvrdé dovednosti ukazují, jací pracovníci jsou dobří na papíře, a měkké dovednosti ukazují, jací pracovníci jsou dobří i osobnostně. Proto by organizace vždy měla hledat zaměstnance, kteří mají dobrou kombinaci tvrdých i měkkých dovedností (Birt, 2023).

Dokonalý pracovník na danou pracovní pozici neexistuje. Spíše se dá říct, že každý jedinec může mít lepší předpoklady pro danou pozici. Proto by při výběru zaměstnance měly být důležitější jeho předpoklady a soft skills. Vrozené schopnosti a předpoklady jedince totiž mohou hrát klíčovou roli při jeho úspěchu na dané pracovní pozici. Avšak je třeba si uvědomit, že ne každý pracovník vše umí hned od začátku, neboť každý člověk má své individuální silné stránky a oblasti, ve kterých se může dále rozvíjet a více kvalifikovat.

Pro každou organizaci by měl být důležitý rozvoj jejích zaměstnanců. Na rozdíl od slova „trénovat“ je rozvoj člověka vnímán jako něco zcela základního, co každá osoba dělá od svého narození. Rozvoj osobnosti je dlouhá řada vývoje zaměstnance až po školení dalších zaměstnanců. Rozsah dovedností, znalostí, chování a zkušeností se rychle mění s ohledem na čas. Rychlý světový pokrok znamená, že co se dnes pracovníci naučí, bude brzy nahrazeno, takže požadavek je ve skutečnosti o rozvíjení schopnosti a ochoty neustále se učit nové nástroje a techniky (viz sportovní trenéři a manažeři v klubu, kteří čelí neustálému pokroku a vývoji ve sportu). Organizace potřebují zaměstnávat takové jedince, kteří jsou ochotni a schopni čelit neustálému rozvoji a obnovování svých dovedností a znalostí. Taková schopnost se hlavně bude vyvíjet v kratších úsecích časového horizontu, ne jako tomu bylo v minulosti. Stačí se jenom podívat, kolik pracovních míst v minulosti ani neexistovalo (Pratchett a Young, 2016).

3.7 Styl řízení

Další ze sedmi S spoléhá podobně jako u S – spolupracovníci na rozlišení úrovní managementu. Toto rozdělení na manažery/lídry a zaměstnance, je velice důležité pro fungování celé organizace (50MINUTES, 2015). Záleží na stylu, se kterým lídři přistupují k podnikání celé organizace. Manažeři, kteří projevují vlídný a přátelský přístup, dosáhnou často rychleji stanovených cílů organizace. Styl v organizaci také můžeme nazvat jako „firemní kulturu“ (McDonald a Wayland, 2020).

Firemní kultura je neformální stránka společnosti, která ovlivňuje, jak se zaměstnanci mezi sebou chovají. Udává hlavní soubor hodnot, pravidel a atmosféru v rámci celé organizace. Zahrnuje také působení firmy navenek. Pro lepší výkonnost zaměstnanců je lepší si udržet pozitivní řízení, tím častěji jsou pak zaměstnanci spokojenější a výkonnější (Tvrdá, 2022).

Ke spokojeným zaměstnancům je důležité mít dobré vedení. Leadership je schopnost vést, inspirovat zaměstnance, aby dosahovali co nejlepších výsledků a vynaložili své nejlepší síly na dosažení stanovených cílů. Takový lídr musí plnit tři základní role. První z rolí je definování úkolu. Takový úkol musí být jasně zadán, aby vedená skupina věděla, co se po ní požaduje. Další role lídra je v plnění úkolu. To by měl správný lídr naplňovat tak, aby skupina věděla, proč vůbec existuje. Poslední z rolí je udržování efektivních vztahů mezi celým týmem (Armstrong a Stephens, 2008).

Samostatný lídr pak může při jednání se svými podřízenými uplatňovat různé přístupy jednání. Přístup, jaký si vybere, lze nazvat také jako styl řízení. Armstrong a Stephens (2008) ve své publikaci uvádějí 4 protichůdné příklady stylů, které mohou lídři uplatňovat na pracovišti nebo ve svém týmu:

- Charismatický/necharismatický. Charismatický lídr spoléhá na svou osobnost a své kvality. Tento dar umí uplatnit a dosáhnout vysokého úspěchu. Jsou to vizionáři s velkým nadáním pro komunikaci. Naopak lídři, kterým chybí charisma, spoléhají na své naučené znalosti a své know-how. Potom mohou využít své analytické schopnosti k nenápadné kontrole a řešení problémů.
- Autokratický/demokratický. Autokratický lídr jedná samostatně. Svým zaměstnancům určuje přesné úkoly, využívaje přitom svého postavení. Demokratický lídr apeluje na týmové rozhodování, angažování svých zaměstnanců na úkolech a povzbuzuje lidi k lepším výkonům.

- Umožňovatel/kontrolor. Umožňovatelé nebo také usnadňovatelé motivují lidi svou vizí pro budoucnost a podporují je v dosahování společných týmových cílů. Naopak lídři kontroloři se vyznačují manipulací s lidmi.
- Transakční/transformační. Transakční lídři nabízejí odměny, práci a jistotu jako motivaci k poslušnosti. Na rozdíl od nich transformační lídři motivují lidi ke splnění náročnějších cílů.

3.8 Sdílené hodnoty

Posledním „S“ z celého rámce a zároveň jádrem modelu jsou sdílené hodnoty. Sdílené hodnoty je termín, který se používá k popisu hodnot v organizaci, které jsou aktivně prosazovány a podporovány vedením a přijímány většinou zaměstnanců. Tyto sdílené hodnoty odrážejí organizační kulturu v širším slova smyslu. Za úspěšností celé organizace stojí nastavení stejných cílů a hodnot. Tím nejvíce napomáhá interní komunikace, která propojuje vedení firmy s jejich zaměstnanci (McDonald a Wayland, 2020).

Praktická aplikace sdílených hodnot se zaměstnanci, kteří se osobně ztotožňují s hodnotami organizace, má mnohem snazší možnost sebeřízení, kontroly a případného přehodnocení chování tak, aby dosahovali souladu s těmito hodnotami. Je proto výhodné, aby se každá firemní kultura úspěšné organizace zakládala hlavně na hodnotách, které jsou známé a sdílené se všemi zaměstnanci a které účinně ovlivňují jejich budoucí chování (Management Mania, 2016).

3.8.1 Hodnoty

Obecně hodnoty jsou ideály a zvyky skupiny vůči lidem, k nimž chovají skutečný respekt, neboli jsou energetickými hybateli našich snah a záměrů. Zkráceně by se dalo říci, že hodnoty jsou to, co je pro nás nebo pro celou organizaci důležité. Hodnoty se dají jasně vystihnout, představit jedním slovem nebo frází a jsou univerzální. Dále pak záleží na typu organizace. Ty organizace, které jsou spojené s respektem, jsou vždy spojené s určitým kodexem. Tam může spadat například zvyk vždy oslovovat lidi i jejich titulem.

Hodnoty mohou být kladné, nebo naopak záporné. Pozitivní hodnoty nám pomáhají navázat kontakt s ostatními, pozitivně přispívají ke společnosti a posilují důvěru v organizaci. Naopak omezující hodnoty z krátkodobého hlediska mohou splnit naše požadavky, ale z dlouhodobého hlediska jsou kontraproduktivní, často vedou k rozpadu vztahů a oslabují jakýkoliv pozitivní přínos do organizace (Marque, Dhiman, 2017).

Organizace založené na hodnotách jsou nejúspěšnějšími organizacemi na světě. Tom Peters (1982) ve své publikaci řekl, že „... každá vynikající společnost, kterou jsme studovali, má jasno v tom, co prosazuje, a bere si za svůj proces formování hodnot vážně. Ve skutečnosti si klademe otázku, zda je možné být vynikající firmou, aniž by bylo jasno v hodnotách, a aniž by existovaly správné druhy hodnot.“ Tím se snaží poukázat na to, že hodnoty jsou jádro celého úspěchu organizace (Marques, Dhiman, 2017).

Sportovní nastavené hodnoty zahrnují hlavně hrdost a radost, férovost a respekt, úsilí a úspěch a v neposlední řadě výjimečnost a udržitelnost (Olympijský tým, 2023)

3.8.2 Vize a mise

Silně stavěná vize vede k dobrému postavení organizace do budoucna. Vizí ve sportovním prostředí se často stává podpora zdravého životního stylu, který pak následně rozvíjí sportovní talenty a podporuje budoucí generaci. Dalšími novodobými vizemi klubu jsou nastavení lidských hodnot, etické chování na hřišti – takzvané fair play, vášně pro daný sport, snaha poskytnout sport pro všechny a aktivně se zapojovat do sportu, a dosáhnout tak svého cíle na maximum (Olympijský tým, 2023).

Po stanovení vize by měla organizace pracovat na stavění mise. S tím souvisí stanovení hlavního dlouhodobého cíle, kterého by organizace chtěla dosáhnout. Mise úspěšného klubu by měla zahrnovat podporování a rozvíjení sportovních dovedností mládeže. Vytvořit prostředí, kde se každý může zapojit do sportu bez ohledu na své schopnosti nebo zkušenosti. Na úrovni vrcholového managementu a vrcholového sportu hlavní poslání musí splňovat poskytování profesionálního zacházení a vynikající tréninkové programy zahrnující poskytování kvalitního sportovního prostředí, které podporuje rozvoj osobnosti jednotlivce (Olympijský tým, 2023).

3.9 Zásady použití modelu 7S

Při aplikaci celkového modelu je vhodné zaměřit se zejména na dva zásadní body:

- Vazby mezi jednotlivými prvky S jsou důležitější než samotné S prvky. Tyto vazby jsou nedílnou součástí definice silných a slabých stránek organizace.
- Žádné S není samo o sobě silnou nebo slabou stránkou. Nejdůležitější je propojení a návaznost S na ostatní prvky (McDonald a Wayland, 2020).

Celkový model nám pak ukazuje, jaké dopady budou na ostatní S při změně jednoho z prvku. Nejlepší je mít plánované změny, aby všechny prvky byly dostatečně na to připraveny a aby nastávající škody byly co nejmenší (McDonald a Wayland, 2020).

Když dané prvky na sebe nenavazují, žádá si pak celý model různých úprav. Nejčastější chybou bývá, že prvky mezi sebou nemají vazby, nejsou pevně stanovené a organizace si nezakládá na svých hodnotách. To vše pak vede ke vzniku neprosperující organizace, kde nejsou vidět žádné výsledky ani spokojení pracovníci.

3.10 Výhody a nevýhody modelu 7S

Teorie McKinseyho rámce 7S nevyužívá externí vlivy na organizace a soustředí se pouze na interní faktory. Tento nedostatek může být považován za velké omezení teorie (Suwanda and Nugroho, 2022).

Vynechání externích faktorů, jako jsou tržní podmínky, konkurence a ekonomické prostředí, může výrazně změnit výsledky a poskytnout neúplný a nekomplexní pohled na organizaci a její strategickou situaci. Další aspekt, který je zde opominut, je neexistence politického prostředí. Určité změny v legislativě, daňové politice nebo jenom změna vládních opatření mohou mít velký vliv a dopad na fungování organizace jako takové (50MINUTES, 2015).

Zatímco teorie vynechává vliv externích faktorů na organizaci, ty interní pečlivě zkoumá a určuje. Nejdůležitější je, že rámec 7S poskytuje komplexní pohled na organizaci, na fungování vně. Nejdůležitější je brát v úvahu všech 7S, která mají mezi sebou určité vazby a propojenost (50MINUTES, 2015).

4 METODIKA

Tato část bakalářské práce shrnuje veškeré informace, jakým způsobem bude probíhat sběr a analýza dat týkající se výzkumu.

4.1 Popis výzkumného souboru

Pro výzkum byli vybráni jako základní soubor trenéři a manažeři, kteří jsou spojení s vybraným basketbalovým klubem. Mohou to tedy být bývalí i současní zaměstnanci basketbalového klubu. Z celkového základního souboru bude vytvořen výběrový soubor, na kterém se pak bude provádět dané šetření. Všichni dotazovaní jsou osoby starší 18 let.

Z pohledu managementu jsou vhodnými kandidáty členové komerčního úseku, jako současní PR manažeři nebo office manažeři. Ze sportovního úseku jsou vhodnými kandidáty na rozhovor sportovní ředitel a hlavní trenér A-týmu. Samozřejmě nejlepší by bylo udělat rozhovor s vedením klubu – generálním manažerem nebo majiteli klubu, ti bohužel z časového hlediska neměli dostatek prostoru.

4.2 Použité metody

Výzkumné metody, které můžeme použít pro výzkum, jsou kvalitativní a kvantitativní přístupy sběru dat. Pro tuto práci byl vybrán kvalitativní výzkum.

Kvalitativní výzkum zahrnuje, shromažďuje a analyzuje nečíselná data (texty, videa, zvuky), za účelem pochopení pojmů, názorů nebo zkušeností. Může být i použit za účelem shromáždění hloubkových náhledů na dané problémy nebo na vytváření nových názorů pro výzkum (Bhandari, 2020). Autorka pak dále uvádí, že kvalitativní výzkum se používá hlavně pro pochopení, jak lidé vnímají okolní svět.

U kvalitativní metody se může najít několik výhod. Nejčastější a nejdůležitější výhodou je, že zanechává hlas a perspektivu účastníků daného výzkumu. Další výhodou se nachází ve flexibilitě procesu. Další z mnoha výhod je nalezení smysluplných poznatků, které nám zanechávají podrobné popisy zážitků, pocitů a vjemů přímo od účastníka výzkumu. (Bhandari, 2020).

Ovšem kvalitativní výzkum, jako každá metoda, má i své nevýhody. Výzkumníci, kteří používají kvalitativní metody, musí brát v úvahu praktická a teoretická omezení při analýze a interpretaci dat. Nespolehlivost výzkumu, může být viděna u faktorů, které nám nekontrolovatelným způsobem mohou naše data znehodnotit. Další nevýhodou je velká subjektivita. Vzhledem k primární roli výzkumníka při analýze a interpretaci dat,

kvalitativní výzkum nelze replikovat. Výzkumník rozhoduje, co je při analýze dat důležité a co nepodstatné (Bhandari, 2020).

Pro tuto práci bude nejpodstatnější výzkumná metoda rozhovor.

4.2.1 Rozhovor

V kvalitativním výzkumu je z jednou nejčastější využívanou metodou rozhovor. Jedná se o formu nestandardizovaného dotazování jednoho účastníka výzkumu pomocí několika otevřených otázek. Tazatel se prostřednictvím rozhovoru snaží získat od všech respondentů řešení daného problému. Existují dva hlavní typy rozhovoru, polostrukturovaný (vychází z předem připravených otázek, ale pořád se můžeme doptávat daného účastníka rozhovoru) a nestrukturovaný. Délka jednoho rozhovoru bývá kolem jedné až dvou hodin. Rozhovor by měl obsahovat úvodní fráze, hlavní fráze a nakonec ukončovací fráze (Švaříček, 2007).

4.2.1.1 Polostrukturovaný rozhovor

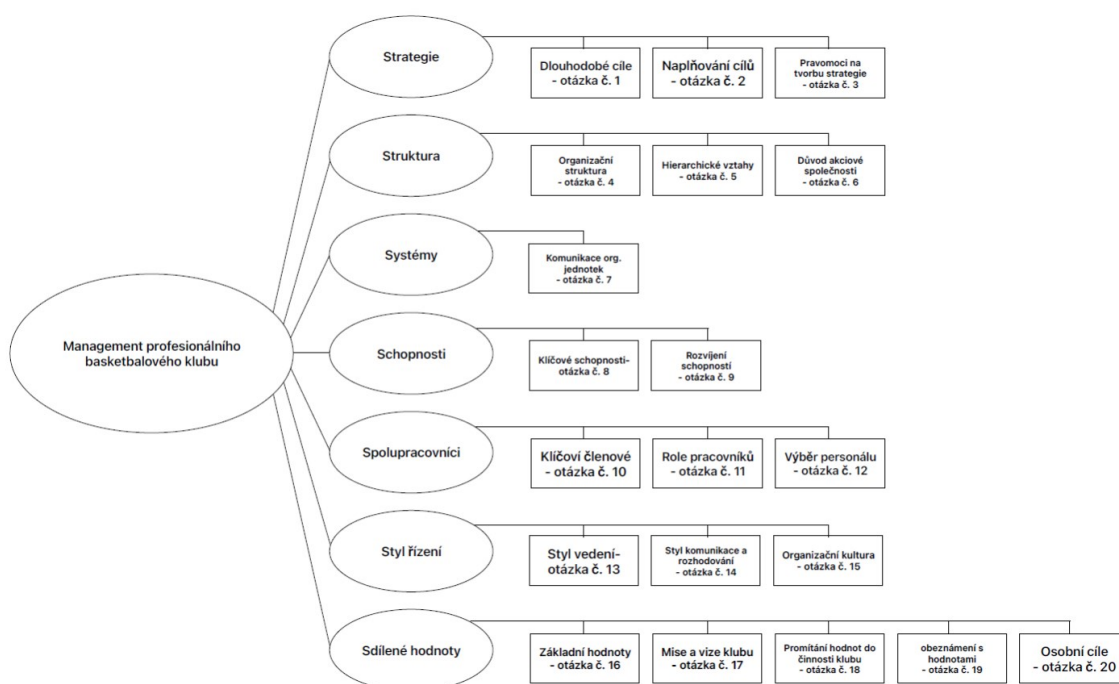
Pro získání informací o vybraném basketbalovém klubu bude použit polostrukturovaný rozhovor.

Polostrukturovaný rozhovor představuje určitý seznam otázek, které budou připraveny před konáním rozhovoru. Při této formě rozhovoru zůstává možnost měnit otázky podle dané situace s respondentem. Dále pak tazatel může kdykoliv reagovat na dané situace položením doplňujících otázek nebo danou problematiku může více dovysvětlit, a nemusí se tak držet pevně stanovených otázek, jako tomu je při strukturovaném rozhovoru (Švaříček, 2007).

4.2.1.2 Operacionalizace rozhovoru

Před vlastními rozhovory je vytvořen scénář otázek, který je členěn do sedmi částí podle McKinseyho rámce sedmi S. Scénář otázek obsahuje spíše otevřené otázky, kde má respondent možnost vyjádřit své názory na danou problematiku. Celý postup rozhovoru je popsán v následném schématu celé operacionalizace.

Schéma 3- Operacionalizace rozhovoru



(Zdroj: vlastní zpracování)

4.3 Sběr dat

Základní dělení dat jev na data sekundární a primární. Sekundární data se obvykle nacházejí jako již existující data, která byla získána v rámci jiného výzkumu. Primární data zahrnují samotný proces sběru dat a jejich následnou analýzu a vyhodnocení (Foret, 2021).

V analýze je doporučeno nejprve hledat sekundární informace. Tímto způsobem můžeme ověřit, zda již byla potřebná data shromážděna, což nám umožní vyhnout se náročnějšímu procesu získávání primárních dat.

Samotný sběr dat bude probíhat na půdě vybraného basketbalového klubu. Hlavním respondentem bude sportovní ředitel a hlavní trenér vybraného basketbalového klubu, který má na starost celý sportovní úsek a manažeruje nejvíce lidí pod sebou. Dále pak budou vybráni dva členové z komerčního úseku klubu, kteří znají chod klubu a sami v této oblasti mají největší přehled. Jedná se o záměrný výběr respondentů.

