Martin Nagy

Role a kompetence sekretáře v amatérském fotbalovém klubu

The Role and Competencies of a Secretary in an Amateur Football Club

ZÁVĚREČNÁ PRÁCE

PRAHA 2026

Vedoucí závěrečné práce: Mgr. Dominik Kejdana

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem tuto závěrečnou práci na téma ***„Role a kompetence sekretáře v amatérském fotbalovém klubu“*** vypracoval samostatně. Veškeré použité prameny a literaturu jsem řádně citoval a uvedl v seznamu použité literatury.

Souhlasím s tím, aby byla tato práce zpřístupněna ke studijním účelům.

V Českém Dubu dne .....

.....

(podpis)

Anotace

Tato závěrečná práce se zabývá rolí sekretáře v amatérském fotbalovém klubu a jeho postavením v organizační struktuře sportovní organizace. Zaměřuje se na administrativní, organizační a komunikační činnosti, které sekretář zajišťuje, a na jeho význam pro každodenní chod klubu. Teoretická část vymezuje pojem sportovního managementu, organizační strukturu amatérského klubu, kompetence sekretáře a právní a regulatorní prostředí, ve kterém fotbalové kluby působí.

Cílem práce je popsat náplň práce sekretáře, identifikovat klíčové kompetence potřebné pro její výkon a upozornit na rizika spojená s touto funkcí, zejména na její omezenou zastupitelnost. Praktická část vychází z vlastní zkušenosti autora ve funkci sekretáře klubu SC Xaverov Horní Počernice a porovnává teoretické poznatky s reálným fungováním klubu.

Na základě analýzy současného stavu práce navrhuje opatření ke zvýšení stability administrativního zajištění klubu, především systém zastupitelnosti, přehlednou archivaci dokumentů a postupné předávání zkušeností dalším členům vedení. Výstupem je ucelený pohled na roli sekretáře, který může sloužit jako podklad pro zlepšení řízení amatérských fotbalových klubů.

Annotation

This thesis examines the role of the secretary in an amateur football club and the position of this role within the organisational structure of a sports organisation. It focuses on the administrative, organisational and communication activities carried out by the secretary and on their importance for the everyday running of the club. The theoretical part defines the concept of sport management, the organisational structure of an amateur club, the competencies of the secretary and the legal and regulatory environment in which football clubs operate.

The aim of the thesis is to describe the secretary's scope of work, to identify the key competencies required to perform it and to point out the risks associated with this role, in particular its limited substitutability. The practical part draws on the author's own experience as the secretary of the SC Xaverov Horní Počernice club and compares the theoretical findings with the real functioning of the club.

Based on an analysis of the current situation, the thesis proposes measures to increase the stability of the club's administrative management, in particular a system of substitutability, well-organised document archiving and the gradual handover of experience to other members of the management. The output is a comprehensive view of the secretary's role that can serve as a basis for improving the management of amateur football clubs.

Klíčová slova

sekretář fotbalového klubu, amatérský fotbal, sportovní management, organizační struktura, administrativa, informační systém FAČR, zastupitelnost, řízení sportovní organizace, SC Xaverov Horní Počernice

Keywords

football club secretary, amateur football, sport management, organisational structure, administration, football association information system, substitutability, sports organisation management, SC Xaverov Horní Počernice

Obsah

ÚVOD **7**

TEORETICKÁ ČÁST **8**

1 SPORTOVNÍ MANAGEMENT **8**

1.1 Vymezení a vývoj sportovního managementu 11
1.2 Manažerské funkce ve sportovní organizaci 12
1.3 Financování amatérského sportu v České republice 13
1.4 Specifika řízení neziskové sportovní organizace 14
1.5 Marketing a vztahy s veřejností v amatérském klubu 15

2 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA AMATÉRSKÉHO FOTBALOVÉHO KLUBU **17**

2.1 Typy organizačních struktur a jejich uplatnění v klubu 20
2.2 Postavení klubu v systému Fotbalové asociace České republiky 21
2.3 Dobrovolnictví jako pilíř amatérského sportu 22
2.4 Komunikace a spolupráce mezi funkcionáři 22

3 ROLE A KOMPETENCE SEKRETÁŘE FOTBALOVÉHO KLUBU **25**

3.1 Kompetenční model sekretáře: tvrdé a měkké dovednosti 28
3.2 Organizace práce a hospodaření s časem 29
3.3 Komunikace a řešení konfliktů v klubu 30
3.4 Etika, mlčenlivost a odpovědný přístup k údajům 31
3.5 Vzdělávání a profesní rozvoj sekretáře 32

4 PRÁVNÍ A REGULATORNÍ PROSTŘEDÍ **34**

4.1 Spolek podle občanského zákoníku 37
4.2 Ochrana osobních údajů v podmínkách fotbalového klubu 38
4.3 Předpisy Fotbalové asociace České republiky 39
4.4 Vztah klubu k obci a dotační politika 40
4.5 Řízení rizik a krizových situací v klubu 40

PRAKTICKÁ ČÁST **43**

5 ANALÝZA KLUBU SC XAVEROV HORNÍ POČERNICE **43**

5.1 Organizační struktura SC Xaverov Horní Počernice 45
5.2 Současný stav agendy sekretáře klubu 48
5.3 Dotazník pro sekretáře profesionálního klubu a jeho reakce 51

ZÁVĚR **57**

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY **59**

Úvod

Fotbal patří mezi nejrozšířenější sporty v České republice a jeho základ tvoří široká síť amatérských klubů, které se věnují především práci s mládeží a rozvoji sportovní činnosti ve svém okolí. Fungování těchto klubů však není závislé pouze na kvalitě tréninků a sportovních výsledcích, ale ve značné míře také na kvalitě administrativního a organizačního zajištění. Právě tato část činnosti klubu zůstává veřejnosti často skryta, ačkoli bez ní by žádné mužstvo nemohlo nastoupit k mistrovskému utkání.

Klíčovou postavou administrativního chodu amatérského klubu je sekretář. Jde o funkci, která propojuje sportovní, organizační, ekonomickou i komunikační oblast řízení a která významně ovlivňuje každodenní fungování celé organizace. Přesto bývá význam této pozice v amatérském prostředí často podceňován a sekretář vykonává svou činnost zpravidla dobrovolně vedle svého zaměstnání.

Volba tohoto tématu vychází z vlastní zkušenosti autora, který působí ve funkci sekretáře fotbalového klubu SC Xaverov Horní Počernice. Každodenní praxe mu umožňuje sledovat fungování klubu z organizačního pohledu a porovnávat teoretické poznatky s reálnými požadavky, které výkon této funkce klade.

Cílem práce je popsat roli a kompetence sekretáře v amatérském fotbalovém klubu, vymezit hlavní oblasti jeho činnosti a identifikovat rizika spojená s výkonem této funkce, zejména její omezenou zastupitelnost. Na základě analýzy současného stavu práce navrhuje opatření, která mohou přispět ke stabilnějšímu a efektivnějšímu administrativnímu zajištění klubu.

Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část vymezuje pojem sportovního managementu, popisuje organizační strukturu amatérského fotbalového klubu, roli a kompetence sekretáře a právní a regulatorní prostředí, ve kterém kluby působí. Praktická část představuje klub SC Xaverov Horní Počernice, jeho organizační strukturu a současný stav agendy sekretáře. V závěru jsou shrnuta hlavní zjištění a formulována doporučení pro praxi amatérských fotbalových klubů.

Teoretická část

1 Sportovní management

Sportovní management představuje specifickou oblast managementu, která se zabývá řízením sportovních organizací, plánováním jejich činností, organizováním lidských i materiálních zdrojů a vytvářením podmínek pro efektivní fungování sportu. Vychází z obecných principů managementu, avšak zohledňuje specifické prostředí sportovních organizací, jejich cíle a poslání. Podle Čáslavové (2009) lze sportovní management charakterizovat jako soubor činností zaměřených na plánování, organizování, vedení a kontrolu procesů ve sportovních organizacích s cílem zajistit jejich dlouhodobou stabilitu a rozvoj. Na rozdíl od managementu v podnikatelské sféře se zde neklade důraz pouze na ekonomický výsledek, ale také na podporu sportovní činnosti, rozvoj sportovců a přínos pro společnost.

Sportovní management zahrnuje širokou škálu činností. Jedná se například o řízení sportovních klubů, organizaci sportovních soutěží, marketing, komunikaci s partnery, správu sportovních zařízení, finanční řízení nebo práci s dobrovolníky. Důležitou součástí je také strategické plánování, jehož cílem je zajistit dlouhodobou udržitelnost organizace. V amatérském sportu navíc management často spojuje profesionální přístup s dobrovolnickou činností, což přináší řadu specifických výzev. Jak uvádějí Hoye et al. (2018), úspěšný sportovní management vyžaduje nejen odborné znalosti z oblasti ekonomiky nebo organizace, ale také schopnost efektivně pracovat s lidmi, motivovat dobrovolníky a vytvářet pozitivní prostředí pro všechny členy organizace.

Sport má ve společnosti významnou společenskou funkci. Přispívá ke zlepšování fyzického i psychického zdraví obyvatel, podporuje zdravý životní styl a vytváří prostor pro navazování mezilidských vztahů. Zejména kolektivní sporty, mezi které patří fotbal, vedou hráče ke spolupráci, disciplíně, respektu k pravidlům a odpovědnosti za společný výsledek. Sportovní kluby proto nepředstavují pouze organizace zaměřené na sportovní výkon, ale plní také významnou vzdělávací a společenskou úlohu. Management sportovních organizací musí při svém rozhodování zohledňovat nejen ekonomické aspekty, ale také potřeby členů klubu a zájmy místní komunity.

V současnosti se stále častěji diskutuje vztah mezi sportem a komercí. Komercializace sportu je proces, při kterém se sport stává předmětem ekonomických aktivit a zdrojem finančních příjmů. Významnou roli zde hrají televizní práva, reklamní smlouvy, marketing, sponzoring nebo prodej klubových produktů. Tento vývoj je patrný především u profesionálního sportu, kde se kluby stávají ekonomicky silnými organizacemi s vysokými rozpočty a profesionálním vedením. Podle Slacka a Parentové (2006) se moderní sportovní organizace stále více přibližují podnikatelským subjektům, protože musí reagovat na konkurenční prostředí, požadavky partnerů i očekávání fanoušků.

Na druhé straně stojí amatérský sport, jehož hlavním cílem není tvorba zisku, ale podpora sportovní činnosti a rozvoj členské základny. Amatérské fotbalové kluby fungují převážně jako spolky a jejich činnost je založena na práci dobrovolníků. Financování těchto klubů je zpravidla zajištěno prostřednictvím členských příspěvků, dotací, sponzorských darů nebo příjmů z pořádání sportovních akcí. Přestože i amatérské kluby musí hospodařit odpovědně a hledat nové zdroje financování, jejich prioritou zůstává vytváření kvalitních podmínek pro sportování dětí i dospělých.

Rozdíl mezi sportem a komercí tedy spočívá především v hlavním účelu činnosti organizace. Komerční společnosti usilují o maximalizaci zisku a růst ekonomické hodnoty, zatímco sportovní spolky sledují veřejně prospěšné cíle. V praxi však nelze tyto dvě oblasti zcela oddělit. I amatérské kluby jsou dnes nuceny věnovat větší pozornost marketingu, propagaci na sociálních sítích, komunikaci se sponzory nebo organizaci akcí pro veřejnost. Bez těchto aktivit by bylo stále obtížnější zajistit dostatek finančních prostředků na provoz klubu. Komerce proto nemusí být vnímána negativně, pokud slouží jako prostředek k podpoře sportovní činnosti a není jejím hlavním cílem.

Podle názoru autora by měl být sport především prostředkem pro rozvoj člověka a budování komunity. Finance jsou pro fungování každého klubu nezbytné, protože bez nich nelze zajistit kvalitní sportovní vybavení, údržbu hřišť ani činnost trenérů. Zároveň by však ekonomické zájmy nikdy neměly převážit nad samotným smyslem sportu. Především v amatérském fotbale je důležité zachovat prostředí, ve kterém mají děti i dospělí možnost sportovat bez ohledu na výkonnost nebo finanční možnosti. Peníze by měly být prostředkem k rozvoji klubu, nikoli jeho hlavním cílem.

Sportovní management se v České republice v posledních letech výrazně profesionalizuje. Fotbalové kluby využívají moderní informační technologie, elektronickou komunikaci, sociální sítě nebo marketingové nástroje. Významnou roli hraje také Fotbalová asociace České republiky (FAČR), která prostřednictvím informačního systému sjednocuje administrativní procesy, registrace hráčů nebo přestupy. Přesto je české prostředí stále charakteristické vysokým podílem dobrovolnické práce. Většina amatérských klubů je řízena funkcionáři, kteří svou činnost vykonávají ve svém volném čase vedle zaměstnání.

Ve vyspělých fotbalových zemích, jako jsou Německo, Anglie nebo Nizozemsko, je situace odlišná. I menší amatérské kluby zde často zaměstnávají profesionální manažery nebo administrativní pracovníky, kteří se starají o každodenní provoz organizace. Díky tomu se trenéři mohou více soustředit na sportovní přípravu hráčů a vedení klubu na jeho dlouhodobý rozvoj. Zahraniční kluby zároveň věnují větší pozornost vzdělávání funkcionářů, práci s dobrovolníky nebo marketingové komunikaci. Podle Hoye et al. (2018) je profesionalizace řízení jedním z hlavních faktorů dlouhodobé stability sportovních organizací.

Autor se domnívá, že český amatérský fotbal se v posledních letech postupně přibližuje zahraničním trendům, přesto zde stále existuje prostor pro další rozvoj. Ze své zkušenosti vnímá, že většina funkcionářů vykonává svou práci s velkým nasazením, ale často naráží na nedostatek času a personálních kapacit. Jedna osoba bývá současně předsedou, sekretářem nebo vedoucím mužstva, což vede k vysoké administrativní zátěži. V zahraničí jsou tyto činnosti častěji rozděleny mezi více lidí, díky čemuž je řízení klubu efektivnější. Autor se domnívá, že právě větší profesionalizace administrativního zajištění by mohla českým amatérským klubům pomoci nejen zlepšit organizaci práce, ale také zvýšit kvalitu poskytovaných služeb členům klubu.

Lze tedy konstatovat, že sportovní management představuje důležitou součást fungování každé sportovní organizace. Jeho úkolem není pouze efektivní řízení finančních nebo organizačních procesů, ale také vytváření podmínek pro rozvoj sportu a podporu členů klubu. Především v amatérském fotbale je kvalitní management jedním z hlavních předpokladů dlouhodobé stability organizace. Významnou roli zde hrají lidé, kteří svou práci vykonávají s osobním nasazením a zájmem o rozvoj sportu. Právě sekretář klubu je jedním z funkcionářů, jehož činnost významně ovlivňuje každodenní fungování celé organizace.

1.1 Vymezení a vývoj sportovního managementu

Sportovní management se jako samostatná disciplína začal formovat teprve ve druhé polovině dvacátého století, kdy sport přestal být vnímán pouze jako volnočasová aktivita a stal se také významnou hospodářskou a společenskou oblastí. Původně byly manažerské postupy přebírány z podnikové sféry a postupně přizpůsobovány specifickému prostředí sportovních organizací. Podle Čáslavové (2009) je sportovní management syntézou obecných principů řízení a znalostí prostředí sportu, přičemž jeho cílem není pouze efektivní hospodaření, ale také naplňování poslání sportovní organizace.

Vymezit sportovní management lze z několika úhlů pohledu. V užším smyslu jde o řízení konkrétní sportovní organizace, tedy o plánování, organizování, vedení lidí a kontrolu její činnosti. V širším pojetí zahrnuje také marketing sportu, řízení sportovních akcí, správu sportovních zařízení, práci se sponzory nebo komunikaci s veřejností. Tato šíře ukazuje, že se nejedná o úzce vymezenou činnost, ale o soubor navzájem provázaných oblastí, které společně zajišťují fungování sportu.

