



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF MANAGEMENT

OPTIMALIZACE ORGANIZAČNÍ STRUKTURY FOTBALOVÉHO KLUBU SK HS KROMĚŘÍŽ

ORGANIZATIONAL OPTIMIZATION OF SK HS KROMERIZ FOOTBALL CLUB

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE
BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

ZDENĚK ŠTURMA

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

RNDr. HANA LEPKOVÁ

BRNO 2015

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Šturma Zdeněk

Management v tělesné kultuře (6208R168)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává bakalářskou práci s názvem:

Optimalizace organizační struktury fotbalového klubu SK HS Kroměříž

v anglickém jazyce:

Organizational Optimization of SK HS Kromeriz Football Club

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrh řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Seznam odborné literatury:

ČÁSLAVOVÁ, Eva. Management a marketing sportu. 1. vyd. Praha: Olympia, 2009, 225 s. ISBN 978-80-7376-150-9.

KOTLER, Philip. Marketing management: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 788 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-1359-5.

TÁBORSKÝ, František. Sportovní hry: sporty známé i neznámé. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0875-2.

GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení. Brno: Computer Press, 2010. ISBN 978-80-251-2621-9.

TOPINKA, Jiří a Jan STANJURA. Občanská sdružení ve sportu: právní, účetní a daňové problémy. Praha: Olympia, 2001. ISBN 80-703-3223-9.

Vedoucí bakalářské práce: RNDr. Hana Lepková

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2014/2015.

L.S.

prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA
Ředitel ústavu

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
Děkan fakulty

V Brně, dne 28.2.2015

ABSTRAKT

Předmětem bakalářské práce je analýza organizační struktury vybraného fotbalového klubu a její optimalizace. V teoretické části jsou zpracovány informace o organizačních strukturách ve sportovních klubech, jejich využití v různých oblastech a členění ve fotbalových soutěžích. Praktická část se zaměřuje na řešení situace ve fotbalovém klubu SK HS Kroměříž. Na základě SWOT analýzy jsou naznačeny možnosti změn v organizační struktuře.

ABSTRACT

The subject of the bachelor's thesis is organizational structure analysis of a selected football club and its optimalization. The theoretical part describes organizational structures in sports clubs, their utilization in different areas and also classification in football competitions. The practical part focuses on problem solving in a real football club, SWOT analysis and the possibility of implementation of the changes into its structure.

KLÍČOVÁ SLOVA

SWOT analýza, fotbalový oddíl, organizační struktura, management.

KEY WORDS

SWOT analysis, football club, organizational structure, management.

BIBLIOGRAFICKÁ CITACE

ŠTURMA, Z. *Optimalizace organizační struktury fotbalového klubu SK HS Kroměříž*.
Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2015. 67 s. Vedoucí
bakalářské práce RNDr. Hana Lepková.

ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 2. 6. 2015

.....
podpis studenta

PODĚKOVÁNÍ

Tímto bych chtěl poděkovat všem, kteří se podíleli na vzniku této bakalářské práce. Především pak děkuji vedoucí mé bakalářské práce, paní RNDr. Haně Lepkové za poskytnutí odborných rad, vstřícnému přístupu, vhodných připomínek a času, který věnovala této práci.

OBSAH

ÚVOD.....	11
CÍL PRÁCE A METODIKA PRÁCE.....	12
1. TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE.....	13
1.1 Management.....	13
1.1.1 Plánování.....	13
1.1.2 Organizování.....	14
1.1.3 Komunikace.....	14
1.1.4 Kontrola.....	15
1.2 Organizační struktura.....	16
1.2.1 Typy organizačních struktur.....	17
1.2.2 Občanské sdružení.....	19
1.3 Pojem analýza.....	21
1.3.1 SWOT analýza.....	22
1.4 Metody sběru informací.....	23
1.4.1 Dotazník.....	23
1.4.2 Anketa.....	24
1.4.3 Řízený rozhovor.....	24
1.4.4 Pozorování.....	24
1.5 Sport.....	25
1.5.1 Vymezení pojmu sport.....	25
1.5.2 Původ sportu.....	25
1.6 Vývoj sportu a tělesných cvičení.....	26
1.7 Sport a současnost.....	28
1.7.1 Klasifikace sportu.....	29

1.8	Sportovní hry	30
1.9	Fotbal	30
1.9.1	Historie fotbalu	31
1.9.2	Fotbalové organizace	31
1.9.3	Fotbalové soutěže	32
1.9.4	Sportovní středisko mládeže	33
1.9.5	Sportovní centrum mládeže	36
2.	ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÁ SITUACE	38
2.1	SK Hanácká Slávia Kroměříž, o. s.	38
2.2	Právní forma a stanovy klubu	39
2.3	Organizační struktura SK HS Kroměříž	39
2.3.1	Nejvyšší úroveň managementu SK HS Kroměříž	40
2.3.2	Střední úroveň managementu SK HS Kroměříž	41
2.3.3	Základní úroveň managementu SK HS Kroměříž	43
2.4	Sportovní středisko mládeže Kroměříž	44
2.5	Sportovní centrum mládeže Kroměříž	46
2.6	A-tým mužů	48
2.6.1	Farma	49
2.7	SWOT analýza	49
3.	VLASTNÍ NÁVRH ŘEŠENÍ	52
3.1	Optimalizace organizační struktury	52
3.2	Návrh výběrového řízení na nové pracovní pozice	55
3.3	Kariérní růst a motivace	56
3.4	Práce s dobrovolníky	58
4.	ZÁVĚR	60
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	61

SEZNAM OBRÁZKŮ	63
SEZNAM TABULEK	64
SEZNAM GRAFŮ	65
SEZNAM ZKRATEK	66
SEZNAM PŘÍLOH.....	67

ÚVOD

Fotbal je nejpobulárnějším sportem na světě a to hlavně díky nenáročnosti při jeho začátcích. Popularita fotbalu se začala šířit již krátce po jeho vzniku a v dnešní době je stále více diskutovaným tématem. Vlivem komercializace a globalizace není diskutovaným tématem pouze sportovní stránka fotbalu, ale i dění mimo fotbalové trávniky. Aféry okolo sázení hráčů na vlastní zápasy, zmanipulování fotbaloví rozhodčí, korupce při kandidatuře na pořádání MS a prodeje televizních práv plní stránky nejenom bulvárnických deníků. I přesto si fotbal drží postavení pobulárního sportu dodnes, což je, v dnešní době plné technického pokroku a vzniku celé řady nových dynamických sportů, jistě unikátní věc. Sport totiž není jen aktivita vyplňující náš volný čas, nýbrž se stává životním stylem, který si vybírá stále více lidí po celém světě. I tyto skutečnosti hrály roli při výběru tématu této práce.

Jako téma bakalářské práce jsem si vybral řízení fotbalového klubu. Každý sportovní klub má svá specifika, a právě tato specifika se dají využít ve prospěch řízení konkrétního klubu. Cílem bakalářské práce je najít optimální model řízení fotbalového klubu v Kroměříži. Již od devíti let jsem součástí fotbalového prostředí. Měl jsem možnost zažít fungování fotbalového klubu na profesionální, výkonnostní, a díky působení v mládežnických reprezentacích i na reprezentační úrovni. Postupně jsem prošel fotbalovými kluby v Hodoníně, Uherském Hradišti, Čáslavi, Táboře a i v Kroměříži. Na základě takto získaných zkušeností padla volba tématu bakalářské práce na strukturu kroměřížského fotbalového klubu, který se nachází na rozhraní profesionálního a výkonnostního fotbalu.

CÍL PRÁCE A METODIKA PRÁCE

Cílem bakalářské práce je analýza organizační struktury fotbalového klubu SK HS Kroměříž a její následná optimalizace.

V rámci dílčích cílů bakalářské práce je popsat řízení a organizační strukturu fotbalového klubu SK HS Kroměříž a pomocí nástrojů zanalyzovat jeho činnosti.

V bakalářské práci jsou použité metody sběru informací, kterými jsou dotazníkové šetření, řízené rozhovory a pozorování. Po analyzování informací zjištěných dotazníkovým šetřením provedeným přímo v klubu, řízenými rozhovory s funkcionáři klubu a osobním pozorováním v klubu, bude dalším zdrojem informací SWOT analýza. Na základě takto získaných informací bude zpracován návrh na optimalizaci řízení klubu SK HS Kroměříž.

1. TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Tato část má za úkol zkompletovat všechny teoretické poznatky, které budou dále využity v praktické části.

1.1 Management

Managementem organizace se rozumí nastavení celého systému hodnot, řízení a pravidel organizace, nastavení organizační struktury, řízení zdrojů, procesů a výkonnosti. Využívají se zde metody strategického řízení, metody z oblasti kvality a řízení efektivnosti. Mezi základní manažerské funkce využívané při řízení organizace patří plánování, organizování, komunikace a kontrola. Všechny tyto funkce spolu úzce souvisí.(7)

1.1.1 Plánování

První, z mnoha pohledů nejdůležitější, funkcí je plánování. Lze jej uskutečnit na všech stupních managementu. Určuje, co a jakým způsobem má být dosaženo. Manažeři tedy stanovují budoucí cíle a vhodné prostředky, kterými jich lze dosáhnout. Výsledným počinem je pak nějaký plán - psaný dokument, jenž specifikuje akce, jež se uskuteční.(9)

Plánování nese základní prvky, ve kterých se musí udělat důležité rozhodnutí: cíle, akce, zdroje a implementace. Cílem se rozumí určitý budoucí stav, u kterého je předpoklad dosažení ve stanovené době. Každý hlavní cíl může mít stanoven i svůj specifický sekundární cíl. Tyto cíle se dosáhnou pomocí prostředků (specifických činností), tedy vhodnou volbou aktivit - akcí. Plánované průběhy akcí v závislosti na jejich rozsahu a důležitosti se nazývají strategie nebo taktiky. Manažer musí při plánování také respektovat objem zdrojů, jejich disponibilitu a alokaci. Důležité je také předvídat potřebu zdrojů, jako jsou lidé, energie, materiál a peníze. Významným nástrojem specifikující zdrojové omezení je rozpočetnictví. Určením pracovníků a jejich úkolů pro realizaci plánu má na starosti poslední zmíněný prvek - implementace. Bez možnosti realizování plánu by bylo plánování zbytečné. Čím větší je časový úsek od stanovení cíle k jeho předpokládanému naplnění, tím je plán potřebnější.(9)

1.1.2 Organizování

Další manažerskou činností je organizování. Pro efektivitu práce má velký význam způsob jejího organizování. Smyslem je vytvořit fungující organizační strukturu, tedy zajistit co nejlepší podmínky pro koordinaci a součinnost, pomocí vytváření struktury procesů (určení způsobu výkonu dané práce pracovníkům) a struktury vztahů mezi pravomocemi. Organizační struktura vytyčuje pozice manažerů a pracovníků, deleguje pravomoci a formuluje postupy a pravidla. Funkci organizování lze proto charakterizovat jako rozdělení pracovních úkolů na jejich části, vytváření organizačních jednotek (jejich specifikaci a velikost), delegování pravomocí. Delegování pravomocí představuje volnost podřízeného k učinění rozhodnutí bez vyžádání souhlasu od svého nadřízeného. Poskytování vyšších pravomocí zaměstnancům může mít za důsledek zlepšení a posílení jejich vztahu k firmě. Vytváření organizačních jednotek slouží k seskupování blízkých prací z hlediska specifikace, které vede ke zlepšení koordinace. Rozhodování o pracovních úkolech, pravomocích a odděleních vedoucí k vytvoření vhodné organizační struktury je úkolem manažerů zabývajících se organizováním.(9)

Organizační struktury charakterizují určitá hlediska. Jsou jimi stupně formalizace, centralizace a složitosti. Stupněm formalizace se rozumí, do jaké míry jsou specifikovány, sepsány a vynucovány očekávané prostředky a výsledky práce či pravidla chování. Za vysoce formalizovanou organizační strukturu je označována struktura zahrnující pravidla a postupy určující, co má jednotlivý pracovník dělat. Delegování pravomocí k rozhodování a provádění prací v rámci organizace a jejich vliv na ni určuje stupeň centralizace. Provádění rutinních rozhodnutí je delegováno na nižší úrovně řízení (decentralizace), kdežto důležitá rozhodnutí jsou centralizována na úroveň vrcholového managementu. Stupeň složitosti, někdy se využívá pojem diferenciacie, závisí na počtu organizačních jednotek (oddělení) a specifikace (dělby) práce. S vyšším počtem stoupá náročnost manažerské práce.(9)

1.1.3 Komunikace

Termín komunikace znamená přenos vzájemného porozumění pomocí symbolů a pochází z latinského slova communis, což znamená společný. Dalo by se tedy říct, že pokud nedojde ke společnému porozumění, nejde o komunikaci. Komunikace je

spojena se všemi manažerskými činnostmi. Její efektivní využití vede k efektivnímu řízení lidí, proto patří k nejdůležitějším vlastnostem manažera. Téměř v každé větší organizaci mají manažeři vzdělávací programy, které by měly vést ke zlepšení komunikačních dovedností.(9)

Proces komunikování je propojen jak s technickými prostředky k němu využitými, tak i s psychologickou, mentální a emocionální charakteristikou jedinců. Často dochází k chybě v komunikaci - to co jsme chtěli sdělit, je vzdálené od toho, co jsme skutečně sdělili. Příčinou poruch komunikace v organizaci může být mnoho-nepochopení pokynů, šuškaná, neformální poznámky vedoucích pracovníků, nevinné škádlení v kolektivu atd. Manažer musí proto komunikovat efektivně, nejenom uvnitř organizace, ale i mimo ni.(9)

Základními prvky komunikace jsou komunikátor, vnímání (interpretace), zakódování, sdělení, kanál (médium), dekodování, příjemce, zpětná vazba a šum. Komunikace může probíhat pomocí verbálních, neverbálních nebo písemných prostředků. V organizační struktuře by měl být prostor po komunikování ve čtyřech směrech: vzestupné, sestupné, horizontální a diagonální. Sestupná komunikace je představována instrukcemi pracovníkům, oběžníky, prohlášeními, oficiálními stanovisky atd. a putuje od jedinců z vyšších na nižší stupně organizační hierarchie. Naproti tomu vzestupná má opačný směr a nejčastěji používanými nástroji pro ni jsou schůze a porady, schránky pro návrhy a připomínky, hlášení vedoucích pracovníků nebo procedury týkající se žádostí a stížností. Horizontální komunikace bývá v organizacích často přehlížena a nejsou k ní vytvářeny podmínky. Jedná se o komunikaci mezi organizačními jednotkami na stejné úrovni. Asi nejméně využívanou komunikací je diagonální, ta nám ovšem může ušetřit v některých případech čas. Než využít vertikální a po ní horizontální komunikaci, můžeme vše zjednodušit diagonálním směrem komunikace.(9)

1.1.4 Kontrola

Veškeré aktivity porovnávající dosahované a plánované výsledky jsou součástí funkce kontrolování. Aby bylo vykonávání kontrolní funkce efektivní, měly by být zajištěny tři podmínky. Jsou jimi stanovení měřitelných standardů pro sledované proměnné, zaručení potřebných informací a možnost využití korekčních akcí při odchylce od požadovaného

stavu. Standardy jsou propojeny se stanovenými cíli a jsou i hodnotícím kritériem pro srovnání výsledků současných, minulých a budoucích aktivit. Poskytnutí informací o skutečné výkonnosti určitých aktivit vzhledem ke stanoveným standardům je jedním z úkolů manažerů zabývajících se funkcí kontrolování. Z hlediska působnosti rozlišujeme tři základní typy kontrol-preventivní, průběžnou a kontrolu zpětnou vazbou.(9)

Preventivní typ kontroly je často prováděn před samotným procesem a slouží k zajištění co největší pravděpodobnosti, že srovnání plánovaných a dosažených výsledků vyzní příznivě. Hlavní roli hrají zásady, pravidla a směrnice pro provádění budoucích činností. K preventivní kontrole patří kontrolní techniky, jako jsou např. výběr a umístování pracovníků, kontrola jakosti materiálu, investiční nebo finanční rozpočet. Průběžná kontrola se zabývá operacemi probíhajícími. Porovnává, zda probíhající operace jsou v souladu se stanovenými cíli, k čemuž využívá naplánovaných standardů. Nejvíce je uplatňována provozními manažery (využívají ji i manažeři střední a vrcholové úrovně), kteří ji praktikují pomocí osobního pozorování. Průběžná kontrola využívá techniky úrovně kontroly tzv. usměrňování. To zahrnuje instruování podřízených od manažera o pracovních postupech a metodách a sledování, zda jsou správně uplatňovány. Kontrola zpětnou vazbou využívá konečných výsledků a je charakteristická tím, že vychází z výsledků minulých, jež jsou podkladem pro budoucí korekční akce. Tyto akce jsou využity na korekce zdrojů a operací. Pro kontrolu zpětnou vazbou jsou využity kontrolní techniky: analýza finančních zdrojů, nákladová analýza, kontrola jakosti, hodnocení výkonnosti pracovníků atd. (9)

1.2 Organizační struktura

Podnik, v našem případě sportovní organizace, je velice složitý ekonomický systém a proto je zapotřebí v něm vytvořit prostor pro efektivní spolupráci všech zaměstnanců. To je důvod organizování, jehož součástí je vznik organizačních struktur. Tato organizační struktura má pak dopad na řízení výkonnosti celého podniku, sportovního klubu. Představuje určitou formu pro realizaci toho, čeho chce podnik dosáhnout. Organizační struktura tvoří také podmínky, předpoklady či prostředí. Každý její člen musí znát svou roli, k čemuž je potřeba vhodný komunikační systém pro předávání informací. A právě úroveň komunikace podmiňuje organizační struktura. Její tvorba pro konkrétní podnik je čistě individuální záležitost. Neexistuje žádný univerzální manuál