Pro respondenty bude připraveno cca dvacet otázek, ale může se stát, že otázky vykrystalizuje více, když bude potřeba se následně na něco doptat nebo dovysvětlit, nebo méně, když daný respondent již na otázku odpoví v předešlé otázce. Celý rozhovor bude

zaměřen na fungování uvnitř toho klubu. Rozhovor bude zjišťovat, jak probíhá stanovení strategie a jaké jsou nastavené hodnoty a cíle klubu. Největší pozornost budu věnovat struktuře a sdíleným hodnotám, protože z teoretické části vyplývá, že patří mezi důležitější. Rozhovor bude zakončen trochu netradiční otázkou, a to kam by si sami dotazovaní představovali, aby se klub do budoucna posunul.

Časová náročnost rozhovorů je okolo 15 až 40 minut. Bude hlavně záležet na časových možnostech respondentů a celkové připravenosti předem stanovených otázek.

Průběh celého rozhovoru bude zaznamenán na diktafon na mobilním telefonu. Do písemné podoby bude následně přepsán celý průběh rozhovoru. Před samotným začátkem bude podepsaný informovaný souhlas od každého respondenta, že souhlasí se všemi náležitostmi průzkumu. Tyto informované souhlasy byly předem schváleny etickou komisí. Vzor informovaného souhlasu se nachází v přílohách práce.

Pomocí těchto třech rozhovorů budou získána primární data pro tuto bakalářskou práci. Informace získané z rozhovorů budou blíže popsány v praktické části práce a poskytnou autorce základ pro konečnou analýzu klubu a návrhu na zlepšení.

4.4 Analýza dat

Analýza dat představuje hlavní organizaci dat. Prvořadým úkolem analýzy je správné vyhodnocení a uspořádání dat tak, aby bylo možné vyvodit z toho zpětné vazby pro klub. Je dobré zvolit správné vyhodnocovací postupy, u kterých mohou být použity statistické metody. Do těchto metod se mohou řadit popis pomocí grafů, tabulek, numerických tabulek a mnoho dalších propracovaných prostředků (Hendl, 2015).

Tato práce se věnuje interním faktorům klubu. Pro analyzování vnitřního prostředí klubu jsou použity informace z přepisu rozhovorů, dále informace z webových stránek klubu a z obchodního rejstříku. Tato analýza je zaměřena pouze na vnitřní faktory klubu.

Celý přepis rozhovorů se bude nacházet v přílohách a do samotného zpracování praktické části bude použit shrnující protokol, který uvádí nejhlavnější body z rozhovorů.

5 ANALÝZA JEDNOTLIVÝCH NÁSTROJŮ 7S VE VYBRANÉM BASKETBALOVÉM KLUBU

V praktické části bakalářské práce je zpracována interní analýza basketbalového klubu podle McKinseyho rámce 7S. Tato celková analýza se zabývá hlavně lidským faktorem, klubovou kulturou a nastavenými hodnotami.

5.1 Základní informace

ERA Basketball Nymburk je nejslavnější basketbalový klub v České republice. Klub se zaměřuje na profesionalitu a vysokou kvalitu basketbalových hráčů. Je to klub, jehož hlavním cílem je získávat v každé sezóně titul a zároveň udávat hlavní trend na poli českého basketbalu.

Další informace o klubu shrnuje následující tabulka:

Tabulka 1 - Základní informace o klubu

Název společnosti	Basketball Nymburk, a.s.
Název klubu	ERA Basketball Nymburk
Právní forma	Akciová společnost
Základní kapitál	2 milióny Kč
IČO	26489864
Web	www.basket-nymburk.cz
Rok založení	12. listopadu 2001
Počet získaných titulů	18x Mistr ČR

(Zdroj: Obchodní rejstřík a klubový web basket-nymburk.cz, 2023)

Obrázek 4 – Logo klubu



(Zdroj: basket-nymburk.cz)

5.1.1 Historický kontext

U celého zrodu klubu stojí ženská část nymburského Sokola. Basketbal jako takový se v Nymburce uchytil ve třicátých letech jako Sokol Nymburk. Už v roce 1935 získává nymburský basketbal pro město nejvyšší soutěž. V období světových válek se klub neustále měnil. Prošel érou změn názvů od Sk Železničáři, přes TJ Lokomotiva Nymburk, až po nedávný název ČEZ Basketball Nymburk. S příchodem nového milénia pro basketbal Nymburk startuje „Zlatá éra“, kdy se poprvé Nymburk opět dostal zpět do nejvyšší soutěže a postupně se v žebříčku posouval směrem nahoru. V národní basketbalové lize, dále pak už pouze NBL, poprvé nymburský basketbal vyhrává v roce 2004. Z dvaadvaceti odehraných ročníků Nymburk pouze čtyřikrát nezískal hlavní titul. Bohužel v sezóně 2022/2023 ERA Basketball Nymburk skončil na bronzové pozici, a tak osmnáct nepřetržitých vítězství v řadě končí (basket-nymburk-historie.cz, 2023).

5.1.2 Dosažené úspěchy

Se svými osmnácti tituly v ČR je Nymburk na poli českého basketbalu na druhém místě. Na prvním místě zůstává s třidvaceti tituly bývalá Zbrojovka Brno. V českém poháru klub zvítězil již patnáctkrát, což z něj v tomto ohledu činí nejúspěšnější klub v zemi.

Podrobnější popis nymburských úspěchů shrnuje následující tabulka:

Tabulka 2 - Největší úspěchy Basketballu Nymburk

Soutěž	Úspěch
NBL	18x Mistr ČR
Český pohár	15x zlatá medaile
BCL	první kolo play-off v sezóně 2016/17 a 2017/18, nejlepší klub sezóny 2019/20 po základní části (bilance 12/2), nejlepších osm (2020, 2021)
Eurocup	čtvrtfinále v sezóně 2009/10 a 2011/12
VTB liga	čtvrtfinále v sezóně 2015/16
Soutěže FIBA	osmifinále FIBA Europe Cup v sezóně 2004/05

(Zdroj: basket-nymburk/nejvetsiuspechy.cz, 2023)

Určitě největší úspěch pro klub jsou sezóny 2009/10 a 2011/12, kdy se klub dostává na mezinárodní scénu a odchází s postupem ze čtvrtfinále.

5.1.3 Současnost

V současné době basketbalový tým Nymburk nese ve svém názvu jméno jednoho z jeho titulárních partnerů – ERA.

Společnost ERA je jednou z největších firem ve vývoji multilaterálních systémů a technologií pro sledování a rozpoznání cílů na multistatickém principu. Je to společnost, která v dnešní době vyvíjí, vyrábí a implementuje systémy nezbytné pro zajištění bezpečnosti letového provozu. Tato technologie je určena, jak pro civilní, tak pro vojenské použití. Společnost ERA působí ve více než 67 zemích na pěti kontinentech. Za své existence nainstalovala více než 160 sledovacích systémů.

Basketbalový klub je jeden z největších klubů v České republice. Na okresní úrovni se vyskytují ještě další dva kluby – Basket Poděbrady z.s. (2.liga) a Basketbalový klub Sadská – občanské sdružení (středočeská liga). Tyto týmy hrají v nižších ligách než klub, a tudíž nejsou ohrožením pro klub ERA Basketball Nymburk. Vzhledem k velikosti ani nelze tyto kluby srovnávat.

Propagace vybraného klubu je realizovaná především prostřednictvím sociálních sítí a offline reklamy. Na oficiálním účtu @basketballnymburk má klub více než 8000 fanoušků, na facebookovém profilu má o tisíc fanoušků méně. Offline reklamy pak nejvíce používá v okolí Nymburka. Klub má od roku 2019 nové webové stránky, kde sděluje svým fanouškům nejdůležitější informace a často se zde objevují i rozhovory s hráči a trenéry klubu. Pravidelně se o klubu píše i v místním tisku – Nymburský Deník.

Nymburský basketbal má pod sebou Basketbalovou akademii. Basketbalové centrum mládeže vzniklo v Nymburce v roce 2010. Tato akademie pokračovala v tradici mládežnických a žákovských týmů, která zde existuje již od doby druhé světové války. Po vybudování haly byly pro akademii vytvořeny ideální podmínky pro vznik. A tak se mohla mládež rozvíjet v basketbalu.

Tato akademie má za hlavní cíl rozvoj a výchovu mladých českých hráčů. Do budoucna je vidina Nymburka ve výchově odchovanců a následný postup do nejvyššího A-týmu. Pod akademií spadá dvanáct týmů, od nejstarších Mužů a U19 po nejmladší členy přípravek.

5.2 Strategie

Strategie klubu ERA Basketball Nymburk je jednoduchá a jasně cílená. Nejvíce je založena na předem stanovených cílech, které již osmnáct let neměnily svůj obsah. Dalo by se říct, že si klub při plánování strategie drží svoji tradici a standard „... *být nejlepší...*“ citace jednoho z respondentů prováděného průzkumu.

Nejsilnější slovo při tvorbě dané klubové strategie má vedení klubu. Konkrétně vybraný klub má dva majitele, kteří mají největší slovo při konečném rozhodování například o finančním rozpočtu na skautování nových hráčů. Další důležitou roli v klubu hrají pozice, které nesou určitou odpovědnost. Čím větší je daná odpovědnost, tím větší je síla při rozhodování. Například generální manažer, který má na starost celý komerční úsek, má velkou rozhodovací pravomoc o finančních tocích klubu. Větší zásahy do klubového rozpočtu musí konzultovat s majiteli klubu.

5.2.1 Cíle klubu

Sportovní cíle – klub tyto cíle řadí mezi prioritní. Tyto cíle klub sestavuje na každou sezónu – na jeden rok. Hlavní cíle, které si klub na sezónu stanovuje, jsou hlavní dva: dosáhnout úspěchu v NBL s vidinou získání titulu a dostat se do evropského poháru (Eurocup), s cílem co nejdéle se v něm udržet a dostat se v poháru, co nejdál. Tyto krátkodobé cíle už má klub od svého založení stejné a neměnné. Do dlouhodobých cílů ze sportovního hlediska klub řadí udržení hráčské kvality, získání prestiže, udržení celkové kvality klubu a v neposlední řadě rozvoj a výchovu mladých českých hráčů v basketbalu, který nejvíce vykonává prostřednictvím své basketbalové akademie.

Sociální cíle – do dlouhodobého cíle klub řadí vytvoření dominantního profesionálního basketbalového klubu s odpovídající základnou fanouškovských nadšenců z okolí města, ale i z celé České republiky. Jako sezónní cíl si klub dává zvýšení sledovanosti domácích zápasů. Dalo se předpokládat, že když ERA Basketball Nymburk v současné sezóně nebyl nejúspěšnější, tak jeho sledovanost bude klesat. Tato predikce se ovšem nepotvrdila, naopak došlo dokonce ke zvýšení návštěvnosti. I když se Nymburku nedařilo, jeho návštěvnost na domácím sportovišti se zvýšila až o 30 %.

Ekonomické cíle – jsou zaměřené na finanční stránku klubu. Tyto cíle jsou hodně závislé na klubových financích. Hlavními cíli klubu je dosáhnout dlouhodobých finančních dohod se svými partnery a zajistit, aby tyto finanční toky nebyly jen jednorázové, ale víceleté. ERA Basketball Nymburk si tyto sponzorské vztahy bere jako klíčové pro svou

finanční stabilitu a dlouhodobý rozvoj. Ze strany klubu je snaha vytvářet pro své partnery příznivé podmínky a poskytovat jim určité výhody. Tyto výhody mohou zahrnovat například reklamní bannery v prostorách haly, na dresech hráčů nebo speciální nabídky a slevy.

Obrázek 5 - Reklamní plnění 02 ERA Basketball Nymburk



Obrázek 6 - Reklamní plnění 01 ERA Basketball Nymburk



(Zdroj: basket-nymburk.cz)

„... méně sportovní profesionální kluby nejsou dotované ze strany státu. Ten spíše maximálně dotuje mládežnický sport. Víceméně se dá říci, že my, jako jediný klub v české lize, nebereme žádné státní, městské ani krajské peníze...“ ze slov jednoho respondenta vyplývající z rozhovoru. Nymburk jako jediný klub v České republice nepobírá žádné dotace od města, kraje nebo státu. Další skutečností je, že klub funguje hlavně ze zdrojů komerčních partnerů. Například společnost skupina ČEZ, která je s klubem spojena již od roku 2004, se zařazuje do státních firem, ale stále funguje na principu komerčního podniku.

Od města Nymburk dostává klub dotace pouze pro mládež – nymburská Basketbalová Akademie, která je vedená jako spolek.

Titulním partnerem ERA Basketball Nymburk je společnost ERA. Mezi další dlouhodobé a významné partnery můžeme zařadit Nymburský pivovar Postřižiny – od roku 2011, nebo čerpací stanice Mol – od roku 2020.

Všechny partnery klubu ERA Basketball Nymburk shrnuje následující tabulka:

Tabulka 3 - Partneři klubu

Titulární partner	ERA Beyond Radar
Hlavní reklamní sponzor	Skupina ČEZ, MOL, Periinvest Group, Louda Auto, Nymburk, Lion Sport, Adidas, EPLcond, Backbone, Puressentiel
Reklamní partner	ElektroKutílek, FALDO, Crystal Bohemia, Auto servis Nota Bene, VIS (Hradec Králové), Valbek, pivo Postřižinské, datonet, Středočeský kraj, Louda reality, Car4way, Louda Alform, Canon, Grant Thornton, Metrostav, Future Group, Penco, Unikol, Poděbradka, HPST, Kelvion, Peřura stavebniny, NYMWAG, Eternal
Mediální partner	Náš REGION
Reklamní partneři dodavatelé	Casia, Sportovní centrum Nymburk, Nemocnice Nymburk, CLPA, The xxl, BIOGEN, oxytec
Reklamní partneři KNBL	Hyundai, Kooperativa, Change, Molten, Česká televize

(Zdroj: vlastní zpracování z webu basket-nymburk.cz)

Schéma 4 - Rozdělení klubových cílů dle získaných dat od respondentů



(Zdroj: vlastní zpracování z informací poskytnutých od analyzovaného klubu)

Klub se nejvíce snaží svých cílů dosáhnout činností, které nesou spíše nákladnější finanční procesy. Za prvé se klub snaží mít co nejkvalitnějšího trenéra s dlouhodobými zkušenostmi, který dokáže špičkově vést tým. S trenérem související je i činnost skautování špičkových hráčů ze zahraničí i z České republiky. V minulosti z pohledu vedení nebyla potřeba výměny hráčů nebo trenérů, ale jelikož i lidé se chtějí ve své profesi posouvat dále, odcházejí do větších a profesionálnějších klubů do zahraničí. To vede k většímu počtu střídání trenérů a hráčů v klubu.

Tento rok měl klub po dlouhé době českého trenéra. Bylo tomu naposledy v roce 2006. Nymburk tvrdí, že nákladný trenér, který začal sezónu 2022/23, neprokazoval žádné výsledky, a z toho důvodu byl odvolán z funkce.

Soustavu všech cílů klubu na základě odpovědí všech respondentů shrnuje následující schéma:

Do klubové strategie a definování jednotlivých cílů přispívají zaměstnanci klubu. V rámci práce bylo zajímavé sledovat, jaké cíle má nastavené nejen vedení klubu, ale také samotní respondenti. Ti odpovídali, kam by chtěli oni, aby se klub dostal. Tato perspektiva přináší zajímavý pohled na to, jakým směrem by klub měl fungovat, aby splňoval přání a očekávání svých zaměstnanců:

Respondent 1: „... snažím se rozvíjet sám sebe, a tím hledám nové trendy a výzvy, které se pak snažím použít na klub. Hledám způsob, jak zlepšit kulturu. Za ty 4 roky, co jsem tady, se snažíme s klubem posouvat dál a dál. I v téhle sezóně – i když nebyla dobrá, tak jsme měli nárůst 32 % fanouškovské kapacity...“

Respondent 2: „... já bych byl rád, abychom tady měli více mladých hráčů, kteří projdou naší akademií, jsou talentovaní a přál bych si promíchat tyto mladé hráče...“

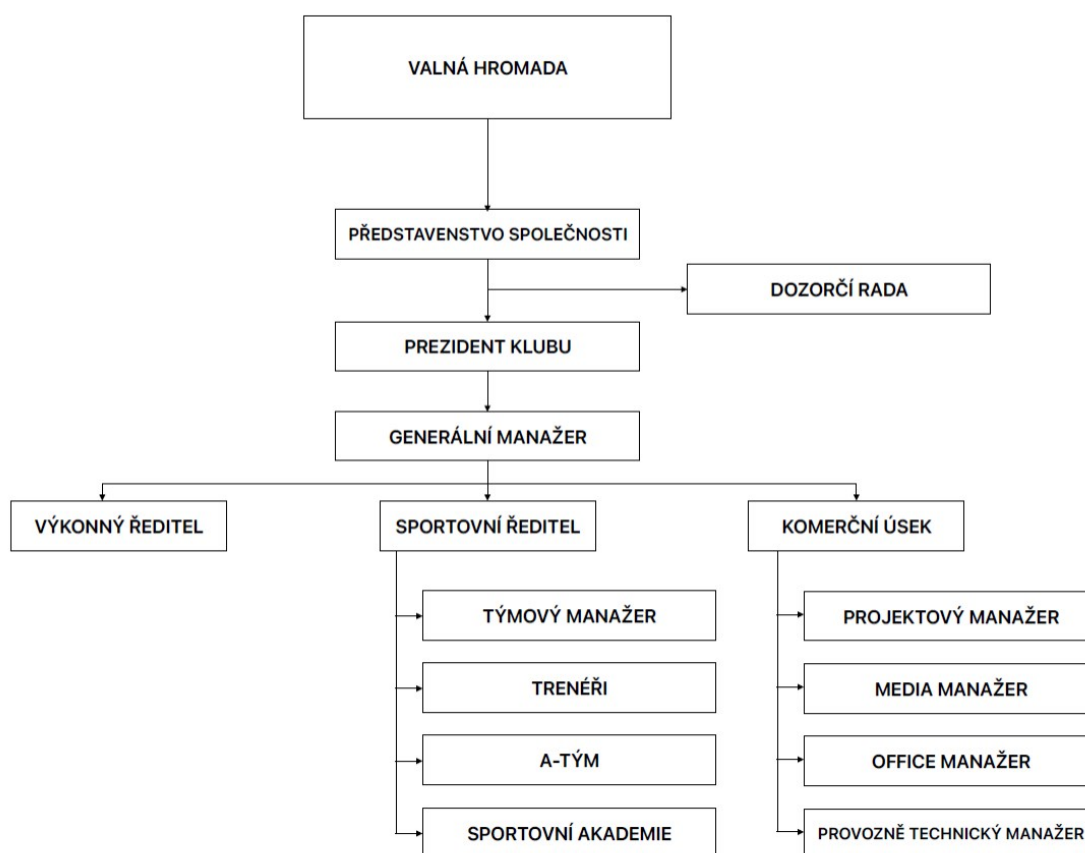
Respondent 3: „... tak já bych chtěla, aby se nám dařilo dál a aby se dařilo co nejvíce. Snažím se svoje věci dělat v pořádku a precizně, abych to úplně nekomplikovala a abych tomu třeba napomohla svým způsobem. Je nás tady dost a každý má nějaký svůj díl na rozvoji klubu, takže jeden člověk toho rozhodně nemůže udělat tolik, aby se vyloženě něco změnilo...“

5.3 Struktura

Klubovou strukturu ERA Basketball Nymburk tvoří dva majitelé a devět zaměstnanců pracujících v komerčním úseku. Majitele můžeme také označovat jako valnou hromadu,

díky svým finančním možnostem drží klub jako akciovou společnost od roku 2001. Z odpovědí analyzovaných respondentů vyplynulo, že nikdo neví, proč se vybraný klub rozhodl být veden jako akciová společnost, spíše se jedná o hypotézy, proč tomu tak je. Jedna z hypotéz je, že když klub chce působit profesionálněji, stane se z něj akciová společnost. Tohoto faktu si můžeme povšimnout i u jiných sportů, než je pouze basketbal. Další z důvodů, proč být vedený jako akciová společnost, je ten, že kdykoliv mohou být rozdělené dividendy mezi oba majitele. Všichni tři respondenti se shodují, že je to kvůli finančním tokům klubu.

