

UNIVERZITA KARLOVA
Fakulta tělesné výchovy a sportu

**Důsledky manažerských rozhodnutí ve vybraném sportovním
klubu**

Bakalářská práce

Vedoucí bakalářské práce:

PhDr. Josef Voráček, Ph.D.

Vypracovala:

Anna Brožová

Praha, duben 2024

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 autora práce:

.....

Evidenční list

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

Jméno a příjmení: Fakulta / katedra: Datum vypůjčení: Podpis:

Poděkování

Ráda bych poděkovala především vedoucímu mé bakalářské práce PhDr. Josefovi Voráčkovi, Ph.D. za odborné konzultace, přínosné rady a pomoc při zpracování bakalářské práce. Dále bych ráda poděkovala Ing. Janu Jindrovi, zaměstnanci vybraného sportovního klubu, za pomoc při výběru respondentů k rozhovoru, také za ochotu a pomoc při poskytování informací důležitých pro tuto práci. Velké poděkování taktéž patří mé rodině, která mě během mých studií plně podporovala.

Abstrakt

Název: Důsledky manažerských rozhodnutí ve vybraném sportovním klubu

Cíle: Hlavním cílem této práce je identifikovat klíčová manažerská rozhodnutí, která se odehrála ve vedení vybraného sportovního klubu a při kterých začalo docházet ke zhoršení výkonů A-mužstva a vyzkoumat, jaké kroky k tomuto propadu mohly vést.

Metody: Pro zjištění důsledků manažerských rozhodnutí ve vybraném sportovním klubu jsem nejdříve analyzovala výsledkové tabulky nejvyšší soutěže a klubové výsledky, dále také manažerské prostředí, procesy a zkoumala aplikaci manažerských rozhodnutí v praxi, poté jsem provedla čtyři polostrukturované rozhovory.

Výsledky: Dosažené výsledky odhalují klíčová rozhodnutí, která manažeři učinili a jejich dopad byl negativní na výkony vybraného sportovního klubu. Jako hlavním nedostatkem se ukázalo nedostatečné vzdělání manažerů s kombinací špatného hospodaření s klubovým rozpočtem a příliš neprofesionální vystupování.

Klíčová slova: manažer, sportovní manažer, manažerské rozhodování, manažerské funkce

Abstract

Title: Consequences of managerial decisions in a selected sports club

Objectives: The main objective of this thesis is to identify the key managerial decisions that took place in the management of the selected sports club, which started to lead to a deterioration in the performance of the A-team, and to examine what actions may have led to this decline.

Methods: To find out the consequences of managerial decisions in the selected sports club, I first analysed the top league tables and club results, as well as the managerial environment, processes and examined the application of managerial decisions in practice, then I conducted four semi-structured interviews.

Results: The results obtained reveal key decisions made by managers that had a negative impact on the performance of the selected sports club. The main shortcoming was found to be the lack of education of the managers with a combination of mismanagement of the club budget and too unprofessional behaviour.

Keywords: manager, sports manager, managerial decision making, managerial functions

Obsah

1	ÚVOD.....	7
2	CÍLE A ÚKOLY PRÁCE	9
2.1	CÍLE.....	9
2.2	ÚKOLY.....	9
3	TEORETICKÁ VÝCHODISKA.....	11
3.1	MANAGEMENT.....	11
3.2	MANAŽER.....	12
3.2.1	<i>Role manažera.....</i>	12
3.2.2	<i>Manažerská hierarchie.....</i>	14
3.2.3	<i>Manažerské funkce.....</i>	15
3.2.4	<i>Manažerské rozhodování.....</i>	20
3.3	SPORTOVNÍ MANAGEMENT	22
3.4	SPORTOVNÍ MANAŽER.....	23
3.4.1	<i>Činnosti sportovního manažera</i>	23
3.5	ROLE AKCIONÁŘŮ V ROZHODOVACÍM PROCESU SPORTOVNÍHO KLUBU	25
4	METODIKA PRÁCE.....	26
4.1	ANALÝZA TEXTŮ A DOKUMENTŮ.....	26
4.1.1	<i>Umístění ve zkoumaných sezónách</i>	27
4.2	POLOSTRUKTUROVANÝ ROZHOVOR.....	28
4.2.1	<i>Otázky pro respondenty.....</i>	29
4.2.2	<i>Operacionalizace rozhovoru s externistou.....</i>	32
4.2.3	<i>Operacionalizace rozhovoru s manažery.....</i>	32
5	ANALYTICKÁ ČÁST.....	33
5.1	INFORMACE O VYBRANÉM SPORTOVNÍM KLUBU.....	33
5.1.1	<i>Historie klubu.....</i>	33
5.1.2	<i>Management klubu.....</i>	33
5.1.3	<i>Organizační struktura klubu.....</i>	33
5.1.4	<i>Složení vrcholného managementu v jednotlivých sezónách.....</i>	34
5.1.5	<i>Data z výročních zpráv vybraného sportovního klubu.....</i>	35
5.2	SHRNUTÍ ROZHOVORŮ	36
6	IDENTIFIKACE KLÍČOVÝCH MANAŽERSKÝCH ROZHODNUTÍ	48
7	DISKUZE.....	51
8	ZÁVĚR.....	55
9	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	57
9.1	SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ	61
9.2	SEZNAM OBRÁZKŮ:.....	61
9.3	SEZNAM TABULEK:	61
9.4	SEZNAM GRAFŮ:	62
10	PŘÍLOHY.....	CHYBA! ZÁLOŽKA NENÍ DEFINOVÁNA.

1 ÚVOD

Sport se stal za posledních několik let nedílnou součástí života téměř každého člověka. V dnešním světě je na sport nahlíženo jinak než v dobách dřívějších a nyní je sport velmi oblíbeným prostředkem nejen k udržení dobré tělesné kondice či k psychickému odreagování ale bere se například i jako prostředek pro mezinárodní integraci a propojování kultur.

Každý člověk se věnuje sportu jiným způsobem, který mu vyhovuje. Osoby zájímající se o sport se dělíme na aktivní a pasivní. Někdo je aktivní sportovec, který se věnuje vybrané sportovní aktivitě, někdo je naopak pasivní divák, který podporuje svého oblíbeného sportovce či svůj oblíbený tým. Autorka je zástupkyní obou kategorií ale velmi ráda se stává pasivním divákem, který se jde odreagovat, a to na stadion jejího nejoblíbenějšího sportovního klubu. Právě tento sportovní klub autorku donutil se zamyslet nad tím, jak složité je, aby klub podával konzistentně dobré výkony a že úspěch rozhodně nespočívá pouze v té výkonnostní stránce, ale že právě ona výkonnostní stránka je odrazem toho, jak funguje managementu daného klubu, a to konkrétně především manažer.

Každý podnik pro jeho dobrou funkčnost potřebuje dobré a spolehlivé vedení a jelikož autorky nejoblíbenějším sportovním týmem je již třináctým rokem tento, rozhodla se věnovat svou práci právě tomuto klubu a zjistit, jakým způsobem konkrétní manažerská rozhodnutí ovlivnila v konečném důsledku výkonost A-týmu.

Klub se vyznačuje dlouholetou tradicí, a právě na tom je sport v tomto městě postaven. Klubu se podařilo probojovat do nejvyšší české soutěže již v 50. letech 20. století a od té doby, jako jediný klub v soutěži nesestoupil do ligy nižší. Nejlepší léta zažil klub před rokem 1996. Titulu mistr ČR se dočkal až po dlouhých 70. letech od založení a po 56. letech v nejvyšší soutěži, od té doby se až na sezónu 2016/2017 a 2023/2024 nikdy neumístil lépe než na 11. místě a je tedy zřejmé, že klubu se dlouhodobě nedaří a každoročně nenaplnuje předsezónní cíle postupu do boje o zlato. Otázkou pro tuto práci je, kde nastala příčina herního propadu a jaká manažerská rozhodnutí vedla ke zhoršení klubových výsledků.

Je zřejmé, že klub se během posledních let potýká se značnými problémy. O změnu k lepšímu se pokoušelo nespočet trenérů a generálních manažerů, ale ve většině případů

marně. Právě tato skutečnost autorku přivedla na téma, kterým by se chtěla ve své práci zabývat. Chtěla by zkoumat, jaké manažerské činnosti stojí za tím, že klub již není konkurenceschopný a jaká manažerská rozhodnutí k tomuto současnému stavu vedla.

2 CÍLE A ÚKOLY PRÁCE

2.1 Cíle

Cílem práce je identifikovat klíčová manažerská rozhodnutí, která se odehrála ve vedení klubu a při kterých začalo docházet ke zhoršení výkonů A-mužstva a vyzkoumat, jaké kroky k tomuto propadu mohly vést.

2.2 Úkoly

Na základě získaných dat dojde k stanovení závěrů vyplývajících z provedeného výzkumu. K dosažení cíle autorce pomůže rozpracování cíle na dílčí úkoly, kterými se bude autorka postupně zabývat.

1. Nastudování odborné literatury
2. Získání dat z výsledkových tabulek nejvyšší české soutěže v jednotlivých sezónách
3. Získání dat z výročních zpráv klubu
4. Polostrukturované rozhovory s třemi interními respondenty o jejich funkčním období a následně s externistou o jeho subjektivním pohledu na manažery a klub
5. Porovnání manažerských rozhodnutí v jednotlivých sezónách
6. Následné zjištění příčin herního propadu v jednotlivých sezónách
7. Konečné vyhodnocení klíčových manažerských rozhodnutí

Prvním dílčím úkolem bude nastudování odborné literatury související s tématem bakalářské práce. Konkrétněji se jedná se o literaturu, která se zabývá především manažerským rozhodováním nebo na literaturu cílenou na sekvenční manažerské funkce. Na toto téma již byla sepsána řada odborných publikací a vědeckých článků, které zkoumají manažerské funkce buď z hlediska širokého, nebo se zabývají jedním konkrétním sektorem a je velmi důležité a žádoucí, aby se autorka velmi dobře orientovala v manažerských činnostech a aby dostatečně porozuměla všem povinnostem a úkolům, které sportovní manažer zastává.

Dále se bude věnovat výročním zprávám klubu, neboť tyto zprávy obsahují pro práci důležité informace o činnosti společnosti, stavu majetku, nebo účetní uzávěrku.

Dalším vhodným zdrojem a ukazatelem výkonnosti klubu budou statistiky. Konkrétně se bude jednat o celkovou tabulku soutěže v jednotlivých sezónách, a právě z

těchto tabulek autorka získá informace o bodovém zisku a umístění klubu ve zkoumané sezóně. Sesbíraná data z tabulek bude dále analyzovat a poté porovnávat bodový zisk. Z tohoto kroku vyplynou informace, v jakých letech došlo k největšímu hernímu propadu a kdy naopak výkonnost klubu lehce stoupla. S těmito informacemi autorka bude kooperovat při vytváření otázek pro rozhovory a dotazy budou směřovány především ke zlomovým sezónám.

Aby mohla být identifikována klíčová manažerská rozhodnutí, po nastudování odborné literatury autorka provede tři polostrukturované rozhovory s vnitřními činiteli klubu a jeden polostrukturovaný rozhovor s vnějším pozorovatelem. Z rozhovorů s vnitřními činiteli získá informace o klíčových krocích jednotlivých manažerů a z toho vyvodí příčiny herního propadu. Pro ověření a poskytnutí jiného úhlu pohledu do problematiky provede jeden polostrukturovaný rozhovor s vnějším pozorovatelem a zároveň člověkem, který dané problematice rozumí a v daném sportovním prostředí se pohybuje.

Veškerá získaná data od fyzických osob autorka bude konečně analyzovat a pomocí statické metody vyhodnotí klíčová manažerská rozhodnutí v průběhu zkoumaných herních sezón a tím zjistí příčiny herního propadu.

3 TEORETICKÁ VÝCHODISKA

3.1 Management

Management lze chápat jako ucelený soubor ověřených přístupů, zákonů, zkušeností, doporučení a metod, které vedoucí pracovníci (manažeři) užívají ke zvládnutí specifických činností (manažerských funkcí), jenž jsou nezbytné k dosažení cílů organizace (Čáslavová, 2009). Pro pojem management, se kterým se lze nejčastěji setkat v odborné literatuře, existuje české synonymum řízení (Čáslavová, 2009)

Cílem managementu je vytvořit takové působení na systém, které vyvolá žádoucí změny ve funkci systému. V zásadě jsou vykonavatelé managementu lidé. Management je disciplínou s velmi širokým spektrem aplikačních záběrů.

Pro tento termín neexistuje jednotná definice, proto definice, které zdůrazňují určité části řízení, jsou děleny do přibližně tří kategorií dle vedení lidí, specifických funkcí vykonávaných vedoucími pracovníky a v poslední řadě dle předmětu studia a jeho účelu.

Do kategorie dle vedení lidí lze zařadit definici H. Weihricha a H. Koontze (1998, str. 28). Ty ve své knize popisují management jako „*proces vytváření a udržování určitého prostředí, ve kterém jednotlivci, pracující společně ve skupinách, efektivně uskutečňují zvolené cíle.*“

Pojem management byl definován i českým představitelem, např. Blažek (2014) ho popsal jako proces, který probíhá mezi jednotlivcem, resp. skupinou, který řídí, tj. řídicím subjektem, a jednotlivcem či skupinou, který je řízen, tj. řízeným objektem. Během tohoto procesu řídicí subjekt vytyčuje cíle a pomocí řídicího působení, tím může být např. slovo, působí na řízený objekt, který vykazuje požadované chování, kterým jsou vytyčené cíle efektivně dosahovány.

Dalším příkladem je definice od Müllera, kterou ve své knize uvádí Čáslavová (2009, str. 11): „*Management jsou typické činnosti, které manažer vykonává, jako rozhodování, organizování, plánování, kontrolování, vedení lidí, koordinace, motivování atd.*“

Definici lze zařadit do kategorie dle specifických funkcí vykonávaných vedoucími pracovníky – manažery.

3.2 Manažer

Manažer je vykonavatel managementu a vedoucí pracovník, který, jak již bylo zmíněno, vykonává manažerské funkce, které jsou typické a nezbytné pro dosažení cílů organizace. Manažer je taktéž člověk, který zadané úkoly neplní sám, ale prostřednictvím podřízených on dohlíží na to, jak jeho podřízení, plní stanovené úkoly. (Brodský, Siegl a Zemanová, 2014)

Dle Druckera (2006, str. 6) manažer obecně znamená a jedná se o *„profesi, jejíž nositel je zodpovědný za dosahování cílů svěřených mu organizačních jednotek (útvary, kolektivů), včetně tvůrčí účasti na jejich tvorbě a zajištění. Využívá přitom spolupracovníků.“*

Úspěšný manažer musí splňovat určité předpoklady, které se dělí na vrozené a získané. Vrozené předpoklady jsou velmi důležité, neboť lze říct, že schopným manažerem je potřeba se narodit, protože právě vrozené vlastnosti, jako jsou například empatie, vize, temperament, přirozená autorita, potřeba řídit nebo touha mít moc, má člověk od narození a souhrn těchto vlastností je základní pro dobrého manažera. Získané předpoklady člověk získává v průběhu života, vlivem společnosti a to učením. Jedná se o plánování, podnikání nebo způsoby řízení. (Blažek, 2014)

Klasifikací manažerských funkcí se věnuje ve své knize Čáslavová (2009), která uvádí sekvenční činnosti manažera plánování, organizování, personalistika, vedení a kontrola. Manažerskými funkcemi se bude autorka zabývat níže v práci.

