

**VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU**

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

# **DIPLOMOVÁ PRÁCE**



# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## NÁZEV DIPLOMOVÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Talent a age management ve sportovním prostředí / Talent and age management in sports environment

## TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJBOBA (MĚSÍC/ROK)

Červen 2023

## JMÉNO A PŘÍJMENÍ STUDENTA / STUDIJNÍ SKUPINA

Bc. Lukáš Provod / PEMMA04

## JMÉNO VEDOUČÍHO DIPLOMOVÉ PRÁCE

Doc. Ing. Martina Fejfarová, Ph.D.

## PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Odevzdáním této práce prohlašuji, že jsem zadanou diplomovou práci na uvedené téma vypracoval samostatně a že jsem ke zpracování této diplomové práce použil pouze literární prameny v práci uvedené.

Jsem si vědom skutečnosti, že tato práce bude v souladu s § 47b zák. o vysokých školách zveřejněna, a souhlasím s tím, aby k takovému zveřejnění bez ohledu na výsledek obhajoby práce došlo.

Prohlašuji, že informace, které jsem v práci užil, pocházejí z legálních zdrojů, tj. že zejména nejde o předmět státního, služebního či obchodního tajemství či o jiné důvěrné informace, k jejichž použití v práci, popř. k jejichž následné publikaci v souvislosti s předpokládanou veřejnou prezentací práce, nemám potřebné oprávnění.

Datum a místo: 27. 4. 2023, Praha

## PODĚKOVÁNÍ

Rád bych tímto poděkoval vedoucí diplomové práce za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytla při zpracování mé diplomové práce.

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## SOUHRN

### 1. Cíl práce:

Cílem diplomové práce je zhodnotit talent management a age management ve fotbalovém prostředí v České republice a navrhnout doporučení pro efektivní řízení talentů v různých věkových skupinách.

### 2. Výzkumné metody:

Teoreticko-metodologická část se skládá z literární rešerše, která se věnuje problematice talentu, talent a age managementu a trendům v těchto oblastech. Na literární rešerši navazuje analytická část práce, ve které je charakterizována Fotbalová asociace České republiky a klub SK Slavia Praha. Na tuto charakteristiku navazuje zhodnocení aktuální situace v obou subjektech. Zhodnocení situace talent a age managementu v jednotlivých subjektech je založeno na výsledcích kvalitativního výzkumu v podobě hloubkových polostrukturovaných rozhovorů s vedoucími obou subjektů a kvantitativního výzkumu v podobě dotazníkového šetření pro hráče Regionální fotbalové akademie Moravskoslezského kraje. Po vyhodnocení aktuální situace a porovnání názorů a poznatků všech subjektů jsou v práci zpracovány konkrétní návrhy doporučení pro rozvoj talentovaných fotbalistů v České republice.

### 3. Výsledky výzkumu/práce:

Z výsledků výzkumu vzešly tři hlavní problémy týkající se rozvoje talentů. Kvalita trenérů a tréninkového procesu je poskytována pouze úzké skupině hráčů. Druhým problémem je špatná návaznost a provázanost systému. Nejzásadnějším problémem je chybné přerozdělování finanční podpory mezi jednotlivé kluby v České republice. Výsledkem práce je návrh doporučení, která řeší identifikované problémy.

### 4. Závěry a doporučení:

Rozvoji talentovaných fotbalistů v České republice se věnuje čím dál větší pozornost a úsilí. Za poslední dekádu došlo ke značnému posunu ve vnímání mládežnického fotbalu a finanční podpoře. Pro řešení v práci identifikovaných problémů je navrženo několik doporučení. Řešením prvního problému je projekt partnerských klubů, který poskytuje kvalitní tréninkový proces velkému počtu talentů. Dalším řešením je vzdělávací program pod záštitou Fotbalové asociace České republiky pro trenéry v regionálních klubech. Prostřednictvím těchto vzdělávacích programů nebudou kvalitní trenéři a tréninkový proces pouze v dominantním krajském klubu, a provázanost celého systému se tak výrazně zvýší. Na tato řešení navazuje předloha pro pravidla finanční podpory pro rok 2024. Díky prezentovaným změnám dojde k ušetření významné části finančních prostředků, pomocí kterých mohou být financována výše zmíněná řešení. Změnou v přerozdělování finanční podpory dojde také ke snížení velkého nepoměru podpory mezi dominantní krajské kluby a menší regionální kluby. Spolupráce jednotlivých klubů s Fotbalovou asociací České republiky na výše zmíněných doporučeních povede k pozitivním dopadům na celé fotbalové prostředí v České republice.

## KLÍČOVÁ SLOVA

Talent, talent management, age management, fotbal, proces řízení talentů

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## SUMMARY

### 1. Main objective:

The aim of the thesis is to examine talent management and age management practices in the football environment in the Czech Republic and to provide recommendations for effective talent management in different age groups.

### 2. Research methods:

The theoretical and methodological consists of a literature review that focuses on talent, talent and age management and trends in these areas. The literature search is followed by the analytical part of the thesis, which characterizes the Football Association of the Czech Republic and the club SK Slavia Prague. This characterisation is followed by an assessment of the current situation in both entities. The assessment of the situation is supported by qualitative research in the form of in-depth semi-structured interviews with the leaders of both entities. This part of the thesis is supported by quantitative research in the form of a questionnaire survey for players of the Regional Football Academy of the Moravian-Silesian Region. After evaluating the current situation and comparing the opinions and knowledge of all subjects, the thesis develops concrete suggestions for the development of talented football players in the Czech Republic.

### 3. Result of research:

Three main issues related to talent development emerged from the research results. The quality of coaches and the coaching process is only provided to a small group of players. The second problem is the poor continuity and coherence of the system. The most fundamental problem is the misallocation of financial support among the individual clubs in the Czech Republic. As the outcome of the thesis, recommendations are proposed to address the identified problems.

### 4. Conclusions and recommendation:

The development of talented footballers in the Czech Republic is receiving more and more attention and effort. There has been a significant shift over the last decade, both in the perception of the clubs and the association, and in terms of financial support directed towards youth football. Several recommendations are proposed to address the issues identified in this paper. The solution to the first problem is the project of partner clubs, which provides a high-quality training process to a large number of talents. Another solution is an educational program under the auspices of the Football Association of the Czech Republic for coaches in regional clubs. Through these educational programmes, quality coaches and the training process will not only be in the dominant regional club, and the interconnectedness of the entire system will thus be significantly increased. These solutions are followed by the draft for financial support rules for the year 2024. Thanks to the presented changes, a significant part of the funds will be saved, with the help of which the proposed solutions can be financed. The change in the redistribution of financial support will also reduce the large disparity of support between dominant regional clubs and smaller regional clubs. The cooperation of individual clubs with the Football Association of the Czech Republic on these recommendations will lead to positive effects on the entire football environment in the Czech Republic.

## KEYWORDS

Talent, talent management, age management, football, talent management process

## JEL CLASSIFICATION

M12 Personnel Management

J24 Human Capital

J14 Economics of the Elderly

Vysoká škola ekonomie a managementu  
Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Lukáš Provod
Studijní program:	Ekonomika a management (Ing.)
Studijní skupina:	PEMMA04
Název DP:	Talent a age management ve sportovním prostředí
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	1 Úvod 2 Teoreticko-metodologická část 2.1 Talent management 2.2 Proces talent managementu 2.3 Age management 2.4 Trendy v oblasti talent a age managementu 2.5 Metodika práce 3 Analytická část 3.1 Představení vybrané organizace 3.2 Zhodnocení talent a age managementu ve vybrané organizaci 3.3 Návrh doporučení 4 Závěr
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<ul style="list-style-type: none"><li>• COLLINGS, G., SCULLION, H., CALIGIURI, P. <i>Global talent management</i>. New York: Routledge, 2019. ISBN 978-1-315-20017-0.</li><li>• MOON, S. D. et al. <i>Rozvíjení talentu: zažehněte svůj neomezený potenciál</i>. Praha: Dobrovský, 2019. ISBN 978-80-7390-838-6.</li><li>• PLAMÍNEK, J. <i>Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu</i>. Praha: Grada, 2018. ISBN 978-80-271-0629-5.</li><li>• URBANCOVÁ, H. <i>Age management: praktické využití a přínosy</i>. Praha: Wolters Kluwer, 2017. ISBN 978-80-7552-772-1.</li></ul>
Harmonogram:	<ul style="list-style-type: none"><li>• Zpracování cílů a metodiky do 5. 12. 2022</li><li>• Zpracování teoretické části do 12. 2. 2023</li><li>• Zpracování výsledků do 31. 3. 2023</li><li>• Finální verze do 1. 5. 2023</li></ul>
Vedoucí práce:	doc. Ing. Martina Fejfarová, Ph.D.

prof. Ing. Milan Žák, CSc.  
rektor

V Praze dne 22. 11. 2022

Prof. Ing.  
Milan  
Žák CSc.

Digitálně podepsal Prof. Ing. Milan Žák CSc.  
DN: cn=Prof. Ing. Milan Žák CSc., c=CZ, o=Vysoká škola ekonomie a managementu, a.s., givenName=Milan, sn=Žák, serialNumber=ICA-10393535  
Datum: 2022.11.22 22:32:00 +01'00'

# Obsah

1	Úvod.....	1
2	Teoreticko-metodologická část práce .....	3
2.1	Talent management .....	3
2.1.1	Talent .....	5
2.1.2	Strategie talent managementu.....	8
2.1.3	Přínosy a limity talent managementu .....	12
2.2	Proces talent managementu .....	14
2.2.1	Získávání talentů.....	16
2.2.2	Rozvoj talentů.....	18
2.2.3	Udržení talentů .....	19
2.3	Age management .....	20
2.3.1	Vznik a vývoj age managementu .....	22
2.3.2	Work Ability Index .....	23
2.3.3	Úrovně a pilíře age managementu .....	25
2.3.4	Přínosy a cíle age managementu.....	26
2.4	Trendy v oblasti talent a age managementu .....	28
2.5	Metodika .....	29
2.5.1	Kvalitativní výzkum.....	30
2.5.2	Kvantitativní výzkum.....	31
3	Analytická část práce .....	33
3.1	Představení vybrané organizace.....	33
3.1.1	Fotbalová asociace České republiky .....	33
3.1.2	SK Slavia Praha .....	35
3.2	Zhodnocení talent a age managementu ve vybrané organizaci.....	37
3.2.1	Projekt Regionálních fotbalových akademií.....	37
3.2.2	Hlubkový rozhovor s vedoucím projektu Regionálních fotbalových akademií .....	42
3.2.3	Dotazníkové šetření pro hráče RFA Moravskoslezského kraje .....	44
3.2.4	Talent a age management v klubu SK Slavia Praha .....	45
3.2.5	Hlubkový rozhovor s vedoucím mládeže SK Slavia Praha .....	47
3.2.6	Shrnutí poznatků z jednotlivých výzkumů .....	50
3.3	Návrh doporučení .....	51
3.3.1	Doporučení pro jednotlivé fáze rozvoje .....	52
3.3.2	Financování .....	53
	Závěr .....	56
	Literatura	
	Seznam příloh	
	Přílohy	

## **Seznam použitých zkratk**

ČSF	Český svaz fotbalu
ČSFR	Česká a Slovenská Federativní Republika
EU	Evropská unie
FAČR	Fotbalová asociace České republiky
FIFA	Mezinárodní federace fotbalových asociací
HR	Human resources, lidské zdroje
OSN	Organizace spojených národů
RFA	Regionální fotbalová akademie
UEFA	Unie evropských fotbalových asociací
WAI	Work Ability Index, index pracovní schopnosti

## **Seznam tabulek**

Tabulka 1 Rozdělení kategorií WAI.....	24
Tabulka 2 Náklady na vybavení RFA .....	40
Tabulka 3 Návrh finanční podpory 2024.....	53



## Seznam grafů

Graf 1 Struktura tréninkové jednotky .....	38
Graf 2 Náklady dle akademií 2016–2019 .....	40
Graf 3 Druhy nákladů RFA 2016–2019 .....	41
Graf 4 Náklady FAČR na RFA v roce 2018.....	41
Graf 5 Druhy klubů .....	VII
Graf 6 Porovnání podmínek.....	VII
Graf 7 Porovnání fotbalové kvality .....	VIII
Graf 8 Problém se začleněním .....	VIII
Graf 9 Kvalita tréninků .....	VIII
Graf 10 Náročnost tréninků .....	IX
Graf 11 Možnosti návštěvy fyzioterapeuta.....	IX
Graf 12 Doporučení RFA .....	X
Graf 13 Největší přínos RFA .....	X

## Seznam obrázků

Obrázek 1 Provázanost řízení talentů a strategie .....	8
Obrázek 2 Vztah mezi talent poolem a strategií organizace.....	12
Obrázek 3 Zabezpečení přílivu a zásobárny talentů.....	14
Obrázek 4 Proces řízení talentů.....	15
Obrázek 5 Proces získávání talentů.....	17
Obrázek 6 Logo SK Slavia Praha.....	36
Obrázek 7 Logo společnosti CITIC Europe Holdings .....	36
Obrázek 8 Mapa RFA.....	37
Obrázek 9 Organizační struktura jednotlivých akademií .....	39
Obrázek 10 Organizační struktura mládeže SK Slavia Praha.....	46

# 1 Úvod

Oblastem řízení talentů a age managementu se v posledních letech věnuje značná pozornost, a to především z důvodu rostoucí snahy organizací přilákat, rozvíjet a udržet si ty nejlepší zaměstnance a zároveň zajistit různorodost a vyváženost pracovní síly. V kontextu stárnoucí pracovní síly a konkurenčního trhu práce jsou postupy řízení talentů a age managementu nezbytné pro to, aby organizace zůstaly konkurenceschopné a udržitelné. Řízení talentů a age management jsou důležitými oblastmi také pro sportovní organizace. Ve světě profesionálního fotbalu jsou tyto oblasti managementu rozhodujícími faktory, které určují úspěch klubu. Fotbal je jedním z nejoblíbenějších sportů na světě a generuje každoročně miliardové příjmy. S rostoucí globalizací a komercializací musí fotbalové kluby na přilákání a udržení špičkových talentů z celého světa vynakládat stále větší množství peněz. Efektivní řízení talentů nespočívá pouze v přilákání a udržení špičkových talentů, ale také v rozvoji zdrojů talentů, které mohou dlouhodobě přispívat k úspěchu klubu. Fotbalové kluby musí dále najít rovnováhu mezi rozvojem mladých talentů a potřebou vyhrávat zápasy. To zahrnuje identifikaci mladých hráčů s vysokým potenciálem, poskytování správných tréninkových a rozvojových příležitostí a dlouhodobou péči o jejich talent. Zároveň musí fotbalové kluby zvládat i stárnutí pracovní síly a zajistit, aby hráči blížící se odchodu do důchodu byli efektivně řízeni a aby jejich zkušenosti a znalosti byly předávány mladším hráčům. Kromě toho do klubů nastupují mladší generace hráčů s odlišnými očekáváními a preferencemi, což vyžaduje, aby kluby přizpůsobily své postupy řízení talentů a zůstaly pro nové talenty atraktivní. Globální povaha fotbalu navíc znamená, že kluby musí řídit různorodou pracovní sílu hráčů z různých kultur a prostředí. To přináší jedinečné výzvy související s komunikací, týmovou prací a vedením, které je třeba řešit pomocí efektivních postupů řízení talentů a věku.

Význam řízení talentů a věku v profesionálním fotbale je čím dál, tím větší. Fotbalové kluby si musí vytvořit komplexní představu o klíčových výzvách a příležitostech spojených s těmito postupy, aby zůstaly konkurenceschopné a dlouhodobě úspěšné. Cílem této práce je proto prozkoumat výzvy a příležitosti spojené s postupy řízení talentů a age managementu v kontextu profesionálního fotbalu. Práce poskytuje komplexní porozumění praktikám řízení talentů a age managementu ve fotbalovém prostředí v České republice a zkoumá klíčové výzvy a příležitosti spojené s těmito praktikami. Diplomová práce rovněž poskytuje doporučení pro fotbalové kluby, jak efektivně řídit talenty v různých věkových skupinách, a zajistit tak konkurenceschopnost a prosperitu v dlouhodobém horizontu.

Cílem diplomové práce je zhodnotit talent management a age management ve fotbalovém prostředí v České republice a navrhnout doporučení pro efektivní řízení talentů v různých věkových skupinách. V roce 2015 vznikl projekt Regionálních fotbalových akademií. Jde o iniciativu fotbalové asociace pro rozvoj těch nejlepších hráčů ve věku 14 a 15 let. Asociace zřídila v každém kraji regionální akademii, kam se každý týden sjedou ti nejlepší hráči z kraje, kterým je zajištěn stoprocentní servis, od tréninků a ubytování až po stravu. Následně se vrací do svých klubů, kde o víkendu odehrají zápasy. Tento přístup je porovnán s přístupem klubu, v němž tento typ akademie není, a mládežníci jsou tak v normálním režimu. V tomto klubovém přístupu jsou hráči vychováni již od útlého věku a cílem je, aby prošli celým rozvojovým procesem od přípravek až po A – tým.

Diplomová práce je zpracována s využitím několika metod. První část práce zahrnuje systematický přehled literatury o řízení talentů a postupech age managementu. Ve druhé části práce jsou srovnány dva zmiňované přístupy k práci s fotbalovými talenty. Porovnání je podpořeno o kvalitativní výzkum vedený formou hloubkových polostrukturovaných rozhovorů. Účastníky rozhovorů jsou ředitel projektu Regionálních fotbalových akademií a šéftrenér mládeže ve vybraném klubu. Cílem rozhovorů je prozkoumat jejich zkušenosti a pohledy na

postupy řízení talentů a age managementu. Rozhovory jsou podpořeny o kvantitativní výzkum formou dotazníkového šetření pro hráče Regionální fotbalové akademie Moravskoslezského kraje. Názory těchto subjektů doplňují obrázek o problematice talent a age managementu ve fotbalovém prostředí.

Práce je rozdělena na část teoreticko-metodologickou a část analytickou. První část obsahuje úvod do tématu a vymezení základních pojmů, jako je talent, řízení talentů či válka o talenty. V teoretické části jsou dále detailně rozpracována témata talent managementu a age managementu. Teoretická část je zakončena nejnovějšími trendy v těchto oblastech managementu. Následuje popis metodiky a výzkumů využitých pro vypracování praktické části. V analytické části práce jsou nejdříve charakterizovány vybrané organizace. Popsána je Fotbalová asociace České republiky jakožto iniciátor projektu Regionálních fotbalových akademií a fotbalový klub SK Slavia Praha. Po představení vybraných organizací následuje v práci zhodnocení aktuálního stavu talent a age managementu ve vybraných organizacích. V této části práce dochází k charakteristice jednotlivých přístupů a vyhodnocení jejich výhod a nevýhod. Následuje shrnutí poznatků z uskutečněných výzkumů a porovnání jednotlivých názorů.

## 2 Teoreticko-metodologická část práce

V této části diplomové práce jde o vymezení teoretických východisek, která budou následně využita při zpracovávání praktické části práce. Vymezení teoretických pojmů a vybraných oblastí je stěžejní ke správnému pochopení problematiky a plynulému navázání v praktické části. Dále je popsána metodika, která byla využita pro výzkumnou fázi praktické části práce. První část práce je rozdělena na čtyři kapitoly, jež se vedle metodiky věnují oblastem talent managementu, age managementu a trendům v těchto odvětvích. Zmiňované kapitoly jsou literární rešerší, která je složena z internetových zdrojů, monografií, odborných článků či knih, a to jak z českých, tak zahraničních zdrojů.

### 2.1 Talent management

V této části práce jsou vymezeny základní pojmy. Ačkoli se může zdát, že pojmy jako talent, talent management či válka o talenty není potřeba vysvětlovat, jedná se o základní stavební kameny této tematiky. K definicím v této oblasti existují různé přístupy a perspektivy, které se často liší, a ke správnému pochopení práce je přínosné si pojmy správně charakterizovat.

Podle McDonnella a Wiblen (2020, s. 20) doposud nebylo dosaženo shody v tom, co si pod pojmem **talent management** představit. Akademiky byly navrhovány různé definice, které pak určovaly a určují způsob, jakým byl a stále je talent management zkoumán. Jedním z hlavních problémů spojených s návrhy, jak by organizace mohly a měly definovat řízení talentů, jsou otázky, kdo (jednotlivci a skupiny jednotlivců) a co (zásady, postupy) je spojeno s řízením talentů. Bez ohledu na akademické názory a vzhledem k tomu, že významy se mohou lišit, i když se používají podobné termíny, je nezbytné, aby se výzkumníci konkrétně ptali na to, co pojem talent management znamená a jak o něm různé zainteresované strany přemýšlejí; jak jej formulují v kontextu svých každodenních činností, interakcí a strategických operací. Možná ještě problematičtější je, že organizace se sice často prezentují jako organizace, které vyčleňují značné množství času a zdrojů na řízení talentů, ale obvykle tak činí bez pracovní definice toho, co pro ně řízení talentů znamená.

Talent management lze vnímat z různých úhlů pohledu, jak se ukazuje u následujících autorů. McDonnell a Wiblen (2020, s. 22) uvádí hned několik definic talent managementu:

- řízení talentů obvykle zahrnuje identifikaci, hodnocení, rozmisťování a udržení vysoce výkonných zaměstnanců. Jedná se o odlišnou podnikatelskou činnost, protože vyžaduje větší zaměření na zaměstnance a pozice, které mají největší dopad na podnikatelskou strategii;
- řízení talentů se zabývá rozvojem strategie, identifikací nedostatku talentů, plánováním nástupnictví a náborem, výběrem, vzděláváním, motivací a udržením talentovaných zaměstnanců prostřednictvím různých iniciativ;
- řízení talentů není jen o najímání těch nejlepších, nýbrž se zabývá řízením talentů prostřednictvím výběru, naboru, rozvoje a odměňování;
- řízení talentů je zaměřeno na systémové získávání, identifikaci, rozvoj, zapojení a rozmisťování vysoce výkonných zaměstnanců s vysokým potenciálem pro obsazení klíčových pozic, které mají významný vliv na udržení konkurenční výhody organizace.

Dle McDonnella a Wiblen (2020, s. 23) došlo v posledních dvou desetiletích k výraznému nárůstu koncepčních rámců a kategorií řízení talentů. Lewis a Heckman (2006) předložili první základní, avšak velmi kritický přehled řízení talentů.

V rámci svého výzkumu navrhli tři odlišné perspektivy, které předpokládají talent management jako:

- soubor postupů v oblasti lidských zdrojů;
- soubor postupů, které se zaměřují na talent pool;
- postupy zaměřující se na řízení lidí.

Podle Urbancové et al. (2016, s. 38) je talent management důležitý proces, na jehož základě je možné zajistit, aby měla organizace pracovníky v souladu s budoucími obchodními požadavky, v požadované kvalitě a v žádoucím množství. Urbancová et al. (2016, s. 38) uvádí šest základních perspektiv. První je pohled **procesní**, který poukazuje na postupy důležité pro efektivitu pracovní síly uvnitř organizace. Autoři navazují perspektivou **kulturní**, kde se jedná o celkový způsob uvažování a víru, že pro úspěch organizace a naplnění cílů je talent potřebný. **Konkurenční** perspektiva se zabývá nacházením talentů a zjišťováním jejich potřeb a následném uspokojování těchto potřeb a požadavků. V případě, že organizace nedělá vše pro to, aby si talenty udržela, mohou odejít ke konkurenci. **Rozvojová** perspektiva je čtvrtým pohledem a jejím úkolem je co nejrychlejší rozvoj pracovníků s vysokým potenciálem. **Plánovací** perspektiva je podle Urbancové et al. (2016) součástí práce s lidskými zdroji a jedná se o to, aby měla organizace talentované pracovníky ve správný čas na správném místě a ve správném počtu. Poslední perspektivou je **řízení změny**, u které je talent management vnímán jako nosný prvek a iniciativa vedoucí ke změně v organizaci.

Urbancová (2016, s. 40) popisuje dva základní přístupy k talent managementu. Těmito přístupy jsou **užší** a **širší** přístup. V prvně zmiňovaném přístupu se organizace zaměřuje na zaměstnance s vysokým potenciálem či pracovníky na klíčových pozicích. Nejčastěji se jedná o pozice, které obsazují specialisté, nebo manažerské pozice. V širším pojetí jde o filozofii celé organizace. Toto pojetí bere v potaz, že každý z pracovníků má určitý talent, a důležité je, aby ho nadřizený pracovník dokázal objevit, rozvíjet a vhodně využít.

Armstrong a Taylor (2015, s. 316) definují **řízení talentů** jako proces, který zajišťuje, aby organizace měla talentované pracovníky, které potřebuje k dosažení svých cílů. Talent management podle nich zahrnuje strategické usměrňování pohybu talentovaných pracovníků v rámci organizace, a to podporou a udržováním přísunu talentovaných jedinců. Termín řízení talentů může být jednoduše záměnou pro plánování nástupnictví nebo rozvoj manažerských schopností, avšak takový přístup nepřináší k těmto již známým procesům nic nového kromě označení, které poutá pozornost. Adekvátnější je považovat řízení talentů za složitější a integrovaný soubor aktivit, které mají za cíl vytvořit v organizaci zdroj talentů. Talent je totiž klíčovým zdrojem pro úspěšnost organizace.

Armstrong a Taylor (2015, s. 316), podobně jako McDonnell a Wiblen (2020), specifikují tři různé pohledy týkající se problematiky řízení talentů:

- řízení talentů, řízení lidských zdrojů či rozvoj lidských zdrojů se téměř neliší. Ve všech případech jde o to, mít ve správný čas na správném místě správné lidi a zvládnout příjem a rozvoj těch, kteří jsou v organizaci potřební;
- řízení talentů představuje integrovaný rozvoj lidských zdrojů s cílem vybrat a rozvíjet talentovanou část pracovní síly organizace;
- řízení talentů se soustřeďuje na cílený rozvoj schopností organizace pomocí řízení toku talentů uvnitř organizace. Zaměřuje se více na příjem talentů než na zásobárnu talentů, což má úzkou souvislost s plánováním nástupnictví a řízením lidských zdrojů.

Co se týče otázky cílové skupiny talentů, existují různé pohledy na to, kdo by měl být součástí řízení talentů. Armstrong a Taylor (2015, s. 318) specifikují tři hlavní perspektivy:

- výjimeční lidé – klíčové osoby s nadstandardním výkonem či potenciálem nezávisle na jejich funkci;

- výjimečné funkce – správní lidé vykonávající pro organizaci strategicky důležité funkce;
- všichni lidé – kdokoli uvnitř organizace je považován za jedince s určitým talentem a na základě toho dostává vhodné příležitosti.

Armstrong a Taylor (2015) na toto konto dodávají, že většina organizací volí mezi prvním nebo druhým přístupem či jejich kombinací. Mnoho společností se soustředí na elitní skupiny. Například Microsoft UK se zaměřuje na svůj „A seznam“, tedy deset procent nejlepších pracovníků bez ohledu na jejich pozici a úroveň. Na druhou stranu, společnost Six Continents se soustřeďuje na liniové manažery a jedince s velkým potenciálem, kteří by mohli být budoucími vedoucími pracovníky. Hlavní výzvou pro personalisty je pomoci každému v organizaci navyšovat jeho výkon. Pro dosažení budoucích úspěchů je důležité zaměřit se na jedinečný talent každého pracovníka a najít způsob, jak ho transformovat na výkon trvalý. Pohledy a přístupy k řízení talent managementu se mohou v jednotlivých organizacích lišit. U většiny autorů však panuje shoda, že řízení talentů může být významným prvkem v konkurenčním boji a v budoucnosti bude pro každou organizaci nezbytností.

### 2.1.1 Talent

Urbancová et al. (2016, s. 36) definují **talent** jako zaměstnance, který využívá svůj vysoký potenciál pro naplnění cílů a navýšení výkonnosti organizace. Dále uvádí, že talentovaný zaměstnanec je schopen neustále dosahovat výkonu nad standardem. Věk není pro talent omezením. Hlavními posuzovanými kritérii jsou respekt, výkonnost, a především budoucí perspektiva navyšování této výkonnosti.

Dle Armstronga a Taylora (2015, s. 317) je talent nutností k tomu, aby jedinec mohl dosáhnout úspěchu na svém pracovním místě či v pracovní roli. Talentovaní lidé umějí prosazovat změny a jsou nadějí pro budoucí rozvoj. Řízení talentů se snaží tyto jedince rozpoznat, získat a následně je správně využít, udržet a napomoci jim k rozvoji.

Collings et al. (2018, s. 36) uvádí, že talent je často chápán jako výjimečná nebo zvláštní vlastnost zaměstnanců. Je to souhrn schopností člověka – jeho vnitřní nadání, dovednosti, znalosti, zkušenosti, inteligence, úsudek, postoje, charakter a zápal. Dále zahrnuje schopnost učit se a rozvíjet se. Autoři zdůrazňují důležitost rozlišovat mezi touto směsicí pojmů, protože by mohly manažery svést na scestí. Pravdou je, že neexistuje jediný způsob, jak popsat talent jako charakteristiku lidí. Collings et al. (2018) uvádí čtyři hlavní přístupy, jak podstatu talentu chápat:

- talent jako přirozená schopnost;
- talent jako mistrovství;
- talent jako postoj/motivace;
- talent závislý na prostředí.

Zdá se, že většina vědců z akademické oblasti a odborníků z personální praxe je přesvědčená, že talent je vrozený. Talent je označován jako vlastnictví a využívání výjimečných přirozených schopností neboli vloh, alespoň v jedné oblasti, a to v míře, která danou osobu řadí alespoň mezi 10 % nejlepších vrstevníků. **Talent jako přirozená schopnost** je chápán jako netréované schopnosti jedince, s nimiž se člověk narodí a které ho odlišují od ostatních. Jejich přítomnost lze tedy určit pouze na základě mezilidského srovnávání. Nadání bývá spojováno s inteligencí, čímž se inteligence stává důležitou složkou talentu. Ve skutečnosti je běžnou praxí posuzovat inteligenci při přijímání zaměstnanců, při rozhodování o povýšení a při rozvoji vedoucích pracovníků, a to pravděpodobně proto, že obecná inteligence je považována za nejplatnější předpoklad budoucího pracovního výkonu. Collings et al. (2018) tvrdí, že za talenty jsou

obvykle považování lidé s určitou kombinací inteligence, osobnosti a motivace. Tato konceptualizace talentů by tedy vedla k diferenciaci pracovní síly na základě identifikace vrozených talentů a k zaměření se na získávání, výběr a udržení zaměstnanců s přirozenými schopnostmi.

V kontrastu s přístupem přirozených schopností jsou koncepce talentu, které zdůrazňují elitní výkon prostřednictvím záměrného tréninku. Perspektiva **talentu jako mistrovství** poukazuje na to, že přirozený talent je přeceňován, protože výjimečný výkon závisí do značné míry na výjimečném úsilí. Expertního výkonu se vždy dosahuje prostřednictvím promyšleného, náročného a motivovaného cvičení. Toto cvičení se musí zaměřovat na zlepšení výkonu, musí docházet k neustálé zpětné vazbě a opravám chyb. Jedinečné a vrozené schopnosti mají dle tohoto přístupu na výkonnost jednotlivých superhvězd malý, až zanedbatelný vliv. Dokonce i údajně zděděné schopnosti jako IQ a další míry chytrosti se výrazně a neustále zlepšují, pokud lidé tvrdě pracují, mají správné vedení a věří, že se budou zlepšovat. Přesto se v organizacích zřídka rozlišuje mezi vrozenými a naučenými schopnostmi, což představuje pragmatictější přístup k řízení talentů. Rozvíjející se postoj vychází z předpokladu, že všichni lidé mají nejen schopnost přizpůsobovat se, měnit se a růst, ale také vnitřní potřebu a motivaci to dělat.

Collings et al. (2018, s. 39) tvrdí, že talent může být brán také jako **postoj** a znamená úspěšné dokončení činnosti, kterou by jiní opustili nebo vůbec nezačali. Jedinec je talentovaný v něčem, v čem vytrvá. Talent lze popsat jako vnitřní **motivaci**, která bude člověka pohánět k tomu, aby dělal maximum, a která usměrňuje soustředění, pozornost a odhodlání. Ačkoli motivace není v dosud probíraných teoriích dostatečně prozkoumána, je považována za důležitý prvek pro rozvoj elitních výkonů, protože ovlivňuje ochotu lidí věnovat se záměrně určitému cvičení. Talent spočívá v motivaci, kterou má člověk k tomu, aby investoval energii do něčeho, co má rád a co považuje za důležité. K tomuto tématu uvádí Plamínek (2018, s. 88) rozdíl mezi motivací a stimulací. Motiv definuje jako podnět vycházející z nitra člověka. Naopak stimul přichází z prostředí vnějšího. Stimulace je prostým jevem, kdy člověk dostává peníze, jídlo či jinou požadovanou hodnotu a díky tomu vykonává to, co je od něj vyžadováno. Zásadní nevýhoda stimulace je, že v případě, že se s ní přestane, zastaví se i výkon člověka. Naopak motivace nabízí naději, že člověk bude ve výkonu pokračovat i bez vnějších stimulů.

Dle Collingse et al. (2018, s. 40) se většina vědců i odborníků z praxe shoduje na tom, že kontext má neuvěřitelný vliv na definici talentu, kterou organizace přijímá, což znamená, že význam talentu je spíše relativní než absolutní. Konceptualizace talentu se liší v závislosti na organizačním **prostředí** – například odvětví, sektoru, trhu práce, kultuře, typu práce a zúčastněných stranách. Lze si všimnout, že pracovní prostředí významně ovlivňuje postupy identifikace talentů, které organizace zavede, a to tak, že je bude spíše používat pro ty jedince, kteří odpovídají definici talentů dané organizace. Stručně řečeno, identifikaci talentů lze považovat za selektivní a ze své podstaty subjektivní. Systém, ve kterém člověk pracuje, je rozhodující, protože lidé mohou podávat vyšší nebo nižší výkony v závislosti na svém bezprostředním okolí.

Kravčáková et al. (2015, s. 434) popisují dvě roviny, jak se na **talent** dá nahlížet. Tou první je označení výjimečně schopného zaměstnance s vysokým potenciálem, který má značný vliv na výkon celé organizace, kdy se jedná pouze o klíčové jedince směřující do vysokých nebo vrcholových funkcí. Tento pohled na talent převládá v České republice. Druhým pohledem je, že talentem může být kdokoli, kdo může jakoukoli měrou přispět k naplňování cílů organizace. Řízení talentů by se nemělo zaměřovat jen na několik vyvolených jednotlivců. Míra, jakou talentovaný jedinec přispěje k plnění úkolů organizace, závisí také na míře pozornosti, kterou organizace bude věnovat rozvoji jeho talentu. Kravčáková et al. (2015, s. 434) dále zdůrazňují, že každá organizace by měla mít jasně stanovený pojem talentu. Při určování talentu je nutné zvážit několik aspektů, včetně hodnocení aktuálního výkonu, výstupů a výsledků.



Mnoho definic také zahrnuje měření potenciálu. Jedna z nejběžnějších definic talentu popisuje talentovaného jedince jako osobu, která vykazuje vysoký výkon a má vysoký potenciál.