Schéma 5 - Struktura vybraného basketbalového klubu



(Zdroj: vlastní zpracování z informací poskytnutých od analyzovaného klubu)

Pod majiteli je generální manažer, ten je zároveň členem představenstva společnosti a spadá pod jednoho ze dvou majitelů. Od druhého majitele je v klubu prezident klubu a má postavení jako zástupce druhého majitele. Pak zde figuruje výkonný ředitel, sportovní ředitel a komerční úsek.

Sportovní ředitel je ředitel celé sportovní sekce v klubu. Pod sebou má týmového manažera, trenéry, všechny hráče z A-týmu a celou sportovní akademii. Nynější sportovní

ředitel vybraného klubu v současné době zastává funkci hlavního trenéra basketbalového A-týmu.

V neposlední řadě v klubu figuruje komerční úsek, který má pod sebou generální ředitel. Tento úsek se stará o chod klubu. Od zápasů, přes sociální média až po výdej víza pro zahraniční cizince. Bez činnosti toho to úseku by nebylo možné, aby klub fungoval.

Neformální strukturu klubu popisuje vedoucí kanceláře klubu slovy „...každý si zodpovídá za tu svoji část těch činností víceméně sám a tím, že už jsme tady všichni dlouho, tak ta kontrola není už taková, jako byla dříve, a vlastně už není ani úplně nutná.“. Dále pak z provedených rozhovorů vyplývá, že firemní strukturu přirovnávají k rodinným vztahům. Všichni jsou si rovni a zároveň si všichni naslouchají.

5.3.1 Jednotlivé funkce z organizační struktury

Každá pracovní pozice v klubu je důležitá, ale rozsahově a charakterově se liší. Nejvýznamnějšími funkcemi v klubu jsou výkonný ředitel, sportovní ředitel a generální manažer. Tyto tři funkce byly vybrány jako jedny z funkcí nesoucí velkou odpovědnost

Generální manažer: Náplň manažera v basketbalovém klubu zahrnuje širokou škálu úkolů a odpovědností. Hlavní náplň práce generálního manažera:

1. finanční řízení a správa rozpočtu z dlouhodobého hlediska,
2. vedení komerčního úseku a zajišťování personálního řízení v klubu,
3. vytvoření strategického plánu.

Výkonný ředitel: Hlavní pracovní náplň výkonného ředitele v klubu je spojena s marketingovým plánováním a sponzory.

1. zajišťování dobrých vztahů s partnery, fanoušky, medii – komunikace s veřejností a s klíčovými partnery,
2. hledání nových partnerů pro klub.

Sportovní ředitel: Hlavní náplň práce sportovního ředitele v klubu ERA Basketball Nymburk se pojí s organizací a rozvojem sportovního úseku klubu.

1. spolupráce s týmovým manažerem, trenéry a hráči na zlepšení sportovní strategie,
2. skauting nových hráčů (S tím se pojí i sledování a hodnocení hráčů z jiných klubů a rozhodování o jednotlivých přestupech),
3. koordinace a vedení sportovní basketbalové akademie, rozvoj mladých hráčů.

5.4 Systémy

Komunikační systémy:

U managementu pracovníků v kanceláři a realizačním týmu klubu probíhá veškerá komunikace přes aplikaci WhatsApp.

WhatsApp je multiplatformní aplikace, která umožňuje výměnu multimediálních souborů a zpráv. Jedna z jeho pozitivních vlastností je, že všechny rozhovory a zprávy jsou zabezpečené pomocí koncového šifrování. To znamená, že odeslaný obsah může poslouchat pouze osoba, se kterou je daná informace sdílena.

Při urgentnějších věcech veškerá komunikace probíhá přes telefonické rozhovory.

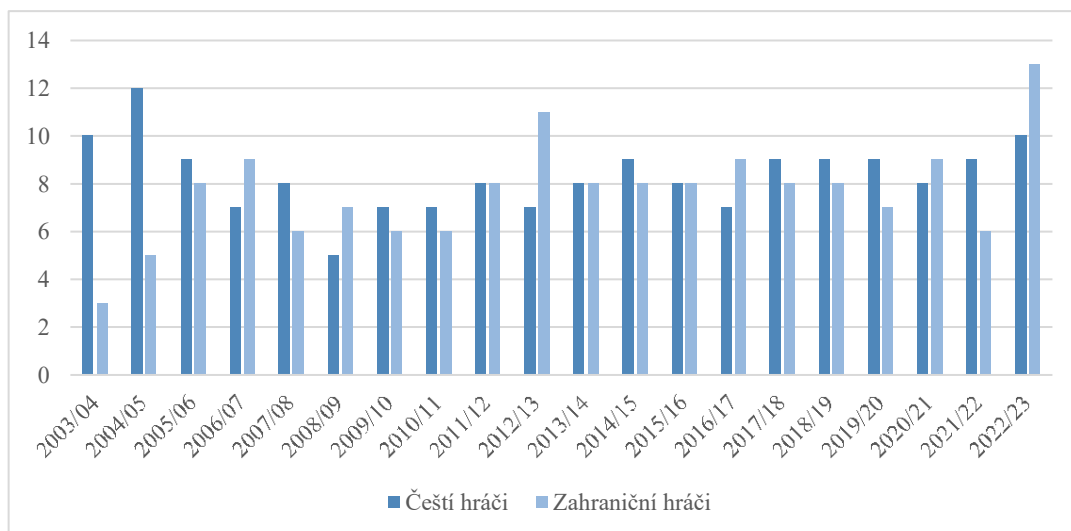
Členové klubu se vždy jednou týdně scházejí na pravidelné pondělní schůzce, kde shrnují minulý týden a dívají se na ten další a na to, co je čeká.

Sportovní systémy:

Sportovní ředitel s trenéry nejčastěji používají nejnovější skautovací programy, které napomáhají k výběru nejnovějších hráčů jak z České republiky, tak ze zahraničí. Klub využívá skautovacích programů již od svého založení a v průběhu let přilákal více hráčů ze zahraničí. Aktuální tým ERA Basketball Nymburk tvoří 10 zástupců z České republiky a 13 zástupců ze zahraničí. To můžeme považovat za trend rostoucího počtu zahraničních hráčů. Nejpočetnější část cizinců tvoří hráči z USA.

Vývoje poměru zahraničních a českých hráčů shrnuje následující graf:

Graf 1 - Vývoj poměru českých a zahraničních hráčů v ERA Basketball Nymburk



(Zdroj: vlastní zpracování dle soupisky mužů A-týmu Basketball Nymburk)

Technické systémy:

Nově ERA Basketball Nymburk využívá dva nové operační systémy na analýzu tréninků hráčů. Tyto technické programy pomáhají hlavně trenérům k zdokonalení techniky hráčů. Jedná se o Synergy a InStat Sport.

Synergy sport pomáhá federacím, ligám, klubům, trenérům, hráčům a rozhodčím zvyšovat výkonnost na hřišti i mimo něj. Vytváří celoplošnou analýzu systému záznamů, který rozebírá daný zápas nebo trénink. Zachycuje přesně držení míče, doskoky, asistence. Synergy má klub placený od asociace ligových klubů. Hlavní trenér popisuje tento systém jako velice přínosný „...*Je to strašně propracovaný systém, kdy z toho pak vyjde šestnáctistránkový rozbor toho zápasu a posudek, který je druhý den ráno k dispozici...*“.

InStat Sport, je systém, který si klub platí ze svých finančních rozpočtů. Tato technologie, která přešla pod společnost Hudle, používá klub první rok „...*jestli ho budeme využívat příští rok, to nevím...*“ s vyjádřením jednoho z respondentů vyplývá, že se jim systém moc neosvědčil a že příští rok spíše jeho služby využívat nebudou.

5.5 Schopnosti

Zkoumané schopnosti daného klubu autorka práce řešila spíše na lidském faktoru práce. Faktor práce byl rozdělen do 3 kategorií: schopnosti trenérů, manažerů a dalších členů týmu ERA Basketballu Nymburk.

Respondenti, kteří mají dlouholeté zkušenosti v klubu, byli dotázáni na schopnosti trenéra basketbalu. Nejčastější odpovědi zahrnovaly schopnosti umění vést tým. To obsahuje řízení a udržování chodu celého týmu a podporu týmového ducha. Správný trenér by určitě měl mít basketbalové znalosti a porozumění samotnému sportu. Vztah ke sportu je obecně pozitivem. V neposlední řadě tu byly zmíněny zkušenosti, které jsou klíčové pro sestavení správného týmu, jenž vykazuje výsledky.

Podobně byli dotázáni i na vlastnosti manažera. Tam jako nejdůležitější schopnosti vyplynuly ty, které jsou potřebné při rozhodování, operativním řešení, když nastane jakýkoliv problém a manažer klubu jej musí okamžitě řešit, a je jedno, jestli je víkend, nebo pracovní týden. Dalšími schopnostmi, které má manažer klubu, je komunikativnost a umění se rozhodovat.

Schopnosti trenérů, manažerů a dalších členů v týmu podrobně shrnuje následující tabulka:

Tabulka 4 - Schopnosti trenérů, manažerů a dalších členů týmu ERA Basketball Nymburk

Funkce	Respondent 1	Respondent 2	Respondent 3
Trenér	Umět vést tým Basketbalové znalosti Učitelské znalosti Zkušenosti Role motivátora	Udržování chodu družstva Udržovat týmového ducha Vzít vlastnosti hráčů a umět s nimi manipulovat Sestavovat správný tým lidí Umět rozpoznat silné a slabé stránky týmu	Motivátor hráčů Posilovat týmového ducha
Manažer	Umět se rozhodovat Vůdcovství Sledování trendů Rychlé učení nových věcí	Vedení týmu Rozdělování prací Kontrolovat práce a vyhodnotit Zručnost Komunikace Práce s lidmi v kolektivu	Odolnost proti stresu Operativně řešit problém Rychlá pohotovost Samostatnost
Další člen týmu (fyzioterapeut)		Dostatečné vzdělání Rychlá reakce na poranění Komunikativnost	Pečlivost Empatie Pracovitost

(Zdroj: vlastní zpracování)

Z pohledu ERA Basketball Nymburk si vždy vybírali ty nejvíce zkušené hráče a trenéry. Opět jako každý klub jsou nejvíce vázány na finance a finanční možnosti klubu.

ERA Basketball Nymburk neposkytuje příliš velkou podporu pro rozvoj a kvalifikaci svých zaměstnanců. Zaměstnanci se v oblasti komerčního úseku rozvíjí převážně prostřednictvím workshopů pořádaných asociací ligových klubů. Tato školení se konají třikrát až čtyřikrát ročně a zaměřují se na shrnutí toho, kdo dělá věci správně, a kdo by měl upravit své přístupy. Na těchto workshopech se také učí nové trendy, které jsou aktuální ve světě.

Klub očekává, že trenéři jsou vzdělaní a vysoce kvalifikovaní již před svým příchodem do Nymburku. Tímto přístupem se klade důvěra v jejich schopnosti a zkušenosti, a proto se dále zdůrazňuje samostudium jako prostředek k udržení a rozšíření jejich odborných znalostí a dovedností. Trenéři jsou povzbuzováni, aby se aktivně podíleli na svém profesním růstu a aby sami sledovali nové trendy a techniky ve světě basketbalu, aby mohli přinášet nejlepší výsledky a dosáhnout cílů klubu.

V poslední sezóně 2022/2023 klub převzal poprvé od roku 2006 český trenér, Ladislav Sokolovský. Tato změna vyvolává otázku, proč klub v minulosti upřednostňoval spíše zahraniční trenéry. Může to být i fakt, že českým trenérům chybí podobná kvalifikace, zkušenosti a schopnosti. Může to být řada faktorů, proč se tomu tak děje: zahraniční trenéři často přinášejí s sebou rozsáhlejší mezinárodní zkušenosti nebo čeští trenéři nedostávají tolik kvalifikačních možností a podpory jako ti zahraniční.

5.6 Spolupracovníci

Jak už bylo zmíněno, ERA Basketball Nymburk má devět členů realizačního týmu, kteří se starají o chod celého klubu, a dva majitele.

V roce 2018 Jiří Podpěra získal Nymburk společně s Viktorem Kolářem, později však Jiří Podpěra jeho podíl odkoupil a stal se stoprocentním vlastníkem.

Z provedených rozhovorů vyplývá, že respondenti považují každého člena týmu za klíčového a že každá udělaná práce v klubu je důležitá: „... z hlediska odpovědnosti, tak na hrbu to celé má generální manažer, potažmo sportovní ředitel, který je odpovědný za sportovní výkony a výsledky...“ citace jednoho z respondentů. Nejdůležitější je komunikace mezi lidmi, práce v týmu a zodpovědný přístup.

Klub pro výběr nových zaměstnanců nevyužívá výběrové řízení ani inzercí volně dostupných míst. Nejvíce spoléhá na reference, doporučení a kontakty od jiných klubů či zaměstnavatelů. Příkladem může být i změna trenéra pro sezónu 2023/2024, kdy klub vybírá viz. slova jednoho z respondentů „... hlavně na jejich zkušenosti, na jejich CV a

v neposlední řadě se hledají reference a doporučení na jejich předchozí působení v klubu...“.

Všechny členy realizačního týmu a majitele klubu uvádí následující tabulka:

Tabulka 5 - Vedení klubu a realizační tým k červnu roku 2023

Tomáš Petera	Majitel (od roku 2020)
Jiří Podpěra	Majitel (od roku 2018)
Ondřej Šimeček	Člen představenstva, generální manažer
Josef Nechutný	Člen představenstva
Ladislav Sokolovský	Člen dozorčí rady, sportovní ředitel hlavní trenér A-týmu
Rudolf Šimeček	Konzultant
Jitka Vyskočilová	Vedoucí kanceláře a ticketing
Michal Hubálek	Týmový manager, tajemník klubu
Daniel Knebl	Produkční manažer
Tomáš Laš	Projektový manažer, technický manažer, ticketing
David Šváb	Tiskový mluvčí, PR manažer, vedoucí sociálních sítí
Petr Hradecký	Pořadatel

(Zdroj: vlastní zpracování dle webu basket-nymburk.cz/kontakty)

Klub při výběru zaměstnanců do komerčního úseku vyhlíží spíše lidi z okolí Nymburka a Polabí. Opět výběr nového zaměstnance funguje na principu vytipování určitých lidí a ty se pak osloví na základě jejich CV. Většina současných zaměstnanců klubu pochází přímo z Nymburka a okolí.

Dalším konstatováním je, že klub nevyužívá žádné formy studentské praxe. Všichni členové týmu jsou zde na hlavní pracovní poměr.

5.7 Styl řízení

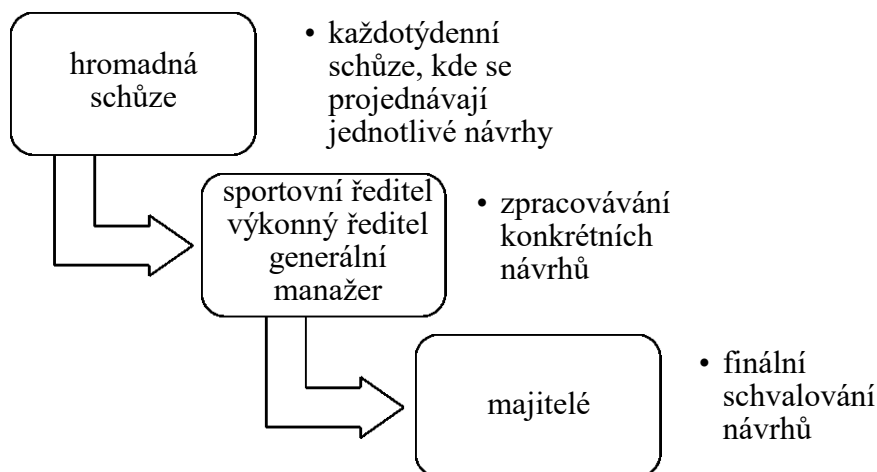
Styl řízení klubu ERA Basketball Nymburk je charakterizován vysokou jednotvárností. Rozhodnutí týkající se finančních věcí do výše 10 000 Kč jsou ponechána na jednotlivých úsecích klubu. Ti pak mají pravomoc samostatně rozhodovat. Avšak jakmile částka překročí tuto hranici, je vyžadováno, aby rozhodnutí bylo schváleno dalšími členy týmu a vedení. Tím je zajištěno, že rozhodnutí s větším rozpočtem pro klub projdou pečlivým posouzením a schválením ze strany vedení.

Nejllepší popis stylu řízení klubu vyplynul od jednoho z respondentů „... z pohledu generálního manažera, který má za všechno zodpovědnost, tak bych řekl, že styl řízení je

komunikativní, demokratický, ale samozřejmě rozhodne si to vždycky on, protože je za to zodpovědný... “. Z toho vyplývá, že v klubu převažuje demokratický styl vedení s prvky autokratického vedení.

Schvalovací proces

Schéma 6 - Schvalovací proces ERA Basketballu Nymburk



(Zdroj: vlastní zpracování)

Velice dobře byl popsán schvalovací proces od jednoho z respondentů: „... Při důležitém rozhodování se většinou schází generální manažer, výkonný ředitel a sportovní ředitel, ti si dají dohromady nějaký názor a následně generální manažer jde za majiteli a tam to spolu tak dojednávají, aby to bylo pro obě strany příjemné. Baví se o tom demokraticky, ale když to pak už nejde, tak jeden ze dvou majitelů udělá následné rozhodnutí... “. Každé pondělní ráno se celý klub schází na pravidelných schůzkách, kde si shrnou celý minulý týden a předpřipraví si, co se bude další týden dít. Dále jsou zde na schůzi dořešeny stanovy, které byly majiteli schváleny.

5.8 Sdílené hodnoty

ERA Basketball Nymburk pracuje s několika konkrétními hodnotami, které podporují správné fungování klubu:

1. **Rodinná atmosféra** a dlouhodobé vztahy: Klub si zakládá na hodnotě rodiny, kde všichni členové týmu mají mezi sebou dobré vztahy. Tato atmosféra přispívá k posílení soudržnosti a týmovosti nejen na hracím poli.
2. **Ambice a touha po vítězství**: Klub se zaměřuje na nastavené společné cíle – vyhrát titul každou sezónu. Tato ambice a touha po úspěchu slouží jako hnací síla pro zaměstnance klubu.