3.2.1 Role manažera

Role manažera zahrnují mnoho složitých úkolů, funkcí a povinností, které se v dnešní době stále více odvíjejí od procesu budování a následného posilování podnikatelsky orientovaného chování společnosti. Manažer musí zvládat náročné úkoly a vykonávat určité role, aby organizace efektivně dosahovala stanovených cílů. V praxi je naprosto přirozené, že role manažera, které jsou zmíněny v tabulce č.1 se prolínají a každá z nich je v určitou situaci preferovaná a v jiné není. (Stýblo, 1993)

Tabulka 1:Role manažera

Role	znalosti	dovednosti	postoj	Hodnoty
Analytik	Přehled o statistických metodách+základy ekonomie, logiky, psychologie, sociologie, a vlastního oboru	Sběr a analýza informací; odhad trendů na základě relevantních dat	Ochota zkoumat informace; pocit uspokojení z práce s daty, grafy, empirickými údaji	Správná analýza užitečná pro rozhodování
plánovač	Plánovací principy; plánovací techniky a postupy	Převedení cílů do plánovacích programů; předvídaní možností pravděpodobnosti výsledků; vývoj plánu v podmínkách omezených zdrojů; zpracování velkých čísel v realitě rozvoje společnosti (realizace plánu	Přání projektovat minulost a současnost do budoucnosti; přání transportovat filozofii do praxe	Plán jako směr aktivity; aplikace cílů do konkrétního užití
Realizátor změn	Rozeznat jaké možnosti nastávají ve společnosti, organizace, ve skupině, aj.; zavádění a prosazování změn	Iniciovat změny; podněcovat lidi ke změnám; analýza potřeby z komplexního hlediska řešení potřeb podniku	Přání samostatného převzetí odpovědnosti; přání kooperovat a sdílet řešení s ostatními; věst je ke změnám	Řídící vztahy, systémové organizační aj. hodnoty; spolupráce s veřejností v konkurenčním prostředí
Nositel zdrojů	Agend a okruhů informací o zdrojích	Rozmísťování a vystváření sítě nositelů zdrojů	Spolupracovat s partneryv distribuci a na trhu; racionální chování z hlediska nákladovosti	Spolupráce s ostatními subjekty
Komunikační partner	Principů a procesů komunikace; ovlivňování a přesvědčování lidí kanálů komunikace	Naslouchat; jasne hovořit „profesním jazykem“; vstoupit do komunikačních sítí	Ochota sdílet názory a pocity s ostatními; důvěryhodnost (ochota důvěřovat)	Potřeba širokého porozumění
vychovatel	Principů učení a vzdělávání; vyučovacích metod a postupů; metod „učení prací“	Vedení lidí v práci;identifikovat potřeby lidí a vzdělávat se; ukazovat na příkladech	Ochota učit a překonávat obtíže vzděláním	Práce naskýtá příležitosti k učení; kultivace osobnosti pracovníků
Řešitel problémů	Postupu řešení problémů; hledání a identifikace problémů; techniky, analýzy a ohodnocení variant řešení	Sběr a analýza dat; tvorba variant rozhodování; zohlednění vlivů působících na řešení problému	Problémy je třeba nacházet a překonat	Hledání viny nepomáhá řešení problémů; nezaujatý, problémově orientovaný přístup; vše, co směřuje k optimálnímu řešení je prospěšné
„pomocník“ druhých	Psychologie a sociologie	Vytváření klima otevřenosti a podpory	Přání otevřených vztahů mezi lidmi	Zdravé klima řešící konflikty a stimulující k výkonnosti
koordinátor	Systémů a procesů; vazeb částí a celku; zásad komunikace; sdělování informací a stanovení priorit	Znázornění a implementace nových systémů a procesů; efektivní jednání, vedení jednotlivců, skupin a stanovení cílů	Systémový přístup k řízení	Část musí tvořit s celkem jeden organismus
Tvůrce týmu	Techniky výstavby a vývoje týmu	Vytváření týmu z individualit a skupin	Přání vytvořit efektivní tým lidí vzájemně se podporujících	Respektování lidského potenciálu
Výkonný vedoucí	Plánování, organizace, kontrola; praxe i teorie managementu; vedení personálu	Jaké dostupné zdroje mají být efektivně využity v řídicím procesu	Systematičnost v práci; nadšení pro nové cesty, způsoby a metody managementu	Zdroje musí být využity pro naplnění cílů

Zdroj: Čáslavová in Závadská (2017)

3.2.2 Manažerská hierarchie

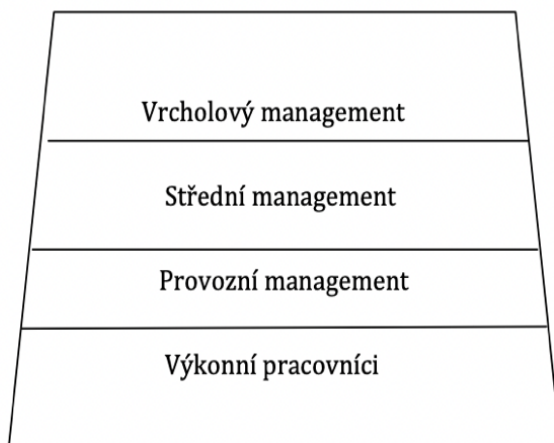
Manažery podle stupňů řízení lze rozřadit do jednotlivých úrovní managementu. Odlišnost kompetencí a jejich důležitost se odvíjí právě od toho, v jaké úrovni manažer pracuje, což znázorňuje obrázek č.1.

Výkonní pracovníci se nachází na nejnižší hierarchické úrovni. Řídí je provozní manažeři, kteří vedou zaměstnance (výkonné pracovníky) pro efektivní plnění jim zadaných úkolů. Také se zabývají problémy či nejasnostmi, které v běžném provozu vznikají. Do této manažerské úrovně spadají trenéři, vrchní sestry v nemocnicích, vedoucí dílen, vedoucí oddělen. (Daigeler, 2008)

Pozice středního managementu neboli middle managementu, je nadřazená provoznímu managementu, tudíž střední management přímo odpovídá za řízení přidělených úseků. Současně je střední management podřízen managementu vrcholovému, plní jejich plány, úkoly a strategické cíle. Mezi střední management je zařazena pozice vedoucího marketingového oddělení, manažera závodů nebo stavbyvedoucího. (Daigeler, 2008)

Vrcholoví manažeři jsou zodpovědní za celkovou výkonnost organizace a na jejich práci závisí konečné výsledky a výstupy organizace, a proto jsou nejvýše postavení, nejdůležitější a nejzásadnější manažeři. Je to zároveň nejméně početná skupina manažerů v organizaci, protože jich v organizaci obecně není potřeba mnoho. Vykonávají již zmíněné manažerské sekvenční činnosti, těmi je plánování, organizování, vedení lidí, sestavování strategie a cílů a jejich plnění. (Daigeler, 2008)

Obrázek 1: Manažeři a úrovně managementu



Zdroj: Donnelly (1997)

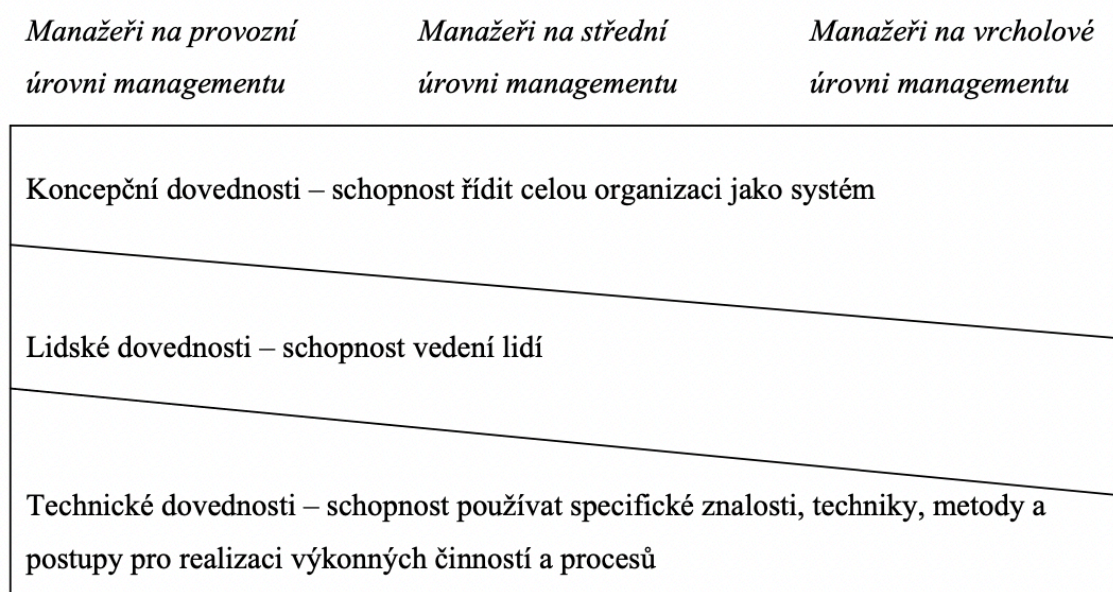
V této bakalářské práci se autorka bude nejvíce věnovat právě vrcholovým manažerům, protože chce zkoumat, jak jejich rozhodnutí ovlivnila a nadále ovlivňují vybraný sportovní klub.

Jak autorka již v této práci zmínila, manažer by měl disponovat určitými charakteristikami a dovednostmi, které manažera utváří bez ohledu na to, na jaké pozici manažer v organizaci pracuje. Avšak velikost podílů těchto charakteristik a dovedností závisí na tom, na jaké úrovni managementu se manažer nachází.

Dovednosti lze dělit na lidské, ty jsou nezbytné pro práci s lidmi, komunikaci, rozdělování práce a vedení lidí, dále dovednosti koncepční, kterými manažer musí disponovat, pokud chce firmu řídit správně, udržet její správné směřování a dosáhnout stanovených plánů a dovednosti technické, které umožňují metody a postupy pro realizaci výrobních procesů a představují schopnost užívat určité znalosti. (Donnelly, 1997)

Důležitost jednotlivých dovedností na různých úrovních znázorňuje obrázek č.2.

Obrázek 2: Základní manažerské dovednosti



Zdroj: Donnelly (1997)

3.2.3 Manažerské funkce

Manažerské funkce lze chápat jako činnosti, které jsou nedílnou součástí práce manažera. Manažer je provádí opakovaně a úspěšný manažer samozřejmě i s kladným výsledkem. (Mládková a Jedinák, 2009)

1) Plánování

Plánování je základem všech manažerských funkcí a je to první sekvenční manažerská funkce, protože stanovuje cíle a poslání organizace a rozhoduje o tom, jakým způsobem je dosáhnout. Jeho podstatou je vybírání mezi různými možnostmi a definování konkrétních kroků směrem k požadovanému výsledku. Plánování slouží k usnadnění přechodu mezi současným stavem a žádaným budoucím stavem tím, že vytváří prostředí pro realizaci důležitých záležitostí, které by jinak mohly zůstat nedořešeny. Je to proces, který vyžaduje intelektuální úsilí, protože zahrnuje vědomé rozhodování a stanovování cílů na základě znalostí a odhadů. (Koontz, Weihrich, 1993)

Koontz a Weihrich (1993) ilustrují charakter plánování uvedením jeho hlavních charakteristik:

- Přispívá k dosažení záměrů a cílů
- Je prioritní mezi manažerskými úlohami
- Vztahuje se na veškeré aktivity (schopnost pronikání plánů)
- Umožňuje efektivní provedení činností

Plánování je klíčovou součástí manažerské praxe, protože předchází a usnadňuje provádění ostatních manažerských funkcí. I když všechny tyto funkce vytvářejí integrovaný systém, plánování se vyznačuje svou jedinečností, protože definuje cíle nezbytné pro kolektivní úsilí a poskytuje směr pro jejich dosažení.

Podle Vodáčka a Vodáčkové (1991) je plánování procesem, který zahrnuje stanovení cílů řízené činnosti spolu s identifikací vhodných metod a prostředků k jejich úspěšnému dosažení v daném časovém rámci. Kromě toho zdůrazňují, že klíčovými charakteristikami plánu jsou jeho účel a časový horizont. Z pohledu časového hlediska rozlišují následující typy plánů:

- Dlouhodobé
- Střednědobé
- Krátkodobé

2) Organizování

Organizování je druhá sekvenční manažerská funkce. Organizováním lze chápat rozdělování manažerských úkolů do jednotlivých činností a procesů. Finálním výsledkem organizování je organizační struktura. (Armstrong a Stephens, 2008)

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

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

Podle Vodáčka a Vodáčkové (1991) je organizování definováno jako proces, který zahrnuje určení, strukturování a zabezpečení činností a interpersonálních vztahů potřebných k dokončení konkrétních pracovních úkolů. Tento proces také stanovuje pravomoci a odpovědnosti za provádění určitých úkolů.

Vodáček a Vodáčková (2001) ve svém dalším textu zdůrazňují, že organizování efektivně využívá principy dělby práce k řízení a koordinaci různých úkolů vykonávaných pracovníky. Navíc tvrdí, že struktura organizování v managementu obvykle spočívá v dodržování řady provázaných dílčích procesů. Mezi tyto procesy patří:

- Stanovení a uspořádání činností
- Stanovení a zajištění racionální dělby práce
- Seskupení dříve vymezených činností
- Stanovení a přiřazení úloh lidí
- Koordinace lidí, zdrojů a prováděných činností

3) Personalistika

Podle Koontze a Weihricha (1993) personalistika představuje systematický proces, který se zabývá obsazováním pracovních pozic v organizaci a udržováním těchto obsazení. Tento proces zahrnuje identifikaci potřebné pracovní síly, sledování dostupných pracovníků, nábor, výběr, umístování, hodnocení, povyšování, školení, odměňování a plánování kariér. Personalistika se zaměřuje nejen na získání nových kandidátů pro pracovní pozice, ale také na podporu a rozvoj stávajících zaměstnanců, aby byli schopni efektivně plnit pracovní úkoly.

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

- Plánování, resp. zajišťování potřeby vhodných spolupracovníků
- Zajištění, výběr pracovní nasazení vhodných spolupracovníků
- Hodnocení práce
- Postup či sestup, převod, uvolnění
- Zvyšování kvalifikace a rekvalifikace
- Systémy odměňování
- Pracovní podmínky zaměstnanců a personální záležitosti

Vodáček a Vodáčková (2006) ve svém dalším díle zdůrazňují, že poslání manažerské funkce spočívá v schopnosti manažerů zajistit správný výběr kvalifikovaných a dlouhodobě loajálních spolupracovníků. To zahrnuje jejich vhodné umístění v organizaci v souladu s profesními a kvalifikačními požadavky a individuálními potřebami, objektivní hodnocení jejich výkonu a podporu jejich dalšího profesního rozvoje.

4) Vedení

Vedení je čtvrtá sekvenční manažerská činnost. Vodáček a Vodáčková (2001) ve svém díle zdůrazňují, že schopnost vést a motivovat spolupracovníky je často považována za klíčový aspekt práce manažerů. Tato manažerská funkce klade důraz na lidi jako nejcennější aktivum v úspěšných firmách, a to nejen na vedoucí pracovníky, ale i na zaměstnance v podřízených pozicích. Toto pojetí se odráží i v některých pojetích managementu, kdy se o něm pojednává jako o „umění dosahovat cílů organizace prostřednictvím druhých“.