Collings et al. (2018) se u otázky, kdo by měl být v organizaci považován za talent, shodují s tvrzením Kravčákové et al. (2015), že existují dva přístupy. Za talent se dají považovat všichni zaměstnanci, kteří přinášejí jakoukoli hodnotu, nebo jen vyvolení pracovníci s vysokou výkonností. Collings et al. (2018, s. 42) poukazují na fakt, že úspěch organizace vychází ze zachycení hodnoty **všech zaměstnanců**, nikoli jen několika superhvězd. Ačkoli tato úvaha může znít jako klišé, není důvod nepovažovat každého zaměstnance za talentovaného. Ve znalostních organizacích jsou lidé rozhodujícím aktivem pro generování zisku a úspěchu organizace. V dnešní době může ziskový růst zajistit především talent, nikoli technologie, továrny nebo kapitál. Vzhledem k tomu, že dnešní trh práce je navíc velmi dynamický a neustále se mění, předpovědi o konkrétních talentech potřebných v budoucnu by mohly být pouhým odhadem. Proto se zvažování různých forem talentů napříč pracovní silou považuje za rozumnější strategii než zaměření pouze na několik málo určitých druhů talentů. Druhý přístup se zaměřuje na ty, kteří přispívají neúměrným množstvím výkonu nebo vytvářejí neúměrnou hodnotu pro strategický úspěch firmy. Je založen na diferenciaci pracovní síly a vychází z předpokladu, že někteří lidé jsou cennější než ostatní, a proto si zaslouží přednostní zacházení. Proto se talent často označuje jako **elitní podskupina jednotlivců**, kteří mohou změnit výkonnost organizace, a to buď svým okamžitým přínosem, nebo v dlouhodobějším horizontu tím, že prokáží nejvyšší úroveň potenciálu. Tato elitní skupina je často označována jako zásobárna talentů organizace. V rámci tohoto přístupu se talent obvykle rovná vysoce výkonným pracovníkům, což znamená těm, kteří trvale vykazují vyšší výkonnost ve vztahu k ostatním.

Turner a Kalman (2015, s. 19) poukazují na rozdílné pojetí talent managementu ve dvacátém a jednadvacátém století. Tyto odlišnosti způsobuje řada faktorů, jako je například globalizace, strukturální změny organizací či demografie. Všechny tyto faktory přímo ovlivnily vývoj přístupů k talent managementu. Autoři také tvrdí, že v průběhu první **války o talenty** se objevil tzv. Talent 1.0, jehož cílem bylo plánování následnictví. Následoval Talent 2.0, který se soustředil na přilákání generálních manažerů a manažerů s vysokým postavením. U Talentu 3.0 se již organizace snažily oslovit jakékoli specialisty či pracovníky s vysokým potenciálem. Posledním stádiem je Talent 4.0, který je multikulturní, vícegenerační a charakterizuje se spojením mezi organizacemi.

Armstrong a Taylor (2015, s. 317) specifikují pět kroků, které musí každá organizace provést, chce-li být při této válce úspěšná:

- sestrojít atraktivní nabídku hodnot pro zaměstnance, která jistě přitáhne a osloví talentované lidi;
- přesunout se od zisku talentů prostřednictvím nápaditých reklam k jejich získávání založeném na dlouhodobé strategii;
- využít koučování, mentoringu a pracovních zkušeností k rozvoji potenciálu manažerů;
- rozšiřovat zásobu talentu investicemi do A hráčů, rozvojem B hráčů a rozhodným přístupem k C hráčům;
- sdílet názor, že výhoda oproti konkurenci vychází z toho, že má organizace na všech svých úrovních talentované pracovníky.

Pojem válka o talenty je v problematice řízení talentů velice důležitým aspektem. Armstrong a Taylor (2015, s. 317) uvádí, že hlavní propagátorem této metafory je společnost McKinsey & Company.

Jak je vidět, přístupy a definice talentu se u jednotlivých autorů liší. Organizace mohou za talenty vnímat všechny zaměstnance, nebo jen ty s výjimečnými schopnostmi. Přístup k talentovaným zaměstnancům bude v obou případech rozdílný. Autoři se však shodují, že nejdůležitější není přesná definice toho, co talent je, ale to, aby si každá organizace určila, co právě pro ni talent znamená a snažila se ho identifikovat a rozvíjet.

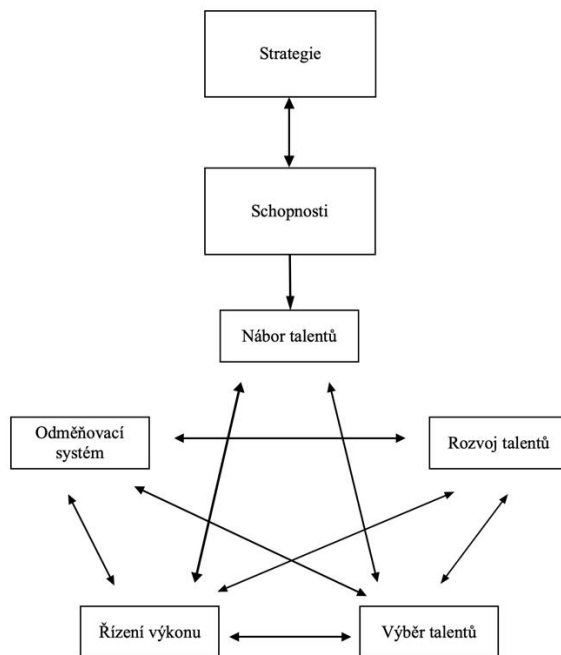
### 2.1.2 Strategie talent managementu

Lawler (2017, s. 16) popisuje situaci dnešního světa, ve kterém dochází k dramatickým změnám, které mění práci a organizace tak výrazně, že tradiční přístupy k řízení talentů jsou v nejlepším případě zastaralé. Tyto přístupy byly navrženy pro éru stability, předvídatelnosti, byrokratického řízení, tradičního finančního účetnictví, malého množství informačních technologií a pomalých změn. Dnes se nacházíme ve světě rychlých změn, rozmanitosti, vysokého strategického významu lidského kapitálu, globalizace a radikálního technologického pokroku. Ve většině korporací jsou dnes přítomny všechny tyto aspekty a mnohé z nich jsou dominantními tématy. Řízení talentů se musí změnit způsobem, který reaguje na to, jak se organizace, práce a zaměstnanci změnili a budou měnit. K tomu je zapotřebí používat jako vodítko šest principů talent managementu, které jsou rozebrány dále v této kapitole. Tyto principy musí být základem všech postupů a systémů řízení talentů, které organizace používá.

Řízení talentů má být dle Lawlera (2017, s. 16):

- kompatibilní se strategií organizace;
- založeno na dovednostech a kompetencích;
- zaměřeno na výkon organizace;
- agilní;
- segmentované a individualizované;
- založeno na datech.

Obrázek 1 Provázanost řízení talentů a strategie



Zdroj: Lawler (2017, s. 17), vlastní zpracování

Jak Lawler (2017, s. 17) znázorňuje na Obrázku 1, řízení talentů musí **vycházet ze strategie organizace** a schopností, které vyžaduje pro její efektivní realizaci. Každá strategie je tak

dobrá, jak dobrá je schopnost organizace ji realizovat; a její realizace je tak dobrá, jak dobrá je schopnost talentů ji provádět. Z tohoto důvodu si organizace musí být jistá, že požadavky na schopnosti, které jejich strategie vyžaduje, mohou být splněny s ohledem na způsob řízení talentů. Pokud je splnit nelze, je třeba strategii změnit.

Na Obrázku 1 lze vidět pět nejdůležitějších oblastí řízení talentů. Do jisté míry jsou na sobě nezávislé a v následujících kapitolách jsou rozpracovány samostatně. Přesto jsou v mnoha ohledech vzájemně provázané a musí do sebe zapadat. Proto jsou také na obrázku propojeny obousměrnými šipkami. Obousměrná šipka mezi strategií a schopnostmi jen potvrzuje důležitost tohoto vztahu při řízení talentů. Efektivní může být organizace pouze tehdy, když bude používat postupy řízení talentů, které odpovídají strategii organizace, zapadají do sebe a vytvářejí integrovaný systém řízení talentů. Skutečnost, že se talent stal klíčovým zdrojem mnoha korporací, vyžaduje, aby byl hlavním určujícím faktorem obchodních strategií většiny korporací a aby byl řízen způsobem, který podporuje realizaci strategie.

Urbancová et al. (2016, s. 52) uvádí, že vytvoření **strategie** je stěžejní pro správné fungování talent managementu. Stejně jako Lawler (2017) také Urbancová et al. vyzdvihují důležitost provázanosti vytvořené strategie s celopodnikovou strategií. Až následně je dle autorů možná tvorba a aplikace vybraných personálních aktivit, které jsou pro řízení talentů klíčové.

Tradiční organizace jsou postaveny na hierarchickém myšlení orientovaném na pracovní místa. Výsledkem je, že zacházení se zaměstnanci a jejich řízení závisí spíše na práci, kterou vykonávají, než na jejich výkonu, dovednostech, schopnostech a potřebách. V minulosti to v tradičních hierarchických byrokratických organizacích mohlo být obhajitelné, ale v dnešním světě práce to tak není a v budoucnu bude ještě méně. Řízení talentů musí být koncipováno tak, aby se zaměřovalo na potřeby, **dovednosti a kompetence jednotlivců**. Tím nejdůležitějším, co může systém řízení talentů v organizaci udělat, je zajistit, že organizace bude fungovat efektivně a bude připravena na dynamické prostředí. Znamená to zaměřit se na to, jaké dovednosti jednotlivci mají a jaké dovednosti mohou být potřebné k tomu, aby organizace byla efektivní a vyvíjela se agilním a strategicky vhodným způsobem. V organizaci založené na pracovních pozicích je způsob, jakým se s talenty zachází, určován především hierarchickým postavením, které zaujímají. To zahrnuje způsob a výši odměn zaměstnanců, metodu jejich výběru, školení, které realizují, jejich mobilitu, ale také například místo, kde parkují svá auta nebo kde pracují. V systému řízení talentů založeném na dovednostech a kompetencích se klíčové faktory, jako jsou odměňování, nábor a výběr, školení a rozvoj, místo, kde se kdo nachází, a způsob, jakým se s kým zachází, mění. Takový systém se zaměřuje na to, jaké dovednosti má jednatel ve vztahu k tomu, jaké dovednosti organizace potřebuje, aby byla efektivní. Zvláštní pozornost je ve finále třeba věnovat určení a rozvoji dovedností, které mají vliv na výkonnost organizace. Z těchto důvodů je velmi důležité, aby systém a postupy řízení talentů organizace byly založeny na dovednostech a kompetencích.

Systémy řízení talentů musí být v organizaci dle Lawlera (2017, s. 22) **zaměřeny na typ výkonu**, který organizace od svých talentů vyžaduje. Potřebné výkony se mohou lišit od vynikajícího výkonu jednotlivce až po vynikající úroveň výkonu skupiny, jednotky nebo celé organizace. Většina byrokratických systémů řízení talentů nezohledňuje komplexnost a důležitost různých typů organizačního výkonu. Obvykle slibují povýšení a zvýšení platu na základě zásluh a na základě služebního stáří. To často není správný přístup, zejména pokud jde o povyšování a vytváření systémů řízení talentů, které podporují efektivitu organizace. Tento přístup ignoruje nebo se nezaměřuje na kritické výkonové chování a motivátory rozvoje talentů, jež jsou potřebné k tomu, aby byla organizace efektivní. K vytvoření systémů řízení talentů správně zaměřených na výkon a rozvoj je zapotřebí strategická analýza typu výkonu, který organizace potřebuje od jednotlivců, skupin a organizace jako celku k realizaci své strategie. Poté následuje proces, který výsledky této analýzy využije k motivaci a rozvoji takových typů

chování, které organizace potřebuje na všech úrovních a ve všech segmentech pro svou efektivitu. Toto chování se pak musí stát klíčem k tomu, co je odměňováno, jak jsou přijímány talenty a jakým způsobem jsou rozvíjeny. Důležitým rysem každé organizace by mělo být přilákání a udržení vysoce výkonných jedinců s klíčovými dovednostmi. To přímo souvisí se skutečností, že v dnešním pracovním světě hraje individuální výkonnost klíčových pracovníků stále důležitější roli. Vzhledem k rostoucí složitosti práce mohou jednotlivci stále častěji představovat rozdíl mezi organizací, která je úspěšná a organizací, která pouze přežívá nebo dokonce selhává. U mnoha typů práce potřebují organizace v dnešní době lidi, kteří odvádějí práci na vyšší úrovni, než jakou odvádí jejich konkurenti. Toho lze dosáhnout pouze pomocí systémů řízení talentů, které se selektivně a strategicky zaměřují na výkonnost jednotlivců, týmů a organizace jako celku.

Rychlost změn v tom, co musí organizace dělat, jak rychle a dobře to musí dělat, se podle Lawlera (2017, s. 24) neustále zvyšuje. Nejlepším řešením, jak na tento fakt reagovat, je mít **agilní organizaci**. Agilita talentů vyžaduje systémy řízení talentů, které jsou schopny rychle a strategicky reagovat na neustále se měnící trh práce a podmínky obchodní strategie. Nejde o to, mít jeden nebo dva postupy agility; vyžaduje to souhrn postupů řízení, které organizacím umožňují přizpůsobovat druh, množství a chování talentů na základě neustálých a rychlých změn. Existuje celá řada typů a stupňů výkonnostních změn, které musí organizace v rychle se měnícím prostředí provádět. V důsledku toho neexistuje jediný přístup k vytvoření agilního systému řízení talentů, který by byl ideální pro všechny organizace. Organizace mohou dosáhnout dostatečné úrovně agility tím, že budou své zaměstnance neustále školit a rozvíjet. Nejlepší přístup organizace v oblasti změn závisí na charakteru jejího podnikání, podmínkách na trhu práce a na míře a druhu potřebných změn. Je zřejmé, že postupy v oblasti řízení talentů se musí řídit druhem změn a potřebami konkrétní organizace. Po jejich stanovení je třeba zavést takové systémy a postupy, aby byla organizace dostatečně agilní a mohla reagovat na své prostředí.

Procesy a postupy řízení talentů ve většině organizací se řídí standardizací a rovným přístupem, který je orientován na stejné zacházení s lidmi na podobných pozicích. Standardizace má být klíčem ke spravedlnosti a k dobrému řízení talentů. Stejnost představuje jeden z přístupů ke spravedlnosti, ale není to přístup jediný nebo nutně nejlepší. Alternativou ke stejnosti je definovat spravedlnost jako zacházení s jednotlivci tak, jak je třeba s nimi zacházet na základě jejich potřeb, schopností a výkonnosti a toho, co je potřeba k tomu, aby byla organizace efektivní. Na základě toho, co víme o budoucnosti organizací, práce a pracovníků, je zřejmé, že zacházet se všemi stejně pravděpodobně nebude nejlepší přístup ani z hlediska efektivity organizace, ani z hlediska preferencí jednotlivců. Lidé se liší a organizace se musí zaměřit na to, jak tyto rozdíly využít a přizpůsobit se jim s ohledem na potřeby jejich výkonnosti. S rostoucí rozmanitostí pracovní síly se myšlenka podobného nebo stejného zacházení, které je nejlepší pro všechny, okamžitě stává neplatnou. Co je dobré pro pětasedmdesátiletého člověka, nebude pravděpodobně stejně dobré pro pětadvacetiletého, i když mohou vykonávat relativně podobnou práci nebo pracovat ve stejné funkci. Stejně tak to, co může být nejlepším kariéřním modelem pro jedince s klíčovým souborem organizačních dovedností, nemusí být nejlepší pro jedince se souborem dovedností, které nejsou pro organizaci kritickým zdrojem konkurenční výhody. Totéž platí pro jedince s kompetencí, která je vzácná a žádaná, oproti jedinci s kompetencí, která je na trhu práce snadno dostupná. Standardizaci je třeba nahradit rozumným přístupem k **segmentaci a individualizaci**. Výzvou je vytvořit přístupy k odměňování, zabezpečení pracovních míst, rozvoji, výběru a dalším postupům řízení talentů, které budou právně obhajitelné a budou odpovídat rozmanitosti pracovní síly a rychle se měnícímu podnikatelskému prostředí, které dominuje dnešnímu světu práce.

Vzhledem k významu systémů řízení talentů v organizacích v současnosti a jejich většímu významu v budoucnosti je třeba, aby byly založeny na **důkazech a datech**, nikoli pouze na zdravém rozumu a zkušenostech. To platí v případě rozhodování o tom, jak by se mělo zacházet s jednotlivými talenty, pokud jde o jejich přijímání, zvyšování platů, pracovní zařazení a povyšování. Platí to také v případě zavádění programů a postupů pro talenty v organizaci. Vzhledem k rostoucímu významu talentů v organizacích je na čase překonat praxi spoléhání se na to, co se zdá správné a co dává smysl, a řídit talenty na základě evidencí a dat. Existuje obrovské množství existujících výzkumů, které zjišťují, co je pro efektivní řízení talentů důležité. Bohužel se tyto poznatky příliš často neberou při rozhodování v organizacích v úvahu. Manažeři a vedoucí pracovníci předpokládají, že při přijímání zaměstnanců a dalších rozhodnutích v oblasti řízení talentů je nejlepší řídit se zdravým rozumem a zkušenostmi. Příliš často se však mylí. Například na základě pohovorů s uchazeči o zaměstnání je mnoho manažerů přesvědčeno, že dokáží vybrat nejlepšího kandidáta. Výzkumy však ukazují, že náborová rozhodnutí založená na nestrukturovaných pohovorech jednoduše nepředpovídají následný výkon. Každá organizace si na základě vlastních interních dat může provést jejich analýzu, pomocí které si ověří své výběrové aktivity a další rozhodnutí v oblasti talent managementu.

Důležitým prvkem celého procesu je dle Urbancové et al. (2016, s. 52) podíl všech manažerů a následné určení jednotlivých rolí. Prvotní a nejdůležitější fází je identifikace talentů pracujících v organizaci či pracovníků, kteří projevují zájem zde pracovat. Právě u těchto pracovníků je povinností zajistit analýzu kompetencí a provést zhodnocení situace, kteří talenti v organizaci jsou a kteří jsou potřeba. Následně je třeba situaci vyhodnotit a prostřednictvím nových talentů odstranit vzniklý nesoulad. Klíčem ke správnému využití potenciálu stávajících pracovníků je pro každou organizaci jejich rozvoj. Velice důležité je starat se o své talenty tím způsobem, aby nechtěli organizaci i se svými znalostmi opustit. V každém případě, pokud by pracovníci svá místa z jakýchkoli důvodů opouštěli, je nutné postarat se o kontinuitu znalostí. Na konci celého procesu řízení talentů nesmí být zapomenuto na vyhodnocení a kontrolu.

Podle Urbancové et al. (2016, s. 52) má správná formulace strategie řízení talentů obsahovat tyto předpoklady:

- organizační kulturu podporující rozvoj talentů;
- propojení strategie řízení talentů se strategií celé organizace;
- zajištění podmínek pro vzdělávání a rozvoj talentů;
- seznámení a zapojení vysoce postavených pracovníků a jejich následnou aktivní podporu talent managementu v organizaci;
- nastavení standardů pro vyhodnocování chování a dovedností talentů;
- spolupráci s HR oddělením při náboru, hodnocení, vzdělávání a rozmisťování talentů;
- náležité vyhodnocování vlivu řízení talentů;
- nastavení performance managementu pro správnou zpětnou vazbu a vyhodnocování chování a dovedností talentů.

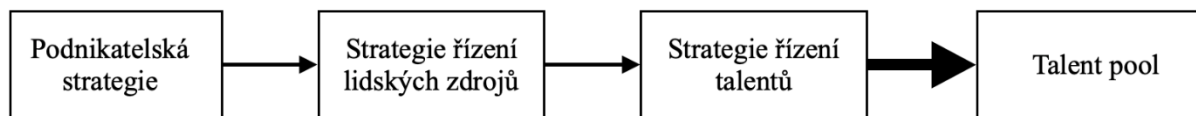
Armstrong a Taylor (2015, s. 321) uvádí, že **strategie řízení talentů** napomáhá sladit proces řízení talentů s celkovým cílem řízení talentů, kterým je uplatnit soubor postupů k získání a rozvoji talentů v co největší možné a nezbytné míře. Základem takové strategie je definice talentů z hlediska kompetencí a potenciálu, identifikace cílových skupin, na které se má řízení talentů zaměřit, a na určení budoucích potřeb talentů v organizaci. Cílem strategie je dle Armstronga a Taylora (2015, s. 321):

- navrhnout a zavést programy náboru zaměstnanců s cílem získat kvalitní lidi s přínosem pro organizaci, kteří v ní budou potřebnou dobu;
- navrhnout a zavést programy stabilizace a rozvoje talentů;

- navrhnout a zavést systém odměňování, který umožní talenty získat a udržet si je;
- rozvoj organizace jako „preferovaného zaměstnavatele“;
- rozvíjet pracovní pozice a vytvářet taková pracovní místa, která podpoří zájem zaměstnanců a kde mohou prokázat své schopnosti a být samostatní;
- nabízet talentům příležitosti ke kariérnímu růstu;
- nacházet ty zaměstnance, kteří vykazují vyšší výkony než ostatní. Tyto zaměstnance sledovat a oceňovat jejich úspěchy a snahu;
- uvážlivě pracovat s rezervou talentů tak, aby organizace měla vždy dostatek talentů, a mohla tak plánovat jejich nástupnictví ve vedení a na dalších pozicích.

Kravčáková et al. (2015, s. 437) souhlasí s výše zmíněnými autory a na Obrázku 2 poukazují na důležitost propojení strategie talent managementu s celopodnikovou strategií.

Obrázek 2 Vztah mezi talent poolem a strategií organizace



Zdroj: Kravčáková et al. (2015, s. 437), vlastní zpracování

Na Obrázku 2 je možné pozorovat vztah mezi talent poolem a podnikatelskou strategií. Prostřednictvím této strategie a také strategie řízení lidských zdrojů lze učinit důležitá rozhodnutí o tom, zda a jakým způsobem realizovat aktivity v oblasti talent managementu.

Autoři dále dodávají, že vytváření **strategie řízení talentů** je procesem, jehož výstupy vycházejí z podnikatelského plánu organizace, identifikují prvky, které jsou pro úspěch organizace a její specifické potřeby v oblasti lidských zdrojů rozhodující, a navrhují možnosti, jak tyto potřeby naplnit. Rámec pro vypracování strategie řízení talentů v organizaci by měl spočívat v provedení následujících procesních kroků:

- na počátku si organizace musí pro talent management vyčlenit zdroje; řízení talentů je pro organizaci přínosem tehdy, když dojde k nalezení přímé souvislosti mezi cíli a kompetencemi zaměstnanců, které jsou potřeba k naplnění těchto cílů;
- zjištění kompetencí a talentů stěžejních pro zajištění budoucnosti organizace; napomůže vymezit ty zaměstnance a oblasti, které se stanou konkurenční výhodou, přidanou hodnotou a zdrojem odlišení;
- audit a pečlivá kontrola procesů pro hodnocení výkonnosti a předvídání potenciálu zaměstnanců. Tento krok nám napomůže k nepřehlédnutí zaměstnance s vysokým potenciálem. Informace, které nám tyto kroky přinesou, jsou základním stavebním kamenem pro budoucí plánování. Důležitá je tedy jejich aktuálnost a spolehlivost;
- identifikace a kontrola procesů, které organizace používají k získávání, rozvoji a udržení talentů, pomůže do budoucna stanovit přesnější standardy kvality;
- důležitým krokem je vyhnout se byrokratizaci celého procesu – využívání nadbytečného množství nepotřebných formulářů.

Dobrá strategie řízení talentů je spolu s podporou tohoto přístupu ze strany vrcholového vedení základem pro jeho správné fungování v organizaci. Pouze na základě této strategie může organizace správně určit, jaké činnosti by v oblasti řízení talentů měla provádět.

### 2.1.3 Přínosy a limity talent managementu

Urbancová et al. (2016, s. 182) popisují, že talent management je potřebný pro růst organizace jako celku, dosahování obchodních cílů a také pro navyšování dovedností, schopností a znalostí

jednotlivých zaměstnanců. Z tohoto důvodu lze přínosy talent managementu rozdělit na ty pro zaměstnavatele a jejich zaměstnance.

Mezi hlavní přínosy talent managementu **pro zaměstnavatele** patří podle Urbancové et al. (2016, s. 183):

- talentovaní pracovníci – napomáhají k dosahování cílů organizace a naplnění strategie;
- snižování nákladů na fluktuaci a nábor nových zaměstnanců – organizace je atraktivní pro talentované pracovníky;
- organizace ví, kdo jsou její talenti, a je schopná si je udržet;
- efektivita v plánování nástupnictví;
- efektivnější využití potenciálu talentů, minimalizování ztrát z neobsazení klíčových pozic.

Ještě ze širšího pohledu nahlíží na přínosy talent managementu z pohledu zaměstnavatele Nawaz a Prathibha (2013, s. 3), kteří je rozdělují do tří oblastí. Těmito oblastmi jsou finanční stránka, budování značky a kompetence zaměstnanců:

- snižování odchodu talentovaných pracovníků;
- navýšení schopnosti organizace udržet si své zaměstnance;
- zachování klíčových kompetencí;
- navýšení angažovanosti pracovníků;
- prohloubení vztahu mezi pracovníky a cíli organizace;
- navýšení ziskovosti organizace a produktivity pracovníků;
- snížení nákladů na získání nových zaměstnanců;
- zkrácení doby nábora nových zaměstnanců;
- udržení konkurenceschopnosti organizace;
- navýšení atraktivity zaměstnavatele.

Motivace být atraktivním zaměstnavatelem a správné řízení talentů přináší **jednotlivým zaměstnancům** dle Urbancové et al. (2016, s. 184) tyto výhody:

- zaměstnanci mohou v takové organizaci očekávat dobré pracovní podmínky, kvalitní řízení, zdravé hodnoty a správně nastavený systém odměňování;
- organizace zaměstnancům zařídí vhodné příležitosti a podmínky k rozvoji, vzdělávacím a následnému kariéernímu růstu;
- zaměstnanci cítí, že si organizace váží jejich práce a jsou pro ni na prvním místě.

Jak bylo výše zmíněno, řízení talentů přináší celou řadu výhod nejen pro zaměstnavatele, ale také pro samotné zaměstnance. Tyto výhody se vztahují především k rozvoji, vzdělávacím programům, kariéernímu růstu a vytváření vztahu mezi danou organizací a jejími zaměstnanci.

V oblasti řízení talentů lze pozorovat také několik **limitů, omezení a rizik**. Urbancová et al. (2016, s. 184) citují ve své práci studii Deloitte (2008), ve které jsou popsány typické chyby, jichž se organizace při zavádění talent managementu dopouští:

- téměř 76 % organizací využívá postupů talent managementu pouze u vyšších manažerů s nadstandardním potenciálem. Jak již bylo zmíněno, správným postupem je v této problematice uvažovat napříč celou organizací a rozvíjet a vyhledávat všechny talenty;
- talent management se až u třetí čtvrtin firem odehrával pouze v personálním oddělení. Pro správné fungování řízení talentů je nutné zapojení všech oddělení včetně nejvyššího vedení;

- v 80 % organizací neexistuje speciální odměňovací systém určený pro talenty. Díky takovému systému by mohlo dojít k odlišení od konkurence a zvýšení atraktivity organizace pro talentované pracovníky.

Nejpodstatnější chybou je dle Urbancové et al. (2016, s. 185) to, že organizace nemají vytvořený a zavedený jednotný systém řízení talentů, který by braly v potaz a řídily se jím všechny zainteresované strany. Pokud budou mít organizace o jednotlivých limitech povědomí a následně se jim vyhnou, budou moci čerpat z převládajících pozitiv a přínosů talent managementu.

Mezi další úskalí lze podle Urbancové (2016, s. 186) zařadit:

- situace, kdy je talent management využíván pouze jako marketingový nástroj, pomocí něhož je podporována značka a image organizace, aniž by skutečně docházelo k implementaci procesů talent managementu;
- neschopnost talenty vyhledávat – efektivní identifikování talentů je velice složitý proces. Ne každý vedoucí pracovník je schopen tento proces vykonávat správně. Důležité je vzdělávání vedoucích pracovníků v oblastech, které se zabývají leadershipem, řízením lidských zdrojů či talent managementem;
- talent management jako statická aktivita – po implementaci talent managementu nedochází ke sledování, rozvoji, vyhodnocování a úpravě těchto procesů;
- nesprávná formulace kompetencí – nejasná či nedostatečná formulace kompetence talentů, na základě kterých jsou zařazeni do talent poolu;
- talent management je brán pouze jako součást prosté personální práce – k uplatnění talent managementu dochází v tomto případě pouze na operativní úrovni a chybí zakořenění v myšlení a kultuře organizace.

## 2.2 Proces talent managementu

Proces talent managementu lze podle Urbancové et al. (2016, s. 44) rozdělit na širokou škálu aktivit. Každá organizace přistupuje k tomuto procesu odlišným způsobem. Většina z nich však spojuje tento proces s náborem pracovníků, strategií nástupnictví či s celkovým přístupem od příchodu zaměstnanců až po jejich odchod.

Proces řízení talentů Armstrong a Taylor (2015, s. 319) popisují na Obrázku 3 více ze široka, a to jako sérii činností, které zahrnují plánování, získávání a rozvoj talentů a probíhají v rámci strategie a politiky řízení talentů, jejichž cílem je zajistit příliv a zásobárnu talentů.

Obrázek 3 Zabezpečení přílivu a zásobárny talentů

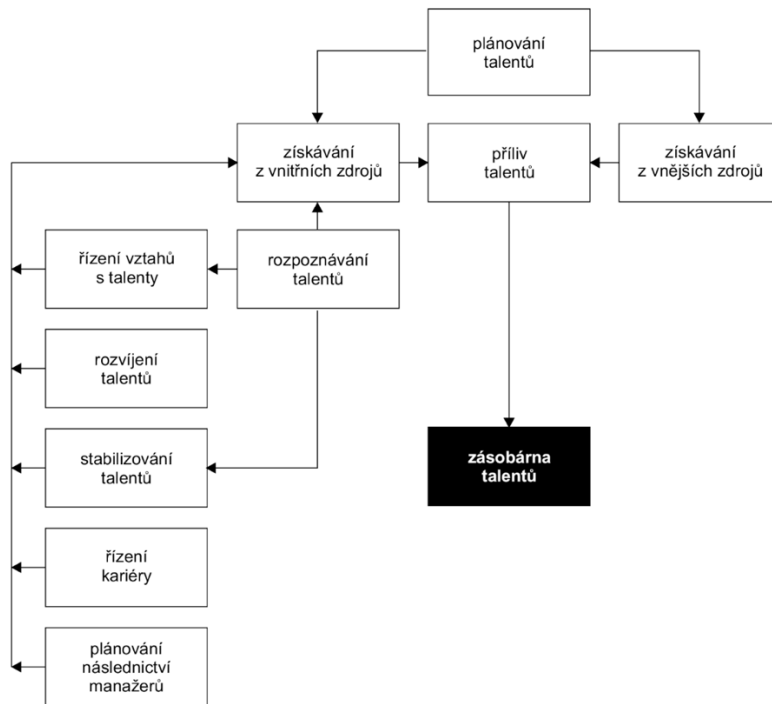


Zdroj: Armstrong, Taylor (2015, s. 320)

Na Obrázku 3 lze pozorovat činnosti, které jsou potřebné pro zabezpečení přílivu talentů a vytvoření zásobárny talentů.



Obrázek 4 Proces řízení talentů



Zdroj: Armstrong, Taylor (2015, s. 321)

Na Obrázku 4 je vidět podrobnější vyjádření procesu talent managementu. Celý tento proces obsahuje podle Armstronga a Taylora (2015, s. 320) tyto činnosti:

- **plánování talentů** – proces určování toho, jaké typy talentů a kolik jich organizace potřebuje nyní a bude potřebovat v budoucnosti. Cílem plánování je vypracovat politiky pro zajištění, stabilizaci a odhad budoucích potřeb talentovaných pracovníků prostřednictvím auditu talentů;
- **získávání talentů** – plánování talentů je základem pro jejich získávání, a to z externích či interních zdrojů. Zisk talentů z interních zdrojů je spojen s jejich rozpoznáváním, rozvojem a řízením kariéry. Zisk z externích zdrojů je spojen s prováděním postupů pro zisk těch nejlepších jedinců;
- **rozpoznávání talentů** – dochází k auditům talentů, jejichž cílem je identifikovat talentované osoby, na které by se mohly zaměřit programy školení, rozvoje a řízení kariéry. Informace pro audit lze získat prostřednictvím procesu řízení pracovní výkonnosti, který napomáhá nalézt jedince s potřebnými schopnostmi a nadstandardním potenciálem;
- **řízení vztahů s talenty** – budování kvalitních vztahů se zaměstnanci. Je snazší navázat na stávající vztahy než se snažit budovat úplně nový v případě odchodu zaměstnance. Cílem je pochopit hodnotu jednotlivých zaměstnanců a vytvořit jim takové prostředí, které bude spravedlivé, bude nabízet možnosti růstu a budou díky němu zaměstnanci projevovat oddanost práci a celé organizaci;
- **rozvíjení talentů** – jedním z klíčových prvků řízení talentů jsou politiky a programy vzdělávání a rozvoje. Cílem těchto programů je zajistit, aby lidé získali a rozvíjeli potřebné dovednosti, znalosti a kompetence. Zásady vzdělávání a rozvoje by měly být koncipovány s ohledem na profil úspěšného zaměstnance. Tyto profily určují, které kompetence a dovednosti je potřeba rozvíjet. Velice důležitý je také rozvoj vedoucích pracovníků a lídrů;

- **stabilizování talentů** – zavedení postupů, které zajistí, že talentovaní lidé nebudou organizaci opouštět a zůstanou jejími členy;
- **řízení kariéry** – zaměstnancům jsou umožněny příležitosti k rozvoji dovedností a znalostí a budování kariéry. Tento proces přináší organizaci potřebné talenty a zaměstnanci jsou oddaní, spokojení a naplňují své touhy;
- **plánování následnictví manažerů** – dosažení toho, aby měla organizace dostatek vedoucích pracovníků, kteří jsou nezbytní pro naplnění cílů organizace;
- **zásobárna talentů** – zásoba talentů, které má organizace k dispozici.

Jak uvádí Armstrong a Taylor (2015), východiskem pro talent management je konkurenční strategie organizace. Ta stanovuje budoucí nároky organizace po talentech.

Celá řada dalších autorů dělí talent management na tři základní skupiny procesů, a to **získávání talentů, rozvoj talentů** a jejich **udržení** v organizaci. Těmto oblastem se věnují následující podkapitoly.

### 2.2.1 Získávání talentů

Lawler (2017, s. 32) popisuje důležitost náboru talentů, který musí být strukturován a provozován tak, aby přilákal talenty, kteří jsou v souladu se strategií organizace, a to způsobem, který připraví přijímané pracovníky na to, aby se stali efektivními zaměstnanci. Dosažení tohoto cíle vyžaduje integrované procesy náboru, výběru a nástupu, které jsou zaměřeny na získání, udržení a motivaci osob, jež mohou realizovat obchodní strategii. Nejdůležitějším krokem v procesu budování systému řízení talentů, který dokáže přilákat a udržet ty správné talenty, je budování organizační značky. Na základě své pověsti, viditelnosti a stavu na trhu práce musí organizace vytvořit značku a proces náboru, který talenty přiláká, udrží a umožní jim být efektivní. Autor dále dodává, že neexistuje značka zaměstnavatele, která by byla tou pravou pro každou organizaci. Výběr správné značky se musí řídit obchodní strategií organizace a typem zaměstnanců, které k realizaci této strategie potřebuje. Může se jednat o obchodní strategii, která vyžaduje relativně homogenní skupinu zaměstnanců, nebo naopak širokou škálu zaměstnanců s ohledem na věk, demografii, národní umístění či typ pracovního poměru. Stěžejním je v celém procesu získávání talentů identifikovat klíčové skupiny talentů, které organizace potřebuje pro svou efektivitu, a na tyto skupiny se zaměřit. Potenciální zaměstnanci musí dostat jasné sdělení o silných a slabých stránkách organizace, se zvláštním důrazem na to, jak a proč hrají rozhodující roli v jejím úspěchu a jak bude se zaměstnanci zacházeno, pokud nastoupí.