3. Profesionální přístup: ERA Basketball Nymburk vede svůj klub s důrazem na profesionální zacházení. Toto zahrnuje určitou odpovědnost a respekt vůči hráčům, trenérům, zaměstnancům a fanouškům klubu.

Společné nastavené hodnoty klubu ERA Basketball Nymburk slouží jako vodítko pro jednání a rozhodování v klubu. Tyto hodnoty pomáhají udržovat pozitivní a profesionální pracovní prostředí, podporují týmovou kulturu a přispívají ke společnému úsilí směrem k dosažení vítězství a úspěchu klubu.

Společné hodnoty klubu shrnuje následující tabulka:

Tabulka 6 – Sdílené hodnoty ERA Basketball Nymburk

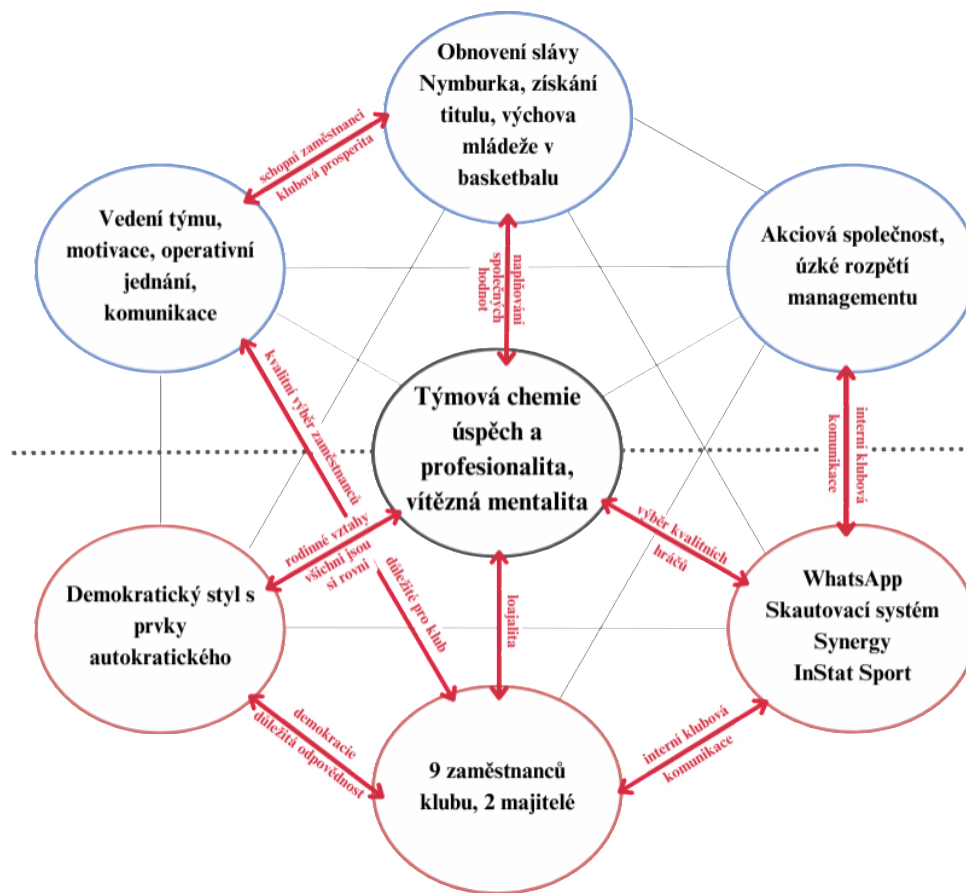
	Respondent 1	Respondent 2	Respondent 3
Sdílené hodnoty	Profesionalita Vítězná mentalita Vidina titulu Rozvoj českých hráčů v basketbalu	Týmová chemie Týmový duch Výchova mladých českých hráčů Týmový úspěch nadřazený individuálnímu	Férové jednání Získání titulu Maximální pracovní nasazení

(Zdroj: vlastní zpracování)

Na otázku, zda jsou všichni členové klubu ERA Basketball Nymburk obeznámeni s hodnotami klubu, bylo odpovězeno se 100% jistotou, že ano. Všichni zaměstnanci klubu sdílejí tyto hodnoty společně. Tato jednoznačná odpověď potvrzuje, že hodnoty klubu jsou jasně definovány a komunikovány v rámci organizace, a že všichni zaměstnanci jsou s nimi seznámeni a aktivně je sdílejí.

5.9 Aplikace McKinseyova rámce 7S na vybraný klub

Schéma 7 - Aplikace McKinseyova rámce 7S na klub ERA Basketball Nymburk



(Zdroj: vlastní zpracování)

Všechny prvky v klubu na sebe navazují a jsou si podporou. To vše se projevuje ve schématu 7 – Aplikace McKinseyova rámce 7S na ERA Basketball Nymburk. Je třeba zdůraznit, že vazby nejsou mezi jednotlivými prvky jednosměrné, ale oboustranné, tedy vzájemné. Nejdůležitější vazby jsou na daném schématu vyznačeny červenými šipkami. To ale neznamená, že když tam daná vazba mezi prvky není zvýrazněná, že neexistuje, spíše se autorce práce nezdála podstatná.

V jádru rámce jsou sdílené hodnoty klubu, ty nejvíce ovlivňují styl řízení, strukturu, systémy. Naopak silené hodnoty jsou ovlivňovány zaměstnanci, jejich dovednostmi a tím, jak plní své pracovní povinnosti.

Jako hlavní vazbu autorka vnímá vazbu mezi sdílenými hodnotami a zaměstnanci. V případě ERA Basketball Nymburk jsou těmito hodnotami profesionalita, týmovost, vítězná mentalita, fair play a rozvoj mládeže. Tyto hodnoty mají silný vliv na výběr zaměstnance klubu. Zaměstnanci klubu jsou se všemi těmito hodnotami obeznámeni a

jsou jim věrní. To může mít za následek i vytváření příjemnějšího prostředí, ve kterém zaměstnanci sdílejí společné cíle a pracují na jejich dosažení. To například říká i další vazba mezi strategií a zaměstnanci.

Vazba, na kterou by autorka ráda upozornila, je nefunkční vztah mezi systémy a zaměstnanci, a to především kvůli nedostatečnému využívání profesionálních komunikačních nástrojů. Správný výběr těchto nástrojů vede k efektivnímu a plynulému přenosu informací mezi zaměstnanci klubu. Tyto systémy zabraňují špatným přenosům informací, avšak když nejsou využívány, je těžké vidět koordinaci splněných úkolů.

Vazby mezi jednotlivými prvky rámce 7S v klubu ERA Basketball Nymburk jsou významné pro jeho slávu a fungování. Klub by se měl však nejvíce zaměřit na vysoko nastavené cíle, změnu komunikačních systémů, zajistit větší zastupitelnost lidí v klubu a zaměřit se na kvalifikaci svých zaměstnanců. Všechny tyto body jsou shrnuty v následné kapitole. Je tam poukázáno na interní nedostatky klubu a vždy jsou navržena určitá doporučení.

6 NÁVRHY NA ZDOKONALENÍ VYBRANÉHO KLUBU

Během prováděné analýzy podle McKinseyho rámce 7S bylo odhaleno několik nedostatků v klubu ERA Basketball Nymburk, které by si zasloužily navrhnout určitá doporučení. Nejvýraznější slabinou, která vyplývá z této analýzy, jsou vysoko nastavené a neměnné cíle klubu.

Další nedostatky byly identifikovány v oblasti personalistiky, což se týká hodnocení pracovníků a provádění manažerských kontrol. Zvláštní pozornost by měla být kladena na rozvoj pracovníků. Ze zjištěných nedostatků vyplývá, že ze strany klubu nedochází k žádnému rozvoji zaměstnanců. Jedním z navrhovaných řešení je spolupráce se specializovanou agenturou, která nabízí kurzy a vzdělávací programy přizpůsobené potřebám pracovníků. Tím by se zvýšila jejich odbornost a schopnost lépe se vyrovnávat s výzvami souvisejícími se změnami a novinkami v oboru. A v neposlední řadě dochází k nevyužití profesionálních technologií k vnitřní komunikaci.

Následující tabulky shrnují nedostatky a navrhují řešení zjištěných problémů v klubu:

Tabulka 7 - Strategie: nedostatky a doporučení

STRATEGIE
Nedostatek
Na základě průzkumu bylo zjištěno, že je potřeba zlepšit klubovou strategii. Celá strategie se odvíjí od nastavených cílů. Hlavním problémem je, že klub se příliš soustředí na vysoké cíle, které jsou již osmnáct let neměnné.
Doporučení
Je nutné přehodnotit tento přístup a přizpůsobit si dosažitelnější cíle. Klub by měl ocenit i malé úspěchy a radovat se z drobných pokroků (jako je bronzová medaile v NBL) místo zaměření se pouze na vítězství a tituly. Je také důležité vyvážit očekávání a reakce na neúspěchy, aby se zabránilo nadměrnému zklamání.

(Zdroj: vlastní zpracování)

Tabulka 8 - Struktura: klíčový aspekt a doporučení pro rozvoj

STRUKTURA
Klíčový aspekt
Vzhledem k tomu, že klub je akciovou společností, se předpokládá, že je zde pečlivě stanovena organizační hierarchie. Funkce zaměstnanců jsou zřetelně dané a každý ví, kde je jeho místo. Jedním z drobných nedostatků byla shledána nízká zastupitelnost jednotlivých pozic.
Doporučení pro rozvoj
V samotné struktuře nejsou žádné podstatné nedostatky. Avšak se zlepšení výkonnosti struktury by bylo vhodné nabrat nové pracovníky na neplacené stáže.

(Zdroj: vlastní zpracování)

Tabulka 9 - Systémy: nedostatky a doporučení

SYSTÉMY
Nedostatek
Klub nevyužívá žádné speciální technologie v rámci vnitřní komunikace. Je vhodné zvážit možnosti využívat i aplikace, které jsou zadarmo a mají větší pracovní možnosti než jenom WhatsApp.
Doporučení
Doporučuje se aplikace jako Asana, Trello nebo Slack, které pomohou zlepšit komunikaci a koordinaci většího týmu a umožňují snadnou správu úkolů, sledování plnění úkolů, sdílení dokumentů a komunikaci v přítomném čase. Zároveň k tomu pro lepší informovanost vně klubu by se mohly zavést interní newslettery, které by informovaly každého zaměstnance klubu o tom, co je nového nebo co se teprve bude zavádět. Jejich zavedení by mohla přinést výrazné zlepšení efektivnosti plnění úkolů v klubu.

(Zdroj: vlastní zpracování)

Tabulka 10 - Schopnosti: nedostatky a doporučení

SCHOPNOSTI
Nedostatek
Na základě provedené analýzy bylo zjištěno, že klub nedostatečně podporuje své zaměstnance v rozvoji a jejich kvalifikaci.

Doporučení
<p>Bylo by dobré více investovat do školení a odborného rozvoje zaměstnanců prostřednictvím školení, seminářů a workshopů. Proto je zde navrženo hned několik rekvalifikačních kurzů, které by mohly do klubu zavést modernější přístupy. Pro manažery byl by zvolen vzdělávací program od firmy Axia Management Academy z. ú., který je cenově dostupný a všechna naučná videa jsou ke zhlédnutí online. To ušetří čas strávený dojížděním a nutnými přesuny.</p> <p>Pro vedení klubu a generálního manažera navrhuji efektivní vedení porad. Od tohoto kurzu se vedení naučí, jak plánovat porady v klubu.</p> <p>Dalším doporučením je podporovat mentorství a spolupráci vně klubu. To posilují různé formy teambuildingů a školení vně klubu. Doporučením na teambuilding může být určitá forma únikových her, kde se lidi v týmu se svými vedoucími sbližují.</p> <p>Dalším pozitivním tipem je vytvořit rozvojové plány, ve kterých by bylo vytvořeno pravidelné hodnocení zaměstnanců ze strany vedení a naopak.</p>

(Zdroj: vlastní zpracování)

Tabulka 11 - Spolupracovníci: nedostatky a doporučení

SPOLUPRACOVNÍCI
Nedostatek
<p>Klub poskytuje zaměstnancům velmi příznivé pracovní prostředí, což je potvrzeno tím, že v průběhu posledních čtyř let nebylo nutné přijímat nové zaměstnance. Nicméně, podle slov jednoho respondenta, dochází kvůli finančním problémům spíše k úbytku pracovníků. Jedním z problémů spojeným s úbytkem zaměstnanců je nízká úroveň nahraditelnosti jednotlivých pracovníků.</p>
Doporučení
<p>Je důležité zhodnotit důvody, proč se tomu tak děje, a případně přijmout opatření, aby byl personál klubu udržitelný.</p> <p>Bylo by vhodné zvážit nabírání mladých studentů na praxe či stáže. Ti jsou ochotní pracovat zadarmo nebo za minimální mzdu s vidinou získání praxe v profesionálním sportovním klubu. Oni by mohli získat rozhled v klubu a byli by schopni nahrazovat pracovníky v jejich nepřítomnosti.</p>

(Zdroj: vlastní zpracování)

Tabulka 12 - Styl řízení: nedostatky a doporučení

STYL ŘÍZENÍ
Nedostatek
Z interní analýzy vyplývá, že nedochází ani v malých úkonech ke kontrole zaměstnanců, a to i v případě drobných úkolů. Tento nedostatek je způsoben dlouholetou působností zaměstnanců v klubu.
Doporučení
<p>Bylo by vhodné kontrolovat i menší úkony ze strany vedení, pro dosažení vyšší úrovně efektivity a zajištění lepšího výkonu zaměstnanců. Tímto způsobem lze kontrolovat a zabezpečit dodržování standardů a požadované kvality v každé fázi činnosti zaměstnanců.</p> <p>Generální manažer může pracovníky hodnotit na základě vykonané práce a úkolů, za které jsou trvale odpovědní. Určitě by mohly být zavedeny kontrolní protokoly, které by sepisovaly klady a zápory pracovníků. Nejlepší pro kontrolu jsou již zmíněné techniky (Asana), které kontrolují, jaké úkoly daní zaměstnanci již vykonali.</p>

(Zdroj: vlastní zpracování)

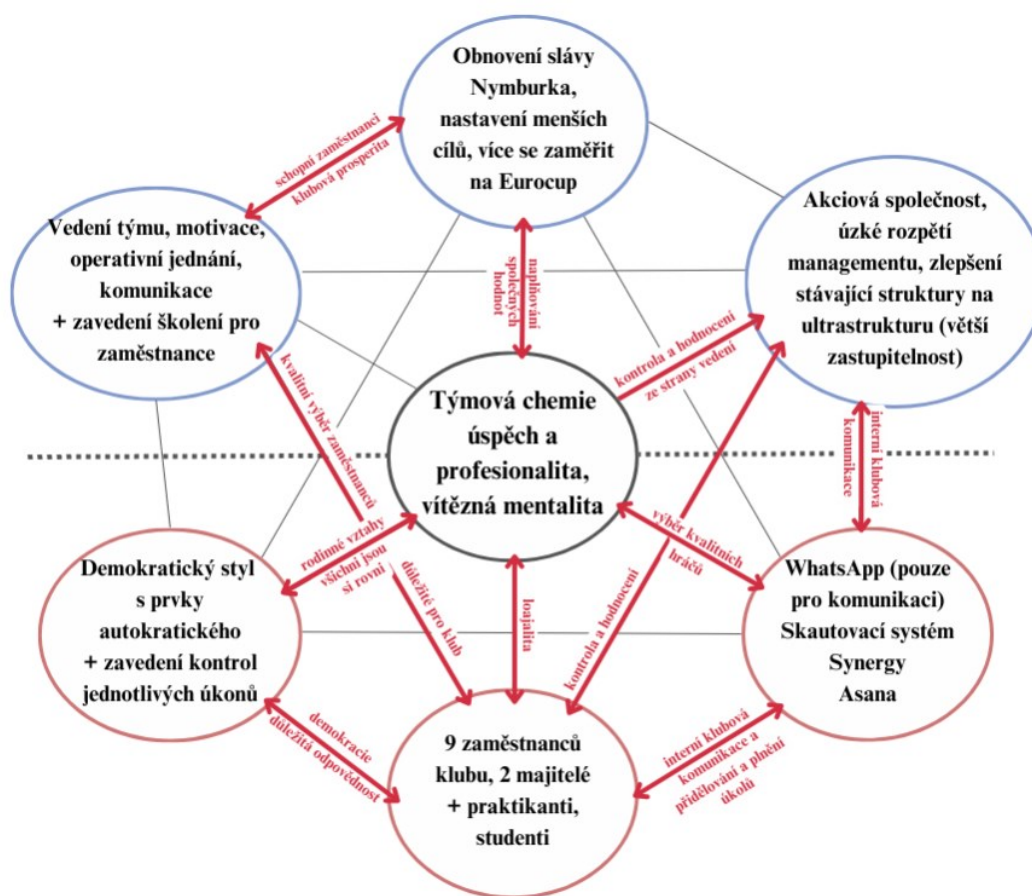
Tabulka 13 - Sdílené hodnoty: klíčový aspekt a doporučení pro rozvoj

SDÍLENÉ HODNOTY
Klíčový aspekt
Interní analýza potvrzuje, že hodnoty klubu jsou pevně stanoveny a jsou aktivně komunikovány v rámci celého klubu.
Doporučení pro rozvoj
<p>Pro zlepšení sdílených hodnot v klubu je důležité se zaměřit na udržení a prohloubení těchto hodnot v rámci organizační struktury. Jedním z přístupů může být pořádání teambuildingových aktivit v přírodě. Pořádání teambuildingů umožní posílit vazby mezi zaměstnanci, zlepšit komunikační schopnosti a posílit sdílené hodnoty v klubu.</p> <p>Další částí je dobré informovat své zaměstnance pomocí newsletterů. Tyto newslettery by se zasílaly jednou za měsíc a shrnovaly by nejlepší úspěchy, které se klubu podařily.</p>

(Zdroj: vlastní zpracování)

6.1 Modifikace McKinseyova rámce 7S na vybraný klub

Schéma 8 – Modifikace McKinseyova rámce 7S na klub ERA Basketball Nymburk



(Zdroj: vlastní zpracování)

Z nejnovějšího rámce vyplývá modernější přístup zaměřený na rozvoj zaměstnanců, který pomocí nových cílů umožňuje klubu růst a učit se i z neúspěchu. Tento nový McKinsey rámec 7S vychází z autorčiných doporučení a modifikuje se do zcela nového klubu s lepšími vyhlídkami do budoucna.

Jedna z důležitějších vazeb vyplývajících ze schématu je kontrola a hodnocení, jak ze strany vedení, tak ze strany zaměstnanců. Tato vazba umožňuje sledování výkonu, poskytování zpětné vazby a hodnocení pracovních výsledků, což přispívá ke zlepšování pracovního procesu a dosahování stanovených cílů klubu.