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

a) Autokratický styl

Vedení podle tohoto stylu je charakterizováno tím, že vedoucí přímo přidělují úkoly a pravidelně monitorují jejich provádění. Tento přístup obvykle vede k vysoké produkci, ale může mít negativní dopad na kvalitu práce a schopnost pracovníků projevit iniciativu, protože jsou podrobena přísné kontrole. Pracovníci často dosahují požadovaných výkonů pouze za přítomnosti nadřízeného dozoru. Pokud není kontrola tak důkladná, může dojít k poklesu výkonu. Manažeři s autokratickým stylem řízení se vyznačují tím, že si udržují plnou kontrolu nad rozhodováním a neposkytují ostatním příležitost k účasti. Svou autoritu posilují tím, že omezeně sdílejí informace s ostatními členy týmu.

b) Konzultativní styl

Manažer využívající tento styl, respektuje znalosti a názory svých podřízených. Před rozhodnutím aktivně vyhledává jejich připomínky a zvažuje je předtím, než učiní konečné rozhodnutí. Tímto způsobem snižuje tlak na svou osobu a vytváří uvolněnou pracovní atmosféru. Nicméně, v některých případech může preferovat názory pouze určitých jedinců, což může negativně ovlivnit zbytek týmu.

c) Participativní styl

Pokud manažer uplatňuje tento vůdčí styl, umožňuje pracovníkům plně se zapojit do procesu rozhodování, přičemž zároveň nese konečnou odpovědnost za výsledky. Tyto výsledky jsou často hodnoceny jako vysoká kvalita práce a tým je charakterizován vysokou mírou inovativnosti. V pracovním prostředí panuje spokojenost jak s prací samotnou, tak s mezilidskými vztahy, což se odráží na nízké míře fluktuace v týmu. Manažer své zaměstnance důkladně informuje a své názory jim systematicky vysvětluje. Ve skupinových diskusích mají všichni možnost aktivně se vyjádřit, přičemž manažer podněcuje ostatní členy týmu, aby sdíleli své myšlenky a názory bez obav. Navrhované nápady jsou podporovány a rozvíjeny. Takový manažer nepoužívá metody příkazů a sankcí a spoléhá spíše na svou neformální autoritu.

d) Liberální styl

V tomto případě manažer poskytuje svému týmu velkou míru autonomie a nezasahuje do jejich práce či rozhodování. Není stanovena jasná dělba práce ani konkrétní cíle a chybí i systém kontroly. Důsledkem toho je často nízká produktivita práce a obecně nespokojenost mezi pracovníky. V pracovní skupině se mohou objevovat konflikty, které nejsou adekvátně řešeny. Tento styl vedení může vést k neefektivnímu fungování týmu a nedostatečnému dosahování stanovených cílů.

5) Kontrola

Kontrola představuje pátou a zároveň poslední sekvenční manažerskou činnost. Funkce kontroly je zabývat se měřením a upravováním provedené práce s cílem zajistit, že jsou splněny stanovené plány a dosaženy stanovené cíle. Základní proces kontroly obvykle zahrnuje tři kroky:

- a) Stanovení standardů
- b) Porovnání vykonané práce vzhledem ke stanoveným standardům
- c) Korekce odchylek od standardů a plánů

Vodáček a Vodáčková (2006) popisují, že účelem kontroly je včasné a efektivní identifikování, analýza a vyvození závěrů o odchylkách, které se vyskytují mezi plánem a jeho realizací v řízeném procesu. Tento proces však není pouze o ověřování a případných nápravných opatřeních. Místo toho klade důraz na analýzu, která často souvisí s různými analytickými činnostmi nezbytnými pro rozhodovací a implementační fáze manažerských funkcí.

3.2.4 Manažerské rozhodování

Rozhodování v oblasti managementu představuje jednu z klíčových aktivit, kterou manažeři v organizacích vykonávají. Současně je rozhodování neodmyslitelnou součástí sekvence manažerských funkcí a výrazně se uplatňuje zejména ve výše zmiňovaném plánování, kde tvoří jádro rozhodovacích procesů. (Fotr, Jiří a Lenka Švecová, 2006)

Správné rozhodnutí při řešení problému má zásadní dopad na úspěch jakéhokoli podniku. Naopak špatné rozhodnutí může vést až k pádu celé společnosti nebo vytvoření dalších negativních faktorů, jako je úbytek zaměstnanců, omezený příliv finančních prostředků nebo v případě této práce i herní propad. Manažeři dané společnosti nesou

plnou odpovědnost za vedení firmy a za správné vyhodnocení problému, který se před nimi objeví.

Dle Opelíka a Kaprálkové (2021, str.17): „*Důležitá je identifikace klíčových rozhodovacích problémů v rámci organizace a jejich strukturované řešení za pomoci metod manažerského rozhodování. Strukturované řešení problémů včetně jejich identifikace povede ke zjednodušení celého procesu manažerského rozhodování a také významně přispěje k tomu, že samotná rozhodnutí budou provedena ve prospěch organizace s cílem finálního řešení rozhodovacího problému.*“

Problémové situace vznikají v každém podnikovém prostředí, tudíž sportovní není výjimkou a je nutné tyto situace řešit. Na jedné straně existují situace jednodušší, u kterých je řešení poměrně jasné, na straně druhé stojí situace složitější, v jejichž případě je nutné identifikovat a analyzovat vhodné způsoby řešení. Identifikace problémových situací v některých případech není jednoduchá, jak uvádí Fotr a kolektiv (2016), avšak k lepšímu porozumění může pomoci splnění následujících kritérií:

1. Stanovení jasných cílů
2. Stanovení přehledu, odchylek a hrozeb
3. Sledování průběžného vývoje, důkladné vnímání příležitostí a hrozeb (externích i interních)
4. Hledání možných zlepšení, optimalizace

Pokud jde o složitější situace, je užitečné po jejich identifikaci provést jejich detailní analýzu a rozklad, aby bylo možné lépe porozumět povaze problému. Fotr a kolektiv (2016) navrhuje v tomto smyslu rozdělit problém na menší části a provést takzvanou dekompozici problémové situace.

Úspěch každého trenéra a manažera závisí na tom, zda jsou schopni činit rychlá a přesná rozhodnutí ve složité a dynamické hře. Armstrong a Hird (2009) zjistili, že podnikatelé v nových a rostoucích firmách jsou více intuitivní, zatímco podnikatelé ve vyspělejších organizacích jsou více analytičtí. Kickul a další (2009) při zkoumání nových podniků ukazují, že jedinci s intuitivním kognitivním stylem jsou si více jisti svou schopností identifikovat příležitosti a méně věří svým schopnostem řídit zdroje než analytičtí podnikatelé. Patton (2003) se ve svém průzkumném článku o vedení organizací zaměřuje na to, co se ví o tom, jak se vedoucí pracovníci rozhodují, když jsou vyzváni k rychlému a přesnému rozhodování. Vychází z tangenciálního výzkumu, například

šachových mistrů, a dochází k závěru, že intuitivní styl může být lepší, ale poukazuje na to, že o rychlém rozhodování v podnikatelském světě není dostatek poznatků.

3.3 Sportovní management

Sportovní management neboli sportmanagement (používáno v americké a západoevropské literatuře) lze vnímat jako konkrétnější zaměření managementu na sportovní prostředí. Definici sportovního managementu ve své knize představuje Čáslavová (2009, str. 18): „*Sportovní management lze chápat jako způsob uceleného řízení tělovýchovných a sportovních svazů, spolků, klubů, tělovýchovných jednot, družstev, které alespoň z části akcentují podnikatelsky orientované chování.*“ Dalším příkladem definice sportovního managementu uvedla paní doktorka Jana Nová se svým kolektivem (2016, str. 58): „*Jde o aplikaci manažerských principů, metod, technik a postupů ve sportovním prostředí.*“ Z definic tedy vyplývá, že úspěšný sportovní manažer by měl nejen vykazovat manažerské dovednosti, ale měl by i dobře znát daný sport a pochopit jeho fungování. Autor Hoye (2012) přináší zajímavý a konstruktivní pohled na sport. Podle něj existují specifika sportu, která ho činí samostatnou a unikátní disciplínou. Mezi tato specifika řadíme vášeň pro kluby, soutěže, samotné sportovce, různé způsoby financování a iracionální chování. Dalším charakteristickým rysem sportu je vysoká úroveň loajality vůči produktu, což může být značka nebo konkrétní sportovní klub.

Na rozdíl od managementu řešenému výše, se ve sportovním managementu objevuje navíc složka sportu, kde je zahrnuta oblast diváctví (pasivní účastník) a oblast zdatnosti (aktivní účastník), díky tomu se autorka dostane z roviny obecné do konkrétnější, kde je zaměření do sportovní oblasti, organizace a instituce, zabývající se sportem, specializující se na dané prostředí. (Čáslavová, 2009)

Podle Čáslavové (2009) lze v České republice rozdělit sportovní prostředí, kde mohou působit sportovní manažeři, na tři sektory.

1) Spolkový sektor tělesné výchovy a sportu

Do tohoto sektoru patří např. tělovýchovné kluby a jednoty na bázi obchodních společností a občanských sdružení.

2) Komunální sektor

Do tohoto sektoru patří např. školní tělovýchovné kluby, vedoucí sportovních středisek sportovní aktivity seniorů a tělesně postižených.

3) Podnikatelský sektor

Do tohoto sektoru patří např. výrobu sportovního zboží či provozování placených tělovýchovných služeb, vedoucí fitness, vedoucí výroby sportovního nářadí a náčiní, pracovníci reklamních a marketingových agentur pro TVS, propagace sportovního zboží.

3.4 Sportovní manažer

Řídící osobou ve sportovním managementu je sportovní manažer, který má, jak již bylo zmíněno, své specifické metody, techniky a postupy a zároveň zastává činnosti manažera obecného managementu. Sportovní manažer tedy provádí manažerské činnosti na úrovni třech výše zmíněných sektorů, zároveň je vytvořen tlak na manažera specializovat se na určité prostředí, jelikož způsob řízení jednotlivých organizačních složek v tělesné výchově a sportu se diametrálně odlišuje. I přesto je pro sportovního manažera nezbytné obsáhnout a využívat znalosti a dovednosti v oblasti obecného managementu, jelikož funkce sportovního manažera se často prolínají s funkcemi základními.

3.4.1 Činnosti sportovního manažera

Jak již bylo výše zmíněno, pro efektivní činnost sportovního manažera je nutné využívat znalosti taktéž z managementu obecného. Vedení sportovního týmu je totiž velmi podobné řízení firmy, proto je velmi důležité pro sportovního manažera efektivně vykonávat činnosti manažera ve firmě. Čáslavová (2009) ve své knize uvádí činnosti sportovního manažera, nelze ovšem tvrdit, že každý manažer vykonává všechny uvedené činnosti. Níže uvedená tabulka č.3 zobrazuje základní činnosti sportovního manažera, příklady aplikace základních činností manažera na činnosti sportovního manažera a na závěr specifické činnosti sportovního manažera.

Tabulka 2: Činnosti sportovního manažera

Základní činnost manažera	Příklady aplikace základních činností manažera na činnosti sportovního manažera	Specifické činnosti
Plánování	<ul style="list-style-type: none"> - Strategický plán rozvoje příslušné organizace - Dlouhodobý, střednědobý a aktivní program - Strategický postup manažera při plánování akcí TVS 	Sponzorská činnost
Organizování	<ul style="list-style-type: none"> - Postupy vyhodnocování výsledků - Uplatnění metody CPM při organizování a zabezpečení tréninkových cyklů (ME, MS, OH) - Využití výpočetní techniky při sportovních soutěžích, portfolio metoda pro vyhodnocování činnosti SK 	Sportovní reklama
Vytváření organizačních struktur	<ul style="list-style-type: none"> - Zdokonalování organizační struktury TVS ČR - Zdokonalování org. struktury SK - Zkvalitnění org. struktury placených TVS služeb 	Transfer hráčů a trenérů
Výběr, rozmisťování a vedení lidí	<ul style="list-style-type: none"> - Výběr a rozmisťování lidí při práci ve spolicích TVS a jejich stimulace - Výběr a rozmisťování lidí v placených TVS službách 	Znalost uspořádání fungování norem vrcholných mezinárodních organizací TVS

Kontrola	- Ukazatele finanční kontroly TVS organizací	Zabezpečení norem při uzavírání smluv v tuzemsku i zahraničí
Marketing	- Marketing v oblasti placených TVS služeb - Marketing v podnicích vyrábějící TVS zboží - Marketingová koncepce TVS klubů	Problematika ochrany zdraví, pojištění a soc. zabezpečení
Finance	- Přehled o aktuálních ekonom. trendech a opatřeních ve státní a podnikatelské sféře - Reflex v hospodaření spolků a organizací TVS	Kontakty a spolupráce se zájmovými a odbornými organizacemi sportovců, trenérů apod.

Zdroj: Čáslavová in Závadská (2017)

3.5 Role akcionářů v rozhodovacím procesu sportovního klubu

Ve sportovním klubu lze obecně rozlišit tři skupiny, které se podílejí na rozhodování ve sportovní organizaci, těmi skupinami jsou vlastníci, vrcholový management a sponzoři. (www.scielo.br) Freeman a Reed (1983) uvádějí dvě různé definice akcionářů, přičemž první z nich se vztahuje na jakoukoli skupinu nebo jednotlivce, kteří jsou ovlivněni nebo jsou ovlivněni důsledky snahy organizace dosáhnout svých cílů. Druhá odkazuje na skupiny nebo jednotlivce, kteří vytvářejí závislost v podniku a stávají se nezbytnými pro jeho přežití. V jiné definici akcionářů, kterou navrhl Clarkson (1995), se říká, že jsou to jednotlivci nebo skupiny s vlastnickými právy nebo zájmy v organizaci v jejích minulých, současných nebo budoucích činnostech. Co se týče identifikace a následný vztah mezi akcionáři a organizací, Friedman, Parent & Mason (2004) navrhuje čtyři aspekty pro identifikaci akcionářů:

- a. Přímé nebo nepřímé spojení mezi akcionáři a organizací
- b. Měřitelné zájmy
- c. Vnímání akcionářů jako legitimní a nedílná součást organizace
- d. Akcionáři mohou zastávat různé funkce

I přes velkou roli akcionářů při rozhodovacím procesu, skupinou, která je považována za hodnou největší pozornosti, je vrcholový management, což odůvodňuje teorii, že interní rozhodovatelé mají tendenci přikládat největší význam interním akcionářům (Parent & Deephouse, 2007)

4 METODIKA PRÁCE

Praktická část práce je členěna na dvě hlavní části. V první části se autorka bude zabývat analýzou dokumentů, především jak již bylo výše uvedeno, výročním zprávám klubu, statistikám, a to konkrétně výsledkovým tabulkám nejvyšší české soutěže v jednotlivých sezónách.

V druhé části provede čtyři polostrukturované rozhovory. Tři s vnitřními činiteli klubu a jeden polostrukturovaný rozhovor s externistou, který, jak již bylo také dříve řečeno, danému prostředí rozumí.

4.1 Analýza textů a dokumentů

Při tvorbě analýzy klubu se autorka nejčastěji obracela na oficiální stránky klubu a také na sportovní portál, kde jsou k dispozici veškeré statistiky, výsledkové tabulky a informace o jednotlivých klubech. Velkou pomoc autorce poskytly i výroční zprávy sportovního klubu, které obsahovaly ekonomické výsledky, stručnou strategii pro další sezóny a očekávaný vývoj společnosti.

Při sběru dat využila jak primární, tak sekundární zdroje informací, sledovala různé statistiky a rozhovory s představiteli klubu a trenéry. Autorka také vyhledávala na internetových stránkách a četla některé rozhovory s vedením klubu, které jsou zveřejněny na klubových stránkách.

