

UNIVERZITA KARLOVA
FAKULTA TĚLESNÉ VÝCHOVY A SPORTU

DISERTAČNÍ PRÁCE

2025

Michaela Kaprálková

UNIVERZITA KARLOVA
FAKULTA TĚLESNÉ VÝCHOVY A SPORTU

**Management lidských zdrojů a governance
v českém fotbalovém prostředí**

Human resource management and governance
in the Czech football industry

Vedoucí disertační práce:
doc. PhDr. Jan Šíma, Ph.D.

Vypracovala:
Michaela Kaprálková

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem disertační práci zpracovala samostatně, a že jsem řádně uvedla a citovala všechny použité zdroje a literaturu. Současně prohlašuji, že práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu. Souhlasím s trvalým uložením elektronické verze mé práce v databázi systému meziuniverzitního projektu Theses.cz za účelem soustavné kontroly podobnosti kvalifikačních prací.

V Praze dne.....

Podpis autora:

Poděkování

Chtěla bych poděkovat kolegům z katedry managementu sportu, kteří mi poskytli cenné rady a podporu. Dále děkuji všem respondentům, kteří se účastnili výzkumu a byli ochotni sdílet své zkušenosti. Poděkování si zaslouží i má rodina a blízcí za trpělivost, pochopení a péči, kterou mi v průběhu psaní práce věnovali. V neposlední řadě děkuji všem, co se podílejí na kultivaci českého fotbalového prostředí na jakékoliv úrovni. Věřím, že v mnohých ohledech se toto úsilí v posledních letech pozitivně projevilo.

Abstrakt

Název práce: Management lidských zdrojů a governance v českém fotbalovém prostředí

Cíl práce: Cílem práce je identifikovat bariéry změn směřujících k naplnění principů good governance v českém fotbalovém prostředí, s důrazem na procesy v oblasti governance a managementu lidských zdrojů.

Metody: Výzkumný design QUAL-QUANT kombinuje kvalitativní metody polostrukturovaných rozhovorů a analýzy dokumentů s kvantitativní metodou dotazníkového šetření. Výzkumným souborem jsou v případě analýzy dokumentů především stanovy a další vnitřní předpisy FAČR, v případě rozhovorů 12 respondentů se zkušenostmi s různými rolmi napříč fotbalovým prostředím a v případě dotazníkového šetření 278 členů FAČR. Bariéry změn byly odhaleny prostřednictvím zkoumání oblastí managementu lidských zdrojů a governance. K analýze a interpretaci dat je využita reflexivní tematická analýza a kombinace statistických metod.

Výsledky: Výsledky práce ukazují, že v českém fotbalovém prostředí od roku 2021 nastalo mnoho změn směřujících k naplnění principů good governance. V některých případech se však stakeholders nedaří prosadit změny v souladu se svými zájmy, popř. jen částečně. Napříč úrovněmi governance existují bariéry změny, zejména v nastavení volebního systému a výběru lidí. Někteří stakeholders nemohou volit ani kandidovat, rozdělení Valné hromady FAČR na dvě komory blokuje demokratické principy a kluby na 3. a 4. úrovni se mohou vzájemně připravit o volební právo. Některé skupiny navíc nemají formální právo zapojit se do rozhodovacích procesů. Částečně přetrvává prolínání exekutivní a politické moci i přes přísnější vymezení střetu zájmů. Mnoho stakeholders nezná základní strategické dokumenty, což brání jejich participaci. Kapacitu lidských zdrojů omezuje operativní přístup a chybějící výběrová řízení. Úroveň důvěry a vnímání negativních jevů směrem ke střešní organizaci stále odráží dozvuky předchozího období.

Klíčová slova: Participace, výběrová řízení, volební systém, demokratický deficit, bariéry změn

Abstract

- Title:** Human resource management and governance in the Czech football industry
- Aim:** The aim of this doctoral dissertation is to identify barriers to changes aimed at fulfilling the principles of good governance in the Czech football industry, with an emphasis on processes in the areas of governance and human resource management.
- Methods:** The QUAL-QUANT research design combines qualitative methods of semi-structured interviews and document analysis with the quantitative method of a questionnaire survey. The research sample consists primarily of the statutes and other internal regulations of the Football Association of the Czech Republic (FAČR) for the document analysis, 12 respondents with experience in various roles across the football environment for the interviews, and 278 FAČR members for the questionnaire survey. Barriers to change were identified by examining the areas of human resource management and governance. Reflexive thematic analysis and a combination of statistical methods were used to analyse and interpret the data.
- Results:** The findings show that since 2021, numerous changes have occurred in the Czech football industry aimed at meeting the principles of good governance. In some cases, however, stakeholders fail to promote changes in line with their interests, or succeed only partially. Barriers to change exist across governance levels, particularly in the design of the electoral system and the selection of people. Some stakeholders cannot vote or stand for election, the division of the FAČR General Assembly into two chambers undermines basic democratic principles, and clubs at the 3rd and 4th levels can deprive each other of voting rights. Some groups also lack the formal right to participate in decision-making processes. There is partial persistence of overlap between executive and political power despite stricter definitions of conflicts of interest. Many stakeholders are unfamiliar with key strategic documents, which hinders their participation. The capacity of human resources is limited by an operational approach and the absence of recruitment procedures. Levels of trust and the perception of negative phenomena towards the umbrella organisation still reflect the legacy of the previous problematic period.
- Keywords:** Participation, selection procedures, electoral system, democratic deficit, barriers to change

Obsah

1	SPORTOVNÍ GOVERNANCE	1
1.1	SPECIFIKA SPORTOVNÍHO PROSTŘEDÍ, PRODUKTU A KONKURENCE	1
1.2	VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ A STRUKTURÁLNÍCH PRVKŮ	3
1.3	SPRÁVNÍ A ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPORTOVNÍCH ORGANIZACÍ	5
1.4	STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ JAKO SOUČÁST SPORTOVNÍ GOVERNANCE	6
1.5	PRÁVNÍ RÁMEC SPORTU V ČESKÉ REPUBLICE	8
1.6	MODELÝ GOVERNANCE A SPECIFIKA ČESKÉHO FOTBALU	10
1.7	EVROPSKÉ A GLOBÁLNÍ VLIVY	14
2	GOOD GOVERNANCE VE SPORTOVNÍCH ORGANIZACÍCH.....	17
2.1	RŮZNÉ PŘÍSTUPY KE GOOD GOVERNANCE	17
2.2	SYMBOLICKÁ A KOSMETICKÁ IMPLEMENTACE	23
3	STAKEHOLDERS A PODSTATA JEJICH PARTICIPACE	25
3.1	KATEGORIZACE STAKEHOLDERS SPORTOVNÍCH ORGANIZACÍCH.....	25
3.2	PARTICIPACE STAKEHOLDERS NA ROZHODOVÁNÍ.....	26
4	MOC VE SPORTOVNÍ GOVERNANCE	32
4.1	DĚLBA MOCI VE SPORTOVNÍ GOVERNANCE	33
4.2	KONCENTRACE MOCI, PŘEKRÝVÁNÍ FUNKCÍ A VZNIK ELIT	35
4.3	DRUHY MOCI A JEJICH DOPADY NA SPORTOVNÍ ORGANIZACE	37
4.4	STŘET ZÁJMŮ V KONTEXTU SPORTOVNÍCH ORGANIZACÍ	39
4.5	KLIENTELISMUS, NEFORMÁLNÍ VÝMĚNA ZDROJŮ A ODOLNOST VŮČI ZMĚNÁM	41

4.6	DEMOKRATICKÝ DEFICIT, OLIGARCHIZACE A KRIZE ZASTUPITELSKÝCH PRINCIPŮ	43
5	LIDSKÝ FAKTOR JAKO SOUČÁST GOVERNANCE.....	46
5.1	MANAGEMENT LIDSKÝCH ZDROJŮ	48
5.2	TPOLOGIE AKTÉRŮ	50
5.3	DOBROVOLNICTVÍ A PROFESIONALIZACE VE SPORTOVNÍCH ORGANIZACÍCH	51
6	ORGANIZAČNÍ ZMĚNA, KULTURA A ORGANIZAČNÍ CHOVÁNÍ VE SPORTOVNÍ GOVERNANCE	54
6.1	VYMEZENÍ ORGANIZAČNÍ KULTURY A ORGANIZAČNÍHO CHOVÁNÍ.....	54
6.2	POJETÍ ORGANIZAČNÍ ZMĚNY	55
6.3	TVRDÉ A MĚKKÉ FAKTORY ZMĚNY: STRUKTURA VERSUS KULTURA	56
6.4	PSYCHOLOGICKÉ A KULTURNÍ FAKTORY ZMĚNY	58
6.5	PARTICIPACE A PŘÍSTUPY K ŘÍZENÍ ZMĚNY	60
7	CÍL PRÁCE A VÝZKUMNÉ OTÁZKY	62
8	METODIKA	63
8.1	ZÁKLADNÍ RÁMEC VÝZKUMU.....	63
8.2	DESIGN VÝZKUMU	65
8.2.1	<i>Polostrukturované rozhovory a analýza dokumentů</i>	<i>66</i>
8.2.2	<i>Dotazníkové šetření.....</i>	<i>67</i>
8.3	TRIANGULAČNÍ PŘÍSTUP	67
8.4	KONCEPTUALIZACE PRVNÍ FÁZE	68
8.5	ZÁKLADNÍ SOUBOR A VZOREK	70
8.6	SBĚR DAT	71
8.7	ANALÝZA DAT.....	72
8.7.1	<i>Analýza kvalitativních dat.....</i>	<i>72</i>

8.7.2	<i>Kódování</i>	72
8.7.3	<i>Analýza kvantitativních dat</i>	74
8.8	PŘÍSTUP K INTERPRETACI DAT	75
8.9	VĚDECKÉ A ETICKÉ ASPEKTY VÝZKUMU	76
9	PARTICIPACE STAKEHOLDERS NA ZMĚNÁCH V ČESKÉM FOTBALE	78
9.1	TLAKY NA PARTICIPACI STAKEHOLDERS VE FAČR	79
9.2	ORGANIZAČNÍ A SPRÁVNÍ STRUKTURA FAČR	81
9.3	ZMĚNY NA ÚROVNI FAČR OD ROKU 2021.....	88
9.3.1	<i>Zastoupení různých zájmů stakeholders</i>	93
9.3.2	<i>Formy participace na změnách</i>	96
9.4	VOLEBNÍ SYSTÉM FAČR A DEMOKRATICKÝ DEFICIT	97
9.4.1	<i>Moravská vs. česká komora</i>	99
9.4.2	<i>Problém právní formy profesionálních klubů</i>	100
9.4.3	<i>Výběr klubů 3. a 4. ligy</i>	101
9.4.4	<i>Problematika volby zástupců KFS, OFS a PFS</i>	103
9.4.5	<i>Problémy s demokracií na lokální úrovni governance</i>	104
9.4.6	<i>Reprezentace členské základny a různých skupin stakeholders</i>	106
9.4.7	<i>Legitimizace a argumenty pro současné nastavení</i>	108
9.5	EXEKUTIVA VS. POLITIKA	109
9.5.1	<i>Střet zájmů</i>	111
9.5.2	<i>Dceřiné společnosti FAČR</i>	112
9.6	FAKTORY VÝBĚRU LIDÍ	113
9.6.1	<i>Loajalita a vztahy vs. kompetence</i>	114

9.6.2	<i>Absence kompetenčních profilů a přístup k výběru</i>	115
9.6.3	<i>Uzavřenost prostředí a malá fluktuace</i>	117
9.6.4	<i>Problematika odměn a nedostatek finančních prostředků</i>	118
9.6.5	<i>Tendence k přetěžování a operativa</i>	119
9.6.6	<i>Nedostatek prestiže a důvěry</i>	120
9.7	KULTIVACE PARTICIPACE A GOOD GOVERNANCE	121
9.8	PARTICIPACE A BARIÉRY ZMĚN POHLEDEM KVANTITATIVNÍCH DAT	124
10	SHRNUTÍ VÝSLEDKŮ	145
10.1	BARIÉRY ZMĚN V OBLASTI GOVERNANCE	146
10.2	BARIÉRY PLYNOUCÍ Z KOEXISTENCE EXEKUTIVNÍ A POLITICKÉ SLOŽKY	149
10.3	BARIÉRY ZMĚN V OBLASTI LIDSKÝCH ZDROJŮ	150
10.4	VNÍMÁNÍ MOŽNOSTÍ ZMĚN A PARTICIPACE	153
11	DISKUZE	155
11.1	VÝZKUMNÉ OTÁZKY VS. LITERATURA	155
11.2	LIMITY VÝZKUMU	161
11.3	BUDOUCÍ VÝZKUM	163
	ZÁVĚR	165
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	167
	SEZNAM OBRÁZKŮ	195
	SEZNAM TABULEK	197
	SEZNAM GRAFŮ	199
	SEZNAM PŘÍLOH	201

Seznam důležitých zkratk

FIFA – Fédération Internationale de Football Association

UEFA – Union of European Football Associations

FAČR – Fotbalová asociace České republiky

LFA – Ligová fotbalová asociace

KFS – Krajský fotbalový svaz

PFS – Pražský fotbalový svaz

OFS – Okresní fotbalový svaz

VH – Valná hromada

VV – Výkonný výbor

Úvod

Ačkoliv stále občas slyšíme o fotbalových aférách, je evidentní, že v letech minulých dosahovalo negativní vnímání českého fotbalového prostředí vyšších stupňů než dnes. Skandálu je méně, resp. některé se alespoň řeší. Do prostředí vstupují noví investoři, což přináší i finance a určitou naději na stabilizaci. Zároveň ale nelze tvrdit, že je vše ideální. V dynamickém prostředí nejpopulárnějšího sportu na světě je třeba se neustále rozvíjet a přizpůsobovat novým podmínkám, což vyžaduje větší i menší změny, jak ve strukturální rovině, tak v rovině kulturní. Důvěra veřejnosti, sponzorů i mezinárodních partnerů je přitom základním předpokladem dlouhodobého rozvoje fotbalu. Bez jejího upevnění mohou být strukturální i finanční cíle asociace ohroženy, a to včetně schopnosti konkurovat na mezinárodní scéně.

Ze strukturálního hlediska se Fotbalové asociaci České republiky (FAČR), jakožto střešní organizaci, podařilo v roce 2024 schválit nové stanovy, a pod tlakem Union of European Football Associations (UEFA) a dalších mezinárodních organizací zde byly zavedeny i některé principy, které mají zajišťovat možnosti participace různých skupin stakeholders na rozhodování, transparentnost, případně vnitřní nebo společenskou odpovědnost – tedy tzv. good governance. Dle nových evropských trendů má být ve sportovních organizacích, obzvláště těch neziskových, které fungují na bázi členství, jednou z hlavních hodnot spolupráce a možnost podílet se na rozhodování, které by tak nemělo zůstat jen v rukou úzkých skupin. Zahraniční příklady navíc ukazují, že sportovní prostředí, které důsledně implementuje principy good governance, dosahuje vyšší míry stability, dokáže lépe přitahovat investice a nabízí transparentní prostředí pro všechny účastníky – od grassroots až po profesionální úroveň.

Ne všechno se však změní ze dne na den. Prostřednictvím stanov se sice může nastavit základní latka na nejvyšší úrovni governance, která má formálně dosah i do nižších pater, ale jádro organizace tvoří stále lidé. Stejně tak jen lidé mohou svým jednáním rozhodnout o tom, co zůstane pouze na papíře v podobě předpisu nebo doporučení, a co se opravdu podaří prosadit. Spektrum lidí zapojených do českého fotbalu a jejich zájmů je navíc tak široké, že i když se velká část může o změny snažit, mohou narážet na různé bariéry. Tyto bariéry mohou mít nejen strukturální podobu, ale často souvisejí s organizační kulturou, historickými vazbami či mocenskými zájmy. Pokud nebudou odstraněny, hrozí, že formální nebudou reálně naplněna a český fotbal se bude i nadále potýkat s reputačními problémy, případně nedostatečnou efektivitou řízení.

Proto se tato práce zaměřuje na změny směřující k naplnění principů good governance v českém fotbale a zkoumá, jaké bariéry mohou bránit jejich prosazování a realizaci, primárně v oblasti managementu lidských zdrojů a governance. Dosavadní studie se v českém prostředí zaměřovaly především na formální aspekty řízení. Chybí však hlubší porozumění tomu, jaké kulturní a personální bariéry mohou reálně blokovat snahu o změny. Výsledky výzkumu tak mohou poskytnout klíčové poznatky nejen akademické sféře, ale zejména těm, kdo v českém fotbale rozhodují o strategických prioritách. Identifikace a odstranění bariér v tomto směru může zásadně ovlivnit budoucí důvěru stakeholders, a tím pádem i možnosti financování, potažmo rozvoj českého fotbalu.

1 Sportovní governance

Řízení sportovních organizací je stále častěji chápáno jako mnohohrstevnatý fenomén přesahující rámec běžné správy, managementu a kontroly, a to především s ohledem na společenskou roli sportu a jeho politicko-ekonomické přesahy (Lechance et al., 2024). V odborné literatuře se ustálil pojem tzv. „sport governance“, který označuje struktury, procesy a pravidla, jimiž se sportovní organizace řídí při dosahování svých cílů a interakci se stakeholders (Geeraert et al., 2014). Ačkoli základní rámce čerpají z principů korporátního řízení a veřejné správy (Chappelet & Mrkonjic, 2013), jejich přímá aplikace na sportovní prostředí naráží na jeho specifika, jako je mimo jiné dobrovolnická povaha mnoha pozic, norma sportovní autonomie a silný historicko-kulturní vliv (Thompson et al., 2023). Sportovní governance tak nelze uchopit univerzálně a vždy ji musíme zasadit do konkrétního národního, institucionálního a kulturního kontextu (Král, 2013). Toto kontextuální ukotvení je klíčové i z hlediska legitimacy a účinnosti snah o změny, které se v jednotlivých zemích mohou výrazně lišit (Geeraert, 2018a), např. z hlediska rozdílů mezi střední a východní částí Evropy a západoevropskými zeměmi.

1.1 Specifika sportovního prostředí, produktu a konkurence

Sportovní prostředí se vyznačuje několika strukturálními a kulturními zvláštnostmi, které zásadně ovlivňují formy řízení (Smith & Stewart, 2009). Jedním z nejvýraznějších rysů je tzv. interdependence – tedy vzájemná závislost sportovních subjektů, především soupeřů, na sobě navzájem (Andreff & Szymanski, 2006), přičemž zároveň často spoluvytvářejí hodnoty i s dalšími stakeholders, tedy skupinami lidí, které ovlivňují sportovní organizaci nebo sportovní organizace ovlivňuje je (Ferkins & Shilbury, 2015). Na rozdíl od většiny komerčních odvětví, kde je cílem konkurenci eliminovat, je ve sportu přežití a atraktivita jednotlivých subjektů (týmů, soutěží, lig) podmíněna jejich koexistencí a soutěživostí (Andreff & Szymanski, 2006).

Sportovní organizace vytvářejí různé sportovní produkty, mezi něž patří jak soutěžní události a zápasy, tak merchandising, média a zážitkové služby spojené se značkou klubu či reprezentace (Mullin et al., 2014). Sportovní produkt je specifický tím, že jeho výsledek je do značné míry nepředvídatelný, čímž se zvyšuje jeho atraktivita a riziko zároveň (Smith & Stewart, 2009). Tato nejistota zvyšuje emocionální zapojení fanoušků, ale současně komplikuje řízení a plánování (Hoehn & Szymanski, 1999). Sportovní soutěž pak tedy představuje tzv. kooperativní konkurenci – kluby nebo týmy jsou zároveň

konkurenty i partnery, neboť bez jejich vzájemné spolupráce by nemohl vzniknout základní produkt – zápas nebo soutěž, přičemž na hřišti ale stále soupeří (Andreff & Szymanski, 2006).

Vzájemná závislost sportovních subjektů vytváří tlak na tzv. výsledkovou nejistotu, která zvyšuje atraktivitu utkání a tím i jejich komerční hodnotu (Szymanski et al., 2005). Sportovní organizace tak čelí souběžnému tlaku sportovních a ekonomických principů, které formují jejich strategická i organizační rozhodnutí (Slack & Parent, 2006). Vedle snahy o sportovní úspěch usilují také o finanční stabilitu, mediální pozornost a institucionální legitimitu (Winand & Anagnostopoulos, 2017; Winand et al., 2016).

Vedle ekonomických funkcí, kam spadá právě problematika konkurence a finanční stability, plní sport i významné společenské role – posiluje komunitní vazby, přispívá k veřejnému zdraví, vzdělávání a kulturnímu rozvoji (Chappelet, 2016). Tato vícerozměrnost sportu jako produktu i společenské instituce vyžaduje specifický přístup k jeho správě. Sportovní organizace často fungují na pomezí veřejného a soukromého sektoru a zároveň vykazují vysoký podíl dobrovolnictví a neformálních vazeb (Wicker & Breuer, 2013).

Další zvláštností je institucionální hybridnost sportovního prostředí. Sportovní organizace bývají formálně neziskové, ale často vykonávají podnikatelské činnosti, jako jsou komerční partnerství, marketing práv nebo transfer hráčů, čímž získávají rysy tržních subjektů (Bayle & Madella, 2002). Tento trend odpovídá širšímu vývoji občanského sektoru, kde neziskové organizace stále více kombinují veřejné poslání s komerčními aktivitami (Salamon & Sokolowski, 2016). Hobza a Rektorič (2006) hovoří v této souvislosti o „mezisektorových organizacích“, které kombinují znaky občanského, veřejného i komerčního sektoru. To ztěžuje klasifikaci sportovních subjektů i nastavení efektivní governance.

Napětí mezi veřejným posláním sportu a tržní realitou je obzvláště výrazné u střešních organizací, jako je FAČR, které současně plní servisní roli pro amatérské (většinou neziskové) i profesionální (ziskové) kluby (Chappelet & Mrkonjic, 2013) a nesou odpovědnost vůči státu, sponzorům i různým dalším stakeholders (Winand & Anagnostopoulos, 2017). Sport je proto často považován za oblast veřejného zájmu, v níž se od organizací očekává výkonnost a efektivita (Hoye et al., 2015), především vzhledem k potenciálně pozitivnímu vlivu na společnost, úspory nákladů vynaložených do

zdravotnictví, ale v neposlední řadě také z důvodu využívání veřejných zdrojů (Babiak & Thibault, 2009). Zároveň se však stále častěji klade důraz také na inkluzivitu, rovnost a reprezentaci národní identity (Cunningham, 2019). Tato komplexnost vyžaduje schopnost řídit konfliktní zájmy a zároveň udržet důvěru stakeholders.

1.2 Vymezení základních pojmů a strukturálních prvků

Pro hlubší pochopení fungování sportovních organizací je také nezbytné rozlišovat tři základní pojmy: governance, management a leadership, které spolu úzce souvisejí, ale označují odlišné dimenze řízení (Ferkins et al., 2009). Governance představuje zastřešující rámec – zahrnuje systém struktur, procesů, pravidel a kontrolních mechanismů, jejichž prostřednictvím organizace naplňuje své cíle, přičemž zajišťuje transparentnost a odpovědnost a udržuje legitimitu vůči stakeholders (Geeraert & van Eekeren, 2021). Management lze chápat jako každodenní operativní řízení a implementaci rozhodnutí, přičemž dochází k využití lidských a dalších zdrojů, což zahrnuje činnosti jako je plánování, organizování, vedení lidí a kontrola (Chelladurai & Kim, 2022), přičemž klade důraz na plnění konkrétních cílů (Parent & O'Brien, 2018). Leadership je pak v současné teorii chápán jako dílčí součást managementu, znamená schopnost vést lidi a formulovat vizi (Ferkins et al., 2017), motivovat ostatní ke změně a rozvoji organizace (Skinner & Stewart, 2017).

Vztah těchto složek bývá často zobrazován hierarchicky: leadership je součástí managementu, management je součástí governance – governance tedy můžeme chápat jako nejširší rámec řízení (Hoye & Cuskelly, 2007). Navíc by tyto složky měly v ideálním případě fungovat v synergii: governance určuje „co“ a „proč“, management „jak“, leadership „kudy“ a „s kým“ (Ferkins et al., 2017).

Sportovní governance je zároveň vždy tvořena kombinací tvrdých (formálních) a měkkých (neformálních) prvků. Tvrdé prvky zahrnují formální struktury (např. orgány a komise), pravidla, stanovy, rozpočty, procesy volby a kontroly, systém povinností a pravomocí (Henry & Lee, 2004). Měkké prvky tvoří hodnoty, normy, kultura organizace, neformální pravidla, síť vztahů, důvěra a osobní integrita klíčových aktérů (Chappelet & Mrkonjic, 2013).

Rozhraní mezi formálními a neformálními aspekty (které další autoři označují jako tvrdé a měkké) sportovní governance je ve sportovních organizacích často velmi tenké – obě

roviny se v každodenní praxi silně ovlivňují a prolínají (McLeod et al., 2022). Zatímco míra formalizace odkazuje k tomu, do jaké míry jsou v organizaci jasně vymezena pravidla, postupy a pravomoci – například prostřednictvím stanov, vnitřních směrnic, organigramů a formálních procesů kontroly (Henry & Lee, 2004) – významnou roli hrají také méně viditelné faktory, jako jsou hodnoty, organizační kultura, důvěra a neformální sítě vztahů (Winand et al., 2014). Právě schopnosti, motivace a etika jednotlivců tvoří pomyslný most mezi nastaveným formálním rámcem a jeho skutečným naplňováním v praxi, čímž zásadně ovlivňují efektivitu i legitimitu řízení (Parent & Hoyer, 2018). Proto lze říci, že „tvrdé“ a „měkké“ prvky governance se navzájem podmiňují a bez dostatečně rozvinutého lidského faktoru zůstávají formální pravidla často pouze na papíře, což zvyšuje nutnost tyto dva druhy aspektů zkoumat ve vzájemném kontextu (Winand & Anagnostopoulos, 2019).

Vedle míry formalizace, která vyjadřuje, nakolik jsou pravidla, procesy a odpovědnosti v organizaci jasně vymezeny a zdokumentovány (kolik zavádí tvrdých prvků a v jakých oblastech), je z hlediska organizační struktury zásadní i míra centralizace, tedy do jaké míry jsou rozhodovací pravomoci soustředěny v rukou vedení organizace nebo naopak delegovány na nižší úrovně (Ferkins et al., 2017). Vysoce formalizované organizace spoléhají na podrobně popsané postupy, což zajišťuje jednotné řízení, ale může omezit flexibilitu (Slack & Parent, 2006). Vysoká centralizace pak znamená koncentraci rozhodovacích pravomocí na vyšší úrovni, což usnadňuje kontrolu, ale často vede k nižší participaci a zpomalení reakce na změny (Ferkins et al., 2017). Naopak decentralizované a méně formalizované struktury zvyšují zapojení různých aktérů do rozhodovacích procesů, což podporuje inovace a lepší přizpůsobení se dynamickému prostředí sportu (Shilbury et al., 2016).

S centralizací, popř. decentralizací potom souvisí také úrovně governance, které můžeme rozdělit na nadnárodní (např. UEFA), národní (např. FAČR), regionální (např. krajské nebo okresní svazy) a lokální (např. kluby), přičemž subjekty nacházející se na různých úrovních governance zpravidla vzájemně interagují (Chappelet & Mrkonjic, 2013; Henry & Lee, 2004). Od počtu úrovní, funkcí nebo různých organizačních jednotek se potom určuje komplexita organizace (Gómez et al., 2008).

Při rozdělení kompetencí mezi jednotlivé úrovně governance se ve sportovním prostředí často uplatňuje princip subsidiarity, který říká, že rozhodování by mělo probíhat na co

nejnižší možné úrovni, která je schopna daný úkol efektivně zvládnout (Chappelet & Mrkonjic, 2013). Subsidiarita je v evropské sportovní governance chápána jako zásadní princip, který určuje, že rozhodování a řízení by mělo být svěřeno co nejnižší možné úrovni, pokud je to efektivní a funkční (Breuer & Nowy, 2017). Tento princip posiluje autonomii sportovních organizací tím, že jim umožňuje přijímat rozhodnutí nezávisle na zásadách ze strany státních či nadnárodních institucí (Geeraert et al., 2012). Autonomie je v tomto kontextu chápána jako právo sportovních subjektů na samosprávu, což umožňuje respektovat specifika sportovního prostředí a současně zajišťuje adaptabilitu na různé lokální podmínky (Giulianotti, 2011). Význam subsidiarity a autonomie spočívá také v podpoře participace a odpovědnosti na nižších úrovních governance, což přispívá k větší legitimitě a efektivitě řízení (Breuer & Nowy, 2017).

1.3 Správní a organizační struktura sportovních organizací

Základní rámec fungování každé sportovní organizace tvoří její správní a organizační struktura, které určují, jak jsou distribuovány pravomoci, odpovědnosti a pracovní role uvnitř organizace (McLeod et al., 2019). Správní struktura zpravidla odkazuje k voleným orgánům s rozhodovací pravomocí – zejména valné hromadě, výkonnému výboru, dozorčím komisím a dalším statutárním orgánům (Hoye et al., 2020). Tyto orgány reprezentují členy nebo jiné stakeholders a nesou odpovědnost za strategické směřování, kontrolu a dohled nad fungováním organizace (Hoye & Cuskelly, 2007). Oproti tomu organizační struktura zahrnuje výkonné složky, do kterých je organizace rozdělená – zaměstnance, pracovní týmy nebo odborné útvary – které zajišťují každodenní provoz a implementaci rozhodnutí (Gómez et al., 2008).

V ideálním případě dochází k jasnému oddělení pravomocí mezi správní a výkonnou úroveň, čímž je zajištěna kontrola, vyváženost moci a funkční odpovědnost (Mrkonjic et al., 2024). V praxi však sportovní organizace – zejména v menších zemích a méně profesionalizovaných prostředích – často vykazují překryv obou složek, kdy členové správních orgánů mohou někdy aktivně zasahovat do operativy, zatímco výkonné složky mají jen omezený vliv na strategické rozhodování (Ferkins et al., 2017). To může potom pro zástupce exekutivy vyústit i sníženou možností myslet a vést organizaci strategicky (Shilbury et al., 2016). Navíc může docházet ke kumulaci funkcí a jedinci tak často zastávají více rolí, někdy dokonce i na různých úrovních governance (Kaprálková, 2021). Tento překryv kompetencí managementu a správních orgánů přispívá ke stírání hranic,

což může vést k nejasnosti rolí, rozostření zodpovědnosti a oslabování vnitřních kontrolních mechanismů a integrity (Kihl & Schull, 2020).

Rozdíl mezi správní a organizační strukturou tak není pouze technický, ale má zásadní význam z hlediska governance – pokud je správní struktura pouze formální a operativa ovládána neformálními sítěmi nebo jednotlivci s kumulovanou mocí, dochází k oslabení legitimacy i efektivity organizace (Geeraert & van Eekeren, 2021). Stejně tak mohou do hry vstupovat i další neformální skupiny nebo jednotlivci, kteří ve formální správní struktuře nemají významnou nebo žádnou roli a může tak být narušena transparentnost nebo odpovědnost (Geeraert et al., 2014). Propojení správního a výkonného řízení a celkově stupeň přítomnosti formálních a neformálních prvků ovlivňuje i organizační kulturu, procesy rozhodování a míru participace stakeholders (Knoppers et al., 2021).

Klíčovým prvkem, který obě struktury (správní a organizační) zásadně ovlivňuje, je lidský faktor. Efektivita správy a řízení sportovních organizací závisí nejen na formálním nastavení orgánů, ale především na tom, kdo v nich působí, jaké má kompetence, motivaci a hodnoty (Skinner & Stewart, 2017). Výzkumy ukazují, že bez profesionálně připravených a odpovědných aktérů není možné kvalitně formovat governance, ani vytvářet kulturu transparentnosti a odpovědnosti (Riivari & Heikkinen, 2024). Lidský faktor a jeho kvalita tak představuje most mezi „tvrdou“ strukturou a „měkkými“ procesy, které formují každodenní fungování sportovních institucí.

V českém prostředí bývá oddělení správní a výkonné složky často nejasné, přičemž mnozí funkcionáři kombinují roli člena voleného orgánu s výkonnou funkcí, nebo se naopak operativa fakticky odehrává mimo formální struktury (Kaprálková, 2021). Právě tyto struktury a jejich personální obsazení zásadně ovlivňují kvalitu řízení, přijetí změn i vnímání organizace navenek. Pochopení rozdílu mezi správní a organizační strukturou a rolí formálních i neformálních prvků je tak nezbytné pro hodnocení governance sportovních organizací a návrh jejich případné reformy.

1.4 Strategické řízení jako součást sportovní governance

Jedním ze základních nástrojů, který sportovním organizacím umožňuje řídit se v tomto složitém a proměnlivém prostředí, je strategické řízení (Shilbury et al., 2014; Hoye et al., 2018). To zahrnuje schopnost formulovat cíle, plánovat rozvoj, alokovat zdroje a vyhodnocovat výsledky s ohledem na dlouhodobou vizi a proměnlivé podmínky

(O'Brien, 2022). V některých případech se strategické řízení uplatňuje i v oblasti inkluze a adaptace na společenské změny (O'Boyle et al., 2019). Sportovní governance v praxi spočívá ve schopnosti propojit formální struktury, strategické cíle a každodenní fungování organizace, včetně sladění vize, hodnot i procesů (Chappelet & Mrkonjic, 2019), správné nastavení strategického přístupu je tedy v jistém slova smyslu takový most mezi „tvrdými“ a „měkkými“, popř. makro a mikro perspektivou, přičemž jádro všeho stále tvoří lidský faktor. Ve střešních organizacích, jako jsou národní sportovní svazy, navíc strategické řízení napomáhá překlenout i určité napětí mezi různými stanovenými cíli a každodenní sportovní praxí (Bayle & Robinson, 2007).

Strategické řízení je v literatuře chápáno jako proces formulace, implementace a vyhodnocování strategií, které umožňují organizaci dosáhnout svých cílů v souladu s její misí a vizí (Hoye et al., 2018). Ve sportovním prostředí však bývá strategické plánování často spíše formální, orientované na splnění požadavků poskytovatelů financí (Millar & Doherty, 2016), nikoli na skutečné řízení směru rozvoje organizace (Bayle & Robinson, 2007). Navíc často mnohé strategie vznikají pouze „na papíře“ a nejsou provázány s každodenní praxí organizace (Papadimitriou, 2007), což může být případ jakékoliv úrovně governance, až po tu nejnižší – tedy samotné kluby.

Jedním z důvodů zvláštního přístupu k nastavování nebo realizaci strategie je často nedostatečná profesionalizace řízení, personální nestabilita a kultura, která upřednostňuje operativní řešení problémů před dlouhodobým uvažováním (Winand et al., 2011; Ferkins & Shilbury, 2012). Sportovní organizace navíc čelí vlivům různorodých stakeholders, z nichž každý může mít odlišné představy o prioritách a cílech, což proces strategického řízení dále komplikuje (Ferkins & Shilbury, 2015).

Strategické řízení je úzce propojeno s governance, neboť představuje praktické naplnění jejích principů – především v oblasti plánování, rozhodování a odpovědnosti (Geeraert, 2016). Ve sportu se strategie neformuluje pouze s ohledem na výkon, ale také s ohledem na zájmy stakeholders, tedy členů, partnerů, hráčů, diváků, obcí i širší veřejnosti (Parent, 2015). Některé výzkumy ukazují, že organizace, které strategické plánování skutečně integrují a sdílejí, dosahují lepších výsledků a působí důvěryhodněji navenek (Obonyo, 2020; Winand et al., 2021).

Nicméně reaktivnost a ad hoc řízení jsou ve sportovním prostředí běžné, což vede k absenci dlouhodobých vizí a slabé připravenosti na vnější změny, ať už jde o střešní

organizace (Bayle & Robinson, 2007) nebo kluby (Wicker & Breuer, 2013). Strategické řízení je tak ve sportu často spíše deklarativní než implementační – formálně existuje, ale chybí mu napojení na personální řízení, rozpočet nebo hodnocení různých výstupů (Hoye et al., 2018).

Zvláštní význam má strategické řízení v neziskových sportovních organizacích, které jsou často podfinancované a musí efektivně nakládat s omezenými zdroji (Winand et al., 2014), přičemž tyto organizace zároveň hrají klíčovou roli v rozvoji mládeže, zdravého životního stylu a komunitní soudržnosti (Walters & Tacon, 2010). V českém prostředí se tento rozměr výrazně týká FAČR, která jako střešní organizace koordinuje široké spektrum stakeholders – od profesionálních klubů po dobrovolníky v malých obcích. Jejich aktivní zapojení je předpokladem pro demokratické a legitimní řízení sportu.

1.5 Právní rámec sportu v České republice

Správa sportovních organizací v České republice se opírá primárně o obecnou právní úpravu soukromého práva, zejména o občanský zákoník (Zákon č. 89/2012 Sb.). Většina sportovních subjektů funguje ve formě zapsaného spolku, případně jako obchodní společnosti, zapsané ústavy či fyzické osoby podnikající (Exner, 2020), to znamená, že zde existují ziskové i neziskové organizace. Občanský zákoník definuje základní znaky spolku, práva a povinnosti členů, princip rovnosti členů, možnost vyloučení, pravidla svolávání členské schůze či kompetence nejvyššího orgánu spolku (Bělohávek et al., 2014), stát do jejich vnitřní struktury a rozhodovacích procesů zasahuje jen minimálně (Exner, 2020).

Z hlediska ostatní legislativy se na sportovní organizace vztahují obecné předpisy v oblasti pracovního práva, daňových zákonů, účetnictví, a (podle ziskovosti/neziskovosti) i financování neziskového sektoru (Slavík, 2014). Vše z hlediska komplexnosti komplikuje i četnost kombinování různých rolí v případě různých aktérů sportovního prostředí a častému nejasnému právnímu ukotvení některých těchto rolí, které mnohdy nebývá pracovně právní (viz kapitola 5.2) (Kaprálková, 2021). Chybí také přímá regulace, která by řešila povinnosti v oblasti transparentnosti, etiky nebo bezpečí sportovního prostředí (Jurka, 2018).

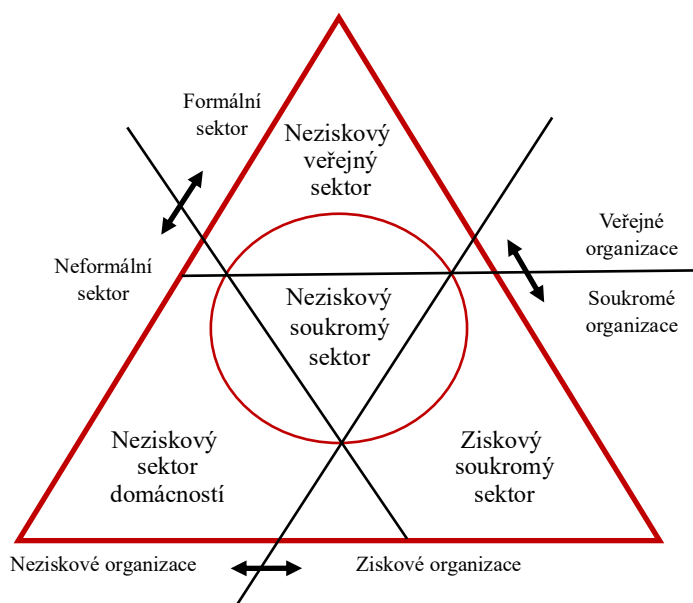
Zatímco většina veřejné diskuze o sportu se soustředí především na otázky financování, systémová regulace správy a řízení sportovních organizací tak zůstává spíše opomíjená

(Šafaříková, 2023), přičemž ve většině evropských zemí taková komplexnější úprava existuje (Jurka, 2018). K posílení centrální koordinace byla v roce 2019 zřízena Národní sportovní agentura (NSA), která převzala kompetence Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy (MŠMT) v oblasti státní podpory sportu (Exner, 2020). V roce 2025 byl navíc schválen zákon o podpoře sportu, který upravuje zejména podmínky poskytování veřejné podpory sportu, kompetence Národní sportovní agentury, evidenci sportovních organizací, status sportovce a systém státní podpory včetně rozdělování dotací ze státního rozpočtu (Zákon č. 121/2025 Sb.). Přesto však Česká republika nadále postrádá samostatné ministerstvo sportu a chybí jí i komplexní zákon o sportu (Kafka, 2023). Ten je sice v základní podobě připravován, ale dosud nebyl schválen (Šafaříková, 2023).

Návrhy zákona o sportu jsou v současné době připravovány, finální podoba ale stále zůstává nejistá a v důsledku toho není možné uplatňovat koordinovanou a důslednou sportovní politiku. Absence souhrnného zákona o sportu přispívá k roztříštěnosti sportovního prostředí (Beneš, 2024; Český olympijský výbor, 2023), které kombinuje různé typy právních subjektů, jež spolu vstupují do komplexních a často nepřehledných vztahů (Hums et al., 2023). Komplikovanost současného nastavení spočívá v tom, že různé vztahy právních subjektů v oblasti sportu, jako jsou třeba i sportovci a sportovní organizace, nejsou upraveny, což často zmiňují i autoři práce věnující se pracovně právní problematice, postavení sportovců apod. (např. Beneš, 2024; Novák, 2022 nebo Pavlík, 2024). Připravovaný zákon o sportu měl mít připravený věcný záměr už pod hlavičkou MŠMT v roce 2017 (Novák, 2022), teď vzniká pod hlavičkou NSA a má ambici poprvé upravit nejen financování, ale také témata jako integrity management, safeguarding či personální standardy (Národní sportovní agentura, 2024)

Příkladem komplexnosti vztahů může být i to, že je jeden subjekt současně členem více sdružení (i mezinárodních), zřizovatelem dceřiné ziskové společnosti a zároveň příjemcem veřejných dotací (Karel, 2024). Celou situaci pak dále komplikuje i již zmiňovaná kombinace ziskovosti a neziskovosti ve strukturách sportovních svazů, kde vedle zapsaných spolků vystupují i profesionální kluby registrované jako společnosti s ručením omezeným (s.r.o.) nebo akciové společnosti (a.s.), čímž se stírají hranice mezi občanským, ziskovým a veřejně financovaným sektorem (Hobza & Rektorík, 2006).

Obrázek 1 - Pestoffův model národního hospodářství



Zdroj: Hobza & Rektořík, (2006)

Tato situace je důsledkem principu smluvní svobody a autonomie vůle, který v občanském právu umožňuje subjektům do značné míry upravit si své vnitřní poměry samy (viz obrázek 1). Stát do vnitřního fungování těchto organizací zasahuje jen minimálně a pouze tehdy, pokud dochází k porušení obecně závazných předpisů (Doudová, 2020). Z právního hlediska tedy zůstává sport oblastí s výraznou mírou samoregulace, která je pouze rámcově vymezena obecnými právními normami.

Dalším problémem současného nastavení je fakt, že kontrolní mechanismy se soustředí především na využívání veřejných financí – tj. dotací z NSA, krajů nebo obcí, nikoli na způsob správy jako takový (Bříza, 2017). Výkon kontroly je tak fragmentovaný a orientovaný hlavně na formální náležitosti čerpání, nikoli na kvalitu vnitřních procesů (Král, 2014). Tato práce se ale financováním ani mechanismy jeho kontroly přímo nezabývá, takže zde není nutné doplňovat kontext pro hlubší pochopení problematiky. Důležitější je zde kvalitativní stránka věci s důrazem na různé aspekty governance a lidského faktoru v rámci českého fotbalového prostředí.

1.6 Modely governance a specifika českého fotbalu

V odborné literatuře se rozlišuje několik modelů sportovní governance, které se liší mimo jiné mírou centralizace moci, způsobem reprezentace stakeholders a profesionalizací

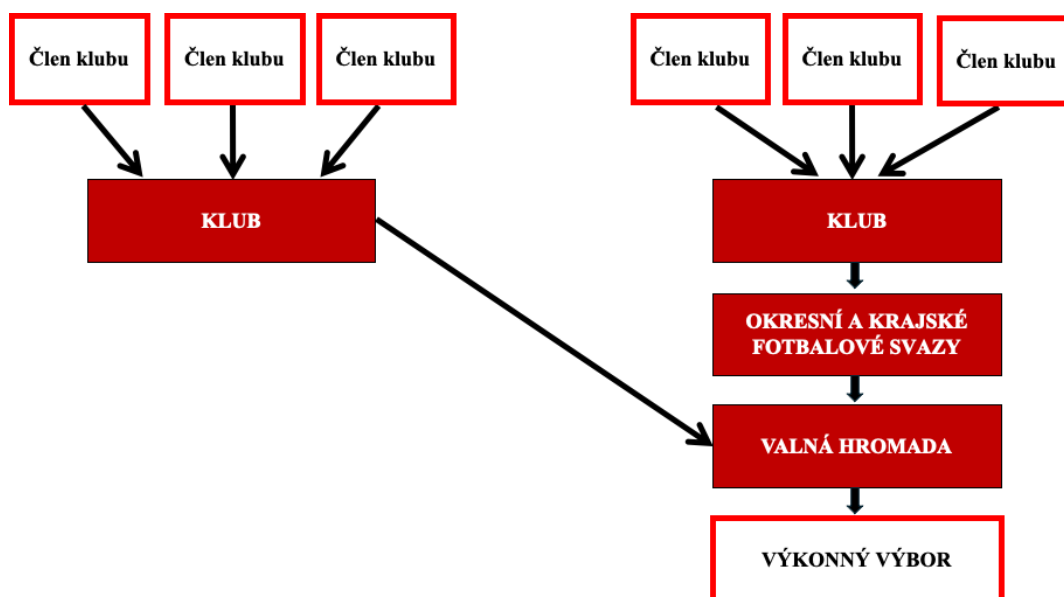
řízení. Politický (asociativní) model je postaven na silné roli členské základny a volených zástupců, kteří rozhodují jménem regionálních nebo dalších nižších funkčních jednotek (Hoye & Cuskelly, 2007). Mnoho evropských národních svazů využívá právě obdobný model governance, který je založený na asociativních principech, tedy s výraznou rolí členské základny a reprezentací členských organizací v různých orgánech (Geeraert & van Eekeren, 2021).

Často se objevuje i tzv. participativní nebo kolaborativní model, který akcentuje ještě větší zapojení různých skupin stakeholders (např. i hráči, trenéři, rozhodčí atd.) v rozhodovacích procesech (Ferkins & Shilbury, 2015b; Ferkins et al., 2018). Korporátní model se naproti tomu orientuje na profesionalizaci, efektivitu a manažerské řízení, často s menší mírou demokratické participace, ale vyššími nároky na transparentnost a měření výkonnosti (Hoye & Cuskelly, 2007). Zmiňován je i státní nebo byrokratický model, kde je silná role státu, ministerstva, nebo příslušného státního orgánu (Geeraert & van Eekeren, 2021).

Empirické studie ukazují, že většina organizací v realitě funguje jako hybridní model, v němž se mísí prvky více přístupů (Parent et al., 2021). Typickým rysem je například silné formální zastoupení členské základny v kombinaci s omezenou skutečnou participací stakeholders mimo základní (klubovou) strukturu (Král, 2014). Přejít od politického k participativnímu či korporátnímu modelu bývá často pomalý, naráží na odpor zavedených struktur a vyžaduje změny v kultuře řízení (Fahlén & Stenling, 2018).

Král (2014) ve své typologii národních sportovních organizací rozlišuje čtyři základní modely governance – přímý, klubový, regionální a smíšený. FAČR nese znaky smíšeného modelu, v němž se kombinuje centrální řízení s výrazným vlivem regionálních struktur a vybraných klubů. Tento model je v českém kontextu často doprovázen nízkou mírou formalizace, nejasným vymezením pravomocí a slabými mechanismy vnitřní kontroly (Král & Cuskelly, 2017), což vytváří prostor pro vznik neformálních mocenských struktur a omezenou participaci členů (Kaprálková, 2021).

Obrázek 2 - Volební systém FAČR



Zdroj: Král (2014)

Klíčovou roli hrají v rámci FAČR zástupci okresních a krajských fotbalových svazů a některých klubů podle úrovně soutěže, kteří vysílají své zástupce na valnou hromadu (nejvyšší orgán) a mají prostřednictvím systému delegátů zásadní vliv na volbu předsedy a výkonného výboru FAČR (Kaprálková, 2021). Volební systém zajišťuje reprezentaci částečně na základě demokratických principů, ale současně historicky přispíval k udržování mocenských struktur a reprodukci klientelistických vazeb (Kaprálková, 2025).

FAČR představuje největší sportovní spolek v České republice (Slavík, 2014) a současně klíčového aktéra v oblasti řízení soutěží, distribuce veřejných prostředků a nastavování pravidel celého fotbalového systému (Král, 2014, pozn. i když distribuce finančních prostředků je od roku 2016 částečně decentralizovaná). Governance této organizace je přitom ovlivněna nejen její formální strukturou, ale zejména tím, jaké jsou mocenské vztahy a vazby, a jak jsou formálně i neformálně distribuované rozhodovací pravomoci (Kaprálková, 2021).

Transparentnost a taky společenská odpovědnost střešních sportovních organizací jsou dlouhodobě problematické – v minulosti byla kritizována jak struktura rozhodovacích orgánů, tak netransparentní hospodaření a nedostatečná kontrola (Král, 2014, 2012). Mnoho změn iniciovaných pod tlakem UEFA nebo veřejnosti je často i v případě FAČR implementováno spíše formálně než obsahově (zmiňuje pro případ národních svazů např. Geeraert, 2019). Výzkumy ukazují, že navzdory existenci formálních struktur není často

v národních svazech vnitřní kultura organizace nastavena na otevřenou participaci, strategické plánování ani odpovědnost vůči stakeholders (Ferkins & Shilbury, 2015; Fahlén & Stenling, 2018).

Zásadní roli přitom hraje otázka legitimacy, která je úzce spjata s kvalitou participace jednotlivých stakeholders (Parent et al., 2023). V českém prostředí je dlouhodobě zmiňován tzv. demokratický deficit (viz kapitola 4.6), kdy sice existují formální způsoby pro zapojení různých skupin, ale tyto struktury nezajišťují skutečný vliv na rozhodování (Kaprálková, 2025). V případě FAČR je tento deficit spojován zejména s nerovným zastoupením v komorách Valné hromady, problematikou kontrolních orgánů a netransparentními volebními procesy apod. (Kaprálková, 2021).

Rozhodovací pravomoci ve FAČR jsou soustředěny zejména do dvou hlavních orgánů – Valné hromady a Výkonného výboru (Karel, 2024). Přístup stakeholders těmto strukturám je však silně ovlivněn specifickým volebním systémem, který v praxi znevýhodňuje některé skupiny (např. profesionální hráče) a zvýhodňuje jiné (např. profesionální kluby) (Kaprálková, 2025). Fotbalové prostředí zahrnuje široké spektrum stakeholders od profesionálních a amatérských klubů, přes hráče, rozhodčí, trenéry a rodiče, až po fanoušky, partnery a veřejné instituce (Parent, 2015). Přesto zůstává tato různorodost často pouze symbolicky zastoupená v rozhodovacích strukturách, což dále legitimizuje nerovné rozložení moci a přispívá k napětí mezi jednotlivými skupinami (Kaprálková, 2025).

S participací úzce souvisí také transparentnost, kterou nelze chápat binárně – tedy jako přítomnost nebo absenci – ale jako vícerozměrný koncept zahrnující přístupnost, srozumitelnost a aktuálnost informací (Král, 2014). V českém sportovním prostředí však často dochází k tzv. kvazi-transparentnosti, kdy jsou informace sice zveřejňovány, ale ve formátu, který stakeholders znemožňuje skutečné porozumění a zapojení (Král & Cuskelly, 2017). Tento fenomén je často popisován jako součást symbolic compliance – tedy naplňování formálních požadavků, které však slouží především k legitimizaci status quo, nikoli ke skutečné demokratizaci řízení (Thompson et al., 2023; Anagnostopoulos et al., 2024), nebo také jako klamavá, popř. prázdná nebo zdánlivá transparentnost (Král & Schnackenberg, 2024) s ohledem na to, jaké má organizace a její vedení v tomto směru ke svému jednání důvody, a jaké má úmysly.

1.7 Evropské a globální vlivy

Evropské a globální struktury hrají v současné sportovní governance stále významnější roli. Vedle legislativních a doporučujících tlaků ze strany různých organizací se do této sféry propisuje i tlak takových jevů jako je globalizace nebo komercializace. Globalizace je proces rostoucí integrace různých částí světa včetně šíření hodnot, pravidel a způsobů řízení a komercializace je proces, kdy je sportovní produkt určen k prodeji, přičemž spolu s komercializací roste sponzoring, prodej vysílacích práv a taky se na základě toho mění řízení některých subjektů (Kulikov et al., 2023). V závislosti na těchto jevech je třeba brát v potaz doporučení a předpisy nejen české, ale i mezinárodní, aby docházelo k efektivnímu a odpovědnému řízení sportovních organizací.

Ačkoli Evropská unie nemá přímou legislativní pravomoc ve sportu (čl. 165 SFEU), její vliv se realizuje prostřednictvím tzv. měkkého práva, strategických dokumentů, doporučení a finančních nástrojů (Geeraert, 2016a,b). Evropská Unie zároveň vytváří řadu iniciativ, které pak publikuje a dále propaguje např. Evropská Komise prostřednictvím programů a materiálů, jež čerpají z principů good governance (viz kapitola 2), jako je integrita, inkluze, participace či rovnost žen a mužů ve sportu, čímž pak stimuluje rozvoj těchto principů na národní úrovni (Chappelet & Mrkonjic, 2013). Rada Evropy pak hraje zásadní roli zejména v oblasti integrity, etiky a lidských práv ve sportu. Jejím klíčovým nástrojem je Úmluva proti manipulaci se sportovními soutěžemi (tzv. Macolinská úmluva), jejíž implementace vyžaduje úpravu národních rámců a politik v oblasti správy, transparentnosti a etiky (Council of Europe, 2020). Tyto dokumenty tvoří základní rámec pro národní reformy v oblasti správy, transparentnosti a etiky.

Právní rámec platný pro sportovní subjekty v ČR tedy ovlivňuje samozřejmě i Evropská unie. Evropská unie nemá v oblasti sportu výlučnou legislativní pravomoc, neboť zde platí tzv. zásada svěřených pravomocí – tedy že Unie jedná pouze v rozsahu pravomocí, které jí byly svěřeny členskými státy prostřednictvím Smluv. Její vliv se však projevuje nepřímo zejména skrze právo hospodářské soutěže, volný pohyb služeb a osob, pravidla státní podpory či rozhodnutí Soudního dvora EU (Exner et al., 2025).

Vedle toho Evropská unie využívá také tzv. měkké právo, zejména strategické dokumenty a pracovní plány, v nichž stanovuje své politické priority v oblasti sportu (Council of the European Union, 2024a). Nejnovějším dokumentem tohoto typu je EU Work Plan for Sport 2024–2027, který vyzdvihuje tři klíčové oblasti: integritu a hodnoty ve sportu (např.

safeguarding, antidoping, genderová rovnost), socioekonomický a udržitelný rozměr sportu a podporu aktivního životního stylu. Tyto priority posilují očekávání, že i národní svazy a kluby budou tyto principy reflektovat ve své správě, zejména v oblasti odpovědnosti, transparentnosti a participace (jak zmiňuje už Geeraert & Drieskens, 2016). Ale někteří autoři argumentují, že je nutné zavést více striktní právní předpisy na úrovni celé EU s jasně stanovenými sankcemi, které by náležely za jejich porušení (Exner et al., 2025).

Z globálního hlediska vyvíjejí tlak na národní sportovní svazy především mezinárodní sportovní organizace – v případě fotbalu především UEFA (ale na celosvětové úrovni např. i FIFA), na kterou zase vytváří v mnohých ohledech tlak právě EU (Geeraert, 2013). Tyto nadnárodní instituce nastavují normy správy prostřednictvím statutu členství, licencí, standardizovaných pravidel a přímých inspekci, protože vystupují vůči svým členům jako autority disponující regulační a sankční pravomocí (Geeraert & Drieskens, 2016). UEFA vyžaduje mimo jiné demokratické volby, kontrolní mechanismy, etické kodexy, orgány pro řešení sporů či politiku ochrany dětí (UEFA, 2018, 2024a). UEFA navíc ve svých strategiích stále výrazněji prosazuje tzv. stakeholder přístup, v němž také zdůrazňuje principy inkluze, participace a transparentního rozhodování (UEFA, 2024b). Tyto priority vyplývají i z širších trendů v oblasti sportovní správy, kde se governance posouvá směrem k víceúrovňovým a participativním modelům řízení (Thibault et al., 2010). Zavedení těchto principů však v praxi naráží na kulturní, právní i personální bariéry.

I když je UEFA pro národní asociace v jistém smyslu autorita, k prosazování svých standardů využívá mnohdy spíš nepřímé finanční a reputační nástroje, jako jsou rozvojové programy, výkonnostní bonusy nebo přístup k mezinárodním soutěžím (García, 2007; García, 2016; Schubert & Lopez Frias, 2017), případně může něco ze svých požadavků zakomponovat do podmínek členství (Schubert, 2014). Mezi konkrétní požadavky, které FIFA a UEFA běžně kladou na své členy, patří zavedení etických kodexů, vybudování compliance struktur (Geeraert, 2016), zavedení interních kontrolních mechanismů, a dále regulace střetu zájmů (Geeraert, 2018a,b), zvýšení genderové a etnické diverzity a přijetí politiky ochrany dětí a zranitelných skupin (Bode et al., 2023).

Vztah mezi těmito mezinárodními institucemi a národními asociacemi, jako je FAČR, je v literatuře popisován jako vztah typu tzv. principal–agent, tedy model, v němž nadřazený aktér uděluje mandát, ale nemá přímou kontrolní kapacitu (Geeraert & Drieskens, 2015). Požadavky např. ze strany UEFA nejsou tedy právně vymahatelné na národní úrovni (Hoye et al., 2019), ale bývají fakticky vynucovány prostřednictvím podmínek členství nebo přístupu k financím (Schuber, 2014). Tento model odpovídá principu subsidiarity, kdy základní odpovědnost zůstává na národní úrovni, ale mezinárodní aktéři dohlížejí na dodržování minimálních pravidel (Slack & Parent, 2006).

Kvalita správy sportu v České republice je formována kombinací malé regulace na národní úrovni (Lisse, 2018), měkkého práva Evropské unie (Chappelet & Mrkonjic, 2013) a standardizačního tlaku ze strany UEFA (popř. FIFA a dalších mezinárodních organizací), přičemž kromě toho navíc do celé problematiky vstupují i další skupiny stakeholders. Výsledný rámec je sice mnohdy právně nezávazný, ale nese silný symbolický význam a ovlivňuje vnitřní struktury řízení sportovních organizací (Hoye et al., 2015).

2 Good governance ve sportovních organizacích

V posledních dekáдах se tzv. „good governance“ stala jedním z nejdiskutovanějších a nejdůležitějších témat v oblasti řízení sportovních organizací na národní i mezinárodní úrovni (Thompson et al., 2023). Pod tlakem skandálů, korupčních afér a rostoucích požadavků společnosti na transparentnost a odpovědnost bylo nutné začít definovat standardy toho, co lze považovat za „dobré řízení“ (Geeraert, 2018c), někdy je používán i termín „better governance“. Vzhledem k tomu, že sportovní organizace spravují stále větší objemy veřejných i soukromých prostředků, stávají se otázky governance klíčovými pro důvěryhodnost i legitimitu celého sportovního sektoru (Tacon & Walters, 2021; Chappelet, 2016).

Good governance je ve sportu chápána jako soubor vztahů, principů, procesů, metod a standardů, které podporují efektivní, etické, transparentní a odpovědné řízení sportovních organizací (Zintz & Gérard, 2019), a tím přispívají k ochraně jejich integrity a legitimacy v očích stakeholders i veřejnosti (ASOIF, 2016; Geeraert, 2018; IOC, 2022). Jádrem konceptu good governance jsou zásady demokracie, transparentnosti, odpovědnosti, rovnosti a integrity (Geeraert et al., 2014; Chappelet & Mrkonjic, 2013), které mají zajistit, že sportovní organizace budou nejen výkonné, ale také spravedlivé a otevřené (Parent et al., 2021).

Vymezení good governance vždy závisí na konkrétním kulturním, historickém a institucionálním kontextu (Geeraert, 2018a, 2018b; Ferkins & Shilbury, 2015). Přesto však v mezinárodních rámcích dominuje důraz na rovnováhu mezi formalizovanými pravidly a jejich skutečným naplňováním v každodenní praxi, stejně jako na schopnost organizací reflektovat potřeby svých stakeholders a společnosti (Thompson et al., 2023). Do oblastí good governance spadá transparentnost, demokratické procesy a vnitřní i společenská odpovědnost (Anagnostopoulos et al., 2024).

2.1 Různé přístupy ke good governance

Za jednoho z otců good governance je považován především Arnout Geeraert, k němuž se postupem času začali přidávat další autoři. Problémem ale zůstává, že každý nahlíží na principy good governance jinak a kategorizují související principy různě, což pak může

vést k nesrovnalostem v oblasti vytváření příslušných doporučení. Geeraertův (2018c) Good Governance Observer přináší asi nejvíc návodný přístup k evaluaci good governance, včetně vysvětlení jednotlivých indikátorů. Základní oblasti good governance podle Geeraerta jsou shrnuté v tabulce 1.

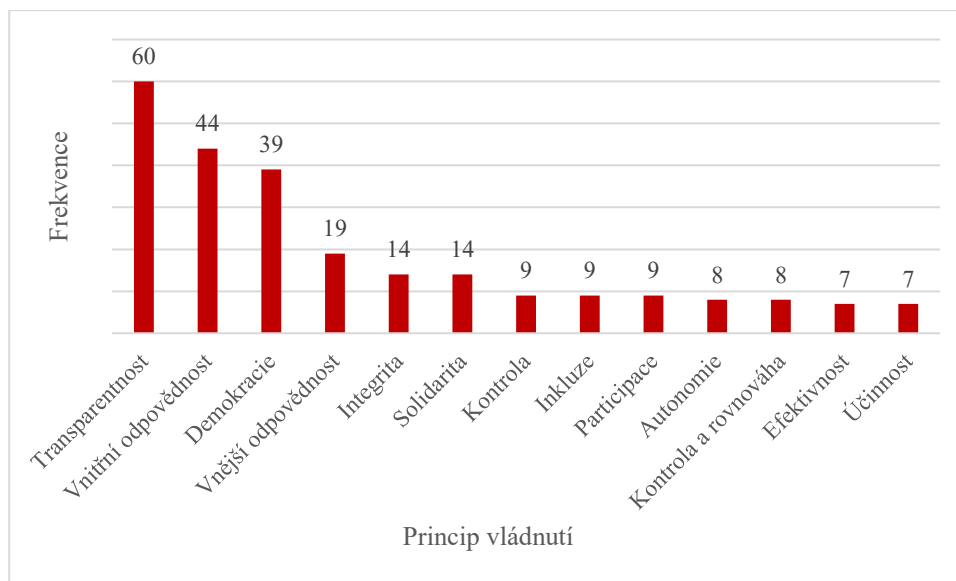
Tabulka 1 - Principy good governance

Transparentnost:	Demokratické procesy:	Vnitřní odpovědnost a kontrola:	Společenská odpovědnost:
• Organizace publikuje stanovy, interní předpisy, organizační strukturu, pravidla sportu a několikaletý plán na svých webových stránkách • Organizace publikuje podklady a zápis z Valné hromady na svých webových stránkách. • Organizace publikuje rozhodnutí Výkonného výboru na svých webových stránkách. • Organizace publikuje informace o jednotlivých členech Výkonného výboru na svých webových stránkách. • Organizace publikuje informace o svých členech (jako jsou sportovci a kluby) na svých stránkách. • Organizace publikuje výroční zprávu, včetně přehledu o financování, na svých webových stránkách. • Organizace publikuje předpisy a zprávy o odměnách, včetně kompenzačních bonusů Výkonného výboru a managementu, na svých webových stránkách	• Členové Výkonného výboru jsou demokraticky (znovu)zvoleni na základě jasných postupů. • Organizace podniká kroky k tomu, aby zajistila rozmanitě a vyvážené složení svého Výkonného výboru. • Organizace má nominační výbor. • Organizace stanovuje kvorum (minimální počet přítomných pro rozhodnutí o obchodní činnosti a hlasování) pro Výkonný výbor a Valnou hromadu ve svých stanovách nebo vnitřních předpisech. • Organizace stanovuje limity volebních období, stejně jako konec mandátu pro jednotlivé volené funkce. • Valná hromada reprezentuje svým složením všechny členy a koná se minimálně jednou ročně. • Výkonný výbor se setkává a jedná pravidelně. • Organizace zajišťuje, aby se sportovci podíleli na politických procesech. • Organizace zajišťuje, aby se rozhodčí podíleli na politických procesech. • Organizace zajišťuje, aby se trenéři podíleli na politických procesech. • Organizace zajišťuje, aby se dobrovolníci podíleli na politických procesech. • Organizace zajišťuje, aby se zaměstnanci podíleli na politických procesech. • Organizace implementuje politiku v oblasti genderové rovnosti.	• Valná hromada vhodně dohlíží na činnost Výkonného výboru. • Výkonný výbor určuje postup pro případ předčasné rezignace členů Výkonného výboru. • Organizace definuje ve svých stanovách, za jakých okolností se nemůže kandidát stát členem Výkonného výboru z důvodu střetu zájmů. • Organizace má jasnou správní strukturu, postavenou na základě principů rozdělení moci. • Výkonný výbor vhodně dohlíží na management. • Organizace má výbor nebo komisi pro interní finanční audit. • Výkonný výbor každoročně hodnotí výstupy a výsledky své činnosti. • Finanční prostředky organizace jsou externě kontrolovány nezávislým auditorem. • Organizace má nebo uznává etický kodex, který je uplatňován na členy Výkonného výboru, management a další zaměstnance. • Výkonný výbor určuje jasný postup pro identifikaci střetu zájmu, který je uplatňován na členy Výkonného výboru • Výkonný výbor určuje postupy pro případ stížností v interních předpisech. • Organizační rozhodnutí mohou být rozporována vnitřními i vnějšími mechanismy. • Výkonný výbor přijímá plán výročních schůzí.	• Organizace nabízí konzultační služby pro své členské organizace v oblasti managementu a správy. • Organizace implementuje politiku v oblasti minimalizace zdravotních rizik sportovních aktivit. • Organizace implementuje politiku v oblasti boje se sexuálním hašením ve sportu. • Organizace implementuje antidopingovou politiku. • Organizace implementuje politiku proti diskriminaci ve sportu. • Organizace implementuje politiku pro propagaci genderové rovnosti ve sportu. • Organizace implementuje politiku pro boj s ovlivňováním zápasů. • Organizace implementuje politiku pro propagaci udržitelnosti z hlediska životního prostředí. • Organizace implementuje politiku pro propagaci důležitosti duální kariéry u sportovců. • Organizace implementuje politiku pro propagaci sportu pro všechny • Organizace se ujistí, že s profesionálními sportovci je zacházeno férovým způsobem.