Novou součástí jsou klubu i stážisté, kteří přinášejí novou dynamiku a učí se novým dovednostem v rámci klubového prostředí. Jejich přítomnost je výhodná z hlediska zajištění průběhu práce, protože pokud jeden z pracovníků není schopen pracovat, třeba kvůli nemoci, stážista ho může nahradit a zajistit tak plynulý chod.

Další významnou změnou je změna komunikačního prostředí. Komunikace již není závislá pouze na aplikaci WhatsApp. Pro klub byl vybrán nový systém pro zadávání a plnění úkolů, platforma Asana. Systém Asana umožňuje lépe sledovat průběh práce, přidělovat úkoly a udržovat všechny členy týmu informované.

V neposlední řadě v klubu dochází k rozvoji zaměstnanců pomocí trendových workshopů, kde zaměstnanci získávají nové poznatky a dovednosti v basketbalovém a marketingovém prostředí.

7 DISKUZE

Hlavním cílem praktické části bylo zhodnocení dosavadního stavu klubu ERA Basketball Nymburk, a to na základě analýzy vnitřních faktorů. Tyto vnitřní faktory byly zkoumány podle McKinseyho rámce 7S.

Aby byla analýza dokončená, bylo nutné využít jak primární, tak i sekundární data. Sekundární data byla získána z různých dokumentů, jako jsou například veřejné informace o klubu – obchodní rejstřík, z článků, které klub na svém webu publikoval, a obecně z webu, kde klub taktéž o sobě uvádí mnoho informací, které byly v této práci využity.

Protože pro tuto analýzu nebylo možné najít všechny požadované informace ve zmíněných zdrojích, bylo potřeba získat i primární data. Šlo o velice specifická data týkající se klubu. Proto byl zvolen kvalitativní výzkum formou polostrukturovaného rozhovoru se třemi zaměstnanci klubu. Pro ochranu respondentů byly tyto rozhovory plně anonymizovány.

Oslovení prvního respondenta proběhlo bez jakýchkoliv problémů. Hlavním důvodem volby tohoto respondenta byla jeho časová dostupnost a dlouholetá znalost klubu. Samotný rozhovor probíhal bez problémů, v jeho kanceláři, která pro něj znamená být v přirozeném prostředí. Během rozhovoru se objevilo několik nedostatečně položených otázek, které vyžadovaly zásah autorky. Publikace zabývající se kvalitativním výzkumem uvádí, že tazatel by se měl snažit navodit příjemnou atmosféru a respondent by se měl snažit cítit co nejvíce ve své komfortní zóně.

Druhý respondent, který byl osloven, pochází ze sportovního úseku klubu. Výběr tohoto respondenta byl založen hlavně na jeho sportovních i manažerských znalostech a jeho dlouhodobé působnosti v klubu. Byl jediný respondent nepatřící do komerčního úseku, ale do sportovního úseku klubu. Domluva s tímto respondentem byla poměrně náročná, jelikož je to jeden z nejvytíženějších členů týmu. Samostatný rozhovor s tímto respondentem probíhal bez problémů, pouze opět musely být pokládány dovysvětlující otázky. Tomuto nedostatku by se dalo předejít, kdyby byla provedena pilotáž rozhovoru. Bohužel na to autorka práce neměla již časovou kapacitu.

Jedním častým jevem, který se může vyskytovat při rozhovorech, je subjektivita. Respondenti mohou být ovlivněni vlastními názory, a to může ovlivnit jejich pohled na zkoumaný problém. Nicméně, každý z respondentů, i když jsou věrni klubu, se snažil hledat jak pozitiva, tak negativa na klubu, což je velmi důležité.

Rozhovor s posledním respondentem proběhl velmi příjemně a rychle. Respondent byl ochotný provést rozhovor ihned po telefonátu. Opět jsme se sešli v jeho kanceláři, což bylo tiché a příjemné prostředí pro nás oba. Tento rozhovor vnímám jako velmi pozitivní, protože se jednalo o člena komerčního úseku klubu. Bylo zajímavé získat pohled člena realizačního týmu, který má na starost ostatní členy v týmu, a slyšet jeho názor.

Všechny provedené rozhovory byly pečlivě přepsány a data získaná z nich byla důkladně analyzována v rámci vnitřní analýzy pomocí McKinseyova rámce 7S. Tato analýza se zaměřovala především na zkoumání vnitřního prostředí klubu. Bylo nutné pečlivě posuzovat, které faktory jsou ovlivnitelné a kontrolovatelné klubem samotným a které jsou ovlivněny vnějšími vlivy, na něž klub nemá přímý vliv.

McKinseyho rámec 7S se podle Kocaoğlu s Demir (2019) zabývá vnitřní efektivitou organizace při dosahování cílů. Dále pak zmiňují že tyto prvky jsou nejvíce ovlivněny firemní kulturou. To bylo potvrzeno z rozhovorů ze všemi respondenty. Všichni ještě dodali, že pozitivní firemní kultura zajišťuje spokojenost všech zaměstnanců a hráčů v klubu a tato spokojenost většinou vede k výborným výsledkům celého klubu.

Strategie klubu má v dnešní době velmi mnoho druhů interpretace. Ta nejbližší pro klub se zmiňuje v publikaci 50MINUTES (2015) – strategii lze chápat jako způsob, kterým chce podnik dosáhnout předem stanovených cílů. Klub ERA Basketball Nymburk většinou žádnou strategii nenastavuje, pouze se řídí cíli, které si předem stanoví. Dále definice pokládá za důležité, že všechny stanovené cíle sestavují dlouhodobý plán. Toto tvrzení bych trochu opravila a napsala, že ze všech cílů, které si klub stanoví, vyplývá spíše roční, sezónní plán.

V případě sportovního klubu je podle Čáslavové (2020) ještě důležité tyto cíle rozdělit na sportovní, ekonomické a sociální. Všechny tyto vlastnosti a rozdělení byly v praktické části taktéž zohledněny a jako nejvíce důležité pro klub vyplynuly sportovní cíle, které se přeměňují v průběhu působení klubu do sdílených hodnot.

Pan Pech (2015) zmiňuje, že v oblasti sportu se akciové společnosti často používají jako způsob financování profesionálních sportovních týmů. Toto tvrzení bylo klubem potvrzeno, protože klub je jako akciová společnost vedený již od roku 2001. Tím je i více zdůrazněno, že klub se opravdu zaměřuje na profesionalitu a vysokou hráčskou úroveň. Klub je velice dobře zajištěn sportovními systémy, avšak v těch, co potřebují manažeři na vykonání své práce, klub zaostává. Klubu chybí jakékoliv informační systémy. Tyto systémy Armstrong a Stephens (2008) ve své publikaci označují jako zahrnující převážně

plánování, analyzování a uspokojování uživatelů aplikace. Když klub nepoužívá tyto systémy, nemůže docházet k plně efektivnímu využití.

Vzdělávání zaměstnanců je dalším problematickým prvkem, který vyžaduje pozornost. To ve své publikaci zmiňují Pratchett a Young (2016), kteří tvrdí, že rozvoj zaměstnanců by měl být pro každou organizaci důležitý. V současné době, kdy se neustále objevují změny a novinky, je tato oblast zvláště zranitelná. Klub nemůže spoléhat pouze na Ligu a její snahu o rozvoj zaměstnanců. Předpokládaný nedostatek ve využívání vzdělávacích a rekvalifikačních kurzů je důsledkem zhoršující se klubové finanční situace, kdy je klub zaměřen především na investice do zahraničních hráčů. Proto byla navržena i online školení, které poskytují kurzy za dostupné ceny. Vzdělávací programy a kurzy byly vybrány s ohledem na potřeby zaměstnanců a na finanční stránku klubu.

Podle publikace 50MINUTES (2015) schopnosti zahrnují jednotlivé znalosti, mezilidské dovednosti a know-how. V klubu dochází poměrně často k předávání jejich know-how, to se projevuje na věrnosti zaměstnanců v klubu.

Styl řízení úzce souvisí s klubovou strukturou. Klub je veden jako akciová společnost se dvěma majiteli, kteří mají nejvyšší slovo, avšak stále se snaží zapojovat své zaměstnance do rozhodování o budoucích krocích klubu. Armstrong a Stephensen (2008) ve své publikaci uvádějí 4 protichůdné příklady stylů, které mohou lídři aplikovat. V případě Nymburka je nejvíce uplatňován systém demokratický, kde si rádi vyslechnou názor svého zaměstnance, s prvky autokratického, přičemž konečné rozhodnutí vždy přísluší tomu s větší mocí. Takovýto způsob řízení může podle Tvrde (2022) vytvářet příjemnější prostředí pro zaměstnance s pozitivní firemní kulturou. To je pak výhodné i pro lepší udržitelnost zaměstnanců. Bylo zjištěno že v klubu dlouho nemuselo dojít k výměně zaměstnanců. Vyplývá z toho, že v klubu panuje pozitivní firemní kultura.

Z posledního „S“ z celého rámce bylo zjištěno, že klub si vede svoje hodnoty opravdu poctivě. Mají určitou tradici a snahu stále více tyto hodnoty prohlubovat. Jak uvádí McDonald a Wayland (2020), sdílené hodnoty odrážejí organizační kulturu a měly by být aktivně prosazovány, podporovány vedením a většinou zaměstnanců. V klubu bylo dokázáno, že opravdu všichni zaměstnanci v klubu jsou s nimi obeznámeni a těmto hodnotám po dlouholeté působnosti věří.

Za největší limity v této bakalářské práci považuji koncept analýzy McKinseyho rámce 7S. Ten, jak již bylo zmíněno, zahrnuje pouze interní faktory v klubu. Bylo by vhodnější do práce dostat ještě analýzu vnějšího prostředí pomocí například SWOT analýzy a dalších. Další limit je v úzkém výzkumném souboru. Celkově zaměstnanců v klubu je

devět a pouze na třech zaměstnancích byl praktikován průzkum. V případě, že by byli dotazováni všichni zaměstnanci klubu, například formou dotazníku, který by mohl obsahovat i otevřené otázky, bylo by možné získat širší názor na celkový management klubu. Totéž se týká i toho, kdyby na klub bylo přihlíženo i z vnějších faktorů. Tam by se mohl udělat kvantitativní výzkum s fanoušky klubu.

Možností rozšíření této bakalářské práce by byla analýza vnějších faktorů a rozšíření výzkumného vzorku. Zároveň by se dalo zabývat i marketingovou komunikací klubu. Této příležitosti by se dalo využít v autorčině diplomové práci během navazujícího magisterského studia.

8 ZÁVĚR

V rámci této bakalářské práce byl analyzován největší profesionální basketbalový klub v České republice. Celá tato práce se odvíjela od teorie McKinseyho rámce 7S, kdy byl klub analyzován podle každého jednoho prvku z rámce, a to s důrazem na vazby mezi jednotlivými prvky.

V rámci analýzy bylo zjištěno, že nejvýznamnějším prvkem pro klub je strategie a sdílené hodnoty. Celá stavěná strategie klubu se odvíjí od nastavených cílů klubu. Klub vzhledem k dlouholeté tradici považuje tyto cíle za tradiční a neměnné, a proto je zde pak zřetelný důraz na sdílené hodnoty, které jsou jasně cílené a posouvají klub dál.

Jako největší nedostatek v klubu byl shledán problém v nedostatečné kvalifikaci zaměstnanců. Každoročně nedochází k prohlubování znalostí a učení se novým trendům ve světě basketbalu. Zaměstnanci jsou odkázáni převážně na své individuální snahy anebo na workshopy pořádané Asociací ligových klubů. Tento nedostatek by mohl mít do budoucna za následek to, že se klub bude špatně přizpůsobovat novým trendům a pracovníci by nemuseli být motivováni pro výkonnější pracovní povinnosti. S tímto nedostatkem úzce souvisí nedostatečné komunikační systémy. Komunikace je klíčová pro efektivní fungování a při správném využívání vhodných technik by mohla klub při plnění úkolů posunout dál. Nymburk by měl více investovat do jasné interní komunikace. To vše může zahrnovat pravidelné setkání s celým realizačním týmem, interní newslettery nebo zavedení profesionálnějších systémů, jako jsou Asana nebo Trello, které napomáhají efektivnějšímu naplňování cílů a zpětné kontrole odvedených úkonů.

Pozornost klubu vyžaduje i nízká zastupitelnost zaměstnanců. Klub má vymezenou zodpovědnost a kompetence pro každou funkci v realizačním týmu v klubu, a to včetně adekvátního rozdělení pracovního zatížení a dostatečného počtu zaměstnanců. Klub by mohl uvažovat i o zavedení nabírání stážistů nebo neplacených studentů vysokých škol. Ti by získali praktické zkušenosti a klub na oplátku by získal dobře odvedenou práci a větší zastupitelnost svých zaměstnanců. To vše pomůže zabránit přetížení jednotlivců v týmu a zajistí lepší efektivitu práce celého týmu.

Co je naopak viděno jako velké pozitivum, je fakt, že klub exceluje ve struktuře a hierarchii. Jednotlivé role a odpovědnosti jsou jasně definovány, což přináší stabilitu pracovních míst v klubu. Vedení má pak zřetelnější přehled o fungování jednotlivých

úseků a může lépe řídit jednotlivé činnosti a projekty. Kromě toho klubu napomáhá fakt, že je veden jako akciová společnost. To poskytuje další výhody ve struktuře a podnikání. Díky akciové společnosti jsou pravidla a procesy v klubu jasně definovány, a tak se mohou předvídat i budoucí kroky a rozhodnutí. To vše vyplývá i ze stylu řízení klubu. Je dobré, že klub se snaží zapojovat své zaměstnance do rozhodování v klubu, ale pak nakonec vždy rozhodne ten s největší mocí či odpovědností. S tímto stylem řízení se autorka práce nejvíce ztotožňuje.

Celkově lze konstatovat, že klub ERA Basketball Nymburk má do budoucna opravdu vysoký potenciál dosáhnout i svých vysoko nastavených cílů a tím opět posílit svou pozici v českém basketbalu. Uskutečnění těchto doporučení by mohlo vést klub ke zvýšení efektivity v pracovním procesu, zlepšení konkurenceschopnosti klubu a dosažení dlouhodobého úspěchu, jako to bylo v minulosti. Klub ERA Basketball Nymburk má potenciál stát se opět lídrem ve svém oboru, a právě tyto kroky posílí jeho postavení a umožní dosahovat vynikajících výsledků, a to nejen ze sportovního hlediska.

SEZNAM ZDROJŮ

1. 50MINUTES. McKinsey 7S Framework: Boost Business Performance, Prepare for Change and Implement Effective Strategies [online]. 1. 2015 [cit. 2023-04-22]. ISBN 9782806265920. Dostupné z: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/cuni/reader.action?docID=4468817>
2. ARMSTRONG, Michael a Tina STEPHENS, 2008. Management a leadership. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2177-4.
3. BANTON, Caroline. Publicly Traded Company: Definition, How It Works, and Examples. Investopedia [online]. 2022 [cit. 2023-03-27]. Dostupné z: <https://www.investopedia.com/terms/p/publiccompany.asp>
4. Basketball Nymburk: ERA Basketball Nymburk [online]. Copyright Basketball Nymburk & eSportsmedia.cz, 2019 [cit. 2023-06-17]. Dostupné z: <https://www.nymburk.basketball/>
5. Basketball Nymburk: Historie [online]. 2019 [cit. 2023-06-07]. Dostupné z: <https://www.nymburk.basketball/zobraz.asp?t=historie>
6. BHANDARI, Pritha. What Is Qualitative Research? | Methods & Examples. Scribbr [online]. 2020 [cit. 2023-04-19]. Dostupné z: <https://www.scribbr.com/methodology/qualitative-research/>
7. BIRT, Jamie. Hard Skills vs. Soft Skills: What's the Difference?. Indeed [online]. 2023 [cit. 2023-05-08]. Dostupné z: <https://www.indeed.com/career-advice/resumes-cover-letters/hard-skills-vs-soft-skills>
8. BLAŽEK, Ladislav. Management: organizování, rozhodování, ovlivňování. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4429-2.
9. ČÁSLAVOVÁ, Eva. Management a marketing sportu 21. století. Jesenice: Ekopress, 2020. ISBN 978-80-87865-62-0.
10. EXNER, Jan. Právní rámec sportovních organizací v ČR [online]. In: . 12. října 2020 [cit. 2023-02-17]. Dostupné z: https://ftvs.cuni.cz/FTVS-677-version1-pravni_ramec_sportovnich_organizaci_v_cr_jan_exner.pdf
11. FORET, Miroslav a Dávid MELAS. Marketingový výzkum v udržitelném marketingovém managementu. Praha: Grada, 2021. ISBN 978-80-271-1723-9.
12. FOTR, J. a kol. Tvorba strategie a strategické plánování. 2. aktualizované a doplněné vyd. Praha: Grada 2020, ISBN 9788027116331

13. Historie/ ERA Basketball Nymburk [online]. 2023 [cit. 2023-06-15]. Dostupné z: <https://www.nymburk.basketball/zobraz.asp?t=historie>
14. HORÁKOVÁ, Helena. Strategický marketing. 2., rozšíř. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2003. ISBN 80-247-0447-1.
15. KAPLAN, Elle. 7 sports strategies you can use to succeed in business [online]. 2018 [cit. 2023-05-07]. Dostupné z: <https://www.cnbc.com/2018/04/27/7-sports-strategies-you-can-use-to-succeed-in-business.html>
16. KOCAOĞLU, Batuhan a Ezgi DEMİR. Ee discussions, stats, and author profiles for this publication at: <https://www.researchg>The use of McKinsey s 7S framework as a strategic planning and economic assestment tool in the process of digital transformation [online]. 2019, 119 [cit. 2023-04-22]. Dostupné z: doi:10.17261/Pressacademia.2019.1078
17. KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. Marketing. Praha: Grada, 2004. ISBN 978-80-247-0513-2.
18. LIU, Hongqiu. Research on Library Data Management Reform: Discussion on McKinsey 7S System Thinking Model [online]. 2020 [cit. 2023-04-22]. Dostupné z: doi:10.1109/ICIM49319.2020.244714
19. MANAGEMENT MANIA Strategie (Strategy). [online]. 2017 [cit. 2023-04-23]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/strategie-strategy>
20. Management Mania: Maticová organizační struktura (Matrix Organizational Structure) [online]. 2018 [cit. 2023-06-14]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/maticova-organizacni-struktura>
21. MANAGEMENT MANIA: Organizační struktura (Organizational Structure) [online]. 2016 [cit. 2023-04-25]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/formalni-organizacni-struktura>
22. MANAGEMENT MANIA: Sdílené hodnoty. [online]. 2016 [cit. 2023-06-07]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/sdilene-hodnoty>
23. MARQUE, Joan a Satinder DHIMAN, ed. Leadership Today: Practices for Personal and Professional Performance [online]. 1. Springer Cham, 2017 [cit. 2023-05-07]. ISBN 978-3-319-31034-3. Dostupné z: <https://link-springer-com.ezproxy.is.cuni.cz/book/10.1007/978-3-319-31036-7>
24. MCDONALD, Warren G. a Michael S. WAYLAND. Strategic Analysis for Healthcare Concepts and Practical Applications [online]. 2. 2020 [cit. 2023-04-