4.1.1 Umístění ve zkoumaných sezónách

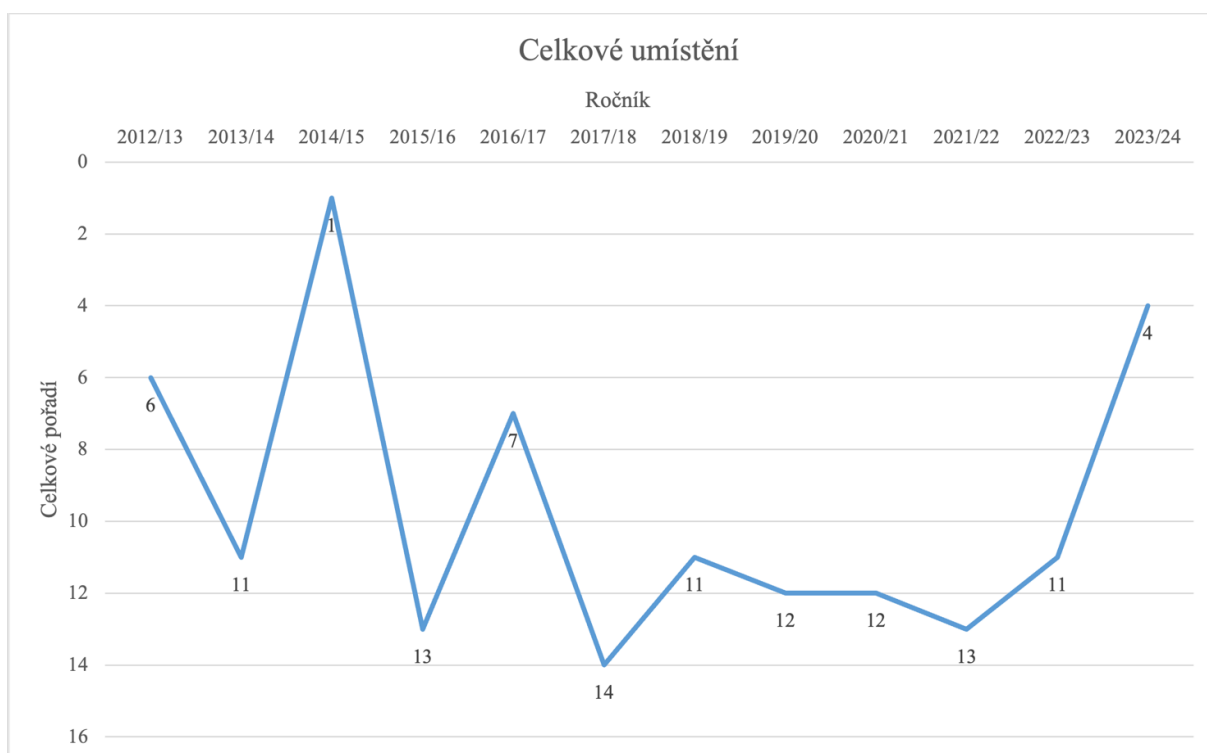
Tabulka 3: Umístění klubu ve zkoumaných sezónách

ročník	základní část	boj o titul	celkové umístění
2012/13	6.	čtvrtfinále	6.
2013/14	11.	X	11.
2014/15	2.	finále	1.
2015/16	13.	X	13.
2016/17	5.	čtvrtfinále	7.
2017/18	14.	X	14.
2018/19	11.	X	11.
2019/20	12.	X	12.
2020/21	11.	předkolo	12.
2021/22	13.	X	13.
2022/23	11.	předkolo	11.
2023/24	5.	semifinále	4.

Zdroj: vlastní zpracování

Pro lepší orientaci v klubových výsledcích autorka vytvořila tabulku, ve které lze názorně vidět, že v autorky zkoumaných sezónách, což je tedy časové rozpětí od začátku ročníku 2012/2013 až do letos hraného posledního ročníku 2023/2024, se klubu podařilo v roce 2015 dosáhnout mistrovského titulu. Dále také lze vyčíst, že po tomto úspěšném ročníku následoval prudký propad na třinácté místo, kde klub bojoval o udržení v české nejvyšší soutěži. Tabulka také ukazuje, že výsledky opravdu nejsou příliš dobré a tým se v soutěži pohybuje především v té horší skupině tzn. od přibližně jedenáctého do třináctého místa. Postup do čtvrtfinále a boje o titul si klub zahrál v šesti z dvanácti možných případů, což se možná nejeví jako příliš špatná statistika, ale dva z těch šesti případů bylo předkolo a nebyla to ta hlavní část těch bojů.

Graf 1: Umístění klubu ve zkoumaných sezónách



Zdroj: vlastní zpracování

Pro lepší vizualizaci, jak hodně nestálé a proměnlivé jsou výsledky klubu, byl vytvořen spojnicový graf, na kterém na ose X jsou znázorněné jednotlivé zkoumané ročníky a na ose Y celkové pořadí, jak se klub na konci soutěže umístil. V grafu tedy lze velmi dobře vidět, že po úspěšném ročníku 2014/2015 následoval prudký propad, poté ještě jeden vzestup do středu tabulky na celkové sedmé místo a v posledních letech byl klub především na spodních příčkách tabulky, kdy hrál například i o záchranu účasti v nejvyšší české soutěži, a to v ročníku 2021/2022. Letošní ročník se klubu naopak zase velmi povedl a po dlouhé době se posunul z pomyslného “dna“ výsledkové tabulky na celkové čtvrté místo a tým vypadl až v semifinále.

4.2 Polostrukturovaný rozhovor

Metoda polostrukturovaného rozhovoru se nachází na pomezí dvou extrémů, neboť polostrukturovaný rozhovor probíhá ve volnějším duchu než rozhovor strukturovaný, ale zároveň je veden organizovaněji a systematictěji než rozhovor strukturovaný. To, že je tato metoda vybrána pro práci správně, ukazuje i fakt, že je možné měnit formulaci a pořadí otázek v závislosti na odpovědi respondenta, to znamená, že rozhovor by měl být uvolněnější. Tázat se je možné čtyřmi druhy otázek. Jedná se o otázky základní,

dodatečné, jednorázové a zkoumavé. Pro tento výzkum jsou vhodné všechny čtyři druhy otázek. Autorka začne s otázkami jednorázovými, které neslouží k získání informací, ale především k navázání určitého vztahu s respondentem, který následně pomůže k tomu, aby se respondent dostatečně otevřel a odpovídal na otázky upřímně. Podle autorů Wildemutha a Zhanga (2009) by měl být rozhovor veden v pěti krocích, kterými jsou:

- Úvod
- Rozehřátí
- Hlavní rozhovor
- Zchladnutí
- Uzavření

Autorky hlavním úkolem pro tuto práci, aby získala potřebné informace, bude udělat čtyři rozhovory z toho, jak již bylo řečeno, jeden s externistou a tři s manažery klubu. Tento úkol se podařilo splnit a proběhly tedy čtyři polostrukturované rozhovory.

4.2.1 Otázky pro respondenty

Vytvořené otázky byly dopředu velmi dobře promyšlené a konzultované nejen s vedoucím práce, ale i s kolegy z marketingového oddělení klubu a byly sestavené tak, aby vedly k získání dostatečného množství informací od respondentů pro splnění cíle práce.

Na datu a prostředí se autorka s respondenty vždy domluvila dopředu přes veřejně přístupné e-mailové adresy a sociální sítě a místo bylo vždy domluveno tak, aby respondentovi bylo příjemné a zároveň rozhovor nebyl ničím rušen. Během rozhovorů byla použita obecná čeština oproti formálnímu vyjadřování, aby se autorka respondentům více přiblížila. Rozhovory byly nahrávány na diktafon, respondenti o tomto faktu byli předem informováni.

Otázky pro externistu:

- 1) *Jaké je vaše povolání?*
- 2) *Jak dlouho se v tomto sportovním prostředí pohybujete?*
- 3) *Jaký máte vztah ke sportovnímu klubu?*
- 4) *Myslíte si, že rozhodnutí generálního manažera můžou mít vliv na herní výkonnost týmu? Jak velký?*
- 5) *Mohl byste popsat, jak na vás působil klub dříve?*
- 6) *Mohl byste popsat, jak vnímáte klub v současnosti?*

- 7) *V čem je současný sportovní klub jiný než ten dřívější? A proč?*
- 8) *Zvládá sportovní klub udržovat tempo se současnými trendy?*
- 9) *Co si myslíte, že v tomto sportovním klubu dělají jinak oproti klubům, na předních příčkách tabulky?*
- 10) *Co vnímáte jako silnou stránku klubu?*
- 11) *Co vnímáte jako slabou stránku klubu?*
- 12) *Co vidíte, jako hlavní příčinu toho, že klub již není tak úspěšný, jak býval?*
- 13) *Jak byste zhodnotil strategii klubu ve výběru hráčů a vedení týmu z vašeho pohledu?*
- 14) *Jak byste zhodnotil vztah mezi manažerem a trenérem v kontextu dosažených výsledků týmů?*
- 15) *Jak byste posoudil finanční stabilitu klubu a jeho schopnost udržet konkurenceschopnost v dlouhodobém horizontu?*
- 16) *Co si myslíte, že v klubu bylo jinak v sezoně, kdy získal první mistrovský titul? Co se stalo následující sezonu?*

Otázky pro generální manažery:

- 1) *Jaká vaše klíčová rozhodnutí považujete za úspěšná a proč?*
- 2) *Jaká vaše klíčová rozhodnutí hodnotíte naopak negativně a proč?*
- 3) *Jaká celková klíčová rozhodnutí klubu hodnotíte za úspěšná a proč?*
- 4) *Jaká celková klíčová rozhodnutí klubu hodnotíte negativně a proč?*
- 5) *Můžete mi přiblížit, jak dlouho se pohybujete v tomto sportovním prostředí?*
- 6) *Byl jste příznivcem klubu již před nástupem do funkce?*
- 7) *Jakým způsobem jste se k funkci generálního manažera dostal?*
- 8) *S jakým rozpočtem jste operoval oproti svému předchozímu kolegovi? (větší, stejný, menší?)*
- 9) *Můžete mi přiblížit rozhodovací procesy při plánování rozpočtu klubu a výběru investic do hráčů?*
- 10) *Do čeho jste investoval nejvíce financí? Proč?*
- 11) *Jaké jste stanovil dlouhodobé, střednědobé a krátkodobé sportovní cíle?*
- 12) *Jaké jste stanovil dlouhodobé, střednědobé a krátkodobé podnikatelské cíle?*
- 13) *Podarilo se získat klubu významné hráče během vašeho funkčního období?*
- 14) *Jaký byl váš přístup k rozpoznávání, rozvíjení a zapojování mladých talentů v organizaci?*

- 15) *Podarilo se klubu ve vašem funkčním období získat nové sponzory?*
- 16) *Jaká byla vaše spolupráce s trenéry a jaká byla vaše role při podpoře jejich pracovního úsilí?*
- 17) *Můžete popsat váš přístup k taktickým strategiím a jak jste se snažil optimalizovat herní výkonnost týmu?*
- 18) *Mohl byste popsat situaci, kdy jste musel udělat obtížné rozhodnutí, které ovlivnilo směřování klubu, a jaký byl výsledek?*
- 19) *Jak hodnotíte svou roli při udržování harmonie a koheze v týmu a jak jste řešil konflikty v organizaci?*
- 20) *Jak jste se snažil udržovat rovnováhu mezi konkurenceschopností týmu a finanční stabilitou klubu?*

První dvě otázky tzn. jaká klíčová rozhodnutí manažeři považují za úspěšná, a naopak neúspěšná byly respondentům položeny i na konci rozhovoru, protože autorku zajímalo, jestli svou odpověď po průběhu rozhovoru zcela změnil nebo trochu přehodnotil.

Pro posledního současného manažera byly otázky trochu upravené, jelikož se autorce nepodařilo získat generálního manažera ale sportovního, tudíž jedna předešlá otázka neodpovídala jeho kompetencím a byla odebrána a jedna přidána

Otázky, které měl tento manažer navíc:

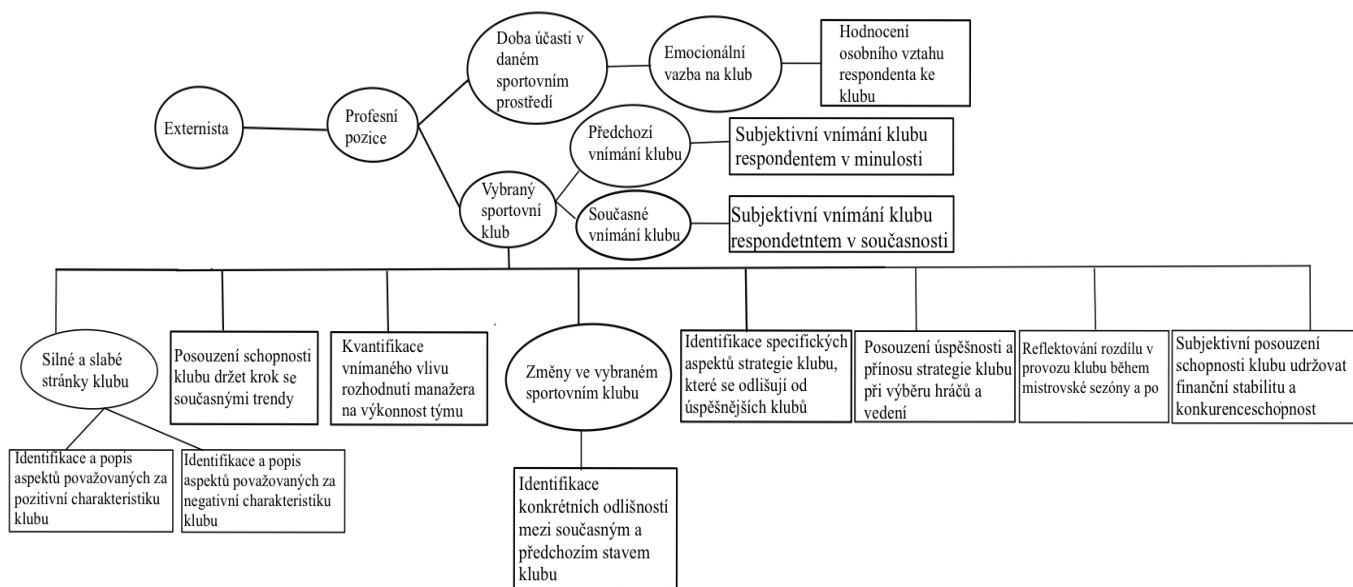
- 1) *Jaké je vaše povolání? Jak dlouho pracujete na této pozici?*

Otázky, které byly odebrány:

- 1) *Jaké jste stanovil dlouhodobé, střednědobé a krátkodobé podnikatelské cíle?*

4.2.2 Operacionalizace rozhovoru s externistou

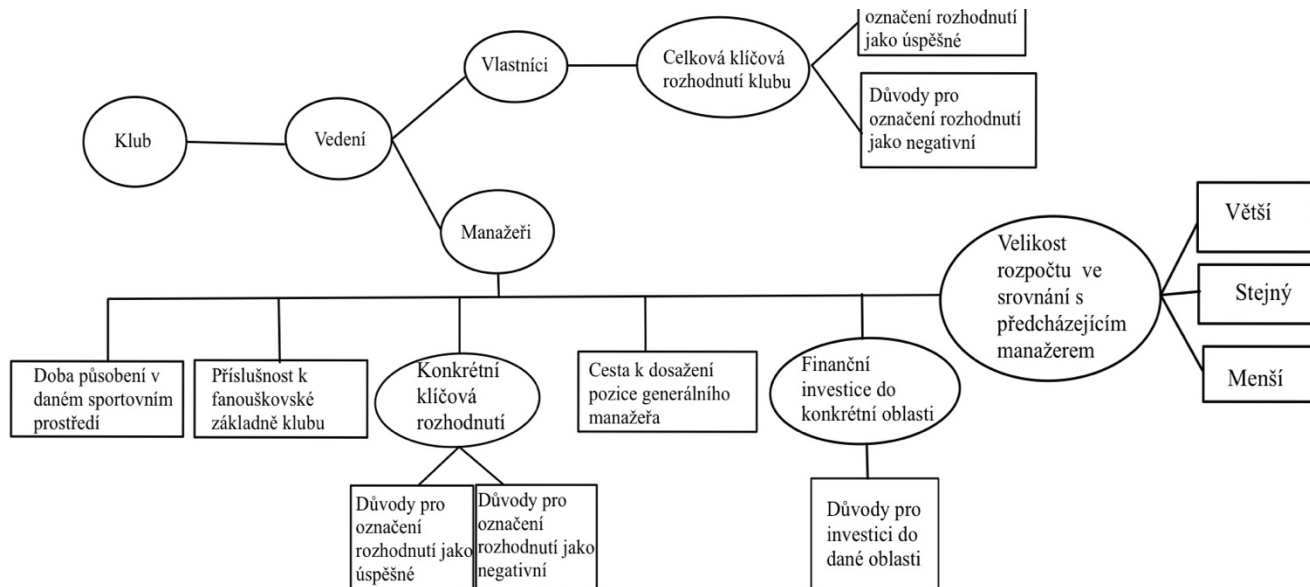
Obrázek 3:Operacionalizace rozhovoru s externistou



Zdroj: vlastní zpracování

4.2.3 Operacionalizace rozhovoru s manažery

Obrázek 4:Operacionalizace rozhovoru s manažery



Zdroj: vlastní zpracování

5 ANALYTICKÁ ČÁST

5.1 Informace o vybraném sportovním klubu

Z důvodu zachování anonymity klubu a požadavků etické komise je tato kapitola umístěna v příloze.