Zdroj: vlastní zpracování dle Geeraerta (2018)

Později začal Geeraert přidávat k transparentnosti, demokratickým procesům a vnitřní a vnější odpovědnosti i integritu (např. v Geeraert & van Eekeren, 2021). Další autoři podle Thompson et al. (2023) zmiňují také efektivitu, účinnost, diverzitu a inkluzi, zavádění formálních pravidel, zapojení stakeholders. Někdy jsou vyzdvihovány také kontrolní mechanismy (vnitřní i vnější) a etika (viz graf 1). Většinu z těchto principů lze však částečně najít zahrnutou i v původních Geeraertových principech, protože na sebe navazují a vzájemně se překrývají.

Graf 1 - Frekventovanost principů



Zdroj: Thomson et al., (2023)

Chappelet a Mrkonjic (2013) zdůrazňují, že good governance je vždy proces, v němž dochází k neustálému napětí mezi formálními pravidly a jejich faktickou implementací. Správná aplikace těchto principů je tak nejen otázkou správné struktury, ale také otázkou organizační kultury, hodnot a leadershipu (Ferkins & Shilbury, 2015; Ferkins et al., 2017). Přístupy ke good governance se mohou taktéž poměrně lišit v závislosti na tom, jaká úroveň správy je předmětem zkoumání, zda se jedná o mezinárodní (např. Geeraert, 2018a), národní (např. Geeraert, 2018d; Winand et al., 2021), regionální (např. Muñoz et al., 2023) nebo lokální úroveň governance (např. Pouliopoulou, 2022). Geeraert & van Eekeren (2021) upozorňují, že neexistuje univerzální model good governance – jednotlivé principy je nutné adaptovat podle kontextu a specifik daného národního prostředí. Zároveň je možné zvolit různé přístupy k posuzování governance (viz tabulka 2).

Tabulka 2 - Přístupy ke good governance

Název přístupu	Popis	Autor/Zdroj
Racionalistický přístup	Důraz na formální pravidla, compliance, měřitelné procesy a výstupy; často mechanické naplňování standardů.	Geeraert (2018c)
Procesní přístup	Governance jako dynamický proces – důraz na participaci, adaptaci a reflexi, neustálé zdokonalování postupů.	Parent et al. (2018)
Veřejná hodnota	Zdůrazňuje službu společnosti, odpovědnost, inkluzi, veřejný zájem a legitimitu nad rámec efektivity.	Girginov (2023)
Feministická/diverzifikační	Akcentuje rovnost pohlaví, diverzitu, odstranění bariér a spravedlnost ve sportovní správě.	Knoppers et al. (2021)
ESG perspektiva	Governance zahrnující environmentální, sociální a etické otázky, důraz na udržitelnost, bezpečí a odpovědnost.	Manoli & Konstantopoulos (2024)
Etická perspektiva	Governance jako morální odpovědnost, důraz na hodnoty, veřejný zájem a legitimitu, nejen na procedury.	Kreft (2017)
Stakeholder/participativní	Governance postavená na participaci, zapojení a reprezentaci stakeholders v rozhodovacích procesech.	Ferkins & Shilbury (2015)

Zdroj: vlastní zpracování

Je nutné dodat, že různé perspektivy se vzájemně prolínají a většinou je nelze jasně oddělit. Dále pak z různých oblastí good governance vystupují i další důležité oblasti jako je safeguarding, který se zabývá především bezpečným prostředím pro mládež (Kihl, 2021), nebo integrity oblast, která souvisí s reakcí na různé skandály, ovlivňování zápasů a korupční aféry (Manoli & Konstantopoulos, 2024), popř. oblast compliance, zabývající se souladem s pravidly různého druhu, přičemž má taky sloužit jako preventivní prostředek proti negativním jevům (Jones, 2013).

Zajímavé je také to, že ačkoliv se good governance zaměřuje hlavně na vnitřní fungování sportovních organizací, vzhledem ke komplexnosti struktur a specifickým aspektům sportu je třeba brát v potaz i vnější prostředí, tudíž je do principů často zahrnována i společenská odpovědnost (CSR) organizací, popř. udržitelnost, na níž pak navazují ESG principy (environmental, social, governance) apod. I přesto, že směrnice CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive) původně zaváděla postupnou povinnost pro organizace reportovat o naplňování ESG principů s tím, že poslední organizace budou muset začít reportovat nejpozději za rok 2026, v současné době (nejen) sportovní organizace dosáhly lobováním oddálení termínu až na rok 2028 (Council of European Union, 2024b). Principy ESG do velké míry kopírují přístupy ke good governance, ale navíc je zde důraz na „zelenou“ environmentální složku (viz tabulka 3).

Tabulka 3 - Oblasti ESG

Oblast	Aspekt	Příklad témat
Environmentální (E)	Vlivy na klima, využití zdrojů, environmentální politika	Emise skleníkových plynů, spotřeba energie, voda, odpady, ochrana biodiverzity
Sociální (S)	Pracovní podmínky, diverzita, lidská práva, vztahy se stakeholders	Rovné příležitosti, zdraví a bezpečnost, vzdělávání, sociální dialog
Řízení a správa (G)	Etika, řízení rizik, složení orgánů, transparentnost, protikorupční opatření	Diverzita vedení, compliance, rozhodovací procesy, integrita, whistleblowing

Zdroj: vlastní zpracování

UEFA, jakožto střešní organizace pro evropský a tím pádem i český fotbal, nejprve v roce 2018 vydala 10 základních principů, které by měly aplikovat národní organizace v rámci good governance, do nichž spadala jasně nastavená strategie, modernizace stanov, zapojení stakeholders, propagace etických hodnot, integrity a good governance, profesionální nastavení orgánů a komisí, administrativy (exekutiva) mimo politické vlivy, vnitřní odpovědnost, transparentnost, compliance (soulad s pravidly) a programy pro zapojení dobrovolníků (UEFA, 2018). V roce 2024 byla vydána i Strategická vize UEFA (UEFA, 2024a), na kterou navazuje i rámec pro členské asociace (UEFA, 2024b), kde se stanovují jasné oblasti good governance, jež by národní svazy měly naplňovat. Podle míry

implementace různých principů jsou potom svazy rozdělené do tří kategorií „developing“, „developed“ a „advanced“. UEFA Strategická vize udává také základní hodnoty jako je respekt, rovnost, excellence, férovost, jednota, otevřenost a integrita (UEFA, 2024a).

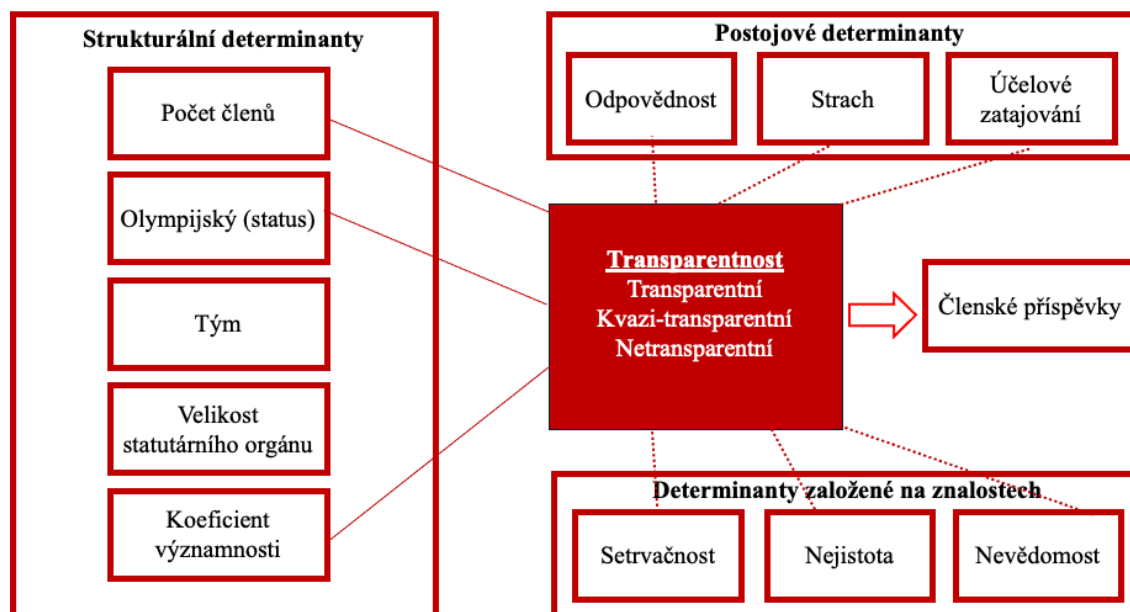
I přesto, že nutnost ESG reportingu je pro většinu sportovních organizací oddálená až na rok 2028, zdůrazňuje UEFA ve svém rámci pro národní asociace (UEFA, 2024b) mnoho aspektů týkajících se právě přípravy na reportování. Z nejzásadnějších oblastí jsou pro tuto práci důležité následující:

- Povinnost implementovat vysoké standardy governance, včetně zapojení stakeholders, transparentnosti a diversity.
- Očekává se aktivní práce na ESG agendě (environmentální, sociální a governance aspekty), zejména s důrazem na udržitelnost, inkluzi, ochranu dětí a lidská práva.
- Požadavek na otevřený, přístupný fotbal, podporu grassroots, ženského fotbalu a zdravotní bezpečnost.
- Povinnost průběžně reportovat pokrok a realizaci strategie – UEFA bude monitorovat indikátory a poskytovat zpětnou vazbu.
- Spolupráce s UEFA na sdílení dat, vzdělávání, implementaci inovací a šíření dobré praxe.

V České republice je v oblasti good governance realizován výzkum primárně v oblasti transparentnosti (např. Král, 2014; Král & Cuskelly, 2017), popř. je v některých případech dáván důraz na demokratické aspekty sportovních organizací (např. Kaprálková, 2021; Kaprálková, 2025; Slavík, 2014). V dřívějších letech byl dáván také důraz na odvrácenou stranu mince a negativní jevy v oblasti sportovní governance, které byly dávány právě do historického lokálního kontextu (např. Numerato & Baglioni, 2012), ale nebyl zde tolik řešen aspekt good governance.

V oblasti transparentnosti Král & Cuskelly (2017) přinesli nový náhled, který je postaven primárně na českých datech (viz obrázek 3).

Obrázek 3 - Model transparentnosti



Zdroj: Král & Cuskelly (2017)

Už z toho, že většina přístupů ke good governance počítá minimálně se třemi úrovněmi naplňování daných principů jasně ukazuje, že se nejedná o binární kategorie ale spíše jakési spektrum (což potvrzuje i Winand & Anagnostopoulos, 2019 nebo Thompson et al., 2023)

2.2 Symbolická a kosmetická implementace

Význam konceptu good governance ve sportu se objevil zejména v reakci na aféry korupce, střetů zájmů, netransparentnosti a selhání kontrolních mechanismů ve velkých sportovních organizacích (Chappelet, 2016; Parent & Hoye, 2018). Z toho nepřímo vyplývá, že úmysly kolem implementace principů good governance mohou být v zásadě dvojí, buď jde o reálnou implementaci a snahu předcházet negativním jevům, popř. v pozitivním slova smyslu vytvářet co nejlépe fungující demokratické prostředí, nebo jde jen o snahu vyhovět standardům tzv. na papíře. Samozřejmě mohou být tyto dva typy úmyslů ve sportovních organizacích i různě kombinované, z čehož pak vyplývají systémové problémy.

Řada studií upozorňuje, že implementace good governance je v národních sportovních organizacích často pouze symbolická nebo kosmetická (symbolic/cosmetic compliance) – dochází k přijímání formálních pravidel bez skutečných změn v chování a

rozhodovacích procesech (Strittmatter et al., 2018; Thompson et al., 2023). Typickými znaky symbolické implementace jsou opakované přebírání „best practice“ bez zajištění reálné aplikace, zveřejňování informací, které nejsou srozumitelné stakeholders (kvazi-transparentnost), nebo vznik formálních struktur (např. etických komisí), které však nemají žádné pravomoci (Chappelet, 2016; Kaprálková, 2025). O’Boyle & Shilbury (2016) ukazují, že míra důvěry, transparentnosti a správné vedení je klíčovým předpokladem pro efektivní spolupráci mezi různými úrovněmi governance. Bez těchto faktorů zůstávají principy good governance jen deklarativní.

Podle Strittmatter et al. (2018) je symbolická compliance často důsledkem nedostatečné vůle ke změně ze strany vedení, slabého tlaku stakeholders a omezené vnější kontroly, což má své kořeny ve velké míře autonomie sportu a většiny sportovních organizací. Přetrvává zde snaha vyhnout se sankcím nebo dostat benefity za plnění standardů nebo zlepšení image organizace. Geeraert (2018c) upozorňuje, že největší pokroky v reálné implementaci nastávají tam, kde je governance předmětem nezávislého hodnocení a kde existují sankce za nedodržování standardů, popř. pouze zdánlivé dodržování (to koresponduje s nutností nastavování jasných a závazných právních předpisů).

V českém fotbalovém prostředí docházelo k symbolické implementaci compliance s tím, že compliance program byl zaveden na úrovni FAČR, včetně etických kodexů, vymezení pojmů jako je korupce, střet zájmů apod., navíc byl určen i tzv. compliance officer, který měl řešit případné problémy, ale o programu a jeho mechanismech se nedostatečně informovalo a osoba pověřená řešením případných problémů byla zároveň nadřazena mnohým jedincům, kterých by se tyto problémy mohly týkat (Kaprálková, 2021).

Právě proto, že k symbolické aplikaci některých důležitých principů dochází poměrně často je tedy důraz na participaci stakeholders, přiměřenost opatření, efektivní kontrolu a odpovědnost (Thompson et al., 2023; Ferkins & Shilbury, 2015).

3 Stakeholders a podstata jejich participace

Role stakeholders v řízení sportovních organizací je v posledních letech považována za klíčovou z hlediska udržitelnosti a legitimacy governance vzhledem ke kolektivní povaze sportovní governance (Ferkins et al., 2017). Teorie sportovní governance zdůrazňuje, že schopnost zapojit a udržet různé skupiny stakeholders je jedním z hlavních kritérií kvality řízení (Ferkins & Shilbury, 2015). Kvalita governance je často posuzována na základě míry participace stakeholders v rozhodovacích procesech a strukturách (Parent et al., 2023). Tyto schopnosti jsou základem i pro moderní pojetí sportovního ekosystému, které staví na zapojení a spolupráci různorodých aktérů (Buser et al., 2022).

Sportovní organizace tak často vystupují nejen jako poskytovatelé sportovní činnosti, ale i jako tvůrci komunitních vazeb, identity a vytváření veřejné hodnoty. Význam participace stakeholders i otevřenosti v řízení je navíc podporován aktuálními standardy good governance včetně evropských a mezinárodních rámců (Winand & Anagnostopoulos, 2019). Otázkou však zůstává, jací stakeholders a do jaké míry mají být zapojeni do rozhodovacích procesů na různých úrovních governance (Miragaia et al., 2014). Řešení tohoto dilematu je klíčové pro efektivní správu sportovních organizací a je často označováno jako „stakeholder dilemma“ (Ferkins & Shilbury, 2015). Různé modely governance navíc přinášejí odlišné přístupy k míře participace stakeholders (Parent et al., 2023).

3.1 Kategorizace stakeholders sportovních organizací

Koncept stakeholders je v managementu organizací zásadní a je obecně vymezen jako jakákoli osoba, skupina nebo instituce ovlivněná činností organizace nebo schopná na ni vyvíjet tlak (Freeman, 2010). Ve sportovních organizacích se tento přístup postupně etabloval jako analytický rámec umožňující popsat širokou škálu aktérů, kteří hrají klíčovou roli při formování politiky, strategie i hodnot (Parent et al., 2023).

Ve sportovních svazech a klubech patří mezi hlavní stakeholders členové, jejichž zájmy a potřeby jsou úzce spjaté s hlavní činností organizace (Ferkins & Shilbury, 2015). Členy lze kategorizovat podle činnosti nebo podílu na vytváření produktu či hodnoty, jsou to např. hráči, trenéři, rozhodčí, dobrovolníci a zaměstnanci (v různých funkcích a

pozicích), kteří ovlivňují každodenní chod a často reprezentují organizaci navenek (Karel, 2024). Ne vždy jsou ale zásadní stakeholders členy střešních organizací, tedy ani FAČR. Do skupiny stakeholders patří také rodiče mladých sportovců, politické instituce, partneři a sponzoři, fanoušci, média, školy nebo poskytovatelé různých služeb, čímž vzniká celý ekosystém (Buser et al., 2022). Důležitými externími stakeholders jsou obce, regiony a stát, jejichž podpora (zejména finanční či infrastrukturální) bývá klíčová pro přežití a rozvoj mnoha sportovních organizací (Esteve et al., 2011). Veřejnost, média a širší komunita hrají roli zejména v oblasti společenské podpory, reputace a kontroly organizace (Chappelet, 2016), protože mohou zvyšovat tlak na transparentnost a další důležité oblasti (Hernández-Hernández et al., 2023).

Ferkins & Shilbury (2015) navíc zavádí i pojem „stakeowner“, což znamená, že někteří stakeholders se posunuli od pouhého držení podílu (zájmu) k jeho vlastnictví v přeneseném slova smyslu, a tím přijímají určitou míru odpovědnosti, zapojení a sdílejí některá rizika v procesech řízení. Vzhledem k tomu, že je vlastnická struktura neziskových, o obzvlášť střešních organizací na bázi spolku poměrně roztržštěná (Král, 2013), není pak jednoduché uchopit, jakým způsobem by stakeholders, případně stakeowners přesně měli participovat.

3.2 Participace stakeholders na rozhodování

Každá ze skupin stakeholders má odlišná očekávání, zájmy a různé možnosti participace na řízení (Miragaia et al., 2014), což může být ještě komplikováno tím, že někteří jedinci mohou být součástí několika různých skupin stakeholders zároveň (Thompson & Parerent, 2021, 2022). Kvalitní governance je tedy podmíněna nejen identifikací stakeholders ale zejména analýzou jejich zájmů a schopnosti ovlivnit klíčová rozhodnutí (Kasale et al., 2019). Významnou roli z hlediska možnosti ovlivňování zásadních rozhodnutí hraje určitá „vnitřní“ příslušnost k organizaci, tedy buď členství nebo pracovně-právní (popř. obdobný) vztah.

Argumentace pro zapojení stakeholders může být různá. Vedle základního zdůvodnění týkajícího se u neziskových organizací faktu, že někteří stakeholders jsou součástí nejvyšších orgánů (např. členové klubu starší 18 let – valná hromada/členská schůze, ale mohou být stanoveny i jiné podmínky), popřípadě jsou zde alespoň částečně reprezentováni (Slavík, 2014), se přidávají i argumenty typu, že zapojení různých skupin zvyšuje legitimitu a vnímanou odpovědnost organizace (Hernández-Hernández et al.,

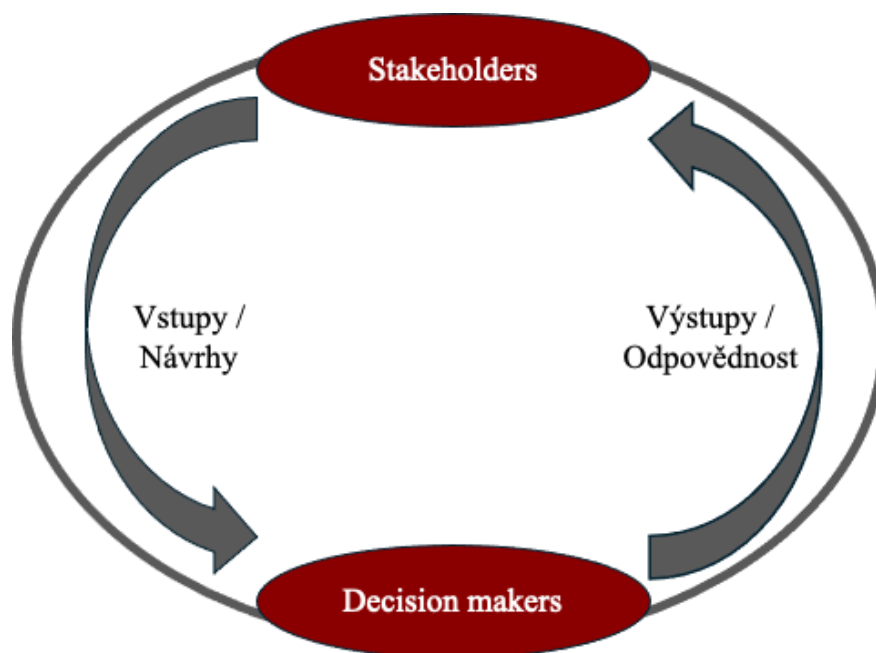
2023), reprodukuje kvalitnější rozhodovací procesy (Parent et al., 2023), zvyšuje udržitelnost a stabilitu organizace (Chappelet, 2013), přispívá k prevenci konfliktů a posílení podpory změn a inovací (Winand & Anagnostopoulos, 2017), zvýšení vnímané hodnoty a spokojenosti, což vychází z tzv. „value co-creation“ (Buser et al., 2022) a v neposlední řadě posílení společenské odpovědnosti a reputace (Kasale et al., 2019) i na základě tzv. signaling theory, která říká, že zapojení širšího spektra stakeholders vede k vysílání pozitivního signálu o schopnosti řídit komplexní vztahy a může vést i k snazšímu nebo efektivnějšímu získávání zdrojů (Fu et al., 2022).

Empirické studie ukazují, že skutečná participace stakeholders je ale v mnoha evropských sportovních organizacích formální, což znamená, že jsou sice zastoupeni v orgánech nebo komisích, ale jejich možnost ovlivňovat zásadní rozhodnutí je výrazně omezena (Kaprálková, 2025). V českých podmínkách bývá zapojení stakeholders často omezeno např. na účast na valných hromadách (mnohdy jen na nižších úrovních governance), ale někdy je jim i ta odepřena, přičemž reálná moc zůstává v rukou úzké skupiny dominantních aktérů (Kaprálková, 2021).

Karel (2024) konstatuje, že v českém fotbalovém prostředí absence systematické práce se stakeholders vede k nízké úrovni důvěry, k opakujícím se konfliktům a k selhání implementace inovací. Sportovní prostředí je totiž obecně reaktivní, takže organizace často mění své chování podle aktuální poptávky, trendů ve společnosti nebo legislativních změn (Parent et al., 2023). Proto taky někdy chybí větší systematické zapojení stakeholders, protože vyžaduje strategický přístup, nikoliv reakční (Shilbury et al., 2020)

Stakeholders by ale měli mít možnost podílet se na rozhodnutích ve sportovních organizacích (Lam, 2014). A to buď přímo, tím se dostávají do pozice decision-makers (pozice s rozhodovací pravomocí), nebo by měly být alespoň osoby s rozhodovací pravomocí odpovědné různým skupinám stakeholders a předkládat jim výstupy své činnosti ke schválení, protože mají zastupovat jejich zájmy (viz obrázek 4).

Obrázek 4 - Decision makers vs stakeholders



Zdroj: Lam (2014)

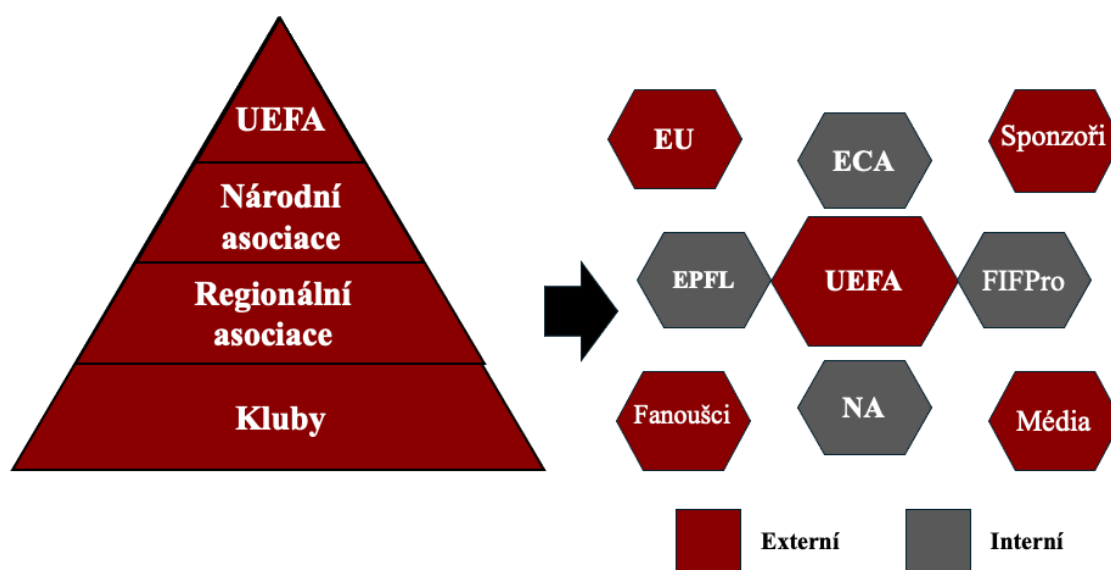
Na druhé straně ale vedle formálních možností participace záleží i na vůli různých skupin stakeholders se zapojit do rozličných procesů, což souvisí s jejich osobní motivací (Esteve et al., 2011; Parent et al., 2023). Právě ona vůle nebo motivace není vždy na straně stakeholders vysoká. Může to být dáno i tím, že často nevědí, jakou mají možnost participovat, nebo nerozumí mechanismům (Esteve et al., 2011), což je někdy způsobeno i nedostatečnou komunikací a snahou o jejich zapojení ze strany samotné organizace (Thompson & Parent, 2021).

Zároveň mohou mít někteří pocit, že i kdyby se zapojili, jejich reálná možnost něco ovlivnit nebude velká (Parent et al., 2023), přičemž mohou být ze strany organizace někdy i odrazováni od aktivity (Ferkins & Shilbury, 2015). Mezi další faktory může patřit také nedostatek času nebo zdrojů (Kasale et al., 2019), složitost nebo neprůhlednost struktur a procesů (Miragaia, 2014), nebo bariéry spojené s kulturou organizace (Chappelet, 2023). Efektivní governance navíc předpokládá, že všechny skupiny lidí v organizaci budou mít stejný náhled na společné cíle, budou jasně vidět a chápat nastavení odpovědností a rozdělení činností mezi stakeholders a lidmi s rozhodovací pravomocí (Kikulis, 2000), což taky může být složité zajistit.

Z výše zmíněného vyplývá, že tedy vedle formálních možností participace stakeholders na rozhodnutích, záleží také na jejich osobní motivaci, která může být více či méně

ovlivňována organizačním nastavením a funkčností některých procesů. Na základě nižší úrovně motivace nebo obecně zdrojů, které by umožnily jistým skupinám stakeholders zapojení, se začaly formovat organizace zastávající jejich zájmy (např. hráčů, trenérů nebo agentů) v nejvyšších patrech organizace (Hernández-Hernández et al., 2023). Ani tyto organizace však v českém fotbalovém prostředí nemají přímý vliv na zásadní rozhodnutí (Kaprálková, 2025), i když celkově lze zaznamenat posun k tzv. stakeholder network, která se dlouhodobě objevuje na mezinárodní úrovni (viz obrázek 5).

Obrázek 5 - Stakeholder governance



Zdroj: Schubert (2014), inspirováno Garcíou (2011)

Vedle již zmíněného zapojení stakeholders a institucionálního zastřešení některých skupin je podstatná i inkluze a reprezentace různých skupin v důležitých orgánech, což je dle Chappeleta (2021) základním znakem rozvinutých sportovních organizací. Tento faktor má přímou návaznost na legitimitu, transparentnost i udržitelnost sportovních organizací (Hernández-Hernández et al., 2023), což jasně koresponduje s principy good governance. Parent et al. (2023) rozpracovávají, jaké archetypy existují na úrovni národních sportovních organizací (viz tabulka 4).

Tabulka 4 - Archetypy národních sportovních organizací

	Board-led	Executive-led	Professional	Corporate
Klíčové hodnoty	Zapojení stakeholders a governance	Governance a částečně zapojení stakeholders a diverzity	Zapojení stakeholders	Governance, zapojení stakeholders a částečně diverzita
Komplexita	Nízká specializace	Střední specializace	Středně vysoká specializace	Vysoká specializace
	Nižší standardizace	Střední standardizace	Střední standardizace	Vysoká standardizace
	Nízká formalizace	Středně vysoká formalizace	Střední formalizace	Vysoká formalizace
	Centralizované	Centralizované	Decentralizované	Smíšená centralizace
Zdroje a kapacity	Veřejné a členské dominantní příjmy	Veřejné dominantní příjmy	Veřejné a členské dominantní příjmy	Sponzorské a vysílací dominantní příjmy
	Malý personál a rozpočet	Středně velký personál a rozpočet	Středně velký personál a rozpočet	Velký personál a rozpočet
	Menší stat. orgán	Středně velký stat. orgán	Středně velký stat. orgán	Větší stat. orgán
Složení stat. orgánu	Výkon zaměřený na účastníky	Zaměření na finanční výkon	Výkon založený na organizačních cílech	Výkon založený na organizačních cílech
	Vysoká efektivita	Středně vysoká efektivita	Středně nízká efektivita	Nízká efektivita
	Středně vysoká odpovědnost	Vysoká odpovědnost	Střední odpovědnost	Vysoká odpovědnost
	Střední transparentnost	Nízká transparentnost	Nízká transparentnost	Vysoká transparentnost
	Nižší účast stakeholders	Vyšší účast stakeholders	Střední účast stakeholders	Středně vysoká účast stakeholders

Zdroj: Parent et al. (2023)

O'Boyle a Shilbury (2016) říkají, že základním předpokladem governance založené na spolupráci různých skupin stakeholders je důvěra, protože umožňuje sdílení informací, koordinaci činností a snižuje obavy z oportunistického chování mezi partnery. Autoři upozorňují, že důvěru je nutné budovat postupně a cíleně, skrze transparentní komunikaci, předvídatelnost jednání a respektování závazků, přičemž zásadní roli hraje i historie předchozí spolupráce mezi aktéry.

Už jen to, že na základě stanov vyplývajících ze zákona by nejvyšší orgán sportovních organizací na bázi spolku (valné hromady/členské schůze) měl být tvořen členy, případně jejich zástupci (pro český kontext – Zákon č. 89/2012 Sb.), by mělo být různým skupinám umožněno zapojit se do rozhodování (Ferkins & Shilbury, 2015), jenže ze systémového hlediska to často není tak jednoduché, což je dané mnohdy primárně mocenskými vztahy a vazbami (Chappelet, 2021).

4 Moc ve sportovní governance

Moc ve sportovních organizacích je jedním z nejzásadnějších faktorů, které ovlivňují kvalitu governance, rozhodovací procesy a dynamiku vztahů mezi aktéry (Ocasio et al., 2020). Každá forma moci určuje, kdo má přístup ke klíčovým informacím, jak jsou rozdělovány zdroje a jaké zájmy se v organizaci prosazují (Brass, 1984). Přestože se často hovoří především o formální moci zakotvené ve stanovách, pravidlech nebo oficiálních dokumentech sportovních organizací (Geeraert & Drieskens, 2016), skutečná moc v organizaci je mnohem komplexnější a zahrnuje i dimenze neformální, symbolické a síťové, které jsou obtížně měřitelné, avšak v praxi často ještě účinnější (Cenk Sozen, 2012).

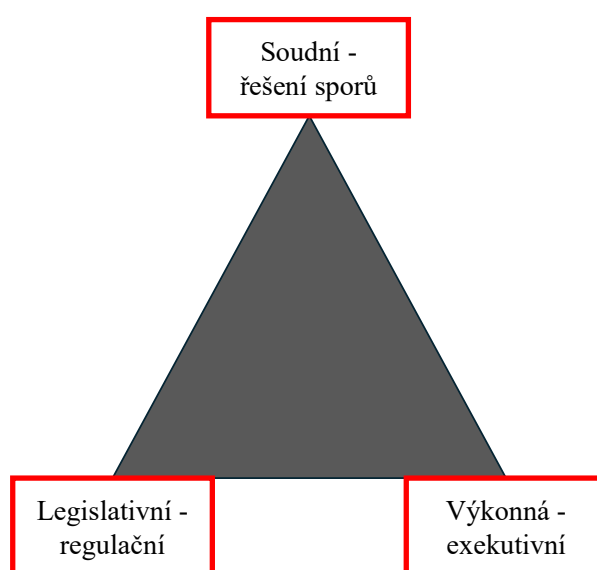
Z hlediska teorie organizací je moc spojována se schopností ovlivňovat rozhodnutí, chování nebo myšlení druhých, případně kontrolovat přístup ke zdrojům, a to i nepřímo skrze nastavování agendy nebo interpretace reality (Lukes, 2018). Brass (1984) podtrhuje, že v prostředí sportovních organizací je moc často spojena s kontrolou nad klíčovými zdroji, sítími kontaktů a s přístupem k důležitým informacím. Cialdini & Goldstein (2004) zase ukazují, že moc je silně navázána na síť osobních vazeb, reputaci a schopnost ovlivňovat postoje ostatních, přičemž tento vliv je možný i bez formální authority. Anderson & Brion (2014) doplňují, že moc je často otázkou vnímání, tudíž někteří aktéři mohou být vnímáni jako mocní, aniž by reálně disponovali formálními kompetencemi, protože mají neformální autoritu, prestiž nebo symbolický kapitál, což je právě nashromážděné uznání nebo třeba status, který pak lze směňovat za vliv, podporu nebo důvěru v rámci sociálních vztahů.

Ocasio et al. (2020) rozpracovávají koncept tzv. politického kapitálu, který zahrnuje nejen tradiční „tvrdou“ moc (dominance, schopnost prosadit svou vůli silou nebo kontrolou), ale také „měkkou“ moc (prestiž, respekt, znalosti a etický kredit). Tyto dva způsoby dosahování vlivu se mohou v prostředí sportovních organizací prolínat a vytvářet velmi rozmanité mocenské struktury. Často se taky moc rozděluje čistě na formální, vyplývající např. z předpisů nebo hierarchie (Ferkins et al., 2024) a neformální, která může vyplývat právě ze vztahů (Skinner & Stewart, 2017). V praxi je důležité sledovat, jak se jednotlivé druhy moci navzájem prolínají, překrývají a jak působí na vnímání legitimacy rozhodovacích procesů i na stabilitu celé organizace (Fiege & Seltsmann, 2024).

4.1 Dělbba moci ve sportovní governance

Oddělení jednotlivých složek moci představuje v současné sportovní governance základní mechanismus prevence koncentrace moci a střetu zájmů. Podle Krefta (2017) je zásadní rozlišovat mezi regulační/legislativní funkcí (tvorba pravidel a stanov), výkonnou/exekutivní funkcí (výkonné řízení organizace) a funkcí soudní/řešení sporů (a disciplinárních otázek), což odpovídá analogii se státní dělbou moci (viz obrázek 6). V některých případech se taky používá rozdělení moci pouze na politickou (volené funkce) a exekutivní (zaměstnanci a další pracovníci) (Henry & Lee, 2004).

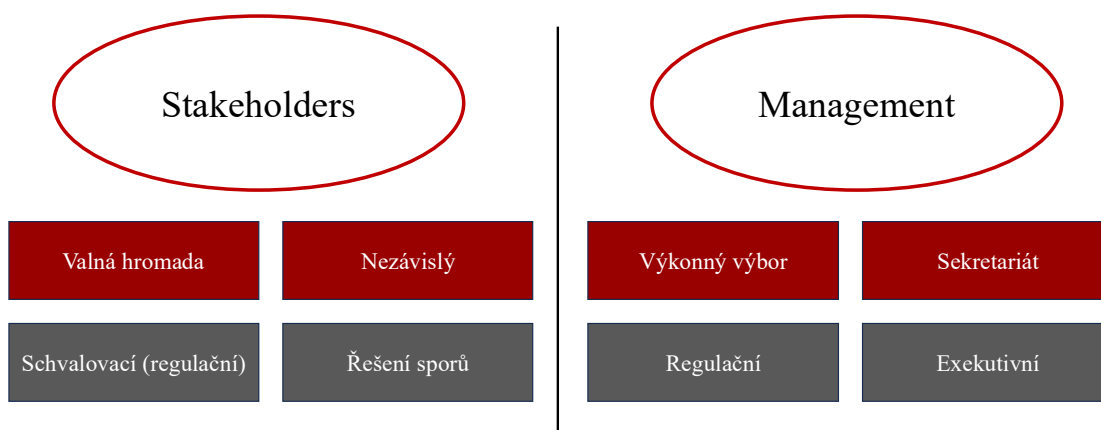
Obrázek 6 - Dělbba moci



Zdroj: Kreft (2018)

Dále mohou být děleny i jednotlivé činnosti mezi oblasti zastávané buď stakeholders nebo managementem, ale taky shareholders (potažmo vlastníky nebo podílníky) a managementem. Záleží, na koho v tomto kontextu nahlížíme jako na shareholders a na koho jako na stakeholders (viz obrázky 7 a 8). Za „vlastníky“ organizace totiž v jistém slova smyslu mohou být považováni členové obecně, členové ve volených funkcích u neziskových organizací, anebo v případě ziskových organizací lidé s majetkovým podílem.

Obrázek 7 - Stakeholders vs management



Zdroj: Kaprálková (2021)

I z rozdělení činností lze ale pozorovat, že žádná skupina nemá kombinovat především exekutivní a politickou moc, jinak dochází k tzv. nekompetentnímu přístupu k vedení (viz obrázek 8).

Obrázek 8 - Přístup k rozhodování

Kompetentní přístup		Nekompetentní přístup	
Shareholders	Management	Shareholders	Management
Monitoring Schvalování	Iniciace, Implementace	Schvalování	Iniciace, Implementace, Monitoring

Zdroj: Král et al. (2012)

Z výše zmíněného tedy vyplývá, že ideálně by jedna funkce nebo pozice neměla slučovat více složek moci, a zároveň by ideálně jedinci v rámci organizace neměli kombinovat více pozic, právě aby tyto složky nekoncentrovali ve svých rukou. Těmito pravidly se řídí i FIFA a UEFA, přičemž ta potom dělení moci doporučuje i svým členským organizacím, mezi které patří i národní svazy jako je FAČR (UEFA 2024b).

Parent et al., (2023) rozvádějí, že oddělení rozhodovacích, výkonných a dozorčích funkcí je vnímáno jako základní pojistka proti zneužívání postavení a klíčový faktor posilující legitimitu i důvěru ve správu organizace. Na příkladu amerických olympijských organizací ukazuje Pielke et al. (2020), že slabé oddělení pravomocí a nedostatečné kontrolní mechanismy vedou k trvalým problémům s transparentností a odpovědností, což má přímý dopad na vnímanou legitimitu rozhodovacích procesů. Kvalitní governance v oblasti sportu závisí nejen na existenci formálních pravidel, ale především na jejich skutečném uplatňování v praxi; právě reálné oddělení moci a participace stakeholders přispívá k prevenci koncentrace moci v rukou úzké skupiny (Anagnostopoulos et al., 2024; Thompson et al., 2023; Wagner et al., 2021). Stenling et al. (2022) z evropského prostředí ilustrují, že i při existenci formálních mechanismů často dochází k praktickému překrývání funkcí, což významně komplikuje efektivní kontrolu a posiluje roli neformálních struktur.

Kdybychom to vzali naopak z pozitivní stránky, Nerets a Līcis (2024) upozorňují, že oddělení mocenských funkcí podporuje rozvoj transparentní, odpovědné a inkluzivní governance, zatímco jejich překrývání může vést k rozvoji klientelistických sítí a k omezení otevřenosti pro nové aktéry. Robertson et al., (2021) ve svém přehledovém článku shrnují, že pro skutečně funkční sportovní governance je klíčové sledovat nejen formální nastavení dělby moci, ale i mechanismy jeho každodenního naplňování a reálnou schopnost bránit koncentraci moci. Praktická aplikace oddělení jednotlivých funkcí a důsledná kontrola těchto principů je základním předpokladem prevence zneužívání moci ve sportovních organizacích (Kreft, 2017).

4.2 Koncentrace moci, překrývání funkcí a vznik elit

Koncentrace moci v rukou jednotlivců nebo úzkých skupin představuje v prostředí sportovní governance jedno z nejzávažnějších rizik pro transparentnost a efektivitu řízení (Nerets a Līcis, 2024). Tento jev se typicky projevuje obsazováním více klíčových funkcí stejnými osobami – například člen výkonného výboru může současně působit ve výboru rozhodčím, disciplinárním, nebo může mít přímé vazby na vlastnické struktury klubů (Doidge, 2018). V českém fotbalovém prostředí je tento jev dlouhodobě dokumentován, a to zejména v případě koncentrace moci související s klíčovými rozhodovacími pravomocemi v rukou stejných osob napříč různými orgány, odděleními a dceřinými společnostmi FAČR (Kaprálková, 2021). Kreft (2017) upozorňuje, že koncentrace moci

zásadně oslabuje vnitřní kontrolní mechanismy, protože ztěžuje identifikaci odpovědnosti za jednotlivá rozhodnutí a zároveň zvyšuje riziko střetu zájmů.

Dočekalová & Švec (2010) v této souvislosti rozlišují mezi legalitou takového uspořádání, kterou často umožňují stanovy, a jeho legitimností – tedy tím, zda členové či veřejnost toto uspořádání vnímají jako spravedlivé a přiměřené. Geeraert (2018b) ve své komparativní studii evropských sportovních svazů konstatuje, že i v západoevropských systémech zůstává koncentrace moci zásadní překážkou pro realizaci principů good governance.

Podle Stenling et al. (2023) sehrávají v procesu koncentrace moci klíčovou roli tzv. gatekeepers – tedy nominační výbory, předsedové či skupiny, které mají rozhodující vliv na obsazení vedoucích pozic v organizaci. Tito aktéři často nepracují pouze podle formálních pravidel, ale opírají se o neformální aliance, sítě a loajality (Stenling et al., 2023). Právě tento mechanismus je v odborné literatuře popisován jako významný zdroj odolnosti elitních skupin vůči změně, protože umožňuje dlouhodobé uchování rozhodovací pravomoci navzdory tlaku na transparentnost a demokratické procesy (Thompson & Parent, 2022).

Soebbing et al. (2015) potvrzují, že koncentrace moci v rukou úzké elity je udržitelná i díky síle neformálních aliancí a propojení napříč různými úrovněmi řízení, přičemž tyto sítě často přežívají i formální organizační změny. De Bock et al. (2021) na základě institucionální teorie připomínají, že koncentrace moci může být institucionalizována natolik, že ji posilují i vnitřní hodnoty, tradice a dlouhodobě nastavené rozhodovací procesy v dané federaci.

Nerets & Līcis (2024) a Doidge (2018) potvrzují, že koncentrace moci v rukou úzké elity je udržitelná díky síle neformálních aliancí a propojení napříč různými úrovněmi řízení, přičemž tyto sítě často přežívají i formální organizační změny. Překonání těchto struktur je možné pouze prostřednictvím kombinace vnějších tlaků (např. požadavky stakeholders nové regulace), vnitřních reforem a dlouhodobého posilování transparentnosti a participace v rámci organizace (Stenling et al., 2022).

V českém prostředí je problém koncentrace moci často spojen i s historickým vývojem, kdy dochází k dlouhodobému obsazování klíčových funkcí těmi samými osobami, což je

dáno nejen pravidly, ale i kulturními zvyklostmi a nízkou mírou rotace na vedoucích pozicích (Kaprálková, 2021; Numerato & Baglioni, 2012).

4.3 Druhy moci a jejich dopady na sportovní organizace

Ve sportovní governance hraje vedle formální moci zásadní roli také moc síťová, symbolická a neformální, které jsou založeny na vztazích apod., a jsou mnohdy ještě efektivnější než moc vyplývající z oficiálních struktur (Grix, 2010). Brass (1984) upozorňuje, že síťová moc je spojena s postavením jednotlivce v rámci organizačních i neformálních vztahů, což mu umožňuje ovlivňovat proudění informací a získávat přístup ke klíčovým zdrojům.

Cenk Sozen (2012) navíc zdůrazňuje, že schopnost vytvářet a udržovat strategické aliance v rámci organizace nebo mezi organizacemi je důležitým nástrojem ovlivňování rozhodovacích procesů. Cialdini & Goldstein (2004) rozvíjejí nad rámec zmíněného koncept reputačního kapitálu a síly neformálních vazeb, které umožňují jednotlivcům uplatňovat vliv i bez formálního postavení. Navíc mohou jedinci i skupiny lidí přistoupit k uplatňování moci v zásadě dvojím způsobem, buď příslibem odměny, nebo pohrůzkou trestu. Z toho pak vyplývá moc odměňující nebo donucovací (Skinner & Stewart (2017). Základní druhy moci jsou shrnuty v tabulce 5.

Tabulka 5 - Druhy moci

Druh moci	Stručný popis	Citace	APA zdroj
Odměňující/Donucovací	Schopnost ovlivňovat chování pomocí odměn nebo trestů.	„Reward and coercive power in organizations“	Grix (2010); Skinner & Stewart (2017)
Reputační	Moc vycházející z prestiže, uznání nebo důvěry.	„Power based on reputation and trust“	Cialdini & Goldstein (2004); O’Boyle & Shilbury (2016)

Zdroj: vlastní zpracování

V praxi sportovních organizací má síťová moc mnoho podob, například v podobě neformálních skupin, koalic, ale i dlouhodobých vztahů, které často překračují rámec jednoho funkčního období nebo jedné organizační úrovně (Skinner & Stewart, 2017). Stenling et al. (2022) konstatují, že formální struktury jsou často „obaleny“ vrstvou

neformálních vztahů, které mají velký vliv na skutečné rozhodování a distribuci zdrojů. Adriaanse & Schofield (2014) navíc upozorňují, že síťová a symbolická moc v sobě často skrývá hluboce zakořeněné genderové stereotypy a kulturní očekávání. Typy moci je možné vidět v tabulce 6.

Tabulka 6 - Typy moci

Druh moci	Stručný popis	Základní citace
Formální moc	Vyplývá z oficiální pozice, mandátu či pravomocí ve struktuře organizace.	„Power vested in formal positions within the hierarchy“
Neformální moc	Vychází z osobních vazeb, reputace, zkušeností, charismatu nebo znalostí.	„Influence derived from informal relationships and expertise“
Síťová moc	Souvisí s postavením v organizačních a neformálních sítích, propojení, aliancemi.	„Network position enables control of information and resources“
Symbolická moc	Založena na schopnosti ovlivňovat normy, hodnoty, smysl či symboliku (diskurzy).	„Symbolic power legitimizes hierarchies and roles“
Legální moc	Moc uznaná právem nebo oficiálními pravidly (statutární, zákonná).	„Legal power is based on formal rules and statutes“
Legitimní moc	Moc vnímaná jako oprávněná, spravedlivá, přijímaná členy organizace či veřejností.	„Legitimacy is conferred by perceived fairness or acceptance“

Zdroj: vlastní zpracování, inspirováno – Skinner & Stewart (2017) a Grix (2010)

Z genderové perspektivy je symbolická moc zvláště důležitá, protože slouží k legitimizaci tradičních mocenských hierarchií a reprodukci „přirozeného“ postavení různých skupin (Knoppers et al., 2021). Dále ukazují, že sportovní organizace často nevědomě podporují třeba exkluzi žen a minoritních skupin skrze normy, jazyk a symbolické rituály, které určují, kdo je vnímán jako legitimní součást vedení. Wagner et al. (2021) poukazuje na to, že symbolická moc je často spojena s autoritou, která není explicitně vyjádřena v pravidlech, ale je sdílena prostřednictvím kulturních praktik, dlouhodobé přítomnosti v prostředí nebo prestiže.

Síťová moc a symbolické formy autority tak v praxi zajišťují stabilitu tradičních uspořádání, a zároveň komplikují implementaci reforem nebo inkluzivnějších modelů vedení (Smith & Green, 2020). Spaaij et al. (2018) ukazují, že odpor vůči změnám je často zakořeněn právě v síti neformálních vztahů a symbolických hodnot, které posilují „setrvačnost“ tradičních mocenských struktur. Nerets & Līcis (2024) uzavírají, že pouze komplexní přístup zahrnující i transformaci neformálních mocenských konfigurací může vést k opravdové změně směrem k otevřenější a inkluzivnější governance.

4.4 Střet zájmů v kontextu sportovních organizací

Střet zájmů (conflict of interest) je jedním z nejzásadnějších rizik pro legitimitu, transparentnost a efektivitu správy různých sportovních organizací (UNODC, 2022). Jedná se o situaci, kdy jsou soukromé, osobní nebo profesní zájmy jednotlivce či skupiny v rozporu se zájmy sportovní organizace nebo celého sportovního odvětví, přičemž tento rozpor může ovlivnit rozhodování nebo chování dotčených osob (Chappelet, 2016). Definice střetu zájmů se v literatuře často liší v závislosti na kulturním, právním a institucionálním kontextu, avšak obecně platí, že už samotný vznik potenciálního střetu zájmů představuje problém, a to bez ohledu na to, zda došlo k faktickému zneužití postavení (Transparency International, 2016).

Mezinárodní standardy good governance (např. i FIFA a UEFA) považují prevenci a řešení střetu zájmů za klíčovou součást integrity sportu. Jak uvádí Sherry et al. (2007), většina moderních kodexů vyžaduje jasná pravidla pro identifikaci, oznámení a řešení střetů zájmů, včetně povinnosti se zdržet rozhodování v relevantních případech a evidence veškerých relevantních vztahů. Právě transparentnost všech těchto procesů je pak opět zásadní pro důvěru veřejnosti i vnitřních stakeholders (Pielke et al, 2020).

Empirické studie a reporty ukazují, že střet zájmů se v evropských sportovních organizacích nejčastěji projevuje kumulací funkcí (například současné působení ve vedení svazu a vlastnické pozici v klubu), rodinnými nebo osobními vazbami, obchodními zájmy v souvisejících firmách, nebo přímou politickou angažovaností aktérů (UNODC, 2022). Tyto praktiky jsou časté zejména ve střední a východní Evropě, kde slabé kontrolní mechanismy a kultura „loajality“ často oslabují efektivní řešení střetů zájmů (Clausen et al., 2018; Meier & García, 2021).

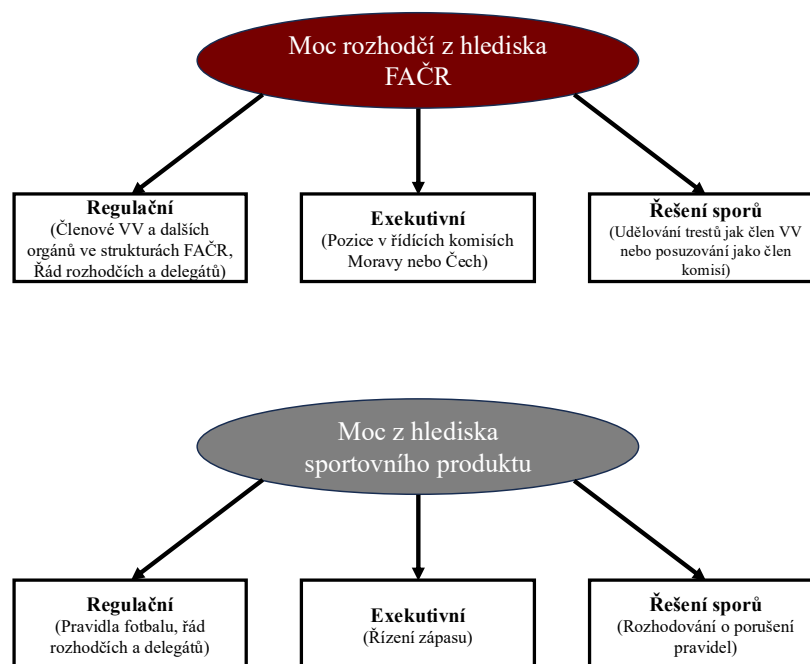
Systémy řešení střetu zájmů se liší podle typu organizace i geografické polohy. Například v britských a skandinávských sportovních svazech jsou standardem povinná prohlášení o střetu zájmů, veřejné seznamy a nezávislé kontrolní komise, zatímco ve většině organizací v postkomunistických zemích je kontrola často spíše formální a sankce za porušení bývají neefektivní (Parent & Hoye, 2018; Chappelet & Mrkonjic, 2019). Jak upozorňují Sherry et al., (2007), účinné předcházení a řešení střetu zájmů vyžaduje nejen formální kodexy, ale i institucionální kulturu, která umožňuje bezpečné a včasné přiznání konfliktu bez obav z následků.

Z pohledu implementace je klíčové, aby byli členové řídicích orgánů i zaměstnanci pravidelně školeni, jak střet zájmů rozpoznat, jak jej oznámit a jak se vyvarovat rozhodování ve vlastní věci (Chappelet & Mrkonjic, 2019). Důležité je také zajištění ochrany whistleblowerů a existence nezávislého vyšetřovacího mechanismu (Council of Europe, 2014). Takové systémy jsou v českém sportovním prostředí některé organizace taky povinné zavádět, kvůli poměrně novému Zákonu o ochraně oznamovatelů č. 171/2023 Sb.

Obecně je český kontext typický tím, že střet zájmů je často vnímán pouze jako právní problém, nikoliv jako etické nebo organizační riziko (Kaprálková, 2021). To vede k podceňování preventivních opatření a ke snaze řešit konflikty až v situaci, kdy už došlo k poškození důvěry či veřejného zájmu. Včasná identifikace, školení a otevřená komunikace o střetu zájmů jsou zásadní pro posílení legitimacy a efektivity governance (Chappelet & Mrkonjić, 2019).

Z hlediska prevence střetu zájmů je tedy efektivní nejen jasná úprava ve stanovách či interních kodexech, ale i existence nezávislého orgánu (například etické komise), který může řešit sporné situace, poskytovat metodickou podporu a vyhodnocovat dopady střetů zájmů na vnitřní fungování organizace (Parent & Hoye, 2018; Meier & García, 2022). Právě kombinace právních, procedurálních a kulturních nástrojů je v literatuře označována za nejlepší cestu k omezení dopadů střetu zájmů na správu sportu.

Obrázek 9 - Složky moci – rozhodčí



Zdroj: Kaprálková (2021)

V českém kontextu jsou z hlediska koncentrace moci vedle jedinců, kteří byli spojeni se skandály s přesahem do trestně-právní roviny, nejdiskutovanější skupinou rozhodčí (viz obrázek 9). Problematika jejich zapojení do rozhodovacích procesů ve strukturách české fotbalové governance spočívá primárně v tom, že může dojít ke stavu, kdy mají všechny tři složky moci jak nad samotným produktem – tedy utkáním, tak ve strukturách FAČR. Tento jev je historicky potvrzený i v té rovině, kdy bývalí rozhodčí zachovávali vztahy s aktivními rozhodčími a tvořili v tomto ohledu soudržnou skupinu, která ovládala většinu fungování celé organizace (Kaprálková, 2021). Na nižších úrovních governance může být jev koncentrace moci ještě větší, přičemž se často argumentuje tím, že by danou činnost nikdo jiný vykonávat nechtěl.

4.5 Klientelismus, neformální výměna zdrojů a odolnost vůči změnám

Klientelismus představuje specifickou formu neformální moci, kdy vlivní aktéři získávají a udržují loajalitu ostatních prostřednictvím přidělování výhod, pracovních míst nebo privilegovaného přístupu ke zdrojům (Yıldırım & Kitschelt, 2020). V prostředí fotbalových organizací lze nalézt jak mikro-klientelistické vazby, tedy například mezi jednotlivými kluby a regionálními funkcionáři, tak makro-klientelistické struktury, které propojují národní svazy s politickými aktéry (Doidge, 2018). Tento jev je patrný napříč evropskými sportovními svazy a často přežívá i formální organizační změny, právě díky

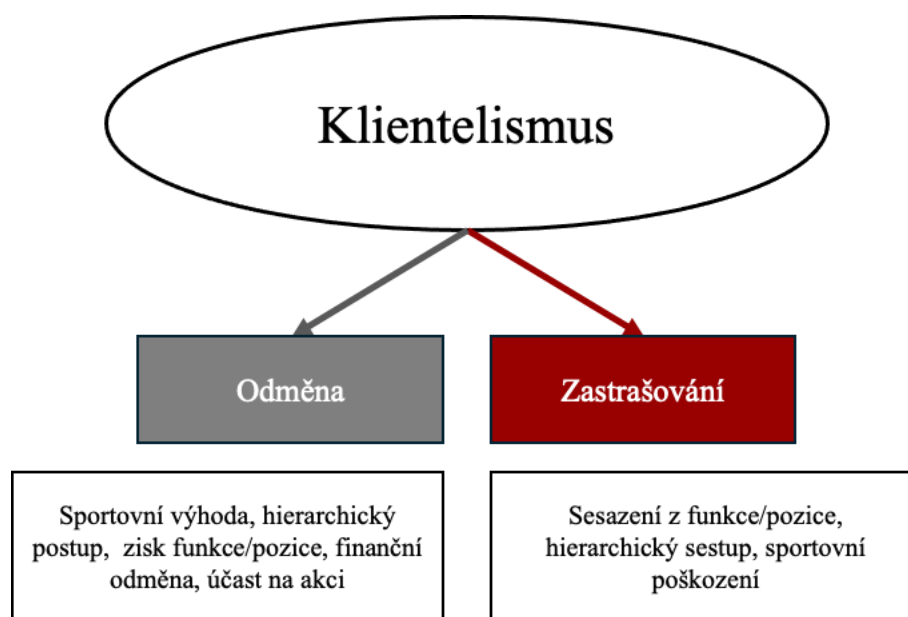
zakořenění v neformálních vztazích (Kreft, 2017). Taktéž De Bock et al. (2023) upozorňují, že klientelistické vztahy a koncentrace moci bývají často institucionalizovány prostřednictvím vnitřních norem, hodnot a dlouhodobých tradic, což zásadně přispívá k jejich odolnosti vůči změnám a reformám. Soebbing et al. (2015) ukazují, že klientelistické sítě mohou přežívat i přes zavádění nových pravidel, protože se opírají o neformální aliance a reciprocitu, která je obtížně postihnutelná formálními mechanismy.

Klientelistické vztahy zpravidla oslabují meritokratické principy a podporují obcházení oficiálních procesů, což má za následek vytváření „dluhových vztahů“, které snižují ochotu ke změně a posilují odpor vůči otevřenější a transparentnější správě (Yıldırım & Kitschelt, 2020). Nerets & Līcis (2024) upozorňují, že v evropském sportovním prostředí existují stále rozvinuté sítě klientelistických vazeb, jež komplikují implementaci reform a narušují otevřenou soutěž o vedoucí pozice.

Amis et al., (2004) konstatují, že odolnost vůči změnám je často zakořeněna v existenci pevných sítí a symbolických hodnot, které podporují stabilitu tradičních mocenských konfigurací a brání prosazování inovací či větší diverzity v rozhodovacích procesech. Spaaij et al. (2018) dodávají, že tyto vazby často fungují jako „neviditelná ruka“, která řídí chování organizace navzdory formálním proklamacím o změně.

V českém fotbalovém prostředí vznikaly klientelistické sítě dlouhodobě především z důvodu vnějšího a vnitřního klientelismu (podle Doige, 2018 – mikro a makro klientelismu). Kdy se vnější soustředí na udržování vztahů směrem ke státním institucím tak, aby zvýhodnil danou organizaci, jejíž zájmy zastupuje, případně se sám obohatil na úkor jiných organizací nebo jedinců. Vnitřní klientelismus má pak často jádro v udržení pozice, nebo získání vyšší hierarchické pozice, popř. finanční odměny, nebo může fungovat na udržování hierarchické pozice ve struktuře na základě zastrašování (Kaprálková, 2021 – viz obrázek 10)

Obrázek 10 - Mechanismy klientelismu



Zdroj: Kaprálková (2021)

Hicken (2011) akcentuje v rámci popisování různých kontextů klientelismu potlačování demokratických principů a vznik demokratického deficitu, který by tedy měl být následně pozorovatelný v daných strukturách

4.6 Demokratický deficit, oligarchizace a krize zastupitelských principů

Demokratický deficit ve sportovní governance označuje stav, kdy jsou sice formálně zavedené alespoň nějaké demokratické struktury a procedury, avšak ve skutečnosti je přístup k rozhodování omezen na úzkou skupinu aktérů s privilegovaným postavením (Enjolras & Waldahl, 2010). Řada sportovních federací trpí omezenou participací členů a stakeholders, protože rozhodovací procesy bývají netransparentní a předem ovlivněné uzavřenými koalicemi (Geeraert et al., 2014; Lefebvre et al., 2023).

Elliott (2016) říká, že tento deficit je typický zejména pro organizace s výraznou koncentrací moci, kde je demokratický aparát spíše formální než reálně funkční. Zeimers et al. (2020) upozorňují, že v mnoha sportovních federacích zůstává participace členů na rozhodovacích procesech omezená a transparentnost řízení je často nedostatečná, což může negativně ovlivnit implementaci zásad odpovědného řízení i důvěru stakeholders.

Lehtonen et al. (2021) ukazují, že nedostatečná participace a zastoupení různých skupin ve vedení sportovních organizací vede k poklesu důvěry členů i veřejnosti v legitimitu

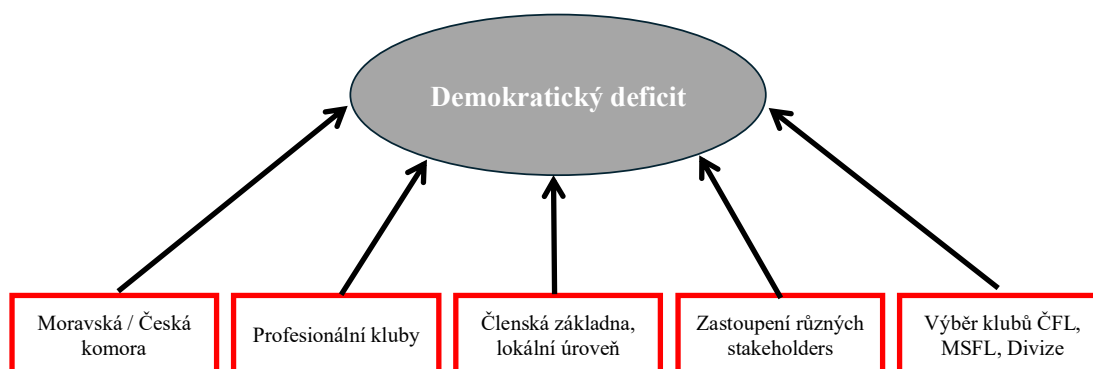
rozhodování. Skutečná demokratizace governance je možná pouze za podmínky otevřenosti rozhodovacích procesů a zahrnutí širšího spektra stakeholders do debaty i implementace klíčových změn (Thibault et al., 2010).