- 29]. ISBN 9781640552173. Dostupné z:
<https://ebookcentral.proquest.com/lib/cuni/detail.action?docID=6358277>
25. Michulek, Jakub and Křižanová, Anna. "Analysis of Internal Marketing Communication Tools of a Selected Company in Industry 4.0 Using McKinsey 7S Analysis" *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, vol.10, no.2, 2022, pp.154-166. <https://doi.org/10.2478/mdke-2022-0011>
26. Největší úspěchy. Basketball Nymburk [online]. 2023 [cit. 2023-02-16].
Dostupné z:
27. Olympijský tým: Vize, mise a hodnoty Českého olympijského výboru [online]. 2023 [cit. 2023-06-11]. Dostupné z: <https://www.olympijskytym.cz/vize-mise-a-hodnoty-ceskeho-olympijskeho-vyboru>
28. PECH, Václav. Investice do sportu? Občas to může být pořádný debakl. Broker Trust [online]. 2015 [cit. 2023-03-27]. Dostupné z:
<https://www.brokertrust.cz/vynosy/investice-do-sportu-obcas-to-muze-byt-poradny-debakl/>
29. PRATCHETT, Tracey a Gil YOUNG. Practical Tips for Developing Your Staff [online]. 2016 [cit. 2023-06-05]. ISBN 9781783301812. Dostupné z:
<https://ebookcentral.proquest.com/lib/cuni/detail.action?docID=4743550>.
30. Přehled statistických metod zpracování dat: Analýza a metaanalýza dat. 5. Portál, 2015. ISBN 978-80-262-0981-2.
31. Rejstřík firem - kurzy: Basketball Nymburk, a.s. [online]. 2023 [cit. 2023-06-25]. Dostupné z: <https://rejstrik-firem.kurzy.cz/26489864/basketball-nymburk-as/zdroje/>
32. Statistické soubory [online]. nedatováno [cit. 2023-04-19]. Dostupné z:
<https://cit.vfu.cz/statpotr/POTR/Teorie/Predn1/soubory.htm>
33. SUWANDA a NUGROHO. McKinsey 7S model to support organizational performance [online]. 2022 [cit. 2023-04-23]. ISSN 2668-7798. Dostupné z:
file:///C:/Users/Admin/Downloads/Literature_reviews_McKinsey_7S_model_to_support_or.pdf
34. ŠVARŤÍČEK, Roman. Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách [online]. 2007 [cit. 2023-04-19]. Dostupné z:
file:///C:/Users/Admin/Downloads/SVARICEK_ROMAN_SEDOVA_KLARA-2.pdf

35. Tom Peters and Robert H. Waterman, Jr., In Search of Excellence (New York: Harper & Row), 1982
36. TVRDÁ, Zuzana. Co to je Firemní kultura a jak ji vybudovat od základů. MenSeek [online]. 2.2.2022 [cit. 2023-04-30]. Dostupné z: <https://www.menseek.eu/co-to-je-firemni-kultura/>

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 - Maticová organizační struktura.....	16
Obrázek 2 - Hierarchická organizační struktura.....	16
Obrázek 3 - Podnikatelská organizační struktura	17
Obrázek 4 – Logo klubu	30
Obrázek 5 - Reklamní plnění 02 ERA Basketball Nymburk.....	34
Obrázek 6 - Reklamní plnění 01 ERA Basketball Nymburk.....	34

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 - Základní informace o klubu	30
Tabulka 2 - Největší úspěchy Basketballu Nymburk	31
Tabulka 3 - Partneři klubu	35
Tabulka 4 - Schopnosti trenérů, manažerů a dalších členů týmu ERA Basketball Nymburk	41
Tabulka 5 - Vedení klubu a realizační tým k červnu roku 2023.....	43
Tabulka 6 – Sdílené hodnoty ERA Basketball Nymburk.....	45
Tabulka 7 - Strategie: nedostatky a doporučení.....	48
Tabulka 8 - Struktura: klíčový aspekt a doporučení pro rozvoj	49
Tabulka 9 - Systémy: nedostatky a doporučení	49
Tabulka 10 - Schopnosti: nedostatky a doporučení	49
Tabulka 11 - Spolupracovníci: nedostatky a doporučení.....	50
Tabulka 12 - Styl řízení: nedostatky a doporučení	51
Tabulka 13 - Sdílené hodnoty: klíčový aspekt a doporučení pro rozvoj	51

SEZNAM SCHÉMÁT

Schéma 1 – McKinseyho rámeček 7S	12
Schéma 2 – Obecné schéma akciové společnosti	18
Schéma 3- Operacionalizace rozhovoru	28
Schéma 4 - Rozdělení klubových cílů dle získaných dat od respondentů	35

Schéma 5 - Struktura vybraného basketbalového klubu.....	37
Schéma 6 - Schvalovací proces ERA Basketballu Nymburk	44
Schéma 7 - Aplikace McKinseyova rámce 7S na klub ERA Basketball Nymburk	46
Schéma 8 – Modifikace McKinseyova rámce 7S na klub ERA Basketball Nymburk...	52

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 - Vývoj poměru českých a zahraničních hráčů v ERA Basketball Nymburk	39
---	----

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1 – Žádost o vyjádření etické komise

Příloha 2 – Informovaný souhlas

Příloha 3 – Přepis rozhovoru s respondentem 1

Příloha 4 – Přepis rozhovoru s respondentem 2

Příloha 5 – Přepis rozhovoru s respondentem 3

Příloha 1 – Žádost o vyjádření etické komise

UNIVERZITA KARLOVA
FAKULTA TĚLESNÉ VÝCHOVY A SPORTU
Josef Martího 31, 162 52 Praha 6-Veleslavín

Žádost o vyjádření Etické komise UK FTVS

k projektu výzkumné, kvalifikační či seminární práce zahrnující lidské účastníky

Název projektu: Management vybraného profesionálního basketbalového klubu v ČR

Forma projektu: výzkumná práce - bakalářská práce

Období realizace: červen 2023

Předkladatel: Karolína Koubová (UK FTVS, katedra managementu sportu)

Hlavní řešitel: Karolína Koubová (UK FTVS, katedra managementu sportu)

Místo výzkumu (pracoviště): anonymizováno

Spoluřešitel(é): -

Vedoucí práce (v případě studentské práce): PhDr. Josef Voráček, Ph.D.

Finanční podpora: -

Popis projektu: Hlavním cílem bakalářské práce je analýza současného stavu vybraného basketbalového klubu. Dále také ověření, zda se využívají efektivně veškeré manažerské funkce v klubu. Pro získání požadovaných dat bude použit polostrukturovaný rozhovor s vybranými trenéry a manažery klubu. Otázky budou strukturované takovým způsobem, aby cíleně nezasahovaly citlivá témata. Výsledky analýzy využiji k sestavení návrhů a opatření na zefektivnění manažerských funkcí klubu. Především zhodnotím dosavadní stav klubu pomocí interních faktorů McKinieho rámcem 7S – struktura, systém, strategie, styl, schopnosti, stylu řízení, spolupracovníků. Ke všem výše zmíněným krokům jsem získala podepsaný informovaný souhlas od vedení klubu.

Charakteristika účastníků výzkumu: Pro výzkum byli vybráni jako základní soubor trenéři a manažeri, kteří jsou spojeni s vybraným klubem. Z celkového základního souboru bude vytvořen výběrový soubor, na kterém se pak bude provádět dané šetření. Všichni dotazovaní jsou osoby starší 18 let.

Z pohledu managementu jsou vhodnými kandidáty současný PR manažer a office manager vybraného klubu. Nejvhodnějším kandidátem na rozhovor je aktuální hlavní trenér a bývalý sportovní manažer. Kontakty všech respondentů získám z vlastních zdrojů nebo je získám od klubu samotného. Veškerá komunikace s nimi, včetně domlouvání místa setkání, proběhne prostřednictvím šifrovaného rozhraní – WhatsApp.

Zajištění bezpečnosti: Rizika prováděného výzkumu nebudou vyšší než očekávaná rizika v rámci daného výzkumu. Rozhovory budou probíhat na neutrálním, bezpečném a předem domluveném místě.

Etické aspekty výzkumu:

Potenciální střet zájmů: Předkladatelka pochází z města, ve kterém se výzkum bude odehrávat. K žádnému střetu zájmů v rámci tohoto výzkumného projektu nedochází. Výzkum zcela dobrovolný a dotazovaný má tak plné právo odmítnout zodpovězení otázky či se výzkumu nezúčastnit. Nemám žádný zájem na ovlivnění výzkumu a jeho výsledků. Výzkum bude čistě objektivní. Jelikož se jedná o případovou studii, data nebudou porovnána s jiným klubem.

Ochrana osobních dat: Data budou shromažďována a zpracovávána v souladu s pravidly vymezenými nařízením EU č. 2016/679 a zákonem č. 110/2019 Sb. – o zpracování osobních údajů. Od respondentů nebudou získávány žádné osobní údaje, pouze kontakt (který bude smazán po ukončení komunikace s respondentem) a odpovědi na otázky týkající se tématu práce. Odpovědi budou uchovány v zaheslovaném počítači v uzamčeném prostoru a bezprostředně po jejich zpracování do tištěné verze (které proběhne do 2 týdnů po rozhovoru) budou z počítače smazány. Uvědomuji si, že text je anonymizován, neobsahuje-li jakékoli informace, které jednotlivě či ve svém souhrnu mohou vést k identifikaci konkrétní osoby – budu dbát na to, aby jednotliví účastníci nebyli rozpoznatelní v textu práce.

Text bude plně anonymizován – nebude obsahovat žádné informace, které by vedly k identifikaci respondentů, a to ani jednotlivě, či v celém svém souhrnu, ani v celé bakalářské práci.

Získaná data budou anonymně publikována v bakalářské práci, případně v odborných časopisech, monografiích a prezentována na konferencích, případně budou využita při další výzkumné práci na UK FTVS.

Pořizování fotografií/vidcí/audio nahrávek účastníků: Během výzkumu nebudou pořizeny žádné fotografie a videa.

Poživování audio nahrávek účastníků: Rozhovor bude nahrán mnou na diktafon či mobilní telefon, bezprostředně poté bude nahrán do zaheslovaného počítače a z diktafonu či mobilního telefonu bude smazán. Po přepsání rozhovoru a anonymizaci osobních dat bude nahrávka smazána do 2 týdnů. Neanonymizovaná nahrávka verze rozhovoru bude bezpečně uchována pouze u autora práce na heslem zajištěném počítači a nebude nikde zveřejňována. Zpracování a poslech audionahrávek bude mít k dispozici pouze autor projektu, případně vedoucí práce, bude-li nezbytné něco konzultovat. Po přepsání bude účastníkům výzkumu text předložen ke schválení. Zveřejněny budou pouze přepsané anonymizované a účastníkem schválené rozhovory či jejich části.
V maximální možné míře zajistím, aby získaná data nebyla zneužita.

Text informovaného souhlasu (IS): příložen IS respondentů v rozhovoru

Povinností všech účastníků výzkumu na straně řešitele je chránit život, zdraví, důstojnost, integritu, právo na sebeurčení, soukromí a osobní data zkoumaných subjektů, a podniknout k tomu veškerá preventivní opatření. Odpovědnost za ochranu zkoumaných subjektů leží vždy na účastnících výzkumu na straně řešitele, nikdy na zkoumaných, byť dali svůj souhlas k účasti na výzkumu. Všichni účastníci výzkumu na straně řešitele musí brát v potaz etické, právní a regulační normy a standardy výzkumu na lidských subjektech, které platí v České republice, stejně jako ty, jež platí mezinárodně.
Potvrzuji, že tento popis projektu odpovídá návrhu realizace projektu a že při jakékoli změně projektu, zejména použitých metod, zašlu Etické komisi UK FTVS revidovanou žádost.

V Praze dne: 6. 6. 2023

Podpis předkladatele: *Koucká*

Datum a podpis odpovědného pracovníka z místa výzkumu:

Vyjádření Etické komise UK FTVS

Složení komise: Předsedkyně: doc. PhDr. Irena Parry Martínková, Ph.D.

Členové: prof. MUDr. Jan Heller, CSc.

prof. PhDr. Pavel Slepíčka, DrSc.

PhDr. Pavel Hráský, Ph.D.

Mgr. Eva Prokešová, Ph.D.

Mgr. Tomáš Ruda, Ph.D.

MUDr. Simona Majorová

Projekt práce byl schválen Etickou komisí UK FTVS pod jednacím číslem: *166/2023*

dne: *19. 6. 2023*

Etická komise UK FTVS zhodnotila předložený projekt a neshledala rozpory s platnými zásadami, předpisy a mezinárodními směnicemi pro provádění výzkumu zahrnujícího lidské účastníky.

Řešitel projektu splnil podmínky nutné k získání souhlasu Etické komise UK FTVS.

UNIVERZITA KARLOVA
Fakulta tělesné výchovy a sportu
Josef Martího 31, 162 52, Praha 6

- 20 -

PPH
podpis předsedkyně EK UK FTVS

Příloha 2 – Informovaný souhlas

INFORMOVANÝ SOUHLAS k žádosti 166/2023

Vážený pane,

1. v souladu se Všeobecnou deklarací lidských práv, nařízením Evropské Unie č. 2016/679 a zákonem č. 110/2019 Sb. – o zpracování osobních údajů a dalšími obecně závaznými právními předpisy (*jakož jsou zejména Helsinská deklarace, přijatá 18. Světovým zdravotnickým shromážděním v roce 1964 ve znění pozdějších změn (Fortaleza, Brazílie, 2013); Zákon o zdravotních službách a podmínkách jejich poskytování (zejména ustanovení § 28 odst. 1 zákona č. 372/2011 Sb.) a Úmluva o lidských právech a biomedicině č. 96/2001, jsou-li aplikovatelné*), Vás žádám o souhlas s Vaší účastí ve výzkumném projektu na UK FTVS v rámci *bakalářské práce*, s názvem „Management vybraného profesionálního basketbalového klubu“ prováděné na neutrálním, bezpečném a předem domluveném místě.

2.

1. Projekt bude probíhat v období: červen 2023
2. Cílem výzkumného projektu je tvorba návrhu na zlepšení řízení a struktury organizace vybraného klubu a doporučení nových východisek pro další roky.
3. Způsob zásahu bude neinvazivní. Budete se účastnit pouze rozhovorů, kde zpracovatel bude mít připravený polostrukturovaný rozhovor a bude nahlížet na fungování managementu a organizaci daného sportovního klubu.
4. Časová náročnost jednoho rozhovoru: 15-25 minut
5. Přínosem tohoto výzkumného projektu pro Vás bude zjištění současné situace organizace a vedení klubu a následné doporučení na nových východisek.
6. Rizika prováděného výzkumu nebudou vyšší než očekávaná rizika v rámci daného výzkumu. Rozhovory budou probíhat na neutrálním, bezpečném a předem domluveném místě.
7. Vaše účast v projektu je dobrovolná a nebude finančně ohodnocená.
8. Data budou shromažďována a zpracovávána v souladu s pravidly vymezenými nařízením EU č. 2016/679 a zákonem č. 110/2019 Sb. – o zpracování osobních údajů. Od respondentů nebudou získávány žádné osobní údaje, pouze kontakt (který bude smazán po ukončení komunikace s respondentem) a odpovědi na otázky týkající se tématu práce. Odpovědi budou uchovány v zaheslovaném počítači v uzamčeném prostoru a bezprostředně po jejich zpracování do tištěné verze (které proběhne do 2 týdnů po rozhovoru) budou z počítače smazány. Uvědomuji si, že text je anonymizován, neobsahuje-li jakékoli informace, které jednotlivě či ve svém souhrnu mohou vést k identifikaci konkrétní osoby – budu dbát na to, aby jednotliví účastníci nebyli rozpoznatelní v textu práce. Text bude plně anonymizován – nebude obsahovat žádné informace, které by vedly k identifikaci respondentů, a to ani jednotlivě, či v celém svém souhrnu, ani v celé bakalářské práci. Získaná data budou anonymně publikována v bakalářské práci, případně v odborných časopisech, monografiích a prezentována na konferencích, případně budou využita při další výzkumné práci na UK FTVS.
9. V průběhu výzkumu nebudou pořizovány fotografie, ani videa. Budou pouze pořizovány nahrávky z rozhovorů, na které upozorní dané respondenty zpracovatel projektu. Rozhovor bude nahrán mnou na diktafon či mobilní telefon, bezprostředně poté bude nahrán do zaheslovaného počítače a z diktafonu či mobilního telefonu bude smazán. Po přepsání rozhovoru a anonymizaci osobních dat bude nahrávka smazána do 2 týdnů.

Neanonymizovaná nahraná verze rozhovoru bude bezpečně uchována pouze u autora práce na heslem zajištěném počítači a nebude nikde zveřejňována.

Zpracování a poslech audionahrávek bude mít k dispozici pouze autor projektu, případně vedoucí práce, bude-li nezbytné něco konzultovat. Po přepsání bude účastníkům výzkumu text předložen ke schválení. Zveřejněny budou pouze přepsané anonymizované a účastníkem schválené rozhovory či jejich části.

10. S celkovými výsledky a závěry výzkumného projektu se můžete seznámit na emailové adrese koubovakar20@gmail.com anebo poté v digitálním repozitáři Univerzity Karlovy na webových stránkách <https://dspace.cuni.cz/>.

11. V maximální možné míře zajistím, aby získaná data nebyla zneužita.

Jméno a příjmení předkladatele a hlavního řešitele projektu: Karolína Koubová

Jméno a příjmení osoby, která provedla poučení: Karolína Koubová
Podpis.....

Prohlašuji a svým níže uvedeným vlastnoručním podpisem potvrzuji, že dobrovolně souhlasím s účastí ve výše uvedeném projektu a že jsem měl(a) možnost si řádně a v dostatečném čase zvážit všechny relevantní informace o výzkumu, zeptat se na vše podstatné týkající se účasti ve výzkumu a že jsem dostal(a) jasné a srozumitelné odpovědi na své dotazy. Byl(a) jsem poučen(a) o právu odmítnout účast ve výzkumném projektu nebo svůj souhlas kdykoli odvolat bez represí, a to písemně Etické komisi UK FTVS, která bude následně informovat předkladatele projektu. Dále potvrzuji, že mi byl předán jeden originál vyhotovení tohoto informovaného souhlasu.

Místo, datum

Jméno a příjmení účastníka: _____ Podpis:
.....

Souhlasím s textem přepsaného a anonymizovaného rozhovoru v rámci výše uvedeného výzkumu.

Místo, datum

Jméno a příjmení účastníka Podpis:
.....

Příloha 3 – Přepis rozhovoru s respondentem 1

Dobrý den, pojďme rovnou k prvnímu faktoru.

1. STRATEGIE: Jedná se o základní směr klubu, cíle a plány. Zde se nemyslí sportovní strategie, ale spíše klubová strategie z pohledu vedení klubu. Bereme ji jako způsob, jak klub chce dosáhnout předem stanovených cílů.

a. Má klub předem stanovený plán, jak chce dosáhnout všech dlouhodobých cílů? A Zároveň jaké jsou klubem nastavené dlouhodobé a krátkodobé cíle?