5.1.1 Historie klubu

Z důvodu zachování anonymity klubu a požadavků etické komise je tato kapitola umístěna v příloze.

5.1.2 Management klubu

Z důvodu zachování anonymity klubu a požadavků etické komise je tato kapitola umístěna v příloze.

5.1.3 Organizační struktura klubu

Z důvodu zachování anonymity klubu a požadavků etické komise je tato kapitola umístěna v příloze.

5.1.4 Složení vrcholného managementu v jednotlivých sezónách

Tabulka 4: Složení vrcholného managementu v jednotlivých sezónách

ročník	celkové umístění	generální manažer
2012/13	6.	manažer 1
2013/14	11.	manažer 1
2014/15	1.	manažer 1
2015/16	13.	manažer 1
2016/17	7.	manažer 1
2017/18	14.	manažer 1
2018/19	11.	manažer 2
2019/20	12.	manažer 2
2020/21	12.	manažer 3
2021/22	13.	manažer 3
2022/23	11.	manažer 3
2023/24	4.	manažer 3

Zdroj: vlastní zpracování

V tabulce č.4 je vidět složení klubu ve vrcholném managementu, tzn. tabulka se zabývá především, jaký manažer, v jakém ročníku byl ve vedení. Z tabulky tedy lze přehledně vidět, ve spojitosti s předchozím grafem, že za mistrovským titulem stojí generální manažer č.1. Tento manažer klub předával na konečném čtrnáctém místě manažerovi č.2, kterému se společně s trenéry nepovedlo dostat tým na lepší než dvanácté místo. Aktuální generální manažer č.3 dokázal společně s trenéry a celým klubem dostat tým, jak již bylo řečeno, ze spodních příček na letošní čtvrté místo. Manažer č.3 ale není respondentem v této práci. Respondentem za aktuální vedení je sportovní manažer, který působí v klubu pod aktuálním, již zmiňovaným manažerem č.3.

5.1.5 Data z výročních zpráv vybraného sportovního klubu

Tabulka 5: Hospodářský výsledek klubu v jednotlivých letech

rok	výsledek hospodaření (v tis. Kč)
2010	-140
2011	-9 562
2012	-715
2013	-6 531
2014	-31
2015	53
2016	216
2017	-1 851
2018	887
2019	3 100
2020	-6 924
2021	-1 564
2022	-1 441

Zdroj: vlastní zpracování z výročních zpráv klubu

Výroční zprávy byly užitečné pro nahlédnutí do problematiky hospodaření klubu. Dalo se z nich vyčíst, že klub ve zkoumaných ročnících měl většinou na konci účetního roku záporný hospodářský výsledek, což je vidět v tabulce č.5. Tabulka začíná v roce 2010, což není autorkou zkoumaná sezóna, stejně jako sezóna 2011. Tyto ročníky do tabulky přidala pouze z důvodu, aby bylo jasně viditelné, že při nástupu manažera č.1 do funkce, již byl dva roky záporný hospodářský výsledek a že tedy již nastupoval do finančně komplikované situace. Kladný hospodářský výsledek byl v sezóně 2015, což tedy byl ročník, kdy klub vyhrál celou soutěž a manažer č.1, který byl v té době ve funkci, v rozhovoru naznačoval, že tento rok měl k dispozici vůbec největší rozpočet a tomu i odpovídá fakt, že na konci účetního roku byl klub v kladných hodnotách. V roce 2018 nastoupil do funkce dle tabulky č.4 manažer č.2 a ten během funkčního období vykazoval pouze kladný hospodářský výsledek. Rok 2020 byl v první půlce spravován manažerem č.2 a v druhé půlce se začátkem nové sezóny manažerem č.3. Hodnota ztráty ale není příliš vypovídající, protože v tomto roce byl svět omezen celosvětovou pandemií Covid-19, tudíž příjmy z reklamy a prodeje nebyly takové, jaké

klub očekával. Během funkčního období manažera č.3 se záporný hospodářský výsledek začíná snižovat.

5.2 Shrnutí rozhovorů

Pro tuto práci byly tedy provedeny čtyři rozhovory. Rozhovor č.1 s externistou, rozhovor č.2 s manažerem č.1, dále to postupuje rozhovor č.3 s manažerem č.2 a rozhovor č.4 je s aktuálním sportovním manažerem.

Tabulka 6:Vztah externisty ke sportovnímu klubu

otázka	Jaký máte vztah ke sportovnímu klubu?
externista	<i>Současně si musím držet odstup, objektivitu. Nerad bych to popisoval nějakým slovem blízký, ale pocházím z kraje a ten vztah je sofistikovanější.</i>

Zdroj: vlastní zpracování

V rozhovoru s externistou se autorka nejdříve věnovala tomu, jaký vztah má externista k danému sportovnímu klubu. Externista se narodil ve městě tohoto klubu, tudíž k danému sportu i týmu má blízko. I přesto si jeho profese vyžaduje, aby jeho vztah byl na profesionální úrovni a jak je v tabulce č.6 uvedeno, tak si respondent musí v současnosti udržovat odstup a objektivitu, takže vztah ke klubu nepopisuje jako blízký, ale jako sofistikovanější. Touto otázkou chtěla autorka ukázat nezájatost a nestrannost respondenta.

Tabulka 7:Obsazování manažerů z vlastních řad

otázka	Jak vnímáte obsazování manažerů, kdy klub sahá do vlastních řad?
externista	<i>Existují dva přístupy, jakým způsobem lze ten klub vést: dosadit do vedoucí pozice hlavního manažera člověka z domácích zdrojů, který prošel klubem v určité fázi své kariéry, je spojen s tím regionem anebo přivést úplně někoho zvenčí, který to má vyčistit, což sledujeme teď v současné chvíli. Dříve se mluvilo se o finančních nedostacích, zadluženosti, protekcionismu, takže ideálně se jeví nějaká varianta, kdy to lze nakombinovat.</i>

Zdroj: vlastní zpracování

Další otázka byla zaměřena na pohled respondenta na obsazování manažerů z vlastních řad. Nejdříve byl rozebrán fakt, že existují dvě možnosti. První je, že klub dosadí manažera z vlastních řad. Ta druhá je, že je zaměstnán manažer z externího prostředí, nezatížený okolními vztahy, což se děje aktuálně. Dle respondenta je potřeba, aby se klub rozhodl, jestli jít první nebo druhou cestou a vidí aktuálně jako správný krok obsazení současného manažera č.3, neboť nastupoval jakožto externí člověk a dorovnal veškeré finanční nesrovnalosti. Do budoucna si ale respondent myslí, že by bylo lepší opět přivést někoho z vlastních řad nebo člověka spojeného s regionem, který do toho zase dodá třeba více těch osobních vazeb. Na druhou stranu mluví o tom, že manažer musí být přísný člověk, a to právě mohla být chyba u manažera č.2, který byl až moc velký kamarád se všemi.

Tabulka 8:Vliv generálního manažera na výkonnost týmu

otázka	Myslíte si, že rozhodnutí generálního manažera můžou mít vliv na herní výkonnost týmu? Jak velký?
externista	<i>Obecně ten business běží tak, že trenéři, sportovní manažer, případně generální manažer, musí pracovat v nějaké shodě. Vy přivedete jenom takového hráče manažersky, kterého trenér chce do týmu. Dopad může mít i vystupování toho manažera, což si myslím, že je aktuálně náš případ, kdy manažer může mít nedobrou pověst a tím pádem třeba spousta hráčů odmítá do toho klubu jít.</i>

Zdroj: vlastní zpracování

Potom autorka s respondentem probrala, zda si respondent myslí, že rozhodnutí generálního manažera můžou mít vliv na herní výkonnost týmu, popřípadě jak velký. Respondent je zastánce toho, že vrcholový management a trenéři musí být ve shodě a pokud je manažer například hodně dominantní nebo dokonce majitel a vybírá hráče a sestavuje tým sám bez konzultací trenéra a managementu, tak je to “cesta do pekel“, takže tam samozřejmě dopad kroků generálního manažera dle jeho názoru je. Respondent také říká, že pokud fungují trenér a manažer dohromady a vybírají tým společně s nějakou dlouhodobou koncepcí, tak je to vždycky výhodnější a manažer poté přivedete jenom takového hráče, kterého trenér chce do týmu. Jak je uvedeno v tabulce č.8 tak respondent tvrdí, že dopad může mít i vystupování toho manažera, což si myslí, že je zrovna aktuální případ autorky vybraného klubu.

Tabulka 9: Proč klub není úspěšný jako dříve

otázka	Co vidíte, jako hlavní příčinu toho, že klub již není tak úspěšný, jak býval?
externista	<i>Mám pocit, že tento klub nikdy nemůže být klubem, který bude sbírat tituly. Pokud dosáhne na úspěch, tak to bude velmi nárazově. Úspěchem pro ten klub bude, pokud nespadne dalších dvacet nebo třicet let a udrží se v nejvyšší lize. Dále pokud udrží aktuálně důležitého hráče, tak ten by mohl garantovat výsledek třeba do 8. místa.</i>

Zdroj: vlastní zpracování

Jako další zásadní téma bylo probráno, co respondent vidí, jako hlavní příčinu toho, že klub již není tak úspěšný, jak býval. Respondent je názoru, že tento klub nikdy nemůže sbírat jeden titul za druhým, avšak pokud udrží současně důležité hráče, tak se může klub v následujících sezónách pohybovat kolem 8. místa. Znovu se u této otázky respondent vrátil k tomu, že současný manažer zlepšil finanční situaci klubu, i díky současnému generálnímu sponzorovi a vrátil finanční stabilitu. Zároveň současný manažer č.3 nemá příliš dobrou pověst, což také není úplně dobrý faktor a respondent tvrdí, že by se do klubu měl vrátit někdo z vlastních řad. Na druhou stranu manažer č.2. byl příliš kamarád se všemi a manažer č.1 zase nezvládl udržet tzv. čistý stůl finančně. Vždy to musí být dle externisty vyvážené a musí to fungovat tak nějak půl na půl a když se to povede namíxovat, tak je to podle respondenta nejlepší varianta. Mnohokrát i v rolích manažerů potom působí bývalí hráči, naprosto bez vzdělání a bez znalosti ekonomiky. A to si respondent myslí, že je cesta do pekel, což byl například případ manažera č.2, ale dle jeho názoru se od tohoto trendu upouští.

Tabulka 10: Úspěšná klíčová rozhodnutí

otázka č.1 poprvé	Jaká vaše klíčová rozhodnutí považujete za úspěšná a proč?
manažer č.1	<i>Privézt do klubu kluky, které jsem vedl jako manažer jinde, vyvráli a hodně doplnili ten tým.</i>
manažer č.2	<i>Nabrat co nejširší kádr, pro doby, kdy budeme mít zraněné hráče v bojích o sestup.</i>
sportmanažer	<i>Příchody hráčů nebo stavba kádru a výsledkem bylo, že tým postoupil až do semifinále.</i>

Zdroj: vlastní zpracování

Rozhovory se všemi manažery byly postavené na čtyřech základních otázkách, které, jak už je výše zmíněno, autorka položila každému manažerovi na začátku i na konci. První otázka byla, jaká klíčová rozhodnutí považují za úspěšná a proč. Zajímavé je, že každý manažer působil v klubu za jiných podmínek, a i přes to všichni mluvili o sportovní stránce, především o složení týmu a příchodech hráčů.

Manažer č.1 považuje za úspěšné klíčové rozhodnutí, že přivedl s sebou do klubu hráče a trenéry, které měl pod sebou i v jiném klubu. S tímto složením, které do klubu přivedl, dokázal totiž o pár let později vyhrát titul mistra české nejvyšší soutěže a byl to vůbec první titul, který tento klub získal. Manažer č.2 přebíral klub v horší situaci. Z tabulky č.4 je jasné, že klub přebíral na jedenáctém místě. Situaci popisoval tak, že do této role byl "hozen" a bylo dohodnuto, že to bude pouze do doby, dokud klub nenajde na manažerskou pozici adekvátní náhradu. Proto jako úspěšné klíčové rozhodnutí považuje, že nabral co nejširší kádr, pro případ zranění hráčů v bojích o udržení v nejvyšší soutěži. Poslední rozhovor byl uskutečněn s aktuálním sportovním manažerem, který do klubu nastoupil před čtyřmi lety, minulý ročník působil jinde, ale v letošním roce se do klubu opět vrátil. Za úspěšné klíčové rozhodnutí také považuje stavbu kádru a příchod klíčových lídrů a dle jeho slov nejenom za těmi jde letošní úspěch. Při této otázce také zmínil, že pro sestavování týmu měl klub největší rozpočet, co během jeho působení kdy měl k dispozici a co kdy v klubu byl.

Tabulka 11: Úspěšná klíčová rozhodnutí podruhé

otázka č.1 podruhé	Jaká vaše klíčová rozhodnutí považujete za úspěšná a proč?
manažer č.1	<i>Mít odvalu na vyloučení trenérů a přesvědčení do funkce nových trenéru.</i>
manažer č.2	<i>Vytváření koncepce pro budoucnost klubu, protože podle toho se může řídit další management.</i>
sportmanažer	<i>Skladba toho kádru, vše do sebe zapadlo.</i>

Zdroj: vlastní zpracování

Manažerům autorka na konci položila otázku znovu, protože jak už bylo řečeno, tak chtěla zjistit, zda během rozhovoru přehodnotili svou odpověď. Manažer č.1 a č.2 přeci jenom přidali k jejich přechozí odpovědi i jiná důležitá rozhodnutí, která museli udělat.

Manažer č.1 řekl, že pro něj bylo těžké a důležité rozhodnutí vyloučení trenérů, protože to byli jeho přátelé a nefungovala s nimi souhra trenérského týmu a hráčů. Také dodal, že další klíčový krok byl zisk nové trenérské dvojice, která trénovala mistrovský tým. Manažer č.2 přidal ke své předchozí odpovědi, že jako důležité a dobré rozhodnutí považuje vytváření koncepce pro budoucnost klubu. Mluvil o tom, že touto koncepcí se mohlo řídit další vedení a že toto město si říká o vytvoření rodinného klubu, kde zaměstnanci od vedení a hráčů až po uklízečku nebudou koukat na to, kolik času v práci tráví a budou klub milovat. Sportovní manažer své rozhodnutí nezměnil, ani nic nedoplnil.

Tabulka 12: Špatná klíčová rozhodnutí

otázka č.2 poprvé	Jaká vaše klíčová rozhodnutí hodnotíte naopak negativně a proč?
manažer č.1	<i>Nepovedlo se nahradit klíčové osobnosti, měla nastat radikálnější přestavba.</i>
manažer č.2	<i>Přílišná schovávavost směrem k hráčům, bral jsem to moc podle sebe, když jsem byl já hráč.</i>
sportmanažer	<i>Chtěl bych a je to můj cíl, aby v tom klubu všichni táhli za jeden provaz ještě víc než do teď.</i>

Zdroj: vlastní zpracování

Jako další musela přijít otázka naopak na negativní rozhodnutí. U této otázky byly odpovědi opatrnější a různorodé. Manažer č.1 vidí jako hlavní příčinu herního propadu a hodnotí negativně, že nedokázal nahradit klíčové hráče a říká, že měl sáhnout po radikálnější přestavbě. Manažer č.2 zase mluví o tom, že byl ke všem hráčům příliš shovívavý, protože si myslel, že pro ten klub žijí a nemusí mít nad sebou pomyslný bič a pevnou ruku. Sportovní manažer nedokázal zmínit přímo negativní rozhodnutí, ale přeje si a je to jeho cíl, aby v klubu všichni více táhli za jeden provaz.