Transparentnost a otevřená komunikace patří mezi hlavní faktory obnovy důvěry mezi členy svazů; pouze pokud mají aktéři možnost ověřit rozhodovací procesy, lze omezit oligarchické tendence a zvýšit legitimitu vedení (Charway & Houlihan, 2020). Butterworth (2020) upozorňuje, že i tam, kde je formální struktura otevřená volbám, může docházet k manipulaci s volebními procesy prostřednictvím neformálních dohod a klientelistických sítí.

Wagner et al. (2021) ukazují, že rozpad zastupitelských principů, včetně vlády úředníků, kteří nejsou voleni a jejich nakloněnost miliardářům a velkým investorům, je patrný i v důsledku dlouhodobé absence reálné odpovědnosti vůči členské základně a veřejnosti. Tento trend je podle Parent & Hoyer (2018) globálně akcelerován narůstající komplexitou organizací a profesionalizací vedení, což může dále prohlubovat propast mezi elitami a běžnými členy (taktéž zmiňují např. Thompson et al. 2023). Stenling et al. (2022) ilustrují, že dlouhodobý demokratický deficit má závažné důsledky pro schopnost organizací reagovat na nové požadavky společnosti, zejména v oblasti etiky, diverzity a udržitelnosti.

V českém fotbalovém prostředí docházelo historicky k deficitu primárně v rámci způsobů, jakými jsou voleni zástupci valné hromady FAČR, což v sobě nese i problémy na nižších úrovních governance. Problematické je z hlediska demokratických principů, zapojení stakeholders a prevence koncentrace moci třeba rozdělení na Moravskou a Českou komoru, problematika volebního práva pro profesionální hráče a další stakeholders a klíč výběru delegátů na úrovni 3. a 4. nejvyšších soutěží (Kaprálková, 2021 – viz obrázek 11).

Obrázek 11 - Demokratický deficit v rámci FAČR



Zdroj: Kaprálková (2021)

Celkově lze shrnout, že koncentrace moci působí jako zásadní bariéra inovací, adaptace a otevřenosti ve sportovních organizacích, což je dále umocněno historickými, kulturními i institucionálními faktory (Fahlén & Stenling, 2018; Spaaij et al., 2018). Výzkum Nerets & Līcis (2024) potvrzuje, že bez reálného posílení účasti stakeholders na správě není možné dosáhnout dlouhodobě odpovědné a inkluzivní governance.

5 Lidský faktor jako součást governance

Lidský faktor hraje v governance sportovních organizací zcela zásadní roli, protože každé formální pravidlo, struktura nebo strategie se vždy realizuje prostřednictvím konkrétních lidí – jejich rozhodnutí, hodnot, motivace a schopností (Doherty et al., 2009). Efektivita sportovních organizací je tak vždy výsledkem interakce mezi institucionálními pravidly a každodenním jednáním aktérů, kteří organizaci tvoří (Bapir, 2024; Dajnoki et al., 2018). Kvalita leadershipu, otevřenost kultury, systém výběru, rozvoje i hodnocení pracovníků mají přímý dopad na transparentnost, odpovědnost, participaci a etické chování ve sportovních institucích (Burke & Cooper, 2012).

Zahraniční výzkumy zdůrazňují, že governance a řízení lidských zdrojů (HRM) jsou propojené oblasti, které se navzájem podmiňují a posilují (Weerakoon, 2016). Organizace jsou prostředím, kde se různé formy kapitálu – ekonomického, sociálního, kulturního, symbolického a institucionálního – neustále přetvářejí v moc a ovlivňují rozhodovací procesy, vztahy a organizační výsledky. To, jak jsou tyto zdroje moci distribuovány a aktivovány, závisí také na nastavení procesů v oblasti řízení lidských zdrojů, jež může posílit nebo naopak oslabit mocenskou rovnováhu v organizaci (Ocasio et al., 2020).

Lidský kapitál v prostředí sportovních organizací označuje souhrn znalostí, dovedností a schopností jednotlivců, které mohou být prostřednictvím HRM rozvíjeny a využívány pro zvyšování výkonnosti organizace (Weight et al., 2021). Sociální kapitál pak představuje hodnotu vyplývající ze sítě vztahů, důvěry a spolupráce, které usnadňují sdílení informací a podporují efektivní kolektivní činnost (Bapir, 2024). V českém kontextu zdůrazňují Numerato & Baglioni (2012) tzv. temnou stranu lidského kapitálu, kdy může docházet k opomíjení lidského kapitálu, tedy např. dovedností a znalostí, a upřednostňování sociálních vazeb a loajality, což může následně vést k přebírání negativních jevů z jiných oblastí společnosti, nebo např. ničit a nerozvíjet pozitivní hodnoty, které by v sobě sport měl soustřeďovat.

Jednotlivci ve sportovních organizacích mohou uplatňovat symbolickou moc, která vychází ze symbolického kapitálu, když využívají svou prestiž, předchozí úspěchy nebo vnímanou legitimitu (Skinner & Stewart, 2017). Kulturní kapitál ve sportu představuje souhrn znalostí, dovedností, postojů, hodnot a kulturních kompetencí, které jedinec získává v průběhu života a které jsou ve sportovním prostředí společensky ceněné (Smith et al., 2019). Ve sportovních organizacích se projevuje například jako schopnost osvojit

si a uplatňovat normy a zvyklosti daného prostředí, jazykovou a sociální kompetenci, vzdělání nebo sdílení hodnot podporovaných organizací. Institucionální kapitál lze chápat jako souhrn legitimacy, reputace a uznání, které sportovní organizace získává v očích stakeholders i širší veřejnosti, přičemž tento nehmotný zdroj jí umožňuje snazší přístup ke zdrojům, posiluje její pozici v síti partnerů a napomáhá zvládat změny a krizové situace (Winand & Anagnostopoulos, 2017). Popis různých druhů kapitálu je shrnutý v tabulce 7.

Tabulka 7 - Druhy kapitálu

Termín	Charakteristika	Zdroje
Lidský faktor / HRM	Realizace governance skrze konkrétní lidi; propojení governance a HRM; dopad na transparentnost, odpovědnost, participaci, etiku.	Taylor et al. (2008); Weerakoon (2016); Burke & Cooper (2022)
Lidský kapitál	Znalosti, dovednosti a schopnosti jednotlivců rozvíjené HRM za účelem zvýšení výkonnosti organizace.	Weight et al. (2021)
Sociální kapitál	Síť vztahů, důvěry a spolupráce; umožňuje sdílení informací a podporuje kolektivní činnost.	Bapir (2025); Numerato & Baglioni (2012)
Symbolický kapitál	Prestiž, úspěchy a legitimita, která může být uplatněna jako mocenský nástroj.	Skinner & Stewart (2017)
Kulturní kapitál	Znalosti, hodnoty a kompetence, které jedinec získává a které jsou sportovně a organizačně ceněné.	Smith et al. (2019)
Institucionální kapitál	Legitimita, reputace a uznání organizace; usnadňuje přístup ke zdrojům a zvládání změn.	Winand & Anagnostopoulos (2017)

Zdroj: vlastní zpracování

Specifika střední a východní Evropy v oblasti lidského faktoru jsou určována nejen historickými a kulturními tradicemi, ale i přetrvávajícími neformálními strukturami, tendencí k protekcionismu a nízkou transparentností výběrových procesů (Fahlén & Stenling, 2018). V českém prostředí se navíc projevuje i „rodinné stříbro“ v klíčových funkcích, slabá profesionalizace HRM (Kaprálková, 2021) a časté využívání švarcsystému (Řehounek, 2023) (viz kapitola 5.2). Lidský faktor je nejen nástrojem realizace governance, ale také klíčovým prostorem, v němž dochází k reprodukci nebo naopak prevenci mocenských nerovnováh a střetů zájmů, přičemž právě každodenní interakce a osobní vazby aktérů formují charakter a stabilitu sportovní správy.

5.1 Management lidských zdrojů

Management lidských zdrojů (HRM) ve sportu není pouze technickou disciplínou, ale klíčovým nástrojem naplňování hodnot a principů governance na všech úrovních organizace (Taylor et al., 2024). Kvalitní HRM systémy určují, jak transparentně a spravedlivě probíhá výběr, rozvoj a hodnocení pracovníků, jaká je kultura zpětné vazby, jak se nastavují etické standardy a jak je podporováno vzdělávání a wellbeing (Weerakoon, 2016).

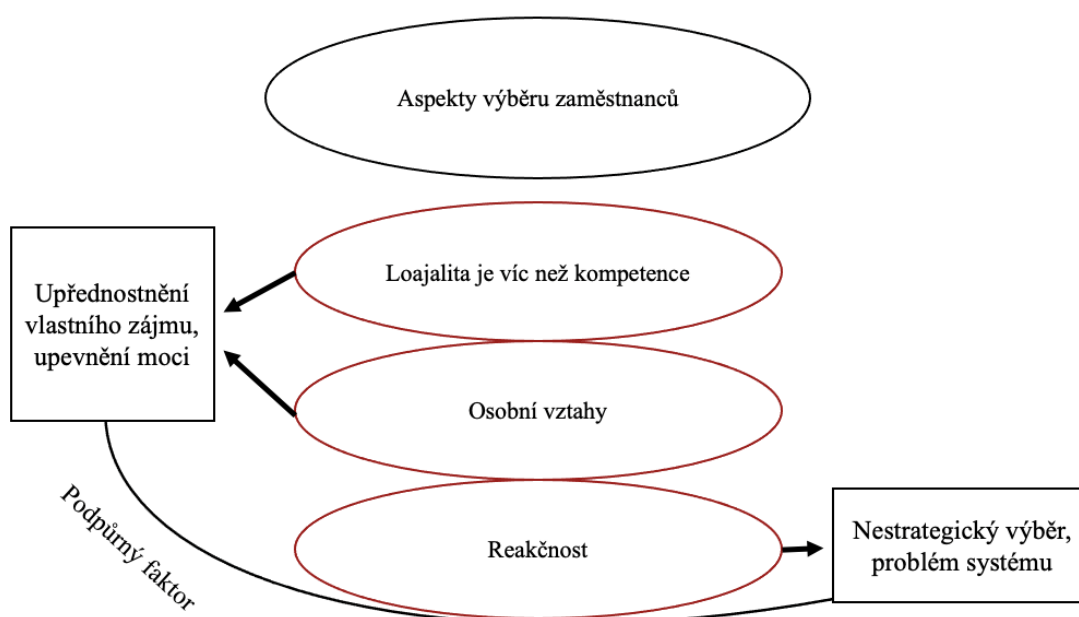
Moderní přístup ke sportovnímu HRM proto zdůrazňuje potřebu strategického řízení lidí, a to napříč všemi profesními rolemi – od administrativy, trenérů a hráčů až po dobrovolníky a volené funkcionáře (Sotiriadou et al., 2025). Weight et al. (2021) konstatují, že právě rozmanitost (nejen) pracovních vztahů a rolí přináší výzvy pro jednotné uplatnění principů governance: různé skupiny mají rozdílnou úroveň odpovědnosti, loajality a možnosti participace. Taylor & McGraw (2006) říkají, že HRM je efektivní jen tehdy, pokud bere v úvahu specifické potřeby, motivaci a profesní identitu jednotlivých aktérů.

Moderní trendy v HRM i governance zdůrazňují nutnost jasné identifikace a definice rolí, transparentní komunikace odpovědností a nastavení pravidel pro přechody mezi rolemi, např. při volbách nebo změnách ve struktuře organizace (Shilbury & Ferkins, 2011). Přičemž základním předpokladem toho, že je systém HRM dobře připraven na změny je strategický přístup, který zahrnuje analýzu pozic, vznik kompetenčních profilů a jasné definovaných pravomocí, dobře nastavené postupy a cíle v oblasti HRM, týkající se výběrových řízení, péče o pracovníky nebo odměňování, a zároveň neustálý proces zpětné vazby, která je následně zapracována (Armstrong, 2016). Jen tak lze předejít střetům zájmů, neefektivnímu řízení a nejasnostem v očekáváních jednotlivých aktérů (Dajnoki et al, 2018).

Z hlediska českého fotbalového prostředí je stěžejním procesem výběr zaměstnanců a dalších lidí vstupujících do organizace, protože právě zde docházelo dlouhodobě k upevňování mocenských vztahů prostřednictvím toho, že nebyly jasné nastavené kompetenční profily a výběr probíhal spíše na základě vztahů než na základě relevantní schopností a dalších faktorů (viz obrázek 12). K tomu přispívala i reakčnost a nedostatek strategického a koncepčního přístupu k lidskému faktoru, případně nedostatečné personální kapacity, které by tyto činnosti zastřešovaly. Celý systém funguje pak na bázi

propojování různých složek moci, které mohou dále ovlivňovat výběr lidí a udržování mocenských vztahů (Kaprálková, 2021)

Obrázek 12 - Aspekty výběru zaměstnanců



Zdroj: Kaprálková (2021)

Dalším specifickým českého kontextu je v oblasti HRM navíc i odměňování, které není dáno jen odměňováním v neziskových organizacích, ale je často realizováno prostřednictvím neformálních a neprůhledných systémů, které postrádají jasná pravidla a konzistentní uplatňování, což vede k vnímání nespravedlnosti. Zaměstnanci zároveň často postrádají dostatek informací o tom, jak jsou mzdy stanovovány a jak se jejich odměna srovnává s ostatními, což oslabuje důvěru a může zvyšovat nespokojenost, přičemž navíc mzdová rozhodnutí bývají navíc ovlivňována osobními vztahy a subjektivním uvážení nadřazených spíše než objektivními kritérii výkonu (Král & Kubišová, 2021). Přetrvává i nízká ochota organizací k větší transparentnosti z obavy před závistí či konflikty mezi zaměstnanci což však může mít negativní dopad na důvěru vůči vedení i celkovou motivaci a angažovanost pracovníků (Král & Kubišová, 2021).

Souhrnně by tedy HRM neměl být oddělený od governance, protože je jedním z hlavních mechanismů, jak ve sportovních organizacích realizovat participaci, diverzitu, ochranu slabších a dlouhodobou udržitelnost rozvoje lidského kapitálu, přičemž správné nastavení procesů může zároveň předcházet výše popsaným jevům.

5.2 Typologie aktérů

Vzhledem k tomu, že sportovní organizace jsou charakteristické výraznou heterogenitou aktérů, kteří se podílejí na jejich chodu, rozhodování i výkonu samotných činností v rámci každodenního fungování (Bapir, 2024), je třeba někdy nahlížet na HRM a jeho aktéry z více perspektiv. Zásadní rozdíly mezi aktéry existují jak ve formální vazbě k organizaci, tak v profesní roli, odpovědnosti i míře participace na governance (Dajnoki et al., 2018). Typologie je v některých případech založena na pracovním vztahu (placený nebo neplacený), profesní roli (manažerská, odborná, dobrovolnická), hierarchickém postavení (vyšší, střední, nižší) a míře vlivu (rozhodovací pravomoc, poradní, podpůrná) (Weight et al. 2021), přičemž každý z nich má odlišné odpovědnosti a pravomoci.

Podle Krále (2014) je možné sportovní aktéry třídit podle postavení ve struktuře sportovního svazu, přičemž klíčové je rozlišit členy valné hromady (jako nejvyššího orgánu), členy výkonných orgánů (např. výkonný výbor, představenstvo), členy odborných komisí a řadové členy svazu. Další skupinou jsou zaměstnanci svazu a jeho regionálních či místních organizačních jednotek (Král, 2013). Z hlediska profesní role je možné rozlišovat zejména manažery a administrativní pracovníky, trenéry a sportovní experty, hráče, dobrovolníky, volené funkcionáře a externí specialisty (Burke & Cooper, 2012).

Každá z těchto skupin přináší specifický soubor dovedností, očekávání a možností, jak ovlivňovat chod organizace (Weerakoon, 2016). Např. dobrovolníci často vykonávají klíčové operativní činnosti, ale nemají přímý vliv na strategická rozhodnutí (Bapir, 2024). Naopak volení funkcionáři či členové výkonných orgánů mají rozhodovací pravomoci, ale jejich angažovanost bývá limitovaná funkčním obdobím či mírou profesní odbornosti (Král, 2014). Zatímco výkonný management pracuje v organizaci denně, členové dozorčích či etických komisí často pouze docházejí na zasedání nebo vykonávají činnost externě.

Podle formální vazby k organizaci a jejího vzniku můžeme potom aktéry v českém kontextu dělit vedle těch placených a neplacených i podle toho, jestli byli jmenováni, zvoleni nebo vybráni. Takový vztah může fungovat na bázi zaměstnanecké nebo jiné pracovně-právní (Zákon č. 262/2006 Sb.) smlouvy (např. dohoda o provedení práce nebo pracovní činnosti), na základě smlouvy o výkonu funkce, nebo nějaké inominátní smlouvy, kterými jsou zastřešeny třeba vztahy s osobami samostatně výdělečně činnými

(OSVČ), přičemž ty vyplývají jen z občanského zákoníku (č. 89/2012 Sb.). Případně nemusí být daný vztah vůbec smluvně zastřešený. V případě dobrovolníků mohou být smlouvy uzavřeny na základě zákona č. 198/2002 o dobrovolnické službě, ale tento druh smlouvy vyžaduje akreditaci, proto je ve sportu častější opět i v tomto ohledu smlouva inominátní.

V českém sportovním prostředí vzniká často problém ve chvíli, kdy se k OSVČ, nebo v některých případech i k dobrovolníkům, přistupuje stejně jako by se jednalo o zaměstnance, přičemž ale organizace neodvádí pojistné a neposkytuje danému jedinci zaměstnanecká práva – v takovém případě se jedné o tzv. švarcsystém (Řehounek, 2023). To přináší komplikace z hlediska ochrany pracovních práv, fluktuace i loajality ke klubu či svazu (Různar, 2021). Za normálních okolností jsou také zaměstnanci vnitřními stakeholders, ale OSVČ se považují spíše za dodavatele, což také dál komplikuje jednoznačné zařazení těchto osob jako vnitřních nebo vnějších stakeholders.

Důležitým aspektem je i míra a forma vlivu na rozhodovací procesy. Ke zkreslení rozhodovacích procesů dochází zejména v případě, kdy dochází ke kumulaci funkcí, překrývání rolí a koncentraci neformálního vlivu mimo oficiální strukturu governance, což je v českém fotbalovém prostředí stále do jisté míry poměrně častý jev (Kaprálková, 2021; 2025). Pokud jde o důvod prolínání rolí, je to zpravidla tím, že členové orgánů nebo komisi často zároveň zastávají zaměstnanecké či jiné smluvní pozice, což rozostřuje hranici mezi volenými zástupci a zaměstnanci, přičemž rozhodovací procesy se tak v praxi účastní nejen volené či jmenované osoby, ale také zaměstnanci, OSVČ a externí specialisté. Tím se pak automaticky stírá i formální hranice mezi HRM a governance.

5.3 Dobrovolnictví a profesionalizace ve sportovních organizacích

Základní kámen fungování sportovních organizací v Evropě i v České republice tvoří historicky dobrovolnictví, přičemž v mnoha svazech a klubech stále zajišťují dobrovolníci většinu každodenních i řídicích činností (Pecinová, 2021). Zároveň však roste dlouhodobě tlak na profesionalizaci různých procesů a zavádění moderních strategií, což vyplývá jak z komplexnosti sportovního prostředí, tak z rostoucích požadavků na efektivitu a odpovědnost (Taylor et al., 2008).

Ve sportovním prostředí tak často vzniká dvojí pojetí dobrovolnictví, protože v jednom případě jde o klasické dobrovolníky zajišťující operativní činnost třeba v klubech nebo

v rámci sportovních akcí (Nichols et al., 2019; Pecinová, 2021), a ve druhém případě jde o dobrovolnou složku governance sportovních organizací, což byly historicky hlavně volené funkce (Kikulis, 2000). Podstatné je v tomto kontextu vnímat, že zatímco v jednom případě se jedná o pracovníky, kteří pouze zajišťují operativní činnost, v druhém případě se může jednat o nejvyšší nebo velmi významné představitele governance s velkou rozhodovací pravomocí. Spojuje je pouze to, že za svou činnost nepobírají odměnu.

I proto, že požadavky na transparentnost a odpovědnost sportovních organizací se zvyšují (Král & Cuskelly, 2018), nejde udržovat některé stěžejní role na dobrovolné bázi (Burke & Cooper, 2012). Zavádět větší míru profesionalizace je tedy nezbytné a zahrnuje v sobě mimo jiné přijetí podnikatelských principů, najímání kvalifikovaného personálu, posílení odpovědnosti a strategické plánování (Shilbury & Ferkins, 2011). Prvním stupněm profesionalizace byl ve většině sportovních organizací management tvořený zaměstnanci, přičemž volené funkce jsou v mnohých případech stále dobrovolné (Kikulis, 2000) a zajišťují koncepční nastavení a politickou stránku, přičemž management zajišťuje exekutivu (Shilbury & Ferkins, 2011).

Profesionalizace ale může probíhat na více úrovních. Buď se může jednat o manažery, výkonné ředitele, pracovníky zodpovědné za finance, popř. rozvoj sportu (Lang et al. 2018), případně o metodiky nebo analytiky a další technicky zaměřené role (Ruoranen, 2018), ale současně mohou být profesionalizované i volené funkce, které jsou součástí různých orgánů sportovních organizací, třeba i ve výkonném výboru (Bilić Brenner, 2024).

Konkrétními důvody profesionalizace ve sportovních organizacích může být třeba externí tlak ze strany státu nebo mezinárodních federací (Lang et al., 2018), popř. vyšší požadavky na efektivitu a odpovědné řízení, které jsou často spojené s odpovědností za finanční a další zdroje v organizaci (Ruoranen et al., 2016). Mimo to může mezi důvody patřit i argument, že dobrovolnické vedení nemá dostatek času ani kompetencí k tomu zajistit adekvátní chod organizace (Ruoranen et al., 2018), z čehož plyne, že se organizace mohou skrz profesionalizaci snažit docílit také zvýšení legitimacy, reputace a institucionálního kapitálu (Bilić Brenner, 2024).

Přestože profesionalizace přináší řadu výhod jako je posílení strategického řízení a zlepšení rozhodovacích procesů (Ruoranen et al., 2018), popř. vyšší transparentnost a

odpovědnost (Bilić Brenner, 2024), upozorňuje současný výzkum i na možné negativní dopady, například oslabování demokratických principů a dobrovolnického rozměru řízení sportovních organizací (Stenling & Sam, 2020).

Zároveň je vedle profesionalizace zmíněných rolí v odborné literatuře zdůrazněná i nutnost profesionalizovat HRM. Profesionální přístup k HRM a s ním související strategie totiž napomáhají snižovat fluktuaci, zvyšovat loajalitu a zároveň rozvíjet diverzitu a inkluzi ve sportovních organizacích (Lu et al., 2022). Schopnost sportovních organizací inovovat v oblasti personálního řízení zahrnuje nejen zavádění nových technologií, ale také adaptaci na měnící se preference a potřeby pracovní síly a dobrovolníků (Esguerra et al., 2023). Současné trendy ale ukazují, že spojení silných dobrovolnických tradic s postupnou profesionalizací HRM může přinést sportovnímu sektoru vyšší výkonnost i větší společenskou důvěryhodnost (Burke & Cooper, 2012). Lze konstatovat, že efektivní propojení dobrovolnictví a profesionálního HRM je klíčem k rozvoji sportovních organizací.

6 Organizační změna, kultura a organizační chování ve sportovní governance

Organizační změna představuje v prostředí sportovních organizací nezbytnou reakci na proměnlivé vnitřní a vnější tlaky, které ovlivňují jejich legitimitu, výkonnost a schopnost udržitelného fungování (Ma & Kurscheidt, 2021). Proces změny není nikdy izolovaným jevem, ale vždy souvisí se specifickou organizační kulturou a každodenním chováním aktérů uvnitř sportovní organizace (Skinner & Stewart, 2017). Právě propojení strukturálních prvků governance s „měkkými“ faktory, jako jsou hodnoty, normy, vize a způsoby vedení lidí, rozhoduje o úspěšnosti změnových procesů (Amis et al., 2002).

Změna je ve sportovních organizacích často ovlivněna institucionálním tlakem, střetem tradičního nastavení a rostoucí potřebou profesionalizace, komercializace či participace stakeholders Fahlén & Stenling, 2018; Shilbury et al., 2020). Výzkum ukazuje, že pouze strukturální reforma nestačí – zásadní je proměna organizační kultury a vzorců chování, které určují každodenní život organizace (Cunningham et al., 2002).

6.1 Vymezení organizační kultury a organizačního chování

Organizační kultura představuje sdílený soubor hodnot, norem, symbolů a zvyků, které určují chování aktérů a běžné fungování sportovní organizace (Wagstaff & Burton-Wylie, 2020). V prostředí sportu se kultura promítá do způsobu rozhodování, vedení lidí, rozdělování pravomocí i ochoty přijímat inovace (Skinner & Stewart, 2017). Scheinův model (2010) rozlišuje tři úrovně kultury: artefakty (viditelné projevy, jako jsou pravidla a rituály), normy a hodnoty, jež zůstávají skryté, ale zásadně ovlivňují chování jednotlivců (Alvesson & Sveningsson, 2015). Organizační kultura tedy může být jedním z předpokladů pro přijetí změny.

Organizační chování pak představuje souhrn vzorců jednání, které formují výkonnost, schopnost adaptace a učení organizace (Barnhill et al., 2021). Ve sportovním prostředí to znamená například způsob komunikace mezi vedením a členy, řešení konfliktů nebo motivaci k inovacím (Slack & Parent, 2006). Clausen (2018) upozorňuje, že právě organizační chování tvoří most mezi formálními strukturálními změnami a jejich skutečnou implementací do praxe. Organizační chování je výsledkem interakce mezi individuálními motivacemi, skupinovou dynamikou a institucionálním tlakem, například od mezinárodních federací nebo sponzorů (Barnhill et al., 2021).

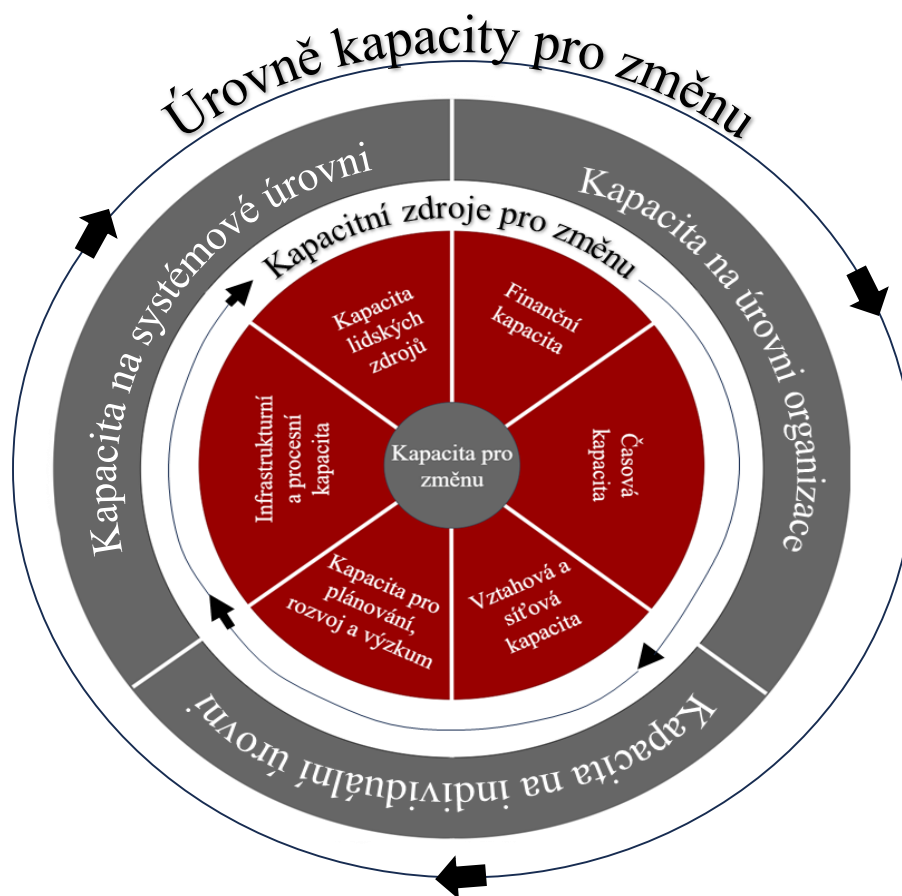
6.2 Pojetí organizační změny

Organizační změna je proces, kdy se mění organizační struktury, aktivity nebo názory (Weber & Weber, 2001). Často je organizační změna spojovaná s inovacemi, které jsou obzvláště pro dynamické sportovní prostředí a organizace v něm existující zásadní a jsou často spojovány s principy good governance (Lefebvre et al., 2023), protože vzrůstá tlak na to, aby se organizace chovaly odpovědně, demokraticky a transparentně, což v některých případech předpokládá nutnost organizační změny. Inovace jsou v tomto kontextu chápány jako proaktivní a záměrné procesy, které zahrnují vytváření a praktické přijetí nových a kreativních nápadů (Tjønndal, 2017). Implementace inovací by měla vést i ke kvalitativním změnám v rámci organizace (Lefebvre et al., 2023).

Změna může být malá nebo velká, evoluční nebo revoluční a vyhledávaná/chtěná, stejně jako vůči ní může vzniknout i odpor (Hayes, 2010). Weatherbee et al. (2009) zdůrazňují, že změnu v organizaci je potřeba vnímat na třech úrovních: organizační (struktury, strategie, pravidla), skupinové (změna procesů, integrace nových technologií) a individuální (postoje, názory, subjektivní vnímání potřeby změny). Zároveň změny mohou mít pozitivní i negativní dopady na sportovní organizace (Sahin, 2022).

Mezi důvody změny patří podle Khatri et al., (2010) vnitřní a vnější příčiny. Mezi vnější příčiny mohou patřit třeba ekonomické změny, konkurence, nátlakové skupiny, změny v technologiích, nedostatek pracovních sil, společenské tlaky nebo právní předpisy. Mezi vnitřní změny pak může patřit třeba změna ve vedení, zavedení nové technologie, pokles ziskovosti, změny profilů zaměstnanců, tlaky odborů nebo nízké pracovní nasazení.

Thompson (2022) se zaměřuje na kapacitu organizace, která je nutná pro realizaci změny. Mezi tyto druhy kapacity spadá finanční kapacita, kapacita v oblasti lidských zdrojů, vztahová a síťová kapacita, kapacita týkající se infrastruktury a procesu, kapacita v oblasti plánování, rozvoje a výzkumu a časová kapacita (viz obrázek 13). Ze zmíněného tedy plyne, že k prosazení a úspěšné realizaci změny je třeba vnímat nejen složku governance, ale i složku lidských zdrojů a procesů s nimi souvisejících.



Zdroj: Thompson (2022)

Zatímco Dawson (2019) chápe změnu jako proces, který probíhá neustále, podle Thompson (2022) lze ale také na změnu nahlížet jako na plánovaný proces nebo naopak následek událostí, které nelze naplánovat (emergentní změna). Změna tedy může být průběžná, nebo se může jednat o proces, který má vymezený začátek a konec.

6.3 Tvrdé a měkké faktory změny: struktura versus kultura

Podobně jako u governance obecně, je zásadním tématem rozdíl mezi „tvrdými“ a „měkkými“ faktory organizační změny – tvrdé faktory zahrnují formální struktury, pravidla a systémy řízení, zatímco měkké faktory se týkají hodnot, postojů, sdílených významů a vztahů (Fahlén & Stenling, 2019). Právě měkké faktory bývají v mnoha sportovních organizacích přehlíženy, a přitom často určují úspěch nebo neúspěch změny (Skinner & Stewart, 2017).

Shilbury et al., (2020) zdůrazňují, že v efektivní sportovní governance je nutná harmonizace tvrdých prvků (formální struktury, systémy řízení) a měkkých prvků (kultura, vedení), protože jen jejich integrace umožňuje skutečnou změnu. Stenling & Sam (2020) potvrzují, že měkké faktory (například síť osobních vazeb, neformální autority nebo setrvačnost) jsou často silnější než samotná formální pravidla, což může zpomalovat nebo blokovat implementaci změn.

Vliv organizační kultury na změnu potvrzuje i aktuální sportovně-psychologická literatura, podle které sdílené hodnoty a normy mohou buď podporovat inovaci, nebo posilovat odpor ke změně (Wagstaff et al., 2015). Pokud je kultura založená na tradici a loajalitě k neformálním strukturám, je zavádění nových strategií či pravidel často pouze povrchové a symbolické (Clausen, 2018).

Shilbury et al., (2020) ukazují, že participativní a otevřený styl leadershipu může změnit nejen formální struktury, ale i samotnou kulturu sportovní organizace. Skinner & Stewart (2017) popisují příklady, kdy zavedení dialogu a sdílení zkušeností mezi různými úrovněmi řízení vedlo k překonání odporu ke změně.

Parker & Grandy (2009) ukazují, že dlouhodobě udržitelná změna a zároveň překonání odporu je podmíněno zapojením stakeholders do tvorby vize a sdílené odpovědnosti, čímž lze překonat odpor vyplývající z tradiční kultury nebo neformálních mocenských struktur. Podobně Smith (2004) konstatuje, že pouze kombinace „tvrdých“ a „měkkých“ intervencí může prolomit setrvačnost, zejména v rigidních prostředích. Z hlediska teorie organizací Gómez et al. (2008) shrnují, že tvrdé a měkké faktory změny je třeba chápat jako dva rovnocenné pilíře, které musejí být rozvíjeny paralelně – selhání v jedné oblasti vede k nefunkčnosti celé změny. Také je třeba věnovat zvláštní pozornost dialogu, průběžné komunikaci a budování důvěry mezi aktéry změny (Skinner & Stewart, 2017).

Tvrdé a měkké prvky se v rámci implementace změny mohou vzájemně ovlivňovat a někdy i blokovat (Skinner & Stewart, 2017). Smith (2004) tedy zdůrazňuje, že organizační změna vyžaduje nejen strukturální úpravy, ale i změnu vnímání, chování a očekávání členů organizace. Poukazuje také na to, že změna je proces, jehož výsledek je závislý na tom, jak aktéři změnu vnímají a reagují na ni, což implikuje nutnost zapojení stakeholders.

To potvrzují i Spaaij et al., (2018), když říkají, že v konečném důsledku by opravdová změna tedy neměla být jen deklarací vedení, ale jde i o její naplnění prostřednictvím organizační kultury, která se v mnoha případech také musí měnit, aby byla nějaká změna vůbec dosažitelná. Změna se stává součástí organizační kultury, nikoli jen formální deklarací vedení. K docílení toho je právě participace na změně nutná. Gómez et al. (2008) ukazují, že strukturální charakteristiky (například počet úrovní řízení, decentralizace, typ členství), které mohou reflektovat principy good governance, samy o sobě nestačí, pokud nejsou propojeny s hodnotovým rámcem sdíleným aktéry organizace. Je tedy nutné opět počítat s tvrdými i měkkými faktory, protože absence této komplexnosti vede často k tzv. pseudozměně (organizational non-change), kdy se procesy mění pouze na papíře, nikoliv v realitě každodenního fungování (Stenling, 2013).

Spaaij et al. (2018) rovněž připomínají, že ve sportovních organizacích může být změna blokována jak formálními, tak i neformálními silami – například rezistencí ze strany dobrovolníků nebo udržováním starých hierarchií. V českém fotbalovém prostředí bývají právě neformální sítě, tradice a osobní loajalita k elitám často silnější překážkou než oficiální pravidla (Kaprálková, 2021).

Úspěšná organizační změna ve sportovním prostředí závisí na stylu vedení, který je participativní a tím pádem dává stakeholders pole působnosti se na ní podílet, přičemž by v tomto procesu měla být budována důvěra a pocit bezpečí (Shilbury et al., 2020, O'Boyle & Shilbury, 2016). Amis et al. (2002) říkají, že skutečně transformační změna není výsledkem pouhé restrukturalizace, ale musí být hluboce zakořeněna v nové organizační kultuře.

6.4 Psychologické a kulturní faktory změny

Psychologické a kulturní faktory hrají při organizační změně ve sportu zásadní roli, protože ovlivňují způsob, jakým aktéři změnu vnímají, tak i míru jejich ochoty se na změně podílet (Wagstaff & Burton-Wylie, 2018). Z psychologického hlediska je klíčovým aspektem schopnost jednotlivců vyrovnávat se s nejistotou, přijímat nové role a adaptovat se na proměňující se prostředí, přičemž právě míra autonomie, vnímání kontroly a možnost participace podporují vyšší odolnost vůči změně (Barker et al., 2016).

Bakker & Demerouti (2014) upozorňují, že může opakovaná nebo nedostatečně komunikovaná změna vést ke stresu, frustraci a ztrátě motivace, což negativně ovlivňuje

celkovou výkonnost i dlouhodobou stabilitu organizace. Pracovníci sportovních organizací jsou citliví na změny podmínek, které ovlivňují jejich každodenní práci i pocit sounáležitosti s organizací. Tento přístup se lze tedy vztáhnout v případě střešních sportovních organizací hlavně na zaměstnance. Taylor et al. (2024) tvrdí, že je důležitý i koncept tzv. job craftingu, tedy aktivního přetváření pracovní role zaměstnanců jako nástroje adaptace na změnu, který může zmírnit negativní psychologické dopady změnových procesů a podpořit smysluplnou participaci.

Kulturní faktory představují rámec, v němž jsou jednotlivé změny interpretovány a přijímány – organizace s otevřenou, inovativní kulturou a silným smyslem pro sdílené hodnoty bývají úspěšnější při implementaci změn než organizace, které lpí na tradicích a neformálních hierarchiích (Reay & Hinings, 2009). Zároveň Reay & Hining (2009) tvrdí, že pluralita (koexistence různých rámců, jako např. tržní, profesní, byrokratická a komunitní), tedy když musí organizace dlouhodobě vyvažovat různé přístupy a hodnoty, může i přes různorodost některých zájmů být překážkou změny, důležitá je zde role mediátorů. Rozdílné zájmy ale obecně mohou být překážkou změny Shilbury et al. (2020). V organizacích se sportovním zaměřením může jít například o napětí mezi výkonnostní logikou (důraz na výsledky a soutěžení), komunitní logikou (včetně participace a inkluze), a komerční logikou (vydělávání peněz a marketing).

Legg et al. (2016) říkají, že absence efektivní komunikace a nedostatečná spolupráce mezi úrovněmi řízení zvyšují odpor stakeholders ke změně. Naopak otevřená komunikace, sdílení vize a postupné zapojování zaměstnanců a dalších stakeholders do procesu rozhodování významně zvyšují šance na úspěšnou změnu, stejně jako otevřená komunikace (Skinner & Stewart, 2017).

Smith (2004) konstatuje, že organizační změna v komplexním prostředí sportovních organizací často selhává právě proto, že není brán dostatečný ohled na psychologickou připravenost jednotlivců a na kulturní rámec organizací, které mohou způsobovat rezistenci vůči změně. Barker et al. (2016) doplňují, že práce s mentální odolností a se schopností reflektovat změnu jako příležitost k růstu je klíčová zejména v prostředí orientovaném na výkon a soutěžení.

Celkově lze shrnout, že psychologické a kulturní faktory jsou nejen kritickým předpokladem úspěšné změny, ale často i důvodem, proč změnové procesy v praxi selhávají či zůstávají pouze formální.

6.5 Participace a přístupy k řízení změny

Participace různých skupin aktérů je klíčovým předpokladem úspěšné implementace změny ve sportovních organizacích. Skutečné zapojení stakeholders (tj. zaměstnanců, dobrovolníků, sportovců, členů orgánů i externích partnerů) zvyšuje pravděpodobnost, že změna bude přijata jako smysluplná a její efekty budou dlouhodobé (Fahlén & Stenling, 2018). Jen cílené zapojení stakeholders, dobře rozložené rozhodovací pravomoci a dlouhodobá práce s hodnotami a identitou organizace mohou přinést trvalou změnu (Parker & Grandy, 2009).

V literatuře je často zmiňován rozdíl mezi top-down a bottom-up přístupem (Skinner & Stewart, 2017). Top-down strategie, kdy změnu iniciuje vrcholové vedení, bývají rychlejší, ale mohou narážet na odpor, pokud nejsou dostatečně komunikovány a pokud není stakeholders vysvětlen jejich smysl (Thompson et al., 2021). Bottom-up přístupy, založené na participaci širokého spektra aktérů, bývají sice pomalejší a náročnější na koordinaci, ale vedou k vyšší vnitřní motivaci a udržitelnosti změny (Stenling, 2015).

Parker & Grandy (2009) potvrzují, že participativní vedení, které zapojuje zaměstnance do tvorby vize a rozhodovacích procesů, posiluje pocit sounáležitosti a sdílené odpovědnosti za změnu. V některých případech naráží participativní přístupy často na nízkou tradici sdíleného rozhodování, nedůvěru mezi aktéry a silné neformální hierarchie (Fahlén & Stenling, 2018; O'Boyle & Shilbury, 2016). Z toho tedy vyplývá, že důvěru je třeba budovat právě prostřednictvím soustavné komunikace a práce se stakeholders, což dokládají i Spaaij et al. (2018), když říkají, že práce s diverzitou, inkluzí a reprezentací různých skupin musí být systematická, jinak hrozí, že i samotná participace stakeholders zůstane pouze formálním procesem.

Legg et al. (2016) ukazují, že nedostatečná komunikace mezi jednotlivými úrovněmi řízení (například mezi vedením svazu a trenéry na regionální úrovni) může vést k rezistenci a nepochopení cílů změny. Proto je důležité vytvářet kanály zpětné vazby, pravidelně vyhodnocovat průběh změny a umožňovat stakeholders ovlivňovat detaily implementace (Amis et al., 2004).

Ferkins & Shilbury (2015) upozorňují na význam tzv. collaborative governance, kde jsou rozhodovací pravomoci a odpovědnost sdíleny mezi různými aktéry, což podporuje inovace a posiluje legitimitu celého procesu. Thompson & Parent (2021) doporučují

kombinovat různé přístupy k řízení změny – využívat strategické plánování shora, ale zároveň poskytovat prostor pro bottom-up inovace a reflektovat potřeby různých skupin.

V praxi to znamená nejen vytvářet formální struktury pro zapojení stakeholders (například pracovní skupiny, kulaté stoly, participativní workshopy), ale také pracovat s kulturou otevřenosti, podporovat komunikaci a trpělivě budovat důvěru (Clausen, 2018; O’Boyle & Shilbury, 2016). Tam, kde je participace autentická a není pouze „na oko“, je pravděpodobnost úspěšné změny mnohem vyšší.

Celkově lze shrnout, že participace a zvolený přístup k řízení změny zásadně ovlivňují nejen efektivitu samotné změny, ale odezvu organizace, motivaci aktérů a udržitelnost dosažených výsledků.

7 Cíl práce a výzkumné otázky

Cílem práce je identifikovat bariéry změn směřujících k naplnění principů good governance v českém fotbalovém prostředí, s důrazem na procesy v oblasti governance a managementu lidských zdrojů.

V1: Jaké změny směřující k principům good governance byly prosazeny v posledních letech v českém fotbale?

V2: Kdo a jak může na změnách v českém fotbalovém prostředí participovat?

V3: Jaké faktory, především v oblasti managementu lidských zdrojů a governance, brání změnám v českém fotbale směrem ke good governance?

8 Metodika

Výzkumný postup této disertační práce částečně navazuje na předchozí výzkum provedený autorkou v rámci diplomové práce na VŠE FM v roce 2020–2021, který se zaměřoval zejména na negativní jevy spojené s koncentrací moci v oblasti managementu lidských zdrojů a volebním systémem FAČR. Součástí tohoto předchozího šetření byly polostrukturované rozhovory a analýza dokumentů, jejichž cílem bylo identifikovat klíčové problémy, včetně demokratického deficitu a neformálních forem moci v organizaci. Stěžejní výsledky tohoto předchozího výzkumu jsou zmíněny v teoretické části.

V letech 2024–2025 proběhl nový výzkum, který již reflektuje mimo jiné změny ve stanovách FAČR (účinné od 1. 3. 2025). Stejně jako předchozí výzkum propojuje problematiku governance a managementu lidských zdrojů, ale syntézou několika teorií, jejichž pojitkem je právě lidský faktor a změny směřující ke good governance, vznikla jako ústřední téma participace stakeholders na změnách a s tím i jejich podíl na rozhodování.

Na základě teoretické rešerše a analýzy nových stanov byly provedeny polostrukturované rozhovory s aktéry napříč českým fotbalovým prostředím. Záměrně byli vybráni respondenti, kteří zastávají ve fotbalovém prostředí více rolí, aby byli schopni reflektovat širší kontext a komplexnost dané problematiky.

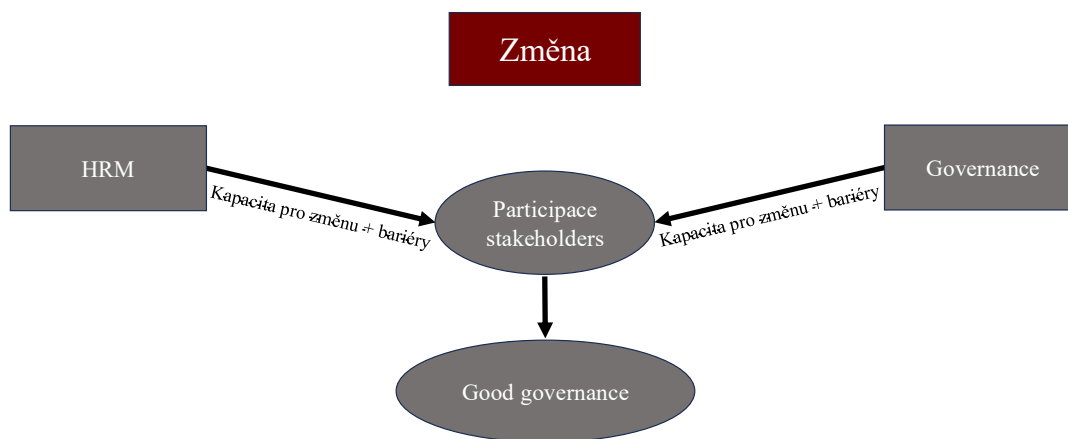
S využitím zjištění z rozhovorů i teoretické rešerše byl vytvořen kvantitativní dotazník, který byl následně distribuován mezi členy FAČR a umožnil částečně ověřit a doplnit některá hlavní témata a trendy identifikované v kvalitativní části výzkumu.

8.1 Základní rámec výzkumu

Pro udržitelnou a reálnou změnu ve sportovní organizaci je nutná participace stakeholders. Ta se ale nezakládá pouze na jedné teorii, jelikož aktérů v českém fotbalovém prostředí je mnoho a vážou je k FAČR a dalším organizacím na nižších úrovních governance různé vztahy. Vedle oblasti governance, která nastavuje základní pravidla a možnosti pro participaci, je tedy nutné sledovat i to, co se děje v oblasti lidských zdrojů, kde se může ukázat, jak se mohou jedinci na změnách podílet, a jak k realizaci změn mohou přistupovat zaměstnanci a další pracovníci (viz obrázek 14).

V průběhu zkoumání těchto dvou oblastí, které navíc nesouvisí jen se strukturálními prvky, ale i s individuálními a kulturními faktory, je následně možné ukázat, jaké bariéry změny zde vznikají, a proč se některé oblasti neposouvají směrem ke good governance.

Obrázek 14 - Základní rámec výzkumu



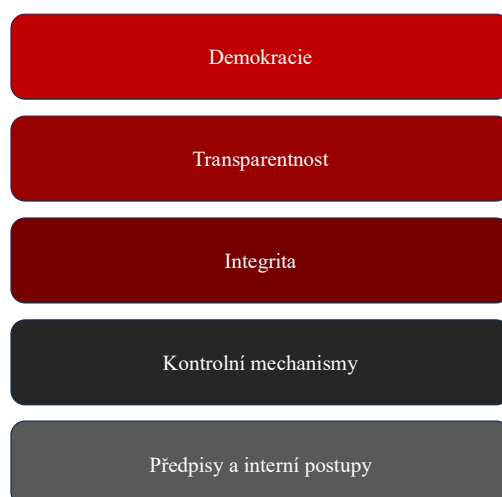
Zdroj: vlastní zpracování

Výzkum se zaměřuje na celé české fotbalové prostředí, jehož střešní organizací je FAČR. Za stakeholders se v případě této práce a jejích výsledků tedy považují primárně členové FAČR. Vzhledem k rozličnosti rolí stakeholders a jejich vztahů k organizaci je třeba nahlížet na problematiku jak perspektivou governance, tak perspektivou lidských zdrojů a souvisejících procesů, protože členství často není jediným určujícím právním vztahem z hlediska participace (např. u zaměstnanců). Participace stakeholders je propojujícím prvkem obou teorií.

Zároveň na druhé straně výzkum vychází z toho, že se v českém fotbalovém prostředí dlouhodobě objevují negativní jevy jako je demokratický deficit a klientelismus, které participaci některých stakeholders historicky znesnadňovaly a někdy i znemožňovaly a objevovaly se právě v oblasti managementu lidských zdrojů a governance. Proto je zde předpoklad, že bariéry změn směřujících ke good governance lze ukázat právě v průběhu zkoumání oblasti lidských zdrojů a governance FAČR.

Principy good governance jsou odvozeny od principů, které střešním národním fotbalovým organizacím doporučuje UEFA, přičemž se různé koncepty v praxi prolínají (viz obrázek 15).

Obrázek 15 - Principy good governance podle UEFA



Zdroj: vlastní zpracování

Z výše zmíněného vyplývá, že zkoumáním zkušeností stakeholders s oblastí lidských zdrojů a governance v českém fotbale se okryjí bariéry změn potenciálně směřujících k naplnění principů good governance.

8.2 Design výzkumu

I přesto, že byl autorkou proveden předchozí výzkum, který je částečně základem tohoto výzkumu a týká se podobného tématu, není dostatečným podkladem pro výzkumný design. Navíc jelikož FAČR jakožto střešní organizace přijala nové stanovy účinné od 1. 3. 2025 a teoretická rešerše ukázala potřebu kombinovat několik teorií, bylo nutné zvolit tzv. exploratorní sekvenční design výzkumu. Cílem výzkumu s tímto designem tedy není přímo ověřování hypotéz, ale identifikace klíčových jevů, vzorců a souvislostí, které mohou sloužit jako základ pro budoucí hlubší výzkum. Na rozdíl od deskriptivního přístupu umožňuje exploratorní design nejen popsat situaci, ale i vysvětlit některé důležité fenomény (Skinner et al., 2021).

Celkově byl zvolen výzkumný design QUAL-QUANT, kde v první fázi proběhly na základě teoretické rešerše rozhovory s aktéry českého fotbalového prostředí a analýza vnitřních předpisů, především stanov, aby bylo možné identifikovat základní oblasti, ve kterých za poslední volební období nastaly změny, a poté ukázat, v jakých oblastech managementu lidských zdrojů a governance se stále vyskytují bariéry. Tedy kde dochází

k neoptimálnímu nastavení z pohledu good governance a participace stakeholders a změny prosadit zatím nelze.

Ve druhé fázi byl pak na základě kvalitativních dat sestaven dotazník, který částečně ověřil, jak vnímá některé oblasti větší část fotbalových stakeholders, a zároveň pomohl hlouběji pochopit některé bariéry změny. Exploratorní a sekvenční povaha výzkumného designu se projevila i v tom, že se fáze výzkumu i jednotlivé kroky v rámci výzkumných fází ovlivňovaly (viz obrázek 16). Hlavním prvkem exploratorní návaznosti metod je to, že se otázky z dotazníku přímo zakládají na výpovědích respondentů v rozhovorech.

Obrázek 16 - Postup výzkumu



Zdroj: vlastní zpracování

8.2.1 Polostrukturované rozhovory a analýza dokumentů

Právě kvůli exploratorní povaze výzkumného designu byly zvoleny, jako hlavní kvalitativní metoda, polostrukturované hloubkové rozhovory. Ty totiž spočívají v tom, že výzkumník má připravené základní okruhy otázek a některé i konkrétní, ale rozhovor je veden konverzační formou a další otázky mohou být pokládány dle témat, která se v průběhu rozhovoru objevují (Given, 2008). Rozhovor je vždy ukončen až ve chvíli, kdy dochází k dosažení tzv. bodu nasycení (data saturation), kdy už respondent nesdílí žádné nové relevantní informace směrem k výzkumným otázkám a v některých případech se výpovědi začínou opakovat (Skinner et al., 2024).

Polostrukturované rozhovory byly v kvalitativní fázi výzkumu zároveň doplněny o analýzu dokumentů. Základním analyzovaným dokumentem byly stanovy FAČR, ale postupně se přidávaly taky vzory statutů krajských a okresních fotbalových svazů (KFS a OFS), nebo stanovy některých klubů pro doplnění kontextu. Kvalitativní analýza dokumentů je pouze vedlejší metodou, ale je důležitá pro pochopení kontextu a ověření

strukturálních prvků v souvislosti se subjektivními odpověďmi respondentů (Owen, 2014).

8.2.2 Dotazníkové šetření

Dotazník má jako metodický základ přesné výroky z rozhovorů, které byly extrahovány z první fáze kódování, tedy z otevřených kódů. Pomáhá tak v některých oblastech zjistit, jestli větší skupina respondentů vidí bariéry ve stejných oblastech, případně zda jsou sami součástí bariér. Dle Ricci et al. (2019) autoři v případě výzkumů, které využívají návaznosti QUAL-QUANT mohou extrahovat a formulovat otázky k dotazníku na základě otevřených kódů s přispěním experta. Tento konkrétní krok pak dle autorů v mnohých případech není standardizován. Tohoto přístupu využívá i tato práce, kdy po první fázi kódování byly z výsledků kvalitativních rozhovorů extrahovány základní kódy a expert dopomohl zformulovat konkrétní otázky, které z nich vycházejí (viz příloha 4)

Pro ujištění, že jsou otázky po konzultaci s odborníkem srozumitelné i pro respondenty, došlo k pilotáži na vzorku 10 respondentů s různými rolemi a zkušenostmi z různých organizací a úrovni fotbalového prostředí. Na základě zpětné vazby byly upraveny otázky 33, 65 a 68 (viz příloha 4).

V případě dotazníku bylo použito logické větvení, kdy byli respondenti přesměrováni na příslušnou otázku v případě, že na předchozí odpověděli „ne“ a tím pádem na některé následující otázky nemělo smysl odpovídat (např. otázka 24 – když se respondent nemůže účastnit valné hromady, tak dále neodpovídá, zda tam může hlasovat apod). Všechny otázky a možnosti odpovědí dotazníku jsou v příloze 5.

8.3 Triangulační přístup

Z pohledu triangulace se v tomto výzkumu prolínají různé teorie, metody i zdroje dat (viz tabulka 8). Triangulace by měla sloužit primárně k tomu, aby na daný problém bylo nahlíženo z různých pohledů a bylo možné dojít k co nejvíc objektivním a validním závěrům (Thurmond, 2001). Vzhledem k tomu, že triangulace zde z hlediska kombinace metod koresponduje s designem výzkumu, je možné ji taktéž považovat za sekvenční, jelikož kvantitativní dotazníkové šetření navazuje na kvalitativní rozhovory.

Tabulka 8 - Triangulace

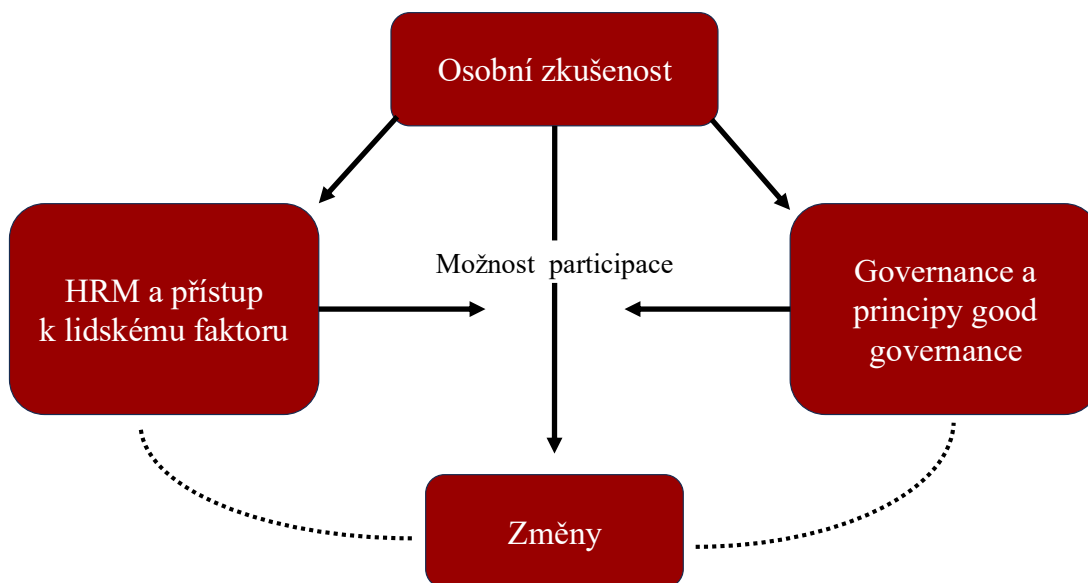
Metody	Rozhovory, analýza dokumentů, dotazníkové šetření
Teorie	Management lidských zdrojů, governance, participace stakeholders, moc v organizaci, změna, good governance
Zdroje dat	Vnitřní předpisy a dokumenty, fotbaloví stakeholders – hlavně členové FAČR se zkušeností s mnoha rolemi

Zdroj: vlastní zpracování

Zároveň lze z jistého pohledu tvrdit, že se jedná i o tzv. krystalizaci (crystallization), která částečně popírá základní přístup k triangulaci, a obecně validitě, a tvrdí, že ke zcela objektivním zájmům obzvlášť ve společenských vědách nelze dojít, a tak je zde stěžejní, jakým prismatickým nahlíží na problematiku výzkumník, a jaká data považuje za hodnotná (Richardson, 2000). Výzkumník je v tomto případě chápán jako pozorovatel respondentů a jejich výpovědí, ale zároveň i částečný insider, což koresponduje s přístupem k tomuto výzkumu.

8.4 Konceptualizace první fáze

Rozhovor byl vedený konverzačním způsobem a stanoveny byly jen základní okruhy témat, ke kterým většina respondentů potom rozvíjela myšlenky, jež se prolínaly s dalšími tématy. Sledovaná byla oblast osobních zkušeností, a to v oblasti lidských zdrojů i governance. Otázky byly směřované také na porovnání zkušeností z těchto oblastí z působení v organizacích na různých úrovních governance (viz obrázek 17). Přepokládalo se, že k možnostem participace a změn se respondenti dostanou právě skrz popis svých dlouhodobých a rozličných zkušeností s působením ve volených i klasických pracovních pozicích.



Zdroj: vlastní zpracování

V případě, že se respondenti nedostali k popisu změn sami v rámci popisu svých zkušeností z těchto dvou oblastí, následovaly ještě otázky na problémy fotbalového prostředí, účast respondentů na již realizovaných změnách, a priority pro změny budoucí. Záměrem ale bylo neovlivňovat respondenty z počátku rozhovoru přímými otázkami na problémy českého prostředí. Okruhy témat a základní otázky, na něž pak navazovaly otázky, které vyplynuly v průběhu rozhovorů, byly následující:

Kariéra a osobní zkušenosti

- Jak probíhala Vaše fotbalová kariéra a se kterými oblastmi fotbalu máte zkušenosti?

Management lidských zdrojů (srovnání různých úrovní a přístupů)

- Jakým způsobem probíhal výběr lidí v organizacích ve fotbalovém prostředí, se kterými máte zkušenost?
- Jaké byly možnosti vzdělávání v rolích, které jste zastával?
- Jaké jsou podle Vás ve fotbalovém prostředí podmínky z hlediska odměňování?
- Jakou roli hrálo ve Vašem pracovním procesu hodnocení?
- Jaké hlavní výzvy vidíte v managementu lidských zdrojů?

- Liší se v oblasti managementu lidských zdrojů nějak vaše zkušenosti z působení v různých organizacích v českém fotbale?

Governance (celkové nastavení a dopady, popř. změna stanov)

- Co důležitého pro vaši práci ve fotbale vyplývá ze základních předpisů a strategických dokumentů FAČR?
- Jak hodnotíte nastavení správní a organizační struktury FAČR?
- Zájmy kterých stakeholders reprezentujete?
- Jaké další zájmy jsou podle vás na různých úrovních reprezentovány?
- Podílel jste se na připomínkování stanov? Jaká oblast změn stanov pro vás byla prioritní? Jaké výzvy v sobě měl proces změny stanov?

Problémy a změna (srovnání s minulostí a výhled do budoucnosti)

- Jaké problémy české fotbalové prostředí má?
- Kde by měla nastat změna, aby se tyto problémy eliminovaly?
- Kdyby se měla změnit jen jedna věc, co by to bylo?

Jak už bylo zmíněno, otázky dotazníku tedy potom navazovaly na první fázi kódování (viz příloha 4).

8.5 Základní soubor a vzorek

Pro rozhovory byli základním souborem všichni, kteří se jakkoliv zapojují do českého fotbalového prostředí ve věku 18-65 let. Jednalo se o vzorek s částečně ovlivněným výběrem, přičemž v první fázi byli vybráni záměrně ti respondenti, kteří v posledních maximálně 10 letech zastávali v rámci fotbalového prostředí velké množství různých rolí. V druhé fázi potom bylo využito metody snowball, takže již oslovení respondenti poskytli kontakt na další potenciální respondenty. Respondenti rozhovorů zastávali v posledních letech role jako trenéři, hráči, zaměstnanci sdružujících organizací stakeholders, pracovníci managementu na různých úrovních governance FAČR, členové volených orgánů různých úrovní FAČR, právníci, novináři apod. Celková velikost vzorku byla v případě rozhovorů 12 respondentů.

Pro dotazníkové šetření bylo stěžejní, že z rozhovorů vyšla možnost participace stakeholders jako jeden ze zásadních aspektů, který propojuje problematiku lidského faktoru a governance, a navíc je jednou z potenciálních hybných sil dalších změn. Proto byli základním souborem pro dotazníkové šetření všichni členové FAČR ve věku 18-65 let, aby zde existovala možnost, že mohou participovat na změnách v rámci volebního systému a uplatňování volebního práva, popř. práva být volen. Vzorek byl taktéž s částečně ovlivněným výběrem, dostupný, vzhledem ke způsobu šíření přes osobní kontakty autorky a sociální sítě. Celková velikost vzorku byla v případě dotazníkového šetření 278 respondentů.

Velikost základního souboru nelze přesně určit ani u jedné z metod. Členská základna FAČR činila ke dni 31. 12. 2024 celkem 359 615 členů, nicméně informace o věku členů nebylo možné dohledat a tím pádem není možné určit, kolik přesně členů se nachází v rozmezí od 18 do 65 let. V obou případech lze zároveň konstatovat, že vzorek není statisticky zcela reprezentativní.

8.6 Sběr dat

Sběr dat probíhal v roce 2025, i když v předchozí fázi došlo k několika neformálním rozhovorům s odborníky, které pomohly ukotvit literární rešerši – především přidání organizační změny jako jednoho ze stěžejních prvků. Tato fáze ale není považovaná přímo za součást výzkumu. Primárním důvodem sběru dat v roce 2025 byl fakt, že stanovy FAČR jakožto stěžejní předpis pro tento výzkum, vešly v platnost až 1. 3. 2025, přičemž na volební valné hromadě FAČR 29. 5. 2025 došlo ještě k jejich technické reformě. Rozhovory probíhaly v období března až května 2025.