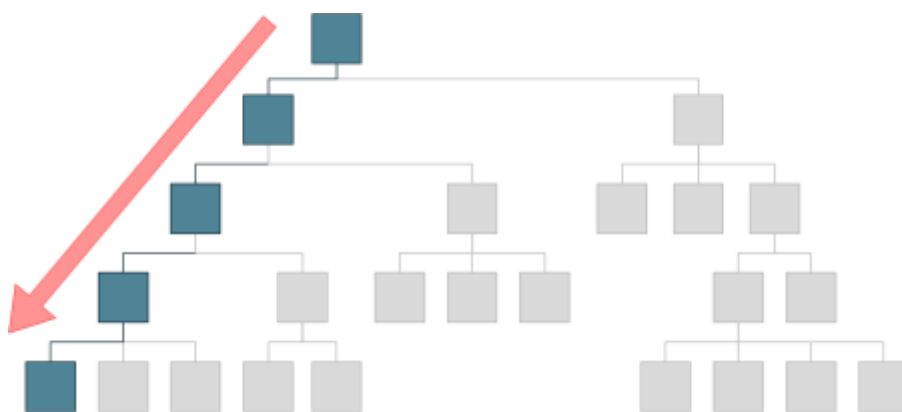
hodící se na vytváření organizační struktury. Organizační struktura souvisí se strategií podniku, a proto by měla být uzpůsobena každému konkrétnímu podniku zvlášť, aby ho nijak neomezovala a nebránila v růstu. Stále více se tak hovoří o tom, že vytvoření dobře fungující struktury je procesem vyhovujícím konkrétním podmínkám. (1,7)

1.2.1 Typy organizačních struktur

Organizační struktury můžeme členit podle několika hledisek, jako jsou sdružování činností, rozhodovací pravomoc a zodpovědnost, dle míry delegace a zodpovědnosti nebo členitosti struktury či dle hlediska časového trvání.(1)

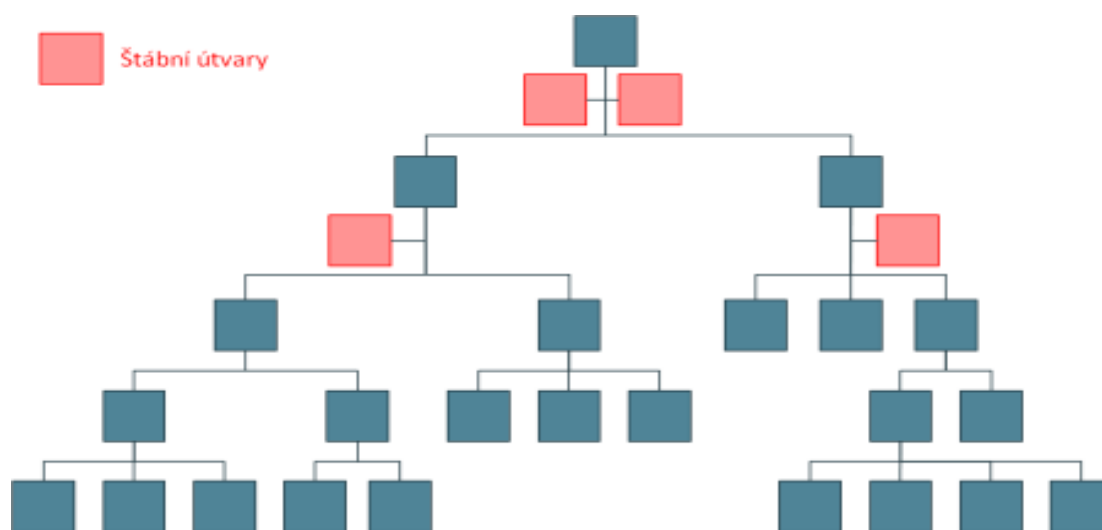
Každé členění můžeme dále rozdělit na jednotlivé typy. Organizační struktury z hlediska **sdružování činností** můžeme rozlišovat na funkcionální, výrobní či ostatní účelové struktury. Ostatní účelové struktury jsou založené např. dle specifických potřeb zákazníků, geografického či teritoriálního umístění dané organizační jednotky, poskytovaných služeb nebo podle technologické uzavřenosti obslužných procesů a zařízení. Výrobní struktury jsou založeny na výrobní specializaci, funkcionální struktury zase na funkční specializaci.(1,7)

Účelový pohled na charakter vztahů mezi jednotlivými organizačními jednotkami prezentuje rozdělení organizační struktury dle hlediska **rozhodovací pravomoci a zodpovědnosti**. Jedná se o členění organizačních struktur na struktury liniového (obrázek 1), štabního a kombinovaného typu. (1,7)



Obrázek 1 Liniová organizační struktura (21)

Liniový typ organizační struktury zabezpečuje řízení příkazů ve vertikální podobě, tj. shora dolů. Pokud podřízený dostává příkazy pouze od jednoho svého nadřízeného, jedná se o jednoliniový typ uspořádání. Při přijímání příkazů od několika nadřízených jde o víceliniový systém. Štábní organizační jednotky plní podpůrnou roli pro jednotky s liniovým typem struktury. Mají poradní funkci k zabezpečení kvalifikovaného rozhodnutí, kontroují plnění úkolů a pomáhají s přípravou. V praxi se většinou tyto dvě struktury v čisté podobě nevyskytují, ale se vyskytují jako kombinovaná forma liniově štábního systému (obrázek 2). Dalším typem kombinované formy je maticová struktura, která je založena na principu jednoho úkolu u jednoho vedoucího.(1,7)



Obrázek 2 Štábně liniová organizační struktura (21)

Míra delegace a zodpovědnosti a s tím související flexibilita rozhodování přináší rozlišení na centralizované a decentralizované organizační struktury. Lze říct, že se jedná spíše o doplňkové klasifikační hledisko. Soustředění rozhodovacích pravomocí v řídicím centru organizace v rukou vrcholového vedení je základem pro centralizovanou organizační strukturu. Vysoce centralizovaná struktura s velkým množstvím hierarchických úrovní přináší komplikace v řízení a rozhodovacích procesech. Příkladem decentralizovaných struktur jsou strategické obchodní jednotky. Tento typ můžeme vidět u velkých organizací, které se dle určitých kritérií rozdělí na dílčí ucelené celky. Ty mají relativní volnost ve svém fungování, zejména v řízení a rozhodování.(1,7)

Dalšími doplňkovými organizačními hledisky jsou rozdělení dle **členitosti** neboli počtu organizačních úrovní a rozdělení z hlediska času. Nižší počet organizačních úrovní je spojen s větší autonomií podřízených útvarů a přináší širší rozpětí řízení. Tím vzniká plochá organizační struktura. Naopak zužování rozpětí přináší zvýšení počtu organizačních úrovní, čímž vzniká strmá organizační struktura. Z hlediska klasifikace dle **časového trvání** členíme struktury na dočasné, jejichž existence má omezené trvání, a trvalé, kde se počítá s dlouhodobějším časovým trváním.(1,7)

1.2.2 Občanské sdružení

Tvorba organizační struktury není závislá jen na podmínkách a prostředí podniku, ale také na obchodním zákoníku. Dle tohoto měřítka můžeme rozdělit organizace na ty, jež jsou založeny za účelem dosažení zisku (obchodní společnosti a družstva) a neziskové organizace. Neziskové organizace jsou ty, které nebyly založeny za účelem podnikání. Není zde kladen největší důraz na výši příjmů, nýbrž na hlavní poslání, za jejichž účelem bylo provozování činnosti založeno. Zákoník o daních z příjmů vyjmenovává výčet typů neziskových organizací. Jedním z typů neziskových organizací je i občanské sdružení. Organizační struktura se odvíjí od stanov, což je základní dokument občanského sdružení. Stanovy pak určují orgány klubu, jimiž jsou ve sportovní organizaci: valná hromada, prezident klubu, výbor klubu a dozorčí rada klubu.(6)

Základním dokumentem občanského sdružení jsou stanovy, od kterých se odvíjí organizační struktura. Ve stanovách jsou zakomponovány **orgány klubu** určující samostatnou strukturu. Jsou jimi valná hromada (konference), prezident klubu, výbor klubu, dozorčí rada klubu (revizoři účtů). Názvy orgánů klubu jsou stejné jako u obchodních společností, avšak jejich činnost je principiálně odlišná.(1)

Valná hromada klubu typu občanského sdružení projednává zprávu o činnosti a hospodaření klubu a rozhoduje o stavu klubového majetku, práv a závazků. Ustanovuje a odvolává členy dozorčí rady, jejichž zprávy bere na vědomí a projednává je. Projednává rozpočet a rozhoduje o převezech vlastnictví klubového majetku. Stanovuje výše příspěvků jak stávajících, tak nově přichozích členů. Schvaluje stanovy, jejich změny, doplnění a úpravy. Stejně jako u dozorčí rady, tak i u výboru klubu volí a

odvolává členy a stanovuje jejich volební období. Valná hromada může rozhodnout o zániku, rozpuštění, sloučení či rozdělení klubu.(1)

Prezident klubu má oprávnění svolávat řádnou i mimořádnou valnou hromadu. Řídí zasedání výboru klubu, které by mělo probíhat alespoň 1x měsíčně. Má právo uzavírat a sjednávat písemně právní úkony jménem klubu a uzavírat jménem klubu pracovně právní vztahy.(1)

Výkonný výbor klubu přijímá rozhodnutí a usnáší se ve věcech, jejichž pravomoc je vyjádřena přímou formulací ve stanovách. Dále pak ve věcech, kterými byli členové výkonného výboru pověřeni valnou hromadou nebo nejsou výslovně svěřeny valné hromadě. Dozorčí rada má oprávnění kontrolovat všechny účetní a finanční operace klubu. Taktéž má na starosti kontrolu hospodaření klubu s penězi, právy a jeho majetkem. Kontrolní zprávy spolu s návrhy řešení v případech zjištěných nedostatků podává výboru klubu i valné hromadě. Rozhoduje i o případném sporu o kvalitu právního, účetního nebo finančního dokladu.(1)

Jak již bylo popsáno, základní listinou osvědčující právní existenci spolku jsou **stanovy**. Ty jsou registrovány na Ministerstvu vnitra České republiky. Základní obsah stanov vymezuje zákon o sdružování občanů č. 83/90 Sb., který vymezuje povinné části stanov. Těmi jsou název občanského sdružení, sídlo, cíl činnosti, popis orgánů sdružení, zásady hospodaření a ustanovení o organizačních jednotkách.(1)

Stanovy by tedy měly obsahovat název sdružení, který by měl být originální a nezaměnitelný s jiným názvem právnické osoby a za nímž by mělo být označení o.s. U sídla klubu, pokud není ve vlastnictví klubu, rozhodnout, zda využije adresu pronajatých prostor či adresu statutárního orgánu sdružení. Hlavní poslání by mělo být formulováno tak, aby vystihovalo podstatu účelu, kvůli kterému sdružení vzniklo. Jedná se tedy o program v nejobecnější podobě, jasné vymezení je nutné vzhledem k daňovým zákonům. Další částí stanov je část, která zahrnuje vznik, zánik, druhy a podmínky členství. Zde by mělo být popsáno, kdo může být členem sdružení, jakým způsobem lze členství dosáhnout a za jakých podmínek naopak zaniká. Pokud už jste členem, měl byste znát své práva a povinnosti vyplývající z členství v občanském sdružení. Práva členů mohou být podílení se na činnosti klubu a být o ní informován, účastnění se valné

hromady a soutěží pořádané klubem, být volen do orgánů, vyjadřovat své názory, podněty či stížnosti, nebo využívat majetek a výhody plynoucí z členství. Povinnosti členů jsou dodržovat stanovy a usnesení orgánů, plnit cíle a chránit majetek sdružení, platit řádně a včas příspěvky, dle svých schopností pomáhat klubu a všem jeho členům, dodržovat zásady sportovní etiky, morálky a fair-play. Pokud jsou určeny povinnosti pro členy, je možné určit i sankce za jejich porušení a možnosti odvolání se proti nim.(1)

Samostatnou a důležitou kapitolou stanov jsou orgány občanského sdružení. Nejvyšší orgán sdružení by měl mít vymezené způsoby a rámcové svolávání, a také výhradní rozhodovací kompetence. Dále pak schopnost usnášení, hlasování či náležitosti zápisu z jednání. Nejvyšším orgánem může být valná hromada nebo jeho schůze. Výkonný výbor by měl mít rovněž popsány své kompetence, jakou formou bude volen. Při určování počtu členů výkonného výboru by měla být brána na zřetel operativnost orgánů a šíři personálních zdrojů z vlastních členů. Stanovy by taktéž měly obsahovat, mimo volebního období a způsobu zvolení, způsob zastupování předsedy či prezidenta sdružení. Dále popsání funkce kontrolního orgánu, ostatních orgánů a organizačních jednotek.(1)

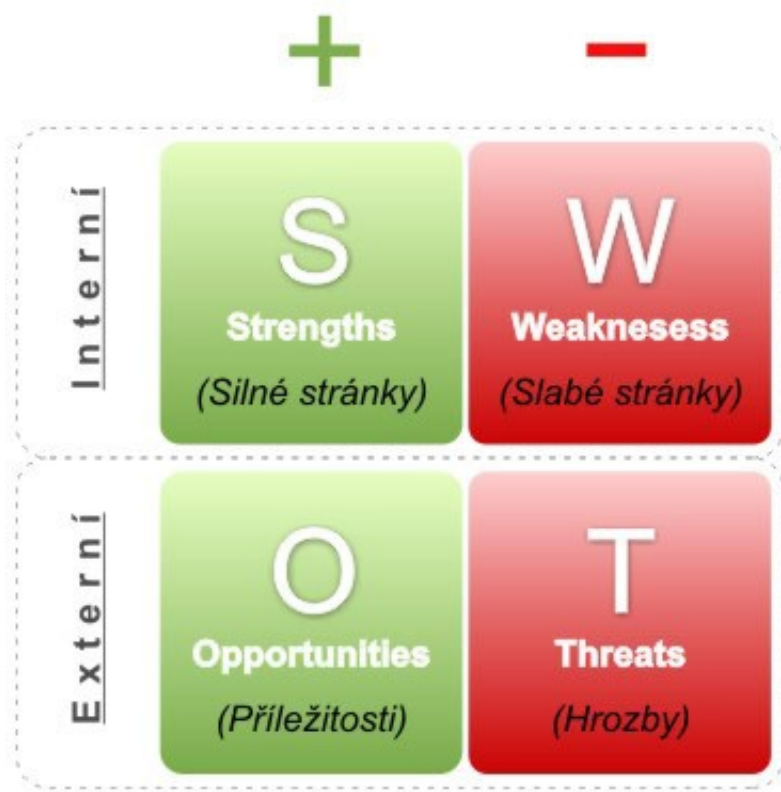
Část stanov upravující majetek a hospodaření sdružení musí vycházet z platných zákonů, zejména daňových a účetních. Je třeba tedy uvést majetek sdružení při založení, výčet zdrojů finančního zabezpečení činnosti sdružení, kdo je oprávněn nakládat s finančními prostředky a majetkem. V této části je vhodné upozornit na vlastní hospodářskou činnost sdružení. V závěrečném ustanovení by mělo být uvedeno datum nabytí platnosti stanov, logo, znak či symboliku a určit kdo je oprávněn je užívat.(1)

1.3 Pojem analýza

Analýza neboli rozbor, je součástí všech základních prvků managementu a samozřejmě náplní práce téměř všech manažerů v jejich funkcích. Ve všech částech managementu tvoří analýza důležitou část, a to hlavně z důvodu identifikace základních bodů dané problematiky. Analýzu je možno aplikovat buď jen v části podniku, nebo i na podnik jako celek. Vůbec největší význam má analýza v prvotní a koncové části managementu - tzn. při plánování a kontrole. (4)

1.3.1 SWOT analýza

SWOT analýza je jednou z nejčastěji využívaných metod, spočívající v určení čtyř základních faktorů, pomocí kterých analyzujeme organizaci nebo podnik. Název pochází z anglického originálu: **Strenghts** (silné stránky), **Weaknesses** (slabé stránky), **Opportunities** (příležitosti) a **Threats** (hrozby). Tyto faktory uspořádáme do tzv. SWOT matice. Provedeme rozbor a hodnocení současného stavu situace v organizaci (vnitřní prostředí) a jejího okolí (vnější prostředí). Tím nám vzniknou faktory ovlivňující vnitřní a vnější prostředí. Vnitřními faktory jsou silné a slabé stránky, kdežto do vnějších faktorů zahrnujeme příležitosti a hrozby. Silné a slabé stránky jsou pak v komplexně pojaté analýze stavěny proti identifikovaným příležitostem a hrozbám. Při provádění SWOT analýzy je zapotřebí dodržovat základní principy: princip účelnosti, relevantnosti, kauzality a objektivnosti. S těmito principy pak postupujeme v následujících čtyřech krocích: příprava na provedení SWOT analýzy, identifikace a hodnocení silných a slabých stránek, identifikace a hodnocení příležitostí a hrozeb z vnějšího prostředí, tvorba SWOT matice.(10)



Obrázek 3 SWOT matice (19)

Silné stránky-jsou jimi interní faktory zajišťující silné postavení na trhu. Vytvářejí vnitřní hodnotu firmy a podnik se je snaží maximalizovat.

Slabé stránky-jsou opakem silných stránek. Jedná se o vnitřním řízením zjištěné faktory, které se podnik snaží minimalizovat.

Příležitosti-faktory z vnějšího prostředí, které podnik nemůže dobře kontrolovat. Může je však identifikovat a jejich realizací dosáhnout účinnější splnění cílů. Stejně jako silné stránky se je snaží podnik maximalizovat, aby mu přinášely co nejvíce možností.

