

UNIVERZITA PARDUBICE

FAKULTA EKONOMICKO-SPRÁVNÍ

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2022

ONDŘEJ LISÝ

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

Management ve sportovní organizaci
Bakalářská práce

2022

Ondřej Lisý

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2021/2022

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Ondřej Lisý**
Osobní číslo: **E19216**
Studijní program: **B0413A050008 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management podniku**
Téma práce: **Management ve sportovní organizaci .**
Zadávací katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Zásady pro vypracování

Cílem práce je analýza vybraných manažerských funkcí ve sportovní organizaci se zaměřením na její specifika. Metodou syntézy shrnutí získaných poznatků a doporučení ke zvýšení její efektivity .

Osnova :

- Management.
- Management ve sportu.
- Analýza manažerských funkcí ve sportu.
- Doporučení ke zvýšení efektivity managementu.

Rozsah pracovní zprávy: **cca 35 stran**
Rozsah grafických prací:
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

ČÁSLAVOVÁ, Eva. Management a marketing sportu 21. století. 1 vyd. Jesenice: Ekopress, 2020. 222 s. ISBN 978-80-87865-62-0.
HOBZA, Vladimír a Vladimír HOBZA. Kompendium ekonomie: mikro- a makroekonomie pro studenty FTK : obory: rekreologie, management a marketing, trenérství a management sportu. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2016. 70 s. ISBN 978-80-244-5038-4.
KUNZ, Vilém. Sportovní marketing: CSR a sponzoring. Praha: Grada Publishing, 2018. Expert (Grada). 176 s. ISBN 978-80-271-0560-1.
NOVÁ, Jana, Jiří NOVOTNÝ, Oldřich RACEK, Jaroslav REKTOŘÍK, Aleš SEKOT, Milena STRACHOVÁ a Hana VÁLKOVÁ. Management, marketing a ekonomika sportu. 1 vyd. Brno: Masarykova univerzita, Fakulta sportovních studií, 2016. 284 s. ISBN 978-80-210-8346-2.
SCHWARZ, Eric C., Stacey A. HALL a Simon SHIBLI. Spport facility operations management: a global perspective. Third edition. London: Routledge, Taylor & Francis Group, 2020. 368 s. ISBN 978-0-367-13364-1.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Karel Šatera, Ph.D., MBA**
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **1. září 2021**
Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2022**

prof. Ing. Jan Stejskal, Ph.D. v.r.
děkan

L.S.

Ing. Michaela Kotková Strítěská, Ph.D. v.r.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 1. září 2021

Prohlašuji:

Práci s názvem Management ve sportovní organizaci jsem vypracoval samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využil, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byl jsem seznámen s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 7/2019 Pravidla pro odevzdávání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 22. 6. 2022

Ondřej Lisý, v. r.

PODĚKOVÁNÍ

Tímto bych rád poděkoval vedoucímu práce panu Ing. Karlu Šaterovi, Ph.D., MBA. Jeho pomoc a rady mi pomohly při zpracování této bakalářské práce. Velké poděkování také patří předsedovi BSK TJ Jičín z.s., panu Bc. Davidovi Streubelovi za jeho vzácný čas, který mi věnoval. Bez jeho pomoci by tato bakalářská práce nemohla vzniknout. Také děkuji svému otci za podporu při psaní této práce.

ANOTACE

Tato bakalářská práce se věnuje managementu sportovního klubu BSK TJ Jičín, z.s. Teoretická část se zabývá základními pojmy managementu, manažerem a manažerskými funkcemi. Praktická část se práce zaměřuje na basketbalový oddíl BSK TJ Jičín z.s. V první části jsou zanalyzovány manažerské funkce sportovní organizace. Druhá část praktické části popisuje syntézu získaných poznatků a navrhuje doporučení ke zvýšení její efektivity.

KLÍČOVÁ SLOVA

Management, manažerské funkce, management ve sportu, basketbalový oddíl, spolek

TITLE

Management in sports organization

ANNOTATION

This bachelor's thesis deals with the management of the sports club BSK TJ Jičín, z.s. The theoretical part deals with the basic concepts of management, manager and managerial functions. The practical part focuses on the basketball team BSK TJ Jičín z.s. The first part analyzes the managerial functions of a sports organization. The second part of the practical part describes the findings and proposes recommendations to increase its effectiveness.

KEYWORDS

Management, managerial functions, sports management, basketball squad, association

OBSAH

ÚVOD	12
1 MANAGEMENT	13
1.1 ZÁKLADNÍ POJMY MANAGEMENTU	14
1.2 MANAŽER.....	15
1.3 MANAŽERSKÉ ROLE.....	17
1.3.1 Interpersonální role.....	18
1.3.2 Informační role	18
1.3.3 Rozhodovací role.....	19
1.4 MANAŽERSKÉ FUNKCE	20
1.4.1 Postupné manažerské funkce.....	21
1.4.1.1 Plánování	21
1.4.1.2 Organizování	22
1.4.1.3 Personalistika.....	23
1.4.1.4 Vedení lidí	23
1.4.1.5 Kontrola.....	25
1.4.2 Průběžné manažerské funkce	26
1.4.2.1 Analýza.....	26
1.4.2.2 Rozhodování.....	26
1.4.2.3 Implementace	26
2 MANAGEMENT VE SPORTU	27
2.1 MANAŽERSKÉ FUNKCE VE SPORTOVNÍM KLUBU	27
2.1.1 Plánování ve sportovním klubu	27
2.1.2 Organizování ve sportovním klubu	28
2.1.3 Personalistika ve sportovním klubu	28
2.1.4 Vedení lidí ve sportovním klubu	29

2.1.5	Kontrola ve sportovním klubu.....	30
2.2	VYMEZENÍ POJMU SPORT	30
2.3	RŮZNORODOST SPORTOVNÍCH ORGANIZACÍ	31
2.4	SPORTOVNÍ MANAŽER	31
2.5	SPECIFIKA MANAGEMENTU SPORTU.....	34
3	CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ SPORTOVNÍ ORGANIZACE	35
3.1	CHARAKTERISTIKA KLUBU	35
3.2	HISTORIE KLUBU	36
3.3	TÝMY KLUBU	37
3.4	FINANCE KLUBU	39
4	ANALÝZA MANAGERSKÝCH FUNKCÍ VE SPORTOVNÍM KLUBU.....	41
4.1	PLÁNOVÁNÍ V BSK TJ Jičín, z.s.	41
4.2	ORGANIZOVÁNÍ V BSK TJ Jičín, z.s.	43
4.3	PERSONALISTIKA V BSK TJ Jičín, z.s.....	45
4.4	VEDENÍ LIDÍ V BSK TJ Jičín, z.s.....	46
4.5	KONTROLA V BSK TJ Jičín, z.s.	47
5	DOPORUČENÍ KE ZVÝŠENÍ EFEKTIVNOSTI MANAGEMENTU.....	48
5.1	VYHODNOCENÍ MANAŽERSKÉ FUNKCE PLÁNOVÁNÍ.....	48
5.2	VYHODNOCENÍ MANAŽERSKÉ FUNKCE ORGANIZOVÁNÍ.....	50
5.3	VYHODNOCENÍ MANAŽERSKÉ FUNKCE PERSONALISTIKA.....	51
5.4	VYHODNOCENÍ MANAŽERSKÉ FUNKCE VEDENÍ LIDÍ	52
5.5	VYHODNOCENÍ MANAŽERSKÉ FUNKCE KONTROLA	53
	ZÁVĚR.....	54
	POUŽITÁ LITERATURA	56
	PŘÍLOHY	60

SEZNAM ILUSTRACÍ A TABULEK

Obrázek 1: Vlastnosti ideálního manažera	16
Obrázek 2: Model řízení lidských zdrojů.....	29
Obrázek 3: Logo BSK TJ Jičín	36
Tabulka 1: Maticové zobrazení manažerských funkcí	21
Tabulka 2: Základní informace o spolku	35
Tabulka 3: Přehled týmů klubu.....	38
Tabulka 4: Organizační struktura spolku.....	44
Tabulka 5: Vyhodnocení plánování.....	48
Tabulka 6: Vyhodnocení organizování.....	50
Tabulka 7: Vyhodnocení personalistiky	51
Tabulka 8: Vyhodnocení vedení lidí.....	52
Tabulka 9: Vyhodnocení kontroly	53

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

apod.	a podobně
Bc.	bakalář
BSK TJ z.s.	basketbalový sportovní klub tělovýchovné jednoty zapsaný spolek
ČUS	Česká unie sportu
Kč	koruna česká
kol.	kolektiv
LOH	letní olympijský hry
ME	mistrovství Evropy
MS	mistrovství světa
odst.	odstavec
OSVČ	osoba samostatně výdělečně činná
U11	11 let a mladší
U12	12 let a mladší
U14	14 let a mladší
U15	15 let a mladší
U17	17 let a mladší
zákon Sb.	zákon sbírky
z.s.	zapsaný spolek

ÚVOD

V současné době jsme všemi možnými médii v různých souvislostech neustále informováni o managementu, o rozličných manažerech, o manažerských činnostech, manažerských úspěších a selháních apod. Management je samozřejmě velmi důležitou součástí fungování každé firmy či organizace, neboť se jedná o jejich řízení. Management se odehrává v režii manažerů, což jsou osoby, která dosahují stanovených cílů firmy či organizace. S managementem se nesetkáváme však pouze v prostředí firem a organizací v různých oblastech, ale také v oblasti sportu, což je předmětné pro tuto práci.

Stále častěji slyšíme nejen o manažerech velkých sportovních klubů, ale také o manažerech sportovců jednotlivců, kteří pro své svěřence připravují potřebné zázemí tak, aby se sportovci mohli věnovat pouze podávání sportovních výkonů a nemuseli se zabývat souvisejícími aspekty, jako jsou komunikace s veřejností, se sponzory, s pořadateli různých exhibicí, soutěžních a mimosoutěžních akcí, organizace času a aktivit sportovce a mnohé další více či méně důležité záležitosti a povinnosti.

Tématem této bakalářské práce je management ve sportovní organizaci. Téma bylo vybráno z toho důvodu, že autor práce je aktivní sportovec s velkým zájmem o sport, který si v současné ekonomicky nejisté době dobře uvědomuje, že zabezpečení financování jednotlivých sportovců a sportovních organizací je stále složitějším úkolem.

Cílem práce je analýza vybraných manažerských funkcí ve sportovní organizaci se zaměřením na její specifika. Metodou syntézy shrnutí získaných poznatků a doporučení ke zvýšení její efektivity.

V teoretické části práce bude psáno o managementu, práci manažera, manažerských rolích a funkcích, dále o sportovním managementu, jeho charakteristikách a souvisejících aspektech.

V první kapitole praktické části autor práce analyzoval manažerské funkce klubu jako plánování, organizování, personalistika, vedení lidí a kontrola. Ve druhé kapitole praktické části jsou uvedeny poznatky a doporučení ke zvýšení efektivity klubu.

1 Management

Pojem management pochází z amerického výrazu management. Tento výraz je v současné době samozřejmě velmi mezinárodně známý. Slovo management se používá v mnoha zemích a moc se tento pojem nepřekládá. Do českého jazyka je možné jej přeložit jako „řízení“ - řízení podniku. (Čáslavová, 2020)

Management je možné vnímat jako proces koordinace činností určité skupiny pracovníků, přičemž je tato činnost realizovaná jednotlivci či skupinou lidí za účelem dosažení takových výsledků, jichž není možné dosáhnout individuální prací. Management se snaží o dosažení produktivní lidské práce. (Donnelly, 2005)

Ve světové literatuře existuje několik definic pojmu „management“, které usilují najít precizní vysvětlení tohoto pojmu. Definici managementu se snažil např. popsat P. F. Ducker, H. Koontz a H. Weihrich.

P. F. Ducker definuje pojem „management“ takto: *„Výklad pojmu „management“ je zvláště nesnadný. Především jde o pojem specifický americký a je obtížné ho výstižně přeložit do ostatních jazyků, dokonce i do britské angličtiny. Označuje nejen funkci, ale také lidi, kteří ji vykonávají. Označuje nejen sociální postavení a jeho stupeň, ale také odbornou disciplínu a obor studia.“* (Drucker, 1994)

Vodáček a Vodáčková uvádějí, že: *„management je soubor přístupů, názorů, doporučení a metod, které užívají vedoucí pracovníci (manažeři) k zvládnutí specifických činností (manažerských funkcí), směřujících k dosažení soustavy cílů organizace.“* (Vodáček a Vodáčková, 2006)

Záruba a kol. (1991) uvádí, že: *„management představuje uspořádaný soubor poznatků podle určitých hledisek, většinou odpozorovaných z praxe, které jsou zpracovány formou návodů pro jednání nebo jsou stanoveny jako principy. Opírá se o poznatky (teorie a metody) z oblasti vědních disciplín (např. ekonomie, sociologie, kybernetiky, teorie systémů, matematiky, psychologie aj.), které aplikuje a rozvíjí na podmínky řízení. Jedná se o proces organizování, plánování, rozhodování, komunikování, motivování a kontroly za účelem stanovit a dosáhnout cíle podniku při použití všech jeho zdrojů.“* (Záruba a kol., 1991)

Definici managementu můžeme rozdělit do tří skupin, a to na vedení lidí, na funkci provozovanou vedoucími pracovníky a na obor studia či odbornou disciplínu. V první skupině

můžeme management definovat jako určitý způsob vedení lidí. Podle této definice popisujeme management jako činnost, při které manažer nedělá úkoly sám, ale pomocí jiných lidí.

H. Koontz a H. Weihrich: „*Management je proces vytváření a udržování určitého prostředí, ve kterém jednotlivci, pracující společně ve skupinách, efektivně uskutečňují zvolené cíle.*“ (Koontz, Weihrich, 2005)

Management lze rovněž definovat jako vedoucí pracovníky, kteří vykonávají specifické funkce v organizaci či podniku. Také je možné tímto pojmem označit odbornou disciplínu a obor studia. Je to v podstatě myšleno jako přístup, který manažeři využívají ke zvládnutí manažerských funkcí. (Kotrba, Foret, 2009)

1.1 Základní pojmy managementu

Managementem nazýváme manažery, kteří provádí manažerské funkce. Jedná se o vedoucí pracovníky, kteří management vykonávají. Důležitost managementu se stává pro organizace den ode dne důležitější a zvyšuje se tak i význam manažerů. Rovněž spolupodíl zaměstnanců na řízení organizací v této době také stoupá.

Manažery lze rozčlenit do tří skupin – manažeři první linie, střední manažeři a vrcholoví manažeři, o čemž bude blíže psáno v následující podkapitole.