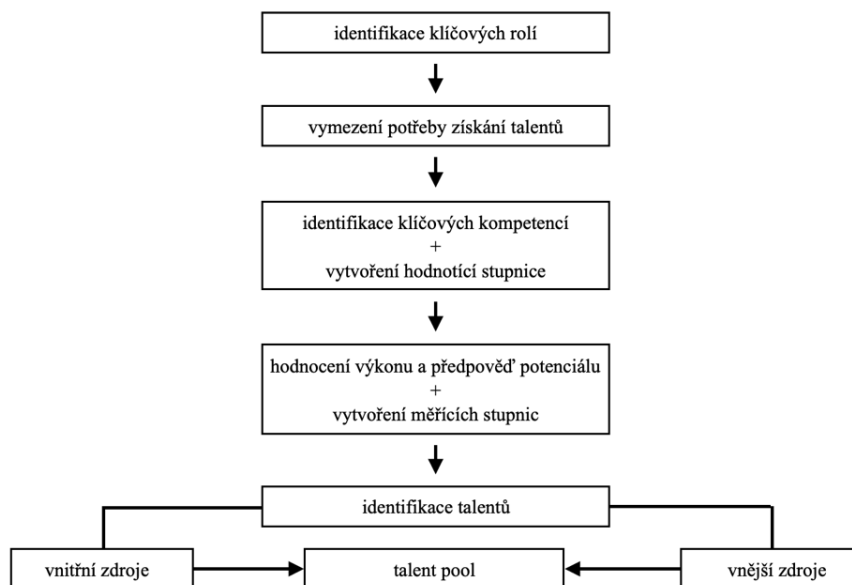
Urbancová et al. (2016, s. 78) a Kravčáková et al. (2015, s. 438) rozčleňují proces získávání talentů do několika kroků, které jsou popsány na Obrázku 5 níže (s. 17). Na obrázku je ilustrován návod, jak by měly jednotlivé organizace v problematice zisku talentovaných zaměstnanců postupovat. Jednotlivé kroky jsou blíže specifikovány a vysvětleny níže.

Prvním krokem je **identifikace klíčových rolí**. Vymežit si tyto role, popřípadě také konkrétní klíčové zaměstnance, je stěžejní k zachování růstu celé organizace. Organizace si dále musí připravit plán pro případ, že se jí některý z těchto klíčových pracovníků rozhodne opustit. Pracovníci s označením klíčová ovládají unikátní dovednosti nebo znalosti a díky tomu se stávají těžko zastupitelnými. Vhodným a efektivním způsobem, jak tyto pracovníky v organizaci identifikovat, je rozhovor s jejich nadřízenými či využití výstupů z hodnocení pracovního výkonu.

Dalším krokem v procesu je **vymezení potřeby získání talentovaných pracovníků**. Organizace tedy musí vyhodnotit, zda disponuje pracovníky s potřebnými klíčovými kompetencemi.

Na Obrázku 5 je rozčlenění procesu získávání talentů do jednotlivých kroků.

Obrázek 5 Proces získávání talentů



Zdroj: Urbancová et al. (2016, s. 78), vlastní zpracování

Klíčové kompetence definuje Urbancová et al. (2016, s. 80) jako kombinaci faktorů, které zajišťují organizaci odlišení, výhodu oproti konkurenci a díky tomu dlouhodobý úspěch. Určení těchto kompetencí napomáhá organizacím k formování talentů tak, aby to bylo užitečné pro všechny zúčastněné strany. Takový kompetenční přístup je stále důležitější a řada organizací se pokouší o sestavení vlastních kompetenčních matic a modelů.

**Hodnocení výkonu** popisují Kravčáková et al. (2015, s. 440) jako měření výsledků, kterých konkrétní jednotlivec aktuálně dosahuje v rámci oblasti, za kterou zodpovídá, a schopností, které jsou považovány za klíčové pro vykonávanou práci a úspěch organizace jako celku. Charakteristikou zaměstnance s nadstandardním výkonem je dle autorů člověk, který dlouhodobě dosahuje nad očekávání dobrých výsledků. Tento jedinec se sám řídí principy, jako je například spokojenost zákazníků, správné a účinné vedení týmů, podpora nadstandardního výkonu a učení, efektivní práce se zdroji organizace a loajalita. Výkon se dá dle Urbancové et al. (2016, s. 82) měřit ve třech rovinách, a to na vstupu, při procesu a na výstupu. Vstupem jsou myšleny dovednosti, znalosti a schopnosti zaměstnanců. Procesem je pracovní chování nebo přístup daného zaměstnanci k jeho práci. Nejjednodušeji změříme výstup, kterým jsou výsledky.

Kravčáková et al. (2015, s. 440) popisují **předpověď potenciálu** zaměstnanců jako jakousi predikci, o kolik se může zaměstnanec v organizaci posunout, vezme-li se v potaz hodnocení jeho výkonu. Zároveň musí být povědomí o úrovni jeho výcviku a rozvoje, kariérních preferencích, schopnostech a dovednostech. Zaměstnanec s vysokým potenciálem lze charakterizovat jako jedince s respektem a důvěrou kolegů, a to jak nadřízených, tak podřízených. Tento jedinec na své pozici vykazuje vysokou úroveň kompetencí, je kreativní, naslouchá konstruktivní kritice a je rád za jakoukoli zpětnou vazbu; má zájem o neustálý rozvoj, je nositelem změny v organizaci a má také dobré povědomí o cílech celé organizace a své roli v naplnění těchto cílů.

Po předpovědi potenciálu a hodnocení výkonu dochází k vlastnímu určení talentovaných zaměstnanců – k vytvoření **talent-poolu**. Jedinci, kteří vyhovují předem určeným kritériím, jsou označeni za talenty. Tyto jednotlivce lze ještě rozdělit na tři skupiny, a to top talenty,

talenty a možné talenty. To, jestli organizace do programů řízení talentů zařadí pouze top talenty, nebo i další skupiny, je pouze na ní. **Top talenti** jsou charakterističtí tím, že mají vysoký potenciál a zároveň podávají nadstandardní výkony. Za **talenty** se označují ti, kteří mají vyhovující výkon, ovšem s omezeným potenciálem. Naopak ti jedinci, kteří oplývají vysokým potenciálem, ale podávají pouze omezený výkon, jsou nazýváni **možnými talenty**.

Jak lze vidět, k získání talentovaných zaměstnanců a vytvoření talent-poolu, ať už z vnitřních, či vnějších zdrojů, vede velice klikatá cesta. Základem je v tomto procesu po identifikaci stěžejních kompetencí správně vyhodnotit současný výkon a následně předpovědět budoucí potenciál zaměstnanců.

### 2.2.2 Rozvoj talentů

Rozvíjet správné talenty a dělat to správným způsobem je podle Lawlera (2017, s. 60) klíčové pro efektivitu každé organizace. Články a knihy o lidských zdrojích byly v minulosti plné programů provozovaných společnostmi AT&T, General Electric, IBM, Procter & Gamble a dalšími korporacemi, které měly dobře propracované modely kariérního rozvoje. Tyto organizace odvedly vynikající práci při identifikaci talentů, které je třeba rozvíjet, specifikaci dovedností, které je třeba se naučit, a při poskytování takových programů, které potřebné dovednosti rozvíjejí. Tím poskytly měřítko, podle kterého mnoho společností následně hodnotilo své programy rozvoje talentů. V dnešní době se situace v oblasti rozvoje talentů výrazně změnila. Na modely rozvoje talentů, které dříve sloužily za měřítko, se již nepohlíží jako na osvědčené postupy a dnes jsou považovány za zastaralé. Hlavním důvodem je mnoho změn, které nastaly v oblasti pracovní síly, a také rozvoj nových technologií a potřeba, aby organizace byly agilní. Jednoduše řečeno, dlouhodobé celopodnikové programy kariérního rozvoje nedokážou poskytnout motivaci a agilitu talentů, které organizace potřebují. Lawler (2017, s. 74) pokládá otázku, jak efektivní programy rozvoje talentů jsou. Mnoho organizací vynakládá miliony dolarů na rozvoj, aniž by mělo k dispozici spolehlivé údaje o tom, jaké jsou náklady a přínosy těchto programů. Správné rozhodování o rozvoji talentů vyžaduje dobré podklady o tom, co funguje a co ne, kolik to stojí a jak to podporuje či nepodporuje obchodní strategii organizace.

Studii o rozvoji talentů je dle McDonnella a Wible (2020, s. 69) nedostatek, přestože panuje jednomyslná shoda, že je nedílnou součástí systému řízení talentů v organizaci. Rozvoj talentů je podle autorů strategický postup, při kterém jsou investice směřovány do činností, které budou mít větší dopad na realizaci strategie. Rozvoj talentů zahrnuje nerovnoměrné rozdělování zdrojů (např. času, pozornosti, přístupu, vytváření sítí, specifických úkolů). Organizace se rozhodují, zda budou investovat do konkrétních jednotlivců, skupin talentů, nebo do kombinace obojího.

Moon et al. (2019, s. 167) nahlíží na rozvoj talentů jako takového z jiné perspektivy než většina ostatních autorů. Podle Moon et al. existují čtyři principy pro rozvoj talentů; jsou jimi přínos, důvěra, synergie a empatie. U přínosu hovoří o přidané hodnotě a pozitivním přístupu. Důležitost shledávají také v důvěryhodnosti a tvorbě a naplnění závazků. Synergií poukazují na sílu celku a spojení rozdílností do jednoty, což vždy překoná sílu jednotlivců. V neposlední řadě zmiňují význam naslouchání jako nástroje k porozumění.

Cílem rozvoje talentů je dle Kravčákové et al. (2015, s. 445) zajistit podmínky, ve kterých talentovaní jedinci rozvíjejí své silné stránky, zlepšují své kompetence, pracují na svých kvalitách a nabývají pocitu, že jsou pro organizaci cenným přínosem. Kravčáková et al. (2015, s. 444) uvádí, že v dnešním rychle se měnícím světě jsou krátkodobé a správně zacílené programy pro rozvoj talentů mnohem účinnější než ty dlouhodobé. Obecně charakterizují dva základní typy těchto programů:

- **trainee programy** – jsou zaměřeny na absolventy škol, účastníci se během programů většinou stávají zaměstnanci organizace. Pro každého jedince je vytvořen plán rozvoje, který může mít různé formy. Typická doba trvání programu je šest měsíců až jeden rok. Po úspěšném absolvování se absolventům nabízí možnost budoucí spolupráce a setrvání v organizaci;
- **talent development** – tento program se soustředí na zaměstnance na začátku své kariéry v organizaci, ve které však už nějaký čas pracují a mají za sebou určitou historii a kredit.

Nástrojem pro rozvoj talentů nejsou pouze rozvojové programy. Může jím být také koučink, mentoring, kariérní management či plánování nástupnictví. Často využívaným způsobem je v této oblasti spolupráce organizací s agenturami, které se přímo specializují na identifikaci talentovaných studentů. Poradenská firma či agentura je schopna prostřednictvím auditu připravit návrh programu rozvoje, ale také se podílet na zodpovědnosti za očekávané výsledky.

### 2.2.3 Udržení talentů

Udržení talentovaných zaměstnanců a činnosti k tomu určené popisuje Urbancová et al. (2016, s. 149) jako velice důležitou součást řízení talentů. Autorka chápe lidské zdroje jako největší konkurenční výhodu, a proto musí být pro každou organizaci prioritou si talenty udržet. Tuto skutečnost musí vedení organizace podporovat rozvojem zaměstnanců, navyšováním jejich loajality, správnými motivačními programy a příležitostmi ke spolupráci a růstu jejich kariér. Spokojení a loajální zaměstnanci nemají důvod organizaci opouštět a posilovat tak konkurenci. Každá organizace by si měla být vědoma toho, že nalezení a zapracování nových talentů není jednoduché a jejich odliv bude mít obrovský dopad na chod celé organizace.

Cílem udržení talentů je podle Kravčákové et al. (2015, s. 445) zajistit, aby talentovaní zaměstnanci projevovali oddanost, angažovanost a nenacházeli důvod organizaci opustit. Odliv talentů má na chod celé organizace, její strategii a plnění cílů často zásadní dopad. Ruku v ruce s tím, aby talenti měli motivaci pro vybranou organizaci pracovat, jde atraktivita dané organizace jako zaměstnavatele. Důležité je, aby se organizace stala místem, kde lidé pracují rádi. Autoři uvádí několik vlastností, které napomáhají k tomu, aby byla organizace atraktivním zaměstnavatelem:

- zajímavá a správně oceňovaná práce;
- zabezpečení možností rozvoje, vzdělání a kariérního růstu;
- zaměstnavatel bere ohled na balanc mezi pracovním životem a soukromím;
- flexibilita pracovních rolí;
- zajištění kvalitního vybavení s důrazem na pracovní prostředí;
- zastávání hodnot uznání, respektu a úcty;
- spravedlivý odměňovací systém;
- společensky odpovědná organizace.

Urbancová et al. (2016, s. 153) vyzdvihuje v oblasti udržení talentů také důležitost budování značky zaměstnavatele. Tuto činnost popisuje jako efektivní marketingový nástroj. Budování značky je dlouhodobou systematickou prací, při které dochází ke kombinaci hmotných a nehmotných faktorů. Mezi tyto faktory se řadí například zaměstnanecké výhody, pracovní prostředí či výše zmíněný respekt a úctu. Nutno podotknout, že loajální zaměstnanci dokáží být sami při budování a rozvoji značky nápomocní.

Pro udržení talentů v organizaci specifikuje Urbancová et al. (2016, s. 151) pět základních pravidel. Prvním pravidlem je vytvoření systému bonusů a odměn, který bude působit jako lákadlo pro potenciální talentované pracovníky. Druhým důležitým krokem je zajištění efektivního náboru talentů prostřednictvím propracované dlouhodobé náborové strategie.

Třetím pravidlem je využívání pracovních zkušeností, zážitků a tréninkových programů pro růst potenciálu vedoucích pracovníků. Předposledním pravidlem je upevnění talent poolu prostřednictvím investic do prvoligových, rozvojem druholigových a jednoznačným rozhodováním vůči třetiligovým hráčům. Posledním a nejdůležitějším pravidlem je fakt, že všichni v organizaci budou o procesech talent managementu přesvědčeni a budou věřit, že právě díky těmto procesům je organizace konkurenceschopnější.

## 2.3 Age management

Řízení na všech úrovních podle Tokarčíkové (2019, s. 2) vytváří základní předpoklady pro plánování, organizování, personální zajištění, vedení a kontrolu činností podniku. Vzhledem ke stále se prodlužujícímu důchodovému věku, následným problémům se zajištěním udržitelnosti důchodových systémů a problémům na trhu práce nemohou v manažerském rozhodovacím a koordinačním procesu chybět nástroje podnikového řízení zaměřené na stárnutí lidského kapitálu. Age management je nástroj, který mohou manažeři využívat k řízení každodenních činností pracovníků s ohledem na jejich měnící se potřeby s přihlédnutím k jejich věku. Podle Tokarčíkové (2019) lze age management chápat také jako personální řízení, které podporuje podnik v dosahování jeho vizi, strategických cílů a prosazování personální strategie s ohledem na silné stránky a problémy spojené s různým věkem zaměstnanců. EU vytvořila v roce 2006 průvodce osvědčenými postupy v oblasti age managementu s cílem zvýšit zaměstnanost starších lidí. Tato příručka zahrnuje osm dimenzí, a to například požadavky na pracovní místo, odbornou přípravu a celoživotní vzdělávání, kariérní rozvoj, pružnou pracovní dobu, ochranu zdraví nebo přechod zaměstnance do důchodu.

Urbancová (2017, s. 41) uvádí, že pojem age management je v České republice poměrně krátkou dobu. K jeho zviditelnění došlo převážně díky mezinárodnímu projektu, který prováděl Finský institut pracovního zdraví v letech 2010–2012. Účelem tohoto projektu bylo rozšířit povědomí o problematice age managementu mezi další evropské země. Age management lze chápat jako způsob řízení organizace zohledňující věk zaměstnanců. Přístup age managementu by měl nabídnout řešení nepříznivé situace demografického vývoje napříč všemi ekonomickými odvětvími. Stejná autorka dále tvrdí, že v České republice bude stále méně mladých lidí, které bude možné zaměstnat, a naopak upozorňuje na přibývání těch starších. Koncepce celého age managementu není tedy důležitá pouze na úrovni společenské, ale také organizační. Age management, jeho principy a zaměření je dle Urbancové (2017, s. 41) možné popsat čtyřmi základními předpoklady:

- povědomí o věku zaměstnanců v rámci organizace;
- spravedlnost vůči stárnoucím zaměstnancům;
- individuální přístup ke každému zaměstnanci;
- důraz na strategické myšlení a rozmanitost.

Urbancová (2017, s. 42) dodává, že procesy age managementu mohou být uplatňovány ve všech oblastech ekonomiky, tedy i podnikání. I přes skutečnost, že ve vyspělých společnostech je pojem age management velice často využíván, doposud neexistuje jednotná definice.

Novotný (2014, s. 56) definuje age management jako vytváření podmínek pro pracovníky všech věkových kategorií a zejména starší pracovníky tak, aby byli plně využíváni v pracovním procesu. Autor dále popisuje rozsáhlejší definici Baseline Study sítě ESF Age, která zní: „*Age management, nebo také age diversity management je zastřešující termín pro dynamický soubor zásad, pravidel, postupů, nástrojů, rezerva investic týkající se uplatnitelnosti a zaměstnatelnosti jednotlivců, přitom podporuje optimum ekonomické a společenské produktivity v průběhu celého života, a umožňuje pracovníkům všech věkových kategorií vést produktivní, smysluplný*

*a zdravý život, včetně období odchodu do důchodu.*“ Age management se pojí s celou řadou koncepcí a oblastí, mezi které lze zařadit například zdravou organizaci, sociální odpovědnost, diversity management nebo aktivní stárnutí. V této problematice nehledáme jednotlivá opatření, ale komplexní a celistvé řešení. Výše zmiňovaná síť ESF Age network rozčleňuje age management do dvou hlavních témat (Novotný, 2014). Prvním z nich je pracovní schopnost a udržitelná nezaměstnanost, kam patří:

- Work Ability Index, management zdraví a bezpečnost na pracovišti;
- celoživotní přístup ke vzdělávání, rozvoji a učení;
- řízení lidských zdrojů a poradenství v oblasti kariéry;
- vyváženost mezi osobním a pracovním životem;
- příprava na odchod do důchodu.

Druhé téma je charakterizováno jako přechod z nezaměstnanosti do práce. K tomuto tématu náleží následující podtémata:

- služby veřejné zaměstnanosti;
- služby soukromých agentur se zaměřením na umístování pracovníků ve vyšším věku;
- předcházení nezaměstnanosti pomocí přechodů mezi zaměstnáními;
- podnikání seniorů;
- alternativní formy zaměstnání.

K oblasti age managementu patří celá řada opatření, mezi které se řadí například péče o zdraví a rozvoj zaměstnanců, investice do ergonomických řešení, podpora mezigenerační spolupráce nebo podpora psychické a fyzické odolnosti zaměstnanců. Tato opatření však nemusí nutně znamenat zvýhodňování starších pracovníků, či dokonce souboj generací. Naopak v případě, že mají všechny věkové skupiny stejné příležitosti, těží z této skutečnosti všichni bez ohledu na věk.

Štorová (2016, s. 7) definuje age management jako typ řízení organizace, který bere ohled na věk zaměstnanců, bere v úvahu průběh životních fází člověka a všímá si změny ve zdrojích (kompetence, motivace, zdraví, hodnoty). Age management se zabývá všemi věkovými skupinami. Tyto skupiny tvoří například generace absolventů škol, stárnoucí zaměstnanci či rodiče s malými dětmi. Autorka dále zmiňuje fakt, že základním stavebním kamenem celého procesu age managementu je pracovní schopnost. Tento pojem je tvořen propojením individuálních zdrojů jednotlivce s prací, kterou má vykonávat. Oba tyto faktory se v průběhu života mění. Stejně je nacházet po celou dobu života jednotlivce určitou harmonii, tedy optimální pracovní schopnost. Délka pracovního života se stále prodlužuje, což zapříčiňuje složitější uplatnění starších pracovníků na trhu práce. Mezi základní předpoklady a faktory, které pomohou s uplatněním těchto pracovníků na trhu práce, patří dobrý zdravotní stav, schopnost učit se a reagovat na změny, ale také hodnoty, postoje a motivace jednotlivce k vykonávané práci. Jako další důležitý faktor se v poslední době uvádí také spokojenost zaměstnance s vykonávanou prací a dobrá atmosféra na pracovišti. Štorová (2016, s. 31) dále popisuje plán pro úspěšnou aplikaci opatření age managementu. Prvním krokem při zavádění principů age managementu je získání relevantních informací. V této fázi je cílem identifikovat ty oblasti, na které se organizace musí primárně zaměřit. Pomocníkem v tomto procesu může být vstupní audit, který bere v potaz jednotlivé pilíře age managementu (viz kapitola 2.3.3). Druhým krokem je realizace vzdělávacích aktivit pro zaměstnance a manažery. Vzdělávání manažerů je důležité pro jejich porozumění všem věkovým skupinám a jejich jednotlivým aspektům. Zaměstnanecké vzdělávací aktivity by měly brát v potaz podporu jednotlivých oblastí pracovní schopnosti jednotlivců. Třetím krokem je získání informací o stavu pracovní schopnosti zaměstnanců. Tato část procesu využívá metody Work Ability Index, ke které se

blíže vyjadřuje kapitola 2.3.2. Předposledním krokem je aplikace konkrétního návrhu na opatření age managementu. Tento krok vychází ze vstupního auditu a výsledků získaných při měření pracovní schopnosti, díky kterému došlo k identifikaci problémových oblastí. V této fázi je zásadní podpora firemní strategie v oblastech věkové různorodosti a navyšování povědomí o přínosu zaměstnanců různých věkových skupin. Posledním krokem celého procesu je pravidelný monitoring. Tento krok je nezbytný pro úspěšné zavedení jednotlivých opatření. Efektivitu přijatých opatření je potřeba měřit pomocí kontrolního auditu a samozřejmě také opakovaným měřením pracovní schopnosti.

Štorová (2016) ve svém článku doplňuje definici o důležitost individuálního přístupu k pracovníkům. Uvádí, že s rostoucím věkem rostou také rozdíly mezi jednotlivými zaměstnanci. Tyto rozdíly jsou jak v oblasti tělesného, tak duševního zdraví a výkonnosti. Zaměstnavatel by tedy měl hledat silné stránky jednotlivých generací a podporovat spolupráci generací, která může pro organizaci představovat konkurenční výhodu. Neexistuje jedno správné řešení či postup řízení age managementu. Schopnosti každého jedince jsou velmi specifické stejně tak, jako je specifická každá organizace.

Přístupy k age managementu se u jednotlivých autorů liší a jinak tomu nebude ani v organizacích. Štorová (2016), Novotný (2014), Urbancová et al. (2016) i Tokarčíková (2019) však uvádějí, že tato oblast managementu má velký potenciál, který bude v budoucnu ještě sílit. Autoři kladou důraz na individualizaci celého procesu a skutečnost, že age management není pouze o jedné věkové skupině zaměstnanců. Organizace musí být informovány o jednotlivých věkových skupinách zaměstnanců a musí se snažit o rovnováhu, harmonii a spokojenost těchto skupin.

### **2.3.1 Vznik a vývoj age managementu**

Finsko patřilo dle Štorové (2016) mezi první státy, které se již v 80. letech minulého století začaly oblastí age managementu zabývat. Profesor Juhani Ilmarinen a skupina výzkumníků z Finského institutu pracovního zdraví si kladli za cíl odpovědět na otázku, jaké změny nastávají u lidí během procesu stárnutí a jak tyto změny ovlivňují jejich pracovní schopnost. Dále uvažovali, pomocí kterých faktorů určit správný důchodový věk člověka. Výchozím bodem odpovědi byla dlouhodobá výzkumná studie prováděná pomocí nově vytvořené metody Indexu pracovní schopnosti WAI. Metoda byla použita k měření pracovního výkonu u 6500 státních a vládních zaměstnanců ve věku 45 a více let. Pro hledání odpovědi na položené otázky byl vybrán pozitivní přístup. Měřila se schopnost jedince pracovat, nikoli nepracovat. Cílem této studie bylo studovat nejen změny, které se objevují během stárnutí, ale také vlivy pracovního prostředí a stresu, zejména v oblasti zdraví a funkční kapacity pracovníků. Po čtyřech a jedenácti letech této studie došlo k vyhodnocení výsledků, které přineslo zajímavá zjištění:

- pracovní schopnosti zůstaly u 60 % měřených zaměstnanců na dobré úrovni;
- pracovní schopnosti se u 10 % oproti původnímu stavu zlepšily;
- u 30 % zaměstnanců došlo k výraznému zhoršení.

Výsledky studie prokázaly, že hlavní roli v oblasti ovlivňování pracovní schopnosti hrají vedoucí pracovníci a manažeři organizací. Velice důležitá je v celém procesu jejich ochota vyhledávat řešení, která podpoří pracovní schopnosti jejich podřízených. Výsledky také poukazují na významnou provázanost mezi životním stylem jednotlivců, ergonomií pracoviště a způsobem organizace práce. Výsledky studie přinesly finské vládě zajímavé poznatky, které byly následně využity při legislativních změnách a změnách důchodové reformy. Po této studii a úspěších finské vlády v řešení problematiky stárnoucích pracovníků došlo k velkému rozvoji tohoto tématu v ostatních evropských zemích. Metoda měření pracovní schopnosti byla



dokonce přeložena do 29 jazyků, díky čemuž mohou jednotlivé země přijímat opatření týkající se pracovní schopnosti.

V České republice se koncept age managementu dostal do povědomí především díky iniciativě Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR, která ve spolupráci s Masarykovou univerzitou, Univerzitou Palackého v Olomouci a Úřadem práce ČR realizovala řadu mezinárodních projektů.

Server Age Management (n.d.a) uvádí, že v roce 2013 vznikla v České republice nezisková organizace zabývající se výhradně tématem age managementu. Cílem této organizace je podpořit koncept o vědecké základy a přinášet zkušenosti a poznatky ze zahraničí. Členové organizace napomáhali k uplatnění výsledků již zmiňované finské studie na území České republiky. Dále se organizace zabývá publikační činností, propagací age managementu v médiích či sdružováním odborníků. Od roku 2017 je organizace součástí České a Slovenské asociace age managementu.

Česká a Slovenská asociace age managementu vznikla na přelomu let 2016 a 2017 (Česká a Slovenská asociace age managementu, n.d.). Mezi hlavní cíle této organizace patří například:

- podpora a rozvoj principů age managementu v České republice;
- spolupráce s dalšími regionálními, národními a mezinárodními asociacemi;
- vývoj a realizace vzdělávání v oblasti age managementu;
- realizace projektů ve spolupráci s privátním a veřejným sektorem či orgány Evropské unie;
- zastupování zájmů členů asociace;
- sdružování fyzických a právnických osob, zabývajících se danou problematikou;
- poskytování poradenství a konzultací;
- navrhopvat a podílet se na tvorbě legislativních opatření (Česká a Slovenská asociace age managementu, n.d.).

Asociace chce podporovat a šířit inovace v oblasti zaměstnávání pracovníků v klíčových segmentech průmyslu, obchodu a služeb v ČR. Dále se snaží šířit koncept pracovní schopnosti a metodu Work Ability Index do firem i veřejných institucí. Stěžejní je navázání spolupráce a koordinace trendů age managementu s členskými zeměmi EU. V neposlední řadě musí dojít k nabídce vzdělávacích programů se zaměřením na rozvoj pracovních schopností, a to jak v rámci privátního, tak veřejného sektoru. Asociace chce využívat všechna tato opatření k podpoře a rozvoji zaměstnanců, zvyšování konkurenceschopnosti zaměstnanců a českých firem a také udržitelnosti českého hospodářství.

Se vznikem a vývojem age managementu se pojí také pojem ageismus. Vidovičová (n.d.) charakterizuje ageismus jako „sdílené přesvědčení o kvalitativní nerovnosti jednotlivých fází lidského životního cyklu. Projevuje se skrze proces systematické, symbolické i reálné stereotypizace a diskriminace osob a skupin na základě jejich chronologického věku a/nebo na jejich příslušnosti k určité generaci.“ Vidovičová (n.d.) poukazuje také na globální zprávu o ageismu, která obsahuje důkazy o jeho dopadu a rozsahu. Různé společnosti, vlády, soukromý sektor či agentury OSN, ve zprávě najdou opatření a doporučení, jak se s ageismem vypořádat.

### 2.3.2 Work Ability Index

Štorová (2015, s. 25) popisuje Work Ability Index (WAI) neboli index pracovní schopnosti jako nástroj, pomocí kterého jsme schopni měřit pracovní schopnosti. Hodnocení probíhá pomocí dotazníku, který obsahuje 7 oblastí. Rozdílem od klasických dotazníkových šetření je

jeho různorodost. Při dotazování dochází k charakteristice pracovníka, hodnocení jeho zdraví a předpokladů k plnění pracovních nároků. Tento dotazník může být využíván jak pro hodnocení skupin, tak jednotlivců. Autorka připomíná důležitost spolupráce s lékařem a přísné ochrany osobních údajů. Zmíněných sedm oblastí dotazníku charakterizuje Štorová (2015, s. 26) jako:

1. aktuální pracovní schopnost;
2. vztah mezi pracovními nároky a pracovní schopností;
3. aktuální onemocnění;
4. dopad onemocnění na vykonávanou práci;
5. délku absence v práci z důvodu nemoci;
6. předpověď pracovní schopnosti na následující dva roky;
7. duševní zdraví.

Výsledky hodnocení jsou interpretovány individuálně, nebo sumárně. Individuální interpretace je popisována jako zpětná vazba účastníkům daného měření s následným doporučením na podporu pracovní schopnosti. U sumární interpretace dostává zpětnou vazbu zaměstnavatel a tyto výsledky obsahují identifikaci problematických oblastí a statistické vyhodnocení.

Na serveru Age Management (n.d.b) najdeme informaci, že dotazník WAI byl přeložen do více než 30 jazyků. Validitu tohoto nástroje dokazují po celém světě vznikající studie týkající se této problematiky. Hodnocení pracovní schopnosti pomocí WAI je v dnešní době bráno jako jeden z nejlepších způsobů komplexního nestranného vícefaktorového vyhodnocení pracovní schopnosti s ohledem na věk, zdravotní stav a způsob práce zaměstnanců. Hlavním účelem daného hodnocení je nalezení problematických oblastí pracovních schopností zaměstnanců s následnou podporou a udržením vybraných schopností po dobu stárnutí. Age Management (n.d.b) a Štorová (2015, s. 25) uvádí, že výsledkem měření je hodnota na škále od 7 do 50 bodů; čím vyšší hodnotu zaměstnanec má, tím lepší je jeho pracovní schopnost.

Tabulka 1 níže ukazuje konkrétní rozdělení kategorií hodnot WAI. Výsledkem může být špatná, průměrná, dobrá nebo vynikající pracovní schopnost. Získaná hodnota WAI se následně porovnává s referenční hodnotou, což je průměrná hodnota pracovní schopnosti u zaměstnance stejného pohlaví, který vykonává stejný typ práce. Referenční hodnoty byly získány pomocí zahraničních studií, které zkoumaly zaměstnance z odlišných oborů a různých věkových skupin. Tyto studie zabývající se WAI pozorovaly také trendy v různých odvětvích. Výsledkem byl fakt, že pokles hodnot WAI v důsledku stárnutí je pro každé odvětví specifický.

Tabulka 1 Rozdělení kategorií WAI

<b>Rozpětí WAI (body)</b>	<b>Kategorie pracovní schopnosti</b>	<b>Cílem následných opatření je</b>
7–27	nízká	obnovení nyní špatné schopnosti
26–36	průměrná	zajištění zlepšení pracovní schopnosti
37–43	dobrá	podpora dobré pracovní schopnosti
44–50	vynikající	udržení vynikající pracovní schopnosti

Zdroj: Rautio, Michelsen (2013)

Novotný (2014, s. 82) k problematice WAI dodává, že s přibývajícím věkem rapidně roste rozdíl v pracovní schopnosti jednotlivců. Pokud budeme porovnávat mladší zaměstnance s věkovou skupinou 45 a více, výsledkem bude velká různorodost. WAI na úrovni špatný či

průměrný má přibližně 15–30 % zaměstnanců starších 45 let. Pokud podniky, které dávají těmto zaměstnancům práci, nepřijmou podpůrná a preventivní opatření, hrozí u daných jedinců ztráta pracovní schopnosti.

### 2.3.3 Úrovně a pilíře age managementu

Obsah koncepce age managementu lze dle Urbancové (2017, s. 42) popsat třemi úrovněmi. Mezi tyto úrovně se řadí individuální, organizační a společensko-politická (národní úroveň). Při definici daných úrovní jde o postup, jak u vybrané skupiny dospět k úspěchu. Novotný (2014, s. 59) popisuje organizační úroveň jako tu rozhodující. V návaznosti však dodává, že na tom, co se v jednotlivých organizacích odehrává, má podíl každý jeden zaměstnanec, a není tak možné určit, která z úrovní je za age management zodpovědná.

**Individuální úroveň** age managementu se zaměřuje na jednotlivé zaměstnance a jejich zdraví, pracovní schopnosti, osobní život a celkový přínos starších zaměstnanců pro organizace. K tomu Novotný (2014, s. 68) doplňuje, že zájmem v pracovním životě každého jednotlivce je udržení zaměstnání, popřípadě obnova vlastní zaměstnatelnosti v případě změny zaměstnání. Proto musí každý zaměstnanec přemýšlet o rozvoji a udržení takových předpokladů a schopností, které mu případně mohou pomoci ke změně pracovní pozice či zaměstnání. Největší výzvou pro stárnoucí pracovníky je právě změna zaměstnání. Podobnou charakteristiku této úrovně popisuje tým projektu Work Ability Management (2021, s. 48). Na hrozbu poklesu nebo ztráty pracovní schopnosti zaměstnance je dle autorů možné reagovat na individuální úrovni pomocí personálního age managementu. Jde o podporu preventivních a intervenčních opatření, jejichž cílem je podpořit pracovní schopnost jedince a vytvořit podmínky nejen pro jeho uplatnění na trhu práce, ale zejména pro jeho delší a kvalitnější život. Posilování pracovní schopnosti jednotlivce lze realizovat prostřednictvím aktivit v oblasti zdraví a pracovní schopnosti, posilování osobních kompetencí, pracovní motivace zaměstnanců a zlepšování jejich pracovního prostředí.