Hrozby-opět faktor z vnějšího prostředí, který se nedá kontrolovat, ale může se na něj podnik připravit tak, aby při jeho naplnění docházelo k co nejmenším překážkám.(10)

1.4 Metody sběru informací

Znalost výzkumných metod a jejich vhodné využití jsou základními prvky pro úspěšné provedení jakéhokoliv výzkumu. Každý výzkum má své určité na sebe navazující fáze, mezi které patří určení oblastí výzkumu a výzkumné otázky, návrh plánu výzkumu, provedení sběru dat a jejich analýza. V posledních krocích se sestavuje zpráva o provedeném výzkumu a v něm získaných informací.(15)

1.4.1 Dotazník

Nejpoužívanější typem pro sbírání primárních informací jsou dotazníky. Jedná se soubor otázek v tištěné podobě, na něž dotazovaní odpovídají písemně. Otázky musí být vhodně pokládány - důležité je pořadí, počet, forma nebo obsah otázek. Ideální je vyzkoušet dotazník v menším měřítku respondentů a zbavit ho všech nedostatků, než bude použit ve větším měřítku. Nejčastější chybou je špatně zvolený obsah otázek-nelze je zodpovědět nebo na ně netřeba znát odpověď. Dalším problémem dotazníků je nevhodně zvolený počet otázek. Při velkém počtu otázek může respondentovi uniknout důležitost některých dotazů. Odpověď dotázaných můžeme ovlivnit formou otázky. Záleží, zda zvolíme otázku s otevřeným nebo uzavřeným koncem. Při otázkách s uzavřeným koncem nabízíme všechny možné odpovědi, z kterých si dotazovaný vybírá, kdežto při otevřeném konci může odpovědět vlastními slovy. Výhodou otázek s otevřeným koncem je možnost získání nových skutečností, uzavřené nabízí zase lepší vyhodnocení jejich odpovědí. Svou roli hraje také stylizace a pořadí otázek. Dotazník

by měl být co nejjednodušeji formulován, na začátek by měl vzbuzovat pozornost- osobní dotazy by měly být pokládány spíše ke konci dotazníku. Samozřejmostí je logická návaznost.(4)

1.4.2 Anketa

K jedné z hojně využívaných technik vyjádření vzorku obyvatel stále patří anketa. Definovat však vzorek populace, ke které se vážou nálezy z této hojně využívané techniky, je nemožné, neboť výběr jedinců v anketě je založen na rozhodnutí samotného respondenta zodpovědět otázky uveřejněné ve sdělovacích prostředcích.(15)

1.4.3 Řízený rozhovor

Při této metodě sběru informací se tazatel dostává do přímého kontaktu s respondentem. Rozhovor může být veden telefonickou formou nebo tváří v tvář a tazatel tak může ovlivnit respondenta. Pro respondenta se jedná o pohodlnější formu ve smyslu vlastní iniciativy, hůře se mu však budou vynechávat odpovědi na některé otázky. Ve srovnání s dotazníkem jde o mnohonásobně nákladnější formu s menším vzorkem respondentů. Má však oproti dotazníku jednu výraznou přednost. Zatímco u dotazníku nemusíme mít stoprocentní návratnost, u rozhovoru je zaručena.(15)

1.4.4 Pozorování

Dalším možným přístupem k získávání dat může být pozorování v přirozených podmínkách. Tento způsob provedení je samozřejmou součástí mnoha výzkumných akcí kvalitativního charakteru. Je zcela přirozené pozorovat chování a jednání lidí. Rozhovory většinou přináší informace o tom, co respondent je a co si myslí, kdežto pozorování představuje snahu zjistit, co se skutečně děje. Přináší také možnost popisu zkoumaného prostředí. Výzkumné pozorování lze rozčlenit podle několika dimenzí. První z nich je rozhodnutí, zda se jedná o skryté nebo otevřené pozorování. Tedy jestli pozorovatel informuje účastníky o své činnosti. Dále můžeme pozorování rozlišit dle míry participace pozorovatele na dění. A to na zúčastněné (participantní) a nezúčastněné (neparticipantní). Poslední dimenzí je rozdělení na strukturované pozorování a nestrukturované. Toto rozdělení probíhá na základě toho, jestli se provádí pozorování na základě předem stanoveného předpisu.(17)

1.5 Sport

Slovo sport označuje tělesnou aktivitu, kterou vykonává moderní člověk. V minulosti byl sport provozován bez ohledu na to, v které historické době byl prováděn, jen byl označován jiným názvem. Sport byl vždy chápán jako základní hodnota lidského života.

Lze si pod tímto pojmem také představit pohybovou aktivitu, která je provozovaná dle určitých pravidel, jímž předchází trénink.

Význam tohoto slova pochází ze starofrancouzské „lé désporter“ a latinského „disportare“, což znamená oddávat se zábavě či příjemně trávit čas.

1.5.1 Vymezení pojmu sport

Pod pojmem sport je dnes označovaná pohybová aktivita, která je provozovaná dle určitých pravidel, kdy výsledky jsou měřitelné nebo také porovnatelné s jinými provozovateli určitého sportovního odvětví. Toto vymezení pojmu má ovšem tři zásadní omezení:

- Jde o pohybovou aktivitu, tudíž jsou vyloučeny činnosti, při kterých se soutěží výhradně pomocí duševních schopností daných jedinců nebo štěstí. Jedná se například o deskové hry, hazardní hry, atd..
- Daná pohybová aktivita má jasná pravidla, na základě kterých se soutěží a jež vylučují úsilí o soupeřův život.
- Jedná se o pohybovou aktivitu se soutěžním charakterem, při níž jsou poměřovány výsledky. Vylučuje tedy např. bojová umění, jež jsou provozována nesoutěžním filozoficky zaměřeným způsobem (jóga...).

1.5.2 Původ sportu

Dle historiků lze původ sportu nalézt ve dvou zdrojích:

- 1) Prvním byla potřeba výcviku armád, což vyústilo v nejrůznější soutěže a hry, kdy jejich podstatou byly bojové dovednosti a fyzická zdatnost. Jednalo se například o jízdu na koni, zápas, apod.
- 2) Druhý zdroj sahá dále do historie, kdy se jedná o rituální aktivity, neboť určitá forma soupeření byla prováděna jako součást obětního rituálu – řecké

olympijské hry, nebo také o předvídání budoucnosti – mayské obřadní míčové hry.

1.6 Vývoj sportu a tělesných cvičení

Začátek sportu a sportovních aktivit můžeme datovat několik tisíc let dozadu. Jde však o různé podoby tělesných aktivit. První formy her a tělesných cvičení vycházely z pracovních činností lidí. Jak je nám známo z jeskynních kreseb a maleb, již zde existovaly různé předměty využívané ke sportovním hrám (šermířské tyče, koule, luky, kopí atd.). Tělesná zdatnost byla posuzována také při různých iniciačních praktikách, např. u obřadu uvádějící jedince do nového společenského postavení či obřadu oddělující dětství od dospělosti.(8)

Dynamický vývoj zaznamenal rozvoj sportovních aktivit v období otrokářské společnosti. Pro starověké Egyptany se stala tělesná příprava uznávanou složkou výchovy. Pozornost se věnovala akrobacii, plavání, běhu, skoku, hodů, šermu či zápasu. K hrám sloužily luky, míče či obruče. Důraz na harmonii těla i ducha kladli i ve Starověké Indii, kde rozvinuli duševní a tělesný pětiboj. Ten se sestával z šermu, zápasu, pěstního souboje, plavání a skoku. Svobodní Číňané zase pěstovali lukostřelbu, jízdu na koni, nošení těžkého břemene na dlouhou vzdálenost a vzpírání železné tyče, což jim dávalo průpravu k vojenským tažením.(8)

Důležitou roli sehrálo v dějinách sportu období Antického Řecka. Zde v první fázi okolo roku 500 př. n. l. byla záliba v akrobatice a býčích hrách. Naopak Sparta zavedla princip, dle kterého byli chlapci starší sedmi let formou vojenské přípravy pomocí tělesných cvičení vychováni ve státních ústavách. Každoročně byly jejich pokroky zkoušeny v běžeckých disciplínách, hodů a skoku. I děvčata závodila ve skocích, hodech, zápase a běhu. Díky vysoké úrovni kulturního i ekonomického rozvoje se nejvýznamnějším střediskem Řecka postupně staly Atény. V přípravě mládeže se kladl důraz nejen na rozumovou a estetickou výchovu, ale i na tělesný rozvoj. Hlavním prostředkem tělesného rozvoje se stal pětiboj tzv. pentatlon, jehož součástí byl zápas, hod oštěpem, hod diskem, skok do dálky a běh na jeden stadion. Vysoký důraz byl kladen také na plavání a cvičení.(8)

Samotné soutěže a hry v antickém Řecku byly spojovány s náboženskou vírou a mytologií. Rozvoj herních aktivit byl spojován s bohatými a váženými lidmi, kteří měli dostatek prostředků k najmutí trenérů a cestování na hry. Zde mladí muži soupeřili především ve sportech spojených s válečným uměním a dovednostmi. Prostorové umístění her bylo spojováno se slavnostními obřady k uctívání bohů, proto není divu, že zasvěceným chrámem se stálými stavbami a plochami ke sportování byla Olympia, jíž dominoval mytologický bůh Zeus. Olympijské hry byly pořádány pravidelně více jak tisíc let (776 př. n. l. až 393 n. l.) ve čtyřletých cyklech a Řekové dle nich počítali všechny události.(8)

Římské soutěže a hry jsou spíše vnímány jako gladiátorské hry, které byly využívány jako součást vojenských příprav a také jako prostředek masové zábavy. Atraktivnost her byla zvyšována sázkami na vítězství, samotné hry pak nabízely stále více drastičtější formy bojových aktivit. Dokonce začaly vznikat i gladiátorské školy, kde se gladiátoři připravovali na boj s různými zbraněmi nebo na boj s šelmami. Není proto divu, že se Římské impérium stalo obrazem úpadku tělesné kultury.(8)

Středověk je charakterizován velkými sociálními rozdíly mezi šlechtou a venkovany. A v tomto kontextu se nesly i turnaje a hry ve středověké Evropě. Docházelo zde k šíření míčových her venkovským lidem, kdežto šlechta se bavila rytířskými turnaji a soutěžemi v lukostřelbě. Míčové hry se staly herním a organizačním podkladem pro řadu nynějších her, v tehdejší podobě však postrádaly pevný řád a pravidla. V rámci šlechtické výchovy se vyvinuly zásady sedmi rytířských ctností-jízda na koni, lukostřelba, plavání, šerm, šplh, běh a skoky. Vliv urbanizace vedl k pořádání turnajů i pro širší lidové vrstvy. Nejvíce se pořádaly turnaje v míčových hrách, bruslení či krasobruslení.(8)

Renesanční sportovní aktivity se navracely k důrazu na pěstování vojenské síly a ducha na úkor omezování volnočasových her a aktivit. Počátkem sedmnáctého století dochází k podpoře provozování sportu v běžném životě. Rozvíjí se tím organizace dostihů, jachtingu, kriketu, šermu, golfu a boxu. Znovu se začaly pořádat hry a soutěže a sport nabíral na popularitě. V období osvícenství dochází k dalšímu rozvoji sportu, který postupně nabývá dnešních podob. Některé výsledky a výkony začínají být zapisovány a dosahují jich lidé bez rozdílu stavů.(8)

V moderní době sehrál důležitou roli rozvoj tělovýchovného hnutí v devatenáctém století. A to hlavně tři hlavní směry: anglické pojetí rozvoje sportu, německý turnérský systém, švédský severský gymnastický systém. Anglický sport sehrál bezesporu v moderní době důležitou roli pro rozvoj sportu. Setkáváme se zde s rozdělením na amatéry a profesionály, zakládaly se sportovní kluby a organizace, pěstoval se charakter anglického džentlmena. Německý turnérský systém by znám svou tvrdou kázní. Zprvu cvičení vojenského charakteru nahradil nářad'ový tělocvik v uzavřených tělocvičnách. Švédský severský gymnastický systém, též někdy označován jako zdravotní, vycházel hlavně ze znalostí anatomie a fyziologie člověka.(8)

1.7 Sport a současnost

V současné době můžeme nahlížet na sport v několika spolu souvisejících rovinách. Z historického pohledu jako potřebu pohybu. Je v nás zakódována potřeba každodenního pohybu, takže mimo nutných pohybových aktivit spojených se základními biologickými potřebami je vyhledáváno i sportovní vyžití. Navíc nám sport přináší i zdravotní benefity. Sport či pohybové aktivity působí pozitivně na rozvoj člověka a slouží jako prevence proti různým zdravotním omezením. Nejvíce pak jako prevence tzv. civilizačních chorob. Samotný sportovní výkon pak přináší možnost vlastní seberealizace a s ní spojené zvýšení sociálního postavení či možnost výdělku.(8,16)

Sportovní výkony a výsledky, tedy vrcholový a výkonnostní sport, jsou nedílnou součástí dnešní doby. Díky stále rostoucí globální popularizaci se stal sport výrazným ekonomickým odvětvím s obrovským kolotočem peněz, věhlasnými kariérami a nekončícím obdivem. Proto se velmi často hovoří o tzv. „sportovním průmyslu“. Propojením vrcholového sportu s masovými médii vznikla asi nejrozšířenější služba pasivního sportu - sportovní diváctví. Lidé jsou schopni trávit několik hodin denně u televizorů, kde vzrušení a v napětí hltají sportovní přenosy. Díky nim jsou vystaveni neustálému marketingovému a reklamnímu tlaku, kupují sportovní oblečení a vybavení. Není proto divu, že firmy ochotně utrácují astronomické částky za reklamní spoty v čase největší sledovanosti. Prosperují i další služby, a to nejen pasivního sportu, ale i služby nabízející aktivní zapojení. Mezi služby pro pasivní sport řadíme poradenské služby, manažerské a zprostředkovatelské služby či půjčovny sportovních potřeb a sportovního

vybavení. Ve službách pro aktivní zapojení můžeme najít pravidelné sportovní lekce či kurzy nebo veřejné sportovní školy.(8, 16)

1.7.1 Klasifikace sportu

Sport můžeme dělit dle několika kritérií. Mezi nejznámější patří dělení dle jeho cílů, dále pak můžeme sport dělit dle věku nebo způsobu organizace atd. Dle cílů rozdělujeme sport na masově rekreační (sport pro všechny), výkonnostní a vrcholový. Hlavním cílem sportu rekreačního je zábava, ale i třeba upevňování zdraví a regenerace. Výkonnostní sport má za cíl dosažení co nejlepšího výsledku, avšak pouze na amatérské úrovni. Naproti tomu vrcholový sport vnímáme jako profesionální, dochází zde k maximálnímu zviditelnění a dosahování ekonomického efektu. Věkové rozdělení zahrnuje tři kategorie. Jsou jimi děti, mládež a dospělí. Dalšími děleními jsou organizovaný a neorganizovaný nebo školní a mimoškolní atd.

Tělesná kultura dělí pohybové aktivity dle obsahu jejich náplně. Jde o dělení na školní tělesnou výchovu, tělocvičnou rekreaci a sport. Školní tělesná výchova je chápána jako činnost individuálně i společensky nezbytně nutná. Přináší socializaci a kultivaci člověka a vytváří předpoklady pro individuální i společenské potřeby a zájmy. Pro tělocvičnou rekreaci je charakteristická regenerace sil. A to ať už na úrovni biologicky nutné v podobě pasivního odpočinku nebo úrovni individuálně či společensky žádoucí v podobě aktivního odpočinku. Tělocvičná rekreace je tedy součástí životního stylu a přináší rozvoj a regeneraci psychických a fyzických sil či kulturní trávení volného času. Sport je charakterizován prožitkem, kdy konečným cílem je dovednost sama o sobě a výkon s ní spojený.(14)

ROZDĚLENÍ SPORTU		
DLE CÍLE	DLE VĚKU	DLE OBSAHU
Rekreační	Děti	Školní TV
Výkonnostní	Mládež	Rekreace
Vrcholový	Dospělí	Sport

Tabulka 1 Rozdělení sportu (Zdroj: vlastní zpracování)

1.8 Sportovní hry

Své vyhraněné místo ve světě sportu mají sportovní hry. Ty se od ostatních sportů liší hlavně tím, že se utkávají pouze dva soupeři, ať už se jedná o jednotlivce, dvojice či vícečlenná družstva. Dalším rozdílem je fakt, že protivníci soupeří o jeden společný předmět (ve výjimečných případech o dva). Sportovní hra je dle Táborského 2004 „*soutěživá činnost dvou soupeřů v jednotném prostoru a čase, kteří podle institucionálně schválených pravidel usilují o prokázání vlastní převahy lepším ovládním společného předmětu*“. (12)

Sportovní hry můžeme dělit dle několika kritérií. Kritériem může být například hrací plocha, dle které můžeme dělit sportovní hry na invazivní (hrací plocha je společná-fotbal, basketbal) a neinvazivní (oddělená hrací plocha-volejbal). Jedním z nejznámějších kritérií je počet hráčů a rozdělení na individuální, párové a týmové. Dalším hlediskem může být hlavní pohyb hráčů. Ten může být s využitím sportovní výzbroje nebo bez pomocných prostředků, s využitím živých či neživých dopravních prostředků nebo ve vodě. Způsob ovládnutí společného předmětu je také možným hodnotícím prvkem sportovních her (částí vlastního těla či sportovním náčiním). Jinou klasifikací je pak rozdělení na sportovní hry brankového, síťového nebo pálkovacího typu.(12)

1.9 Fotbal

Fotbal je kolektivní míčová hra hraná na travnatém hřišti, jejímž cílem je vstřelení vyššího počtu branek než vstřelí soupeř (sportovní hra brankového typu). Hřiště (příloha č. 2) má dané minimální a maximální rozměry, počet hráčů i rozhodčích, rozměry branek a míče i dobu trvání. Hlavní řídicí organizací světového fotbalu je FIFA (Fédération Internationale de Football Association), která má šest konfederací dělených dle světadílů. Evropskou konfederací je UEFA (Union des Associations Européennes de Football). V České republice je nejvyšší fotbalovou organizací FAČR (Fotbalová Asociace České Republiky), která je členem FIFA i UEFA. (12)

1.9.1 Historie fotbalu

Dalo by se říct, že prvopočátky fotbalu, za které jsou považovány různé formy míčových her, zjišťujeme v každé etapě kulturního vývoje lidstva. Míč, který měl různé velikosti, se obvykle kopal či házel. První písemné zprávy o fotbale pochází z Itálie, Francie a zejména Anglie a jsou datovány do období středověku. Ve středověkém anglickém fotbale se hrálo na ulicích měst a počet hráčů dosahoval někdy i několik set. Cílem této hry bylo dopravit míč do některé městské brány hájené soupeřem. V Itálii se podobné hře v městských ulicích říkalo calcio, dokonce v něm byly vypisovány premie za vstřelení branek.(13)

Fotbal, jak ho známe v dnešní podobě, se začal formovat v 19. století. Velkou zásluhu na tom měli angličtí studenti, nehráli však podle stejných pravidel. Postupně vykrystalizovaly dvě hlavní formy. První z nich upřednostňovala přenášení míče po hřišti rukama, druhá verze upřednostňovala kopání do míče. Nejednotnost pravidel vyústila k založení prvního oficiálního fotbalového sdružení, kterým byla The Football Association. Stalo se tak na setkání zástupců škol a klubů 26. října roku 1863. Ta vydala i první sadu pravidel, v kterých nedovolovala běh s míčem v ruce, podráženi a držení protihráče. Tím byly položeny základy dnešního fotbalu. První mezinárodní fotbalové utkání se odehrálo v roce 1872 mezi Anglií a Skotskem. Pravidla byla postupně zpřesňována. První pravidla neurčovala velikost míče ani velikost hřiště, ty si měly týmy dohodnout před zápasem. Okolo roku 1895 se začalo hrát podle pravidel platných v podstatě dodnes.(13)