V mezinárodním kontextu je sportovní management dnes zavedeným akademickým i profesním oborem. Autoři jako Hoye et al. (2018) nebo Slack a Parent (2006) popisují, jak se sportovní organizace pod tlakem komercializace, medializace a rostoucích diváckých očekávání postupně přibližují klasickým podnikatelským subjektům. Zároveň však zdůrazňují, že sport si zachovává svá specifika, mezi která patří emocionální vazba fanoušků, nejistota sportovního výsledku nebo silná role dobrovolnictví.

Právě tato specifika odlišují řízení sportovní organizace od řízení běžného podniku. Zatímco podnik měří úspěch především ziskem, sportovní organizace sleduje také sportovní výsledky, spokojenost členů a společenský přínos. Manažer ve sportu tak musí zvládat rozhodování v prostředí, kde se ekonomická a sportovní hlediska nezřídka dostávají do vzájemného napětí a kde nelze všechny cíle vyjádřit finančně.

V České republice prošel sportovní management výrazným rozvojem zejména po roce 1989, kdy se sportovní kluby transformovaly z jednotné tělovýchovné struktury do samostatných spolků. Zatímco profesionální kluby postupně vybudovaly propracované manažerské zázemí, amatérské prostředí zůstává i nadále z velké části závislé na dobrovolné

práci funkcionářů. Právě v tomto prostředí se projevuje rozdíl mezi teoretickými principy řízení a reálnými možnostmi malých organizací.

Z vlastní zkušenosti autor vnímá, že principy sportovního managementu se v amatérském klubu uplatňují často intuitivně, aniž by si je funkcionáři vědomě spojovali s odbornou teorií. Přesto považuje autor základní znalost tohoto oboru za užitečnou, protože pomáhá lépe plánovat činnost klubu, rozdělovat kompetence a předcházet zbytečným organizačním problémům. Autor se domnívá, že i v malém klubu se vyplatí uvažovat o řízení systematicky, nikoli pouze reagovat na okamžité potřeby.

1.2 Manažerské funkce ve sportovní organizaci

Řízení každé organizace, sportovní nevyjímaje, se tradičně popisuje prostřednictvím čtyř základních manažerských funkcí: plánování, organizování, vedení lidí a kontroly. Čáslavová (2009) uvádí, že tyto funkce tvoří vzájemně propojený cyklus, který se ve sportovní organizaci opakuje v ročním i dlouhodobém horizontu. Kvalita jejich naplňování přímo ovlivňuje stabilitu a rozvoj klubu.

Plánování ve fotbalovém klubu zahrnuje přípravu soutěžní sezóny, sestavení rozpočtu, plánování tréninkového procesu i dlouhodobou koncepci práce s mládeží. Rozlišujeme přitom plánování strategické, které se týká dlouhodobého směřování klubu, a operativní, které se vztahuje k běžnému chodu, například k organizaci jednotlivých utkání a tréninků. Kvalitní plán snižuje míru improvizace a umožňuje předcházet situacím, které by jinak vznikaly nahodile a pod časovým tlakem.

Organizování znamená rozdělení úkolů mezi jednotlivé funkcionáře, zajištění sportovišť, materiálního vybavení a administrativních náležitostí. S touto funkcí úzce souvisí vytvoření organizační struktury a jasné vymezení kompetencí, aby bylo zřejmé, kdo za kterou oblast odpovídá. V amatérském klubu bývá organizování ztíženo tím, že jedna osoba často zastává více rolí, a proto je vhodné procesy co nejvíce standardizovat a písemně zaznamenávat.

Vedení lidí je v amatérském klubu specifické tím, že se z velké části týká dobrovolníků. Hoye et al. (2018) upozorňují, že motivace dobrovolníků vyžaduje odlišný přístup než řízení zaměstnanců, protože nelze spoléhat pouze na finanční odměnu. Do popředí se dostávají uznání, smysluplnost práce, dobré vztahy a pocit sounáležitosti s klubem. Vedení proto

neznamená pouze zadávání úkolů, ale také schopnost lidi motivovat a udržet jejich zájem o dlouhodobou spolupráci.

Kontrola nespočívá jen ve sledování hospodaření, ale také v ověřování, zda administrativní a sportovní činnost probíhá v souladu s předpisy a stanovenými cíli. Zahrnuje průběžné sledování termínů, kontrolu správnosti evidence i vyhodnocování, zda se daří naplňovat plán. Účelem kontroly není hledání viníků, ale včasné odhalení nedostatků a jejich náprava, případně úprava plánu pro další období.

Podle názoru autora se právě sekretář klubu podílí na všech čtyřech manažerských funkcích, byť často nepřímo. Připravuje podklady pro plánování, organizuje administrativní procesy, komunikuje s ostatními členy vedení i dobrovolníky a svou evidencí umožňuje kontrolu plnění úkolů. Jeho práce tak tvoří jakousi spojnici mezi jednotlivými manažerskými funkcemi a významně ovlivňuje, jak hladce celý řídicí cyklus probíhá.

1.3 Financování amatérského sportu v České republice

Financování amatérského fotbalového klubu vychází zpravidla z několika zdrojů, které se vzájemně doplňují. Mezi nejvýznamnější patří členské příspěvky, dotace z veřejných rozpočtů, sponzorské dary, příjmy z vlastní činnosti a v posledních letech také podpora prostřednictvím Národní sportovní agentury. Žádný z těchto zdrojů zpravidla nepokrývá provoz klubu samostatně, a proto je nezbytné je kombinovat a hledat mezi nimi rovnováhu.

Členské příspěvky představují stabilní, avšak zpravidla nedostatečný zdroj, který je nutné doplňovat dalšími příjmy. Jejich výše musí být nastavena tak, aby byla pro rodiny únosná a zároveň pokryla alespoň část nákladů na sportovní činnost. Přílišné navyšování příspěvků může vést k odchodu členů, zejména v prostředí, kde si rodiny mohou vybírat mezi více kluby a sporty.

Významnou roli hrají dotační programy obcí, krajů a státu. Jejich čerpání je však podmíněno pečlivou administrativou, dodržením stanovených podmínek a řádným vyúčtováním. Zvýšený důraz na transparentnost hospodaření vede k rostoucím nárokům na administrativní zajištění klubu, které z velké části leží právě na sekretáři a hospodáři. Chyba ve vyúčtování nebo nedodržení termínu může znamenat ztrátu finančních prostředků nebo jejich vrácení, což může vážně ohrozit rozpočet klubu.

Sponzoring je v amatérském prostředí často závislý na osobních vztazích a lokálních podnikatelích, a bývá proto méně stabilní a předvídatelný. Sponzoři zpravidla očekávají určitou protihodnotu, například umístění loga na dresech nebo reklamu v areálu. Vlastní hospodářská činnost, například provoz občerstvení nebo pronájem areálu, musí být v souladu s právními předpisy využita především na podporu hlavní činnosti spolku.

Financování je zároveň úzce spjato s dlouhodobou stabilitou klubu. Pokud je rozpočet postaven převážně na jednom zdroji, například na jediném sponzorovi nebo na jedné dotaci, stává se klub zranitelným. Rozložení příjmů mezi více zdrojů proto snižuje riziko a umožňuje klubu lépe překonávat výkyvy. S tím souvisí také potřeba tvořit alespoň malou finanční rezervu pro nečekané výdaje.

Z vlastní zkušenosti může autor potvrdit, že finanční stránka fungování klubu je úzce provázána s administrativou. Kvalitně vedená evidence členů a plateb, přehledná dokumentace a včasná příprava podkladů pro žádosti o dotace jsou předpokladem finanční stability. Autor se domnívá, že podcenění administrativního zajištění financování patří mezi nejčastější příčiny problémů amatérských klubů, a že pečlivá práce sekretáře může klubu reálně ušetřit nebo naopak získat nemalé prostředky.

1.4 Specifika řízení neziskové sportovní organizace

Amatérské fotbalové kluby fungují ve většině případů jako spolky, tedy neziskové organizace založené za účelem naplňování společného zájmu svých členů. Na rozdíl od obchodních společností není jejich hlavním cílem tvorba zisku, ale podpora sportovní činnosti. Eliáš a kol. (2013) v této souvislosti zdůrazňují, že spolek je právnickou osobou s vlastní vnitřní samosprávou, jejíž fungování se řídí především stanovami.

Řízení neziskové organizace přináší řadu specifik. Případný zisk z vedlejší hospodářské činnosti musí být využit na podporu hlavní činnosti, rozhodování probíhá demokraticky prostřednictvím orgánů spolku a značná část práce je vykonávána dobrovolně. To klade vysoké nároky na motivaci členů a na schopnost vedení sladit zájmy různých skupin, od dětí a jejich rodičů až po dospělé hráče a funkcionáře.

Odlišný je také způsob hodnocení úspěšnosti. Zatímco podnik měří výsledek především ziskem, u sportovního spolku je třeba brát v úvahu i počet aktivních členů, kvalitu práce s mládeží, sportovní výsledky nebo spokojenost rodičů. Tato kritéria jsou obtížněji měřitelná

a nezřídka si vzájemně konkurují, což činí řízení neziskové organizace v některých ohledech náročnějším než řízení podniku.

Poslání klubu, tedy rozvoj sportu, výchova mládeže a budování komunity, by mělo být východiskem všech zásadních rozhodnutí. Ekonomické hledisko je nezbytné, nemělo by však převážit nad samotným smyslem existence organizace. Sportovní klub totiž plní i důležitou společenskou funkci, když dětem nabízí smysluplné trávení volného času a vytváří prostor pro setkávání obyvatel obce.

Právě vyváženost mezi hospodárností a naplňováním poslání považuje autor za jeden z klíčových předpokladů dlouhodobě zdravého fungování klubu. Z vlastní zkušenosti autor vnímá, že kluby, které dokáží spojit odpovědné hospodaření s otevřeností vůči široké členské základně, bývají stabilnější a lépe odolávají personálním i finančním výkyvům.

1.5 Marketing a vztahy s veřejností v amatérském klubu

Marketing sportu bývá spojován především s profesionálními kluby a velkými sportovními akcemi, avšak svůj význam má i v amatérském prostředí. Čáslavová (2009) chápe sportovní marketing jako soubor činností, které slouží k naplňování cílů organizace prostřednictvím uspokojování potřeb členů, diváků a partnerů. I malý klub potřebuje získávat nové členy, udržovat dobré vztahy s okolím a prezentovat svou činnost, a proto se bez základních marketingových aktivit neobejde.

Nejviditelnější oblastí marketingu amatérského klubu je nábor nových hráčů, zejména dětí a mládeže. Ke získání zájmu slouží náborové akce, dny otevřených dveří, spolupráce se školami nebo propagace na sociálních sítích. Úspěšný nábor rozhoduje o velikosti členské základny, a tím i o budoucnosti klubu, protože bez dostatečného počtu mladých hráčů nelze dlouhodobě udržet jednotlivé věkové kategorie.

Významnou roli dnes hraje komunikace prostřednictvím internetu. Webové stránky, sociální sítě a klubové informační kanály umožňují sdílet výsledky, pozvánky na utkání a další informace jak se členy, tak s širší veřejností. Pravidelná a kvalitní komunikace přispívá k budování dobrého jména klubu a usnadňuje také jednání se sponzory, kteří očekávají viditelnost a aktivní prezentaci.

Vztahy s veřejností zahrnují také spolupráci s obcí, místními médii, školami a dalšími organizacemi. Klub, který je vnímán jako aktivní a otevřená součást místní komunity, snáze získává podporu i nové členy. Pozitivní obraz klubu je přitom výsledkem dlouhodobé práce a nelze jej vytvořit nárazově, například pouze v období, kdy klub žádá o dotaci nebo hledá sponzora.

Sekretář se na komunikaci navenek podílí zejména přípravou a rozesíláním informací, správou kontaktů a spoluprací při přípravě podkladů pro propagaci. V mnoha klubech je právě sekretář osobou, která spravuje elektronickou poštu a předává informace mezi vedením, členy a veřejností, čímž se stává důležitým článkem vnější komunikace.

Součástí marketingu je také péče o sponzorské vztahy. Sponzoři amatérského klubu bývají zpravidla místní podnikatelé, kteří kromě reklamy oceňují i osobní vztah a přehled o tom, jak jsou jejich prostředky využívány. Pravidelné informování sponzorů o dění v klubu, poděkování a doložení protihodnoty přispívají k tomu, aby spolupráce pokračovala i v dalších sezónách. Získání nového sponzora je totiž zpravidla obtížnější než udržení stávajícího.

Je však třeba mít na paměti, že marketing amatérského klubu má své hranice dané omezenými personálními i finančními možnostmi. Cílem není budovat rozsáhlé propagační kampaně, ale zajistit srozumitelnou a pravidelnou komunikaci, která odpovídá velikosti a poslání klubu. Přehnaná orientace na propagaci na úkor samotné sportovní činnosti by byla v rozporu se smyslem existence amatérské organizace.

Autor se domnívá, že amatérské kluby často podceňují význam marketingu a vztahů s veřejností, přestože jde o oblast, která přímo ovlivňuje jejich stabilitu. I s omezenými prostředky lze podle názoru autora dosáhnout hodně, pokud klub komunikuje pravidelně, srozumitelně a s ohledem na potřeby jednotlivých skupin, se kterými přichází do styku.

2 Organizační struktura amatérského fotbalového klubu

Organizační struktura představuje základní uspořádání každé organizace a určuje rozdělení pravomocí, odpovědností a vzájemných vztahů mezi jednotlivými členy. Ve sportovních organizacích je jejím hlavním cílem zajistit efektivní řízení klubu, koordinaci sportovní i administrativní činnosti a vytvoření jasně stanovených kompetencí pro jednotlivé funkcionáře. Podle Čáslavové (2009) je vhodně nastavená organizační struktura jedním ze základních předpokladů úspěšného fungování sportovní organizace, protože umožňuje efektivní komunikaci, správné rozdělení úkolů a lepší kontrolu nad plněním stanovených cílů.

Většina amatérských fotbalových klubů v České republice funguje jako spolek podle občanského zákoníku. Nejvyšším orgánem spolku je členská schůze, někdy označovaná také jako valná hromada. Ta rozhoduje o nejdůležitějších otázkách fungování klubu, schvaluje stanovy, volí členy výkonného výboru, schvaluje hospodaření nebo rozhoduje o dlouhodobém směřování organizace. Členská schůze představuje základ demokratického řízení spolku, protože každý člen má možnost podílet se na rozhodování o budoucnosti klubu.

Výkonným orgánem bývá zpravidla výbor klubu, který zajišťuje každodenní chod organizace. Jeho složení se může lišit podle velikosti klubu, nejčastěji však zahrnuje předsedu, místopředsedu, sekretáře, hospodáře a další členy odpovědné za jednotlivé oblasti činnosti. Výbor rozhoduje o běžném provozu klubu, připravuje rozpočet, řeší personální otázky, organizuje sportovní činnost a zajišťuje komunikaci s Fotbalovou asociací České republiky (FAČR), obcí nebo obchodními partnery.

Předseda klubu je statutárním zástupcem spolku a nese největší odpovědnost za jeho fungování. Zastupuje klub při jednání s úřady, sponzory, vlastníky sportovišť nebo fotbalovou asociací. Současně koordinuje práci ostatních členů výboru, připravuje strategické cíle organizace a odpovídá za dodržování stanov i platné legislativy. V menších amatérských klubech bývá předseda často nejaktivnější osobou, která se kromě řízení podílí také na organizaci sportovní činnosti nebo získávání finančních prostředků.