U **organizační úrovně** age managementu má strategie dle Urbancové (2017, s. 42) za cíl udržet dovednosti a pracovní sílu, plynule předávat znalosti a řídit změny v pracovní době a organizaci práce. Work Ability Management (2021, s. 48) dodávají, že hodnota lidské práce je klíčovým aspektem úspěchu zaměstnavatele. Zachování pracovní schopnosti představuje přijímání opatření založených na spolupráci mezi pracovníkem a zaměstnavatelem, ale také mezi spolupracujícími organizacemi v rámci trhu práce. Tato opatření vyžadují dobrou spolupráci mezi zaměstnanci a vedením. Vedoucí pracovníci mají pravomoc vytvářet a měnit pracovní podmínky a hrají klíčovou roli při zajišťování a prosazování vhodných nástrojů age managementu. Velký vliv na pracovní schopnost má také úroveň péče o zdraví při práci a organizace bezpečnosti práce, kde klíčovou roli hraje prevence a eliminace pracovních rizik na pracovišti. Novotný (2014, s. 60) dodává, že hlavními důvody, proč se zaměstnavatelé age managementem zabývají, jsou rozvoj lidského potenciálu, navyšování výkonnosti jedinců a neustálé přizpůsobování se potřebám podniku. Všechny tyto činnosti age managementu vedou ke zvyšování produktivity organizace.

**Národní úroveň age managementu** je podle Urbancové (2017, s. 42) v rukou vlád jednotlivých států. Ty se zabývají strategiemi týkajícími se oblastí aktivního stárnutí, zlepšení kvality života a zdraví, a především snižování nákladů na důchody, potažmo sociální a zdravotní péči. Novotný (2014, s. 60) doplňuje, že na této úrovni jde především o co největší přínos pracovníků všech generací pro ekonomiku a společnost. O tuto problematiku se zajímají také národní, mezinárodní a nadnárodní organizace. Age management vyžaduje veřejnou intervenci i z toho důvodu, že samotný trh práce nedokáže tuto oblast sám vyřešit.

Pro dosažení úspěšné, komplexní a kontrolovatelné implementace age managementu se samotný koncept podle Vraňakové a Starečka (2022) a Hlatké et al. (2021) skládá z **osmi základních pilířů**, které popisují jeho podstatu. Tyto pilíře řeší následující otázky:

1. **Znalost problematiky věku** – jak vysoká je fluktuace zaměstnanců v organizaci? Jak dlouho trvá zaškolení nových zaměstnanců na místa, která opustili z důvodu odchodu do důchodu? Jaká je věková struktura organizace?
2. **Pozitivní přístup k věku** – jsou zaměstnanci spokojeni s podmínkami na pracovišti? Jak se zaměstnanci chovají k mladším a stárnoucím zaměstnancům? Zohledňuje firemní kultura na pracovišti všechny generace?
3. **Řízení zaměřené na individualitu a odlišnosti** – co je pro zaměstnance nejdůležitější? Jak vedení organizace zohledňuje individuální potřeby jednotlivých zaměstnanců?
4. **Strategie zaměřená na věk, efektivitu a kvalitu** – zohledňují manažeři různé věkové kategorie zaměstnanců? Je s těmito lidmi ve firmě zacházeno stejně?
5. **Dobrá pracovní schopnost** – mají zaměstnanci zájem o další vzdělávání a rozvoj? Jaká je pracovní schopnost zaměstnanců v různých věkových skupinách? Jaké aktivity organizace uplatňuje pro udržení pracovní schopnosti?
6. **Vysoká úroveň kompetencí** – mají zaměstnanci možnost se profesně rozvíjet? Uvědomuje si organizace význam celoživotního vzdělávání? Mají starší pracovníci stejný přístup ke vzdělávání jako ti mladší?
7. **Zaměření na efektivní organizaci práce a pracovní prostředí** – které vedlejší výhody zaměstnance nejvíce zajímají? Jaký vliv mají jednotlivé aspekty na jejich pracovní výkon? Zohledňují se ve firmě při organizaci práce předpoklady a potřeby zaměstnanců různého věku?
8. **Šťastný život** – jaké jsou v organizaci pracovní podmínky? Bere organizace věk zaměstnanců v úvahu? Je možné získat v organizaci pracovní pozici, která zohledňuje možnosti starších pracovníků?

Ideální stav age managementu představuje podle Vraňakové a Starečka (2022) komplexní přístup a implementaci všech osmi pilířů, protože každý z nich je stejně důležitý a zaujímá podstatnou část celého konceptu. V celém kontextu je velmi důležité, že age management není spojen pouze se staršími zaměstnanci, ale je zaměřen na všechny věkové skupiny zaměstnanců, neboť jeho cílem je nediskriminační přístup k zaměstnancům různého věku.

### 2.3.4 Přínosy a cíle age managementu

Urbancová (2017, s. 149) tvrdí, že nedostatek lidí s potřebnou kvalifikací na trhu práce, stárnutí populace a neustálé prodlužování života člověka nutí organizace zaměstnávat všechny věkové skupiny pracovníků. Demografické změny v populaci nutí organizace zaměstnávat starší pracovníky. Zaměstnavateli však tato skutečnost přináší celou řadu výhod. Mezi hlavní výhody patří odbornost, kontakty, znalost pracovního prostředí, a především praxe a zkušenosti v oboru. Mezi výhody, které se řadí spíše do osobnostních charakteristik, patří například spolehlivost, serióznost, zralost či zodpovědnost a zvládání emocí. Respekt mladších kolegů, loajalita a přirozená autorita mohou být pro zaměstnavatele dalšími přínosy. S loajalitou se také pojí motivace starších zaměstnanců spojená s udržením si práce před odchodem do důchodu. Štorová (2015, s. 10) popisuje šest oblastí týkajících se jednotlivých výhod:

- **udržení konkurenceschopnosti** – plánování age managementu napomáhá organizacím ke konkurenceschopnosti a úspěchu v konkurenci globálního trhu;
- **snížení finančních nákladů** – snížení absencí, fluktuace a nákladů na odchody zaměstnanců;

- **vytvoření kvalitního pracovního týmu** – opatření, která pomohou k zisku a udržení nejlepších a nejzkušenějších jedinců;
- **zajištění potřebných dovedností a kompetencí pro budoucnost** – optimalizace v plánování kvalifikačních požadavků, které jsou potřebné pro reagování na jakékoli změny;
- **image organizace** – organizace může být díky age managementu brána jako prvotřídní, a především sociálně odpovědný zaměstnavatel;
- **spokojenost zaměstnanců a lepší vztahy na pracovišti.**

Na důležitost zlepšení problému fluktuace upozorňuje Novotný (2014, s. 70) a dodává, že z interních výzkumů společností vyplývá, že rozdíl ve fluktuaci mladých a starších pracovníků je markantní. Konkrétním příkladem může být výzkum Komerční banky (2013), který poukazuje na pouze třetinovou fluktuaci starších zaměstnanců ve srovnání s těmi mladými.

Štorová (2015, s. 31) doplňuje, že nezbytnou podmínkou pro zavedení age managementu do organizace je podpora od vrcholového vedení. Opatření age managementu silně ovlivňují kulturu celé organizace, kde hrají hlavní roli právě představitelé firmy. Vytvoření správné věkové kultury musí brát v potaz silné stránky jednotlivých věkových skupin. Základní hodnotou firmy a také cílem firemní kultury musí být vytvoření atmosféry vzájemné spolupráce mezi těmito skupinami. Cílem age managementu je podle Štorové (2015, s. 2) udržení konkurenceschopnosti firem. Z důvodu stále se prodlužující délky pracovního života budou firmy nuceny zaměstnávat více starších pracovníků, protože těch mladších bude na trhu práce nedostatek. Tato situace vyvolá celou řadu změn v oblastech, jako jsou například organizace práce, firemní kultura či nastavení mezigenerační spolupráce na pracovišti. Firmy se správně nastavenými procesy age managementu mohou počítat s udržováním kontinuity znalostí a úrovně odbornosti v organizaci. V budoucnosti budou opatření age managementu založená na podpoře pracovní schopnosti klíčem k úspěchu firem.

## 2.4 Trendy v oblasti talent a age managementu

Organizace dosud kladly značný důraz na věkové a generační rozložení zaměstnanců. Urbancová (2017) považuje celou oblast age managementu za důležitý a moderní trend, kterým by se organizace měly rozhodně zabývat. Dle autorky by organizace měly tento trend začlenit do svých strategií, vyhnout se tak negativním dopadům ageismu, a tím ovlivnit budoucí příjmy a úspěch organizace. Potřeby mileniálů a generace Z určily směr talentových strategií, rozvoje vedoucích pracovníků a vzdělávání. V současné době je však struktura zaměstnanců tak komplexní, že zavedená optika demografie nefunguje. Post generační pohled tak nabízí příležitost zcela nově definovat přístupy k zaměstnancům. Cílem pro organizace je tak personalizovaný přístup, který bere ohled na potřeby jednotlivých zaměstnanců. Podle Deloitte (2020, s. 10) pouze 25 % organizací tvrdí, že jejich vedoucí pracovníci mají zdroje pro efektivní řízení takto různorodých týmů. Stěžejní roli by v budoucnosti měly hrát osobnostní charakteristiky zaměstnanců. Personalizovaný přístup dokáže velkou měrou přispět k nárůstu výkonu jednotlivce i organizace, a to například skrze:

- **vzdělávací programy** upravené s ohledem na vybraný styl učení, který napomáhá k efektivnímu rozvoji klíčových dovedností;
- **nábor talentů**, a to nejen na základě shody s vybraným profilem, ale také s přihlédnutím k jejich preferencím v otázce dalšího kariérního růstu. Tento přístup pomůže organizacím s diverzifikováním týmu či vyplněním mezer v kompetencích a dovednostech;
- **manažerské rozvojové programy**, které berou ohled na osobnostní charakteristiku daného jedince, a to, zda je například důsledný realizátor, či kreativní iniciátor. Takový přístup pomůže k vyšší retenci talentovaných lidí.

Personalizovaný přístup napomůže lidem s maximalizací jejich přínosu pro organizace. Umožní jim také kariérně růst a najít lepší rovnováhu mezi potřebami organizace a svými vlastními. Na cestě k nalezení těchto potřeb však budou potřebovat velké osobní úsilí.

Lavri (2022) ve svém článku uvádí pět hlavních trendů, které by náboráři, personalisté, manažeři a vedoucí pracovníci měli brát v potaz:

- **Virtuální HR oddělení** – umožňuje společnosti spravovat složky svých zaměstnanců, benefity a mzdy mimo HR oddělení. Virtuální HR umožňuje zaměstnancům spravovat vlastní záznamy, benefity a mzdové informace, což usnadňuje aktualizaci a správu změn. Mezi hlavní důvody pro využívání virtuálních HR patří úspora nákladů, možnost najímat zaměstnance z celého světa a možnost vyhnout se nákladům na zaměstnávání HR manažera na plný úvazek.
- **HR založené na datech** je budoucností pro řízení talentů. Přejít k datům umožní personálnímu oddělení efektivnější interakci a sdílení dat se všemi ostatními odděleními organizace. Personální oddělení bude lépe rozumět svým vlastním potřebám a poskytovat lepší služby všem ostatním oddělením. Velké podniky využívají tento trend řízení talentů k předvídání globálních trendů, ale stále častěji analýzu dat využívají i malé a střední podniky. Když je HR řízené daty, mohou personalisté ukázat, jaké strategické obchodní cíle jsou jejich prací přímo ovlivněny.
- Organizace budou věnovat **větší pozornost mladým zaměstnancům**. To z toho důvodu, že mileniálové budou v blízké budoucnosti tvořit většinu pracovní síly a organizace budou chtít získat a následně si udržet co nejlepší odborníky. Za tímto účelem by měly nabízet flexibilnější pracovní podmínky, které mileniálové preferují. Další strategií je rozvíjet dovednosti a kariérní dráhu mladších zaměstnanců.

- Organizace kladou stále větší důraz na **školení a zvyšování kvalifikace zaměstnanců přímo na pracovišti**. Důvodem je skutečnost, že tradiční vzdělávání již není považováno za dostatečné pro přípravu lidí na moderní práci. V důsledku toho organizace více investují do vzdělávacích programů pro zaměstnance, od online kurzů až po mentoring na pracovišti. Tímto způsobem mohou firmy zajistit, že ze svých zaměstnanců dostanou maximum.
- Možnosti školení, rozvoje, rozmanitost a firemní udržitelnost **zlepšují pracovní kulturu** a strategie řízení talentů. Organizace s dobrou kulturou mají nižší míru úbytku zaměstnanců, což snižuje náklady na nábor a zvyšuje produktivitu.

Stejně jako Lavri (2022), i Urbancová et al. (2016, s. 56) vidí jako hlavní trend talent managementu technologický pokrok. Výzkum společnosti Capterra poukazuje na dvacet nepoužívanějších softwarů pro získávání, odměňování a hodnocení zaměstnanců, tedy i pro řízení talentů. Hodnocení softwarů vycházelo ze tří ukazatelů, a to množství uživatelů, množství zákazníků a pozice daného softwaru na sociálních sítích. Na prvním místě skončil software Kenexa od společnosti IBM. Mezi další hojně využívané softwary patří Saba nebo PeopleFluent. Největší dosah na sociálních sítích měl software SuccessFactors.

Urbancová et al. (2016) a Lavri (2022) se shodují, že řízení talentů je tématem, kterému by se v dnešní době měly věnovat všechny organizace, protože pracovní síla je stále více globalizovaná, technologicky vyspělá a konkurenceschopná. Vzhledem k tomu, že se tyto faktory dále projeví v příštím desetiletí, bude pro organizace velice důležité sledovat změny a dění kolem nich.

## 2.5 Metodika

Tato část práce se zabývá metodami, které se využívají pro sběr dat při kvantitativním a kvalitativním výzkumu. Účelem výzkumné části práce je zhodnotit talent a age management ve fotbalovém prostředí v České republice a navrhnout doporučení pro efektivní řízení talentů v různých věkových skupinách. Ve výzkumné části bylo zvoleno dělení dle Foreta s Melasem (2021, s. 19), kteří výzkum dělí na pět specifických kroků:

1. definice problémů a cílů výzkumu;
2. sestavení plánu výzkumu;
3. shromáždění informací a dat;
4. statistické zpracování dat a jejich analýza;
5. prezentace výsledků včetně návrhu doporučení.

Foret a Melas (2021, s. 19) dále popisují rozdíl mezi primárním a sekundárním výzkumem. U primárního výzkumu jde o sběr informací přímo v terénu, a to neohledně na to, zda realizátor provádí výzkum sám, nebo spolupracuje s institucí či tazateli. Primární výzkum, který je prováděn v terénu, se dělí na kvalitativní a kvantitativní. Sekundární výzkum je dle Foreta s Melasem (2021, s. 20) charakteristický dodatečným využitím již dříve shromážděných a zpracovaných dat. Velice častým je u sekundárního výzkumu využití údajů z externích či interních databází či systémů. Výzkum má dvě hlavní fáze, a to fázi přípravnou a fázi realizace.

Tato diplomová práce je tvořena primárními zdroji informací, které byly získány ve fotbalovém klubu SK Slavia Praha a ve Fotbalové asociaci České republiky. Primární zdroje byly získány prostřednictvím vedoucích jednotlivých subjektů a pomocí dotazníkového šetření pro samotné hráče RFA. Pro vymezení teoretických východisek problematiky je využit sekundární zdroj informací, který se skládá z odborných článků, monografií a internetových zdrojů. Díky sekundárním informacím je možné porovnat teorii s praxí ve fotbalové mládeži. Sekundární

informace slouží jako návod, se kterým lze následně porovnávat aktuální situaci v jednotlivých zkoumaných subjektech.

V práci nejdříve došlo k definování problému, který vzešel ze zhodnocení situace talent a age managementu v jednotlivých subjektech. Následuje stanovení cíle výzkumu, kterým je porovnat postupy řízení talentů a řízení věku ve fotbalovém prostředí v České republice. Pro sběr primárních dat je využit jak kvalitativní, tak kvantitativní výzkum. Z cíle vychází plán výzkumu, který se skládá z hloubkových polostrukturovaných rozhovorů s vedoucími pracovníky jednotlivých subjektů; tyto subjekty jsou blíže popsány v kapitole 2.5.1. Na rozhovory navazuje dotazníkové šetření pro hráče Regionální fotbalové akademie Moravskoslezského kraje. Postup tohoto kvantitativního výzkumu je zpracován v kapitole 2.5.2. Nosným článkem sběru dat jsou individuální hloubkové rozhovory – konkrétně polostrukturované rozhovory s vedoucím regionálních akademií FAČR a vedoucím mládeže klubu SK Slavia Praha. Po získání potřebných informací a dat týkajících se aktuální situace talent a age managementu v jednotlivých subjektech došlo v přílohách k jejich zpracování. V Příloze 1 se nachází scénář s přepisem hloubkového rozhovoru s vedoucím projektu RFA. V Příloze 2 je scénář s přepisem hloubkového rozhovoru s vedoucím mládeže SK Slavia Praha. V Příloze 3 je zpracováno dotazníkové šetření pro hráče RFA Moravskoslezského kraje. Po získání informací a dat následuje jejich zpracování. Zpracování informací získaných z rozhovoru s vedoucím RFA se nachází v kapitole 3.2.2. V kapitole 3.2.5 se nachází zpracování informací z rozhovoru s vedoucím mládeže SK Slavia Praha. Zpracování dat z dotazníkového šetření pro hráče RFA Moravskoslezského kraje obsahuje kapitola 3.2.3. Po zpracování jednotlivých výzkumných částí došlo v kapitole 3.2.6 ke shrnutí všech poznatků. Z tohoto shrnutí vychází kapitola 3.3, která obsahuje řešení identifikovaných problémů a jednotlivé návrhy doporučení.

### 2.5.1 Kvalitativní výzkum

Foret a Melas (2021, s. 21) tvrdí, že pomocí kvalitativních výzkumů lze dojít k hlubšímu poznání motivů lidí. Tyto typy výzkumu také lépe odhalují povahu a souvislosti názorů, preference a postoje a mohou se pokusit o nalezení jejich příčiny. Mezi základní techniky kvalitativního marketingového výzkumu řadíme individuální hloubkový rozhovor a skupinový rozhovor. Ke kvalitativnímu výzkumu dodává Tahal (2017, s. 31) to, že jeho cílem je odpověď na otázku proč.

U individuálních hloubkových rozhovorů jde především o nalezení pramenů určitých názorů a chování respondentů. Tazatel skrze jasně definované a otevřené otázky podněcuje respondenta k jeho vlastním výpovědím. Pozorně poslouchá odpovědi jeho volného vyprávění, které si postupně zaznamenává. Následuje zpracování, vyhodnocení a sumarizace pomocí velmi jednoduchých postupů bez jakéhokoli složitého statistického aparátu. K tomu Tahal (2017, s. 31) uvádí, že je potřeba data uspořádat, kategorizovat a nalézt v nich potřebné souvislosti. Ve skupinových rozhovorech jde podle Foreta s Melasem (2021, s. 21) naopak o řízenou diskusi ve skupině 10 až 20 lidí, která je řízena moderátorem. Tito lidé jsou vybíráni s ohledem na cílovou populaci. U takového typu rozhovorů jde především o formování a konfrontaci názorů jednotlivců. Stejně jako u individuálních rozhovorů následuje pouze jednoduchá sumarizace bez statistických výpočtů.

Pro účely analytické části práce je využito metody **individuálních hloubkových rozhovorů** s vedoucím projektu RFA a vedoucím klubové akademie. Konkrétně se jedná o polostrukturovaný rozhovor, který byl nahráván na diktafon a následně zpracován v kapitolách 3.2.2 a 3.2.5. Pomocí volných odpovědí respondentů bylo cílem zjistit, jak probíhá



v daných organizacích práce s talentovanými mládežníky. Na základě jejich odpovědí je možné zhodnotit aktuální stav talent a age managementu, porovnat odlišné přístupy obou organizací a zjistit jejich výhody a nevýhody. Předem stanovené otázky se týkají obecných informací o postupech práce s mládeží, identifikaci talentů, jejich rozvoji a v neposlední řadě také jejich udržení. K těmto otázkám přibyly v průběhu rozhovoru další doplňující otázky, které napomohly k lepšímu pochopení problematiky. Rozhovor s vedoucím mládeže probíhal uvnitř stadionu SK Slavia Praha a trval přibližně 35 minut. Rozhovor obsahuje pouze otevřené otázky, protože pouze tak je možné zaznamenat vlastní poznatky, zkušenosti a názory respondenta. Rozhovor s vedoucím Regionálních fotbalových akademií probíhal v budově Fotbalové asociace České republiky a trval 45 minut.

### 2.5.2 Kvantitativní výzkum

U kvantitativních výzkumů je podle Foreta s Melasem (2021, s. 21) důležité zasáhnout co největší reprezentativní vzorek. Z toho důvodu tyto výzkumy zkoumají klidně i tisíce respondentů. Snaží se standardizovat a zachytit chování a názory lidí. Poznatky získané pomocí těchto výzkumů se následně zpracovávají prostřednictvím statistických postupů a zobecňují na základní soubor. Kvantitativní výzkumy jsou finančně i časově náročnější než ty kvalitativní. Kvantitativní marketingový výzkum podle Tahala (2017, s. 31) odpovídá na otázku kolik. Přichází se na to, kolik jednotek (například domácností či jednotlivců) zastává určitý názor a má určitý vzorec chování. Disman (2021, s. 126) definuje tento typ výzkumu jako „*testování hypotéz o skupinách, a ne o jedincích. Analýza je prováděna na kumulovaných datech o mnoha jedincích a data můžeme kumulovat jen tehdy, jsou-li totožná. Nezbytnou podmínkou pro to je, aby alespoň stimuly byly totožné.*“

Pro kvantitativní výzkum je v práci využito **dotazníkového šetření**, kterého se zúčastnilo 18 hráčů Regionální fotbalové akademie Moravskoslezského kraje. V Moravskoslezském kraji funguje akademie bez dominantního klubu. Z toho důvodu je tento kraj ideální pro porovnání dat. Dotazníkové šetření bylo vypracováno na základě studia teoretických poznatků a praktických zkušeností a mezi respondenty rozesláno v podobě internetového formuláře. Mezi oblasti, kterými se dotazník zabývá, patří kvalita servisu pro hráče, možnosti využití tohoto servisu či kvalita a náročnost tréninkového procesu. Na začátku dotazníkového šetření byli respondenti seznámeni s cílem výzkumu a také informováni o tom, že bude zachována jejich anonymita. Výzkum obsahuje otevřené i uzavřené otázky a jeho cílem je zjistit pohled hráčů na projekt akademií RFA. Otázky se týkají kvality a náročnosti tréninků, kvality servisu pro hráče, ale také toho, zda by hráči akademii doporučili ostatním spoluhráčům. Dotazníkové šetření proběhlo až po zpracování hloubkových rozhovorů. Snahou autora je doplnit, potvrdit či vyvrátit získané informace z hloubkových rozhovorů s vedoucími pracovníky, a tak utvořit celkový pohled na problematiku rozvoje talentů. Dotazníkové šetření se skládá z 10 otázek, které jsou v otevřené i uzavřené formě. Pro odpovědi bylo také využito bodové škály. Výzkumnou otázkou dotazníkového šetření je to, zda RFA pomáhají k rozvoji talentů v České republice. Před spuštěním dotazníkového šetření proběhlo otestování daného výzkumu na skupině pěti respondentů. Testováním došlo ke zjištění, že jsou otázky srozumitelné a šetření neobsahuje žádné nejasnosti. Návratnost dotazníku byla 100 %.

Foret s Melasem (2021, s. 41) upozorňují na důležitost správného sestavení dotazníku. Dobrý dotazník podle nich musí splňovat tři hlavní požadavky:

- účelově technické požadavky – sestavení a formulace otázek by měla být vedena tak, aby se autor od dotazovaného dozvěděl to, co potřebuje;

- psychologické požadavky – vytvoření takových podmínek, aby respondent vnímal úkol jako chtěný, snadný a žádoucí;
- požadavky na srozumitelnost – důležité je, aby respondent věděl, jak má postupovat, dotazník pro něj byl srozumitelný, a aby pochopil, co se po něm žádá.

K naplnění výše zmíněných požadavků napomáhá především formulace otázek, typy otázek, manipulace s dotazníkem a jeho celkový dojem. Otázky dotazníku, který vyplňovalo celkem 18 respondentů, jsou spolu s odpověďmi v Příloze 3.

### 3 Analytická část práce

Analytická část práce se zabývá problematikou rozvoje mladých talentovaných fotbalistů v České republice. Analytická část práce je rozdělena na tři části. V první části je představena Fotbalová asociace České republiky a klub SK Slavia Praha. V rámci představení fotbalové asociace jsou z důvodu lepšího pochopení problematiky také vymezena pravidla pro projekty na podporu talentované mládeže. Ve druhé části je vymezena aktuální situace talent a age managementu u těchto dvou subjektů. V roce 2015 vznikl ve spolupráci Fotbalové asociace České republiky, Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy České republiky a Nadačního fondu FAČR projekt na podporu talentovaných hráčů. Tento projekt s názvem Regionální fotbalová akademie byl vytvořen za účelem podpory talentovaných fotbalistů a zvýšení jejich konkurenceschopnosti na mezinárodní úrovni. V současné době se do projektu zapojilo již 9 krajů. Mezi těmito kraji nefiguruje Praha. Z toho důvodu došlo také k popisu situace talent a age managementu v klubu SK Slavia Praha, která má statut klubové akademie a funguje samostatně mimo projekt RFA. Popis aktuální situace v obou subjektech je podpořen o rozhovory s vedoucím projektu RFA a vedoucím mládeže klubu SK Slavia Praha. Pro získání úplného obrázku o rozvoji mládeže jsou do výzkumu zapojeni také samotní účastníci projektu, jejichž pohled byl získán prostřednictvím dotazníkového šetření. Poslední částí analytické práce je návrh doporučení. Návrh porovnává oba zmíněné přístupy k talentům, bere v potaz zkušenosti a názory všech stran a nabízí řešení pro práci s talentovanou fotbalovou mládeží v České republice.

#### 3.1 Představení vybrané organizace

V této části práce dojde k představení klubu SK Slavia Praha a Fotbalové asociace České republiky. V rámci představení fotbalové asociace dojde také k vymezení pravidel pro projekty na podporu talentované mládeže. Tato pravidla stanovují vyšší finanční podpory pro jednotlivé kluby a projekty. Oba představené subjekty se aktivně podílí na rozvoji talentovaných fotbalistů.

##### 3.1.1 Fotbalová asociace České republiky

Fotbalová asociace České republiky (FAČR) je orgán organizující vedle fotbalu také futsal a plážový fotbal. Podle portálu Fotbal.cz (2021), který funguje jako webové ústředí činnosti FAČR, vznikla asociace v roce 1901 v podobě Českého svazu fotbalového (ČSF). V průběhu historie se její jméno, vliv a rozsah měnily v závislosti na národním i světovém dění. První impuls ke vzniku ČSF dalo představenstvo klubu S. K. Slavia v roce 1900 a k samotnému založení ČSF došlo pak 19. října 1901. Do mezinárodní fotbalové federace FIFA byl svaz přijat v roce 1906. V roce 1921 byl název svazu změněn na Československý svaz fotbalový, který se v následujícím roce stal zakladatelem Československé fotbalové asociace. Součástí tehdy právě vzniklé UEFA je asociace od roku 1954. Po rozdělení ČSFR došlo ke vzniku Českomoravského fotbalového svazu, který nese od roku 2011 název Fotbalová asociace České republiky.

Asociace má bezmála 360 000 členů (Fotbal.cz, n.d.c) a v České republice je vedle první ligy organizátorem nižších soutěží a národního poháru. FAČR se může chlubit celou řadou úspěchů na mezinárodním poli. Mezi ty největší patří například 2. místo na Mistrovství světa v Itálii z roku 1934 nebo 1. místo z Mistrovství Evropy z Jugoslávie v roce 1976. K novodobějším úspěchům patří určitě 1. místo reprezentace U21 z Mistrovství Evropy z roku 2002 či čtvrtfinále posledního Evropského šampionátu A týmu (Fotbal.cz, n.d.c; FAČR, n.d.).

Fotbalová asociace České republiky je spolek, který se vedle dalších činností stará o propagaci a komplexní rozvoj fotbalu v České republice. FAČR podporuje profesionální i amatérský

fotbal s velkým důrazem na rozvoj mládeže. Rozvojem mládežnického fotbalu je myšlena především příprava talentovaných fotbalistů pro dosažení nejvyšší výkonnosti. K dosažení tohoto cíle sestavila FAČR dokument **Pravidla pro projekty na podporu talentované mládeže** (FAČR, 2022). Jedná se o kategorizaci členských klubů, které mají určité předpoklady pro rozvoj talentů. S těmito kluby FAČR navazuje úzkou spoluprací a v rámci projektů je finančně podporuje. V práci je porovnán přístup klubové akademie SK Slavia Praha a projektu Regionálních fotbalových akademií. Tento projekt nespadá do výše zmíněných pravidel a funguje samostatně pod záštitou fotbalové asociace.

Cílem projektů na podporu mládeže je:

- výchova talentů a podpora jejich sportovní přípravy;
- rozvoj infrastruktury členských klubů;
- maximalizace kvality péče o talenty, podpora zlepšování standardů a kvalitního řízení;
- poskytování informací o práci s talenty v rámci regionu (FAČR, 2022).

Pravidla vymezují práva a povinnosti jednotlivých statutů mládeže. Kluby mohou v případě splnění podmínek požádat o finanční podporu, jejíž výše se pro jednotlivé statuty liší. V Příloze 4 se nachází výše finanční podpory pro jednotlivé statuty pro rok 2020. Mezi kritéria, která se posuzují, patří kritéria sportovní, pro infrastrukturu, personální, legislativní a finanční. Statut udělováný fotbalovou asociací má následujících 5 stupňů:

1. Klubová akademie;
2. Sportovní centrum mládeže;
3. Sportovní středisko mládeže Krajského fotbalového svazu;
4. Sportovní středisko mládeže Okresního fotbalového svazu;
5. Dívčí akademie (FAČR, 2022, s. 7).

Statut se vybraným klubům uděluje na 18 měsíců. Následuje pravidelný přezkum a v případě nesplnění kritérií může dojít k jeho odebrání. V závislosti na typu statutu je uzavřena smlouva o spolupráci při rozvoji fotbalu mezi klubem a asociací, která obsahuje podmínky včetně výše finanční podpory. Výše finanční podpory pro jednotlivé statuty na příslušný kalendářní rok je oznámena na začátku roku, nejdříve však po rozhodnutí příslušného národního úřadu. Kluby mohou o podporu žádat prostřednictvím komunikačního systému Safe. Po podání žádosti proběhne kontrola plnění podmínek a v případě pozitivního výsledku kluby získají statut a finanční podporu.

Žadatel o statut **klubové akademie** musí vypracovat písemný program pro rozvoj mládeže. Fotbalová asociace České republiky tento program schvaluje, ověřuje jeho plnění a vyhodnocuje jeho kvalitu. Program musí zahrnovat tyto oblasti:

- cíle a filozofii rozvoje mládeže;
- organizaci mládežnického fotbalu;
- personál;
- infrastrukturu;
- fotbalový vzdělávací program pro různé věkové skupiny hráčů a programy pro rozvoj trenérů a členů realizačního týmu;
- finanční zdroje;
- vzdělávací program o pravidlech fotbalu, vzdělávací program o doping, morálních zásadách a boji proti rasismu;
- zdravotnické zabezpečení mládežnických hráčů;
- spolupráci s ostatními držiteli statutu a kluby v daném regionu (FAČR, 2022, s. 12).

Žadatel o statut klubové akademie musí dále zajistit, aby měl každý mládežnický hráč možnost účastnit se povinné školní docházky a nebylo mu bráněno v dalším nefotbalovém vzdělání. Jak je uvedeno v Pravidlech pro projekty na podporu talentované mládeže (FAČR, 2022, s. 20), žadatel musí dále splnit podmínku počtu mládežnických týmů. Klub musí mít nejméně čtyři mládežnická mužstva do věkové kategorie U11 s minimálně 64 hráči, nebo doložit, že jeho trenéři aktivně působí v minimálně 6 klubech v příslušném kraji, a účastní se tak rozvoje mladých hráčů v regionu. Dále musí klub disponovat minimálně 4 družstva v kategoriích U12 až U15 s minimálně 64 hráči žákovského věku. Další podmínkou je 60 hráčů dorosteneckého věku (minimálně 3 družstva) v kategoriích U16 až U19. Důležitým bodem je, že všechna mládežnická družstva se musí účastnit soutěží pořádaných Fotbalovou asociací České republiky. Klub se statutem akademie musí zprostředkovat spolupráci se základní školou, ve které bude pro mládežníky zajištěna rozšířená výuka tělesné výchovy, a to minimálně o 2 hodiny týdně. Klub musí dále zajistit spolupráci se středními školami, a to především z důvodu uvolňování hráčů na dopolední tréninkové jednotky. Držitel statutu je dále povinen vést evidenci počtu tréninkových jednotek, zápasů, evidovat tréninkové plány a také plochy. Žadatel je povinen zajišťovat mládežníkům lékařskou péči. Kritériem infrastruktury je stadion pro pořádání klubových soutěží FAČR. V případě, že žadatel není vlastníkem stadionu, musí doložit smlouvu s vlastníkem o jeho užívání. Stadion musí splňovat klasifikaci podle Komise pro stadiony FAČR. Stejně podmínky platí také pro tréninkové zázemí. Jako u stadionu musí žadatel v případě, že není vlastníkem tréninkového zázemí, doložit smlouvu o užívání cizího zázemí a zaručit, že bude moci toto zázemí využívat po celou dobu platnosti statutu (FAČR, 2022, s. 21–22). Do personálních povinností patří mimo jiné zajištění klubového sekretariátu. Dále musí klub jmenovat šéftrenéra s minimálním vzděláním v podobě UEFA Pro licence nebo UEFA Elitní trenér mládeže. Klub musí také pro jednotlivé mládežnické týmy disponovat hlavními trenéry, asistenty trenéra, trenérem brankářů, kondičním trenérem, lékařem a fyzioterapeutem (FAČR, 2022, s. 22–23). U jednotlivých trenérů je stanoveno, jakou licenci musí disponovat, aby mohli funkci vykonávat. Poslední položkou, kterou musí žadatel o statut splnit, jsou finanční kritéria. Klub je povinen zpracovat a předložit výroční účetní závěrku. Výroční finanční výkazy musejí být ověřeny nezávislým auditorem a součástí musí být posouzení závazků vůči hráčům, klubům, asociaci a orgánům státní správy. Tyto výkazy musí tvořit:

- rozvaha;
- výkaz zisku a ztráty;
- rozbor závazků vůči klubům, hráčům, asociaci a orgánům státní správy;
- skutečnost finančních dat (FAČR, 2022, s. 25).

V neposlední řadě musí žadatel o statut prokázat, že nemá vůči fotbalovým subjektům, daňovým orgánům a orgánům sociálního zabezpečení žádné závazky po splatnosti. Součástí povinností žadatele je také předložení budoucích finančních informací. Jde především o prokázání poskytovateli statutu, že je žadatel schopen pokračovat ve své činnosti až do konce platnosti statutu.

Nižší úrovně statutu se od klubové akademie liší například nižšími nároky na personální kritéria a licence trenérů. Příkladem může být sportovní středisko mládeže okresního fotbalového svazu, kde není vyžadován trenér brankářů či fyzioterapeut. Další odlišností klubů žádajících o nižší stupeň statutu je počet mládežnických týmů a hráčů v těchto týmech.