„Většinou se sestavují hlavně sezónní cíle (spíše ty krátkodobější). V Nymburce vždy šlo o titul, pokusit se o získání českého poháru a dostat do evropských pohárů. To jsou všechny cíle na tu sezónu. A dlouhodobé cíle jsou určitě o rozpočtech, které se pak postupně upravují, dále zde patří výchova mladých českých hráčů – to hlavní v naší akademii. Hlavní cíle jsou dané na tu sezónu: titul, získat český pohár a postupy v evropských pohárech. Letos se bohužel naše cíle nepodařilo zcela naplnit.“

b. Jakým způsobem se snaží klub dosahovat těchto úspěchů?

„Ten klub se snaží většinou dosahovat svých cílů tím, aby měli co nejlepšího trenéra a co nejlepší hráče. Z pohledu vedení ani nebyla potřeba střídání trenérů, i když nastavených cílů nebylo naplněno, ale z důvodu, že trenéři dostali lepší nabídky odjinud.“

c. Kdo všechno v klubu má možnost zasahovat do tvorby strategie?

„Momentálně máme dva majitele, kteří si vyslechnou generálního manažera a dohromady složí nějakou strategii.“

2. STRUKTURA: Ta je zaměřena na organizační strukturu klubu – tedy rozdělování manažerských úkolů do jednotlivých činností.

a. Byl byste schopen popsat organizační strukturu klubu? (Kdo je na vrcholu, ...)

„My vyloženě oddělení nemáme, ani bych to taky nenazýval, protože každou pozici zaštiťuje pouze jeden člověk. Máme dva majitele, pod nimi je generální manažer a zástupce druhého majitele, který má taky pravomoc na větší rozhodování o klubu. Pak je zde výkonný ředitel, sportovní ředitel a komerční úsek. Pod sportovního ředitele patří týmový manažer, trenéři a sportovní akademie pro mladistvé, kde právě sportovní ředitel zastává funkci i ředitele akademie a tam mají zase oni svoje trenéry, kteří za to

zodpovídají. Do komerčního úseku právě patří media manažer, produkční manažer, organizačně technický manažer a pak máme office manažerku.“

b. Jaké jsou hierarchické vztahy, role a odpovědnosti jednotlivých členů klubu? (Nadřazenost, podřazenost, ...)

„Spíše kolegiálně jsme tu. Všichni spadáme pod generálního ředitele, ale vždy v pondělí máme schůzi všichni, co tu sedíme, a máme poradu a řešíme zde věci všichni dohromady.“

c. Proč se Nymburk rozhodl být spíše akciovou společností?

„To úplně není otázka na mě, to já netuším a ani jsem neměl možnost se na to zeptat, ale podle mého je to z důvodu finančního rozdělení zisku, kdo bude ten majoritní vlastník a určitě jsou zde i nějaké další ekonomické důvody. My to máme vlastně tak, že klub je veden jako akciová společnost a zároveň je tady Spolek přátel košíkové Polabí, což je spolek, pod kterou spadá ta akademie, a to je vlastně v té struktuře jako spolek.“

3. SYSTÉMY: Ty analyzuji, jaké různé systémy v klubu jsou zde používány. Například komunikační systémy, systémy pro sledování vývoj hráčů, ...

a. Jaké systémy jsou v klubu používány a jak přispívají a jsou všechny dostatečně využívány? Jaké jsou organizační jednotky klubu a jak spolu komunikují?

„,,Většinou co nehoří, se řeší přes Whats.App a ty věci, které jsou důležitější, řešíme přes telefon. Když někdo nemůže na poradu, tak to řešíme přes Zoom.

Jak už jsem říkal, tak nejvíce komunikujeme přes Whats.App. A co se týče tréninkových systémů, tak tam máme systém na skauting hráčů, dále pak máme systémy na zhodnocení naší hry, kde pak následně trenér a sportovní ředitel řeší vygenerované výsledky. Nově máme také v testování nový kamerový systém, který je v hale. Tato kamera pak monitoruje zápasy a tréninky a vyhodnocuje například, kolik ti hráči za celý trénink naběhali kilometrů. Toto máme zatím v testování, myslím, že do budoucna budeme využívat více.“

4. SCHOPNOSTI: Ty zkoumají dovednosti potřebné k efektivnímu fungování klubu.

a. Jaké jsou důležité schopnosti trenérů, manažerů a dalších členů týmu?

„Tak za prvé dobrý trenér by měl umět skoro všechny, ale hlavně mít schopnost vést tým a dát ten tým dohromady. Určitě pak mít basketbalové znalosti, učitelské znalosti (na lektorování), hodnoty motivátora. A to jsou asi ty hlavní schopnosti, co by měl trenér mít. Dobří trenéři umí skoro všechno. Nejsem kompetentní osoba na hodnocení trenérů, ale myslím si, že v minulosti, a i teď jsme měli nejlepší trenéry v celé ČR. Letos jsme tady měli trenéra, kterému možná chyběly zkušenosti, to jsem asi zapomněl předtím říci, že důležitá vlastnost trenéra je mít i potřebné zkušenosti.

U manažerů rozhodně záleží, jakou roli má. Samozřejmě generální manažer musí mít hlavní schopnost umět se rozhodovat, vůdcovství umět ten tým nějak vést. Pak u nás u výkonnějších manažerů, co mají na starosti nějaký ten úsek, měli by mít schopnost sledování trendů, schopnost se učit nové věci. Což bych řekl, že je z mého pohledu to nepodstatnější a nejdůležitější. Bohužel nemůžu říci, jestli všichni manažeři mají všechny tyto schopnosti, ale jinak se snažíme, jestli můžu mluvit za nás, jako media marketing se nám daří prosazovat nové trendy. Myslím si, že spoustu jiných klubů se snaží tyto trendy učit a odkoukávat. My jsme určitě ten klub, který udává trendy, které se ale zase učíme v zahraničí.“

b. Jakým způsobem klub rozvíjí a posiluje tyto dovednosti?

„Tyto vyjmenované schopnosti nejvíce rozvíjí liga. Liga pořádá školení pro ligové týmy. Teď jsme hráli ligu mistrů, tak jsme od nich jezdili na různá školení a workshopy. A ještě já sám za sebe trávím svůj volný čas sledováním nových trendů, jak se co dělá ve světě, a přemýšlím, jak to aplikovat na klub.“

5. STAFF: Tento prvek se zabývá lidmi, kteří tvoří klub (viz správný výběr zaměstnanců je klíčový pro úspěch klubu).

a. Kdo jsou klíčoví členové tým ERA Basketball Nymburk?

„V takto menším klubu je to složité říct, protože tady každý člověk je klíčový. Samozřejmě jsou kluby, kde je třeba 75 zaměstnanců, takže tam opravdu jsou ty různí manažeři opravdu hlavní, mají pod sebou další lidi a opravdu jsou tam manažeři ti důležití. Když u nás vypadne jeden člověk, tak už je to problém, protože se většinou o ty věci stará on sám a ostatní to vlastně ani neumí. Je určitě potřeba udržovat celý personál co tady je.

Z pohledu sportovního, tak tam jsou samozřejmě nejkličovějšími osobnostmi trenéři a hráči. My jako management jsme spíše pro ně taková podpora, aby se oni mohli soustředit pouze na basketball. Jediný office manažer, ten se stará skoro o všechno, ten když padne, tak ostatní jsou nahraní.“

b. Jaké jsou jejich jednotlivé role, zkušenosti a rozhodování klubu?

„Tyto jednotlivé role už jsem vlastně předtím vysvětlil ve struktuře klubu.“

c. Jakým způsobem je personál vybírán a rozvíjen?

„Při výběru trenéra to tu vždy fungovalo tak, že se trenéři postupně střídali, když hlavní trenér chtěl odejít, tak po něm nastoupil asistent trenéra. A takto funguje v klubu nějaká kontinuita. V loni už se bohužel nepovedlo na to navázat a celé se to muselo změnit a pak záleží na různých možnostech, co si vedení vybere. Ale jinak já jsem sem přišel před čtyřmi roky a od té doby se nenabírali noví zaměstnanci, takže já popravě ani nevím, jak to tady fungovalo předtím. Ale jinak to tu funguje tak, že si vedení vytipuje z okolí určité lidi a ty osloví. Většina zaměstnanců, co tu jsou, jsou z okolí Nymburka. Jendou se tu vlastně hledal nový fyzioterapeut, na tento post byl vypsán inzerát a byl vybrán nejvhodnější kandidát. Asi nejvíce pro klub je klíčová vzdálenost bydliště.“

6. STYL ŘÍZENÍ: Tento prvek se zaměřuje na vedení (řízení) a celkovou kulturu klubu.

a. Jaký je styl vedení klubu ERA Basketball Nymburk?

„My tu fungujeme na bázi rodiny a rodinných vztahů, kde se všichni znají. Tomu taky napomáhá fakt, že spousta manažerů spolu zde i vyrůstali a znají se od dětství. Při důležitém rozhodování se většinou schází generální manažer, výkonný ředitel a sportovní ředitel, ti si dají dohromady nějaký názor a následně generální manažer jde za majiteli a tam to spolu tak dojednávají, aby to bylo pro obě strany příjemné. Baví se o tom demokraticky, ale když to pak už nejde, tak jeden ze dvou majitelů udělá následné rozhodnutí. Jinak tady máme každý svůj úsek a ten si každý vedeme sám. Jestli budu zase mluvit za své odvětví, tak se rozhodují sám, co dám na sociální síť atd. Když je to něco kontroverznějšího nebo finančně náročnějšího, tak to nechávám schválit vedení. Jinak každý má odpovědnost za něco, a to dělá.“

b. Jaký je styl komunikace a rozhodování klubu?

Již opět bylo zodpovězeno.

c. Jaká je organizační kultura a jak ovlivňuje výkon klubu?

„Určitě bych neřekl, že tvrdší zacházení vyvolá lepší výkony klubu, spíše naopak. Pro sportovní prostředí je vždy je lepší, když klub funguje na principu dobrých vztahů a určitý vnitřní pohody. Když vztahy začnou skřípat například mezi hráči a vedením a podobně, tak to vždycky vede ke špatným výsledkům. Čím lepší je ta skupina, v přátelštějším a lepším vztahu, tak ty výsledky jsou lepší, ale když nejsou úplně dobré výsledky, tak by měla přijít určitá přísnost, aby hráči věděli, že ta pohoda nesmí překročit určitou hranici, ale vždycky je lepší když klub funguje na přátelštější bázi než diktátorství.“

7. SDÍLENÉ HODNOTY: Tato část se týká hlubších hodnot, které klub společně sdílí, nebo vytyčených cílů, kterých chce dosáhnout.

a. Jaké jsou základní hodnoty klubu ERA Basketball Nymburk?

„Jako základními hodnoty klubu vidím profesionalitu, my se všechno snažíme dělat co možná nejlépe v České republice. Vítězná mentalita. Nikdo tady u nás nechce prohrávat a vždy to pak těžce nesou.“

b. Jaké jsou jeho mise a vize do budoucna?

„Určitě klub bude vždy říkat, že chce titul. A to je i u nás určitě na prvním místě. Být nejlepší v basketbalu a mít ten titul. Důležitým bodem pro klub je i rozvoj českých hráčů. O to klub vždy usiloval a dělal. On vždy připravoval hráče, kteří pak patřili i do české reprezentace.“

c. Jakým způsobem se tyto hodnoty promítají do činnosti klubu?

„Určitě do toho patří smýšlení profesionálně, těm hráčům dát co nejlepší péči. Dokážeme se jim věnovat z celé škály. Máme nejlepší zdravotnický personál v ČR. Snažíme se mít co možná nejlepší trenéry a co nejlepší prezentace jejich výkonu. Co je v našich silách, tak to se snažíme promítnout do všech činností.“

d. Jsou s nimi obeznámeni všichni členové klubu?

„Všichni zaměstnanci sdílí všechny hodnoty klubu společně. Jak jsem již říkal, všichni si přejeme být nejlepší v Čechách. Toto vše tu už bylo v rámci klubové kultury, když už jsem přišel, a to zůstává již nadále. Vždycky chceme být prostě ti s tou nejlepší sportovní stránkou. Chceme dbát na nějakou profesionalitu“

e. Máte i vy nastavené svoje cíle, kam byste se s klubem chtěl do budoucna dostat?

„Já to mám prostě tak, jak jsem říkal. Určitě se snažím sám sebe rozvíjet. Hledám nové trendy, výzvy, které se pak snažím použít na klub. Snažím se najít způsob, jak tu kulturu klubovou zlepšovat. Za ty 4 roky co tu jsem, se snažíme každou sezónu posouvat dál a dál. I v téhle sezóně – i když nebyla dobrá, tak jsme měli nárůst 32 % kapacity stadionu. Pořád se stejně snažíme naše limity posunout dál. Bohužel, všechno je to limitované finanční stránkou a musíme dávat přednost sportovní stránce klubu, což je pochopitelné. My nejsme velkokluby, co mají neomezené peníze. „

To je ode mě vše. Děkuji za Vaše odpovědi a za Váš čas.

Příloha č. 4 - přepis rozhovoru s respondentem 2

Dobrý den, pojďme rovnou k prvnímu faktoru.

1. STRATEGIE: Jedná se o základní směr klubu, cíle plány. Zde se nemyslí sportovní strategie, ale spíše klubová strategie z pohledu vedení klubu. Bereme ji jako způsob, jak klub chce dosáhnout předem stanovených cílů.

a. Má klub předem stanovený plán, jak chce dosáhnout všech dlouhodobých cílů? A Zároveň jaké jsou klubem nastavené dlouhodobé a krátkodobé cíle?

„Přímo ty konkrétní krátkodobé cíle si určujeme na rok, neboli na jednu sezónu a jsou to především vyhrát titul a dosáhnout úspěchu v Lize mistrů. Do dlouhodobých cílů bych zařadil udržení hráčské, nebo vlastně obecně kvality celého klubu. Ty jsou hodně závislé na klubových financích, který se snažíme udržet v různých tocích od partnerů. Snažíme se držet, aby tyto finanční toky byly pořád stejné, aby se ty cíle nestávali pouze roční, ale víceleté.“

A máte tedy stanovený určitý plán k těmto cílům?

„Tak ten plán je více méně stejný, jestli je krátkodobý nebo dlouhodobý furt je to vlastně snažit se vyhrát titul a být úspěšný v Lize Mistrů, kde samozřejmě je ta soutěž od roku náročnější, jsou tam totiž týmy, které přichází z vyšších pohárů. Ty cíle se snažíme stanovit úměrně k tomu. Dá se říct, že trochu klesají, ale to není po roce, ale to je třeba po třech letech, když se to tak vezme. Ty dlouhodobé cíle jsou hrát Evropské poháry, což by se dalo říct, že je pro nás prioritou.“

b. Jakým způsobem se snaží klub dosahovat těchto úspěchů?

-

c. Kdo všechno v klubu má možnost zasahovat do tvorby strategie?

„No tak struktura toho klubu je jednoduchá. Máme dva majitele v našem případě, pak je zde představenstvo klubu, to je jednočlenné a poté zde působí dozorčí rada, která dohlíží a kontroluje na ekonomické fungování, ale ta moc nemluví do těch sportovních cílů. Mluvit do sportovních cílů má na starost představenstvo, což je zároveň generální manažer klubu.“

2. STRUKTURA: Ta je zaměřena na organizační strukturu klubu – tedy rozdělování manažerských úkolů do jednotlivých činností.

a. Byl byste schopen popsat organizační strukturu klubu? (Kdo je na vrcholu, ...)

„Jak jsem již zmiňoval, na vrcholu máme dva majitele, pak je zde dozorčí rada s představenstvem klubu. Pak tu máme generálního manažera, výkonného ředitele, sportovního ředitele a komerční úsek.“

b. Jaké jsou hierarchické vztahy, role a odpovědnosti jednotlivých členů klubu?

„Dá se říct, že u nás majitelé zaštiťují finanční toky do toho klubu. Pak člen představenstva je zároveň i generálním manažerem a ten má ty procesní věci na starosti, aby to tak opravdu s těmi financemi fungovalo. On má dál pod sebou sportovního ředitele a ten je zase odpovědný za sportovní stránku. Generální manažer kontroluje tyto sportovní stránky a zároveň chystá další rozpočty klubu a tak dále.“

c. Jaké jsou organizační jednotky klubu a jak spolu komunikují?

Vše odpoví v systémech klubu.

d. Proč se Nymburk rozhodl být spíše akciovou společností?

„No, to vlastně ani nevím. Dobrá otázka. Ano spoustu klubů jsou spíše vedeny jako spolek, ale ty profesionálnější kluby jsou spíše akciovky. A ty už většinou mají nějaké majitele, tak už z nich jsou spíše akciové společnosti. Vím, že to jsme my a Opava. Nevím, jestli to ještě nemá nějakou souvislost s držením klubových akcií, to už nedokážu posoudit.“

3. SYSTÉMY: Ty analyzují, jaké různé systémy v klubu jsou zde používány. Například komunikační systémy, systémy pro sledování vývoj hráčů,

a. Jaké systémy jsou v klubu používány a jak přispívají a jsou všechny dostatečně využívány?

„U managementu, lidí v kancelářích, realizačního týmu, probíhá veškerá komunikace více méně přes WhatsApp. Co se týče nějakých sportovních systémů, tak my máme různé skautovací programy, které nejvíce využívají trenéři. Což v současnosti je obrovský byznys ve sportu. My využíváme dva systémy. Jeden je od asociace ligových klubů, která

spravuje nejvyšší soutěž – Synergy. Synergy, je nadnárodní společnost v této oblasti. A druhý systém, který si platíme sami, je letos – InStat Sport. Ten teď přešel pod společnost Hudle. Jestli ho budeme využívat příští rok, to nevím. Pro nás trenéry je to obrovské ulehčení práce. Pokusím se to říci zjednodušeně, když se u nás odehraje daný zápas, tak ta společnost si ho stáhne a okamžitě (během hodiny), dokáže, pomocí umělé inteligence, z toho pak udělat statistiky a rozsekat jednotlivá videa na jednotlivé hráče. Z toho tento systém dokáže vygenerovat doskoky, asistence... Je to strašně propracovaný systém, kdy z toho pak vyjde šestnácti stránkový rozbor toho zápasu a posudek, který je druhý den ráno k dispozici.“

4. SCHOPNOSTI: Ty zkoumají dovednosti potřebné k efektivnímu fungování klubu.

a. Jaké jsou důležité schopnosti trenérů, manažerů a dalších členů týmu?

„Trenéři jsou více méně takoví manažeři svým způsobem. Oni musí udržovat chod toho družstva, to znamená těch hráčů i realizačního týmu. Mají hlavní úkol, aby ti hráči zůstali na jedné lodi, aby byli jako tým a aby fungovali spolu. Samozřejmě musí mít tu schopnost, aby hráče motivovali. Já už bych ani neřekl, že by trenéři na takové profesionální úrovni je měl něco naučit, spíše by měl umět vzít, co už ti hráči umí, a poskládat týmovou strategii, tak aby byla co nejúčinnější. Není to už o tom učit ty hráče, ale spíše manažerovat a mít schopnosti. Ty dané dovednosti hráčů vzít, využít a skloubit do taktického plánu toho týmu.“

Manažeři klubu, tam si myslím, že je to hodně o tom, na jaké pozici se nacházejí. U generálního manažera je to hlavně vedení týmu, rozdat práci, zkontrolovat tu práci a samozřejmě čím níž se v té pomyslné pyramidě jde, tak je nutnější úkoly specifikovat. PR manažeři mají na starost, reklamu, marketing a také musí být zruční, určitě mít v daném oboru zkušenosti, komunikační dovednosti. Určitě všichni v týmu by měli umět komunikovat a být schopni pracovat v kolektivu.