Management se zaměřuje na systematický proces koordinace aktivit zaměstnanců za účelem efektivního a účinného dosažení stanoveného cíle. (Bartošová a Bartoš, 2011)

Pro tento proces lze efektivně použít systém analýzy 4E, do níž se řadí:

- Účelnost (effectiveness) – jde o to vykonávat správné věci (jedná se například o správné vytyčování cílů, zpracování vhodné strategie či definici priorit).
- Účinnost (efficiency) – představuje realizaci určitých věcí správným způsobem (volba správných metod, správných cest a postupů, technik řízení atd.). (Cejthamr, Dědina, 2010)
- Hospodárnost (economy) – jde o to vykonávat věci s minimálními náklady, případně s náklady optimálními. Mezi další manažerské pojetí nákladů lze zahrnout např. náklady implicitní, kde se jedná o ušlou mzdu podnikatele anebo úroky z vložených finančních prostředků. (Hobza, 2016)

- Odpovědnost (equity) – odpovědnost představuje dělat správné věci vždy v souladu s právem (spadá sem sociální odpovědnost nebo sociální citlivost). (Cejthamr, Dědina, 2010)

1.2 Manažer

Manažer představuje pracovníka firmy či organizace, který se na profesionální úrovni zabývá řízením a vedením jiných pracovníků v organizaci, a to za účelem dosažení stanoveného cíle. Jedná se o osobu, jež představuje ve firmě rozhodující roli a je také v největší míře odpovědná za realizaci manažerských procesů. (Lojda, 2011)

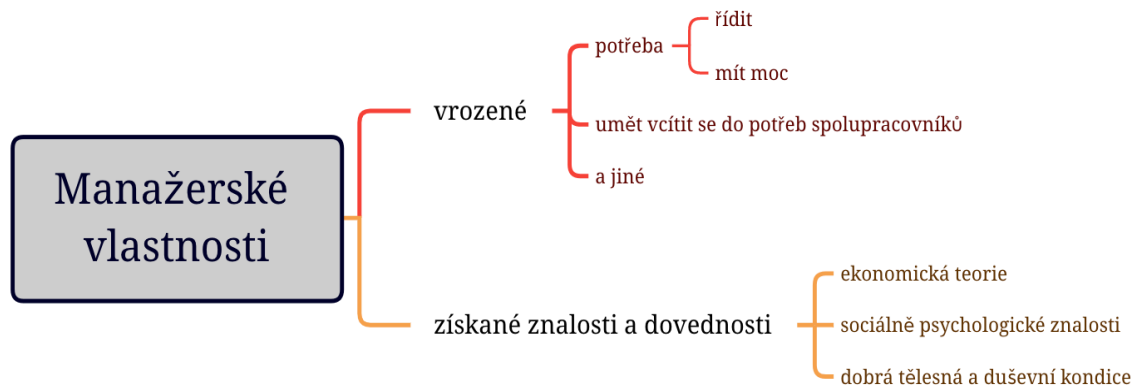
Manažer je tedy řídicím pracovníkem, vedoucím nebo ředitelem a může spravovat také ekonomickou oblast, ve které plnění stanovených cílů směřuje především na účelnost, efektivnost nebo na konkurenceschopnost. Manažer řeší také různé otázky z oblasti profesního růstu pracovníků, místního a regionálního rozvoje či z environmentální oblasti. Oblasti jeho působnosti a řízení jsou tedy široké, vždy záleží na organizaci, ve které pracuje, na úrovni jeho manažerského vedení a na jemu svěřených pravomocích. (Kotrba a kol., 2009)

Funkce manažera je chápána ve smyslu vedoucího pracovníka, který má své podřízené. Manažer byl dříve nazýván také slovem ředitel, náměstek anebo šéf. Hlavním posláním manažera je využití přístupných zdrojů, které slouží k dosažení stanovených cílů.

Manažerské vlastnosti

Vlastnosti ideálního manažera jsou rozděleny na vlastnosti vrozené a získané. Mezi vlastnosti vrozené zahrnujeme například potřebu řídit ostatní a schopnost empatie. Do vlastností získaných patří například dobrá znalost ekonomie. Úspěšný manažer by měl mít také schopnost určit cíle, mít přirozenou autoritu a ekonomické dovednosti. Měl by mít také sociálně psychologické znalosti, dobrou duševní kondici a umět dobře komunikovat. (Kotrba a kol., 2009)

Obrázek 1: Vlastnosti ideálního manažera



Zdroj: Vlastní zpracování, upraveno dle Hála (2017)

Bělohlávek a kol. (2001) rozděluje manažery podle postavení, kterého nabývají v organizaci do tří skupin, a to manažery první linie, střední manažery a vrcholové manažery.

- a) **Liniový manažeři** (nižší manažeři) – do této skupiny patří vedoucí pracovníci, kteří působí na prvním či nejmenším stupni řízení. Příklady managementu první linie jsou: v nemocnici – primář, v obchodu – vedoucí prodejny, v kultuře – vedoucí galerie, ve sportovním klubu – trenér.
- b) **Střední manažeři** – Zasahují mezi manažery první linie a manažery vrcholové. Jsou nadřazeni manažerům první linie a ručí tak za jejich řízení.
- c) **Vrcholoví manažeři** (top manažeři) – tito manažeři ovládají a spravují celou organizaci a prezentují ji jak vůči nadřízeným organům, tak vůči zákazníkům, dodavatelům, státu a bankám. (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2006)

Bedrnová a Nový (2002) popisují tyto typické rysy práce manažera:

- manažer vykonává skutečně velké množství práce, a to obvykle v přílišném spěchu a v časové tísní,
- jeho činnosti jsou rozmanité, členité a vyznačují se relativní krátkostí,
- dává přednost vyřizování a zvládnání aktuálních, specifických a nerutinních úkolů,
- preferuje spíše ústní, než-li písemný způsob komunikace,

- působí v rámci sítí vnitro organizačních a vnějších kontaktů,
 - často musí pracovat v podmínkách značných omezení, přičemž na druhou stranu má jistý prostor pro získání kontroly nad prací, kterou vykonává.
- (Bedrnová, Nový, 2002)

Armstrong a Stephens (2008) chápou manažerskou práci jako souhrn určitých řídicích a dalších podpůrných činností, které manažeři plní. Manažerské funkce se uskutečňují prostřednictvím řídicí činnosti. Podpůrné manažerské činnosti pak v sobě zahrnují ty činnosti, které jsou vykonávány manažery za účelem podpory zdárného průběhu řídicí činnosti. Mezi tyto činnosti můžeme zahrnout různé administrativní činnosti, vyjednávací aktivity, technické či komunikační činnosti, zjednodušené postupy a apod.

Plamínek (2005) uvádí, že v současné manažerské teorii jsou řídicí schopnosti manažerů chápány zejména jako plnění nebo zajišťování manažerských funkcí a dále také jako pořadí koncepčních a poznávacích aktivit (tzn. představových, vnímacích, paměťových, myšlenkových včetně dalších intelektových či rozumových procesů, společně s operacemi a úkony, které souvisejí s rozeznáváním situací a řešením, rozhodováním a hodnocením problémů). Dále sem spadají další řídicí zákroky do řízeného objektu, procesu či systému a vývoje událostí. Dále uvádí, že výsledek manažerských činností je vždy ovlivněn manažerským zásahem a manažerským rozhodnutím.

1.3 Manažerské role

Henry Mintzberg, kanadský akademik, v roce 1973 formuloval deset manažerských rolí do tří skupin. Definoval je na základě analýzy toho, co vedoucí pracovníci skutečně konají. Rozdělil manažerské role do těchto skupin:

- interpersonální role, kde je vedoucí pracovník v roli lídra
- informační role, kde je vedoucí pracovník plní roli mluvčího a příjemce informací
- rozhodovací role, kde vedoucí pracovník vystupuje v roli podnikatele

Američtí profesori managementu G. R. Jonese, J. M. Georgeová a Ch. W. L. Hill uvedli, že by Mintzbergova klasifikace manažerských rolí mohla vyvolat dojem, že manažerská práce představuje vysoce sladěný druh činnosti a organizační řízení je pak tedy logicky uspořádaný proces, ve kterém soustřeďují manažeři své úsilí na dosažení skutečně nejlepšího, racionálně vykalkulovaného způsobu využití všech dostupných nebo disponibilních zdrojů, a to vše za účelem dosažení stanovených organizačních cílů. Je však třeba podotknout,

že být dobrým manažerem často v praxi představuje skutečnost, kdy je jedinec nucen spoléhat se především na své pocity a intuici a umění jednat pod vlivem svých emocí. (Bedrnová, Nový, 2002)

1.3.1 Interpersonální role

Tyto role vyplývají z formálních pravomocí manažera a směřují především do oblasti mezilidských vztahů. Jednotlivé interpersonální role jsou následující:

- a) *Role figurky* – manažer v této roli má pouze symbolický význam, určitý ceremoniální charakter.
- b) *Role vůdce* – tato role v sobě zahrnuje řízení a koordinaci činností, které vykonávají jemu podřízení pracovníci. V této roli může být zahrnuta také personalistika či problematika motivace pracovníků. Role vůdce v sobě zahrnuje také kontrolu, prostřednictvím které manažer zjišťuje soulad realizovaných činností se stanoveným plánem.
- c) *Role styčného důstojníka* – díky této manažerské roli dochází k zabezpečení interpersonálních vztahů mimo oblast stanovených pravomocí. K těmto kontaktům dochází jak v organizaci, tak mimo organizaci. V praxi jde o to, že manažer musí komunikovat při výkonu své funkce také s jinými manažery a udržovat s nimi dobré vztahy. (Bedrnová, Nový, 2002)

Díky výše uvedeným rolím je manažer následně schopen vystupovat v dalších rolích, kterými jsou, jak bylo uvedeno, role informační a rozhodovací.

1.3.2 Informační role

V rámci informačních rolí je po manažerovi vyžadováno zabezpečování přijímání a odesílání informací, jež nemají rutinní charakter. Za pomoci interpersonálních rolí umí manažer vybudovat síť potřebných kontaktů. Tyto role také umožňují, aby manažer shromažďoval v roli sledovatele informace, které potřebuje pro svou činnost a pro činnost organizace a tyto informace pak dále předával v roli mluvčího či v roli šířitele.

- a) *Role sledovatele* – v této roli je vyžadováno, aby manažer zkoumal prostředí, v němž organizační jednotka funguje, a aby uměl shromáždit ty informace, které přinášejí poznatky o změnách, problémech či příležitostech, které je třeba využít a které mohou mít do značné míry vliv na fungování určité organizační jednotky.

- b) *Role šířitele* – tato role v sobě zahrnuje poskytnutí důležitých informací směrem k podřízeným pracovníkům, které manažer řídí.
- c) *Role mluvčího* – v roli mluvčího manažer reprezentuje svou organizační jednotku navenek vůči ostatním lidem. (Whitmore, 2007)

1.3.3 Rozhodovací role

Interpersonální a informační role manažera představují vstupní článek manažerského rozhodování. Mezi rozhodovací role patří:

- a) *Role podnikatele* – tato role představuje manažerovu povinnost sledovat a využít změny ve svém okolí za účelem efektivního rozvoje své jednotky. (Bedrnová, Nový, 2002)
- b) *Role eliminátora poruch* – v rámci této role manažer rozhoduje a uskutečňuje korektivní činnosti ve smyslu reakce na působící vlivy, jež nejsou z jeho strany pod kontrolou. Jelikož vznik poruch vyžaduje skutečně rychlou odezvu, je role eliminátora poruch prioritou před veškerými dalšími manažerskými rolemi. Hlavním úkolem této role je především udržovat stabilitu.
- c) *Role alokátora* – v této roli je manažer stavěn do pozice, ve které musí rozhodnout o přidělení omezených disponibilních zdrojů, kterými jsou například peníze, pracovníci, potřebné stroje a zařízení, čas apod. Vychází se zde z toho, že manažer se nikdy neocítá v takové situaci, kdy by disponoval neomezenou výší potřebných zdrojů. Z tohoto důvodu musí být schopen zdroje přerozdělit tak, aby mu přinesly co největší užitek a efektivitu. (Whitmore, 2007)
- d) *Role vyjednaváče* – manažer je v této roli předurčen k tomu, aby s dalšími organizačními jednotkami či jednotlivci vyjednával takovým způsobem, že získá pro svou organizační jednotku nějaké výhodnější postavení. Toto vyjednávání se může vztahovat jak k charakteru práce, tak k výkonnosti, cílům, zdrojům či dalším faktorům, jež ovlivňují efektivní fungování organizační jednotky. (Whitmore, 2007)

K výše uvedenému je třeba poznamenat, že význam jednotlivých manažerských rolí je do značné míry ovlivňován tím, na jaké úrovni managementu dochází k realizaci těchto rolí. Například manažeři na vrcholové úrovni se mnohem častěji objevují v roli figurky, nežli je to například u provozních manažerů. Rovněž v roli styčného důstojníka jsou vrcholoví a střední manažeři mnohem častěji než manažeři nacházející se na provozní úrovni. Střední management sleduje především ty změny, jež se vztahují na oblasti spadající do jejich

působnosti. Oproti tomu se vrcholoví manažeři zabývají změnami, jež ovlivňují fungování celé firmy či organizace. Provozní manažeři se pak zajímají v podstatě pouze o změny, které se vztahují k činnosti jejich oddělení.

S ohledem na výše zmiňované úrovně vedení a jejich nejčastější role je však třeba říci, že všichni manažeři, bez ohledu na jejich postavení, vykonávají veškeré zmiňované role, tedy role interpersonální, informační a rozhodovací. (Whitmore, 2007)

1.4 Manažerské funkce

Manažerské funkce jsou chápány jako činnosti, které manažeři neboli vedoucí pracovníci vykonávají ve svém zaměstnání.

Rozlišení manažerských funkcí se zakládá na prvotním rozpoznání čtyř hlavních účelů počínání manažerů v organizacích, a to plánování, organizování, vedení a kontrolování. Při provádění analýzy manažerské práce je nutné vycházet jak z účelu manažerské činnosti, tak také z její povahy.

Tureckiová (2004) hovoří o tom, že cílem manažerské řídicí činnosti je především zvládnout řídicí situace a dodržet určené řídicí úkoly.

Každý management plní svou základní úlohu tím, že manažer plní jemu přiřčené manažerské funkce. V roce 1916 Henri Fayol, francouzský ekonom, stanovil pět základních manažerských funkcí. Jedná se o tyto funkce:

- plánování (planning)
- organizování (organizing)
- personalistika (staffing)
- vedení lidí (leading)
- kontrola (controlling)

Výše zmíněné manažerské funkce jsou dle Mládkové a Jedináka (2009) děleny na dva základní typy. V managementu jsou rozeznávány manažerské funkce postupné, nazývané též jako sekvenční, a manažerské funkce průběžné, také označované jako paralelní.

Mládková a Jedinák (2009) manažerské funkce rozdělují na:

- **sekvenční funkce**, do nichž řadí plánování, organizování, příkazování, koordinaci,
- **průběžné funkce**, kam spadá analýza, rozhodování a následná implementace.

„Plánování zahrnuje výběr cílů a postupů pro jejich dosažení. Podstatou organizování je zabezpečení zdrojů a dalších podmínek pro dosažení cílů. Přikazování úkolů a instrukcí jednotlivým pracovníkům – podřízeným. Koordinace se vyznačuje sladěním činnosti pracovníků. Průběžné manažerské funkce postupují postupnými.“ (Mládková a Jedinák, 2009)

Dle Brodského a kol (2014) jsou vzájemné vazby zmíněných paralelních a sekvenčních manažerských funkcí zobrazovány také v tzv. maticovém zobrazení.

Tabulka 1: Maticové zobrazení manažerských funkcí

	manažerské funkce průběžné		
manažerské funkce postupné	analýza	rozhodování	Implementace
Plánování			
Organizování			
Personalistika			
vedení lidí			
Kontrola			

Zdroj: Vlastní zpracování, upraveno dle Brodského a kol. (2014)

1.4.1 Postupné manažerské funkce

Postupné neboli sekvenční manažerské funkce jsou realizovány postupně v časové a logické posloupnosti. Jsou tzv. po sobě jdoucí. Hálek (2017) konstatuje, že i když se realizují postupně, „nevylučuje to možná překrývání, zpětné návraty či postupné zpřesňování dříve vykonaných funkcí apod.“ Sekvenčními manažerskými funkcemi jsou plánování, organizování, personalistika (výběr a rozmístění pracovníků), vedení lidí a kontrola.

Tyto manažerské funkce v rámci podniku mají cíl vytvořit prostředí, které podporuje neustálé zlepšování personálu, organizace a zákazníků. (Schwarz, Hall, Shibli, 2020)

1.4.1.1 Plánování

Bělohlávek a kol. plánování definují jako rozhodovací proces, který zahrnuje stanovení organizačních cílů a výběr vhodných prostředků, které hledají způsob, jak dosáhnout očekávaných výsledků ve stanoveném čase a požadované úrovni (Bělohlávek, 2001). Koontz a Weihrich doplňují, že plánování je prioritní mezi manažerskými úlohami a přispívá k dosažení cílů a záměrů a vztahuje se na všechny aktivity, pomocí své pronikavosti. (Koontz, Weihrich, 2005)

Plánování je důležitou součástí řízení. Každý manažer podle svých stanovených cílů rozhoduje o způsobu jejich dosažení. Plánování má značný dopad na efektivitu prováděných činností v organizaci, snižování rizika, rozvoj manažerů a organizace, integraci a výkonnost organizace. (Bělohlávek, 2001)

Úspěšní manažeri v procesu plánování vykonávají vždy stejné kroky. Mezi tyto postupy řadíme:

- uvědomování si příležitostí
- stanovení cílů
- vývoj předpokladů
- určování alternativních postupů
- hodnocení alternativních variant. (Plamínek, 2011)

Plány je možné formulovat jako smysl či poslání, cíle či úkoly, strategie, taktiky, postupy, pravidla, rozpočty a programy. Plány jsou děleny na dlouhodobé, např. podnikatelské záměry, střednědobé, např. obchodní činnosti, a na krátkodobé, např. operativní řízení. (Plamínek, 2011)

1.4.1.2 Organizování

Vytváření vnitřní struktury určitého celku v současných podmínkách dle Vebera (2014) představuje organizování. Koontz a Weihrich (2005) doplňují, že organizování lze chápat jako identifikaci a klasifikaci jednotlivých požadovaných činností, seskupování činností potřebných pro dosažení cílů, přiřazení manažera ke skupině činností s pravomocemi, jež jsou potřebné pro dozor nad těmito činnostmi, a zabezpečení horizontální a vertikální koordinace v rámci organizační struktury organizace. (Koontz, Weihrich, 2005)

Základními pojmy používanými v problematice organizování jsou zejména organizace a organizační struktura. Organizaci lze chápat jako vnitřně formalizovaný a zpravidla hierarchicky uspořádaný celek. Organizační struktura umožňuje:

- elektivní činnost organizace a využití zdrojů
- sledování aktivit organizace
- přidělení odpovědnosti za jednotlivé oblasti činnosti organizace jednotlivým členům

- koordinaci činnosti různých složek organizace a různých oblastí činností
- přizpůsobení se změnám v okolí
- sociální uspokojení členům, kteří pracují v organizaci. (Bělohlávek, 2001)

1.4.1.3 Personalistika

Šikýř (2016) poznamenává, že úkolem personalistiky je zabezpečit organizaci dostatek schopných a motivovaných lidí a s jejich pomocí tak dosahovat očekávaného výkonu a uskutečňovat strategické (dlouhodobé) cíle organizace. V menších organizacích personální činnosti zabezpečují sami vedoucí pracovníci, ale v organizacích s větším počtem zaměstnanců tuto funkci vykonávají personální útvary, dnes známy také pod zkratkou HR.

Lidské zdroje jsou základem všech organizací, a proto je nutné se zajímat již při výběru pracovníků a jejich následném rozmístění o jejich profesní a kvalifikační předpoklady.

Koubek (2001) definuje, že hlavním úkolem při výběru pracovníků je: *„rozpoznat, který z uchazečů o zaměstnání, shromážděných během procesu získávání pracovníků a prošlých předvýběrem, bude pravděpodobně nejlépe vyhovovat nejen požadavkům obsazovaného pracovního místa, ale přispěje i k vytváření zdravých mezilidských vztahů v pracovní skupině i v organizaci a je schopen akceptovat hodnoty příslušné pracovní skupiny, útvaru a organizace a přispívat k vytváření žádoucí týmové a organizační struktury a v neposlední řadě je dostatečně flexibilní a má rozvojový potenciál pro to, aby se přizpůsobil předpokládaným změnám na pracovním místě, v pracovní skupině i v organizaci.“*

1.4.1.4 Vedení lidí

Koontz a Weihrich definují pojem vedení jako proces, který motivuje a ovlivňuje pracovníky k dosažení podnikových či skupinových cílů. Manažer pomáhá lidem poznat jejich potenciál, který využívají ke společným záměrům. Vedení lidí je jedna z důležitých manažerských funkcí a je tedy důležité, aby vedoucí pracovník porozuměl úlohám, které lidé mají vykonávat. (Koontz a Weihrich, 2005)

Veber (2014) vedení formuluje jako vztah mezi nadřízenými a podřízenými pracovníky, kde úlohou vedení je zajistit splnění požadovaných pracovních úkolů. Za synonymum pojmu vedení považuje výraz ovlivňování a usměrňování pracovníků. Vedení lidí označuje za dlouhodobý aspekt, jež představuje budoucí vizi.

Vůdcem označujeme představitele tvůrčího vedení. Lidé následují takového lídra, který dokáže lidem pomoci dosáhnout daných cílů. Vůdce je ten, kdo je představován za vzor

pro následování. Umět získat důvěru, uznání a respekt podřízených pracovníků je jedním z úkolů lídra. Aby manažer mohl řídit úspěšnou organizaci, potřebuje zkušenosti, znalosti a dovednosti. Tyto vlastnosti považujeme za základní atributy manažera. (Veber a kol 2014)

Každý manažer má svůj styl vedení, kterým vede a naviguje své podřízené pracovníky. Rozděluje tři typy okruhu:

a) Autokratický okruh

V tomto okruhu manažer uplatňuje svůj postoj a nápady a příliš nehledí na názory svých podřízených pracovníků. Do tohoto okruhu spadají tři styly:

- *Autoritativní styl* – znamená zneužívání pozice vedoucího pracovníka nad svými podřízenými.
- *Autokratický styl* – tento styl používají vedoucí pracovníci, kteří postrádají určité vlastnosti, zkušenosti či typ osobnosti.
- *Diktátorský styl* – manažer prosazuje své názory a postoje bez ohledu na ostatní. Jakoukoliv jinou myšlenku likviduje.

b) Demokratický okruh

Tento okruh je založen na základě oboustranné komunikace mezi nadřízeným a podřízeným pracovníkem. Podřízení dostávají od manažera možnost a větší prostor být aktivnější. O samotném výsledku činí rozhodnutí sám vedoucí pracovník. Rozdělujeme dva styly:

- *Demokratický styl* – na rozhodování mají podíl i podřízení.
- *Participační styl* – jednotlivci se podílejí na řízení, kde sdílí svoje názory a myšlenky.

c) Liberální okruh

Tento okruh vyjadřuje slabý postoj vedoucího pracovníka. Podřízení jsou ti, kteří řídí a prosazují své vlastní zájmy. Do tohoto okruhu patří tři styly:

- *Liberální styl* – v tomto stylu se vedoucí pracovník snaží vyhýbat konfliktům s podřízenými pracovníky. Zkouší vyjít vstříc nárokům podřízených pracovníků.
- *Pasivní styl* – styl, kdy manažer zanedbává své povinnosti. Veškeré povinnosti plní podřízení.

- *Laissez – faire styl* – podřízení pracovníci žádají vedoucího pracovníka, aby jim nezasahoval do jejich činnosti. Tento styl se považuje za velmi nevhodný a nesprávný. (Brodský, Siegl a Zemanová, 2014)

K dalším činnostem manažera patří motivace podřízených pracovníků a komunikace s nimi.

Motivace je velmi důležitou složkou každé činnosti, každého jednání. Motivace totiž integruje fyzickou a psychickou aktivitu jedince směrem k určenému cíli. Také od manažerů se vyžaduje, aby uměli vzbudit u svých podřízených ochotu, zájem a chuť aktivně se zapojit do všech činností, které jsou v souladu s cíli. Manažerská motivace by měla být realizována pomocí manažerských technik a za použití systému trestů a odměn, pobídek a stimulů. (Veber, 2005)

Stimul má dle Hálek (2017): *„žádoucí účinek jenom tehdy, když je v souladu s motivačním profilem člověka a situací, ve které se nachází.“* Stimuly jsou proto rozděleny na účinné a neúčinné a na individuální a skupinové. Mezi základní stimuly jsou řazeny:

- hmotné stimuly – mzda, různé další odměny a výhody, vybavení pracoviště
- nehmotné – čas, morální hodnoty společnosti a uznání
- finanční – zisk, mzda, prémie
- nefinanční – kvalita, reklama a další. (Hálek, 2017)

Na druhé straně existují také anti stimuly, do kterých lze zařadit např. nesprávné hodnocení a odměňování, nevhodné jednání manažera, kterým je chápáno ponižování anebo zesměšňování podřízených.

Komunikace představuje schopnost manažera podávat zprávy, rozlišovat, komu a jaké zprávy podat, jakým stylem informace předat apod. V každé organizaci by měl být také stanoven základní komunikační rámec, systém pravidel komunikace a jednotlivé komunikační kanály. Obzvlášť důležité je v současné době být také vybaven moderními komunikačními prostředky. (Veber, 2005)

1.4.1.5 Kontrola

Kontrolní činnosti manažeři využívají na každé úrovni řízení jakožto určitou formu zpětné vazby, díky které mohou manažeři získat objektivnější obraz o realitě, kterou řídí. Veber a kol. (2014) definují kontrolu jako kritické zhodnocení reality s ohledem na řídicí

záměry. Posuzují, zda bylo dosaženo shody ve vývoji kontrolované reality vůči specifickým požadavkům.

1.4.2 Průběžné manažerské funkce

Průběžné funkce jsou funkcemi paralelními. Tyto manažerské funkce jsou vykonávány bez nutnosti jakékoliv řady či posloupnosti. Jedná se dle Vodáčka a Vodáčkové (2013) o analýzu, rozhodování a implementaci.

1.4.2.1 Analýza

Analýza neboli rozbor představuje soubor postupů a metod, které jsou dle Vodáčka a Vodáčkové (2013): „*zaměřeny na přiměřeně přesné a spolehlivé poznání zkoumaných jevů a procesů.*“ Pro již zmíněné postupné funkce, pod kterými jsou chápány plánování, organizování, výběr a rozmístění spolupracovníků (personalistika), vedení lidí a kontrola, znamená právě analýza první kroky jejich realizace. Vodáček a Vodáčková (2013) dodávají, že analýza je nezbytná pro seznámení se s podmínkami pro jejich uplatnění a zajištění.

1.4.2.2 Rozhodování

Manažerskou funkci rozhodování lze chápat jako informační proces výběru přípustných variant řešení. V praxi to znamená prověření, zda cíle uvažované sekvenční funkce jsou realizovatelné v rámci omezujících podmínek, které pro proces jejich splnění byly zadány či zjištěny. (Vodáček a Vodáčková, 2013)

1.4.2.3 Implementace

Poslední průběžnou manažerskou funkci je funkce implementace. Implementací se dle Vodáčka a Vodáčkové (2013) rozumí: „*fáze převedení přijatého rozhodnutí do reality. V realitě manažerské funkce jde nejednou o velmi obtížné prosazování cílů a postupů náročného rozhodnutí, na kterém se podílejí různí pracovníci a různá pracoviště s jejich technickým, technologickým, informačním a dalším vybavením.*“

2 Management ve sportu

Definici managementu sportu lze chápat ve třech rozměrech. Management sportu je chápán jako profese, studijní obor a vědecká disciplína. Definici sportovního managementu rozumíme použití manažerských zásad a metod ve sportu.

V definici managementu sportu jako profese se používají obecné manažerské funkce a metody ve sportovním prostředí.

Jana Nová definuje management ve sportu jako obor zaměřující se na koordinaci poskytnutých lidských a materiálních zdrojů, relevantních technologií a možných eventualit tak, aby byla úspěšně provedena a předána určitá služba ve sportovní oblasti. (Nová, 2014)

„Jde o aplikaci manažerských principů, technik, metod a postupů ve sportovním odvětví. Tím se zdůrazňuje fakt, že sportovní manažeři potřebují nejen manažerské dovednosti, ale i zkušenosti a pochopení sportu a jeho specifík. Sportovním prostředím pak rozumíme různé typy organizací a sportovních aktivit, které je nutné řídit, neboť je potřeba koordinovat aktivity jiných lidí, kteří by svým samotným konáním nedosáhli takových výsledků, jako jich dosáhnou společně.“ (Nová a kol., 2016)

Management sportu je jedním ze studijních oborů na sportovních a ekonomických fakultách zabývající se vývojem vědy sportu. Zaměřuje se na zjištění optimálního stylu řízení sportu ve třech sektorech. Neexistuje přímá definice managementu sportu jako vědního oboru, jelikož každý má jiný pohled na management či ekonomii.

2.1 Manažerské funkce ve sportovním klubu

V jednotlivých podkapitolách jsou popsány činnosti manažerské funkce ve sportovním klubu, kterými jsou: plánování, organizování, personalistika, vedení lidí a kontrola.

2.1.1 Plánování ve sportovním klubu

Klub plánuje sportovní, tréninkové, soutěžní a vzdělávací činnosti. V každém z těchto odvětví se vychází z metodiky příslušného sportovního svazu. Je-li sportovní či pohybová aktivita nesoutěžní, pověřený člen dohlíží na příslušnou odbornost. Mezi tyto členy patří trenér, cvičitel či instruktor. Plánované aktivity by měl každý spolek evidovat. Tuto dokumentaci činnosti klubu pro různé aktivity obvykle provádí výkonný výbor. Tuto evidenci může například požadovat po spolku pojišťovna.

Strategický plán je základem pro strategické plánování. Strategický plán vždy obsahuje cíle sportovní organizace, profil sportovní organizace, strategie naplňování cílů, strukturalizaci sportovní organizace a finanční zajištění. (Kolektiv autorů ČUS, 2017)

2.1.2 Organizování ve sportovním klubu

Každý sportovní klub by měl mít zveřejněný základní dokument, který řídí činnost spolku. Tímto dokumentem jsou myšleny stanovy, které jsou sepsány podle zákonných předpisů. Stanovy musí minimálně obsahovat název a sídlo spolku, účel spolku, práva a povinnosti členů vůči spolku a určení statutárního orgánu.

Organizační struktura spolku je dle Kolektivu autorů ČUS (2017) tvořena jednotlivými orgány, kterými jsou:

- a) nejvyšší orgán spolku – členská schůze (případně jinak nazvaný orgán – valná hromada) je tvořena všemi členy spolku. Kolektiv autorů ČUS (2017) uvádí, že: *„do působnosti nejvyššího orgánu zpravidla náleží určit hlavní zaměření činnosti spolku, rozhodovat o změně stanov, schválit výsledek hospodaření spolku, ...“*
- b) statutárním orgánem spolku je chápán orgán individuální nebo kolektivní – tento orgán spolku je orgánem voleným,
- c) další orgány spolku – kontrolní komise, rozhodčí komise, výkonný výbor – jejich existenci obchodní zákoník nenařizuje, ale umožňuje. (Kolektiv autorů ČUS, 2017)

2.1.3 Personalistika ve sportovním klubu

Ve sportovním prostředí je řízení lidských zdrojů dle Nové (2014) velmi komplikovanou záležitostí. *„Znamená najít správnou osobu pro správné místo, ve správném čase; zabezpečit školení a trénink potřebný pro výkon práce a ujistit se, že jsou zaměstnanci spokojeni.“* (Nová, 2014)

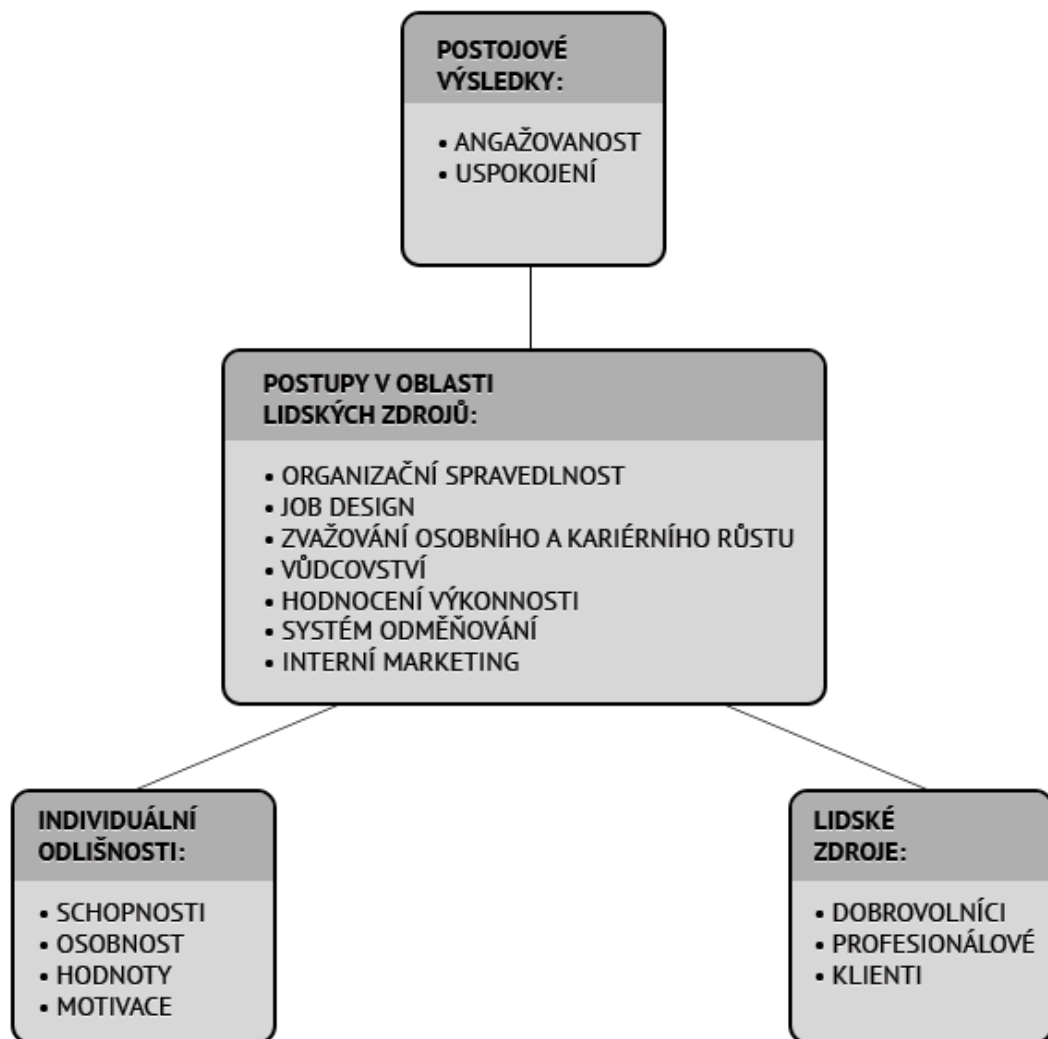
Sportovní organizace, kterými jsou chápány sportovní ligy, kluby, asociace, prodejci a pořadatelé sportovních událostí vyžadují pro úspěšné naplnění cílů a strategií kvalitní lidské zdroje. Smith a Steward (2010) uvádějí, že řízení lidských zdrojů:

- se stává ústředním prvkem plánování ve sportovní organizaci,
- nemůže být separováno od jiných manažerských nástrojů, jako je strategické a finanční plánování, řízení organizační struktury a kultury,

- je faktorem úspěchu organizace a výsledkem dobrého řízení a plánování,
- je holistická manažerská funkce, která je „zaměřená jak na cíle, tak i na osoby“.

Chelladurai (1980) ucelil pohled na řízení lidských zdrojů ve sportovních klubech. Toto shrnutí je v této době známo jako model řízení lidských zdrojů ve sportu, který je znázorněn níže na obrázku 2.

Obrázek 2 - Model řízení lidských zdrojů



Zdroj: Management ve sportu, Nová (2014)

2.1.4 Vedení lidí ve sportovním klubu

„Úspěch sportovního průmyslu je založen na organizacích, které mají své lídry. Ti jsou schopni efektivně spolupracovat s dalšími organizacemi, provozovat profesionální ligy,

pracovat s vládními institucemi a agenturami, národními a mezinárodními a i jinými zájmovými skupinami při organizaci velkých sportovních událostí.“ (Nová, 2014)

Manažeři, kteří jsou zodpovědní za sportovní organizaci musí být schopni ovlivnit ostatní, aby následovali vizi sportovní organizace (klubu), a posílit tak jejich spolupráčnost s týmem pro dosažení vytčených společných cílů. Manažeři dle Nové (2014) tzv. „u kormidla“ dále musí: *„spolupracovat s lidry ostatních sportovních institucí pro vytvoření aliancí, pro řešení konfliktních situací, koordinaci společných podnikatelských a rozvojových záměrů.“*

2.1.5 Kontrola ve sportovním klubu

Manažerská funkce kontrolování je založena na měření a korigování vykonané práce za účelem zjištění, zda jsou plněny plány a dosahováno stanovených cílů.

Kontrola nemůže existovat bez cílů a plánů a bez předem určených kritérií.

- kontrola plánů – sportovních, ekonomických, sociálních, provozních, marketingového úseku apod.
- kontrola individuální (kontrola lidského faktoru)
- kontrola účinnosti, efektivnosti procesů.

2.2 Vymezení pojmu sport

Sport je jev, který se stal v současné době významnou kulturní i sociální složkou naší společnosti. Stává se stále více populárním a respektovaným prostředkem této generace. V současné době má sport velký vliv na naši veřejnost a je považován za jeden z hlavních ekonomických, sociálních a zdravotních aspektů této společnosti. (Kunz, 2018)

Sport lze specifikovat jako pohybovou činnost mající soutěžní charakter a který je realizován dle přesně určených pravidel. (Durdová, 2009)

Sport se stal v 21. století podstatným fenoménem naší společnosti. Sport samozřejmě významně ovlivňuje fyzickou zdatnost a psychický stav každého sportujícího člověka. Mezi hlavní přínosy sportu patří získávání nových společenských vztahů, zlepšování kondice a dosahování sportovních výsledků. Sport je pro někoho dobrovolnou volnočasovou aktivitou, pro jiného zaměstnáním. Sportuje se na rekreační, výkonnostní a vrcholové úrovni. To znamená, že sport tak zasahuje velkou část veřejnosti. (Durdová, 2009)

2.3 Různorodost sportovních organizací

Faktorem, kterým je velmi ovlivňován sportovní management a který určuje míru jeho činností, je různorodost sportovních organizací.

Na různorodost sportovních organizací mají vliv zejména důsledky dvou základních faktorů, kterými jsou různorodé sportovní produkty a hierarchické uspořádání sportu. Do různorodosti sportovních produktů lze zařadit například divácký sport, rekreační aktivity či různé reklamní produkty určené pro podporu sportu. Do oblasti hierarchie uspořádání sportu řadíme místní sportovní kluby a jejich jednotlivé asociace, regionální, národní, evropské a mezinárodní sportovní asociace.

V našem prostředí se setkáváme s tímto rozdělením sportovních organizací:

- a) *sportovní řídicí orgány* – sem spadají veškeré národní sportovní asociace, včetně místních a regionálních asociací,
- b) *organizace určené pro organizování sportovních akcí* – například sportovní soutěže a profesionální sportovní týmy,
- c) *organizace zajišťující možnosti sportovního vyžití* – jedná se o místní sportovní kluby a místní organizace. (Nová a kol., 2014)

2.4 Sportovní manažer

Důležitým faktorem v rozvíjení a posouvání sportu v naší společnosti jsou sportovní manažeři, jejichž úkolem je realizace různých sportovních manažerských činností. Sportovní manažer je osoba, která řídí, organizuje, vytváří pravidla a dává instrukce, které vedou k dosažení vytčených cílů ve sportovní organizaci.

Mezi pracovní profese v oblasti managementu sportu patří:

- sportovní manažer nebo ředitel na lokální úrovni
- ředitel nebo manažer sportovního klubu či národní sportovní federace
- manažer fitness centra. (Čáslavová, 2009)

Současná situace ve špičkovém sportu odráží tržní mechanismy v ekonomice. Vedení a řízení profesionálního týmu (hokejový, fotbalový nebo jiný tým) je velmi podobné firemnímu nebo organizačnímu řízení, a to se všemi atributy, ke kterým patří výkonnost, motivace sportovců, marketing, finanční toky, propagace klubu apod. Z tohoto důvodu se činnosti sportovního manažera nijak zvlášť neliší od činností vykonávaných manažery ve velkých společnostech. (Čáslavová, 2009)

Jeden z hlavních úkolů sportovního manažera představuje zabezpečení tréninku a přípravy sportovců. Nesmírně důležité je rovněž vedení jednání se sponzory. Dále jde o zajištění publicity a řada dalších jiných činností, které by jinak sportovce zbytečně zatěžovaly a braly mu čas a pozornost, kterou by jinak mohl věnovat sportovní přípravě a sportovnímu výkonu. Nejdůležitější roli tedy představuje manažerova schopnost zajistit sportovci dokonalý servis a zbavit jej starostí souvisejících s jeho sportovním životem tak, aby se plně soustředil pouze na podání svého sportovního výkonu. Sportovní manažer by měl také skutečně věřit schopnostem svého sportovce, a naopak sportovec by měl mít důvěru ve svého manažera a měl by se řídit jeho radami. Lze konstatovat, že se pozice sportovního manažera dost podobá pozici trenéra. Právě proto je také nesmírně důležitá spolupráce manažera a trenéra, neboť společně vytvářejí tým a dělají dokonalé zázemí svěřenému sportovci. V některých sportech a zemích (například anglická fotbalová Premier League) se funkce vrcholného sportovního manažera a trenéra prolíná do jedné pozice.

Sportovní manažer plní v rámci procesu své řídicí funkce charakteristické manažerské úkoly, mezi které patří plánování, organizace, vyhledávání, výběr a rozmístění pracovníků, vedení a kontrola pracovníků apod.

S ohledem na praktické potřeby je možné vhodně redukovat jednotlivé funkce sportovního manažera do minimálního balíčku činností, ke kterým patří:

- strategické plánování,
- organizování (postupy, metody, techniky),
- výběr a rozmístování lidí,
- vedení lidí,
- komunikace,
- provádění marketingu,
- sportovní reklama,
- sponzoring,
- znalost právních norem dotýkajících se činnosti a sportu,
- věcné a formální náležitosti k transferu hráčů a trenérů. (Dalecký, 2002)

Na základě výše uvedeného je možné odvodit také rámec funkční náplně sportovního manažera, kritéria určující jeho kvalifikaci a odborný profil, nároky kladené na jeho individuální předpoklady a další.

V České republice se role manažera odvíjí mnohem výrazněji od procesu tvorby a dalšího aktivního rozvoje podnikatelsky orientovaného chování dané organizace. Efektivní fungování organizace, dosahování určených cílů a s tím související kvalita produkce a stupeň prosperity od manažera vyžaduje zvládnutí celého rozsáhlého komplexu různých náročných úkolů. Způsob řízení jednotlivých organizačních celků v tělesné výchově a sportu se pochopitelně odvíjí od typických manažerských činností.

Za sportovního manažera lze tedy považovat tyto typy manažerů:

- Manažer na úrovni vedení sportovní činnosti – jedná se o vedoucí sportovních družstev nebo jednotlivců ve vyšších soutěžích, o specialisty působících v sportovních akcích jako národní šampionáty, evropské a světové poháry, ME, MS, OH, o specialisty pro uplatnění sportu ve volném čase jedinců apod.
- Manažer na úrovni řízení sportovního spolku – jedná se o členy výkonných výborů sportovních a tělovýchovných svazů, sportovních spolků, o sekretáře svazů, vedoucí sportovních středisek spadajících pod armádu a policii, manažery městských sportovních organizací apod.
- Manažer nacházející se v podnikatelském sektoru výroby sportovního zboží nebo v oblasti provozování placených tělovýchovných služeb. Dále sem patří vedoucí fitness, vedoucí výroby sportovního nářadí a náčiní, pracovníci reklamních a marketingových agentur pro tělesnou výchovu a sport apod. (Dalecký, 2002)

Na oblast managementu má velký vliv sportovní podnikání, což se projevuje i v práci sportovního manažera. Jako příklad vlivu specifických vlastností managementu sportu na manažerovu práci lze uvést provázanost této oblasti s médii, kdy je potřebné být neustále inovativním ve spolupráci s médii. V minulosti se lidé dozvěděli o novinkách ze světa sportu z televize, rozhlasu či z tisku. V současné době se šíří mnoho informací na sociálních sítích, kde jsou také aktivně vyhledávány svými uživateli, a proto musí mít každý větší sportovní klub svůj profil nebo stránku na sociálních sítích. (Nová a kol., 2016)

2.5 Specifika managementu sportu

Management je sice všestrannou disciplínou, ale ve sportu vykazuje určitá specifika, s nimiž se nesetkáváme ve všech odvětvích. Mezi tato specifika patří:

- jedinečné vlastnosti sportu, souvisejících služeb a sportovních produktů,
- vnitřní rozdělení sportovního odvětví do třech oblastí, kterými jsou neziskový, veřejný a profesionální sektor, v němž se sport odehrává,
- různorodost sportovních organizací – jedná se především o různorodost v rámci kontinentů (např. stanovené platové stropy v National Hockey League v USA a Kanadě, jež v evropských hokejových ligách neexistují) nebo přímo v rámci sportovního odvětví na stejném kontinentu (placení profesionální hráči florbalu ve Švédsku a Švýcarsku oproti amatérům a maximálně poloprofesionálům v ostatních zemích Evropy)
- úloha státu v oblasti rozvoje sportu určité země – jde o to, zda určitý stát podporuje rozvoj sportu a do jaké míry, zda podporuje výchovu mládeže ke sportu apod. (Nová a kol., 2014)

3 Charakteristika vybrané sportovní organizace

K vypracování praktické části své bakalářské práce jsem si vybral spolek, který je mi blízký, jelikož sídlí ve městě, odkud pocházím. Tato kapitola se bude blíže zabývat spolkem **BSK TJ Jičín, z. s.** V této kapitole bude tento spolek blíže představen a budou zde obsaženy základní informace o historii spolku, jednotlivých družstvech a financích klubu.

BSK TJ Jičín je basketbalový klub, který působí v Královehradeckém kraji ve městě Jičíně. Tento basketbalový klub je součástí spolku TJ Jičín, který je registrovaný ve spolkovém rejstříku. V minulosti pod klub patřily mužské i ženské týmy, které se účastnily registrovaných soutěží v mnoha věkových kategoriích. V posledních letech tomu už tak není. V klubu zůstaly pouze ženské týmy. Je to z důvodu velké konkurence sportů ve městě Jičín. V tomto městě v současné době působí 34 sportovních klubů v rozličných sportovních odvětvích. Některé velké kluby jsou zaměřeny pouze na chlapecké a mužské kategorie (například extraligový klub házené).

Vzhledem k velikosti města Jičín a velké nabídce sportovních možností ve městě přicházel v posledních letech na náborů klubu BSK TJ Jičín nedostatečný počet chlapců nutný k vytvoření nových družstev. Z tohoto důvodu nemohly být nové chlapecké týmy přihlášeny do soutěží. Starší hráči z klubu postupně odcházeli (většinou z věkových, rodinných a studijních důvodů). Oproti tomu je v Jičíně zájem o basketbal mezi dívkami poměrně velký.

3.1 Charakteristika klubu

Následující informace, které se týkají spolku BSK TJ Jičín z.s., byly převzaty z internetového zdroje eJustice. (2015)

Tabulka 2: Základní informace o spolku

Název:	BSK TJ Jičín
Právní forma:	Zapsaný spolek
Rok založení:	1943
Adresa:	Denisova 585, Jičín 506 01
Účel:	Tělovýchova a sport se zaměřením na basketbal a hospodářskou činnost

Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek 3: Logo BSK TJ Jičín



Zdroj: (BSK TJ Jičín)

3.2 Historie klubu

Basketbal se v Jičíně začal hrát na počátku třicátých let minulého století. V průběhu 2. světové války, konkrétně dne 7. února roku 1943, byl profesorem jičínského Lepařova gymnázia Fleischmannem založen basketbalový klub. V klubu začala od samého počátku působit družstva mužů, žen i mládeže. Za jeden z největších úspěchů klubu je považován výsledek týmu mužů v první sezóně po jeho založení, kdy se v sezóně 1943/1944 tomuto týmu podařilo vyhrát krajskou ligu bez jediné porážky.

V roce 1946 odešlo několik zakládajících členů klubu ze studijních důvodů do Prahy. Po jejich odchodu došlo ke citelnému zhoršení v organizaci klubu. Došlo dokonce k přechodnému rozdělení basketbalového klubu. V roce 1949 až 1950 hrály v Jičíně basketbal dva oddíly. Tyto oddíly se nazývaly Sokol Jičín a VS Jičín. Po dvou letech se z organizačních důvodů spojily v jeden oddíl pod názvem DSO Spartak. V šedesátých letech se jičínský basketbal dostal do krizové situace, jelikož byly rozpuštěny mládežnické týmy klubu. Z tohoto důvodu došlo k výraznému poklesu počtu členů a družstev klubu.

Zásluhou dvojice členů basketbalového klubu, pánů Jaroslava Veselého a Jaroslava Kozáka, klub získal šedesát nových členů a jeho fungování bylo zachráněno. Do soutěží byla přihlášena tři nová družstva. Bohužel následně došlo k dalšímu poměrně velkému odchodu hráčů ze studijních důvodů, klub opustilo několik klíčových členů a bylo nutné opět hledat nové posily.

V roce 1971 klub uspořádal první veřejný nábor. Tento nábor byl zaměřen na získání nových členů do týmů mládeže. Nábor byl nakonec velmi úspěšný a klub mohl založit nové týmy žáků a minižáků. Trenéři těchto kategorií založili nová střediska a kroužky a tím pomohli Jičínu stát se tréninkovým střediskem mládeže v basketbalu.

V sedmdesátých a osmdesátých letech minulého století klub prožíval svá neúspěšnější léta. Týmy klubu hrály pravidelně nejvyšší českou ligu a několika hráčům se povedlo dokonce dostat do mládežnické basketbalové reprezentace. Rozvoji sportu v Jičíně navíc výrazně prospělo vybudování velkého sportovního centra v roce 1975, tzv. Sportovního areálu, ve kterém byly pro účely basketbalu postaveny hala a tělocvična s potřebným zázemím, které basketbalové týmy využívaly k tréninkovým i soutěžním účelům.

Bohužel v roce 1993 došlo k prodeji Sportovního areálu z majetku města Jičina soukromému subjektu. Následně musel jičínský basketbalový klub rozpustit 7 družstev, jelikož nový majitel areálu požadoval vysoký nájem, který si klub nemohl dovolit financovat. Kvůli těmto vysokým nájmům nakonec došlo k uzavření všech sportovišť v objektu Sportovního areálu a ztížení podmínek pro další fungování několika sportovních klubů ve městě. Naštěstí se v roce 1997 Sportovní areál po odkoupení zpět do majetku města Jičín znovu otevřel a jičínští basketbalisté i ostatní sportovci mohli opět začít trénovat.

3.3 Týmy klubu

BSK TJ Jičín má v současné době celkem šest týmů. Jedná se o jeden tým dospělých a pět týmů mládežnických. Všechna družstva hrají ženské a dívčí soutěže.

Kategorii dospělých reprezentuje družstvo žen, kde hrají nejlepší hráčky klubu. Tento tým nyní startuje ve Východočeské lize žen. Ostatní týmy této soutěže jsou rovněž z oblasti Východních Čech. Tým žen BSK TJ tedy cestuje a následně hraje ve městech jako jsou Nová Paka, Pardubice, Josefov, Stěžery, Přelouč, Trutnov, Havlíčkův Brod, Vysoká nad Labem a Hradec Králové.

Mládežnické týmy jsou složeny z kategorií:

- U17 – kadetky (kategorie pod 17 let)
- U15 – starší žákyně (kategorie pod 15 let)
- U 14 - mladší žákyně (kategorie pod 14 let)
- U12 – mladší minižákyně (kategorie pod 12 let)
- U11 – nejmladší minižákyně (kategorie pod 11 let)

Spolek BSK TJ Jičín má od České basketbalové federace přidělen status Sportovního střediska mládeže pro dívčí kategorie typu B. Hlavním cílem střediska pro mládež

je vychovávat a připravit mládežnické hráčky k tomu, aby byly v budoucnosti schopny soutěžit a hrát basketbal s těmi nejlepšími. Klub dále organizuje pro mládežnické týmy letní tábory a soustředění.

Klub reprezentují i malé děti, tzv. přípravka. Tento tým trénuje dvakrát týdně, a to v úterý a v pátek. Tato přípravka netrénuje ve Sportovním areálu, ale v tělocvičně jedné ze základních škol v Jičíně a je určena pro dívky do 10 let.

Klub před dvěma lety založil sportovní školičku, která je určena pro dívky i chlapce od tří do šesti let. Trénují jednou týdně ve Sportovním areálu v Jičíně, kam se mohou přijít podívat i jejich rodiče. Tuto školičku trénují bývalé basketbalistky a trenérky. Některé z nich mají ve školičce i své děti. Trénink malých dětí ve školičce není zaměřen pouze na basketbal, ale na všeobecnou sportovní přípravu, která je v tomto věku důležitá.

Nezbytnou součástí týmů jsou kromě hráčů i trenéři. V níže uvedené tabulce jsou představeni trenéři jednotlivých týmů a zároveň jsou zde uvedeny soutěže, ve kterých týmy klubu momentálně hrají.

Tabulka 3: Přehled týmů klubu

Kategorie	Soutěž	Trenér
Ženy	Východočeská liga	Čapková Barbora
U17 – kadetky	Dorostenecká liga	Feštr Dominik
U15 – starší žákyně	Žákovská liga	Cvrček Milan
U14 – mladší žákyně	Žákovská liga	Streubel David
U12 – mladší minižákyně	Oblastní přebor	Vitíková Pavla
U11 – nejmladší minižákyně	Oblastní přebor	Coufalová Zuzana
Přípravka	Bez soutěže	Nováková Tereza
Sportovní školka	Bez soutěže	Nováková Tereza

Zdroj: Vlastní vypracování dle BSK TJ Jičín

3.4 Finance klubu

Finance klubu představuje rozpočet, ve kterém se výdaje pohybují od 1,1 až do 1,5 milionu korun českých za rok. Výše této částky představuje nadprůměr oproti jiným amatérským klubům. Hlavním důvodem takhle vysokého rozpočtu je každoroční pořádání národního finále České republiky žákovských kategorií v basketbalu dívek. Výdaje na tuto akci se pohybují okolo 300 000,- až 400 000,- Kč.

Klub z části financuje soukromý sektor. V minulých letech bývaly příjmy ze soukromého sektoru ve výši 300 000,- až 350 000,- Kč za rok. Nyní, po období covidu, tato částka bohužel výrazně poklesla na výši jen okolo 50 000,-Kč. Většina firem byla nucena v rámci úsporných opatření omezit mimo jiné i sponzorování sportovních a kulturních aktivit.

Klub je dále financován z městských dotací, které město Jičín poskytuje ze svého rozpočtu na činnost trenérů s udělenou licenci, na dětskou členskou základnu a na pořádání významných sportovních akcí. Tyto dotace od města činí řádově 120 000,- až 180 000,- Kč za rok podle toho, jak vysokou částku na výdaje a dotace na sport schválí každý rok ve svém rozpočtu zastupitelstvo města Jičín. Výše dotace tak často dle tvrzení zástupců některých sportovních klubů v Jičíně záleží na počtu zastupitelů, kteří mají blízko ke sportu.

V posledních letech klub BSK TJ Jičín pravidelně obdržel každý rok krajské dotace z rozpočtu Královéhradeckého kraje. Ty se v minulosti pohybovaly nejvíce do výše cca 210 000,- Kč. V roce 2022 ale klesl příjem z tohoto dotačního programu jenom na 120 000,- Kč. Výše krajské dotace záleží na počtu ostatních sportovních oddílů v kraji, které splňují dotační podmínky. Jelikož celková výše dotačních peněz kraje nenarůstá tak rychle a podmínky dotačního programu splňuje čím dál tím více sportovních institucí v Královéhradeckém kraji, krajské dotace rok od roku spíše klesají.

Další dotací, kterou klub dostává, je dotace od České basketbalové federace na provoz Sportovního střediska mládeže, ve kterém jsou soustředěny mladé basketbalistky z regionu ve věku do 15 let. Česká basketbalová federace klubu BSK TJ Jičín přidělila licenci Sportovního střediska mládeže typu B. To znamená, že na tento typ licence nepřipadají tak vysoké dotační částky jako na licenci typu A. Přesto klub každoročně dostává dotaci okolo 140 000,- Kč. Tato dotace je ale určena většinou z 90 % na plat hlavního trenéra Sportovního střediska mládeže.

Další dotace je klubu poskytována z Národní sportovní agentury a v posledním roce činí okolo 300 000,- Kč.

Poslední dotace, kterou klub nově dostává, je dotace na lidské zdroje z Českého sportovního svazu. BSK TJ Jičín obdržel letos dotaci ve výši cca 120 000,- Kč. Tato dotace souvisí s projektem LOH 2028. Tento projekt vznikl za účelem podpory ženského sportu. Česká basketbalová federace dostává každý rok z tohoto projektu 25 miliónů korun českých. Poté se tyto peníze rozdělí do basketbalových klubů a jsou určeny na přípravu hráček za účelem pomoci ženským týmům dostat se na LOH 2028.

Dalším zdrojem příjmu klubu jsou členské příspěvky hráček, které v současné době činí dle věkových kategorií částku 2.800, - až 3.200 Kč za hráčku na rok. Vzhledem k celkovému rozpočtu klubu se rozhodně nejedná o stěžejní příjem klubu.

Mezi hlavní výdaje klubu patří platby za nájmy tělocvičen na tréninky a zápasy, výdaje za cestovné na zápasy, platby za startovné v soutěžích České basketbalové federace a platby trenérům s odpovídající trenérskou kvalifikací.

Klub nemá žádnou vlastní halu, tělocvičnu ani potřebné zázemí. Za všechny prostory, které k své činnosti využívá, platí nájem městu.

4 Analýza manažerských funkcí ve sportovním klubu

V této kapitole jsou podrobněji zanalyzovány postupné manažerské funkce klubu BSK TJ Jičín, z.s. Jsou zde tedy popsány manažerské funkce jako: plánování, organizování, personalistika, vedení lidí a kontrola. K vypracování praktické části autor práce získal informace od předsedy klubu Bc. Davida Streubela.

4.1 Plánování v BSK TJ Jičín, z.s.

Dle stanov spolku BSK TJ Jičín má plánování na starosti valná hromada, která stanovuje cíle a hlavní směry činnosti spolku pro následující období. Výkonný výbor je orgánem valné hromady, který zajišťuje plnění těchto úkolů. Pokud daná věc není v pravomoci valné hromady, výkonný výbor činí veškerá rozhodnutí.

Mezi základní cíle, které jsou uvedeny ve stanovách spolku, je organizování sportovní činnosti. Dalším cílem spolku je vytvářet tréninkové a materiální podmínky a ekonomickou základnu pro dosažení vytýčených cílů. Klub plní své cíle ohledně své hospodářské činnosti a provozuje, buduje a udržuje tělovýchovná zařízení jemu svěřená městem Jičín.

Hlavním cílem je poskytovat své služby a provozovat sportovní činnost pro zájemce z řad veřejnosti a mládeže a spolupracovat s orgány obce a kraje, jednotlivci a dalšími organizacemi.

Z hlediska sportovních cílů klubu mají předseda klubu a někteří trenéři odlišný pohled. Trenéři se většinou soustředí pouze na úspěch svého týmu. Cílem trenérů jednotlivých kategorií je často touha hrát v nejvyšší soutěži s těmi nejlepšími kluby dané věkové kategorie v České republice. Předseda má jiné cíle, jelikož je zodpovědný za celý klub a přemýšlí o budoucnosti klubu v dlouhodobém časovém horizontu.

Jak již bylo zmiňováno, tento spolek má amatérský status. Klub nedostává tolik peněz jako profesionální kluby a předseda si dobře uvědomuje, že klub nemá finanční prostředky na to, aby jednotlivé týmy mohly cestovat po celé České republice. Z tohoto důvodu se hráčky jednotlivých týmů a klub celkově nemohou posunout do vyšší soutěže. Spolek ale přesto má předem stanovené cíle, které rozděluje na krátkodobé (do jednoho roku), střednědobé (do tří let) a dlouhodobé.

a) Krátkodobé plány (do jednoho roku)

Jedním z hlavních krátkodobých cílů klubu je snaha dostat se alespoň s jedním družstvem na mistrovství České republiky. Největší šance je podle předsedy klubu v kategoriích mladších a starších zákyň, kde letošní ročníky podle něj nejsou tak silné. Dalším důležitým krátkodobým cílem je najít nového trenéra k týmu žen. Tým žen momentálně trénuje jedna ze současných hráček. Jelikož je tým bez zkušeného trenéra, chybí v týmu žen autorita, tréninkový řád a celkový chod týmu zaostává. Důsledkem toho jsou i špatné vztahy při přijímání nových hráček do stávajícího kolektivu. Do týmu žen totiž přecházejí hráčky z nižších věkových kategorií bez ohledu na jejich výkonnost.

b) Střednědobé plány (do tří let let)

Cílem klubu je udržet si aktuální členskou základnu a neztrácet děti tak, jak se obvykle děje v jiných oddílech. Jedním z hlavních plánů je do tří let získání několika nových a kvalifikovaných trenérů do klubu. Klub má momentálně jen tři zkušené trenéry, ale v klubu v současné době hraje mistrovské soutěže šest týmů. Ostatní týmy trénují trenéři, kteří ještě nemají dostatečné zkušenosti a trenérskou kvalifikaci. Občas pomáhají klubu s trénováním rodiče dětí nebo bývalí basketbalisté. Tuto spolupráci však klub nemůže považovat za dlouhodobou, jelikož tito lidé nemají s klubem žádnou dohodu a mohou kdykoliv přestat trénovat.

c) Dlouhodobé plány

Dlouhodobým cílem BSK TJ Jičín je, aby klub měl obsazeny v soutěžích všechny věkové kategorie zákyň a minizákyň do patnácti let. Co se týče dlouhodobých sportovních plánů jednotlivých týmů, aby kategorie mladších a starších zákyň pravidelně hrály žákovské ligy, případně postoupily v těchto kategoriích do extraligy, do které se postupuje dle pořadí v tabulce v polovině sezóny a eventuálně do celorepublikového finále. Dalším cílem je, aby se kategorie minizákyň pravidelně kvalifikovala do národního finále. Následně před přechodem do dorosteneckých kategorií jsou nejtalentovanější hráčky odesílány do sportovních center, která jsou v Trutnově a v Hradci Králové. V těchto dvou městech hrají týmy žen extraligovou soutěž.

Po dovršení 15 let věku hráček také nastává každý rok období, kdy část z nich odchází ze studijních důvodů do jiných měst a bývá někdy těžké udržet dostatečný počet hráček v dorostenecké kategorii U17. Toto se ve spolku děje opakovaně a klub tak nemá v této kategorii žádnou stabilitu a musí na každou sezónu hledat nové hráčky. V kategorii dorostenek

do 17 let je proto po zmiňovaném odchodu některých hráček cílem udržet a hrát dorosteneckou ligu, což je druhá nejvyšší soutěž v České republice v této kategorii.

4.2 Organizování v BSK TJ Jičín, z.s.

BSK TJ Jičín má tři orgány spolku. Do orgánů spolku dle stanov patří valná hromada, výkonný výbor a revizní komise.

Valná hromada je nejvyšším orgánem klubu. Valná hromada rozhoduje o názvu, sídlu a o případném zániku spolku. Schvaluje zprávy o hospodaření a majetku spolku. Stanovuje činnosti spolku pro další období a vydává organizační řád. Také volí výkonný výbor a revizní komisi. Funkční období zvolených členů výkonného výboru a revizní komise je stanoveno na 4 roky. Valná hromada je složena ze všech členů spolku. Zasedání valné hromady se koná jednou ročně, pokud o její svolání požádá alespoň třetina členů po případě výkonný výbor či předseda. Schůzi valné hromady ale svolává obvykle předseda klubu. Aby bylo unesení platné, je zapotřebí mít ve valné hromadě alespoň tři pětiny souhlasných hlasů všech přítomných. Podmínkou zahájení schůze je alespoň nadpoloviční účast členů spolku. Nedorazí-li minimálně polovina členů, schůze nemůže být zahájena.

Druhým orgánem spolku je výkonný výbor. Výkonný výbor zajišťuje plnění úkolů spolku mezi schůzemi valné hromady. Pokud daná záležitost není v pravomoci valné hromady, tak výkonný výbor rozhoduje ve všech záležitostech. Počet členů výkonného výboru závisí na velikosti členské základny. Výkonný výbor ale má vždy předsedu a organizačního pracovníka. Tyto dva členy volí ostatní členové výkonného výboru. Výkonný výbor musí mít vždy lichý počet členů. Schůze výkonného výboru se svolávají nejméně čtyřikrát za rok, kdy se buď členové výboru sejdou osobně nebo online.

Revizní komise je pověřena revizí hospodaření výkonného výboru. Počet členů revizní komise schvaluje valná hromada.

Tabulka 4: Organizační struktura spolku

Orgány spolku		
Valná hromada		
Výkonný výbor	Předseda	David Streubel
	Pokladník	Martin Rejlek
	Organizační pracovník	Tereza Nováková
	Členové	Kamil Horyna, Vladimír Horyna, Petr Valenta
Revizní komise		Mgr. Jiří Smolík
		Mgr. Ondřej Kabelka
		Bohumil Plíšek

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Stanovy klubu BSK TJ Jičín z.s.,2015)

Valná hromada se skládá ze všech členů spolku. Ve výkonném výboru je předseda, pokladník, organizační pracovník a další tři členové. O sedmému členu výkonného výboru bude v brzké době hlasovat valná hromada. V revizní komisi jsou momentálně tři členové.

Předseda je hlavním představitelem klubu. Reprezentuje klub a je zodpovědný za celkový chod spolku. Je hlavním členem výkonného výboru, který podle návrhů jiných členů určuje cíle klubu. Dalo by se říct, že je nejdůležitějším členem spolku, jelikož má na starosti činnost provozu spolku a vyhodnocuje aktuální informace o klubu. Má představy o dalších členech spolku a určuje, kam spolek směřuje z dlouhodobého hlediska. Pokladník se stará o záležitosti, které se týkají financí. Kontroluje roční rozpočet a vede záznamy ohledně příjmů a výdajů spolku. Organizační pracovník komunikuje se sportovními svazy a jednotlivými týmy. Má na starost organizaci domácích zápasů a turnajů. Dále je zodpovědný za přípravu a organizaci soustředění a táborů, které se konají v létě. Zveřejňuje na internetových stránkách aktuální informace o klubu. Dále jsou ve výkonném výboru čtyři členové, kteří nemají zadány konkrétní funkce v klubu. Tito členové vykonávají většinou záležitosti, které jsou potřeba vyřešit v danou chvíli.

4.3 Personalistika v BSK TJ Jičín, z.s.

Jak to bývá u většiny amatérských klubů, tak i BSK TJ Jičín nemá žádného přímého zaměstnance. Spolek není natolik velký a nemá ani tolik finančních prostředků, aby si mohl dovolit někoho přímo zaměstnávat.

Ve spolku pracují dvě osoby na OSVČ. To znamená osoby, které vykonávají svoji činnost v klubu na základě svého živnostenského oprávnění. První osobou je Bc. David Streubel, který vykonává funkci hlavního trenéra a zároveň předsedy klubu. Druhou osobou je Tereza Nováková, která má v klubu na starost tréninky nejmladších věkových kategorií. Platové ohodnocení mají obě osoby velmi podobné.

V klubu pracují další čtyři trenéři, kteří mají s klubem podepsanou dohodu o provedení činnosti. Dostávají roční plat, jehož výše je uvedena v dohodě.

Dále klub vyplácí předem domluvenou finanční částku dalším osmi trenérům, kteří pomáhají s trénováním dětí a mládeže. S klubem nejsou nijak svázáni a klub je platí za jednotlivé tréninky. Tito trenéři předem podepíší smlouvu, kde je uvedena jejich finanční odměna za tréninky a zápasy. O výši této částky jsou trenéři předem informováni. Tyto peníze se vyplácí převážně z městských dotací, které jsou k tomuto účelu určeny.

Občas nastanou situace, kdy klub potřebuje s něčím pomoci. Například pomoc s trénováním, organizováním turnaje nebo s jakoukoliv jinou činností. Klub se tyto pomocníky, většinou z řad rodičů, vždy snaží odměnit. Každý, kdo klubu v dnešní době pomůže, dostane od klubu alespoň nějakou symbolickou odměnu.

Výjimkou jsou některé speciální akce, které klub zabezpečuje během roku. Je to například Národní finále České republiky v žákovských kategoriích basketbalu dívek. V těchto případech převážná část členů klubu pracuje na základě dobrovolnosti. Tito členové pomáhají svému klubu z čisté radosti a basketbal je baví. I přesto, že nedostávají za organizování nebo pomoc žádné finanční prostředky, je znát, že jsou pro svou práci plně zapáleni. Takových členů si klub velice váží, jelikož si dobře uvědomuje, jak je těžké najít v dnešní době někoho, kdo dělá cokoliv zadarmo.

BSK TJ Jičín hledá momentálně nové zaměstnance. Jak již bylo v zmíněno v předchozím textu, klub potřebuje nové trenéry. Trenérů v klubu není dostatek a sehnat kvalitní trenéry pro mládež i tým žen není rozhodně jednoduchý úkol.

Dle stanov klubu se členem spolku může stát každá fyzická osoba, která souhlasí s posláním spolku. Výkonný výbor rozhoduje o přijetí nových členů a zároveň stanovuje podmínky pro vstup nových členů podle zásad schválených valnou hromadou. Výši členského příspěvku a registrace má na starosti také výkonný výbor. Jednou z hlavních povinností nových členů je účastnit se akcí, seminářů a školení pořádaných spolkem. Základní povinností nového člena je respektovat a dodržovat dané předpisy spolku a stanovy. Člen může odejít ze spolku buď vystoupením, vyloučením či úmrtím.

4.4 Vedení lidí v BSK TJ Jičín, z.s.

V BSK TJ Jičín tuto manažerskou funkci vykonávají především dva členové výkonného výboru. Jedním z nich je předseda klubu a zároveň trenér Bc. David Streubel. Druhým členem je organizační pracovník klubu a zároveň hlavní trenér Tereza Nováková, která rovněž trénuje přípravku a stará se o sportovní školku. Oba členové výkonného výboru tyto funkce vykonávají v době mimo svá hlavní zaměstnání, která mají mimo basketbalový klub.

Předseda klubu vede a vzdělává trenéry starších kategorií, kteří jsou vázáni v klubu na základě smlouvy. Tito trenéři trénují kategorie U14, U15, U17 a tým žen. Ačkoliv jsou jednotliví trenéři samozřejmě schopni samostatně pracovat, předseda má přesto za úkol tyto trenéry řídit a korigovat. Trenéři mají s klubem předem podepsanou smlouvu o výkonu činnosti trenéra. Trenér plně odpovídá za sportovní a pracovní výsledky svého družstva. Klub trenéra vyplácí za výkon těchto činností. Trenér je pravidelně informován předsedou o aktuálních záležitostech a případných problémech, které se klubu týkají. Předseda s trenéry navzájem spolupracují a probírají především záležitosti, které souvisí s daným týmem.

Druhý člen, který vykonává tuto manažerskou funkci, řídí trenéry mladších kategorií. Mezi tyto kategorie počítáme týmy U12, U11, přípravku dívek a sportovní školičku BSK TJ Jičín. Jelikož je tato osoba zároveň jedním z těchto trenérů a zároveň vykonává funkci organizačního pracovníka, byla klubem pověřena funkcí hlavního trenéra. Hlavním důvodem jmenování tohoto člena spolku hlavním trenérem byla jeho pracovitost a ochota se vzdělávat. V současné době se tento člen spolku vzdělává pomocí organizace Sdružení sportovních svazů České republiky. Účastní se projektů svazu jako „coach for future“ a dalších programů. Tímto způsobem získává zkušenosti, které se poté snaží předat trenérům dalších věkových kategorií.

Mezi další osoby, které vedou ostatní, patří trenéři jednotlivých týmů. Trenér vede hráčky k dosažení úspěchu svého týmu. Řídí jednotlivé tréninky, které vedou k fyzické a psychické

přípravě hráček na zápas. Zabezpečuje taktiku a strategii týmu, která se snaží vést k úspěchu na hřišti. Je nejdůležitější součástí vedení, který tým má.

4.5 Kontrola v BSK TJ Jičín, z.s.

Zásady hospodaření dává do pořádku interní předpis spolku. V případě využití městských dotací provádí kontrolu interní auditorka paní inženýrka Pavlína Chvojková z odboru kontroly městského úřadu Jičín, která kontroluje hospodaření BSK TJ Jičín jednou za tři až čtyři roky. Důvodem tohoto delšího intervalu je zaneprázdněnost auditorky, která se stará o kontrolu využití městských dotačních programů u velkého počtu klubů města Jičín.

Kontrolu krajských dotací provádí kontrolní odbor Krajského úřadu Královéhradeckého kraje. Tato kontrola z Krajského úřadu proběhla naposledy před pěti lety.

Klub dostává dotace i od Národní sportovní agentury, kterou spolek nebyl zatím ještě ani jednou zkontrolován. V posledních letech vznikla funkce kontrolora také ve Sdružení sportovních svazů, který má za úkol kontrolovat kluby registrované ve svazu. Dotyčná osoba jezdí do BSK TJ Jičín pravidelně minimálně jednou za rok a s předsedou klubu diskutuje celkový chod spolku.

Kontrolním orgánem spolku je revizní komise, která provádí revizi hospodaření výkonného výboru. Revizní komise je v současné době tříčlenná a je volena valnou hromadou klubu.

5 Doporučení ke zvýšení efektivity managementu

Tato kapitola se zabývá návrhem na zlepšení jednotlivých manažerských funkcí, které autor práce uvedl v minulé kapitole. Jednotlivé návrhy v tabulkách jsou uvedeny s cílem zlepšit efektivnost managementu BSK TJ Jičín.

5.1 Vyhodnocení manažerské funkce plánování

V tabulce níže je uveden teoretický a praktický přístup manažerské funkce plánování. Tyto přístupy vedou k celkovému zhodnocení.

Tabulka 5: Vyhodnocení plánování

Požadované přístupy	Skutečné přístupy	Posouzení
Cíle	Spolek nemá nijak rozdělené cíle ve stanovách klubu. Stanovy pouze obsahují základní poslání a cíl klubu.	Je potřeba, aby cíle ve stanovách byly více rozpracovány. Jelikož cíle nejsou jasně dané, může docházet k nejasnostem mezi členy spolku.
Plány	Spolek má stanovené krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé plány.	Tyto plány ale nejsou uvedeny ve stanovách klubu. Spolek nevytváří dlouhodobý finanční plán či plán přijetí nových zaměstnanců.

Zdroj: Vlastní zpracování

Za plánování v klubu je zodpovědná valná hromada a výkonný výbor BSK TJ Jičín. Úkolem valné hromady je stanovení cílů a pověření výkonného výboru realizací těchto cílů.

Cíle a plány klubu jsou popsány ve stanovách klubu velmi obecně a nejsou blíže specifikovány. Návrhem na zlepšení je upravit stanovy v bodě II – „Poslání a cíle“. Doporučuji cíle klubu popsat ve stanovách konkrétněji a rozdělit je na cíle a plány krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé. Dále by bylo vhodné cíle klubu rozdělit na cíle sportovní a ekonomické. Jelikož cíle nejsou takto rozdělné ve stanovách, tak dochází k nejasnostem u sportovních a ekonomických cílů mezi předsedou a trenéry klubu.

Mezi krátkodobé sportovní cíle klubu je zahrnuta snaha dostat se alespoň s jedním družstvem na mistrovství České republiky. Dalším důležitým krátkodobým cílem je získat nového trenéra pro tým žen.

Do střednědobých sportovních cílů zahrnujeme snahu klubu o udržení členské základny, což je současně i cílem dlouhodobým. Dále sem můžeme zahrnout plán získat několik nových a kvalifikovaných trenérů do klubu. Po jejich příchodu by ještě více vzrostla kvalita tréninků a zlepšily se herní výsledky. Dalším střednědobým cílem je vyhledávání hráček do věkové kategorie U17, která bývá po odchodu několika hráček do jiných měst ze studijních důvodů oslabena.

Dlouhodobým sportovním cílem BSK TJ Jičín je udržení a případně rozšíření členské základny. Dále obsazení všech věkových kategorií zákyň a minižákyň do patnácti let věku. *„Co se týče dlouhodobých sportovních plánů jednotlivých týmů, tak je to ten, aby kategorie mladších a starších zákyň pravidelně hrály žákovské ligy, případně postoupily v těchto kategoriích do extraligy a eventuálně do celorepublikového finále.“* říká předseda BSK TJ Jičín D. Streubel. Dalším cílem je, aby se kategorie minižákyň pravidelně kvalifikovala do národního finále.

Mezi krátkodobé ekonomické cíle patří dobrá prezentace klubu vůči veřejnosti, institucím a sponzorům prostřednictvím vystupování v mediích, na sociálních sítích i při osobních kontaktech. Prezentace klubu je úzce navázána i na výsledky jednotlivých družstev, kdy každý úspěch týmů je okolím pozitivně vnímán.

Ke střednědobým ekonomickým cílům patří udržení stávajících a případně získání nových sponzorů ze soukromého sektoru. Tento cíl je vzhledem k velikosti města Jičina a velkému množství sportovních klubů ve městě v mnoha rozličných sportovních odvětvích obzvláště obtížný a dost záleží na dobrých osobních vztazích členů klubu s jednotlivými sponzory.

Za hlavní dlouhodobý ekonomický cíl můžeme označit zajištění financování klubu v delším časovém horizontu. Dlouhodobé cíle BSK TJ Jičín navazují na cíle krátkodobé a střednědobé.

5.2 Vyhodnocení manažerské funkce organizování

V následující tabulce jsou zobrazeny a vyhodnoceny teoretické a praktické přístupy funkce organizování.

Tabulka 6: Vyhodnocení organizování

Požadované přístupy	Skutečné přístupy	Posouzení
Organizační struktura	BSK TJ Jičín nemá přesně uvedenou organizační strukturu jak na webových stránkách, tak ani ve stanovách klubu.	Měla by být vytvořena nová organizační struktura, která by byla přehledná a obsahovala aktuální počet členů spolku.
Decentralizace	Ve spolku nejsou uvedeny práce a úkoly jednotlivých členů spolku.	Ke změně je potřeba úprava stanov.

Zdroj: Vlastní zpracování

Organizování má v klubu na starosti především organizační pracovník, který zároveň také trénuje. Pro klub pracuje jako OSVČ a mimo činnost pro klub má svoje hlavní zaměstnání v jiném sektoru.

Návrhem zlepšení je částečná decentralizace organizačních záležitostí i na další členy výkonného výboru a jasné rozdělení jejich úkolů a práce pro klub. V případě náhlé nepřítomnosti organizačního pracovníka z různých důvodů (zdravotní, rodinné, pracovní atd.), tak nebude ohrožena činnost klubu.

Ke zvážení je úprava stanov klubu, kde by mohly být konkrétně určeny povinnosti jednotlivých členů výkonného výboru.

5.3 Vyhodnocení manažerské funkce personalistika

Níže v tabulce se nachází teoretické a praktické přístupy personalistiky spolku, které vedou k vyhodnocení dané funkce.

Tabulka 7: Vyhodnocení personalistiky

Požadované přístupy	Skutečné přístupy	Posouzení
Odměňování pracovníků	V klubu pracují dva členové jako OSVČ. Spolek odměňuje na základě o dohody o provedení činnosti všechny trenéry. Finanční odměnu dostávají většinou i dobrovolníci.	Výše odměn záleží na výši příjmů klubu a každý rok se mění.
Vzdělávání pracovníků	Členové spolku se vzdělávají pomocí školících akcí a seminářů. Na federačních školeních se vzdělává organizační pracovník a zároveň hlavní trenér klubu, který získané informace předává ostatním trenérům.	Úroveň vzdělání trenérů je dostatečná.

Zdroj: Vlastní zpracování

Vzhledem k velikosti klubu a vysoké úrovni hraných soutěží, by mým návrhem na zlepšení personalistiky bylo v klubu zaměstnat další dvě osoby (celkem na 1,5 pracovního úvazku) formou zaměstnaneckého poměru nebo formou OSVČ. S tím, že hlavní organizační pracovník by byl zaměstnán na plný úvazek.

Dalším potřebným krokem je zajištění kvalifikovaných trenérů pro každé družstvo.

Rovněž je ke zvážení zavedení pozice vedoucího týmu u každého družstva. V současné době jsou za jednotlivá družstva odpovědni trenéři. Přítomnost vedoucího týmu, který by se staral o organizační záležitosti, jako jsou zajištění dopravy na zápasy a organizace domácích turnajů a zápasů, by umožnila trenérům soustředit se pouze na sportovní přípravu hráčů a celého týmu.

5.4 Vyhodnocení manažerské funkce vedení lidí

V následující tabulce je porovnání teoretického a praktického přístupu a následné zhodnocení manažerské funkce vedení lidí.

Tabulka 8: Vyhodnocení vedení lidí

Požadované přístupy	Skutečné přístupy	Posouzení
Styl vedení	Převažuje demokratický styl vedení. Dochází k oboustranné komunikaci mezi podřízenými a nadřízenými pracovníky.	Díky demokratickému stylu vedení se někdy obtížně hledá dohoda mezi předsedou klubu a trenéry.
Autorita	Ve spolku se nachází autorita vůči ostatním pracovníkům. Ve výkonném výboru jsou dva členové, kteří vedou jednotlivé trenéry klubu a mají tak autoritu u ostatních členů.	Předseda klubu i hlavní trenér jsou autoritami pro ostatní členy klubu.
Motivace	Hráči klubu nemají finanční odměny. Motivací trenérů je jak finanční odměna od klubu, tak dobrý pocit z vykonané práce. Jak již bylo zmiňováno, každý člen, který pomáhá klubu, dostane odměnu za vykonanou práci.	Finanční odměna není hlavním motivačním prvkem pro většinu členů klubu.

Zdroj: Vlastní zpracování

Jak bylo výše uvedeno, všichni členové klubu pracují dobrovolně, ve svém volném čase. Svoji činnost pro klub vykonávají buď za malou finanční odměnu nebo zcela zdarma. To je známkou jejich kladného vztahu ke klubu. V klubu se uplatňuje demokratický princip vedení. Trenéři mají volnost ve své činnosti, ale konečné slovo mají předseda klubu a hlavní trenér, kteří mají přirozenou autoritu. Největší autoritou v klubu je jeho předseda, který je zároveň i jedním z trenérů české basketbalové mládežnické reprezentace a má s trénováním dlouholetou zkušenost.

Zajištění chodu jednotlivých družstev mají na starost trenéři ve spolupráci s výkonným výborem. Trenérům se snaží klub vytvořit podmínky ke splnění potřebné trenérské licence. To znamená, že platí trenérům veškerá potřebná školení pro získání potřebné kvalifikace.

5.5 Vyhodnocení manažerské funkce kontrola

V následující tabulce jsou zobrazeny a vyhodnoceny praktické a teoretické přístupy manažerské funkce kontrola.

Tabulka 9: Vyhodnocení kontroly

Požadované přístupy	Skutečné přístupy	Posouzení
Průběžná kontrola	Spolek pravidelně kontroluje interní audit jednou za tři nebo čtyři roky. Jednou za rok pravidelně kontroluje spolek osoba ze Sdružení sportovního svazu.	Klub je poměrně pečlivě kontrolován orgány města, kraje a svazu, od kterých klub dostává dotace.
Následná kontrola	Následnou kontrolu v klubu provádí revizní komise, která kontroluje hospodaření výkonného výboru a celého klubu.	O následné kontrole v klubu nejsou k dispozici žádné písemné zápisy.

Zdroj: Vlastní zpracování

Klub BSK TJ Jičín je vzhledem k mnoha dotacím, které každý rok získá, pravidelně kontrolován jednotlivými orgány kontroly z města, kraje a svazu.

Kontrolním orgánem klubu je dle stanov revizní komise, která provádí kontrolu činnosti výkonného výboru a zda jsou plněna usnesení valné hromady. Výkonný výbor a hlavní trenér kontrolují činnost jednotlivých trenérů. Činnost revizní komise není nikým kontrolována.

Návrhem na zlepšení je úprava stanov, kde by mělo být uvedeno, že revizní komise má za povinnost na každé valné hromadě přednést zprávu o své činnosti za celý rok a přiložit písemný zápis.

Dalším návrhem je úprava stanov s tím, že valná hromada by zvolila tříčlennou Čestnou radu, která by byla konzultačním orgánem výkonného výboru a revizní komise a které by byly předkládány ke kontrole zápisy ze schůzí výkonného výboru a revizní komise.

ZÁVĚR

Cílem práce byla analýza vybraných manažerských funkcí ve sportovní organizaci se zaměřením na její specifika. Metodou syntézy shrnutí získaných poznatků a doporučení ke zvýšení její efektivity.

Tato bakalářská práce byla rozdělena na dvě části, a to na část teoretickou a následně část praktickou. První část byla věnována teoretickým znalostem z problematiky managementu.

První kapitola byla blíže věnována managementu z jeho obecné stránky. Byl zde popsán management a vlastnosti ideálního manažera, jeho manažerské role a funkce. Ty byly následně rozděleny na postupné a průběžné a byly v této práci popsány.

Druhá kapitola byla zaměřena na management ve sportu. Vymezovala pojem sport a popisuje strukturu sportovních organizací. Dále se zabývá rolí sportovního manažera v současné době a specifiky managementu sportu.

Ve třetí kapitole se autor věnoval sportovnímu klubu BSK TJ Jičín. Byly zde popsány základní informace o historii klubu a jeho rozdělení na jednotlivé týmy dle věkových kategorií. Dále se zabýval rozpočtem a financováním klubu.

Čtvrtá kapitola obsahovala analýzu manažerských funkcí v klubu. Autor popsal funkce plánování, organizování, personalistiky, vedení lidí a kontrolu ve vybrané sportovní organizaci.

Poslední kapitola byla věnována návrhům a doporučením na zlepšení efektivity managementu v klubu. Dle autora funguje sportovní klub BSK TJ Jičín velmi dobře a efektivně. Vzhledem k velikosti města, ve kterém sídlí, dosahuje klub velmi dobrých výsledků a sportovní úrovně. Navíc má ve svém čele velmi schopného předsedu s bohatými zkušenostmi.

Problematickou záležitostí je financování klubu, které je z velké části navázáno na městské, krajské a státní dotace. Ještě více nejistá je výše sponzorských darů. S tím jsou spojeny nejistoty v plánování klubu a plnění jeho krátkodobých, střednědobých i dlouhodobých cílů.

Cíle a plány klubu jsou popsány ve stanovách klubu velmi obecně a nejsou blíže specifikovány. Autor doporučuje upravit stanovy a cíle klubu popsat ve stanovách konkrétněji a rozdělit je na cíle a plány krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé. Dále by bylo vhodné cíle klubu rozdělit na cíle sportovní a ekonomické. Tyto cíle by měla schválit valná hromada klubu a jeho členové by s nimi měli být seznámeni.

Další návrhy na zlepšení se týkají oblasti organizování. Návrhem na zlepšení je částečná decentralizace organizačních záležitostí na větší počet členů výkonného výboru a jasné

rozdělení jejich úkolů a práce pro klub. Ke zvážení je úprava stanov klubu, kde by mohly být konkrétně určeny povinnosti jednotlivých členů výkonného výboru.

Problémy autor vidí i v oblasti personalistiky. Vzhledem k velikosti klubu, jeho rozpočtu a poměrně vysoké úrovni sportovních soutěží, kterých se týmy klubu účastní, by návrhem na zlepšení bylo zaměstnat dvě osoby celkem na 1,5 pracovního úvazku formou zaměstnaneckého poměru nebo formou OSVČ. Vše je samozřejmě závislé na výši příjmů, které se podaří do klubové pokladny získat. Rovněž by bylo vhodné v klubu zavést pozici vedoucího týmu u každého družstva. Došlo by k odlehčení práce trenérů, kteří se starají kromě trénování i o organizační záležitosti.

V oblasti kontroly autor navrhuje úpravu stanov s tím, že revizní komise by měla mít za povinnost na každé valné hromadě přednést zprávu o své činnosti za celý rok a přiložit písemný zápis této zprávy.

Dalším návrhem je úprava stanov s tím, že valná hromada by zvolila tříčlennou Čestnou radu, která by byla konzultačním orgánem výkonného výboru a revizní komise a které by byly předkládány ke kontrole zápisy ze schůzí výkonného výboru a revizní komise. Tato Čestná rada by v případě zjištění nedostatků předkládala výkonnému výboru návrhy na zlepšení.

Tato bakalářská práce autorovi přinesla mnoho nových informací a znalostí v oblasti sportovního managementu a práce managementu na klubové úrovni. Autor by rád přispěl touto prací ke zlepšení manažerských činností v klubu BSK TJ Jičín.

POUŽITÁ LITERATURA

- [1] ARMOSTRONG, M., STEPHENS, T. *Management a leadership*. Praha: Grada, 2008. 272 s. ISBN 80-2472-177-4.
- [2] BAROTOŠOVÁ H., BARTOŠ J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: VŠRR, katedra ekonomiky a managementu, 2011. 158 s. ISBN 978-800-87174-08-1.
- [3] BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2002. 592 s. ISBN 80-7261-064-3.
- [4] BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O. *Management*. Praha: Computer Press, 2001. 642 s. ISBN 80-8583-945-8.
- [5] BRODSKÝ, Zdeněk, Milan SIEGL a Barbora ZEMANOVÁ, 2014. *Management*. Pardubice: Univerzita Pardubice. 105 s. ISBN 978-80-7395-857-2.
- [6] CEJTHAMR, V. a DĚDINA, J. *Management a organizační chování*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 352 s. ISBN 978-80-2473-348-7.
- [7] ČÁSLAVOVÁ, E. *Management a marketing sportu*. Praha: Olympia, a.s., 2009. 228 s. ISBN 978-80-7376-150-9.
- [8] ČÁSLAVOVÁ, Eva. *Management a marketing sportu 21. století*. 1 vyd. Jesenice: Ekopress, 2020. 222 s. ISBN 978-80-87865-62-0.
- [9] DONNELLY, J. *Management*. Praha: Grada, 2005. 824 s. ISBN 80-7169-422-3.
- [10] DURDOVÁ, I. *Základní aspekty marketingu ve sportu*. 1. vyd. Ostrava 2009. 88 s. ISBN 978-80-248-0827-7.
- [11] DRUCKER, Peter Ferdinand. *Řízení neziskových organizací: praxe a principy*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1994. 184 s. ISBN 80-856-0338-1.
- [12] HÁLEK, Vítězslav. *Management a marketing*. Hradec Králové: Vítězslav Hálek, 2017. 286 s. ISBN 978-80-270-2439-1.
- [13] HOBZA, Vladimír a Vladimír HOBZA. *Kompendium ekonomie: mikro – a makroekonomie pro studenty FTK: obory: rekreologie, management a marketing, trenérství a management sportu*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2016. 70 s. ISBN 978-80-244-5038-4.

- [14] KOŠŤAN, Pavol, František BĚLOHLÁVEK a Oldřich ŠULEŘ. *Management: [co je management, proces řízení, obsah řízení, manažerské dovednosti]*. Brno: Computer Press, 2006. 724 s. Business books (Computer Press). ISBN 802510396x.
- [15] KOTRBA, Tomáš a Miroslav FORET. *Základy managementu*. Znojmo: Soukromá vysoká škola ekonomická, 2009. 131 s. ISBN 978-80-87314-00-5.
- [16] KOVÁCS, J. *Manažerské dovednosti*. 1. vyd. Ostrava: Vysoká škola báňská. Technická univerzita, 2007. 206 s. ISBN 978-80-2481-423-0.
- [17] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd., (přeprac.). Praha: Management Press, 2001., 367 s, ISBN 8072610333.
- [18] KUNZ, Vilém. *Sportovní marketing: CSR a sponzoring*. Praha: Grada Publishing, 2018. Expert (Grada). 176 s. ISBN 978-80-271-0560-1.
- [19] LOJDA, Jan. *Manažerské dovednosti*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2011. 184 s. ISBN 978-80-247-3902-1.
- [20] MLÁDKOVÁ, Ludmila a Petr JEDINÁK. *Management*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2009. 280 s. ISBN 9788073802301.
- [21] NOVÁ, Jana. *Management sportu – teorie, případové studie, kvalita*. Brno: Masarykova univerzita, 2014, 158 s. ISBN 978-80-210-6780-6
- [22] NOVÁ, Jana a kol. *Management, marketing a ekonomika sportu*. Brno: Masarykova univerzita, 2016, 284 s. ISBN 978-80-210-8346-2.
- [23] OLYMPIA, Kolektiv © autorů ČUS. *Manuál řízení sportovního klubu* Vydala Česká unie sportu v Nakladatelství Olympia, s. r. o., 2017, 48 s. ISBN 978-80-7376-471-5
- [24] PLAMÍNEK, Jiří a Roman FIŠER. *Řízení podle kompetencí*. Praha: Grada, 2005. 180 s. ISBN 80-247-1074-9.
- [25] PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem. Praktický atlas managementu*. Praha: Grada, 2011. 160 s. ISBN 978-80-247-3664-8.
- [26] SCHWARZ, Eric C., Stacey A. HALL a Simon SHIBLI. *Sport facility operations management: a global perspective*. Third edition. London: Routledge, Taylor & Francis Group, 2020. 368 s. ISBN 978-0-367-13364-1.
- [27] ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada, 2012. 208 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4151-2.

- [28] ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016. 208 s. ISBN 978-80-247-5870-1.
- [29] TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2004. 168 s. ISBN 80-2470-405.
- [30] VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. Praha: Grada, 2005. Expert (Grada) 335 s. ISBN 80-247-1069-2.
- [31] VEBER, J. a kol. *Management. Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Praha: Management Press, 2014. 736 s. ISBN 978-80-7261-274-1.
- [32] VODÁČEK, Leo a Oľga VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*. Praha: Management Press, 2006. 328 s. ISBN 80-7261-143-7.
- [33] VODÁČEK, Leo a Oľga VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*. 3., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2013. 360 s. ISBN 9788072612321.
- [34] WEIHRICH, H., KOONTZ, H. *Management: A Global Perspective*. Praha: East Publlishing, 2005. 600 s. ISBN 007-123946-4.
- [35] WHITMORE, J. *Koučování – Rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti*. Praha: Management Press, 2007. 188 s. ISBN 978-80-7261-101-0.
- [36] ZÁRUBA, Petr. *Základy podnikového managementu*. ... [a i.]. Praha: Aleko, 1991. 159 s. ISBN 80-85341-06-9.

INTERNETOVÉ ZDROJE

- [1] DALECKÝ, M. Sportbusiness. [online] 2002. Dostupné z: www.sportbusiness.cz. Cit. 2022-05-26
- [2] BSK TJ Jičín z.s., L 2955 vedená u Krajského soudu v Hradci Králové. Veřejný rejstřík a výpis z listin [online]. Praha: Ministerstvo spravedlnosti České republiky, 2022 [cit. 2022-06-16]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=805483&typ=PLATNY>
- [3] BSK TJ JIČÍN [online], © 2021. Jičín [cit. 2022-06-16]. Dostupné z: <https://www.basketjicin.cz>
- [4] CHELLADURAI, P., & SALEH, S. D. *Dimensions of Leader Behavior in Sports: Deveiopment of a Leadership Scaie* [online]. 1980 [cit. 2022-06-22]. Dostupné z: <https://measurementinsportandexercise.files.wordpress.com/2016/05/chelladurai-and-saleh-1980.pdf>
- [5] SMITH, A.C., & Stewart, B. The special features of sport: A critical revisit. *Sport Management Review*, [online].2010 [cit. 2022-06-26] Dostupné z: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1441352309000692>

PŘÍLOHY

Příloha A – Stanovy sportovního klubu BSK TJ Jičín z. s.

PŘÍLOHA A – Stanovy sportovního klubu BSK Jičín z. s.

1.

STANOVY sportovního klubu BSK TJ Jičín z.s.

I.

Základní ustanovení

1. Sportovní klub BSK TJ Jičín z.s. (dále jen SK) je spolek fyzických osob provozující tělovýchovu a sport se zaměřením na basketbal a hospodářskou činnost.
2. Sídlem SK je Denisova 585, Jičín 506 01.

II.

Poslání a cíle

1. Základním posláním SK je :
 - a) organizovat sportovní činnost v rámci zapojení do sportovních a tělovýchovných aktivit, vytvářet pro ni materiální a tréninkové podmínky,
 - b) vytvářet široké možnosti užívání svých sportovišť pro zájemce z řad veřejnosti, zejména pak mládeže,
 - c) vytvářet ekonomickou základnu pro plnění svých cílů, a to zejména vlastní hospodářskou činností,
 - d) budovat, provozovat a udržovat tělovýchovná a jiná zařízení, která vlastní nebo užívá,
 - e) hájit zájmy členů sportovního klubu, za tím účelem spolupracovat s orgány obce, s ostatními organizacemi (např. ČUS, sportovními svazy apod.) i jednotlivci

III.

Orgány SK

1. Orgány SK jsou :
 - a) valná hromada,
 - b) výkonný výbor,
 - c) revizní komise.
2. Nejvyšším orgánem SK je valná hromada složená ze všech členů SK. Schůze valné hromady se konají nejméně jednou za rok. Pokud o její svolání požádá 1/3 členů SK, popř. výkonný výbor nebo předseda, koná se nejpozději do 1 měsíce od doručení takového podnětu.
3. Valná hromada zejména :

- a) rozhoduje o zániku SK a v tomto případě současně i o majetkovém vypořádání,
- b) rozhoduje o názvu, sídlu a symbolice SK,
- c) rozhoduje o přijetí a změnách stanov SK,
- d) volí výkonný výbor a revizní komisi; funkční období volených členů výkonného výboru a revizní komise je čtyřleté,
- e) schvaluje a projednává zprávu o hospodaření a majetku SK
- f) stanoví hlavní směry činnosti SK pro příští období,
- g) schvaluje a vydává organizační řád a další interní předpisy, ve kterých upraví vztahy SK.

4. Valná hromada je usnášeníschopná za přítomnosti nadpoloviční většiny všech členů SK. K platnosti usnesení valné hromady je zapotřebí souhlasu aspoň 3/5 většiny přítomných, pokud valná hromada nerozhodne jinak.

V případě, že půl hodiny po plánovaném zahájení není přítomna nadpoloviční většina všech členů SK, je valná hromada usnášeníschopná v počtu přítomných.

Valnou hromadu svolává předseda SK.

5. Výkonným orgánem valné hromady je výkonný výbor. Výkonný výbor zabezpečuje plnění úkolů SK v období mezi jednotlivými valnými hromadami. Rozhoduje ve všech věcech, pokud nejsou ve výlučné pravomoci valné hromady, přičemž valná hromada si může vyhradit rozhodnutí v dalších otázkách.

6. Výkonný výbor má počet členů stanovený zpravidla podle velikosti členské základny na každé valné hromadě. Vždy však má předsedu a organizačního pracovníka (tyto funkce je možné vykonávat jednou osobou současně). Obě tyto osoby jsou voleny výborem ze členů výboru. Počet členů výkonného výboru musí být lichý. Předseda svolává výkonný výbor podle potřeby, nejméně však čtyřikrát za rok.

7. Výkonný výbor zejména :

- a) zabezpečuje plnění usnesení valné hromady,
- b) organizuje a řídí hospodářskou činnost SK,
- c) připravuje podklady pro valnou hromadu, a to zejména k rozpočtu, hlavním směrům činnosti, k rozdělení dotací a příspěvků od státu, ČUS, jiných organizací a fyzických osob,
- d) dbá o hospodárné využívání a o údržbu majetku SK,
- e) spolupracuje se sportovními svazy,

- f) zajišťuje operativní spolupráci s místními orgány obcí, s podniky, ostatními TJ, jinými organizacemi a fyzickými osobami,
- g) k zabezpečení činnosti SK vytváří profesionální aparát v nezbytně nutném rozsahu.

Výkonný výbor je schopen se usnášet, je-li přítomna nadpoloviční většina jeho členů. K platnosti usnesení výkonného výboru je zapotřebí souhlasu nadpoloviční většiny přítomných.

8. Revizní komise provádí revizi hospodaření výkonného výboru. Počet jejích členů a její statut schvaluje valná hromada.

IV.

Společné zásady členství

1. Členem SK se může stát na základě své svobodné vůle každá fyzická osoba, která souhlasí s posláním SK. O přijetí za člena rozhoduje výkonný výbor, který stanoví podmínky pro vstup členů, a to podle obecných zásad členství schválených valnou hromadou.

2. Výši členských příspěvků stanoví výkonný výbor.

3. Registraci členů, otázku členských průkazů apod. upraví výkonný výbor svým interním předpisem.

V.

Práva a povinnosti členů

1. Základní práva řádných členů SK jsou :

- a) účastnit se dle svých zájmů, schopností a možností sportovního, tělovýchovného, kulturního a společenského života v rámci SK a to za podmínek Stanov SK a v případě účasti v soutěžích českých sportovních svazů, též podmínek jejich soutěžních řádů, pokud byly v SK závazně přijaty,
- b) účastnit se všech akcí, školení a seminářů, které podle povahy svého zaměření umožňují odborný a výkonnostní růst, s právem podílet se na všech výhodách, které z členství vyplývají,
- c) uplatňovat své vlastní názory, návrhy i kritiku a to podle povahy buď přímo anebo prostřednictvím zástupce oddílu v orgánech SK,
- d) účastnit se jednání orgánů SK, jedná - li se o jeho činnosti nebo chování,
- e) hlasovat od 16-ti let věku
- f) volit a být volen od 18 – ti let věku do všech volených orgánů SK.

2. Základní povinnosti řádného člena jsou :

- a) dodržovat Stanovy a ostatní vnitřní předpisy SK a základní etické a mravní normy sportovce,
- b) plnit usnesení a rozhodnutí orgánů SK,
- c) šetřit, chránit a zvelebovat majetek, který slouží SK k zabezpečení jeho činnosti, jakož i usilovat o jeho dobré jméno,
- d) řádně a včas platit příslušné příspěvky, jakož i jiné poplatky související s jeho členstvím a činností v SK, pokud o tom příslušný orgán SK podle stanov rozhodl,
- e) řádně plnit funkce a úkoly, jimiž byl člen pověřen.

3. Řádné členství zaniká :

- a) vystoupením člena,
- b) vyškrtnutím pro neplnění základních povinností, o vyškrtnutí rozhoduje výkonný výbor,
- c) vyloučením pro závažné provinění neslučitelné s členstvím, o vyloučení rozhoduje výkonný výbor,
- d) úmrtím člena či zánikem SK (dobrovolným rozpuštěním, sloučením s jiným sdružením anebo pravomocným rozhodnutím ministerstva o jeho rozpuštění).

VI.

Majetek SK a hospodaření

1. Zdrojem majetku SK jsou zejména :

- příspěvky členů SK,
- příjmy z tělovýchovné, kulturní a společenské činnosti,
- příjmy z vlastní hospodářské činnosti,
- příspěvky a dotace od sportovních svazů,
- státní příspěvky, dotace od ČUS a jiných organizací a osob,
- majetek převedený do vlastnictví SK členem SK .

2. Majetek SK je ve vlastnictví SK jako celku. O převodech vlastnického práva k majetku kromě majetku nemovitého, i o jeho nabývání a pozbývání a o všech dalších dispozicích s ním, rozhoduje výkonný výbor. O veškerých dispozicích (nabývání, pozbývání apod.) s nemovitým majetkem rozhoduje valná hromada.

3. Zásady hospodaření upravuje interní předpis SK.

4. Vlastní hospodářská činnost SK se řídí zásadami, schválenými valnou hromadou. Tyto zásady rovněž upraví postup SK při jejím případném vstupu do akciové společnosti, společného podniku apod. Příjmy plynoucí z hospodářské činnosti rozděluje valná hromada s přihlédnutím k potřebám a zájmům SK.

VII.

Jednání jménem SK

✓ Jménem SK jedná předseda samostatně. V případě sportovně technických záležitostí ho může zastupovat tajemník. Dále může za SK jednat člen výkonného výboru na základě pověření předsedy.

V Jičíně dne 26.11.2015

BSK TJ Jičín
Sportovní klub
102 618 14 092
.....
Bc. David Streubel
předseda BSK TJ Jičín z.s.