### **3.1.2 SK Slavia Praha**

SK Slavia Praha je fotbalový klub působící v české nejvyšší soutěži, založený v roce 1892. SK Slavia Praha existovala podle webu SK Slavia Praha (n.d.a) ve svých počátcích především jako

cyklistický klub. Až v roce 1896 vznikl fotbalový odbor, a to z důvodu neustále rostoucího zájmu o tento sport. Jedním z největších úspěchů v počátcích klubu je výhra nad profesionálním klubem Southampton v roce 1906. Od roku 1925 se hrála mistrovská liga a Slavii se tuto soutěž podařilo v letech 1930, 1933, 1934 vyhrát. Klubové barvy červená a bílá byly odsouhlaseny již v počátcích klubu na první schůzi výboru. Dresy Slavie jsou nejstaršími dresy v České republice a také jedny z nejstarších dresů vůbec. Slavia je těmto barvám věrná od prvního zápasu v roce 1896 až do dnešního dne. Bílá barva dresu symbolizuje čistotu sportovní myšlenky a čestný boj. Červená barva je symbolem srdce, které hráči vkládají do zápasů. Znakem klubu, který je na Obrázku 6, je červená pěticípá hvězda s hrotem dolů.

Obrázek 6 Logo SK Slavia Praha



Zdroj: SK Slavia Praha (n.d.b)

V roce 2022 došlo k výrazné změně loga. Hlavním symbolem však stále zůstala pěticípá hvězda, která má symbolizovat skutečnost, že Slavia je slovanský klub.

**Majitelem klubu** je dle webu SK Slavia Praha (n.d.d) čínská akciová společnost CITIC Europe Holdings (viz obrázek 7). Tato společnost vlastní 99,98 % akcií. CITIC Europe je investiční platformou holdingu pro aktivity v Evropě. Tato společnost je vlastněna hongkongskou společností Rainbow Wisdom Investments, která patří do skupiny CITIC Group. CITIC Europe je významnou společností v České republice. Společnost nevlastní pouze fotbalový klub, ale podniká v řadě dalších oborů, mezi něž spadá například strojírenství, pivovarnictví, hotelnictví nebo turistický ruch.

Obrázek 7 Logo společnosti CITIC Europe Holdings



Zdroj: SK Slavia Praha (n.d.d)

Logo společnosti z Obrázku 7 se nachází na domácích i venkovních sadě dresů. CITIC Europe vlastní vedle Slavie také pivovary Lobkowicz, podíl v letecké společnosti Smartwings, strojírný ŽDAS či několik hotelů v Praze.

Klub hraje svá domácí utkání ve **Fortuna Areně**, která má podle SK Slavia Praha (n.d.c) kapacitu 19 370 sedících diváků. Ke slavnostnímu otevření stadionu došlo 7. května 2008. Aktuálně jde o největší stadion v České republice.

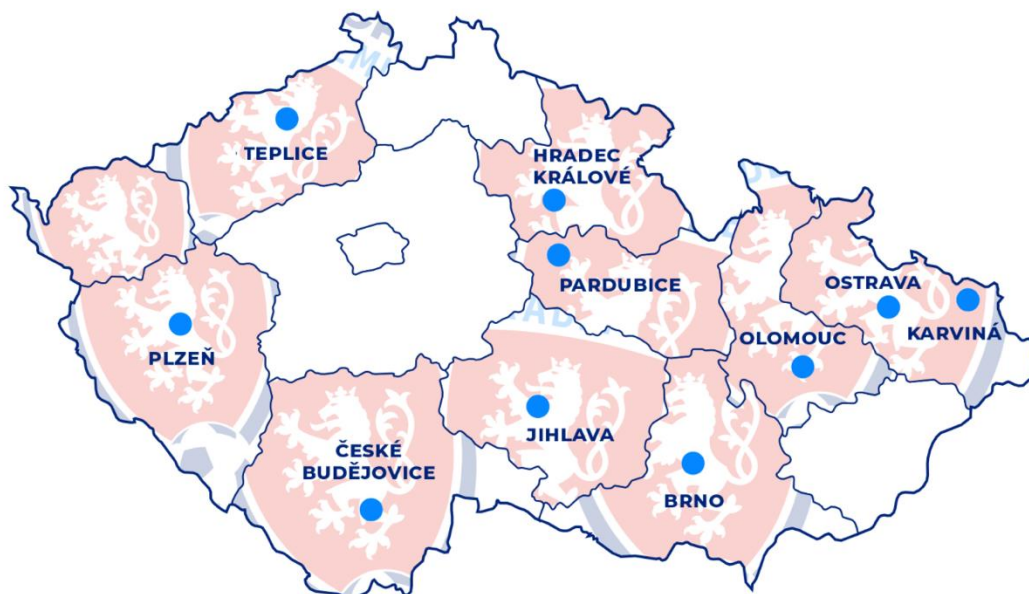
### 3.2 Zhodnocení talent a age managementu ve vybrané organizaci

V této části práce jsou charakterizovány přístupy k talent a age managementu výše představených organizací. Je zde do detailu popsán projekt Regionálních fotbalových akademií a rozvoj talentů v klubové akademii SK Slavia Praha. Tato část práce popisuje nejen podmínky, které jsou pro talenty v jednotlivých přístupech k dispozici, ale také financování, personální obsazení či tréninkový proces. Zhodnocení situace je podpořeno o výše specifikované hloubkové rozhovory s vedoucími obou subjektů a dotazníkové šetření pro hráče RFA.

#### 3.2.1 Projekt Regionálních fotbalových akademií

V roce 2015 vznikl v České republice projekt Regionálních fotbalových akademií, který je určen pro rozvoj mladých talentovaných hráčů ve věku 14 a 15 let. Jednotlivé fotbalové akademie jsou určeny pro 25 hráčů, mohou jich však pojmout až 50. Akademie se vztahuje na žáky 7., 8., a 9. tříd základních škol. Na Obrázku 8 je vidět, že v současné době funguje akademie v devíti krajích.

Obrázek 8 Mapa RFA



Zdroj: Fotbal.cz (n.d.a)

Na Obrázku 8 jsou také znázorněna sídla akademií. Momentálně se nachází v Pardubicích, Ostravě, Karviné, Plzni, Brnu, Olomouci, Jihlavě, Českých Budějovicích a Teplicích. Hlavním záměrem fotbalové asociace je mít akademii v každém kraji České republiky. Od září 2021 je nově otevřena akademie v Hradci Králové. Většina regionálních akademií je navázána na dominantní klub v kraji. Jedinou výjimkou je kraj Moravskoslezský, kde se hráči do RFA sjíždějí z několika klubů, a z toho důvodu je pro kvantitativní výzkum využito právě tohoto kraje. Hlavním cílem celého projektu je vytvoření nadstandardních podmínek pro talentované a pohybově nadané jedince, jejich centralizace a osobnostní, sportovní a společenský rozvoj. Dílčím cílem je zlepšení konkurenceschopnosti mládežnických reprezentací na mezinárodní úrovni a navýšení členů akademií v mládežnických reprezentacích.

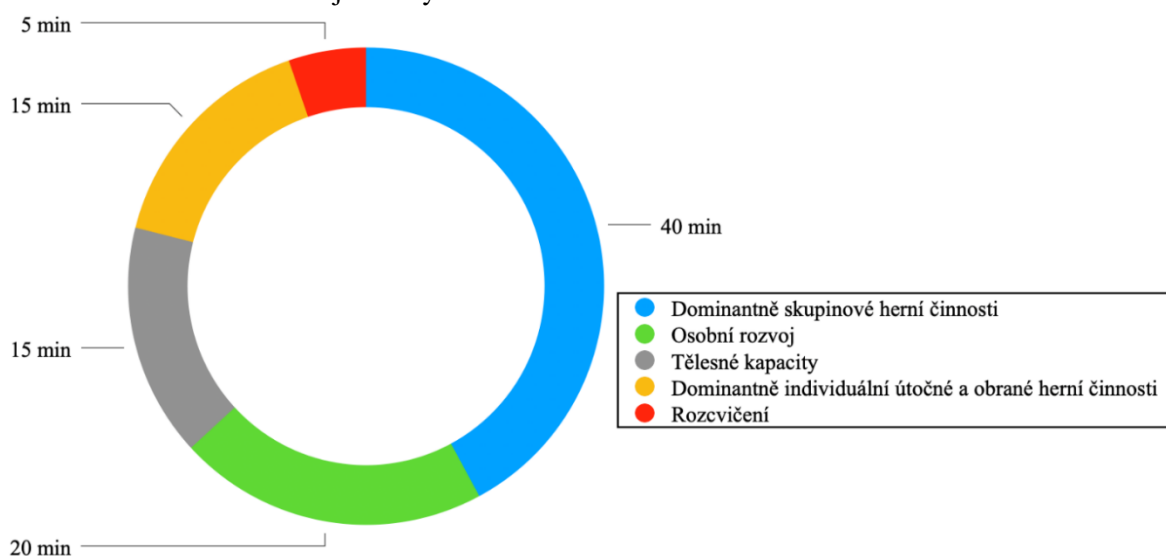
**Výběr hráčů** do regionální akademie probíhá již dva roky před tím, než dojde k finálnímu rozhodnutí, kteří talenti do akademie vstoupí. Tento kontinuální proces je podpořen o fotbalové festivaly pořádané fotbalovou asociací, kde dojde k přímé konfrontaci hráčů ve věku 12 a 13 let, a trenéři tak mají možnost porovnat jejich schopnosti. Trenéři také za účelem pozorování průběžně navštěvují velký počet menších klubů v regionu. V tomto období mají trenéři možnost sledovat až 250 hráčů. Hlavním kritériem pro výběr hráče je úroveň jeho inteligence v herních situacích. Charakteristikou tohoto kritéria je správnost a rychlost taktického provedení podpořené správným provedením pohybu. Podpůrnou formou hodnocení talenta je ohodnocení jeho herních dovedností přímo v tréninku či porovnání rychlosti a obratnosti. Další možností, jak talenty identifikovat, je možnost otevřených regionálních tréninků. Finální rozhodnutí o tom, jací talenti budou součástí regionální akademie, probíhá ve druhé polovině sezóny kategorie U13. Po identifikaci a výběru talentů dochází ke schůzce s rodiči vybraných hráčů, kteří jsou informováni o struktuře a organizačních požadavcích RFA.

Hráči mají díky **spolupráci akademie se základními školami** rozšířenou tělesnou výchovu, kde je cílem rozvoj jejich pohybových dovedností. Cílem této spolupráce je obrana proti jednostrannému zatěžování mladých fotbalistů. V případě správného pohybového rozvoje dojde ke zlepšení ekonomiky pohybu a koordinace jednotlivců. Tyto atributy následně pomohou talentovi v budoucí konfrontaci s konkurencí a sníží riziko zranění. Mezi aktivity, které se do dopoledních hodin zařazují, patří například plavání, úpolové hry, gymnastika nebo kompenzační cvičení. Výhodou je také to, že celý tento proces probíhá ve spolupráci hlavního trenéra, učitele tělesné výchovy a fyzioterapeuta.

**Tréninkový proces** hráčů akademie je veden jako periodizační model. Tento model je připraven jako roční plán rozdělený do šesti- až sedmitýdenních mezocyklů složených z 28 tréninkových jednotek. Hráči v každém týdnu absolvují 4 tréninkové jednotky. Základním principem periodizace je zaměření se na vybrané herní principy, činnosti a dovednosti, které mají být v konkrétním časovém úseku zdokonaleny. Při každém šestitýdenním cyklu tak hráči dostávají opakující se tréninkové stimuly vybrané činnosti, což vede k jejich rychlejšímu rozvoji. Struktura tréninkové jednotky (viz Graf 1 níže) obsahuje vždy tři základní indikátory výkonu. Tyto indikátory jsou:

- dominantně individuální útočné a obranné herní činnosti;
- dominantně skupinové/týmové herní činnosti;
- rozvoj tělesných kapacit.

Graf 1 Struktura tréninkové jednotky



Zdroj: FAČR (n.d.), vlastní zpracování

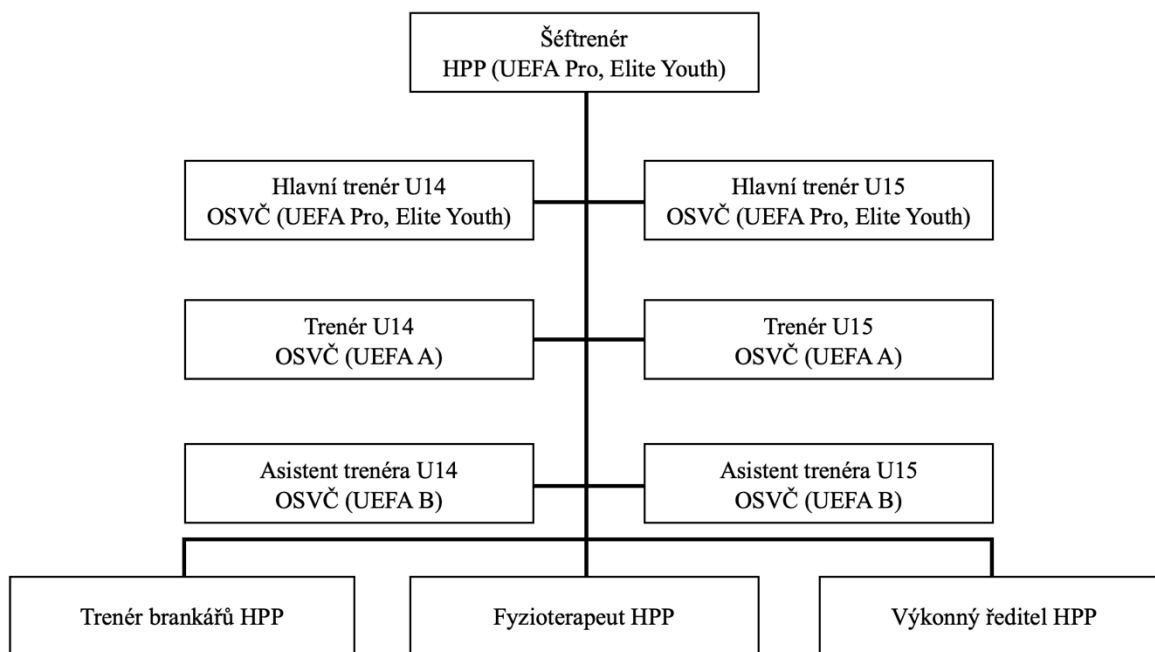


U prvního indikátoru je cílem neustálé opakování správného provedení jednotlivých herních činností. U druhého indikátoru jde o týmovou potažmo skupinovou součinnost v herních podmínkách. Rozvojem tělesných kapacit je myšlena především kondiční příprava hráčů.

Na Grafu 1 (s. 38) je znázorněno, jak by měla vypadat struktura ideální tréninkové jednotky v Regionální fotbalové akademii. Dále je na grafu vyobrazeno, kolik času by mělo být věnováno jednotlivým částem tréninkové jednotky. Každá část tréninkové jednotky má svůj cíl, kterým by se trenéři měli řídit. U rozvíjení jde o aktivaci organismu pro pohybové zatížení a učení se dovednostem. U dominantně skupinových herních činností se jedná o adaptaci herních činností pro vysoké herní tempo v podmínkách herního děje ve všech jeho fázích a podle hráčské funkce. Cílem osobního rozvoje je pracovat na odstranění největších deficitů hráče či naopak zdokonalování jeho silných vlastností.

**Organizační struktura** (viz obrázek 9 níže) jednotlivých akademií obsahuje desetičlenný realizační tým. Šéftrenér, trenér brankářů, fyzioterapeut a manažer jsou zaměstnanci Fotbalové asociace. Dále je realizační tým doplněn o hlavního trenéra, trenéra a asistenta trenéra. Garanty výuky tělesné výchovy jsou ti trenéři, kteří mají pedagogické vzdělání.

Obrázek 9 Organizační struktura jednotlivých akademií



Zdroj: Fotbal.cz (n.d.b), vlastní zpracování

Na Obrázku 9 lze vidět, kdo se v akademiích podílí na rozvoji talentů. Tři trenéři u každé kategorie pracují jako osoby samostatně výdělečně činné. U jednotlivých pozic lze také vidět minimální úroveň vzdělání jednotlivých trenérů. Hráčům jsou díky vysoké odbornosti trenérů zajišťovány perfektní podmínky pro rozvoj. Nadstandardem akademií je působení psychologa, fyzioterapeuta a nutričního specialisty. Psycholog napomáhá hráčům ke zvyšování mentální odolnosti, podpoře samostatnosti a k pozitivnímu přístupu k životu. Důležitou oblastí je také motivace. Hráči podstupují dvakrát v roce motivační screening, který je následně za pomoci psychologa vyhodnocován. Nedílnou součástí realizačního týmu RFA je fyzioterapeut. Ten má na starosti za pomoci diagnostických systémů objevit případné slabiny jednotlivců vzniklé zatížením růstem či vývojem a tyto slabiny následně ve spolupráci s trenéry a dalšími odborníky odstranit či minimalizovat jejich dopad na rozvoj hráče. Odpovědností fyzioterapeuta je fáze rekonvalescence po zranění hráče. Pro úplnost celého systému rozvoje talentů je důležité vést

hráče ke správným stravovacím návykům. Doplnování energie a správných živin hraje při vysokém zatížení v rámci tréninkového procesu a hodin tělesné výchovy spojené s fází růstu mládežníků zásadní roli. Z toho důvodu jsou hráči rozvíjeni v oblasti stravovacího režimu a správných návyků. Hráčům akademie je také k dispozici internát, na kterém je přítomen vychovatel, který dohlíží na jejich správný režim.

Tabulka 2 Náklady na vybavení RFA

Náklady RFA	Vybavení Puma	Výpočetní technika	InBody	Fotobuňky	Odrasové desky
Částka celkem	10 943 203 Kč	839 832 Kč	1 383 030 Kč	603 840 Kč	127 500 Kč

Zdroj: FAČR (n.d.)

Z výše uvedené Tabulky 2 lze vyčíst, že RFA využívají k rozvoji talentů nejlepší **vybavení** na všech úrovních, a to ať už se jedná o zdravotnické potřeby, tréninkové pomůcky, či technologie pro analýzu sportovního progresu hráčů. Tabulka 2 představuje náklady vynaložené na jednotlivé položky vybavení. Největším nákladem bylo pro akademie vybavení od hlavního sponzora Puma. Dále lze vidět, jaké částky mířily do výpočetní techniky či přístrojů, které jsou zmíněny dále. Pro datovou analýzu je využíváno softwaru XPS, který slouží pro řízení a plánování tréninkového cyklu. Tento software nabízí tvorbu cvičení, plánů, měření výkonnosti, a to napříč všemi uživateli. Akademie se snaží tento software koncepčně začlenit do všech mládežnických reprezentací a také menších klubů, aby vznikla velká databáze, ze které mohou všechny tyto subjekty čerpat. Díky tomuto softwaru dochází k navyšování úrovně tréninkových jednotek. V roce 2019 došlo k vytvoření jednotné metodiky kondičních testů pro všechny hráče akademie. Tento proces vznikl především z důvodu budoucího porovnání výsledků s kondiční připraveností talentů z fotbalově vyspělých zemí. V návaznosti na oblast stravování mají v akademii k dispozici přístroj InBody. Tento přístroj vyhodnocuje tělesné složení hráčů. Po měření je možné určit například množství tělesného tuku, svalové tkáně, hydrataci organismu nebo rozložení svalové hmoty. Díky pravidelnému vyhodnocování těchto aspektů mohou fyzioterapeuti ve spolupráci s nutričním specialistou individuálně pracovat na odstranění jakýchkoli dysbalancí hráče. Díky těmto možnostem se výrazně snižuje riziko svalových zranění a dalších zdravotních omezení. Samozřejmostí je fotbalové vybavení, jako jsou míče, pomůcky či tréninkové a volnočasové oblečení.

Graf 2 Náklady dle akademií 2016–2019

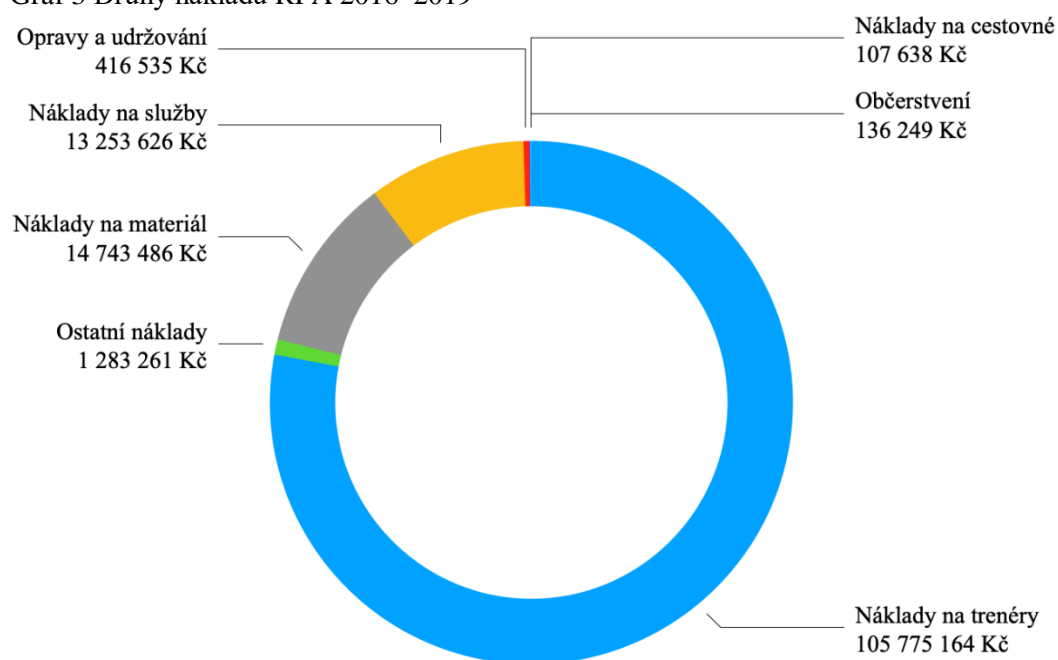


Zdroj: FAČR (n.d.), vlastní zpracování

Na **financování** projektu RFA se podílí několik subjektů. Nejvíce přispívá Fotbalová asociace České republiky, která se podílí například na platech trenérů či sportovním vybavení. Zdrojem financí je dotační program Národní sportovní agentury. Dalšími subjekty jsou jednotlivé kraje a města, která využívají dotačních programů vyplývajících z podepsaných memorand. Na výše uvedeném Grafu 2 (s. 40) je vidět, kolik peněz bylo z těchto zdrojů investováno do jednotlivých RFA; jsou zde zobrazeny náklady jednotlivých akademií od doby jejich vzniku až po říjen roku 2019. Na Grafu 3 níže jsou zobrazeny druhy nákladů a jejich výše od roku 2016 do října 2019.

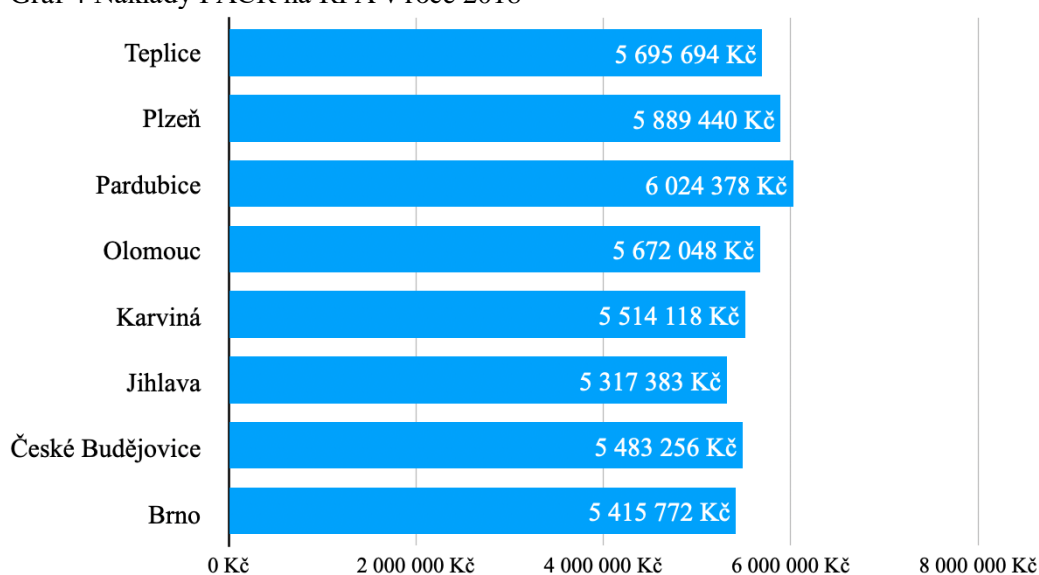
Z Grafu 3 lze vypožorovat, že jednoznačně největší nákladovou položkou akademií RFA jsou trenéři, s částkou přesahující 105 mil. korun. Dalšími nákladnými položkami jsou služby, které činí více než 13 mil. korun, a materiály, s částkou přes 14 mil. korun.

Graf 3 Druhy nákladů RFA 2016–2019



Zdroj: FAČR (n.d.), vlastní zpracování

Graf 4 Náklady FAČR na RFA v roce 2018



Zdroj: FAČR (n.d.), vlastní zpracování

Na Grafu 4 (s. 41) jsou vidět náklady vynaložené na jednotlivé RFA v roce 2018. V případě, že mají dominantní kluby, ke kterým je RFA přidružena, statut klubové akademie, mohou každý rok čerpat jak níže uvedenou částku, tak podporu pro daný statut uvedenou v Příloze 4.

### 3.2.2 Hlubkový rozhovor s vedoucím projektu Regionálních fotbalových akademií

Pro získání kompletního obrázku o průběhu a jednotlivých činnostech projektu RFA je využito kvalitativního výzkumu v podobě polostrukturovaného rozhovoru s vedoucím tohoto projektu. Přepis rozhovoru včetně všech otázek a odpovědí je v Příloze 1. Další informace o tomto typu výzkumu jsou popsány v metodice práce. Cílem výzkumu je zjistit, jakým způsobem projekt RFA napomáhá k řešení oblastí talent a age managementu v mládežnickém fotbale. Díky postojům a názorům samotného vedoucího projektu, který řídí jednotlivé procesy a je v každodenním kontaktu s jednotlivými zainteresovanými stranami, je možné lépe pochopit, jaká je hlavní myšlenka projektu a jak přispívá k rozvoji talentovaných fotbalistů v České republice. Zkušenosti a názory vedoucího projektu jsou dalším dílkem do skládačky pro vyhodnocení práce s mladými fotbalisty v České republice a následný návrh doporučení. Rozhovor se skládá ze tří okruhů.

**První okruh se věnuje výhodám a nevýhodám projektu RFA oproti klubovým akademiím a smyslu jeho vzniku.** První otázka (Okruh 1, Otázka 1, Příloha 1) se zabývá smyslem vzniku projektu. Současný vedoucí mládeže, který u vzniku projektu nebyl, popisuje, že původní myšlenkou bylo, že bude v České republice 14 klubových akademií, které se budou starat o top talent. Výsledkem byl však projekt RFA, který se stal jakýmsi mezičlánkem. V RFA se starají pouze o hráče ve věku 14 a 15 let, což podle aktuálního vedoucího projektu není dobře, protože je to vytrženo z kontextu výchovy hráče. Dále popisuje, co projekt přinesl klubům v České republice. Klubům na Moravě to spíše než změnu přineslo více peněz do mládežnického fotbalu. Pro české kluby nebyla dříve mládež prioritou, takže projekt napomohl zkvalitnit a nastartovat práci s mládeží. V otázce týkající se nevýhod projektu (Okruh 1, Otázka 2, Příloha 1) zmiňuje vedoucí nejdříve to, že myšlenka kvalitních trenérů, dobrého zázemí a správného fungování mládeže je správná. Zásadním problémem, a tudíž nevýhodou, je skutečnost, že všechny zdroje jsou investovány do výchovy 25 hráčů v dané RFA. Investice času a peněz do takto malého počtu talentů není podle vedoucího správná. V doplňující otázce dodává, že v budoucnu by mělo dojít k přerozdělení financí, kdy peníze půjdou na rozvoj minimálně 60 hráčů. Správná cesta je podle vedoucího projektu zúžit počet akademií, ve kterých bude docházet ke koncentraci těch nejlepších talentů, a zbytek peněz využít na rozvoj a vzdělávání trenérů. Cílem je, aby měl kvalitní tréninkový proces co největší počet hráčů. Na otázku (Okruh 1, Otázka 3, Příloha 1), jaká změna by tedy měla proběhnout, odpovídá vedoucí tým, že v celkovém budgetu musí dojít k přerozdělení financí tak, aby se zmenšil nepoměr mezi financemi proudícími do RFA a menších regionálních klubů. V odpovědi na doplňující otázku vedoucí popisuje, jak mohou menší kluby na finance dosáhnout. Existují různé úrovně (viz kap. 3.1.1), podle nichž mají kluby na finanční podporu nárok. Jednotlivé úrovně mají odlišné požadavky a v případě, že je kluby splní, získají podporu odpovídající této úrovni. Přerozdělením financí by došlo k tomu, že týmy s nižší úrovní získají znatelně vyšší podporu, než na jakou měly nárok doposud. V poslední otázce prvního okruhu (Okruh 1, Otázka 4, Příloha 1) vedoucí reaguje na to, proč byli pro projekt vybráni právě hráči ve věku 14 a 15 let. Podle něj to není správný ročník, protože hráči nejsou v nijak senzitivním období. Smyslem mohlo být při vzniku projektu to, že v tomto věku hráči rostou a potřebují co nejlepší péči.

**Shrnutím první části rozhovoru** je, že původní myšlenka projektu týkající se zlepšení podmínek pro práci s mládeží byla správná. Projekt je však podle aktuálního manažera vytržený z kontextu rozvoje talentů. Zásadní problém vidí v počtu hráčů, o které je v RFA postaráno.

Může se stát, že hráč prokáže svůj potenciál později než ve věku 14 a 15 let. Z toho důvodu je pro celý systém rozvoje stěžejním přerozdělení financí, což pomůže ke vzdělání dalších trenérů, a zajistí tak kvalitní tréninkový proces mnohem větší skupině fotbalistů.

**Druhý okruh otázek je zaměřen na identifikaci talentů.** V první otázce druhého okruhu (Okruh 2, Otázka 5, Příloha 1) šlo o vymezení pojmu talent. Vedoucí projektu RFA popisuje situaci ve Fotbalové asociaci České republiky, kde talent dělí na tři větve. První větví je reprezentace, kam spadají okresní a krajské výběry, a následně reprezentace až do kategorie U19. Druhou větví talentů jsou kluby se statutem. Tyto kluby mají určité povinnosti týkající se tréninkového procesu a regionu, ve kterém působí. Třetí větví jsou RFA, kam by se měli dostat hráči mimo top kluby, a po absolvování pokračovat v klubové akademii. RFA má být pro hráče mezikrokem a následně zajistit jejich zapracování do celého systému rozvoje. Doplňující otázka se týkala toho, zda hráči trénující v RFA a následně se vracějící do svých mateřských klubů nejsou od svých klubů odtrženi. Vedoucí projektu s tímto problémem souhlasí a uvádí, že to není problém pouze pro hráče, ale také pro trenéry. V RFA potom chybí ověření celého procesu zápasem. V otázce (Okruh 2, Otázka 6, Příloha 1) identifikace talentů uvádí vedoucí, že aktuálně dochází k identifikaci pouze úzké skupiny hráčů, což by se v budoucnu mělo změnit rozšířením základny talentů. V odpovědi na další otázku (Okruh 2, Otázka 7, Příloha 1) vysvětluje, že v České republice je problém s rozpoznáváním talentů. Hodně odborníků vybírá v daném věku nejlepšího a nejsilnějšího jedince. Často se stává, že pokud je jedinec v daném kolektivu menší či slabší než ostatní a není dostatečně vytrvalý, s fotbalem skončí. Tato témata jsou podle vedoucího RFA velice aktuální a jsou fotbalovou asociací aktivně řešena. Díky tomu vznikl dotazník, který popisuje primární aspekty, jimiž by se měl každý, kdo talenty identifikuje, řídit. Otázka (Okruh 2, Otázka 8, Příloha 1) mířila na to, jak těžké je v mladém věku talenty identifikovat. Podle vedoucího projektu je to velice složitý proces a existuje jen málo odborníků, kteří jsou schopni předpovědět budoucí potenciál hráče. Vedoucí popisuje zajímavý postup, který byl zaveden u přípravků. Nejmladší hráči již nejsou rozděleni podle věku, ale podle vyspělosti či dovedností. Tento postup má menší dopad na v tu chvíli slabší hráče, kteří však mohou prokázat svůj potenciál v pozdějším věku. V odpovědi na doplňující otázku vedoucí zmiňuje, že k identifikaci a koncentraci talentů by určitě nemělo docházet ve věku přípravků. Další otázka (Okruh 2, Otázka 9, Příloha 1) je mířena na správný způsob práce s kategorií přípravků. Vedoucí popisuje vývoj práce s touto kategorií tak, že dříve kluby tuto kategorii moc neřešily a hráče vybíraly až ve 12 letech. Následovalo období, ve kterém svazy začaly pořádat náborů již od útlého věku, což podle vedoucího projektu RFA nebyl správný krok. Dle jeho názoru je důležité, aby kvalitní trenéři vyjížděli do menších klubů v regionu, a rozšiřovala se tak základna hráčů. V doplňující otázce na to, co je tedy v této kategorii cílem, odpověděl vedoucí tým, že důležité je mít dobré povědomí o regionu a zajistit co nejlepší tréninkový proces pro co největší počet hráčů v přípravkách. Poslední otázka (Okruh 2, Otázka 10, Příloha 1) tohoto okruhu se zabývá tím, kdy k identifikaci a koncentraci talentů dochází. První zlom podle vedoucího přichází ve 12 letech, kdy FAČR pro hráče této kategorie pořádá okresní výběry. Těchto výběrů se účastní hráči mimo nejlepší kluby a RFA a jedná se o jakýsi dovýběr hráčů. Ve 14 a 15 letech probíhají krajské výběry, které vyvrcholí celostátním turnajem a olympiádou dětí a mládeže. Na těchto turnajích se vybírají hráči do reprezentace U16.

**Shrnutím druhé části rozhovoru** je, že FAČR pracuje se třemi větvemi talentů, mezi které spadají reprezentace, klubové akademie a RFA. Aktuálně dochází k identifikaci pouze úzké skupiny hráčů, což by se v budoucnosti mělo díky rozšíření základny hráčů změnit. Rozpoznání talentů v mladém věku je velice složité a nemělo by k němu docházet v kategorii přípravků. Důležité je, aby hráči v této kategorii trénovali ve skupinách spíše podle dovedností a schopností než podle věku, a to z důvodu jejich motivace fotbal dále hrát. Cílem celého

rozvoje by mělo být dostat kvalitní tréninkový proces k co největšímu počtu hráčů, ze kterých pak nejdříve ve 12 letech lze vybírat ty nejlepší talenty a konfrontovat je mezi sebou.