Zároveň byl pro sběr dat kvantitativních dat určující vrchol politického cyklu, tedy období kolem voleb předsedy a výkonného výboru FAČR – 29. 5. 2025, kdy existoval předpoklad, že bude mít větší počet členů FAČR tendenci vyplnit dotazník týkající se organizace českého fotbalu, vzhledem k větší mediální pozornosti, polarizaci názorů na kandidáty na předsedu a potenciální členy výkonného výboru FAČR apod. Dotazník byl zveřejněn k vyplnění na soukromých profilech autorky, na sociální síti Instagram, X, LinkedIn a Facebook, a také ve dvou facebookových skupinách se zaměřením na český fotbal. Zároveň byl šířen i prostřednictvím osobních kontaktů autorky přímo respondentům, kteří odpovídají vymezení základního souboru. Sběr dat v případě dotazníkového šetření probíhal od 27. 5. do 15. 6. 2025.

8.7 Analýza dat

K analýze dat bylo využito kódování a statistické metody. Propojujícím prvkem kvalitativních metod a kvantitativní metody je první fáze kódování kvalitativních dat z rozhovorů, která sloužila jako podklad pro tvorbu dotazníku.

8.7.1 Analýza kvalitativních dat

Rozhovory byly se svolením respondentů nahrávány a k přepisu rozhovorů bylo využito Sonix.ai. Vzhledem k tomu, že rozhovory musely být přeposlány respondentům ke schválení, bylo ale nutné nejdříve celé rozhovory očistit o neformální části. Délku rozhovorů a délku přepisu před a po přepsání a kontrole, shrnuje tabulka 9.

Tabulka 9 - Údaje o rozhovorech

Číslo respondenta	Čas rozhovoru	Počet stran (AI)	Počet stran po kontrole
R1	00:38:46	19	11
R2	01:24:33	37	26
R3	01:05:00	30	22
R4	01:22:16	35	26
R5	01:25:47	36	24
R6	01:03:47	28	17
R7	00:36:43	19	11
R8	01:19:37	38	27
R9	01:01:01	33	24
R10	02:06:41	47	35
R11 + R12	01:10:07	29	19
Součet	13:14:18	351	242

Zdroj: vlastní zpracování

8.7.2 Kódování

K analýze rozhovorů dochází pomocí kódování, které slouží jako podklad systematické práce s jinak nepřehlednými daty (Skinner et al., 2024). Otevřené kódování proběhlo ještě před realizací kvantitativní části výzkumu a vychází z něj, po konzultaci s odborníkem, otázka dotazníku. Celý proces kódování probíhal ručně a nebylo k němu využito žádného

specializovaného softwaru. Soubor s otevřenými kódy obsahoval 92 stran, včetně poznámek.

Po několikátém pročitání otevřených kódů odhalilo axiální kódování, že kódy lze rozdělit do dvou protichůdných kategorií – kultivace kapacit pro změnu a bariéry. Často se ale kódy i prolínaly, protože se jednak prolínají oblasti good governance, ke kterým by změny měly směřovat, a také role stakeholders, kteří jsou do těchto procesů zapojení. Propojujícím prvkem byla tedy participace stakeholders, přičemž následně po opakovaném pročitání základních kódů vyplynulo, že změny, které se nepodařilo prosadit, oblasti, ve kterých byly dlouhodobě problémy a participaci stakeholders podmiňují hlavně dvě oblasti – výběr lidí a celkově přístup k lidskému faktoru a nastavení volebního systému a s ním související demokratický deficit.

Rozhodnutí soustředit se primárně na tyto dva procesy vyplývalo mimo jiné z toho, že v rozhovorech respondenti nejčastěji naráželi v oblasti managementu lidských zdrojů právě na výběr lidí, často v souvislosti s dříve se vyskytujícími negativními jevy, a v oblasti governance na volební systém a reprezentaci zájmů stakeholders, obzvlášť v kontextu s nedávnou změnou stanov. Propojujícím prvkem bylo téma, které deklarovali jako důležité všichni respondenti, a to vzájemná interakce exekutivní a politické složky moci, ke které se stakeholders právě prostřednictvím výběru nebo volby mohou dostávat.

Selektivní kódování společně s analýzou stanov potom umožnilo zkonstruovat narativní osnovu. Nejdříve je vysvětleno, proč mají mít stakeholders možnost participovat, následně je popsána organizační struktura FAČR, v návaznosti na popis strukturálních prvků jsou představeny změny, které již proběhly, včetně názorů respondentů na to, jak se celkově české fotbalové prostředí proměnilo za poslední volební období. Na tuto úvodní část navazuje analytická část, která ukazuje, kde se mohou objevovat bariéry změn v oblasti volebního systému FAČR, výběru lidí ve fotbalovém prostředí a přístupu k lidskému faktoru, a jak je vše propojené právě koexistencí a prolínáním exekutivní a politické složky moci, které podmiňují, popř. blokují prosazení změn. V poslední fázi je naznačeno, co respondenti považují za faktory kultivace participace, což by měly být stěžejní faktory zvětšování kapacit pro prosazení a realizaci změn.

Kvantitativní část výsledků pak navazuje tím, jak to s některými bariérami změn je pohledem širšího vzorku fotbalových respondentů. V procesu analýzy kvalitativních dat probíhal i tzv. member checking, což je proces, kdy se u některých výroků ověřuje, zda

se jimi respondenti snažili říct opravdu to, co z nich chápe výzkumník (Skinner et al., 2024)

8.7.3 Analýza kvantitativních dat

Vedle základních statistických metod byly využity ještě různé druhy statistických testů v závislosti na druhu proměnných. Chí-kvadrát test, Fisherův přesný test, Mann–Whitney U test a Cochran–Armitage test jsou statistické testy, které se používají při analýze kategoriálních nebo ordinálních dat. Každý z nich má své specifické využití v závislosti na typu dat a výzkumné otázce.

Chí-kvadrát test nezávislosti je určen pro kontingenční tabulky, tedy tabulky s kategoriálními proměnnými, které zobrazují četnosti výskytu kombinací dvou proměnných. Používá se, když chceme zjistit, zda existuje statisticky významný vztah mezi dvěma kategoriálními proměnnými (např. pohlaví $\times$ názor na určité tvrzení – ano/ne) (Reimann et al., 2011). Test předpokládá dostatečně velké očekávané četnosti v jednotlivých buňkách tabulky (obvykle alespoň 5), jinak jeho výsledky nemusí být spolehlivé. Je možné ho ale použít i například pro tabulky 3x3.

Fisherův přesný test se používá v podobných situacích jako chí-kvadrát test, ale je vhodnější tehdy, když jsou četnosti v některých buňkách malé (např. očekávané hodnoty pod 5) (Upton, 1992). Nejčastěji se používá pro 2x2 tabulky (např. ano/ne $\times$ muž/žena), ale lze jej použít i pro větší tabulky, i když výpočetně je náročnější. Fisherův test poskytuje přesný výsledek, zatímco chí-kvadrát test je přibližný.

Mann–Whitney U test (někdy nazývaný Wilcoxonův test pro dva nezávislé výběry) slouží ke srovnání dvou skupin, pokud je závislá proměnná ordinální nebo spojitá, ale nesplňuje předpoklady pro parametrické testy (např. normální rozdělení) (McKnight & Najab, 2010). Typickým příkladem použití je porovnání odpovědí na Likertově škále (např. míra souhlasu) mezi dvěma skupinami (např. česká vs. moravská komora). Test porovnává pořadí hodnot, nikoli průměry, a je tedy odolný vůči odlehlým hodnotám.

Cochran–Armitage test trendu se používá tehdy, když máme binární výsledek (např. ano/ne) a ordinální prediktor (např. úroveň vzdělání – základní, střední, vysoké) (Young, 1987). Tento test zjišťuje, zda existuje trend (např. čím vyšší vzdělání, tím častěji

respondenti odpovídají „ano“). Jedná se o specializovaný test pro kontingenční tabulky typu $2 \times k$, kde řádky představují binární výsledek a sloupce uspořádané kategorie.

Spearmanův korelační koeficient měří sílu a směr monotónní závislosti mezi dvěma proměnnými na základě jejich pořadí (rangů). Hodnota koeficientu se pohybuje mezi -1 a 1 , kde $+1$ znamená dokonalý vzestupný trend, -1 dokonalý sestupný trend a 0 žádnou monotónní souvislost (Eisinga et al., 2013). Je vhodný zejména pro data, která nejsou normálně rozložena nebo jsou na ordinální škále.

8.8 Přístup k interpretaci dat

Tento výzkum je ukotven v rámci kritického paradigmatu, které se zaměřuje na analýzu strukturálních jevů, mocenských vztahů a institucionálních mechanismů, jež tyto jevy udržují (Kincheloe & McLaren, 2011). Cílem není pouze porozumění významům přisuzovaným určitému jevu, ale i jejich kritická reflexe ve světle normativních principů jako jsou transparentnost, odpovědnost, rovnost a hlavně participace. Výzkum proto klade důraz na odhalování a pojmenovávání systémových bariér, které brání prosazení zásad good governance, s důrazem na participaci stakeholders.

Jako metodický rámec interpretace dat byla zvolena reflexivní tematická analýza (RTA), jak ji rozpracovaly Braun a Clarke (2006; 2019; 2021). Tento přístup umožňuje flexibilně zpracovávat kvalitativní data, přičemž tematické celky jsou chápány jako výsledek aktivního a interpretativního zapojení výzkumníka, nikoliv jako objektivně „nalezené“ prvky ukryté v datech. Témata tak nejsou považována za inherentní vlastnost dat, ale za analytické konstrukty, které vznikají na základě konkrétní výzkumné otázky, teoretického rámce a zkušenosti výzkumníka (Braun & Clarke, 2019).

V tomto pojetí je výzkumník vnímán jako aktivní tvůrce významu, jehož interpretace jsou vždy ovlivněny jeho předporozuměním, hodnotami a analytickými rozhodnutími. Reflexivita je proto chápána jako etický závazek ke kritickému zhodnocení vlastního vlivu na celý výzkumný proces – od formulace otázek po výběr citací a interpretaci výsledků (Braun & Clarke, 2021; Finlay, 2002). Vzhledem k tomu, že výzkum vzniká v prostředí, jehož je výzkumnice dlouhodobě součástí, je reflexivita obzvláště důležitým nástrojem ke zmírnění rizika nekritického přejímání existujících normalit a mocenských struktur.

RTA byla zvolena také proto, že umožňuje nejen popis a porozumění zprostředkovaných zkušeností, ale i analytickou práci s tím, jaké významy a ideologické rámce se prostřednictvím těchto zkušeností reprodukují či zpochybňují. To potom pomáhá nahlédnout na participaci stakeholders z pohledu governance a managementu lidských zdrojů tak, že je možné zhodnotit, jaké změny v této oblasti proběhly, a jaké jsou důvody k tomu, že se některé změny směrem k principům good governance stále prosadit nedaří. Není tu tedy uvažovaná jen individuální rovina vnímání dané situace respondenty, ale především to, že interpretované výpovědi jsou strukturálně zakotvené a kulturně a podmíněné.

8.9 Vědecké a etické aspekty výzkumu

Výzkum byl schválen Etickou komisí FTVS UK ve dvou fázích. V první fázi byl schválen původní výzkumný projekt, který zahrnoval pouze problematiku managementu lidských zdrojů. Ve fázi mapování problému při provádění teoretické rešerše se ukázalo, že aby pokrývala žádost schválená etickou komisí všechny aspekty výzkumu, musí být přidána oblast governance. Proto byla podaná nová žádost, přičemž empirická část výzkumu byla zahájena až po jejím schválení (viz příloha 1). Etická komise taktéž schválila text informovaného souhlasu a úvodní text k dotazníku (viz přílohy 2 a 3). Dále bylo z etického hlediska postupováno tak, jak bylo schváleno etickou komisí, včetně zacházení s daty.

Právě etickou stránku výzkumu bylo nutné vyvažovat s požadavky na transparentnost. V tomto ohledu byla transparentnost snížena z toho důvodu, že nemohlo dojít k přiložení přepisů rozhovorů, aby nedošlo k identifikaci respondentů. Ze stejného důvodu nejsou u výroků respondentů uváděna ani čísla. Spojením některých výroků na základě čísel by totiž taktéž mohlo dojít k nepřímé identifikaci respondenta. I v případě popisu vzorku byly upřednostněny etické aspekty před transparentností, někteří respondenti mají totiž natolik specifické role, popř. jejich kombinaci, že by opět mohlo dojít k identifikaci.

Vzhledem k tomu, že je autorka výzkumu součástí fotbalového prostředí, uvědomuje si možné zkreslení výsledků, jednak z hlediska ovlivnění interpretací dlouholetými zkušenostmi a jednak z hlediska předchozího výzkumu. Proto během kódování nejdříve vznikaly poznámky o tom, proč výsledky zařadit do konkrétních témat. Poté docházelo k opakované kontrole, zda data opravdu odpovídají tématům a dochází k interpretaci

skutečných výroků respondentů. Zároveň probíhaly konzultace s kolegy, aby bylo možné do co největší míry předejít subjektivitě interpretace.

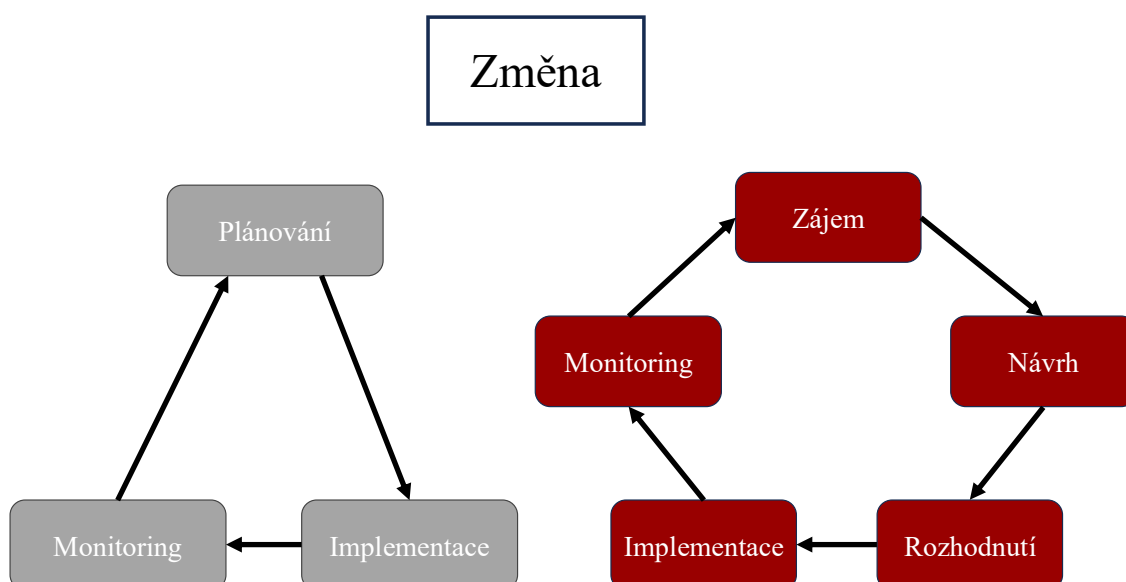
Pro zvýšení transparentnosti výzkumu je přiložená i mapa výsledných témat (Aguinis & Solarino, 2019), přičemž pro plynulost textu došlo ve fázi interpretace v některých případech ještě ke sloučení (viz příloha 6). Navíc tam, kde je to možné a relevantní, byly přímo v rámci textu vloženy delší výroky, aby bylo možné ukázat celou myšlenku respondenta a došlo k co nejmenšímu zkreslení.

9 Participace stakeholders na změnách v českém fotbale

Výsledky výzkumu jsou interpretovány na základě předpokladu vycházejícího z teoretické rešerše, a to, že participace stakeholders na rozhodování a tím pádem reprezentace jejich zájmů, je jedním z důležitých aspektů good governance a zároveň jedním z předpokladů organizační změny, která by měla dlouhodobě na úrovni střešních sportovních organizací vést právě k naplnění principů good governance.

To, jakým způsobem jsou stakeholders zapojeni do procesu změny, záleží jednak na jejich členství, ale taky na tom, na které úrovni governance se pohybují, a jakou roli konkrétně v organizaci zastávají. Dalším základním předpokladem interpretace dat je, že různé skupiny stakeholders mají určitý zájem a měly by mít v rámci principů good governance možnost participovat na jeho prosazení, protože organizace na členské bázi jsou vytvořeny pro organizaci činnosti naplňování potřeb svých členů. Zároveň jen na základě participace stakeholders a optimálního rozvržení rozhodovacích pravomocí lze dosáhnout udržitelné změny. Účastnit se prosazení svých zájmů mohou stakeholders prostřednictvím podání návrhu změn, rozhodnutí, implementace nebo monitoringu, potažmo zpětné vazby (v závislosti na své roli v daném prostředí a úrovni governance, na které se nacházejí).

Obrázek 18 - Fáze změny



Zdroj: vlastní zpracování, inspirováno – Amis et al. (2004)

Stakeholders, kteří mohou reálně prosazovat změny a zajistit si tak, že bude reprezentován jejich zájem, se musí účastnit buďto fáze rozhodnutí o změně nebo implementace, ať už přímo nebo nepřímo (viz obrázek 18).

Skrze popis strukturálního a procesního nastavení managementu lidských zdrojů a governance, popř. výzev spojených s působením ve fotbalovém prostředí, se respondenti často přímo i nepřímo dostávali i k možným změnám a jejich domnělým bariérám. Většina výpovědí se vrací zpět k FAČR jako ke střešní organizaci, která udává směr, jsou zde ale prezentovány i výsledky týkající se dalších úrovní governance, jelikož prosazení změny směřující k respektování principů good governance se neodmyslitelně týká celé hierarchie.

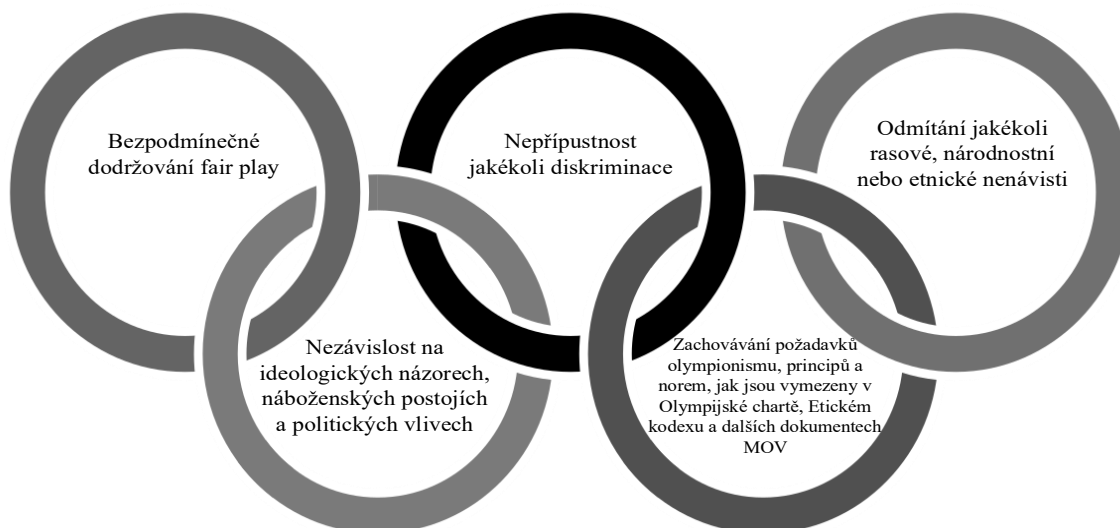
9.1 Tlaky na participaci stakeholders ve FAČR

Nejdříve je třeba ukázat základní prvky nastavení governance FAČR, která má jakožto střešní fotbalová organizace v ČR s právní formou zapsaného spolku ve stanovách vymezeno několik účelů (čl. 2, odst. 1):

- *„pečuje o komplexní rozvoj a propagaci fotbalu v České republice a vytváří pro něj na všech stupních všestranné a rovnoprávné podmínky*
- *zabezpečuje přípravu a účast fotbalové reprezentace České republiky v soutěžích Mezinárodní federace fotbalových asociací – Fédération Internationale de Football Association (dále jen „FIFA“) a Unie evropských fotbalových asociací – Union of European Football Associations (dále jen „UEFA“);*
- *podporuje profesionální a zejména amatérský fotbal, se zvláštním zaměřením na rozvoj fotbalu mládeže s cílem vést ji k pozitivním občanským postojům a zásadám, ke zdravému způsobu života, jakož i s cílem zabránit, aby se stávala závislá na alkoholu, drogách a jiných návykových látkách;*
- *zabezpečuje, organizuje a podporuje ženský fotbal a jeho rozvoj, a to zejména prostřednictvím komise ženského fotbalu, která řídí soutěže 1. a 2. ligy žen a 1. ligy dorostenek, ve spolupráci s ŘKČ 3. českou ligu žen, 4. české ligu žen a příslušné české dorostenecké a žákovské ligu dívek a ve spolupráci s ŘKM 3. moravskoslezskou ligu žen, 4. moravskoslezské ligu žen a příslušné dorostenecké a žákovské ligu dívek.“*

Zároveň se v čl. 2, odst. 2 FAČR zavazuje dodržovat následující hodnoty (viz obrázek 19):

Obrázek 19 - Hodnoty FAČR



Zdroj: Stanovy FAČR (2024)

Na participaci tedy lze také nahlížet z několika perspektiv. Z hlediska předpisů a z nich vycházejícího strukturálního nastavení, které může participaci buď umožňovat, znemožňovat, ulehčit nebo ztížit. „Jsou tam dvě roviny, jedna věc je ta právní, druhá věc je good governance. FAČR může být víc regulovaný z titulu členství ve FIFA a UEFA než z hlediska našich obecných právních předpisů.“ (Rx) Důležitá je zde autonomie spolků, která často způsobuje, že nejsou v některých ohledech příliš regulovány přímo ze zákona, což se potom může promítat právě i do (ne)možnosti participace.

Dle občanského zákoníku by měly být dostatečně reprezentované zájmy různých stakeholders z řad členů na valné hromadě nejen střešní organizace, ale i na nižších úrovních governance (OFS, KFS, kluby), které je sdružují, protože platí členské příspěvky a jedná se o zapsané spolky, kde právě členové mají tvořit nejvyšší orgán, který monitoruje činnost a schvaluje zásadní změny a výstupy organizace (samozřejmě opět v závislosti na druhu členství a dalších faktorech). Tzn. vždy by podle vybraných kritérií měla být reprezentovaná členská základna dané organizace, ale zákon v tomto ohledu udává jen minimum: „Zákon říká, že by měli být při nějaké rozumné úvaze rovnoměrně rozvrstvení zástupci na tom členském shromáždění nebo shromáždění delegátů, ale

samozřejmě neposkytuje detaily k tomu, co je ta rozumná odchylka.... otázka, jestli tohle je v případě FAČR ta rozumná odchylka, a jestli vyhovuje zákonu v tomhle smyslu.“ (Rx)

Zatímco v ziskových organizacích mají participovat na rozhodování hlavně shareholders, v tomto případě mají být v nejvyšším orgánu zastoupeni členové, protože je účel organizace rozvíjet fotbalové prostředí pro ně. Nejedná se ale v pravém slova smyslu o vlastníky. Mluvíme-li v tomto kontextu o těch, kteří mají být v zapsaném spolku zastoupení v nejvyšším orgánu, označujeme je jako členy, potažmo stakeholders.

Na stejnou logiku navazuje i argument o financování z veřejných prostředků, kdy by se vedení organizace mělo zodpovídat těm, pro něž vytváří podmínky a jimž jsou tyto finanční prostředky primárně určeny. Tento náhled svým výrokem potvrdil i jeden z respondentů: *„Předseda s výkonným výborem jsou nám odpovědní, protože jsme je zvolili. Navíc předseda je placený z našich peněz, z veřejných peněz a má se zodpovídat prakticky z každého svého zásadního rozhodnutí.“ (Rx)* Ze zákona nejde ale jen o odměnu předsedy, ale o čerpání veřejných a kolektivních prostředků obecně, jak ze strany FAČR, potažmo orgánů a organizací na regionální i lokální úrovni. Členská základna má mít tedy možnost účastnit se monitoringu a schvalování toho, jak je s finančními prostředky nakládáno, a jak je rozvíjena hlavní činnost.

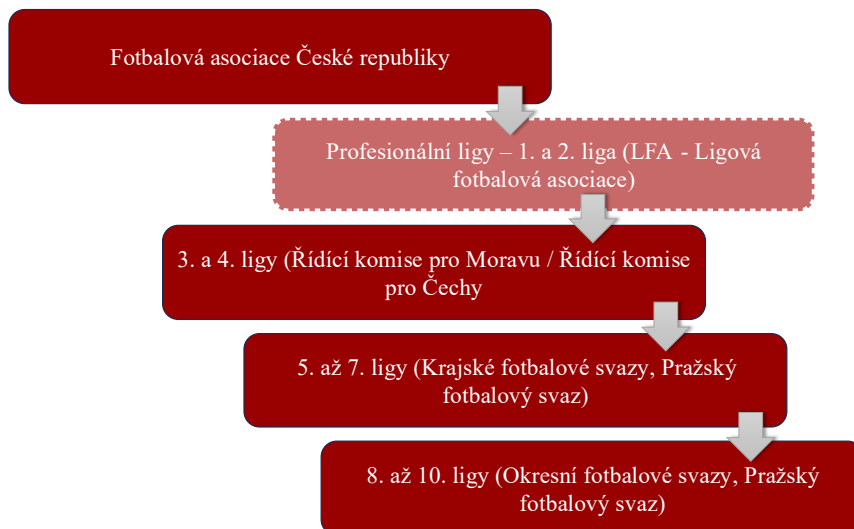
Na druhé straně lze samozřejmě použít argumentaci o existenci principů good governance, kde je taktéž vyzdvihováno, že by zájmy stakeholders měly být reprezentovány. Tento princip zdůrazňuje i UEFA (2024) ve svých doporučeních pro střešní organizace. Jen za předpokladu dostatečné reprezentace zájmů stakeholders a tím pádem jejich možnosti ať už přímo nebo nepřímo participovat na důležitých rozhodnutích, je naplněna základní rovina demokratických principů. I zde hrají roli finanční prostředky, jejichž přidělení je někdy částečně podmíněné právě aplikací principů good governance. To může být vedle zákonných podmínek reflektováno ve vnitřních předpisech (ať už jde o stanovy nebo další) na různých úrovních governance.

9.2 Organizační a správní struktura FAČR

Základním stavebním kamenem, se kterým souvisí značná část měkkých i tvrdých faktorů governance FAČR, je správní a potažmo organizační struktura. Struktura celého systému představuje klasické hierarchické nastavení, nebo tzv. pyramidu, kdy jsou jednotlivé

úrovně governance rozdělené podle soutěží, které organizují (viz obrázek 20). Z hlediska fungování celého systému je důležité taky rozdělení na Moravskou a Českou komoru.

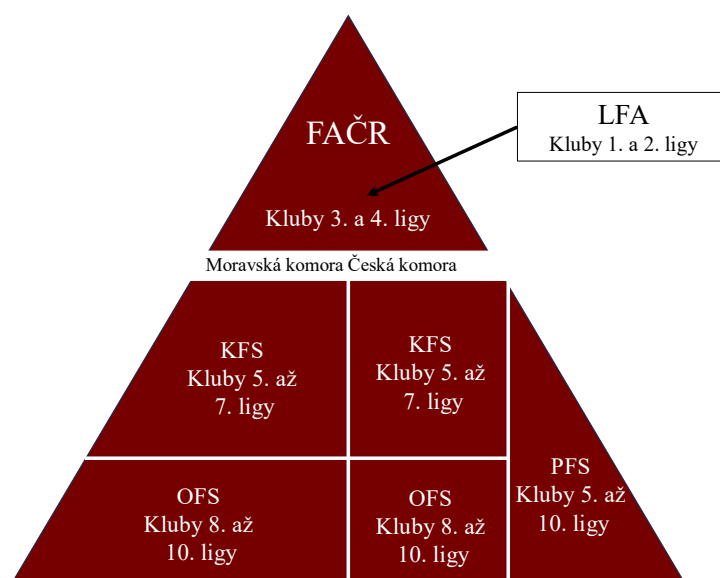
Obrázek 20 - Organizační úrovně FAČR



Zdroj: vlastní zpracování

Každá úroveň governance sdružuje jednak příslušné soutěže, které organizuje, ale taky všechny kluby, které dané soutěže hrají. S LFA, která existuje samostatně a nespadá přímo do správní struktury (dříve zájmové sdružení právnických osob, potom právní forma přešla podle zákona na spolek, ale základní principy zůstávají obdobné), má FAČR uzavřenou rámcovou smlouvu, Řídící komise pro Čechy a Moravu jsou orgány FAČR a KFS a OFS jsou pobočnými spolky. Kluby na všech úrovních jsou tedy členy FAČR, případně navíc členy příslušného spolku, který organizuje jejich činnost. Jen kluby ze 3. a 4. lig jsou tím pádem pouze členy FAČR. Kluby 1. a 2. ligy jsou členy FAČR a LFA, kluby 5. až 7. členy FAČR a KFS a kluby 8. a 10. ligy členy OFS. Na úrovni KFS operuje ještě Pražský fotbalový svaz, který je v podstatě obdobou KFS, jen jeho zařazení do struktury komplikuje fakt, že nemá okresy a organizuje tím pádem i soutěže spadající pod jednotlivé městské části, kterých je dle struktury FAČR 11. V rámci Prahy tedy neexistuje v pravém smyslu okresní úroveň governance (viz obrázek 21).

Obrázek 21 - Úrovně governance FAČR



Zdroj: vlastní zpracování

LFA, jakožto organizace sdružující profesionální kluby, je sice ze systému vydělená a .4 stále má ale z hlediska organizace s FAČR mnohé společné, primárně rozhodčí. Také je pro ni nastavení FAČR zásadní proto, že v LFA jsou sdruženy v podstatě jen A-týmy (případně B-týmy) dospělých, které jsou organizované akciovou společností, vedle toho zpravidla existují i spolky se stejným nebo podobným názvem jako má příslušná a.s., které organizují fungování mládeže. Kromě LFA je zbytek FAČR orientovaný na tzv. výkonnostní nebo amatérský fotbal (tzn. od 3. ligy níž).

Od roku 2024 je strukturální nastavení FAČR transparentnější a organizační struktura v předložené podobě je dohledatelná na oficiálních webových stránkách (viz obrázek 22).

The organizational chart of the FAČR (Czech Football Federation) is structured as follows:

- FAČR** (Czech Football Federation)
 - VALNÁ HROMADA** (General Assembly)
 - VÝKONNÝ VÝBOR** (Executive Board)
 - Předseda** (Chairman)
 - Sekretariát** (Secretariat): Předsedy, Generálního sekretáře, Výkonného výboru
 - Generální sekretář** (General Secretary)
 - Administrativa a management** (Administration and Management)
 - Sport**
 - Sekretariát FAČR** (FAČR Secretariat)

External Bodies and Committees:

- Criminal Compliance Officer** (Externí ombudsman)
- Revizní a kontrolní komise** (Audit and Control Committee)
- Etická komise** (Ethical Committee)
- Odvolací komise** (Appeals Committee)
- Sbor rozhodců** (Referee Committee)
- Komise rozhodčích** (Referee Committee)
- Sekretariát KR** (Referee Secretariat)
- Odborné komise** (Expert Committees)

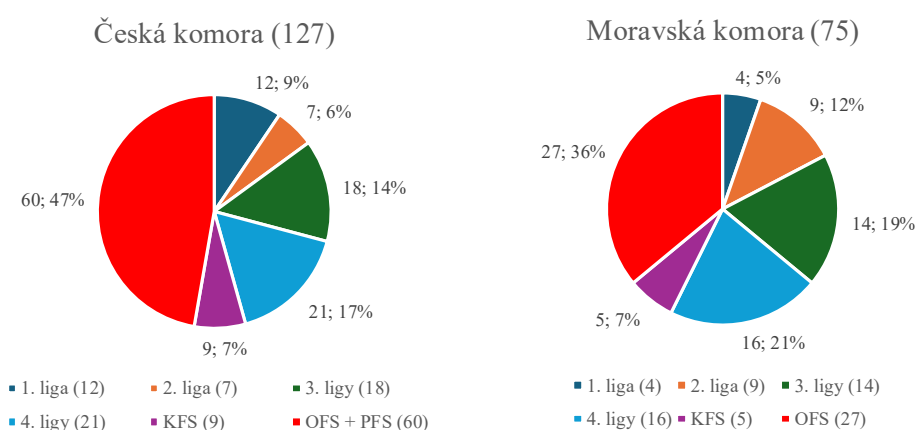
Other Entities:

- FIFA
- UEFA
- LFA
- ŘKČ
- ŘKM
- KFS
- OFS
- FAČR Property
- STES

I přesto, že je schéma organizační struktury poměrně názorné, neodpovídá zcela reálnému stavu. Minimálně by do schématu měly být přidány AFA, ČAFH, Unie trenérů a Unie rozhodčích, které mají dle nových stanov poradní hlas na Valné hromadě, což jim umožňuje kromě účasti i předkládat podněty a připomínky (čl. 16, odst. 7). Stejně tak nastavení některých vztahů – např. mezi orgány jako je ŘKC a ŘKM a dalšími orgány FAČR nevychází ze zveřejněné organizační struktury jednoznačně, ale pro základní představu nejen členů o strukturálním nastavení střešní fotbalové organizace v ČR prezentované schéma stačí.

84

Obrázek 23 - Složení valné hromady FAČR



Zdroj: vlastní zpracování (viz příloha 9)

Valná hromada volí předsedu a výkonný výbor, včetně předsedy a členy Revizní a kontrolní, Etické a odvolací komise. Zároveň do působnosti valné hromady patří schvalování, projednávání a rozhodování v různých oblastech (viz tabulka 10). Kromě volební Valné hromady, která se koná vždy jednou za 4 roky se musí konat totiž i řádná valná hromada FAČR, minimálně jednou do roka.

Tabulka 10 - Působnost Valné hromady FAČR

Volí	Předsedu FAČR (zároveň předseda Výkonného výboru)
	Dva místopředsedy FAČR
	Předsedy Řídících komisí pro Čechy a Moravu
	Osm dalších členů Výkonného výboru
	Členy Revizní a kontrolní komise
	Členy Odvolací komise
	Členy Etické komise
Rozhoduje	O založení, zrušení nebo přeměně pobočného spolku
	O zrušení nebo přeměně FAČR
	O dalších záležitostech, které si sama vyhradí (pokud nejsou svěřeny jinému orgánu)
Schvaluje	Zprávu o stavu rozvoje fotbalu a činnosti Výkonného výboru
	Účetní závěrku ověřenou auditorem a zprávu o hospodaření FAČR
	Zprávy Revizní a kontrolní komise, Odvolací komise, předsedy Etické komise a zprávu o plnění CCP
	Stanovy FAČR, včetně změn a doplňků
	Výši, splatnost a způsob použití členských příspěvků
	Zásady pro rozdělování společných zdrojů FAČR

Projednává	Zprávu o stavu rozvoje fotbalu a o činnosti Výkonného výboru
	Účetní závěrku a zprávu o hospodaření FAČR
	Zprávy Revizní a kontrolní komise, Odvolací komise, předsedy Etické komise a zprávu o plnění CCP

Zdroj: stanovy FAČR (2024)

Návrhy delegátů do orgánů valné hromady mohou být potom podány výkonnými výbory KFS, PFS a OFS, případně členskými kluby od 1. a 4. ligy.

Výkonný výbor je statutárním orgánem FAČR a tvoří ho 13 členů, včetně předsedy a dvou místopředsedů. Předseda je ve stanovách vymezen jako nejvyšší představitel FAČR, který také jako jediný z volených funkcí dostává za svou činnost ve funkci odměnu explicitně zmíněnou ve stanovách, i když zde není uvedena přímo její výše (čl. 19, odst. 3). Či zájmy členové Výkonného výboru zastupují ze stanov přímo nevyplývá, kromě tří zástupců za profesionální soutěže a rozdělení zbývajících členů podle příslušnosti k moravské či české komoře (viz tabulka 11).

Tabulka 11 - Složení Výkonného výboru

Předseda VV FAČR	
Člen za kluby 1. a 2. ligy	
Člen za kluby 1. a 2. ligy	
Člen za kluby 1. a 2. ligy	
1. místopředseda VV FAČR za Moravu	2. místopředseda VV FAČR za Čechy
Předseda Řídící komise pro Moravu	Předseda Řídící komise pro Čechy
Člen za Moravu	Člen za Čechy
Člen za Moravu	Člen za Čechy
	Člen za Čechy

Zdroj: FAČR (2024)

Vedle Výkonného výboru jsou volenými orgány FAČR: Odvolací komise; Revizní a kontrolní komise; Etická komise, které nově volí Valná hromada. Mezi další orgány FAČR pak patří: Sbor rozhodců, Řídící komise pro Čechy, Řídící komise pro Moravu. Pod Řídící komise pro Čechy a Moravu spadají ještě komise pro zabezpečení soutěží FAČR, a to: komise rozhodčích FAČR, komise rozhodčích Řídící komise pro Čechy a komise rozhodčích Řídící komise pro Moravu, sportovně technická komise Řídící komise pro Čechy a sportovně technická komise Řídící komise pro Moravu, disciplinární komise Řídící komise pro Čechy a disciplinární komise Řídící komise pro Moravu a komise

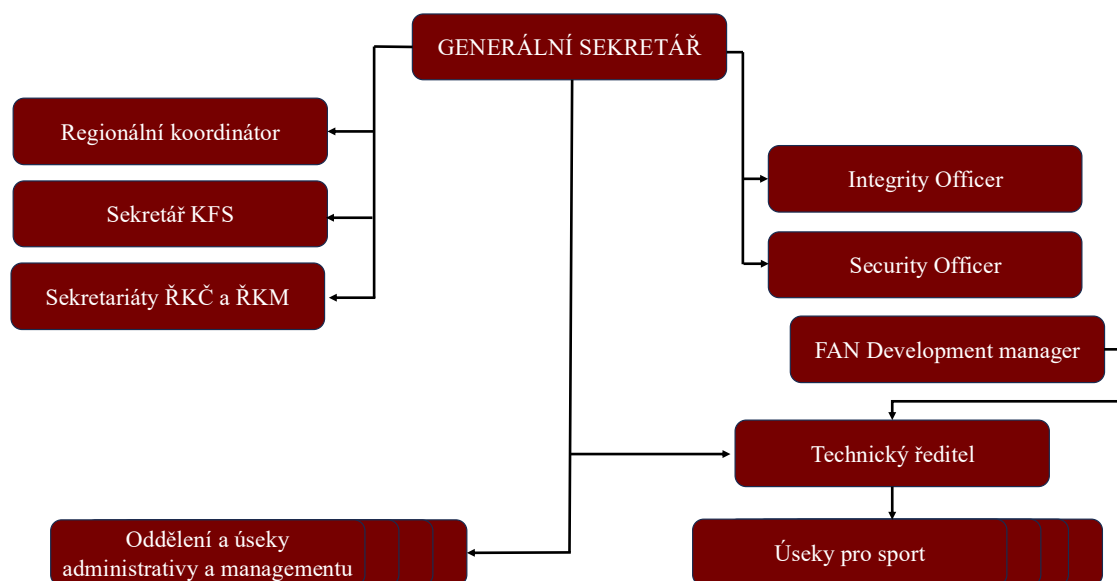
ženského fotbalu. Případně mohou být vytvářeny další komise, které ustavuje Výkonný výbor.

S komisemi nad rámec těch vymezených ve stanovách je to ale trochu složitější. „*Jsou tam dva typy orgánů. Ty, které jsou vyjmenované ve stanovách, a pak ty, které vyplývají z jedné věty ve stanovách, a to, že výkonný výbor může ustavovat další komise, orgány atd... Takže jsou tu komise, které reálně něco můžou rozhodnout, můžou vydat něco, a pak jsou komise, které jsou čistě poradní... Každá komise má svůj statut, který ten výkonný výbor schvaluje.*“ (Rx) Mezi takové komise pak spadá třeba i hodně skloňovaná sportovní rada, což je trochu matoucí, ale stále se jedná o komisi. Některé názvy jsou dané historicky.

Zdůvodněním vzniku komisí je ve většině případů to, že: „*než aby výkonný výbor posuzoval velký detail, tak to přeneseme na tu komisi.*“ (Rx) Na druhou stranu se ale tento přístup některým respondentům nelíbí s tím, že mají pocit, že: „*na všechno je vytvořená komise. Je tam normálně 100 placených profesionálů, kteří by měli odvádět svoji práci, a tu práci za ně dělají komise, což jsou zase dobrovolníci, ale skvělí odborníci.*“ (Rx) Z výpovědí respondentů není tedy úplně jasné, jestli komise přebírají agendu, kterou by měl za jiných okolností plnit výkonný výbor nebo zaměstnanci FAČR.

Ve stanovách má místo totiž i sekretariát, který je složený ze zaměstnanců a zajišťuje exekutivní a operativní fungování FAČR (viz obrázek 24). Právě sekretariát a s ním související oddělení představuje důležitou složku zkoumání procesů v oblasti managementu lidských zdrojů.

Obrázek 24 - Struktura Sekretariátu FAČR



Zdroj: FAČR (2024)

Zároveň je ale nutné počítat s tím, že na nižších úrovních se nacházejí KFS, OFS, PFS (případně ŘKČ a ŘKM) a kluby, a ty mají také svou strukturu governance, která principiálně odpovídá struktuře FAČR. Na každé nižší úrovni governance jsou tedy taktéž volení zástupci a zaměstnanci, popř. lidé v dalších obdobných vztazích vůči organizaci.

9.3 Změny na úrovni FAČR od roku 2021

Po období, kdy byla FAČR, potažmo její členové, a české fotbalové prostředí obecně spojováno se skandály v oblasti ovlivňování zápasů, korupce, klientelismu a dalších negativních jevů, v souvislosti s nimiž mnohdy zaznívala jména bývalých funkcionářů FAČR Romana Berbra a Miroslava Peltý, ale mnohdy i dalších členů FAČR, nastaly dle výpovědí respondentů významné i menší změny.

Před minulými volbami (v roce 2021) totiž nastal zlom, kdy se s přispěním zásahu z vnějšku (policie v trestně-právních podezřeních vůči některým členům vedení FAČR), snah hnutí Fevoluce a některých dalších stakeholders podařilo postavit politice strachu ze sportovního poškození, ovlivňování zápasů a mocenským strukturám, a i když jejich snahy o očistění českého fotbalu nebyly naplněné zcela, došlo k narušení statusu quo. Proto pak mohly být ve volebním období 2021-2025 realizovány i některé strukturální a další zásadní změny, i když mnohdy lze polemizovat o jejich reálném dopadu.

Strach ze sportovního poškození, případně ztráty pozice, který podmiňoval koncentraci moci a loajalitu směrem k lidem, kteří ji soustřeďovali ve svých rukou, už podle všeho nehraje tak velkou roli. Rozdílnost názorů a zájmů, možnost jejich prezentace, uvědomování si, že střešní organizace má primárně servisní funkci a je odpovědná svým členům, kteří mají mít možnost monitorovat její činnost a dávat zpětnou vazbu. To vše je jistě změna směrem k principům good governance. *„Fotbalové prostředí zdaleka není tak konzistentní. Jsou tam lidi, kteří se nebojí říkat svůj názor, kteří otevřeně vystupují, kteří chtějí tu konfrontaci, kteří chtějí ty dokumenty a chtějí tu odpovědnost těch fotbalových politiků, kterou musíš chtít. Ty je volíš, to znamená, že vůči tobě mají odpovědnost.“* (Rx) A jeden z nejdůležitějších aspektů je, že: *„se do toho prostředí dostalo, že je možné ty změny dělat.“* (Rx)

Jedním z důkazů, že ke změně v tomto smyslu opravdu došlo, je změna stanov a vnitřních předpisů. *„Předpisy, které FAČR měl, byly strašně složité, takže jim fakt rozumělo málo lidí. I právníci s tím měli problém. To potom přispívalo k vytváření prostředí, které nebylo úplně funkční.“* Změna vnitřních předpisů má tedy zvýšit transparentnost, případně umožnit členům participovat v určitých oblastech, a další strukturální změny mají zjednodušit členům každodenní fungování *„Takže se změnila částečně infrastruktura, vytvořilo se třeba oddělení přestupů, a udělaly se jednodušší předpisy, včetně stanov.“* (Rx)

Hlavní strukturální změnou z hlediska možností participace jsou tedy nové stanovy (viz příloha 7) – vycházeno ze stanov před menší technickou reformou 29. 5. 2025). Jako příklad změny směrem ke good governance lze uvést zvýšení transparentnosti a zároveň vnitřní odpovědnosti v tom ohledu, že Valná hromada nově schvaluje účetní závěrku, kterou dříve schvaloval výkonný výbor (čl. 17). Transparentnost podporuje i zjednodušené členství, přičemž každý člen je pouze členem FAČR, popř. má příznak členství ve svém klubu, a není zde dvojí druh členství jako dříve, kdy měli někteří členové tzv. speciální práva a povinnosti a tím vznikaly nejasnosti.

Změnu na FAČR směrem k transparentnosti lze pozorovat i v tom, že v rámci celého procesu mohli členové vyjadřovat a podávat návrhy na změny: *„V rámci změn předpisů jsme přijímali desítky a desítky podnětů, které jsme se pak snažili komunikovat a vyhodnocovat, a pak jsme to i zveřejňovali.“* (Rx) Tento významně transparentní přístup, který v dřívějších volebních obdobích nebyval zvykem, vyplývá i z faktu, že ke stanovám

byla společně s nakonec schváleným návrhem podaná velice přehledná důvodová zpráva (viz příloha 8), stejně jako jsou stále dohledatelné různé verze původních návrhů. Zásadní je také nová podmínka pro členy Etické komise mít vysokoškolské vzdělání, přičemž 5 ze 7 členů musí mít dokonce právní, což zvyšuje odbornost a důvěryhodnost tohoto orgánu (čl. 22 a čl. 23).

Z hlediska ústředního tématu – tedy možností stakeholders (členů), participovat na změně, je ale nejdůležitější změna stanov v oblasti vymezení střetu zájmů (čl. 31) a změn v oblasti volebního systému, popř. složení a rozhodování Valné hromady a Výkonného výboru, které jsou jeho výstupem (čl. 16). V této oblasti došlo k částečnému zpřísnění střetu zájmů (více v kapitole 9.5), byl přidán poradní hlas sdružením hráčů, trenérů, agentů a rozhodčích na Valné hromadě a lehce se změnil klíč volby delegátů Valné hromady, který vyplývá ze všech úrovní governance, ve prospěch profesionálních klubů (více viz kapitola 9.4). Poté je také zásadní změna týkající se přímo nižších úrovní governance, kdy OFS a KFS musely přijmout nové statuty dle vzoru podle FAČR, aby měly stejné volební období jako FAČR a musely implementovat klíč volby delegátů s jasně nastavenými demokratickými prvky reprezentace zájmů svých členů (čl. 27 a čl. 28, viz kapitola 9.4). Zajímavý je z hlediska postavení stakeholders také posun v tom, že futsal, plážový fotbal a ženský fotbal mají přímo ve stanovách explicitní zmínku (čl. 2). Nad rámec stanov k tomu navíc v případě ženského fotbalu byla znovu zřízena komise ženského fotbalu, která umožňuje alespoň částečné zastoupení jeho specifických zájmů.

„Když jsme vypořádali připomínky ve stanovách, tak tam bylo x návrhů, jak změnit klíč volby delegátů. Žádnému nebylo vyhověno.“ (Rx) O dosud zavedených změnách se proto často mluví jako o prvním kroku k lepší budoucnosti, protože ne všichni stakeholders jsou s rozsahem a někdy i směrem některých změn spokojeni, přičemž na druhé straně jsou stále v mocenských pozicích zastoupeni někteří, kterým vyhovují staré pořádky. Konkrétně směrem k volebnímu systému a změnám v oblasti střetu zájmů se respondenti vyjádřili ve smyslu, že: „pořád narážíte na to, že ti kapři si ten rybník nevypustí.... Někdy, když něco chcete schválit a vidíte, že to prostě neprojde, ale projde to s nějakou úpravou, tak radši uděláte tu úpravu, abyste se zase nezasekli a změnilo se alespoň něco. Ale je dobré, že se schválilo alespoň něco. Trošku se vlastně provzdušnily, okysličily a alespoň něco se tam popsalo, takové ty problematické body.“ (Rx)

Pomalejší nebo ne příliš velké změny obzvlášť strukturálního nastavení z hlediska reprezentace zájmů jsou dané i dlouholetým nastavením prostředí: *„To je prostě na nějakou kompletní revoluci, která ale není možná, protože to prostředí je extrémně konzervativní v tomhle.“* (Rx) Někteří respondenti jsou také přesvědčení, že i když jsou změny směrem k principům good governance patrné, stále je znatelná i stopa předchozího nastavení a to, kolik práce a kapacit zabralo dostat se do současného stavu: *„Na větší změny je možná ještě brzo, možná bylo potřeba „vykydat hnůj“ z předchozího období.“* (Rx)

Důvod, proč v některých oblastech nevznikly hlubší změny, viděli někteří respondenti i také v tom, že na začátku volebního období, jehož součástí byla změna stanov, čelil FAČR finančním problémům: *„V roce 2021 FAČR neměl moc peníze. Ty první dva roky byly relativně těžké, škrty se i nějaké akce v rozpočtu, i v té sportovní části.“* (Rx) To částečně podkládá, proč nebyl čas ani prostor na hlubší rozvoj v různých oblastech, včetně good governance, a i jen prosazení současné podoby stanov je velkým úspěchem.

Důležité pro interpretační rámec je také to, že změna v rámci FAČR nastala na úrovni politické (volené funkce) i exekutivní (zaměstnanci a další pracovníci). Politickou stránku věci a změny v této oblasti shrnul jeden z respondentů s tím, že už nedochází ke sportovnímu poškození ve spojení s politickou mocí a funkcemi, nebo se minimálně významně snížil výskyt těchto jevů: *„Sice pořád buď patříš do mé party, nebo do tamté party. Ale už se to nepoužívá k tomu vyzdvihování sportu anebo k potlačení sportu. Pořád tam jsou zájmové skupiny, pořád si tam spolu navzájem slibují a získávají si tu větší volební sílu, aby vyhrály ty volby. Ale už se neděje to: „Když budeš hlasovat proti mně, spadneš. Když budeš hlasovat se mnou, postoupíš.“ To podle mě úplně zmizelo. Nebo alespoň v těch úrovních nad krajem.“* (Rx) Na druhou stranu někteří tvrdí, že: *„problém je, že se to úplně nevyčistilo dole. Spousta lidí tvrdila, že ten problém je nahoře, ale fakt je, že v současné době je to problematické spíš na těch nižších organizačních stupních, protože tam se to děje pořád. Je to v procesu čištění“* (Rx) Tím tedy naráží na to, že je třeba zaměřovat se z pohledu změny na všechny úrovně governance.

V exekutivní rovině shrnul fungování FAČR a změny, které pozoruje, jeden z respondentů, který s FAČR komunikuje z pozice profesionálního klubu: *„Myslím si, že přesto, že můžu mít výhrady vůči lidem na FAČR, nebo vůči něčemu, co se tam děje, tak bych řekl, že obecně se zlepšuje komunikace na úrovni ať už licenci nebo obecně*

standardy. Vždycky je tam někdo k dispozici a řeší se to. Vždycky tam ta interakce probíhá. Kdykoliv potřebujete, tak lidi na druhé straně máte jako partnera. To se výrazně zlepšilo.“ (Rx) To koresponduje s principy good governance v té rovině, že se zlepšuje spolupráce mezi různými úrovněmi governance a alespoň z tohoto operativního pohledu zde potom může vznikat důvěra.

Někdy je bohužel pod tíhou politického cyklu i dalších tlaků tendence změnit i věci, které by nebylo nutné měnit. Jeden z respondentů upozorňoval na to, že stále žije v hlavách členů myšlenka, že na začátku každého politického cyklu, který je na FAČR 4letý, by se mělo měnit kromě složení Výkonného výboru i spoustu dalších věcí: *„Mají takový dojem, že možná ta obměna je normální po každých těch volbách. Jenomže když budeme každý 4 roky měnit sekretariát, tak to prostě nebude nikdy fungovat.*“ (Rx) Změny tedy nejsou vždy pozitivní nebo motivované směřováním ke good governance. Příliš časté změny v některých oblastech FAČR mohou narušovat naplňování strategických cílů. *„Než se to zaběhne, tak už jim pomalu končí mandát a nedej bože, když pak přijde jiné vedení, tak se to zase mění. Každý má potřebu, že to chce hrozně měnit. A vlastně kolikrát je to potřeba, ale kolikrát změni vlastně i ty věci, které fungují.*“ (Rx)

Zároveň mohou při aplikaci této logiky utrpět i dlouhodobě nastavené systémy, které potřebují čas a konzistentnost, aby se vůbec projevily výsledky. Příkladem je třeba i systém výchovy mládeže, který patří mezi nejožehavější témata v rámci FAČR a zároveň stěžejní strukturální rámec pro tvorbu sportovního produktu: *„Obzvlášť v oblasti výchovy mládeže je strašně těžké něco vybudovat a strašně jednoduché to zničit.*“ (Rx) V takto stěžejních oblastech je tedy nutné mít jasný směr, případné změny zakládat na participaci různých skupin stakeholders a demokratických rozhodnutích, hlavně v případě soupeřících zájmů, a ujistit se, že tyto změny nejsou destruktivní, ale konstruktivní.

Dále respondenti zmiňovali, že vedle konzervativnosti, která se týká primárně změn volebního systému a dalších strukturálních zásahů, nebo rozsáhlých debat třeba o změnách soutěží, kde se často střetávají protichůdné zájmy různých stakeholders, jsou žádoucí i změny v oblastech, které vůbec nejsou kontroverzní, jako je např. vzdělávání, ale ani tady se ne vždy změny daří prosadit: *„Podle mě je docela zřejmé, že vzdělávání je potřeba rozšiřovat. Ale myslím si, že je jenom potřeba najít na to nějaké peníze, a tam si myslím, že třeba během příštího čtyřletého cyklu se to posune. Když tam budou rozumní lidi, tak se to posune, protože už ten problém je identifikovaný a podle mě to není nijak*

kontroverzní, že ať už přijde kdokoliv, tak to musí chápat, že poptávka po tom je, a že to pomůže prostředí. Ale samozřejmě, může tam přijít někdo, kdo řekne, že má úplně jiné priority.“ (Rx) Pro rozvojové změny je tedy zásadní dostatek financí a nastavení priorit.

Výše zmíněný výrok nás vrací zpátky k tomu, že některé věci jsou otázkou času a uplynulé volební období sloužilo opravdu spíše k vyčištění a narovnání základů fotbalového prostředí než k velkým konstruktivním změnám v oblasti rozvoje fotbalu. *„Možná to je prostě jako po tom roce 89. Jako že 2021 byla změna, teď je taková ta demokracie, kdy všichni křičí a nikdo se s nikým nedomluví. Až se to trochu kultivuje, třeba během těch dalších čtyř let, prosadí se něco dalšího. Navíc se některé ty změny ještě nestihly úplně projevit.*“ (Rx) Čas je tedy potřeba nejen k prosazení změn a demokratickým rozhodnutím, ale také k realizaci změn. Proto je v tomto slova smyslu důležité pozorovat nejen to, kdo o změnách rozhoduje, ale taky kdo je realizuje.

Z výpovědí respondentů lze shrnout, že na FAČR už nepanuje strach ze sportovního poškození v případě neloajálního jednání vůči některým jedincům a mnoho věcí se zlepšilo směrem k principům good governance, přičemž zásadní změny týkající se participace jsou zakotveny v nových stanovách. Ne vždy je však možné žádané změny prosadit, popř. se je nedaří prosadit v plném rozsahu. Zároveň je potřeba také čas a další práce k tomu, aby se změny projevy. Do celé problematiky navíc vedle strukturálního nastavení daného vnitřními předpisy a jejich případnými změnami, vstupují i prvky kulturní a další specifika lidského faktoru, které nelze ze strukturálního hlediska zcela ovlivnit a mohou ve strukturách FAČR dlouhodobě zůstat.

9.3.1 Zastoupení různých zájmů stakeholders

FAČR v sobě sdružuje mnoho různých stakeholders na různých úrovních governance, z čehož vyplývá, že jejich zájmy mohou být různé a někdy i protichůdné, což může způsobovat napětí v oblasti participace na změnách. *„To prostředí je bohužel takové, že když řeknete: „je to dobré pro všechny,“ tak oni vám řeknou: „co z toho budeme mít my?“ Takže takhle to často funguje.*“ (Rx) Potom tedy může dojít k tomu, že protichůdné zájmy stakeholders snižují jejich participaci na některých změnách, nebo některé změny mohou být určitými skupinami blokovány.

S LFA, která sdružuje profesionální fotbal, má FAČR uzavřenou rámcovou smlouvu, KFS, OFS a PFS jsou pobočnými spolky a kluby jsou členy FAČR, ať už prostřednictvím

LFA nebo příslušných úrovní governance. Kluby dále sdružují ještě své členy. Často tak dochází k situacím, kdy spolu někteří stakeholders nesouhlasí, ať už vlivem rozdílné úrovně governance, pod kterou spadají, rozdílnými zájmy různých klubů, které spolu soupeří, ale i v rámci klubů, tedy nejmenších organizačních jednotkách, se kterými systém governance FAČR počítá, mohou mít členové rozdílné zájmy. „*Snažíme se něco změnit, jenomže to zase nevyhovuje jinému klubu. Někdy to nevyhovuje zase tomu hráči. Je to takový koktejl kompromisu prostě. Takže v ideálním případě se vám podaří jim vysvětlit, proč je to zavedené takhle. Ne všichni to samozřejmě chtějí pochopit.*“ (Rx) Někteří stakeholders tedy mohou být ve svých snahách participovat na změnách perzistentní, i když je snaha změny jasně komunikovat. To může mimo jiné souviset i s tím, že v jejich očích současné změny nedostatečně odrážejí jejich zájmy.

Základní organizační jednotkou FAČR jsou kluby, které mají rozdílné zájmy vyplývající třeba z toho, že mezi sebou soupeří sportovně, popř. o finanční prostředky apod. UEFA (2024) ale ukazuje, že v rámci národních sportovních asociací by vedle zastoupení subjektů z různých úrovní governance a různých úrovní soutěží, měly mít možnost participovat na rozhodování i důležité skupiny stakeholders, které se podílejí na sportovním produktu, protože mají největší povědomí o tom, co se na každodenní bázi v českém fotbale děje a měly by mít možnost prosazovat své zájmy.

I dle respondentů by různé skupiny stakeholders participovat na rozhodovacím procesu: „*Třeba trenérská i hráčská obec by v tomhle měla mít určité zastoupení. Já úplně přesně asi nejsem z těch, který přesně identifikuje procentuálně nebo v rámci toho mandátu, do jaké míry, nebo co všechno, by oni mohli ovlivnit. Ale to, že by určitou možnost vyjádření měli mít, to je jednoznačné. Protože to jsou lidi, kterých se to přímo týká. Jsou v tom procesu každý den a přímo tu činnost vykonávají. To znamená, že ten jejich hlas by měl být slyšet a mělo by se k němu přihlížet.*“ (Rx) Ne vždy je ale jednoduché, aby byla některým skupinám opravdu zajištěna možnost jednoznačné zastoupení v orgánech, přičemž jedním z důvodů je i to, že nikdo přesně neví, jak by takové optimální zastoupení zájmů stakeholders mělo být v systému reflektováno.

Někdy bývá argumentováno tím, že zájmy různých skupin jsou reflektovány prostřednictvím klubů v rámci volebního systému, jehož výstupem je složení valné hromady, potažmo výkonného výboru, kde jsou zohledněny právě úrovně soutěží a příslušnost k moravské nebo české komoře. „*Ale kluby mají úplně jiné zájmy než hráči,*

na jakékoli úrovni. “ (Rx) Tento rozpor je jednoznačný už jen z toho pohledu, že zájmem hráčů (a třeba i trenérů) je vedle sportovních výsledků mít co nejlepší podmínky k vykonávání své činnosti, což se může promítnout i do vyšších nákladů klubu. Navíc touto logikou nejsou zohledněny ani zájmy individuálních členů, kteří nejsou členy žádného klubu, což jsou např. rozhodčí. Pro reprezentaci zájmů těchto skupiny byly tedy vytvořeny sdružující organizace pro různé skupiny stakeholders, z nichž FAČR uznává primárně Českou asociaci fotbalových hráčů (ČAFH), Asociaci fotbalových agentů (AFA), Unii trenérů a Unii rozhodčích.

Odlišné jsou i zájmy profesionálního fotbalu (1. a 2. liga) a tzv. výkonnostního nebo amatérského fotbalu (nutnost vnímat zájmy a potřeby profesionálního i výkonnostního fotbalu (3. – 10. liga). Základní rozdíl v zájmech zde tvoří přístup k finančním prostředkům, potažmo jejich vyčerpatelnost a nutnost dělby. Profesionální fotbal je sice organizovaný LFA, ale vedle hlavního subjektu – profesionálního klubu s právní formou akciové společnosti, je ještě zpravidla vytvořen zapsaný spolek pro organizaci mládeže a případné přijímání dotací na její rozvoj. Navíc má v profesionálním fotbalu FAČR pod záštitou rozhodčí. V neposlední řadě lze argumentovat i tím, že v profesionálním fotbale je nejvíce kvalifikovaných lidí v oblasti managementu a řízení obecně, takže i zástupci profesionálního fotbalu mají prosazovat své expertní zájmy ve strukturách FAČR *„Má to logiku. Ale neměla by to být ta hlavní hybná páka, měl by to být jen jeden z faktorů, který ovlivňuje FAČR. Protože FAČR má daleko širší spektrum.“ (Rx)*

Na to, do jaké míry, a jak přesně mají být reprezentované zájmy profesionálního a amatérského fotbalu zatím nepřišla ani žádná z mezinárodních střešních organizací, protože kontext konkrétního prostředí je vždycky důležitý a neexistuje jedno doporučení, které by bylo aplikovatelné pro všechny, primárně kvůli již zmíněné provázanosti a složitosti vztahů: *„Když sem jezdí z UEFA a z FIFA, tak nám říkají, proč v podstatě posíláme peníze profesionálnímu klubu na jejich podnikání. Proč neděláte amatérský fotbal? Oni jsou to takové trošku začarované kruhy, protože všechno souvisí se vším a je to těžké oddělit.“ (Rx)* V některých případech mají totiž zmíněné zapsané spolky a akciové společnosti, které sdružují jiné věkové/výkonnostní kategorie stejných klubů i stejné statutární orgány, takže jak za mládež v podobě z. s., tak za dospělé zastřešené a.s. jednají v podstatě zástupci profesionálního fotbalu se zájmy profesionálního fotbalu.

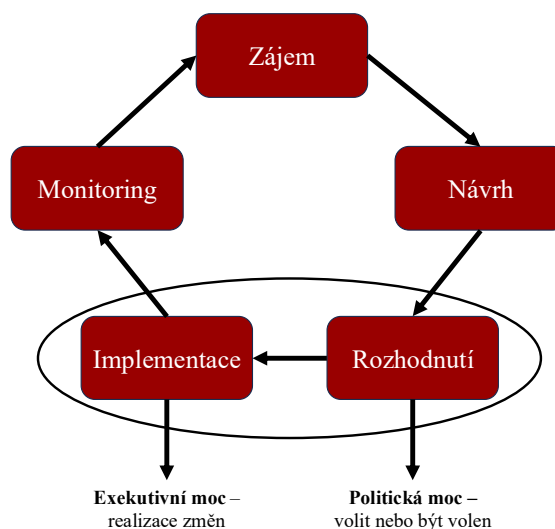
Aby byly zájmy členské základny zastoupeny dle principů good governance, musí být tedy primárně nějak reflektovány v nejvyšším orgánu dané organizace, a to nejen z pohledu úrovně soutěže prostřednictvím klubů, ale i prostřednictvím zástupců skupiny podle podílu na výsledném produktu, jako jsou např. hráči nebo trenéři, rozhodčí nebo agenti (ať už je tato skupina nějak institucionálně zastřešená či nikoliv).