Další důležitou funkcí je hospodář klubu. Jeho hlavním úkolem je správa financí, příprava rozpočtu, kontrola příjmů a výdajů nebo vedení účetnictví či daňové evidence. Ve spolupráci s předsedou připravuje žádosti o dotace, zajišťuje vyúčtování finančních

prostředků a kontroluje hospodaření organizace. Odpovědné finanční řízení je jedním z nejdůležitějších předpokladů dlouhodobé stability každého sportovního klubu.

Sportovní oblast zajišťují především trenéři jednotlivých kategorií. Jejich hlavní odpovědností je plánování tréninkového procesu, vedení hráčů během tréninků a zápasů, rozvoj jejich sportovních schopností a spolupráce s rodiči mládežnických hráčů. Trenéři zároveň komunikují s vedením klubu o personálních potřebách jednotlivých mužstev nebo o materiálním vybavení potřebném pro tréninkový proces.

Významnou roli mají také vedoucí mužstev. Připravují administrativní náležitosti před utkáním, organizují dopravu na venkovní zápasy, komunikují s rozhodčími a soupeři nebo zajišťují potřebné dokumenty pro jednotlivá utkání. Jejich činnost významně usnadňuje práci trenérům a přispívá k hladkému průběhu soutěžní sezóny.

Specifickou a velmi důležitou funkcí je sekretář klubu. Přestože bývá jeho práce často méně viditelná než činnost trenérů nebo předsedy, jedná se o jednu z nejdůležitějších administrativních pozic v klubu. Sekretář zabezpečuje každodenní administrativní chod organizace a propojuje sportovní, organizační i komunikační oblast. Jeho práce zahrnuje vedení evidence členů, registrace hráčů, administraci přestupů a hostování prostřednictvím informačního systému FAČR, přípravu podkladů pro jednání výboru nebo členské schůze a komunikaci s okresním či krajským fotbalovým svazem.

Součástí práce sekretáře je také vedení klubové dokumentace, archivace smluv, evidence zápisů z jednání nebo příprava přihlášek do soutěží. Často zajišťuje komunikaci mezi vedením klubu, trenéry, hráči a rodiči, odpovídá na elektronickou poštu, připravuje informace pro webové stránky nebo sociální sítě a organizuje různé klubové akce. Ve většině amatérských klubů vykonává sekretář svou funkci dobrovolně vedle svého zaměstnání, což klade vysoké nároky na jeho časové možnosti, pečlivost a organizační schopnosti.

Vedle funkcionářů se na chodu amatérského klubu významně podílejí také dobrovolníci. Jedná se například o rodiče hráčů, bývalé fotbalisty nebo příznivce klubu, kteří pomáhají při organizaci zápasů, údržbě sportovního areálu, občerstvení nebo pořádání turnajů. Bez jejich pomoci by bylo fungování většiny amatérských klubů velmi obtížné. Dobrovolnictví proto představuje jednu z charakteristických vlastností amatérského sportu v České republice.

Organizační struktura se výrazně liší podle velikosti klubu. V malých vesnických klubech bývá řízení velmi jednoduché. Výbor tvoří několik málo lidí, kteří často vykonávají více funkcí současně. Předseda bývá zároveň sekretářem, hospodářem nebo vedoucím mužstva. Výhodou tohoto modelu je rychlé rozhodování a dobrá znalost prostředí. Nevýhodou je vysoká administrativní zátěž jednotlivých funkcionářů a obtížná zastupitelnost při jejich nepřítomnosti.

Středně velké amatérské kluby mají zpravidla propracovanější organizační strukturu. Jednotlivé činnosti jsou rozděleny mezi více funkcionářů, kteří se specializují na konkrétní oblast. Předseda se věnuje strategickému řízení, sekretář administrativě, hospodář financím a trenéři sportovní přípravě. Díky lepšímu rozdělení odpovědností bývá řízení organizace efektivnější a jednotliví členové vedení nejsou tolik přetíženi.

Profesionální fotbalové kluby fungují na zcela odlišném principu. Jejich organizační struktura připomíná obchodní společnost a zahrnuje řadu specializovaných zaměstnanců. Kromě sportovního vedení zde působí marketingové oddělení, ekonomické oddělení, právníci, personalisté, tiskoví mluvčí nebo obchodní manažeři. Funkce sekretáře je zde rozdělena mezi více administrativních pracovníků, kteří se specializují například na registrace hráčů, organizaci soutěží nebo komunikaci s fotbalovou asociací. Profesionální kluby disponují výrazně vyšším rozpočtem, větším počtem zaměstnanců a propracovanější organizační strukturou než většina amatérských klubů.

Ze zkušenosti autora je patrné, že právě v amatérských klubech závisí jejich fungování především na ochotě jednotlivých funkcionářů věnovat svůj volný čas práci pro klub. Často se stává, že jedna osoba zastává několik funkcí současně, což může být časově i organizačně velmi náročné. Přesto právě díky těmto lidem mohou amatérské kluby dlouhodobě fungovat a vytvářet podmínky pro sportování dětí i dospělých. Autor se domnívá, že jasně nastavená organizační struktura, rozdělení kompetencí a vzájemná spolupráce všech členů vedení představují základ úspěšného fungování každého fotbalového klubu bez ohledu na jeho velikost.

Lze tedy konstatovat, že organizační struktura amatérského fotbalového klubu je tvořena několika vzájemně propojenými funkcemi, které společně zajišťují sportovní, ekonomický i administrativní chod organizace. Významné postavení v této struktuře zaujímá

sekretář, jenž propojuje jednotlivé oblasti řízení a svou každodenní prací významně přispívá ke stabilnímu fungování klubu.

2.1 Typy organizačních struktur a jejich uplatnění v klubu

Organizační struktura vyjadřuje způsob, jakým jsou v organizaci rozděleny pravomoci, odpovědnosti a vzájemné vztahy. Slack a Parent (2006) popisují několik základních typů struktur, které se liší mírou centralizace, specializace a formalizace. Mezi nejčastěji uváděné patří struktura liniová, funkcionální a jejich kombinace, přičemž volba konkrétního uspořádání závisí na velikosti a cílech organizace.

Liniová struktura je založena na jednoznačném vztahu nadřízenosti a podřízenosti, kdy každý člen má jednoho přímého nadřízeného. Její výhodou je přehlednost a rychlé rozhodování, nevýhodou pak vysoké nároky na vedoucí osobu a omezená specializace. Funkcionální struktura naopak rozděluje činnosti podle odborných oblastí, což umožňuje hlubší specializaci, ale klade vyšší nároky na koordinaci mezi jednotlivými úseky.

V malých vesnických klubech převládá jednoduchá liniová struktura, ve které několik málo funkcionářů zastává více funkcí současně. Výhodou je rychlé rozhodování a dobrá znalost prostředí, nevýhodou vysoká administrativní zátěž a obtížná zastupitelnost. Se zvětšujícím se klubem roste potřeba specializace, a struktura se proto přibližuje funkcionálnímu uspořádání, v němž jednotliví funkcionáři odpovídají za konkrétní oblasti, jako je sport, ekonomika nebo administrativa.

Profesionální kluby využívají propracované struktury připomínající obchodní společnosti, s celou řadou specializovaných oddělení a zaměstnanců. Mezi těmito krajními modely se nachází široké spektrum klubů středních velikostí, mezi které patří i řada pražských mládežnických organizací. Právě u nich se osvědčuje kombinace jasně vymezených kompetencí a úzké vzájemné spolupráce, protože klub je již příliš velký na řízení jedním člověkem, ale zároveň nedisponuje rozpočtem na plně profesionální aparát.

Autor se domnívá, že pro amatérský klub není rozhodující formální dokonalost organizační struktury, ale její srozumitelnost a funkčnost. Jasné rozdělení kompetencí a vědomí, kdo za co odpovídá, podle zkušenosti autora výrazně snižuje počet nedorozumění a usnadňuje každodenní práci všem členům vedení. Za užitečné považuje autor struktury

a rozdělení odpovědností písemně zaznamenat, aby byly srozumitelné i pro nově příchozí členy vedení.

2.2 Postavení klubu v systému Fotbalové asociace České republiky

Každý fotbalový klub zapojený do oficiálních soutěží je součástí organizační struktury Fotbalové asociace České republiky (FAČR). Ta je uspořádána na několika úrovních, od celostátního vedení přes krajské fotbalové svazy až po okresní fotbalové svazy, které řídí nejnižší soutěže. Klub tak není izolovanou jednotkou, ale článkem širšího systému, jehož pravidla musí respektovat.

Jednotlivé úrovně řízení mají odlišné kompetence. Celostátní orgány spravují nejvyšší soutěže a stanovují obecné předpisy, krajské a okresní svazy pak řídí regionální a místní soutěže, ve kterých nastupuje většina amatérských mužstev. Klub proto v praxi komunikuje nejčastěji právě s okresním nebo krajským svazem, který organizuje soutěže jeho jednotlivých družstev.

Řídící orgány jednotlivých úrovní odpovídají za organizaci soutěží, delegaci rozhodčích, disciplinární řízení a evidenci klubů i hráčů. Klub s nimi komunikuje především prostřednictvím svého sekretáře, který zajišťuje registrace, přihlášky do soutěží a plnění administrativních povinností. Zásadním nástrojem této komunikace je informační systém FAČR, který sjednocuje administrativní procesy v celém českém fotbale a nahrazuje dřívější papírovou agendu.

Postavení klubu v tomto systému s sebou nese jak povinnosti, tak výhody. Na jedné straně je klub vázán předpisy asociace a musí plnit řadu administrativních požadavků, na straně druhé získává možnost účastnit se organizovaných soutěží, čerpat metodickou podporu a využívat jednotné evidence hráčů. Členství v asociaci je zároveň zpravidla podmínkou pro čerpání některých forem veřejné podpory sportu.

Znalost fungování tohoto systému považuje autor za jednu ze základních podmínek kvalitního výkonu funkce sekretáře. Z vlastní zkušenosti autor ví, že orientace ve vztazích mezi klubem, okresním a krajským svazem a celostátními orgány usnadňuje řešení běžných situací a pomáhá předcházet zbytečným chybám při registracích i přihláškách do soutěží.

2.3 Dobrovolnictví jako pilíř amatérského sportu

Dobrovolnictví představuje jeden z nejvýraznějších rysů amatérského sportu v České republice. Většina funkcionářů, trenérů i pomocníků vykonává svou činnost bez nároku na odměnu, ve svém volném čase a vedle svého zaměstnání. Hoye et al. (2018) uvádějí, že bez dobrovolníků by organizovaný sport ve stávající podobě nemohl existovat, a proto je práce s nimi klíčovou manažerskou dovedností.

Motivace dobrovolníků bývá různorodá. Může jít o vztah ke klubu, k vlastním dětem, o potřebu seberealizace, o snahu předat zkušenosti nebo o sounáležitost s komunitou. Právě rozmanitost motivů vyžaduje individuální přístup, protože dobrovolníky nelze řídit stejnými nástroji jako zaměstnance. Významnou roli hraje uznání, poděkování a pocit, že jejich práce má smysl a je vedením klubu oceňována.

Práce s dobrovolníky zahrnuje jejich získávání, zapracování, motivaci i udržení. Noví dobrovolníci se často rekrutují z řad rodičů hráčů nebo bývalých členů klubu. Aby zůstali aktivní dlouhodobě, potřebují jasně vymezené úkoly, přiměřenou míru odpovědnosti a podporu ze strany vedení. Zapojení nových lidí zároveň snižuje zátěž stávajících funkcionářů a přispívá k obměně a rozvoji klubu.

S dobrovolnictvím jsou spojena také rizika, zejména fluktuace, přetížení a postupné vyhoření nejaktivnějších jedinců. Pokud spočívá chod klubu na několika málo lidech, hrozí při jejich odchodu vážné ohrožení činnosti. Toto riziko úzce souvisí s otázkou zastupitelnosti, která se v amatérském prostředí objevuje opakovaně a které je věnována pozornost i v dalších částech práce.

Z tohoto důvodu považuje autor za důležité rozdělovat odpovědnost mezi více osob a vytvářet prostředí, ve kterém se do práce pro klub zapojují noví dobrovolníci. Autor se domnívá, že klub, který dokáže systematicky pracovat s dobrovolníky a předávat jim zkušenosti, si vytváří pevnější základ pro dlouhodobé fungování než klub závislý na několika nenahraditelných jednotlivcích.

2.4 Komunikace a spolupráce mezi funkcionáři

Fungování klubu závisí nejen na kvalitě jednotlivých funkcionářů, ale především na jejich vzájemné spolupráci. Organizační struktura sice vymezuje kompetence, teprve každodenní komunikace mezi předsedou, hospodářem, sportovním vedením, trenéry

a sekretářem však zajišťuje, že klub funguje jako celek. Slack a Parent (2006) upozorňují, že koordinace mezi jednotlivými částmi organizace patří mezi základní úkoly řízení.

Vnitřní komunikace probíhá jak formálně, prostřednictvím jednání výboru a členské schůze, tak neformálně, v každodenním kontaktu mezi funkcionáři. Formální jednání slouží k projednání zásadních otázek a přijímání rozhodnutí, neformální komunikace pak umožňuje pružně řešit běžné provozní záležitosti. Oba způsoby se vzájemně doplňují a jejich vyváženost přispívá k hladkému chodu klubu.

Významným nástrojem spolupráce jsou pravidelné porady vedení, na kterých se sdílejí informace, plánují činnosti a rozdělují úkoly. Přehledné zápisy z těchto jednání usnadňují kontrolu plnění úkolů a slouží jako doklad přijatých rozhodnutí. Sekretář se zpravidla podílí na přípravě podkladů pro jednání i na pořizování a archivaci zápisů, čímž přispívá k transparentnosti řízení.

Provázanost jednotlivých rolí je značná. Sekretář spolupracuje s hospodářem při přípravě finančních podkladů, s trenéry při registraci hráčů a se sportovním vedením při organizaci soutěží. Pokud tato spolupráce vázne, projeví se to zpožděním, chybami nebo zbytečnými nedorozuměními. Naopak dobře nastavená komunikace umožňuje předcházet problémům dříve, než vzniknou.

V praxi se občas objevují také nejasnosti ohledně rozdělení kompetencí, kdy není zřejmé, kdo za konkrétní úkol odpovídá. Takovým situacím lze předcházet jasným vymezením rolí a otevřenou komunikací. Podle názoru autora je přitom důležité, aby funkcionáři vnímali svou práci jako součást společného úsilí, a nikoli jako izolované plnění vlastní agendy.

Spolupráci mezi funkcionáři usnadňují také vhodné nástroje pro sdílení informací. Společné úložiště dokumentů, sdílený kalendář termínů nebo skupinová komunikace zajišťují, že důležité informace nezůstávají pouze u jednoho člověka. Tím se zároveň snižuje riziko spojené s výpadkem jednotlivce a zvyšuje se zastupitelnost, protože potřebné podklady jsou dostupné více členům vedení.

Významnou součástí spolupráce je také zapojování nových členů vedení. Nově příchozí funkcionář potřebuje čas na seznámení s chodem klubu, s používanými postupy a s rozdělením kompetencí. Ochota stávajících členů předat zkušenosti a trpělivě zaškolit

nástupce výrazně usnadňuje jeho začlenění a přispívá k plynulému pokračování činnosti klubu i při personálních změnách.

Z vlastní zkušenosti může autor potvrdit, že právě kvalita spolupráce mezi funkcionáři výrazně ovlivňuje, jak náročná je práce sekretáře. V prostředí, kde funkcionáři sdílejí informace a vzájemně si pomáhají, probíhá administrativa výrazně plynuleji než tam, kde každý pracuje odděleně a bez povědomí o činnosti ostatních.