**Třetí okruh otázek je zaměřen na zhodnocení servisu a podmínek, který je hráčům v RFA k dispozici.** Největší výhodou podmínek v RFA popisuje vedoucí projektu v odpovědi na jedenáctou otázku (Okruh 3, Otázka 11, Příloha 1). Díky financím, které do RFA proudí, je v každé akademii 10 trenérů na dva týmy. Možnost takové koncentrace trenérů je podle něj velkou výhodou oproti ostatním klubům. V odpovědi na další otázku (Okruh 3, Otázka 12, Příloha 1) vedoucí zmiňuje, že hráči v RFA nedostávají žádné smlouvy ani výplaty. Je jim zajištěn kompletní servis včetně oblečení a veškerého potřebného vybavení. Navazující otázkou (Okruh 3, Otázka 13, Příloha 1) je, jakým stylem probíhá hodnocení a testování talentů. V RFA probíhá centrální testování kondičních parametrů. Testování technických parametrů je dle vedoucího složitější, ale i takové testy talentů probíhají. Na otázku (Okruh 3, Otázka 14, Příloha 1), zda hráči mimo akademie nejsou znevýhodněni, odpovídá vedoucí tým, že pokud půjde dostatek financí i do dalších klubů, tak by se tento rozdíl měl minimalizovat. Poslední otázka (Okruh 3, Otázka 15, Příloha 1) rozhovoru se zabývá tématem návaznosti. Cílem bylo dle vedoucího to, aby jednotlivé klubové akademie navázaly na práci v RFA. K tomu ovšem nedošlo a kromě největších českých klubů má návaznost systému stále své mezery. V doplňující otázce týkající se cíle celého rozvoje odpovídá vedoucí takto: „*Cílem mládeže by mělo být dostat kvalitní tréninkový proces k co největšímu počtu dětí s perspektivou. Měli jsme tu období, kdy se jen malé procento hráčů, kteří odešli z velkých klubů, dokázalo vrátit zpět. Takže dnes je snaha taková, aby ty podmínky do určitého věku byly všude v podobné kvalitě, a hráči tak měli šanci se zlepšovat na všech úrovních.*“

**Shrnutím třetí části rozhovoru** je, že největší výhodou pro hráče RFA je množství trenérů, kteří jsou jim k dispozici. Hráči mají k dispozici kompletní servis včetně potřebného vybavení a oblečení, ale smlouvy a peníze nedostávají. V akademiích probíhá centrální testování kondičních a technických parametrů talentů. Návaznost RFA podle vedoucího projektu pokulhává, a je tak otázkou, jak tuto oblast vylepšit. Cílem by mělo být, aby měli hráči nejlepší možný servis po celou dobu svého rozvoje.

### 3.2.3 Dotazníkové šetření pro hráče RFA Moravskoslezského kraje

Pro vyobrazení reálného fungování projektu RFA je využito kvantitativního výzkumu, konkrétně dotazníkového šetření pro samotné účastníky projektu. Více o tomto typu výzkumu je v metodice práce. Otázky a odpovědi dotazníkového šetření se nachází v Příloze 3. Respondenty kvantitativního výzkumu jsou hráči RFA Moravskoslezského kraje. Tento kraj je vybrán z důvodu zachování původní myšlenky projektu. V Moravskoslezském kraji není RFA vázána na dominantní klub, a hráči se tak do této akademie sjíždějí z několika klubů. Z toho důvodu je možné získat zajímavé informace týkající se toho, jakou změnu to jednotlivým hráčům přináší. V ostatních krajích České republiky je akademie navázána na dominantní klub a většina hráčů patří mezi kmenové hráče klubu. Z toho důvodu není možné správně určit, zda k nějaké změně došlo, protože hráči jsou na podmínky v dominantním klubu zvyklí. Dotazníkové šetření se skládá z 10 otázek, které se týkají různých oblastí popisovaných v rozhovoru s vedoucím projektu. Na dotazníkové šetření odpovědělo 18 hráčů akademie.

První otázka (Otázka 1, Příloha 3) se týkala mateřského klubu jednotlivých hráčů. Cílem bylo zjistit, z kolika a jakého typu klubů jsou hráči do akademie vybráni. V akademii Moravskoslezského kraje jsou hráči z klubů MFK Vítkovice, FC Baník Ostrava, FK Fotbal Třinec, 1. FC Poruba, SK Jiskra Rýmařov, MFK Karviná a FK Frýdek Místek. První otázkou se potvrdil fakt, že v této akademii jsou hráči z různých koutů kraje, což pomůže k relevantnosti a vyhodnocení dalších otázek dotazníku. Další otázka (Otázka 2, Příloha 3) výzkumu směřovala na to, zda mají

hráči pocit, že mají v RFA k dispozici lepší podmínky než ve svém mateřském klubu. 89 % respondentů odpovědělo, že ano, a 11 % respondentů zvolilo odpověď spíše ano. Odpověď na tuto otázku potvrzuje hlavní myšlenku projektu RFA, kterou bylo zlepšení podmínek pro rozvoj talentů v České republice. Další otázka (Otázka 3, Příloha 3) je mířena na porovnání kvality spoluhráčů v RFA oproti těm v mateřském klubu. 78 % respondentů odpovědělo, že spoluhráči v akademii mají vyšší fotbalovou kvalitu, a 11 % volilo odpověď spíše ano. Zbylých 11 % respondentů zvolilo odpověď spíše ne. Z odpovědí na třetí otázku vyplývá, že pro většinu respondentů znamenal přesun do RFA zvýšení konkurenčního boje, což přispívá k jejich rychlejšímu rozvoji. Z důvodu více klubů, ze kterých se hráči do RFA sjíždějí, se nabízí otázka (Otázka 4, Příloha 3) týkající se problémů s návratem a začleněním se zpět do mateřského klubu. Tento problém hráči RFA Moravskoslezského kraje nepocítují a 67 % z nich odpovídá rezolutním ne. Zbylých 33 % volilo odpověď spíše ne. V odpovědích na otázku (Otázka 5, Příloha 3) týkající se kvality tréninků si respondenti lehce odporovali. 89 % z nich si myslí, že tréninky v RFA jsou kvalitnější než ty v mateřském klubu. 11 % respondentů zvýšení kvality tréninků nepocítuje a volilo odpověď spíše ne. Většina respondentů si myslí, že kvalita tréninků je vyšší než v mateřském klubu, což splňuje další z cílů projektu Regionálních fotbalových akademií. V otázce (Otázka 6, Příloha 3) náročnosti tréninků volili hráči na škále od 1 do 10 nejčastěji hodnoty 7 a 8, což odpovídá tomu, že tréninkový proces je správně nastavený, dostatečně náročný a spolu s hodnocením kvality splňuje veškeré požadavky pro rozvoj hráčů. Další otázka (Otázka 7, Příloha 3) byla směřována na využívání specialistů, konkrétně fyzioterapeuta. V rozvoji mladého hráče může být navštěvování fyzioterapeuta klíčovým prvkem v jeho budoucím úspěchu či neúspěchu. Z odpovědí vyplývá, že hráči RFA mají možnost navštěvovat tohoto odborníka 4–5krát týdně. Možnosti využití fyzioterapeuta tak patří k další velké výhodě pro hráče RFA, protože v porovnání s klubovou akademií je četnost návštěv mnohem vyšší. Následuje otevřená otázka (Otázka 8, Příloha 3) týkající se toho, zda by jednotliví hráči chtěli na regionální akademii něco změnit. Nejčastěji se vyskytující odpovědí je žádost o zvýšení volnosti na internátu. Hráči mají pocit, že je jejich režim moc přísný a nemají dostatek volnosti. Přísný režim a dodržování životosprávy je však v tomto kritickém věku stěžejní pro jejich rozvoj a budoucí šance stát se profesionály. 100 % respondentů se v odpovědích na otázku (Otázka 9, Příloha 3) týkající se toho, zda by doporučili RFA svým kamarádům, vyjádřilo kladně. V poslední otázce (Otázka 10, Příloha 3) dotazníkového šetření mohli hráči zaškrtnout oblasti, které měly pro ně osobně největší přínos. 16 z 18 respondentů pocíťovalo při příchodu do RFA zlepšení životosprávy, tréninků a zázemí. 83 % respondentů považuje za největší přínos možnost využití specialistů. Další odpovědi obsahovaly nové tréninkové metody, zlepšení péče ze strany trenérů či zlepšení samostatnosti hráče. Všechny tyto faktory poukazují na to, že hráči projektu věří a rozumí tomu, že kvalitní trenéři, dobré zázemí a kvalitní tréninkový proces je správná cesta k jejich rozvoji.

### 3.2.4 Talent a age management v klubu SK Slavia Praha

Nedílnou součástí klubu SK Slavia Praha je její mládežnická akademie. Záměrem **klubové akademie** je výchova talentovaných fotbalistů a fotbalistek pro český fotbal. Hlavním cílem je produkce konkurenceschopných hráčů pro A tým, první ligu a reprezentační výběry.

Vedle hlavního stadionu má Slavia k dispozici areál Eden, který funguje jako **zázemí** pro chlapecké i dívčí žákovské kategorie a trénuje zde přibližně 8 mládežnických týmů. Slavia využívá také sportovní areál Na Chvalech, který se nachází v Horních Počernicích. Tento areál je využíván kategoriemi U16–U19 a také slavistickým B týmem. Mládežníkům jsou zde k dispozici dvě travnatá hřiště a jedno s umělým povrchem třetí generace. V tomto sportovním areálu se nachází stadion o kapacitě 1503 míst. Domovem pro všechny ženské kategorie a chlapecké přípravky je areál Horní Měcholupy, který se nachází v městské části Praha 15.

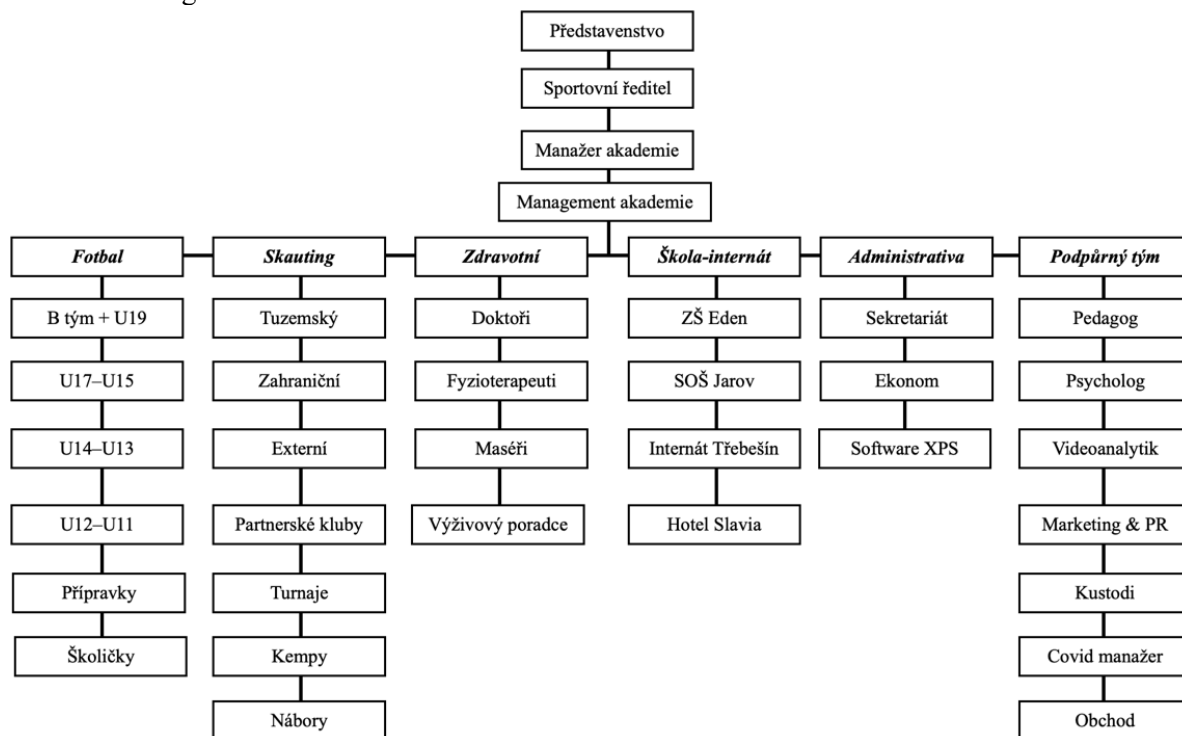
V areálu se nachází dvě hřiště a také zázemí pro hráče a trenéry včetně veřejně přístupné restaurace.

**Identifikace talentů** probíhá ve Slavii již od velmi mladého věku hráčů. Klub má díky projektu partnerských klubů hned několik základen a přípravků, kam na denní bázi dochází profesionální trenéři, kteří s přípravkami pracují. Cílem této spolupráce je rozšíření základny talentovaných dětí, ze které mohou následně trenéři a skauti vybírat pro kategorie U9–U11. Smyslem celého procesu je ponechat takto mladé hráče v jejich dobře známém prostředí. Skautské oddělení samozřejmě funguje i pro starší ročníky a snaží se objevit ty nejtalentovanější jedince v okolních městech a krajích. Slavia je díky svému postavení velice oblíbenou adresou, a není tak problém přemluvit k příchodu hráče v žákovské či dorostenecké kategorii.

Spolu s výchovou kvalitních hráčů klade klub velký důraz na jejich **vzdělání**. Cílem je skloubení intenzivního rozvoje hráčů prostřednictvím kvalitního tréninkového procesu s kvalitní výukou. Toho se klub snaží dosáhnout ve spolupráci s partnerskými školami. Pro základní vzdělání spolupracuje klub se základní školou Eden, kde má akademie své sportovní třídy. Hlavní výhodou sportovních tříd je umožnění nespécifických ranních tréninků, jako je plavání, gymnastika či atletika. Možnost skloubení fotbalového rozvoje a středoškolského studia nabízí střední odborná škola Jarov a Sportovní gymnázium Přípotoční. Na SOŠ Jarov je pro hráče k dispozici sportovní třída oboru Sportovní management. Také zde hráči mají speciální režim a mohou do svého rozvrhu jednoduše zakomponovat speciální a individuální tréninky. Důležitými partnery v rozvoji, vydělávání, ale i servisu hráčů jsou také Vysoká škola tělesné výchovy a sportu Palestra a FTVS Univerzity Karlovy.

**Organizační struktura** mládeže SK Slavia Praha je vidět na Obrázku 10. Oproti regionálním akademiím FAČR je tato struktura širší, a to z toho důvodu, že mládežnické celky začínají přípravkou a končí B týmem.

Obrázek 10 Organizační struktura mládeže SK Slavia Praha



Zdroj: vlastní zpracování

Jak lze vyčíst z Obrázku 10, i mládež v klubu SK Slavia Praha má k dispozici fyzioterapeuty, maséry, výživové poradce či sportovního psychologa. Také ve Slavii je využíván výše



zmiňovaný software pro řízení a plánování tréninkového cyklu XPS. Co se týče trenérského týmu, každá kategorie má k dispozici hlavního trenéra, který působí v klubu na hlavní pracovní poměr a má potřebnou licenci. Trenérský tým je tak srovnatelný s kvalitou trenérů v RFA.

**Tréninkový proces** má také v klubu svou pevnou strukturu a metodiku. Metodika je připravena pro všechny kategorie mládeže. Cílem metodiky je navazovat na práci v jednotlivých kategoriích tak, aby hráč byl při příchodu do A dorostu komplexní a měl všechny předpoklady pro profesionální fotbal. Pro mládež je zpracován herní model, který tvoří oblasti ofenzivy, defenzivy a jejich přepínání. V mladších kategoriích jde především o rozvoj dovedností a schopností jednotlivců a následnou spolupráci týmu. Tlak na výsledek přichází přibližně v 18 letech hráče, kdy by měly být jeho dovednosti již rozvinuty. Klub si v mládeži zakládá na periodizaci a v každém dni je pro talenty připraven specifický program. Mezi oblastmi, které se v jednotlivých dnech rozvíjí, patří například rozvoj technického provedení, učení se hrou či opakování izolovaných situací v herních souvislostech. Klub má dále vlastní systém rozvoje individuálních dovedností jednotlivců. Tento systém je zaměřen na tři oblasti, a to technicko-taktickou, silově-kondiční a sociální. V technicko-taktické oblasti jde například o návyk vyvážení míče na útočnou polovinu či trénink delších přihrávek slabší nohou. U kondičních dovedností jde například o posílení horní části těla či trénink běžeckých soubojů s protihráči. Velký důraz je kladen na sociální oblast, kde se kontroluje školní prospěch nebo pozoruje hráčova reakce na chybu. Vizí klubu v práci s mládeží je pracovat systematicky a koncepčně. Trenéři mají za úkol pracovat s detaily a hledat kreativní řešení. Výsledkem této práce by měla být inspirace pro ostatní kluby v České republice.

SK Slavia Praha je iniciátorem **projektu partnerských klubů**. Inspirací pro tento projekt jsou zahraniční velkokluby, kde je spolupráce klubu s okolními menšími kluby velice častá. Projekt je nastaven tak, aby se rozšiřovala základna talentovaných hráčů, kteří mají díky projektu možnost kvalitně trénovat, což jim pomůže v posunu do lepšího klubu. Díky projektu dochází k rozvoji nejen samotných hráčů, ale také jejich trenérů, a dochází k lepší informovanosti jejich rodičů. Nejtalentovanější jedinci se poté přesouvají do akademie SK Slavia Praha. Pilířem celé spolupráce je dobrá komunikace mezi trenéry Slavie a trenéry v partnerských klubech. Mezi partnerské kluby Slavie se řadí například Spartak Kbely, ABC Braník, FC Háje, SK Zbraslav, TJ Březiněves či ČAFC Praha. Pro děti je za účasti partnerských trenérů dvakrát ročně připraven nábor, kde mohou prokázat své dovednosti a stát se součástí projektu. Trenéři SK Slavia Praha pořádají každý měsíc ukázkové tréninky pro rozvoj partnerských trenérů. Pro co nejefektivnější rozvoj hráčů a vyhodnocení celého projektu jsou každý rok organizovány turnaje, kde mohou všechny kluby, které se ho účastní, poměřit své síly. Pro nejmladší hráče je v klubu projekt Školička, který byl spuštěn v roce 2018. Tréninky nejmladších jsou vedeny trenéry Slavie a jsou zaměřeny především na pohybovou průpravu a seznámení s fotbalovým míčem. Děti ze školiček následně pokračují do kategorie U7 v partnerských klubech a ty nejtalentovanější zůstávají v přípravce SK Slavia Praha.

**Financování** mládeže SK Slavia Praha probíhá pomocí několika pilířů. Rozpočet akademie činil v roce 2020 přibližně 40 milionů korun. Klub získal díky grantům, dotacím a členským příspěvkům 10 milionů korun. Zbýlých 30 milionů korun šlo do mládeže z klubového rozpočtu. Tato částka představuje přibližně 3–5 % rozpočtu klubu. V Příloze 4 lze vidět výši podpory pro jednotlivé statuty pro rok 2020. Z tohoto dokumentu vychází, že klubová akademie Slavie obdržela v tomto roce podporu ve výši 3 012 000 korun.

### 3.2.5 Hlubkový rozhovor s vedoucím mládeže SK Slavia Praha

Pro získání kompletního obrázku o situaci v klubu bylo využito kvalitativního výzkumu v podobě polostrukturovaného rozhovoru s vedoucím mládeže klubu SK Slavia Praha. Přepis

rozhovoru včetně všech otázek a odpovědí je v Příloze 2. Další informace o tomto typu výzkumu jsou zmíněny v metodice práce. Cílem výzkumu je doplnění informací týkajících se talent a age managementu v klubu SK Slavia Praha. K dokreslení situace je nutné získat postoje a názory vedoucího, který řídí jednotlivé procesy a je v každodenním kontaktu s jednotlivými mládežnickými celky a jejich trenéry. Jeho zkušenosti a poznatky jsou stěžejním prvkem pro vyhodnocení rozvoje mládeže v České republice a následném návrhu doporučení. Rozhovor se skládá ze čtyř okruhů.

**Prvním okruhem jsou otázky týkající se výhod a nevýhod klubové akademie oproti RFA.**

Na otázku, proč není v Praze Regionální fotbalová akademie (Okruh 1, Otázka 1, Příloha 2), odpovídá vedoucí mládeže klubu tím, že si pražské kluby chtěly zachovat vlastní identitu a starat se o vlastní talenty samy. Vedoucí si nedokáže představit, že by hráči z klubové akademie navštěvovali regionální akademii a pak se vraceli zpět na zápasy. V další otázce (Okruh 1, Otázka 2, Příloha 2) týkající se porovnání s RFA vedoucí mládeže dodává, že výhodou mládeže Slavie je její statut klubové akademie, kde díky podmínkám, které jsou mládeži k dispozici, klub dosáhne na podobnou finanční podporu jako RFA. Hlavní výhodou RFA oproti mládeži Slavie spatřuje manažer v infrastruktuře Regionálních fotbalových akademií. Konkrétně uvádí fakt, že hráči RFA mají vše na jednom místě. Pokud jde o mládež Slavie, tak ti například nemají vlastní internát a mají více tréninkových areálů po Praze. Mládež tak není na jednom místě, což může způsobovat logistické problémy. Vedoucímu mládeže byla dále položena otázka (Okruh 1, Otázka 3, Příloha 2), proč jsou RFA určené právě pro hráče ve věku 14 a 15 let. Vedoucí poukazuje na skutečnost, že v tomto věku začínají být hráči více samostatní, a mohou se tak na větší část týdne přestěhovat mimo domov. Pro porovnání klubové akademie a RFA byla položena otázka (Okruh 1, Otázka 4, Příloha 2), zda mají mládežníci v klubu také možnost využívat specialistů, jako například fyzioterapeutů či služeb psychologa. Odpověď navazovala na předchozí skutečnost toho, že má Slavia více areálů. V klubu jsou pro mládež tito specialisté k dispozici, avšak ne vždy a všude z důvodu roztržitého areálů. Z další doplňující otázky vyplývá, že manažer akademie pozoruje velké rozdíly mezi jednotlivými akademiemi v republice. Popisuje skutečnost, že jsou akademie jako například ta v Plzeňském kraji, která funguje na výborné úrovni, hráči mají k dispozici skvělé trenéry a perfektně funguje návaznost jednotlivých kategorií. Na druhou stranu však zmiňuje další kraje, kde kluby nefungují tak dobře a nadstandardní servis je tam pro hráče k dispozici pouze v kategoriích U14 až U15, kdy navštěvují RFA. Návaznost v těchto klubech může být podle vedoucího mládeže horší, což následně způsobuje úpadek v rozvoji talentů. V odpovědi opět zmiňuje výhodu finanční síly Slavie a fakt, že talenti v klubu mají k dispozici nadstandardní servis po celou dobu působení.

**Shrnutím první části rozhovoru** je, že existují nuance mezi výchovou talentů v klubu a ve výchově prostřednictvím Regionální fotbalové akademie. Hlavní výhodou RFA shledává manažer mládeže Slavie v kompletním servisu pro hráče na jednom místě. Jako hlavní nevýhodu pak popisuje situaci v krajích, kde je RFA navázána na méně finančně silný klub. V těchto krajích může podle manažera docházet ke špatné návaznosti systému a úpadku rozvoje.

**Druhý okruh otázek se zabývá identifikací talentů.** Na otázku (Okruh 2, Otázka 5, Příloha 2), jak probíhá identifikace v klubu, odpověděl manažer popisem změny, která nastane v březnu roku 2023. V tomto roce proběhne revize partnerských klubů, do nichž bude docházet akreditovaný trenér, který bude placen klubem. Cílem je, aby hráči nemuseli s rodiči absolvovat dlouhé trasy kvůli kvalitnímu tréninkovému procesu. V doplňující otázce manažer upřesnil celý proces a popisuje postupné zrušení kategorií U6–U8. Do kategorie U9 budou hráči vybráni z partnerských klubů a díky neustálé přítomnosti klubových trenérů v partnerských klubech bude mít klub možnost hráče lépe poznat a také vybírat z mnohem širší základny hráčů. Další

otázka (Okruh 2, Otázka 6, Příloha 2) směřovala na to, jak na tento model v klubu přišli. Vedoucí mládeže odpověděl následovně: „*inspirovali jsme se v zahraničí, kde například ve Stuttgartu nebo Salzburgu tyto týmy začínají s kategorií až 11letých hráčů. Mají také svůj způsob partnerských klubů a škol a talenty si vybírají v pozdějším věku.*“ Z doplňující otázky vyplývá, že koncentrace talentů v útlém věku není nutná. Důležitý je rozvoj pohybové všestrannosti a lásky k fotbalu. Podle vedoucího mládeže se klub snaží navést rodiče k takovému přístupu, aby své děti ve volném čase vedli k dalším sportům. V poslední otázce (Okruh 2, Otázka 7, Příloha 2) tohoto okruhu bylo úkolem zjistit cíl výběru talentů. Cílem je dle vedoucího mládeže to, že když už klub investuje peníze i čas a talenta si vybere do kategorie U9, tak chce pracovat s jednotlivci, kteří jsou již vyzkoušení a panuje u nich přesvědčení, že právě tito talenti jsou ti správní a vydrží v mládeži až do dorosteneckých kategorií, či nejlépe až do A týmu. V doplňující otázce popisuje vedoucí mládeže problém velké fluktuace hráčů v přípravkách. Revize partnerských klubů a celého přístupu k takto mladým hráčům by podle něj měla přinést snížení této fluktuace a navýšení procenta hráčů, kteří projdou všemi kategoriemi mládeže.

**Shrnutím druhé části rozhovoru** je, že identifikace talentů v klubové akademii dříve probíhala již u dětí ve věku 5–6 let. Po inspiraci v zahraničí se tento proces posouvá a v klubové akademii budou nově talenty identifikovat až ve věku 9 let. Cílem je pomocí revize projektu partnerských klubů nabídnout kvalitní tréninkový proces většímu počtu dětí, ze kterých si klub následně bude moci vybrat ty opravdu nejlepší. Ve finále tento proces sníží fluktuaci hráčů v mládežnických kategoriích a investované zdroje budou využívány mnohem efektivněji.

**Tématem třetího okruhu otázek je proces rozvoje talentů.** Na otázku (Okruh 3, Otázka 8, Příloha 2), zda jsou podmínky a servis pro rozvoj talentů v klubu podobné jako v RFA, odpověděl vedoucí mládeže souhlasně. Klub musel podle něj splnit určitý licenční manuál, aby získal statut klubové akademie (viz kap. 3.1.1). Klub tak musí mít podobně jako RFA určitý počet specializovaných pracovníků. Mládež Slavií má k dispozici například fyzioterapeuty, kondiční trenéry, nutričního specialistu či psychologa. V další odpovědi na otázku (Okruh 3, Otázka 9, Příloha 2) se vedoucí mládeže klubu vyjadřuje k návaznosti Regionálních fotbalových akademií. Zmiňuje myšlenku celého projektu, že se v jednotlivých klubech mělo navázat na práci v RFA a posunout servis pro talentované hráče. Podle něj se tak z finančních důvodů nestalo a hráči se po absolvování RFA vrací do svého klubu, kde již podmínky nejsou takové. Odpovědi na otázku (Okruh 3, Otázka 10, Příloha 2) na cíle rozvoje je to, že u nejmladších fotbalistů jde především o podporu lásky ke sportu. Až následně se jedná o rozvoj konkrétních fotbalových dovedností. Například v 6 letech se podle něj určitě nerozhoduje, zda se z jedince stane profesionál, či nikoliv. V poslední otázce třetího okruhu (Okruh 3, Otázka 11, Příloha 2) se vedoucí vyjadřuje ke srovnání kvality trenérských týmů klubové akademie a RFA. Poukazuje na fakt, že ve Slavii jsou profesionální trenéři od kategorie U12 až do B týmu. Zaručuje se za kvalitu trenérského týmu a popisuje ji jako obdobnou ve srovnání s RFA.

**Shrnutím třetí části rozhovoru** je, že rozvoj talentů je v klubové akademii velice podobný jako v Regionální fotbalové akademii. Klub disponuje podobnou škálou odborníků jako RFA a neliší se ani kvalita trenérského týmu. Zajímavý je pohled vedoucího mládeže Slavií na návaznost projektu RFA, kde popisuje, že původní myšlenka nebyla zcela naplněna a návaznost systému nepozoruje.

**Čtvrtý okruh otázek je zaměřen na udržení talentů.** První otázka (Okruh 4, Otázka 12, Příloha 2) tohoto okruhu směřuje na kroky, které v klubu podnikají pro to, aby talenti neutíkali ke konkurenci. V této problematice je podle vedoucího mládeže výhodou klubu jeho značka a renomé v České republice. Díky dobré pověsti se nestává, že by hráči chtěli klub opouštět. Hlavním faktorem jsou podmínky, které klub mládežníkům poskytuje. Klub se tyto podmínky

snaží nastavovat tak, aby patřil k nejlepším v republice, a hráči tak neměli žádný důvod k odchodu. V doplňující otázce vedoucí mládeže dodává, že klub může hráče udržet také právně pomocí profesionální smlouvy. Tuto cestu však klub podniká v minimu případů, protože se mu v minulosti nevyplatila a efektivita vynaložených prostředků byla velice nízká. Cílem je tedy podle něj vytvoření takového prostředí a podmínek, aby byli talenti spokojeni a chtěli se do profesionálního fotbalu dostat právě skrze klubovou akademii Slavie. Poslední otázka celého rozhovoru (Okruh 4, Otázka 13, Příloha 2) se týká smluv pro mladé hráče a toho, zda smlouva hráče jakkoli ovlivňuje. Vedoucí mládeže podotkl, že to hráče téměř vždy ovlivní a trochu zkaží. Ve Slavii mají například zkušenost s hráčem ročníku 2007, o kterého byl zájem v zahraničí, a z toho důvodu mu klub nabídl profesionální smlouvu. Po půl roce přišla jeho vlastní matka s prosbou, aby mu klub smlouvu odebral, protože všechny strany cítily, že to hráče negativně poznamenalo.

**Shrnutím čtvrté části rozhovoru** je, že pro udržení talentů v klubové akademii Slavie je nezbytné, aby klub nabízel co nejlepší prostředí a podmínky pro rozvoj hráčů. Pokud budou hráči spokojeni, nebudou mít jakékoli nutkání klub opouštět. Další možností je profesionální smlouva, která je však z více důvodů nevhodným řešením. V těchto případech často dochází k negativnímu ovlivnění hráče a efektivita takto vynaložených prostředků bývá velice nízká.

### 3.2.6 Shrnutí poznatků z jednotlivých výzkumů

Díky výsledkům jednotlivých výzkumů je možné popsat aktuální situaci talent a age managementu ve fotbalovém prostředí v České republice. Rozhovory s jednotlivými vedoucími, podpořené o dotazníkové šetření hráčů Regionální fotbalové akademie Moravskoslezského kraje, nabízí obrázek o rozvoji talentů a podklady pro návrh doporučení. Z průniku výzkumů vychází následující 3 problémy:

1. kvalitní trenéři a tréninkový proces jsou dostupné pouze pro úzkou skupinu hráčů;
2. nedostatečná návaznost systému práce s talentovanými fotbalisty;
3. nesprávné přerozdělování finanční podpory.

Oba vedoucí se dále shodují, že k identifikaci talentů by nemělo docházet v nejmladším věku a že hlavním cílem by v těchto kategoriích mělo být rozvíjet pohybové dovednosti a lásku ke sportu. U nemladších kategorií také panuje shoda v tom, že důležité je zajistit kvalitní tréninkový proces pro co nejvíce dětí prostřednictvím vzdělaných trenérů v okolí bydliště hráčů. Stěžejní je, aby se rozšířila základna nejmladších hráčů, což vyústí v lepší možnosti identifikace talentů v budoucnosti. Tuto skutečnost zmiňuje jak vedoucí mládeže Slavie (Okruh 2, Otázka 5, Příloha 2), tak vedoucí projektu RFA (Okruh 2, Otázka 8, Příloha 1). Vedoucí klubové akademie dále popisuje důležitost snížení fluktuace hráčů v mládežnických kategoriích (Okruh 2, Otázka 7, Příloha 2). Identifikace talentů v pozdějším věku je snazší a měla by vést k efektivnějšímu výběru těch nejlepších, a tím ke snížení fluktuace hráčů v mládežnických kategoriích. Oba vedoucí a také samotní hráči souhlasí, že vznikem projektu RFA se zvýšila úroveň rozvoje a podmínek pro fotbalové talenty (Otázka 2, Příloha 3). Tento fakt potvrzuje také to, že hráči by téměř v 90 % doporučili účast v RFA Moravskoslezského kraje svým kamarádům.

U otázky podmínek pro talenty je velice důležité porovnání možnosti navštěvování specialistů (Okruh 1, Otázka 4, Příloha 2; Otázka 7, Příloha 3). Specialisty, konkrétně fyzioterapeuta, mohou navštěvovat jak hráči moravskoslezské Regionální fotbalové akademie, tak hráči v klubové akademii SK Slavia Praha. Hlavní nevýhodou pro hráče klubové akademie je podle vedoucího mládeže to, že SK Slavia Praha nemá pro mládež pouze jeden, ústřední areál, a specialisté tak nejsou pro všechny talenty k dispozici na denní bázi (Okruh 1, Otázka 4, Příloha 2). Výhodu zde mají hráči RFA, kteří ve svých odpovědích uvádí, že mohou

fyzioterapeuta navštěvovat čtyři- až pětkrát týdně. Z tohoto faktu vychází další výhoda RFA, kterou pozoruje vedoucí klubové akademie, a to možnosti infrastruktury (Okruh 1, Otázka 2, Příloha 2). Jak lze pozorovat v kapitolách 3.2.1 a 3.2.4, v obou organizacích je tréninkový proces pečlivě sledován a vyhodnocován. Důraz je kladen na každou tréninkovou jednotku, která má vždy svou strukturu a cíl. Hráči RFA Moravskoslezského kraje pocítují nejen zlepšení úrovně tréninkového procesu, ale také zázemí a vlastní životosprávy. Dále uvádějí (Otázka 3, Příloha 3), že přesunem do regionální akademie se zvýšil konkurenční boj a spoluhráči v RFA Moravskoslezského kraje mají vyšší fotbalovou kvalitu než ti v mateřském klubu dotazovaných. Vedoucí mládeže Slavie uvádí, že hráči v klubové akademii mají podmínky podobné, což však může být způsobeno velkou finanční silou pražského klubu; podmínky pro hráče v jiných krajských klubech bez RFA nemusí být tak kvalitní. Hlavní výhodou RFA tak pořád zůstává počet odborníků, jako jsou trenéři či fyzioterapeuti. Luxus v podobě 10 trenérů na 2 kategorie si nemohou dovolat ani ty finančně nejsilnější kluby v České republice. Z odpovědi vedoucího mládeže Slavie však plyne (Okruh 3, Otázka 11, Příloha 2), že kvalita trenérských týmů se nijak zvlášť neliší a v klubové akademii mají trenéři stejné vzdělání a kvalitu jako v RFA. Ostatní výhody jsou závislé na statutu, na který daný klub může dosáhnout. Klubové akademie dostávají podobnou finanční podporu jako RFA a podmínky se díky tomu tolik neliší (Okruh 1, Otázka 2, Příloha 2). Pokud však hráči do RFA dojíždějí z menších, regionálních klubů, v odpovědích (Otázka 2, Příloha 3) výrazné zlepšení podmínek pro rozvoj potvrzují.