Tabulka 13:Špatná klíčová rozhodnutí podruhé

otázka č.2 podruhé	Jaká vaše klíčová rozhodnutí hodnotíte naopak negativně a proč?
manažer č.1	<i>Nepovedl se mi dostatečně a kvalitě obměnit ten kádr poté, co odešli klíčoví hráči.</i>
manažer č.2	<i>Nebýt měkký, to je obrovský poučení, mít tu přísnou ruku.</i>
sportmanažer	<i>Dělat kroky takový, aby všichni táhli za jeden provaz, to se ne vždycky úplně děje.</i>

Zdroj: vlastní zpracování

Na konci rozhovoru na tuto otázku nakonec úplně jiné odpovědi nebo doplnění nepřišlo. Manažer č.1 opět mluvil o obměně kádru po odchodu klíčových hráčů, doplnil, že se obměna nepovedla v následujících třech letech jeho funkčního období i proto, že je to malé město s menším rozpočtem a je těžké někoho nového přivést. Manažer č.2 i sportovní manažer mluvili o tom samém jako u předchozí odpovědi.

Tabulka 14:Sympatie ke klubu

otázka	Byl jste příznivcem klubu již před nástupem do funkce?
manažer č.1	<i>No jasný, já jsem tam hrál, takže jsem byl, i když jsem působil jako manažer jinde.</i>
manažer č.2	<i>Je to pro mě srdcová záležitost. Vrátil jsem se tam, postavil jsem si tam dům a pro mě není nic víc.</i>
sportmanažer	<i>Už na to koukám z nadhledu, ale teď jsem tady a přeji si, aby byl tenhle klub úspěšný.</i>

Zdroj: vlastní zpracování

Z další otázky, zda byl respondent příznivcem klubu již před nástupem do funkce, autorka chtěla zjistit, jestli je pravda, že první dva manažeři měli vztah ke klubu užší a

bližší, zatímco nové vedení je spíše z vnějšího prostředí, nezátížené okolními vazbami. Hypotéza se potvrdila. První dva manažeři za klub v mládí hráli a klubu jsou odevzdaní, manažer č.1 dnes v klubu trénuje mládež. Manažer č.2 sice v klubu již nepracuje, avšak ve městě žije a klub je pro něj srdcová záležitost. Nové vedení, konkrétně tedy sportovní manažer, z města nepochází a v rozhovoru uvedl, že na to kouká z nadhledu a bere to více jako práci. Ale samozřejmě má klub rád a přeje si úspěch.

Tabulka 15: Původ do funkce manažera

otázka	Jakým způsobem jste se k funkci manažera dostal?
manažer č.1	<i>Hrál jsem za tento klub a když jsem působil jinde, tak mi přišla nabídka a já ji přijal.</i>
manažer č.2	<i>Nemyslel jsem, že tuhle funkci budu dělat, byl jsem člen představenstva a najednou jsem byl vybrán na místo generálního manažera, mělo to být jen dočasné.</i>
sportmanažer	<i>Výběrovým řízením, byl jsem v jiném klubu, váhal jsem, jestli se přihlásit ale výzva vyšší soutěže vyhrála.</i>

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka, jak se manažeři do funkce dostali, byla také klíčová, neboť odpověď potvrzuje nebo vyvrací fakt, že pokud byl vztah ke klubu užší a manažer se v klubu pohyboval již dříve, tak se do funkce dostal spíše přes známost, zatímco pokud v klubu nepůsobil, musel projít oficiální cestou tzn. pohovorem. Tento fakt může ukázat, jak působí vazba manažer klubu na způsob vedení a vztahy. Manažer č.1 a č.2 se do klubu dostali spíše “neoficiální“ cestou a byli osloveni klubem, zatímco sportovní manažer prošel výběrovým řízením. Tato skutečnost potvrzuje to, co v rozhovoru potvrdil externista, který popisoval, že manažer č.1 byl v klubu oblíbený, během jeho vedení ale nastaly finanční nesrovnalosti a manažer č.2 byl “kamarád“ se všemi. Manažer dle externisty pravděpodobně musí být velká persona a je potřeba být i přísný. Aktuální sportovní manažer byl vybrán z externího prostředí. To byla pro klub aktuálně velmi pravděpodobně správná cesta, aby došlo k pročištění ekonomických nesrovnalostí, ačkoli se dá konstatovat, že pomalu “vymírá rodinný duch“ vybraného klubu, neboť nikdo ze starého vedení v klubu již není. Na druhou stranu i současný generální manažer z externího prostředí má své nevýhody, protože má dle slov externisty nedobrou pověst, a to může některé hráče či trenéry také odradit od vstupu do klubu.

Tabulka 16: Rozpočet

otázka	S jakým rozpočtem jste operoval oproti svému předchozímu kolegovi?
manažer č.1	<i>Celkem stejný, jenom v tom vítězném ročníku byl vyšší.</i>
manažer č.2	<i>Ty rozpočty se zvedaly, přechází manažer měl horší situaci než já.</i>
sportmanažer	<i>Letošní sezónu byl největší rozpočet, co tu byl.</i>

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka týkající se rozpočtu sloužila pouze k zjištění, jaký manažer měl výhodu a měl více finančních prostředků pro sestavení kádru a jaký méně. Odpovědi prozrazují, že rozpočet se každoročně, především díky generálnímu sponzorovi, zvyšuje. Manažer č.1 měl tedy nejméně prostředků pro sestavení týmu, pouze v mistrovském ročníku se rozpočet i díky výsledkům a vybranému vstupnému zvýšil. Klub, ale nepředával manažerovi č.2 v nejlepší ekonomickém stavu a manažer č.2 měl také rozpočtově složitou situaci, navíc skládal širší kádr, který stojí více financí. Sportovní manažer konstatoval, že v letošním ročníku měl k dispozici největší rozpočet, který kdy v klubu byl a mohl si dovolit velká zvučná jména.

Tabulka 17: Investování rozpočtu

otázka	Do čeho jste investoval nejvíce financí? Proč?
manažer č.1	<i>Řekl bych, že řádově kolem 50 % možná i 60 % toho rozpočtu tvoří ty hráčské odměny.</i>
manažer č.2	<i>Tak nejvíce se investuje do hráčů. My jsme se snažili vytvářet podmínky pro hráče, různě upravovali kabinu, zázemí kolem, prostor pro manželky.</i>
sportmanažer	<i>Jednoznačně stavba kádru, to je nejdražší položkou v klubovém rozpočtu.</i>

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka, do čeho investovali manažeři nejvíce financí, pomohla odhalit, že ve sportovním klubu se nejvíce investuje do složení kádru a všichni dotazovaní manažeři to tak i dělali. Manažer č.2 se i v rámci jeho, jak již bylo zmíněno, hodné a přátelské povahy snažil, co nejvíce zvelebit i zázemí a prostory nesportovního charakteru. Z rozhovorů lze konstatovat, že aktuální sportovní manažer měl tedy skutečně nejvíce financí, které vložil do sestavení kádru.

Tabulka 18: Zisk nových sponzorů

otázka	Podařilo se klubu ve vašem funkčním období získat nové sponzory?
manažer č.1	<i>Nějaký nový partnery jsme samozřejmě přivedli, ale oni některý zase třeba uhynuli nebo skončili.</i>
manažer č.2	<i>Když se podíváme do našeho regionu, tak je hrozně složitý hledat nový partnery. My jsme to udělali cestou nadace anebo jsme dělali zápas pod širým nebem, zase něco nového. Snažili jsme se odlišit od ostatních týmů. Tenkrát jsme takovým způsobem přesvědčili partnera Stebal.</i>
sportmanažer	<i>To není úplně na mě, ale vím, že podařilo.</i>

Zdroj: vlastní zpracování

Na zisk sponzorů se autorka ptala z důvodu, že právě partneři mají velké procento podílu na klubovém rozpočtu a díky nim si klub může pořídit dražší hráče nebo je lépe odměňovat. Z rozhovorů bylo zjištěno, že všem manažerům se povedlo získat alespoň jednoho nového sponzora. Manažerovi č.2 se dokonce podařilo získat partnera, který je i v současnosti druhým nejdůležitějším klubovým partnerem. Je potřeba konstatovat, že všichni dotazovaní manažeři tuto pravomoc dělali správně.

Tabulka 19: Zapojování mládeže do mužstva

otázka	Jaký byl váš přístup k rozpoznávání, rozvíjení a zapojování mladých talentů v organizaci?
manažer č.1	<i>Sledoval jsem naše juniory. Přivedl jsem mladé kluky z jiného klubu a zapojovali se postupně. Nicméně myslím si, že na tuhle činnost je potřeba využívat odborníky.</i>
manažer č.2	<i>Několikrát jsem sahal i do juniorky, já jsem věděl, že nám tam vyrůstají šikovný kluci. Zapojili jsme tuším nějakých 12 nebo 15 hráčů z té naší juniorky.</i>
sportmanažer	<i>To je složitější v tom, že mládežnické týmy se každý rok zachraňují v nejvyšší soutěži, mají starosti s tím se zachránit a nechcete je oslabovat. Na druhou stranu, co se týče dospělého mužstva, tak my máme jeden z nejmladších týmů v soutěži.</i>

Zdroj: vlastní zpracování

Zapojování juniorů je velmi důležitý faktor, protože zapojení juniorů může klubu ušetřit spoustu peněz, jelikož mladší hráči podepíší smlouvu i na delší dobu a za

výhodnější cenu, neboť chtějí za každou cenu hrát v nejvyšší soutěži, proto byla tato otázka důležitá. První dva manažeři juniory zapojovali hojně, manažer č.2 dokonce mluvil o konkrétních dvou jménech, ve kterých viděl velkou naději, avšak mluvil o tom, že neustáli tlak trenérů a vnímá to jako velkou škodu. Aktuální sportovní manažer zase konstatoval, že aktuální juniorský tým se již více sezón zachraňuje, takže tam nejsou takové kvality a ani je klub nechce oslabovat. Zároveň zmiňoval, že i přesto klub má jeden z nejmladších týmu v soutěži, a to je i z důvodu, že je těžké do města přivést někoho, kdo má rodinu.

Tabulka 20:Obtížné rozhodnutí

otázka	Kdy jste musel udělat obtížné rozhodnutí a jaký byl výsledek?
manažer č.1	<i>Odvolání těch trenérů, ale byli tam už i vyhrocené vztahy s hráči, nakonec to bylo správné, protože ten tým se vzpamatoval.</i>
manažer č.2	<i>Odvolání trenéra, v důsledku jsem šel dělat trenéra já, a to bohužel bylo nešťastné.</i>
sportmanažer	<i>Rozhodnutí tam byly ať už finančního rázu nebo postoupení hráče do jiného klubu. Zobchodovali jsme ho do jiného klubu a výsledek byl finančně výhodný.</i>

Zdroj: vlastní zpracování

Z této otázky autorka chtěla zjistit, co pro manažery bylo těžké rozhodnutí a jestli správně odhadli, zda výsledek bude výhodný nebo nevýhodný pro klub. Manažer č.1 hodnotí jako nejtěžší rozhodnutí odvolání dvojice trenérů, které považoval za své přátele. Zároveň konstatoval, že se toto rozhodnutí ukázalo jako správné, protože přivedl nové trenéry, kteří společně s managementem sestavili vítězný tým. O své rezignaci na postu manažera vůbec respondent nemluvil. Manažer č.2 také hovořil o odvolání trenérů s tím rozdílem, že do pozice trenéra nastoupil on sám a současně tedy zastával pozici manažera a trenéra. To hodnotí zpětně jako opravdu špatné rozhodnutí a znovu by to už neudělal. Třetí manažer mluvil o odvolání hráče a výsledek hodnotí jako finančně výhodný pro klub.

Tabulka 21: Spolupráce a podpora trenérů

otázka	Jaká byla spolupráce s trenéry a jaká byla vaše role při podpoře jejich pracovního úsilí?
manažer č.1	<i>Ten vztah byl takový, že my jsme doplňovali tým a víme, že ten manažer nikdy nemůže mluvit do sestavy, takže my jsme se snažili hledat ty posily. Ta spolupráce byla standardní a korektní.</i>
manažer č.2	<i>Já jsem s trenéry rád mluvil a považuji komunikaci mezi managementem za nejdůležitější. Přišla nová sezóna a já jsem udělal pohovory s hráči, hledal jsem nového trenéra a oni přišli za mnou ty hráči a řekli, jestli bych u toho mohl zůstal. Tam přišla ta chyba, já jim uvěřil.</i>
sportmanažer	<i>Na dennodenní bázi komunikace a složení sestavy. Herní projev zodpovídají ze 100% trenéři, ale jako člověk z kanceláře to s nimi konzultujete.</i>

Zdroj: vlastní zpracování

Z této otázky autorka potřebovala zjistit, zda v klubu probíhala spíše direktivní rozhodnutí nebo vše v klubu probíhá na bázi spolupráce a komunikace. Hypotéza, že spolupráce byla na dobré úrovni se potvrdila, neboť všichni dotazovaní manažeři prozradili, že složení týmu vždy konzultují a všichni respondenti toto jednání považují za zásadní aspekt pro dobrý tým a klub. Manažer č.2 také mluvil o tom, že možná navštěvoval kabinu hráčů z pohledu manažera někdy zbytečně moc a že by to už nedělal, kdyby se někdy do budoucna měl opět stát manažerem.

Tabulka 22: Udržení finanční rovnováhy a konkurenceschopnosti

otázka	Jak jste udržoval rovnováhu mezi konkurenceschopností týmu a finanční stabilitou?
manažer č.1	<i>To je vždycky těžký. Snažil jsem se to dělat tak, že hráči, kteří tam byli dražší, zkušenější a táhli ten tým, tak je doplňovat třeba mladými hráči, kteří měli perspektivu a s těmi mladými hráči podepsat dlouhodobější smlouvy.</i>
manažer č.2	<i>Je potřeba se podívat, co je na trhu a co chcete přivést. Musíte mít cca sedm skvělých hráčů a potom je potřeba vyjednávat během sezóny na další sezónu. Takže tam si myslím, že je rozložení financí. Mně se o tom těžce mluví, protože jsme žádný úspěch neměli za mého působení.</i>
sportmanažer	<i>To je každo-sezónní boj. Jsou prostě kroky, kdy do sezóny jdete s rozpočtem, který nepřesahujete a pak jenom řešíte případné úspory, viz ten případ toho hráče.</i>

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka, jak manažer udržoval rovnováhu mezi konkurenceschopností týmu a finanční stabilitou, je důležitá, protože z ní lze poznat, zda manažeři neudělali chybu například při nákupu hráčů a zda správně z tohoto hlediska hospodařili s rozpočtem. Z odpovědí vyplývá,

že všichni respondenti tuto funkci dělali vlastně identicky, kdy se snažili postavit základní lídry a poté doplnit tým dle možností levnějšími hráči.

6 Identifikace klíčových manažerských rozhodnutí

Ze všech dat mohu být konečně vyhodnocena konkrétní manažerská rozhodnutí, která ve vybraném sportovním klubu stála za tím, že se tento klub dlouhodobě nachází na spodních příčkách tabulky nejvyšší české soutěže.

Je potřeba říct, že externista i současný sportovní manažer v rozhovorech naznačili, že vnímají, že klub se středně velkým rozpočtem se nemůže pohybovat na lepším než celkovém osmém místě a v budoucnu bude spíše úspěch, pokud klub bude dále působit v české nejvyšší soutěži.

Jak je již ukázáno v předešlé kapitole, tak každý dotazovaný manažer dokázal identifikovat určitá pozitivní i negativní klíčová rozhodnutí, která během svého působení učinil.