3 Role a kompetence sekretáře fotbalového klubu

Sekretář fotbalového klubu představuje jednu z nejvýznamnějších administrativních funkcí v organizační struktuře sportovní organizace. Přestože jeho práce není na první pohled tolik viditelná jako činnost trenérů nebo hráčů, je pro každodenní fungování klubu nepostradatelná. V amatérských fotbalových klubech je sekretář často hlavní spojovací osobou mezi vedením klubu, hráči, trenéry, rodiči, rozhodčími, Fotbalovou asociací České republiky (FAČR) i dalšími institucemi. Jeho hlavním úkolem je zajistit, aby administrativní a organizační činnost klubu probíhala plynule a v souladu s platnými předpisy.

V odborné literatuře je sekretář považován za administrativního koordinátora sportovní organizace, který propojuje jednotlivé oblasti řízení klubu a zajišťuje jejich vzájemnou spolupráci (Čáslavová, 2009). Jeho práce nespočívá pouze ve vedení administrativy, ale zahrnuje také plánování, organizaci, komunikaci a koordinaci celé řady činností. Podle Hoyeho et al. (2018) se moderní sportovní management stále více profesionalizuje, což zvyšuje nároky nejen na vedoucí pracovníky, ale také na administrativní funkce ve sportovních organizacích.

Teoreticky lze roli sekretáře rozdělit do několika základních oblastí. První oblastí je administrativa. Sekretář vede evidenci členů klubu, připravuje dokumentaci pro jednání výboru, zajišťuje registrace hráčů, přestupy, hostování nebo přihlášky do soutěží prostřednictvím informačního systému FAČR. Současně kontroluje správnost údajů, archivuje důležité dokumenty a zajišťuje jejich dostupnost pro vedení klubu. Přesnost administrativní práce je velmi důležitá, protože jakákoliv chyba může znamenat komplikace při účasti hráče v soutěži nebo vznik dalších organizačních problémů.

Další významnou oblastí je organizace sportovní činnosti. Sekretář spolupracuje s trenéry a vedoucími mužstev při přípravě soutěžního ročníku, sleduje termíny jednotlivých utkání, komunikuje s ostatními kluby při změnách termínů nebo organizaci přátelských zápasů. V některých případech zajišťuje také rezervaci sportovišť, koordinuje využití tréninkových ploch nebo připravuje podklady pro organizaci turnajů a klubových akcí. Jeho práce tak významně ovlivňuje plynulý chod celé sportovní organizace.

Významnou součástí funkce sekretáře je komunikace. Každodenně komunikuje s předsedou klubu, členy výboru, trenéry, hráči, rodiči, rozhodčími, zástupci okresních nebo

krajských fotbalových svazů i pracovníky obcí. Dobrá komunikace umožňuje předcházet nedorozuměním a přispívá k efektivnímu řešení vzniklých problémů. Sekretář by měl být schopen jasně formulovat informace, naslouchat ostatním a zachovávat profesionální vystupování i ve složitějších situacích.

S rostoucí digitalizací sportovního prostředí se významně rozšiřují také požadavky na odborné znalosti sekretáře. Musí ovládat práci s počítačem, běžnými kancelářskými programy a informačním systémem FAČR. Současně by měl mít základní přehled o fungování spolku, orientovat se v právních předpisech souvisejících se sportovní činností a znát základní pravidla ochrany osobních údajů. V současné době je běžné, že sekretář komunikuje převážně elektronicky a většina administrativních úkonů probíhá prostřednictvím digitálních systémů.

Vedle odborných znalostí jsou pro výkon funkce sekretáře velmi důležité také osobnostní předpoklady a měkké dovednosti, označované jako soft skills. Tyto kompetence jsou podle odborné literatury často stejně důležité jako odborné znalosti. Whetten a Cameron (2016) uvádějí, že úspěšní manažeři i administrativní pracovníci musí disponovat především komunikačními schopnostmi, organizačními dovednostmi, schopností řešit problémy a efektivně spolupracovat s ostatními lidmi.

Jednou z nejdůležitějších vlastností sekretáře je spolehlivost. Vzhledem k tomu, že pracuje s důležitými dokumenty, termíny a citlivými údaji, je nezbytné, aby všechny úkoly plnil včas a s maximální pečlivostí. Administrativní chyba může způsobit například neoprávněný start hráče, opožděnou registraci nebo komplikace při žádostech o dotace. Proto musí být sekretář důsledný a schopný systematické práce.

Další významnou kompetencí je organizační schopnost. Sekretář často řeší několik úkolů současně a musí efektivně plánovat svůj čas. Během soutěžního období se mohou překrývat registrace hráčů, komunikace s trenéry, příprava podkladů pro výbor nebo organizace klubových akcí. Schopnost stanovit priority a správně rozdělit pracovní čas proto patří mezi základní předpoklady kvalitního výkonu této funkce.

Velmi důležitá je také schopnost komunikace. Sekretář představuje kontaktní osobu pro řadu lidí s různými požadavky. Musí umět jednat s rodiči mladých hráčů, trenéry, rozhodčími, pracovníky fotbalových svazů nebo představiteli obce. Každá z těchto skupin

očekává profesionální přístup, ochotu řešit problémy a poskytovat přesné informace. Kvalitní komunikace zároveň pomáhá vytvářet pozitivní image klubu.

Neméně významnou vlastností je odolnost vůči stresu. V průběhu sezóny se často objevují situace, které vyžadují rychlé rozhodování nebo řešení nečekaných problémů. Může se jednat o změny termínů utkání, administrativní chyby, přestupy hráčů nebo komunikaci s více institucemi současně. Sekretář by měl být schopen zachovat klid, pracovat pod časovým tlakem a hledat efektivní řešení.

Za důležitou kompetenci lze považovat také schopnost týmové spolupráce. Přestože sekretář vykonává velkou část administrativní práce samostatně, výsledky jeho činnosti jsou úzce propojeny s prací ostatních funkcionářů. Musí spolupracovat s předsedou při řízení klubu, s hospodářem při přípravě finančních podkladů, s trenéry při registraci hráčů nebo s vedoucími mužstev při organizaci soutěží. Dobrá spolupráce mezi jednotlivými členy vedení výrazně ovlivňuje efektivitu fungování celé organizace.

Podle názoru autora by měl být sekretář především člověk, na kterého je spolehnutí. Autor se domnívá, že nejdůležitější není pouze odborná znalost administrativních postupů, ale také ochota pomoci ostatním a schopnost komunikovat s lidmi. Ve sportovním prostředí se často objevují situace, které nelze vyřešit pouze podle předpisů, ale vyžadují lidský přístup, trpělivost a schopnost hledat kompromisy. Sekretář by měl být člověkem, který dokáže zachovat klid i v náročných situacích a současně reprezentuje klub navenek.

V amatérských fotbalových klubech je často problémem zastupitelnost sekretáře. Ve většině případů vykonává tuto funkci pouze jedna osoba, která má přístup do informačního systému FAČR, zná administrativní postupy a komunikuje s fotbalovou asociací. Pokud tato osoba z jakéhokoliv důvodu svou činnost ukončí nebo není delší dobu k dispozici, může dojít ke komplikacím při registraci hráčů, přihláškách do soutěží nebo plnění dalších administrativních povinností. Z tohoto důvodu odborná literatura doporučuje vytvářet systém sdílení informací, archivace dokumentace a postupného předávání zkušeností dalším členům vedení klubu (Hoye et al., 2018).

Autor se domnívá, že zastupitelnost by měla být samozřejmou součástí fungování každého amatérského klubu. Důležité dokumenty by měly být přehledně archivovány, přístupové údaje bezpečně uloženy a alespoň jeden další člen výboru by měl být schopen

vykonávat základní administrativní úkony. Takové řešení snižuje riziko přerušení činnosti klubu a usnadňuje předávání funkce novému sekretáři.

Lze tedy konstatovat, že role sekretáře v amatérském fotbalovém klubu je mnohem širší než pouhé vedení administrativy. Jedná se o funkci, která propojuje sportovní, organizační, ekonomickou i komunikační oblast řízení klubu. Vedle odborných znalostí jsou pro její výkon nezbytné také osobnostní předpoklady, zejména spolehlivost, pečlivost, organizační schopnosti, komunikativnost a schopnost týmové spolupráce. Kvalitní sekretář významně přispívá ke stabilitě organizace a vytváří podmínky pro bezproblémové fungování celého fotbalového klubu.

3.1 Kompetenční model sekretáře: tvrdé a měkké dovednosti

Kompetence potřebné pro výkon funkce sekretáře lze rozdělit do dvou základních skupin. Tvrdé dovednosti zahrnují odborné znalosti a schopnosti, které lze poměrně snadno získat vzděláváním a praxí, například práci s informačním systémem FAČR, znalost předpisů nebo ovládání kancelářského softwaru. Měkké dovednosti se týkají osobnostních předpokladů a způsobu jednání s lidmi.

Whetten a Cameron (2016) zdůrazňují, že úspěch v manažerských i administrativních pozicích závisí zejména na měkkých dovednostech, mezi které patří komunikace, řešení problémů, organizace práce a spolupráce. Tyto kompetence se rozvíjejí obtížněji než znalosti odborné, protože souvisejí s dlouhodobě utvářenými vlastnostmi a návyky člověka a nelze je získat pouhým jednorázovým školením.

Mezi tvrdé dovednosti sekretáře patří především orientace v předpisech FAČR, znalost postupů registrace a přestupů, práce s informačními systémy a základní přehled o spolkovém právu a ochraně osobních údajů. Tyto znalosti tvoří odborný základ funkce a jejich absence se projeví okamžitě, například chybnou registrací hráče nebo nesprávně vyplněnou přihláškou do soutěže.

Mezi měkké dovednosti se řadí spolehlivost, pečlivost, organizační schopnosti, komunikativnost, odolnost vůči stresu a schopnost týmové spolupráce. Právě tyto vlastnosti rozhodují o tom, zda sekretář zvládne kombinovat velké množství úkolů, jednat s různými skupinami lidí a zachovat klid i v náročných situacích během soutěžní sezóny.

V případě sekretáře fotbalového klubu se obě skupiny dovedností prolínají. Ke správnému provedení registrace hráče je nezbytná odborná znalost postupu, avšak k vyřešení sporné situace s rodičem nebo trenérem je potřeba komunikační dovednost a schopnost jednat s lidmi. Za ideální proto považuje autor vyvážené spojení odbornosti a osobnostních předpokladů, přičemž ani jednu z těchto složek nelze zcela nahradit tou druhou.

Z vlastní zkušenosti může autor potvrdit, že odborné postupy se lze naučit poměrně rychle, zatímco schopnost zachovat klid, jasně komunikovat a hledat kompromisy se utváří delší dobu. Autor se domnívá, že právě v této oblasti spočívá největší rozdíl mezi průměrným a skutečně kvalitním sekretářem a že by kluby měly při obsazování této funkce věnovat pozornost nejen znalostem, ale i osobnostním předpokladům.

3.2 Organizace práce a hospodaření s časem

Sekretář klubu zpravidla řeší několik úkolů současně a jeho práce se v průběhu roku vyznačuje výraznými výkyvy. Zatímco v průběhu sezóny převažuje rutinní administrativa, před jejím zahájením se hromadí registrace hráčů, přihlášky do soutěží a příprava soupisek. Schopnost stanovit priority a rozvrhnout práci proto patří mezi klíčové předpoklady zvládnutí této funkce.

Efektivní organizace práce vychází z přehledné evidence, jasně stanovených termínů a systematického přístupu. Osvědčuje se vést kalendář důležitých událostí, průběžně archivovat dokumenty a nenechávat úkoly na poslední chvíli. Právě dodržování termínů je v prostředí fotbalových soutěží zásadní, protože jejich zmeškání může mít přímý dopad na účast mužstev v soutěžích.

Užitečným nástrojem je stanovení priorit podle naléhavosti a důležitosti jednotlivých úkolů. Některé činnosti, například registrace hráče před uzávěrkou přestupního období, nesnesou odklad, zatímco jiné lze vyřídit průběžně. Rozlišení mezi tím, co je skutečně naléhavé, a tím, co pouze působí naléhavě, pomáhá předcházet přetížení a chybám z časového tlaku.

Významnou roli hraje také standardizace opakujících se procesů. Pokud má sekretář předem připravené postupy a vzory dokumentů, může rutinní úkoly vyřizovat rychleji

a s menším rizikem chyby. Písemně zpracované postupy navíc usnadňují zastupitelnost a předávání funkce, protože nejsou vázány pouze na paměť a zkušenost jediné osoby.

Podle názoru autora je pro sekretáře nejnáročnější právě období před zahájením sezóny, kdy se překrývá velké množství úkolů. V této době se nejvíce projeví kvalita přípravy a schopnost pracovat systematicky. Autor považuje za užitečné rozložit administrativní práci rovnoměrně během celého roku a nenechávat její většinu na krátká, přetížená období, čímž lze předejít zbytečnému stresu i chybám.

3.3 Komunikace a řešení konfliktů v klubu

Komunikace tvoří podstatnou část práce sekretáře, který je v každodenním kontaktu s vedením klubu, trenéry, hráči, rodiči, rozhodčími i zástupci institucí. Whetten a Cameron (2016) řadí komunikační dovednosti mezi nejdůležitější předpoklady úspěšného výkonu manažerských funkcí a upozorňují, že velká část problémů v organizacích vzniká právě z nedostatečné nebo nejasné komunikace.

Komunikace v klubu probíhá řadou kanálů, od osobního jednání přes telefon a elektronickou poštu až po komunikační aplikace a sociální sítě. Každý kanál je vhodný pro jiný typ sdělení. Zatímco běžné organizační informace lze předat hromadně elektronicky, citlivější záležitosti je vhodnější řešit osobně. Volba správného způsobu komunikace přispívá k tomu, aby se informace dostaly ke všem adresátům včas a srozumitelně.

Ve sportovním prostředí se objevují situace, které vyžadují nejen předání informací, ale také schopnost zvládat emoce a řešit konflikty. Může jít o nespokojenost rodičů s herním vytížením dětí, o neshody mezi trenéry nebo o sporné administrativní situace. V těchto případech se osvědčuje věcný přístup, naslouchání druhé straně a snaha hledat řešení namísto vyhrocování sporu.

Při řešení konfliktů je důležité oddělit věcnou podstatu problému od emocí a vyhnout se osobním útokům. Sekretář by měl vystupovat nestranně, opírat se o platná pravidla a stanovy a usilovat o řešení, které je přijatelné pro obě strany. Schopnost zachovat profesionální odstup a nenechat se vtáhnout do sporu je přitom stejně důležitá jako věcná znalost problematiky.

Kvalitní komunikace zároveň spoluvytváří obraz klubu navenek. Sekretář je často první kontaktní osobou, se kterou přicházejí do styku noví členové i externí partneři. Jeho vystupování proto ovlivňuje, jak je klub vnímán. Autor se domnívá, že trpělivost, zdvořilost a schopnost zachovat klid i v napjatých situacích patří mezi nejcennější dovednosti, které může sekretář mít.

3.4 Etika, mlčenlivost a odpovědný přístup k údajům

S výkonem funkce sekretáře je spojena také odpovědnost etické povahy. Sekretář pracuje s osobními údaji členů, s citlivými informacemi o hospodaření klubu i s vnitřními záležitostmi organizace. Je proto nezbytné, aby s těmito informacemi nakládal odpovědně, zachovával mlčenlivost a nezneužíval postavení, které mu funkce poskytuje.

Etické jednání funkcionáře se projevuje v každodenních maličkostech, od objektivního přístupu ke všem členům bez ohledu na osobní sympatie až po odmítnutí zvýhodňování jednotlivců. Sekretář by měl jednat předvídatelně a v souladu s pravidly, protože právě důvěryhodnost je základem jeho vztahu s ostatními členy klubu i s externími partnery.