Všechny zainteresované strany popisují důležitost návaznosti v procesu rozvoje mladých fotbalových talentů. Stěžejní je v této problematice to, aby po absolvování RFA hráč mohl navázat na odvedenou práci a mohl se dále rozvíjet v podobných tréninkových podmínkách. Vedoucí mládeže klubu popisuje velké rozdíly mezi jednotlivými RFA. Jako příklad uvádí RFA v Plzeňském kraji, kde jsou podmínky pro talenty ideální po celou dobu rozvoje. Na druhou stranu zmiňuje, že v jiných krajích dochází ke zlepšení podmínek pouze pro kategorie U14 a U15 a návaznost na tuto práci postrádá. S návazností souvisí také možný problém začlenění hráčů RFA po návratu z akademie do mateřského klubu. Tento problém vnímá vedoucí projektu a zmiňuje, že cílem musí být udržení vysoké úrovně podmínek pro talenty po celou dobu jejich rozvoje. Samotní hráči problém začlenění po návratu z akademie v odpovědích na dotazníkové šetření vyvracejí. V otázce udržení talentů se oba vedoucí shodují, že cesta vede skrze spokojenost hráčů a jejich víru v nastolený postup rozvoje jejich talentu (Okruh 4, Otázka 12, Příloha 2). Oba jsou přesvědčeni, že nabízení profesionálních smluv mladým hráčům není tou správnou cestou a hráče to ve většině případů negativně poznamená (Okruh 4, Otázka 13, Příloha 2), (Okruh 3, Otázka 12, Příloha 1).

### **3.3 Návrh doporučení**

Návrh doporučení vznikl na základě prostudování teoretických východisek problematiky, propojených s praktickými skutečnostmi v analytické části práce. Tento návrh se skládá z několika praktických kroků, které pomohou k rozvoji talentovaných fotbalistů v České republice. Doporučení pro jednotlivé fáze rozvoje talentů obsahuje řešení pro zjištěné problémy z kapitoly 3.2.6. Toto doporučení obsahuje dva návrhy řešení pro tři identifikované problémy, a to z důvodu souvislosti prvních dvou problémů. Všechny tři problémy pak souvisí se špatným dělením finanční podpory. V kapitole 3.3.2 se nachází řešení problému v podobě lepšího přerozdělení finanční podpory.

### 3.3.1 Doporučení pro jednotlivé fáze rozvoje

**Řešením prvního problému** z kapitoly 3.2.6 je zajištění kvalitního tréninkového procesu pro co největší počet talentovaných fotbalistů. Rozvoj fotbalových talentů začíná již v útlém věku. Z rozhovorů jasně vyplývá, že hráči by v mladém věku měli rozvíjet především svoje pohybové dovednosti, a nikoli se soustředit pouze na fotbal. Výbornou iniciativou, kterou do kategorie přípravek přinesly především největší kluby v České republice, a to SK Slavia Praha a AC Sparta Praha, je systém partnerských klubů. Systém partnerských klubů, zpracovaný v kap. 3.2.4, rozšiřuje základnu dětí, které mají šanci se po absolvování přípravek posunout dále a rozvíjet svůj talent. Cílem by tedy mělo být zavedení tohoto konceptu do ostatních krajů České republiky. Konceptem partnerských klubů je myšleno zaplacení kvalitních trenérů, a to ať už dominantním klubem, či Fotbalovou asociací České republiky. Tito trenéři nemohou být k dispozici pouze pro 40 hráčů v dominantním klubu, ale musí se účastnit dalších tréninkových jednotek mimo dominantní klub. Díky tomuto systému je zajištěn kvalitní tréninkový proces a rozvoj pro mnohem více hráčů a dominantní klub, ze kterého trenéři pochází, má mnohem větší možnosti identifikace talentů. Celý tento koncept je také důležitý z hlediska nevytrhávání dětí z jejich přirozeného prostředí. Často se stává, že děti musí s rodiči kvůli kvalitnímu tréninkovému procesu absolvovat dlouhé cesty. Cílem tedy je to, aby kvalitní tréninkový proces v podobě trenérů přijel za dětmi, než aby museli dojíždět děti s rodiči. Dalším řešením prvního problému je podpora vzdělávání trenérů v jednotlivých regionech pod záštitou Fotbalová asociace České republiky. Cílem vzdělávacích programů pro trenéry je zajištění kvalitního tréninkového procesu pro co nejvíce fotbalistů. V žákovské kategorii by již mělo docházet ke koncentraci talentů. Existují případy, kdy několik hráčů, kteří se dnes fotbalem živí, přišlo do velkých klubů až v dorosteneckých kategoriích. Z toho důvodu je důležité, aby se rozdíl mezi tréninkovým procesem v dominantním klubu a v okolních menších klubech co nejvíce zmenšoval. To zajistí, že hráči mimo dominantní klub budou schopni kvalitně trénovat a dostat se do dominantního klubu v pozdějším věku.

S prvním problémem souvisí také projekt Regionálních fotbalových akademií. Tento projekt si dává za cíl zajistit co nejlepší podmínky pro hráče kategorií U14 a U15. Ať už jde o personální obsazení, infrastrukturu, či tréninkový proces, všechny tyto oblasti jsou v RFA řešeny kvalitně. Problémem je zde opět fakt, že v jednotlivých regionálních akademiích je 25–50 hráčů a ostatní hráči, kteří mohou prokázat svůj potenciál později, takové podmínky nemají. Myšlenka projektu RFA o zkvalitňování podmínek pro žákovské kategorie by měla být zachována, ale musí dojít k lepšímu přerozdělení finančních prostředků. Návrh přerozdělení financí je zpracován v kap. 3.3.2. Původní myšlenkou bylo, že se do akademie budou sjíždět hráči ze všech koutů jednotlivých krajů. To se ovšem aktuálně děje pouze v malém počtu krajů. V ostatních krajích je akademie přidružena k dominantnímu klubu, ve kterém je většina hráčů právě z daného klubu. Jen malé procento hráčů z okolních klubů má tak možnost poměřovat síly s těmi nejlepšími a jsou tím pro budoucnost znevýhodněni.

**Řešením druhého problému** z kapitoly 3.2.6 je zlepšení návaznosti systému rozvoje talentů. Cílem musí být, aby hráči, kteří projdou akademií, měli stejný, ne-li lepší servis, a mohli se dále rozvíjet. Díky finanční síle pražských klubů, konkrétně popisované Slavii, mají hráči takové možnosti. Jak je vidět v kap. 3.2.4, ve Slavii je servis i přes nižší finanční podporu podobný jako v RFA a hráči mají pro svůj rozvoj perfektní podmínky. Jinak je tomu však v menších klubech České republiky, kde mládež nehraje tak velkou roli a kluby nemají tolik finančních prostředků, aby podmínky udržely. V menších klubech se pak stává, že hráčům v dorosteneckém věku klesá úroveň tréninkového procesu, a jejich rozvoj se tak v kritickém věku nikam neposouvá. Provázanost jednotlivých kategorií souvisí také s kvalitou trenérů, tréninkového procesu a infrastruktury. Řešení druhého problému souvisí jak se vzděláváním trenérů v menších klubech, tak s přerozdělením financí. S řešením problému návaznosti

systemu je spojeno obecné zkvalitňování fotbalového prostředí v České republice. FAČR se musí snažit zkvalitňovat podmínky v menších klubech, aby hráči, kteří vypadnou z dominantního klubu či RFA, měli možnost trénovat v kvalitních podmínkách a měli šanci se na nejlepší úroveň vrátit.

### 3.3.2 Doporučení pro financování

Česká republika má bohatou fotbalovou historii a vychovala již celou řadu talentů světové úrovně, kteří dosahují významných úspěchů na mezinárodní scéně. Pro udržení této skutečnosti a pro výchovu další generace fotbalových hvězd je však zásadní řešit současné rozdělení finančních prostředků v mládežnickém fotbale. V současné době je financování mládežnického fotbalu v České republice směřováno především do větších klubů, které se mohou pochlubit lepším zázemím, trenérským personálem a celkově lepšími podmínkami pro rozvoj talentované mládeže. Tento přístup sice přinesl pozoruhodné hráče, ale zároveň vedl ke značnému rozdílu mezi špičkovými kluby a menšími, regionálními týmy. Tento rozdíl brání rozvoji mladých talentů v celé zemi, protože mnoho potenciálních hvězd zůstává neobjeveno nebo nemá přístup ke kvalitnímu tréninkovému procesu. **Řešením třetího problému z kapitoly 3.2.6 je změna v přerozdělování finanční podpory pro jednotlivé statuty.** Projekt RFA pojmul velkou část dotací pro mládežnický fotbal, což není správná cesta. Pravidla pro projekty na podporu talentové mládeže z kapitoly 2.6.1 určují, na jakou finanční podporu mohou jednotlivé kluby dosáhnout. Tato pravidla jsou sestavena velice správně, jenže poměr mezi financemi pro projekt RFA, dominantní krajské kluby a ostatní kluby se statutem je nepřiměřený. Příkladem může být Plzeň. V kapitole 3.2.1 v Grafu 4 je uvedena výše podpory pro plzeňskou RFA, která v roce 2018 dosahovala částky 5 889 440 Kč. Místní RFA je přidružena ke klubu FC Viktoria Plzeň. Tento klub disponuje statutem klubové akademie. V roce 2020 byla dle Přílohy 4 výše podpory pro klubovou akademie napojené na RFA stanovena na 2 712 000 Kč. V součtu tedy může klub FC Viktoria Plzeň počítat s podporou přes osm a půl milionu korun. Menší regionální kluby, které díky pravidlům pro podporu talentované mládeže dosáhnou jen na statut Sportovního střediska mládeže, obdržely v roce 2020 dle Přílohy 4 podporu ve výši 1 368 000 Kč. Na tomto příkladu je dobře vidět obrovský nepoměr v podpoře dominantních a menších regionálních klubů. Pomocí přerozdělení prostředků menším klubům může Česká republika rozšířit okruh a základnu talentů a vytvořit konkurenceschopnější prostředí pro rozvoj tohoto sportu. Po konzultaci s vedoucím mládeže Fotbalové asociace České republiky došlo v podpoře talentované mládeže k zásadním změnám. Návrh doporučení pro rok 2024 následuje v Tabulce 3.

Tabulka 3 Návrh finanční podpory 2024

Statut	Klubová akademie	Sportovní centrum mládeže	Sportovní středisko mládeže KFS	Sportovní středisko mládeže OFS
<b>Výše finanční podpory 2024</b>	3 370 000 Kč	2 400 000 Kč	550 000 Kč	300 000 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

V porovnání s podporou v roce 2020 je z podpory odebrána kategorie klubové akademie s návazností na RFA. Tato kategorie je odebrána z důvodu již vysoké podpory pro jednotlivá RFA. Regionální fotbalové akademie mají ve většině případů také statut klubové akademie a díky tomu vzniká, jak již bylo výše popsáno na příkladu Plzně, obrovský nepoměr v podpoře těchto vybraných týmů oproti jiným klubům. Konkrétně osm Regionálních fotbalových akademií pobíralo v roce 2020 podporu také pro klubové akademie. RFA by podle autora práce měla čerpat pouze podporu pro RFA, která je vymezena v Grafu 4 a je sama o sobě vyšší než

podpora pro klubové akademie. V roce 2020 dostávaly dle Přílohy 4 klubové akademie s návazností na RFA 2 712 000 Kč. Díky zrušení této kategorie podpory dojde k ušetření necelých 22 milionů korun. Ušetřené peníze budou využity k následujícím účelům:

1. vzdělávací program pro trenéry menších klubů (25 %);
2. zvýšení podpory pro nižší statuty (25 %, viz tab. 3);
3. finanční podpora pro projekt partnerských klubů (25 %);
4. zvýšení finanční podpory pro trenéry v menších klubech (25 %).

Využití ušetřených peněz navazuje na kapitolu 3.3.1 a slouží jako řešení pro všechny zmíněné problémy. Díky vzdělávacím programům pro trenéry menších klubů dojde ke zvýšení jejich kvality, a tím i zvýšení kvality tréninkového procesu v těchto klubech. Toto řešení napomůže hráčům, jejichž rozvoj může být opožděný a jejichž fotbalový potenciál se může rozvinout až v pozdějším věku. V důsledku tito hráči nebudou oproti těm v dominantních klubech v nevýhodě a budou schopni se v pozdějším věku do stejných klubů připojit a plně prokázat svůj potenciál. Tomuto kroku napomůže také zvýšení podpory pro nižší statuty. Díky vyšší podpoře dojde k vylepšování nejen kvality trenérů, ale také například infrastruktury v daných klubech. Kombinací těchto kroků se bude pomalu smazávat aktuální velký rozdíl v podmínkách pro rozvoj talentů. Díky finanční podpoře pro kluby, které zavedou do kategorie přípravků projekt partnerských klubů, dojde ke zvýšení počtu nejmladších fotbalistů, kterým bude poskytnut kvalitní rozvoj již od útlého věku. Tento krok je velice důležitý pro zvyšování konkurence v žákovských a dorosteneckých kategoriích.

Se všemi již popsanými řešeními souvisí zvýšení finanční podpory pro trenéry v menších klubech. Díky tomuto navýšení nebudou kvalitní trenéři nuceni odcházet do větších krajských klubů, což opět povede k hlavnímu cíli rozvoje, kterým je zajištění kvalitního tréninkového procesu pro co největší počet mladých fotbalistů. Toto řešení umožní menším klubům po celé republice investovat do mládeže a rozvíjet místní talenty. Tím se vytvoří rozmanitější nabídka hráčů, z níž budou těžit dominantní kluby, kde bude v pozdějším věku koncentrace talentů vrcholit. Český fotbal se díky tomu posílí jako celek.

Současný systém vytvořil situaci, kdy větší kluby mají většinu finančních prostředků a menší kluby mají omezené možnosti. Tato skutečnost má za následek nedostatek konkurence, což v konečném důsledku poškozuje rozvoj celého českého fotbalu. Přerozdělením finančních prostředků do menších klubů může Česká republika vytvořit rozmanitější prostředí pro mládežnický fotbal. Tento přístup přinese řadu výhod, mezi které patří především:

- **širší okruh talentů** – díky investicím do menších klubů bude mít více mladých hráčů možnost rozvíjet své dovednosti a soutěžit na vyšší úrovni. Tím se zvýší celková nabídka talentů, takže větší kluby budou mít k dispozici širší výběr hráčů;
- **vyšší konkurence** – díky tomu, že více klubů obdrží odpovídající finanční prostředky, se zvýší úroveň soutěží v rámci mládežnických lig. To podpoří rozvoj hráčů a zvýší úroveň fotbalu v celé zemi;
- **zlepšení infrastruktury** – přidělení finančních prostředků menším klubům jim umožní zlepšit zázemí a trenérský personál. Tím se vytvoří profesionálnější prostředí pro mladé hráče, které jim umožní naplno rozvinout jejich potenciál.

Je důležité poznamenat, že přerozdělování finančních prostředků se neobejde bez problémů. Může dojít k odporu ze strany větších klubů, které jsou zvyklé dostávat největší podíl prostředků. Je však důležité, aby si tyto kluby uvědomily, že se jedná o dlouhodobé řešení, které bude přínosem pro všechny, kdo se na českém fotbale podílejí. Velké kluby budou těžit



z mnohem širší základny talentovaných hráčů, jejichž finální koncentrace bude stejně nejvyšší právě v nejlepších klubech.

Pro úspěšné přerozdělování finančních prostředků je nezbytné, aby všechny zúčastněné strany, včetně Fotbalové asociace České republiky a všech klubů, spolupracovaly a vytvořily komplexní plán rozvoje. Tato strategie musí zahrnovat oblasti zlepšení infrastruktury, tréninkového procesu a identifikaci talentů. Přerozdělením zdrojů menším klubům může země vytvořit konkurenceschopnější prostředí, které pomůže vychovat novou generaci fotbalových hvězd. Toto společné úsilí přispěje k dlouhodobému úspěchu českého fotbalu a zajistí tomuto sportu lepší budoucnost.

## 4 Závěr

Cílem diplomové práce je zhodnotit talent management a age management ve fotbalovém prostředí v České republice a navrhnout doporučení pro efektivní řízení talentů v různých věkových skupinách. Prostřednictvím smíšeného přístupu, zahrnujícího systematický přehled literatury, kvalitativní výzkum s vedoucími pracovníky projektu RFA a klubové akademie SK Slavia Praha a kvantitativní průzkum mezi hráči Regionální fotbalové akademie Moravskoslezského kraje, poskytuje tato práce důležité poznatky o výzvách a příležitostech spojených s postupy řízení talentů a age managementu v kontextu fotbalového prostředí. Výsledky této práce naznačují, že postupy řízení talentů a age managementu ve fotbalových klubech musí být přizpůsobeny jedinečným charakteristikám tohoto sportu a požadavkům tohoto specifického odvětví. Na základě provedených výzkumů a analýzy aktuální situace v jednotlivých organizacích, které se rozvojem talentů zabývají, lze konstatovat, že existují tři hlavní problémy. Prvním z nich je úzká základna talentů. Systém rozvoje se snaží poskytovat nadstandardní servis pouze úzké skupině hráčů, na což doplácí celý český fotbal tím, že je talentů nedostatek. Druhým zjištěným problémem je špatné řešení finanční podpory ze strany Fotbalové asociace České republiky. Velká část finančních prostředků míří do velkých klubů a projektů, které jsou schopné se starat jen o omezený počet hráčů. Díky velkému nepoměru finanční podpory pro velké kluby a menší regionální kluby dochází k úpadku kvality podmínek pro rozvoj talentů a zmenšování jejich základny. Posledním problémem, opět souvisejícím s předešlými dvěma, je nedostatečná kvalita a návaznost tréninkového procesu v menších klubech. Tento problém souvisí s nedostatečným vzděláním trenérů. Všechny tyto problémy mají negativní dopad na efektivní rozvoj talentovaných hráčů v České republice nebo mu, v horším případě, přímo brání.

Na zjištění podoby problémů talent a age managementu ve fotbalovém prostředí v České republice navazuje návrh doporučení, poslední a nejdůležitější část práce, ve které jsou rozpracována řešení identifikovaných problémů. Návrh doporučení slouží jako předloha pro zlepšení fungování práce s talentovanými fotbalisty v České republice. Zaprvé je nutné rozšířit základnu talentů, což přímo souvisí s finanční podporou i vzděláním trenérů. Finance by u nejmladších měly mířit do kvality trenérů, kteří budou následně navštěvovat větší počet klubů v regionu. Tím se zajistí kvalitní tréninkový proces pro větší počet hráčů. Trenéři by měli být vyškoleni pro práci s mladými hráči a pro identifikaci a rozvoj jejich talentu. Toho lze dosáhnout prostřednictvím vzdělávacích programů a seminářů, které by měl iniciovat fotbalový svaz či dominantní kluby v jednotlivých krajích. Tyto kroky budou mít za následek zvýšení počtu talentů, a tím zlepšení konkurence ve starších kategoriích. Dalším doporučením je změna poměru finanční podpory od velkých klubů k menším regionálním týmům. Tímto krokem dojde ke zlepšení infrastruktury a podmínek v menších klubech, díky čemuž bude systém rozvoje schopen zajistit kvalitní tréninkový proces pro větší počet hráčů. V návrhu doporučení pro rok 2024 je ušetřeno 22 milionů korun, které mohou být využity pro řešení všech zmiňovaných problémů. Předloha pro rok 2024 uvažuje s rovnoměrným rozdělením této úspory do 4 oblastí, které nabízejí jednoduché řešení identifikovaných problémů. 25 % ušetřených prostředků se investuje do vzdělávacích programů pro trenéry menších klubů. Druhá čtvrtina prostředků bude investována do podpory projektu partnerských klubů. Na tuto podporu budou mít nárok kluby, které do kategorie přípravků zavedou projekt partnerských klubů, což povede k rozšíření základny talentů. Další 25 % ušetřených financí bude využito pro změnu poměru finanční podpory mezi velkými a menšími regionálními kluby. Poslední čtvrtina finančních prostředků zvýší podporu trenérů v menších klubech, což povede ke zvýšení jejich kvality. Přerozdělení finančních prostředků v mládežnickém fotbale v České republice je nezbytným krokem k vytvoření konkurenceschopnějšího a rozmanitějšího fotbalového prostředí. Toho lze dosáhnout lepší spoluprací mezi dominantními a regionálními kluby. Na této spolupráci se

samozřejmě musí podílet také Fotbalová asociace České republiky. Navázáním úzké spolupráce mohou kluby získat přístup k širší škále talentovaným hráčů z regionů. Spolupráce jednotlivých klubů s Fotbalovou asociací České republiky na výše zmíněných doporučeních povede k pozitivním dopadům na celé fotbalové prostředí v České republice.

Je důležité zdůraznit, že cílem mládežnického fotbalu není pouze rozvoj nejlepších talentů, ale především zajištění kvalitní přípravy pro co největší počet hráčů. Tento systém bude mít za následek mnohem lepší možnosti pro trenéry a kluby v následné identifikaci těch nejlepších. Rozvoj talentovaných hráčů je třeba vnímat jako součást širšího cíle, kterým je podpora fotbalu v České republice, a vytvoření silné a udržitelné fotbalové infrastruktury. Cílem celého procesu musí být zlepšení konkurenceschopnosti českých talentů ve srovnání se zahraničními hráči.

Závěrem lze říci, že rozvoji talentovaných fotbalistů v České republice se věnuje čím dál, tím větší pozornost a úsilí. Za poslední dekádu došlo ke značnému posunu, a to jak ve vnímání klubů a svazu, tak co se týče finanční podpory mířící do mládežnického fotbalu. Pokud bude tento trend pokračovat a práce s mládeží bude pro jednotlivé zainteresované strany prioritou, dojde zlepšení všech reprezentačních týmů a navázání na úspěšnou minulost.

# Literatura

## Primární zdroje

COLLINGS, D. G., SCULLION, H., CALIGIURI, P. M. (eds). *Global Talent Management*. 2. vyd. Taylor & Francis Group, 2018. 232 s. ISBN 978-1-138-71244-7.

MOON, S. D., DAVIS, T., SIMPSON, M. K., MERRILL, A. R. *Rozvíjení talentu: zažehněte svůj neomezený potenciál*. Praha: Dobrovský, 2019. 227 s. ISBN 978-80-7390-838-6.

PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 5., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2018. 204 s. ISBN 978-80-271-0629-5.

URBANCOVÁ, H. *AGE management v organizacích: praktické využití a přínosy*. Praha: Wolters Kluwer, 2017. 260 s. ISBN 978-80-7552-772-1.

## Monografie

ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015. 920 s. ISBN 978-80-247-5258-7.

DISMAN, M. *Jak se vyrábí sociologická znalost: příručka pro uživatele*. 5. vyd. Praha: Univerzita Karlova, nakladatelství Karolinum, 2021. 372 s. ISBN 978-80-246-5053-1.

FAČR. *Pravidla pro projekty na podporu talentované mládeže*. 2022. 57 s.

FAČR. *Zpráva o činnosti regionálních fotbalových akademií FAČR 2015–2019*. N.d. 16 s.

FORET, M., MELAS, D. *Marketingový výzkum v udržitelném marketingovém managementu*. Praha: Grada, 2021. 168 s. ISBN 978-80-271-1723-9.

LAWLER, E. E. *Reinventing Talent Management: Principles and Practices for the New World of Work*. Oakland: Berrett-Koehler Publishers, 2017. 144 s. ISBN 9781523082506.

McDONNELL, A., WIBLEN, S. *Talent Management: A Research Overview*. Taylor & Francis Group, 2020. 117 s. ISBN 978-0-367-35863-1.

NOVOTNÝ, P. *Age management. Jak rozumět stárnutí a jak na něj reagovat. Možnosti uplatnění age managementu v České republice*. Praha: Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR, 2014. ISBN: 978-80-904531-7-3.

RAUTIO, M., MICHELSEN, T. *How to use Work Ability Index™ questionnaire*. [Helsinki]: Finnish Institute of Occupational Health, 2013. 24 s. ISBN 978-952-261-322-6.

ŠTOROVÁ, I. *Age management pro zaměstnavatele se zaměřením na starší pracovníky*. Praha: Svaz průmyslu a dopravy ČR, 2015. 42 s. ISBN: 978-80-270-3155-9. Dostupný také z WWW: <http://www.aivd.cz/soubor-doc740/>.

TAHAL, R. *Marketingový výzkum: postupy, metody, trendy*. Praha: Grada Publishing, 2017. 261 s. ISBN 978-80-271-0206-8.

TURNER, P., KALMAN, D. *Make Your People Before You Make Your Products: Using Talent Management to Achieve Competitive Advantage in Global Organizations*. Hoboken: Wiley, 2014. ISBN 9781118899588.

URBANCOVÁ, H., VNOUČKOVÁ, L., SMOLOVÁ, H. *Talent management v organizacích v České republice: Praktické využití a přínosy*. [Praha]: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2016. 242 s. ISBN 978-80-87839-64-5.

## Internetové zdroje

AGE MANAGEMENT. Metoda Work Ability Index™ (WAI™). *Age Management* [online]. N.d.b [cit. 2023-01-24]. Dostupný z WWW: <https://www.agemanagement.cz/metoda-work-ability-index-wai/>.

AGE MANAGMENT. Proč se obrátit na nás. *Age Management* [online]. N.d.a [cit. 2023-15-02]. Dostupný z WWW: <https://www.agemanagement.cz/o-nas-4/>.

ČESKÁ A SLOVENSKÁ ASOCIACE AGE MANAGEMENTU. ČAAM. ČAAM – SAAM: *Česká a Slovenská asociace age managementu* [online]. N.d. [cit. 2022-09-25]. Dostupný z WWW: <https://www.agemanagement-eu.com/caam/>.

DELOITTE. Trendy v oblasti lidského kapitálu 2020 v ČR i ve světě. *Deloitte* [online]. 2020 [cit. 2023-02-06]. Dostupný z WWW: [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cz/Documents/human-capital/hctrends\\_2020\\_cz.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cz/Documents/human-capital/hctrends_2020_cz.pdf).

FOTBAL.CZ. Akademie: Organizační struktura a odborní pracovníci. *Fotbal.cz* [online]. N.d.b [cit. 2023-02-10]. Dostupný z WWW: <https://akademie.fotbal.cz/organizacni-struktura-a-odborni-pracovnici/p281>.

FOTBAL.CZ. Akademie: Základní informace. *Fotbal.cz* [online]. N.d.a [cit. 2023-02-10]. Dostupný z WWW: <https://akademie.fotbal.cz/zakladni-informace/p278>.

FOTBAL.CZ. FAČR: Fotbalová asociace slaví sto dvacet let od založení. *Fotbal.cz* [online]. 2021 [cit. 2023-03-10]. Dostupný z WWW: <https://facr.fotbal.cz/fotbalova-asociace-slavi-sto-dvacet-let-od-zalozeni/a15137>.

FOTBAL.CZ. FAČR: O FAČR. *Fotbal.cz* [online]. N.d.c [cit. 2023-03-10]. Dostupný z WWW: <https://facr.fotbal.cz/o-facr/p405>.

HLATKÁ, M., STOPKA, O., BARTUŠKA, L., STOPKOVÁ, M., YORDANOVA, D. N., GROSS, P., SÁDLO, P. Draft Methodology of the Age Management Implementation in Human Resource Management in a Transport Company. *Journal of Risk and Financial Management* [online]. 2021 [cit. 2023-02-02], **14**(4), s. 183. Dostupný z WWW: <https://www.mdpi.com/1911-8074/14/4/183/pdf?version=1618670111>.

KRAVČÁKOVÁ, G., BÚGELOVÁ, T., ČOPÍKOVÁ, A., FERENCOVÁ, M., HARAUSOVÁ, H., HORVÁTHOVÁ, P., JELEŇOVÁ, I., KAMRÁDOVÁ, L., MARTONČÍK, M., MIKUŠOVÁ, M., RUSNÁKOVÁ, A., PAUKOVIČ, V., ŽUPOVÁ, E. *Organizačné správanie: vysokoškolská učebnica*. 2., preprac. a dopl. vyd. Košice, Slovensko: UJPS v Košiciach, 2015. 537 s. ISBN 978-80-8152-371-7. Dostupný z WWW: <https://unibook.upjs.sk/img/cms/2015/fvs/organizacne-spravanie.pdf>.

LAVRI, O. Talent management trends and insights on how to use them. *HRForecast* [online]. 2022 [cit. 2023-02-10]. Dostupný z WWW: <https://hrforecast.com/talent-management-trends-for-hr-managers/>.

LEWIS, R. E., HECKMAN, R. J. Talent management: A critical review. *Human Resource Management Review* [online]. 2006, **16**(2), s. 139–154, ISSN 1053-4822. Dostupný z WWW: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2006.03.001>.

NAWAZ, M. N., PRATHIBHA, D. Role of Talent Management Importance in any Organization. *Asia Pacific Journal of Research* [online]. 2013 [cit. 2023-02-10], **2**(4), s. 220–223. ISSN 2320-5504. Dostupný z WWW: [https://www.researchgate.net/publication/303898113\\_Role\\_of\\_Talent\\_Management\\_Importance\\_in\\_any\\_organization](https://www.researchgate.net/publication/303898113_Role_of_Talent_Management_Importance_in_any_organization).

SK SLAVIA PRAHA. Fortuna arena. *Slavia* [online]. N.d.c [cit. 2023-02-10]. Dostupný z WWW: <https://www.slavia.cz/klub-fortuna-arena>.

SK SLAVIA PRAHA. Logo společnosti. *Ve znaku hvězda je* [online]. N.d.b [cit. 2023-02-10]. Dostupný z WWW: <https://veznakuhvezdaje.cz>.

SK SLAVIA PRAHA. Majitelé klubu. *Slavia* [online]. N.d.d [cit. 2023-02-10]. Dostupný z WWW: <https://www.slavia.cz/majitele-klubu>.

SK SLAVIA PRAHA. Počátky klubu. *Slavia* [online]. N.d.a [cit. 2023-02-10]. Dostupný z WWW: <https://www.slavia.cz/text/pocatky-klubu>.

ŠTOROVÁ, I. *TÉMA: Age management a možnosti jeho uplatnění v personálním řízení* [online]. 2016 [cit. 2023-02-11]. Dostupný z WWW: <https://www.svkk1.cz/en/ctenar/clanek/614>.

TOKARČÍKOVÁ, E. The Aspects of Age Management Towards Sustainable and Responsible Business. *Research Papers Faculty of Materials Science and Technology Slovak University of Technology* [online]. 2019, **27**, s. 1–7. Dostupný z WWW: [https://www.researchgate.net/publication/338212243\\_The\\_Aspects\\_of\\_Age\\_Management\\_Towards\\_Sustainable\\_and\\_Responsible\\_Business/fulltext/5e075859a6fdcc283743b9ae/The-Aspects-of-Age-Management-Towards-Sustainable-and-Responsible-Business.pdf](https://www.researchgate.net/publication/338212243_The_Aspects_of_Age_Management_Towards_Sustainable_and_Responsible_Business/fulltext/5e075859a6fdcc283743b9ae/The-Aspects-of-Age-Management-Towards-Sustainable-and-Responsible-Business.pdf).

VIDOVIČOVÁ, L. Co je ageismus?. *Masarykova univerzita* [online]. N.d. [cit. 2023-02-15]. Dostupný z WWW: <https://www.ageismus.cz/>.

VRAŇAKOVÁ, N., STAREČEK, A. Age Management as a Challenge in Sustainable Human Resource Management and its Implementation in Slovakia. *International Journal of Business and Applied Social Science* [online]. 2022, **8**(3), s. 53–61 [cit. 2023-01-24]. ISSN: 2469-6501. Dostupný z WWW: [https://www.researchgate.net/profile/Natalia-Vranakova/publication/359634353\\_Age\\_Management\\_as\\_a\\_Challenge\\_in\\_Sustainable\\_Human\\_Resource\\_Management\\_and\\_its\\_Implementation\\_in\\_Slovakia/links/6262be32ee24725b3ebde6d6/Age-Management-as-a-Challenge-in-Sustainable-Human-Resource-Management-and-its-Implementation-in-Slovakia.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Natalia-Vranakova/publication/359634353_Age_Management_as_a_Challenge_in_Sustainable_Human_Resource_Management_and_its_Implementation_in_Slovakia/links/6262be32ee24725b3ebde6d6/Age-Management-as-a-Challenge-in-Sustainable-Human-Resource-Management-and-its-Implementation-in-Slovakia.pdf).

WORK ABILITY MANAGEMENT. *Podpora stárnutí na pracovišti*. Brno: 2021. 200 s. Dostupný z WWW: <https://www.agemanagement.cz/wp-content/uploads/2021/06/Podpora-starnuti-na-pracovisti.pdf>.

## **Seznam příloh**

Příloha 1 Scénář s přepisem hloubkového rozhovoru s vedoucím projektu RFA .....	I
Příloha 2 Scénář s přepisem hloubkového rozhovoru s vedoucím mládeže SK Slavia Praha.....	IV
Příloha 3 Dotazníkové šetření pro hráče RFA Moravskoslezského kraje .....	VII
Příloha 4 Výše podpory pro jednotlivé statuty pro rok 2020.....	XI

## Přílohy

### Příloha 1 Scénář s přepisem hloubkového rozhovoru s vedoucím projektu RFA

#### **Okruh 1: Smysl vzniku projektu RFA a jeho výhody a nevýhody oproti klubovým akademiím**

##### **1. Proč vznikl projekt akademií?**

„Dříve byl projekt myšlen tak, že se kluby budou starat o hráče od 6 let a bude to včetně náborů okresních a krajských výběrů a vše to bude zaštiťovat klubová akademie. Bude jen 14 klubů v republice, kteří se budou starat o ten top talent. Pak přišel projekt Regionálních fotbalových akademií, který byl jakýmsi mezičlánkem. Vyňal se z toho tréninkový proces pro 14- a 15leté kluky. Ti mají kompletní servis, ale můj názor je, že je to vytržené z celého kontextu systému výchovy hráče. Kluby na Moravě nemají tolik peněz jako kluby v Čechách, takže pořád dodržovaly ten proces celé mládeže, takže jim to možná zkvalitnilo a přineslo peníze pro kategorie U14 a U15. V Čechách to tak dobře nefungovalo a mládež před spuštěním projektu nebyla prioritou a tento projekt na české straně nastartoval trochu lepší přístup a zkvalitnil práci s mládeží.“

##### **2. Jaké jsou nevýhody projektu?**

„Projekt byl nastaven správně v tom, že jsou v něm skvělí trenéři, dobré zázemí, správné fungování mládeže a dobré financování. Zásadní problém byl v tom, že všechny zdroje byly investovány jen pro centrální klub, takže jsme se starali o 25 hráčů a investovali všechnen čas a peníze pouze do takto malého počtu hráčů.“

- **Doplňující otázka:** Jak by to mělo být správně?

„Myšlenka je taková, aby ty finance byly v budoucnu lépe rozděleny a nešly jen do tak úzkého segmentu hráčů, ale nejlépe do alespoň 60 hráčů.“

- **Doplňující otázka:** Jak je to dnes?

„Dneska se bavíme o tom, že ten talent a projekt akademií by měl být mnohem užší, že by to mělo být maximálně 15 klubů se statutem akademie. Tam by mělo docházet ke koncentraci těch nejlepších talentů. V ostatních klubech by šlo především o podporu a vzdělávání trenérů tak, aby měl kvalitní tréninkový proces co největší počet hráčů.“

##### **3. Měla by proběhnout nějaká změna?**

„V celkovém budgetu by mělo dojít k přerozdělení financí a chtěli bychom dosáhnout toho, aby se zmenšil ten velký nepoměr mezi financemi do RFA a financemi, na které si mohou sáhnout menší regionální kluby.“

- **Doplňující otázka:** Jakým stylem mohou ostatní kluby na ty finance dosáhnout?