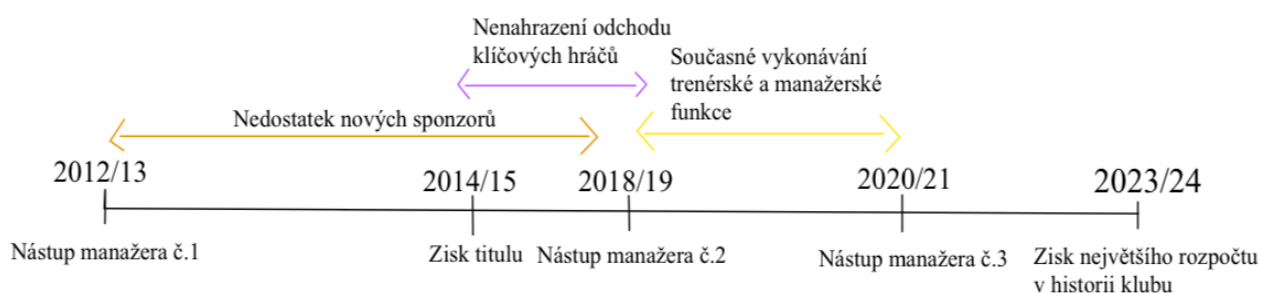
První manažer za úspěšná rozhodnutí považuje podepsání smluv s klíčovými hráči a odvolání trenérů, kteří mu byli blízcí. V důsledku těchto rozhodnutí klub dokázal poprvé vyhrát českou nejvyšší soutěž. Druhý manažer za úspěšné rozhodnutí považuje vytvoření širokého týmu na boje o záchranu existence v soutěži a jeho snahu vytvořit koncepci rodinného klubu, kterou se mohl řídit i další management. Bohužel pro klub, na tuto filosofii nebylo navázáno a snahy manažera č.2 jsou tedy pohřbeny. Třetí manažer také zmínil příchod důležitých hráčů a dobré sestavení týmu. V tomto případě byl důsledkem taktéž skok v tabulce na konečné čtvrté místo.

Jako špatné klíčové rozhodnutí manažer č.1 považuje, že se mu nepodařilo nahradit klíčové hráče, kteří z klubu po mistrovském ročníku odešli a přiznává, že měl sáhnout po radikálnější přestavbě. Kvůli této chybě klub dlouho neopustil spodní příčky tabulky. Druhý manažer mluvil o tom, že jednoznačně neměl být, jak sám řekl, tak měkký a shovívavý směrem k hráčům, protože to bral dle své povahy jakožto bývalého hráče a neuvědomil si, že hráči nad sebou potřebovali i “zvednutý prst“ a ne pouze vlídné chování. Třetí manažer nedokázal označit špatné rozhodnutí a přál by si, aby v klubu všichni táhli více za jeden provaz.

Když si tyto informace autorka spojí do souvislosti s rozhovorem s externistou, výsledek ideálního manažera se jeví jako osobnost mezi současným manažerem, který není příliš oblíbený, má nedobrou pověst a důsledkem této pověsti je odchod pracovníku z managementu klubu a neochota hráčů do klubu přijít, na druhou stranu dokázal získat od sponzora nejvyšší finanční obnos, který v klubu kdy byl a podařilo se mu srovnat

finanční nesrovnalosti a manažerem č.2, který byl příliš na přátelské vlně, chtěl, aby všichni klub milovali, dýchali pro něj a dávali do klubu vše bez potřeby negativní motivace. Ani jedna varianta se nejeví jako ideální, takže by se dalo polemizovat, že ideální manažer byl manažer č.1, který uměl být tou manažerskou personou a zároveň měl v klubu přátelské a bližší vztahy, což je také důležité. V tomto případě uměl najít balanc, avšak problém nastal ve finančních nesrovnalostech, které nedobře působily na rozpočet klubu a klub hospodařil během jeho působení v mínusu.

Obrázek 5: Časová osa událostí v klubu



Zdroj: vlastní zpracování

Autorka se tedy pohybuje postupně po časové ose od roku 2012 a jako výsledek by označila těchto 5 příčin, které vedly k hernímu propadu. Samozřejmě je potřeba konstatovat, že nikdy není pouze jedna činnost, která stojí za herním propadem, ale je to vždy součinnost více nepříznivých situací a kroků. Autorka v této práci vyzkoumala těchto 5 hlavních příčin:

- 1) Manažer č.1 – získal pouze pár nových sponzorů + nezvládl klub dostat ze záporného hospodářského výsledku tzn. že v klubu docházelo ke špatnému rozložení financí
- 2) Manažer č.1 – následující tři ročníky nezískal po odchodu klíčových hráčů nové lídry, kteří by zvedli výkonnost mužstva
- 3) Manažer č.2 – nedostatečná znalost ekonomického fungování klubu
- 4) Manažer č.2 – přehnaná shovívavost, špatné odhadnutí povahy hráčů, nedostatečné oddělení profesionálního a přátelského vztahu
- 5) Manažer č.3 – komplikovaná a lidem nesympatická povaha

Celkem autorka definovala jedenáct momentů, které zásadně ovlivnily fungování klubu během posledních dvanácti let.

- 1) Výběr manažerů, kteří mají dobré vztahy v klubu ale bez řádného ekonomického vzdělání
- 2) Špatná správa financí
- 3) Hospodaření se záporným výsledkem
- 4) Špatný odhad situace odchodu klíčových hráčů a nedostatečné nahrazení jejich role
- 5) Přílišný demokratický způsob vedení s absencí přísnějšího vedení a vytvoření nedostatečné autority od hráčů směrem k manažerovi (zároveň trenérovi)
- 6) Obsazení třech funkcí (manažer, trenér, člen představenstva) jednou osobou
- 7) Odchod manažera č.2 z klubu a změna v představenstvu klubu
- 8) Dosazení do pozice generálního manažera člověka od titulárního partnera
- 9) Vylepšení partnerství s titulárním partnerem
- 10) Zisk více prostředků pro nákup dražších hráčů
- 11) Příliš komplikovaná a nesympatická povaha manažera

7 DISKUZE

V teoretické části se autorka dozvěděla, že manažer má jakési vrozené a získané vlastnosti a různé role, které se navzájem prolínají. Dle toho, co se v rozhovorech o respondentech dozvěděla si myslí, že všichni manažeři tyto vrozené vlastnosti jako je empatie, přirozená autorita nebo potřeba řídit mají, avšak nedokázali s těmito vlastnostmi správně pracovat a uplatňovat je.

Konkrétně u manažera č.1 selhaly role řešitel problémů, realizátor změn a plánovač. Je potřeba zmínit, že v první části funkčního období tyto role zvládal výborně a dokázal je správně kombinovat, například jako dobrý řešitel problémů se prokázal, když nastal konflikt mezi trenéry a hráči, a i přes to, že trenér byl jeho kamarád, tak se dokázal od tohoto faktu odpoutat a trenéra odvolat. V druhé části funkčního období nebyl po mistrovském titulu, manažer č.1 nedokázal vykonat zásadní změnu, která by vyřešila problém, ve kterém se klub nacházel. Co se dovedností týče, tak tento manažer dokázal velmi dobře využívat ty lidské. Je to dané i tím, že v klubu již dříve hrál a jak je řečeno výše, tak v klubu měl dobré přátelské vztahy. Naopak koncepční dovednosti jsou ty, které ho později zradily, neboť si nedokázal správně zanalyzovat a naplánovat obnovu kádru, nerozložil dobře finance a nedokázal klub dále řídit. Nakonec sám z pozice rezignoval.

Manažer č.2 měl velké cítění a emoční vztah ke klubu, snažil se být dobrým vychovatelem a tvůrcem týmu. I přes to se mu nepovedlo, odhadnout hráče a trenéry, kteří by k sobě charakterově seděli a tvořili dohromady dobrý tým. V rámci managementu naopak byl klub v synergii, kdy všichni táhli za jeden provaz a manažera měli rádi. Velká chyba nastala, když se manažer č.2 vrhnul současně do role trenéra a manažera, ve které zůstal dvě sezóny, a tento omyl stál za nepříznivými výsledky, protože hráči nebyl příliš respektovaný a nestíhal odvádět manažerskou i trenérskou práci dostatečně kvalitně.

Také je důležité zmínit, že i přesto, že je tato práce zaměřena na manažerská rozhodnutí, tak dle kapitoly role akcionářů v rozhodovacím procesu klubu má nemalý vliv na výkonnost mužstva také představenstvo potažmo vlastníci. Právě představenstvo, v jehož čele je několik posledních let vždy člověk od generálního sponzora, přišlo s tím, aby manažer č.2 funkci manažera opustil a do této funkce dosadili aktuálního manažera č.3. Toto rozhodnutí lze hodnotit jako klíčové, neboť i díky tomuto spojení klub letos získal nejvíce financí pro nákup hráčů a dle letošního

konečného umístění se toto rozhodnutí dokonce jeví jako velmi dobré. Jak bylo konstatováno, tak do budoucích let by možná bylo dobré kvůli manažerovo vystupování obsazení této pozice změnit.

Manažera č.3 je velice dobrý analytik, plánovač, realizátor změn a nositel zdrojů. Dokázal klub finančně ozdravit a společně s managementem a trenéry poskládal mužstvo, které v letošním ročníku vybojovalo 4. místo. V čem je jeho slabina je právě lidská stránka. Lidské dovednosti se z popisu respondentů zdají být velmi špatné, vztahy v managementu nejsou příliš dobré a manažer nemá nejlepší pověst, což může být i další faktor do budoucna, proč do klubu hráči nebudou chtít.

Tři ze čtyř rozhovorů proběhly v Praze ve veřejných prostorech na poslední rozhovor autorka musela jet přímo do města, kde klub vykonává sportovní činnost a kde zároveň sídlí management klubu. Všechny rozhovory trvaly cca 45 minut. Respondenti byli velice příjemní a otevření tématu. O práci se zajímali a na otázky velice otevřeně odpovídali. Nejupřímnější odpovědi dle autorky subjektivního pocitu přišly od manažera č.2 a od externisty. Velmi podrobně se vyjádřili ke všem situacím a poměrně otevřeně projevovali svůj názor na lidi a scénáře, které se v klubu odehrály. Nejvíce opatrný, zcela logicky, byl současný sportovní manažer, neboť v klubu aktuálně působí, a i přes to, že byl informován, že respondentovo jméno i klub zůstane anonymní, tak některé odpovědi byly velmi obecné a bylo potřeba se doptávat, aby respondent prozradil více.

Odpovědi na otázku, jaká klíčová rozhodnutí považují za úspěšná mají jistou podobnost. Manažeři zmiňovali především změnu na trenérském místě nebo stavbu kádru. Tento typ odpovědi byla očekávaná, avšak autorka se domnívala, že budou za klíčové také považovat zisk nových partnerů nebo dosazení zaměstnance na určitou pozici. Naopak odpovědi, na otázku, jaká klíčová rozhodnutí považujete za neúspěšná, se lišily. Bylo očekáváno, že respondenti v této odpovědi nebudou zcela sdílní, ale byli.

Motivem pro tuto práci byl fakt, že fanoušci klubu, kterým je i autorka, často nevědí, že za výkonem mužstva nestojí pouze trenér a hráči ale že ten tým tvoří společně s trenéry i management. V této práci autorka chtěla potvrdit, že tomu tak je a management má velký podíl na herním projevu mužstva. Tato hypotéza se potvrdila nejen v teoretické části ale i v části praktické, kdy externista přímo tento podíl potvrdil a manažeři popisovali procesy vybírání hráčů, trenérů nebo práci s rozpočtem, kde z popisu nepřímou vychází realita vlivu činností managementu na herní projev.

Dalším námětem pro tuto práci byla touha zjistit, kde nastaly chyby, které zapříčinily téměř každoroční postavení klubu na konci bodové tabulky. Autorka si myslela, že je to způsobeno tím, že tento klub je klubem se středně velkým rozpočtem a nemá tudíž dostatek financí na nákup kvalitních hráčů nebo na nabídnutí dostatečně velkého obnosu za výkony hráčů. Za nedostatkem kvalitních hráčů také viděla nepříznivé podmínky v kraji nebo nedostatek kulturního vyžití oproti největším městům v České republice. Obě tvrzení jsou pravdivá, skutečně velkou roli hraje geografické postavení města a nedostatek kulturního vyžití pro rodiny hráčů nebo i špatné životní prostředí stejně jako fakt, že klub má středně velký rozpočet a nevyrovná se nejbohatším klubům. I přesto se v některých ročnících jako například v letošním 2023/2024, v ročníku 2014/2015 nebo i 2012/2013 klubu podařilo uhrát slušný výsledek a lze konstatovat, že klub má perspektivu na pohybování se okolo celkového osmého místa pravidelněji, pokud s rozpočtem bude nakládáno správně. Dle autorky názoru by klub nebyl tak často na posledních příčkách, kdyby se minulému vedení, především manažerovi č., podařilo navázat na kladný hospodářský výsledek a v roce 2017 nebyl klub opět v záporu. Také samozřejmě došlo k zanedbání situace po mistrovské sezóně, kdy, jak již bylo řečeno, management dostatečně nereagoval na odchod hráčů.

V letech 2018, 2019 byl předpoklad, že nedobré výsledky klubu byly opět způsobeny nedostatečným množstvím financí. Tvrzení ale práce vyvrátila, protože z rozhovoru je jasné, že vedení se v těchto letech podařilo získat velice významného sponzora, opět se navýšil rozpočet a klub hospodařil až do začátku pandemie Covid-19 s kladným hospodářským výsledkem. Také bylo řečeno, že klub se snažil zvyšovat příjmy ze speciálních akcí. Například uspořádáním utkání pro desetitisíce diváku pod širým nebem. Další, kdo tvrzení vyvrátil byl samotný manažer č.2, který v těchto letech v klubu působil. Sám mluvil o tom, že byl příliš benevolentním manažerem a nebyl takovou personou, jakou byl v jeho hráčských letech a jakou by manažer měl být. Sám dodnes nechápe, kde se stala chyba, protože hráči, které do klubu s týmem přivedl, byli papírově velmi silní a zkušení, avšak na výkonnosti mužstva to vidět nebylo. Asi největší chybou, které se manažer dopustil, bylo vykonávání třech funkcí najednou. To, že byl manažer č.2 zároveň trenérem autorka věděla, avšak netušila, že působil zároveň také v představenstvu klubu. Jako problém autorka vykonávání trenérské a manažerské funkce zároveň neviděla, neboť vnímala, že manažer má klub velmi rád a myslela si, že díky jeho oddanosti bude dobrým trenérem i manažerem.

U nového vedení bylo naopak k zamyšlení, jak je možné, že se mužstvu podařilo v letošním roce podávat velmi dobré výkony, ačkoli nebyli konzistentní a tým si procházel obdobím úspěchu i obdobím proher, tak na konci sezóny se mužstvo umístilo velmi dobře. Hypotéza zněla, že klub pod novým vedením, které nemá ke značce citovou vazbu, vylepšil partnerství s titulárním partnerem, zmodernizoval sociální síť, marketingovou komunikaci, zvýšil tržby z reklam a obecně napravil ekonomický chod klubu, díky tomu zvýšil svůj rozpočet a měl více prostředků pro nákup kvalitních hráčů. Všichni respondenti hypotézu svými odpověďmi potvrdili. Na druhou stranu autorka zjistila odpověď na otázku, proč fanouškovská základna, skanduje několik let pro odvolání současného manažera. Všichni respondenti, až na současného sportovního manažera, nezávisle na sobě vysvětlovali, že není náhoda, že nikdo ze zaměstnanců z předchozích let již v klubu není a celý management je obměněný. Na první pohled to vypadá jako změna k lepšímu na druhou stranu vybraný sportovní klub si říká o vytvoření rodinného konceptu.

8 ZÁVĚR

Cílem práce bylo identifikovat klíčová manažerská rozhodnutí, která se odehrála ve vedení klubu a při kterých začalo docházet ke zhoršení výkonů A-mužstva a vyzkoumat, jaké kroky k tomuto propadu mohly vést.