Odpovědný přístup k údajům úzce souvisí s ochranou osobních údajů, které se klub věnuje v souvislosti s právními předpisy. Sekretář by měl dbát na to, aby osobní údaje byly zpracovávány pouze v nezbytném rozsahu, bezpečně uchovávány a zpřístupňovány jen oprávněným osobám. Nedbalost v této oblasti může vést nejen k právním následkům, ale také ke ztrátě důvěry členů.

Zvláštní pozornost je třeba věnovat údajům nezletilých hráčů a citlivým informacím, například o zdravotní způsobilosti. Tyto údaje vyžadují vyšší míru ochrany a opatrnosti při jejich sdílení. Stejně tak je vhodné dbát na bezpečné zacházení s fotografiemi dětí, jejichž zveřejňování by mělo probíhat pouze se souhlasem zákonných zástupců.

Autor považuje za samozřejmé, že funkcionář, který reprezentuje klub, by měl jednat čestně a v souladu s hodnotami, na kterých klub staví. Autor vnímá důvěryhodnost a spolehlivost jako základ vztahu mezi sekretářem a ostatními členy organizace. Bez této důvěry by výkon funkce, která je založena na práci s informacemi a na komunikaci s lidmi, nebyl dlouhodobě udržitelný.

3.5 Vzdělávání a profesní rozvoj sekretáře

Prostředí, ve kterém sekretář působí, se neustále vyvíjí. Mění se předpisy Fotbalové asociace České republiky, aktualizují se informační systémy, zpřísňují se požadavky na ochranu osobních údajů a proměňují se také očekávání členů a partnerů klubu. Z toho vyplývá potřeba průběžného vzdělávání, bez něhož by znalosti sekretáře postupně zastarávaly a jeho práce by se stávala méně spolehlivou.

Vzdělávání sekretáře může probíhat několika způsoby. Významným zdrojem jsou školení a semináře pořádané fotbalovými svazy, které se zaměřují na práci s informačním systémem, na změny předpisů nebo na administrativní postupy. Vedle toho hraje důležitou roli samostudium, tedy sledování aktuálních předpisů, metodických pokynů a dostupných materiálů.

Whetten a Cameron (2016) zdůrazňují, že rozvoj manažerských dovedností je celoživotním procesem, který kombinuje teoretické poznatky s praktickým nácvikem a zpětnou vazbou. Ve stejném duchu by se měl sekretář rozvíjet nejen po odborné stránce, ale také v oblasti měkkých dovedností, zejména komunikace, organizace práce a řešení problémů, které se v jeho každodenní praxi uplatňují.

Cenným zdrojem rozvoje je také předávání zkušeností mezi funkcionáři. Zkušenější sekretář může předat své poznatky nástupci nebo kolegům z jiných klubů, čímž přispívá nejen k rozvoji jednotlivce, ale i ke zvyšování kvality administrativy v širším měřítku. Sdílení dobré praxe mezi kluby přitom bývá v amatérském prostředí spíše neformální a závisí na osobních vztazích.

Profesní rozvoj úzce souvisí s otázkou zastupitelnosti. Pokud si sekretář průběžně zaznamenává postupy a předává zkušenosti dalším členům vedení, usnadňuje tím nejen svou vlastní práci, ale také případné předání funkce. Vzdělávání tak nepřináší užitek pouze jednotlivci, ale celé organizaci.

Mezi oblasti, kterým je vhodné věnovat pozornost, patří zejména aktualizace informačního systému FAČR, změny soutěžních a přestupních předpisů a vývoj v oblasti ochrany osobních údajů. Právě tyto oblasti se mění nejčastěji a jejich neznalost se v praxi projeví nejrychleji. Sledování novinek prostřednictvím oficiálních zdrojů asociace a svazů proto patří k základním návykům spolehlivého sekretáře.

Přínosné je také mentorství, tedy dlouhodobější vedení méně zkušeného funkcionáře zkušenějším kolegou. Nový sekretář se tak neučí pouze z předpisů a školení, ale i z praktických zkušeností svého předchůdce, což zkracuje dobu potřebnou k plnému zvládnutí funkce. Tento způsob předávání zkušeností je v amatérském prostředí obzvláště cenný, protože nahrazuje chybějící formální systém přípravy administrativních pracovníků.

Autor se domnívá, že ochota dále se vzdělávat patří mezi důležité předpoklady kvalitního výkonu funkce sekretáře. Z vlastní zkušenosti autor vnímá, že i poměrně malá investice času do sledování změn v předpisech a do zdokonalování práce s informačními systémy se vyplácí v podobě menšího počtu chyb a plynulejšího chodu administrativy.

4 Právní a regulatorní prostředí

Fungování amatérského fotbalového klubu je ovlivněno nejen sportovními pravidly, ale také právními předpisy České republiky a interními normami Fotbalové asociace České republiky (FAČR). Každý klub je povinen dodržovat platnou legislativu, řídit se vlastními stanovami a respektovat předpisy fotbalové asociace. Dodržování těchto pravidel je nezbytné pro řádné fungování organizace, účast v soutěžích i získávání finančních prostředků z veřejných zdrojů. Významnou roli při zajišťování těchto povinností má sekretář klubu, který odpovídá za velkou část administrativních procesů.

Většina amatérských fotbalových klubů v České republice je založena jako spolek podle zákona č. 89/2012 Sb., občanského zákoníku. Spolek je právnickou osobou založenou za účelem naplňování společného zájmu svých členů. Na rozdíl od obchodních společností není jeho hlavním cílem vytváření zisku, ale podpora činnosti, pro kterou byl založen. V případě fotbalových klubů se jedná zejména o rozvoj sportovní činnosti, práci s mládeží, organizaci soutěží a podporu aktivního trávení volného času. Podle zákona může spolek vykonávat také vedlejší hospodářskou činnost, například provoz občerstvení nebo pronájem sportovního areálu, avšak získané prostředky musí být využity především na podporu hlavní činnosti spolku.

Nejdůležitějším dokumentem každého spolku jsou jeho stanovy. Občanský zákoník stanovuje jejich základní náležitosti, mezi které patří název spolku, sídlo, účel činnosti, práva a povinnosti členů, způsob volby orgánů nebo pravidla hospodaření. Stanovy představují základní pravidla fungování organizace a jsou závazné pro všechny její členy. Jak uvádí Eliáš (2013), stanovy jsou základním dokumentem spolku, který upravuje jeho vnitřní organizaci a vytváří právní rámec pro činnost všech orgánů.

Pro sekretáře klubu mají stanovy zásadní význam. Ve své každodenní práci se opírá o pravidla, která stanovují například způsob přijímání nových členů, svolávání členské schůze, vedení členské evidence nebo kompetence jednotlivých funkcionářů. Sekretář připravuje podklady pro jednání výboru a valné hromady, vede zápisy z jednání a zajišťuje archivaci důležitých dokumentů. Pokud nejsou stanovy dodržovány, může dojít ke zpochybnění rozhodnutí vedení klubu nebo ke vzniku sporů mezi členy organizace. Proto je důležité, aby sekretář jejich obsah dobře znal a při své práci se jimi řídil.

Vedle stanov mohou sportovní kluby vytvářet také interní předpisy a směrnice. Přestože jejich existence není vždy zákonem vyžadována, představují důležitý nástroj pro efektivní řízení organizace. Mezi nejčastější dokumenty patří organizační řád, podpisový řád, směrnice pro hospodaření, pravidla pro nakládání s osobními údaji, provozní řád sportovního areálu nebo směrnice upravující používání klubového majetku. Tyto dokumenty pomáhají sjednotit postupy jednotlivých funkcionářů a snižují riziko vzniku administrativních chyb. Sekretář bývá často odpovědný za jejich evidenci, aktualizaci a zpřístupnění ostatním členům vedení.

Významnou oblastí právního prostředí je ochrana osobních údajů podle obecného nařízení Evropské unie GDPR. Fotbalové kluby zpracovávají osobní údaje hráčů, trenérů, členů i rodičů mládežnických fotbalistů. Jedná se například o jména, data narození, adresy, kontaktní údaje nebo fotografie. Klub je povinen zajistit jejich bezpečné zpracování, uchovávání a ochranu před zneužitím. Sekretář, který vede členskou evidenci a pracuje s informačním systémem FAČR, musí dbát na to, aby byly všechny údaje zpracovávány v souladu s právními předpisy.

Důležitou součást regulatorního prostředí tvoří také předpisy FAČR. Každý klub zapojený do oficiálních soutěží je povinen dodržovat stanovy asociace a její vnitřní řády. Mezi nejvýznamnější patří Soutěžní řád, Přestupní řád, Disciplinární řád a Evidenční a registrační řád. Tyto dokumenty upravují registraci hráčů, přestupy, hostování, organizaci soutěží nebo disciplinární řízení. Sekretář klubu musí být schopen se v těchto předpisech orientovat, protože většina jeho administrativních úkonů přímo vychází z jejich ustanovení. Nedodržení těchto pravidel může vést například ke kontumaci utkání, finančním sankcím nebo disciplinárnímu řízení.

Moderní administrace fotbalových klubů probíhá převážně prostřednictvím informačního systému FAČR. Sekretář prostřednictvím tohoto systému registruje nové hráče, provádí přestupy, přihlašuje mužstva do soutěží, komunikuje s okresními a krajskými fotbalovými svazy nebo spravuje členskou evidenci. Digitalizace výrazně zjednodušila administrativní procesy, zároveň však zvýšila požadavky na odborné znalosti a digitální kompetence sekretářů.

Na činnost amatérských fotbalových klubů mají významný vliv také obce a města, označované jako municipalita. Ve většině případů jsou vlastníky sportovních areálů nebo poskytují klubům finanční podporu prostřednictvím dotačních programů. Kluby proto musí pravidelně komunikovat se zástupci obce, připravovat žádosti o dotace, předkládat vyúčtování nebo spolupracovat při organizaci kulturních a sportovních akcí. Sekretář často zajišťuje přípravu administrativních podkladů, vede komunikaci s úředníky a kontroluje plnění podmínek dotačních programů. Kvalitní spolupráce s obcí může významně ovlivnit finanční stabilitu i další rozvoj klubu.

Z pohledu řízení organizace je důležitá také analýza rizik. Každý amatérský fotbalový klub je vystaven celé řadě rizik, která mohou negativně ovlivnit jeho činnost. Jedná se například o finanční rizika spojená s nedostatkem prostředků, personální rizika vyplývající z odchodu funkcionářů, administrativní chyby při registraci hráčů, porušení soutěžních pravidel nebo ztrátu důležitých dokumentů. Cílem analýzy rizik je tato nebezpečí včas identifikovat a přijmout opatření, která minimalizují jejich dopady. Sekretář zde hraje významnou roli především tím, že vede přehlednou dokumentaci, kontroluje důležité termíny a upozorňuje vedení klubu na možné problémy.

S analýzou rizik úzce souvisí také otázka zastupitelnosti sekretáře. V řadě amatérských klubů vykonává tuto funkci pouze jedna osoba, která disponuje přístupem do informačního systému FAČR a zná všechny administrativní postupy. Pokud sekretář svou činnost ukončí nebo není delší dobu k dispozici, může dojít k vážným komplikacím při registraci hráčů, přestupech nebo komunikaci s fotbalovou asociací. Z tohoto důvodu je vhodné, aby měl klub připraven systém zastupitelnosti. Součástí tohoto systému by měla být přehledná archivace dokumentů, bezpečné uložení přístupových údajů, písemně zpracované pracovní postupy a postupné předávání zkušeností dalším členům výboru. Takové řešení významně snižuje provozní rizika a zajišťuje kontinuitu fungování organizace.

Podle názoru autora bývá právní stránka fungování amatérských fotbalových klubů často podceňována. Mnoho funkcionářů se věnuje své práci dobrovolně a zaměřuje se především na sportovní činnost. Přitom právě správné vedení dokumentace, dodržování stanov nebo plnění požadavků FAČR rozhoduje o tom, zda klub bude fungovat bez zbytečných problémů. Autor se domnívá, že sekretář by měl mít alespoň základní právní povědomí, průběžně sledovat změny v předpisech a pravidelně se vzdělávat. Jen tak může zajistit, že

administrativní stránka fungování klubu bude odpovídat požadavkům legislativy i fotbalové asociace.

Lze tedy konstatovat, že právní a regulatorní prostředí tvoří důležitou součást řízení každého amatérského fotbalového klubu. Dodržování legislativních požadavků, stanov, interních směrnic i předpisů FAČR je nezbytné pro bezproblémové fungování organizace. Významnou roli v tomto procesu zastává sekretář, který svou administrativní činností propojuje sportovní a právní oblast řízení klubu a významně přispívá k jeho dlouhodobé stabilitě.

4.1 Spolek podle občanského zákoníku

Právní rámec fungování amatérského fotbalového klubu vychází především ze zákona č. 89/2012 Sb., občanského zákoníku, který upravuje spolky jako právnické osoby. Eliáš a kol. (2013) uvádějí, že spolek je založen na dobrovolném sdružení osob za účelem naplňování společného zájmu a že jeho vnitřní poměry se řídí zejména stanovami, které si spolek sám přijímá.

Spolek vzniká dobrovolně a je založen nejméně třemi osobami vedenými společným zájmem. Hlavní činností spolku může být pouze uspokojování a ochrana těch zájmů, k jejichž naplňování je spolek založen. Podnikání ani jiná výdělečná činnost nesmí být hlavní činností spolku, může však být činností vedlejší, pokud její výnosy slouží k podpoře činnosti hlavní.

Občanský zákoník vymezuje základní orgány spolku. Nejvyšším orgánem bývá členská schůze, která rozhoduje o zásadních otázkách, statutárním a výkonným orgánem je zpravidla výbor nebo předseda. Zákon stanovuje také náležitosti stanov, mezi které patří název, sídlo, účel, práva a povinnosti členů či pravidla hospodaření. Dodržování stanov je závazné pro všechny členy a jejich porušení může vést ke zpochybnění rozhodnutí orgánů spolku.

Spolek je zapsán ve veřejném rejstříku, do kterého se zapisují základní údaje o organizaci, jejích orgánech a statutárních zástupcích. Aktuálnost těchto údajů je důležitá nejen z hlediska právní jistoty, ale také při jednání s úřady, bankami nebo poskytovateli dotací. Sekretář se na vedení a aktualizaci těchto údajů často podílí.

Spolek může vedle hlavní činnosti vykonávat i vedlejší hospodářskou činnost, její výnos však musí sloužit k podpoře činnosti hlavní. Tato zásada odlišuje spolek od podnikatelských

subjektů a promítá se do způsobu hospodaření i účetnictví klubu. Sekretář se s těmito pravidly setkává při přípravě podkladů pro jednání orgánů a při vedení dokumentace.

Podle názoru autora bývá právní stránka fungování klubů v amatérském prostředí podceňována, přestože právě znalost základních pravidel předchází řadě problémů. Autor se domnívá, že alespoň rámcová orientace ve spolkovém právu by měla patřit k základní výbavě každého sekretáře, protože mnohé administrativní úkony přímo vycházejí z právních předpisů a ze stanov spolku.

4.2 Ochrana osobních údajů v podmínkách fotbalového klubu

Fotbalový klub zpracovává značné množství osobních údajů, a to nejen dospělých členů, ale i nezletilých hráčů. Jedná se například o jména, data narození, kontaktní údaje, údaje o zdravotní způsobilosti nebo fotografie. Zpracování těchto údajů podléhá obecnému nařízení o ochraně osobních údajů, známému pod zkratkou GDPR, a souvisejícím právním předpisům.