„Existují různé úrovně, podle kterých jsou peníze přerozdělovány. První úroveň jsou Regionální fotbalové akademie. Následuje statut Klubové akademie, který má například Slavia. Pak jsou Sportovní centra mládeže a pak Krajská okresní střediska. Pro každou úroveň jsou různé podmínky a různé částky, na které mohou kluby dosáhnout. Takto to je nastavené a podle těch podmínek, které splňují, dostávají peníze.“

##### **4. Proč byli pro RFA vybráni právě 14- a 15letí hráči?**

„Myslím si, že je to nesprávný ročník, protože hráči nejsou v nijak senzitivním období. Jediný pohled, který mi dává smysl, je ten, že v tomto věku hráči rostou a potřebují ten servis okolo, jako je například fyzioterapie.“

#### **Okruh 2: Identifikace talentů**



## 5. Co je talent?

„Popisujeme tři větve talentu. Talent je reprezentace, což je okresní a krajský výběr, a pak reprezentace až do U19. Druhá větev talentu jsou kluby se statutem. Tyto kluby mají nějaké povinnosti vůči klubu, regionu a vůči tréninkovému procesu. Třetí větev jsou RFA, kde asociace podporuje přípravky a pořádají se turnaje. Odtud by pak měli ti nejlepší kluci, kteří nejsou v top klubech, pokračovat do akademie, kde budou mít kvalitní tréninkový proces. Budou zde od pondělí do čtvrtka a pak se vrátí do svého klubu na zápas. Je to takový mezikrok a postupné zapracování hráče do toho systému.“

- **Doplňující otázka:** Nejsou hráči odtrženi od svých mateřských klubů?  
„Jsou a stává se to často. Je to problém a negativum toho procesu jak pro trenéry, tak pro hráče. Chybí tam v tom RFA ověření toho procesu tím zápasem.“

## 6. Dokážete správně identifikovat talenty?

„Chceme to změnit, ale aktuálně dochází k identifikaci pouze z úzké skupiny hráčů, což by se rozšířením základny sledovaných hráčů mělo vylepšit.“

## 7. Jak správně rozpoznat talent?

„To je právě to, co v České republice moc neumíme a neděláme to. Hodně klubů a trenérů vybírají v daném věku nejlepšího a nejsilnějšího. Pokud je hráč v daném období menší či slabší, je znevýhodněn vůči ostatním, a pokud není dostatečně vytrvalý, tak s fotbalem končí. Tyto témata aktuálně intenzivně řešíme a nastavili jsme si dotazník, ve kterém jsou primární věci, které budeme u hráčů sledovat.“

## 8. Jak těžké je identifikovat talent v mladém věku?

„Je to složitý proces a je velice málo lidí, kteří jsou schopni v mladém věku hráče rozeznat jeho budoucí potenciál. Dnes se například snažíme, aby hráči v přípravkách netrénovali podle věku, ale podle vyspělosti nebo dovedností. To má potom menší dopad na v tu chvíli slabší jedince, jejichž talent se může rozvinout později.“

- **Doplňující otázka:** V jakém věku by mělo docházet k identifikaci talentů?  
„K identifikaci a koncentraci talentů by určitě nemělo docházet ve věku přípravek. Tam by měl spíše dojždět trenér za hráči než hráči někam daleko do lepšího klubu.“

## 9. Jaký by tedy měl být správný přístup k přípravkám?

„Vývoj byl takový, že přípravky byly jen okrajové a kluby to moc neřešily a vybíraly si hráče až ve 12 letech. Potom přišlo období, kdy kluby a svazy začaly shromažďovat a řešit náборы od útlého věku, což bylo za mě až moc brzo. Po několika letech se zjistilo, že je to moc a že v 15 letech jsou děti vyhořelý. Můj názor je, že důležité je dostat kvalitní trenéry z velkých klubů do více menších klubů a tím rozšířit základnu hráčů. Hráčů v přípravkách ve velkých klubech je méně, ale trenéři jsou využíváni pro větší počet hráčů a pak je z čeho vybírat. Hráči z partnerských klubů se pak například jednou za měsíc sejdou a hrají turnaje proti sobě, aby tam byla ta konfrontace.“

- **Doplňující otázka:** Co je tedy u přípravek cílem?  
„Cílem je, abys měl co nejlepší povědomí o tom daném regionu a zajistil kvalitní tréninkový proces pro co největší množství fotbalistů v přípravkách. Následně můžeš z těch dětí vybírat.“

## 10. Kdy tedy k identifikaci a koncentraci talentů dochází?

„První zlom přijde po starší přípravce ve 12 letech, kdy jsou okresní výběry. Těchto výběrů se účastní děti mimo top kluby a mimo akademie a je to takový dovýběr hráčů. Ve 14 a 15 letech probíhají krajské výběry, které pořádá FAČR. Celý tento proces vyvrcholí olympiádou dětí a mládeže nebo Couba cupem, kde hrají všichni nejlepší proti sobě, a na těchto turnajích se následně vybírají hráči do reprezentací U16.“

### **Okruh 3: Servis pro hráče**

#### **11. Jaká je hlavní výhoda servisu pro hráče?**

*„Největší výhoda byla díky financím taková, že v RFA bylo na 2 týmy 10 trenérů, což nemá v jiných týmech obdoby. To je obrovský rozdíl oproti okolí.“*

#### **12. Dostávají hráči v Regionálních fotbalových akademiích smlouvy?**

*„Peníze hráči v RFA nemají. Dostávají oblečení a kompletní servis včetně ubytování a stravy.“*

#### **13. Jak probíhá hodnocení a testování talentu?**

*„Centrálně se testují kondiční parametry. Technický parametr je složitější, ale také testy existují. Nemožné je jakkoliv vyhodnocovat taktickou vyspělost.“*

#### **14. Nejsou kluci, kteří nejdou do akademie z důvodu aktuální výkonnosti, později znevýhodnění?**

*„Toto je určitě problém. Když půjdou finance i do jiných klubů a budou tam kvalitní trenéři a hráči budou mít dobrý tréninkový proces, tak ty rozdíly nebudou takové.“*

– **Doplňující otázka:** Jak toho docílit?

*„Pozvat si trenéry a obohacovat je. Například pořádat školení, pomocí kterých se ta kvalita tréninkového procesu dostane k více dětem.“*

#### **15. Jaká je následná návaznost potom, co hráč opustí Regionální fotbalovou akademii?**

*„Ta tam právě měla být a z těch klubů se měly stát klubové akademie a navázat na ten servis v RFA prací předtím a potom, ale vnímám, že když se podívám na většinu klubů v České republice, tak tam ta návaznost není a není to tak precizní. Největší české kluby fungují správně, ale ty menší kluby včetně menších akademií tam tu návaznost nemají.“*

– **Doplňující otázka:** Co by tedy mělo být cílem?

*„Cílem mládeže by mělo být dostat kvalitní tréninkový proces k co největšímu počtu dětí s perspektivou. Měli jsme tu období, kdy se jen malé procento hráčů, kteří odešli z velkých klubů, dokázalo vrátit zpět. Takže dnes je snaha taková, aby ty podmínky do určitého věku byly všude v podobné kvalitě, a hráči tak měli šanci se zlepšovat na všech úrovních.“*

Zdroj: vlastní zpracování

## Příloha 2 Scénář s přepisem hloubkového rozhovoru s vedoucím mládeže SK Slavia Praha

### **Okruh 1: Výhody a nevýhody klubové akademie oproti RFA**

#### **1. Proč se Slavia rozhodla jít vlastní cestou? Proč v Praze není akademie RFA?**

*„Tenkrát jsem u toho nebyl, ale Sparta a Slavia si chtěla zachovat svoji vlastní identitu, protože nedává smysl, aby nejlepší hráči Sparty a Slavie chodili trénovat někam mimo klub a trénoval je trenér FAČR, takže pro Prahu to bylo neuchopitelné.“*

#### **2. Jaké jsou hlavní výhody a nevýhody RFA?**

*„Mládežníci Slavie žádnou výraznou nevýhodu nemají, protože Sparta a Slavia se staly klubovými akademiemi a ty finance a podpora, kterou dostává to RFA, dostaly tyto kluby také. Takže co se týče peněz, tak máme stejnou podporu pro mládež, jako mají RFA. Takže pro Slavii je to výhodný v tom, že je samostatná a zároveň nějakou podporu na práci s talentovanými hráči dostává taky.“*

- **Doplňující otázka:** Jaké je tedy hlavní výhoda RFA oproti mládeži Slavie?  
*„Největší výhodou akademií RFA spatřuji v tom, že hráči mají vše na jednom místě. To my ve Slavii bohužel nemáme a máme v tom největší rezervy. Co se týče například ubytování, tak můžeme dát hráče na internát, který ale bohužel nebude přímo v akademii. Stejně tak je to s kontrolou stravy. Internát je státní, a kontrola stravy tak není možná.“*
- **Doplňující otázka:** Spatřujete velké rozdíly mezi jednotlivými akademiemi?  
*„Ano, přesně tak, například v Plzni je ten klub profi, jsou tam skvělí trenéři a ta návaznost funguje výborně. Naopak například v Jihlavě nebo například v Hradci, si nejsem jist, zda jsou tam potom následně top trenéři, hráči mají k dispozici fyzioterapeuty či psychologa. Výhodou Slavie je to, že ty prostředky tady jsou a my pro kluky, kteří jsou starší, máme servis úplně stejný, jako je v akademiích. Takže vše je vlastně o návaznosti a to je výhodou akademie Slavie.“*

#### **3. Proč jsou RFA právě pro 14- a 15leté hráče?**

*„Logiku dává to, že 14- a 15letý hráč už je částečně samostatný a můžeme [ho] ubytovat pryč od jeho domova. To mi dává smysl hlavně kvůli tomu, že to nemůžeš dělat s hráčem ve 12 letech, protože to pro toho kluka bude na internátu problematické. Takže dává smysl vychovávat hráče v okresech a nevytrhovat je z vlastního prostředí. Pak v určitém věku, například 14 a 15 let, kdy už jsou schopni přejít na internát do většího města, to uskutečnit. Proto fungují vstupní pohovory s psycholožkou a rodiči, zda je ten kluk připravený, a někteří kluci ani ve 14 letech nejsou, a proto ho potom vezmeme až v 15, když už je vyspělejší.“*

#### **4. Pokud budeme porovnávat rozvoj hráčů, mají hráči ve Slavii také možnost využít psychologů, fyzioterapeutů a dalších služeb?**

*„Možnost využití specialistů hráči mají, ale možnosti jsou z důvodu více areálů omezené.“*

### **Okruh 2: Identifikace talentů**

#### **5. Jak ve Slavii probíhá identifikace talentu?**

*„V březnu tohoto roku proběhne revize partnerských klubů a Slavie vyjde s kampaní pro nejmladší fotbalisty. Pokud budou bydlet například ve Vršovcích, tak tam také budou trénovat. Pokud bydlíte na severu Prahy, tak tam budou trénovat v partnerském klubu. Do těch klubů chodí náš akreditovaný trenér, kterého platí Slavia, takže se pro mladé fotbalisty, co se týká kvality tréninků, nic nemění. Důležité je, aby hráč v 5 letech nejezdil půl hodiny přes Prahu kvůli trénování.“*

- **Doplňující otázka: Jak to tedy bude s nejmladšími fungovat?**

*„Chceme to posunout tak, že kategorie U6, U7, U8 postupně ve Slavii zrušíme a tyto kategorie budeme opečovávat v partnerských klubech. Slavia si toho kluka vybere až do kategorie U9 a budeme mít dva až 3 roky [čas] hráče navnímat. Trenéři Slavie budou docházet do vybraných partnerských klubů na každodenní bázi. Trenér by měl také přinést osvětu do menší[ch] klubů. Zároveň je důležité, že nebudeme mladé fotbalisty demotivovat tím, že je v 6 letech vezmeme a v 8 vyhodíme, protože nejsou dost dobrý.“*

- **Doplňující otázka: Takže se vlastně zvýší efektivita identifikace?**

*„Přesně tak, budeme pracovat v 6 klubech, čímž se zvýší základna talentů, a do Slavie poté přijde opravdu někdo, který mezi ostatními vyniká a je nejlepší.“*

**6. Jak jste na tento způsob práce s mladými hráči přišli?**

*„Inspirovali jsme se v zahraničí, kde např. ve Stuttgartu nebo Salcburku tyto týmy začínají s kategorií až 11letých hráčů. Mají také svůj způsob partnerských klubů a škol a talenty si vybírají v pozdějším věku.“*

- **Doplňující otázka: Takže to není tak, že koncentrace nejlepších talentů by měla probíhat již od útlého věku?**

*„Přesně tak, když šestiletí nebudou trénovat s těmi nejlepšími, tak se vůbec nic nestane. Důležitá je především láska k fotbalu a pohybová všestrannost. Snažíme se inspirovat rodiče k tomu, aby když má šestiletý kluk dvakrát týdně trénink, tak ve zbytku času chodil plavat, jezdil na kole, dělal horolezení nebo cokoliv, co ho bude všeobecně rozvíjet.“*

**7. Co je cílem správného výběru talentů?**

*„Cílem je, že když už do toho Slavia investuje čas a hráče si vybere do U9, tak chceme pracovat s hráčem, kterého máme vyzkoušeného dlouhodobě a jsme přesvědčení o tom, že ten investovaný čas, energie a finance má smysl, a že když kluka v 9 letech vezmeme, tak že tady vydrží do dorostu a nejlépe samozřejmě až do A týmu.“*

- **Doplňující otázka: Jak často se stává, že hráč vydrží v klubu a projde všemi mládežnickými kategoriemi?**

*„To je problém, který dlouhodobě řešíme. Při průzkumu jsme zjistili, že fluktuace takto mladých hráčů je vysoká, a procento těch, kteří v klubu od útlého věku vydrží, je velmi malé. Právě z tohoto důvodu proběhne revize partnerských klubů s cílem snížit tuto fluktuaci.“*

**Okruh 3: Rozvoj talentů**

**8. Je servis pro hráče stejný jako v RFA?**

*„Myslím, že ano, museli jsme splnit určitý licenční manuál, musíme mít trenéry s určitou licenci, musíme mít kondiční trenéry, fyzioterapeuty, psychologa a musíme splnit také počet hřišť a další záležitosti. V licenčním manuálu byl také nutriční specialista, kterého v klubu máme. V podstatě musíme splnit přesně to, co splňuje RFA, abychom tu finanční podporu mohli dostat.“*

**9. Jaká je podle Vás návaznost RFA?**

*„Myšlenka byla od začátku taková, že se to bude dělat pro hráče 14 a 15 let, a pak to mělo nějak pokračovat v těch jednotlivých klubech a zase posunout tu péči a ten systém dál. Jenže to už se pak nikdy nestalo. Myslím si, že to byla otázka peněz a v těch jednotlivých klubech už to bylo neuskutečnitelné, takže hráči mají top servis ve věku 14 a 15 let a pak se vrátí do svých klubů, kde už ten servis takový není.“*

**10. Co je cílem rozvoje?**

*„Cílem je u nejmladších fotbalistů vytvořit především lásku k fotbalu a ke sportu obecně a až poté pracovat na konkrétní[ch] fotbalových dovednostech, protože v 6 letech se o tom, zda to někam ve fotbale dotáhne, nerozhoduje.“*

#### **11. Jaké je srovnání kvality trenérů v klubu a v akademiích RFA?**

*„Ve Slavii máme profesionální trenéry od U12 až do B týmu. Hlavní trenéři jsou tady opravdu kvalitní. Myslím si, že kvalita trenérského týmu je obdobná jako v RFA.“*

#### **Okruh 4: Udržení talentů**

#### **12. Co děláte pro to, aby talenti zůstávali ve Slavii a neutíkali ke konkurenci?**

*„Výhodou Slavie je její značka a postavení a díky tomu hráči nemají o odchod z klubu zájem. Hráče se snažíme udržet především podmínkami, které jsou pro ně k dispozici. Myslíme si, že prostředí Slavie je jedno z nejlepších v republice pro rozvoj jejich talentu a díky tomu nemají žádný důvod klub opouštět.“*

- **Doplňující otázka:** Jakým stylem můžete hráče udržet, aby neodešel do zahraničí?  
*„Udržet hráče můžeme samozřejmě i právně, a to profesionální smlouvou. V minulosti se nám ale tato cesta moc nevyplatila, protože efektivita vynaložených peněz byla mizivá. Cestou je tedy spokojenost hráčů. Vytvořit jim takové prostředí, aby byli spokojení a cítili, že cesta do profi fotbalu vede právě skrze mládežnickou akademii Slavie.“*

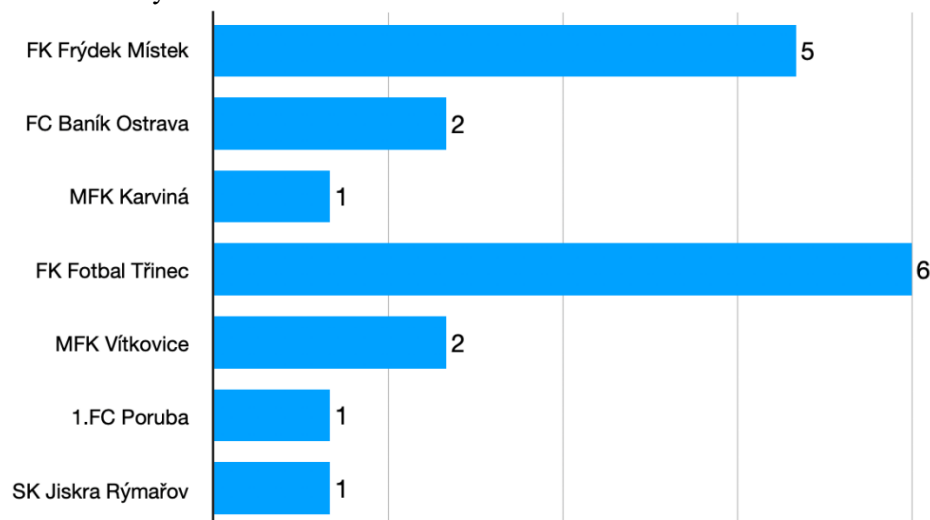
#### **13. Kazí hráče, pokud dostanou profesionální smlouvu mladém věku?**

*„Určitě kazí. Zkušenosti jsou takové, že ve Slavii jsme podepsali hráče [ročník] 2007, o kterého byl zájem ze zahraničí. Bavili jsme se o tom i s rodiči, kluk byl správně nastavený a po půl roce přišla jeho matka, že mu smlouvu máme vzít. Mladého hráče smlouva prostě poznamená.“*

### Příloha 3 Dotazníkové šetření pro hráče RFA Moravskoslezského kraje

Otázka 1: Jaký je tvůj mateřský klub?

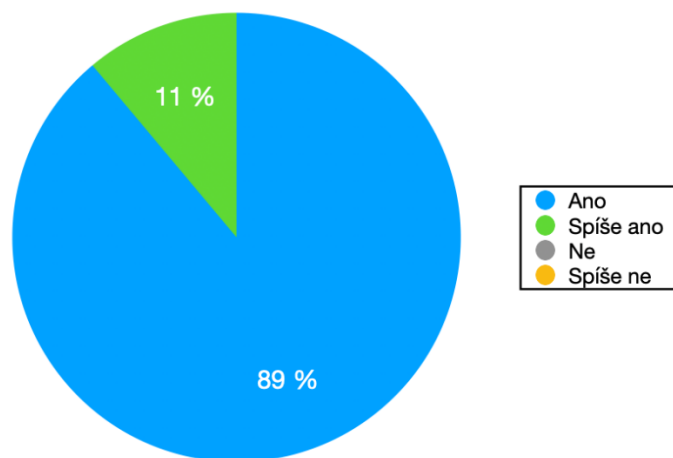
Graf 5 Druhy klubů



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka 2: Přejde ti, že máš v akademii lepší servis než v mateřském klubu?

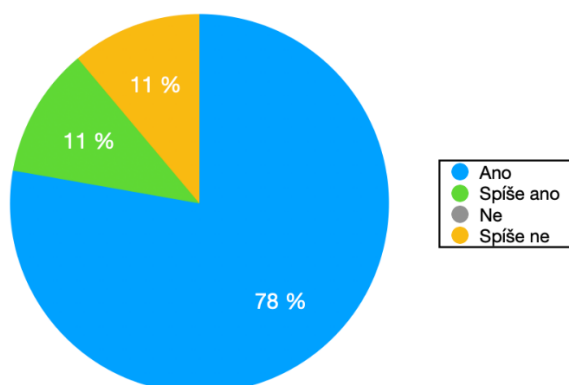
Graf 6 Porovnání podmínek



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka 3: Mají spoluhráči v RFA vyšší fotbalovou kvalitu, než ti ve tvém mateřském klubu?

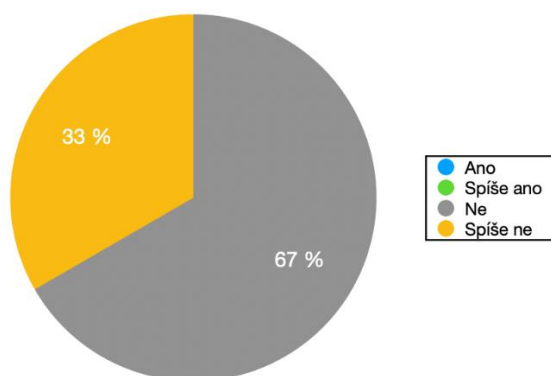
Graf 7 Porovnání fotbalové kvality



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka 4: Máš na konci týdne po návratu do svého klubu problém se začleněním?

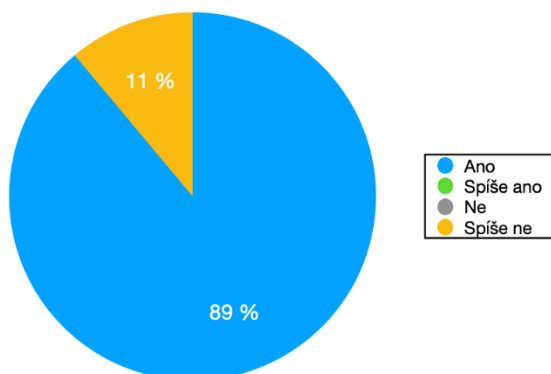
Graf 8 Problém se začleněním



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka 5: Mají tréninky v akademii větší kvalitu než ty ve tvém mateřském klubu?

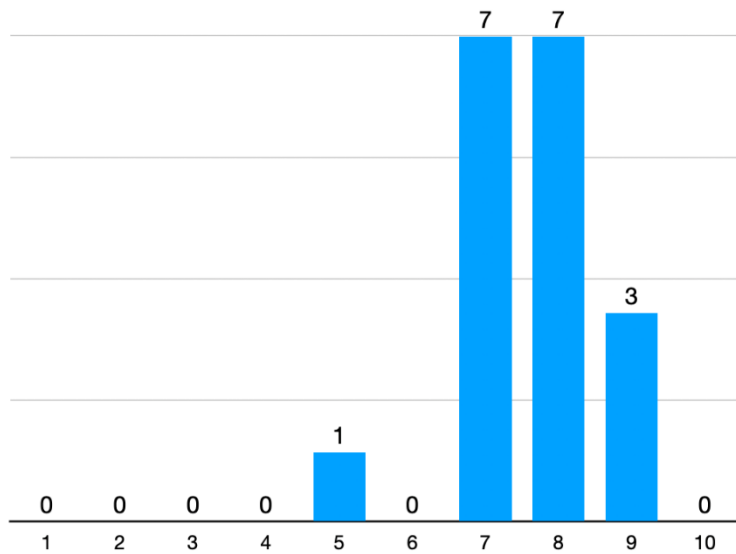
Graf 9 Kvalita tréninků



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka 6: Jaká je náročnost tréninků?

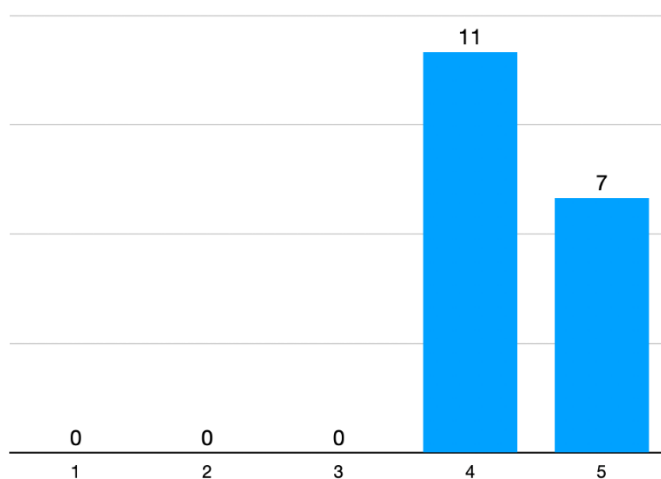
Graf 10 Náročnost tréninků



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka 7: Kolikrát týdně máš v RFA možnost navštívit fyzioterapeuta?

Graf 11 Možnosti návštěvy fyzioterapeuta



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka 8: Existuje něco, co bys na akademii rád změnil?

Respondent 1: Volnost na internátu.

Respondent 2: Internát.

Respondent 3: Asi nic.

Respondent 4: Možnost odehrát se spoluhráči RFA nějaké zápasy.

Respondent 5: Volnost na internátu.

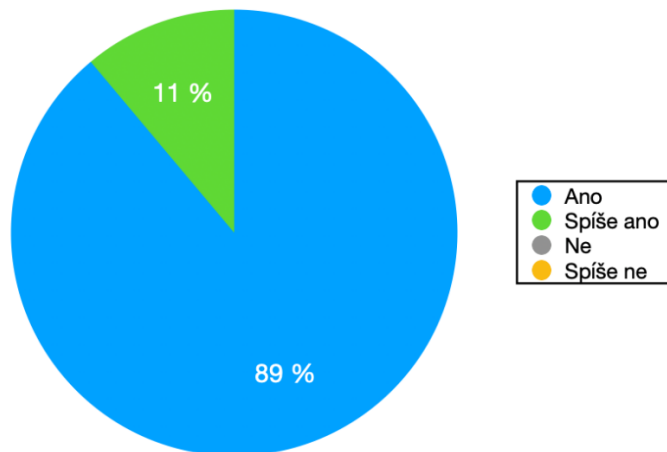
Respondent 6: Volnost na internátu.



Respondent 7: Volnost na internátu.  
 Respondent 8: Volnost na internátu.  
 Respondent 9: Volnost na internátu.  
 Respondent 10: Volnost na internátu.  
 Respondent 11: Volnost na internátu.  
 Respondent 12: Volnost na internátu.  
 Respondent 13: Volnost na internátu.  
 Respondent 14: Nechtěl bych měnit nic.  
 Respondent 15: Nic bych neměnil. Vše mi vyhovuje tak, jak to je.  
 Respondent 16: Ne.  
 Respondent 17: Ne.  
 Respondent 18: Ne.

Otázka 9: Doporučil bys účast v akademii svým kamarádům?

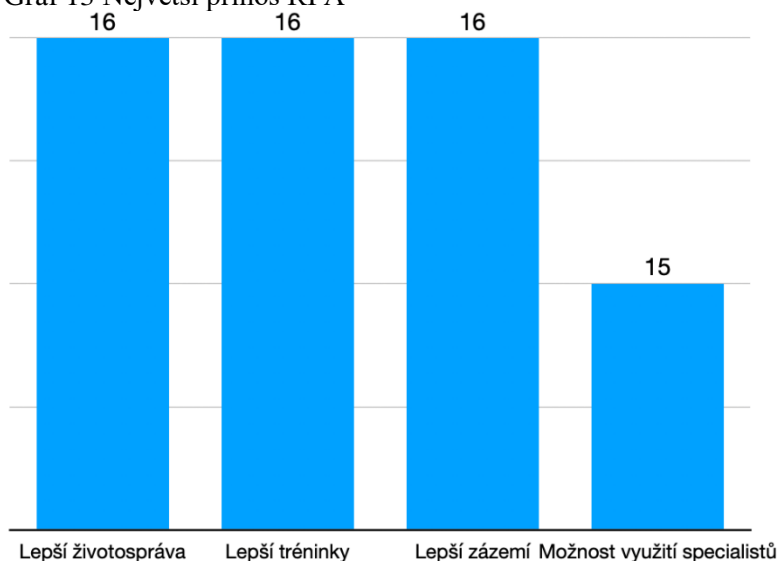
Graf 12 Doporučení RFA



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka 10: Jaký je pro tebe osobně největší přínos Regionální fotbalové akademie?

Graf 13 Největší přínos RFA



Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 4 Výše podpory pro jednotlivé statuty pro rok 2020

<b>"Stupně podpory" (talentovaná mládež, rok 2020)</b>							
Stupeň podpory	Splněná kritéria	Částka finanční podpory	Garantovaný počet hráčů	Počet mužstev/hráčů	Věkové kategorie		
"Pravidla pro podporu talentované mládeže", KAPITOLA 1	Spolky u klubů 1. a 2. seniorské ligy (F:L:F:NL)	1	Klubová Akademie (bez návaznosti na RFA)	3,012.000,- Kč	166	přípravky=48 žáci=64 (mladší žáci=32+starší žáci=32) (doporučeno: přípravky=3/16 + žáci=4/16 + celkem v dorostu 48)	3x přípravky (U9, U10, U11) 4x žáci (U12, U13, U14, U15) 3x dorost (U16, U17, U18-19)
				2,712.000,- Kč (plus RFA)	166	přípravky=48 žáci=64 (mladší žáci=32+starší žáci=32) (doporučeno: přípravky=3/16 + žáci=4/16 + celkem v dorostu 48)	3x přípravky (U9, U10, U11) 4x žáci (U12, U13, U14, U15) 3x dorost (U16, U17, U18-19)
				2,172.000,- Kč	166	přípravky=48 žáci=64 (mladší žáci=32+starší žáci=32) (doporučeno: přípravky=3/16 + žáci=4/16 + celkem v dorostu 48)	3x přípravky (U9, U10, U11) 4x žáci (U12, U13, U14, U15) 3x dorost (U16, U17, U18-19)
				1,368.000,- Kč	166	přípravky=48 žáci=64 (mladší žáci=32+starší žáci=32) (doporučeno: přípravky=3/16 + žáci=4/16 + celkem v dorostu 48)	3x přípravky (U9, U10, U11) 4x žáci (U12, U13, U14, U15) 3x dorost (U16, U17, U18-19)
"Pravidla pro podporu talentované mládeže", KAPITOLA 2	Moravskoslezské fotbalové ligy a nižší	5	Sportovní Středisko Mládeže KFS	516.000,- Kč	144	přípravky=48 žáci=64 (mladší žáci=32+starší žáci=32) dorost=32 (mladší dorost=16 a starší dorost=16) (doporučeno: přípravky=3/16 + žáci=4/16 + celkem v dorostu 32)	3x přípravky (U9, U10, U11) 4x žáci (U12, U13, U14, U15) 1x mladší dorost (U16-17) 1x starší dorost (U18-19)
				324.000,- Kč	118	přípravky=42 žáci=60 dorost=16 (doporučeno: přípravky=3/14 + žáci=4/15 + dorost=16)	3x přípravky (U9, U10, U11) 4x žáci (U12, U13, U14, U15) 1x dorost (U16-19)
		6	Sportovní Středisko Mládeže OFS A1	264.000,- Kč	102	přípravky=42 žáci=60 (doporučeno: přípravky=3/14 + žáci=4/15)	3x přípravky (U9, U10, U11) 4x žáci (U12, U13, U14, U15)
				252.000,- Kč	88	přípravky=42 žáci=30 (mladší žáci=15+starší žáci=15) dorost=16 (doporučeno: přípravky=3/14 + žáci=2/15 + dorost=16)	3x přípravky (U9, U10, U11) 2x žáci (U12-13, U14-15) 1x dorost (U16-19)
		7	Sportovní Středisko Mládeže OFS B1	192.000,- Kč	72	přípravky=42 žáci=30 (mladší žáci=15+starší žáci=15) (doporučeno: přípravky=3/14 + žáci=2/15)	3x přípravky (U9, U10, U11) 2x žáci (U12-13, U14-15)

Zdroj: interní dokument FAČR, 2020



# Talent a age management ve sportovním prostředí

Lukáš Provod, PEMMA04

# Řešená problematika

## cíl práce

Cílem diplomové práce je zhodnotit talent a age management ve fotbalovém prostředí v České republice a navrhnout doporučení pro efektivní řízení talentů v různých věkových skupinách.

## problém

- Kvalitní trenéři a tréninkový proces je dostupný pouze pro úzkou skupinu hráčů
- Nedostatečná návaznost systému práce s talenty
- Nesprávné přerozdělování finanční podpory

## přístup

- Porovnávání a vyhodnocení informací získaných od vedoucích zkoumaných subjektů a hráčů RFA Moravskoslezského kraje
- Vyhodnocení aktuální situace u obou organizací
- Porovnání aktuálního stavu a teoretického ideálu

# Postup řešení

## zdroj

- Vedoucí projektu RFA
- Vedoucí mládeže klubu SK Slavia Praha
- Hráči Regionální fotbalové akademie Moravskoslezského kraje
- FAČR
- Klub SK Slavia Praha

## získávání

- Hlubkový rozhovor s vedoucím projektu RFA
- Hlubkový rozhovor s vedoucím mládeže SK Slavia Praha
- Dotazníkové šetření pro 18 hráčů RFA Moravskoslezského kraje

## zpracování

- Porovnávání získaných informací
- Identifikace problémů a způsobů jejich řešení
- Implementace těchto řešení
- Formulace doporučení

# Výsledky práce

**Díky změně v přerozdělování finanční podpory dojde k ušetření necelých 22 milionů korun, které budou využity na řešení identifikovaných problémů systému rozvoje talentovaných fotbalistů v České republice**

## **Řešení:**

- Kvalita tréninkového procesu musí být poskytnuta co největšímu počtu talentů
- Díky vzdělávacím programům pro trenéry dojde k lepší provázanosti systému
- Díky ušetřeným financím dojde ke zlepšení podmínek v menších fotbalových klubech a tím ke zlepšení fotbalové infrastruktury

# Návrh využití ušetřených finančních prostředků



1. Pomocí projektu partnerských klubů zajistit kvalitní trenéry co největšímu počtu dětí a tím zvětšovat základnu talentů (25 %);

---



2. Díky vzdělávacím programům Fotbalové asociace České republiky dostat kvalitní tréninkový proces i mimo dominantní krajské kluby (25 %);

---



3. Přerozdělením finanční podpory zlepšit podmínky a infrastrukturu v menších klubech a tím zajistit lepší návaznost systému rozvoje talentů (25 %);

---







4. Zvýšit finanční podporu pro nižší statuty (25 %).

---

# Závěr

---

-  **Díky práci bylo možné identifikovat problémy spojené se systémem rozvoje talentovaných fotbalistů v České republice. Díky navrhovaným řešením dojde ke zlepšení konkurenceschopnosti českého fotbalu na mezinárodní úrovni.**
-  Cílem mládežnického fotbalu není pouze rozvoj nejlepších talentů, ale především zajištění kvalitní přípravy pro co největší počet hráčů.
-  Pokud bude trend podpory mládežnického fotbalu pokračovat a práce s mládeží bude pro jednotlivé zainteresované strany prioritou dojde ke zlepšení reprezentace a navázání na její úspěšnou minulost.
-  Systém rozvoje byl posunut díky ochotě všech zapojených subjektů, kteří se podíleli na identifikaci problémů a následném návrhu řešení.



**DĚKUJI ZA  
POZORNOST**