9.3.2 Formy participace na změnách

I přesto, že se některé změny povedlo prosadit, vycházíme z předpokladu, že aby změny byly udržitelné a nejen symbolické, měli by na nich participovat stakeholders. *„Ne ve všem jim můžete vyhovět, protože je to předpis a musí nějak vypadat, ale je důležité, aby ti lidi byli slyšení. A to je vlastně asi to hlavní.“* (Rx) Tímto jeden z respondentů naráží na fakt, že i když není možné zahrnout do rozhodnutí všechny zájmy stakeholders, je třeba, aby mohli svůj zájem nebo potřebu alespoň vyjádřit. Další respondent jde ještě o krok dál a zdůrazňuje, že by stakeholders měli mít možnost se na rozhodnutích o změnách podílet přímo. *„Já jsem taky příznivcem toho, ať jsou všichni slyšet, a když budou chtít, tak ať mluví a aby i hlasovali. Ale jako nedokážu taky pojmenovat teď, jakou váhu by tyhle odbory nebo ty ostatní složky měly mít.“* (Rx)

I když respondenti neznají odpověď na to, jak přesně by měli mít stakeholders možnost participovat, ze zákona, už z provedených změn a přístupu k nim a z nápadů respondentů vyplývají v podstatě čtyři možnosti. Buď mohou stakeholders navrhopvat změny, rozhodnout o nich, realizovat je nebo potom monitorovat, jestli jde vše podle plánu a změna je stále v souladu s jejich zájmy. Vzhledem k tomu, že hledáme hlavně bariéry změn, zajímá nás moment rozhodnutí a realizace změny (viz obrázek 25).

Obrázek 25 - Participace na změnách



Zdroj: vlastní zpracování

Uvažujeme, že aby mohl jedinec prosadit své zájmy, musí mít buď právo volit své zástupce a tím se nepřímě podílet na rozhodnutí, nebo sám zastávat roli, které je svěřena určitá složka moci, ať už exekutivní nebo politická. V návaznosti na tuto logiku předpokládáme, že pro odhalení bariér změny je třeba pozorovat strukturální nastavení a procesy, které umožňují se buď k exekutivnímu nebo politickému druhu pravomoci dostat. Proto je třeba zaměřit se na volební systém a různé přístupy k výběru lidí ve strukturách FAČR.

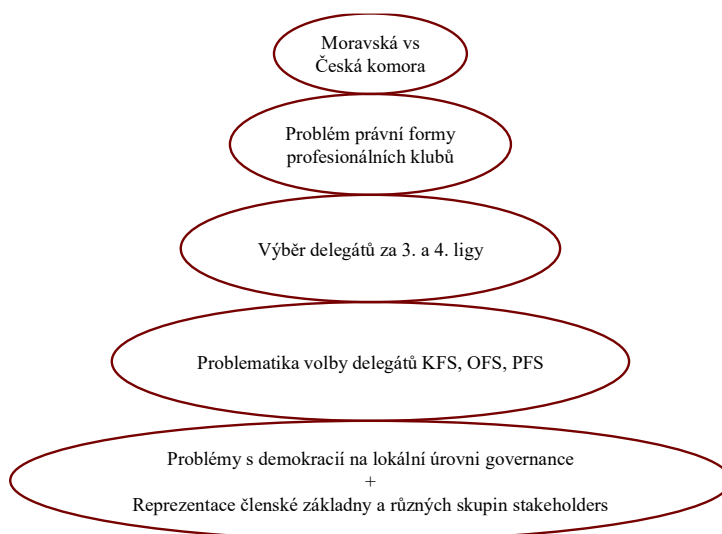
9.4 Volební systém FAČR a demokratický deficit

Ve volebním systému FAČR je zohledněna primárně úroveň soutěže, kterou kluby hrají, a rozdělení mezi moravskou a českou komoru. Z pohledu participace je volební systém FAČR jedním z nejdůležitějších prvků governance, protože z něj vyplývá, kdo má právo ve strukturách FAČR volit a být volen, případně jak moc velkou váhu má jeho hlas. Výsledkem volebního procesu je složení delegátů na valné hromadě, kteří pak volí výkonný výbor a další orgány a mají možnost projednávat, schvalovat a dělat důležitá rozhodnutí. Analýza volebního systému tedy může ukázat bariéry změny v oblasti participace a s tím i případných dalších změn v oblasti zájmů, které by členové (stakeholders) chtěli prosazovat.

Základní organizační jednotkou celého systému jsou kluby. Individuální členové nemohou volit. Každý z 202 delegátů Valné hromady je tedy členem nějakého klubu. Ne všechny kluby jsou však na valné hromadě zastoupeny. Zároveň na valných hromadách (členských shromážděních) jednotlivých klubů nemají právo volit všichni členové, protože každý klub si může upravit členství v mezích zákona podle sebe, výsledkem může být jistá forma demokratického deficitu.

„Zastoupení těch 350 000 členů na Valné hromadě je výrazně nerovnoměrné a je to výsledek dlouhodobého procesu. Dá se tam demonstrovat spousta problémů, který tahle podoba má. Je to tam vidět.“ (Rx) Zde jsou tedy stěžejní primárně ty problémy, které souvisejí s participací členů. *„Je zajímavé podívat se na to, že nějaký delegát za 4. ligu má jeden hlas a klub, který ho delegoval, má třeba jenom áčko a čtyři družstva mládež. Takže on pak reprezentuje třeba sto lidí. A pak má jeden hlas delegát krajského fotbalového svazu a ten reprezentuje třeba dvacet pět tisíc lidí. Tohle je pro mě ten nejproblematictější moment. A pak jsou členové, kteří nejsou reprezentováni vůbec, což jsou třeba lidé, kteří nejsou součástí klubu“ (Rx)* Otázkou tedy není jen to, kolik členů má daný klub nebo regionální fotbalový svaz, a kolik lidí tím pádem reprezentuje daný delegát na Valné hromadě, ale taky to, kolik lidí na jednotlivých úrovních governance má reálně možnost volit, případně jakým způsobem pak volby na některých úrovních probíhají. Např. individuální členové bez klubů se taky k volebnímu právu nedostanou (přehled demokratického deficitu viz obrázek 26).

Obrázek 26 - Demokratický deficit ve volebním systému FAČR



Zdroj: vlastní zpracování

9.4.1 Moravská vs. česká komora

Prvním z problémů volebního systému, který může být viděn jako bariéra v oblasti participace a rozhodování, je organizační rozdělení jednoho z jeho výstupů – tedy Valné hromady. Dvoukomorové nastavení volebního systému FAČR je dlouhodobě považováno za jednu z největších blokátorů demokratických principů v českém fotbale. V současném nastavení (ke dni posledních voleb, tedy 29. 5. 2025) má česká komora 127 delegátů a moravská komora 75 delegátů.

Ze stanov FAČR, čl. 17, odst. 1. vyplývá, že: „*Valná hromada je usnášeníschopná, je-li přítomna nadpoloviční většina delegátů z české komory a nadpoloviční většina delegátů z moravské komory. Nevyplývá-li z těchto Stanov něco jiného, jsou rozhodnutí Valné hromady přijata, jestliže pro jejich přijetí hlasovala nadpoloviční většina přítomných delegátů z české komory a nadpoloviční většina přítomných delegátů z moravské komory.*“

Na základě výše zmíněného tedy může menšina zablokovat rozhodnutí většiny. V nejextrémnějším případě, kdy by byla přítomna těsná nadpoloviční většina delegátů moravské komory, tedy 38 delegátů, by stačilo 20 hlasů proti předkládanému návrhu, aby nebyl přijat. I kdyby bylo přítomných 175 delegátů české komory (tedy všichni) a jednohlasně hlasovali pro přijetí návrhu, 20 hlasů delegátů z moravské komory by zablokovalo většinu. Z principu je tedy toto nastavení v jistém slova smyslu nedemokratické.

V návaznosti na nedostatečnou demokratičnost daného systému ještě jeden z respondentů naznačuje, že dvě komory samy o sobě problém být nemusí, problém vzniká primárně ve chvíli, kdy může dojít k zablokování rozhodnutí většiny menšinou. „*Můžeme mít dvě komory, můžeme mít dvě řídící komise, můžeme mít rozložení na základě dvoukomorového systému. Budou si určovat, kdo za ně bude ve výkonném výboru. Ale ve chvíli, kdy se hlasuje, tak hlas je hlas a není možné, aby menšina zablokovala většinu. Co to má společného s demokracií?*“ (Rx)

Rozložení jednotlivých komor se sice může lehce měnit v závislosti na tom, jaké kluby postoupí do druhé a první nejvyšší soutěže, kdy jich může v některých letech více spadat do české a v jiných do moravské komory, jinak se ale velký nepoměr v rozložení sil mezi komorami historicky nijak zásadně nemění. Ačkoliv se rozložení nelíbí ani UEFA, nemá

možnost na změnu rozložení přímo tlačit: „*Ukazují spíš, jaké jsou trendy, ale když jsme jim opakovaně řekli, že tohle změnit nejde, pochopili to. Není to tedy z jejich strany vyloženě tlak.*“ (Rx)

Bariéra v oblasti změny rozložení působnosti Valné hromady z hlediska rozdělení na Českou a Moravskou komoru vyplývá i z obavy návratu pořádků z minulosti: „*Moravská komora to rozdělení považuje za pojistku. To vychází z dlouhodobé nedůvěry, která tady byla, protože ta česká část byla ovládaná Romanem Berbrem. Moravská část takhle měla alespoň v části těch rozhodovacích bodů šanci to zablokovat. Pojistka na to, kdyby se jakýmkoliv způsobem tohle vrátilo, tak oni alespoň některým těm věcem můžou zamezit.*“ (Rx)

Nicméně i vzhledem k argumentaci tohoto typu ve stylu „účel světi prostředky“, je důležité zmínit, že cílem good governance je, aby k takové situaci ani nedošlo a postupy byly co nejvíce demokratické. Je tedy trochu zvláštní argumentovat pro porušování základních demokratických principů (názor většiny) tím, že zde existuje určitá obava z porušení demokratických principů, kde by potom současné nedemokratické nastavení mohlo bránit prosazení dalších nedemokratických prvků.

9.4.2 Problém právní formy profesionálních klubů

Zaměříme-li se na nejvyšší úroveň soutěží a zároveň, tedy celostátní, je reprezentována profesionálními kluby. Každý profesionální klub vysílá na VH FAČR svého delegáta. Navíc ty kluby, jejichž B-tým hraje 2. ligu, mohou vyslat delegáty dva (v sezoně 2024/25 vysílala dva delegáty Sparta Praha, Slavia Praha, Baník Ostrava a Sigma Olomouc). Celkem tedy profesionální kluby zastupuje 32 delegátů. I přesto, že se jedná o celonárodní soutěže, spadají delegáti profesionálních klubů vždy buď pod Moravskou nebo českou komoru.

V případě členů profesionálních klubů vychází bariéra participace už z právní formy – akciové společnosti. U ziskově orientovaných organizací, jako jsou akciové společnosti, totiž nejsou v nejvyšším orgánu zastoupení členové, ale akcionáři. „*Členové, kteří spadají pod profesionální kluby, mají vlastně zastoupení úplně nulové, protože tam představenstvo klubu nebo společnosti volí akcionáři, kteří tvoří nejvyšší orgán. Ten hráč nebo trenér nemá vůbec šanci nějakým způsobem hlasování na valné hromadě v klubu*“

ovlivnit. Takže to je podle mě prostě nastavené špatně. Funguje to takhle dlouhodobě a je prostě očividné, že se to minimálně dlouhou dobu nezmění. “ (Rx)

Z uvedeného vyplývá, že ti, kteří jsou členy FAČR prostřednictvím profesionálních klubů, tzn. profesionální hráči, trenéři, další z realizačního týmu a třeba i pracovníci klubu, nemají žádnou možnost volit ve strukturách FAČR, pokud nejsou sami akcionáři daného klubu, nebo pokud nejsou členy statutárního orgánu. To je obzvlášť nešťastné i z pohledu lidského kapitálu, protože lze předpokládat, že tito členové profesionálních klubů jsou po profesní stránce elitou českého fotbalového prostředí. Běžný člen profesionálního klubu tedy zcela hypoteticky může být zvolen do statutárního orgánu, nebo mít v klubu majetkový podíl, případně být zmocněn, ale to jsou jediné cesty k participaci. Není zde možnost dostat se do rozhodovací, potažmo delegátské pozice klasickou volební cestou, která vychází z členské základny.

Nejen tedy, že mají tedy profesionální kluby možnost vyslat svého delegáta přímo na Valnou hromadu FAČR i přesto, že v poměru k celé členské základně sdružují poměrně malý počet členů, ale ještě nemusí daný delegát vůbec reprezentovat zájmy členů, které sdružuje, protože většina z nich nemá volební právo a obecně přístup k volebnímu mechanismu. Z pohledu moci je důležité dodat, že je navíc profesionální fotbal zastoupen nově 3 místo 2 hlasů i přímo ve Výkonném výboru.

9.4.3 Výběr klubů 3. a 4. ligy

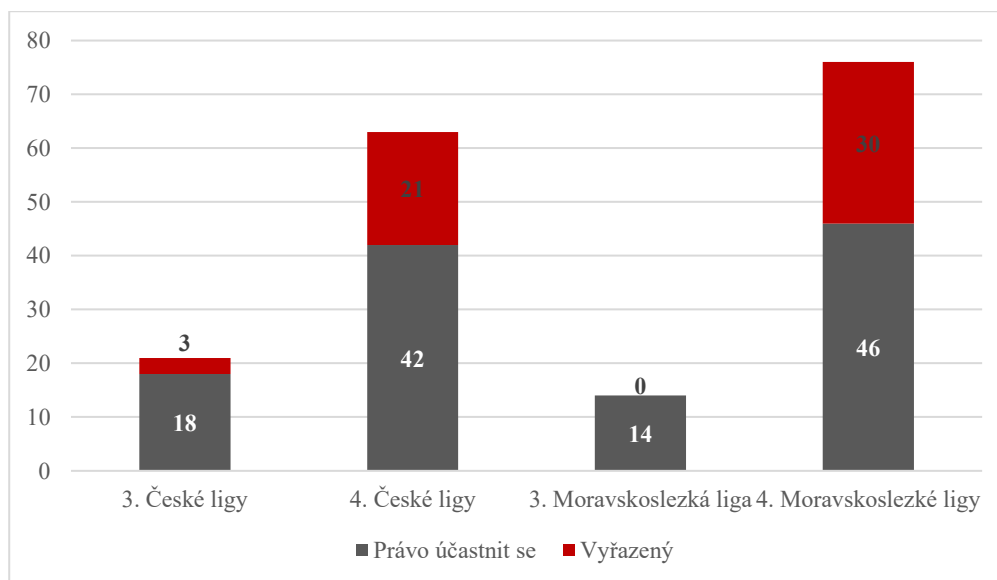
Na 3. a 4. soutěžní úrovni je problematické to, že kluby sice vysílají své delegáty přímo, ale není zde místo pro delegáty všech klubů. Po odečtení B-týmů profesionálních klubů dostaneme ty, které mají šanci vyslat své zástupce. Následuje pak volební shromáždění, kde se určí, kdo bude reálně vysílat svého delegáta. Volební shromáždění je samostatný proces pro 3. ligu v České komoře, 4. ligu v České komoře, 3. ligu v Moravské komoře, a 4. ligu v Moravské komoře. *„Podle mě největší problém volebního systému je úroveň 3. a 4. ligy. Důvod je ten, že tam je na počet mužstev, jenom omezený počet delegátů. Výběr probíhá prapodivně, že se sejde nějaký aktiv a podle loajality se vyšlou ty, co budou volit správným směrem. A to už je špatně. To je bohužel brutálně nedemokratické. “ (Rx)*

Z 3. českých lig (ČFL skupina A, ČFL skupina B) může být vyslaných zástupců maximálně 18, v sezoně 2024/25 mělo po odečtení B-týmu (a C-týmů) šanci zúčastnit se volebního shromáždění 21 klubů (12 skupina A + 11 skupina B), muselo se tedy konat

volební shromáždění, aby mohlo být zvoleno jen 18 delegátů povolených stanovami z klubů 3. českých lig a 3 kluby musely být z následného volebního procesu vyřazeny. Doplnit je mohli delegáti ze 4. českých lig (Divize A, B, C), kterých mohlo být v součtu s delegáty 3. českých lig maximálně 39. Takže pro delegáty 4. českých lig zbývalo 21 míst. Po odečtení B-týmů zůstávalo s hypotetickou možností vyslat svého delegáta 42 klubů 4. českých lig. 21 jich tedy muselo být vyřazeno na volebním aktivu 4. českých lig (viz graf 2).

Z 3. moravskoslezské ligy (MSFL) může být vyslaných zástupců maximálně 16, v sezoně 2024/25 mělo po odečtení B-týmu šanci zúčastnit se volebního shromáždění 14 klubů. V případě 3. moravskoslezské ligy se tedy nemusel konat volební aktiv a všechny kluby po odečtení B-týmů klubů z vyšších soutěží mohly vyslat delegáty. Doplnit je mohli delegáti ze 4. moravskoslezských lig (Divize D, E, F), kterých mohlo být v součtu s delegáty 3. moravskoslezské ligy maximálně 30. Takže pro delegáty 4. moravskoslezských lig zbývalo 16 míst. Po odečtení B-týmů zůstávalo s hypotetickou možností vyslat svého delegáta 46 klubů 4. moravskoslezských lig. 30 jich tedy muselo být vyřazeno na volebním aktivu 4. moravských lig (viz graf 2).

Graf 2 - Vyřazené kluby z delegačního procesu



Zdroj: vlastní zpracování

Demokratické sice je, že může na některých volebních shromážděních rozhodovat většina, ale neměla by rozhodovat o tom, že někomu na stejné úrovni governance v podstatě sebere volební právo.

9.4.4 Problematika volby zástupců KFS, OFS a PFS

V případě KFS, potažmo PFS a OFS je nově (dle nových stanov) nastaveno, že nemají své stanovy, ale tzv. statuty, což bylo zavedeno proto, aby nedocházelo k úplné autonomii z hlediska nastavování zásadních principů. Jedním z problémů, který vznikl bylo třeba to, že aby nebyly například krajské valné hromady moc velké, zvolil si příslušný KFS klíč, který umožňoval klubům vysílat delegáty. „*Někdy si to ten KFS třeba nastavil tak, že mohli na valnou hromadu KFS vysílat své delegáty kluby z 5. ligy a šest nejlepších účastníků 6. ligy a zbytek vůbec.*“ (Rx) Na druhé straně byly v některých případech nastaveny i významně demokratičtější systémy: „*Středočeský kraj to udělal tak, že jedou úplně všichni. Všechny kluby v tom kraji mají delegáta na valné hromadě. Sice jich je tam 200, ale jde to. Ještě mají nějak koeficienty rozpočítání toho hlasu. To je taková spravedlivější forma.*“ (Rx)

Nově musí být podle vzoru statutu KFS na VH KFS (viz příloha 10 a 11) zastoupeny OFS (5 delegátů z každého) a členské kluby, které hrají soutěže organizované KFS (5. – 7. liga). Navíc si podle vzorového statutu KFS mohou vybrat dle tří předdefinovaných možností, jak mohou být zastoupeny kluby, kde by ani v jednom případě nemělo docházet k tomu, že budou kluby na některé úrovni soutěží z volby zcela vyřazeny. Buď je skladba delegátů na VH KFS založená na umístění v soutěži po podzimní části ročníku, kdy se má konat volební valná hromada. Případně speciálním vzorcem, který závisí na počtu OFS působících v kraji a počtu členských klubů KFS, které mají právo vyslat delegáty, nebo může o účasti členských klubů rozhodnout los. Naproti tomu podle vzorového statutu OFS má na VH OFS právo vyslat svého kandidáta každý členský klub.

I přesto, že jsou podmínky pro vysílání delegátů na úrovni KFS, PFS a OFS nově posunuty díky vzorovým statutům směrem k principům good governance, každá z variant v sobě skýtá jistá úskalí. Kromě varianty jasně nastavené pro OFS, kdy má jednoduše každý členský klub možnost vyslat na VH svého delegáta. Na úrovni KFS jde tedy vždy o doplnění 5 delegátů za každý OFS. Např. doplňování delegátů na VH KFS na základě umístění je značně problematické vzhledem k tomu, jaké tlaky pak mohou vznikat v zápasech těsně před tím, než je rozhodný den pro pořadí, které určí, kdo může vyslat svého delegáta na VH. Varianta, kde jsou delegáti doplněni losem, sice vypadá nejvíc demokraticky na první pohled, ale opět – rozhodovat v demokratickém systému o tom, koho zbavíme volebního práva na základě losu, byť by proběhl regulérně, úplně ideální

není. Doplnování delegátů KFS je sice závislé na počtu OFS v daném kraji a klubů hrající soutěže organizované KFS, přičemž se následně na základě těchto aspektů určuje počet delegátů i síla jejich hlasu, ale tento vzorec opět neumožňuje všem klubům 5. – 7. lig vysílat delegáty, a zároveň nezvažuje členskou základnu jednotlivých klubů.

Technická novela stanov schválená během poslední volební VH FAČR (29. 5. 2025) pak řešila ještě speciální podmínky pro PFS, protože na ten se nevztahují přímo podmínky pro OFS, jelikož nemá okresy, které by měly svou vlastní úroveň governance. Takže aby nedošlo k opomenutí klubů, které se účastní soutěží, které jsou organizované PFS od 8. do 10. ligy. „*Pražský fotbalový svaz je zároveň krajský a okresní. Takže tím, že byl v tom ustanovení o krajských svazech, tak to znamenalo, že na jeho valnou hromadu nejdou všichni, ale jenom ti, co mají muže v dospělých soutěžích... u krajských soutěžích, protože ti, kteří mají mládež, tak jedou na tu okresní úroveň. Ale v Praze žádná okresní úroveň přímo není. Takže vlastně vznikla množina klubů, které nemají dospělé, ale jenom mládež a ty nejeli na tu valnou hromadu.*“ (Rx)

Z výše zmíněného nepřímo vyplývá jedna zajímavá věc, a sice, že nastavení systému, kdy kluby, které nemají dospělou kategorii, mají právo vysílat zástupce na OFS, tedy počítá i s kluby, které sdružují mládež profesionálním klubům. Vzhledem k tomu, že statutáři nebo obecně management zapsaného spolku, který organizuje mládež a akciové společnosti, která organizuje dospělé profesionály, jsou často stejní v případě mnohých profesionálních klubů, může tedy dojít teoreticky k situaci, že reálně má profesionální klub zástupce na VH FAČR automaticky za A-tým, který hraje profesionální soutěž, za B-tým, který hraje profesionální soutěž, a za mládež, pokud je delegát vyslaný zapsaným spolkem na valné hromadě OFS zvolený jako delegát na VH FAČR. To pak znamená, že z 202 hlasů zastává 3 v podstatě přímo jen jeden klub, kdy dva hlasy nemají s členskou základnou nic společného, protože plynou z akciové společnosti a jeden hlas je za zapsaný spolek, který ale může mít stejné členy statutárních orgánů, případně přísné podmínky toho, kdo z členů je součástí VH na úrovni klubu. Zůstává tedy otázkou, kolik členů potom takové hlasy reálně reprezentují.

9.4.5 Problémy s demokracií na lokální úrovni governance

Tím se dostáváme k dalšímu důležitému bodu celého volebního systému a zároveň i demokratického deficitu – autonomii klubů z hlediska nastavování pravidel a podmínek členství, potažmo právu účasti na klubové VH. Jak už bylo zmíněno, u profesionálních

klubů vyplývají problémy v oblasti omezení participace ze ziskově orientované právní formy. Na druhé straně u ostatních klubů, které mají v drtivé většině právní formu zapsaného spolku, by měla být členská základna adekvátně reprezentovaná v nejvyšším orgánu, a přesto se to mnohdy neděje.

Ze zákona vyplývá, že spolky, tedy i kluby si mohou stanovit, kdo se může stát členem, a jaká práva a povinnosti členové mají, včetně volebního. *„Můžou si tam stanovit podmínky pro to členství, kdo se může stát členem, za jakých podmínek. Třeba tam můžou být jen dospělé osoby, nebo od 15 let, nebo i nezletilí, když jsou to třeba zájmové kroužky. A taky si stanoví, kdo rozhoduje o přijetí těch členů. Většinou to bývá členská schůze jako celek, ale může to být klidně jenom předsednictvo nebo výkonný výbor. A zároveň si můžou upravit, kteří ti členové můžou volit. Protože bývají i různé typy členství, což se uplatňuje hodně ve sportu. Je to v souladu se zákonem, a pokud si ta členská schůze odsouhlasí stanovy tak, že je dodržen postup přijetí těch stanov podle zákona, tak je to v pořádku, že někteří nemůžou volit, nebo jsou nějak omezeni.“* (Rx)

V případech mnohých klubů FAČR jsou pravidla členství na lokální úrovni, tedy v klubech, nastavena tak, aby mohli hlasovat jen vybraní členové klubu: *„To by se pak hráči, nebo třeba i rodiče podíleli na valných hromadách těch klubů v občansko-právním smyslu. To tak skoro nikde není. Ti, co nemají volební právo, pak mají minimální šanci ovlivnit chod toho klubu.“* (Rx) Potom bychom si mohli položit otázku, kdo jsou tedy ti vyvolení, kteří volební právo mají, a jestli to vždy vyplývá jen *„z praktičnosti, protože lidé v klubech se často mění,“* (Rx) anebo na situaci máme nahlížet jako na omezení možnosti participace z pohledu good governance.

Je tedy určitě pozitivní, že v rámci volebního systému byly často v posledních letech snahy odbourat některé bariéry participace na národní a regionální úrovni, celá reálná možnost participace se ale odvíjí od toho, jak je vše nastavené v nejmenších organizačních jednotkách, tedy v klubech, které jsou vlastně jediné zohledněné ve volebním systému. Přitom dle respondentů, jak už bylo zmíněno, kluby mají mnohdy úplně jiné zájmy než hráči nebo třeba trenéři.

Jeden z respondentů ještě upozorňuje na další aspekt propojenosti regionální a lokální úrovně governance: *„Je otázka, koho tam pak reprezentují ti delegáti, protože každý ten předseda krajského nebo okresního svazu třeba dělá v klubu.“* (Rx) Tím, že je ústřední organizační jednotkou klub, jsou tedy v podstatě na každé často reprezentované hlavně

kluby, byť daný delegát reprezentuje třeba OFS nebo KFS a je tedy potom opět těžké posoudit, čí zájmy konkrétně reprezentují. Právě proto je důležitá i forma participace, která nezakládá jen na klubech, ale na členské základně obecně.

9.4.6 Reprezentace členské základny a různých skupin stakeholders

Členská základna je sice organizačně rozvrstvena mezi kluby, zájmy stakeholders, což je hlavní faktor participace, jsou ale mnohdy rozvrstveny úplně jinak. Volební systém na některé skupiny zapomíná. Jsou jimi třeba individuální členové, kteří nejsou členy klubu, jako jsou rozhodčí, nebo třeba agenti. Na druhé straně je často opomíjen společný zájem skupin, které se podílejí na tvorbě produktu, jako jsou třeba hráči nebo trenéři: *„Různé skupiny stakeholders mají mít svoje zastoupení, třeba i ve výkonném výboru.“* (Rx) Na to, jestli by měly být různé skupiny členů zastoupeny ve výkonném výboru nebo na valné hromadě se členové jednohlasně neshodli, ale na tom, že mají mít své zastoupení, ano.

I přesto snahu o zastoupení těchto skupin ve volebním systému skrze změnu stanov, není cesta prosadit jejich zájmy jednoduchá: *„Tam jsme zase přemýšleli, že jsou čtyři organizace stakeholders, které by měly mít hlas na té valné hromadě, aby zastupovaly ty svoje segmenty: hráči, rozhodčí, trenéři a agenti. A v tom původním návrhu bylo, že bude mít každá tato organizace jeden hlas z těch 202. A vzbudilo to strašný odpor v tom hnutí, protože zrovna ten klíč rozhodování delegátů je strašně citlivá věc a nikdo se nechce vzdát ani hlasu. Takže tohle byla jedna z těch věcí, kdy jsme museli ustoupit a říct: No, tak je tam pozveme, ale jenom aby tam aspoň byly.“* (Rx) Zde respondent narážel na fakt, že mají nakonec organizace zastupující tyto skupiny stakeholders jen poradní hlas. Z toho tedy vyplývá, že i přesto, že byly z různých skupin snahy některé věci týkající se participace změnit, není vždy možné návrhy schválit právě kvůli rozdílnosti zájmů a rezistenci vůči změnám, které v tomto případě vyplývají mimo jiné z potřeby delegátů bránit svou mocenskou pozici. Jednou z podmínek participace je však mimo jiné pocít, že aktivní participace může vést ke kýženým změnám.

V případě sdružujících organizací je celá problematika prosazení změn komplikovaná tím, že se nejedná o odbory v pravém slova smyslu, protože sdružují zpravidla OSVČ, nikoliv zaměstnance. To může prosazování změn a možnosti participace ještě víc znesnadnit. *„Problém je vlastně to, že tady jsou OSVČ. Všude jinde jsou hráči zaměstnanci. My jsme jedna z posledních zemí, která to takhle má.“* (Rx) Jednou ze strukturálních bariér prosazení změn je v tomto případě i fakt, že hráči jsou potom

v jistém slova smyslu vnější, nikoliv vnitřní stakeholders, protože nejsou formálně zaměstnanci, ale dodavatelé služeb, a to může samozřejmě komplikovat argumentaci o nutnosti jejich participace na rozhodnutích a hájení svých zájmů, byť je k organizaci, ať už jde o klub nebo FAČR, váže členství.

Zastoupení stakeholders tedy může v podstatě dvojí. Buď prostřednictvím organizace, která danou skupinu lidí sdružuje, nebo skrz volební systém. Jak už bylo zmíněno, v současné době mají sdružující organizace hráčů, trenérů, agentů a rozhodčích pouze poradní hlas na valné hromadě. Když se potom argumentuje tím, že mohou být tyto nebo i další skupiny stakeholders zastoupeny i skrz kluby na základě volebního systému, nesouhlasí s nimi ani výše zmíněný výklad demokratického deficitu, ani respondenti: *„Byť je argument vždycky ten, že jsou tam zastoupeni skrz ty kluby, že je sdružují kluby, a že nemůžou prostě být zastoupeni všichni hráči. Ale pokud jde o zastoupení hráčů vyloženě na valné hromadě, tak já to vnímám osobně tak, že tam zastoupení nejsou vůbec. Ta cesta k tomu, jak se tam teoreticky může objevit nějaký názor hráče je strašně dlouhá.“* (Rx)

Jednak je tedy cesta dlouhá kvůli volebnímu systému, kde jeden z respondentů popsal, jak to může v praxi vypadat, i když z různých oblastí demokratického deficitu vyplývá, že takováto možnost často ani neexistuje: *„Já si ve svém klubu a na okresní úrovni zvolím předsedu svého oddílu, můj předseda jede hlasovat na okresní valnou hromadu, ale já už neovlivním, jak tam bude hlasovat. On zvolí okresní vedení, ale už ani on to neovlivní, jak to okresní vedení bude hlasovat na valné hromadě. Jsou prostě o dvě nebo tři úrovně dál. Takže ten hráč nebo trenér to nemá šanci ovlivnit.“* (Rx) A druhá možnost participace zastoupení skupin stakeholders prostřednictvím sdružujících organizací je v českém fotbale teprve v plenkách a do struktury volebního systému se zatím přímo nepropsala. ČAFC, AFA, Unie agentů a Unie trenérů má zatím jen poradní hlas. Rozhodčí a agenti by jako individuální členové bez příslušnosti z klubu navíc neměli v klasickém pyramidovém schématu bez zastupující organizace vůbec žádnou šanci účastnit se rozhodování.

Abychom dokončili linku bariér změn na základě demokratického deficitu, je třeba shrnout, že největším problémem je především princip odtržení reálné možnosti participace od členské základy a nedemokratickým vyřazováním některých subjektů z možnosti vysílat své delegáty na valnou hromadu. Tudíž aby došlo ke změně, museli

by v podstatě delegáti, kteří jsou teď u moci rozhodnout, že chtějí svou moc distribuovat ve prospěch někoho jiného, kdo může mít třeba odlišné zájmy, nebo i opačné zájmy, popř. by se musely některé subjekty v zájmu „vyššího dobra“ spojit, opět přes odlišné zájmy v některých ohledech. *„Nevidím možnost, jak by se mohl změnit klíč delegátů. To by se musely domluvit úplně všechny krajské a okresní svazy a prohlásovat to proti lize a tomu zbytku. To je prostě neřešitelný problém.“* (Rx)

Největší bariérou toho, aby mohli stakeholders v rámci FAČR víc participovat na změně je tedy to, že by nejdříve muselo dojít ke změně ve strukturální rovině, aby na dalších změnách mohli více participovat. Krajiní možností změny by byl ještě zásah shora. Zasáhnout by musela UEFA, jiná mezinárodní organizace nebo soud, který by rozhodl o tom, že současné nastavení volebního systému, případně složení valné hromady nevyhovuje zákonu. *„Jedině soud, že by řekl, že ten klíč je špatně a že neodpovídá zákonu... Nebo by musela UEFA mít nějaký jasnější framework.“* (Rx)

9.4.7 Legitimizace a argumenty pro současné nastavení

Jako kontrastní skutečnost oproti demokratickému deficitu uvedl jeden z respondentů, že i když nemusejí být reprezentovány všechny zájmy stakeholders a některým může být odepřeno volební právo, tak *„kdo je členem FAČR, tak ten může kandidovat na cokoliv. Když má za sebou ten povinný výtlak ať klubů nebo krajů nebo okresů, tak může kandidovat na cokoliv.“* (Rx). To je sice fakt, s přihlédnutím k tomu, na jaké úrovni governance a do jaké funkce přesně kandiduje, a zda k tomu potřebuje podporu jednoho či několika subjektů, popř. zmocnění, nebo být přímo členem orgánu. Ani tímto konstatováním se ale nemění nic na tom, že systematicky jsou zájmy některých stakeholders a jejich možnost ovlivňovat rozhodnutí v oblasti změn omezena.

Na druhou stranu je třeba podotknout, že srovnáním s jinými sportovními svazy v Česku ušel fotbal v tomto ohledu i s evidentním přetrvávajícím demokratickým deficitem dlouhou cestu. *„My tady teď řešíme, kdo je delegátem FAČR, ale podívejte se, kdo se může stát členem toho voleného orgánu. To si myslím, že třeba fotbal je poměrně daleko. Alespoň na úrovni FAČR. Tady se může stát předsedou v podstatě kdokoliv. Třeba v tenisovém svazu je v první větě stanov, že prezidentem se může v podstatě stát jen ten, kdo už je prezident.“* (Rx)

I přes demokratický deficit na lokální i regionální úrovni pak bývá jako zdůvodnění nízké participace členů směrem k organizaci fotbalu zdůvodňovaná nízkou motivací participovat: „*Každý si chce zahrát a dát si pivo a ta organizační složka je nezajímá. Proto se tam pak udržují pořád ti stejní lidi.*“ (Rx). Což pak koresponduje ještě s tím, že „*normální lidi chtějí jet v sobotu s rodinou na kolo a nechtějí řešit, jestli někdo nalajnoval hřiště, nebo jak se organizuje fotbal. Proto se pak v těch funkcích drží skupina lidí, kdy část z nich jsou asociálové.*“ (Rx)

Někteří respondenti navíc reprezentaci zájmů klubů, spíš než jednotlivých skupin stakeholders, zdůvodňují tím, že: „*to vychází i z toho, že v těch nižších patrech je zájem o to podílet se na čemkoliv nižší. To znamená, že to musí být lidi, kteří se kolem toho motají a logicky to pak musí být lidi, kteří jsou z těch klubů, takže se to prostě nevyhnutelně prolne. Velká část těch lidí tak dělá jak v klubu, tak v tom svazu, a pak je to samozřejmě problematické.*“ (Rx) Nízká ochota participace tedy pak způsobuje, že se v delegátských pozicích drží stále ti stejní lidé, kteří navíc mohou zastávat zájmy jak klubu, tak svazu, který by měl kluby sdružovat.

Respondenti se taky vraceli k problému, že díky demokratickému deficitu se drží v delegátských pozicích: „*Bohužel, na těch krajích, okresech je vlastně ten volební systém stále založený na moci, a ne prosazování zájmů fotbalu. Ty lidi to dělají s vidinou honění si trika.*“ (Rx) Další respondent k tomu přidal argument, že reálná změna je i otázkou generační obměny. „*Myslím, že až odejdeme my, Husákovy děti, a přijde nová krev, bude to možná taky vypadat jinak a k nějaké větší změně dojde.*“ (Rx)

9.5 Exekutiva vs. politika

Kromě toho, jak se lidé dostávají k politické moci, mohou vyplývat další bariéry také z přístupu k exekutivní moci. Ještě předtím, než se dostaneme k procesům výběru lidí je ale třeba popsat, jak tyto dvě složky moci, a jejich kombinace, mohou přispívat k těm bariérám změn v českém fotbale směrem ke good governance. Základním předpokladem totiž je, že by tyto dvě složky měly být oddělené. Čím víc složek moci je v rukou jedince nebo jedné skupiny, tím menší je pravděpodobnost, že jsou tam zastoupeny zájmy všech důležitých stakeholders. Nejde ale jen o to, že mohou mít jedinci nebo úzké skupiny lidí v organizace v rukou obě složky moci, ale taky o to, jak obecně v celém systému politika ovlivňuje exekutivu. I proto je možné zkoumáním tohoto fenoménu objevit další případné bariéry participace.

Prvním problematickým momentem je to, že i když mohou být pozice s exekutivní a politickou složkou formálně i personálně odděleny, může politický cyklus zasahovat i do práce exekutivy. „*V něčem je to složitější. Třeba některé věci, které chcete dělat, potom před volbami víc torpédovali. Třeba z politických důvodů.*“ (Rx) Když na tuto problematiku nahlédneme perspektivou nejvyšších pater FAČR, může tedy potom docházet k tomu, že ideální by bylo, aby byl sekretariát úplně apolitický a mohl realizovat svou činnost bez ohledu na politický cyklus nebo zájmy: „*Protože vy jste tam často od toho, abyste těm různým klubům, lidem, okresům, krajům pomáhal s různými věcmi. A nemůžete pomáhat těm, kteří vás volili a napomáhat těm, kteří vás nevolili.*“ (Rx)

Dalším problémem, který souvisí s ovlivňováním exekutivní moci politikou je to, že to brání dlouhodobosti, případně nastavení koncepce nebo strategie delší, než je volební období: „*Bylo by fajn si říct, že během osmi let chceme přenastavit tohle, ale já nevím, jestli mám 8 let a neví to nikdo, kdo tam sedí. Takže je to těžké.*“ (Rx) Z toho tedy pak vychází, že je složité rozhodovat se a nastavovat směr na delší období než čtyřletá, protože po čtyřech letech se změní vedení, které může všechno od základu změnit. Tato krátkodobost a nejistota obzvlášť neprospívá třeba zcela stěžejním nastavením v oblasti výběru mládeže: „*Na to, aby se v práci s mládeží něco projevilo, to potřebujete mít nastavené alespoň 10 let.*“ (Rx)

Bariéry změn ale mohou vyplývat nejen z toho, když politický cyklus ovlivňuje rozhodování lidí, ale i když přímo dochází k obsazování pozic s politickou mocí a pozic s exekutivní mocí stejnými osobami. „*Nejhorší, co se může stát na půdě svazu nebo organizace je, když je někdo zároveň v politické pozici a v exekutivní pozici. Ty lidi pak chodí a chtějí s vámi vyměňovat. „Já ti dám politickou podporu, když uděláš tohle...“ nebo: „jestli nebudeš tohle dělat politicky, tak tady ti ve sportu ublížíme, nebo tě sesadíme z téhle funkce.“ Takže si myslím, že správně v čistém prostředí by to bylo tak, že tihle dělají politiku a tihle dělají exekutivu.*“ (Rx) Z toho vyplývá, že daní jedinci pak nemusí prosazovat změny ve svém zájmu, ale soustředí se třeba jen na udržení pozice.

Politicky angažovaní členové FAČR také mohou ovlivňovat exekutivu nedostatečnou delegací a snahou kontrolovat každodenní fungování organizace. „*Třeba jsem řekl technickému řediteli, že potřebujeme do akademií míče a on, že mi dá teda vědět. A šel se zeptat předsedy a ten mu řekl, jestli jo nebo ne. Takže byl v podstatě jen prostředník.*“ (Rx) Takže někteří předsedové FAČR měli tendenci mikromanagovat jakýkoliv pohyb

týkající se financí, a ze toho potom zase může vyplývat nepřiměřený zásah do činnosti exekutivy a potenciální bariéry změn.

9.5.1 Střet zájmů

Prosazování změn a s nimi související participace v tomto ohledu neodmyslitelně souvisí se střetem zájmů, což byl hodně diskutovaný fenomén při změně stanov. „*Třeba o tom střetu zájmu se přesně mluvilo tak, že někdo chtěl, aby byl přísný, někdo chtěl, aby byl co nejmní přísný, někdo argumentoval tím, že je to diskriminace třeba rozhodčích a někdo argumentoval, že ne, že prostě rozhodčí nesmějí dělat ve výkonných výborech, na okresech a na krajích, protože s tím máme historicky špatnou zkušenost.*“ (Rx) Nakonec prošla jenom částečná úprava, resp. zpřísnění, střetu zájmů, která je podle některých respondentů nedostatečná: „*Pak nějaká malá úprava vznikla, ale určitě to není ideální úprava. Protože my jsme taky hodně tlačili na to, aby to nebylo jako za minulého vedení.* „*Hele, vezmi si funkci předsedy okresního fotbalového svazu a my tě tady budeme šoupat v rozhodcovské struktuře.*“ *To nám pořád nepřipadá dobré a myslím si, že to není úplně stoprocentně vyřešené. Je to takové malinké omezení, ale určitě ne jako takové, které úplně jsme chtěli na začátku.*“ (Rx) Respondent naráží i na fakt, že na některých úrovních governance mohou být aktivní rozhodčí na základě nově vymezeného střetu zájmů ve volených orgánech.

Celý princip prevence střetu zájmů vychází v pojetí FAČR hlavně z toho, že „*jeden člověk by neměl být zároveň ve volené i v zaměstnanecké pozici.*“ (Rx) Z toho plyne, nad rámec zmíněného ovlivňování exekutivy politikou, že jednak by neměla jedna pozice v sobě soustřeďovat dvě složky moci, ale taky by neměl jeden člověk zastávat pozici s exekutivní a zároveň jinou pozici s politickou mocí. Směrem k procesu změn v nových stanovách byl: „*střet zájmů v tom původním návrhu mnohem tvrdší. Pak samozřejmě z nějakých praktických důvodů hodně ořezalo, aby to vůbec mělo šanci projít.*“ (Rx)

V českém fotbale bylo sice dlouhodobě zavedeno, že členové volených orgánů nemají být zároveň zaměstnanci, a také nemohli být členy volených orgánů aktivní rozhodčí. To se ovšem nevztahovalo 1) na nižší patra governance, 2) na případy, kdy nebyli jedinci přímo zaměstnaní ve strukturách FAČR, ale měli volenou funkci a k tomu nějakou roli na bázi inominátní smlouvy (OSVČ), 3) na situace, kdy byli členové volených orgánů zároveň vysoce postavenými představiteli dceřiných organizací (FAČR Property, STES) kteří za svou činnost pobírali také odměnu většinou v režimu OSVČ.

Ani nová úprava střetu zájmů nepočítá úplně se všemi možnými variantami, ale alespoň popisuje střet zájmů na většině úrovni governance jako takovou situaci, kdy je osoba ve volené funkci zároveň zaměstnancem, nebo osobou v obdobném poměru, což by v některých případech mohlo zahrnovat i osoby vykonávající svoji činnost jako OSVČ.

9.5.2 Dceřiné společnosti FAČR

Dceřiné společnosti jsou obchodní společnosti (a.s., s.r.o.) vytvářené zapsanými spolky, aby mohly vykonávat obchodní činnost a jsou velmi zajímavou strukturální složkou governance z hlediska vazby mezi politickou a exekutivní mocí. V případě dceřiných organizací FAČR, které respondenti viděli většinou hodně kriticky, „*STES a FAČR Property... to jsou prostě kameny úrazu,*“ (Rx) byl historicky problém v podstatě dvojitý. Buď tam členové volených orgánů FAČR zastávali nějakou vysokou pozici, právě třeba na bázi OSVČ, ale případně i bez odměny, nebo tam dosazovali lidi, kteří také měli ve strukturách už nějakou jinou stěžejní pozici. Dceřiné společnosti FAČR navíc nejsou přímo uvedeny ani ve stanovách, takže z toho, že jejich vztah k FAČR je specifický, i z jejich obchodní formy, potom vyplývají různé problémy.

Abychom nezůstávali jen v minulosti, kdy „*byla norma, že se tam nominovali statutáři svazu a pobírali za svoji činnost odměnu i přesto, že byla činnost a vytíženost těch dceřinek tristní,*“ (Rx) můžeme se nahlédnout i do současnosti, kdy je v představenstvu STES a.s. předseda, člen výkonného výboru a finanční ředitel FAČR. V tomto případě ale ještě nelze vynášet soudy, protože vedení FAČR tvrdí, že „*je to jen dočasně, protože se zjistilo, že je krizová situace, takže to připravuji na transformaci.*“ (Rx) Ve vedení FAČR Property a.s. pak k 30. 6. figurují v představenstvu ještě bývalí členové VV FAČR.

V souvislosti se střetem zájmů a nastavením dceřiných společností jsou často diskutované i případy, kdy nutně nezastává daný jedinec dvě pozice, ale může rozhodovat o stěžejních partnerstvích a v případě, že tato rozhodnutí nejsou nijak kontrolována a nemají nastavený jasný proces, může dojít také k situaci vykazující prvky střetu zájmů. Otázka je, jestli je to opravdu střet zájmů, nebo jen nějaké osobní přesvědčení vycházející z kulturního nastavení. Tuto situaci ilustroval svým výrokem o přístupu ředitele STES jeden z respondentů: „*Přišel k tomu stolku, někdo mu položil dotaz stran nějakých partnerů, jak je možné, že prostě jen tak vybrali partnera asi za 500 000 a rovnou mu to dali. A on říká: „Já nevím teda, jak to děláte vy tam v těch vašich klubech nebo okresech a krajích, ale to takhle vždycky bylo a vždycky to tak bude. Někdo přijde, dá vám peníze,*

tak je vezmete, ne?“ Tohle řekne člověk v roce 2024. Generální ředitel marketingové společnosti největšího sportu v Česku.“ (Rx)

Obzvlášť vzhledem k tomu, že se: *„spekulovalo, jestli se ty peníze, co někde na STES někdy mizí, nejdou někomu zpátky do vlastních kapes,“* (Rx) je evidentní, že i exekutivní pozice v dceřiné společnosti, která není přímo součástí FAČR může dost významně ovlivňovat třeba výši příjmů celé FAČR a s přispěním ať už nedostatku kompetencí nebo přebytku nekalých úmyslů vstupovat i do bariéry změn. A z toho důvodu, že *„do hospodaření dceřiných společností a smluv uzavřených s partnery nikdo moc nevidí.“* (Rx) a navíc *„vedení argumentovalo tím, že některé nevýhodné smlouvy pro fotbal třeba ani nešlo jednoduše vypovědět.“* (Rx) To pak znemožňuje různým stakeholders reálně v této oblasti participovat na změně. Je to tedy taková šedá vrstva governance, která ovlivňuje politickou i exekutivní složku moci a nezpochybnitelně přispívá k bariérám změn.

Právě na základě zmíněných zvláštností z hlediska prolínání politiky a exekutivy, včetně potenciálního střetu zájmů, lze argumentovat, že důležité není jen základní rozdělení rolí na exekutivní a politické, popř. vymezení střetu zájmů, byť se jeho pojetí ve stanovách FAČR lehce zpřísnilo, nebo volební systém, který na vyšších úrovních governance vychází ze stanov a umožňuje nebo znemožňuje členům prosazovat své zájmy v politické rovině: *„Můj osobní pohled je takový, předpisy jsou důležité, ale nikdy nechci přeceňovat, že něco napíšete na papír do nějakého předpisu a ono to něco změní, tak to není.“* (Rx) Záleží totiž taky nastavení procesů výběru lidí do různých pozic ve strukturách FAČR. Protože vedle jedinců, kteří mají politickou moc i ti v exekutivní pozici mohou svou činností ovlivňovat, do jaké míry jsou nebo nejsou reprezentováni a reálně prosazováni zájmy stakeholders, a tím pádem i celého českého fotbalového prostředí.

9.6 Faktory výběru lidí

Respondenti se v případě popisu výběrových řízení soustředili hlavně na úroveň FAČR, jakožto střešní organizaci, která by měla být lídrem v oblasti zněm, ale v některých případech se dostávali i k celkovým vzorcům, které se v této oblasti objevují. I přesto, že výběrová řízení směřují primárně k exekutivní složce moci, v kontextu s nimi, a hlavně jejich absencí, je stále často vidět politická rovina, která jasně souvisí i s případným zastoupením zájmů stakeholders a možností prosazovat změny: *„Když se vybíral generální sekretář – bez výběrového řízení, vybíral se člověk na STES – bez výběrového*

řízení, vybíral se člověk na finanční – bez výběrového řízení. Úplně všechno bez výběrového řízení. Existují i lidi, kteří jezdili po těch okresech a pomáhali při volbách a z ničeho nic se objevili na FAČR. A já se ptal, jakou kvalifikaci mají pro to, co tam dělají.“ (Rx) Už zde se objevují dvě roviny problémů – absence výběrových řízení a důvody, pro které jsou lidé bez výběrových řízení přijati.

Výběrová řízení jsou důležitou součástí participace na změnách, protože mohou rozhodnout o tom, kdo s jakou kvalifikací a jakými zájmy bude mít v rámci českých fotbalových struktur exekutivní moc a bude tak moci realizovat třeba i změny směřující k reprezentaci zájmů stakeholders. Reformní fotbalové snahy, reprezentované primárně hnutím Fevoluce, pro něž byla participace stakeholders stěžejní, měly dokonce výběrová řízení jako jeden ze základních principů, který chtěly prosadit: *„my jsme měli 10 nebo 12 bodů jako je transparentnost, výběrové řízení, otevření smluv, a to se tam bohužel doted' úplně nestalo,*“ (Rx) protože právě v absenci výběrových řízení spatřovaly jednu z největších bariér změny.

9.6.1 Loajalita a vztahy vs. kompetence

K výběrům lidí do struktur FAČR docházelo historicky z různých důvodů, ale nejčastěji hrály roli vztahy a případně loajalita. *„Byli tam i lidi, kteří dostali nějakou pozici jen proto, že byli něčí kamarádi. Z člověka bez kvalifikace, udělali ředitele rozvoje fotbalu. V tomhle století dosadili do pozice někoho, kdo byl jenom kámoš...*“ (Rx) V některých případech se dostávali lidé na základě vztahů i k exekutivní moci v hodně zásadních pozicích: *„Dostal se nejdřív k pozici ředitel rozvoje fotbalu.... Pak přišel nový technický ředitel a řekl, že to v žádném případě neexistuje. Takže toho člověka přesunuli, že bude dělat web FAČR. Z ředitele rozvoje fotbalu se stal rozvojářem IT. A z rozvojáře IT se stal rozvojářem IS systému. A nikde nebyl vidět v odměňování, v rámci ekonomických výkazů, nikde, protože byl schovaný na FAČR Property jako OSVČ.*“ (Rx) Nejen že zde tedy byla vidět velká snaha daného člověka ve strukturách nehledě na kvalifikaci udržet, ale ještě docházelo k jeho odměňování netransparentním způsobem. V tomto případě nelze dělat závěry, zda se jednalo o švarcsystém.

Dřív to bylo dokonce na FAČR dle výpovědi respondentů nastavené tak, že: *„byla zásadně spojena loajalita s pozicí, ať už politickou, anebo i exekutivní.*“ (Rx) Přičemž jeden z respondentů zdůvodňoval tento jev tím, že role loajality v politické rovině je asi do jisté míry nelze odstranit, ale v exekutivní rovině je to opravdu velký problém, což

koresponduje i problematikou střetu zájmů tak, jak ji nastavuje FAČR: „Že vás někdo dosadí do výkonného výboru za loajalitu, tak ok, je to politika, asi to tak někde funguje, možná všude. Ale že potom ještě pokud jste loajální, tak se stanete sportovním ředitelem, nebo pokud jste loajální, tak se stanete trenérem, to je veliký defekt toho prostředí.“ (Rx) Právě tomuto jevu by v případě exekutivních pozic mohla výběrová řízení předejít. Ale ani v současnosti na některé pozice oficiální a transparentní výběrová řízení stále neprobíhají

Bariéra změn a zároveň participace některých stakeholders na jejich realizaci vycházející z toho, že jsou na některé pozice přijímáni jen loajální lidé a zároveň neprobíhají výběrová řízení, může způsobovat mnoho problémů, které mimo jiné souvisejí i s rozvojem fotbalu: „Zprv je to pak sterilní prostředí, protože vylučuje diskuzi, musíte být souhlasný. Zadruhé je potlačena odborná stránka věci, protože oni většinou ti lidi, co tomu rozumí, furt mají nějaké připomínky, pořád by to chtěli vylepšovat, ale to tomu loajálnímu prostředí moc nehraje do karet.“ (Rx) Hypoteticky je samozřejmě možné, že je člověk zároveň loajální a zároveň má kompetence pro to, aby mohl exekutivní pozici zastávat a případné změny prosazovat. V popředí by ale určitě měly být schopnosti a důležitá je i diverzita názorů, které posléze přispívá k reprezentaci zájmů různých skupin stakeholders. Proto lze argumentovat, že by vztahy nemusely být v některých případech překážkou.

Na druhou stranu totiž někteří z respondentů tvrdí, že v mnohých případech i když je vytipován něčí známý, tak to nutně neznamená loajalitu nebo výběr pouze na bázi vztahů: „je tam většinou třeba druhý a třetí člověk, s kým o tu pozici normálně soutěžíte. Není to tak, že ze dne na den tam může přijít každý, kdo je něčí známý. Takže ano, spousta lidí se stále snaží v tom prostředí hledat ty, se kterými už něco dělali a znají je, ale většinou to není jediný aspekt výběru.“ (Rx) To, zda jsou vztahy překážkou či ne, tedy záleží primárně na tom, jestli je zvažována ve výběru loajalita nebo kompetence. Právě transparentní výběrová řízení pak mohou předejít spekulacím o tom, z jakého důvodu se daný člověk do pozice dostal a vzniku nedůvěry ze strany dalších stakeholders.

9.6.2 Absence kompetenčních profilů a přístup k výběru

Respondenti popisují v oblasti výběrových řízení zlepšení z hlediska jejich počtu. „Obecně se na FAČR dělají výběrové řízení, v čase se to vyvíjelo. Dřív se to dělalo málo, postupem času se jich dělá víc.“ (Rx) Na úrovni FAČR jsou výběrová řízení v případě

jejich realizace taky transparentně komunikována: „*Jednak je na to speciální část webu, kde jsou zveřejňované volné pozice a inzeruje se to na Jobs.cz a tak.*“ (Rx) Zároveň ale v jedné větě dodávají, že primárně na pozice sportovní povahy někdy výběrová řízení stále neprobíhají: „*samozřejmě jsou pozice nebo občas konkrétní lidi, o které třeba ten management usiluje a přivede je, protože věří, že by tomu měli co dát.*“ (Rx)

V tomto ohledu se argumentace také vede zpět k zákonnému minimu, kdy FAČR a tím pádem ani nižší úrovně governance nemají povinnost vypisovat výběrová řízení „*FAČR nemá zákonnou povinnost, že by na každou pozici mělo být výběrové řízení, ale na velkou část těch pozic v posledních čtyřech letech výběrové řízení bylo.*“ (Rx) Z toho tedy vyplývá, že bariérou změny v jistém slova smyslu může být i opora v tom, že zákon umožňuje FAČR s oblastí lidských zdrojů nakládat podle svého.

Z hlediska toho, na jaké pozice konkrétně jsou vypisovaná výběrová řízení, a co se od nich očekává, se vyjádřili i respondenti, kteří popisovali nižší úrovně governance podobně jako ti, kteří popisovali přímo FAČR: „*Vlastně nehledáme nutně někoho s nějakou dlouhou zkušeností ve fotbale. To sahá do těch asi vyloženě odborných pozic, kde je to potřeba. Třeba u sportovního oddělení je nutné, aby to byl člověk s nějakou širší zkušeností z toho fotbalu nebo z toho sportovního prostředí. Ale když se bere kolega třeba na účetní, tak výběrové nepotřebuje fotbalové zkušenosti.*“ (Rx) Z toho nepřímo vyplývá, že výběrové řízení se více týká spíš nesportovních pozic a v případě sportovně zaměřených pozic se vybírá z menšího okruhu osob, u nichž existuje předpoklad, že mají dlouholeté fotbalové nebo sportovní zkušenosti, často na základě doporučení. Otázkou ale zůstává, jestli i to nemůže být jednou z bariéry prosazení změn, protože se do sportovní sekce, což je nejdůležitější oblast z hlediska prosazování změn týkajících se hlavní činnosti, nedostává moc nových lidí a potom případně ani nové způsoby myšlení a inovace.

Před každým výběrovým řízením: „*je to vždycky o tom říct si, co od té pozice chcete, a podle toho to udělat.*“ (Rx) Kompetenční profily v tomto slova smyslu ale dle respondentů často neexistují: „*Kompetenční profily úplně nemáme.*“ (Rx) Což může jednak v případě, kdy neproběhne analýza pracovní pozice a není zde jasná souvislost výběru se strategickým nastavením organizace a cíli vést k tomu, že budou vybráni lidé, kteří nakonec nebudou mít kompetenční profil, který by splňoval potřeby pozice, a navíc

to může zpětně podporovat vznik sítě vztahů. V obou případech se může jednat o bariéru inovací i změn obecně.

9.6.3 Uzavřenost prostředí a malá fluktuace

Další z bariér, která může souviset s prosazením změn je malá fluktuace lidí. V tomto případě jeden z respondentů odkazuje na to, že tato bariéra se týká i nižších úrovní governance. *„Je to takové i v těch klubech. Když se nevytvoří nějaká nová pozice, tak nechci říkat, že je to úplně zkonstatováno, ale moc fluktuace zaměstnanců tam není.“* (Rx) Další z respondentů poukazuje na to, že obzvlášť pokud jde o pozice přímo související se sportem s vysokou prestiží a hierarchickým postavením: *„To vidíte i v klubech. I ty sportovní ředitelé. Svým způsobem málokde vám vyplave někdo nový. Oni furt migrují.“* (Rx) Z toho pak vyplývá, že když je prostředí obecně malé a uzavřené, neexistuje objektivně v některých případech dost možností pro to, aby bylo ve výběrovém řízení z čeho vybírat. Což není nutně legitimním důvodem, proč výběrová řízení neprovádět, ale může to být jistá bariéra změny a inovací, protože se do prostředí nedostávají noví lidé s novými názory.

I na FAČR to bývá tak, že lidé se moc nemění: *„Jasně, přicházejí noví na nové pozice, ale máte tam prostě lidi, kteří tam pracují přes dvacet let.“* (Rx) Ani tento jev není nutně špatný, jen se mohou konzervovat v některých exekutivních pozicích třeba názory nebo přístupy, které nevedou k realizaci změn a tento jev tak v tomto ohledu může sloužit opět jako bariéra. Lze taky polemizovat o tom, jestli větší okruh lidí, kteří by mohli pomoci prosazování změn, opravdu neexistuje, nebo se jen do prostředí nemůže dostat, ať už kvůli tomu, že není provedeno výběrové řízení, není nastaven kompetenční profil, nebo je upřednostněn někdo na základě referencí, kdo už v prostředí dlouhodobě funguje.

Jeden z respondentů ještě dodává, že pokud nedochází v některých případech k výběrovým řízením, a jde třeba o výběr na základě referencí a vztahů, může to ve vrchních patrech FAČR způsobovat ještě větší problémy než ve spodních patrech, kde je jistá vztahovost taky neodmyslitelnou součástí. *„Výběr lidí do toho aparátu je vlastně pořád zrcadlem toho, jak se vybírají lidi v tom prostředí dole, ale tam dole to nejsou profíci. Dole to nejsou lidi, kteří by si tam šli vydělat, ani lidi, kteří na to potřebují nějakou extrémní kvalifikaci. Ti lidé na FAČR by ty inovace měli táhnout.“* (Rx) Často je argumentováno tím, že na FAČR by měla být elita. Ačkoliv se celková situace přístupu k výběrovým řízením, obzvlášť přímo na FAČR, významně zlepšuje, je v případě pozic

sportovního charakteru stále prosazováno, že výběr má probíhat na základě zkušeností a doporučení, zpravidla bez výběrového řízení. Navíc v případě uskutečněných výběrových řízení nelze zjistit, jaká je jejich kvalita a návaznost na strategické dokumenty, vzhledem k neexistenci kompetenční profilů.

9.6.4 Problematika odměn a nedostatek finančních prostředků

Podle některých respondentů nejde dělat výběrové řízení vždy primárně z finančních důvodů. „Obecně je to zdravá věc a FAČR je často dělá. Ale zase to nejde vždycky, protože občas si prostě vytipujete konkrétního člověka, který pracuje třeba někde v klubu a řeknete mu: „pojd' dělat tuhle pozici.“ Protože víte, že se na to hodí a už mu nebudete říkat: „Přihlas se tady prosím tě do výběrového řízení,“ protože pak by do toho třeba nešel. A většinou ten člověk z klubu právě přichází s tím, že mu říkáte: „budeš brát míň peněz, budou na tebe koukat z toho hnutí, co tam děláš, a ještě bys musel projít nějakým výběrkem.“ To tak úplně nejde.“ (Rx) V případě tohoto přístupu záleží, jakých se přesně týká pozic, a jak moc stěžejní jsou v prosazování změn. Je ale vidět, že v absenci výběrových řízení hraje roli i ego potenciálních uchazečů a finanční podmínky. Zároveň je taky u stěžejních pozic dle výroku respondenta nutné brát ohled na to, že některých skupinám stakeholders nemusí nikdo připadat dost dobrý. Na druhé straně by právě těmto pochybnostem o něčích kompetencích mohla výběrová řízení předejít.

Jak už bylo zmíněno, finanční poměry na FAČR kolem roku 2021 prý opravdu nebyly ideální a muselo docházet i ke škrtnům v rozpočtu z hlediska rozvoje fotbalu, „což je vždycky to poslední, co chcete udělat.“ (Rx) Tato situace potom vykazuje prvky krizového přístupu a je jasné, že ani kapacity v oblasti lidských zdrojů nebudou primárně soustředěny na rozvoj, ale spíš na operativní činnost. Proto tedy možná v oblasti výběrových řízení nedošlo k systémové změně, i když je zde operativní snaha o zlepšení.

Vzhledem k nastavení českého prostředí v tom smyslu, že: „Tady se o penězích prostě nemluví, a když ano, tak vždycky v tom kontextu, proč jich někdo bere víc než já, a že jich určitě dostává moc. Je to celospolečenská věc,“ (Rx) lze tvrdit, že faktor jisté nevole ze spodních pater fotbalového prostředí by byl přítomný vždy, ať už výběrová řízení probíhají nebo ne. Tento kulturní tlak tedy pak může vést k netransparentnosti v oblasti odměňování, což pak ale zase zpětně vytváří nedůvěru.

Netransparentnost odměňování navíc přispívá ke spekulacím, ale zase je toto nastavení obhajováno právě tím, že v případě transparentnosti by se zvedla vlna odporu, že finanční prostředky mají proudit jinam. *„A tady vzniká takový moment, že to hnutí na vás tlačí, abyste těm lidem neplatil tolik, protože prostě když byste řekl lidem někde třeba v pohraničí, kolik se na FAČR bere, tak se jim to nebude líbit. Prostě protože tam je vždycky takový ten argument toho, že to jsou ty peníze, které mají jít do mládeže na rozvoj. Jenomže když tady ty lidi nějak rozumně nezaplatíte, tak oni na FAČR nebudou pracovat, a nebude to fungovat – takový začarovaný kruh.“* (Rx) Je to tedy i o pocitu, že finanční prostředky mají být distribuovány jiným směrem než k zajištění činnosti FAČR. Na druhou stranu na činnost FAČR a úspěšnou implementaci změn jeho zaměstnanci celé hnutí spoléhat.

Popisovaná situace týkající se finančních možností a jejich přímého i nepřímého vlivu na realizaci výběrových řízení s přispěním kulturních faktorů se může zdát nepřehledná. Je ale důležité konstatovat, že jednou z hlavních bariér změny zde může být právě nekonzistentní nebo nízká transparentnost z hlediska odměňování, která pak vede k argumentaci v neprospěch realizace výběrových řízení i tam, kde by jinak proběhnout mohla.