1.9.2 Fotbalové organizace

Prvním národním fotbalovým svazem na evropském kontinentu byl ustaven fotbalový svaz v Dánsku v roce 1889. Mezinárodní fotbalová organizace FIFA vznikla 21. května 1904 v Paříži. Založili ji zástupci 7 národních organizací, kterými byli zástupci z Francie, Belgie, Švýcarska, Španělska, Dánska, Holandska a Švédska. Český fotbal je členem organizace FIFA od roku 1906 a v roce 1912 uvítala FIFA prvního mimoevropského člena, kterým se stala Argentina. FIFA dnes řídí celý světový fotbal, sdružuje 6 kontinentálních asociací a více než 200 národních fotbalových svazů. Ty evropské si svou kontinentální asociaci UEFA založily v roce 1954 také v Paříži, své

sídlo má v Bernu. Náš národní svaz patřil mezi zakládající členy. Afriku zastupuje konfederace afrického fotbalu CAF, asijský fotbal spolu s Austrálií sdružuje AFC, fotbal na severní části americkém kontinentu zase kontinentální fotbalová konfederace států Střední a Severní Ameriky a Karibské oblasti CONCACAF, jižní část má na starosti fotbalová federace Conmebol, nejmladší členem je pak konfederace zastupující Oceánii OFC.(13)

U nás jsou první zmínky o fotbalovém svazu z roku 1901, kdy vznikl Český svaz fotbalový ČSF, který byl roku 1906 přijat do FIFA. Ten se roku 1922 změnil na ČSAF Československou asociaci fotbalovou. Po rozpadu Československa vznikl Českomoravský fotbalový svaz ČMFS, který byl později nahrazen Fotbalovou asociací České republiky. Fotbalová asociace České republiky je sportovní svaz, který je registrovaný Ministerstvem vnitra České republiky jako Občanské sdružení, které působí podle zákona č. 83/1990 Sb., o sdružování občanů ve znění pozdějších předpisů. Spolupracuje s Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy. Asociace registruje více jak 300tisíc členů a spadá pod ní 4148 fotbalových klubů.(12,13)

1.9.3 Fotbalové soutěže

Nejsledovanější mezinárodní fotbalovou soutěží národních týmů je mistrovství světa. Titul Mistr světa je nejceněnější kolektivní trofej na mezinárodní úrovni. Soutěže se účastní všechny národní týmy členů FIFA. Nejprve musí projít kvalifikačním cyklem na svém kontinentě, pokud jej úspěšně zvládnou, můžou se těšit na závěrečný turnaj konaný jednou za čtyři roky. První oficiální mistrovství světa se konalo v roce 1930 a hostila jej Uruguay. Čeští fotbalisté mají jako své maximum dvě stříbrná umístění. Nejprve se jim to podařilo v roce 1934 v Itálii a následně pak v roce 1962 v Chile. Zatím poslední účast je datována do roku 2006 na mistrovství světa v Německu, následná dvě mistrovství v roce 2010 v JAR a 2014 v Brazílii se obešla bez české účasti. Nadcházející mistrovství světa hostí Rusko.(13)

Evropský šampionát se koná také jednou za čtyři roky. Rovněž mu předchází dvouletý kvalifikační cyklus a od vzniku samostatné České republiky náš tým na závěrečném turnaji nechyběl. První mistrovství Evropy se uskutečnilo v roce 1968. Tomu předcházely dva ročníky Evropského poháru národů. Největšího úspěchu dosáhl tehdy

ještě československý tým v roce 1976 v Bělehradě, kde ve finále zdolal na penalty německý tým a slavil zlaté medaile. V samostatné éře českého fotbalu jsou největším úspěchem stříbrné medaile, které českým tým přivezl v roce 1996 z Anglie.(13)

Nejvytouženější trofejí na klubové úrovni je získání poháru pro vítěze Ligy mistrů, dřívější Pohár mistrů evropských zemí. Ten mají možnost získat kluby, které se kvalifikují do Ligy mistrů na základě výsledků z předcházejícího ročníku klubové soutěže ve své zemi. V ní musí pak z kvalifikace projít do základních skupin, na nejlepší týmy základních skupin čeká vyřazovací část. Finále se hraje na předem určeném stadionu na závěr sezony. (13)

V České republice má nejvyšší soutěž 16 účastníků. Hraje se systémem podzim-jaro každý s každým na domácím i venkovním stadionu. Dva týmy s nejnižším počtem získaných bodů po odehrání třiceti kol sestupují do druhé nejvyšší soutěže. Ta má rovněž 16 účastníků a hraje se stejným systémem. Obě naše nejvyšší soutěže jsou celorepublikové a mají status profesionální soutěže. Nižší soutěže jsou postupně děleny na českou a moravskoslezskou část, které se dělí na nižší regionální úrovně. Postupně se po rozčlenění na krajské a okresní soutěže dostaneme na deset výkonnostních úrovní, které se hrají pod záštitou FAČR.

Obdobné rozdělení mají v České republice i mládežnické kategorie. V nich, mimo jiné, podporuje FAČR ve spolupráci s Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy dva významné projekty, kterými jsou Sportovní centra mládeže a Sportovní střediska mládeže.

1.9.4 Sportovní středisko mládeže

Cílem Sportovních středisek mládeže (dále jen SpSM) je podpora přípravy talentovaných sportovců dorosteneckých kategorií 11 - 15 let. Dále pak rozvoj sportovní infrastruktury a podpora trvalého zlepšování aspektů ve všech aspektech fotbalu. V neposlední řadě pak zajištění kvalitního řízení a organizace Sportovního střediska mládeže a jeho podpora ve všech stanovených kritériích. Všechna popsaná kritéria a pravidla se primárně vztahují k organizaci Sportovních středisek mládeže s podporou Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy při Fotbalové asociaci České republiky a určují práva, povinnosti a závazky všech zúčastněných v rámci SpSM.(20)

Fotbalová asociace České republiky uděluje certifikát SpSM na základě splněných kritérií. Žadatel musí být řádným členem FAČR a splňovat sportovní, legislativní, personální, infrastrukturní, finanční kritéria a kritérium sportovních tříd. Kriteria jsou rozdělena do tří tříd: kategorie A - musí být splněno, kategorie B - musí být splněna jedna z variant (možnost alternativního řešení), kategorie C - doporučeno. Samotný certifikát je časově omezen, není převoditelný, subjektu přiznává práva a ukládá povinnosti plynoucí z norem FAČR. (20)

Mezi **sportovní kritéria** patří plán rozvoje mládeže sestavený na minimálně 4 roky, evidence počtu tréninkových jednotek a zápasů, seznamy hráčů aktuálně působících v SpSM a vychovaných pro seniorský fotbal v členění profesionální a neprofesionální soutěže. Dále musí SpSM evidovat rozpis dopoledních tréninkových jednotek a tréninkových ploch, zabezpečit zdravotní prohlídky členů k určení způsobilosti a zpracovávat měsíční tréninkový plán a metodický postup pro lektorskou činnost jak uvnitř klubu, tak i pro ostatní okolní sportovní subjekty na okresní a krajské úrovni. Všechny tyto kroky patří do kategorie A a musí být pro získání certifikátu SpSM splněny. Novinkou pro letošní rok je mít na soupisce pro každou věkovou kategorii minimálně 16 hráčů, z toho 8 kmenových. Tato podmínka byla posunuta z kategorie C do kategorie A. (20)

Legislativní kritéria kategorie A zahrnují členství ve FAČR a jí uznávaných soutěžích, písemné potvrzení a prohlášení týkající se dodržování podmínek a pravidel vyplývající z držení statutu SpSM a členství ve FAČR. Podmínkou je také právní forma-občanské sdružení a dohoda o spolupráci se Sportovním centrem mládeže. Mezi doporučení, tedy kategorii C, se řadí předkládání organizačního schématu klubu. (20)

SpSM musí předkládat ve své žádosti o Certifikát SpSM uzavřenou jednotnou smlouvu s jedním nebo více školskými zařízeními ve svém okolí a to minimálně na období dvou let. Povinností SpSM je mít minimálně 4 třídy (6. - 9. ročník) v základní škole, která splňuje předpoklady pro rozšířenou sportovní výuku. Sportovní třídy spolu s minimálním počtem žáků jsou v kategorii A. Minimální počet žáků zastoupených v jedné třídě je 8. V kategorii B je zajištění rozšířené tělesné výchovy se smluvní základní školou v rozsahu dvou hodin na rámec povinné docházky. Hodiny jsou buď

zakomponovány do školní výuky, nebo jsou formou ranních či odpoledních kroužků. Tato rozšířená tělesná výchova by měla probíhat pod vedením vedoucího trenéra SpSM.

Personální kritéria dbají na obsazení jednotlivých postů kvalifikovanými osobami. Povinností (kategorie A) SpSM je mít sekretariát s dostatečně vybavenou technickou infrastrukturou a svého ekonoma. Na soutěžní zápasy zajišťovat kvalifikovaného zdravotníka a v trenérském štábu mít minimálně jednoho trenéra brankářů s osvědčením UEFA B Licence. Samotné trenérské obsazení musí splňovat jednu z variant (kategorie B) a to v pozici vedoucího trenéra sportovního střediska mládeže, hlavního trenéra mládeže a jeho asistenta. Vedoucí trenér SpSM nesmí být v žádné jiné funkci u seniorského týmu a zároveň musí být držitelem osvědčení UEFA Profí nebo UEFA Profí mládež anebo absolventem tělovýchovné VŠ (Mgr.) a současně držitel UEFA A licence. Hlavní trenér mládeže v žákovské kategorii má téměř totožné alternativy licence UEFA Profí, UEFA Profí mládež a UEFA A licence. U hlavního trenéra v kategorii přípravek a asistenta hlavního trenéra v žákovské kategorii jsou tyto alternativy rozšířeny ještě o možnost UEFA B licence. Licence UEFA C je akceptovatelná na pozici asistenta hlavního trenéra v kategorii přípravek. Povinností jsou v personálních kritériích (kategorie A) také doktor, fyzioterapeut a trenér brankářů. Doporučen je i trenér technických dovedností u jednotlivých týmů. (20)

Kriteria pro infrastrukturu se týkají jednotlivých hracích ploch a jejich zázemí. SpSM musí být vlastníkem nebo předložit písemnou smlouvu o dohodě s vlastníky sportovně-technického zázemí, které hodlá využívat. Existují dvě alternativy tohoto zázemí. Nejzákladnější sportovní část musí obsahovat následující minimum: venkovní-1x travnatou hrací plochu a 1x hrací plochu s umělým povrchem v požadovaných rozměrech soutěžního řádu FAČR, vnitřní buď posilovnu pro minimálně 20 osob nebo halu o minimálních rozměrech 24m x 12m. Technická část má opět dvě alternativy pro materiální vybavení, šatny domácích i hostujících celků. V doporučeních jsou pak umělá osvětlení tréninkových ploch, technická a regenerační místnost. (20)

Finanční kritéria mají pět bodů, které musí být splněny. Jsou jimi výroční zpráva, předběžné výsledky hospodaření, plánovaný rozpočet, oznámení změn a vyúčtování účelových dotací. (20)

1.9.5 Sportovní centrum mládeže

Udělení certifikátu Sportovního centra mládeže (dále SCM) má obdobná pravidla jako při udělování certifikátu SpSM s tím rozdílem, že je zaměřen na vyšší věkové kategorie, kterými jsou dorostenecké družstva. Podmínkou je jejich účast nejnižší v druhé soutěžní úrovni. Další změnou je návaznost jak na družstvo dospělých, tak na žákovská družstva – žadatel musí mít své družstvo dospělých minimálně v divizních soutěžích pořádané FAČR a certifikát SpSM. (20)

Cílem Sportovních center mládeže je podpora přípravy talentovaných sportovců dorosteneckých kategorií 16 – 20let. Dále pak rozvoj sportovní infrastruktury a podpora trvalého zlepšování standardů ve všech aspektech fotbalu. V neposlední řadě pak zajištění kvalitního řízení a organizace Sportovního centra mládeže a jeho podpora ve všech stanovených kritériích. Všechna popsaná kritéria a pravidla se primárně vztahují k organizaci Sportovních center mládeže s podporou Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy při Fotbalové asociaci České republiky, a určují práva, povinnosti a závazky všech zúčastněných v rámci SCM. (20)

U **sportovních kritérií** jsou, mimo již uvedené u SpSM, přidány další dva povinné (kategorie A) body. Jsou jimi evidence počtu hráčů působících v mládežnických výběrech reprezentací ČR a funkční testy. SCM musí v probíhajícím ročníku zajistit provedení metodického testování hráčů dle platných pokynů sportovně-technického ředitele FAČR. Do začátku soutěží pak musí dodat potvrzení o platné zdravotní prohlídce dle vyhlášky č. 391/2013 Sb., o zdravotní způsobilosti k tělesné výchově a sportu. (20)

Zatímco **finanční kritéria** jsou beze změn, tak **legislativní a infrastrukturní kritéria** mají každá změnu v jednom bodě. U legislativních kritérií je pouze přidáno doporučení (kategorie C) ke spolupráci s profesionálním klubem. V infrastrukturních kritériích je změněno doporučení mít umělé osvětlení na minimálně jedné tréninkové ploše v povinnost (kategorie A). (20)

V **personálních kritériích** jsou zpřísněny podmínky pro obsazení jednotlivých trenérských postů. Vedoucí trenér sportovního centra mládeže musí mít UEFA Profí nebo UEFA Profí mládež licenci. Hlavní trenéři musí mít nejméně UEFA A licenci,

SCM a SpSM V ČESKÉ REPUBLICE - 2014/2015

Legenda:

- Sportovní centra mládeže
- Sportovní střediska mládeže MŠMT
- SCM a SpSM pod Komisí mládeže

Mapa ČR s umístěním SCM a SpSM:

Mapa České republiky s umístěním SCM a SpSM. Značky: modré kruhy pro sportovní centra mládeže, červené kruhy pro sportovní střediska mládeže MŠMT, zelené kruhy pro SCM a SpSM pod Komisí mládeže. Na mapě jsou uvedeny názvy klubů: FASV, Slovan Liberec, FK Jablonec, MFK Trutnov, FK Náchod, RMSK Čidlina, FC Hradec Králové, FK Pardubice, MFK Chrudim, FK Čáslav, Havířkův Brod, Vysočina Jihlava, FC Písek, FK MAS Tábořsko, Dynamo České Budějovice, FC Zlín, 1.FC Slovácko, RSM Hodonín, MSK Břeclav, 1.SC Znojmo, Zbrojovka Brno, Sparta Brno, SK Lišeň, Prostějov, Píseň, FC Vyškov, Sigma Olomouc, HFK Olomouc, SFC Opava, FC Hlučín, Bank Ostrava, MFK Karviná, Vítkovice 1919, Fotbal Třinec, FK Frýdek Místek, FK Příbram, Slavoj Vyšehrad, Tempus Praha, Dukla Praha, Meteor Praha, Admira Praha, Viktorie Žižkov, Motorlet Praha, Bohemians 1905, FK Kolín, FK Mladá Boleslav, SK Kladno, Karlovy Vary, Baník Sokolov, FC Rokycany, Viktoria Plzeň, Baník Most, FK Teplice, MFK Ústí n.L., FK Varnsdorf.

37

2. ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÁ SITUACE

Pro bakalářskou práci byl vybrán kroměřížský fotbalový klub SK HS Kroměříž. Kroměříž je okresním městem s bezmála třiceti tisíci obyvateli ležící ve Zlínském kraji. Pod toto okresní město spadá ještě 79 obcí. V městě, které je historickým centrem vzdělanosti a umění na Hané, se nachází několik turistických lákadel. Za zmínku stojí Arcibiskupský zámek spolu s Květnou a Podzámeckou zahradou, což jsou památky zapsané na Seznamu světového kulturního a přírodního dědictví UNESCO. Turisty je vyhledávána tato oblast také pro sportovní vyžití, a to nejenom díky početnému zastoupení cyklostezek. V Kroměříži se nachází velmi pestrá nabídka sportovišť pro téměř všechny sporty, ať už se jedná o zimní stadion, krytý i venkovní plavecký bazén, fotbalový stadion, bowling, sportovní hala, tenisové kurty či prostor místního letiště, na kterém se pořádají letecké soutěže. Jsou zde optimální podmínky pro výkonnostní a rekreační sport.