Klub musí mít pro zpracování osobních údajů odpovídající právní důvod, ať už jde o plnění smlouvy, právní povinnost, oprávněný zájem nebo souhlas subjektu údajů. Zvláštní pozornost je třeba věnovat údajům dětí, u nichž bývá nezbytný souhlas zákonného zástupce. Údaje musí být zpracovávány pouze v nezbytném rozsahu, po nezbytnou dobu a s odpovídajícím zabezpečením.

Mezi základní zásady zpracování patří zákonnost, korektnost a transparentnost, účelové omezení, minimalizace údajů, přesnost, omezení uložení a integrita a důvěrnost. V praxi to znamená, že klub by měl shromažďovat pouze údaje, které skutečně potřebuje, používat je jen k účelu, pro který byly získány, a po uplynutí potřebné doby je bezpečně odstranit.

Subjekty údajů, tedy členové a jejich zákonní zástupci, mají řadu práv, například právo na přístup k údajům, na jejich opravu nebo výmaz. Klub by měl být připraven tato práva respektovat a mít nastavené postupy pro jejich uplatnění. Součástí odpovědného přístupu je také informování členů o tom, jak jsou jejich údaje zpracovávány.

Sekretář, který vede členskou evidenci a pracuje s informačním systémem FAČR, hraje v ochraně osobních údajů významnou roli. Musí dbát na bezpečné uchovávání dokumentů,

chránit přístupové údaje a zamezit neoprávněnému nakládání s informacemi. Autor se domnívá, že s rostoucí digitalizací význam této oblasti dále poroste a že by jí kluby měly věnovat systematickou pozornost, včetně základního proškolení funkcionářů.

4.3 Předpisy Fotbalové asociace České republiky

Vedle obecně závazných právních předpisů se kluby řídí také vnitřními předpisy Fotbalové asociace České republiky. Mezi nejvýznamnější patří soutěžní řád, přestupní řád, disciplinární řád a evidenční a registrační řád. Tyto dokumenty upravují klíčové oblasti fungování klubu v soutěžích a většina administrativních úkonů sekretáře z nich přímo vychází.

Soutěžní řád stanovuje pravidla organizace a průběhu soutěží, včetně náležitostí utkání, podmínek startu hráčů, povinností pořádajícího klubu nebo pravidel pro sestavování soupisek. Jeho znalost je nezbytná pro to, aby mužstva mohla řádně nastupovat k utkáním a aby klub předešel sportovním i administrativním postihům.

Přestupní řád upravuje přestupy a hostování hráčů mezi kluby, včetně lhůt, náležitostí žádostí a případných poplatků. Evidenční a registrační řád se týká registrace hráčů a vedení evidence členů. Tyto dva předpisy tvoří základ agendy sekretáře, protože registrace a přestupy patří mezi nejčastější a nejcitlivější administrativní úkony, u nichž má chyba přímý dopad na možnost hráče nastoupit v soutěži.

Disciplinární řád vymezuje provinění a sankce, mezi které patří například pokuty, zastavení činnosti hráče nebo funkcionáře či kontumace utkání. Sekretář by měl mít přehled o disciplinárních důsledcích jednotlivých provinění, aby mohl klub upozornit na možná rizika a zajistit potřebné administrativní kroky, například v souvislosti se zastavením činnosti hráče po vyloučení.

Nedodržení těchto předpisů může mít pro klub citelné důsledky, od finančních sankcí až po sportovní postihy. Sekretář se proto musí v předpisech orientovat a sledovat jejich změny. Z vlastní zkušenosti autor ví, že řada administrativních chyb nevzniká z neznalosti pravidel jako takových, ale z nepozornosti nebo z podcenění termínů, a proto považuje autor za zásadní pracovat systematicky a s dostatečným předstihem.

4.4 Vztah klubu k obci a dotační politika

Významnou součástí regulatorního a ekonomického prostředí klubu je jeho vztah k obci nebo městské části. Ty jsou v mnoha případech vlastníky sportovních areálů a zároveň poskytovateli finanční podpory prostřednictvím dotačních programů. Kvalitní spolupráce se samosprávou proto může zásadně ovlivnit finanční stabilitu i další rozvoj klubu.

Obec může klub podporovat několika způsoby, od přímých dotací na činnost a provoz přes poskytnutí sportovišť za zvýhodněných podmínek až po investice do sportovní infrastruktury. Výměnou zpravidla očekává, že klub bude poskytovat sportovní vyžití obyvatelům, zejména dětem a mládeži, a přispívat ke společenskému životu v obci. Vztah klubu a obce má tak povahu vzájemně prospěšné spolupráce.

Čerpání dotací je spojeno s řadou administrativních povinností. Klub musí připravovat žádosti, dokládat účel využití prostředků a předkládat vyúčtování v souladu se stanovenými podmínkami. Formální pochybení, například nedodržení termínu nebo chybějící doklad, může vést ke krácení nebo vrácení dotace, a proto je pečlivá administrativa v této oblasti mimořádně důležitá.

Vedle obecních a krajských programů získává v posledních letech na významu také podpora prostřednictvím Národní sportovní agentury, která se zaměřuje mimo jiné na provoz a údržbu sportovišť a na činnost mládeže. Kluby tak mají k dispozici více zdrojů podpory, zároveň však musí sledovat podmínky jednotlivých programů a přizpůsobovat jim svou administrativu.

Sekretář se na této agendě podílí přípravou podkladů, vedením potřebné dokumentace a komunikací s úředníky. Přesnost a včasnost těchto úkonů je zásadní, protože formální pochybení může vést ke ztrátě podpory. Autor se domnívá, že schopnost klubu dlouhodobě a spolehlivě spolupracovat se samosprávou patří mezi důležité předpoklady jeho stability, a že právě administrativní zajištění této spolupráce je jedním z významných úkolů sekretáře.

4.5 Řízení rizik a krizových situací v klubu

Každá organizace je vystavena rizikům, která mohou negativně ovlivnit její činnost, a sportovní klub není výjimkou. Řízení rizik spočívá v jejich včasné identifikaci, vyhodnocení závažnosti a přijetí opatření, která jejich dopady omezí. I v amatérském klubu je vhodné

o rizicích uvažovat systematicky, přestože zde tato oblast bývá zpravidla řešena spíše intuitivně než formálně.

Rizika amatérského fotbalového klubu lze rozdělit do několika skupin. Finanční rizika souvisejí s nedostatkem prostředků, ztrátou sponzora nebo krácením dotace. Personální rizika vyplývají z odchodu klíčových funkcionářů nebo trenérů. Administrativní rizika zahrnují chyby při registracích, zmeškání termínů nebo porušení předpisů. Reputační rizika pak souvisejí s poškozením dobrého jména klubu, například v důsledku nevhodného chování nebo špatné komunikace.

Cílem řízení rizik není rizika zcela vyloučit, což ani není možné, ale snížit pravděpodobnost jejich vzniku a zmírnit jejich následky. K tomu slouží preventivní opatření, jako je přehledné vedení dokumentace, kontrola termínů, rozdělení odpovědnosti mezi více osob nebo tvorba finanční rezervy. Významnou úlohu zde hraje právě sekretář, který svou pečlivou evidencí a včasným upozorňováním na blížící se termíny přispívá k předcházení řadě problémů.

Zvláštní pozornost si zaslouží riziko spojené s omezenou zastupitelností sekretáře, které se v amatérském prostředí objevuje velmi často. Pokud funkci vykonává jediná osoba, která má přístup do informačního systému a zná všechny postupy, hrozí při jejím výpadku vážné narušení chodu klubu. Prevence tohoto rizika spočívá v přehledné archivaci dokumentů, bezpečném uložení přístupových údajů, písemném zpracování postupů a v zaškolení dalšího člena vedení.

Součástí řízení rizik je také zvládání krizových situací, které již nastaly. Může jít o náhlý odchod funkcionáře, o závažnou administrativní chybu nebo o událost poškozující pověst klubu. V takových případech je důležitá rychlá a věcná reakce, jasná komunikace a snaha o nápravu. Krizová komunikace by měla být pravdivá a srozumitelná, protože zamlčování nebo zkreslování informací zpravidla situaci dále zhoršuje.

Užitečným nástrojem prevence administrativních rizik je vedení kontrolních seznamů a přehledů opakujících se povinností. Písemně zpracovaný harmonogram důležitých termínů, například uzávěrek přestupních období, lhůt pro přihlášky do soutěží nebo termínů pro podání žádostí o dotace, snižuje riziko, že některá povinnost bude opomenuta. Takový přehled zároveň usnadňuje zastupitelnost, protože není závislý na paměti jediné osoby.

Mezi opatření snižující dopady rizik patří také pojištění odpovědnosti a majetku klubu. Pojištění nemůže vzniku problémů zabránit, dokáže však zmírnit jejich finanční následky, například v případě úrazu, poškození majetku nebo škody způsobené třetí osobě. Vhodně nastavené pojištění je proto součástí odpovědného řízení klubu, byť bývá v amatérském prostředí někdy podceňováno.

Autor se domnívá, že i amatérský klub by měl základní rizika promýšlet předem a nespoléhat pouze na to, že se problémy vyřeší, až nastanou. Z vlastní zkušenosti autor vnímá jako nejzávažnější právě riziko závislosti klubu na několika nenahraditelných lidech. Autor považuje proto za jeden z hlavních úkolů vedení i sekretáře vytvářet takové prostředí, ve kterém je chod klubu odolný vůči výpadku jednotlivce.

Praktická část

5 Analýza klubu SC Xaverov Horní Počernice

Praktická část této práce je zaměřena na fotbalový klub SC Xaverov Horní Počernice, ve kterém autor působí jako sekretář. Díky této funkci má možnost podílet se na každodenním chodu klubu, zajišťovat administrativní agendu a spolupracovat s vedením, trenéry, hráči i Fotbalovou asociací České republiky (FAČR). Získané zkušenosti z praxe mu umožňují porovnat teoretické poznatky uvedené v předchozí části práce s reálným fungováním amatérského fotbalového klubu.

Klub SC Xaverov Horní Počernice patří mezi tradiční fotbalové organizace v hlavním městě Praze. Historie fotbalu v Horních Počernicích sahá až do roku 1920, kdy zde začal působit první fotbalový klub. V průběhu dalších desetiletí prošel klub několika organizačními i názvovými změnami. Významným milníkem byl rok 1966, kdy vznikl klub pod názvem TJ Xaverov Horní Počernice. Díky postupnému rozvoji sportovního zázemí a kvalitní práci s hráči se klub stal významnou součástí českého fotbalu a pravidelně působil ve vyšších soutěžích. Největšího úspěchu dosáhl v období, kdy byl dlouholetým účastníkem druhé nejvyšší československé a později české fotbalové soutěže. Klub si během své historie vybudoval velmi dobré jméno zejména díky práci s mládeží a výchově talentovaných hráčů.

Po organizačních a ekonomických změnách se klub vrátil především ke své původní filozofii, kterou je systematická práce s mládeží a rozvoj amatérského fotbalu. V současnosti funguje jako spolek a svou činnost zaměřuje především na vytváření kvalitních podmínek pro děti, mládež i dospělé hráče. Hlavním cílem klubu není pouze dosažení sportovních výsledků, ale také výchova mladých sportovců, podpora týmové spolupráce a vytváření pozitivního prostředí pro všechny členy. Klub dlouhodobě staví na hodnotách, jako jsou respekt, slušnost, zodpovědnost a radost ze sportu.

Domácím zázemím klubu je sportovní areál Na Chvalech v pražských Horních Počernicích. Areál disponuje travnatým hlavním hřištěm, hřišti s umělým povrchem, zázemím pro hráče i realizační týmy a odpovídajícím technickým vybavením pro pořádání mistrovských i přátelských utkání. Díky kvalitnímu sportovnímu areálu může klub zajišťovat tréninkový proces všech věkových kategorií během celého roku.

SC Xaverov Horní Počernice patří mezi větší mládežnické kluby v Praze. Klub sdružuje mužstva od nejmladších přípravek až po dospělé kategorie. Součástí klubové struktury jsou předpřípravky, mladší a starší přípravky, mladší a starší žáci, dorostenecká mužstva i týmy dospělých. Jednotlivá družstva pravidelně nastupují v soutěžích řízených Pražským fotbalovým svazem nebo Fotbalovou asociací České republiky. Díky široké členské základně a kvalitní práci trenérů vytváří klub podmínky pro sportovní rozvoj hráčů všech věkových kategorií.

Významnou součástí činnosti klubu je práce s mládeží. Klub se dlouhodobě zaměřuje na rozvoj fotbalových dovedností, ale současně klade důraz také na výchovu hráčů po lidské stránce. Cílem trenérů není pouze dosahovat sportovních úspěchů, ale také podporovat týmovou spolupráci, respekt k soupeři, disciplínu a pozitivní vztah ke sportu. Klub pravidelně organizuje náborové akce, fotbalové kempy, turnaje a další sportovní aktivity, jejichž cílem je přivést ke sportu nové děti a rozvíjet jejich pohybové schopnosti.

Z organizačního hlediska je klub řízen výborem, jehož členové odpovídají za jednotlivé oblasti fungování organizace. Vedle předsedy a dalších členů vedení zde působí také sekretář, hospodář, sportovní manažer, trenéři a vedoucí jednotlivých mužstev. Přestože má každý z nich jasně vymezené kompetence, jejich práce je vzájemně propojena a vyžaduje každodenní spolupráci. Vzhledem k rozsahu činností je důležité efektivní rozdělení odpovědností i pravidelná komunikace mezi jednotlivými funkcionáři.

Ve své funkci sekretáře se autor podílí především na administrativním zajištění chodu klubu. Mezi jeho hlavní činnosti patří komunikace s FAČR prostřednictvím informačního systému, registrace nových hráčů, přestupy a hostování, vedení členské evidence, příprava podkladů pro jednání výboru nebo komunikace s trenéry, rodiči a ostatními kluby. Součástí jeho práce je také organizace administrativních procesů spojených se soutěžemi, evidence dokumentů a řešení každodenních provozních záležitostí. Díky této činnosti má možnost sledovat fungování klubu z organizačního pohledu a získávat praktické zkušenosti, které jsou využity v následujících kapitolách této práce.

Podle názoru autora je SC Xaverov Horní Počernice moderním amatérským klubem, který se snaží spojovat kvalitní sportovní přípravu s profesionálním přístupem k organizaci a administrativě. Přestože většina funkcionářů vykonává svou práci vedle svého zaměstnání, cílem vedení je vytvářet kvalitní prostředí pro hráče všech věkových kategorií. Právě

spolupráce mezi vedením klubu, trenéry, dobrovolníky a rodiči je podle názoru autora jedním z hlavních důvodů, proč může klub dlouhodobě úspěšně fungovat a rozvíjet svou činnost.

5.1 Organizační struktura SC Xaverov Horní Počernice

Organizační struktura SC Xaverov Horní Počernice je nastavena tak, aby umožňovala efektivní řízení sportovní i administrativní činnosti klubu. Vzhledem k velikosti členské základny a počtu družstev není možné, aby veškerou agendu zajišťovala pouze jedna osoba. Klub proto funguje na principu rozdělení kompetencí mezi jednotlivé členy vedení, kteří odpovídají za své oblasti a zároveň spolu úzce spolupracují. Cílem organizační struktury je zajistit plynulý chod klubu, kvalitní sportovní přípravu hráčů a efektivní komunikaci se všemi zainteresovanými stranami.

Nejvyšším orgánem klubu je členská schůze, která rozhoduje o nejdůležitějších otázkách fungování spolku. Volí vedení klubu, schvaluje hospodaření, výroční zprávy a rozhoduje o dlouhodobém směřování organizace. Na její rozhodnutí navazuje činnost výkonného výboru, který zabezpečuje každodenní řízení klubu.