9.6.5 Tendence k přetěžování a operativa

Dalším jevem, který částečně vyplývá z nedostatku finančních prostředků, ale také z obecného přístupu k lidskému faktoru je přetěžování, k tomu se na klubové úrovni vyjádřil jeden z respondentů ve smyslu, že: *„většinou jsou některá rozhodnutí na úkor lidských zdrojů. Radši třeba někomu přidám a nevezmu lidi navíc. Radši přidám, on se možná zhroutí, možná ne, ale alespoň mu slíbím ty peníze a bude to muset dělat.“* (Rx) Dále také jedinci akcentovali to, že *„nových pozic moc nevzniká,“* (Rx) což může tedy vyplývat i z toho, že nejde o strategický rozvoj některých činností tolik jako spíš o operativní zajištění činnosti za co nejmenší náklady.

Obecně se ve fotbalovém prostředí objevuje i jev, kdy je pozice jen poloprofesionální: *„trenéři si často museli přivydělávat, a pak nestíhali žádnou koncepční práci, všechno se točilo pořád jenom kolem mikrocyklu, nic nemohli odvést pořádně.“* (Rx) Ať už tedy dochází k tomu, že jsou v rámci úspory finančních prostředků nebo jejich nedostatku jedinci přetíženi v rámci jedné práce, nebo jsou přetěžováni tím, že musí své příjmy doplňovat v další práci, neumožňuje jim toto nastavení zavádět rozvojové změny a

soustředit se nad rámec operativní činnosti. To pak může jednak podkládat, proč nevznikají výběrová řízení a obecně mohou ve fotbalovém prostředí zůstat stále stejní lidé i stejné myšlenky, a zároveň odkrývat další bariéru změny.

Jeden z respondentů ještě dodává, že soustředění se na operativu není jen případ těch, kteří musí kombinovat více pracovních pozic, ale i těch, kteří zastávají pozice zcela profesionální: „*My jsme celkem malé oddělení. Měli jsme připravovat strategii, ale teď jsme poslední dva týdny řešili soutěže a k ničemu jinému jsem se vůbec nedostali. Jeden kolega je navíc nový, takže to ještě sám nezvládne.*“ (Rx) Tento příklad tedy opět naznačuje, že je často nutné soustředit se na operativní zajištění a rozvojová stránka může jít stranou. I to může být tedy bariérou realizace změn, která je podmíněná přístupem k výběru lidí a k lidským zdrojům obecně.

9.6.6 Nedostatek prestiže a důvěry

Zároveň ale respondenti věří, že by se taky vzhledem k posunu prostředí směrem ke good governance mohla časem posunout i prestiž práce na FAČR a ve fotbale obecně. Finanční odměna by tedy potom nemusela hrát takovou roli, což by mohlo vést k většímu zájmu pracovat ve fotbale a nebyl by alespoň z tohoto pohledu problém udělat výběrové řízení. „*Zase se začíná trochu zvedat prestiž fotbalu a důvěra v ten aparát obecně. A na FAČR je i spousta jiných benefitů, jako že se třeba dostanete k pořádání velkých fotbalových akcí, můžete jet do zahraničí a tak. Je to i tím, že už tam rozhodně nejsou lidé jen proto, že na někoho něco vědí.*“ (Rx) Ačkoliv se důvěra možná ještě zcela nepropsala do celého fotbalového prostředí, zdá se, že na základě zvýšení počtu výběrových řízení a celkově atmosféry na FAČR za poslední volební období je předpoklad, že se bude kapacita v oblasti managementu lidských zdrojů ještě zvyšovat i přes neexistenci kompetenčních profilů je snaha výběrová řízení vytvářet primárně na základě kompetencí.

Je pravda, že zatím jsou lidé v klubech často finančně ohodnoceni lépe než lidé ve strukturách FAČR, a tak mohou elitní profesionálové preferovat práci v profesionálním klubu, což tak v zahraničí často nebývá. Jeden z respondentů zde ale vidí jako hlavní faktor vedle finančních prostředků spíš prestiž. „*V zahraničí celá ta jejich kariéra třeba v klubu směřuje k tomu, že jednou budou dělat na té asociaci a u nás to úplně tak pořádkem není.*“ (Rx) I když situace stále není ideální ať už z pohledu prestiže nebo důvěry, je třeba, aby tyto faktory nezůstaly otevřenými dveřmi k netransparentnosti výběrových řízení nebo jejich absenci, přispívání loajality k přijetí ve větší míře, než je zdravé, a ke

kombinování různých rolí, což může být zdůvodňováno jak nedostatkem finančních prostředků obecně, tak domnělou neochotou potenciálních kandidátů se v takovém případě účastnit výběrových řízení.

Každopádně se v případě nerealizace výběrových řízení snižuje možnost pro stakeholders participovat, protože se nemohou ucházet o pozice s exekutivní složkou moci, což pak může být bariérou opravdových změn a inovací nad rámec operativní činnosti. Zároveň může působit jako bariéra i malá fluktuace lidí, což potenciálně způsobuje menší přísun inovativního myšlení do organizace. Soustředění se pouze na operativní složku práce a přetěžování zaměstnanců na různých úrovních governance, pak může vést ke snižování jejich kapacity se na iniciaci i realizaci změn podílet a vytváření i naplňování strategických cílů. S přispěním reakčního výběru místo strategického a neexistence kompetenčních profilů může být i náplň pracovní pozici zastavena v rozvoji a nepřizpůsobovat se novým potřebám, což opět jen snižuje pravděpodobnost realizace změny.

Bariéru změn je možné vidět i v tom, že někteří lidé stále preferují práci v klubech oproti práci na FAČR, za kterou bývají lépe ohodnoceni, což může následně způsobovat, že kvalitnější nebo pouze nepřetížení jedinci, kteří mají prostor myslet strategicky a podílet se na změnách, nejsou součástí nastavování směru v nejvyšších patrech governance, ale řeší jen činnost na úrovni klubu. Nejčastěji to navíc jsou členové profesionálních klubů, kteří v mnoha případech nemají možnost participovat na změnách ani prostřednictvím volebního systému.

9.7 Kultivace participace a good governance

Respondenti v rozhovorech kromě bariér změn také často naráželi na druhou stranu mince – kultivaci participace stakeholders na změnách a zavedené principy good governance. V mnohých případech se objevoval názor, že některé změny jsou zavedeny částečně, případně byly dříve zaváděny, ale nebyl jim poskytnut čas na dotažení realizace.

V tomto kontextu často respondenti zmiňovali i to, že ne vždy si členové FAČR uvědomují svou roli v procesu participace. *„Hráči a trenéři si často vůbec neuvědomují, že to je jejich asociace, a že oni ji mají tvořit a formovat. Že jsou vlastně jejími členy, a že by měli mít, byť teda prostřednictvím těch klubů a těch regionů, nějaký dosah. K tomu ale musí vědět, jak se mohou zapojit, a kdo zastupuje jejich zájmy“* (Rx) To může být

připisováno jednak tomu, že se soustředí na svou odbornou, každodenní a z jistého pohledu exekutivní činnost a nejsou motivováni se zapojit do dalších procesů v rámci prosazování svých zájmů. Zároveň ale daný jev ale může být podmíněn i nedostatečnou znalostí předpisů a prostou nevědomostí v oblasti toho, jak se do procesů mohou zapojit, a jaká je jejich role.

Podstatná je kromě transparentnosti i odpovědnost, aby participující stakeholders věděli, jak jsou jejich zájmy, které projeví v rámci volby, reflektovány: *„Měli by být povinni být naprosto transparentní a jakékoliv důležité rozhodnutí ukazovat zpátky těm členům. Jak se ti konkrétní činovníci rozhodují, čím argumentují, pro co se teda rozhodli, buď něco zavrhlí nebo podporují, a proč. Aby to dokázali obhajovat, aby si lidi potom mohli dělat reálnější obrázek o tom, koho půjdou třeba volit zase za další 4 roky.“* (Rx) Čím otevřenější jsou tedy volení zástupci směrem k členské základně, tím lépe se mohou členové rozhodnout o dalším směru svého zapojení, a tím lépe pak mohou vyjádřit svůj zájem. Nemělo by tedy docházet k pocitu, že nic nezmění a podílet se třeba i prostřednictvím volby nemá smysl.

Velmi často ale objevovalo i téma důvěry, které navazovalo na transparentnost a odpovědnost. *„K budování důvěry a spolupráce je třeba, aby to nahoře bylo vysoce profesionální ve smyslu – maximum pozic vybráno v rámci výběrových řízení. Získat tu nejvyšší odbornost, největší možnou kvalifikaci a současně být transparentní směrem zpátky do toho prostředí. To znamená, že když tam přijde člověk, lidi vidí, že přišel na základě výběrového řízení. Když uzavírají nějakou smlouvu, vědí, že ta smlouva je k nahlédnutí tady. Když dělají nějaké buďto zadávací řízení nebo jakýkoliv výběr na partnery a tak dále, tak je někde zaznamenáno, proč se vybrala zrovna tahle firma.“* (Rx) A to všechno především proto, aby mohlo dojít k prosazování změn a zároveň mohli stakeholders monitorovat a dávat zpětnou vazbu k tomu, jestli je rozhodnutí i realizace změn v souladu s jejich zájem.

Důvěra ale vzniká třeba i ochranou participace, nebo volebního práva. Jak dodává jeden z respondentů *„Zájmů je tam hodně, ale nemůže to být: „kdo přežije, ten vyhraje.“* (Rx) Pokud chceme kultivovat participaci a spolupráci napříč prostředím a vytvářet důvěru, nemůže na této bázi jednak ve smyslu, že se budou kluby navzájem zbavovat volebního práva a tím pádem bude vznikat konflikt už na této základní úrovni, případně nebudou mít možnost změny politicky ovlivňovat různé skupiny stakeholders, které mají rozdílné

zájmy než kluby, které je sdružují. Zároveň v tomto ohledu změny nelze dosáhnout v případě přetíženosti lidských zdrojů a soustředění se na operativní „přežití“ nebude prostor pro rozvojovou složku. Dalším problémem je, že v některých patrech fotbalového prostředí nejsou jedinci zaměřeni na přežití jen kvůli přetížení, případně nedostatku financí, ale taky protože se kultura ještě nestihla změnit na všech úrovních a nevymizel úplně strach a konflikt, což brání rozvoji a práci na společných cílech.

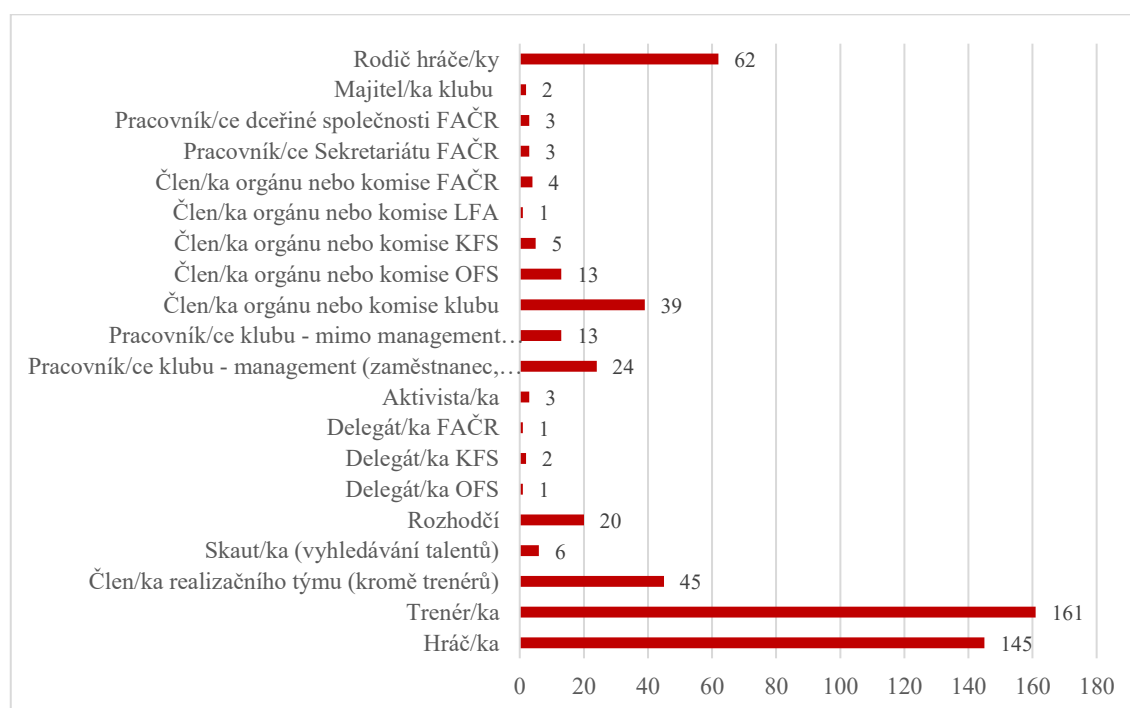
Měkké faktory, které závisí právě na konkrétním přístupu a úmyslů lidí, kteří se na změnách podílejí, jsou tedy zcela stěžejní a k jejich kultivaci je potřeba čas: *„Protože důvěru tomhle ohledu nevybudujete žádným příkazem, nebo metodickým pokynem, nebo nějakou vyhláškou ze strany FAČR. Vy to musíte udělat většinou na přímé komunikaci, na základě přirozené argumentace. Je to zase jenom o lidském přístupu, aby vycítili, že vám nejde o moc, o pozice, ale nakonec vlastně o šikovné hráče, kteří budou přicházet zase za rok, za dva, za pět, za sedm. Že vám jde prostě o fotbal.“* (Rx) To potom tedy záleží na dlouhodobém strategickém přístupu a spolupráci ve smyslu být schopný vidět dál, než je můj osobní zájem nebo konečnost v dané pozici. Vedle spolupráce, důvěry a transparentnosti je tedy zásadní i dlouhodobost.

V rámci změn směřujících k rozvoji viděli respondenti také jako stěžejní vzdělávání. *„Interní vzdělávání není pro mě nic jiného než to, že definujeme cíle, cestu, jakou k tomu cíli dojdeme, a překážky, které musíme překonat. A musí to ti lidi nastavovat i potom dělat společně, aby rozuměli tomu problému, který řeší.“* (Rx) Je tedy třeba nastavit jednak cíle, které už mají vznikat ve spolupráci s danými stakeholders, a pak jim musí být osvětleno, jaké je možné cílů dosáhnout. Zásadní je taky stanovit mechanismy evaluace a feedbacku, protože: *„cestou přece musíte kontrolovat, jestli jste na té mapě tam, kde jste chtěli být. Případně musíte něco změnit, ale i k tomu by mělo docházet ve spolupráci.“* (Rx) Možností zpětné vazby, a hlavně na druhé straně otevřeností vůči zpětné vazbě, se tedy pomyslný kruh uzavírá.

9.8 Participace a bariéry změn pohledem kvantitativních dat

Na dotazník odpovědělo celkem 278 respondentů, z nichž každý mohl nejdříve vybrat všechny role, které ve fotbalovém prostředí zastává. Spektrum zastoupených respondentů bylo poměrně široké a zahrnovalo různé úrovně governance, vztahů k organizaci a potažmo z nich vyplývajících zájmů. Nicméně některé role jsou zastoupeny jen malým počtem respondentů (viz graf 3).

Graf 3- Role respondentů

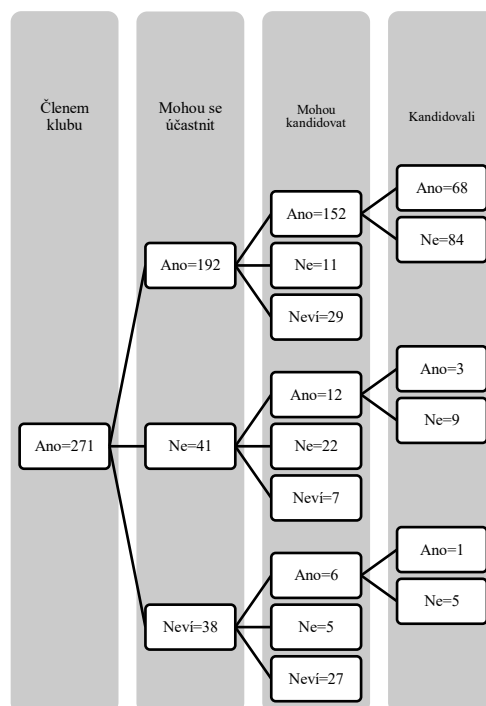


Zdroj: vlastní zpracování

Když si respondenti měli vybrat nejdůležitější roli, volili často možnost „hráč/ka“ (74) nebo „trenér/ka“ (110). Proto jsou ke srovnání mezi kategoriemi v některých případech v prezentaci výsledků využity hlavně kategorie trenérů a hráčů, jelikož v jejich případě existuje předpoklad, že budou mít podobný pohled na zastupování svých zájmů, jakožto skupiny, které jsou nejbliž sportovnímu produktu a zároveň jsou často opomíjeny, pokud jde o participaci na rozhodování.

Z respondentů dotazníku je 271 členem klubů. Členské schůze/valné hromady se svým klubem tedy s jistotou může účastnit jen 192 respondentů. Důležité je ukázat, že jednak někteří, kteří se nemohou účastnit, mohou kandidovat. Kandidovat do volených funkcí může 170 respondentů, z toho 72 již kandidovalo (viz graf 4).

Graf 4 - Účast a kandidatura na valné hromadě

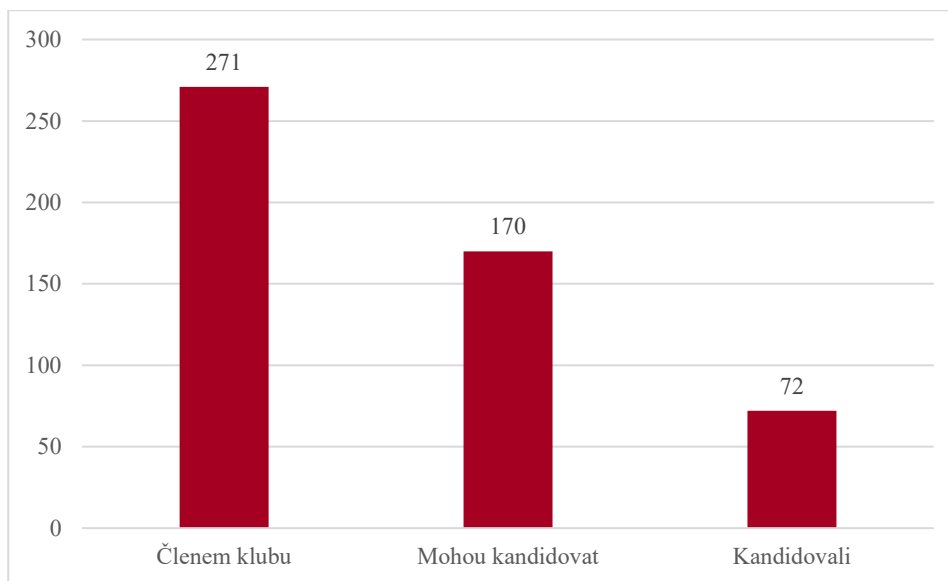


Zdroj: vlastní zpracování

Z těch, kteří jsou členem klubu tedy kandidovalo do volených funkcí v klubu 26,57 %, případně z těch, kteří mohou kandidovat, 42,35 %. Za bariéru v tomto ohledu lze považovat to, že 41 respondentů se nemůže účastnit valné hromady a 38 neví, zda může, a zároveň 38 respondentů nemůže kandidovat a 63 neví, zda může. Takže 29,15 respondentů, kteří jsou členové klubů, se valné hromady na úrovni klubu nemohou účastnit nebo nevědí, a 37,27 % respondentů buď neví, zda mohou kandidovat do volených funkcí nebo nemohou.

Na druhé straně stojí za zdůraznění, že 72 respondentů už v rámci klubu kandidovalo do volených funkcí (viz graf 5). Nelze tedy tvrdit, že by na straně respondentů byl viditelný nedostatek ochoty participovat, na který často naráželi respondenti v rozhovorech. Paradox, který vyplývá z toho, že někteří respondenti se nemohou účastnit valné hromady v klubu, ale mohou kandidovat, vyplývá z toho, co už také naznačovaly výsledky kvalitativní části – někteří z těch, kteří nemají volební právo mohou být sami do funkce zvoleni.

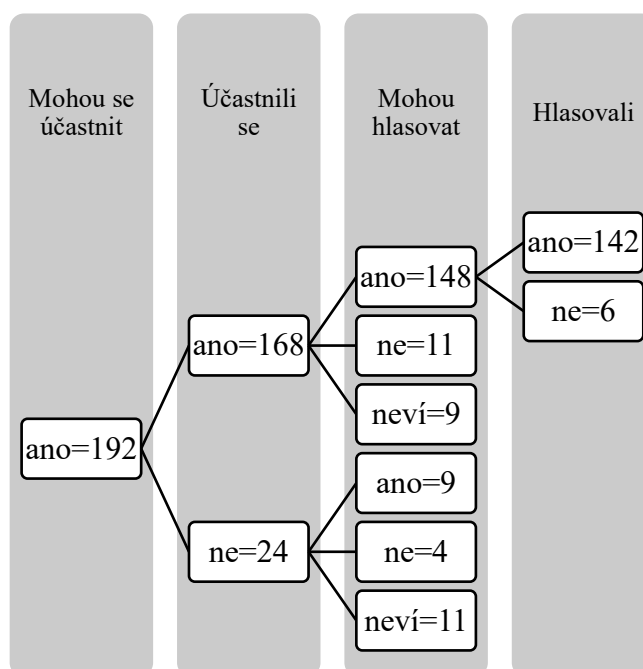
Graf 5 - Možnost kandidovat



Zdroj: vlastní zpracování

V případě těch, kteří se mohou účastnit valné hromady se 168 lidí účastnilo, přičemž z nich 148 mohlo hlasovat, a zároveň 142 hlasovalo (viz graf 6). Z členů klubů, kteří se mohou účastnit valných hromad ve svých klubech tak jen 18,23 % neví nebo nemůže hlasovat.

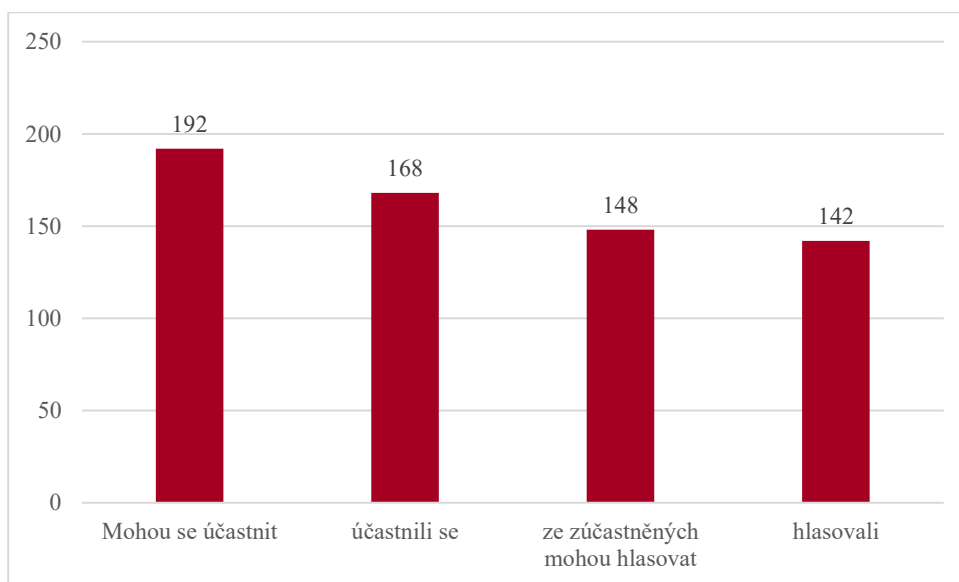
Graf 6 - Účast a hlasování na valné hromadě



Zdroj: vlastní zpracování

Z toho tedy vyplývá, že 87,5 % respondentů, kteří se mohou účastnit valné hromady, se jí reálně zúčastnili. Svého hlasovacího práva pak využilo 95,95 % respondentů, kteří jím disponují (viz graf 7). To tedy částečně vyvrací, že by bariérou v případě vzorku respondentů měla být nedostatečná ochota participovat.

Graf 7 - Možnost účastnit se a hlasovat na valné hromadě



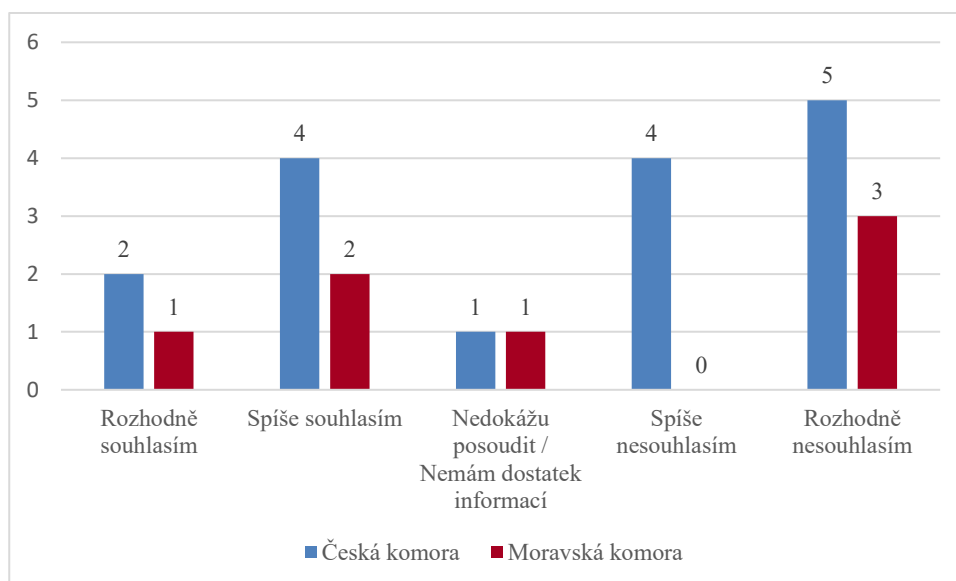
Zdroj: vlastní zpracování

Navzdory tomu, že se valné hromady může účastnit 192 ze 271 respondentů, kteří jsou součástí členských klubů, neví 158, tedy 58,3 % respondentů, kdo je zastupuje jako delegát na VH FAČR. To může taky působit jako bariéra v realizaci změn, protože v případě, že by chtěli respondenti prosazovat nějaký ze svých zájmů, neví, kdo se na jeho prosazení může na nejvyšší úrovni governance přímo podílet. Dále lze polemizovat o tom, že některé členy samozřejmě governance obecně nezajímá a nechťejí participovat, ale na druhé straně je možné usuzovat i to, že tato neznalost je daná komplexností governance a tím pádem odtržením respondenta od pocitu, že má v rámci governance reálně nějaký dosah a někdo na nejvyšší úrovni hájí jeho zájmy.

Naproti tomu celkem 23 respondentů má zkušenost s účastí na VH FAČR jako delegát, což je vzhledem k tomu že ji tvoří pouze 202 delegátů poměrně velký vzorek. Nicméně nemuseli být nutně delegáty na volební VH, ale třeba na nějaké řádné VH v minulosti. Je ale zajímavé, že jeden z nejzávažnějších bariér změn a demokratických principů obecně, tedy rozdělení na Českou a Moravskou komoru, vyhovuje i některým delegátům z České komory, naproti tomu někteří delegáti z Moravské komory, podle nichž by mělo být toto

nastavení dle výpovědí respondentů v rozhovorech pojistkou, s ním vyjádřili nespokojenost (viz graf 8).

Graf 8 - Spokojenost delegátů VH FAČR s rozdělením na Českou a Moravskou komoru



Zdroj: vlastní zpracování

Respondenti kvalitativních rozhovorů tvrdili, že rozdělení VH FAČR na Českou a Moravskou komoru je pro Moravskou komoru jakási pojistka pro případ návratu minulého „režimu“, a proto je změna volebního systému v tomto směru neprůchodná. Ani dle Mann-Whitney U testu, který byl proveden na vzorku odpovědí týkající se všech respondentů, co opověděli na otázku ohledně spokojenosti s tímto nastavením, nejen respondentů se zkušeností s delegátskou rolí na VH FAČR, nelze zamítnout nulovou hypotézu, která říká, že se výsledky těchto skupin neliší (viz tabulka 12).

Vzorek Moravské komory je sice poměrně malý, ale z rozložení odpovědí v obou komorách lze usuzovat, že na nahlíží VH FAČR nahlíží v tomto smyslu pozitivně i část české komory. Tím pádem, jestli zde existuje nějaká bariéra změny rozložení, nelze s jistotou tvrdit, že je pouze na straně Moravské komory, případně, že je podmíněna příslušností k Moravské komoře, i když té samozřejmě stačí k zablokování případné změny méně hlasů než komoře České.

Tabulka 12 - Rozdělení Valné hromady na Českou a Moravskou komoru

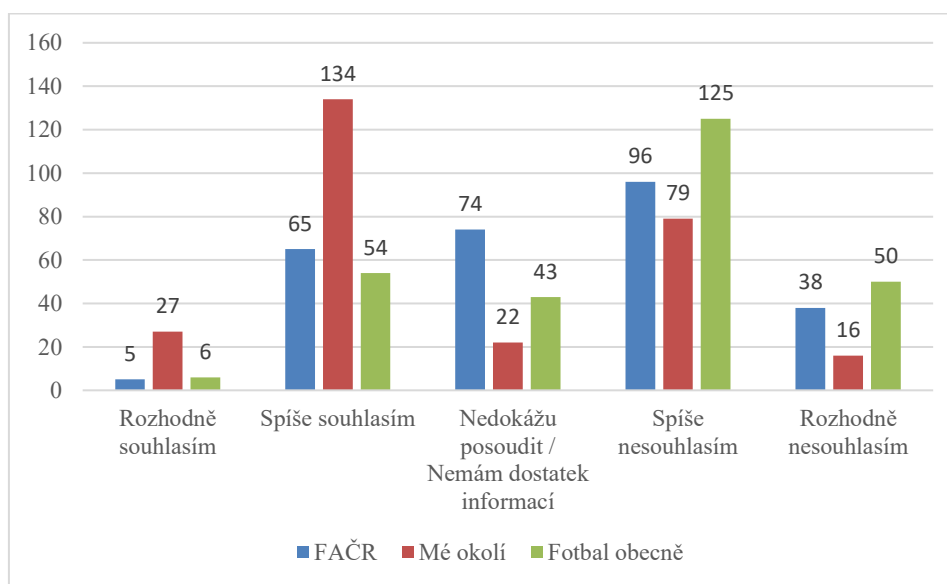
	Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Nedokážu posoudit / Nemám dostatek informací	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím
Česká komora	8	40	71	54	36
Moravská komora	3	16	14	12	11

W = 6222, p-hodnota = 0.4535

Zdroj: vlastní zpracování

Zajímavé je také pozorovat to, jak v některých oblastech vnímají respondenti aplikaci principů good governance. Například v oblasti dodržování základních etických principů vnímají o častěji o něco pozitivněji své okolí než FAČR (viz graf 9).

Graf 9 – „Základní etické principy jsou dodržovány.“



Zdroj: vlastní zpracování

Korelační koeficient je nejnižší mezi vnímáním etických standardů na FAČR a ve fotbalovém okolí respondentů, přesto zde ale nízká korelace existuje (viz tabulka 13). Nelze tedy mluvit o tom, že by respondenti měli zcela pozitivní názor na implementaci etických standardů ani v rámci svého okolí, ale FAČR vnímají hůř. V tomto případě lze usuzovat, že se může jednat ještě o dozvuky afér, kdy trestní řízení, která se jimi zabývají, trvají a zasahují ještě do současnosti, což může ovlivňovat náhled respondentů.

Tabulka 13 - Korelace vnímání dodržování etických principů

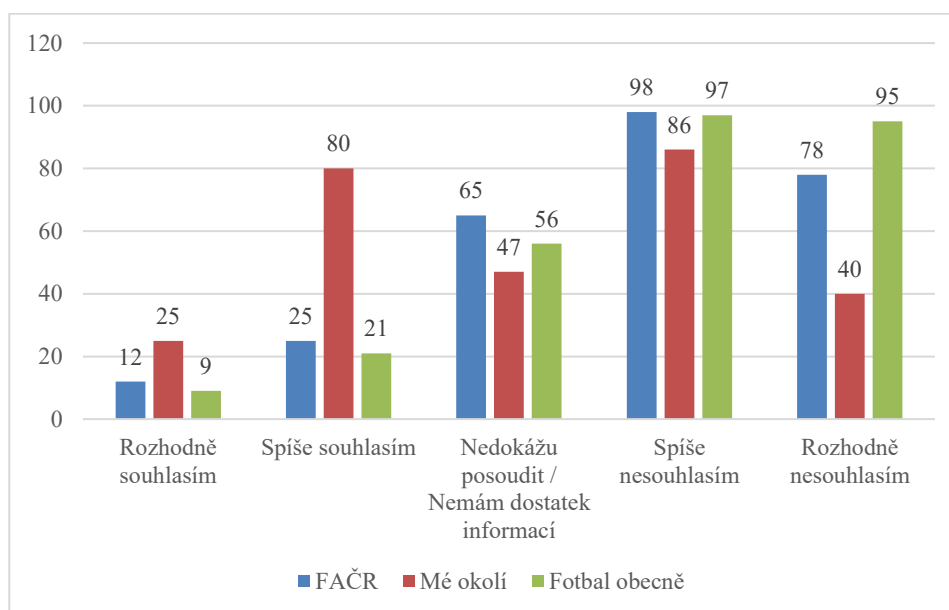
	na FAČR	v mém okolí	ve fotbalu obecně
na FAČR	1	0,36	0,69
v mém okolí	0,36	1	0,44
ve fotbalu obecně	0,69	0,44	1

Poznámka: $p < 0,0001$

Zdroj: vlastní zpracování

Vnímání střetu zájmů je důležitým ukazatelem, protože právě střet zájmů a propojování exekutivní moci s politikou se v kvalitativní části výzkumu jeví jako jedna z možných bariér změn. V tomto případě je stále respondenty vnímané pozitivněji jejich okolí, ale korelace s náhledem na FAČR jsou o něco menší (viz graf 10).

Graf 10 – „Ke střetu zájmů dochází jen výjimečně nebo vůbec.“



Zdroj: vlastní zpracování

Tyto výsledky mohou ilustrovat potvrzení výsledků kvalitativního výzkumu i v tom, že téma střetu zájmů bylo v rámci připomínkování traskavé, respondenti tento jev vnímají jako problém a přáli by si v oblasti jeho vymezení a potírání nějakou změnu (viz tabulka 14). Ta se ale podařila prosadit jen v minimalistické podobě, proto mohou mít někteří respondenti stále pocit, že ke střetu zájmů dochází. Nelze říct, že by byl bariérou změn

střet zájmů, spíš rozdílné náhledy na to, jak by měl být vymezený, které způsobili jen částečné zpřísnění a někteří respondenti stále zůstávají v této oblasti nespokojení.

Tabulka 14 - Korelace vnímání existence střetu zájmů

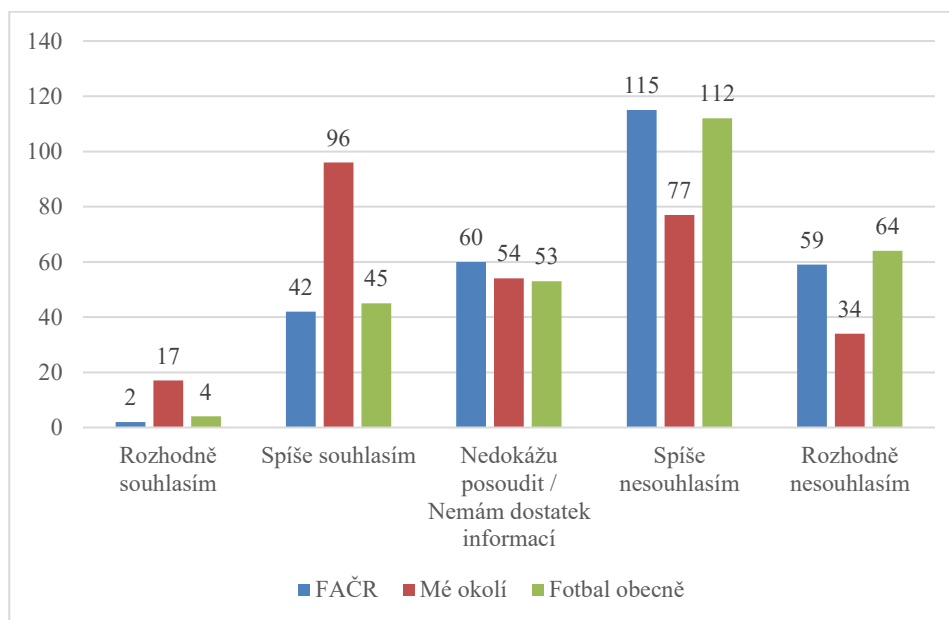
	na FAČR	v mém okolí	ve fotbalu obecně
na FAČR	1	0,29	0,63
v mém okolí	0,29	1	0,34
ve fotbalu obecně	0,63	0,34	1

Poznámka: $p < 0,0001$

Zdroj: vlastní zpracování

Sankční mechanismy jsou v souvislosti s problémy v oblasti střetu zájmů, ale i v souvislosti s porušováním pravidel v návaznosti na sportovní stránku, taky důležitá oblast, která může přispívat k bariérám změn, protože pokud má dojít ke změně v oblasti organizační kultury, je potřeba, aby členové vnímali, že v porušení předpisů bude mít adekvátní následky (viz graf 11).

Graf 11 - „Když někdo poruší pravidla/předpisy, následují za to zpravidla spravedlivé sankce.“



Zdroj: vlastní zpracování

Korelace je v tomto případě středně vysoká i mezi vnímáním FAČR a v okolí respondentů (viz tabulka 15). To může být zapříčiněno mimo jiné tím, že některá pravidla,

kteřá na respondenty dopadají, nastavuje přímo FAČR, takže mohou být sankce podobného typu i na úrovni v okolí respondentů.

Tabulka 15 - Korelace vnímání spravedlnosti v oblasti sankcí

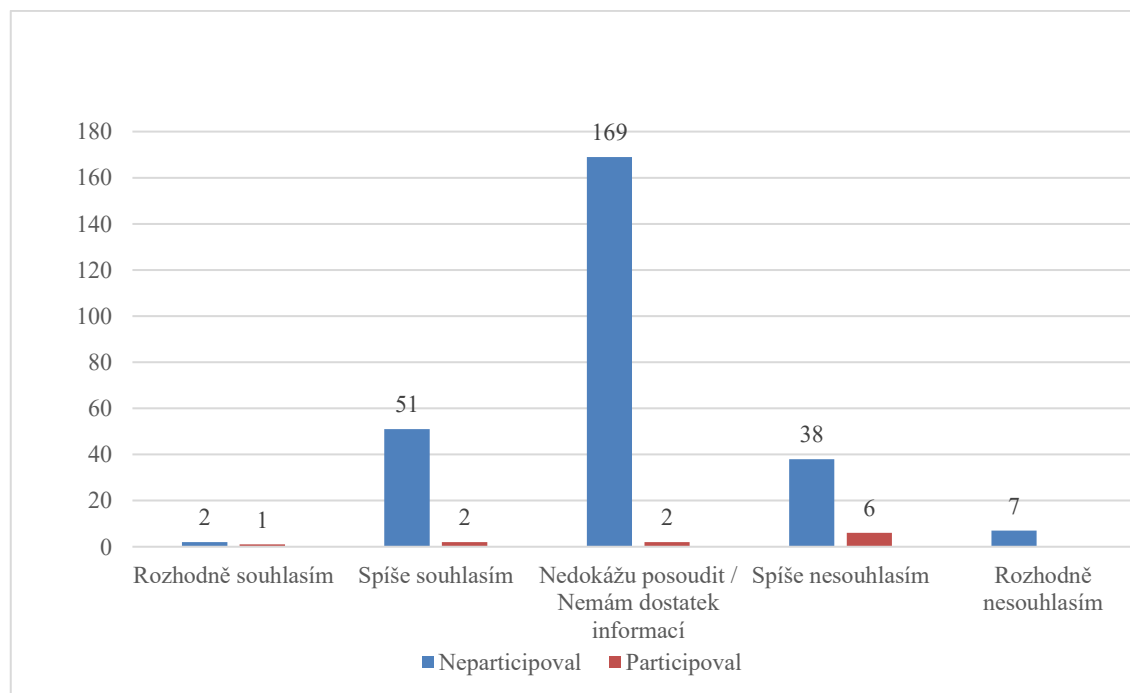
	na FAČR	v mém okolí	ve fotbalu obecně
na FAČR	1	0,43	0,79
v mém okolí	0,43	1	0,47
ve fotbalu obecně	0,79	0,47	1

Poznámka: $p < 0,0001$

Zdroj: vlastní zpracování

Zajímavé je, že pouze 11 lidí, tedy 3,95 % respondentů, se podílelo na připomínkování stanov. Navíc i přesto, že byly stanovy zjednodušeny, 61,51 % respondentů nedokáže posoudit, nebo nemají dostatek informací k tomu, aby posoudili, zda jsou se současným zněním stanov spokojeni. Z 11 respondentů, kteří se připomínkování účastnili je pouze 5 lidí alespoň částečně spokojených se současným zněním stanov. To znamená, že ani účast na připomínkování některým z nich nezajistila kýženou změnu (viz graf 12).

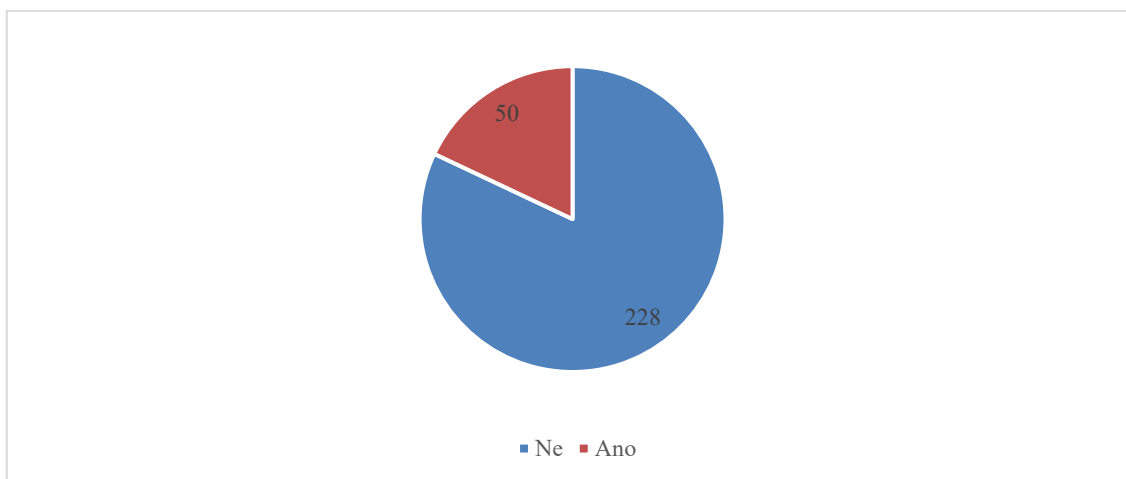
Graf 12 - Spokojenost se současným zněním stanov



Zdroj: vlastní zpracování

Alarmující je, že celkem 82,01 % respondentů neznalo oblasti strategického plánu (viz graf 13). Neznalost cílů strategického plánu byla obdobná. Samotná neznalost může být bariérou změn v tom smyslu, že jednak respondenti nemohou v rámci své činnosti vědomě naplňovat strategické cíle, ale taky nemohou být motivováni participovat na změnách třeba z důvodu, že s vymezením priorit nesouhlasí. O příčinách neznalosti lze polemizovat.

Graf 13 - Znalost oblastí strategického plánu



Zdroj: vlastní zpracování

Z Cochran-Armitage testu vyplývá, že čím více respondenti vnímají, že se mohou vzdělávat, tím s menší pravděpodobností nevědí, jaké oblasti definuje strategický plán (viz tabulka 16). To by tedy mohlo naznačovat, že výrok jednoho z respondentů o tom, že vzdělávání je komunikační kanál, pomocí kterého je třeba nastavit a komunikovat cestu organizace, v tomto ohledu koresponduje s kvantitativními výsledky.

Tabulka 16 - Možnost vzdělávání vs znalost strategického plánu

	Rozhodně ne	Spíše ne	Spíše ano	Rozhodně ano
Ne	19	45	73	72
Ano	0	5	17	24

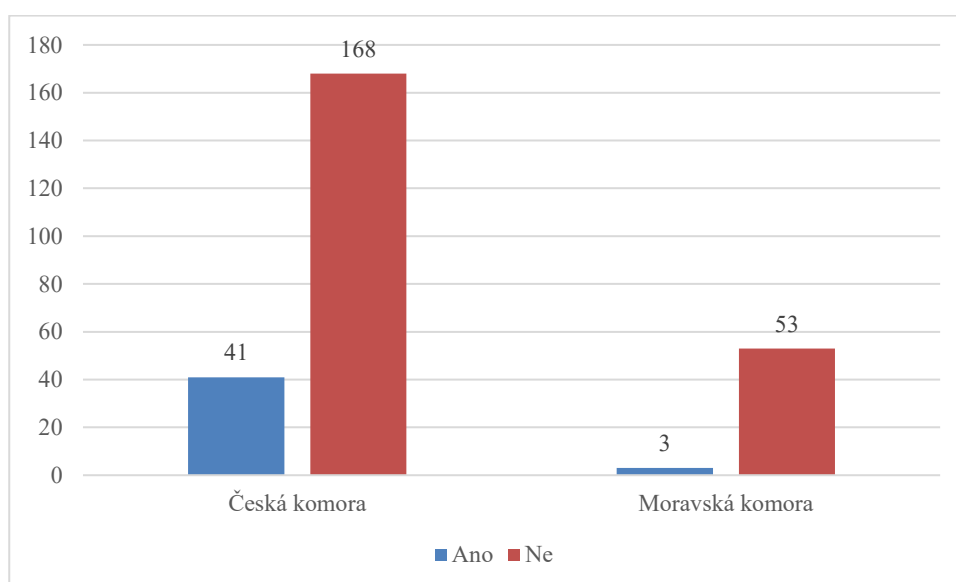
$Z = -3.0662$, $\dim = 4$, $p\text{-hodnota} = 0.002168$

Zdroj: vlastní zpracování

Pořád je zde ale poměrně velký počet respondentů, kteří vnímají své možnosti vzdělávání pozitivně, a přesto neznali oblasti strategického plánu. Což naznačuje, že v současné době strategické dokumenty nemusí být dostatečně komunikovány, třeba ani skrze vzdělávání.

Výsledky Fisherova exaktního testu ukazují, že odpověď na otázku ohledně samotné znalosti oblastí strategického plánu se statisticky významně liší mezi respondenty z České a Moravské komory ($p = 0,009$). Respondenti z Moravské komory měli výrazně nižší pravděpodobnost, že odpoví „Ano“, než respondenti z České. Odhadovaný šancový poměr činil 0,23 (95 % CI: 0,04–0,78), což naznačuje, že šance odpovědi „Ano“ byla respondentů z Moravské komory více než čtyřikrát nižší. Vzorek respondentů z Moravské komory je ale poměrně malý (viz graf 14), takže v tomto případě ani ze statisticky významného výsledku nelze dělat konkrétní závěry.

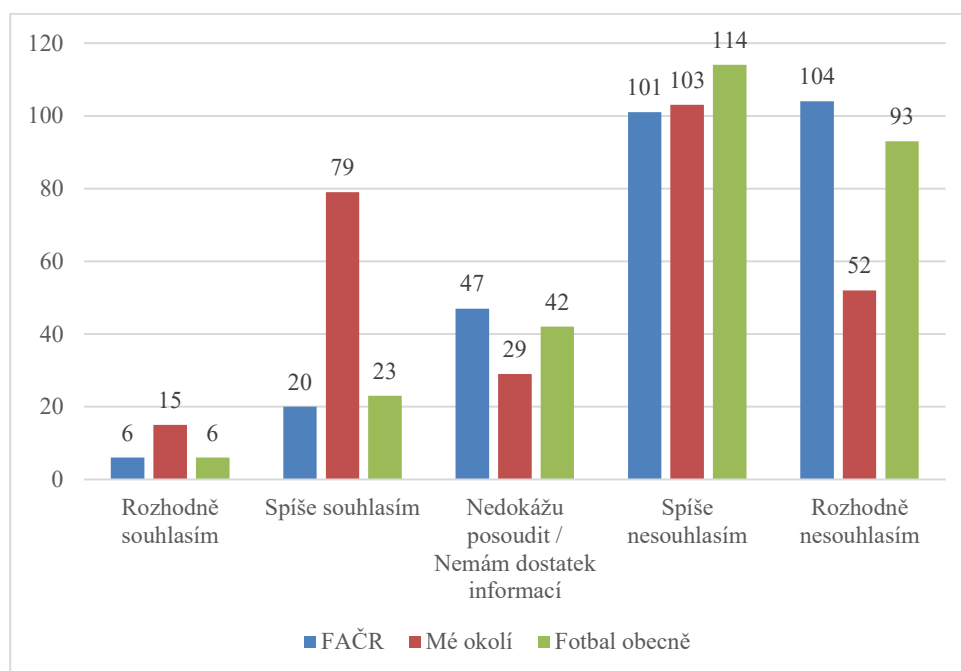
Graf 14 - Znalost strategického plánu – Česká vs Moravská komora



Zdroj: vlastní zpracování

Obsazování pozic vnímají respondenti také shovívavěji v případě svého okolí, nicméně role loajality a osobních vztahů je zde obecně patrná (viz graf 15). Proto lze tvrdit, že částečná bariéra změn bude existovat i v oblasti málo častého vstupu nových lidí do fotbalového prostředí obecně, popř. do vyšších pater governance. Na druhou stranu nelze usuzovat, zda respondentům toto nastavení vyhovuje, nebo by ho naopak chtěli změnit.

Graf 15 - „Pracovní pozice jsou obsazované spíše na základě kvalifikace a schopností než loajality a osobních vztahů.“



Zdroj: vlastní zpracování

Korelace je středně vysoká i v případě vnímání svého okolí jak ve srovnání s FAČR, tak ve srovnání s fotbalem obecně (viz tabulka 17). Na jednu stranu je ale v nižších patrech obsazování pozic na základě vztahů často i respondenty rozhovorů popisované jako jev, který plyne z nedostatečných finančních prostředků a mnohdy i dobrovolné povahy některých pozic, takže v tomto ohledu nelze podíl vztahů a případně i loajality považovat za jasně negativní jev. Zatímco v případě FAČR z kvalitativních dat vyplývá, že je případné vztahově orientované nastavení obsazování pozic, obzvláště pokud je zde brána jako faktor i loajalita, vnímané negativně a jako potenciální bariéra změny a přísunu inovací.

Tabulka 17 - Korelace vnímání obsazování pozic na základě kompetencí spíše než vztahů

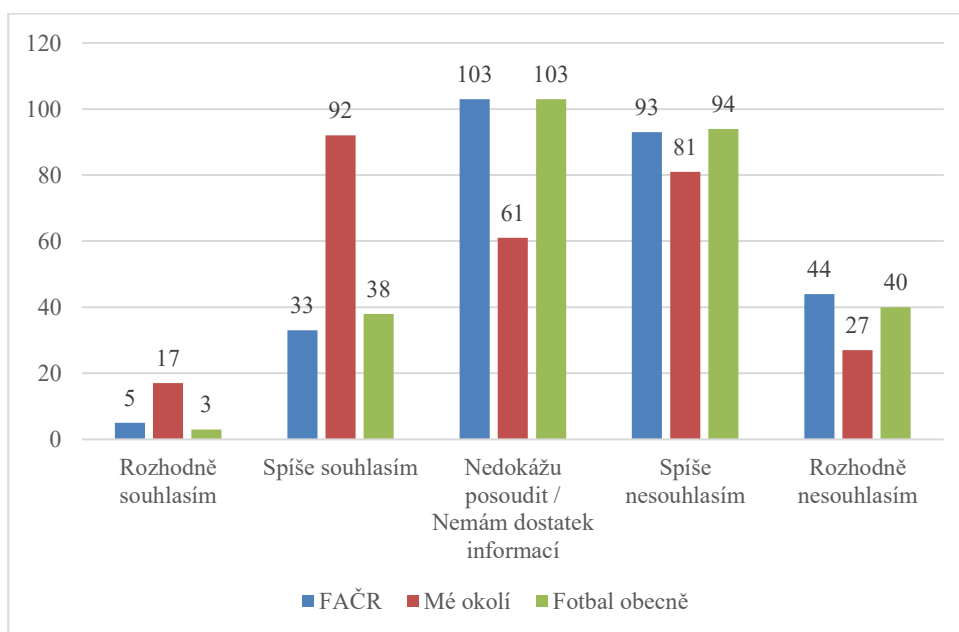
	na FAČR	v mém okolí	ve fotbale obecně
na FAČR	1	0,4	0,77
v mém okolí	0,4	1	0,41
ve fotbale obecně	0,77	0,41	1

Poznámka: $p < 0,0001$

Zdroj: vlastní zpracování

Respondenti často nebyli schopní posoudit, jak dochází ke strategickým rozhodnutím na jiných úrovních governance a v jiných fotbalových organizacích, než kde se nacházejí (viz graf 16). To koresponduje i s tím, že dostatečně neznají oblasti strategického plánu, popř. nejsou schopni posoudit, jak jsou spokojeni s nastavením stanov a co z nich pro ně vyplývá.

Graf 16 - „K zásadním strategickým rozhodnutím dochází systematicky, a ne ad hoc.“



Zdroj: vlastní zpracování

I zde je korelace mezi vnímáním fotbalu obecně a na FAČR obdobně vysoká (viz tabulka 18). Vzhledem k tomu, jak velké procento respondentů nezná ani oblasti strategického plánu, nelze z těchto výsledků usuzovat, že by jejich vnímání toho, zda na některých úrovních governance dochází ke strategickým rozhodnutím, mělo nutně odrážet realitu. Na druhou stranu lze usuzovat, že bariéra změn může vyplývat z toho, že respondenti vnímají rozhodování často jako nepředvídatelné. Ať už v tom slova smyslu, že nedokážou rozhodnout, zda je rozhodování strategické, nebo jsou do jisté míry přesvědčeni, že k rozhodování dochází ad hoc.

Tabulka 18 - Korelace vnímání strategického rozhodování

	na FAČR	v mém okolí	ve fotbalu obecně
na FAČR	1	0,33	0,8
v mém okolí	0,33	1	0,36
ve fotbalu obecně	0,8	0,36	1

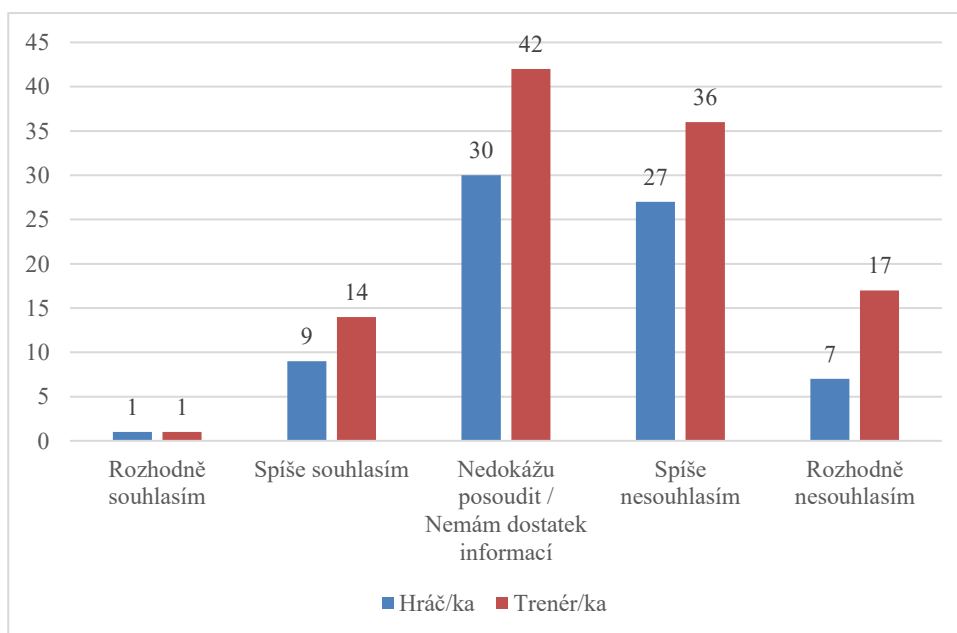
Poznámka: $p < 0,0001$

Zdroj: vlastní zpracování

Zároveň z výše zmíněných korelací vyplývá, že respondenti vnímají hodně podobně nastavení FAČR a fotbalu obecně, a to v různých oblastech. Z toho lze usuzovat, že jak vnímají FAČR je do velké míry vypovídajícím vzorkem pro jejich náhled na fotbal obecně nebo naopak.

Obzvlášť důležitou oblastí z hlediska participace je zastoupení jednotlivých skupin ve volebním systému (viz graf 17). Na vnímání tohoto aspektu governance je zajímavé nahlédnout prostřednictvím srovnání vnímání hráčů a trenérů, což jsou dvě nejzastoupenější skupiny a zároveň také skupiny, jejichž sdružující organizace mají na VH FAČR nově hlas, ale pouze poradní.

Graf 17 - „Skupiny lidí, které se podílejí na organizaci a rozvoji fotbalu v Česku, jsou dostatečně reprezentovány v rámci volebního systému FAČR.“

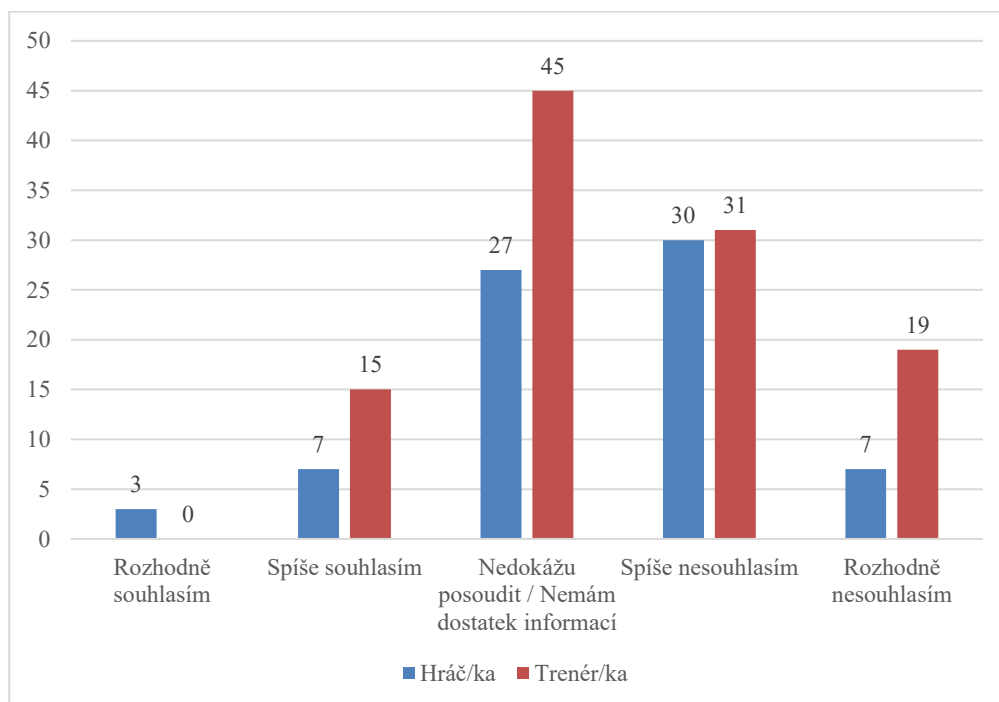


Zdroj: vlastní zpracování

Výsledek Mann-Whitney U testu ($W = 3888$, $p\text{-hodnota} = 0.5883$) ukazuje, že nemůžeme zamítnout nulovou hypotézu, která říká, že se odpovědi těchto skupin neliší. Ostatně to, že hráči a trenéři odpovídají podobně, je poznat i z grafu.

Další důležitou otázkou je, jak vnímají respondenti zastoupení zájmů své skupiny v rozhodovacích procesech (viz graf 18).

Graf 18 - „Na názory skupiny, jejíž zájmy jsou pro mě nejdůležitější (např. hráči, trenéři, agenti apod.), se při tvorbě důležitých rozhodnutí v rámci FAČR bere ohled.“

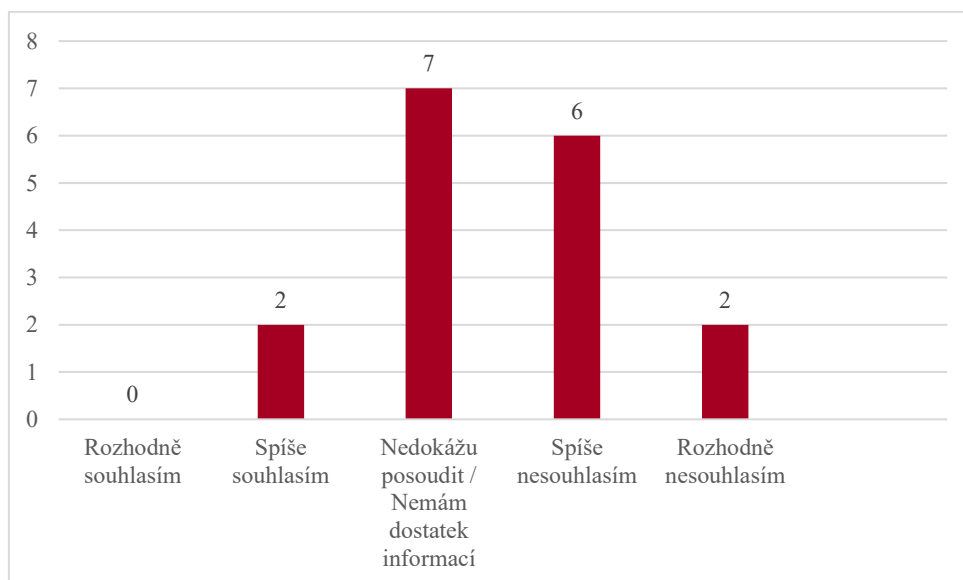


Zdroj: vlastní zpracování

I zde výsledek Mann-Whitney U testu ($W = 4033.5$, $p\text{-hodnota} = 0.9147$) říká, že nemůžeme zamítnout nulovou hypotézu, tedy to, že se odpovědi těchto skupin neliší. Za pozornost stojí i fakt, že nikdo z trenérů zcela nesouhlasí s tím, že by se na zájmy trenérů bral ohled při důležitých rozhodnutích. Z grafu ale vyplývá, že 86,41 % respondentů, kteří považují za svou nejdůležitější roli ve fotbale roli trenérskou nebo hráčskou, nevyjádřilo souhlas s tím, že se na jejich názory bere ohled v rozhodovacích procesech. Jistá bariéra změny tu tedy může existovat, protože nemají pocit, že by někdo zastupující jejich zájmy v rozhodovacích procesech participoval.

Ačkoliv se do výzkumu nezapojil dostatečně velký počet žen na to, aby bylo možné dělat závěry, ani ony nejsou nehledě na svou konkrétní roli příliš pokojeny se zastoupením svých zájmů v průběhu tvorby důležitých rozhodnutí (viz graf 19).

Graf 19 - „Na názory skupiny, jejíž zájmy jsou pro mě nejdůležitější (např. hráči, trenéři, agenti apod.), se při tvorbě důležitých rozhodnutí v rámci FAČR bere ohled.“ - ženy



Zdroj: vlastní zpracování

Vzhledem k tomu, že respondenti v rozhovorech zmiňovali i nutnost generační obměny, bylo důležité podívat se na ochotu podílet se na kultivaci fotbalového prostředí i v rámci svého volného času. 68,7 % respondentů vyjádřilo jistou míru souhlasu s výrokem, že jsou ochotni obětovat svůj volný čas práci na kultivaci fotbalu. Korelační koeficienty zde říkají, že ochota v tomto smyslu prakticky nezávisí ani na věku, ani na vzdělání (viz tabulka 19)

Tabulka 19 - Korelace věku a vzdělání s ochotou obětovat svůj volný čas fotbalu.

Výrok	Demografický ukazatel	korelační koeficient
Jsem ochotný obětovat svůj volný čas práci na kultivaci českého fotbalového prostředí.	Rok narození	0,08
	Vzdělání	0,001

Zdroj: vlastní zpracování

Z logistické regrese vztahu mezi rokem narození a vědomím o volebním právu vychází, že mladší lidé spíše nevědí, zda mají na klubové úrovni volební právo nebo ne (viz tabulka 20).

Tabulka 20 - Logistická regrese vztahu mezi rokem narození a vědomím o volebním právu

Proměnná	Odhad (β)	Std. chyba	z-hodnota	p
(Konstanta)	107,07	37,99	2,82	0,0048 **
Rok narození	-0,053	0,019	-2,78	0,0054 **

Poznámka: $p < 0,1$ označeno †; $p < 0,05$ označeno *; $p < 0,01$ označeno **; $p < 0,001$ označeno ***. std. Chyba=Standardní chyba

Zdroj: vlastní zpracování

Zároveň se na základě logistické regrese se u tohoto vzorku respondentů s ukázalo, že vyšší rok narození, tedy nižší věk, znamená menší šanci na možnost volit v rámci svého klubu. Mladší lidé tedy vlastně spíše nevědí, zda mohou volit, a ti co ví, tak spíše volit nemohou (viz tabulka 21). To pak může být bariérou generační obměny, kterou někteří respondenti v rozhovorech označovali za nutnost pro realizaci změn.

Tabulka 21 - Logistická regrese vztahu věku těch, kteří ví, zda mohou volit, s tím, zda mohou volit nebo ne

Proměnná	Odhad (β)	Std. chyba	z-hodnota	p
(Konstanta)	114,61	35,1	3,27	0,0011 **
Rok narození	-0,057	0,0176	-3,24	0,0012 **

Poznámka: $p < 0,1$ označeno †; $p < 0,05$ označeno *; $p < 0,01$ označeno **; $p < 0,001$ označeno ***. std. Chyba=Standardní chyba

Zdroj: vlastní zpracování

52,51 % respondentů se vyjádřilo pozitivně k výroku, že se v budoucnu chtějí podílet na změnách a inovacích v českém fotbale. S odpověďmi na tuto otázku nejvíce korelují odpovědi vyjadřující vůli podílet se na rozhodování v rámci FAČR. Nejméně potom s vůlí podílet se na změnách ve svém klubu, ale i v tomto případě se jedná o střední korelaci. Důležité taky bylo, zda respondenti chtějí i kandidovat do volených funkcí v případě, že chtějí být součástí inovací a změn. I zde je silná korelace mezi odpověďmi (viz tabulka 22).

Tabulka 22 – Korelace vůle podílet se na změnách a inovacích a vůle podílet se na rozhodování v rámci fotbalového prostředí

Výrok	Výrok	korelační koeficient
Chci se v budoucnu podílet na změnách a inovacích v českém fotbale obecně.	Chci se v budoucnu podílet na rozhodování v rámci FAČR.	0,77***
	Chci se v budoucnu podílet na rozhodování v rámci regionálního svazu (KFS/OFS, popř. ŘKČ, ŘKM).	0,63***
	Chci se v budoucnu podílet na rozhodování v mém klubu (kde jsem členem).	0,44***
	Chci v budoucnu kandidovat do volených funkcí v rámci českého fotbalu obecně.	0,59***

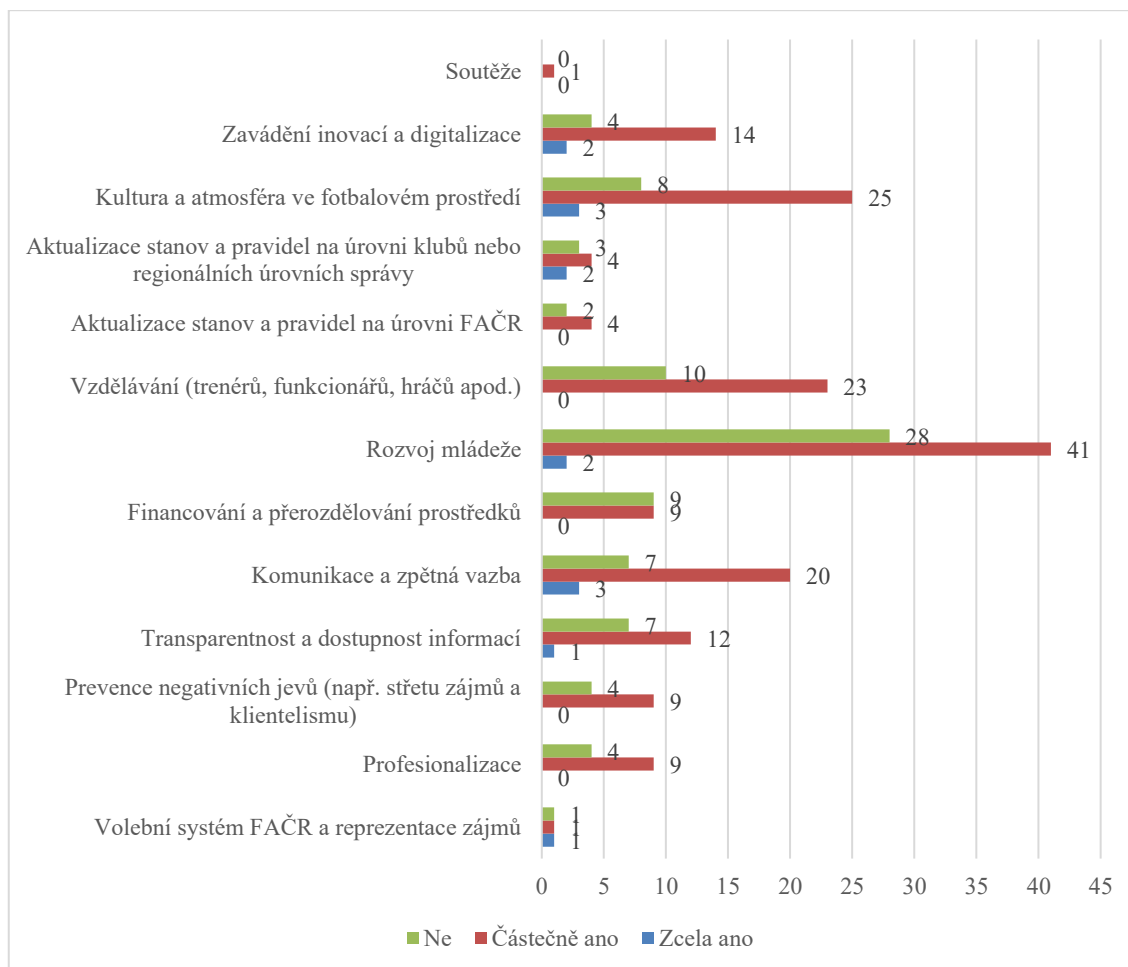
Poznámka: $p < 0,1$ označeno †; $p < 0,05$ označeno *; $p < 0,01$ označeno **; $p < 0,001$ označeno ***.

Zdroj: vlastní zpracování

Jen 4 respondenti, kteří odpověděli, že se chtějí podílet na změnách a inovacích, zároveň ani v jedné z dalších otázek týkajících se jejich vůle dostat se do volené nebo jiné rozhodovací pozice neodpověděli kladně. Z toho lze usuzovat, že si respondenti z valné většiny uvědomují, že k participaci na změnách a inovacích je zároveň často potřeba podílet se nějakým způsobem na rozhodování, ať už na jakékoli úrovni governance. Zároveň by tedy ochota na rozhodnutích participovat v tomto ohledu neměla být bariérou změn, pokud se respondenti v budoucnu opravdu budou chovat podle své zde vyjádřené vůle.

V neposlední řadě je třeba ukázat, v jakých oblastech se respondenti snažili prosazovat změny a zda se jim také dařilo uspět (viz graf 20).

Graf 20 - Prosazení změn v různých oblastech

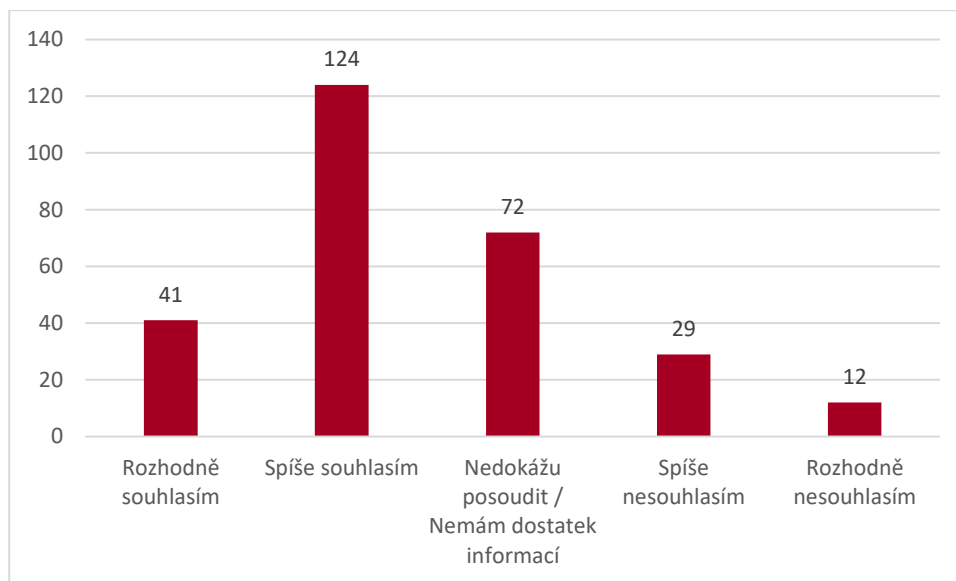


Zdroj: vlastní zpracování

Asi není překvapením, že se nejčastěji objevovaly mezi respondenty snahy v oblasti rozvoje mládeže. Což je důležitá oblast ať už proto, že je mezi respondenty značná část trenérů, kteří mají na rozvoj mládeže často přímý vliv, nebo proto, že rozvoj mládeže je z pohledu českého fotbalového prostředí stěžejním předpokladem pro tvorbu hlavního „produktu“. Dobrou zprávou je, že když se respondenti snažili podílet na změnách, zpravidla se jim povedlo alespoň částečně uspět s jejich prosazením.

Že se vedení FAČR v uplynulém volebním období opravdu zasadilo o zvýšení transparentnosti je nezpochybnitelné a respondenti toto zlepšení do velké míry reflektují (viz graf 21).

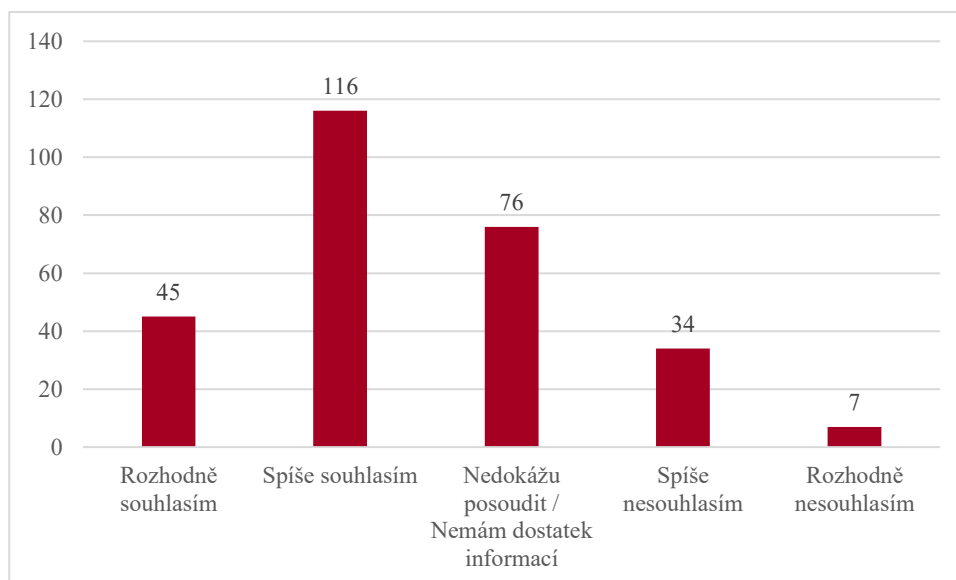
Graf 21 – „V posledních letech (od roku 2021) jsou potřebné informace z FAČR snadněji dostupné než dřív.“



Zdroj: vlastní zpracování

Informace jsou pro členy FAČR jednak snadněji dostupné (viz graf 21), ale také vnímají, že mají přístup k většímu množství informací než dřív (viz graf 22). To je zcela jistě důležitý krok na cestě k naplňování principů good governance.

Graf 22 – „V posledních letech (od roku 2021) mám ze strany FAČR přístup k více informacím než dřív.“

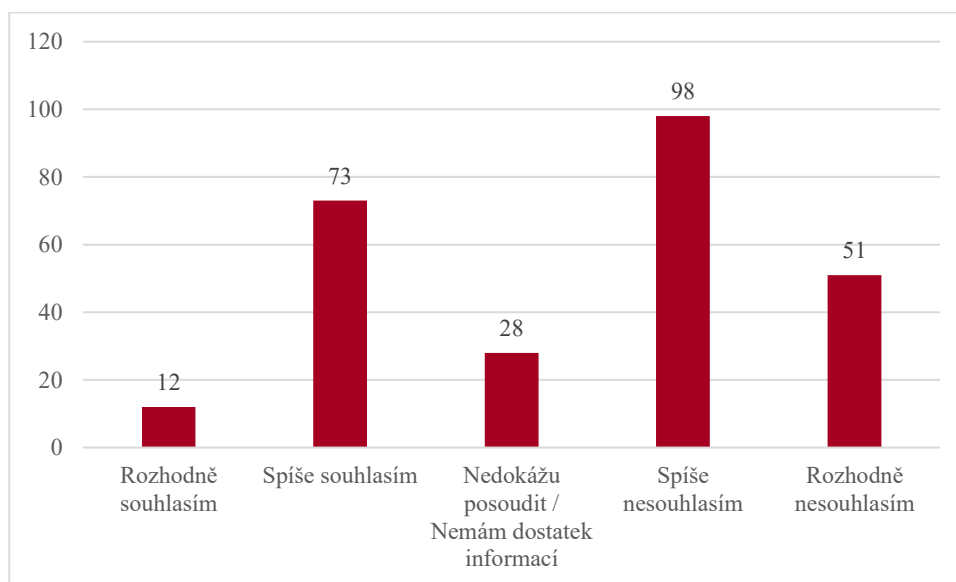


Zdroj: vlastní zpracování

Na druhou stranu je vidět, že transparentnost je z pohledu spíše prvním krokem, který nezajistí, že jsou odbourány všechny bariéry. Z hlediska důvěry se totiž vnímání FAČR

z pohledu respondentů za poslední volební období dle jejich odpovědí tak významně nezměnilo (viz graf 23). Navíc se nepotvrdilo, že by důvěra byla závislá na úrovni soutěže, kterou hraje A-tým klubu, jehož jsou respondenti členem (Spearmanův korelační koeficient $S = 3005260$, $\rho = -0,0036$, $p\text{-hodnota} = 0.9664$).

Graf 23 – „Za poslední volební období (od roku 2021) se moje důvěra ve FAČR zvýšila.“



Zdroj: vlastní zpracování

Poznámka autorky: Data o výši odměny v případě tohoto vzorku respondentů nejsou jako proměnná relevantní, protože 103 respondentů nepobírá odměnu, dalších 68 respondentů pobírá odměnu ve výši 1 – 5 000 Kč a dalších 30 ve výši 5 001 – 10 000 Kč. Za zmínku stojí ale to, že pouze 17 respondentů uvedlo, pro jejichž vybranou roli bylo relevantní odpovídat na otázku o výši odměny, což je z celkových 255 respondentů, pro které byla tato otázka vzhledem k jejich roli relevantní, poměrně malý počet na poměry České republiky, kde bývá finanční ohodnocení často tabu. Svou roli v tom, že zde respondenti neměli problém sdělovat výši odměny, ale může hrát i to, že byl dotazník anonymní a ve většině případů se nejednalo o hlavní příjem respondentů.

10 Shrnutí výsledků

Z výsledků výzkumu vyplývá, že se v českém fotbalovém prostředí odehrály v posledních letech změny, které směřují k naplnění principů good governance. Mezi tyto změny spadá na úrovni FAČR větší transparentnost podpořená změnou stanov a dalších vnitřních předpisů, nebo odpovědnost, která se strukturálně zvýšila třeba přenesením schvalování účetní závěrky do působnosti Valné hromady. Změny nastaly i ve vymezení střetu zájmů, kde došlo k částečnému zpřísnění, které se týká působení jedinců ve volených a zaměstnaneckých či obdobných rolích na různých úrovních governance. Přísnější podmínky byly nastaveny i pro členy Etické komise, což zvyšuje její odbornost.

Zároveň jsou zřejmé snahy o větší důraz na participaci stakeholders, i když ne přímo zapojení do rozhodovacích procesů. Zástupci sdružujících organizací trenérů, hráčů, agentů a rozhodčích mají nově poradní hlas na Valné hromadě FAČR. Centrální snahy o více diverzifikovanou participaci stakeholders se projevily i zavedením statutů pro KFS a OFS, kde je určeno, že se jejich volební období musí shodovat s FAČR a volba delegátů má vykazovat demokratické prvky, které jsou v několika verzích popsány ve vzorových statutech.

Ze strany FAČR se dle výpovědí respondentů také zlepšila komunikace a funkce servisní organizace, především z hlediska pomoci a podpory v řešení operativních problémů. Otevřenější přístup se projevily i v možnosti připomínkování stanov a transparentností celého procesu, včetně zveřejňování průběžných návrhů a zdůvodnění. Celkově je ve fotbalovém prostředí méně uplatňována politika strachu ze sportovního poškození, případně výhrůžky sesazením z pozice, když nedochází k politické loajalitě, přičemž toto zlepšení někteří vidí spíše na úrovni FAČR a tvrdí, že na nižších úrovních governance se v některých případech ještě změny kultury nestihly projevit.

Ačkoliv k pozitivním změnám na úrovni FAČR došlo, ukazuje se, že ne všechny byly prosazeny zcela dle zájmů stakeholders nebo v takové míře, aby co nejvíc korespondovaly s požadavky na good governance. Respondenti považují většinou dosud provedené změny za pouhý začátek, přičemž bylo neúplné nebo pouze symbolické zavedení některých změn zapříčiněno mimo jiné špatnou finanční situací FAČR na začátku minulého volebního období (2021). Další příčinou je podle respondentů snaha nejdříve prostředí očistit, což nějaký čas trvá, než bude moci docházet k rozvoji a kultivaci na všech úrovních governance. K možnému rozvoji a změnám je třeba odbourat některé

bariéry, které se ukázaly zejména v oblasti vytváření kapacit pro změnu z hlediska participace stakeholders.

10.1 Bariéry změn v oblasti governance

K identifikaci bariér změny došlo v oblasti governance především v rámci volebního systému FAČR a s ním souvisejícího vzniku demokratického deficitu, který znemožňuje některým stakeholders podílet se přímo či nepřímo na rozhodování a prosazovat tak své zájmy. V oblasti managementu lidských zdrojů je spojujícím prvkem bariér problematika související s výběrovými řízeními, potažmo jejich častou absencí, především případech pozic sportovního charakteru, což může negativně ovlivňovat jednak možnost stakeholders realizovat změny, a jednak přísun nových podnětů, tedy obecně snižovat kapacitu změn.

Jistý demokratický deficit vzniká ve volebním systému na všech úrovních governance:

- Rozdělení na Českou a Moravskou komoru je pro fungování českého fotbalu zcela zásadní, protože vychází i z rozdělení soutěží. Z hlediska rozhodování je ale toto nastavení nedemokratické. Moravská komora má na Valnou hromadu FAČR možnost vyslat 75 delegátů a Česká 127 (údaje k 29. 5. 2025). Většina důležitých rozhodnutí je však schvalována nadpoloviční většinou delegátů, takže může docházet k situacím, kdy malá část delegátů Moravské komory zablokuje rozhodnutí většiny. Tato možnost je často považována za jakousi pojistku, kdyby se vrátily negativní jevy do České komory. Respondenti rozhovorů vidí nemožnost změny tohoto nastavení v Moravské komoře, ale v kvantitativních výsledcích se ukázalo, že toto rozložení vyhovuje některým ať už obecně členům nebo i delegátům jak z Moravské, tak České komory, to tedy ještě snižuje pravděpodobnost změn.
- Kluby profesionálních soutěží vysílají své delegáty na Valnou hromadu FAČR přímo. Členové profesionálních klubů nemají volební právo, pokud nevlastní v klubu podíl nebo nebyli akcionáři zvoleni do volené funkce, protože profesionální kluby mají ziskovou právní formu a jejich nejvyšší orgán není sestavován na členské bázi. Na druhé straně mají profesionální kluby 3 zástupce ve Výkonném výboru FAČR a mohou nastat i situace, kde jejich zájmy zastupuje několik delegátů na Valné hromadě. Sice lze argumentovat i tím, že zájmy

profesionálního fotbalu je důležité zastávat, protože se oproti zbytku členské základny liší, popř. je často používán argument o finančních prostředcích, které kluby poskytují. Z demokratického pohledu je ale v tomto případě zajištěno pouze to, že jsou reprezentovány zájmy klubů nikoliv jejich členů, kteří by také měli být reprezentováni.

- V případě klubů 3. a 4. nejvyšších soutěží, které vysílají své delegáty na Valnou hromadu FAČR také přímo, dochází k demokratickému deficitu kvůli omezenému počtu míst pro jejich delegáty a způsobu volby těch, kteří opravdu budou mít možnost svého delegáta vyslat. O všem se rozhodne na volebních shromážděních, která se konají zvlášť pro 3. a 4. ligu a zároveň zvlášť pro Českou a Moravskou komoru. Na základě blíže nespecifikovaného klíče zde volí kluby, kdo z nich bude a kdo nebude moci vyslat svého delegáta, čímž jsou některé prakticky zbaveny volebního práva. To tedy může podporovat vznik konfliktů místo soustředění se na spolupráci.
- Na úrovni KFS, OFS a PFS se sice situace zlepšila zavedením statutů, ale stále může docházet k omezení volebních práv některých klubů a vzniku demokratického deficitu. Na krajské úrovni totiž i za tohoto nastavení mohou být některé kluby zbavovány volebního práva, byť na základě předem stanoveného pravidla (třeba v závislosti na umístění).
- Na lokální úrovni je demokratický deficit podmíněn autonomií klubů, kdy si může každý klub nastavit členství podle svého uvážení v mezích zákona, který problematiku upravuje jen minimálně. V některých případech tedy členové nemají volební právo. Může tak docházet k tomu, že některé skupiny stakeholders vůbec nejsou zastoupeny v rozhodovacích procesech. Některými respondenty je tento jev legitimizován z důvodu, že je toto řešení praktické vzhledem k časté fluktuaci členů, a pokud by větší část členů měla volební právo, znesnadňovalo by to řízení klubu. Z kvantitativních výsledků vyplývá, že z členů klubů nemá nebo neví, zda má možnost účastnit se valné hromady v klubu 29,15 % respondentů a 37,27 % respondentů nemůže, nebo neví, zda mohou kandidovat. Z těch, co se mohou účastnit valných hromad neví 18,23 %, zda mohou hlasovat.
- Zastoupení různých skupiny stakeholders v závislosti na tom, jak se podílejí na tvorbě sportovního produktu a jaké mají zájmy, je nad rámec příslušnosti ke klubu nově reflektováno poradním hlasem zástupců agentů, trenérů, rozhodčích a hráčů na Valné hromadě FAČR. Na druhé straně je ale možné toto zastoupení považovat

za nedostatečné, protože stále ani sdružující organizace nemají přímý vliv na rozhodování a tím pádem prosazování změn, přičemž zastupují zájmy velkých skupin osob. Obzvláště nedostatečné je toto nastavení s přičtením toho, že členové profesionálních klubů, kteří zároveň spadají do těchto skupin, nemají většinou ani teoretickou šanci ovlivnit rozhodování prostřednictvím hlasování ve svém klubu. I kvantitativní data ukazují velkou míru nesouhlasu s tím, že by zájmy různých skupin stakeholders (hráčů a trenérů) byly zastoupeny v tvorbě důležitých rozhodnutí nebo v rámci volebního systému.

Největším problémem nastavení volebního systému FAČR je, že k jeho změně může dojít jedině pokud by velká část současných delegátů obětovala svůj zájem a jistotu hlasu zájmům společným. Aby tedy mohli stakeholders opravdu participovat na změnách, musela by nejdříve nějaká změna nastat. Princip „nejdříve musí nastat změna, abychom se mohli společně podílet na změnách“ je tedy sám o sobě problematický.

Demokratický deficit vede často ke snížení ochoty participovat, protože stakeholders mohou mít pocit, že jejich možnost něco ovlivnit či změnit je v mnohých případech minimální, vůbec neexistuje, nebo je v případě klubů někdo z jejich konkurentů „zbavil“ volebního práva. Poslední zmíněná varianta navíc potenciálně podporuje konflikt a snižuje ochotu ke spolupráci a realizaci změn rozvojového charakteru.

V závislosti na demokratickém deficitu se tedy může moc koncentrovat v rukou poměrně úzké skupiny osob a iniciativy změn mohou narážet na bariéry vyplývající z potřeby těchto osob ochránit svou mocenskou pozici. Ať už jsou úmysly lidí, kteří tuto moc drží ve svých rukou čisté a směřují potenciálně k rozvoji fotbalu nebo ne, k dlouhodobé stabilitě je nutné reprezentovat zájmy všech stakeholders alespoň v nějaké míře tak, aby docházelo k jejich participaci. Právě participace je totiž jedním z hlavních předpokladů good governance, a demokratický deficit na různých úrovních může působit jako bariéra.

Hlavním problémem je, že volební systém reflektuje převážně jen kluby, geografické rozdělení a úroveň soutěže, nikoliv členskou základnu obecně, a že není vhodně nastavené, na základě jakého procesu a kolik členů někteří delegáti zastupují. Což může pro některé stakeholders výrazně znesnadňovat nebo znemožňovat se do procesu změn zapojit. Když lidé nemají pocit, že jsou jejich zájmy zastoupeny, může to vést k pocitu, že kolektivní a konstruktivní participace nemá smysl, ať už v exekutivní nebo politické rovině, a také k nedůvěře v nastavované principy, a tím pádem mohou být některé

centrálně nastavené změny blokovány. Případně se mohou stakeholders soustředit jen na svou operativní činnost a do procesů rozvojových změn se vůbec nezapojovat.

Navíc se pocitovým odtržením od střešní organizace nebo dalších úrovní governance následně může vytrácet zájem stakeholders o spolupráci na společných cílech, což koresponduje i s neznalostí strategického plánu. Tím se tedy dál prohlubuje fragmentace a je nepravděpodobné, že změny směřující ke good governance budou mít reálný dopad v plné míře, jak byly zamýšleny. Tento jev pak dále podporuje konflikt a hájení si svých zájmů na úkor budování rámce pro naplňování těch společných.

10.2 Bariéry plynoucí z koexistence exekutivní a politické složky

Prolínání a vzájemné ovlivňování exekutivních a politických rolí a s tím i moci byl problém hlavně v dřívějších letech. Z principiálního hlediska zde ale stále může částečný problém zůstat, přičemž z pohledu bariéry změn se může projevovat především jako střet zájmů a koncentrace moci.

Ohledně úpravy střetu zájmů se vedly dlouhé diskuze v rámci připomínkování stanov FAČR. Hlavním principem je, že by se neměly prolínat pozice s exekutivní a s politickou složkou moci, tzn. třeba zaměstnanecké s volenými. Ačkoliv je vymezení střetu zájmů v současném znění stanov o něco přísnější a vztahuje se částečně i na různé úrovně governance, nenaplnilo úplně očekávání všech skupin stakeholders.

Z hlediska změn může být interakce exekutivní a politické složky moci bariérou v podstatě ze dvou pohledů. Buď dochází ke střetu zájmů a politickou i exekutivní složku mají ve svých rukou buď jedinci, ale v širším slova smyslu i úzké skupiny lidí. Tím pak dochází ke koncentraci moci a omezení možnosti stakeholders reálně ovlivňovat jak rozhodnutí o změnách, tak jejich realizaci. Případně může docházet ještě k ovlivňování exekutivní moci politickou složkou, a pak může být realizace rozvojových změn blokována nebo ohraňována třeba politickým cyklem.

Prolínání těchto složek moci je z pohledu FAČR obzvlášť problematické, protože je zde historicky uplatňované mimo oficiální struktury FAČR, v rámci dceřiných organizací, které jsou zřízeny k obchodní činnosti. Ačkoliv tedy někteří nespadají do definice vymezeného střetu zájmů podle stanov, mohou zastávat třeba funkci člena voleného orgánu FAČR a zároveň být odměňováni skrz působení v dceřiné organizaci, zpravidla

jako OSVČ. To by nemuselo být bariérou změn samo o sobě, ale může se tak snižovat kapacita pro změnu v tom slova smyslu, že zde mohou vznikat vlivné skupiny, jejichž jednání a rozhodování není možné ze strany stakeholders ovlivnit, ani kontrolovat, protože nespádají oficiálně přímo do struktury FAČR.

Respondenti dotazníku často vnímají, že ke střetu zájmů ve fotbalovém prostředí stále dochází, a to na úrovni FAČR, fotbalu celkově, i v jejich okolí. Na nižších úrovních je střet zájmů a prolínání exekutivních a politických rolí vnímáno ještě shovívavěji, protože je argumentováno tím, že není dostatek zájemců o to jednotlivé role v amatérské nebo poloprofesionální části fotbalového prostředí vykonávat. Přesvědčení, že ke střetu zájmů dochází ve vyšších patrech FAČR, je mezi respondenty ale ještě vyšší, a i respondenti rozhovorů tento jev hodnotí obzvlášť negativně.

10.3 Bariéry změn v oblasti lidských zdrojů

Oblast lidských zdrojů ukázala, že kapacita změny je omezená především bariérami, které se váží k výběru lidí a argumentaci související s existencí, neexistencí a přístupem k výběrovým řízením. Ve svých výpovědích se respondenti dostávali především k nastavení výběru lidí na FAČR, ale také ve zbytku fotbalového prostředí, přičemž zdůvodňovali, proč k nim v některých případech nedochází.

V první řadě z výpovědí některých respondentů vyplynulo, že na FAČR historicky docházelo k absenci výběrových řízení, přičemž se domnívají, že stěžejním kritériem pro výběr nebyly kompetence, ale vztahy a loajalita. Vztahy se propisují do výběrových řízení i v současnosti, ale z výpovědí respondentů vyplývá, že loajality ubývá s tím, že i když dochází k doporučení kandidátů na základě vztahů, probíhá zpravidla stejně výběrové řízení. Na druhé straně z kvantitativních dat plyne, že mezi respondenty panuje přesvědčení, že k výběru na bázi loajality či vztahů dochází ve větší míře než k výběru na základě kompetencí. To může být tedy bariérou změn, protože zde může docházet k větší míře souhlasu a menší pravděpodobností realizace změn nebo inovativních přístupů.

Absence výběrových řízení je pak zdůvodňovaná jednak tím, že na některé pozice, především sportovního charakteru, si vytipuje vedení (někdy s přispěním komisí) vhodné kandidáty, a vzhledem k tomu, že je vysoká pravděpodobnost, že s příchodem na FAČR bude mít kandidát nižší odměnu než ve svém předchozím působišti, není vhodné ho ještě

žádat o účast ve výběrovém řízení, když je vedení přesvědčeno o jeho kvalitách. Na druhou stranu právě toto myšlení může snižovat kapacitu organizace realizovat změnu tím, že nedá možnost přihlásit se do výběrového řízení jiným uchazečům, kteří by mohli přinést inovativní myšlení.

Obecně je bariérou změn to, že je účast ve výběrovém řízení ve sportovní oblasti chápána takto negativně. To totiž dále může upevňovat malou obměnu lidských zdrojů v organizaci, protože zde dochází k domněnce, že okruh profesionálů v dané oblasti je příliš omezený na to, aby dávalo smysl výběrová řízení realizovat. Následně se pak okruh lidí, kteří mají potřebnou kvalifikaci nemůže moc zvětšovat, protože jim není dána možnost se o pozice ucházet, aniž by je znal a doporučil někdo z vedení nebo příslušných komisí.

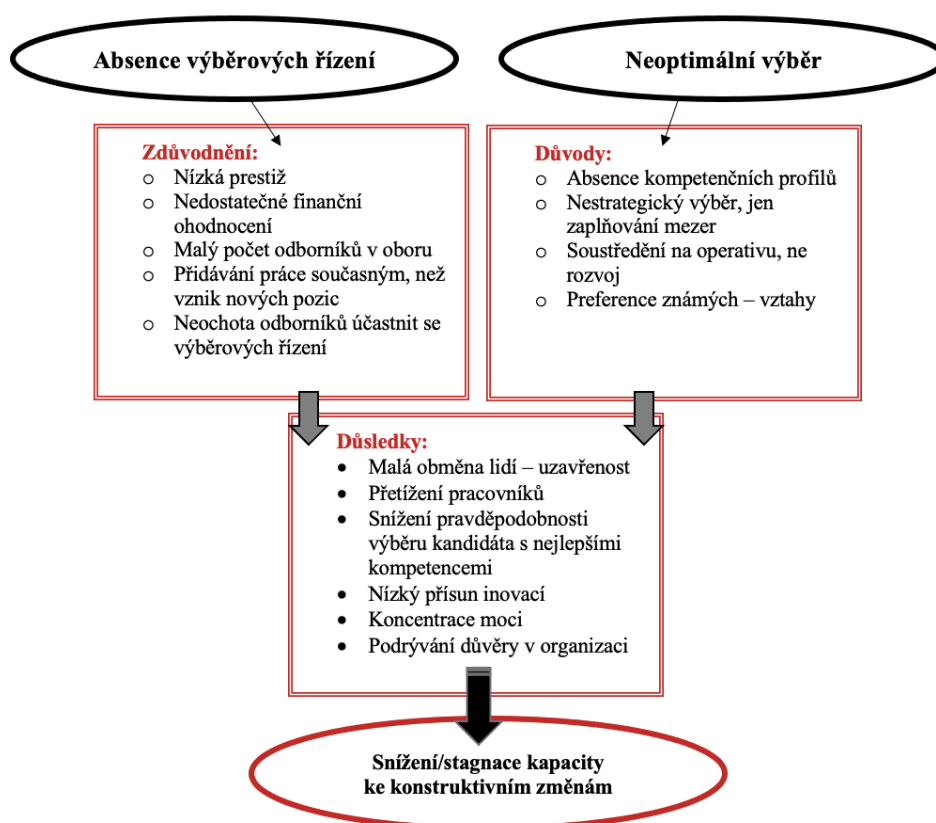
Respondenti upozorňují na to, že vztahový přístup je ještě možné akceptovat na nižších úrovních governance, ale FAČR je stále do jisté míry jeho zrcadlem. Na druhé straně jiní respondenti říkají, že počet výběrových řízení se zvyšuje a tento stav je pouze počáteční vývojovou fází. Problémem v tomto ohledu je, že pozice často nejsou jasně popsány a zároveň k nim nejsou sestaveny kompetenční profily. To pak může vést k tomu, že není jasně určené, jak má práce na dané pozici přispívat k naplnění strategických cílů, a tím pádem ani jak se má daný jedinec podílet na realizaci změn.

Celkově je v českém fotbalovém prostředí dle výpovědí respondentů důraz hlavně na operativu, a to může vést i k přetěžování některých lidí s tím, že následně nemají čas na inovativní nebo rozvojovou složku své práce. V návaznosti na to výběr lidí probíhá jako zaplňování prázdných míst dle aktuálního požadavku, bez většího podkladu z hlediska analýzy pozice nebo kompetenčních profilů, přičemž se často spíše přidává práce současným pracovníkům, než dojde k rozhodnutí, že je situace neúnosná a vytvoří se další pozice. Ze zmíněného tedy vyplývá, že bariérou může být přetěžování pracovníků operativní prací, nevytváření nových pozic, ať už kvůli nedostatku finančních prostředků, nebo kvůli nedostatečné návaznosti managementu lidských zdrojů na strategické cíle, a následně operativně, a ne rozvojově, orientované nové pozice, pokud už dojde k jejich vytvoření.

Jako potenciální důvod absence výběrových řízení uváděli respondenti také nedostatek důvěry a prestiže. Mířili v tomto ohledu především na FAČR, která byla dříve spojována s negativními jevy a srovnávali situaci v Česku a zahraničí s tím, že v případě jejich

zahraničních kolegů je často právě práce v rámci národní asociace kariérním vrcholem, přičemž v Česku to tak stále není. Dalším důvodem tohoto jevu bylo dle respondentů opět i nižší finanční ohodnocení, než kterého je možné dosáhnout v profesionálních klubech. I tento fakt může být vnímán jako bariéra, protože do nejvyššího patra českého fotbalu potom v některých případech nemusí přicházet elitní pracovníci, kteří by měli být příkladem a základní hybnou silou změn v celém českém fotbalovém prostředí. Bariéry změn v oblasti výběru lidí jsou shrnuty na obrázku 27.

Obrázek 27 - Bariéry změny v oblasti výběru lidí



Zdroj: vlastní zpracování

Na druhou stranu se respondenti rozhovorů z většiny domnívají, že i v tomto ohledu došlo ke zlepšení, a že se zvyšující se důvěrou bude přibývat lidí, kteří budou mít o práci nejen na nejvyšší úrovni FAČR zájem. Následně pak bude možné realizovat více výběrových řízení s větším analytickým podkladem a návazností na strategické cíle. Důležité je, že si respondenti uvědomovali, že zvýšení důvěry musí předcházet zvyšování prestiže, a tím pádem i zvětšování kapacit pro změnu v tomto slova smyslu.

10.4 Vnímání možností změn a participace

Respondenti v rozhovorech zdůrazňovali, že změna je dlouhý proces, který záleží na spolupráci a důvěře. Ačkoliv respondenti v dotazníku vnímají, že transparentnost ze strany FAČR se za poslední dobu významně zlepšila, do jejich důvěry vůči dané instituci se to ještě tolik nepromítlo, což jen podkládá, že k důvěře vede po předchozím období plném negativních jevů opravdu dlouhá cesta. Stejnou myšlenku potvrzuje i ne příliš pozitivní náhled respondentů na problematiku střetu zájmů a dodržování etických standardů obecně.

Dlouhodobost byla zmiňovaná i v kontrastu reakčností a málo častým zohledňováním systematického přístupu. To podkládají také i výsledky kvantitativní části výzkumu, kdy jednak velká část respondentů nedokáže posoudit, zda dochází k rozhodnutím ad hoc nebo ne a na úrovni FAČR a fotbalu celkově se značná část respondentů přiklonila spíš k tomu, že se jedná o nesystematickou variantu. Zásadní zde byla i neznalost strategického plánu FAČR, která se projevila u 82,01 % respondentů.

Potvrdilo se zde, že interní vzdělávání by mohla být cesta třeba i ke komunikaci strategických dokumentů, protože respondenti, kteří měli možnost se v rámci své role ve fotbalovém prostředí vzdělávat, měli zároveň i větší pravděpodobnost, že budou znát oblasti strategického plánu. Zároveň by mělo vzdělávání na základě výpovědí respondentů v rozhovorech sloužit i jako nástroj budování otevřenosti a spolupráce.

Zajímavé je, že celkem 52,51 % respondentů se chce podílet na inovacích a změnách v českém fotbale s tím, že všichni z nich, až na 4 respondenty, se chtějí zároveň podílet na rozhodování. Z toho vyplývá, že si respondenti alespoň částečně uvědomují, že pro reálné prosazení změny je třeba se zapojit do rozhodovacích procesů a aktivně participovat. Zároveň tato data částečně popírají výroky některých respondentů o tom, že ochota k participaci nemusí být obzvlášť v nižších patrech českého fotbalového prostředí dostatečná.

V neposlední řadě je pozitivní, že se neprojevilo, že by ochota věnovat volný čas kultivaci fotbalového prostředí byla podmíněna věkem nebo vzděláním. To může naznačovat, že vůle k participaci v populaci fotbalových stakeholders existuje i v mladších generacích, což může potenciálně s přispěním zvyšující se otevřenosti pomoci i k odbourání bariér,

podpoření vzniku důvěry a cestě vsříc změnám, které budou v souladu s principy good governance.

11 Diskuze

Diskuzní část nejprve porovnává výsledky výzkumu s relevantní literaturou, následně vymezuje limity výzkumu, a v neposlední řadě navrhuje směry, kterými by se mohl vydat budoucí výzkum.

11.1 Výzkumné otázky vs. literatura

Cílem práce je identifikovat bariéry změn směřujících k naplnění principů good governance v českém fotbalovém prostředí, s důrazem na procesy v oblasti governance a managementu lidských zdrojů.

V1: Jaké změny směřující k principům good governance byly prosazeny v posledních letech v českém fotbale?

Nejzásadnější změnou v českém fotbale za poslední volební období je změna stanov, která částečně zlepšila možnosti některých stakeholders participovat na rozhodování a reflektuje i další oblasti good governance (dle UEFA, 2024b). Připomínkování stanov, průběžné návrhy i finální důvodová zpráva byly snadno dohledatelné na webových stránkách FAČR, což v minulých volebních obdobích nebylo pravidlem (Kaprálková, 2021). Tento proces tím pádem naplňoval většinu předpokladů opravdové transparentnosti tak, jak ji popisují Král & Cuskelly (2017), což je v souladu s principy good governance. Celkově jsou naplňovány principy transparentnosti i zjednodušením dalších předpisů, ke kterému také na FAČR došlo. Stejně tak transparentnost podporuje např. i přenesení schvalování účetní závěrky do působnosti VH FAČR.

Připomínkovacího řízení se také mohli účastnit různí stakeholders, což respektuje principy participace na změnách tak, jak je popisují např. Meier & García (2021). Na druhou stranu ale stejní autoři říkají, že participace a tím pádem i kolektivní rozhodování může být v případě sportovních organizací problematická, jelikož je zde mnoho různých zájmů a tím pádem často malá pravděpodobnost konsensu. To se také projevilo i v průběhu připomínkování stanov, primárně tak, že některé z pohledu stakeholders zásadní změny nebyly schváleny vůbec a některé jen částečně.

Změny směřující ke good governance nastaly i v oblasti střetu zájmů, který je vymezen o něco přísněji než dříve a týká se i nižších úrovní governance. Na druhou stranu si ale

v návaznosti na výše zmíněný problém, který formulují Meier & García (2021), velká část respondentů stále domnívá, že by měla být úprava ještě striktnější a není spokojená ani se současným vymezením. Obdobnou situaci lze pozorovat i v další oblasti změn souvisejících s participací, kdy se sice organizace zastupující práva hráčů, agentů, trenérů a rozhodčích mohou účastnit VH FAČR, ale na druhé straně mají jen poradní hlas, což nekoresponduje úplně se zastoupením tak, jak ho doporučuje např. UEFA (2024b).

Z obecného hlediska je v českém fotbale možné pozorovat posun v oblasti kultury, kde už není uplatňována politika strachu tak jako dříve (Kaprálková, 2021) a minimálně v horních patrech governance už nedochází k tak zásadnímu vzniku koncentrace moci a klientelistických sítí. Tím je potom podmíněno, že FAČR více chápe svou servisní funkci jakožto střešní organizace a vzniká tak základ k vytváření spolupracujícího prostředí. Právě kulturní prvky ukotvení změn v nové organizační struktuře jsou pro realizaci změn směrem ke good governance zcela stěžejní, aby nedocházelo jen k symbolickým změnám, ale reálným (Clausen, 2018).

V2: Kdo a jak může na změnách v českém fotbalovém prostředí participovat?

Ukázalo se, že i když o změnu směrem k principům good governance v českém fotbale v posledních letech usilovala velká část stakeholders, účast pouze na připomínkovacím procesu jim mnohdy neumožnila prosadit změny, které by dostatečně zaštitily reprezentaci jejich zájmů. V tomto kontextu říkají Ferkins & Shilbury (2015), že v neziskových organizacích by měly mít důležité skupiny vnitřních stakeholders možnost podílet se na rozhodovacích procesech, případně mít zastoupeny své zájmy v nejvyšším orgánu.

Amis et al. (2004) pak přicházejí s myšlenkou, že když je moc koncentrovaná pouze v rukou dobrovolnických struktur, tedy VH a VV, není možné změnu iniciovat. K tomu musí být část moci předána zaměstnancům. Toto zjištění podkládá i fakt, že celé připomínkové řízení ohledně změny stanov zprostředkoval Sekretariát FAČR, který je tvořený právě zaměstnanci. Z toho vyplývá, že aby došlo k reálné změně, zájmy stakeholders musí být zastoupeny kromě fáze navrhovací a monitoringu (který vyplývá z podstaty neziskové organizace) buď ve fázi rozhodnutí nebo implementace změny.

V případě rozhodnutí se jedná o moc politickou, na které se mohou stakeholders podílet buď nepřímo – volbou svých zástupců (Lefebvre et al., 2023), nebo přímo kandidaturou

a potenciální zvolení do některého z orgánů (Stenling et al., 2023). Ať už se jedná o jakoukoliv z těchto variant, její postup je zpravidla popsán ve stanovách (Geeraert & van Eekeren, 2021), což je i případ českého fotbalu. Na druhé straně ale stojí exekutivní složka, která spadá spíše do problematiky managementu lidských zdrojů a ne governance, a to jsou postupy výběru zaměstnanců a dalších pracovníků do fotbalového prostředí, ať už jsou formalizované či ne.

Někteří autoři sice propojují teorie leadershipu a governance (např. Ferkins et al., 2017; Shilbury et al., 2020) a konceptualizují i tzv. kolaborativní governance, která je podpořená zpravidla ve chvíli, kdy je výkonný výbor složen tak, že reprezentuje zájmy stakeholders a rozhoduje o zásadních rozhodnutích společně, což pak podporuje participaci a zapojení stakeholders i v dalších patrech governance. Všichni autoři ale v tomto směru řeší spíše výstupy governance a managementu lidských zdrojů, jako např. problematiku vedení a složení statutárního orgánu, a ne vstup lidského faktoru do organizace.

Tento výzkum naproti tomu vnímá jako zásadní pro prosazení a realizaci změn vstup lidských zdrojů do organizace a procesy, prostřednictvím kterých se stakeholders dostávají ať už přímo či nepřímo k exekutivní a politické moci, což potom ovlivňuje kapacitu organizace prosadit a realizovat změnu (tak jak ji konceptualizuje Thompson, 2022). V zásadě je tedy možnost participovat na změnách v českých fotbalových strukturách tak, jak na ni nahlíží tento výzkum, podmíněna nastavením volebního systému FAČR a procesů výběru lidí, kteří vstupují do organizací na různých úrovních governance.

V3: Jaké faktory, především v oblasti managementu lidských zdrojů a governance, brání změnám v českém fotbale směrem ke good governance?

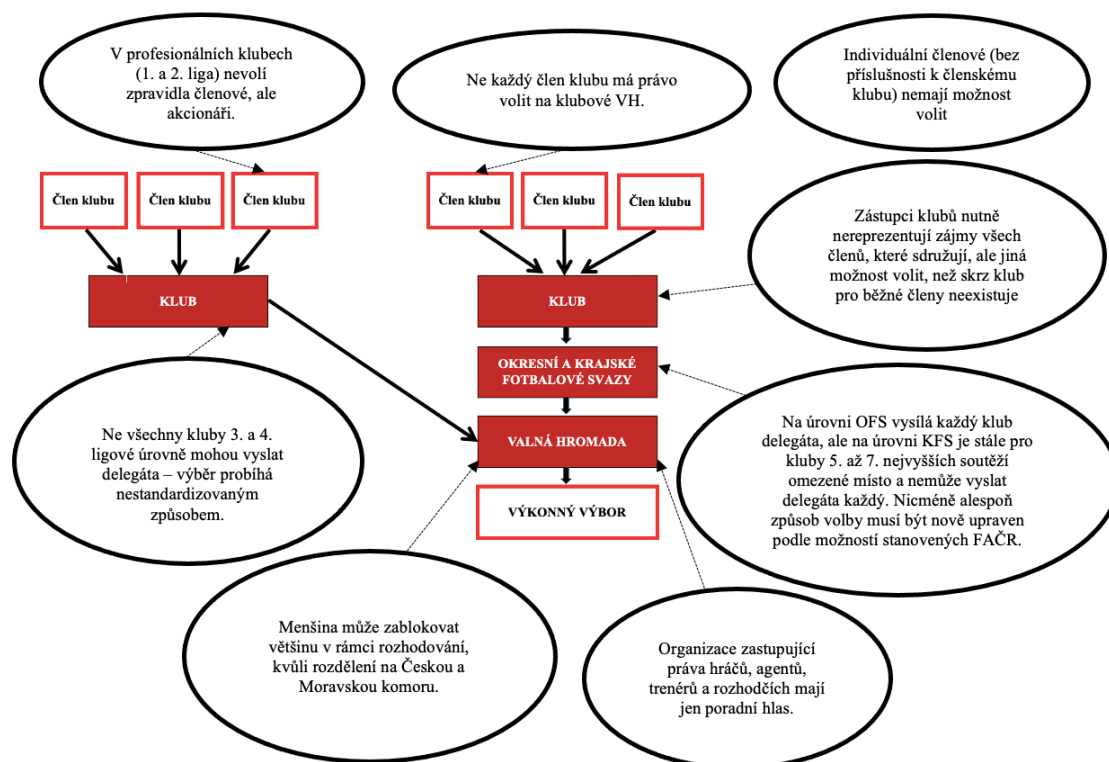
Vzhledem k tomu, že volební systémy jsou v případě komplexních, víceúrovňových struktur governance závislé na zastupitelských principech, mohou být manipulovány k ochraně práv pouze vybraných skupin stakeholders (O'Boyle & Shilbury, 2019). Aby k podobným manipulacím nedocházelo, je třeba, aby zájmy všech skupin stakeholders byly ochráněny (Amis et al., 2004), a to se právě ve strukturách volebního systému FAČR ne vždy zcela daří. Demokratický deficit vzniká na několika úrovních, od nejvyšší po nejnižší úroveň governance, přičemž největším problémem je, že rozhodování VH FAČR neprobíhá na základě názoru většiny (doporučuje např. Geeraert et al., 2014), ale může

být blokováno Moravskou komorou proti České, která má výrazně víc delegátů, protože je rozhodování postaveno na hlasech nadpoloviční většiny delegátů z každé komory. Celý systém navíc není demokratický primárně z toho důvodu, že nejsou ochráněny zájmy všech skupin a někteří stakeholders pak vůbec nemají volební právo nebo nemá volební právo ani jejich zastupující organizace, což se od roku 2021 nezměnilo (Kaprálková, 2025).

Důležitým prvkem good governance podle Lefebvre et al. (2023) je také vyváženost zastoupení zájmu různých skupin v orgánech, což se v případě českého fotbalového prostředí nejen neděje, ale ještě se na úrovni klubů 3. a 4. úrovně soutěží, případně na úrovni způsobu delegace klubů 5. – 7. lig, jednotlivé subjekty mohou vzájemně zbavovat volebního práva. Základní organizační jednotky – kluby, tak mnohdy nemají možnost vyslat na VH FAČR svého zástupce a nemají tak šanci zastupovat své zájmy. Kluby, které delegáta vyslat mohou, pak naopak mají mandát na úkor jiných klubů, přičemž jejich zájmy mohou být do velké míry odlišné. To pak může způsobovat konflikt a neochotu participovat na realizaci změn v případě, kdy nejsou některé subjekty přesvědčeny, že jsou jejich zájmy ochráněny.

V návaznosti na Králův (2014) výzkum týkající se komplexity governance je možné shrnout, že celkové nastavení governance, a tím pádem i možnost stakeholders participovat na změnách, není dané jen strukturou, ale i procesy, které se na jednotlivých úrovních odehrávají a mohou působit jako bariéry, popř. kulturou, která tyto procesy doprovází a formuje. Shrnutí demokratického deficitu v českém fotbalovém prostředí je znázorněno na obrázku 28.

Obrázek 28 - Demokratický deficit v návaznosti na komplexitu governance



Zdroj: vlastní zpracování, navazuje na Krále (2014)

Na příčiny změny podle Sahin (2022), mezi které patří z těch vnitřních mimo jiné změna vedení nebo změny v profilu zaměstnanců, případně tlak sdružujících organizací, nelze perspektivou výsledků tohoto výzkumu nahlížet jednotně. Tlak sdružujících organizací vyústil v rámci struktur FAČR alespoň v symbolickou strukturální změnu, kdy mají tyto organizace zastupující zájmy stakeholders alespoň poradní hlas na VH FAČR. Což navazuje i na tvrzení Feddersen et al. (2021), že narušení mocenských struktur může vzniknout i prostřednictvím vytrvalého tlaku malých skupin. Z tohoto pohledu se tedy jedná opravdu o jednu z příčin změny, i když lze argumentovat, že tato změna zatím není dostatečná. Fakt, že v případě výzkumu Sahin (2022) tlak odborů stačit může a v případě FAČR formuje změnu jen do určité míry, může být zdůvodněn i tím, že v případě sdružujících organizací stakeholders FAČR se nejedná o odbory v pravém slova smyslu, protože ve většině sdružují OSVČ, nikoliv zaměstnance. Dožadování se práv a prosazování změn je tedy z tohoto institucionálního důvodu mnohem složitější. I v tom tedy může být nakonec spatřovaná bariéra změny.

Reay & Hinings (2009) sice tvrdí, že organizace vykazující pluralitní institucionální rámec, kde je víc různých přístupů a logik, mohou i přes protichůdné zájmy některých stakeholders lépe realizovat změny, protože jsou zvyklé tyto soupeřící zájmy řešit na denní bázi a lépe se adaptují na proces změny. Ale i přesto, že FAČR jasně vykazuje prvky pluralitního institucionálního rámce vzhledem k různým úrovním soutěží, sdružování klubů, členů a řešení problematiky nižších úrovní governance, se do oblasti změny tento faktor jako facilitátor nepromítl. Naopak v různých rámcích jako je soupeření profesionálního a výkonnostního fotbalu, nebo jedinců s různými zájmy oproti jejich členským klubům, se ukázala tato pluralita jako bariéra změn. To může být zapříčiněno i dřívějším „režimem“, kdy se i přes formálně nastavené struktury koncentrovala moc v rukou několika málo jedinců (Kaprálková, 2021) a na FAČR tedy nebylo zvykem reálně vyvažovat zájmy různých skupin.

Miragaia et al. (2014) říkají, že na různých úrovních governance by mělo docházet k proaktivnímu přístupu ke stakeholders, včetně snahy o pochopení jejich zájmů a vztahu k organizaci. Ačkoliv se tento přístup částečně podařilo na úrovni FAČR naplnit, v rovině reprezentace zájmů celé členské základny vzniká ještě mnoho bariér změny, které jsou tedy primárně podmíněny demokratickým deficitem a jistou setrvačností kulturního nastavení z minulosti.

Vzhledem k tomu, že jednou z hlavních kapacit pro změnu jsou lidské zdroje (Thompson, 2022), je jistou bariérou změny i přístup k lidskému faktoru, který je podmíněný způsobem výběru lidí. V českém sportovním prostředí je historicky zakořeněné, že výběr probíhá poměrně neformálně a primárně na základě vztahů, což se pak projevuje v přístupu k lidskému faktoru ve sportu obecně a může se zde ukázat i tzv. temná strana sociálního kapitálu (Numerato & Baglioni, 2012). Dříve navíc byla kromě vztahů pro výběr určující i loajalita (Kaprálková, 2021). Tento jev sice dle výsledků výzkumu pomalu ustupuje, ale není ještě zcela eliminován. Proto zde může vznikat bariéra vstupu nového, inovativního myšlení.

Propojujícím prvkem oblasti managementu lidských zdrojů a governance, kde vznikají v českém fotbalovém prostředí problémy, je kromě participace také strategie. Shilbury & Ferkins (2011) tvrdí, že právě strategie by měla být tvořena společně s přispěním stakeholders, aby potom měli větší tendenci participovat na její realizaci. V případě českého fotbalu v současnosti nejen, že ke spoluvytváření strategie nedochází, ale ještě o

její existenci nebo oblastech velká část respondentů ani nevěděla, což dále prohlubuje propast mezi úrovněmi governance a blokuje možnost spolupráce na realizaci společných cílů.

Absence strategie se promítá i do oblasti výběru, který nerespektuje často na různých úrovních governance doporučení strategického managementu a managementu změny (Weerakoon, 2016). Kromě absence analýzy pozic a tvorby kompetenčních profilů, což může být dáno i poměrně ranným stádiem profesionalizace (Lang, 2018), je právě jak výběr na základě vztahů, tak absence výběrových řízení dále legitimizována s odvoláním na nedostatek finančních prostředků, případně nedostatek kapacit (zmiňuje i Weerakoon, 2016 v dalších kontextech sportovních organizací). Přetížení nebo nevhodně vybraní kandidáti pak nemusejí mít dostatek kapacity pro naplňování změn a soustředí se často jen na operativní činnost, které nemá rozvojový charakter.

Respondenti v kvalitativní i kvantitativní části výzkumu často zmiňovali, že pozorují výrazné změny, a to by mělo vést k pocitu stakeholders, že změny dlouhodobě prosazovat lze. Některé měkké i tvrdé prvky v rámci governance českého fotbalu však zatím zůstávají stejné a vzhledem k tomu, že částečně znemožňují širšímu spektru stakeholders participovat na změnách, mohou přispívat k udržování status quo a podkopávání důvěry, je možné, že některé změny směřující ke good governance zůstanou jen symbolické. O'Boyle & Shilbury (2016) ale říkají, že i malé výhry na cestě k důvěře jsou důležitými kroky ke kultivaci spolupráce, participace stakeholders a dlouhodobému naplňování strategických cílů. I pomalé nebo nelineární zvětšování kapacit pro změnu je totiž stále cesta kupředu, a to ať už se týká posun kapacit strukturálních nebo těch v oblasti lidských zdrojů (Thompson, 2022).

11.2 Limity výzkumu

Vzhledem k tomu, že měl výzkum exploratorní design, bylo možné objevit zajímavé souvislosti a nahlédnout na problematiku perspektivou na základě kombinace managementu lidských zdrojů a governance z pohledu vstupů, na základě kterých vznikají bariéry změn, obzvlášť v oblasti participace. Na druhé straně s sebou ale exploratorní povaha výzkumu nese i určitá úskalí, které je zde třeba vymezit.

V první řadě byl výzkumný design hodně otevřený, což na jedné straně umožnilo odhalit zajímavé skutečnosti, ale na druhé straně bylo nutné vypořádat se s obrovským

množstvím dat, z nichž bylo možné odprezentovat jen ta nejrelevantnější směrem k výzkumným otázkám. Zároveň je zde ale předpoklad, že kdyby bylo původní výzkumné zaměření užší, nedošlo by k odhalení některých aspektů. Se zmíněným problémem souvisí i fakt, že celou situaci komplikovalo ruční kódování bez použití specializovaného systému. Fáze procházení a opětovného pročitání textu tak byla hodně náročná a relevanci vybraných odpovědí bylo nutné konzultovat jak s některými respondenty, tak kolegy, aby nedošlo k většímu zkreslení.

Nižší transparentnost výzkumného procesu byla částečně vykompenzována vkládáním větších úryvků rozhovorů přímo do textu, aby měl čtenář lepší představu o tom, z čeho vyplývají prezentované závěry. Taktéž čísla respondentů nemohla být v textu zachována, aby nedošlo k nepřímé identifikaci. Jednalo se totiž zpravidla o respondenty s velice specifickými a jedinečnými zkušenostmi.

Z věcného hlediska bylo předpokládáno, že dotazník vyplní větší část respondentů, kteří budou v roli pracovníků managementu a dalších podobných rolích na různých úrovních governance. Původním odhadem bylo, že bude víc respondentů zastávat role ve volených orgánech a pracovat v klubech, popř. na OFS a KFS, a pak si jako svojí nejdůležitější roli zvolí právě jednu z těchto. Obzvlášť otázky týkající se managementu lidských zdrojů (výběrová řízení, odměňování, vymezení kompetencí, hodnocení a zpětná vazba) by potom měly větší relevanci. Nejčastějšími rolemi ale byli hráči a trenéři. Alespoň u trenérů tedy lze pozorovat některé prvky týkající se managementu lidských zdrojů v pravém slova smyslu, ale třeba výběrová řízení, která jsou pro tento výzkum stěžejní, nejsou ani na jednu z těchto skupin úplně aplikovatelná. Další komplikací bylo, že navíc v dotazníku respondenti často nezaškrtnuli příslušnou možnost jako např. „pracovník klubu“ a doplnili do kolonky „jiné“ např. „spravuji sociální sítě“. To pak znesnadňovalo analýzu dat.

Ačkoliv nebylo původním záměrem soustředit se tolik přímo na FAČR, respondenti se k problematice střešní organizace ve svých výpovědích vraceli častěji než k ostatním úrovním governance. Proto třeba výsledky týkající se výběrového řízení hodně akcentují hlavně problematiku FAČR, byť jsou zmíněny i některé aspekty, které prostupují českým fotbalovým prostředím obecně.

Narativní linie, která vzešla z poslední fáze kódování, bohužel neumožnila zahrnout do výsledků všechny kódy, které souvisely v některých případech jak se změnami, tak

s principy good governance. Vynechána byla celá problematika integrity a compliance, společně se safeguardingem (ochrana práv a bezpečnost) a whistleblowingem (ochrana oznamovatelů). Velmi zajímavé informace z rozhovorů, na jejichž prezentaci nezbyl prostor, se také týkaly plánovaného souhrnného zákona o sportu. Do výsledků nebylo možné zahrnout ve větší míře z kapacitních důvodů ani problematiku ženského fotbalu, což je zcela nezpochybnitelně důležité téma z hlediska participace stakeholders.

Vymezit je třeba i to, že bylo využito AI. Jednak k přepisu rozhovorů, a potom taky k alternativnímu kódování dvou témat v oblasti managementu lidských zdrojů, přičemž využity byly tyto kódy jen jako inspirace. Zároveň byla AI využita ke kontrole překladů některých pasáží disertační práce.

Závěrem je třeba zdůraznit, že právě začalo nové volební období a mnoho zde zkoumaných a prezentovaných aspektů se může změnit. Současně je třeba připomenout, že ačkoliv je výzkumný vzorek v případech obou hlavních výzkumných metod poměrně pestrý, není ani v jednom případě zcela reprezentativní, což dělá z kvantitativní části spíš část doplňovací než vyloženě ověřovací. Některé nastíněné souvislosti však mohou být ověřeny v rámci budoucího výzkumu.

11.3 Budoucí výzkum

Budoucí výzkum by mohl z podobné perspektivy, tedy skrz management lidských zdrojů a governance, nahlédnout na základě identifikovaných oblastí bariér změny na zmiňovanou problematiku ženského fotbalu a ukázat demokratický deficit a bariéry participace pouze pro tento segment. Plánem autorky je také s pomocí části nevyužitých dat z tohoto výzkumu navázat dalším výzkumem v oblasti kontrolních mechanismů a systémů v rámci integrity, případně ještě v souvislosti s nově vznikajícím zákonem o sportu a tím, co za povinnosti by z něj pro sportovní organizace mohlo vyplývat.

Respondenti často zmiňovali i vstup miliardářů do českého fotbalového prostředí a stinné i světlé stránky tohoto fenoménu. Jen v jednom případě však tento jev respondent prezentoval jako případnou bariéru změn, takže nakonec toto téma nebylo zahrnuto do výsledné interpretace. Proto by bylo vhodné nahlédnout na tuto problematiku detailněji a popsat, jaké dopady může mít vstup miliardářů do českého fotbalu, třeba i jako facilitátor nebo naopak bariéra principů good governance.

Taktéž by bylo možné rozpracovat oblast důvěry a nahlédnout na české fotbalové prostředí, které je teprve ve fázi obnovy po výskytu četných negativních jevů, více psychologickou perspektivou, popř. ze sociologického pohledu. Zároveň by se také budoucí výzkum tohoto typu mohl zaměřit na odbourání bariér změn zde identifikovaných, s důrazem na specifika českého fotbalu, k čemuž by jako dobrý základ mohly sloužit právě výsledky tohoto výzkumu.

Závěr

Tato práce popisuje, kde v českém fotbalovém prostředí vznikají bariéry změn směřujících ke good governance v oblasti managementu lidských zdrojů a governance FAČR. Ačkoliv došlo v posledních letech k pozitivním změnám, některá rozhodnutí se nedaří dlouhodobě prosadit i přes to, že jsou v zájmu různých skupin stakeholders, což se projevilo třeba i v rámci tvorby a připomínkování nových stanov FAČR.