2.1 SK Hanácká Slávia Kroměříž, o. s.

Fotbalový klub SK HS Kroměříž byl založen v roce 1919 a je tradičním účastníkem MSFL, avšak má za sebou i působení v druhé nejvyšší fotbalové soutěži v České republice v letech 2004-2006. Mládežnické celky dorostenecké kategorie mají statut SCM - sportovního centra mládeže a celky žákovských kategorií statut SpSM - sportovního střediska mládeže udělované fotbalovou asociací české republiky (FAČR) dorosteneckým (SCM) a žákovským celkům (SpSM). Své sídlo má klub na svém stadionu v ulici Obvodová v Kroměříži. Stadion je ve vlastnictví občanského sdružení SK HS Kroměříž. Součástí areálu stadionu jsou tři travnatá hřiště a jedno hřiště s umělým povrchem. Hlavní travnaté hřiště a hřiště s umělým povrchem jsou opatřena umělým osvětlením. Žákovská a přípravková družstva mohou využívat i hřiště školy ZŠ SLOVAN. Hlavní tribuna stadionu je krytá po celé své délce a je osázena plastovými sedačkami v klubových červenobílých barvách. SK HS Kroměříž má několik přípravek, čtyři žákovská, tři dorostenecká a jedno družstvo dospělých. Celkem se jedná o cca 275 hráčů ve 14 - ti mužstvech.(18)

2.2 Právní forma a stanovy klubu

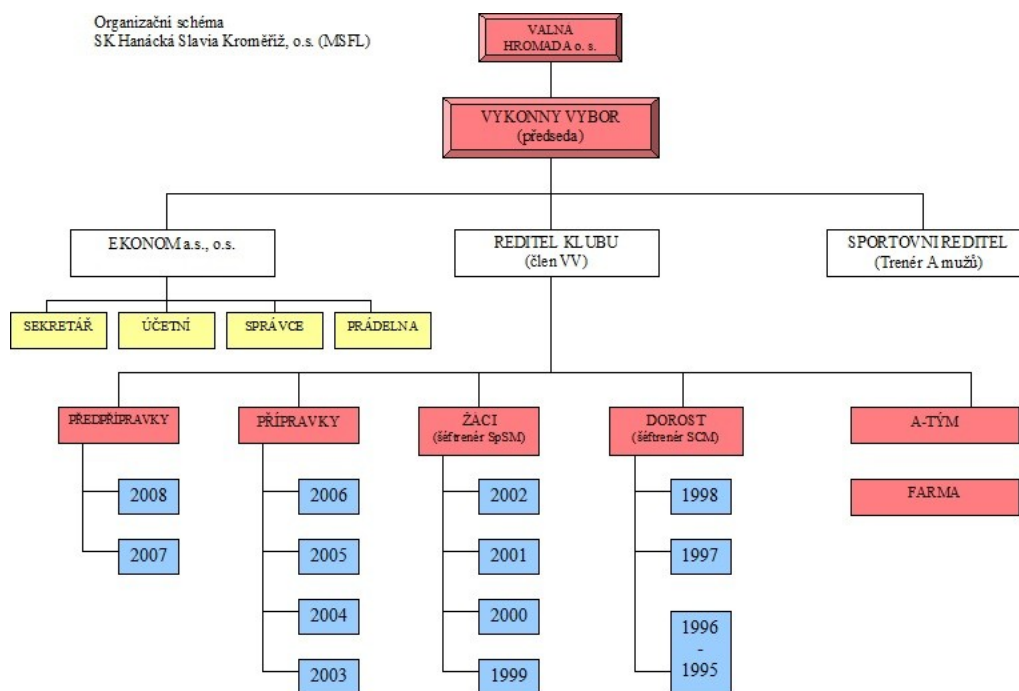
SK HS Kroměříž v posledních letech měnil svou právní formu v závislosti na účinkování v profesionálním fotbale, když přecházel mezi formami akciové společnosti a občanského sdružení. Poslední změna se udála v roce 2006, kdy sportovní klub přešel na občanské sdružení. Občanské sdružení je, dle svých stanov, dobrovolnou a politicky nezávislou organizací sdružující fyzické a právní objekty či jiné subjekty podílející se na jeho poslání, založenou za účelem provozování sportovní a tělovýchovné činnosti, zaměřené především na fotbal, ve všech věkových kategoriích a na všech výkonnostních úrovních. Členství v klubu schvaluje výkonný výbor na základě svobodné vůle, která je vyjádřena písemnou žádostí.

Orgány sportovního klubu uvedené ve stanovách klubu (příloha č. 3) jsou valná hromada (VH), výkonný výbor (VV) a dozorčí a smírčí komise (DRK). Statutárními zástupci, kteří jménem sportovního klubu jednají a činí právní úkony, jsou předseda a místopředseda VV. Stanovy klubu byly schváleny valnou hromadou v prosinci roku 2006.

Posláním či cílem sportovního klubu je hájit práva svých členů a právních subjektů sdružených ve sportovním klubu, vytvoření podmínek pro rozvoj masového, výkonnostního i vrcholového fotbalu v kroměřížském regionu. Proto je členem ČUS, členem FAČR a spolupracuje s příslušnými orgány státní správy i dalšími organizacemi. Sportovní klub buduje, provozuje, udržuje a rozvíjí majetek a sportovní zařízení, která vlastní nebo využívá. Pro zabezpečení svých cílů vyvíjí sportovní klub i hospodářskou činnost.

2.3 Organizační struktura SK HS Kroměříž

Organizační struktura klubu lze rozdělit tři úrovně. Nejvyšší úrovní klubu je valná hromada a předseda klubu. Spojovacím článkem jsou výkonný výbor spolu s šéftrenérem mládeže, trenérem A-týmu a tzv. materiálně-technickým úsekem. Nejnížší složkou jsou pak trenéři mládežnických kategorií. Na obrázku 5 je současná organizační struktura vypracovaná klubem.



Obrázek 5 Organizační schéma SK HS Kroměříž dle představitelů klubu (18)

2.3.1 Nejvyšší úroveň managementu SK HS Kroměříž

Nejvyšší úrovní managementu klubu SK HS Kroměříž jsou valná hromada, prezident klubu a ekonomický úsek. Prezident klubu a předseda výkonného výboru je tatáž osoba. Kvůli řízení své holdingové společnosti se věnuje činnosti ve fotbalovém klubu jako svému koníčku. Tato holdingová společnost zajišťuje velkou část rozpočtu klubu a zabezpečuje ekonomický úsek klubu. Ten mají na starosti dvě účetní, které jsou zaměstnankyně holdingové společnosti. Pravidelně však dochází do fotbalového klubu a spolupracují se střední složkou managementu.

Nejvyšším orgánem klubu je valná hromada. Řádná valná hromada je svolávána písemně minimálně jednou ročně výkonným výborem. Mimořádnou valnou hromadu je výkonný výbor povinen svolat tehdy, požádá-li o ni alespoň jedna třetina oprávněných členů sportovního klubu nebo vyžaduje-li to oprávněný a neodkladný zájem sportovního klubu. Usnášet se a zahájit jednání může valná hromada jen, je-li přítomna nadpoloviční většina členů sportovního klubu starších 18 - ti let a právnických osob,

které jsou členy. Usnesení je pak platné, hlasuje-li pro něj nadpoloviční většina přítomných. Ve výlučné pravomoci valné hromady je rozhodnutí o vzniku, zániku, splynutí, rozdělení a sloučení sportovního klubu a jeho následném majetkovém vypořádání. Dále do výlučné pravomoci valné hromady patří rozhodování o symbolice, názvu a sídle sportovního klubu, nebo schvalování stanov a disciplinárního řádu, jejich změny a doplnění. Volí a projednává zprávy výkonného výboru a dozorčí komise, které jsou voleny na dvouleté období. Dále projednává a schvaluje zprávy o hospodaření za uplynulý rok, schvaluje rozpočet a výši členských příspěvků na rok následující.

2.3.2 Střední úroveň managementu SK HS Kroměříž

Střední úroveň managementu sportovního klubu SK HS Kroměříž tvoří výkonný výbor, šéftrenér mládeže, trenér A-týmu a tzv. materiálně-technický úsek.

Výkonný výbor vystupuje v jednání jménem sportovního klubu, zastupuje jej ve vztahu ke státním, společenským a tělovýchovným organizacím a orgánům. Do výlučné kompetence výkonného výboru patří řízení a organizace činnosti sportovního klubu mezi valnými hromadami, kterým se za svou činnost zodpovídá. Rozhoduje o počtu, kompetencích a pracovní náplni zaměstnanců, uzavírá a ukončuje s nimi smlouvy. Plní úkoly zadané valnou hromadou a zabezpečuje hospodaření a nakládání s finančními prostředky klubu. Volí svého předsedu a místopředsedu, také sekretáře klubu. Rozhoduje o všech dalších záležitostech, které nejsou ve výlučné pravomoci valné hromady. Schopný se usnášet a činit platná rozhodnutí je v okamžiku, kdy je na jednání výkonného výboru přítomna nadpoloviční většina. Platná jsou usnesení, pro něž hlasuje nadpoloviční většina přítomných, při shodném počtu hlasů rozhoduje předseda výkonného výboru.

Výkonný výbor občanského sdružení tvoří celkem pět členů. Jsou jimi předseda představenstva, místopředseda představenstva a tři členové výkonného výboru. Předseda a místopředseda výkonného výboru jsou statutárními zástupci sportovního klubu a nepobírají za své funkce žádnou odměnu, jelikož pracují pro klub na dobrovolnické bázi. Z pozice statutárního orgánu jednají a činí právní úkony sportovního klubu. Podepisovat a jednat jménem sportovního klubu mohou samostatně, vyjma případů zcizování a zastavování majetku. Ostatní členové výkonného výboru

pobírají odměnu jen díky svému následnému zapojení v další pozici v klubu na nižší úrovni organizační struktury. Výkonný výbor se schází vždy minimálně jednou týdně v rámci týmové porady, další kontakt probíhá díky zapojení některých členů v nižších složkách organizační úrovně denně na pracovišti, případně telefonicky s místopředsedou výkonného výboru. Rozhodující slovo má předseda výkonného výboru, který je zároveň majitelem klubu.

Místopředseda výkonného výboru pracuje v klubu jako dobrovolník. Jakožto statutární zástupce klubu má kompletní odpovědnost za jednání jménem klubu, přičemž se snaží využít zkušenosti z civilního zaměstnání, kde pracuje již 20let ve vedení společnosti. Spolu s ostatními členy výkonného výboru zajišťuje provoz klubu. Dalším členem výkonného výboru, který se přímo podílí na sportovní činnosti klubu, je šéftrenér žákovských celků Sportovního střediska mládeže. Členem výkonného výboru je i člen listiny delegátů profesionálních soutěží pro soutěžní ročník 2014/2015, který zde využívá i zkušenosti získané ve funkci v Řídící komisi fotbalu pro Moravu. Třetím článkem je kroměřížský zastupitel.

Dalším členem, kterého jsem zařadil do střední úrovně managementu, je šéftrenér mládeže a vedoucí Sportovního centra mládeže, trenér mládežnického týmu do sedmnácti let a sekretář mládeže v jedné osobě. Ten je zodpovědný ze svých funkcí za koordinaci spolupráce s FAČR na projektu Sportovních center mládeže a Sportovních středisek mládeže, podílí se na spolupráci se školami, městem Kroměříž a Zlínským krajem. Zde využívá bohaté zkušenosti z působení v trenérské pozici u mládežnických reprezentačních výběrů České republiky v kategoriích U16-U20, prvoligových mládežnických celků 1. FC Slovácko a Zbrojovka Brno, KFS Zlín. Šéftrenér mládeže je nadřazen všem mládežnickým trenérům v klubu, s kterými komunikuje v rámci pravidelných porad a školení. Jako sekretář mládeže má zmocnění jednat jménem sportovního klubu v rozsahu tohoto zmocnění.

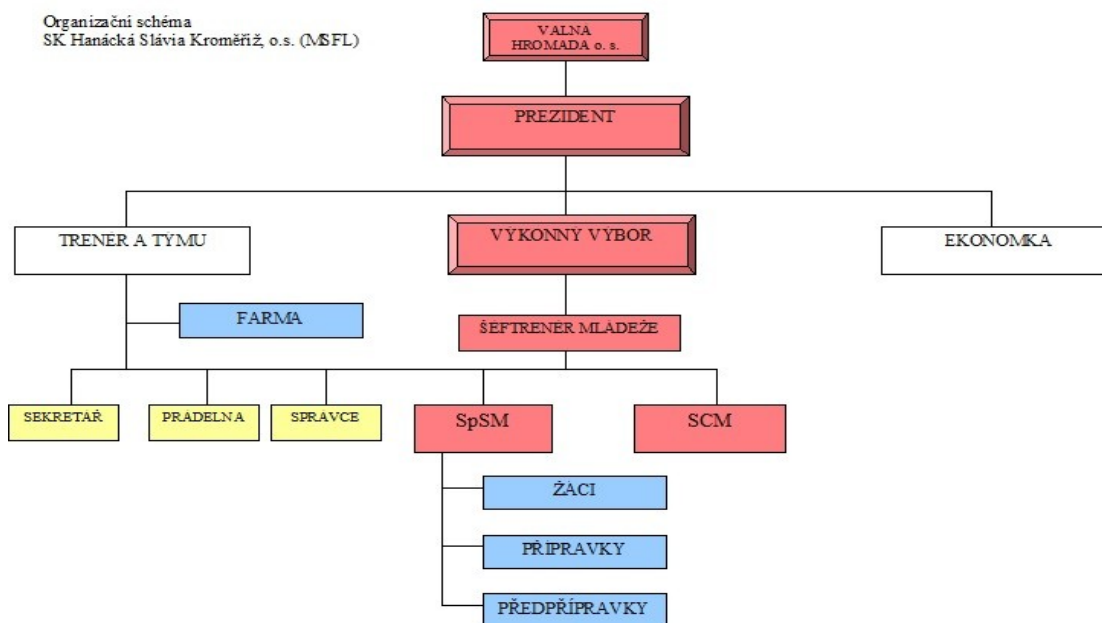
Na stejné organizační úrovni je trenér A-týmu mužů, který je zároveň sekretářem klubu. Ten se stará o chod sekretariátu klubu a je zodpovědný za sportovní výsledky a přípravu A-týmu mužů. Jakožto trenér A-týmu se zpovídá za své úspěchy a neúspěchy majiteli klubu. S tím je v kontaktu průměrně třikrát týdně.

Posledním členem střední úrovně managementu je materiálně-technický úsek, který tvoří 4 členové, z nichž je pouze jeden zaměstnán na částečný úvazek. Materiálně-technický úsek spravuje provoz samostatného fotbalového stadionu a administrativní část. Do něj patří vedoucí A-týmu mužů, správce klubu, správcová a pomocník tohoto úseku. Správce spolu se správcovou jsou zaměstnáni v klubu na hlavní pracovní poměr. Pomocník tohoto úseku je zaměstnán na částečný úvazek. Hlavní náplní správce klubu je údržba a provoz venkovních zařízení. Údržba a provoz vnitřních zařízení probíhá ve společné režii se správcovou klubu. Ta má v náplni práce úklid vnitřních prostor a provoz prádelny. Vedoucí mužstva A-týmu spolupracuje se správcem i se správcovou, jelikož se stará o materiální zabezpečení mužstva k tréninkovým jednotkám i zápasům.

2.3.3 Základní úroveň managementu SK HS Kroměříž

Do základní úrovně managementu je třeba zařadit všechny ostatní trenéry a členy sekretariátu, mezi kterými jsou vedoucí mužstev jednotlivých kategorií. Celkem je v klubu SK HS Kroměříž 13 mládežnických týmů a jeden tým mužů. V týmech je sdruženo celkem 242 hráčů, o které se stará 27 trenérů.

Na základě vlastního šetření bylo zpracováno následující organizační schéma (obrázek 6) klubu SK HS Kroměříž.



Obrázek 6 Organizační schéma SK HS Kroměříž plynoucí z šetření (Zdroj: vlastní zpracování)

2.4 Sportovní středisko mládeže Kroměříž

Cílem Sportovních střediska mládeže (dále jen SpSM) je podpora přípravy talentovaných sportovců kroměřížského klubu žákovských kategorií ve věku 11 - 15 let. Dále pak rozvoj sportovní infrastruktury a podpora trvalého zlepšování standardů ve všech aspektech fotbalu. V neposlední řadě pak zajišťuje kvalitní řízení a organizaci kroměřížského Sportovního střediska mládeže a jeho podporu ve všech stanovených kritériích. SpSM podporuje FAČR a Ministerstvo školství mládeže a tělovýchovy. Odpovědný za chod splnění všech závazků a povinností plynoucích ze statutu SpSM je hlavní trenér SpSM a šéftrenér mládeže.

Hlavní trenér SpSM spolu s šéftrenérem mládeže sestavuje plán rozvoje mládeže na minimálně 4 roky, vede evidenci počtu tréninkových jednotek a zápasů, seznamy hráčů aktuálně působících v SpSM a vychovaných pro seniorský fotbal v členění profesionální a neprofesionální soutěže. Dále je vyplněna evidence dopoledních tréninkových jednotek a tréninkových ploch, zabezpečení zdravotních prohlídek členů k určení způsobilosti a zpracovávání měsíčních tréninkových plánů a metodických postupů pro lektorskou činnost jak uvnitř klubu, tak i pro ostatní okolní sportovní subjekty na okresní a krajské úrovni. Taktéž je hlavní trenér SpSM zodpovědný za výchovu a výběr hráčů v SpSM.

Legislativní kritéria pro statut SpSM zahrnují členství ve FAČR a jí uznávaných soutěžích, písemné potvrzení a prohlášení týkající se dodržování podmínek a pravidel vyplývajících z držení statutu SpSM a členství ve FAČR. Podmínkou je také právní forma-občanské sdružení a dohoda o spolupráci se Sportovním centrem mládeže. Všechny tyto podmínky kroměřížské SpSM splňuje.

SpSM musí předkládat ve své žádosti o Certifikát SpSM uzavřenou jednotnou smlouvu s jedním nebo více školskými zařízeními ve svém okolí a to minimálně na období dvou let. SpSM v Kroměříži má tuto smlouvu uzavřenou se ZŠ SLOVAN sídlící Zeyerově ulici v Kroměříži. Smlouva je uzavřena na dobu od ledna letošního roku do konce června roku 2017. Na základní škole probíhá rozšířená tělesná výchova v rozsahu dvou hodin nad rámec školní výuky týdně. Týká se to žáků od šestého do devátého ročníku,

kde má kroměřížské SpSM 54 žáků. Pro tuto výuku je využívána tělocvična, mini hřiště, hřiště s umělým povrchem a gymnastický sál patřící ZŠ SLOVAN.

Pro administrativní náležitosti využívá SpSM sekretariát klubu s dostatečně vybavenou technickou infrastrukturou a pravidelně docházející ekonomku. Na soutěžní zápasy je zajištěn kvalifikovaný zdravotník, mimo zápasy je k dispozici i renomovaný fyzioterapeut sídlící v budově stadionu, ke kterému dojíždí i prvoligoví fotbalisti, basketbalisté či volejbalisté z přilehlých moravských měst. Hlavní trenér SpSM disponuje trenérským vzděláním UEFA Profi Mládež a v klubu pracuje již více jak 10 let. Hlavní trenér SpSM působí ve funkci trenéra nejstaršího žákovského celku U15. U týmů U14, U13 a U12 je v roli hlavního trenéra vždy osoba, která disponuje trenérským vzděláním UEFA A licence. Hlavní trenéři mají vždy k dispozici svého asistenta, ve všech případech s licencí UEFA B. Vedoucí trenér přípravek a trenér brankářů týmů SpSM jsou taktéž vlastníky UEFA B licence.

Sportovní klub je vlastníkem všech využívaných tréninkových a hracích ploch žákovských celků SpSM. K dispozici je tedy hrací plocha, tréninková plocha a plocha s umělým povrchem, které jsou všechny v rozměrech 105x68 metrů. Hlavní hrací plocha spolu s plochou s umělým povrchem jsou opatřeny malou nekrytou tribunou i světelnou tabulí pro oznámení probíhajícího skóre a minuty sledovaného utkání. Hřiště s umělým povrchem, které se nejčastěji využívá v zimním období a při nepříznivých klimatických podmínkách, je opatřeno umělým osvětlením. Samozřejmostí jsou vlastní šatny i šatny pro soupeře. Hráči SpSM mohou pro trénink a regeneraci využívat vlastní regenerační místnosti se saunou a vířivkou přímo v útrobách stadionu. V útrobách stadionu je hráčům k dispozici také posilovna a místnost na strečink, která je vybavena balančními pomůckami. Trenéři mají pro své porady a školení vyhrazenou jednu místnost v prostorách stadionu.