Výkonný výbor tvoří předseda, místopředseda a další členové vedení, kteří mají rozdělené jednotlivé kompetence. Předseda zastupuje klub navenek, komunikuje s partnery, městskou částí, Fotbalovou asociací České republiky (FAČR) i dalšími institucemi. Odpovídá za strategické řízení klubu, jeho rozvoj a dlouhodobou stabilitu. Současně koordinuje činnost ostatních členů vedení a přijímá zásadní rozhodnutí týkající se fungování organizace.

Sportovní oblast je řízena sportovním vedením klubu, které odpovídá za koncepci práce s mládeží, personální obsazení trenérských pozic, metodiku tréninkového procesu a sportovní výsledky jednotlivých mužstev. Součástí této činnosti je také komunikace s trenéry, plánování tréninkového procesu a vytváření podmínek pro rozvoj hráčů ve všech věkových kategoriích.

Významnou součástí organizační struktury je sekretář klubu. Ve své funkci autor zajišťuje především administrativní činnost spojenou s každodenním provozem organizace. Mezi jeho hlavní kompetence patří registrace hráčů, přestupy a hostování prostřednictvím informačního systému FAČR, vedení členské evidence, komunikace s Pražským fotbalovým svazem, okresními orgány i ostatními kluby. Současně připravuje administrativní podklady pro

jednání výboru, vede evidenci dokumentů a spolupracuje s trenéry při řešení organizačních záležitostí jednotlivých mužstev.

Sekretář představuje spojovací článek mezi vedením klubu a ostatními účastníky jeho činnosti. Každodenně komunikuje s trenéry, rodiči hráčů, rozhodčími, pracovníky FAČR, dodavateli nebo zástupci městské části. Významnou součástí práce je také řešení mimořádných situací, například změn termínů utkání, registrací nových hráčů nebo administrativních požadavků jednotlivých soutěží.

Ekonomickou oblast zabezpečuje hospodář nebo ekonom klubu. Odpovídá za sestavení rozpočtu, vedení účetnictví, kontrolu hospodaření, přípravu finančních podkladů a spolupráci s účetní kanceláří. Důležitou součástí jeho práce je také administrace dotačních programů a kontrola správného využití finančních prostředků.

Nedílnou součástí organizační struktury jsou trenéři jednotlivých kategorií. Ti nesou odpovědnost za sportovní přípravu hráčů, plánování tréninkového procesu, vedení utkání a komunikaci s rodiči. Zároveň spolupracují se sportovním vedením při hodnocení hráčů a plánování jejich sportovního rozvoje. Kromě odborných znalostí musí disponovat také pedagogickými a komunikačními schopnostmi, protože významnou část členské základny tvoří děti a mládež.

Vedoucí jednotlivých mužstev zajišťují organizační stránku soutěží. Připravují podklady k utkáním, organizují dopravu na venkovní zápasy, komunikují s rozhodčími a soupeři nebo pomáhají trenérům při organizaci sportovní činnosti. Díky jejich práci se mohou trenéři více soustředit na samotný tréninkový proces.

Na fungování SC Xaverov Horní Počernice mají významný vliv také jednotlivé zainteresované strany (stakeholdeři), které přímo nebo nepřímo ovlivňují činnost klubu. Jedním z nejvýznamnějších partnerů je SK Slavia Praha, se kterou klub dlouhodobě spolupracuje především v oblasti mládežnického fotbalu. Tato spolupráce přináší možnost vzdělávání trenérů, metodickou podporu, výměnu zkušeností i příležitost pro talentované hráče pokračovat ve sportovní kariéře na vyšší úrovni. Současně zvyšuje prestiž klubu a přispívá ke zkvalitnění práce s mládeží.

Velký význam má také spolupráce s Městskou částí Praha 20 (Horní Počernice), která klub podporuje zejména prostřednictvím dotačních programů, pronájmu sportovního areálu nebo investic do sportovní infrastruktury. Bez podpory městské části by bylo financování provozu amatérského klubu výrazně složitější. Vedení klubu proto pravidelně komunikuje se zástupci samosprávy a připravuje podklady pro žádosti o finanční podporu.

Další významnou skupinou jsou rodiče mládežnických hráčů. Ti se nepodílejí pouze na financování sportovní činnosti prostřednictvím členských příspěvků, ale často pomáhají také při organizaci turnajů, dopravě hráčů nebo pořádání klubových akcí. Spolupráce s rodiči je pro fungování mládežnického fotbalu velmi důležitá. Zároveň je nezbytné nastavit otevřenou a pravidelnou komunikaci, aby měli dostatek informací o sportovní činnosti svých dětí.

Významnou zainteresovanou stranou jsou také samotní trenéři. Jejich práce přímo ovlivňuje sportovní výsledky, spokojenost hráčů i celkovou atmosféru v klubu. Proto vedení pravidelně komunikuje s trenéry, řeší jejich potřeby a podporuje jejich další vzdělávání. Kvalitní trenérský tým představuje jeden z nejdůležitějších předpokladů dlouhodobého rozvoje klubu.

Mezi další zainteresované strany lze zařadit hráče, členy klubu, sponzory, dodavatele sportovního vybavení, rozhodčí, Pražský fotbalový svaz a Fotbalovou asociaci České republiky (FAČR). Každá z těchto skupin ovlivňuje fungování klubu jiným způsobem a vedení organizace musí jejich požadavky zohledňovat při každodenním rozhodování.

Ze zkušenosti autora vyplývá, že úspěšné fungování klubu není závislé pouze na kvalitní sportovní přípravě, ale především na spolupráci všech zainteresovaných stran. Každá skupina má své očekávání a potřeby, které je nutné vzájemně sladit. Jako sekretář se s tím autor setkává prakticky každý den. Komunikuje s trenéry, rodiči, vedením klubu, pracovníky FAČR i zástupci městské části. Autor se domnívá, že právě kvalitní komunikace, jasně rozdělené kompetence a vzájemná spolupráce jsou hlavními předpoklady dlouhodobě úspěšného fungování SC Xaverov Horní Počernice.

Na základě uvedených skutečností lze konstatovat, že organizační struktura SC Xaverov Horní Počernice odpovídá potřebám moderního amatérského fotbalového klubu. Jasně rozdělené kompetence jednotlivých funkcionářů, spolupráce s externími partnery a aktivní

komunikace se všemi zainteresovanými stranami vytvářejí předpoklady pro stabilní fungování klubu i jeho další rozvoj.

5.2 Současný stav agendy sekretáře klubu

V rámci své funkce sekretáře ve SC Xaverov Horní Počernice autor zajišťuje každodenní administrativní a organizační činnost, která je nezbytná pro plynulé fungování klubu. Náplň práce je velmi různorodá a zahrnuje komunikaci s vedením klubu, trenéry, hráči, rodiči, Fotbalovou asociací České republiky (FAČR), Pražským fotbalovým svazem i dalšími institucemi. Přestože se jedná převážně o administrativní práci, její správné vykonávání má přímý dopad na fungování všech družstev a chod celé organizace.

Významná část jeho práce probíhá prostřednictvím Informačního systému FAČR (IS FAČR). Tento systém představuje základní nástroj pro administraci všech fotbalových klubů zapojených do soutěží organizovaných FAČR. Prostřednictvím systému autor provádí registrace nových hráčů, změny osobních údajů, přestupy, hostování nebo ukončení registrace hráčů. Současně kontroluje platnost členství jednotlivých hráčů a zajišťuje administrativní úkony potřebné před zahájením nové soutěžní sezóny.

Součástí práce v informačním systému je také komunikace s příslušnými fotbalovými orgány. V případě nejasností nebo specifických požadavků autor spolupracuje s pracovníky Pražského fotbalového svazu nebo FAČR. Nejčastěji se jedná o řešení registrací hráčů, schvalování přestupů, doplňování chybějících údajů nebo řešení mimořádných situací vzniklých během soutěžního období. Díky elektronickému systému probíhá většina těchto procesů rychleji než v minulosti, přesto však vyžadují pečlivost a znalost jednotlivých postupů.

Další významnou oblastí činnosti autora představuje každodenní komunikace s trenéry jednotlivých kategorií. Pravidelně řeší registrace nových hráčů, změny soupisek, administrativní požadavky před zahájením soutěží nebo organizační záležitosti související s mistrovskými utkáními. Komunikace probíhá převážně elektronickou poštou, telefonicky nebo prostřednictvím běžně používaných komunikačních aplikací.

Významnou část administrativní práce tvoří také komunikace s rodiči mládežnických hráčů. Nejčastěji se jedná o poskytování informací k registraci nových členů, členským příspěvkům, přestupům, zdravotním prohlídkám nebo administrativním dokumentům potřebným pro účast v soutěžích. Vzhledem k tomu, že klub sdružuje velké množství

mládežnických hráčů, představuje tato agenda významnou součást každodenní práce sekretáře.

Součástí pracovní náplně autora je rovněž příprava podkladů pro jednání vedení klubu. Před každým jednáním výboru připravuje potřebné administrativní dokumenty, přehledy registrací, informace o členské základně nebo podklady týkající se aktuálních požadavků FAČR a Pražského fotbalového svazu. Po skončení jednání se podílí na archivaci dokumentů a zajištění jejich dostupnosti pro další potřebu.

Vedle interních jednání autor připravuje také podklady pro komunikaci s externími zainteresovanými stranami. Jedná se zejména o městskou část Praha 20, poskytovatele dotací, obchodní partnery nebo spolupracující organizace. Mezi pravidelné činnosti patří příprava seznamů členů, statistických údajů, přehledů sportovní činnosti nebo dalších dokumentů potřebných pro žádosti o dotace či vyúčtování poskytnutých finančních prostředků.

Významným pomocníkem při administrativním řízení klubu je také Klubový informační systém (KIS). Tento software slouží jako interní nástroj pro evidenci členů, správu plateb členských příspěvků, komunikaci s rodiči a trenéry nebo správu jednotlivých družstev. Díky KIS jsou informace přehledně uloženy na jednom místě a jednotliví funkcionáři mají rychlý přístup k potřebným údajům.

Přestože moderní informační systémy významně usnadňují administrativu, velká část práce stále závisí na osobní komunikaci a zkušenostech jednotlivých funkcionářů. Mnoho situací vyžaduje individuální přístup, například při řešení nestandardních registrací, přestupů nebo organizačních změn během soutěžní sezóny. Sekretář proto musí být schopen pružně reagovat na nové situace a efektivně komunikovat se všemi zainteresovanými stranami.

Pro přehlednost jsou hlavní oblasti agendy sekretáře shrnuty v následující tabulce. Vychází z každodenní praxe autora ve funkci sekretáře SC Xaverov Horní Počernice a má orientační, ilustrativní charakter; jejím cílem je přiblížit rozsah a strukturu vykonávaných činností.

Tabulka 1: Přehled hlavních oblastí agendy sekretáře klubu

Oblast činnosti	Popis
Administrativa a evidence	Registrace hráčů, přestupy a hostování v IS FAČR, vedení členské evidence, archivace dokumentů a příprava podkladů pro jednání výboru.
Organizace soutěží	Příprava soutěžního ročníku, sledování termínů utkání, komunikace s Pražským fotbalovým svazem a ostatními kluby, řešení změn termínů.
Komunikace	Každodenní kontakt s trenéry, rodiči, hráči, rozhodčími, pracovníky FAČR a zástupci městské části.
Informační systémy	Práce s IS FAČR a Klubovým informačním systémem (KIS): evidence členů, platby příspěvků, docházka a hromadná komunikace.
Externí agenda	Podklady pro žádosti o dotace a vyúčtování pro městskou část Praha 20, spolupráce s partnery a dodavateli.
Nejnáročnější oblasti	Registrace hráčů a komunikace s trenéry a rodiči, zejména před zahájením soutěžní sezóny.
Rizika funkce	Časová náročnost, vysoká administrativní odpovědnost a omezená zastupitelnost (funkci vykonává jedna osoba).

Na základě vlastních zkušeností může autor konstatovat, že agenda sekretáře je velmi rozsáhlá a zasahuje do všech oblastí fungování klubu. Nejde pouze o administrativní práci, ale také o koordinaci jednotlivých činností, řešení každodenních problémů a komunikaci s velkým množstvím lidí. Moderní informační systémy, jako jsou IS FAČR nebo KIS, práci významně usnadňují, nicméně nenahrazují zkušenosti, organizační schopnosti ani osobní přístup sekretáře.

Autor se domnívá, že význam této funkce bývá v amatérských klubech často podceňován. Přesto právě kvalitně vedená administrativa vytváří předpoklady pro bezproblémové fungování všech sportovních činností. Z vlastní zkušenosti může autor potvrdit, že sekretář představuje důležitý spojovací článek mezi vedením klubu, trenéry, hráči, rodiči i fotbalovou asociací a významně ovlivňuje každodenní chod celé organizace.

5.3 Dotazník pro sekretáře profesionálního klubu a jeho reakce

Pro doplnění pohledu získaného z vlastní praxe zařadil autor do práce také srovnání s prostředím profesionálního klubu. Cílem bylo zjistit, v čem se role sekretáře v amatérském a profesionálním klubu liší a co mají obě prostředí společné, zejména pokud jde o rozsah agendy, potřebné kompetence, časovou náročnost a zastupitelnost funkce. Jako doplňkový kvalitativní zdroj posloužil strukturovaný rozhovor formou písemného dotazníku s paní Rinou Havlíčkovou, dlouholetou sekretářkou působící v Okresním fotbalovém svazu Liberec a v mládežnické akademii FC Slovan Liberec.

Dotazník obsahoval deset otevřených otázek zaměřených na začátek sezóny, klíčové týdenní činnosti, potřebné vlastnosti sekretáře, roli při přestupech, vztah amatérských a profesionálních klubů i osobní motivaci respondentky. Vzhledem k tomu, že jde o výpověď jediné respondentky, mají získané odpovědi ilustrativní charakter a nelze je považovat za statisticky reprezentativní; jejich přínos spočívá v konkrétním vhledu do každodenní praxe profesionálního klubu, který doplňuje zkušenost autora z amatérského prostředí. Znění jednotlivých otázek i odpovědí je uvedeno níže.

1. **Jak začíná sezóna pro sekretářku prof. klubu?**
2. **Vnímáte nějaký zásadní rozdíl mezi prací sekretáře v amatérském klubu a profesionálním?**
3. **Jaké vlastnosti by podle Vás měl mít sekretář fotbalového klubu?**
4. **Hraje nějakou roli, že jste žena? Jakou?**
5. **Stručně popište klíčové činnosti vaší práce během týdne v rozehrané soutěži.**
6. **Jaká je Vaše role při řešení přestupů hráčů z i do klubu?**
7. **Vnímáte zlepšující se prostředí vztahu amatérských klubů k profesionálním?**
8. **Jak hodnotí váš klub nás SC Xaverov, nějaké mladé hráče u Vás máme?**
9. **Naplňuje Vás osobně Vaše role a máte další cíle?**
10. **Vaše slova, pocity, přání závěrem…**

Slovan Liberec – paní Rina Havlíčková

1. Jak začíná sezóna pro sekretářku prof. klubu?

Dobrá otázka, červen je pro mě „časově nejnáročnější období“, ztrácím se, kdy končí a začíná nová sezona, časově je to mazec, doma mě vidí jen večer, najednou vše musí být hotové buď ukončené, nebo nově vytvořené.

Každopádně mi to vždy začíná na dovolené, trenéři končí cca o týden dříve, kdy já objíždím losovací aktivy a sbírám informace o číslech či nových řádech. Když trenéři už zase trčí v kancelářích ještě chvíli bez hráčů, tak já ještě dovolenkuju a tak trochu při tom vyřizuju pár „důležitých“ emailů ohledně hlášenek či přestupů, které začínají stejně jako má dovolená. Ano, já nevydržím ani týden v kuse „nepracovat“, přestože si to vždy na konci sezony říkám, že tentokrát ten počítač nechám doma a telefon zapnu jen na focení.