Z výsledků vyplývá, že bariéry mohou vznikat už na vstupu lidského faktoru do organizace, tzn. v rámci volebního systému střešní fotbalové asociace FAČR a přístupu k výběru lidí na různých úrovních governance. Prostřednictvím těchto procesů se členové organizace totiž mohou přímo i nepřímou dostávat k exekutivní i politické složce moci, což jim pak umožňuje participovat na změnách nejen ve fázi návrhů a monitoringu, ale i ve fázi rozhodnutí o změně a implementace, popř. realizace.

V případě volebního systému FAČR vzniká na několika úrovních demokratický deficit, který některým stakeholders znesnadňuje participaci. Např. členové profesionálních klubů zpravidla nemohou vzhledem k jejich právní formě volit na valné hromadě, protože ta se skládá jen z akcionářů, a kluby 3. a 4. soutěží mají omezená místa pro delegáty, takže si mezi sebou musí zvolit, kdo delegáta vyslat nemůže. V neposlední řadě ani v případě klubů s formou zapsaných spolků někteří členové nemají volební právo, protože je zde uplatňován princip autonomie a každý spolek si v rámci zákona může nastavit stanovy i podmínky členství podle sebe.

Principiálně nedemokratickým nastavením je i rozdělení Valné hromady FAČR na Českou a Moravskou komoru, kdy vzhledem k mechanismu rozhodování a disproporce obou komor může docházet k blokování rozhodnutí výrazné většiny menšinou. Navíc se ukázalo, že delegáti, kterým toto nastavení vyhovuje, jsou v obou komorách, takže je změna v tomto smyslu pravděpodobně neprůchodná.

Samostatnou kapitolou je prolínání politické a exekutivní složky moci. Může docházet ke střetu zájmů, jehož přísnější úprava se v nových stanovách podařila prosadit jen částečně, případně může politický cyklus ovlivňovat práci některých zaměstnanců a znesnadňovat jim tak realizaci změn a dlouhodobých plánů.

Výběr lidí do různých pozic navíc v českém fotbalovém prostředí probíhá stále do velké míry na bázi vztahů spíš než kompetencí, a často postrádá nějaký koncepční či strategický podklad. I přesto, že už nebyl identifikován tak častý výskyt strachu a z něj vycházející loajality jako v předchozím volebním období, může nestrategický výběr bez dostatečné analýzy pracovní pozice a potřeb s ní souvisejících vést ke snižování nebo stagnaci kapacity pro změny, protože do organizace ani do celého prostředí potom často nemají možnost přicházet noví lidé, což může blokovat nové nápady a přísun inovací.

Do celé problematiky se promítají ještě kulturní prvky spojené s přetěžováním lidského faktoru operativou a utlumováním kapacity pro rozvojovou činnost. Jako bariéru změny je možné chápat i domnělou neochotu v případě některých zkušených profesionálů účastnit se výběrových řízení, což dále přispívá k jejich absenci.

Ačkoliv transparentnost FAČR se v letech 2021-2025 zvýšila a fotbalové prostředí to vnímá, je stále třeba dělat ještě další kroky směrem ke good governance, především v oblasti participace, ale všeobecně i komunikace, aby došlo k reálné změně. Tento výzkum ukazuje, že bez reálné participace stakeholders a práci na vytváření důvěry, která následně podporuje spolupráci, to nepůjde.

Seznam použitých zdrojů

Adriaanse, J., & Schofield, T. (2014). The impact of gender quotas on gender equality in sport governance. *Journal of Sport Management*, 28(5), 485–497.

<https://doi.org/10.1123/jsm.2013-0108>

Aguinis, H., & Solarino, A. M. (2019). Transparency and replicability in qualitative research: The case of interviews with elite informants. *Strategic Management Journal*, 40(8), 1291–1315. <https://doi.org/10.1002/smj.3015>

Alvesson, M., & Sveningsson, S. (2015). *Changing organizational culture: Cultural change work in progress*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315688404>

Amis, J., Slack, T., & Hinings, C. R. (2002). Values and organizational change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 38(4), 436–465.

<https://doi.org/10.1177/002188602237791>

Amis, J., Slack, T., & Hinings, C. R. (2004). Strategic change and the role of interests, power, and organizational capacity. *Journal of Sport Management*, 18(2), 158–198.

<https://doi.org/10.1123/jsm.18.2.158>

Anagnostopoulos, C., Winand, M., & Botwina, G. (2024). Assessing the perceived importance and difficulty of implementing good governance principles in national sport federations. *Managing Sport and Leisure*, 1–17.

<https://doi.org/10.1080/23750472.2024.2387064>

Anderson, C., & Brion, S. (2014). Perspectives on power in organizations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 67–97.

<https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091259>

Andreff, W., & Szymanski, S. (Eds.). (2006). *Handbook on the economics of sport*.

Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781847204073>

Armstrong, M. (2016). *Armstrong's handbook of strategic human resource management*. Kogan Page. ISBN 978-0-7494-7682-3

- Babiak, K., & Thibault, L. (2009). Challenges in multiple cross-sector partnerships. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 38(1), 117–143.
<https://doi.org/10.1177/0899764008316054>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2014). Job demands–resources theory. In *Wellbeing: A complete reference guide* (pp. 1–28).
<https://doi.org/10.1002/9781118539415.wbwell019>
- Bapir, A. K. (2024). The value of human resource management in enhancing sport clubs' operational efficiency. *Iraqi Academic Scientific Journals*.
<https://iasj.rdd.edu.iq/journals/uploads/2025/02/10/25d7180e416628bdfb78b657477a8180.pdf>
- Barker, J. B., Neil, R., & Fletcher, D. (2016). Using sport and performance psychology in the management of change. *Journal of Change Management*, 16(1), 1–7.
<https://doi.org/10.1080/14697017.2016.1137149>
- Barnhill, C. R., Smith, N. L., & Oja, B. D. (2021). *Organizational behavior in sport management*. Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-67612-4>
- Bayle, E., & Madella, A. (2002). Development of a taxonomy of performance for national sport organizations. *European Journal of Sport Science*, 2(2), 1–21.
<https://doi.org/10.1080/17461390200072205>
- Bayle, E., & Robinson, L. (2007). A framework for understanding the performance of national governing bodies of sport. *European Sport Management Quarterly*, 7(3), 249–268. <https://doi.org/10.1080/16184740701511037>
- Beneš, M. (2024). *Právní postavení sportovce v kolektivních sportech* [Diplomová práce, Univerzita Karlova, Právnická fakulta]. Univerzitní repozitář UK.
<https://dspace.cuni.cz/handle/20.500.11956/189163>
- Bělohlávek, A. J., Holub, M., Dvořák, T., Frinta, O., Hrušáková, M., & Petrov, J. (2014). *Občanský zákoník: Velký komentář. Svazek III (§ 151–975)*. C. H. Beck.

- Bilić Brenner, T. (2024). *The improvement of sport governance through professionalization of national sport federations* [Doctoral thesis, Sheffield Hallam University]. Sheffield Hallam University. <https://shura.shu.ac.uk/id/eprint/34713>
- Bode, L., Vertommen, T., & Nührenbörger, C. (2023). Safeguarding the young athlete in sport. *Sports Orthopaedics and Traumatology*, 39(2), 145–154. <https://doi.org/10.1016/j.orthtr.2023.04.004>
- Brass, D. J. (1984). Being in the right place: A structural analysis of individual influence in an organization. *Administrative Science Quarterly*, 29(4), 518–539. <https://doi.org/10.2307/2392937>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Braun, V., & Clarke, V. (2019). Reflecting on reflexive thematic analysis. *Qualitative Research in Sport, Exercise and Health*, 11(4), 589–597. <https://doi.org/10.1080/2159676X.2019.1628806>
- Braun, V., & Clarke, V. (2021). One size fits all? What counts as quality practice in (reflexive) thematic analysis? *Qualitative Research in Psychology*, 18(3), 328–352. <https://doi.org/10.1080/14780887.2020.1769238>
- Breuer, C., & Nowy, T. (2017). Germany: Autonomy, partnership and subsidiarity. In C. Breuer, & K. Pitsch (Eds.), *Sport policy systems and sport federations: A cross-national perspective* (pp. 157–178). Palgrave Macmillan UK. https://doi.org/10.1057/978-1-137-60222-0_8
- Bříza, M. (2017). *Návrh koncepce financování sportu v ČR* [Diplomová práce, Univerzita Karlova, Fakulta tělesné výchovy a sportu]. Univerzitní repozitář UK. <https://dspace.cuni.cz/handle/20.500.11956/1599>
- Burke, R. J., & Cooper, C. L. (Eds.). (2012). *Human resource management in the nonprofit sector: Passion, purpose and professionalism*. Edward Elgar Publishing. ISBN 978-0-85793-729-2

Buser, M., Woratschek, H., Dickson, G., & Schönberner, J. (2022). Toward a sport ecosystem logic. *Journal of Sport Management*, 36(6), 534–547.

<https://doi.org/10.1123/jsm.2021-0056>

Butterworth, M. L. (2020). Sport and the quest for unity: How the logic of consensus undermines democratic culture. *Communication & Sport*, 8(4–5), 452–472.

<https://doi.org/10.1177/2167479519900160>

Cenk Sozen, H. (2012). Social networks and power in organizations: A research on the roles and positions of the junior level secretaries in an organizational network.

Personnel Review, 41(4), 487–512. <https://doi.org/10.1108/00483481211229393>

Český olympijský výbor. (2023). *Zpráva o činnosti 2023*.

https://www.olympijskytym.cz/files/documents/1712767917_zprava-o-cinnosti-cov-2023-new.pdf

Chappelet, J. L. (2016). Autonomy and governance: Necessary bedfellows in the fight against corruption in sport. In Transparency International (Ed.), *Global corruption report: Sport* (pp. 16–28). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315695709>

Chappelet, J. L. (2021). The governance of the Olympic system: From one to many stakeholders. *Journal of Global Sport Management*, 8(4), 783–800.

<https://doi.org/10.1080/24704067.2021.1899767>

Chappelet, J. L., & Mrkonjic, M. (2013). *Basic indicators for better governance in international sport (BIBGIS): An assessment tool for international sport governing bodies* (No. 1/2013). Idheap.

https://serval.unil.ch/resource/serval:BIB_7BDD210D3643.P001/REF

Chappelet, J. L., & Mrkonjic, M. (2019). Assessing sport governance principles and indicators. In M. Winand & C. Anagnostopoulos (Eds.), *Research handbook on sport governance* (pp. 10–28). Edward Elgar Publishing.

<https://doi.org/10.4337/9781786434821.00008>

Charway, D., & Houlihan, B. (2020). Country profile of Ghana: Sport, politics and nation-building. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 12(3), 497–512.

<https://doi.org/10.1080/19406940.2020.1775677>

- Chelladurai, P., & Kim, S. (2022). *Human resource management in sport and recreation* (3rd ed.). Human Kinetics. ISBN 978-1-7182-1002-8
- Cialdini, R. B., & Goldstein, N. J. (2004). Social influence: Compliance and conformity. *Annual Review of Psychology*, 55(1), 591–621.
<https://doi.org/10.1146/annurev.psych.55.090902.142015>
- Clausen, J. (2018). *The interrelationship between professionalisation and commercialisation in international sport federations* [Doctoral dissertation, Université de Lausanne, Faculté des sciences sociales et politiques].
https://serval.unil.ch/resource/serval:BIB_E6CDFE007E72.P001/REF.pdf
- Clausen, J., Bayle, E., Giauque, D., Ruoronen, K., Lang, G., Schlesinger, T., Klenk, C., & Nagel, S. (2018). International sport federations' commercialisation: A qualitative comparative analysis. *European Sport Management Quarterly*, 18(3), 373–392.
<https://doi.org/10.1080/16184742.2017.1406970>
- Council of Europe. (2014). *Convention on the Manipulation of Sports Competitions (Macolin Convention)* (CETS No. 215). <https://www.coe.int/en/web/sport/macolin>
- Council of Europe. (2020). *Monitoring the implementation of the Macolin Convention*.
<https://rm.coe.int/monitoring-the-implementation-of-the-macolin-convention/16809f49b5>
- Council of the European Union. (2024a). *Resolution of the Council and of the Representatives of the Governments of the Member States meeting within the Council on the European Union Work Plan for Sport (1 July 2024 – 31 December 2027)* (C/2024/3527). *Official Journal of the European Union*.
<https://data.consilium.europa.eu/doc/document/ST-9771-2024-INIT/en/pdf>
- Council of the European Union. (2024b). Council and Parliament agree to delay sustainability reporting for certain sectors and third-country companies by two years.
<https://www.consilium.europa.eu/en/press/press-releases/2024/02/07/council-and-parliament-agree-to-delay-sustainability-reporting-for-certain-sectors-and-third-country-companies-by-two-years/>

- Cunningham, C. E., Woodward, C. A., Shannon, H. S., MacIntosh, J., Lendrum, B., Rosenbloom, D., & Brown, J. (2002). Readiness for organizational change: A longitudinal study of workplace, psychological and behavioural correlates. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75(4), 377–392.
<https://doi.org/10.1348/096317902321119637>
- Cunningham, G. B. (2019). *Diversity and inclusion in sport organizations: A multilevel perspective*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780429504310>
- Dajnoki, K., Szabados, G., & Bácsné Bába, É. (2018). A case study on human resource management practice of a sport organization. *Applied Studies in Agribusiness and Commerce*, 12(1–2), 33–41. <https://ojs.lib.unideb.hu/IJEMS/article/view/5097>
- Dawson, P. (2019). *Reshaping change: A processual perspective*. Routledge.
<https://doi.org/10.4324/9781351264921>
- De Bock, T., Scheerder, J., Theeboom, M., De Clerck, T., Constandt, B., & Willem, A. (2023). Sport-for-All policies in sport federations: An institutional theory perspective. *European Sport Management Quarterly*, 23(5), 1328–1350.
<https://doi.org/10.1080/16184742.2021.2009897>
- Doherty, A., McGraw, P., & Taylor, T. (2009). *Managing people in sport organizations: A strategic human resource management perspective*. Routledge.
<https://doi.org/10.4324/9780080551029>
- Doidge, M. (2018). “Either everyone was guilty or everyone was innocent”: The Italian power elite, neopatrimonialism, and the importance of social relations. *Journal of Sport and Social Issues*, 42(2), 115–131. <https://doi.org/10.1177/0193723517751606>
- Doudová, A. (2020). *Vztah práva a sportu s důrazem na řešení sporů v oblasti sportu* [Diplomová práce, Západočeská univerzita v Plzni]. <https://hdl.handle.net/11025/41457>
- Eisinga, R., Grotenhuis, M. T., & Pelzer, B. (2013). The reliability of a two-item scale: Pearson, Cronbach, or Spearman-Brown? *International Journal of Public Health*, 58(4), 637–642. <https://doi.org/10.1007/s00038-012-0416-3>

- Elliott, C. (2016). Clientelism and the democratic deficit. *Studies in Indian Politics*, 4(1), 22–36. <https://doi.org/10.1177/2321023016634915>
- Enjolras, B., & Waldahl, R. H. (2010). Democratic governance and oligarchy in voluntary sport organizations: The case of the Norwegian Olympic Committee and Confederation of Sports. *European Sport Management Quarterly*, 10(2), 215–239. <https://doi.org/10.1080/16184740903559909>
- Esguerra, V. B., Solinas, R., & Esguerra, A. L. F. (2023). Education through sports of migrants sports professionals in European countries: A comparative study. *American Journal of Education and Technology*, 2(2), 15–22. <https://doi.org/10.54536/ajet.v2i2.1336>
- Esteve, M., Di Lorenzo, F., Inglés, E., & Puig, N. (2011). Empirical evidence of stakeholder management in sports clubs: The impact of the board of directors. *European Sport Management Quarterly*, 11(4), 423–440. <https://doi.org/10.1080/16184742.2011.599210>
- Exner, J. (2020). *Právní rámec sportovních organizací v ČR*. Univerzita Karlova, Fakulta tělesné výchovy a sportu. https://ftvs.cuni.cz/FTVS-677-version1-pravni_ramec_sportovnich_organizaci_v_cr_jan_exner.pdf
- Exner, J., Weatherill, S., & Zglinski, J. (2025). *The European Sports Act: A proposal to improve sports governance through EU legislation*. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.5235136>
- Fahlén, J., & Stenling, C. (2018). (Re)conceptualizing institutional change in sport management contexts: The unintended consequences of sport organizations' everyday organizational life. *European Sport Management Quarterly*, 19(2), 265–285. <https://doi.org/10.1080/16184742.2018.1516795>
- Ferkins, L., & Shilbury, D. (2012). Good boards are strategic: What does that mean for sport governance? *Journal of Sport Management*, 26(1), 67–80. <https://doi.org/10.1123/jsm.26.1.67>

- Ferkins, L., & Shilbury, D. (2015a). The stakeholder dilemma in sport governance: Toward the notion of “stakeowner”. *Journal of Sport Management*, 29(1), 93–108. <https://doi.org/10.1123/jsm.2013-0182>
- Ferkins, L., Shilbury, D., & McDonald, G. (2009). Board involvement in strategy: Advancing the governance of sport organizations. *Journal of Sport Management*, 23(3), 245–277. <https://doi.org/10.1123/jsm.23.3.245>
- Ferkins, L., Shilbury, D., & O’Boyle, I. (2017). Leadership in governance: Exploring collective board leadership in sport governance systems. *Sport Management Review*, 21(3), 221–231. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2017.07.007>
- Ferkins, L., Shilbury, D., & O’Boyle, I. (2024). Collective leadership in nonprofit sport boards. *Sport Management Review*, 28(2), 257–281. <https://doi.org/10.1080/14413523.2024.2425885>
- Fiege, L., & Seltmann, M. (2024). Social dialogue in professional sports in Europe: Towards democratic governance between the European Sport Model and national industrial relations? *Journal of European Public Policy*, Advance online publication, 1–33. <https://doi.org/10.1080/13501763.2024.2418337>
- Finlay, L. (2002). Negotiating the swamp: The opportunity and challenge of reflexivity in research practice. *Qualitative Research*, 2(2), 209–230. <https://doi.org/10.1177/146879410200200205>
- Freeman, R. E. (2010). *Strategic management: A stakeholder approach*. Cambridge University Press. ISBN 978-0-521-15174-0
- Fu, L., Boehe, D. M., & Orlitzky, M. O. (2022). Broad or narrow stakeholder management? A signaling theory perspective. *Business & Society*, 61(7), 1838–1880. <https://doi.org/10.1177/00076503211053018>
- García, B. (2007). UEFA and the European Union: From confrontation to co-operation? *Journal of Contemporary European Research*, 3(3), 202–223. <https://doi.org/10.30950/jcer.v3i3.52>

García, B. (2016). Football and governance. In J. Hughson et al. (Eds.), *Routledge handbook of football studies* (pp. 115–126). Routledge. ISBN 978-0-203-06643-0

Geeraert, A. (2013). *A principal-agent perspective on good governance in international sports: The European Union as ex-post control mechanism* [Doctoral thesis, KU Leuven]. <https://research-portal.uu.nl/en/publications/a-principal-agent-perspective-on-good-governance-in-international>

Geeraert, A. (2016a). *The EU in international sports governance: A principal-agent perspective on EU control of FIFA and UEFA*. Springer.
<https://doi.org/10.1057/9781137517784>

Geeraert, A. (2016b). The EU sports policy route. In *The EU in international sports governance: A principal-agent perspective on EU control of FIFA and UEFA* (pp. 108–136). Palgrave Macmillan UK. https://doi.org/10.1057/9781137517784_5

Geeraert, A. (2018a). *Sports Governance Observer 2018: An assessment of good governance in five international sports federations*. Play the Game. ISBN 978-87-93784-00-0

Geeraert, A. (2018b). *National Sports Governance Observer: Final report*.
<https://lirias.kuleuven.be/retrieve/521920>

Geeraert, A. (2018c). The limits and opportunities of self-regulation: Achieving international sport federations' compliance with good governance standards. *European Sport Management Quarterly*, 19(4), 520–538.
<https://doi.org/10.1080/16184742.2018.1549577>

Geeraert, A. (2018d). *National Sports Governance Observer: Indicators and instructions for assessing good governance in national sports federations*. Play the Game / Danish Institute for Sports Studies.
<https://www.playthegame.org/media/gbogvqna/national-sports-governance-observer-indicators-and-instructions.pdf>

Geeraert, A., & Drieskens, E. (2015). The EU controls FIFA and UEFA: A principal–agent perspective. *Journal of European Public Policy*, 22(10), 1448–1466.
<https://doi.org/10.1080/13501763.2015.1022206>

Geeraert, A., & Drieskens, E. (2016). Normative Market Europe: The EU as a force for good in international sports governance? *Journal of European Integration*, 39(1), 79–94. <https://doi.org/10.1080/07036337.2016.1256395>

Geeraert, A., & van Eekeren, F. (Eds.). (2021). *Good governance in sport: Critical reflections* (1st ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003172833>

Geeraert, A., Alm, J., & Groll, M. (2014). Good governance in international sport organizations: An analysis of the 35 Olympic sport governing bodies. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 6(3), 281–306. <https://doi.org/10.1080/19406940.2013.825874>

Geeraert, A., Groll, M., & Alm, J. (2013). Good governance in international non-governmental sports organisations: An empirical study on accountability, participation and executive body members in sport governing bodies. In Alm (Ed.), *Play the Game / Danish Institute for Sports Studies*. ISBN 978-87-92120-60-1

Geeraert, A., Scheerder, J., & Bruyninckx, H. (2012). The governance network of European football: Introducing new governance approaches to steer football at the EU level. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 5(1), 113–132. <https://doi.org/10.1080/19406940.2012.659750>

Girginov, V. (2023). The numbers game: Quantifying good governance in sport. *European Sport Management Quarterly*, 23(6), 1889–1905. <https://doi.org/10.1080/16184742.2022.2078851>

Giulianotti, R. (2011). Sport, peacemaking and conflict resolution: A contextual analysis and modelling of the sport, development and peace sector. *Ethnic and Racial Studies*, 34(2), 207–228. <https://doi.org/10.1080/01419870.2010.522245>

Given, L. M. (Ed.). (2008). *The SAGE encyclopedia of qualitative research methods*. SAGE Publications. ISBN 978-1-4129-4163-1

Gómez, S., Opazo, M., & Martí, C. (2008). Structural characteristics of sport organizations: Main trends in the academic literature. *International Journal of Sport Management and Marketing*, 3(3), 217–232. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1116226>

- Grix, J. (2010). The 'governance debate' and the study of sport policy. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 2(2), 159–171.
<https://doi.org/10.1080/19406940.2010.488061>
- Hayes, J. (2010). Analysis: Virtual impacts [IT change management]. *Engineering & Technology*, 5(13), 54–55. <https://doi.org/10.1049/et.2010.1313>
- Henry, I., & Lee, P. C. (2004). Governance and ethics in sport. In *The business of sport management* (pp. 25–41). Pearson Education. ISBN 978-0-273-68268-4
- Hernández-Hernández, J. A., Londoño-Pineda, A., Cano, J. A., & Gómez-Montoya, R. (2023). Stakeholder governance and sustainability in football: A bibliometric analysis. *Heliyon*, 9(8), e18942. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e18942>
- Hicken, A. (2011). Clientelism. *Annual Review of Political Science*, 14(1), 289–310.
<https://doi.org/10.1146/annurev.polisci.031908.220508>
- Hobza, V., & Rektořík, J. (2006). *Základy ekonomie sportu*. Ekopress. ISBN 80-86929-04-3
- Hoehn, T., & Szymanski, S. (1999). The Americanization of European football. *Economic Policy*, 14(28), 204–240. <https://doi.org/10.1111/1468-0327.00048>
- Hoye, R., & Cuskelly, G. (2007). *Sport governance*. Routledge.
<https://doi.org/10.4324/9780080466965>
- Hoye, R., Parent, M. M., Taks, M., Naraine, M. L., Séguin, B., & Thompson, A. (2019). Design archetype utility for understanding and analyzing the governance of contemporary national sport organizations. *Sport Management Review*, 23(4), 576–587.
<https://doi.org/10.1016/j.smr.2019.10.002>
- Hoye, R., Smith, A. C. T., Nicholson, M., & Stewart, B. (2015). *Sport management: Principles and applications* (4th ed.). Routledge.
<https://doi.org/10.4324/9781315733371>
- Hoye, R., Smith, A. C. T., Nicholson, M., & Stewart, B. (2018). *Sport management: Principles and applications*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781351202190>

Hums, M. A., Kluch, Y., Schmidt, S. H., & MacLean, J. C. (2023). *Governance and policy in sport organizations*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003303183>

International Olympic Committee. (2022). *Basic universal principles of good governance within the Olympic movement: Extract of the IOC Code of Ethics*. <https://stillmed.olympics.com/media/Documents/Beyond-the-Games/Integrity/Bonne-Gouvernance-EN.pdf>

Jones, K. L. (2013). Compliance mechanism as a tool of prevention? In M. Pieth (Ed.), *Match-fixing in international sports: Existing processes, law enforcement, and prevention strategies* (pp. 199–228). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-02582-7_11

Jurka, H. (2018). *Právní úprava profesionálního sportu v České republice a zahraničí*. Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7552-884-1

Kafka, J. (2023). *Daňověprávní aspekty sportu v ČR* [Diplomová práce, Západočeská univerzita v Plzni, Faculty of Law]. <https://theses.cz/id/pauex2/>

Kaprálková, M. (2021). *Volební systém a výběr zaměstnanců jako prostředky kumulace moci v rámci Fotbalové asociace České republiky* [Diplomová práce, Vysoká škola ekonomická v Praze]. https://insis.vse.cz/zp/portal_zp.pl?podrobnosti_zp=70838

Kaprálková, M. (2025). Democratic deficit within the electoral system of the Football Association of the Czech Republic. *AUC Kinanthropologica*, 60(2), 79–92. <https://doi.org/10.14712/23366052.2025.2>

Karel, O. (2024). *Optimalizace regulací v českém profesionálním fotbale* [Diplomová práce, Univerzita Karlova, Fakulta tělesné výchovy a sportu]. <https://dspace.cuni.cz/handle/20.500.11956/191584>

Kasale, L. L., Winand, M., & Morrow, S. (2019). A stakeholder approach to performance management in Botswana national sport organisations. *Managing Sport and Leisure*, 24(4), 226–243. <https://doi.org/10.1080/23750472.2019.1612269>

Khatri, P., Gupta, S., Gulati, K., & Chauhan, S. (2010). Talent management in HR. *Journal of Management and Strategy*, 1(1), 39. <https://doi.org/10.5430/jms.v1n1p39>

Kihl, L. A. (2021). Sport integrity systems: A recommended system for promoting and safeguarding sport integrity. In A. Geeraert & F. van Eekeren (Eds.), *Good governance in sport: Critical reflections* (pp. 167–179). Routledge.

<https://doi.org/10.4324/9781003172833>

Kihl, L. A., & Schull, V. (2020). Understanding the meaning of representation in a deliberative democratic governance system. *Journal of Sport Management*, 34(2), 173–184. <https://doi.org/10.1123/jsm.2019-0056>

Kikulis, L. M. (2000). Continuity and change in governance and decision making in national sport organizations: Institutional explanations. *Journal of Sport Management*, 14(4), 293–320. <https://doi.org/10.1123/jsm.14.4.293>

Kincheloe, J. L., & McLaren, P. (2011). Rethinking critical theory and qualitative research. In K. Hayes, S. R. Steinberg & K. Tobin (Eds.), *Key works in critical pedagogy* (Vol. 32, pp. 285–326). Brill.

<https://brill.com/view/book/9789460913976/BP000024.xml>

Knoppers, A., Spaaij, R., & Claringbould, I. (2021). Discursive resistance to gender diversity in sport governance: Sport as a unique field? *International Journal of Sport Policy and Politics*, 13(3), 517–529. <https://doi.org/10.1080/19406940.2021.1915848>

Král, P. (2012). How Czech sport lost a cash cow: A case study of governance failure leading to crisis of Czech sport. In *Sport between business and civil society*, Aalborg, Denmark.

<http://www.easm.net/download/2012/a3d0c70c328959f58de7f2b57463ea0a.pdf>

Král, P. (2013). *Správa a řízení sportovních svazů v České republice* [Disertační práce, Vysoká škola ekonomická v Praze]. <https://theses.cz/id/pb9ldf/>

Král, P. (2014). Complexity of governance structures: Taxonomy of governance structure models used by Czech national sport organizations. *Central European Journal of Management*, 1(2). <https://doi.org/10.5817/CEJM2014-2-1>

Král, P., & Cuskelly, G. (2017). A model of transparency: Determinants and implications of transparency for national sport organizations. *European Sport*

Management Quarterly, 18(2), 237–262.

<https://doi.org/10.1080/16184742.2017.1376340>

Král, P., & Kubišová, A. (2021). Factors influencing employee attitudes to pay transparency. In P. Ross (Ed.), *Proceedings of the 17th European Conference on Management, Leadership and Governance* (pp. 268–275). Academic Conferences International Limited. <https://www.researchgate.net/publication/355984288>

Král, P., & Schnackenberg, A. (2024). Organizational responses to transparency determinants. *Management Decision*, 62(13), 309–331. <https://doi.org/10.1108/MD-07-2023-1244>

Kreft, L. (2017). The governance of sport. *Sport, Ethics and Philosophy*, 11(1), 119–131. <https://doi.org/10.1080/17511321.2017.1294196>

Kulikov, D., Kuzmina-Merlino, I., & Bodet, G. (2023, October). Drivers of sports globalization and commercialization. In *International Conference on Reliability and Statistics in Transportation and Communication* (pp. 379–388). Springer Nature Switzerland. https://doi.org/10.1007/978-3-031-53598-7_34

Lachance, E. L., Thompson, A., Bakhsh, J. T., & Parent, M. M. (2024). Sport management or the management of sport? Reframing the theory debate. *Sport Management Review*, 27(1), 90–110. <https://doi.org/10.1080/14413523.2023.2243109>

Lam, E. T. (2014). The roles of governance in sport organizations. *Journal of Power, Politics & Governance*, 2(2), 19–31. https://jppg.thebrpi.org/journals/jppg/Vol_2_No_2_June_2014/2.pdf

Lang, G., Schlesinger, T., Lamprecht, M., Ruoranen, K., Klenk, C., Bayle, E., Clausen, J., Giauque, D., & Nagel, S. (2018). Types of professionalization: Understanding contemporary organizational designs of Swiss national sport federations. *Sport in Society*, 21(3), 379–399. <https://doi.org/10.1080/17430437.2017.1346622>

Lefebvre, A., Zeimers, G., Helsen, K., Corthouts, J., Scheerder, J., & Zintz, T. (2023). Better governance and sport innovation within sport organizations. *Journal of Global Sport Management*, 10(2), 235–251. <https://doi.org/10.1080/24704067.2023.2228833>

- Legg, J., Snelgrove, R., & Wood, L. (2016). Modifying tradition: Examining organizational change in youth sport. *Journal of Sport Management*, 30(4), 369–381.
<https://doi.org/10.1123/jsm.2015-0075>
- Lehtonen, K., Kinder, T., & Stenvall, J. (2021). To trust or not to trust? Governance of multidimensional elite sport reality. *Sport in Society*, 25(11), 2250–2267.
<https://doi.org/10.1080/17430437.2021.1932820>
- Lisse, L. (2018). Komparace právní úpravy sportovních organizací. *EPRAVO.CZ*.
<https://www.epravo.cz/top/clanky/komparace-pravni-upravy-sportovnich-organizaci-v-ceskem-zakone-o-podpore-sportu-a-slovenskem-zakone-o-sportu-108507.html>
- Lu, Y., Zhang, M. M., Yang, M. M., & Wang, Y. (2022). Sustainable human resource management practices, employee resilience, and employee outcomes: Toward common good values. *Human Resource Management*, 62(3), 331–353.
<https://doi.org/10.1002/hrm.22153>
- Lukes, S. (2018). Power, truth and epistemic closure. Retrieved from <http://blogs.law.columbia.edu/...13/steven-lukes-power-truth-and-epistemic-closure/>
- Ma, Y., & Kurscheidt, M. (2021). Modifying tradition: Understanding organizational change in Chinese elite sport training at the grassroots level. *Sustainability*, 13(7), 4048.
<https://doi.org/10.3390/su13074048>
- Manoli, A. E., & Konstantopoulos, I. (Eds.). (2024). *Integrity and sustainability in sport: Business, environmental and social goals*. Taylor & Francis.
<https://doi.org/10.4324/9781003453147>
- McKnight, P. E., & Najab, J. (2010). Mann-Whitney U test. In I. B. Weiner & W. E. Craighead (Eds.), *The Corsini encyclopedia of psychology* (pp. 1–1). Wiley.
<https://doi.org/10.1002/9780470479216.corpsy0524>
- McLeod, J., Ferkins, L., & O'Boyle, I. (2022). Reflecting, prioritising, and energising for a new generation of sport governance research. In A. R. Smith & B. Stewart (Eds.), *A research agenda for sport management* (pp. 77–94). Edward Elgar Publishing.
<https://doi.org/10.4337/9781800378322.00013>

- McLeod, J., Shilbury, D., & Ferkins, L. (2019). Board roles in Scottish football: An integrative stewardship-resource dependency theory. *European Sport Management Quarterly*, 21(1), 39–57. <https://doi.org/10.1080/16184742.2019.1699141>
- Meier, H. E., & García, B. (2021). Beyond sports autonomy: A case for collaborative sport governance approaches. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 13(3), 501–516. <https://doi.org/10.1080/19406940.2021.1905035>
- Millar, P., & Doherty, A. (2016). Capacity building in nonprofit sport organizations: Development of a process model. *Sport Management Review*, 19(4), 365–377. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2016.01.002>
- Miragaia, D. A. M., Ferreira, J., & Carreira, A. (2014). Do stakeholders matter in strategic decision making of a sports organization? *Revista de Administração de Empresas*, 54, 647–658. <https://doi.org/10.1590/S0034-759020140605>
- Mrkonjić, M. (2016). *A review of good governance principles and indicators in sport*. Enlarged Partial Agreement on Sport (EPAS). <https://www.icsspe.org/es/system/files/EPAS%20-%20Review%20of%20Good%20Governance%20principles%20and%20indicators%20in%20sport.pdf>
- Mrkonjić, M., Bayle, E., & Parent, M. M. (2024). Improving the implementation of sport governance with an analysis of its determinants: The case of sport national governing bodies in Switzerland. *Journal of Global Sport Management*, 1–22. <https://doi.org/10.1080/24704067.2024.2371009>
- Mullin, B. J., Hardy, S., & Sutton, W. A. (2014). *Sport marketing* (4th ed.). Human Kinetics. ISBN 1-4504-2498-8
- Muñoz, J., Solanellas, F., Crespo, M., & Kohe, G. Z. (2023). Governance in regional sports organisations: An analysis of the Catalan sports federations. *Cogent Social Sciences*, 9(1). <https://doi.org/10.1080/23311886.2023.2209372>
- Národní sportovní agentura. (2024). *Akční plán Národní sportovní agentury na rok 2025*. <https://nsa.gov.cz/wp-content/uploads/2024/08/Akcni-plan-2025.pdf>

- Nerets, R., & Līcis, R. (2024). Power dynamics in sport governance and the potential of scientific/intellectual movements (SIMs) for maintaining the balance of power: Literature review and future agenda. *LASE Journal of Sport Science*, 15(1–2), 81–101. https://doi.org/10.25143/lase_joss.v15i1-2.08
- Nichols, G., Hogg, E., Knight, C., & Storr, R. (2019). Selling volunteering or developing volunteers? Approaches to promoting sports volunteering. *Voluntary Sector Review*, 10(1), 3–18. <https://doi.org/10.1332/204080519X15478200125132>
- Novák, T. (2022). *Sport a pracovní právo* [Diplomová práce, Univerzita Karlova, Právnická fakulta]. <https://dspace.cuni.cz/handle/20.500.11956/172431>
- Numerato, D., & Baglioni, S. (2012). The dark side of social capital: An ethnography of sport governance. *International Review for the Sociology of Sport*, 47(5), 594–611. <https://doi.org/10.1177/1012690211413>
- O’Boyle, I., & Shilbury, D. (2016a). Comparing federal and unitary models of sport governance: A case study investigation. *Managing Sport and Leisure*, 21(6), 353–374. ISBN 978-0-429-44025-0 <https://doi.org/10.1080/23750472.2017.1289339>
- O’Boyle, I., & Shilbury, D. (2016b). Exploring issues of trust in collaborative sport governance. *Journal of Sport Management*, 30(1), 52–69. <https://doi.org/10.1123/jsm.2015-0175>
- O’Boyle, I., & Shilbury, D. (2019). Sport systems, national sport organisations and the governance of sport codes. In I. O’Boyle & D. Shilbury (Eds.), *Routledge handbook of sport governance* (pp. 94–106). Routledge. ISBN 978-0-429-44025-0
- O’Boyle, I., Shilbury, D., & Ferkins, L. (2019a). Breaking down barriers: Collaboration in sport governance networks. In M. Winand & C. Anagnostopoulos (Eds.), *Research handbook on sport governance* (pp. 216–235). Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781786434821.00022>
- O’Boyle, I., Shilbury, D., & Ferkins, L. (2019b). Toward a working model of leadership in nonprofit sport governance. *Journal of Sport Management*, 33(3), 189–202. <https://doi.org/10.1123/jsm.2018-0227>

Obonyo, M. O. (2020). Strategic planning practices and performance of national sports federations in Kenya. *International Journal of Applied Research in Economics and Management and Social Sciences*, 11(1), 1–19.

<http://dx.doi.org/10.6007/IJAREMS/v10-i2/9181>

O'Brien, D. (2022). Strategic paradigms in international and national sport federations. In A. R. Smith & B. Stewart (Eds.), *A research agenda for sport management* (pp. 113–128). Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781800378322.00015>

Ocasio, W., Pozner, J. E., & Milner, D. (2020). Varieties of political capital and power in organizations: A review and integrative framework. *Academy of Management Annals*, 14(1), 303–338. <https://doi.org/10.5465/annals.2018.0062>

Owen, G. T. (2014). Qualitative methods in higher education policy analysis: Using interviews and document analysis. *The Qualitative Report*, 19(26).

<https://nsuworks.nova.edu/tqr/vol19/iss26/2/>

Papadimitriou, D. (2007). Conceptualizing effectiveness in a non-profit organizational environment. *International Journal of Public Sector Management*, 20(7), 571–587.

<https://doi.org/10.1108/09513550710823498>

Parent, M. M. (2015). Stakeholder management for sport organisations. In L. Robinson, P. Chelladurai, G. Bodet, & P. Downward (Eds.), *Routledge handbook of theory in sport management* (pp. 57–68). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315753461>

Parent, M. M., & Hoye, R. (2018). The impact of governance principles on sport organisations' governance practices and performance: A systematic review. *Cogent Social Sciences*, 4(1), 1503578. <https://doi.org/10.1080/23311886.2018.1503578>

Parent, M. M., Hoye, R., Taks, M., Thompson, A., Naraine, M. L., Lachance, E. L., & Séguin, B. (2021). National sport organization governance design archetypes for the twenty-first century. *European Sport Management Quarterly*, 23(4), 1115–1135.

<https://doi.org/10.1080/16184742.2021.1963801>

Parent, M. M., Naraine, M. L., & Hoye, R. (2018). A new era for governance structures and processes in Canadian national sport organizations. *Journal of Sport Management*, 32(6), 555–566. <https://doi.org/10.1123/jsm.2018-0037>

Parent, M. M., & O'Brien, D. (2018). Organisation theory and sport management. In A. Smith & B. Stewart (Eds.), *Managing sport business* (pp. 179–205). Routledge.
<https://doi.org/10.4324/9781315265476-10>

Parker, D., & Grandy, G. (2009). Looking to the past to understand the present: Organizational change in varsity sport. *Qualitative Research in Organizations and Management*, 4(3), 231–254. <https://doi.org/10.1108/17465640911002527>

Pavlík, D. (2024). *Sport a pracovní právo* [Diplomová práce, Univerzita Karlova, Právnická fakulta]. <https://dspace.cuni.cz/handle/20.500.11956/189158>

Pecinová, M. (2021). *Dobrovolnictví jako alokace personálních zdrojů ve sportovních organizacích* [Disertační práce, Univerzita Karlova, Fakulta tělesné výchovy a sportu]. <https://dspace.cuni.cz/handle/20.500.11956/124927>

Pielke Jr, R., Harris, S., Adler, J., Sutherland, S., Houser, R., & McCabe, J. (2020). An evaluation of good governance in US Olympic sport National Governing Bodies. *European Sport Management Quarterly*, 20(4), 480–499.
<https://doi.org/10.1080/16184742.2019.1632913>

Pouliopoulos, T. (2022). *Good governance in football organisations from an ethical perspective and a proposal for the Greek football's reformation* [Doctoral dissertation, Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου]. <https://www.didaktorika.gr/eadd/handle/10442/51853>

Reay, T., & Hinings, C. R. (2009). Managing the rivalry of competing institutional logics. *Organization Studies*, 30(6), 629–652.
<https://doi.org/10.1177/0170840609104803>

Řehounek, M. (2023). *Právní analýza švarcsystému a souvisejících otázek* [Diplomová práce, Univerzita Karlova, Právnická fakulta]. <https://dspace.cuni.cz/handle/20.500.11956/181278>

Reimann, C., Filzmoser, P., Garrett, R., & Dutter, R. (2011). *Statistical data analysis explained: Applied environmental statistics with R*. John Wiley & Sons.

Ricci, L., Lanfranchi, J. B., Lemetayer, F., Rotonda, C., Guillemin, F., Coste, J., & Spitz, E. (2019). Qualitative methods used to generate questionnaire items: A

systematic review. *Qualitative Health Research*, 29(1), 149–156.

<https://doi.org/10.1177/1049732318783186>

Richardson, L. (2000). Writing: A method of inquiry. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research* (2nd ed., pp. 923–948). Sage.

Riivari, E., & Heikkinen, S. (2024). Virtuousness in sports organizations: Examination of ethical organizational culture and its virtues. *Journal of Global Sport Management*, 9(1), 132–158. <https://doi.org/10.1080/24704067.2022.2066556>

Robertson, J., Dowling, M., Washington, M., Leopkey, B., Ellis, D. L., & Smith, L. (2021). Institutional theory in sport: A scoping review. *Journal of Sport Management*, 36(5), 459–472. <https://doi.org/10.1123/jsm.2021-0179>

Ruoranen, K. R. (2018). *Causes, forms and consequences of professionalization in Swiss national sport federations* [Doctoral dissertation, Universität Bern]. <https://boristheses.unibe.ch/id/eprint/812>

Ruoranen, K., Clausen, J., Nagel, S., Lang, G., Klenk, C., Giauque, D., ... & Schlesinger, T. (2018). Causes for professionalization in national sport federations in Switzerland: A multiple-case study. *Current Issues in Sport Science (CISS)*, 3, 003–003. https://doi.org/10.15203/CISS_2018.003

Ruoranen, K., Klenk, C., Schlesinger, T., Bayle, E., Clausen, J., Giauque, D., & Nagel, S. (2016). Developing a conceptual framework to analyse professionalization in sport federations. *European Journal for Sport and Society*, 13(1), 55–74. <https://doi.org/10.1080/16138171.2016.1166754>

Rúznar, M. (2021). *Švarcsystém napříč profesemi* [Rigorózní práce, Univerzita Karlova, Právnická fakulta]. <http://hdl.handle.net/20.500.11956/126649>

Šafaříková, L. (2023). *Řešení sporů v rámci sportovní organizace se zaměřením na řešení sporů ve fotbalovém prostředí* [Diplomová práce, Západočeská univerzita v Plzni]. <http://hdl.handle.net/11025/52114>

- Salamon, L. M., & Sokolowski, S. W. (2016). Beyond nonprofits: Re-conceptualizing the third sector. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 27, 1515–1545. <https://doi.org/10.1007/s11266-016-9726-z>
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (Vol. 2). John Wiley & Sons.
- Schubert, M. (2014). Potential agency problems in European club football? The case of UEFA Financial Fair Play. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 4(4), 336–350. <https://doi.org/10.1108/SBM-02-2014-0006>
- Schubert, M., & Lopez Frias, F. J. (2017). Walk the Talk: Financial fairness in European club football. *Sport, Ethics and Philosophy*, 13(1), 33–48. <https://doi.org/10.1080/17511321.2017.1371790>
- SFEU. (2012). Konsolidované znění Smlouvy o fungování Evropské unie, čl. 165. *Úřední věstník EU*, C 326, 47. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/?uri=CELEX:12012E/TXT>
- Sherry, E., Shilbury, D., & Wood, G. (2007). Wrestling with “conflict of interest” in sport management. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 7(3), 267–277. <https://doi.org/10.1108/14720700710756544>
- Shilbury, D., & Ferkins, L. (2011). Professionalisation, sport governance and strategic capability. *Managing Leisure*, 16(2), 108–127. <https://doi.org/10.1080/13606719.2011.559090>
- Shilbury, D., & Ferkins, L. (2015). Exploring the utility of collaborative governance in a national sport organization. *Journal of Sport Management*, 29(4), 380–397. <https://doi.org/10.1123/jsm.2014-0139>
- Shilbury, D., O’Boyle, I., & Ferkins, L. (2016). Towards a research agenda in collaborative sport governance. *Sport Management Review*, 19(5), 479–491. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2016.04.004>

Shilbury, D., O'Boyle, I., & Ferkins, L. (2020). Examining collective board leadership and collaborative sport governance. *Managing Sport and Leisure*, 25(1), 1–15.

<https://doi.org/10.1080/23750472.2020.1713198>

Shilbury, D., Westerbeek, H., Quick, S., Funk, D., Karg, A., & Dickler, L. (2014). Strategic sport marketing. *Sport Management Review*, 18(4), 627–628.

<https://doi.org/10.1016/j.smr.2014.09.004>

Skinner, J., & Stewart, B. (2017). *Organizational behaviour in sport* (1st ed.).

Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203131961>

Skinner, J., Smith, A. C. T., Read, D., Burch, L. M., & Mueller, J. (2024). *Research methods for sport management* (2nd ed.). Routledge.

<https://doi.org/10.4324/9781003397335>

Slavík, M. (2014). *Správa a řízení fotbalu v České republice* [Diplomová práce, Vysoká škola ekonomická v Praze]. VŠKP. <https://vskp.vse.cz/42003>

Smith, A. (2004). Complexity theory and change management in sport organizations. *Emergence-Mahwah-Lawrence Erlbaum*, 6(1/2), 70.

<http://pfleurance.hautetfort.com/list/seminaire-1-comprendre-le-metier-de-manager/3798058660.pdf>

Smith, A. C., & Stewart, B. (2009). The special features of sport: A critical revisit. In *Handbook of research on sport and business* (pp. 526–547). Edward Elgar Publishing.

<https://doi.org/10.1016/j.smr.2009.07.002>

Smith, N. L., & Green, B. C. (2020). Examining the factors influencing organizational creativity in professional sport organizations. *Sport Management Review*, 23(5), 992–

1004. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2020.02.003>

Smith, R., Spaaij, R., & McDonald, B. (2019). Migrant integration and cultural capital in the context of sport and physical activity: A systematic review. *Journal of International Migration and Integration*, 20(3), 851–868.

<https://doi.org/10.1007/s12134-018-0634-5>

Soebbing, B. P., Wicker, P., & Weimar, D. (2015). The impact of leadership changes on expectations of organizational performance. *Journal of Sport Management*, 29(5), 485–497. <https://doi.org/10.1123/jsm.2014-0089>

Sotiriadou, P., Loghmani, M., Koshksaray, A. A., & Lockstone-Binney, L. (2025). Enhancing event volunteer engagement: The role of job characteristics, psychological states and attitudes towards innovation. *Event Management*.
<https://doi.org/10.3727/152599525X17458176767828>

Spaaij, R., Magee, J., Farquharson, K., Gorman, S., Jeanes, R., Lusher, D., & Storr, R. (2018). Diversity work in community sport organizations: Commitment, resistance and institutional change. *International Review for the Sociology of Sport*, 53(3), 278–295.
<https://doi.org/10.1177/1012690216654296>

Stenling, C. (2013). The introduction of drive-in sport in community sport organizations as an example of organizational non-change. *Journal of Sport Management*, 27(6), 497–509. <https://doi.org/10.1123/jsm.27.6.497>

Stenling, C. (2015). *The drive for change: Putting the means and ends of sport at stake in the organizing of Swedish voluntary sport* [Doctoral dissertation, Umeå University]. ISBN 978-91-7601-258-1

Stenling, C., & Sam, M. P. (2020). Professionalization and its consequences: How active advocacy may undermine democracy. *European Sport Management Quarterly*, 20(5), 577–597. <https://doi.org/10.1080/16184742.2019.1611453>

Stenling, C., Fahlén, J., Strittmatter, A. M., & Skille, E. Å. (2022). The meaning of democracy in an era of good governance: Views of representation and their implications for board composition. *International Review for the Sociology of Sport*, 58(1), 108–125.
<https://doi.org/10.1177/10126902221088127>

Strittmatter, A. M., Stenling, C., Fahlén, J., & Skille, E. (2018). Sport policy analysis revisited: The sport policy process as an interlinked chain of legitimating acts. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 10(4), 621–635.
<https://doi.org/10.1080/19406940.2018.1522657>

Szymanski, S., Zimbalist, A., & Meier, H. (2005). National pastime: How Americans play baseball and the rest of the world plays soccer. *Sport und Gesellschaft*, 2(3), 322–328. <https://doi.org/10.1515/sug-2005-0308>

Tacon, R., & Walters, G. (2021). The promises and pitfalls of codification of governance in sport as legitimacy work. In *Good Governance in Sport* (pp. 221–235). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003172833-17>

Taylor, T., & McGraw, P. (2006). Exploring human resource management practices in nonprofit sport organisations. *Sport Management Review*, 9(3), 229–251. [https://doi.org/10.1016/S1441-3523\(06\)70027-4](https://doi.org/10.1016/S1441-3523(06)70027-4)

Taylor, T., Doherty, A., & Kerwin, S. (2024). *Managing people in sport organizations: A strategic human resource management perspective* (3rd ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003415893>

Thibault, L., Kihl, L., & Babiak, K. (2010). Democratization and governance in international sport: Addressing issues with athlete involvement in organizational policy. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 2(3), 275–302. <https://doi.org/10.1080/19406940.2010.507211>

Thompson, A., & Parent, M. M. (2021). Understanding the impact of radical change on the effectiveness of national-level sport organizations: A multi-stakeholder perspective. *Sport Management Review*, 24(1), 1–23. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2020.04.005>

Thompson, A., & Parent, M. M. (2022). Examining internal and external stakeholders' experiences with radical change in sport organizations. *Managing Sport and Leisure*, 29(6), 936–954. <https://doi.org/10.1080/23750472.2022.2134187>

Thompson, A., Bloyce, D., & Mackintosh, C. (2021). “It is always going to change”—examining the experiences of managing top-down changes by sport development officers working in national governing bodies of sport in England. *Managing Sport and Leisure*, 26(1–2), 60–79. <https://doi.org/10.1080/23750472.2020.1800507>

Thompson, A., Lachance, E. L., Parent, M. M., & Hoye, R. (2023). A systematic review of governance principles in sport. *European Sport Management Quarterly*, 23(6), 1863–1888. <https://doi.org/10.1080/16184742.2022.2077795>

- Thurmond, V. A. (2001). The point of triangulation. *Journal of Nursing Scholarship*, 33, 253–258. <https://doi.org/10.1111/j.1547-5069.2001.00253.x>
- Tjønndal, A. (2016). Sport, innovation and strategic management: A systematic literature review. *Brazilian Business Review*, 13(Special Ed), 38–56. <https://doi.org/10.15728/edicaoesp.2016.3>
- Transparency International. (Ed.). (2016). *Global corruption report: Sport* (1st ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315695709>
- UEFA. (2018). *Good governance principles for UEFA member associations*. UEFA. <https://www.uefa.com/news-media/news/024a-0f8e64c32833-1f4730cdd722-1000--uefa-good-governance-principles-for-associations/>
- UEFA. (2024a). *United for success: UEFA's strategic vision 2024–2030*. UEFA. https://editorial.uefa.com/resources/028a-1a200cfb8d69-02bb57ba120c-1000/124166_-_uefa_corporate_strategy_doc_digital_1920x1080px_v3_en_ws_pc.pdf
- UEFA. (2024b). *UEFA national associations governance framework*. UEFA. <https://www.uefa.com/news-media/news/0288-19baf721d7c3-b691beae8a62-1000--uefa-sets-new-benchmark-for-good-governance-of-european-football/>
- United Nations Office on Drugs and Crime (UNODC). (2022). *Global report on corruption in sport*. UNODC. https://www.unodc.org/documents/corruption/Publications/2022/Global_Report_on_Corruption_in_Sport_Full_report.pdf
- Upton, G. J. (1992). Fisher's exact test. *Journal of the Royal Statistical Society: Series A (Statistics in Society)*, 155(3), 395–402. <https://doi.org/10.2307/2982890>
- Wagner, U., Storm, R. K., & Cortsen, K. (2021). Commercialization, governance problems, and the future of European football—Or why the European Super League is not a solution to the challenges facing football. *International Journal of Sport Communication*, 14(3), 321–333. <https://doi.org/10.1123/ijsc.2021-0049>

Wagstaff, C. R. D., Gilmore, S., & Thelwell, R. C. (2015). When the show must go on: Investigating repeated organizational change in elite sport. *Journal of Change Management*, 16(1), 38–54. <https://doi.org/10.1080/14697017.2015.1062793>

Wagstaff, C. R., & Burton-Wylie, S. (2020). Organizational culture in sport. In *The Routledge international encyclopedia of sport and exercise psychology* (pp. 391–404). Routledge. ISBN 978-1-315-18725-9

Wagstaff, C., & Burton-Wylie, S. (2018). Organizational culture in sport: A conceptual, definitional, and methodological review. *Sport and Exercise Psychology Review*, 14(2), 32–52. <https://doi.org/10.53841/bpssepr.2018.14.2.32>

Walters, G., & Tacon, R. (2010). Corporate social responsibility in sport: Stakeholder management in the UK football industry. *Journal of Management & Organization*, 16(4), 566–586. <https://doi.org/10.5172/jmo.2010.16.4.566>

Weatherbee, T. G., Dye, K. E., Bissonnette, A., & Mills, A. J. (2009). Valuation theory and organizational change: Towards a socio-psychological method of intervention. *Journal of Change Management*, 9(2), 195–213. <https://doi.org/10.1080/14697010902879152>

Weber, P. S., & Weber, J. E. (2001). Changes in employee perceptions during organizational change. *Leadership & Organization Development Journal*, 291–300. <https://doi.org/10.1108/01437730110403222>

Weerakoon, R. K. (2016). Human resource management in sports: A critical review of its importance and pertaining issues. *Physical Culture and Sport*, 69(1), 15. <https://doi.org/10.1515/pcssr-2016-0005>

Weight, E. A., Taylor, E., Huml, M. R., & Dixon, M. A. (2021). Working in the sport industry: A classification of human capital archetypes. *Journal of Sport Management*, 35(4), 364–378. <https://doi.org/10.1123/jsm.2020-0070>

Wicker, P., & Breuer, C. (2013). Understanding the importance of organizational resources to explain organizational problems: Evidence from nonprofit sport clubs in Germany. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 24(2), 461–484. <https://doi.org/10.1007/s11266-012-9272-2>

Winand, M., & Anagnostopoulos, C. (2017). Get ready to innovate! Staff's disposition to implement service innovation in non-profit sport organisations. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 9(4), 579–595.
<https://doi.org/10.1080/19406940.2017.1308418>

Winand, M., & Anagnostopoulos, C. (2019). Directions for future research in sport governance. In *Research handbook on sport governance* (pp. 456–462). Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781786434821.00040>

Winand, M., Rihoux, B., Qualizza, D., & Zintz, T. (2011). Combinations of key determinants of performance in sport governing bodies. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 1(3), 234–251.
<https://doi.org/10.1108/20426781111162657>

Winand, M., Scheerder, J., Vos, S., & Zintz, T. (2016). Do non-profit sport organisations innovate? Types and preferences of service innovation within regional sport federations. *Innovation*, 18(3), 289–308.
<https://doi.org/10.1080/14479338.2016.1235985>

Winand, M., Steen, A., & Kasale, L. L. (2021). Performance management practices in the sport sector: An examination of 32 Scottish national sport organizations. *Journal of Global Sport Management*, 8(4), 739–762.
<https://doi.org/10.1080/24704067.2021.1899765>

Winand, M., Vos, S., Claessens, M., Thibaut, E., & Scheerder, J. (2014). A unified model of non-profit sport organizations performance: Perspectives from the literature. *Managing Leisure*, 19(2), 121–150. <https://doi.org/10.1080/13606719.2013.859460>

Yıldırım, K., & Kitschelt, H. (2022). Analytical perspectives on varieties of clientelism. In *Varieties of clientelism* (pp. 20–43). Routledge.
<https://doi.org/10.4324/9781003352259>

Young, S. S. (1987). The Cochran-Armitage test for trends or thresholds in proportions. In *Risk assessment and management* (pp. 467–479). Springer US.
https://doi.org/10.1007/978-1-4757-6443-7_45

Zákon č. 121/2025 Sb., o podpoře sportu. (2025). *Sbírka zákonů České republiky*.

Zákon č. 171/2023 Sb., o ochraně oznamovatelů. (2023). *Sbírka zákonů České republiky*.

Zákon č. 198/2002 Sb., o dobrovolnické službě. (2002). *Sbírka zákonů České republiky*.

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce. (2006). *Sbírka zákonů České republiky*.

Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník. (2012). *Sbírka zákonů České republiky*.

Zeimers, G., Lefebvre, A., Winand, M., Anagnostopoulos, C., Zintz, T., & Willem, A. (2020). Organisational factors for corporate social responsibility implementation in sport federations: A qualitative comparative analysis. *European Sport Management Quarterly*, 21(2), 173–193. <https://doi.org/10.1080/16184742.2020.1731838>

Zintz, T., & Gérard, S. (2019). Support the implementation of good governance in sport (SIGGS): A European project for national Olympic committees and national sport federations. In *Research handbook on sport governance*. Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781786434821.00010>

Seznam obrázků

Obrázek 1 - Pestoffův model národního hospodářství.....	10
Obrázek 2 - Volební systém FAČR	12
Obrázek 3 - Model transparentnosti.....	23
Obrázek 4 - Decision makers vs stakeholders	28
Obrázek 5 - Stakeholder governance	29
Obrázek 6 - Dělbba moci	33
Obrázek 7 - Stakeholders vs management.....	34
Obrázek 8 - Přístup k rozhodování	34
Obrázek 9 - Složky moci – rozhodčí	41
Obrázek 10 - Mechanismy klientelismu	43
Obrázek 11 - Demokratický deficit v rámci FAČR.....	45
Obrázek 12 - Aspekty výběru zaměstnanců	49
Obrázek 13 - Kapacita pro změnu	56
Obrázek 14 - Základní rámec výzkumu.....	64
Obrázek 15 - Principy good governance podle UEFA	65
Obrázek 16 - Postup výzkumu.....	66
Obrázek 17 - Konceptualizace výzkumu	69
Obrázek 18 - Fáze změny	78
Obrázek 19 - Hodnoty FAČR	80
Obrázek 20 - Organizační úrovně FAČR	82

Obrázek 21 - Úrovně governance FAČR.....	83
Obrázek 22 - Organizační struktura FAČR	84
Obrázek 23 - Složení valné hromady FAČR	85
Obrázek 24 - Struktura Sekretariátu FAČR.....	88
Obrázek 25 - Participace na změnách.....	97
Obrázek 26 - Demokratický deficit ve volebním systému FAČR	98
Obrázek 27 - Bariéry změny v oblasti výběru lidí.....	152
Obrázek 28 - Demokratický deficit v návaznosti na komplexitu governance.....	159

Seznam tabulek

Tabulka 1 - Principy good governance	18
Tabulka 2 - Přístupy ke good governance	20
Tabulka 3 - Oblasti ESG	21
Tabulka 4 - Archetypy národních sportovních organizací.....	30
Tabulka 5 - Druhy moci.....	37
Tabulka 6 - Typy moci.....	38
Tabulka 7 - Druhy kapitálu.....	47
Tabulka 8 - Triangulace	68
Tabulka 9 - Údaje o rozhovorech	72
Tabulka 10 - Působnost Valné hromady FAČR	85
Tabulka 11 - Složení Výkonného výboru	86
Tabulka 12 - Rozdělení Valné hromady na Českou a Moravskou komoru.....	129
Tabulka 13 - Korelace vnímání dodržování etických principů.....	130
Tabulka 14 - Korelace vnímání existence střetu zájmů.....	131
Tabulka 15 - Korelace vnímání spravedlnosti v oblasti sankcí	132
Tabulka 16 - Možnost vzdělávání vs znalost strategického plánu.....	133
Tabulka 17 - Korelace vnímání obsazování pozic na základě kompetencí spíše než vztahů	135
Tabulka 18 - Korelace vnímání strategického rozhodování	137
Tabulka 19 - Korelace věku a vzdělání s ochotou obětovat svůj volný čas fotbalu.	139

Tabulka 20 - Logistická regrese vztahu mezi rokem narození a vědomím o volebním právu	140
Tabulka 21 - Logistická regrese vztahu věku těch, kteří ví, zda mohou volit, s tím, zda mohou volat nebo ne.....	140
Tabulka 22 – Korelace vůle podílet se na změnách a inovacích a vůle podílet se na rozhodování v rámci fotbalového prostředí	141

Seznam grafů

Graf 1 - Frekventovanost principů.....	19
Graf 2 - Vyřazené kluby z delegačního procesu.....	102
Graf 3- Role respondentů.....	124
Graf 4 - Účast a kandidatura na valné hromadě.....	125
Graf 5 - Možnost kandidovat.....	126
Graf 6 - Účast a hlasování na valné hromadě	126
Graf 7 - Možnost účastnit se a hlasovat na valné hromadě	127
Graf 8 - Spokojenost delegátů VH FAČR s rozdělením na Českou a Moravskou komoru	128
Graf 9 – „Základní etické principy jsou dodržovány.“	129
Graf 10 – „Ke střetu zájmů dochází jen výjimečně nebo vůbec.“	130
Graf 11 - „Když někdo poruší pravidla/předpisy, následují za to zpravidla spravedlivé sankce.“	131
Graf 12 - Spokojenost se současným zněním stanov.....	132
Graf 13 - Znalost oblastí strategického plánu.....	133
Graf 14 - Znalost strategického plánu – Česká vs Moravská komora	134
Graf 15 - „Pracovní pozice jsou obsazované spíše na základě kvalifikace a schopností než loajality a osobních vztahů.“	135
Graf 16 - „K zásadním strategickým rozhodnutím dochází systematicky, a ne ad hoc.“	136
Graf 17 - „Skupiny lidí, které se podílejí na organizaci a rozvoji fotbalu v Česku, jsou dostatečně reprezentovány v rámci volebního systému FAČR.“	137

Graf 18 - „Na názory skupiny, jejíž zájmy jsou pro mě nejdůležitější (např. hráči, trenéři, agenti apod.), se při tvorbě důležitých rozhodnutí v rámci FAČR bere ohled.“	138
Graf 19 - „Na názory skupiny, jejíž zájmy jsou pro mě nejdůležitější (např. hráči, trenéři, agenti apod.), se při tvorbě důležitých rozhodnutí v rámci FAČR bere ohled.“ - ženy	139
Graf 20 - Prosazení změn v různých oblastech.....	142
Graf 21 – „V posledních letech (od roku 2021) jsou potřebné informace z FAČR snadněji dostupné než dřív.“	143
Graf 22 – „V posledních letech (od roku 2021) mám ze strany FAČR přístup k více informacím než dřív.“	143
Graf 23 – „Za poslední volební období (od roku 2021) se moje důvěra ve FAČR zvýšila.“	144

Seznam příloh

Příloha 1. Žádost o vyjádření Etické komise UK FTVS

Příloha 2. Informovaný souhlas

Příloha 3. Úvod pro dotazník

Příloha 4. Sestavení dotazníku

Příloha 5. Dotazník – otázky

Příloha 6. Mapa témat vycházejících z kódování rozhovorů

Příloha 7. Stanovy FAČR (s účinností od 1. 3. 2025, před technickou novelou)

Příloha 8. Důvodová zpráva k navrhované verzi Stanov FAČR

Příloha 9. Seznam delegátů pro 27. řádnou Valnou hromadu FAČR

Příloha 10. Vzorový statut Krajského fotbalového svazu

Příloha 11. Vzorový statut Okresního fotbalového svazu