V blízkosti fotbalového stadionu se nachází krytý plavecký bazén, se kterým SpSM spolupracuje. V zimním období je také využívána sportovní hala, ta není ve vlastnictví sportovního klubu.

Finanční kritéria pro statut SpSM jsou rovněž splňována. Jsou jimi výroční zpráva, předběžné výsledky hospodaření, plánovaný rozpočet, oznámování změn a vyúčtování účelových dotací.

Informace o SpSM byly získány z materiálů vypracovávaných k žádosti pro udělení statutu SpSM. Tyto informace byly doplněny o výsledky dotazníkového šetření a informace získané rozhovory s šéftrenérem mládeže.

2.5 Sportovní centrum mládeže Kroměříž

Sportovní středisko mládeže v Kroměříži sídlí spolu se SpSM a A-týmem mužů na stejném stadionu. Spadají do něj tři mužstva, a to mužstvo U16, U17 a U19, které hrají soutěže SCM svých věkových kategorií. Navazuje na práci trenérů v SpSM, přičemž ti nejlepší mají možnost proniknout do A-týmu hrající třetí nejvyšší soutěž v České republice. Hráči, kteří po projití SCM nenajdou uplatnění v A-týmu, jsou vítaným přínosem týmů v okolí Kroměříže.

Cílem Sportovního centra mládeže v Kroměříži je podpora přípravy talentovaných sportovců dorosteneckých kategorií 16 – 20let. Dále pak rozvoj sportovní infrastruktury a podpora trvalého zlepšování standardů ve všech aspektech fotbalu. V neposlední řadě pak zajištění kvalitního řízení a organizace Sportovního centra mládeže. SCM podporuje FAČR a Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy. Hlavní zodpovědnost za chod SCM nese hlavní trenér SCM. Ten je zároveň sekretářem mládeže a trenérem týmu U17.

Hlavní trenér SCM tedy zodpovídá za sestavení plánu rozvoje mládeže na minimálně 4 roky, vedení evidence počtu tréninkových jednotek a zápasů, seznamy hráčů aktuálně působících v SpSM a vychovaných pro seniorský fotbal v členění profesionální a neprofesionální soutěže. Dále pak vyplnění evidence dopoledních tréninkových jednotek a tréninkových ploch, zpracovávání měsíčních tréninkových plánů a metodických postupů pro lektorskou činnost jak uvnitř klubu, tak i pro ostatní okolní sportovní subjekty na okresní a krajské úrovni. Mimo to ještě zodpovídá za evidenci počtu hráčů působících v mládežnických výběrech reprezentací ČR a funkční testy. SCM musí v probíhajícím ročníku zajistit provedení metodického testování hráčů dle platných pokynů sportovně-technického ředitele FAČR. Do začátku soutěží pak musí

dodat potvrzení o platné zdravotní prohlídce dle vyhlášky č. 391/2013 Sb., o zdravotní způsobilosti k tělesné výchově a sportu.

Finanční kritéria pro statut SCM jsou rovněž splňována. Jsou jimi výroční zpráva, předběžné výsledky hospodaření, plánovaný rozpočet, oznámování změn a vyúčtování účelových dotací.

Sportovní klub je vlastníkem všech využívaných tréninkových a hracích ploch žákovských celků SCM. K dispozici je tedy hrací, tréninková plocha a plocha s umělým povrchem všechny v rozměrech 105x68 metrů. Hlavní hrací plocha spolu s plochou s umělým povrchem jsou opatřeny malou nekrytou tribunou i světelnou tabulí pro oznámení probíhajícího skóre a minuty sledovaného utkání. Hřiště s umělým povrchem, které se nejčastěji využívá v zimním období a při nepříznivých klimatických podmínkách, je opatřeno umělým osvětlením. Samozřejmostí jsou vlastní šatny i šatny pro soupeře. Hráči SCM mohou pro trénink a regeneraci využívat vlastní regenerační místnosti se saunou a vířivkou přímo v útrobách stadionu. V útrobách stadionu je hráčům k dispozici také posilovna a místnost na strečink, která je vybavena balančními pomůckami. Trenéři mají pro své porady a školení vyhrazenou jednu místnost v prostorách stadionu.

V blízkosti fotbalového stadionu se nachází krytý plavecký bazén, se kterým SCM spolupracuje. V zimním období je také využívána sportovní hala, ta není ve vlastnictví sportovního klubu.

Legislativní kritéria pro statut SCM zahrnují členství ve FAČR a jí uznávaných soutěžích, písemné potvrzení a prohlášení týkající se dodržování podmínek a pravidel vyplývajících z držení statutu SCM a členství ve FAČR. Vše kroměřížské SCM plní.

Hlavní trenér SCM je vlastníkem UEFA Profi licence. Ostatní trenéři a jejich asistenti působící u dorosteneckých družstev mají UEFA A licenci, kromě trenéra brankářů vlastníci UEFA B licenci. Ti mají pod sebou celkem 65 hráčů z toho 43 kmenových. Pro administrativní náležitosti využívá SCM sekretariát klubu s dostatečně vybavenou technickou infrastrukturou a pravidelně docházející ekonomku. Na soutěžní zápasy je zajištěn kvalifikovaný zdravotník, mimo zápasy je k dispozici i renomovaný fyzioterapeut

sídlící v budově stadionu, ke kterému dojíždí i prvoligoví fotbalisté, basketbalisté či volejbalisté z přilehlých moravských měst.

Informace o SCM byly získány z materiálů vypracovávaných k žádosti pro udělení statutu SCM. Tyto informace byly doplněny výsledky dotazníkového šetření a informacemi poskytnutými šéftrenérem.

2.6 A-tým mužů

Pomyslným vrcholem pyramidy kroměřížského fotbalu je A-tým mužů. Ten v posledních letech vždy zachraňoval svou účast v třetí nejvyšší soutěži v České republice až do posledních kol. V letošním roce se však kroměřížským práce vyplácí a řadí se mezi nejambicióznější celky MSFL.

Realizační tým tvoří pět členů. Jsou jimi hlavní trenér, jeho asistent, trenér brankářů, vedoucí mužstva a masér, kteří jsou s mužstvem v téměř každodenním kontaktu. Hlavní trenér je zodpovědný za výběr hráčů, přípravu a výsledky mužstva. V klubu pracuje jako OSVČ a je držitelem UEFA A licence. Jeho dva asistenti jsou držiteli UEFA C licence a stejně jako masér s vedoucím mužstva jsou v klubu vázáni dohodou o provedení pracovní činnosti. Vedoucí mužstva se stará o servis poskytovaný hráčům během tréninkových jednotek a o administrativní náležitosti patřící k utkání. Masér mužstva se stará o chod regenerační místnosti, případně koordinuje spolupráci s ošetřujícím lékařem při zranění hráčů. Hráčský kádr tvoří 19 hráčů do pole a 3 brankáři. Celkem má tedy trenér k dispozici 22 hráčů, z čehož je 12 kmenových a 10 na hostování z jiných klubů.

Materiální vybavení je obdobné jako u mládežnických celků, samozřejmostí je také využívání posilovny, regenerační místnosti a místnosti pro strečink s balančními pomůckami v útrobách stadionu. A-tým využívá k přípravě pouze vlastní stadion. Ten je opatřen umělým osvětlením, pod kterým se v posledním roce odehrála většina domácích zápasů. Hlavní tribuna stadionu je krytá a osázena sedačkami po celé své délce. Místa k sezení najdeme i na severní tribuně, nikoliv však po celé její délce. Tato tribuna pak není krytá. Kapacita stadionu je cca 1500míst.

2.6.1 Farma

Každé tým hrající třetí ligu má možnost vytvoření spolupráce s týmem nižší soutěže. Tato spolupráce probíhá na bázi výměny hráčů, aniž by tito hráči museli podepisovat přestupní lístky či lístky o hostování. Před sezonou se vytvoří soupiska čítající minimálně 11 hráčů. Z těchto hráčů můžou zasáhnout do utkání farmy pouze dva, jsou však doplnění o libovolný počet dalších hráčů v kádru. Opačným směrem, tedy z nižší soutěže do vyšší může jít libovolný počet hráčů. Farmou A-týmu je mužstvo Kojetína, které působí v Krajském přeboru Zlínského kraje, což je o dva výkonnostní stupně nižší soutěž.

2.7 SWOT analýza

Pro vypracování SWOT analýzy byly využity výsledky dotazníkového šetření, osobního pozorování a řízených rozhovorů, z nichž vyplynula následující SWOT matice (tabulka 2).

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
- Tradice klubu - Zázemí klubu - Fungující SCM - Fungující SpSm - Geodemografická poloha - Členská základna	- Organizační struktura - Špatná komunikace - Chybějící náplň práce - Počet trenérů s UEFA PRO licenci
PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
- Upravení organizační struktury - Nábor nových pracovníků - Nábor dobrovolníků - Modernizace stadionu - Spolupráce s městem - Propagace	- Odchod trenérů s UEFA PRO licenci - Odliv hráčů - Okolní větší kluby

Tabulka 2 SWOT matice (Zdroj: vlastní zpracování)

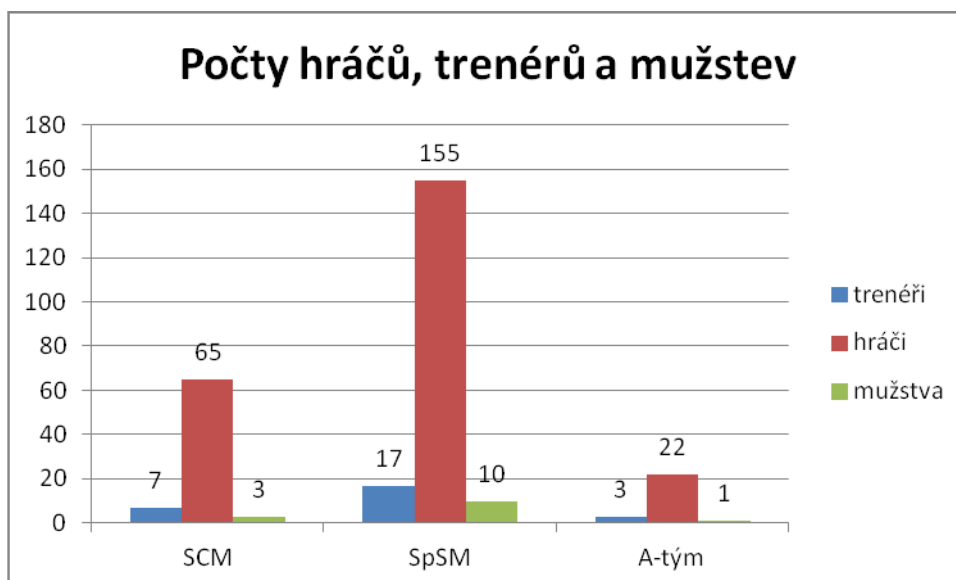
Za **silnou stránku** klubu můžeme určitě považovat tradici a zázemí klubu. Klub má k dispozici fotbalový stadion, které má parametry i na vyšší soutěž. Stadion má dostatečnou vnitřní i venkovní kapacitní velikost. Za zmínku stojí velký počet míst pro diváky navštěvující utkání a potřebná kapacita vnitřního zázemí. K dispozici je dostatečné množství tréninkových ploch a materiálního zabezpečení. Jako silná stránka se jeví i již fungující SCM a SpSM. Fotbalový klub splňuje přísná kritéria pro udělení těchto statusů a je jejich držitelem již několik let. Díky tomu funguje spolupráce nejen s FAČR ale například i se školami v Kroměříži a samotným městem Kroměříž. Pro práci s mládeží je status SCM a SpSM velké plus, které se snaží získat řada dalších klubů z různých měst. Výhodou je i geodemografická poloha fotbalového klubu. Okres Kroměříž je dostatečně velký na přísun mladých nadějí do fotbalového klubu a zároveň ve svém středu nemá tradičnější sportovní klub na vyšší výkonnostní úrovni. Což hraje při dnešním souboji o nově příchozí členy mezi různými sportovními kluby důležitou roli. Svou členskou základnu (graf 1) může čerpat i z okolních klubů.

Z dotazníkového šetření a řízených rozhovorů byly vypořizovány některé **slabé stránky**. Fotbalový klub má určitou představu, jak by měla vypadat jeho organizační struktura. V této struktuře však nejsou některé posty reálně vůbec obsazeny a práci si pak rozebírají ostatní členové struktury, díky čemuž vznikají chyby v komunikaci. Chybí tedy jasné určení náplně práce jednotlivých postů. Při této absenci je poté složité delegovat pravomoci a zodpovědnost dalším složkám a hledat zpětnou vazbu. Za slabou stránku klubu považují počet trenérů s vyšší trenérskou licenci než je Licence A. Klub nemá reálnou šanci se z legislativních důvodů posunout dál ve svém účinkování.

Fotbalový klub má řadu možností a **příležitostí** se rozvíjet. Začneme upravením organizační struktury. To znamená vytvoření okolností k jasnému hierarchickému schématu tak, aby každý člen vzniklé organizační struktury věděl, kde má své místo. Při chybějícím obsazení je možnost doplnění náborem nových pracovníků a dobrovolníků do tradičního klubu. Klub by neměl zapomínat na neustálou modernizaci stadionu a jeho zázemí. Moderní prvky lákají neustále nové příchozí a současně udržují ty stávající. Stadion je ve vlastnictví občanského sdružení, které vynakládá každoročně velké finanční prostředky na jeho správu, obnovu a rozvoj. Jsou tu však prvky, jako například příjezdová cesta a parkoviště, při kterých je nutná spolupráce s městem

Kroměříž. Město by mohlo pomáhat i se správou a rozvojem sportovního zázemí, pokud by došlo k určitému propojení mezi organizací spravující městské sportoviště a fotbalovým klubem. K získání větší podpory města, sponzorů nebo větší členské základny by pomohla větší propagace klubu.

Velký problém neboli **hrozba**, by nastala při odchodu trenérů s UEFA PRO licenci. Klub je nemůže nahradit z vlastních zdrojů, protože nemá kde brát. Zároveň při stagnaci klubu nebo snižování úrovně klubu by mohl nastat odliv hráčů do větších okolních klubů. Stěhování by se mohlo dotknout nejen těch úplně nejlepších dorosteneckých hráčů, kteří již teď čas od času mizí do nedalekých větších a nyní věhlasnějších fotbalových klubů, které jsou v Olomouci, Brně, Zlíně nebo Uherském Hradišti.



Graf 1 Počet hráčů, trenérů a mužstev v klubu SK HS Kroměříž 2014/2015 (Zdroj: vlastní zpracování)

Sběr informací a dat probíhal v období srpen 2014 – duben 2015. V této době projevil sledovaný klub zájem o doporučení na změny, které by přispěly k efektivnosti řízení klubu.

3. VLASTNÍ NÁVRH ŘEŠENÍ

Vlastní návrh řešení byl zpracován na základě výsledků SWOT analýzy. Zpracovaný návrh má 4 části:

- optimalizace organizační struktury,
- návrh výběrového řízení na nové pozice,
- kariérní růst a motivace,
- práce s dobrovolníky.

3.1 Optimalizace organizační struktury

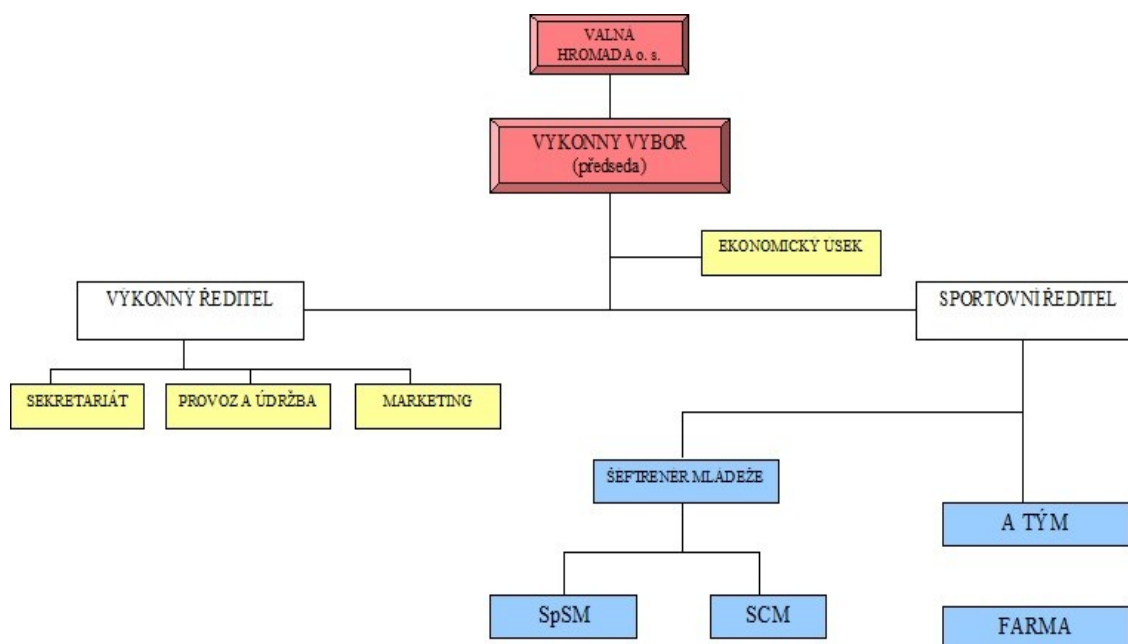
Stávající organizační struktura vykazuje řadu nejasností. Navrhujeme proto změnu organizační struktury klubu.

V současné době dochází k problémům především v komunikaci mezi jednotlivými složkami klubu. Proto navrhujeme změnu schématu organizační struktury a zároveň doplnění popisů práce jednotlivých pracovních pozic a funkcí. Po této změně je každý článek organizační struktury přesně definován z pohledu zodpovědnosti a povinností.