V neposlední řadě třeba fyzioterapeut musí mít vzdělání o zdravotní stránce hráčů. Musí si umět poradit s drobnými poraněními, které nejsou potřeba řešit doktorem. Když pak už oni neví a spadá to do vážnějšího zranění, například kotníku, kolena, tak pak už nastupuje komunikace s doktorem a domluvení následné rehabilitace. Takže tam určitě by měly být schopnosti: odborné, komunikativní a zodpovědnost za zdraví hráčů.“

b. Posiluje daný klub dovednosti svých zaměstnanců?

Tak co se týče manažerů, marketingu, tak o to se stará hodně asociace ligových klubů, která má celou ligu na starost. Tato liga pořádá pro ně dvakrát až třikrát za rok různá školení, workshopy a atd. Když vezmu covidovou dobu, tak se dělaly různé internetové přenosy na tvcom.cz. Na těchto setkáních se dělají různé shrnutí, kdo to dělá dobře, od koho by se měli učit, kdo by měl něco změnit.

U trenérů to je více méně už na samo vzdělávání. Přes sezónu není čas na nějaké workshopy, ale mimo sezónu se většinou trenéři vzdělávají sami na online kurzech nebo na online podcastech nebo sledují různé zápasy ve světě, co je zajímají a čím by se mohli sami rozvíjet.

Co se týče vedení, tam si myslím, že zkušenosti přichází postupně a to vzdělávání je po celou dobu v procesu.“

5. STAFF: Tento prvek se zabývá lidmi, kteří tvoří klub (viz správný výběr zaměstnanců je klíčový pro úspěch klubu).

a. Kdo jsou klíčoví členové týmu vás v klubu?

„No tak samozřejmě, každý má nějakou svoji práci a každá práce je svým způsobem důležitá, ale kdybych to vzal z hlediska odpovědnosti, tak na hrbu to celé má generální manažera potažmo sportovního ředitele, který je odpovědný za sportovní výkony a výsledky. Tím nechci říct, že office manažer nebo PR manažer není důležitý. Práce všech členů v týmu je důležitá. Nejdůležitější je, aby ti lidé dokázali spolu komunikovat a spolupracovat a udělat si každý tu svojí práci pořádně.“

b. Jaké jsou jejich jednotlivé role, zkušenosti a rozhodování klubu?

c. Jakým způsobem je vybírán personál?

„Tak my spíše ubíráme zaměstnance postupem času, tak ale kdyby mělo dojít k výběru nového zaměstnance, například u trenéra, tak tam je to trochu jiné (to my děláme, tady se občas ti trenéři vymění). U trenéra se kouká hlavně na jejich zkušenosti, na jejich CV a v neposlední řadě se hledají reference a doporučení na jejich předchozí působení v klubu a pak se to samozřejmě vedení snaží dát dohromady a snaží se vybrat trenér, který by mohl zapadnout tady do toho stylu basketbalu, který tady nějakým způsobem funguje. Tento směr nejvíce určuje sportovní ředitel. Podle toho se pak vždy snažíme najít trenéra. U těch řadových zaměstnanců, kdyby se někdo rozhodl odejít, tak by se hlavně šlo podle referencí a po nějakých kontaktech. Nemyslím si, že by se vypisoval úplně nějaký veřejný

inzerát. To asi ne, to by se spíše hledalo na úrovni oboru. Tento obor je velice specifický. Lidí ze sportovního prostředí zaměřených na basketbal je málo a těžko se hledají.“

6. STYL ŘÍZENÍ: Tento prvek se zaměřuje na vedení (řízení) a celkovou kulturu klubu.

a. Jaké je styl vedení klubu ERA Basketball Nymburk?

„Když to vezmu z pohledu generálního manažera, který má za všechno zodpovědnost, tak bych řekl, že je komunikativní, demokratický, ale samozřejmě rozhodne si to vždycky on, protože je za to zodpovědný. Naslouchá názoru ostatních lidí, ať už na pondělních pravidelných schůzkách, co kdo má udělat, kontrola starých a nařízení nových úkolů, takže v tomhle je demokrat, ale v konečném rozhodnutí je to na něm. Ale samozřejmě bere v potaz názory ostatních.“

b. Jaký je styl komunikace a rozhodování klubu?

„Já bych asi určitě neřekl, že máme společné rozhodování. My se bavíme, ale manažer má to konečné slovo.“

c. Jaká je organizační kultura a jak ovlivňuje výkon klubu?

„Jsem o tom přesvědčený. Pokud nebude dobře fungovat vedení klubu, tak těžko pak budou fungovat ti hráči. Pak nastávají chyby ve výběru hráčů, trenérů, a to pak úplně nefunguje, jak by to mělo.“

7. SDÍLENÉ HODNOTY: Tato část se týká hlubších hodnot, které klub společně sdílí, nebo jeho vytyčených cílů, kterých chce dosáhnout.

a. Jaké jsou základní hodnoty klubu ERA Basketball Nymburk?

„Týmové chemie – to znamená, že my jsme vždycky drželi za jeden provaz. Týmový úspěch je nadřazen individuálnímu úspěchu. To si myslím, že je to hlavní, co se nějakým způsobem prolíná při výběru hráčů a trenérů.“

b. Jaké jsou jeho mise a vize?

„Vizi je spousta. Uskutečňovat vize vždycky záleží na finančních možnostech toho klubu a upřímně vzhledem k tomu, že my postupně snižujeme rozpočet, tak samozřejmě v tomhle se snažíme udržet vysokou kvalitu hráčů a nezbyvá pak moc prostředků na marketing a takových věcí, takže je to samozřejmě těžký. To nevidím ani jako stížnost, ale myslím si,

že v jiných klubech to mají daleko těžší. Snažíme se pracovat s tím, co máme. Některé vize se prostě povedou a některé ne.

Určitě tomu nepomohl ani covid, ani současná ekonomická situace ve světě, kde více méně sportovní profesionální kluby nejsou dotované ze strany státu. Ten spíše maximálně dotuje mládežnický sport. Více méně se dá říct, že my, jako jediný klub v české lize, nebereme žádné státní, městské ani krajské peníze. My fungujeme ze zdrojů komerčních. Víím, že ČEZ je státní firma, ale furt je to stále komerční podnik, který funguje. Za působení 20 let v nevyšší lize jsme nedostali ani korunu. V republice jsou kluby, které dostávají od 2 do 8 miliónů ročně. Od Nymburka dostává alespoň ta mládež. Akademie mládeže je zase vedena jako spolek.

c. Jakým způsobem se tyto hodnoty promítají do činnosti klubu?

„No tak je to taková motivace do budoucna. Nikdo nechtěl, aby ta série osmnácti výher skončila. Teď máme takovou motivaci se vrátit v příští sezóně na trůn a tomu se teď více méně všechno podřizuje.“

d. Jsou s nimi obeznámeni všichni členové klubu?

„Já si myslím, že ano.“

e. Máte i vy nastavené svoje cíle, kam byste chtěl klub do budoucna dostat?

„No já mám cíle, ale ty bych řekl, že nejsou hodnotové. Já bych byl rád, abychom tady měli více mladých hráčů, kteří projdou naší akademií, jsou talentovaní a přál bych si do budoucna víc promíchat ty mladé hráče okolo 20 let s těmi staršími, zkušenějšími. Což už se v poslední době stává. Máme vlastně dva nebo tři hráče z akademie, ale pak je náročný udržet tu celou kvalitu a myslet každoročně na titul. Když přivedeme mladší nezkušené hráče, tak samozřejmě ta kvalita svým způsobem klesá. Takže tohle bych si přál, aby se nám podařilo doladit.“

To je ode mě vše. Děkuji za Vaše odpovědi a za Váš čas.

Příloha č. 5 – přepis rozhovoru s respondentem 3

Dobrý den, pojďme rovnou k prvnímu faktoru.

1. STRATEGIE: Jedná se o základní směr klubu, cíle plány. Zde se nemyslí sportovní strategie, ale spíše klubová strategie z pohledu vedení klubu. Bereme ji jako způsob, jak klub chce dosáhnout předem stanovených cílů.

a. Má klub předem stanovený plán, jak chce dosáhnout všech cílů? A Zároveň jaké jsou klubem nastavené dlouhodobé a krátkodobé cíle?

„Každou sezónu je to v podstatě to samé, posledních osmnáct let je to, abychom vyhráli mistrovský titul, což se letos například nepodařilo, ale tak to bude cílem i do další sezóny. Důležité je sestavit tým tak (to je tedy spíš ta strategie), aby toho byl schopen, jak s trenérským týmem, tak s hráčským týmem. Pak samozřejmě hrajeme evropské poháry, tak tam je potřeba dostat se co nejdál.“

b. Jakým způsobem se snaží klub dosahovat těchto úspěchů?

„Tak naše dlouhodobá strategie na přivádění hráčů je taková, že třeba cizinci se vybírají už na univerzitách a v podstatě jim nabídneme první sezónu v Evropě. Tím, že v tu chvíli jsou pro nás takový hráči nejvíce dostupní a pokud se jim tady ta sezóna vydaří, tak většinou mají otevřenou cestu dál do Evropy. To je v podstatě to, co my jim jako klub můžeme nabídnout, protože v porovnání s dalšími evropskými kluby, nejsme úplně až tak finančně zajištěni.“

c. Kdo všechno v klubu má možnost zasahovat do tvorby strategie?

„Tak určitě je to vedení. To znamená generální manažer, výkonný ředitel, sportovní ředitel (pan Sokolovský), potom samozřejmě se to vše konzultuje s trenérským týmem, protože ti potřebují mít vybrané takové hráče, se kterými pak následně budou pracovat.“

2. STRUKTURA: Ta je zaměřena na organizační strukturu klubu – tedy rozdělování manažerských úkolů do jednotlivých činností.

a. Byla byste schopná popsat organizační strukturu klubu?

„Máme 2 majitele, a potom, co se týče provozních věcí, tak máme generálního manažera, jeden je od toho prvního majitele a jako zástupce od druhého majitele je zase za jeho stranu. Pak je tady výkonný ředitel. Potom je tu sportovní úsek, ten má na starost pan Sokolovský, ten je ještě i ředitelem sportovního úseku, pod který spadají trenéři, hráči a realizační tým ve smyslu vedoucího družstva. Pak je tu generální manažer, pod něj

patříme my všichni ostatní z komerčního úseku, co jsme tady v kanceláři. Tam patří já, kolegové, co jsou vedle, David Šváb a tak.“

b. Jaké jsou hierarchické vztahy, role a odpovědnosti jednotlivých členů klubu?

„Tady je to nastavené tak, že každý si zodpovídá za tu svoji část těch činností víceméně sám a tím, že už jsme tady všichni víceméně dlouho, tak ta kontrola není už taková, jako byla dříve a vlastně už není ani úplně nutná. Každý ten úkon, že by musel náš nadřízený, jako je generální manažer, kontrolovat, není asi úplně potřebný. My máme prostě rozdělené ty činnosti většinou nastavené tak, že v něčem se dokážeme zastoupit, v něčem třeba trochu hůř, ale vždycky se to zvládlo.“

c. Víte, proč se Nymburk rozhodl být spíše akciovou společností?

„Tak to úplně nevím, protože u vzniku toho jsem úplně nebyla. Nicméně můžu hádat, že to bylo kvůli tomu, jak to vzniklo. Tenkrát jsme měli pouze jednoho majitele, který se rozhodl nějaké své prostředky investovat do toho klubu, takže možná to byla pro něj nejvhodnější forma.“

3. SYSTÉMY: Ty analyzují, jaké různé systémy v klubu jsou zde používány. Například komunikační systémy, systémy pro sledování vývoj hráčů,

a. Jaké systémy jsou v klubu používány (komunikační, technické) a jak přispívají do chodu klubu?

„Tak určitě trenéři mají nějaké sportovní systémy hlavně na skautování nových hráčů, ale do toho já tedy upřímně moc nevidím. Oni mají určitě nějaké možnosti, co se týče videí, že se jim sestřihávají jednotlivé akce nebo přístroje, co jim pomáhají, když se chystají na zápasy a promítají hráčům, jak mají reagovat na různé zákroky – kdo střílí za tři, kdo za dva, tak na to se pak naše obrana aspoň dokáže připravit.“

A obecně co se týče komunikace, tak nemáme nic speciálního. Nejčastěji máme whatsappové skupiny hráčů, vedení kanclu. Hlavně aby se ta komunikace urychlila.“

4. SCHOPNOSTI: Ty zkoumají dovednosti potřebné k efektivnímu fungování klubu.

a. Jaké jsou důležité schopnosti trenérů, manažerů a dalších členů týmu?

„Tak když bych porovnála, jak to tady historicky bylo. Tak určitě je znát, když správný trenér je schopný hráče namotivovat. Je třeba namotivovat americké hráče, nebo tedy obecně hráče k tomu, aby ke každému zápasu přistoupili jako k novému, i když vědí, že s největší pravděpodobností ten klub vyhraje o 30, 40 nebo 50 bodů. A to si myslím, že je velice těžké. A pokavaď to takový trenér dokáže, tak to je rozhodně velké plus. Pak se právě může stát, že to hráči vypustí a nehrají, tak jak by měli.

U manažerů ve sportovním prostředí je důležitá určitá odolnost proti stresu. Tam vlastně i myslím stres nejen při tom samém zápasu, ale je to umět operativně řešit věci nebo situace co přicházejí. Jsou potřeba řešit hned, nemůže se to odkládat, nemůže se to nějakým způsobem nechat po víkendu, protože teď máme víkend. To prostě tak nefunguje. Všechno se musí řešit hned a operativně a ty problémy vždycky jsou a budou.

A v neposlední řadě bych zařadila do našeho týmu i fyzioterapeuty. Oni tedy musí být, pečlivost, empatie, pracovitost.

b. Jakým způsobem klub rozvíjí a posiluje tyto dovednosti?

„Já si myslím, že člověk ty vlastnosti už musí mít, když sem přijde. Pak se to těžko všechno doučuje a možná pokud sem někdo přijde a vidí, že všichni ostatní umí tohle a tohle, tak by měl jít a také se to naučit. Ale cílené rekvalifikace od klubu asi nejsou.“

5. STAFF: Tento prvek se zabývá lidmi, kteří tvoří klub (viz správný výběr zaměstnanců je klíčový pro úspěch klubu).

a. Kdo jsou klíčoví členové týmu ERA Basketball Nymburk?

„Já nevím, jestli dokážu určit, kdo je klíčový, protože tady v podstatě je každý jednotlivec důležitý a těžko by se nahrazoval. Nedokážu vypíchnout jednoho.“

b. Jaké jsou jejich jednotlivé role, zkušenosti a rozhodování klubu?

„Tak to už vlastně bylo popsáno při struktuře a strategii.“

c. Jakým způsobem je personál vybírán?

„Většinou klub vybírá na základě kladných referencí rovnou. Ono v basketbalovém prostředí není těch lidí tolik, takže ten rybníček je poměrně malý. My se vlastně docela dost všichni mezi sebou známe, takže pak je to spíše snazší, protože o sobě víme.

My jsme vlastně ani teď nikoho dlouho nenahrazovali, protože jsme nikoho dlouho nehledali. A je pravda, že teď ani nebylo potřeba nahrazovat. Lidi jsou tu už spoustu let, znají chod toho klubu.“

6. STYL ŘÍZENÍ: Tento prvek se zaměřuje na vedení (řízení) a celkovou kulturu klubu.

a. Jaký je styl vedení klubu ERA Basketball Nymburk?

Já bych řekla, že tu v klubu funguje spíše demokratický způsob. Máme pravidelné pondělní schůzky, kde si vždy řekneme všechno, co je potřeba a bez ohledu na to čím je to konkrétně zodpovědnost i k tomu v podstatě se může vyjádřit nebo navrhnout úplně kdokoliv. Takže tady to hodně funguje spíše na té komunikační fázi.

b. Jaký je styl komunikace a rozhodování klubu?

„Tak jak jsem říkala, manažer si tedy vyslechne naše názory, ale stejně si pak rozhodne vlastní cestou. Většinou tedy jsou pro ně naše názory důležité.“

c. Jaká je organizační kultura a jak ovlivňuje výkon klubu?

„Já nedokážu úplně říct. Tohle by asi museli odpovídat hráči, jestli se o ně dobře staráme a zda je to zázemí tady pro ně dostačující. Ale zase když se podívám z druhého pohledu, tak tu máme hráče třeba už 10 let. Tím myslím hlavně české hráče, kteří už dávno mohli odejít, kdyby chtěli a měli pocit, že jim něco chybí. Tak doufáme, že to zázemí jim tu vytváříme pro ně dostatečné.“

7. SDÍLENÉ HODNOTY: Tato část se týká hlubších hodnot, které klub společně sdílí nebo jeho vytyčené cíle, kterých chce dosáhnout.

a. Jaké jsou základní hodnoty klubu ERA Basketball Nymburk?

„Tak určitě férové jednání, o to se snažíme, aby vždycky ty věci jsme si řekli tak, jak jsou, a nechodili dokola. A nevyskytovaly se chyby v komunikaci. Očekává se tady určitě od každého, že dá svojí práci maximum. A jsme tady, že to máme rádi, není to nutnost. Pak už to proniká i do našich soukromých životů.“

b. Jaké jsou jeho mise a vize?

„No teď samozřejmě stojíme na prahu něčeho nového, protože posledních osmnáct let nebyla potřeba, aby se úplně něco měnilo, protože až doteď, tak co jsme chtěli, se podařilo. Získali jsme vždycky nějaký titul, zaznamenávali jsme úspěchy i v evropském

poháru. Takže teď je pro nás nové období a pořád vstřebáváme ten šok, že tedy to dopadlo tak, jak to dopadlo. A v podstatě se teď teprve začíná řešit, co se příští sezónu bude dít. Co je potřeba udělat s těmi možnostmi, které budeme mít. Takže všechny cesty jsou zatím otevřeny.“

c. Jakým způsobem se tyto hodnoty promítají do činnosti klubu?

„Tak v nějaké míře asi určitě ano. Stojíme si za svým a chceme titul“

d. Jsou s nimi obeznámeni všichni členové klubu?

„Já věřím, že ano. To je i důkazem, proč jsme tady všichni tolik let a pořád ve stejné sestavě.“

e. Máte i vy nastavené svoje cíle, kam byste se s klubem chtěla do budoucna dostat?

„Tak já bych určitě chtěla, aby se nám dařilo dál a aby se dařilo co nejvíce. To bych si moc přála. Snažím se ty svoje věci dělat v pořádku a precizně, abych to úplně nekomplikovala a abych tomu třeba napomohla svým způsobem, ale já sama s tím nic moc nemohu dělat. Je nás tady dost a každý má nějaký svůj díl na rozvoji klubu, takže jeden člověk toho rozhodně nemůže udělat tolik, aby se vyloženě něco změnilo, ale jako tým tak určitě můžeme pomoci i my tady, protože pokud ti hráči budou v pohodě a budou v pořádku, tak i ten klub bude prosperovat.“

To je ode mě vše. Děkuji za Vaše odpovědi a za Váš čas.