Nejdůležitější body v tomto období u mě jsou:

- Soustředění – doladit u dorostu, žáků časový plán – celková logistika, doprava, strava, finance, formuláře
- Zajištění termínů zdravotních prohlídek pro hráče U11-U19 + příprava formulářů
- Kontrola členských příspěvků a ostatních plateb a příprava nového předpisu
- Letní kemp FCSL – finance účastníků a trenérů
- Doplnění objednávky pomůcek pro týmy, míčů, oblečení trenérů, lékáren, lahví
- Kontrola skladu dresů – nové objednávky stulpen, trenek (ty nám snad žere pračka)
- Aktualizovat tabulky – harmonogram celého klubu, koordinace hracích ploch, tréninkové plány (trénujeme na 5-9 místech), kontakty nových hráčů, slevové permanentky pro rodiče našich hráčů, telefonní seznamy trenérů a vedoucích, smlouvy pro nové trenéry, přístupy platformu na Slovan+, ověření přátelských utkání a dopravu či rozhodčí zajistit, s tím je i spojené zajištění pořadatelské služby a zdravotníků a případně i stravu, pokud se jedná o venkovní utkání, občas i ubytování týmů.
- Hlášenky všech týmů vyplnit v IS, doladit změny se soupeři
- Soupisky
- Termíny focení týmů
- Komunikace s rodiči, trenéry, hráči

- A spousta dalších malých věcí, které vlastně nejsou vidět, pokud na ně nezapomenu a pak se někdo diví, aha ono to není hotové

2. Vnímáte nějaký zásadní rozdíl mezi prací sekretáře v amatérském klubu a profesionálním?

Já nemám srovnání s amatérským klubem. Sice pocházím z Vratislavic nad Nisou, kde můj otec býval xx let předsedou klubu, ale já mu byla za zadkem jen jako dítě, i když mám skoro pocit, že to tenkrát bylo stejné. Můj táta dělal všechno, na co neměli trenéři čas, sekretářem si byl sám, popř mu pomáhala moje mamka.

Já jsem 14 let sekretář na Okresním svazu Liberec, 5 let současně i na Akademii FCSL, tady mi to srovnání přijde hodně podobné, nejsem tu pro jednoho, ale pro všechny, kteří zrovna potřebují s něčím pomoc, aby se oni mohli věnovat fotbalu venku, ne u počítače a telefonu.

Ale předpokládám, že pro mě je to více časově náročné a v menším klubu se to rozdělí mezi více osob, ale ti to dělají po své práci, tréninku, po večerech, já na to mám celý den. Já mám plný pracovní úvazek s pevně danými termíny na všechno. Tak trochu ručím za to, že nedostaneme nikde, za nic finanční pokutu a že všichni budeme všude včas a pořád někoho uháním, prudím a kontroluji. I když já si zrovna nemůžu moc stěžovat, mám kolem sebe široký kádr trenérů, na které se mohu spolehnout, i když si to párkrát připomeneme.

3. Jaké vlastnosti by podle Vás měl mít sekretář fotbalového klubu?

Mojí předností je organizovanost, mám ji po otci. Bez ní bych byla ztracená.

Snad mám i schopnost řešit krizové situace, i když teď se mi vybavila situace, kdy jsme přijeli na mistrovské utkání s U19 (jsem jejich vedoucí) do Zlína a 5 minut před uzavřením zápisu (cca hodinu před výkopem) se nám teprve potvrdila registrace hráče do FCSL a.s., museli jsme si ho se sekretářem „A“ týmu předat do mládeže FCSL spolku, a ještě ho dát do sestavy…..vím, že se mi u toho klepala ruka, malá písmenka v mobilu, orosené čelo, že když to nestihnu, ten klub bude smutný, že kvůli „mně“ nemohl nastoupit. Stihli jsme to.

Dále být komunikativní s tím, že my ženy jsme někdy příliš upovídané, tak musím myslet i na to, kdy se to hodí se rozpovídat.

Musím být samostatná. Není vždy čas mě kontrolovat nebo mi zadávat úkoly, musím je hledat sama a zároveň si to být schopna po sobě zkontrolovat.

Diplomatický přístup, jinak jednám se svým trenérem a hráčem, než např. s rodiči nebo předsedou jiného klubu nebo rozhodčím.

Být ochotný, vždy kdy je potřeba, a navíc být i milá, dobře naladěná. Spousta lidí kolem mě řeší denně spoustu problémů, a kdyby ještě měli u toho koukat na můj naštvaný obličej, dlouho by nám to nefungovalo.

Občas zůstat „přesčas".

Nebo pomoct s funkcí i za kterou „nejsem placená". Být schopný zaskočit za „kohokoliv", onemocní kustod, jedu nabalit dresy, nepřijde pořadatel, stoupnu si tam. Nemáš zdravotníka? Běžíš na hřiště za hráčem s kelenem či náplastí. Kolegyně má dovolenou, zaskočíš na jiném úseku. Realizák chytl virózu, jedu na zápas v sobotu se svojí kategorií a v neděli s další.

Zapamatovat si, co nejvíce hráčů ze všech týmů. Pokud za mnou hráč přijde s dotazem, být schopná ho hned zařadit do týmu a ke kterému trenérovi patří….a zodpovědět bez otázky „a ty jsi který?"

4. Hraje nějakou roli, že jste žena? Jakou?

Ráda bych řekla, že to má vždy výhodu, ale není to tak pokaždé. I když ve svém kolektivu mám přirozený respekt a občas se mi podaří zklidnit mužské emoce, ale funguje to i opačně.

Když např. s někým jednám po telefonu poprvé a o nepříjemné věci, tím, že slyší muž na druhé straně ženu, striktně mi oznámí, co se po mě chce a ať to s trenéry vyřídím, v tomto případě hned přecházím do fáze, tak to ne, já tady nejsem nováček, není mi dvacet a ty mě rozhodně nebudeš cvičit po telefonu, ale většinou to zabere a pak už jsme na stejné vlně.

Emailová komunikace je příjemnější, to jsou všichni milí.

Osobně při zápasech je to ok, teda než mě někdo na lavičce vytočí a já nezůstanu být ticho, jakmile se snažím někoho jako vedoucí týmu usměrnit, občas se stane, že se na mě někdo podívá pohledem „nebuď chytrá a mazej do kuchyně" ☺️ ☺️

Nesmím být urážlivá, vztahovačná, musím chápat mužské vtípky i jejich nálady a chaos.

5. Stručně popište klíčové činnosti vaší práce během týdne v rozehrané soutěži.

Pondělí, úterý – agenda uplynulého víkendu (ekonomický úsek – rozhodčí občerstvení nebo vyplacení za přátelská utkání, pořadatelé mzdy, kontrola zápisů – karty), zajištění obědů na následující víkend, kontrola dopravy …, organizační porady u mládeže i u vedení celého klubu

Středa – komunikace s kluby, které s námi hrají – barvy dresů, komunikace s vedoucími týmů, běžná agenda sekretáře, komunikace s rodiči-platby, na co do teď nebyl čas, zajištění zdravotníků

Čtvrtek, Pátek – týdenní plány, aktuální změny, doplnění lékáren, zajištění pitného režimu, zajištění občerstvení pro rozhodčí a nákup

Víkend – k dispozici na telefonu

6. Jaká je Vaše role při řešení přestupů hráčů z i do klubu?

Na to máme skautský úsek a pány ředitelé a šéftrenéry, mě se defacto jen týká vyřízení konečných emailů, telefonů, vytištění a založení smluv do šanonů, a na pokyn potvrdit či vyžádat přestup v IS.

U mladších kategorií pomáhám trenérům s první registrací v IS a vložení fotografií. To hlídám celé akademii, abychom měli aktuální foto.

7. Vnímáte zlepšující se prostředí vztahu amatérských klubů k profesionálním?

Prostředí se výrazně zlepšuje. My si samozřejmě uvědomujeme, že okresní a krajské týmy kolem nás, jsou důležité, jsou naší základnou a my si jich vážíme.

Již třetím rokem máme partnerský projekt s 5 kluby = FOTBALOVÁ ŠKOLIČKA, se kterou sdílíme metodiku trenérů a spojujeme týmy, hráče, rodiče i mezi sebou.

8. Jak hodnotí váš klub nás SC Xaverov, nějaké mladé hráče u Vás máme?

Bohužel na tuhle otázku nestihnu odpovědět, protože jsem na dovolené a nemohu se zástupců klubu optat.

9. Naplňuje Vás osobně Vaše role a máte další cíle?

Já svou práci miluji, je to můj životní styl, u mě se vše točí kolem fotbalu, naplňuje mě. Máme to v genech

Cíl? Ráda bych, aby se díky mé práci realizační týmy i hráči, mohli soustředit čistě na sportovní výkon a naše U19 se brzy vrátila do nejvyšší soutěže. Já osobně se musím stále profesně vzdělávat, protože fotbalové řády a systémy se neustále vyvíjejí.

Ráda bych v klubu zůstala, co nejdéle, je to velice náročná práce, ale po skoro 5 ti letech si dovolím říct, že ji už zvládám.

10) Vaše slova, pocity, přání závěrem.

Snad vám moje sentimentální povídka nějak pomůže. Škoda, že jste mi nechal tak málo času.

Vašemu klubu přeji spoustu sportovních úspěchů a mladých talentů.

Vám přeji, abyste úspěšně zakončil studium.

Závěrečné hodnocení autorem

Osobně vnímám zásadní rozdíl v funkci sekretáře profesionálního klubu a amatérského v rozdělených kompetencích mezí více odborných pracovníků a hlavně časové dispozici pro výkon funkce v rámci běžné pracovní doby. V neposlední řadě svou roli hraje i finanční ohodnocení, kdy sekretář v profesionálním klubu je v zaměstnaneckém poměru a my v amatérských klubech toto vykonáváme ve volném čase při zaměstnání bez nároku na odměnu.

To co v profesionálním klubu vykonává team několika zaměstnanců v amatérském klubu totéž dělají max.2 osoby ve volném čase.

Děkuji tímto paní Rině Havlíčkové a klubu Slovan Liberec o možnost nahlédnout do organizace jejich klubu.

Závěr

Cílem této práce bylo popsat roli a kompetence sekretáře v amatérském fotbalovém klubu, vymezit hlavní oblasti jeho činnosti a upozornit na rizika spojená s výkonem této funkce. Teoretická část ukázala, že sekretář není pouze administrativním pracovníkem, ale spojovacím článkem, který propojuje sportovní, organizační, ekonomickou a komunikační oblast řízení klubu. Jeho činnost vychází z platné legislativy, stanov spolku a předpisů Fotbalové asociace České republiky.

Praktická část na příkladu klubu SC Xaverov Horní Počernice potvrdila, že agenda sekretáře je velmi rozsáhlá a zasahuje do všech oblastí fungování organizace. Moderní informační systémy, především IS FAČR a Klubový informační systém, práci významně usnadňují, nenahrazují však zkušenosti, organizační schopnosti ani osobní přístup sekretáře. Za nejvýznamnější rizika lze označit časovou náročnost, vysokou administrativní odpovědnost a především omezenou zastupitelnost funkce.

Toto zjištění potvrdilo i srovnání s profesionálním klubem. Zatímco v profesionálním prostředí je administrativní agenda rozdělena mezi několik placených pracovníků, kteří ji vyřizují v rámci běžné pracovní doby, v amatérském klubu totéž zajišťuje zpravidla jedna až dvě osoby ve svém volném čase a bez nároku na odměnu. Rozhovor se sekretářkou profesionálního klubu zároveň ukázal, že jádro potřebných kompetencí zůstává v obou prostředích shodné. Jako klíčové respondentka označila organizovanost, samostatnost, komunikativnost, diplomatické jednání a schopnost zaskočit za druhé, tedy vlastnosti odpovídající kompetenčnímu modelu vymezenému v teoretické části. Srovnání tak podpořilo hlavní tezi práce, že podstata role sekretáře, tedy spolehlivé propojení sportovní, organizační a komunikační stránky klubu, je společná amatérskému i profesionálnímu fotbalu, zatímco časová náročnost a omezená zastupitelnost dopadají nejtíživěji právě na sekretáře amatérských klubů.

Na základě těchto zjištění lze formulovat několik doporučení. Vedení klubu by mělo zavést systém zastupitelnosti sekretáře, tedy přehlednou archivaci dokumentů, bezpečné uložení přístupových údajů a písemně zpracované pracovní postupy. Alespoň jeden další člen výboru by měl být schopen vykonávat základní administrativní úkony. Sekretáři lze doporučit průběžné vzdělávání a sledování změn v předpisech, aby administrativní stránka fungování

klubu odpovídala požadavkům legislativy i asociace. Fotbalovým svazům lze doporučit další rozvoj školení a metodické podpory pro administrativní pracovníky klubů.

Doporučení směřující k vedení klubu lze doplnit o důraz na jasné vymezení kompetencí jednotlivých funkcionářů a na pravidelnou vzájemnou komunikaci. Přehledně rozdělené odpovědnosti a fungující sdílení informací snižují administrativní zátěž jednotlivce a zároveň zvyšují odolnost klubu vůči personálním změnám. Za vhodné autor rovněž považuje vést kontrolní přehledy opakujících se povinností a důležitých termínů, které pomáhají předcházet nejčastějším administrativním chybám.

Pro samotnou funkci sekretáře z práce vyplývá, že vedle odborných znalostí jsou nezbytné také osobnostní předpoklady, zejména spolehlivost, pečlivost, organizační schopnosti a komunikativnost. Právě spojení odbornosti s těmito vlastnostmi rozhoduje o kvalitě výkonu funkce. Význam přitom má i ochota dále se vzdělávat a předávat zkušenosti dalším členům vedení, protože administrativní zajištění klubu by nemělo být závislé na jediné nenahraditelné osobě.

Přínos práce autor spatřuje v tom, že propojuje teoretické poznatky o sportovním managementu, organizační struktuře a právním prostředí s konkrétní zkušeností z praxe amatérského klubu. Získané poznatky mohou posloužit nejen klubu SC Xaverov Horní Počernice, ale i dalším amatérským organizacím, které se potýkají s obdobnými výzvami. Možným námětem pro další rozpracování tématu je srovnání administrativního zajištění více klubů nebo podrobnější zpracování systému zastupitelnosti sekretáře.

Lze konstatovat, že kvalitně vedená administrativa vytváří předpoklady pro bezproblémové fungování všech sportovních činností klubu. Sekretář tak představuje jednu z klíčových osob, které se významně podílejí na stabilitě a dlouhodobém rozvoji amatérského fotbalového klubu. Věnovat patřičnou pozornost této funkci proto autor považuje za jeden z předpokladů úspěšného řízení sportovní organizace.

Seznam použité literatury

Odborná literatura

Čáslavová, E. (2009). Management a marketing sportu. Praha: Olympia.

Eliáš, K. a kol. (2013). Občanské právo pro každého: pohledem (nejen) tvůrců nového občanského zákoníku. Praha: Wolters Kluwer ČR.

Hoye, R., Smith, A. C. T., Nicholson, M., & Stewart, B. (2018). Sport Management: Principles and Applications (5th ed.). London: Routledge.

Slack, T., & Parent, M. M. (2006). Understanding Sport Organizations: The Application of Organization Theory (2nd ed.). Champaign: Human Kinetics.

Whetten, D. A., & Cameron, K. S. (2016). Developing Management Skills (9th ed.). Harlow: Pearson.

Právní předpisy a interní normy

Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů.

Nařízení Evropského parlamentu a Rady (EU) 2016/679 ze dne 27. dubna 2016 o ochraně fyzických osob v souvislosti se zpracováním osobních údajů (GDPR).

Fotbalová asociace České republiky. Soutěžní řád, Přestupní řád, Disciplinární řád a Evidenční a registrační řád. Dostupné z: https://www.fotbal.cz