Pozice valné hromady a výkonného výboru zůstávají v organizační struktuře nedotčeny. **Valná hromada** zůstává nejvyšším orgánem klubu. Minimálně jednou ročně ji písemně svolá výkonný výbor. Ve výlučné pravomoci valné hromady je rozhodnutí o vzniku, zániku, splynutí, rozdělení a sloučení sportovního klubu a jeho následném majetkovém vypořádání. Dále do výlučné pravomoci valné hromady patří rozhodování o symbolice, názvu a sídle sportovního klubu, nebo schvalování stanov a disciplinárního řádu, jejich změny a doplnění. Projednává a schvaluje zprávy o hospodaření za uplynulý rok, schvaluje rozpočet a výši členských příspěvků na rok následující.

Výkonný výbor vystupuje v jednání jménem sportovního klubu, zastupuje jej ve vztahu ke státním, společenským a tělovýchovným organizacím a orgánům. Do výlučné kompetence výkonného výboru patří řízení a organizace činnosti sportovního klubu mezi valnými hromadami, kterým se za svou činnost zodpovídá. Rozhoduje o počtu, kompetencích a pracovní náplni zaměstnanců, uzavírá a ukončuje s nimi smlouvy. Plní

úkoly valné hromady a zabezpečuje hospodaření a nakládání s finančními prostředky klubu. Volí svého předsedu a místopředsedu a také sekretáře klubu. Rozhoduje o všech dalších záležitostech, které nejsou ve výlučné pravomoci valné hromady.



Obrázek 7 Navržená organizační struktura klubu (Zdroj: vlastní zpracování)

Změny v organizační struktuře by měly zasáhnout **ekonomický úsek**. Ten v současné době reprezentují dvě účetní z holdingové společnosti majitele klubu. Přestože jsou zaměstnankyněmi holdingové společnosti, tak mají na starosti celé účetnictví sportovního klubu. Tento krok připisují k transparentnosti a průhlednosti hospodaření klubu. Vzhledem k řízení sportovního klubu nebo vstupu potencionálního partnera by proto bylo lepší, aby spadaly pod výkonný výbor klubu a zodpovídaly se jemu.

Na stejné úrovni v organizační struktuře se nachází funkce sportovního ředitele a funkce výkonného ředitele. Rozdělují organizační strukturu na dva úseky, a to na sportovní a provozní úsek.

Sportovní ředitel neboli koordinátor sportovního úseku, má na starosti sportovní stránku klubu. Je zodpovědný za nastavenou metodiku výchovy a její dodržování od

nejmladších přípravek až po A-tým mužů. Sleduje herní projevy mužstev a určuje směr herní strategie klubu. Zodpovídá za obsazení a výběr kandidátů na jednotlivé trenérské pozice a vybírá farmu klubu, se kterou se uzavírá smlouva o spolupráci. Zastřešuje tedy fungování A-týmu, SCM a SpSM. Proto má rozhodující slovo při uzavírání smluv s trenéry v klubu a hráči A-týmu. Řídí všechny transfery hráčů u mužstva dospělých, v mládežnických kategoriích se o tuto povinnost dělí s šéftrenérem mládeže. Je nadřízený všem trenérům a zodpovídá se výkonnému výboru.

Pozice **výkonného ředitele** zastřešuje provoz klubu. V popisu práce má řízení sekretariátu klubu, řízení provozu a údržby zařízení stadionu, infrastrukturu, jednání s partnery klubu, ostatní hospodářskou činnost klubu a také marketing. V jeho kompetenci je výběr pracovníků pro uvedené pozice. V organizační struktuře je nadřízen tedy třem úsekům. Jsou to sekretariát klubu, provoz a údržba a marketingový úsek. Zodpovídá za svou práci výkonnému výboru.

Vytvoření **marketingového úseku** či jeho pracovníka vidíme jako další možnost oživení a zlepšení chodu klubu. V dnešní době hledají i velké firmy své nové zaměstnance prostřednictvím sociálních sítí, veškerá reklama se rychleji šíří, můžete se tedy díky nim dostat rychleji do povědomí. Jde tedy o budování image klubu, a proto by měla mít tuto práci na starosti osoba, která za ni bude zodpovědná. Nejedná se pouze o sociální síť, ale též o správu oficiálních webových stránek, webových stránek s probíhající reportáží z utkání, přípravu informačního zpravodaje na utkání, vytváření pozvánek na utkání všech věkových kategorií, spolupráci s regionálními médii a případně pořádání společenských akcí.

Administrativní úsek neboli **sekretariát** spolu s úsekem **provozu a údržby** stadionu je v klubu zaběhlou záležitostí a proto není důvod jej zatím měnit.

Pozice **šéftrenéra mládeže** je obsazena **vedoucím SCM**, čímž je zajištěno návaznost SCM s SpSM, neboť **vedoucí SpSM** je podřízen šéftrenéru mládeže. Současný počet trenérů navrhujeme rozšířit o dva trenéry.

3.2 Návrh výběrového řízení na nové pracovní pozice

V klubu není vytvořena a obsazena pracovní pozice sportovního a výkonného ředitele či úsek zabývající se marketingem. Tyto pozice jsou pro chod klubu důležité a pomohou v dalším rozvoji klubu. Proto byly i zařazeny v novém schématu organizační struktury.

Návrh výběrového řízení na pozici Sportovní ředitel neboli koordinátor sportovního úseku. Sportovní ředitel v klubu musí být vázán na hlavní pracovní poměr v minimálně dvouletém časovém období. Požadavkem k získání této pracovní pozice by měl být alespoň bakalářský titul, znalost anglického nebo německého jazyka, odbornost v oblasti fotbalu zastoupená minimálně UEFA A licenci, komunikativnost, řidičské oprávnění skupiny B. Výhodou by byla praxe ve sportovním prostředí, ideálně na obdobné pozici.

Návrh výběrového řízení na pozici výkonného ředitele. Ve svých kompetencích bude mít řízení sekretariátu klubu, provoz a údržbu zařízení stadionu, infrastrukturu, jednání s partnery klubu, ostatní hospodářskou činnost klubu a také marketing. Požadavkem na tuto pozici by byl vysokoškolský titul ekonomického zaměření, komunikativnost, znalost práce s PC, samostatné rozhodování, prezentační a vyjednávací dovednosti, řidičské oprávnění skupiny B.

Návrh výběrového řízení na pozici člena marketingového úseku. Tento člen bude zodpovědný za oficiálních webových stránek klubu, facebookového profilu SK HS Kroměříž, přípravu propagačních materiálů směrem k utkáním a činnosti klubu nebo spolupráci s regionálními médii. Požadavky na tuto pozici jsou středoškolské nebo vysokoškolské vzdělání, komunikativnost, schopnost práce s PC odpovídající úrovni požadované práce, komunikativnost, kreativní myšlení. Praxe v oboru marketingu výhodou.

Pro výchovu mladých sportovních talentů je zapotřebí mít kvalitní a zodpovědné trenéry, kteří zajistí pro mladé hráče potřebné vedení. Proto doporučujeme zajistit, co nejvíce trenérů s vyšší odborností. Klub by se mohl finančně podílet na jejich vzdělávání, na základě písemné dohody by žádal několikaletou praxi v klubu. To neplatí u nejmenších fotbalistů, kde nejde pouze o fotbalovou odbornost, ale i o pedagogické vzdělání a vhodnou volbu aplikace tréninkových metod. Při začátcích nejmenších

fotbalistů zdaleka nejde o výsledky, i když mnozí rodiče to v zápalu boje vidí jinak. Jde především o radost z pohybu, socializace ve skupině, a jakési učení se dodržování pravidel. Proto je potřeba při obsazování trenérských pozic v nejmenších věkových kategoriích dbát na vhodný výběr kandidátů a požadovat spolu s trenérskou licenci u nejnižších věkových kategorií alespoň minimální pedagogické vzdělání.

Dalším problémem je konkurence a možnost posunutí se na jednotlivých trenérských postech. Žádný trenér se ze své pozice kvůli nevlastnění patřičné licence nemůže posunout výš, protože většina trenérů vlastní nejnížší možné vzdělání na své pozici. Ani A-tým se v případě úspěchu v třetí nejvyšší soutěži nemůže posunout do vyšší soutěže, jelikož hlavní trenér nemá dostatečné trenérské vzdělání pro tuto soutěž a klub nemá ve své organizaci dostatečný počet trenérů s tímto oprávněním na to, aby si změnou v trenérském uspořádání nějak vypomohl z vlastních zdrojů.

Vzhledem k popsaným skutečnostem a současné situaci, kdy nejmladším týmem je tým U6 a A-tým vyhlašuje ambice na postup do druhé nejvyšší soutěže, klub potřebuje trenéry s vyšším trenérským vzděláním než má v současnosti. Proto navrhujeme výběrové řízení na pozici trenér mládeže. A to hned na dvě pozice. První pozice je trenér přípravek. Uchazeč o tento post by měl mít vystudovanou vysokou školu v pedagogickém oboru a zároveň minimálně UEFA B licenci. Dále by měl vlastnit řidičské oprávnění skupiny B, mít praxi v práci s dětmi a chtít se dále zdokonalovat. Druhá pozice je trenér mládeže. Požadavky na tuto pozici jsou minimální trenérské vzdělání Trenér mládeže UEFA A, řidičské oprávnění skupiny B, práce s PC a komunikativnost.

3.3 Kariérní růst a motivace

Výběrové řízení na pozici trenéra není jediná možnost jak získat kvalitní trenéry, jedná se spíše o rychlé řešení z hlediska času. Pokud by klub měl plán kariérního růstu, mohl by si vychovat trenéry sám. Jednalo by se o dlouhodobější spolupráci mezi klubem a trenérem. Klub by zajišťoval trenérovi praxi a poskytoval finanční motivaci k trenérskému vzdělávání. Ať již by se jednalo o finanční spoluúčasti na placení trenérských licencí či zvyšování pravidelných odměn v závislosti na získanou trenérskou licenci. Trenér by se pak zavázal k dlouhodobější spolupráci s klubem.

Každá trenérská licence má své podmínky pro účast na kurzu a po absolvování tohoto kurzu obdrží absolvent platný trenérský průkaz. Platnost tohoto průkazu jsou tři roky, během kterých musí držitel průkazu absolvovat doškolení nebo speciální semináře. Po jejich absolvování mu bude platnost průkazu automaticky prodloužena. Každé studium jednotlivé licence má svou určitou dobu trvání. Studium licence C zabere jeden víkend, kdežto licence UEFA PRO celé 4 semestry, tedy dva roky. Pro přijetí ke studiu licence A, UEFA A Mládež a UEFA PRO potřebuje žadatel absolvovat rok praxe.

LICENCE	PODMÍNKY	PROVÁDÍ	MOTTO	UPLATNĚNÍ	CENA	DĚLKA STUDIA
Licence C	Příhláška	OFS	Radost ze hry	Okresní soutěže	800 Kč	23 h
UEFA Grassroots C	Příhláška	KFS	Radost ze hry	Okresní soutěže	3 500 Kč	63 h
UEFA B	Příjemci zkouška	KFS	Výchova a učení	Krajské soutěže	4 500 Kč	160 h
UEFA A	Příjemci zkouška, rok praxe	TMÚ FAČR	Učení a výkon	MSFL, Divize, as. II. liga	20 000 Kč	200 h
UEFA A Mládež	Příjemci zkouška, rok praxe	TMÚ FAČR	Výchova, učení a výkon	Jako A + mládež. reprezentace	40 000 Kč	400 h
UEFA PRO	Příjemci zkouška, rok praxe	TMÚ FAČR	Úspěch	Profesionální fotbal	85 000 Kč	581 h

Tabulka 3 Trenérské licence (Zdroj: vlastní zpracování)

Během půl roku může tedy žadatel dosáhnout na UEFA B licenci. K přijetí ke studiu UEFA A licence potřebuje žadatel rok praxe. To znamená, že po roce a půl se může žadatel přihlásit ke studiu UEFA A licence, které zabere minimálně 4 měsíce. V těchto měsících absolvuje žadatel 4krát pětidenní soustředění, po němž následují závěrečné zkoušky. Suma sumárum po dvou letech by žadatel mohl dosáhnout na UEFA A licenci. K další přihlášce potřebuje rok praxe. Takže licenci Trenér mládeže UEFA A nebo licence UEFA PRO získá uchazeč nejdříve za pět let, z čehož vychází návrh kariérního plánu.

Návrh plánu kariérního růstu trenérů:

- 1. rok: postupné získání trenérské licence UEFA B, pozice hlavního trenéra u přípravek.
- 2. rok: přijetí ke studiu trenérské licence UEFA A, pozice hlavního trenéra u přípravek.
- 3. rok: dostudování trenérské licence UEFA A, pozice hlavního trenéra v žákovské kategorii, zvýšení finančního ohodnocení.
- 4. rok: příprava na studium trenérské licence Trenér mládeže UEFA A, pozice hlavního trenéra v žákovské kategorii.
- 5. -6. rok: studium trenérské licence Trenér mládeže UEFA A, pozice na postu hlavní trenéra v žákovské či dorostenecké kategorii, zvýšení finančního ohodnocení.
- 7. rok: dokončení studia trenérské licence Trenér mládeže UEFA A, možnost posunu do role vedoucího SpSM či SCM, zvýšení finančního ohodnocení.

3.4 Práce s dobrovolníky

Vzhledem k počtu zaměstnanců klubu a rozsahu činností klubu SK HS Kroměříž můžeme práci v klubu rozdělit na dvě skupiny:

- 1) pravidelná práce,
- 2) příležitostné práce.

Pro pravidelnou práci klub využívá pracovníky, s kterými má uzavřenou smlouvu. Avšak pro příležitostné práce by klub mohl využít práci dobrovolníků, jejichž odměnou by mohly být například tyto benefity - propagační předměty klubu a zapojení se do činnosti klubu.

Klub SK HS Kroměříž disponuje velkou členskou základnou, proto se nabízí možnost využití současných či bývalých členů k dobrovolnické práci z vlastních řad. Toto využití se může týkat například údržby a rozvoje stadionu a přilehlých ploch v době kdy

neprobíhají soutěžní utkání a fotbalové soutěže mají přestávku. Již teď klub využívá částečně dobrovolnictví při soutěžních utkáních v podobě pořadatelské služby či podavačů míčů. Mohlo by se rozšířit ještě o hlasatele, prodavače vstupenek nebo prodavače zpravodajů. Klub by tak ušetřil finanční prostředky, které by mohl využít při jiných příležitostech. Nedoporučujeme dobrovolnictví v podání rodičů dětí v aktivní tréninkové činnosti. Celoroční práce s dobrovolníky by měla být v pracovních povinnostech sekretariátu.

4. ZÁVĚR

Bakalářská práce je zaměřena na optimalizaci organizační struktury fotbalového klubu SK HS Kroměříž. Je rozdělena na teoretickou část, praktickou část a návrhy řešení současné situace.

Teoretická část je zaměřena na základní pojmy a prvky, které se objevují v této práci. Věnuje se pojmům management a organizační struktura, popisuje průběh vývoje sportu a přibližuje současné fotbalové dění. Jsou v ní zpracovány potřebné informace o nástrojích využitých při analýze současné situace.

Praktická část se věnuje popisu a rozsahu činností fotbalového klubu SK HS Kroměříž. K získání informací o fotbalovém klubu bylo využito nástrojů sběru informací, jako jsou řízené rozhovory, dotazník či pozorování. Tyto informace vedly k sestavení SWOT analýzy, na jejímž základě byl navržen model optimalizace organizační struktury a návrhy k jejímu dosažení.

V návrhové části bakalářské práce jsou vytvořena tato optimalizační doporučení: optimalizace organizační struktury, návrh výběrového řízení na nové pozice, kariérní růst a motivace trenérů a zaměstnanců klubu a práce s dobrovolníky. Optimalizační návrhy budou následně předána vedení fotbalového klubu SK HS Kroměříž k realizaci.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Knižní zdroje

- 1 ČÁSLAVOVÁ, Eva, *Management a marketing sportu*. Praha: Olympia, 2009. ISBN 978-80-7376-150-9.
- 2 DRUCKER, Peter Ferdinand. *Řízení neziskových organizací: praxe a principy*. Praha: Management Press, 1994. ISBN 80-856-0338-1.
- 3 HROBZA, Vladimír, Jaroslav REKTOŘÍK, a kol. *Základy ekonomie sportu*. Praha: Ekopress, s.r.o. 2006. ISBN 80-86929-04-3.
- 4 SYNEK, Miloslav. *Ekonomická analýza*. Praha: Oeconomica, 2004. ISBN 80-245-0603-3.
- 5 KOTLER, Philip. *Marketing management*. Praha: Grada, 2001. ISBN 80-247-0016-6.
- 6 MERLÍČKOVÁ RŮŽIČKOVÁ, Růžena. *Neziskové organizace: vznik, účetnictví, daně*. Olomouc: ANAG, sv. Účetnictví, daně. ISBN 9788072636754.
- 7 SYNEK, Miloslav. *Podniková ekonomika: vznik, účetnictví, daně*. 3. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2002. ISBN 80-717-9736-7.
- 8 SEKOT, Aleš. *Sport a společnost*. Brno: Paido, 2003. ISBN 80-731-5047-6.
- 9 DONNELLY, James H. *Management*. Praha: Grada, 1997. ISBN 80-716-9422-3.
- 10 GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Brno: Computer Press, 2010. ISBN 978-80-251-2621-9.
- 11 TOPINKA, Jiří a Jan STANJURA. *Občanská sdružení ve sportu: právní, účetní a daňové problémy*. Praha: Olympia, 2001. ISBN 80-703-3223-9.
- 12 TÁBORSKÝ, František. *Sportovní hry: sporty známé i neznámé*. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0875-2.
- 13 DEMETROVIČ, Ernest. *Encyklopedie tělesné kultury*. Bratislava: Šport. 1988. ISBN 80709604691.

- 14 SVOBODA, Bohumil. *Stručná pedagogika sportu*. 2. vyd. Praha: Karolinum, 1999, 113 s. ISBN 80-7184-842-5.
- 15 DISMAN, Miroslav. *Jak se vyrábí sociologická znalost: příručka pro uživatele*. 3. vyd. Praha: Karolinum, 2000, 374 s. ISBN 80-246-0139-7.
- 16 KORVAS, Pavel a Jiří KYSEL. *Pohybové aktivity ve volném čase*. Brno: Centrum sportovních aktivit Vysokého učení technického v Brně, 2013, 115 s. ISBN 978-80-214-4731-8.
- 17 HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. 2. vyd. Praha: Portál, 2008, 407 s. ISBN 9788073674854.

Internetové zdroje

- 18 SK HS Kroměříž. *SK Hanácká Slávie Kroměříž* [online]. [cit. 2015-02-17]. Dostupné z: <http://hskromeriz.cz/>.
- 19 FRANĚK, Petr. *Filosofie úspěchu: Analýza SWOT-příklady* [online]. [cit. 2015-04-28]. Dostupné z: <http://www.filosofie-uspechu.cz/analyza-swot-priklady>
- 20 FOTBALOVÁ ASOCIACE ČR. Grassroots. *Fotbal.cz* [online]. ©2000-2012 [cit.2015-03-28]. Dostupné z: <http://nv.fotbal.cz/grassroots/scmaspsm/default.htm>.
- 21 MANAGEMENT MANIA. Znalosti. *Managementmania.com* [online]. ©2011-2013 [cit. 2015-05-18]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/liniova-organizacni-struktura>.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Liniová organizační struktura.....	17
Obrázek 2 Štábně liniová organizační struktura	18
Obrázek 3 SWOT matice	22
Obrázek 4 Mapa SCM a SpSM 2014/2015	37
Obrázek 5 Organizační schéma SK HS Kroměříž dle představitelů klubu	40
Obrázek 6 Organizační schéma SK HS Kroměříž plynoucí z šetření	43
Obrázek 7 Navržená organizační struktura klubu.....	53

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Rozdělení sportu	29
Tabulka 2 SWOT matice	49
Tabulka 3 Trenérské licence	57

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 Počet hráčů, trenérů a mužstev v klubu SK HS Kroměříž 2014/2015	51
--	----

SEZNAM ZKRATEK

AFC	Asian Football Confederation
CAF	Confederation of African Football
CONCACAF	Confederation of North, Central American and Caribbean Association Football
CONMEBOL	Jihoamerická fotbalová konfederace
ČMFS	Českomoravský fotbalový svaz
ČUS	Česká unie sportu
DRK	Dozorčí a rozhodčí komise
FAČR	Fotbalová asociace České Republiky
FIFA	Fédération Internationale de Football Association
HS	Hanácká Slávia
JAR	Jihoafrická Republika
KFS	Krajský fotbalový svaz
MSFL	Moravsko-Slezská fotbalová liga
OFC	Oceania Football Confederation
OSVČ	Osoba samostatně výdělečně činná
SCM	Sportovní centrum mládeže
SK	Sportovní klub
SpSM	Sportovní středisko mládeže
UEFA	Union of European Football Associations
VH	Valná hromada
VV	Výkonný výbor

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Dotazník

Příloha č. 2: Fotbalové hřiště

Příloha č. 3: Stanovy klubu SK HS Kroměříž

Příloha č. 4: Fotogalerie stadionu SK HS Kroměříž

Příloha č. 1

Průzkum – Optimalizace organizační struktury fotbalového klubu

Vážení respondenti, v rámci své bakalářské práce v oboru Management v tělesné kultuře na Podnikatelské fakultě VUT v Brně provádím výzkum týkající se organizační struktury fotbalového klubu. Prosím Vás o vyplnění tohoto dotazníku. Děkuji Zdeněk Šturma.

1) Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- Základní škola
- Střední škola
- Střední škola s maturitou
- Vysoká škola

2) Na jaký obor bylo zaměřeno Vaše studium?

3) Jakou máte praxi v oboru?

4) Jak využíváte dosažení vzdělání ve sportovním klubu?

5) Jaké jsou Vaše kariérní plány do budoucnosti ve vazbě na činnost ve sportovním klubu?

6) Jaký je popis Vaší práce ve sportovním klubu?

- 7) Jaká odpovědnost vyplývá z Vaší pracovní pozice ve sportovním klubu?
- 8) Kde se nachází Vaše pracovní pozice v organizační struktuře klubu? Komu jste nadřízený a komu podřízený?
- 9) Jakou formou a jak často probíhá komunikace:
- A) S nadřízeným
 - B) S podřízeným
- 10) Jakou formu má Váš smluvní vztah s klubem (HPP, DPP, DPČ, OSVČ, dobrovolník)?
- 11) Jaká je forma odměn (mzdy)?
- A) Pravidelná – měsíčně, čtvrtletně, pololetně
 - B) Nepravidelná
- 12) Máte návrhy na zlepšení řízení a organizace sportovního klubu?
- 13) Domníváte se, že v organizační struktuře sportovního klubu chybí nějaká pracovní pozice, pokud ano, pojmenujte ji.
- 14) Jaké je Vaše délka praxe ve sportovním klubu?
- Do 5-ti let
 - 6-10 let

- 11-15 let
- 16 a více

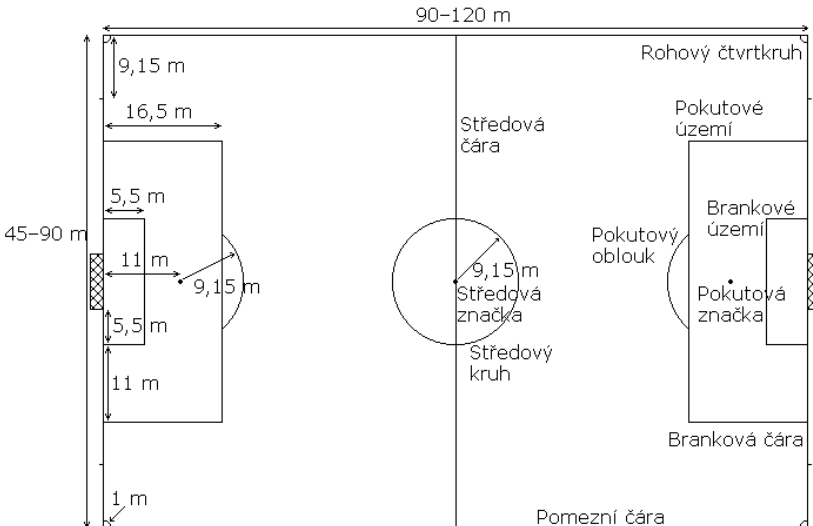
15) Jaký je Váš věk?

- 18-30
- 31-40
- 41-50
- 51-60
- 60 a více

16) Máte zájem o další rozvoj v rámci sportovního klubu (kurzy CŽV, semináře, školení, atd.)?

Příloha č. 2

Rozměry fotbalové hrací plochy



Příloha č. 3

S T A N O V Y

Název občanského sdružení: **SK Hanácká Slavia Kroměříž, o. s.**

Sílo občanského sdružení: **Obvodová 3607, 767 01 Kroměříž**

I.

Základní ustanovení

1. SK Hanácká Slavia Kroměříž, o. s. (dále jen SK), je dobrovolnou a politicky nezávislou organizací, sdružující fyzické a právnické osoby, případně i jiné subjekty, které se chtějí podílet na jeho poslání.
2. SK, jako občanské sdružení založené podle zákona 83/1990 Sb. o sdružování občanů, za účelem provozování tělovýchovné a sportovní činnosti zaměřené především na fotbal, ve všech věkových kategoriích a na všech výkonnostních úrovních, má postavení samostatné a nezávislé právnické osoby. Svou činnost vyvíjí na demokratických zásadách, v souladu s platnými zákony a navazuje na tradice spolkové tělovýchovy ve městě i regionu kroměřížska.

II.

Poslání a cíle SK

1. Posláním SK je:
 - a) hájit práva a oprávněné zájmy svých členů a právních subjektů v SK sdružených,
 - b) vytvářet ekonomické a materiální podmínky pro rozvoj masového, výkonnostního i vrcholového fotbalu v Kroměříži a jeho regionu,
 - c) budovat, provozovat, udržovat a rozvíjet majetek a sportovní zařízení, která vlastní nebo užívá. Majetek, který momentálně nevyužívá svými členy, poskytuje i jiným subjektům, za účelem zabezpečení finančních prostředků potřebných ke krytí svých provozních nákladů.
2. K naplnění tohoto poslání a cílů je SK členem ČUS, členem FAČR, spolupracuje s příslušnými orgány státní správy a dalšími orgány a organizacemi.
3. Pro zabezpečení těchto úkolů může SK vyvíjet i hospodářskou činnost. Pro tyto účely může svým jménem provozovat obchodní nebo obdobnou ekonomickou činnost, může vstupovat do obchodních vztahů a může pro tyto účely zakládat nebo se podílet na zakládání jiných právnických osob.

III.

Členství v SK

1. Členy SK mohou být:
 - a) fyzické osoby – jednotlivci
 - b) právnické osoby

2. Členství jednotlivce se uskutečňuje na základě jeho svobodné vůle, vyjádřené podáním písemné přihlášky za člena SK. O přijetí za člena SK rozhoduje výkonný výbor SK
3. Členství právnické osoby a přidružení nového oddílu vzniká na základě svobodné vůle a po předložení písemné přihlášky žadatele. O přijetí za člena SK rozhoduje výkonný výbor SK.

IV.

Práva a povinnosti člena SK

1. Člen SK má právo podílet se na činnosti SK, užívat jeho majetek v rámci sportovní činnosti a být informován o stavu hospodaření SK.
2. Právo volit a být volen do orgánů SK má každý člen starší 18. let.
3. Člen SK je povinen dodržovat tyto stanovy SK, vnitřní předpisy SK, respektovat a dodržovat organizační a provozní řády SK, platit členské příspěvky ve stanovené výši a termínu, chránit majetek SK a dbát dobrého jména SK.
4. Nedodržování a nerespektování těchto povinností má SK právo, prostřednictvím výkonného výboru, trestat členy v souladu s Disciplinárním řádem, schváleným Valnou hromadou SK.

V.

Zánik členství v SK

1. Členství v SK zaniká:
 - a) ukončením členství na vlastní žádost člena,
 - b) vyloučením člena z SK pro neplnění základních členských povinností, o vyloučení člena rozhoduje výkonný výbor v souladu se schváleným Disciplinárním řádem SK,

- c) úmrtím člena,
- d) právním zánikem nebo likvidací právnické osoby, respektive zrušením oddílu.

VI. Orgány SK

Orgány SK jsou:

- A. Valná hromada SK (dále jen VH)
- B. Výkonný výbor SK (dále jen VV)
- C. Dozorčí a revizní komise SK (dále jen DRK)

A. Valná hromada

1. Nejvyšším orgánem SK je valná hromada. Řádnou valnou hromadu svolává písemně VV nejméně jedenkrát ročně. Mimořádnou valnou hromadu (dále jen MVH), je VV povinen svolat tehdy, požádá-li o její svolání alespoň 1/3 oprávněných členů, tj členů starších 18ti let nebo právnických osob, kteří jsou členy, a to vždy s konkrétním návrhem programu jednání MVH. MVH musí být svolána VV nejpozději do jednoho měsíce od podaného oprávněného písemného požadavku členů SK. MVH je povinen svolat i VV, vyžaduje-li to oprávněný a neodkladný zájem SK.
2. Valné hromady se účastní členové SK starší 18 let, právnické osoby, které jsou zastoupeny statutárním orgánem nebo na základě plné moci zmocněncem.
3. VH je oprávněna zahájit jednání a usnášet se, je-li přítomna nadpoloviční většina členů starších 18ti let a právnických osob, které jsou členy.
4. Není-li VH usnášeníschopná, svolá VV náhradní VH, která se může konat bezprostředně po ukončení neusnášeníschopné VH. Náhradní VH je usnášeníschopná bez ohledu na počet přítomných. Pozvánka na náhradní členskou schůzi může být zaslána současně s pozvánkou na řádnou valnou hromadu.
5. Usnesení VH je platné, hlasuje-li pro ně nadpoloviční většina přítomných.
6. Do výlučné pravomoci VH patří:
 - a) rozhodnutí o vzniku, sloučení, splynutí, rozdělení a zániku SK a o následném majetkovém vypořádání,
 - b) rozhodnutí o názvu, sídle a symbolice SK,
 - c) rozhodnutí o zakládání, sloučení, splynutí, rozdělení a zániku jiných právnických osob, o vstupu do jiných právnických osob, případně o výstupu z nich a o následném majetkovém vypořádání,
 - d) schvaluje stanovy, jejich změny a doplňky,
 - e) schvaluje disciplinární řád, jeho změny a doplňky,

- f) volba a odvolání pětičlenného výkonného výboru SK, tříčlenné dozorčí a revizní komisi, a to na dvouleté funkční období,
- g) projednání a schválení zprávy o činnosti SK, VV a DRK,
- h) projednání a schválení zprávy o hospodaření SK za minulý rok a schválení rozpočtu na rok následující,
- i) schválení výše členských příspěvků dle jednotlivých kategorií
- j) projednání a schválení výsledků hospodaření právnických osob, v nichž má SK majoritní podíl,
- k) rozhoduje o převodech a zástavách nemovitého majetku SK,

B. Výkonný výbor

1. Výkonný výbor vystupuje jménem SK v právních vztazích, zastupuje SK ve vztahu ke státním, společenským a tělovýchovným orgánům a organizacím.
2. Do výlučné pravomoci VV SK patří:
 - a) řízení a organizace činnosti SK v době mezi valnými hromadami, za svou činnost se zodpovídá VH,
 - b) plnění usnesení a úkolů stanovených valnou hromadou SK,
 - c) zabezpečení hospodaření a nakládání s finančními prostředky SK v souladu se schváleným rozpočtem,
 - d) volí předsedy a místopředsedy VV z řad svých členů, případná volba ostatních funkcí dle potřeby,
 - e) rozhodnutí o složení sekretariátu, zřízeného v nezbytně nutném rozsahu, v jehož čele stojí vždy sekretář SK, kterého VV jmenuje a odvolává,
 - f) rozhodnutí o počtu zaměstnanců, jejich struktuře a kompetencích,
 - g) rozhodnutí o uzavírání a ukončení pracovního poměru se zaměstnanci,
 - h) rozhodnutí o přijetí fyzické či právnické osoby za člena SK, o přidružení nového oddílu a o zrušení členství těchto osob, respektive oddílu v SK, a to v souladu se schváleným Disciplinárním řádem SK,
 - i) rozhodnutí o výši ročních příspěvků členů SK na činnost,
 - j) kooptace členů VV v případě snížení počtu členů VV v době mezi valnými hromadami tehdy, kdy jejich počet klesne pod tři, kooptované členy VV musí dodatečně potvrdit nebo nahradit následující VH,
 - k) rozhodnutí o všech dalších záležitostech, které nejsou ve výhradní pravomoci VH,
 - l) VV výbor je usnášení schopný a může činit platná rozhodnutí, účastní-li se jednání VV nadpoloviční většina všech jeho členů,

- m) usnesení VV jsou platná, hlasuje –li pro ně nadpoloviční většina přítomných členů VV, v případě rovnosti hlasů rozhoduje hlas předsedy VV,

C. Dozorčí a revizní komise

1. Dozorčí a revizní komise je kontrolním a revizním orgánem SK a za svou činnost se zodpovídá VH.
2. Do výlučné pravomoci DRK patří:
 - a) volba předsedu DRK ze svých členů,
 - b) schválení svého jednacího řádu DRK, kterým se sama řídí,
 - c) kooptace člena DRK v případě snížení počtu členů DRK pod tři, kooptovaného člena DRK musí dodatečně potvrdit nebo nahradit následující VH,
 - d) kontrola činnosti a hospodaření VV s majetkem a finančními prostředky SK, v souladu se stanovami SK, vnitřními předpisy a platnou legislativou, kontrola plnění usnesení a úkolů VH,
 - e) navrhopvat nápravná opatření k odstranění nedostatků, která jsou pro VV závazná,
 - f) předkládání zprávy o své činnosti a o výsledcích prováděných kontrol a revizí na VH,
 - g) kontrola dodržování platné legislativy a vnitřních předpisů všemi členy a zaměstnanci SK, kterými se DRK sama řídí,
 - h) účast předsedy DRK nebo jím pověřeného člena DRK na jednáních VV s hlasem poradním,
 - i) DRK je usnášení schopná, účastní-li se jejího jednání nadpoloviční většina všech jejích členů,
 - j) usnesení DRK je platné, hlasuje-li pro ně nadpoloviční většina přítomných členů DRK.

VII.

Právní subjektivita

1. SK je právnickou osobou, založenou podle zákona č. 83/1990 Sb. o sdružování občanů, s vlastní právní subjektivitou na základě registrace stanov na MF ČR.
2. Jménem SK jednají a právní úkony činí statutární zástupci SK. Statutárními zástupci SK jsou předseda a místopředseda VV. Statutární zástupci jednají a podepisují za SK samostatně, vyjma případů zcizování a zastavování majetku. V těchto případech jednají a podepisují předseda a místopředseda společně. Dále mohou za SK jednat a úkony činit, v rozsahu zmocnění, členové VV nebo sekretář SK, na základě písemné

plné moci udělené předsedou nebo místopředsedou VV.

3. Činnost právnických osob a hospodářských zařízení SK upravují jejich statuty, které schvaluje VV.

VII.

Majetek a hospodaření

1. Majetek SK tvoří hmotný i nehmotný majetek, pohledávky a jiná majetková práva. Kromě

vlastního majetku hospodaří SK i s jiným majetkem, k němuž má zřízeno právo hospodaření. Hospodaření s takovým majetkem se řídí obecně závaznými právními předpisy a uzavřenými smlouvami.

2. Zdroje k zajištění hospodaření tvoří zejména:

- a) dotace ČSTV z vlastních zdrojů a ze státního rozpočtu,
- b) dotace a příspěvky sportovních svazů,
- c) dotace a příspěvky od územních samosprávných orgánů a jiných organizací,
- d) členské příspěvky a jiné příjmy od členů, jejich roční výše není limitována.

-
- f) příjmy z pronájmů vlastních sportovních zařízení,
 - g) příjmy z vlastní hospodářské činnosti a pronájmu vlastních nebytových prostor.

VIII.

Závěrečná ustanovení

1. K výkladu stanov je oprávněn VV SK.
2. Tyto stanovy byly projednány a schváleny VH dne 6. 12. 2006.
3. Stanovy nabývají účinnosti dnem registrace na MV ČR. Stejným dnem pozbývají platnosti stanovy SK schválené VH dne 12. 4. 2005 a registrované dne 26. 4. 2005.

ob. Hanácké Slavia Kroměříž, o.s.
Zař. 01 Kroměříž, Okresová 360/7
tel. 573 320 841
IČO 18139172


1

Příloha č. 4

Fotogalerie stadionu SK HS Kroměříž



Fotbalový stadion



Momentka z fotbalového utkání



Stadion SK HS Kroměříž po utkání



Zaplněné tribuny během utkání