V teoretické části se autorka seznámila s tím, jaký by měl správný manažer teoreticky být a jak by měl správně provádět manažerské činnosti. Tyto znalosti využila k porovnání charakteru jednotlivých manažerů a dle jejich odpovědí zhodnotila jaké manažerské role jsou jejich silnou a jaké naopak slabou.

Vzhledem k provedeným rozhovorům a upřímným odpovědím respondentů se podařilo identifikovat pět hlavních chyb, kterých se klub, respektive manažeri dopustili. Tyto chyby identifikovali samotní respondenti a autorka si tyto informace dala do souvislosti s informacemi získaných z tabulek a rozhovorů. U manažera č.1 se podařilo z rozhovoru zjistit a sám přiznal, že se mu nepodařilo správně zareagovat na odchod klíčových hráčů a nedokázal dát mužstvu nový impuls po vyhrané sezóně. Důsledkem tohoto kroku bylo v následujících sezónách špatné celkové umístění. Také rozhovor prozradil, že během svého funkčního období získal pouze pár nových sponzorů, z čehož vyplývá, že neměl dostatečně velký rozpočet pro nákup hráčů. Současně dle dat z tabulky č.5, ve které jsou uvedeny hospodářské výsledky klubu v jednotlivých letech, bylo vyzkoumáno, že klub se v tomto funkčním období nacházel v záporném hospodářském výsledku. Z této informace a z odpovědi externisty vyplývá, že manažer č.1 ne příliš dobře hospodařil s rozpočtem, který měl. Další chyba nastala v obsazování manažerské pozice bývalými hráči, kteří nemají odborné ekonomické znalosti. Problematiku obsazování bývalých hráčů do manažerských pozic byla probrána s externistou, který sám potvrdil, že je to špatná cesta. Na druhou stranu se jeví jako správné, aby v takto vysoké funkci byl člověk, který klub má rád a záleží mu na něm, protože je to klub v malém městě, založený na rodinném fungování a není dobře, pokud fanoušci v takto vysoké pozici vidí osobu, které na klubu záleží pouze po té stránce pracovní a je veřejně známo, že se o klubu nedobře vyjadřoval. U manažera č.2 cit a náklonost ke klubu nechyběla, avšak ten neodhadl povahu hráčů a vystupování směrem k nim. Manažer dle jeho slov byl až moc hodný, vlídný a uznal, že správný manažer musí umět být i přísný, což on v této funkci nebyl. Velká chyba byla i obsazení dvou funkcí najednou, o čemž mluví i teorie, která říká, že pravomoci musí být správně delegovány.

Dle autorky názoru klub udělal správné rozhodnutí, když do vedení poslal odborníka, který dané funkci rozumí. Manažer č.3 zbavil klub finančních nesrovnalostí a dokázal na sezónu 2023/2024 vyjednat nejvyšší rozpočet, se kterým klub kdy hospodařil. Díky tomu sportovní manažer měl dostatečné množství prostředků na vyjednávání s lepšími hráči a z toho vyplynulo lepší umístění. Také je klub pod novým vedením i přes stále trvající záporný hospodářský výsledek finančně stabilnější. Problém tkví v tom, že aktuální manažer má nedobrou pověst, a to může být důvod pro budoucí konflikt nejen mezi fanoušky a vedením ale i mezi hráči a vedením. Co se týče sportovního manažera, tak jeho výkonnost nelze hodnotit, jelikož je tato práce zaměřená na generální manažery, ale lze tvrdit, že svou práci dle rozpočtu, který má k dispozici, odvádí dobře.

Během zpracování této práce autorka získala znalosti o vybraném klubu, které jsou pro autorku velmi zajímavé a bylo jí umožněno lépe pochopit fungování velké profesionální firmy. Také zjistila, jaká špatná ale i dobrá manažerská rozhodnutí manažeři učinili a měli vliv na fungování klubu. Vzhledem k autorky studijnímu oboru tyto chyby mohou být poučením například do jejího budoucího zaměstnání. Pro klub tato práce může být přínosná v tom, že byla zanalyzována především špatná rozhodnutí a ta pro současné vedení mohou být poučením a může se lépe zabránit tomu, aby se již neopakovala.

9 SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ARMSTRONG, Michael a Tina STEPHENS. Management a leadership. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2177-4.

Armstrong, Steven & Hird, Andrew. (2009). Cognitive Style and Entrepreneurial Drive of New and Mature Business Owner-Managers. *Journal of Business and Psychology*. 24. 419-430. 10.1007/s10869-009-9114-4.

ČÁSLAVOVÁ, Eva. Management a marketing sportu. Praha: Olympia, 2009. ISBN 978-80-7376-150-9.

BLAŽEK, Ladislav a Harold KOONTZ. Management: organizování, rozhodování, ovlivňování. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4429-2.

BRODSKÝ, Zdeněk, Milan SIEGL a Barbora ZEMANOVÁ. Management: organizování, rozhodování, ovlivňování. Vyd. 1. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2014. Expert (Grada). ISBN 978-80-7395-857-2.

Max B. E. Clarkson. (1995). A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance. *The Academy of Management Review*, 20(1), 92–117. <https://doi.org/10.2307/258888>

DAIGELER, Thomas, James L. GIBSON a John M. IVANCEVICH. Vedení lidí v kostce: techniky vedoucí k úspěchu. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-2158-3.

DONNELLY, James H., James L. GIBSON a John M. IVANCEVICH. Management: 366 zamyšlení a podnětů, jak dělat správné věci. Vyd. 1. Praha: Grada, 1997. Knihovna světového managementu. ISBN 80-716-9422-3.

DRUCKER, Peter Ferdinand, Joseph A. MACIARIELLO a Barbora ZEMANOVÁ. Drucker na každý den: 366 zamyšlení a podnětů, jak dělat správné věci. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2006. Knihovna světového managementu. ISBN 80-726-1140-2.

Freeman, R. & Reed, D. (1983). Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance. *California Management Review*. 25. 10.2307/41165018.

Friedman, Michael & Parent, Milena & Mason, Daniel. (2004). Building a framework for issues management in sport through stakeholder theory. *European Sport Management Quarterly - EUR SPORT MANAG Q.* 4. 170-190. 10.1080/16184740408737475.

HC Verva Litvínov. *Kontakty* [online]. c2010-2024 [cit. 2024-05-23]. Dostupné z: <https://hcverva.cz>

HC Verva Litvínov. *Klubová historie* [online]. c2010-2024 [cit. 2024-05-23]. Dostupné z: <https://hcverva.cz>

Hokej.cz. *Otazník v obraně, ústní dohoda s hvězdou. Litvínov tým nehodlá drasticky obměnit* [online]. 2024 [cit. 2024-05-23]. Dostupné z: <https://www.hokej.cz>

Hokej.cz. *Tabulka: Tipsport TELH* [online]. 2024 [cit. 2024-05-23]. Dostupné z: <https://www.hokej.cz>

HOYE, Russell. *Sport management: principles and applications*. 3rd ed. New York: Routledge, 2012. ISBN 978-0-08-096432-4.

FOTR, Jiří a Tina STEPHENS. *Manažerské rozhodování: postupy, metody a nástroje*. Vyd. 1. Praha: Ekopress, 2006. Expert (Grada). ISBN 80-869-2915-9.

FOTR, Jiří a Lenka ŠVECOVÁ. *Manažerské rozhodování: postupy, metody a nástroje*. Třetí, přepracované vydání. Praha: Ekopress, 2016. Expert (Grada). ISBN 978-80-87865-33-0.

KHELEROVÁ, Vladimíra a Tina STEPHENS. *Komunikační dovednosti manažera*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1995. Expert (Grada). ISBN 80-716-9223-9.

Kickul, J.R., Gundry, L.K., Barbosa, S.D., & Whitcanack, L. (2009). Intuition versus Analysis? Testing Differential Models of Cognitive Style on Entrepreneurial Self-Efficacy and the New Venture Creation Process. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33, 439 - 453.

Literature review on the Role of Intuition in Decision Making Process [online]. 2009 [cit. 2024-05-30]. ISSN 2455-3956. Dostupné z: Patton, J.R. (2003), "Intuition in decisions", *Management Decision*, Vol. 41 No. 10, pp. 989-996.

Ministerstvo spravedlnosti. *Účetní závěrka společnosti* [online]. 2011 [cit. 2024-05-23].
Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=230862>

Ministerstvo spravedlnosti. *Účetní závěrka společnosti* [online]. 2012 [cit. 2024-05-23].
Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=230862>

Ministerstvo spravedlnosti. *Účetní závěrka společnosti* [online]. 2013 [cit. 2024-05-23].
Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=230862>

Ministerstvo spravedlnosti. *Účetní závěrka společnosti* [online]. 2014 [cit. 2024-05-23].
Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=230862>

Ministerstvo spravedlnosti. *Účetní závěrka společnosti* [online]. 2015 [cit. 2024-05-23].
Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=230862>

Ministerstvo spravedlnosti. *Účetní závěrka společnosti* [online]. 2016 [cit. 2024-05-23].
Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=230862>

Ministerstvo spravedlnosti. *Účetní závěrka společnosti* [online]. 2017 [cit. 2024-05-23].
Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=230862>

Ministerstvo spravedlnosti. *Účetní závěrka společnosti* [online]. 2018 [cit. 2024-05-23].
Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=230862>

Ministerstvo spravedlnosti. *Účetní závěrka společnosti* [online]. 2020 [cit. 2024-05-23].
Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=230862>

Ministerstvo spravedlnosti. *Účetní závěrka společnosti* [online]. 2020 [cit. 2024-05-23].
Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=230862>

Ministerstvo spravedlnosti. *Účetní závěrka společnosti* [online]. 2021 [cit. 2024-05-23].
Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=230862>

Ministerstvo spravedlnosti. *Účetní závěrka společnosti* [online]. 2022 [cit. 2024-05-23].
Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=230862>

Ministerstvo spravedlnosti. *Účetní závěrka společnosti* [online]. 2023 [cit. 2024-05-23].
Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=230862>

MLÁDKOVÁ, Ludmila, Petr JEDINÁK a John M. IVANCEVICH. Management: techniky vedoucí k úspěchu. Vyd. 1. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2009. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-7380-230-1.

MOSTECKÝ deník.cz. *Robert Kysela skončil jako generální manažer hokejového Litvínova* [online]. 2018 [cit. 2024-05-23]. Dostupné z: <https://mostecky.denik.cz>

MOSTECKÝ deník.cz. *Jiří Šlégr končí ve vedení Litvínova. V klubu bude pokračovat v jiné roli* [online]. 2020 [cit. 2024-05-23]. Dostupné z: <https://mostecky.denik.cz>

NOVÁ, Jana, Jiří NOVOTNÝ, Oldřich RACEK, Jaroslav REKTOŘÍK, Aleš SEKOT, Milena STRACHOVÁ a Hana VÁLKOVÁ. *Management, marketing a ekonomika sportu: postupy, metody a nástroje*. Třetí, přepracované vydání. Brno: Masarykova univerzita, Fakulta sportovních studií, 2016. Expert (Grada). ISBN 978-80-210-8346-2.

Parent, M. M. & Deephouse, D. L. (2007). A case study of stakeholder identification and prioritization by managers. *Journal of Business Ethics*, 75(1), 1-23.

SciELO Brasil. *Do stakeholders matter in strategic decision making of a sports organization?* [online]. 2014 [cit. 2024-05-29]. Dostupné z: <https://www.scielo.br>

STÝBLO, Jiří, Joseph A. MACIARIELLO a Barbora ZEMANOVÁ. *Personální management: 366 zamyšlení a podnětů, jak dělat správné věci*. Vyd. 1. V Praze: Grada, 1993. Knihovna světového managementu. ISBN 80-854-2492-4.

ŠTĚDRONĚ, Bohumír a Tina STEPHENS. *Manažerské rozhodování a sport: postupy, metody a nástroje*. Vydání první. Praha: Univerzita Karlova, nakladatelství Karolinum, 2021. Expert (Grada). ISBN 978-80-246-4928-3.

Veřejný rejstřík a Sběrka listin. *Výpis z obchodního rejstříku* [online]. 2024 [cit. 2024-05-23]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik>

VODÁČEK, Leo a Oľga VODÁČKOVÁ. *Management na prahu 90. let*. Praha: Institut řízení, 1991. ISBN 80-701-4034-8.

VODÁČEK, Leo, Oľga VODÁČKOVÁ a John M. IVANCEVICH. *Management: teorie a praxe v informační společnosti*. 4. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2001. Poradce pro praxi. ISBN 80-726-1041-4.

VODÁČEK, Leo, Oľga VODÁČKOVÁ a John M. IVANCEVICH. *Moderní management v teorii a praxi: techniky vedoucí k úspěchu*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2006. Poradce pro praxi. ISBN 80-726-1143-7.

WEIHRICH, Heinz, Harold KOONTZ a John M. IVANCEVICH. *Management: techniky vedoucí k úspěchu*. Vyd. 1. Praha: Victoria Publishing, 1993. Poradce pro praxi. ISBN 80-856-0545-7.

WEIHRICH, Heinz a Harold KOONTZ. Management. Praha: East Publishing, 1998. Ars magna. ISBN 80-721-9014-8.

WEIHRICH, Heinz, Harold KOONTZ, Oldřich RACEK, Jaroslav REKTOŘÍK, Aleš SEKOT, Milena STRACHOVÁ a Hana VÁLKOVÁ. Management: postupy, metody a nástroje. Třetí, přepracované vydání. Praha: East Publishing, 1998. Ars magna. ISBN 80-721-9014-8.

WILDEMUTH, Barbara M. a Yan ZHANG. Unstructured Interviews. WILDEMUTH, Barbara M. Applications of social research methods to questions in information and library science. Westport, CT: Libraries Unlimited, 2009, 222 - 231. ISBN 9781591585039

ZÁVADSKÁ, Karolína. Kompetenční profil sportovního manažera z pohledu studentů FTVS a vrcholových manažerů. Praha, 2017. Diplomová práce. Fakulta tělesné výchovy a sportu.

9.1 SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

9.2 Seznam obrázků:

Obrázek 1: Manažeři a úrovně managementu	14
Obrázek 2: Základní manažerské dovednosti	15
Obrázek 3: Operacionalizace rozhovoru s externistou	32
Obrázek 4: Operacionalizace rozhovoru s manažery	32
Obrázek 5: Časová osa událostí v klubu	49
Obrázek 6: Logo HC Verva Litvínov	Chyba! Záložka není definována.
Obrázek 7: Organizační struktura klubu HC Verva Litvínov	Chyba! Záložka není definována.

9.3 Seznam tabulek:

Tabulka 1: Role manažera	13
Tabulka 2: Činnosti sportovního manažera	24
Tabulka 3: Umístění klubu ve zkoumaných sezónách	27
Tabulka 4: Složení vrcholného managementu v jednotlivých sezónách	34
Tabulka 5: Hospodářský výsledek klubu v jednotlivých letech	35
Tabulka 6: Vztah externisty ke sportovnímu klubu	36
Tabulka 7: Obsazování manažerů z vlastních řad	36
Tabulka 8: Vliv generálního manažera na výkonnost týmu	37
Tabulka 9: Proč klub není úspěšný jako dříve	38

Tabulka 10:Úspěšná klíčová rozhodnutí.....	39
Tabulka 11:Úspěšná klíčová rozhodnutí podruhé	40
Tabulka 12:Špatná klíčová rozhodnutí	40
Tabulka 13:Špatná klíčová rozhodnutí podruhé	41
Tabulka 14:Sympatie ke klubu	41
Tabulka 15:Příchod do funkce manažera.....	42
Tabulka 16:Rozpočet	43
Tabulka 17:Investování rozpočtu.....	43
Tabulka 18:Zisk nových sponzorů.....	44
Tabulka 19:Zapojování mládeže do mužstva	44
Tabulka 20:Obtížné rozhodnutí	45
Tabulka 21:Spolupráce a podpora trenérů	46
Tabulka 22:Udržení finanční rovnováhy a konkurenceschopnosti.....	47

9.4 Seznam grafů: