

**Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Ústav správních a sociálních věd**

**Management sportovních organizací s ohledem na jejich
hospodaření**

Vojtěch Kaplan

Diplomová práce

2020

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2019/2020

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení:	Bc. Vojtěch Kaplan
Osobní číslo:	E18594
Studijní program:	N6208 Ekonomika a management
Studijní obor:	Ekonomika a management podniku
Téma práce:	Management sportovních organizací s ohledem na jejich hospodaření
Zadávající katedra:	Ústav správních a sociálních věd

Zásady pro vypracování

Cílem práce je provést analýzu managementu a hospodaření vybraných sportovních organizací, následná komparace dosažených výsledků a formulace vhodných doporučení pro budoucí vývoj.

Osnova:

- Formy sportovních organizací.
- Manažerské teorie, management neziskových organizací.
- Behaviorální manažerské teorie.
- Chování sportovních organizací, hospodaření s finančními zdroji.
- Komparace výsledků a analýza současné situace.

Rozsah pracovní zprávy: **cca 50 stran**
Rozsah grafických prací:
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

COVELL, D., WALKER, S. Managing sport organizations: Responsibility for performance. Routledge, 2013. 416 s. ISBN 9780203550281.
HAYNES, N. M., ed. Behavior Management: Traditional and Expanded Approaches. Rowman & Littlefield, 2012. 169 s. ISBN 978-0761859604.
KRECHOVSKÁ, M., HEJDUKOVÁ, P., HOMMEROVÁ, D. Řízení neziskových organizací: klíčové oblasti pro jejich udržitelnost. Praha: Grada Publishing, 2018. Expert (Grada). 208 s. ISBN 978-80-247-3075-2.
TAYLOR, T., DOHERTY, A., MCGRAW, P. Managing people in sport organizations: A strategic human resource management perspective. Routledge, 2015. 236 s. ISBN 9780415715348.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Ivana Mandysová, Ph.D.**
Ústav správních a sociálních věd

Datum zadání diplomové práce: **2. září 2019**
Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2020**

L.S.

doc. Ing. Romana Provažníková, Ph.D.
děkanka

doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 2. září 2019

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji:

Tuto práci 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 10. 8. 2020

.....
Bc. Vojtěch Kaplan

PODĚKOVÁNÍ

Tímto bych rád poděkoval své vedoucí práce Ing. Ivaně Mandysové, Ph.D., za její odbornou pomoc a cenné rady, které mi pomohly při zpracování diplomové práce. Současně bych rád poděkoval všem představitelům jednotlivých sportovních organizací za poskytnutí materiálů a informací, bez nichž by nebylo možné práci zrealizovat.

ANOTACE

Tato diplomová práce na téma „Management sportovních organizací s ohledem na jejich hospodaření“ se zabývá charakteristikou menších sportovních subjektů. Rozebírá právní uspořádání neziskových organizací s důrazem na spolky. Uvádí specifika sportovního managementu především z behaviorálního pohledu. Výzkumná část pracuje se čtyřmi sportovními neziskovými organizacemi. Finanční analýzu podporují informace získané od jednotlivých manažerů daných organizací. Na základě těchto metod jsou uvedeny závěry a formulována doporučení pro budoucí vývoj organizací.

KLÍČOVÁ SLOVA

Sportovní organizace, neziskové organizace, spolky, sportovní management, behaviorismus, finanční analýza

TITLE

Management of sport organizations with regard on their economic activities

ANNOTATION

This master's thesis focuses on the characteristics of smaller sports entities. It investigates the legal arrangement of non-profit organizations with an emphasis on associations. It presents particularities of sports management, mainly from a behavioral point of view. The data set for the research part of this thesis consists of four sports non-profit organizations. The financial analysis is supported by the sets of information given by representatives of investigated organizations. Conclusions are drawn, and recommendations for the future development of these organizations are provided based upon the methods used.

KEYWORDS

Sport organizations, non-profit organizations, associations, sport management, behaviorism, financial analysis

OBSAH

ÚVOD	13
1. FORMY SPORTOVNÍCH ORGANIZACÍ	15
1.1. TYPOLOGIE SPORTU	15
1.2. SEKTOROVÉ ČLENĚNÍ SPORTOVNÍCH ORGANIZACÍ	16
1.3. PRÁVNÍ FORMY NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ	18
1.3.1. Spolky	20
1.3.2. Fundace	22
1.3.3. Ústav a obecně prospěšná společnost	24
1.4. NNO V ČESKÉ REPUBLICE	25
1.5. NEJČASTĚJŠÍ PRÁVNÍ FORMY SPORTOVNÍCH ORGANIZACÍ	27
1.5.1. Neziskové právní formy	27
1.5.2. Komerční formy sportovních organizací	28
2. MANAGEMENT SPORTOVNÍCH NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ	29
2.1. STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ A MANAGEMENT LIDÍ	30
2.1.1. Zainteresované strany sportovní organizace	31
2.1.2. Vedení lidí	32
2.2. FINANČNÍ MANAGEMENT	35
2.2.1. Vícezdrojovost	35
2.2.2. Samofinancování	36
2.2.3. Fundraising	38
3. BEHAVIORÁLNÍ MANAŽERSKÝ PŘÍSTUP ŘÍZENÍ SPORTOVNÍ ORGANIZACE	41
3.1. MANAŽERSKÁ ŠKOLA LIDSKÝCH VZTAHŮ	41
3.2. SPECIFIKA MANAGEMENTU VE SPORTOVNÍM ODVĚTVÍ	42
3.3. SPORT Z POHLEDU SOCIOLOGIE	44
3.3.1. Očekávání lidí od amatérského klubového sportu	44
3.3.2. Sociální trendy ve sportu	46
3.4. SHRUTÍ TEORETICKÝCH VÝCHODISEK	47
4. ANALÝZA VYBRANÝCH SPORTOVNÍCH ORGANIZACÍ	49
4.1. PŘEDSTAVENÍ ORGANIZACÍ A ZÁKLADNÍ EKONOMICKÉ ÚDAJE	49
4.1.1. Table Tennis Club Ústí nad Orlicí z. s.	49
4.1.2. TK Letohrad z. s.	52
4.1.3. Tělocvičná jednota Sokol Líšnice	54
4.1.4. Organizace Omega	57
4.2. VYBRANÉ DÍLČÍ UKAZATELE FINANČNÍ ANALÝZY	59
4.2.1. Míra samofinancování	59
4.2.2. Celková zadluženost	60
4.2.3. Okamžitá likvidita	62
4.2.4. Pohotovlá likvidita	63
4.2.5. Autarkie	64

4.2.6.	Rentabilita nákladů doplňkové činnosti	65
4.2.7.	Míra pokrytí ztráty z hlavní činnosti ziskem z doplňkové činnosti	67
4.2.8.	Obrat kapitálu.....	68
4.2.9.	Poznatky finanční analýzy	69
4.3.	MANAŽERSKÉ ŘÍZENÍ VYBRANÝCH SPORTOVNÍCH NO.....	70
4.3.1.	Úvodní otázky – osobnosti manažerů	70
4.3.2.	Legislativní oblast řízení sportovních NO	71
4.3.3.	Finanční řízení sportovních NO	71
4.3.4.	Zainteresované strany sportovních NO – členové organizace	73
4.3.5.	Zainteresované strany sportovní NO – mládež	74
4.3.6.	Propagace a komunikace s veřejností sportovní NO.....	75
4.3.7.	Organizace pořádaných událostí	76
4.3.8.	Současná situace organizací.....	77
4.3.9.	Sebehodnocení a budoucí směřování organizací	77
5.	ANALÝZA A ZHODNOCENÍ VÝSTUPŮ	80
5.1.	POTVRZENÍ TEORETICKÝCH POZNATKŮ	80
5.1.1.	Potvrzené výhody.....	80
5.1.2.	Nepotvrzené výhody	81
5.1.3.	Potvrzené nevýhody	81
5.1.4.	Nepotvrzené nevýhody	83
5.2.	ZJIŠTĚNÉ SPOLEČNÉ POZNATKY O SPORTOVNÍCH KLUBECH.....	84
5.3.	SPOLEČNÁ DOPORUČENÍ.....	85
5.4.	DÍLČÍ DOPORUČENÍ PRO JEDNOTLIVÉ ORGANIZACE	86
5.4.1.	TTC Ústí nad Orlicí	86
5.4.2.	TK Letohrad.....	87
5.4.3.	Sokol Líšnice	87
5.4.4.	Organizace Omega	88
ZÁVĚR.....		89
POUŽITÁ LITERATURA.....		91
SEZNAM PŘÍLOH		

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Sektorové členění sportovních organizací	17
Tabulka 2: Vývoj počtu NNO v ČR za období 2014–2019.....	25
Tabulka 3: Typologie NNO v ČR.....	26
Tabulka 4: Základní údaje TTC Ústí nad Orlicí	49
Tabulka 5: Vývoj členské základny TTC Ústí nad Orlicí	50
Tabulka 6: Struktura výnosů a nákladů (v tis. Kč) TTC Ústí nad Orlicí.....	51
Tabulka 7: Základní údaje TK Letohrad.....	52
Tabulka 8: Vývoj členské základny TK Letohrad	52
Tabulka 9: Struktura výnosů a nákladů (v tis. Kč) TK Letohrad	53
Tabulka 10: Základní údaje TJ Sokol Líšnice	54
Tabulka 11: Vývoj členské základny TJ Sokol Líšnice.....	55
Tabulka 12: Struktura výnosů a nákladů (v tis. Kč) TJ Sokol Líšnice	55
Tabulka 13: Základní údaje Organizace Omega.....	57
Tabulka 14: Vývoj členské základny Organizace Omega	57
Tabulka 15: Struktura výnosů a nákladů (v tis. Kč) Organizace Omega	58
Tabulka 16: Míra samofinancování vybraných sportovních NO (v tis. Kč)	60
Tabulka 17: Celková zadluženost vybraných sportovních NO (v tis. Kč)	61
Tabulka 18: Okamžitá likvidita vybraných sportovních NO (v tis. Kč).....	62
Tabulka 19: Pohotová likvidita vybraných sportovních NO (v tis. Kč)	63
Tabulka 20: Autarkie vybraných sportovních NO (v tis. Kč).....	64
Tabulka 21: Rentabilita nákladů doplňkové činnosti vybraných sportovních NO (v tis. Kč)..	66
Tabulka 22: Míra pokrytí ztráty hlavní činnosti ziskem z doplňkové činnosti (v tis. Kč)	67
Tabulka 23: Obrat kapitálu vybraných sportovních NO (v tis. Kč).....	68

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Typologie sportu	15
Obrázek 2: Tři sektory ve sportu	18
Obrázek 3: Schody k prosperující NO	29
Obrázek 4: Zainterесované strany sportovní organizace	31
Obrázek 5: Obrácená pyramida odměňování ve sportu.....	34
Obrázek 6: Vícezdrojové financování sportu	36
Obrázek 7: Typická hierarchická struktura sportovních organizací	39
Obrázek 8: Maslowova pyramida potřeb	45

SEZNAM ZKRATEK

a. s.	akciová společnost
AVPO	Asociace veřejně prospěšných organizací
č. p.	číslo popisné
čl.	článek
ČOS	Česká obec sokolská
ČR	Česká republika
ČSÚ	Český statistický úřad
DČ	doplňková činnost
DPH	daň z přidané hodnoty
EET	elektronická evidence tržeb
GDPR	General Data Protection Regulation (obecné nařízení o ochraně osobních údajů)
HČ	hlavní činnost
IT	informační technologie
kol.	kolektiv
kr.	krátkodobé
MŠMT	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy
N	náklady
NNO	nestátní nezisková organizace
NO	nezisková organizace
NOZ	nový občanský zákoník
o. p. s.	obecně prospěšná společnost
odst.	odstavec
OSVČ	osoba samostatně výdělečně činná
s. r. o.	společnost s ručením omezeným

TJ	tělocvičná jednota
TK	tenisový klub
TTC	Table Tennis Club (klub stolního tenisu)
UEFA	Union Européenne de Football Association (Unie evropských fotbalových asociací)
UO	Ústí nad Orlicí
VH	výsledek hospodaření
z. s.	zapsaný spolek

ÚVOD

Práce se zabývá problematikou řízení menších sportovních organizací. Mediální zprávy přinášejí v současnosti mnoho informací o objemu finančních prostředků v profesionálním sportu. Obvykle se lze dočíst o výších platů profesionálních hráčů či funkcionářů, hodnotě přestupních transferů či o projektech na výstavbu gigantických sportovišť. Je však důležité si uvědomit, že řada profesionálů začínala v útlém věku v menších sportovních organizacích, zpravidla působících v neziskové právní formě. Tyto organizace sice nejsou mediálně příliš viditelné, ale setkáváme se s nimi v každodenním životě. Jsou to právě tyto organizace, které přispívají k rozvoji tělesné kultury a tvoří jádro sportovního prostředí. Finanční prostředky a úroveň řízení obvykle nejsou tak vysoké jako v případě profesionálních sportovních klubů.

Diplomová práce by měla přinést komplexní náhled na chod těchto organizací, nalézt společné charakteristiky a odhalit dílčí nedostatky v jejich řízení včetně návrhu doporučení pro jejich odstranění.

Cílem práce je provést analýzu managementu a hospodaření vybraných sportovních organizací s následnou komparací a zhodnocením dosažených výsledků včetně formulace vhodných doporučení pro budoucí vývoj.

Diplomová práce je členěna do pěti kapitol. První kapitola obsahuje členění sportovního prostředí a rovněž právní formy neziskových organizací zabývajících se sportem, neboť právě tyto organizace budou analyzovány ve výzkumné části práce. Kapitola upozorňuje i na výhody a nevýhody těchto forem organizací v porovnání s obchodními organizacemi, které jsou typické spíše pro velké profesionální sportovní kluby.

Druhá část práce se zabývá managementem neziskových organizací s důrazem na sportovně zaměřené subjekty. Poskytuje náhled na strategické, personální, ale i finanční řízení těchto organizací. Jsou zmíněny odlišnosti sportovního prostředí.

Nejvíce rozdílností, se kterými se manažeři sportovních organizací mohou setkat oproti soukromému ziskovému sektoru, je rozebráno ve třetí části práce. Ta přináší behaviorální náhled na řízení těchto organizací. Upozorňuje na psychologické aspekty a sociální trendy ve sportu, které doprovázejí práci manažerů sportovních neziskových organizací a nelze je opomíjet.

Čtvrtá část práce postupně představuje čtyři vybrané sportovní subjekty. Je zde popsána stručná historie a především současná oblast působnosti těchto organizací. Současně je vše

podpořeno základními ekonomickými údaji o hospodaření těchto organizací v posledních letech. Na tato data navazuje finanční analýza tvořená zejména poměrovými ukazateli vhodnými pro neziskové organizace. Výpočty jsou rozepsány v tabulkové podobě a jsou doplněny náležitým komentářem objasňujícím souvislosti. Dále je popsána metoda tvorby semi-strukturovaného rozhovoru, který byl proveden s představiteli vybraných sportovních organizací.

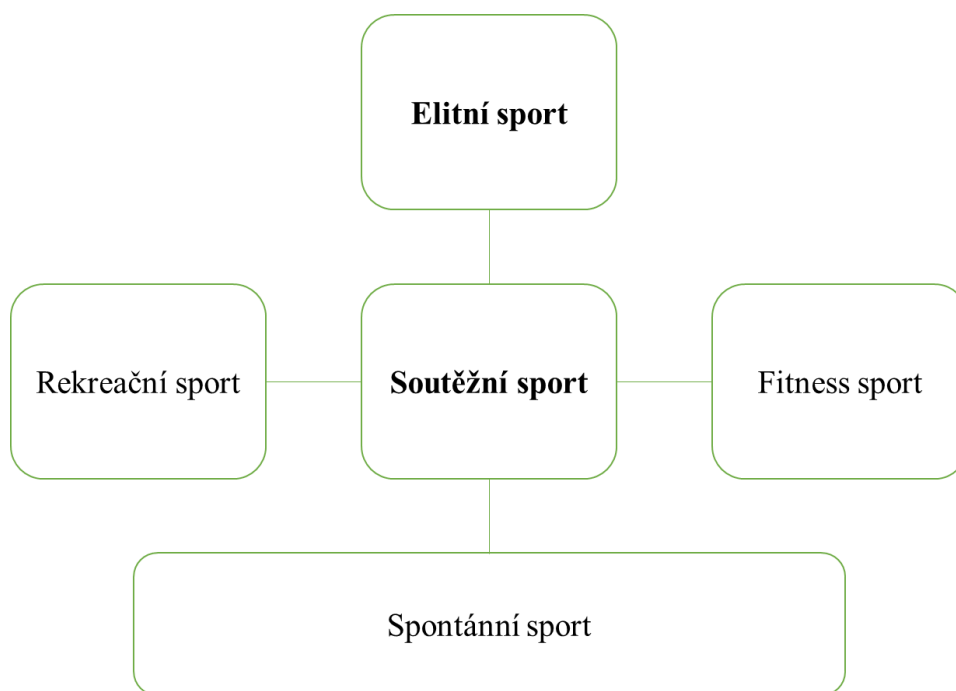
Poslední část práce shromažďuje poznatky, jež vyplývají z finanční analýzy, obsahuje rovněž komparace získaných dat týkajících se manažerského řízení těchto organizací. Na základě dosažených výsledků jsou formulovány závěry korespondující, nebo naopak vyvracející teoretické poznatky, dále jsou zde popsána nová zjištění a také shledané nedostatky v řízení těchto organizací včetně návrhu doporučení pro jejich odstranění a pro zlepšení chodu subjektů do budoucna.

1. FORMY SPORTOVNÍCH ORGANIZACÍ

V první části této práce budou představeny formy sportovních organizací. Nejprve bude blíže charakterizováno sportovní odvětví, dále bude přiblížena právní úprava umožňující působení sportovních organizací.

1.1. Typologie sportu

Sport je velmi široký pojem. Někdo si může představit elitní fotbalový klub na vyprodaném stadionu s 80 tisíci fanoušky. Druhý zase napínavou tenisovou pětisetovou bitvu na wimbledonském centrálním dvorci. U dalšího bude tento pojem evokovat bruslení s přáteli na zamrzlém rybníku. Pro lepší představu, jakými organizacemi se bude práce dále zabývat, je dobré rozčlenit sport jako takový. Bližší rozdělení zachycuje Obrázek 1.



Obrázek 1: Typologie sportu

Zdroj: Vlastní zpracování dle Varmus, Ferenc a Kubina (2019, s. 45) – přebráno od Stewart a kol. (2004)

Varmus, Ferenc a Kubina (2019, s. 45) dále rozebírají jednotlivé body z Obrázku 1:

- Spontánní sport – obsahuje příležitostné sportovní aktivity, které často stačí pouze usměrnit a zformalizovat, aby se staly rekreačním sportem.
- Rekreační sport – zvyšuje se stupeň fyzické námahy oproti nahodilým aktivitám a zahrnuje i extrémnější sportovní aktivity.

- Fitness sport – je zde již jistý stupeň pravidelnosti docházení na různá cvičení jako zumba, pilates, aerobik apod.
- Soutěžní sport – zahrnuje především amatérské a univerzitní ligy. Aktéři se obvykle stávají členy formálních sportovních oddílů. Právě tomuto typu sportu je v této práci věnována největší pozornost.
- Elitní sport – obsahuje profesionální ligy a mezinárodní sportovní události. Finance, média a sponzoři zde hrají velmi výraznou roli.

Jednotlivé typy se obvykle prolínají a je téměř nereálné přeskochit např. z rekreačního sportovce na elitního profesionála, aniž by si hráč neprošel úrovní soutěžního amatérského sportu. Z pohledu managementu se lze zabývat formálně strukturovaným, tedy převážně soutěžním a elitním sportem. Ve výzkumné části práce budou analyzovány organizace, jež lze zařadit do kategorie soutěžního sportu.

1.2. Sektorové členění sportovních organizací

Sportovní organizace je možné členit dle sektorů, v nichž působí. Obecně nelze předpokládat, že menší sportovní organizace provozující svou činnost na obecním sportovišti bude fungovat na stejných základech jako např. FC Barcelona, jehož obrát se pravidelně pohybuje okolo jedné miliardy eur (FC Barcelona, 2019). V každé sféře bude odlišná struktura organizací, které současně budou mít i částečně odlišné poslání, za nímž provozují svou činnost.

Rekreační až soutěžní sport je odvozen jako způsob trávení volného času s důrazem na osobní prožitek, dobrou fyzickou kondici a přátelské vztahy s demokratickou rozhodovací strukturou a reciprocitou vztahu sportovců, trenérů a představitelů klubů. Oproti tomu výkonnostní vrcholový (profesionální) sport v základu vyzdvihuje nezměrnou snahu o vítězství a posouvání lidských možností. Současně udržuje hierarchické struktury, v rámci nichž jsou hráči podřízeni trenérům, kteří jsou podřízeni majitelům klubů. Důraz je kladen na profesionální vystupování odpovídající komercializaci a očekávání stakeholderů (Sekot, 2008, s. 29–31). Ve skutečnosti je rozdílů mnohem více. Tato práce by na ně měla dále průběžně poukazovat.

Taylor, Doherty a McGraw (2008, s. 4) přinášejí možné členění sportovních organizací podle sektorů včetně působnosti a personálního zajištění jednotlivých typů organizací, viz Tabulka 1.

Tabulka 1: Sektorové členění sportovních organizací

Sektor	Organizace	Poslání	Personální stránka
Veřejný	Národní sportovní institut	Rozvíjet elitní sport na národní úrovni se zvláštním zaměřením na úspěch na Olympijských hrách a jiných vrcholných akcích.	Placení zaměstnanci – hlavní trenér, výkonný ředitel, technický a administrativní podpůrný personál, výživový odborník, sportovní psycholog, správní rada
Dobrovolnický	Mládežnický sportovní klub	Poskytnout vhodné podpůrné prostředí pro rozvoj mládeže v přátelské a klidné atmosféře s výchovným prvkem.	Placení zaměstnanci – omezený počet, např. výkonný ředitel
			Dobrovolníci – velký počet, např. trenér, různí manažeři, kteří mají na starosti organizování akcí, získávání finančních prostředků, účetnictví, propagaci, údržbu apod.
Neziskový s členskou základnou	Místní golfový klub	Být finančně soběstačný a zároveň poskytovat kvalitní zážitek svým členům, ale i hostům z veřejnosti. Závazek k výjimečně vnímané hodnotě prostřednictvím loajality, růstu, vedení a celkového fungování organizace.	Placení zaměstnanci – hlavní manažer, golfový (polo)profesionál, údržbář trávníku, provozní občerstvení, administrativní pracovníci
			Dobrovolníci – mohou být ve vedení organizace, ale i jako všichni výše zmínění
Komerční	Fitness centrum	Inspirovat naše zákazníky k dosažení svých cílů v oblasti kondice pomocí placených instruktorů, dobrého zázemí a zachování přátelské atmosféry.	Placení zaměstnanci – management centra, fitness instruktoři, vedoucí plaveckých či tanečních kurzů, osobní trenéři apod., recepční, administrativní pracovníci
Profesionální	Profesionální kluby s licenci oprávnění startu v nejvyšších soutěžích	Zaměřovat se na vítězství šampionátů, získávání nových fanoušků, poskytování vynikající zábavy a služeb.	Placení zaměstnanci – generální ředitel, vicepresident, management, pracovníci marketingu, administrativního či finančního úseku, zdravotnický personál, údržbáři apod., ale i hráči
			Dobrovolníci – organizátoři fanklubů apod.

Zdroj: Vlastní zpracování dle Taylor, Doherty a McGraw (2008, s. 4)

Nelze samozřejmě stanovit pevné hranice mezi uvedenými sektory. Často funguje mládežnický sportovní klub jako součást neziskového sektoru s členskou základnou. Pro tuto práci budou stěžejní právě tyto dva sektory. Pro ještě lepší přiblížení sektorového členění je vhodný Obrázek 2.



Obrázek 2: Tři sektory ve sportu

Zdroj: Vlastní zpracování dle Varmus, Ferenc a Kubina (2019, s. 49) – přebráno od Hoye a kol. (2012)

Varmus, Ferenc a Kubina (2019, s. 48) rovněž definují jednotlivé položky z Obrázku 1:

- Veřejný sektor – zahrnuje orgány státní správy a samosprávy, specializované agentury, jež rozpracovávají politiku sportu, podílejí se na jeho financování či zabezpečují správnou morálku (např. antidopingové kontroly).
- Neziskový sektor – též sektor dobrovolnický, je složený z amatérských sportovních klubů, svazů, organizací. Společně zabezpečují sportovní činnost, organizují turnaje a soutěže, regulují pravidla.
- Profesionální sektor – též sektor komerčních organizací, zahrnuje profesionální soutěže, kluby, sportovce. Rovněž ale i navázané organizace jako třeba výrobce sportovního vybavení, média, provozovatele velkých sportovišť, catering apod.

Jako příklad propojenosti těchto tří sektorů autoři uvádějí státem finančně podporovanou výstavbu stadionu, na němž bude své soutěžní zápasy hrát profesionální fotbalový tým, příležitostně i národní reprezentace, v rámci klubu zde probíhá i reprezentační příprava, soustředění hráčů z menších (neziskových) klubů a rovněž i veřejnost jej může využívat pro své sportovní aktivity.

Vzhledem k tomu, že v praktické části budou analyzovány amatérské sportovní kluby patřící do neziskového sektoru, budou v následujícím textu přiblíženy právní formy neziskových organizací.

1.3. Právní formy neziskových organizací

Nadace Neziskovky.cz (2019) definuje neziskové organizace jako „*takové organizace, které nevytvářejí zisk k přerozdělení mezi své vlastníky, správce nebo zakladatele. Zisk sice*

mohou vytvořit, ale musí ho zase vložit zpět do rozvoje organizace a plnění jejího poslání.“ Toto vymezení zcela odpovídá poslání sportovních organizací, které budou zpracovány v analytické části práce.

Stejskal, Kuvíková a Maťátková (2012) upozorňují na skutečnost, že neziskové organizace se mohou označovat jako nevýdělečné organizace. Zrovna tak jejich pole působnosti může být nazýváno namísto sektoru neziskového jako sektor nevýdělečný. Autoři primárně rozdělují neziskové organizace na:

- Státní neziskové organizace – zřizovatelem je stát či prvek místní samosprávy. Bývají napojeny na rozpočet zřizovatele (též označení příspěvkové) a jejich účelem je zabezpečení státní správy či výkon veřejné služby (typické pro školství, zdravotní a sociální služby).
- Nestátní neziskové organizace – jsou zřizovány občany a mívají charakter fyzických či převážně právnických osob. Mají silný vliv na společenskou kulturu. Souhrnně lze tyto organizace nazývat jako součást nezávislého sektoru (nejsou řízeny státními či samosprávnými složkami), dobrovolného sektoru (každý se může rozhodnout, zda do organizace vstoupí), občanského sektoru (zdůrazňuje propojení organizace s občanskou společností). Ideálním příkladem jsou zde právě sportovní organizace.

Česká právní úprava od 1. ledna 2014

Nadace Neziskovky.cz upozorňuje na rekodifikaci soukromého práva z roku 2014. V platnost vstoupil nový občanský zákoník (dále jen NOZ), který měl značný vliv i na neziskové organizace (dále jen NO). Uvedený zdroj dále uvádí nejvýznamnější změny, které přinesl nový občanský zákoník od 1. ledna 2014:

- Skončila nejrozšířenější právní forma neziskových organizací „občanské sdružení“. Nový občanský zákoník přichází s označením „zapsaný spolek“ (zkratka z. s.). Občanské sdružení již není možné založit. Všechna dosud existující sdružení musela povinně v tříleté lhůtě změnit svou právní formu. Nejčastěji právě na zapsaný spolek, volba však byla na jejich uvážení a potřebách.
- Vznikla nová právní forma „ústav“.
- Zanikl zákon 248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech, a tedy i obecně prospěšné společnosti se musí řídit novým občanským zákoníkem. V tomto případě však nebyla povinnost transformace na nabízející se „ústav“. Nelze však zakládat nové obecně prospěšné společnosti.

- Vznikla nová právní forma „sociální družstvo“, jež pomohla vyřešit otázku sociálního podnikání. Právní úpravu lze nalézt v zákoně o obchodních korporacích.

Jak již bylo zmíněno, státní neziskové organizace bývají zřizovány výhradně jako organizační složky státu či samosprávných územních celků. Případně mohou být zajišťovány jako příspěvkové organizace (Krechovská, Hejduková a Hommerová, 2018, s. 26).

Krechovská, Hejduková a Hommerová (2018, s. 28–29) dále uvádějí aktuální právní formy nestátních neziskových organizací:

- spolky,
- fundace,
- ústavy,
- politické strany a politická hnutí,
- zájmová sdružení právnických osob,
- registrované církve a náboženské společnosti,
- školské právnické osoby,
- veřejné výzkumné instituce,
- honební společenstva,
- odborové organizace.

Pro tuto práci jsou podstatné nestátní NO, proto budou podrobně přiblíženy především spolky, jež lze označit jako nejakceptovatelnější formu pro sportovní organizace.

1.3.1. Spolky

Krechovská, Hejduková a Hommerová (2018, s. 29–30) vymezují spolek jako právnickou osobu s posláním dosahovat zájmů jeho zakladatelů, respektive společného zájmu osob, které se spolčují. Vzniká zápisem do veřejného rejstříku. Může být prospěšný veřejně, ale i vzájemně, tzn. pouze pro naplnění potřeb svých členů. Těmi mohou být fyzické i právnické osoby. Vzájemná prospěšnost je typická právě pro sportovně zaměřené spolky. Podstatným rysem je, že členové spolku neručí za jeho dluhy. K založení je potřeba minimálně tří osob, které se dohodnou na stanovách. Novotný (2014, s. 61–62) dále upozorňuje, že jako hlavní činnost spolku může být výhradně uspokojování a ochrana zájmů jeho členů. Pochopitelně nesmí být daný zájem v rozporu se zákonem (např. rasová diskriminace). Spolek se může věnovat i podnikání, dosažené prostředky musí ale ponechat uvnitř organizace a využít je pro její další chod. Název organizace musí obsahovat označení „spolek“ či „zapsaný spolek“

(postačí i zkratka z. s.). Pro přijetí stanov není nutný notářský zápis, avšak musí obsahovat povinné náležitosti, které zmiňují výše uvedení autoři:

- název (včetně označení) a sídlo spolku,
- účel spolku,
- práva a povinnosti členů spolku vůči spolku, popřípadě určení, jak jim budou práva a povinnosti vznikat,
- určení statutárního orgánu.

Členství ve spolku dle Novotného (2014, s. 64) má osobní právní charakter, což znamená, že jej nelze převést na právního nástupce (např. v dědickém řízení). Členem nemusí být pouze osoba podílející se na jeho vzniku, ale může jím být každá další osoba, jejíž přihláška bude akceptována. Podmínky rozhodující o přijetí nového člena mohou upravovat stanovy. Typickými způsoby zániku členství jsou vystoupení či vyloučení člena nebo nezaplacení členského příspěvku.

Orgány spolku dle Víta (2015, s. 49–50) nejsou zákonem upraveny jednoduchým způsobem. Spolek má mít statutární a nejvyšší orgán. Zákon definuje jistá práva a povinnosti, jež by měly dané orgány plnit. Současně autor upozorňuje, že zákon je z velké části dispozitivní povahy a až na výjimku oprávněnosti jednání statutárního orgánu jménem spolku navenek je možné ukládat orgánům práva a povinnosti stanovami. Zároveň je možné sloučit statutární a nejvyšší orgán do jednoho. Volné pole působnosti organizace dostávají i v názvu jednotlivých orgánů. Individuální statutární orgán tak může být označen např. jako prezident, předseda, tajemník, jednatel. Kolektivní statutární orgán pak jako představenstvo, rada, výbor atp. Nejvyšší orgán jako členská schůze, členské shromáždění, valná hromada. V praxi se běžně užívá demokratické zřízení, tzn., že členové volí statutární orgán, který pak vybírá svého předsedu. Zákon však umožňuje i trvalé jmenování jedné fyzické osoby statutárním orgánem. Typickými nepovinnými orgány jsou kupříkladu rozhodčí nebo kontrolní komise (a další uvedené ve stanovách).

Pobočný spolek je organizační součást spolku, která má vlastní právní subjektivitu. V minulosti takto fungovaly organizační jednotky občanských sdružení. Pobočné spolky mohou jednat vlastním jménem, hospodařit s vlastními zdroji i vlastními zaměstnanci. Nejedná se však o právně jednoduchou záležitost, v praxi se tak ke zřízení pobočného spolku přiklání velké organizace. Právě sportovní prostředí je vhodným příkladem. Sportovní organizace mohou zřídit pobočný spolek jako krajský či regionální svaz. Současně lze oddělit

sportovní oddíly v rámci organizace dle jednotlivých sportů, např. stolní tenis od fotbalu (Benák a Záhumenský, 2015, s. 76).

Hlavní x vedlejší činnost spolku je dle Víta (2015, s. 22–23) v českém právu sice hojně využívaný pojem, který může ovlivnit například získání statusu veřejně prospěšného poplatníka, mimo jiné má přesah i do rozdílného zdanění, avšak není pevně definován. Spolky stejně jako ostatní neziskové právnické osoby jsou povinny tyto činnosti v účetnictví oddělovat. Podle uvedeného autora může docházet ke sporným situacím ohledně rozřazení aktivit organizace. Hlavní činností by tak měla být především ta, která koresponduje s posláním organizace, současně je hlavní činností i z pohledu spotřebovaných věcných i lidských zdrojů a má větší rozsah než činnost vedlejší. Typickým znakem pro vedlejší činnost je podnikatelská podstata. Zdroje z vedlejší hospodářské činnosti slouží k zajištění hlavních aktivit organizace.

1.3.2. Fundace

Fundace se rovněž řadí mezi nestátní neziskové organizace. Jedná se o právnické osoby, jejichž aktivita je úzce spojena s účelem, za jehož dosažením byly založeny (Krechovská, Hejduková a Hommerová, 2018, s. 31). Nadace Neziskovky.cz s odkazem na nový občanský zákoník označuje fundace jako *účelové sdružení majetku*. Jestliže korporace, do nichž lze řadit i spolky, mají osobní základ, tak fundace mají majetkovou podstatu. Právě přerozdělením či efektivním využitím majetku dosahují fundace splnění svých cílů. Nový občanský zákoník vymezuje dvě formy, a sice nadace a nadační fondy.

Nadace

Vít (2015, s. 62–63) označuje nadaci jako elementární typ fundací. Jedná se o osobu, jež spravuje majetek, který nabyla při založení či později, popř. jej sama vytvořila v průběhu své činnosti. Pomocí tohoto majetku včetně dalších souvisejících aktivit dosahuje svého účelu. Účel jejího založení může být dobročinný (užší okruh osob) či veřejně prospěšný. Její přínos může být buď hospodářský, nebo společenský. Autor zmiňuje poměrně složitou právní úpravu, která má dosti kogentní povahu – tzn., že odchýlení se od daných právních norem je značně omezené. Zakládá se nadační listinou a vzniká zápisem do veřejného rejstříku.

Dobrozemský a Stejskal (2016, s. 56) uvádějí povinné náležitosti nadační listiny:

- název a sídlo nadace,
- jméno zakladatele a jeho bydliště nebo sídlo,

- vymezení účelu, pro který se nadace zakládá,
- údaj o výši vkladu každého zakladatele,
- údaj o výši nadačního kapitálu,
- počet členů správní rady (vč. jejich základních údajů) a způsob jejich jednání za nadaci,
- počet členů dozorčí rady, je-li zřizována, popř. jméno a bydliště prvního revizora,
- určení správce vkladů,
- podmínky poskytování nadačních příspěvků.

Vít (2015, s. 63) upozorňuje, že zakladatel může v nadační listině zakázat změnu účelu nadace či zásahy do nadační listiny celkově. Jedná se o významná práva zakladatele, která však při nesprávném použití mohou vést k velkým právním problémům. Vzhledem k požadavkům dlouhodobého trvání nadace jsou změny nadační listiny velmi komplikované. V tomto případě proto autor doporučuje ponechat založení na odborníkovi.

Krechovská, Hejduková a Hommerová (2018, s. 32) s odkazem na NOZ zmiňují povinnou vkladovou povinnost v úhrnu alespoň 500 tis. Kč. Může se jednat o vklady finanční i nefinanční. Vnitřním dokumentem nadace je její statut, který specifikuje určitosti nadační listiny. Především upřesňuje podmínky poskytování příspěvků nadace, práva a jednání orgánů nadace. Statutárním orgánem je minimálně tříčlenná správní rada. Ta řídí chod nadace a vystupuje za ni navenek. V praxi bývá velmi často jmenován ředitel nadace. Ten se zabývá především provozní činností. Kontrolním orgánem je rovněž tříčlenná dozorčí rada.

Nadační fond

Dle Víta (2015, s. 72–73) a Krechovské, Hejdukové a Hommerové (2018, s. 33–34) je účel nadačního fondu hospodářský či společenský, stejně jako u nadace. Podstatným rozdílem je však krátkodobost trvání nadačního fondu. Zatímco nadace je zřízena k trvalému poskytování svých služeb, u nadačního fondu je běžné, že po splnění svého účelu či vyčerpání finančních prostředků zanikne. Od toho se odvíjí fakt, že složený vklad nadačního fondu může být pouze 1 Kč, nemá nadační listinu ani nadační kapitál. Vzniká rovněž zápisem do veřejného rejstříku.

Fundace mají ve sportovním prostředí svou roli, jmenujme například Českou olympijskou nadaci, která podporuje sportování mládeže bez rozdílu talentu, stačí mít chuť sportovat. Myšlenkou také je, aby sport nebyl pouze záležitostí bohatých. S podobným posláním funguje například i nadace bývalého výborného tenisty Tomáše Berdycha, často jsou právě

profesionální sportovci patrony obdobných nadací. Nadaci však nelze chápat jako vhodnou právní formu pro sportovní klub.

1.3.3. Ústav a obecně prospěšná společnost

Jak již bylo zmíněno v předchozím textu, obecně prospěšné společnosti (zkratka o. p. s.) již nelze s platností NOZ nově zakládat. Vít (2015, s. 80) však označuje právě *ústav* za nejbližšího „pokračovatele“ o. p. s.

Obecně prospěšné společnosti byly zakládány za účelem poskytování veřejně prospěšné služby. Nejedná se tedy o přímý účel sdružování občanů, ale spíše o celkové obohacení společnosti. Mohlo se jednat právě o oblast sportu, ale i sociální péči, humanitní témata, ochranu životního prostředí apod. Proto bylo možné setkat se s o. p. s. především ve formě galerií, knihoven, soukromých škol či zdravotnických zařízení, jak uvádějí Stejskal, Kuvíková a Matátková (2012, s. 64).

Ústav je právnická osoba zakládána s obdobným posláním. Oproti nadaci je pro ústav typické, že může podnikat i v rámci své hlavní činnosti, pokud to koresponduje s účelem jeho založení. Rovněž však musí zisk investovat zpět do své činnosti. Na rozdíl od spolku však ústav nefunguje na členském principu. Jeho struktura se podobá spíše zaměstnaneckému poměru typickému pro obchodní korporace (Krechovská, Hejduková a Hommerová, 2018, s. 34–35). Ústav je možné založit zakládací listinou a je třeba tak učinit formou notářského zápisu.

Povinné náležitosti právního jednání při založení uvádí Vít (2015, s. 81):

- název ústavu (musí obsahovat zapsaný ústav či zkratku z. ú.) a jeho sídlo,
- účel ústavu, popřípadě i předmět jeho podnikání,
- údaj o výši vkladu,
- počet členů správní rady vč. bydliště jejich prvních členů,
- podrobnosti o vnitřní organizaci ústavu.

Orgány ústavu – nejvyšším orgánem ústavu je správní rada, jejíž členy obvykle volí zakladatel a jejichž funkční období trvá zpravidla 3 roky. Správní rada volí statutární orgán (nejběžněji označován „ředitel“) a zároveň vykonává dohled nad jeho činností. Kontrolní orgán je dobrovolný a obvykle bývá označen jako dozorčí rada či revizor (Krechovská, Hejduková a Hommerová, 2018, s. 35). Uvedené autorky i Vít (2015, s. 85) se shodují v tom, že je vhodné ihned při založení ústavu v rámci zakladatelské listiny stanovit způsob

odměňování ředitele i dalších orgánů. V opačném případě zákon hovoří o tom, že jinak řediteli náleží odměna „obvyklá“ a ostatní funkce se považují za „čestné“, tedy bez nároku na odměnu.

Organizace v právní formě ústavu se rovněž vyskytují ve sportovním prostředí. Lze zmínit například projekt Sportovní akademie Špindlerův Mlýn, který již řadu let poskytuje výborné tréninkové zázemí mládeži v oblasti zimních sportů (Sportovní akademie Špindlerův Mlýn, 2020). Takových subjektů působí ve sportovním prostředí více, avšak nedosahují takové kvantity jako spolky. O tom by nás měla přesvědčit následující část. Vzhledem k zaměření této práce není nutné představovat další právní formy nestátních neziskových organizací působících v České republice, neboť se s nimi ve sportu prakticky nelze setkat. Další část práce se tedy bude věnovat konkrétnímu vývoji NNO v ČR s návazností na sportovní organizace.

1.4. NNO v České republice

Nadace Neziskovky.cz na svých stránkách zmiňuje, že velký rozdíl ve vývoji NNO na našem území byl do revolučního roku 1989 a následně po roce 1990. Vzhledem k předchozímu textu zobrazuje Tabulka 2 již pouze aktuální vývoj po roce 2014, kdy vstoupil v platnost NOZ a s ním aktuální právní formy.

Tabulka 2: Vývoj počtu NNO v ČR za období 2014–2019

Rok / právní forma	Nadace	Nadační fondy	Obecně prospěšné společnosti	Zapsané ústavy	Církevní organizace	Spolky	Pobočné spolky
2014 (prosinec)	508	1 407	2 926	123	4 158	86 956	26 118
2015 (květen)	495	1 442	2 912	206	4 156	87 698	26 225
2015 (prosinec)	505	1 518	2 894	388	4 166	89 584	26 423
2016 (březen)	505	1 544	2 865	488	4 166	90 412	26 463
2016 (červen)	510	1 574	2 840	557	4 170	91 307	26 583
2016 (září)	510	1 592	2 814	626	4 170	91 931	26 359
2016 (prosinec)	516	1 635	2 792	686	4 177	92 878	26 370
2017 (duben)	515	1 670	2 774	752	4 171	93 651	26 414
2019 (březen)	556	2 017	2 810	1 083	4 138	99 558	26 497

Zdroj: Vlastní zpracování dle Nadace Neziskovky.cz a AVPO ČR (2019)

Vezmeme-li v potaz nejaktuálnější údaje z března roku 2019, působilo v České republice 136 659 organizací uvedených forem. Z toho spolky a pobočné spolky tvořily zhruba 92,24 %. Současně je vidět nárůst počtu všech právních forem subjektů s výjimkou církevních organizací. Působnost NNO v České republice je široká. Stručný přehled uvádí Tabulka 3.

Tabulka 3: Typologie NNO v ČR

Funkce	Hlavní činnost	Vnitřní struktura
Servisní	Sociální, zdravotní péče	Převážně nečlenské
	Vzdělávání a výzkum	
	Humanitární pomoc a charita	
	Kultura	
	Rozvojová spolupráce a humanitární pomoc	
Advokační	Ochrana životního prostředí	Členské i nečlenské
	Ochrana lidských práv	
	Prosazování rovnosti a nediskriminace	
	Ochrana práv menšin	
	Ochrana práv spotřebitelů	
	Boj proti korupci apod.	
	Kulturní aktivity	
Zájmové	Sport	Členské
	Volný čas	
	Včelaři, myslivci, zahrádkáři	
	Komunitní spolky	
	Další	
Filantropické	Poskytující granty a dary	Převážně nečlenské

Zdroj: Vlastní zpracování dle Nadace Neziskovky.cz (2019)

Jak Nadace Neziskovky.cz uvádí, servisní NNO řeší veřejné problémy poskytnutím přímé služby svým klientům, ti tak obvykle nejsou jejími členy. Advokační ochraňují práva vybraných skupin či společenských zájmů. Z hlediska struktury mohou být NNO jak členskými organizacemi (spolky), tak i nečlenskými (nadace či o. p. s.). Zájmové NNO jsou nejširší skupinou a patří do nich mimo jiné právě sportovní organizace, ale také kulturní a tradiční venkovské zájmové spolky (typickým příkladem Sokol).

Tabulky napovídají, že většina sportovních organizací v ČR působí právě ve formě spolku. O tom svědčí i náhled na „*Rejstřík sportovních organizací, sportovců, trenérů a sportovních zařízení*“, který spustilo Ministerstvo mládeže, tělovýchovy a sportu k 1. červenci roku 2018.

Ve veřejné sekci je u většiny dosud zapsaných organizací uvedena právní forma spolek či pobočný spolek.

1.5. Nejčastější právní formy sportovních organizací

Varmus, Ferenc a Kubina (2019, s. 64–66) popisují aktuální situaci na Slovensku. Vzhledem k podobnému vývoji České republiky a Slovenska lze předpokládat podobné složení sportovního sektoru i v ČR (potvrzení by měla přinést analytická část práce). Autoři na Slovensku rozdělují sportovní organizace na dvě základní formy:

1.5.1. Neziskové právní formy

Občanská sdružení (v případě ČR již spolky) jsou nejčastější formou sportovních organizací. Management obvykle bývá na dobrovolné bázi, bez nároku na mzdu a je volen členskou základnou organizace. Angažovanost do vedení organizace bývá velmi často spojena s osobním zájmem (např. děti prezidenta klubu vykonávají daný sport). Mnohdy když pomine osobní zájem manažera, skončí i ve své funkci. Z toho vyplývá, že tyto organizace nemají dlouhodobou strategii a vizi, ke které by směřovaly. Zásadní rozhodnutí musí odhlasovat členská základna. Avšak právě proto vzniká strach činit radikální kroky, které by mohly organizaci posunout vpřed, mezi členy by se jim nemuselo dostat pochopení. Varmus, Ferenc a Kubina (2019, s. 64–65) shrnují i největší výhody a nevýhody této právní formy sportovní organizace:

Výhody:

- nízká finanční náročnost fungování organizace,
- dobrá atmosféra v organizaci,
- každý může být součástí řízení organizace, resp. přispívat svými nápady,
- kontrola řízení a finančních toků členskou základnou,
- loajalita členů klubu,
- vysoká míra dobrovolnictví,
- klubová identita a hrdost na základě loajality a historického působení.

Nevýhody:

- nezkušení lidé ve vedoucích funkcích,
- není zachována kontinuita řízení po výměně funkcionářů,
- řízení ad hoc, bez strategických a rozvojových cílů,

- preferování zájmů skupin v rámci organizace,
- časté konfrontace s členy klubu,
- fungování organizace vázané na členské příspěvky a dotace z veřejných rozpočtů a nadřazených svazů,
- všeobecná (ne)zodpovědnost,
- ve většině případů je majitelem sportovního areálu obec,
- prostředí a vybavení sportovní organizace, resp. jejich stav je úzce spojen s finančními možnostmi a vůlí zřizovatele.

1.5.2. Komerční formy sportovních organizací

Akciové společnosti, popř. společnosti s ručením omezeným se na Slovensku vyskytují především v komerčnějších sportech, jako jsou fotbal či hokej. Lze předpokládat, že i v České republice je situace obdobná. Důkazem může být např. SK Slavia Praha – fotbal a. s. či Hockey Club Dynamo Pardubice a. s. Vznikají buď jako nové subjekty, anebo transformací z občanských sdružení (v případě ČR spolků). I zde Varmus, Ferenc a Kubina (2019, s. 66) rozpracovali hlavní výhody a nevýhody této právní formy:

Výhody:

- profesionální management,
- stanovené strategické cíle,
- klubová identita na základě výsledků a komerčního postavení organizace na sportovním trhu,
- finanční samostatnost organizace.

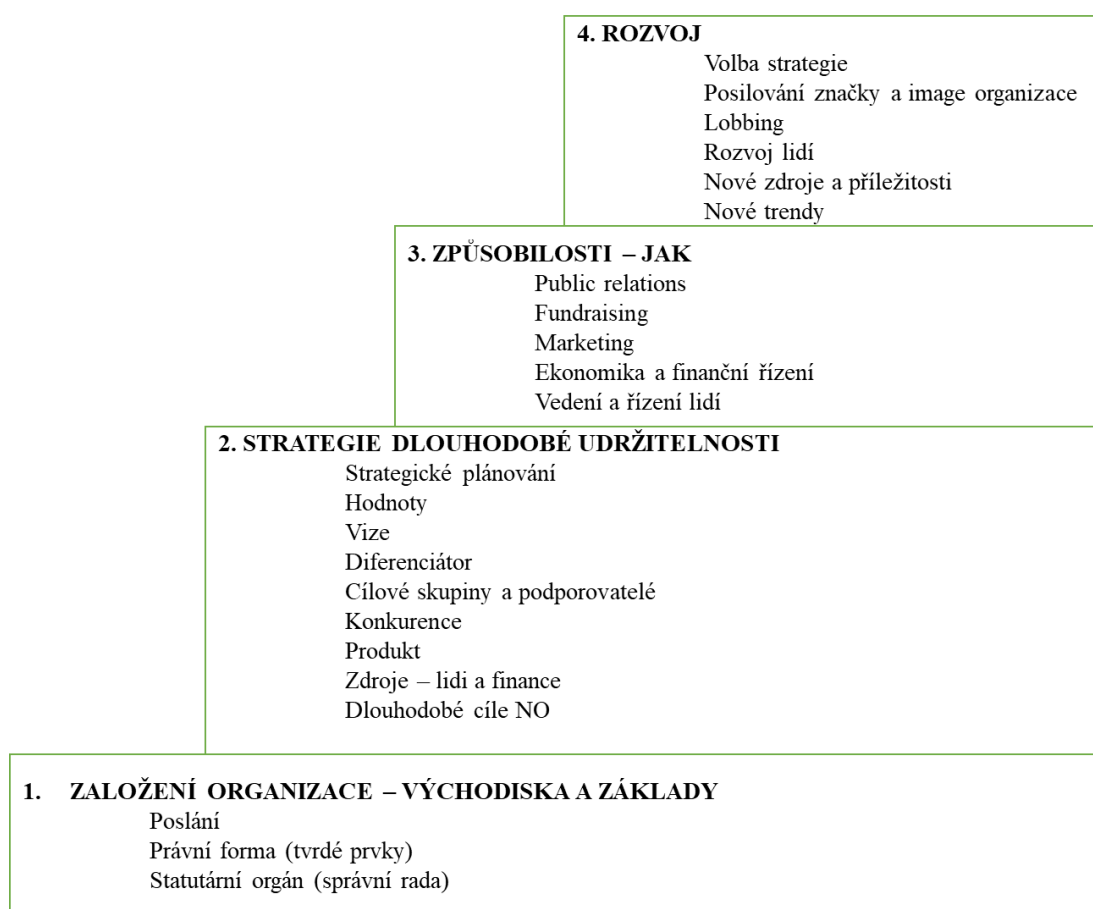
Nevýhody:

- řadový člen organizace má charakter zákazníka,
- členové organizace nemají významný vliv na řízení organizace,
- větší anonymita členů,
- nižší míra loajality.

Obě právní formy mají svá pozitiva i negativa. Z hlediska počtu však převažují menší sportovní organizace v právní formě spolků a jejich transformace na akciové společnosti je už jen s ohledem na finanční možnosti nemyslitelná. V analytické části této práce budou rozpracovány právě menší sportovní organizace. Z tohoto důvodu bude následující kapitola zaměřena primárně na management neziskových organizací.

2. MANAGEMENT SPORTOVNÍCH NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ

Základním cílem neziskové organizace není dosahování zisku jako ve výdělečném tržním sektoru. Neziskové organizace včetně těch sportovních směřují k zajištění nebo dosažení zájmů svých členů či širší veřejnosti. Tato fakta již byla zmíněna v předchozí kapitole, je však důležité vycházet z nich i nadále. Vzhledem k odlišným cílům ziskového a neziskového sektoru budou odlišné i způsoby a strategie řízení. Základní pilíře úspěchu pro efektivní fungování a dlouhodobou perspektivu neziskové organizace zachycuje Obrázek 2.



Obrázek 3: Schody k prosperující NO

Zdroj: Vlastní zpracování dle Šedivý a Medlíková (2012, s. 19)

Šedivý a Medlíková (2012, s. 19) upozorňují na velmi častý jev z praxe. Organizace nemívají problém s prvním schodem, soustředí se na čtvrtý schod, avšak druhý a třetí nefungují. Řízení organizace pak ale nemůže být efektivní a dlouhodobě udržitelné. Organizacím chybí finance, s nimiž není efektivně nakládáno, nejasnost vize, priorit, nedostatečné využití lidského potenciálu – to je jen zlomek problémů, se kterými se neziskové organizace v praxi potýkají. Právě vynechání druhého a třetího schodu z Obrázku 3 má

za následek i problémy občanských sdružení (spolků) působících v oblasti sportu, které byly zmíněny v části 1.7.

Není účelem, aby tato práce rozebrala všechny možné problémy, které mohou nastat v případě neziskových (sportovních) organizací. Proto budou dále přiblíženy vybrané významné specifické faktory, které by měla sportovní NO dodržovat, aby předešla komplikacím.

2.1. Strategické řízení a management lidí

Pro lepší pochopení rozdílu mezi strategickým řízením soukromého ziskového sektoru a řízením ve sportovním odvětví je dobré formulovat alespoň obecný postup strategického řízení (Covell a Walker, 2013, s. 174). Autoři uvádějí pět základních kroků:

- rozvíjet poslání a konkrétní strategické cíle,
- analyzovat prostředí,
- formulovat strategii,
- implementovat strategii,
- strategická kontrola.

Jak již bylo zmíněno, (nejen) sportovní NO mívají se strategickým řízením problémy (viz předchozí text a Obrázek 3). Pochopitelně každá sportovní organizace může mít samotné poslání a cíl trochu odlišný, v základní myšlence ale budou velmi podobné. Jako ideální příklad je vhodná mise (poslání) a cíl České obce sokolské (dále jen ČOS):

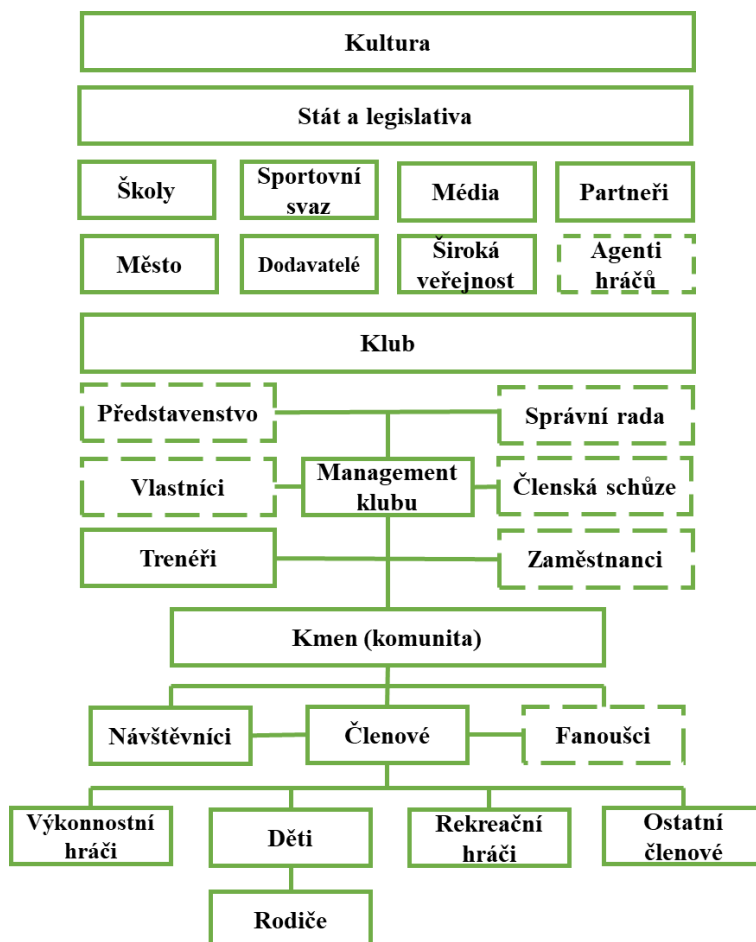
„Posláním ČOS je zvyšovat tělesnou zdatnost svých členů a vychovávat je k čestnému jednání v životě soukromém i veřejném, k národnostní, rasové a náboženské snášenlivosti, k demokracii a humanismu, k osobní skromnosti a ukázněnosti, k lásce k rodné zemi a úctě k duchovnímu dědictví našeho národa“ (Stanovy ČOS, čl. 2, odst. 2.1).

„Cílem činnosti ČOS je přispívat ke zvyšování duchovní, kulturní a fyzické úrovně naší demokratické společnosti prostřednictvím tělesné výchovy a sportu, výchovy k mravnosti, společenské a kulturní činnosti“ (Stanovy ČOS, čl. 2, odst. 2.3).

Jak uvádí Vrzáček a kol. (2017, s. 24–26), může se stát, že se členové neziskové organizace rozcházejí už v samotném pojetí poslání. Pokud by taková situace nastala v rámci managementu sportovní organizace, bude patrně nereálné řídit organizaci efektivně. V praxi se však taková situace nedá vyloučit, neboť struktura a okolí sportovní organizace zahrnují široké portfolio účastníků.

2.1.1. Zainteresované strany sportovní organizace

Nezisková organizace není uzavřený subjekt a její management musí vnímat i očekávání celé řady stakeholderů. Všechny subjekty běžně ovlivňující sportovní organizaci lépe přibližuje Obrázek 4.



Obrázek 4: Zainteresované strany sportovní organizace

Zdroj: Vlastní zpracování dle Varmus, Ferenc a Kubina (2019, s. 53)

Obrázek 4 zahrnuje i stakeholdery, kteří nemusí být v rámci neziskové sportovní organizace a budou typičtí spíše pro větší sportovní kluby v právních formách a. s. či s. r. o. (ty jsou ohrazeny přerušovanými čarami). Varmus, Ferenc a Kubina (2019, s. 51–53) vyzdvihují význam kmene (komunity) sportovní organizace a všechny jeho dílčí podčásti. Je to právě kmen organizace, který ovlivňuje vztahy s dalšími stakeholdery. Zároveň je však komunita běžně i nezanedbatelným zdrojem financí. Může se jednat o každoroční členské příspěvky nebo i poplatky návštěvníků za využití zařízení organizace. U členů organizace zdůrazňují autoři význam sportovních aktivit dětí. Právě práce s mládeží by měla být prioritou pro sportovní subjekty, neboť mládež je budoucností a cestou k dlouhodobému fungování

organizace. Není dobré opomíjet významnou úlohu rodičů, kteří mají vliv nejen na děti, ale i trenéry a management sportovní organizace. Ne vždy musí být jejich vliv pozitivní. Často provozované sportovní činnosti sami nerozumí a mají pouze zkreslené představy. Naopak pozitivní vztahy s rodiči svých nejmladších členů mohou pomoci sportovní organizaci získat například nové dodavatele/sponzory.

O tom, že veškeré zainteresované strany nemají zcela stejná očekávání, se zmiňují i Varmus, Ferenc a Kubina (2019, s. 69). S poznatky z praxe lze rozpracovat očekávání jednotlivých zainteresovaných stran na konkrétní příklady:

„Fanoušci organizace očekávají kvalitní utkání a zážitek ze hry, děti touží po úspěchu (vyhraném zápasu) – jejich rodiče rovněž, výkonnostní hráči po zařazení na soupisku co nejlepšího oddílu. Trenér se však rozhodne z hlediska dlouhodobé perspektivy v rámci nabírání zkušeností nasadit mládež do utkání dospělých, na něž výkonnostně nestačí. Lze očekávat porážku a zklamání fanoušků, výkonnostních hráčů, ale i dětí a jejich rodičů. Druhým příkladem může být odebrání dlouhodobě držených herních hodin rekreačním hráčům na tenisových kurtech namísto možnosti tréninku soutěžního „A“ týmu. I zde mohou vznikat konflikty.“

Uvedené příklady by měly posloužit jako důkaz, že už v samotném očekávání od sportovní NO a výkladu jejího poslání se mohou její jednotlivé složky rozcházet. Vrzáček a kol. (2017, s. 26) dávají pro takové případy základní doporučení:

- Zachytit na papír všechny aktuální způsoby výkladu poslání.
- Diskutovat, naslouchat ostatním, být racionální, nezlobit se na ostatní za odlišný názor.
- Nespěchat, dopřát si diskuzi a společnému hledání věnovat potřebný čas.

Jak vyplývá z výše uvedeného, aby bylo možné ujasnit si poslání organizace, a díky tomu dále stanovit pevnou vizi, hodnoty, dlouhodobé cíle a způsoby, jak jich dosáhnout, tedy celkově strategicky řídit sportovní neziskovou organizaci, je důležitá manažerská práce se zainteresovanými stranami.

2.1.2. Vedení lidí

Armstrong a Taylor (2020, s. 4–5) vymezují řízení lidských zdrojů jako vše související se zaměstnáváním a řízením lidí v organizacích. Tato komplexní oblast se skládá z mnoha dílčích činností, jako např. řízení lidského kapitálu a znalostí, získávání, motivování

a odměňování lidských zdrojů, ale i péče o zaměstnance (členy), celková harmonie uvnitř organizace apod. Nová a kol. (2016, s. 95) zužuje vedení lidí ve sportovním prostředí na zabezpečení efektivní a motivované pracovní síly, upozorňuje ale na zásadní rozdíly mezi působícími subjekty:

V profesionálních sportovních organizacích (nejčastěji pod právními formami a. s. nebo s. r. o.) je řízení lidských zdrojů považováno za podpůrný prvek podnikatelské činnosti a dosažení cílů subjektu. Jeho úspěch je spojen se ziskovostí a dlouhodobým růstem, jenž lze změřit běžnými ukazateli z podnikatelského prostředí (Nová a kol., 2016, s. 95).

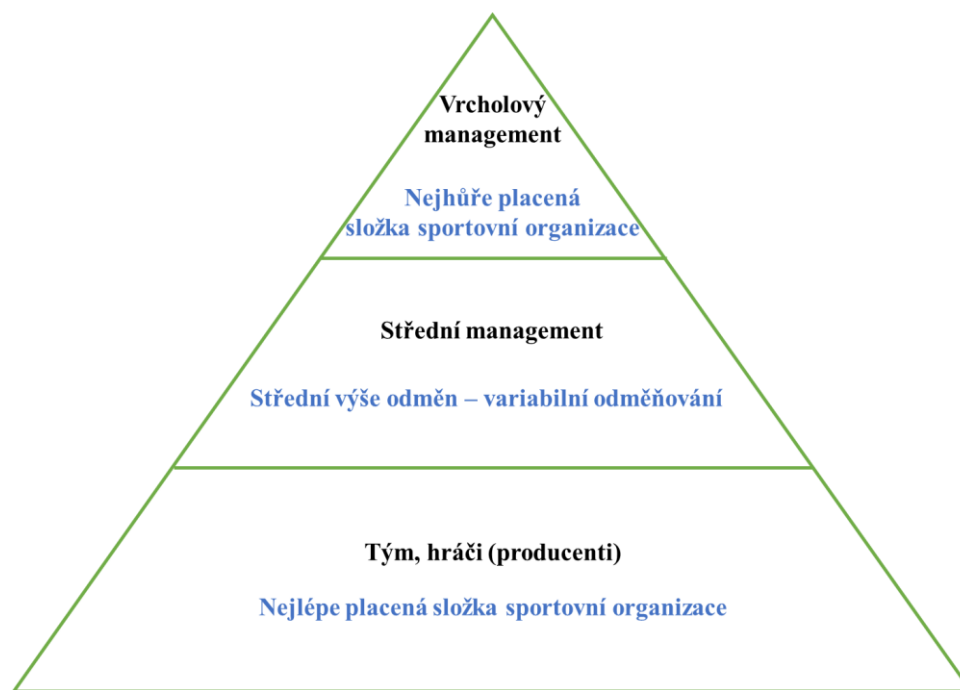
NO působící ve sportu vyvíjejí snahu o rozvoj své kultury, motivujícího prostředí pro mládež a další neziskové cíle svého původního poslání (viz předchozí text). Řízení lidských zdrojů tak pro ně představuje především uskutečnění programů pro hráče, trenéry a podpůrné administrativní pracovníky. Za svou činnost mohou být placeni, zároveň je zde silný prvek dobrovolnictví a soužití s organizací (Nová a kol., 2016, s. 95).

Nová a kol. (2016, s. 97) dále uvádí pět specifických oblastí, se kterými se manažeři jak profesionálních, tak menších sportovních klubů musí při řízení lidských zdrojů ve sportovním prostředí vypořádat:

- a) Nízká specializace a multitasking – jako příklad zde autorka uvádí, že zatímco velké profesionální sportovní kluby mají řadu placených zaměstnanců, kteří se jednotlivě zabývají marketingem, sportovní problematikou či administrativou, v NO působících ve sportu musí často jeden člověk obsáhnout mnohem více aktivit najednou.
- b) Pulzující potřeba lidských zdrojů – většina sportů má buď zimní, nebo letní sezónu. Mohou se hrát i celoročně, avšak většina amatérských i profesionálních soutěží je organizována tak, aby byla alespoň několikátýdenní pauza mezi sezónami. Vzhledem k pravidelnému opakování sezón a obvyklým rozpisům soutěží je potřeba lidských zdrojů poměrně dobře predikovatelná. Nejvyšší potřeba lidských zdrojů bývá právě v den konání sportovní události. Management sportovní organizace však musí pracovat průběžně (Nová a kol., 2016, s. 100).
- c) Usměrnění fanoušků (považováni za součást lidských zdrojů) – Nová a kol. (2016, s. 102) uvádí, že fanoušci svou účastí na sportovním eventu dotvářejí výsledný produkt. Ovlivňují nehmotnou podstatu, např. atmosféru a další emocionální prvky. Profesionální sport se této složce věnuje samostatně, např. pomocí kampaní jako „No to Racism“, kterou zaštiťuje fotbalová asociace UEFA a která má odstranit

rasismus ze stadionů. Varmus, Ferenc a Kubina (2019, s. 13–14) zároveň zmiňují až iracionální (emoční) chování fanoušků a obrovskou míru optimizmu i navzdory sérii porážek. Nutno doplnit, že v praxi bývají fanoušky v rámci menších sportovních NO všichni členové kmene organizace z Obrázku 4. Nelze tedy fanouškovskou složku pevně oddělit jako samostatnou kategorii.

- d) Nutnost práce s dobrovolníky – Dvořáková a kol. (2012, s. 494–497) zmiňuje, že menší NO zpravidla vytvoří placená místa max. v řádech jednotek ročně. Ve sportovních organizacích to tak často může být např. trenér, správce. Autorka dále zdůrazňuje, že nelze oddělit placené zaměstnance a dobrovolníky. Dobrovolníci nesmí vidět od placených zaměstnanců nezájem. Naopak mzdově ohodnocené osoby by měly podněcovat činnost a jít dobrovolníkům příkladem. V případě menších sportovních NO si můžeme v pozici dobrovolníka představit podavače balónů, uvaděče, ale i rozhodčího z řad členů.
- e) Obrácená pyramida odměňování – o tomto faktu se blíže zmiňuje jak Varmus, Ferenc a Kubina (2019), tak Nová a kol. (2016). Pyramida je znázorněna na Obrázku 5.



Obrázek 5: Obrácená pyramida odměňování ve sportu

Zdroj: Vlastní zpracování dle Varmus, Ferenc a Kubina (2019, s. 15) a Nová a kol. (2016, s. 101)

Obrázek 5 ukazuje, že zatímco v podnikatelském prostředí bývají nejlépe odměňováni členové vrcholového managementu, ve sportovním prostředí je situace zcela opačná. Tento faktor nemusí platit pouze v profesionálních sportovních organizacích. Jako příklad z praxe je

možné uvést i oddíly stolního tenisu startující v 1. české lize či 3. německé Bundeslize. Funkci vrcholového manažera (předsedy) často zastává člen oddílu se zápallem pro stolní tenis bez nároku na odměnu. Trenér, kterého zmínění autoři řadí do středního managementu, již obvykle bývá za svou činnost placený. Hráči, kteří v uvedených soutěžích startují (nezřídka cizinci) dostávají podstatně vyšší odměny než střední management.

O tom, do jaké míry bude moci sportovní NO odměňovat zainteresované strany či celkově vést lidi, ale i o mnohém dalším, mnohdy rozhoduje její finanční situace a struktura.

2.2. Finanční management

Jak soukromý, tak veřejný sektor potřebuje získávat finanční zdroje pro zajištění nákladů své činnosti. Pokud se to danému subjektu nedaří, nemůže dlouhodobě existovat. Financování jakékoliv NO je velmi široké. Zahrnuje složky finanční, ekonomické, marketingové, a tedy i sociální a společenské (Pelikánová, 2018, s. 38). Základní principy financování NNO:

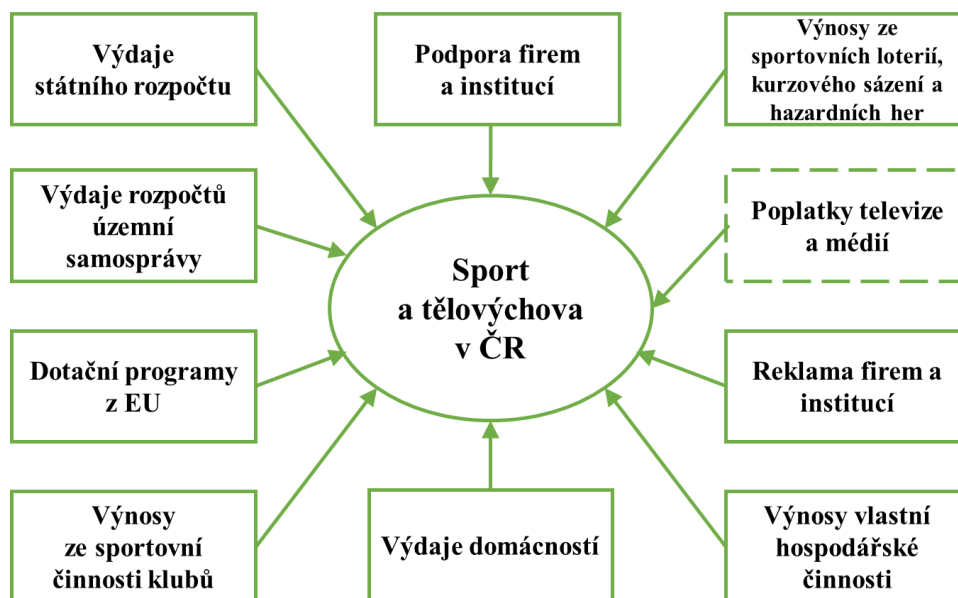
- vícezdrojovost,
- samofinancování,
- fundraising.

Uvedené principy budou přiblíženy v následujícím textu. Současně je dobré připomenout neziskovost NO, tedy nerozdělování dosažených zisků. Zrovna tak mohou mít NO jisté daňové výhody (Pelikánová, 2018, s. 42–43).

2.2.1. Vícezdrojovost

Vícezdrojovost v pojetí financování neziskové organizace je snaha o zajištění více zdrojů příjmů. Pokud by (sportovní) NO měla pouze jediný zdroj financí a ten selhal, negativně by to ovlivnilo fungování celé organizace. Dalším faktorem je i skutečnost, že NO si běžně jen velmi těžko vydělá činností směřující k jejímu poslání na svou existenci a zpravidla jedna strana není ochotná hradit celý chod NO. Dárci obvykle od NO očekávají, že alespoň na část nákladů si dokáže vydělat sama (Stejskal, Kuvíková a Maťátková, 2012, s. 94–95). V praxi si lze představit, že sportovní NO nebude mít pouze jednoho sponzora, který bude hradit všechny náklady od údržby areálu a využívání zařízení sportovní NO rekreačními hráči, přes práci s mládeží či odměny výkonnostním sportovcům apod.

Vícezdrojové financování sportovních organizací v ČR rozebírá Nová a kol. (2016, s. 184–185). Lepší představu o typické struktuře finančních toků do sportu zachycuje Obrázek 6.



Obrázek 6: Vícezdrojové financování sportu

Zdroj: Vlastní zpracování dle Nová a kol. (2016, s. 185)

Nová a kol. (2016, s. 184) poznamenává, že zásluhou médií je profesionální sport velmi vidět, hodně se hovoří o jeho financování. Je to však jen zlomek celkových financí ve sportu. Největší suma financí je právě v amatérském sportu. Z Obrázku 6 je tak nutné vyzdvihnout význam výdajů domácností na sportování jejich členů. V praxi si lze velmi těžko představit příjmy z poplatků televize a médií u sportovní NO, proto je tato složka znázorněna přerušovanou čarou. Všechny ostatní se však ve větší či menší míře podílejí na složitém systému získávání finančních prostředků pro sportovní NO. Důležitou roli ale hrají i příjmy, které si subjekt dokáže vytvořit sám.

2.2.2. Samofinancování

Samofinancování znamená získávání prostředků vlastní vyvinutou aktivitou. Může se jednat o poskytování služeb, pronajímání majetku, zhotovení a prodej výrobků. Nemusí však být využitelné pro všechny neziskové organizace. Řadě z nich může ve vytvoření finančního toku samofinancováním bránit omezená kapacita, finance, ale i legislativa. Samofinancování však zvyšuje nezávislost organizace a dělá dobrý dojem na sponzory, dárce či zřizovatele (Krechovská, Hejduková a Hommerová, 2018, s. 63).

Nová a kol. (2016, s. 188–191) představuje tradiční zdroje samofinancování sportovních NO v ČR. Lze mezi ně zařadit:

- členské příspěvky – tradiční zdroj samofinancování, který lze dělit na tři skupiny:
 - zápisné pro nové členy,
 - pravidelné oddílové příspěvky,
 - pravidelné svazové příspěvky (nadřízené zaštiťující organizaci, svazu).
- vstupné na sportovní akce,
- startovné – slouží především k pokrytí nákladů na jednu určitou sportovní akci,
- úroky z uložených vkladů – zpravidla zanedbatelný zdroj,
- prodej drobných klubových suvenýrů/upomínkových předmětů,
- nájemné z klubových sportovních zařízení – v ČR poměrně velké % majetku ve vlastnictví neziskových sportovních organizací, významný zdroj příjmů,
- klubové restaurace a ubytovací zařízení – historicky daný zdroj již od dob Rakouska-Uherska, sokolské jednoty u svých sportovních zařízení často vyčleňovaly prostor pro hospody a ubytovny. Obecně jsou však dnes tato zařízení na českém území zastaralá a není rozvinut jejich potenciál.

Nová a kol. (2016, s. 192–193) uvádí i specifické zdroje samofinancování sportovní NO:

- sportovní činnost:
 - organizování sportovních kurzů – např. prodej permanentky na 10 lekcí pro nečleny klubu. Slouží k osvojení si základních dovedností v daném sportu veřejností,
 - organizace tréninkových kempů – obvykle bývají určeny pro mládež (např. týdenní pobyt s intenzivním tréninkovým procesem),
 - prodej občerstvení členy klubu – zpravidla při různých pořádaných sportovních akcích.
- nesportovní činnost:
 - pořádání společenských akcí – typické pro venkovské sokolské jednoty,
 - výpomoci členů organizace v místě působení organizace – zpravidla se však organizaci dostává nefinanční odměny,
 - prodej použitého sportovního vybavení.

Samofinancování je tedy podstatnou součástí finančních zdrojů sportovní organizace. Jak však bylo uvedeno v předchozím textu, zdrojů příjmů bývá zpravidla více. Vhodnou strukturou financování se zabývá fundraising.

2.2.3. Fundraising

Při založení NO, zvláště těch nestátních, bývá hnacím motorem lidské nasazení a dobrovolná práce. Každá NO ale brzy pochopí, že bez finančních zdrojů není dlouhodobé fungování možné. Fundraising lze tedy vymezit jako aktivní vyhledávání zdrojů a získávání finančních prostředků v rámci všech NO. Fundraising je velmi komplexní disciplína obsahující řadu metod a postupů pro zajištění finančních zdrojů NO (Rektořík, 2001, s. 88).

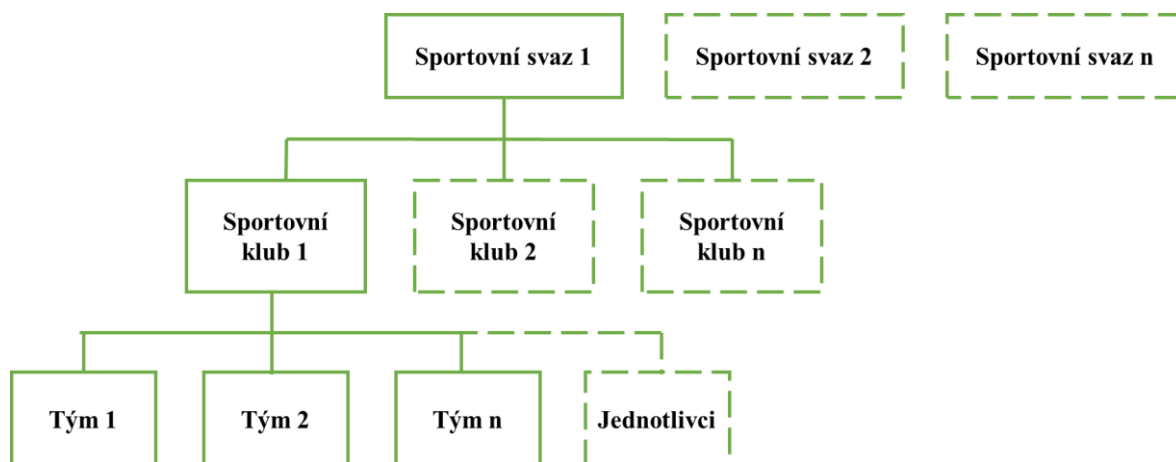
Šedivý a Medlíková (2012, s. 46) upozorňují na základní podstatu fundraisingu. Ačkoliv je hlavním cílem získání finančních prostředků, fundraising není o penězích, ale o lidech. Velký problém však autoři spatřují v situacích, kdy mají představitelé NO jednat o získání finančních institucí s vnějšími stakeholdery, připadají si jako „žebráci“. Zde je důležité, aby si byl manažer NO plně vědom poslání své organizace a byl schopen jej náležitě představit zainteresovaným stranám. Nejedná se o žebrání, ale o nabídku stakeholderům být součástí něčeho dobrého, smysluplného. I proto bylo samofinancování, které je rovněž součástí fundraisingu, rozpracováno samostatně. Pocit, že „si sami dokážeme vydělat nějaké peníze“, by měl manažerům NO dodat sebevědomí a silnější vyjednávací pozici.

Pelikánová (2018, s. 40) zmiňuje základní formy fundraisingu, resp. strany, na které se může NO obrátit s prosbou o finanční podporu v rámci fundraisingových aktivit:

- individuální fundraising – ve smyslu fyzických osob,
- firemní fundraising,
- fundraising od státních donátorů,
- nadace, nadační fondy,
- projekty financované z fondů Evropské unie, především z Evropského sociálního fondu a z integrovaného regionálního operačního programu.

Při pohledu na tento výpis a Obrázek 6 v předcházejícím textu je patrná skutečnost, že pro sportovní NO je získání finančních příspěvků od nadací a nadačních fondů zpravidla těžko uchopitelné. Zdroje v podobě dotačních programů z Evropské unie jsou možné, ale pro menší sportovní organizace mohou představovat složitou agendu a nebudou patrně příliš využívány

na menší projekty. Je zde důležité brát v úvahu hierarchii, podle které bývají sportovní NO běžně uspořádány, zachycuje ji Obrázek 7.



Obrázek 7: Typická hierarchická struktura sportovních organizací

Zdroj: Vlastní zpracování dle Varmus, Ferenc a Kubina (2019, s. 59)

V praxi tak většinou na dotace z evropských programů dosáhnou spíš nadřazené sportovní svazy. Obdobné to může být i s různými příjmy ze státního rozpočtu, kde mezi sportovní NO a poskytovatelem bude stát rovněž prostředník. Vhodný příklad nabízí župní organizační struktura v rámci organizace Sokol. Česká obec sokolská → Sokolská župa → Sokolská jednota (sokol.eu, 2015). Pro fundraisingové aktivity tak bude zřejmě důležitější vytvořit dobré vztahy s celky územní samosprávy, ke kterým má organizace geograficky i společensky nejbližší. V rámci individuálního fundraisingu si lze představit jak fyzické osoby z vnějšího okolí organizace, tak členy jejího kmene (viz Obrázek 4). V praxi mnohdy dochází k situacím, že někdo z aktivních či rekreačních hráčů, rodičů atp. je i donátorem sportovní NO. V případě firemního fundraisingu je obzvláště dobré rozlišit pojmy dar x sponzorský příspěvek.

Dárcovství – vyjadřuje dobrou vůli individuálního dárce či firmy. Motivy mohou být čistě z přesvědčení donátora, dobré vztahy s NO, pragmatické, jako možný odpočet daru od základu daně, či zkrátka jen fakt, že donátor neuměl žadatele odmítnout. Důležitá je jednostrannost aktu, za který donátor neočekává protihodnotu (Pelikánová, 2018, s. 51).

Sponzoring – je vztahem recipročním mezi sponzorem a NO. Sponzor přináší NO finanční, materiální nebo jinou formu podpory, avšak od NO za to zpravidla očekává vhodnou propagaci jeho jména. Může se jednat o spojení obchodní značky sponzora s jistou událostí, v případě sportovního prostředí o umístění banneru na hrací prostor apod. Zároveň sponzor

očekává zlepšení postojů veřejnosti vůči své organizaci. Jedná se tedy o formu reklamy (Kunz, 2018, s. 132).

Z uvedeného textu je zřejmé, že jak strategické řízení, vedení lidí, finanční management, tak celkové zajištění udržitelného fungování sportovní NO je velice komplexní a složitý proces. Varmus, Ferenc a Kubina (2019, s. 7–11) poukazují na fakt, že management sportu je poměrně mladá vědní disciplína, ke které musel management samotný projít dlouhou cestou vývoje. Čtyři hlavní myšlenkové proudy (školy managementu) ve 20. století uvádí Blažek (2014, s. 20):

- škola vědeckého řízení,
- škola lidských vztahů,
- škola správního řízení,
- škola byrokratického řízení.

Následující kapitola o behaviorálním managementu by měla naznačit, že soudobý management sportu převzal řadu poznatků právě ze školy lidských vztahů.

3. BEHAVIORÁLNÍ MANAŽERSKÝ PŘÍSTUP ŘÍZENÍ SPORTOVNÍ ORGANIZACE

V ekonomické teorii se lze setkat s pojmem behaviorální ekonomie. Výchozí ekonomické modely předpokládají plnou racionalitu lidského výběru vedoucího k optimalizaci. Oproti tomu behaviorální ekonomie zařazuje faktory, které v tradičních přístupech chybí. Jednak může být mnohdy optimalizace velmi složitá a běžný člověk ji nedokáže stoprocentně vyřešit. Zároveň nelze říct, že názory, na jejichž podkladech činí lidé svá rozhodnutí, jsou vždy racionální a objektivní. Může to být například z důvodu přehnaného lidského sebevědomí či jiných osobnostních vlastností, kterými se běžně zabývají spíše psychologové a sociologové. Behaviorální ekonomie se právě tyto složky snaží obsáhnout (Thaler, 2017, s. 19–23). Současně uvedený autor upozorňuje, že o vlivu psychologických faktorů v ekonomii byl přesvědčen již Vilfredo Pareto (1848–1923). Zkoumáním psychologických aspektů zasahujících do ekonomického chování, které není člověk schopen překročit, se více zabýval jeden z průkopníků behaviorální ekonomie Herbert A. Simon (1916–2001), nositel Nobelovy ceny za ekonomii z roku 1978. Mezi další významné behaviorální ekonomy lze zařadit například Daniela Kahnemana, Amose Tverskyho či právě Richarda Thaleru (Mandel a Tomšík, 2018, s. 156).

Pro práci je však stěžejní manažerský náhled korelující s behaviorismem. Proto je dále rozebrána manažerská škola lidských vztahů.

3.1. Manažerská škola lidských vztahů

Myšlenkový proud lidských vztahů vznikl v USA po roce 1920. Oproti předcházejícímu taylorismu, spadajícího do myšlenkového proudu vědeckého řízení, jenž se zaměřoval pouze na technickou a věcnou stránku, klade nový přístup důraz na psychologické a sociální aspekty lidské činnosti (Malach, 2005, s. 229). Nejčastěji bývá tato humanistická škola spojována s „hawthornským experimentem“ uskutečněným od roku 1924 průmyslovou firmou Western Electric Company. U projektu byl tehdy i Elton Mayo (1880–1949), australsko-americký psycholog a sociolog. Experiment byl primárně rozdělen do čtyř částí, složených jak z materiálních, tak sociálních dílčích pokusů. Výsledkem bylo zjištění, že sociální a psychologické faktory ovlivňují produktivitu práce více než materiální pracovní podmínky (zpracováno dle Kocianová, 2012, s. 44–45; Duchoň a Šafránková, 2008, s. 12–13).

Mayo tvrdil, že pro dosažení vysoké výkonnosti je důležitá sebeúcta, dostatečná podpora managementu od jednotlivců i dílčích skupin, přičemž se organizace musí zaměřovat na metody zohledňující lidskou povahu a sociální aspekty. Právě atmosféra ve skupině, mezilidské vztahy, možnost seberealizace a soužití s organizací mají na výkonnost větší vliv než pracovní podmínky (in Kocianová, 2012, s. 45). Byť byl tento experiment zpracován již před téměř 100 lety a v ziskovém sektoru, lze nalézt spoustu společných poznatků, které jsou součástí současného sportovního managementu. Vzhledem k tomu, že primárně se práce zabývá sportovními NO, budou mít sociální vztahy v organizaci, do níž její členové vstupují dobrovolně, větší váhu než materiální vybavení organizace. Bližší přiblížení psychologických a sociologických aspektů vystupujících v současném sportovním managementu poskytne následující text.

3.2. Specifika managementu ve sportovním odvětví

V předchozím textu bylo zmíněno, že sportovní prostředí je specifické a vystupuje v něm mnoho psychologických a sociologických faktorů. Nyní bude uvedeno deset jedinečných charakteristik sportovního odvětví, které pomohou tyto faktory více přiblížit. Následující členění a vysvětlení jednotlivých bodů je zpracováno dle Varmus, Ferenc a Kubina (2019, s. 13–14) a Nová a kol. (2016, s. 58–59).

- 1) Iracionální vášně pro sportovní subjekty, soutěže – oslavování úspěchů, a naopak zklamání z porážky, fandění a vzájemná podpora při sportovních událostech apod. jsou spojeny s neskutečným množstvím vášní, emocí. V takovém rozsahu se s tímto aspektem nelze setkat v jiném odvětví. Manažer sportovní organizace musí umět s těmito prvky pracovat. Motivovat dobrovolníky i navzdory tomu, že se oddílů na sportovním poli právě nedaří, udržet členskou základnu.
- 2) Rozdílné hodnocení výkonnosti – nejedná se pouze o hospodářský výsledek jako ve výdělečném sektoru. Mnohdy má prvotní význam úspěch na sportovním poli, dosažení zájmu zainteresovaných stran, tím spíše u sportovních NO.
- 3) Vzájemná provázanost sportovních organizací – ty si sice ve sportovním odvětví konkurují, často však mají společné problémy, a tak spolupracují, aby byly schopny zajistit svou stabilitu.
- 4) Konkurenční rovnováha – aby mohla existovat sportovní rivalita a vzájemné porovnání sil při nejistém výsledku, kluby často spolupracují například při výchově mládeže, hostování hráčů apod.

- 5) Různorodost v kvalitě sportovních produktů – jedná se například o průběh a výsledek sportovního utkání, přičemž cena vstupenky zůstane vždy stejná a předem daná. U menších sportovních NO si lze představit pořádání turnaje. Pořadatelé nemají jistotu, že se hráči/týmy budou chtít turnaje zúčastnit a celkové obsazení může být slabší, než by si představovali.
- 6) Vysoká míra loajality – ať již vůči sportovnímu produktu nebo samotnému oddílu. Není běžné, aby členové či fanoušci po jednom špatném výsledku opouštěli organizaci.
- 7) Sport způsobuje unikátní chování a zástupnou identifikaci – fanoušci se ztotožňují s klubem, napodobují sportovní idoly, nakupují sportovní vybavení dle sportovních hvězd – typickým příkladem mohou být dresy se jménem idolu.
- 8) Vysoká míra optimismu – i přes dlouhou sérii proher věří zainteresované strany sportovní organizace včetně fanoušků, sponzorů, hráčů ve zlepšení a úspěch.
- 9) Relativní neochota k přijímání nových technologií – může být na úkor sportovních tradic a zažitých standardů. Obvykle jsou sportovní organizace konzervativnější než ty v jiných odvětvích.
- 10) Omezená dostupnost – sporty běžně mívají sezónní charakter a podle toho bývají i organizovány. Nabídka tak nemusí dosahovat poptávky, jež může být i celoroční.

Racionalita znamená v podstatě rozumné uvažování, rozhodování a chování (Hubinková a kol., 2008, s. 68). Emoce jsou dávány do kontrastu s racionalitou. Rozum a cit jsou dvě vnitřní síly, které spolu mnohdy nespolupracují a vzájemně se vylučují. Vznikají obvykle v souvislosti se skutečnostmi, na kterých lidem záleží (Poláčková Šolcová, 2018, s. 9). Jak již bylo zmíněno, klasické ekonomické teorie stojí na racionálním rozhodování jedince. Uvedená sportovní specifika však názorně prokazují omezenou racionalitu ve sportovním prostředí. I proto musí sportovní management vycházet v hojné míře z manažerské školy lidských vztahů. Jelikož emoce mohou způsobovat nerozumné/nežádoucí chování, je důležité, aby manažeři uměli pracovat jak s emocemi svými, tak s emocemi zainteresovaných stran. Práci s emocemi se zabývá kognitivní behaviorální management.

Kognitivní behaviorální management využívá behaviorálních přístupů k vytváření požadovaného chování. Zdůrazňuje klíčové role, které mají zásadní vliv na chování jednotlivce. Jednotlivci jednají tak, jak to v daném okamžiku považují za adekvátní. Jedině pokud se pozmění poznání jednotlivce, může následovat změna jeho chování. Základním principem tohoto přístupu je, že jednotlivci jsou původci změny. Základním nástrojem je zde

komunikace (Haynes, 2012, s. 91). V rámci evropského sportovního prostředí lze zmínit aktuální témata – např. antirasistické kampaně a snaha vedení klubů či sportovních svazů zamezit fanouškům v negativních projevech vůči hráčům tmavé pleti během sportovních utkání.

Komunikace je zásadním nástrojem pro určení a dosažení sociálních potřeb jednotlivců i skupin. Rozhodující roli má v procesech, kdy slouží ke sdělení informací se záměrem podpořit proces rozhodování, motivovat týmové kolegy, řešit problémy, vytyčit cíle včetně vhodných strategií vedoucích k jejich dosažení, vysvětlit jednotlivé úkoly, získat zpětnou vazbu apod. (Vymětal, 2008, s. 26–27). Autor dále uvádí, že i v úzce specializovaném technickém odvětví až v 85 % záleží na komunikačních dovednostech manažera a pouze ve zbylých 15 % na skutečné znalosti problematiky. Komunikace je velmi komplexní a obsáhlé téma a není prioritou této práce. Na základě předchozího textu však lze konstatovat, že sportovní manažer musí umět vnímat a pracovat s emocemi svými i zainteresovaných stran, a tedy i vhodně komunikovat. Důležitá je však i znalost sportovního prostředí, které s sebou přináší celou řadu sociologických faktorů.

3.3. Sport z pohledu sociologie

Sport je v současnosti chápán jako globální fenomén a je úzce propojen s kulturou společnosti. Může být symbolem autoritářských režimů, stejně tak demokracie, pojítkem k usmíření národů (například nastoupení sportovců Severní a Jižní Koreje na Zimních olympijských hrách 2018 pod jednou vlajkou). Jeho politický přesah je nezpochybnitelný. Během velkých mezinárodních sportovních událostí se stává spojnicí mezi zeměmi z různých koutů světa se zcela jinými sociálními, kulturními, náboženskými preferencemi. Slouží ke sdružování a utváření mezilidských vztahů, celkovému vývoji společnosti a formování osobnosti jednotlivce (Sekot, 2003, s. 11; Nová a kol., 2016, s. 12–13). Pro tuto práci, a manažery sportovních NO, bude podstatné právě formování lidské osobnosti, případně místní kultury.

3.3.1. Očekávání lidí od amatérského klubového sportu

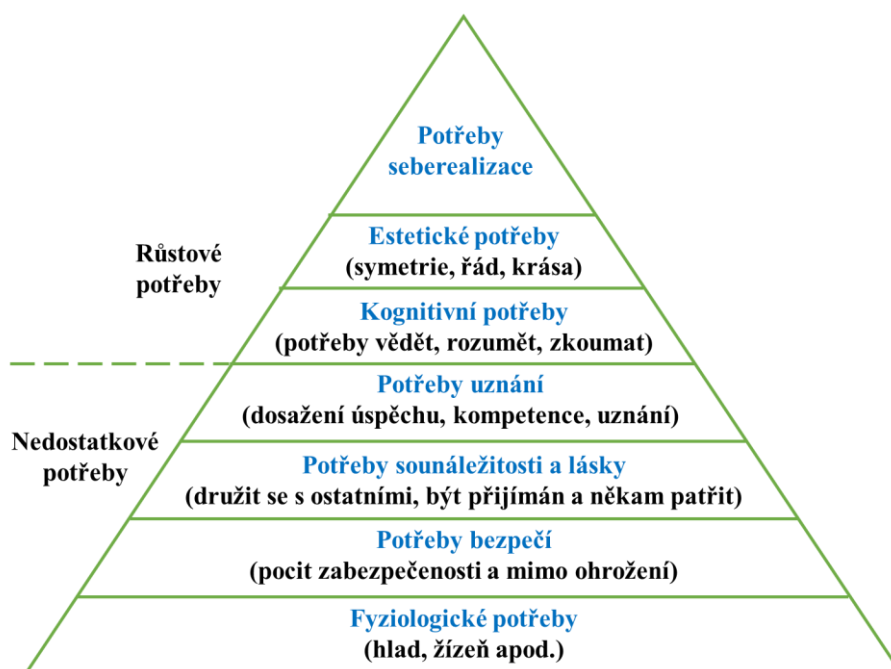
Volnočasový rekreační a soutěžní amatérský sport nebývá pro aktéry hlavní životní prioritou, ale zájmem stojícím běžně za rodinnými a profesními preferencemi. Soutěživost a touha po vítězství zde nechybí, úspěch na regionální bázi je tou nejvyšší formou odměny. Prioritním zájmem však bývá sdílená radost ze sportovních aktivit a přátelské mezilidské

vztahy (Sekot, 2008, s. 31–32). Autor dále vymezuje nejzásadnější body, které musí mít manažeři sportovních NO při tvorbě kmene organizace na vědomí:

- Lidé svou účastí ve sportovní NO očekávají osobní prožitek, dobrý zdravotní stav a navázání přátelských vztahů.
- Soustředěnost na samotné provozování sportovní činnosti, ne na její výsledek.
- Nalezení své pozice v organizaci bez ohledu na vlastní fyzickou výkonnost.
- Demokratickou rozhodovací strukturu a kooperaci mezi kmenem organizace.
- Možnost soutěžit s někým, ne proti někomu (protihráč je osobou se stejným zájmem, ne nepřítel).

Sekot (2008, s. 38) shrnuje aspekty, jež člověka motivují ke vstupu do sportovního klubu – touha po sportovním vzrušení, snaha o maximální výkon, aktivní forma relaxace a potřeba společenských kontaktů. Obecně lze tedy zařadit sport mezi osobní zájmy člověka.

Zájmy zaměřují člověka na určitou oblast předmětů a jevů skutečnosti. Předmětem zájmů může být kromě sportovní činnosti například umění, kultura, sběratelství apod. Zájmy patří do kategorie potřeb poznání. Teorii potřeb rozpracoval Abraham Maslow (1908–1970). Potřeby rozčlenil na nedostatkové a růstové (Pauknerová a kol., 2012, s. 95). Maslowovu pyramidu potřeb zachycuje Obrázek 8.



Obrázek 8: Maslowova pyramida potřeb

Zdroj: Vlastní zpracování dle Pauknerová (2012, s. 95)

Dle Maslowa musí být pro možný rozvoj růstových potřeb zajištěny na určitém stupni potřeby nedostatkové (Pauknerová, 2012, s. 94). Jak již bylo zmíněno, amatérský klubový sport se bude řadit mezi zájmy, které spadají do prvního stupně růstových potřeb, avšak jednotlivé úrovně z Obrázku 8 se mohou prolínat. Rovněž zmíněné rodinné a profesní preference budou tedy obvykle pro člena sportovní NO již v nedostatkových potřebách. Manažeři sportovních NO musí brát tato fakta v potaz. Například nelze nutit členy sportovní organizace, aby pomohli se zajištěním víkendové akce, pokud zrovna musí jít do práce. Vše bude i v tomto případě o vzájemné komunikaci a dohodě sportovního managementu s členy či jinou zainteresovanou stranou. Toto jsou poměrně jednoduché logické úvahy vyplývající z běžného společenského chování, avšak soudobý sportovní management musí řešit i složitější sociální trendy.

3.3.2. Sociální trendy ve sportu

Sportovní odvětví je velmi široké a nabízí nespočet druhů sportovních aktivit, disciplín a způsobů aplikace, a to i na amatérské klubové úrovni. Sekot (2008, s. 41–42) upozorňuje na trendy, které moderní sport provázejí:

- v současné době je tlak na kariéru a vzdělání, na sport tak zbývá méně prostoru,
- rozšiřující se přístup ke sportu,
- rozsah a kvalita sportování jsou silně sociálně podmíněné,
- vyšší sociální vrstvy dávají přednost exkluzivním sportům, jako jsou golf, tenis, squash, vodní sporty, lyžování apod.,
- nižší sociální vrstvy využívají otevřenějšího přístupu k fotbalu, basketbalu apod., dávají přednost běžně přístupným (popř. ne tolik finančně náročným) sportům, např. chůzi, cyklistice, plavání,
- muži preferují sporty jako fotbal, lední hokej, ragby, golf, rybaření,
- ženy vyznávají spíše jógu, plavání, aerobik, bruslení a gymnastiku,
- v případě nejnižších preferencí obvykle muži nepreferují sporty, kterým dávají přednost ženy (s výjimkou plavání) a opačně,
- obě pohlaví jeví obdobný zájem o badminton.

Toto jsou sociální aspekty, které rovněž musí mít manažeři sportovních NO na vědomí při budování kmene organizace. Jak již bylo dříve zmíněno, důležitou roli pro dlouhodobé fungování sportovní NO hraje práce s mládeží.

Sekot, který se v jiné své publikaci (2003, s. 91) podrobně zabývá právě sociologickými problémy sportu, rozebírá perspektivy zájmu mládeže o sportovní aktivity. Poznatky pochází z výzkumu týkajícího se školní tělesné výchovy, autor je však zobecňuje i pro celkový přístup dětí ke sportu. Mezi zásadní problémy řadí:

- s přibývajícím školním věkem se snižuje pohybová aktivita,
- postupně se během let zhoršuje i struktura pohybové aktivity,
- snižuje se podíl organizovaných sportovních akcí,
- klesá zájem o běžné přirozené aktivity, jako je chůze, cyklistika, plavání,
- ve školním prostředí rozpory mezi přáním a preferencemi dětí a tradičními osvědčenými formami organizace výuky.

Management sportovních NO by měl být pružnější než školství a tradiční tělesná výchova. Právě spolupráce sportovních svazů a organizací se školami je dobrou možností, jak přispět nejen k rozvoji sportu, školní výuky, ale i celé společnosti (Varmus, Ferenc a Kubina, 2019, s. 84–85).

Z textu jsou však zřejmé sociologické aspekty, totiž že dnešní doba tlačí na jiné hodnoty, než je zabudování přirozeného pohybu do života člověka a rozvoj fyzické všestrannosti. Manažeři sportovních NO tak musejí využívat i znalosti těchto činitelů, které ovlivňují získávání a práci s mládeží i celkovou tvorbu kmene organizace. Psychologické a sociologické aspekty hrají ve sportovním managementu velmi výraznou roli a jejich návaznost na manažerský proud lidských vztahů je tak zřejmá.

3.4. Shrnutí teoretických východisek

Tato část práce se zabývala rozdělením sportu a právních forem organizací působících ve sportu. Zvláštní důraz byl kladen na neziskové organizace, neboť v analytické části práce budou rozpracovány výhradně spolky či pobočné spolky působící ve sportovním odvětví. Text dále přiblížil celkové řízení (sportovních) neziskových organizací a upozornil na specifika z oblasti psychologie a sociologie, kterých by si měli být sportovní manažeři vědomi, aby mohli řídit svou organizaci skutečně efektivně.

Po nastudování teoretických východisek je možné přistoupit k analytické části práce, která by měla zhodnotit hospodaření vybraných sportovních spolků pomocí metod finanční analýzy. Současně bude zpracován semi-strukturovaný rozhovor s manažery jednotlivých

sportovních organizací, jenž se bude týkat témat vycházejících z teoretických východisek práce.

Smyslem výzkumu je odhalit chování manažerů, jejich postupy a poukázat na skutečná úskalí řízení sportovních organizací, která nemusí být z finančních ukazatelů patrná.

Cílem je najít společné charakteristiky a specifika jednotlivých organizací a navrhnout možná doporučení pro budoucí zlepšení a rozvoj jednotlivých sportovních organizací.

4. ANALÝZA VYBRANÝCH SPORTOVNÍCH ORGANIZACÍ

Analytická část (a použitá metoda) sleduje naplnění cíle práce. Nejprve budou představeny čtyři vybrané sportovní organizace. Kromě obecného popisu jako právní forma, sportovní zaměření či oblast působnosti zde bude zachycen celkový vývoj členské základny a nejzákladnější ekonomické údaje za poslední roky. Následně budou rozpracovány vybrané finanční ukazatele vhodné pro neziskové organizace včetně jejich adaptace na dané sportovní NO. Získané výsledky budou doplněny o patřičné vysvětlující komentáře.

Finance jsou nutnou podmínkou pro udržitelné fungování sportovních organizací, nelze ale na jejich základě stanovit celkový pohled na řízení sportovních NO. Následně proto budou zakomponovány také informace získané z osobních rozhovorů s manažery jednotlivých organizací, které by měly zachytit reálná úskalí a manažerskou práci při řízení sportovních NO. Všechna získaná data budou náležitě analyzována a porovnána. Z dílčích výsledků tak budou odvozeny společné charakteristiky. Ty budou uvedeny i do kontextu s teoretickými východisky práce. Na základě poznatků budou vydána doporučení pro jednotlivé sportovní NO a vyvozena ponaučení pro neziskový sportovní sektor.

4.1. Představení organizací a základní ekonomické údaje

Postupně budou představeny tyto organizace (pořadí subjektů je zcela nahodilé):

- Table Tennis Club Ústí nad Orlicí z. s.,
- TK Letohrad z. s.,
- Tělocvičná jednota Sokol Líšnice,
- Organizace Omega (krycí název, subjekt si nepřál být jmenován).

4.1.1. Table Tennis Club Ústí nad Orlicí z. s.

Tabulka 4: Základní údaje TTC Ústí nad Orlicí

Název	Table Tennis Club Ústí nad Orlicí z. s.
Sídlo	Žižkov 502, 562 01 Ústí nad Orlicí
Identifikační číslo	13583395
Právní forma	Spolek
Datum zápisu	1. ledna 2014
Datum vzniku	17. května 1990

Zdroj: Vlastní zpracování dle Veřejného rejstříku a Sbírký listin

Table Tennis Club (dále jen TTC) Ústí nad Orlicí je sportovní NO sídlící v jednom z okresních měst Pardubického kraje. Jedná se o úzce vyprofilovaný spolek, jehož účelem je naplňování společného zájmu jeho členů o stolní tenis. Organizace má bohatou historii. Pod aktuálním názvem TTC vystupuje od roku 1990, avšak předtím se stolní tenis v Ústí nad Orlicí hrál velmi úspěšně pod záštitou Jiskry Ústí nad Orlicí. Ženy působily dokonce v československé extralize. Organizace každoročně pořádá několik bodovacích turnajů pro mládež z východních Čech, okresní či krajské přebory a také sérii pěti turnajů Grand Prix, na níž se sjíždí během května a června standardně okolo 100 účastníků na turnaj. Dlouholetou tradici má také srpnové týdenní soustředění určené jak pro mládež, tak dospělé, soutěžní i nesoutěžní hráče. V současnosti má oddíl šest družstev mužů od 3. národní ligy po okresní soutěže. Současně také dvě družstva žen, a sice v 1. a 2. národní lize. Mládež TTC patří mezi absolutní špičku v dlouhodobých soutěžích v rámci Pardubického kraje a zároveň sbírá úspěchy i na poli jednotlivců, a to i na celorepublikové scéně. Tabulka 5 ukazuje vývoj členské základny za období 2014 až 2018.

Tabulka 5: Vývoj členské základny TTC Ústí nad Orlicí

	2014	2015	2016	2017	2018
Dospělí	33	40	40	38	40
Mládež	41	27	31	34	32
Celkem	74	67	71	72	72

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dokumentů TTC Ústí nad Orlicí

Celkově je tento vývoj stabilní. Lze konstatovat, že organizace má dlouhodobě okolo 70 členů. V roce 2015 dosáhlo více členů věku 18 let, což vysvětluje přeliv v poměru dospělých a mládeže.

Pro fungování, ale i hospodaření organizace je klíčové osobní vlastnictví budovy (na stejné adrese jako sídlo spolku). V té se nachází dva sportovní sály, klubovna, šatny a další prostory sloužící k vykonávání činnosti stolního tenisu. Rovněž se zde nachází několik pokojů, které klub dlouhodobě pronajímá k přechodnému bydlení zájemcům z řad veřejnosti. Právě příjmy z pronájmu jsou základem pro vedlejší hospodářskou činnost spolku. Tu doplňují příjmy z reklamy. Tabulka 6 ukazuje základní přehled o struktuře vybraných výnosů a nákladů TTC Ústí nad Orlicí za období 2014 až 2018.

Tabulka 6: Struktura výnosů a nákladů (v tis. Kč) TTC Ústí nad Orlicí

	2014	2015	2016	2017	2018
Výsledek hospodaření	26	-88	52	3	81
Celkové výnosy	790	992	972	868	966
Příjmy z vlastní činnosti	70,63 %	53,53 %	50,41 %	53,69 %	60,77 %
Provozní dotace	18,48 %	37 %	21,30 %	26,50 %	26,60 %
Dary	X	3,93 %	9,05 %	9,68 %	2,69 %
Členské příspěvky	7,22 %	5,54 %	5,76 %	6,45 %	8,49 %
Celkové náklady	764	1 080	920	865	885
Odpisy	1,57 %	0,65 %	0,76 %	0,46 %	0,79 %
Spotřebované nákupy	27,88 %	27,78 %	30,22 %	37,80 %	41,13 %
Náklady na služby	33,51 %	45,00 %	38,04 %	28,44 %	44,18 %
Osobní náklady	36,13 %	26,11 %	30,65 %	32,60 %	12,88 %

Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazů zisků a ztrát TTC Ústí nad Orlicí

U výnosů TTC Ústí nad Orlicí jsou nejvýznamnější položkou právě výnosy z vlastní činnosti. Zde tvoří největší část výnosy z dlouhodobého pronájmu ubytovacích pokojů a příležitostný pronájem sportovních sálů, rovněž příjmy od sponzorů za poskytnutou reklamu. Dotace do oddílů směřují jak z Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy (dále jen MŠMT), tak samosprávných celků a sportovních svazů. Spolek má od roku 2015 pravidelné, především firemní, donátory. Dary však nehrají zásadní roli ve financování. V letech 2016 a 2017 tuto položku výkazu zisků a ztrát ovlivnily zvýšené dary od města. Členské příspěvky se v průměru pohybují okolo 6,5 % na celkových výnosech.

Odpisy jsou nákladem, ke kterému nelze přesně přiřadit spojený výdaj. Účetnictví TTC Ústí nad Orlicí nikterak výrazně neovlivňuje a nezkresluje prvotní náhled na ekonomické hospodaření. Ve spotřebovaných nákupech jsou účtovány věci běžné potřeby pro chod organizace a především energie. Vzhledem k tomu, že spolek provozuje uzavřené sportoviště, je tato spotřeba energií významnou položkou. Náklady na služby tvoří zejména opravy a udržování a také cestovné. Spolek proplácí sportovcům cestovné na zápasy dlouhodobých soutěží i jednotlivých turnajů. Významnou položku tvoří i osobní náklady, neboť spolek dlouhodobě zaměstnává trenéra mládeže, jenž současně zajišťuje i každodenní chod organizace.

4.1.2. TK Letohrad z. s.

Tabulka 7: Základní údaje TK Letohrad

Název	TK Letohrad z. s.
Sídlo	V Aleji 876, 561 51 Letohrad (okr. Ústí nad Orlicí)
Identifikační číslo	69171777
Právní forma	Spolek
Datum zápisu	1. ledna 2014
Datum vzniku	17. února 1999

Zdroj: Vlastní zpracování dle Veřejného rejstříku a Sbírký listin

Tenisový klub (dále jen TK) Letohrad je sportovní NO sídlící v městě s přibližně 6,4 tis. obyvateli na Orlickoústecku (ČSÚ, 2019). Ve výpisu ze spolkového rejstříku lze nalézt, že primárním účelem spolku je provozovat sport, zejména tenis. Organizovat tuto činnost a vytvářet pro ni materiální a tréninkové podmínky. Organizace má ve městě dlouholetou tradici a významné postavení i přesto, že Letohrad je úzce spjatý s biatlonem. Spolek každoročně uspořádá několik oblastních tenisových turnajů pro mládež všech věkových kategorií. Kromě široké řady rekreačních tenistů z řad členů, ale i veřejnosti má spolek v současnosti jedno družstvo dospělých působící v krajské soutěži smíšených družstev. Současné také družstva mládeže, na jejíž rozvoj se organizace v posledních letech výrazně zaměřuje. Mládež TK Letohrad se během několika sezón propracovala mezi širší špičku nejen v rámci Pardubického kraje, ale celé východočeské oblasti. Zvýšení důrazu na práci s mládeží je dobře viditelné z Tabulky 8.

Tabulka 8: Vývoj členské základny TK Letohrad

	2014	2015	2016	2017	2018
Dospělí	55	50	46	38	46
Mládež	38	63	73	72	60
Celkem	93	113	119	110	106

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dokumentů TK Letohrad

Právě mezi lety 2014 a 2015 organizace zaznamenala největší přírůstek v počtu mládeže, a sice o 25 členů. To byl meziroční nárůst téměř o 2/3. V posledních letech sledovaného období je drobný pokles členů, převážně mládeže. Ten je způsoben jednak dovršením plnoletosti juniorů, přestupy pokročilých do větších oddílů, ale i sníženým zájmem hráčů

v dospívajícím věku (tato problematika bude zmíněna v dalším textu). V roce 2019, který již nezasahuje do sledovaného období, byly učiněny personální změny a lze předpokládat opětovný nárůst mladých nadějí.

Pro fungování a hospodaření organizace je klíčové, že všechna sportoviště jsou rovněž v majetku spolku. Jedná se zejména o pět kurtů s umělým povrchem, které umožňují hraní od jara do podzimu i za nepříliš příznivého počasí. Od podzimu do jara pak bývají dva kurty zastřešeny nafukovací umělou halou. Tu stavějí i demolují dobrovolníci z řad členů oddílu a rodičů mládeže v rámci oddílových brigád. Součástí areálu je i budova s hráčským zázemím. Klubovna s přiléhající kuchyní a barem slouží k provozování pohostinské činnosti nejen pro členy spolku. Prostory má v dlouhodobém pronájmu správce, s nímž organizace funguje na fakturačním principu. Současně spolek pronajímá nevyužité prostory v prvním patře budovy. Jedná se o dlouhodobý pronájem, kdy zde je provozováno kadeřnictví. To zvyšuje spolku příjmy z pronájmu.

Následující Tabulka 9 zachycuje strukturu vybraných výnosů a nákladů TK Letohrad za období 2014 až 2018.

Tabulka 9: Struktura výnosů a nákladů (v tis. Kč) TK Letohrad

	2014	2015	2016	2017	2018
Výsledek hospodaření	635	338	408	149	280
Celkové výnosy	1 705	1 491	1 947	1 571	1 450
Příjmy z vlastní činnosti	16,66 %	17,84 %	9,40 %	12,48 %	12,97 %
Dary	41,11 %	32,93 %	44,53 %	35,96 %	32,83 %
Členské příspěvky	4,11 %	49,16 %	44,79 %	51,56 %	54,21 %
Celkové náklady	1 070	1 153	1 539	1 422	1 170
Odpisy	10,75 %	9,97 %	7,47 %	8,09 %	9,83 %
Spotřebované nákupy	35,70 %	36,25 %	23,46 %	43,95 %	31,62 %
Náklady na služby	41,40 %	41,37 %	48,21 %	39,59 %	51,62 %
Osobní náklady	7,48 %	8,76 %	5,72 %	6,05 %	6,50 %

Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazů zisků a ztrát TK Letohrad

Na straně výnosů je důležité zmínit příjmy z vlastní činnosti. Ty se skládají především z pronájmu sportovišť a volných prostor a také jsou tu příjmy od sponzorů za poskytnutí reklamy. Podíl darů činil ve sledovaném období průměrně okolo 37,5 %. Jedná se jak o dary od soukromých subjektů, tak od samosprávných celků. Významný nárůst mezi rokem

2014 a dalšími lety je u vybraných členských příspěvků, to je způsobeno změnou účtování prostředků vybraných za pronájem tenisové haly během zimního období. Podrobnější strukturu této složky zachycuje analytická evidence organizace.

Na straně nákladů se majetkové odpisy projevují průměrně okolo 9,2 %. To je sice více než v případě TTC Ústí nad Orlicí, ale stále odpisy nejsou rozhodující položkou, která by ve sledovaném období určovala, zda spolek skončí v hospodářském zisku, či ztrátě. Ve spotřebovaných nákupech se projevuje pořízení běžných potřeb pro chod organizace, ale především náklady na energie. Ty narůstají v zimních měsících vlivem nutného vytápění a osvětlení nafukovací haly. Za nejvýznamnější položku lze označit náklady na služby. Mimo jiné je zde zachycena fakturace spolku s trenérem, který není přímým zaměstnancem spolku, ale jako většina tenisových trenérů působí jako OSVČ, souběžně jsou to také obdobné vazby se správcem, který kromě běžné údržby kurtů zajišťuje i provoz občerstvení a částečný prodej sportovního vybavení. Osobní náklady se v průměru podílejí na celkových nákladech jen 6,9 %. Je zde účtována především odměna asistentům trenéra, kteří zajišťují sparing při trénincích mládeže.

4.1.3. Tělocvičná jednota Sokol Líšnice

Tabulka 10: Základní údaje TJ Sokol Líšnice

Název	Tělocvičná jednota Sokol Líšnice
Sídlo	č. p. 244, 561 84 Líšnice (okr. Ústí nad Orlicí)
Identifikační číslo	44470126
Právní forma	Pobočný spolek
Datum zápisu	1. ledna 2014
Datum vzniku	2. dubna 1991
Zakladatel	Česká obec sokolská

Zdroj: Vlastní zpracování dle Veřejného rejstříku a Sbírký listin

Tělocvičná jednota (dále jen TJ) Sokol Líšnice je pobočný spolek založený Českou obcí sokolskou. Jeho účelem tak není jen tělovýchovná a sportovní činnost, ale také aktivity kulturní a společenské. Sídli rovněž na Orlickoústecku v obci se 761 obyvateli (ČSÚ, 2019) nedaleko města Žamberk. Založení organizace se váže k roku 1920 a spolek je tak velmi úzce spojen s životem v obci. Spolek každoročně pořádá řadu kulturních a společenských akcí, jako jsou např. ples, dětský karneval, zajišťuje výstavy a přednášky, podílí se na organizování

tanečních kurzů. Ze sportovní oblasti je významný turistický pochod Líšnický puchýř, jenž v roce 2019 překonal účastnický rekord 970 pochodníků (Obec Líšnice, 2020). Dlouhodobá sportovní činnost však v Líšnici stagnuje. Pořádá se zde sice organizované cvičení, zájmový kroužek florbalu, avšak z organizované soutěžní činnosti se udržel pouze stolní tenis. I v tomto sportu však došlo k významnému poklesu. V současnosti místní Sokol dokáže složit již jen jedno družstvo dospělých v nejnižší okresní třídě. Celkově se tento jev negativně odráží na neustálém poklesu členů organizace, který zachycuje Tabulka 11.

Tabulka 11: Vývoj členské základny TJ Sokol Líšnice

	2014	2015	2016	2017	2018
Dospělí	77	74	53	48	52
Mládež	23	24	26	22	16
Celkem	100	98	79	70	68

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dokumentů TJ Sokol Líšnice

Klesající trend členské základny líšnického Sokola zmiňuje autor této práce již ve své práci bakalářské (Kaplan, 2018). V ní jsou rovněž rozpracovány vybrané finanční ukazatele za období 2012 až 2016. Nyní autor volí jiné indikátory, zabývá se i managementem organizace a dává je do porovnání s ostatními vybranými subjekty.

Tabulka 12 zachycuje vybrané položky výnosů a nákladů za období 2014 až 2018.

Tabulka 12: Struktura výnosů a nákladů (v tis. Kč) TJ Sokol Líšnice

	2014	2015	2016	2017	2018
Výsledek hospodaření	-53	-101	-127	-127	-496
Celkové výnosy	478	242	264	237	424
Příjmy z vlastní činnosti	11,51 %	29,75 %	15,53 %	24,05 %	34,43 %
Provozní dotace	37,87 %	13,64 %	17,80 %	23,21 %	17,45 %
Dary	1,26 %	X	9,09 %	3,80 %	X
Členské příspěvky	4,18 %	7,44 %	5,68 %	3,38 %	1,89 %
Ostatní výnosy (nájemné)	45,40 %	48,76 %	51,89 %	45,99 %	46,23 %
Celkové náklady	531	343	391	364	920
Odpisy	36,72 %	56,85 %	49,87 %	53,57 %	21,20 %
Spotřebované nákupy	17,89 %	25,63 %	27,88 %	32,42 %	35,43 %
Náklady na služby	40,11 %	11,95 %	17,65 %	9,62 %	40,65 %

Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazů zisků a ztrát TJ Sokol Líšnice

Na straně výnosů jsou pro organizaci významné příjmy z vlastní činnosti. V nich jsou účtovány především tržby ze zmíněných uskutečněných akcí. V roce 2018 měla organizace druhé nejvyšší výnosy ve sledovaném období, a právě příjmy z vlastní činnosti dosáhly rekordní výše. Velký podíl na tomto nárůstu měl vydařený ročník turistického pochodu Líšnický puchýř. V roce 2018 se jej zúčastnilo 653 účastníků, což byl (dnes již překonaný) účastnický rekord. Lze tedy předpokládat, že v roce 2019 bude toto číslo ještě výraznější, neboť při organizaci pochodu se nejedná pouze o vybrané startovné, ale i o prodej občerstvení během akce.

Další významnou výnosovou položkou jsou provozní dotace, které do organizace míří především z nadřazené Sokolské župy Východočeské – Pippichovy a též obecního rozpočtu.

Organizace nemá stálé donátory, a i když v roce 2016 tvořily dary přes 9 % celkových výnosů, není to příjem, na který by se mohla organizace každoročně spoléhat. Členské příspěvky jsou pro organizaci prakticky zanedbatelnou položkou. Vzhledem k ubývajícimu počtu členů nelze očekávat nárůst tohoto výnosu, pokud by se organizace neodhodlala k razantnímu navýšení členských příspěvků. Významným příjmem je nájemné, které organizace účtuje do ostatních výnosů, a právě nájemné utváří většinu této výnosové položky.

Z nákladových položek hrají významnou roli odpisy. Ty vysvětlují, proč i přes opakované záporné výsledky hospodaření může organizace fungovat. Odpisy v Líšnici tvořily každoročně mezi 21,2 a 56,85 % celkových nákladů. Odpis sokolovny v částce přesahující 195 tis. Kč není sice pevně spjat s konkrétními výdaji, ale posouvá výsledek hospodaření do ztráty v letech 2014 až 2017.

V roce 2018 by organizace skončila ve ztrátě bez ohledu na odpisy. Příčinou je především nárůst nákladů na služby, které se zvýšily z důvodu znovuoobnovení a rekonstrukce bytu správce. Současně se uskutečnila první fáze výměny oken. Na rozdíl od předchozích organizací neplatí Sokol Líšnice žádnou pracovní pozici (ani na zkrácený úvazek) a funguje čistě na dobrovolnické bázi.

4.1.4. Organizace Omega

Tabulka 13: Základní údaje Organizace Omega

Název	Organizace Omega (krycí název)
Sídlo	okres Ústí nad Orlicí
Právní forma	Pobočný spolek
Datum zápisu	2014
Datum vzniku	1996
Zakladatel	veřejně známá zaštiťující organizace

Zdroj: Vlastní zpracování dle Veřejného rejstříku a Sbírký listin

Organizace si nepřála být přímo jmenovaná, proto dostala krycí název Organizace Omega. Současné byly od této organizace získány účetní výkazy a informace o členské základně až od roku 2016 a kratší časová řada tak nemusí být plně vypovídající.

Organizace Omega působí v obci s rozšířenou působností na Orlickoústecku v právní formě pobočného spolku. Zakladatelem je veřejně známá organizace. Subjekt se primárně zabývá sportovní činností, ale i aktivitami ze společenské a kulturní oblasti. Ve sportovním odvětví působí ve vícero sportech, jako jsou stolní tenis, atletika, gymnastika či orientační běh. Ve svém majetku má rovněž halové sportoviště a využívá jej i k pronájmu veřejnosti. Díky široké nabídce sportů a značné spádové oblasti má tato organizace ze všech uvedených subjektů nejvíce členů. Vývoj členské základny za období 2015 až 2018 uvádí Tabulka 14.

Tabulka 14: Vývoj členské základny Organizace Omega

	2015	2016	2017	2018
Dospělí	126	119	123	120
Mládež	59	90	88	97
Celkem	185	209	211	217

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dokumentů Organizace Omega

Z Tabulky 14 je patrné, že Organizace Omega výrazně zvýšila práci s mládeží. Tento trend však nemusí být rostoucí ve všech sportovních disciplínách, které tento pobočný spolek nabízí. I pro tuto organizaci byl zpracován přehled vybraných významných položek výnosů a nákladů, ten zachycuje Tabulka 15.

Tabulka 15: Struktura výnosů a nákladů (v tis. Kč) Organizace Omega

	2016	2017	2018
Výsledek hospodaření	73	16	-143
Celkové výnosy	790	771	665
Příjmy z vlastní činnosti	22,78 %	20,62 %	24,21 %
Provozní dotace	15,82 %	5,06 %	X
Dary	36,58 %	43,84 %	29,92 %
Členské příspěvky	23,16 %	28,27 %	22,86 %
Celkové náklady	717	755	808
Odpisy	6,00 %	5,70 %	5,32 %
Spotřebované nákupy	27,75 %	28,21 %	32,67 %
Náklady na služby	26,22 %	14,97 %	16,58 %

Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazů zisků a ztrát Organizace Omega

I když má organizace nejvíce členů ze všech vybraných organizací, výši výnosů a nákladů běžně nedosahuje hodnot TTC Ústí nad Orlicí, natož TK Letohrad. Zhoršený hospodářský výsledek v roce 2018 je způsoben vlivem finanční spoluúčasti organizace na vybudování parkovacích prostor před budovou tělocvičny.

Mezi nejdůležitější výnosové položky patří příjmy z vlastní činnosti, jedná se především o příjmy z pronájmu sportovišť. Rovněž jsou zde zachyceny například prostředky obdržené za reklamu poskytnutou sponzorům. V tomto období se běžně pohybovaly okolo 22,5 %. Dále jsou významné provozní dotace, které zpravidla přicházejí z nadřazeného sportovního svazu a MŠMT. Organizace Omega má pravidelné donátory ze soukromého sektoru a spolu s připočtením darů od obce má tato výnosová položka stěžejní význam (průměrně 36,78 %). Nezanedbatelná je i výše členských příspěvků (průměrně 24,76 %). To může částečně vysvětlovat vyšší počet členů (v porovnání s ostatními uvedenými organizacemi).

Z položek nákladů jsou i zde uvedeny odpisy, které průměrně tvoří 5,67 % veškerých nákladů Organizace Omega. Nejedná se o tak zásadní poměr jako u TJ Sokol Líšnice, jenž také působí jako pobočný spolek. Významné jsou též spotřebované nákupy, v nichž jsou účtovány věci běžné potřeby pro každodenní chod organizace a náklady na sportovní vybavení. Výrazný podíl mají rovněž náklady na služby. Zde jsou účtovány opravy a udržování, značné zastoupení tu ale mají i náklady na cestovné, které Organizace Omega svým členům proplácí při dojíždění za soutěžním sportem.

Dosahované hospodářské výsledky, celková výše výnosů a nákladů včetně jejich struktury mohou o hospodaření sportovní NO vypovědět mnoho. Pro lepší adaptaci však budou dále zpracovány významné poměrové ukazatele finanční analýzy.

4.2. Vybrané dílčí ukazatele finanční analýzy

Pro lepší představu o hospodaření představených sportovních NO budou postupně zpracovány vybrané poměrové ukazatele finanční analýzy z oblasti zadluženosti, likvidity, rentability a aktivity. Záměrně byly vybrány takové ukazatele, které mohou mít vypovídající význam v neziskovém sektoru. Konkrétně budou vypočteny tyto indikátory:

- míra samofinancování,
- celková zadluženost,
- okamžitá likvidita,
- pohotová likvidita,
- autarkie,
- rentabilita nákladů doplňkové činnosti,
- míra pokrytí ztráty z hlavní činnosti ziskem z doplňkové činnosti,
- obrat kapitálu.

4.2.1. Míra samofinancování

Prvním ukazatelem je míra či koeficient samofinancování (equity ratio), ten formuluje proporce, v níž jsou aktiva spolku financována jeho peněžními prostředky. Lze jej užít pro hodnocení finanční i hospodářské stability v kontextu s ukazateli platební schopnosti. Výpočet znázorňuje Vzorec 1 (Růčková, 2015, s. 261).

$$\text{míra samofinancování} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{celková aktiva}} * 100 \quad (1)$$

Následující Tabulka 16 zachycuje výpočet a získané hodnoty míry samofinancování u vybraných sportovních NO.

Tabulka 16: Míra samofinancování vybraných sportovních NO (v tis. Kč)

		2014	2015	2016	2017	2018
TTC UO	Vlastní kapitál	1 415	1 327	1 381	1 386	1 467
	Celková aktiva	1 496	1 397	1 446	1 440	1 550
	Míra samofinancování	94,59 %	94,99 %	95,50 %	96,25 %	94,65 %
TK Letohrad	Vlastní kapitál	4 028	4 392	4 799	4 948	5 228
	Celková aktiva	4 234	4 517	5 009	5 204	5 369
	Míra samofinancování	95,13 %	97,23 %	95,81 %	95,08 %	97,37 %
Sokol Líšnice	Vlastní kapitál	2 619	2 518	2 391	2 264	1 768
	Celková aktiva	2 752	2 601	2 416	2 280	1 886
	Míra samofinancování	95,17 %	96,81 %	98,97 %	99,30 %	93,74 %

Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů vybraných organizací

Z Tabulky 16 je zjevné, že všechny tři uvedené sportovní NO financují svůj majetek z více než 90 % vlastním kapitálem. **Není zde uvedena Organizace Omega, neboť ta nevyužívá cizí kapitál vůbec a míra samofinancování je tak 100 %.**

Obecným faktem je, že cizí kapitál je levnější než ten vlastní. Ovšem pro neziskové organizace není příliš vhodný. Sportovní NO nemůže spoléhat např. na takovou situaci, že v příštím roce dostane od donátorů vyšší dary a bude tak schopná splácet bankovní úvěr. Všechny NO mají snahu zadlužovat se co nejméně. Výsledné vysoké hodnoty svědčí o jejich hospodářské stabilitě.

Ne všechny situace lze vždy pokrýt, zvláště u větších sportovních NO, vlastním kapitálem, i proto byla jako další indikátor vybrána celková zadluženost.

4.2.2. Celková zadluženost

Indikátor vyjadřující celkovou zadluženost se též nazývá ukazatel věřitelského rizika (debt ratio). Obecně platí, že čím vyšší je hodnota tohoto ukazatele, tím vyšší je věřitelské riziko. Je nutné jej však posuzovat v rámci celkového hospodaření organizace a struktury cizího kapitálu. Jelikož aktiva podniku mohou být financována buď vlastním, nebo cizím kapitálem, musí dát součet předchozího ukazatele míry samofinancování a celkové zadluženosti hodnotu 100 %. Výpočet celkové zadluženosti se uskuteční dle Vzorce 2.

$$\text{celková zadluženost} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{celková aktiva}} * 100 \quad (2)$$

Následující Tabulka 17 zachycuje výpočet a získané hodnoty celkové zadluženosti pro vybrané sportovní NO.

Tabulka 17: Celková zadluženost vybraných sportovních NO (v tis. Kč)

		2014	2015	2016	2017	2018
TTC UO	Cizí zdroje	81	70	65	54	83
	Celková aktiva	1 496	1 397	1 446	1 440	1 550
	Celková zadluženost	5,41 %	5,01 %	4,50 %	3,75 %	5,35 %
TK Letohrad	Cizí zdroje	206	125	210	256	141
	Celková aktiva	4 234	4 517	5 009	5 204	5 369
	Celková zadluženost	4,87 %	2,77 %	4,19 %	4,92 %	2,63 %
Sokol Líšnice	Cizí zdroje	133	83	25	16	118
	Celková aktiva	2 752	2 061	2 416	2 280	1 886
	Celková zadluženost	4,83 %	3,19 %	1,03 %	0,70 %	6,26 %

Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů vybraných organizací

Následující Tabulka 17 ukazuje, že celková míra zadluženosti se u vybraných sportovních NO pohybuje v rádech jednotek procent. **Opět zde není uvedena Organizace Omega, neboť v jejím případě by zde z důvodu nevyužívání cizích zdrojů byla hodnota nulová.**

Z Tabulky 17 však nelze vyvozovat pevné závěry. Např. Sokol Líšnice dosahuje v letech 2016 až 2017 nejnižší hodnoty. Je však důležité podívat se na strukturu cizích zdrojů. V případě TTC Ústí nad Orlicí se obvykle jedná o zúčtování závazku zaměstnaneckého vztahu vůči trenérovi, a s tím souvisejících odvodů sociálního a zdravotního pojištění. Ojedinele o nezaplacené dodavatelské faktury. Obdobná situace je i v případě TK Letohrad. I v této organizaci se jedná spíše o závazek vůči asistentům trenéra a případné zúčtování odvodů daní a pojištění. Organizace též účtuje na dohadných účtech pasivních. V tomto případě se jedná o nevyfakturované dodávky energií. Oproti tomu Sokol Líšnice od začátku sledovaného období doplácel dlouhodobý bankovní úvěr na rekonstrukci sociálních zařízení, který splatil v roce 2017. V roce 2018 však již organizace využila bezúročnou půjčku od obce Líšnice ve výši 100 tis. Kč v návaznosti na plánovanou rekonstrukci bytu správce a první fázi výměny oken.

V souvislosti se strukturou cizích zdrojů vybraných sportovních NO je vhodné vypočítat schopnost těchto organizací své závazky splácet. K tomu slouží ukazatele likvidity.

4.2.3. Okamžitá likvidita

Ukazatel okamžité likvidity (cash position ratio) vyjadřuje úměru mezi peněžními prostředky a krátkodobými závazky. Výsledná hodnota by se měla v soukromém ziskovém sektoru pohybovat od úrovně 0,2 výše. V neziskovém sektoru z důvodu vyšší opatrnosti je tato hodnota doporučena vyšší, konkrétní číslo není uváděno. Výpočet se provede dle Vzorce 3 (Krechovská, Hejduková a Hommerová, 2018, s. 68).

$$\text{okamžitá likvidita} = \frac{\text{peněžní prostředky a ekvivalenty}}{\text{krátkodobé závazky}} * 100 \quad (3)$$

Následující Tabulka 18 zachycuje výpočet a získané hodnoty okamžité likvidity pro vybrané sportovní NO.

Tabulka 18: Okamžitá likvidita vybraných sportovních NO (v tis. Kč)

		2014	2015	2016	2017	2018
TTC UO	Peněžní prostředky	263	216	287	323	405
	Kr. závazky	28	21	21	29	6
	Okamžitá likvidita	9,39	10,29	13,67	11,14	67,50
TK Letohrad	Peněžní prostředky	1 462	2 001	2 593	2 815	3 224
	Kr. závazky	206	125	210	256	141
	Okamžitá likvidita	7,10	16,01	12,35	11,00	22,87
Sokol Líšnice	Peněžní prostředky	210	259	283	328	127
	Kr. závazky	85	0	0	0	0
	Okamžitá likvidita	2,47	X	X	X	X
Organizace Omega	Peněžní prostředky	X	328	368	452	365
	Kr. závazky	X	0	0	0	0
	Okamžitá likvidita	X	X	X	X	X

Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů vybraných organizací

Z Tabulky 18 je zjevné, že všechny tři organizace, které využívají cizí kapitál, mají vysoké hodnoty okamžité likvidity a neměly by tak mít zásadní potíže při splácení krátkodobých závazků. V této tabulce je již zmíněna i Organizace Omega, která cizí kapitál nevyužívá. Lze tak alespoň pozitivně hodnotit, že ve sledovaném období udržuje poměrně stabilní hladinu peněžních prostředků, naopak v porovnání s rokem 2015 (tyto údaje lze zjistit i z rozvahy za rok 2016) měla organizace na konci roku 2018 k dispozici prostředků více.

Hodnoty okamžité likvidity jsou v těchto případech vysoké proti doporučeným hodnotám pro soukromý ziskový sektor. I přesto je pro komplexnost vhodné i vyjádření pohotové likvidity.

4.2.4. Pohotová likvidita

Pohotová či rychlá likvidita (quick ratio) by v soukromém ziskovém sektoru měla vycházet okolo hodnoty 1. Logicky zde v neziskovém sektoru by měla být tato hodnota spíše vyšší. Do čitatele zde navíc vstupují krátkodobé pohledávky. Ty je důležité správně klasifikovat dle šance na jejich splacení. Výpočet se provede dle Vzorce 4 (Krechovská, Hejduková a Hommerová, 2018, s. 68).

$$\text{pohotová likvidita} = \frac{\text{pen. prostředky} + \text{kr. pohledávky}}{\text{krátkodobé závazky}} * 100 \quad (4)$$

Následující Tabulka 19 zachycuje výpočet a získané hodnoty pohotové likvidity pro vybrané sportovní NO.

Tabulka 19: Pohotová likvidita vybraných sportovních NO (v tis. Kč)

		2014	2015	2016	2017	2018
TTC ÚO	Peněžní prostředky	394	301	358	355	472
	Kr. závazky	28	21	21	29	6
	Pohotová likvidita	14,07	14,33	17,05	12,24	78,67
TK Letohrad	Peněžní prostředky	1 759	2 155	2 762	3 072	3 352
	Kr. závazky	206	125	210	256	141
	Pohotová likvidita	8,54	17,24	13,15	12,00	23,77
Sokol Líšnice	Peněžní prostředky	210	259	283	344	144
	Kr. závazky	85	0	0	0	0
	Pohotová likvidita	2,47	X	X	X	X

Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů vybraných organizací

U organizací TTC Ústí nad Orlicí a TK Letohrad jsou hodnoty pohotové likvidity ještě o poznání vyšší než likvidita okamžitá. V krátkodobých pohledávkách eviduje TTC Ústí nad Orlicí běžně poskytnuté, ale nezaplacené ubytování, a TK Letohrad nájemné za využívání prostor pro provoz kadeřnictví a občerstvení ve svém areálu, rovněž za již uskutečněné, ale dosud nezaplacené tréninky mládeže.

V případě Sokola Líšnice není žádná změna v roce 2014, organizace neměla krátkodobé pohledávky. Dále nevyužívá cizí kapitál, avšak v letech 2017 až 2018 je hodnota čitatele

tohoto ukazatele vyšší oproti okamžité likviditě vlivem krátkodobých pohledávek za obcí v řádech tisíců korun k blíže nespecifikovanému plnění.

Organizace Omega zde opět není zmíněna z důvodu nevyužívání cizího kapitálu. Subjekt navíc neúčtoval žádné krátkodobé pohledávky.

4.2.5. Autarkie

Autarkie je jedním z klíčových ukazatelů pro hodnocení soběstačnosti neziskové organizace a je možné ji vypočítat na základě výnosů a nákladů či příjmů a výdajů. Vzorec 5 je vyjádřením pro výnosově-nákladovou bázi. Ta říká, jak dokáže sportovní NO pokrýt své náklady z hlavní činnosti dosaženými výnosy. Kladně lze hodnotit výsledek 100 % a více, avšak je důležité brát v potaz jednotlivé činnosti a potřeby sportovní NO (Krechovská, Hejduková a Hommerová, 2018, s. 66).

$$\text{autarkie} = \frac{\text{výnosy z hlavní činnosti}}{\text{náklady hlavní činnosti}} * 100 \quad (5)$$

Následující Tabulka 20 zachycuje výpočet a získané hodnoty autarkie na výnosově-nákladové bázi pro vybrané sportovní NO.

Tabulka 20: Autarkie vybraných sportovních NO (v tis. Kč)

		2014	2015	2016	2017	2018
TTC UO	Výnosy z HČ	340	566	491	462	539
	Náklady HČ	518	876	698	659	753
	Autarkie	65,64 %	64,61 %	70,34 %	70,11 %	71,58 %
TK Letohrad	Výnosy z HČ	1 459	1 287	1 764	1 375	1 262
	Náklady HČ	1 070	1 153	1 539	1 422	1 170
	Autarkie	136,36 %	111,62 %	114,62 %	96,69 %	107,86 %
Sokol Líšnice	Výnosy z HČ	478	242	264	237	424
	Náklady HČ	531	343	391	364	920
	Autarkie	90,02 %	70,55 %	67,52 %	65,11 %	46,09 %
Organizace Omega	Výnosy z HČ	X	X	404	436	360
	Náklady HČ	X	X	486	513	547
	Autarkie	X	X	83,13 %	84,99 %	65,81 %

Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů vybraných organizací

Tento ukazatel je pro spolky velmi vhodný. Avšak jak již bylo uvedeno v teoretické části práce, správné rozdělení hlavní a vedlejší činnosti není v praxi vždy naplněno. To je

způsobeno i nejednoznačnou právní definicí těchto pojmů. Např. Veřejný rejstřík a Sbírka listin uvádí u Sokola Líšnice jako vedlejší hospodářskou činnost prodej kvasného lihu, konzumního lihu a lihovin, hostinskou činnost. Organizace pořádá převážně společenské akce, kde je naplnění této skutečnosti běžné. Současně však společenská činnost v poslání umožňuje spojení těchto činností do jedné. Sokol Líšnice tak v hospodářské činnosti nemá žádné údaje, což zkresluje dosažené výsledky.

TTC Ústí nad Orlicí má hlavní činnost spojenou s provozováním stolního tenisu. Ve všech obdobích je dosažená hodnota ukazatele mezi zhruba 65 a 72 %. Důležité tak budou následující dva ukazatele.

Obdobně je na tom i Organizace Omega, která v letech 2016 a 2017 má hodnotu ukazatele okolo 84 %. V roce 2018 však hodnota poklesla na úroveň 65,81 % vlivem nižších výnosů hlavní činnosti a současným nárůstem nákladů v souvislosti se spoluúčastí na vybudování parkovacích prostor.

Organizace TK Letohrad má v tomto indikátoru nejlepší výsledky. Běžně dosahují hodnoty autarkie hlavní činnosti nad 100 %. Výjimku tvoří pouze rok 2017, kdy se však této hranici výrazně přiblížily (97 %).

Následující dva ukazatele – rentabilita nákladů doplňkové činnosti a míra pokrytí ztráty z hlavní činnosti ziskem z vedlejší činnosti – navazují právě na tento indikátor.

4.2.6. Rentabilita nákladů doplňkové činnosti

Rentabilita či výnosnost nákladů doplňkové činnosti je jedním z ukazatelů efektivnosti. Vzorec 6 vyjadřuje poměr mezi dosaženým ziskem doplňkové činnosti, tedy té, která přímo nesouvisí s posláním organizace, a souvisejícími náklady. Pokud by dosažené hodnoty byly opakovaně pod hranicí 100 %, je vhodné přestat danou činnost provozovat (Krechovská, Hejduková a Hommerová, 2018, s. 67).

$$rentabilita\ N\ dopl.\ čin. = \frac{VH\ dopl.\ čin.}{náklady\ dopl.\ čin.} * 100 \quad (6)$$

Následující Tabulka 21 zachycuje výpočet a získané hodnoty rentability nákladů doplňkové činnosti pro vybrané sportovní NO.

Tabulka 21: Rentabilita nákladů doplňkové činnosti vybraných sportovních NO (v tis. Kč)

		2014	2015	2016	2017	2018
TTC UO	VH dopl. čin.	204	222	259	200	295
	N dopl. čin.	246	204	222	206	132
	Rentabilita N DČ	82,93 %	108,82 %	116,67 %	97,09 %	223,48 %
TK Letohrad	VH dopl. čin.	246	204	183	196	188
	N dopl. čin.	X	X	X	X	X
	Rentabilita N DČ	X	X	X	X	X
Organizace Omega	VH dopl. čin.	X	X	155	93	44
	N dopl. čin.	X	X	386	242	261
	Rentabilita N DČ	X	X	40,16 %	38,43 %	16,86 %

Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů vybraných organizací

TTC Ústí nad Orlicí, pro nějž vedlejší hospodářskou činnost představuje provoz ubytovacích prostor či příjmy za reklamu poskytnutou sponzorům, dosahoval mezi lety 2014 až 2017 rentability nákladů doplňkové činnosti mezi zhruba 83 a 117 %. V roce 2018 tento ukazatel dosáhl hodnoty dokonce přes 223 % z důvodu menšího rozsahu udržovacích prací v návaznosti na vedlejší činnost, vyšších cen ubytování a plné obsazenosti ubytovny. Tato čísla působí na pohled velmi pozitivním dojmem, avšak vzhledem ke ztrátě z hlavní činnosti bude mít rozhodující roli následující indikátor.

TK Letohrad dosahoval mezi lety 2014 až 2018 vždy kladného výsledku hospodaření doplňkové činnosti, kterou pro organizaci představují primárně příjmy za reklamu poskytnutou sponzorům. Této činnosti organizace nepřičítá žádné náklady, neboť reklamní materiál umístěný ve sportovním areálu si dodávají sponzoři sami. Dle Tabulky 20 měla organizace ztrátu z hlavní činnosti pouze v roce 2017, a sice 47 tis. Kč (rozdíel mezi dosaženými výnosy a souvisejícími náklady hlavní činnosti). Při pohledu na Tabulku 21 (a na kladný výsledek hospodaření doplňkové činnosti 196 tis. Kč) je zjevné, že organizace ztrátu pokryla. Lepší vyjádření však přinese následující indikátor.

Sokol Líšnice zde není zpracován z důvodu nevidování záznamů vztahujících se k vedlejší hospodářské činnosti.

Organizace Omega měla hlavní činnost dle Tabulky 20 vždy ztrátovou. Proto lze pozitivně hodnotit, že činnost doplňková, kterou představují příjmy za poskytnutou reklamu sponzorům, ale např. i pronájem bytu správci, byla naopak vždy rentabilní. V procentuálním

vyjádření sice ne tolik jako u TTC Ústí nad Orlicí, i v případě této organizace je však důležité, v jakém poměru dokáže těmito zisky pokrýt ztrátu hlavní činnosti.

4.2.7. Míra pokrytí ztráty z hlavní činnosti ziskem z doplňkové činnosti

Tento indikátor zachycuje míru, v jaké dosažený zisk z doplňkové činnosti pokrývá ztrátu z hlavní činnosti (tedy té související se sportovním posláním) organizace. V případě, že však výsledek hospodaření hlavní činnosti není záporný, není předmětné tento ukazatel počítat. Výpočet se provede dle Vzorce 7. Pozitivním výsledkem je hodnota 100 % a vyšší (Krechovská, Hejduková a Hommerová, 2018, s. 67).

$$\text{míra pokrytí ztráty z HČ. ziskem z DČ} = \frac{\text{zisk DČ.}}{\text{ztráta HČ}} * 100 \quad (7)$$

Následující Tabulka 22 zachycuje výpočet a získané hodnoty míry pokrytí ztráty z hlavní činnosti ziskem z doplňkové činnosti pro vybrané sportovní NO.

Tabulka 22: Míra pokrytí ztráty hlavní činnosti ziskem z doplňkové činnosti (v tis. Kč)

		2014	2015	2016	2017	2018
TTC UO	Zisk DČ	204	222	259	200	295
	Ztráta HČ	-178	-310	-207	-197	-214
	Hodnota ukazatele	114,61 %	71,61 %	125,12 %	101,52 %	137,85 %
TK Letohrad	Zisk DČ	X	X	X	196	X
	Ztráta HČ	X	X	X	-47	X
	Hodnota ukazatele	X	X	X	417,02 %	X
Organizace Omega	Zisk DČ	X	X	155	93	44
	Ztráta HČ	X	X	-82	-77	-187
	Hodnota ukazatele	X	X	189,02 %	120,78 %	23,53 %

Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů vybraných organizací

Z Tabulky 22 je zřejmé, jak organizace dokáží ztrátu z hlavní činnosti pokrýt činností vedlejší (hospodářskou). Opět byla vynechána organizace Sokol Líšnice z důvodu účetního nerozlišování hlavní a vedlejší činnosti.

V případě TTC Ústí nad Orlicí je pozitivní skutečnost, že až na výjimku (rok 2015) se hodnota ukazatele pohybovala nad 100 %. Rok 2015 je ovlivněn větší investiční akcí v podobě rekonstrukce fasády celé budovy, která byla plánována a výrazně neovlivnila hospodářskou stabilitu.

TK Letohrad v jediném roce, kdy jeho hospodářský výsledek hlavní činnosti byl záporný, vykompenzoval tuto ztrátu vedlejší činností na 417 %. Jedná se o další potvrzení kvalitního hospodaření tohoto spolku.

Organizace Omega ve sledovaných letech 2016 až 2017 rovněž tuto ztrátu pokryla v plném rozsahu. V roce 2018 byla míra pokrytí pouze necelých 24 %. Příčinou je větší investiční akce, kterou byla již zmíněná finanční spoluúčast na vybudování parkovacích prostor v areálu.

4.2.8. Obrat kapitálu

Obrat kapitálu patří mezi ukazatele aktivity a lze jej charakterizovat jako poměr výnosů, které v sobě zahrnují dotace, členské příspěvky, dary apod., a kapitálu, jenž byl vložen do chodu organizace. Jelikož výnosy jsou tokovou veličinou, zatímco kapitál stavovou, mělo by se vycházet z průměrných hodnot kapitálu během účetního období. V této práci bude pro zjednodušení počítáno s hodnotou kapitálu ke konci jednotlivých let. Snahou by mělo být dosažení co nejvyšší hodnoty indikátoru. Výpočet se provede dle Vzorce 8 (Krechovská, Hejduková a Hommerová, 2018, s. 69).

$$\text{obrat kapitálu} = \frac{\text{celkové výnosy}}{\text{kapitál (celková pasiva)}} \quad (8)$$

Následující Tabulka 22 zachycuje výpočet a získané hodnoty míry pokrytí ztráty z hlavní činnosti ziskem z doplňkové činnosti pro vybrané sportovní NO.

Tabulka 23: Obrat kapitálu vybraných sportovních NO (v tis. Kč)

		2014	2015	2016	2017	2018
TTC UO	Celkové výnosy	790	992	972	868	966
	Celkový kapitál	1 496	1 397	1 446	1 439	1 550
	Obrat kapitálu	0,53	0,71	0,67	0,60	0,62
TK Letohrad	Celkové výnosy	1 705	1 491	1 947	1 571	1 450
	Celkový kapitál	4 234	4 517	5 009	5 204	5 369
	Obrat kapitálu	0,40	0,33	0,39	0,30	0,27
Sokol Lišnice	Celkové výnosy	478	242	264	237	424
	Celkový kapitál	2 452	2 601	2 416	2 280	1 886
	Obrat kapitálu	0,19	0,09	0,11	0,10	0,22
Organizace Omega	Celkové výnosy	X	X	790	771	665
	Celkový kapitál	X	X	1 351	1 394	1 264
	Obrat kapitálu	X	X	0,58	0,55	0,53

Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů vybraných organizací

Z Tabulky 23 je zřejmé, že nejvyšších hodnot dosahuje opakovaně TTC Ústí nad Orlicí, a to obvykle (s výjimkou úvodního roku sledovaného období) nad úrovní 0,6. Dále Organizace Omega v nízkém rozmezí pouze 5 setin. TK Letohrad, který jinak dosahuje nejlepších hospodářských výsledků, nemá obrat kapitálu tak vysoký. Důvodem může být snaha kumulace kapitálu pro budoucí větší investiční akce a s tím spojený vyšší opatrnostní motiv.

Naopak zcela jednoznačně nejnižších hodnot dosahuje Sokol Líšnice. Zde může nízká míra aktivity souviset s celkově nižšími finančními prostředky, s nimiž organizace hospodaří.

Skutečnou aktivitu sportovních NO však nelze měřit finančními ukazateli. Lepší představu o chodu těchto organizací by měla přinést další část práce, která se po shrnutí poznatků finanční analýzy bude zabývat manažerským řízením těchto subjektů.

4.2.9. Poznátky finanční analýzy

Po úvodním představení vybraných sportovních NO, v němž byla stručně přiblížena historie a rozsah působnosti jednotlivých subjektů, specifikace jejich poslání, upřesnění provozovaných činností a vývoj členské základny, byly uvedeny základní celkové finanční ukazatele za období 2014 až 2018 (v případě Organizace Omega pouze 2016 až 2018). Již z těchto přehledů je patrné, že s největšími kapitálovými prostředky hospodaří organizace TK Letohrad a TTC Ústí nad Orlicí. Obě organizace působí v právní formě spolku. Dále Organizace Omega ve formě pobočného spolku působícího v obci s rozšířenou působností a následně organizace, též pobočný spolek, Sokol Líšnice z menší obce. Všechny tyto organizace spojuje fakt, že primární sportoviště mají ve svém vlastnictví. Všechny organizace mají stabilní či rostoucí členskou základnu, výjimku tvoří Sokol Líšnice. U této organizace počet členů organizace neustále klesá. Organizace navíc účetně nerozlišuje hlavní a vedlejší činnost, což znemožnilo výpočet některých vybraných poměrových ukazatelů. Celkově lze konstatovat, že všechny organizace mají odpor k financování cizím kapitálem, což naplňuje teoretické předpoklady pro neziskový sektor. Pouze Sokol Líšnice se musel ve sledovaném období uchýlit hned dvakrát k finanční zápůjčce – nejprve od banky, následně od obce. Žádná z organizací se nespolehá pouze na jeden zdroj financí, ale má komplexnější strukturu financování. TK Letohrad s TTC Ústí nad Orlicí se jeví v nejlepší finanční kondici, avšak ani chod Organizace Omega nelze označit za ohrožený. V tomto případě však bylo hodnoceno pouze kratší časové období. Sokol Líšnice i s ohledem na nutnost finančních výpůjček a ubývajícím objemem disponibilních finančních prostředků lze obecně označit za finančně

nejohroženější. Nelze však dělat závěry o prosperitě či udržitelnosti pouze z finančních ukazatelů. Důležitou roli zde hraje řízení těchto organizací. Proto byl s jednotlivými manažery zpracován semi-strukturovaný rozhovor, který by měl přinést ucelený náhled na situaci vybraných subjektů. Postup sestavení semi-strukturovaného rozhovoru a získané poznatky přinese následující část práce.

4.3. Manažerské řízení vybraných sportovních NO

Složení a celková organizace semi-strukturovaného rozhovoru byly zrealizovány na základě teoretických východisek práce. Otázky byly rozřazeny do kategorií: úvodní otázky odrážející osobnost manažera, legislativní oblast doprovázející řízení spolků, oblast finančního řízení, práce se zainteresovanými stranami, jako jsou členové a mládež, propagace a komunikace sportovní NO s veřejností, organizace pořádaných akcí, současná situace organizace a závěrem sebehodnocení manažerů a budoucí směřování – zde je uveden i autorův subjektivní komentář vyplývající z rozhovorů s těmito představiteli sportovních NO. Rozhovory trvaly v průměru okolo 45 minut, byly zachyceny v audio formě a následně přepsány do textové verze. Podrobné složení otázek a přepis jednotlivých rozhovorů jsou zachyceny v Přílohách (A až E). Zde je již uvedena výsledná komparace nabytých zjištění.

4.3.1. Úvodní otázky – osobnosti manažerů

Úvodní otázky směřovaly na základní informace o manažerovi, dobu jeho působení v organizaci a motiv vstupu do jejího vedení. Prvním zajímavým prvkem je, že mezi nejmladším a nejstarším představitelem vybraných sportovních NO je věkový rozdíl 38 let. Všichni uvedení jsou členy organizace více než jedno desetiletí a všichni v ní figurovali minimálně v řádu několika let, než vstoupili do jejího vedení. Motiv vstupu na vedoucí post byl však rozdílný. V Organizaci Omega a Sokol Líšnice skončilo stávající vedení a současný představitel se „obětoval“, aby organizace nezanikla. V TK Letohrad byla situace podobná, i když manažer post přijmul i z vlastního zápalu. V případě TTC Ústí nad Orlicí byl vstup nejdobrovolnější, manažer nejen že měl zájem o sport, ale chtěl i organizačně pomoci. Jako jediný navíc neshledal žádné nedostatky v dokumentaci a podkladech pro řízení. V případě TK Letohrad chyběly spíše jen podpůrné dokumenty a také finanční prostředky. U Organizace Omega byly sice v pořádku dokumenty, ale bylo nutné urovnávat interní i externí vztahy. V Sokolu Líšnice byly špatné jak externí vztahy, tak kompletní dokumentace. To veskrze potvrzuje teoretické poznatky z části 1.5.1., tj. nízkou kontinuitu

řízení, na vedoucí pozice se dostávají lidé, kteří nemají předchozí zkušenosti, částečně také i možné konfrontace nejen se členy klubu.

4.3.2. Legislativní oblast řízení sportovních NO

Další část otázek měla za úkol zdokumentovat postoj manažerů k současné legislativě upravující spolky. V roce 2014, kdy vstoupil v platnost NOZ a měnila se tak právní úprava, sice všichni představitelé zaznamenali nárůst práce, ale shodují se, že nikterak zásadní. Všichni byli dobře informováni z nadřazených svazů, obdrželi návody a metodiky. TK Letohrad navíc spolupracoval s právnickou kanceláří. Všichni tak nutné změny zvládli připravit a aktualizaci stanov včetně nutné změny názvu odhlasovali na valných hromadách. Současně se však všichni dotázaní shodli, že česká právní úprava je v případě spolků nejasná a zbytečně složitá. Což potvrzují teoretická východiska o spolcích z části 1.3.1. Nejčastějším polemizujícím tématem, se kterým se vybraní manažeři reálně setkávají, je EET, dále rejstřík sportovců a GDPR. Vše jsou to činnosti, které manažerům přidávají práci, pro chod spolku však nemají přínos. Navíc je doprovází řada nejasností, které pro představitele sportovních organizací, kteří se profesně nepohybují v právní sféře, znamenají vysokou časovou náročnost pro nastudování. Zajímavou myšlenku přinesl pan Radim z TK Letohrad. Uvítal by celkové zjednodušení daní pro spolky. Navrhoval by, aby spolky za žádných okolností nespadaly do povinnosti platby daně z příjmů právnických osob či DPH. Peníze by tak zůstávaly rovnou uvnitř organizací. V případě sportovních spolků by tak sloužily pro další rozvoj sportu a vedení organizací by tak měla usnadněnou pozici. Řízení spolku by bylo jednodušší a bez obav z možných účetních chyb. Žádný z představitelů nedokáže přesně kvantifikovat čas věnovaný byrokratickému řízení organizace. I rozptýl je však poměrně značný. Manažer TK Letohrad uvádí 20–30 hodin měsíčně, manažer TTC Ústí nad Orlicí pouze 10 hodin. Předsedové Organizace Omega a Sokola Líšnice upozorňují především na sezónnost a zvýšenou časovou náročnost například v době vyúčtování dotací.

4.3.3. Finanční řízení sportovních NO

Následující část rozhovoru se zabývala financemi. Všichni představitelé organizací je považují za klíčové, a proto se o ně sami aktivně zajímají. Manažer TTC Ústí nad Orlicí se však již snaží zapojovat i ostatní členy výboru. To může souviset i s důchodovým věkem uvedeného manažera. Organizaci Omega kompletně zpracovává účetnictví hospodářka organizace. Obdobně je tomu i u TTC Ústí nad Orlicí. V případě Sokola Líšnice hospodářka organizace zpracovává pouze podklady a konečné výstupy má na starost externí firma.

U TK Letohrad shromažďuje průběžnou dokumentaci přímo předseda organizace, ale kompletní účetnictví má na starost externista. Ohledně finanční situace jednotlivých subjektů se všichni manažeři s dostatečnou sebekritikou podpořenou i čísly z finanční analýzy pochválili za její zlepšení oproti stavu, kdy organizaci přebírali. Odlišné je to v případě finanční strategie. TTC Ústí nad Orlicí má strategii pasivní, především neomezit činnost a sázet na spolehlivé partnery. Odpor k riziku je patrný. Obdobné je to i u Sokola Líšnice, který disponuje nejmenšími finančními prostředky. O to větší snahu však vyvíjí ve snaze o získání dotačních titulů, které jsou současně prakticky jedinou možností, jak investovat do obnovy a modernizace majetku. Organizace Omega zdůrazňuje cíl vyrovnaného rozpočtu, neboť stěžejní část příjmů tvoří dotace od města a MŠMT, přičemž je to jedna z nutných podmínek. Nejpropracovanější strategii má TK Letohrad. Primární snaha o vyrovnané hospodaření bez vlivu dotací je podpořena snahou o uspořádání částky právě ve výši dotací pro velké projekty. Současně aby se organizace vyhnula skokovým změnám členských příspěvků, zvyšuje je postupně. Prakticky žádná z organizací však aktivně nevyhledává nové sponzory. Nejaktivnější je v této oblasti Sokol Líšnice. Manažeři upozorňují především na fakt, že se většinou jedná o podnikající subjekty s osobním vztahem k organizaci. Rovněž zdůrazňují dlouhodobost těchto vztahů a spíše příležitostné jednání než cílené oficiální schůzky, které by se týkaly finanční podpory do budoucna. Větší význam vidí všichni dotázaní ve spolupráci s obcí. Průběžná informovanost ze strany spolku směrem k obci, v níž působí, je samozřejmostí v každém z nich. TK Letohrad kromě běžného pozvání představitelů města na valnou hromadu příležitostně uspořádá i soukromé posezení se zástupci města, kde jsou prezentovány uskutečněné a nastávající projekty. Sokol Líšnice je vděčný i za personální podporu ze strany obce, kdy se obec stará o zeleň na pozemcích organizace. Celkově je patrná větší provázanost mezi organizací a obcí právě v menší obci. Sokolovna je jediným velkým sálem v obci. Organizace TJ Sokol navíc pořádá nejen sportovní akce, a velmi tak přispívá ke společenskému a kulturnímu životu v obci. V otázkách dotačních titulů mají všechny organizace své zkušenosti. Předseda TK Letohrad dává přednost městským dotacím, neboť město zná své spolky nejlépe a podmínky jsou nastaveny optimálně. V případě státních dotací vidí žádosti jako složitější na zpracování i přípravu. V podobném duchu hovoří i předseda Organizace Omega, důležité je porovnávat ziskovost s časovou náročností. O tom, že už jen zpracování samotné žádosti, natož splnění podmínek a vyúčtování, není pro spolky jednoduchou záležitostí, hovoří i manažer TTC Ústí nad Orlicí. Zřejmě nejaktivnějším vyhledavatelem dotačních titulů je tak starosta Sokola Líšnice. I on ale upozorňuje, že pro člověka docházejícího do zaměstnání je velmi těžké se v problematice orientovat.

Toto téma tak všichni považují za významné, ale časově a administrativně je pro ně velmi náročné. Všichni oceňují nadřízený svaz za poskytování průběžných informací o dotačních titulech. Rozdílný pohled je i na členské příspěvky. Organizace Omega ani Sokol Líšnice je nepovažují za stěžejní. V Organizaci Omega jsou stále členské příspěvky, jednotlivé oddíly pak mají ještě své pole působnosti v oddílových příspěvcích. Výše členských příspěvků u Sokola Líšnice se většinou odvíjí od počtu hodin, který daný kroužek či oddíl tráví na sportovišti, a také zda se jedná o mládež, seniory či členy v produktivním věku. Manažer zmiňuje důležitost příspěvků jako podmínku pro získání vybraných dotací. TTC Ústí nad Orlicí se snaží udržovat přiměřený poměr mezi členskými příspěvky a hracími poplatky. Kdyby byly členské příspěvky až moc nízké, hrozilo by, že se stanou členy s právem na hlasování během valné hromady nechtěné osoby. Dynamicky pracuje s členskými příspěvky pouze TK Letohrad, jenž je postupně navyšuje, aby byl pokryt růst cenové hladiny a předešlo se skokovým změnám. Všechny organizace postupují jednotně v rozhodování o investičních akcích. Menší a střední investiční akce, mezi něž zařazují běžné opravy a údržbu či pořízení části sportovního vybavení, schvaluje výbor. Valná hromada hlasuje všude spíše jen sporadicky při investičních akcích s mimořádným rozsahem. Například v Letohradě hlasovala pouze při komplexní údržbě v částce okolo 10 milionů Kč.

4.3.4. Zainteresované strany sportovních NO – členové organizace

Ohledně manažerské práce s členy všichni dotázaní zdůrazňují právo svobodně se vyjádřit na valné hromadě. Současně však všichni zmiňují dobré vztahy v organizaci a řešení podnětů při každodenních příležitostech. Aktivně se na řízení organizace většinou podílejí členové výboru. Starosta Sokola Líšnice se více rozhovořil v tom smyslu, že pozoruje klesající trend v lidském zájmu o větší angažovanost a ochotu přijmout odpovědnost bez nároku na honorář. Organizace stojí na kulturních akcích, jež vyžadují dostatečné personální zajištění, které je stále víc náročné zajistit. V podobném duchu hovoří i manažer Organizace Omega, jistá skupina členů pomáhá pravidelně, druhá, často tvořená především mladší částí členů, již takovou ochotu neprojevuje. Co se týče snahy a aktivní angažovanosti v oddíle, nejpozitivněji se o těchto aspektech vyjadřuje představitel TTC Ústí nad Orlicí. Z jeho vyjádření plyne, že každý v organizaci pomáhá v rámci svých časových možností ve všech potřebách klubu. V Letohradě jsou sice vypsány například brigádnické hodiny, klub ale neuděluje sankce za jejich nesplnění. Především dospělá část členů je však uvědomělá. Například podzimní stavbu nafukovací haly a její opětovnou jarní demolicí by však sami členové nedokázali personálně zajistit, proto bylo nutné zapojit i rodiče trénující mládeže. Zde již taková ochota

nebyla, a proto manažer sáhl k lehké finanční pobídce formou slevy na herní poplatky mládeže. Ohledně motivace ke sportovní činnosti se všichni dotázaní shodují, že ta je na každém členovi a měla by být prvotní pohnutkou, proč se vůbec do organizace hlásit. Všichni dbají především na přátelskou atmosféru. Manažer TK Letohrad však zmiňuje, že se již setkal s podněty ze strany závodních hráčů, aby byli za svou aktivitu placeni i v nižší regionální soutěži. Starosta Sokola Líšnice zmiňuje motivaci členů, kteří nejsou aktivními sportovci, ta spočívá především v možnosti slevy na pronájem společenských prostor či zapůjčení si vybavení organizace pro osobní potřebu. Z členských výhod všichni jmenují především možnost bezplatného využívání sportovišť v jakýkoliv volný čas. Aktivní členové mají obvykle hrazené dopravné na zápasy, startovné v soutěžích a na turnajích. V případě TTC Ústí nad Orlicí je snaha při dobrých ekonomických výsledcích materiálně podpořit mládež. Prakticky všechny spolky budují kmen organizace především formou klubových akcí během roku. V jádru se jedná už i o samotné tréninky a mistrovská utkání, které se konají v přátelské atmosféře, dále jednorázové klubové turnaje s posezením, zakončení sezóny, v případě TTC Ústí nad Orlicí je to týdenní soustředění mládeže, Organizace Omega vyjíždí do zahraničí ke spřáteleným oddílům. Sokol Líšnice uskutečnil loni jednodenní výletní akci a členové, kteří odpracovali určitý počet brigádnických hodin, měli za odměnu hrazené náklady na dopravu, vstupné a občerstvení.

4.3.5. Zainteresované strany sportovní NO – mládež

Další část otázek se zabývala patrně tou nejdůležitější zainteresovanou stranou sportovních NO, mládeží. Představitelé všech organizací zdůraznili, že mládež je pro spolek největší prioritou. Proces práce s mládeží řídí ve dvou organizacích profesionální trenér. Zatímco v TTC Ústí nad Orlicí se jedná o zaměstnance organizace, v TK Letohrad jde o dlouhodobou spolupráci na fakturační bázi. Trenér je osobou samostatně výdělečně činnou. V případě Organizace Omega trenéři či vedoucí jednotlivých kroužků obvykle nemají stálý plat. Jednorázové odměny předseda organizace v jistých případech nevylučuje, především se ale jedná o dobrovolnost aktivních členů. Herní praxi mohou děti nabírat i díky zajištění sparingu od ostatních členů organizace či při účasti na trénincích dospělých. Tuto možnost mají i v TTC Ústí nad Orlicí. Starosta Sokola Líšnice se rozhovořil o tom, že mládež je sice prioritou, ale právě nedostatek trenérů brání v ustálení členské základny. Organizace by byla ochotná poskytnout i menší finanční pobídku, ovšem vedoucí kroužků či trenéry se i přesto nedaří najít. Další problém shledává ve faktu, že Líšnice je malou obcí se základní školou pouze do páté třídy. Při nástupu na druhý stupeň tak děti dávají přednost sportu a kroužkům

v okolních městech. I tak nevnímá konkurenční boj mezi organizacemi o členskou základnu. Obdobně to mají i další představitelé sportovních organizací. Představitelé TTC Ústí nad Orlicí a Sokola Žamberk však potvrzují, že například o jimi provozovaný stolní tenis určitě není aktuálně takový zájem jako o fotbal nebo hokej. To potvrzuje tvrzení z části 3.3.2. Manažer TK Letohrad sice klubovou soutěž o mladé naděje vnímá, ale upozorňuje, že se jedná pouze o zdravou rivalitu v prospěšné věci. Především je důležité, že děti mají vůbec zájem sportovat. To potvrzuje tezi z části 3.2., totiž že ve sportovním prostředí je konkurence doprovázena i jistou mírou spolupráce. Za největší úskalí procesu práce s mládeží považují představitelé TTC Ústí nad Orlicí, Organizace Omega i Sokola Líšnice především moderní dobu počítačů, upadající zájem o pohyb a častou nerozhodnost, jakému sportu se dítě chce věnovat. To potvrzuje teze z části 3.3.2. Předseda TK Letohrad upozorňuje na faktor, kdy se do sportovní výchovy dítěte investují peníze a především čas, dítě však následně, obvykle mezi patnáctým a dvacátým rokem věku, skončí mnohdy bez udání důvodu. Tím není naplněn cíl dovést děti až do kategorie dospělých a vychovat z nich celoživotní aktivní členy klubu. Další – dle teorie často opomíjenou – zainteresovanou stranou jsou rodiče mladých nadějí, neboť za ně mají zodpovědnost a současně jim vytváří zázemí pro možnost provozovat vybraný sport. Představitelé TTC Ústí nad Orlicí a Organizace Omega si nemyslí, že by rodiče přímo ovlivňovali jejich manažerské rozhodování. Naopak oceňují jejich ochotu při zajištění dopravy dětí na sportovní události i ochotu podílet se na zajištění vybraných akcí. Starosta Sokola Líšnice má sice v otázce snahy zapojení rodičů podobný názor, avšak upozorňuje i na fakt, že rodiče často dávají děti do kroužku pro potřebu vlastního volného času. Mnohdy ani nejeví zájem o to, jak se jejich ratolesti při provozování sportovní aktivity daří. Manažer TK Letohrad připouští nepřímý vliv rodičů na rozhodování. O výchově mládeže a také o financích mají často své vlastní představy. Klub se tak v posledních letech snaží vést otevřenou diskuzi a sladit přání a představy rodičů s vlastními možnostmi. Rodiče prý obvykle dokážou situaci pochopit a často i přijmout za svou.

4.3.6. Propagace a komunikace s veřejností sportovní NO

Další část otázek se zaměřovala na komunikaci spolků navenek a jejich celkovou propagaci. Všechny organizace používají de facto obdobné propagační a současně i komunikační kanály. Především se jedná o místní tisk, vývěsní tabule a webové stránky – ty obvykle slouží i jako zdroj informací pro členy. Zajímavým a rozporuplným tématem je využití moderního komunikačního kanálu v podobě sociálních sítí. Předseda TK Letohrad vnímá jejich značný vliv, ale zdůrazňuje i jejich sílu – několika nevhodnými diskuzemi je

možné poškodit mnohaletou poctivou práci. Proto raději dává přednost osobním referencím a dobré pověsti. Spolek sociální sítě nevyužívá. Manažer TTC Ústí nad Orlicí nepřikládá sociálním sítím velký význam a ani neuvažoval o jejich rozsáhlejší zavedení pro potřeby klubu. Organizace Omega roli sociálních sítí vnímá, jednotně však na nich nevystupuje. Některé z dílčích oddílů spolku však mají své facebookové stránky. Nejpokročilejším je v této oblasti starosta Sokola Líšnice. Sám je správcem profilů organizace na Facebooku a Instagramu a přináší zde veřejnosti novinky z organizace. Myslí si, že díky těmto profilům lze získat nové fanoušky, ale také zájemce o pronájem a další zainteresované strany. Lze konstatovat, že se zde ukazuje velký věkový rozdíl mezi manažery, kdy z pozorovaných subjektů má právě Sokol Líšnice nejmladšího představitele pracujícího aktivně se sociálními sítěmi, naopak reprezentant TTC Ústí nad Orlicí, jenž je nejstarší, o jejich zavedení neuvažuje a nevnímá jejich vliv.

4.3.7. Organizace pořádaných událostí

Další část otázek byla zaměřena především na proces organizace jednotlivých akcí. Všechny spolky pořádají především během roku několik turnajů a pravidelně zajišťují mistrovská utkání dlouhodobých soutěží. Zpravidla nebývá kladen velký důraz na proces plánování, pro všechny spolky je to už totiž rutinní záležitost. Obvykle si sportovní události řídí trenér či vedoucí jednotlivých družstev. Třeba v TK Letohrad ale zajišťuje občerstvení správce. Trenér se tak může soustředit pouze na sportovní činnost. Všichni představitelé vybraných sportovních NO zdůrazňují nezbytnou personální pomoc svých členů či rodičů mladých hráčů. Předseda Sokola Líšnice má sice na starost méně sportovních událostí, zato ale více kulturních a společenských akcí. Ty lze označit za náročnější na přípravu. Plánování bývá formou schůze výboru zhruba s měsíčním předstihem před událostí a jedná se spíše o formální přidělení jednotlivostí členům. Organizace má bohaté zkušenosti, a tak každý již ví, co má zajistit a udělat. Manažera však mrzí, že se zapojují pouze jedni a titíž jedinci. Všechny organizace už mají za sebou zkušenost s nuceným ukončením některé z pravidelných akcí. V Ústí nad Orlicí se jednalo o zrušení družebních pobytů v zahraničí, v Letohradě o společné zakončení sezóny rodičů s dětmi. V tomto případě byl důvod prostý – nezájem. Organizace Omega zmiňuje zrušení vánočního turnaje neregistrovaných stolních tenistů. Hráči se však stali členy organizace a nastupují v soutěžích registrovaných, takže nelze považovat ukončení této akce za ztrátu. V Líšnici pak došlo ke zrušení pravidelně fungujících oddílů gymnastiky, volejbalu a orientačního běhu. To koresponduje s neustále ubývajícím členskou základnou.

4.3.8. Současná situace organizací

O celkovém náhledu, že se jedná o „živé organizace“, svědčí projekty uskutečněné či plánované v poslední době. Obvykle se jednalo o kompletní rozsáhlé rekonstrukce. V případě Sokola Líšnice se jednalo o výměnu oken, u TK Letohrad o renovaci kurtů, u TTC Ústí nad Orlicí o kompletní přestavbu a zařízení suterénu budovy. Starosta Organizace Omega zmiňuje plánovaný rozsáhlý projekt (ve spolupráci s městem) na výstavbu moderního atletického stadionu a modernizaci fasády tělocvičny. Ten však v roce 2020 můžou negativně ovlivnit důsledky koronavirové pandemie. Nečekaná situace nejen že všem spolkům omezila jejich sportovní činnost v návaznosti na nařízené dočasné uzavření sportovišť, ale přinesla i negativní ekonomické důsledky. Organizacím v době uzavření areálů ubyly především příjmy z pronájmů sportovišť a hracích poplatků. Současně dochází ke zkrácení či rušení dotačních titulů, ale i ostatních finančních podpor ze strany soukromého, ale především veřejného sektoru. Starosta Organizace Omega doufá, že tak dojde pouze k odložení, nikoliv ke zrušení celého projektu. O všem bude pravidelně komunikovat se zástupci veřejné správy. Dále vyčíslil ztráty v přibližné výši 50 tisíc Kč v souvislosti s uzavřením sportovišť. Předseda TK Letohrad hovoří o vlastních ztrátách v řádech maximálně desetitisíců korun, avšak již nyní město avizovalo snížení podpory o 50 %, v tomto případě se jedná o statisícové položky. Jeden rok to klub přečká beze změn. Pokud by však situace trvala, pociťuje manažer nutnost změnit současný ekonomický model. TTC Ústí nad Orlicí zatím vnímá pouze sportovní důsledky. Ekonomická úskalí zatím manažer nepozoruje a věří, že do budoucna nebude mít nenadálá situace vliv. Nejvíce postiženou je v tomto případě organizace Sokol Líšnice. Starosta plánoval pokračovat v rekonstrukci sokolovny (kompletní výměna vchodových dveří a další dílčí práce), projekty však přerušil. Omezení v důsledku koronavirové pandemie neumožnila organizaci uspořádat dětský karneval a především turistický pochod Líšnický puchýř. Právě výdělků z těchto akcí mají značný podíl na samofinancování spolku. Současně starosta eviduje zrušení většiny dotačních titulů vypsanych Pardubickým krajem. Navíc obec Líšnice snížila pro letošní rok podporu pouze na zajištění nejnutnějších nákladů. Aby našel alespoň nějaké pozitivum, zmiňuje starosta větší časový prostor pro validaci dokumentace. Do budoucna však může být organizace finančně ohrožena.

4.3.9. Sebehodnocení a budoucí směřování organizací

Poslední část otázek byla zaměřena na vlastní zhodnocení silných a slabých stránek jednotlivých manažerů a také na budoucí směřování vybraných organizací. Manažeři měli

odpovědět, kde vidí organizaci za pět let a jak ji do vytyčeného stavu plánují dovést. Informace z uskutečněného semi-strukturovaného rozhovoru jsou doplněny subjektivními komentáři autora této práce.

Manažer TTC Ústí nad Orlicí považuje za silnou stránku jednotnost členů v názoru. Vysloveně slabou stránku nevidí, v minulých otázkách přesto připustil nedostatky v komunikaci organizace navenek a v celkové propagaci. Dále by ocenil ještě větší angažovanost členů v práci s mládeží. Na uvedenou otázku odpovídal zejména ve sportovním duchu. Věřící, že se organizaci podaří vychovat talentované hráče. Docílit by toho chtěl především dalším zkvalitněním tréninků a navozením příjemné atmosféry tak, aby děti stolní tenis skutečně bavil. Tyto odpovědi odrážejí celkový dojem z rozhovoru, a sice že tento představitel sportovní NO je celoživotním zapáleným sportovcem, který se stal ikonou organizace. Manažerské dovednosti a vyjadřování je skoro až proti jeho přirozenosti, organizaci však vede svědomitě a především ji zná jako nikdo jiný. Je rovněž pozitivní, že má snahu angažovat se prakticky ve všech procesech včetně finančního řízení organizace.

Manažer TK Letohrad vidí silné stránky organizace v její finanční síle a stabilitě, v několika zapálených jedincích, v přiměřeně velké členské základně s dobrými mezilidskými vztahy, v moderním a funkčním areálu a zlepšujícím se renomé klubu. Za slabé stránky považuje nedostatkové prostory bránící rozšiřování sportovišť a také malé procento mládeže, jež by mohlo s tenisem dorůst až do dospělosti. Na uvedenou otázku odpověděl, že za pět let by byl rád, kdyby měl klub 45 dospělých a 60 mládežnických členů a pravidelně startoval s vlastními odchovanci ve všech věkových kategoriích na regionální úrovni, byl dále finančně silný a stabilní a podařilo se udržovat moderní areál, do kterého se budou členové rádi vracet. Nepředpokládá zásadní změny ve směřování organizace, trend je nastavený a k docílení je potřeba získat více lidí pro dobrovolnou činnost a každodenně systematicky pracovat. Tyto odpovědi korespondují s celkovým dojmem z rozhovoru a také s perfektně zpracovanými dodanými účetními podklady. Předseda tenisového klubu je vystudovaný ekonom s bohatými manažerskými zkušenostmi. Nechybí mu vysoká zainteresovanost pro sport. Dokáže si vytyčit pevnou strategii i zformulovat manažerské zhodnocení. Vše se odráží ve výborné finanční kondici, v níž se klub nachází.

Manažer Sokola Líšnice označuje za silné stránky především sílu v kulturních a společenských akcích, jež pořádá, a také zkušenosti se zajištěním těchto událostí. Dále rovněž zmiňuje celkovou tradici, která drží řadu členů v organizaci. Za slabé stránky by označil práci s mládeží a klesající trend členské základny, také menší rozměry sálu

tělocvičny, které neumožňují provozovat moderní kolektivní sporty. Na uvedenou otázku podal optimistickou odpověď. Za pět let by rád viděl organizaci v moderně zrekonstruované budově s fungující mládeží. Dílčích plánů, jak této vize dosáhnout, má údajně mnoho. Dále hodlá pokračovat postupnými kroky a věří, že se naskytne výrazná podpora od zastřešujících organizací. Dle jeho slov je však důležité, aby si především stát uvědomil, že se sportuje i v malých vesnicích s omezenými možnostmi, a rozhodl se více podporovat právě obdobné organizace. Z rozhovoru vyplývá, že se jedná o člověka s minimem manažerských zkušeností. Neuvěřitelná je však jeho píle a pracovitost. Sám by mohl jako aktivní sportovec odejít do některého z nedalekých měst a věnovat se tam svému zájmu o sport. Místo toho se však snaží o zajištění plně fungující organizace, která by jinak byla patrně odsouzena k zániku. Má své představy a sny, svépomocí ale všechny zrealizovat nemůže.

Manažer organizace Omega považuje za silné stránky především sounáležitost jednotlivých členů organizace. Jako slabou stránku vnímá přerušení činnosti v minulosti a složité navazování na historické tradice a s tím související zdevastovaný majetek. Na uvedenou otázku podal spíše obecnou odpověď. Organizace nemá pouze pětiletý výhled. Hlavním úkolem je podle něj popularizování sportu a přivedení mládeže na sportoviště. Dílčími krůčky se bude snažit zlepšit infrastrukturu i organizaci sportovní činnosti. V zásadě lze říci, že manažer jistým způsobem formuloval poslání, konkrétní vize ale chybí. Podobný je i celkový dojem z rozhovoru s tímto představitelem sportovní NO. Jedná se o člověka s obrovským všeobecným přehledem a vysokou mírou sebeobětování se pro organizaci. Manažerské znalosti spíše chybí, bezesporu však tento člověk urovnal dříve nevyjasněné vztahy se zástupci města a celkově se mu podařilo organizaci posunout.

5. ANALÝZA A ZHODNOCENÍ VÝSTUPŮ

Tato část práce by měla ukázat rozdílné charakteristiky jednotlivých organizací. Poodhalit souvislosti mezi hospodařením organizací a postojem manažerů k jejich řízení. V teoretické části byly rozvedeny výhody, ale i nedostatky, s nimiž se sportovní NO v právní formě spolků nejčastěji setkávají. Rovněž byly zmíněny manažerské přístupy k řízení sportovních NO. Analytická část tak měla posloužit jako zdroj pro možnost potvrzení, či vyvrácení těchto již zjištěných poznatků. Dále jsou zde uvedeny dosažené výstupy.

5.1. Potvrzení teoretických poznatků

V části 1.5.1. byly vyjmenovány výhody a nevýhody sportovních klubů působících v právní formě neziskové organizace – v této části budou teoretické poznatky potvrzeny, či vyvráceny.

5.1.1. Potvrzené výhody

Za potvrzené výhody fungování sportovní organizace ve formě spolku lze označit:

- Dobrá atmosféra v organizaci – tu potvrdili všichni představitelé sportovních NO, všichni formují kmen organizace především prostřednictvím sportovních a společenských akcí, během nichž se členové schází a utužují tak vztahy. Přátelské vazby a dobrou atmosféru zmínili během rozhovoru všichni manažeři.
- Každý může být součástí řízení organizace, resp. přispívat svými nápady – tuto skutečnost odsouhlasili všichni představitelé sportovních NO. Potvrdili oficiální právo projevu na valné hromadě. Současně bez výjimky podotkli, že k prodiskutování jakýchkoliv podnětů dochází při nejrozumnějších příležitostech.
- Kontrola řízení a finančních toků členskou základnou – všechny organizace prezentují uskutečněné i plánované investice na valných hromadách. Ty rozhodují obvykle jen při nadstandardních investicích. Menší a střední investiční akce má ve všech případech na starost výbor, rovněž složený z členů organizace.
- Vysoká míra dobrovolnictví – lze konstatovat, že i tento aspekt byl potvrzen jednotlivými organizacemi. Prakticky všichni manažeři zde však vidí rezervy. Obecně lze říci, že organizace mají vesměs skupinu oddaných členů, která se podílí na všech akcích. Motivování k dobrovolnictví je obvykle horší u mladších členů organizací.

- Loajalita členů klubu – tento jev souvisí jak s dobrou atmosférou, tak vysokou mírou dobrovolnictví. Dva z manažerů zmínili jednotnost v názoru jako jednu z nejsilnějších stránek organizace. Zbylí dva sice tento aspekt nepotvrdili přímo, ale byl patrný napříč celým rozhovorem.
- Klubová identita a hrdost na základě loajality a historického působení – taktéž bylo potvrzeno. Zvláště u Sokola Líšnice vidí manažer v dlouholeté historii a tradici důvod, proč někteří již sportovně neaktivní členové nadále v organizaci zůstávají. Předseda Organizace Omega však zmiňuje, jak těžké je nyní pro organizaci navázat na dlouhou tradici, když organizace v minulosti činnost přerušila. Lze brát jako ponaučení pro ostatní.

5.1.2. Nepotvrzené výhody

Za výhody fungování sportovní organizace ve formě spolku, které se nepodařilo potvrdit (či byly vyvráceny), lze označit:

- Nízká finanční náročnost fungování organizace – jedná se o subjektivní hodnocení. Z pohledu autora možná není finanční řízení menších sportovních NO tak náročné jako u malého či středního podniku, finanční analýza i postřehy jednotlivých manažerů však dokazují, jak je systém tohoto řízení složitý. Žádná ze zkoumaných organizací nestojí na jednom zdroji příjmů a zajištění komplexní struktury přítoku financí není snadné.

5.1.3. Potvrzené nevýhody

Mezi nevýhody sportovních organizací fungujících v právní formě spolku, které se podařilo potvrdit, patří tyto:

- Není zachovaná kontinuita řízení po výměně funkcionářů – tento aspekt potvrdili tři manažeři ze čtyř dotázaných. U Sokola Líšnice a Organizace Omega se jednalo o nečekané skončení předchozího vedení. Představitel Organizace Omega sice přebíral organizaci s validními dokumenty, avšak v pořádku nebyly interní ani externí vztahy (představitel Organizace Omega vnímal více negativní externí vztahy, kompletní dokumentaci přebíral spíše ve formě neutříděných papírů). Představitel TK Letohrad viděl nedostatky v podpůrných dokumentech. Všechny organizace byly ve špatné finanční kondici. Jediný, kdo tento fakt nepotvrdil, byl představitel TTC Ústí nad

Orlicí, jediný však vstupoval do vedení systematicky na základě vlastního přesvědčení.

- Všeobecná (ne)zodpovědnost – představitelům vybraných organizací s řízením obvykle pomáhá výbor. Pravdou ale je, že předsedové jednotlivých spolků mají většinou na starost jak finance, tak administrativu nutnou pro chod organizace, ale například i přihlašování družstev do dlouhodobých soutěží, zajištění podmínek pro mládež a všechny další činnosti, které souvisí s chodem sportovních celků. Nízká specializace je tak zřejmá. TTC Ústí nad Orlicí má sice zaměstnaného trenéra, ten je však i manažerem klubu. Pouze TK Letohrad má jistou formu specializace v zajištění trenéra a rovněž samostatného správce. V ostatních organizacích dělají jejich představitelé i dílčí doplňkové práce.
- Fungování organizace vázané na členské příspěvky a dotace z veřejných rozpočtů a nadřazených svazů – pouze TK Letohrad pracuje dynamicky s členskými příspěvky a považuje je za podstatný zdroj příjmů. Ostatní vybrané subjekty je považují spíše za jednu z povinných podmínek, např. pro získání dotací od MŠMT. Dotační tituly však považují všechny organizace za stěžejní.

Nevýhody, které se podařilo částečně potvrdit:

- Nezkoušení lidí ve vedoucích funkcích – souvisí s nezachovanou kontinuitou řízení. V případě sledovaných subjektů spojuje jejich aktuální představitele fakt, že všichni působili v organizaci jako aktivní sportovci. Jak starosta Organizace Omega, tak Sokola Líšnice však zastávali před vstupem na nejvyšší post i určitou pozici ve výboru organizace. Ani v případě TTC Ústí nad Orlicí se nejedná o profesního manažera. Výjimku v tomto případě tvoří pouze předseda TK Letohrad, který zastával vysoké manažerské funkce, současně mu nechybí ani osobní sportovní zkušenosti. Proto nelze tento poznatek zobecnit.
- Řízení ad hoc, bez strategických a rozvojových cílů – úzce koresponduje se zkušeností lidí ve vedení organizací. V případě TK Letohrad, v jehož vedení je bývalý profesní manažer, byla obdržena smysluplná a jasná finanční strategie, která je podpořena výsledky finanční analýzy. Nelze říci, že by manažeři ostatních spolků neměli žádnou strategii, plány do budoucna. Obecně lze ale konstatovat, že se jedná o pasivní strategie vyrovnaného rozpočtu s čekáním a využitím příležitostí v podobě dotačních titulů. Jasná formulace finanční strategie chybí. Na druhou stranu v případě TTC Ústí nad Orlicí je přímým manažerem organizace trenér v jedné osobě, který možná nemá

zcela zformulovanou finanční strategií, o to systematictější ale dokáže plánovat proces práce s mládeží.

5.1.4. Nepotvrzené nevýhody

Za nevýhody sportovních organizací fungujících v právní formě spolku, které se nepodařilo potvrdit (či byly vyvráceny), lze označit:

- Preferování zájmů skupin v rámci organizace – pro všechny organizace je práce s mládeží primární, převážně upozorňují i na jednotnost v názoru. Teoreticky by se dalo říci, že všichni preferují zájmy mládeže v rámci organizace. To však rozhodně nelze označit za nevýhodu, ale za nezbytnou cestu k dlouhodobému fungování organizace.
- Časté konfrontace s členy klubu – všichni manažeři poukázali na možnost vyjádření názoru při jakékoliv příležitosti. Žádný z nich si však nestěžoval na konfrontace a výrazné rozpory. Dílčí neshody být mohou, na celkové směřování organizace však stálí členové mívají jednotný názor.
- Ve většině případů je majitelem sportovního areálu obec – může se jednat o shodu náhod a nízký vybraný vzorek sportovních subjektů, přesto všechny sledované organizace disponují vlastním majetkem vč. budovy či areálu sportoviště.
- Prostředí a vybavení sportovní organizace, resp. jeho stav je úzce spojen s finančními možnostmi a vůlí zřizovatele – úzká souvislost s předchozím odstavcem, nelze v této práci konstatovat. Bylo však potvrzeno, že všechny organizace ve velké míře spolupracují s obcí a jsou vázány na její finanční podporu. Vlastní majetek jim ale nepochybně přináší širší možnosti jeho využití, a to i jako zdroj příjmu v případě pronájmu.

Dále lze konstatovat, že manažeři potvrdili některé teze z třetí kapitoly této práce, například z oblasti specifik sportovního managementu:

- Rozdílné hodnocení výkonnosti – úspěch, či neúspěch působení organizace není měřen pouze ekonomickými výsledky, silný význam mají i sportovní úspěchy. Nejvíce byla tato skutečnost patrná z rozhovoru s představitelem TTC Ústí nad Orlicí.
- Provázanost a konkurenční rovnováha – představitelé vybraných organizací nevnímají ostatní sportovní subjekty v místě své působnosti jako konkurenci v jiné než sportovní rovině.

- Vysoká míra optimismu a loajality – především u TTC Ústí nad Orlicí, Sokola Líšnice a Organizace Omega jsou zřejmá až přehnaně optimistická očekávání do budoucna i přes skutečnost, že v době realizace semi-strukturovaných rozhovorů zasáhla organizace koronavirová krize.
- Relativní neochota k přijímání nových technologií – lze potvrdit na základě poměrně nízkého zájmu o moderní komunikační kanály, jako jsou sociální sítě, v případě dvou organizací také doložením ručně vypisovaných účetních výkazů.

Představitelé sportovních NO prokazatelně vnímají i jisté sociální trendy přibližně rovněž v třetí části práce:

- Lze konstatovat, že se setkávají se zhoršenou strukturou pohybové aktivity u dětí. Dva z nich nepřisuzují tento trend tlaku na kariéru a vzdělání, ale spíše moderní době počítačů a nižšímu zájmu o sport. Manažer TK Letohrad navíc konstatuje, že ve věku okolo 15 let děti často končí se sportem bez udání důvodu.
- Manažeři poukazují na rozdílnou lukrativnost jednotlivých sportů. Konkrétně zmiňují stolní tenis v porovnání s fotbalem.

5.2. Zjištěné společné poznatky o sportovních klubech

Tato část popisuje nové zjištěné poznatky nepopsané v prostudované literatuře:

- Složitost dotačních titulů – všichni manažeři aktivně vyhledávají pro své organizace příležitost dotačních titulů. I přes několikaletou praxi však všichni dotázaní upozornili na vysokou časovou náročnost na orientaci v problematice, na složité podmínky pro jejich získání a možná ještě náročnější pro jejich vyúčtování. Jedná se především o zdroje z MŠMT a jiných složek státního aparátu či o zdroje z Pardubického kraje. Obecně platí, že nejsnazší spolupráce je pro ně spolupráce s obcí, v níž působí. Ta zná totiž své sportovní subjekty nejvíce a nasměrování finančních prostředků je o to snazší.
- Zásadní spolupráce s obcí – i přes fakt, že zkoumané subjekty mají svá sportoviště v osobním vlastnictví, je tato spolupráce naprosto zásadní i s ohledem na význam obecních dotačních titulů. Nejvíce se tento aspekt projevil u Sokola Líšnice, kde organizace disponuje jediným velkým sálem v obci a pořádá zde i akce přispívající ke společenskému životu. Zároveň zde obec nepomáhá organizaci pouze finančně, ale i personálně.

- Vysoká provázanost s nadřazenými svazy – v teorii se lze dočíst o finanční provázanosti. Další význam však manažeři vybraných organizací dávají především informovanosti ze strany svazů. Ty nejen že podávají informace o vypisovaných dotačních titulech, ale zároveň manažery informují o povinných legislativních (ale i dalších) změnách a poskytují manuály, jak se na tyto změny adaptovat.
- Pasivita při hledání nových sponzorů a donátorů – všechny organizace sice mají své sponzory či donátory, ale žádná z nich nemá konkrétní cesty k vyhledání nových. U zkoumaných objektů se jedná především o subjekty s osobními vazbami na organizace, jsou založeny na opakujícím se dlouhodobém vztahu. Nejaktivnější je v této oblasti Sokol Líšnice, ale i tam manažer zmiňuje, že se jedná spíše o příležitostná jednání.
- Nemoderní způsoby propagace – obvyklými způsoby propagace sportovní NO jsou příspěvky do místního tisku, vývěsky či webové stránky (ty nezmínil pouze manažer Sokola Líšnice). Při pohledu na konkrétní weby se však obvykle jedná spíše o jednoduše dělané stránky pouze se základním informačním rozsahem, který dle autora názoru jen těžko přiláká nové zainteresované strany.
- Důsledky koronavirové pandemie v roce 2020 – v době zadání práce nemohl toto zjištění nikdo anticipovat, nelze jej však opomenout. Omezení, v návaznosti na koronavirovou pandemii, se dotkla prakticky všech subjektů napříč ekonomikou. Spolky včetně sportovních organizací byly mediálně více opomenuty. Všechny organizací se dotklo nucené omezení sportovní aktivity, které však nemělo dlouhé trvání. Až na představitele TTC Ústí nad Orlicí se ale všichni obávají ekonomických důsledků do budoucna. Může se jednat o snížení podpory ze strany sponzorů, největší obavu pak mají ze snížení podpory ze strany obcí. V Letohradě, Líšnici i v obci, kde působí Organizace Omega, již tuto skutečnost zastupitelé obcí signalizovali. Zvláště pro menší spolky jako Sokol Líšnice se může jednat o existenční důsledky, z čehož vyplývá, že nelze tyto organizace opomíjet.

5.3. Společná doporučení

Na základě provedených analýz a zjištěných poznatků byla navržena možná doporučení pro všechny organizace:

- Elektronizace dat a IT systémy pro sportovní kluby – na základě složitějšího shánění účetních podkladů pro finanční analýzu od dvou organizací je dle autora práce

důležité, aby i menší sportovní subjekty elektronizovaly svá data. Starosta Sokola Líšnice upozornil na nízkou kontinuitu řízení – když vedení organizace přebíral, chyběly některé dokumenty a zbytek byl neutříděný. V jedné z debat mimo semi-strukturovaný rozhovor popsal i fakt, kdy shánění rodného čísla členů v souvislosti s rejstříkem sportovců mu zabralo spoustu hodin času a nakonec musel všechny členy obvolat či fyzicky navštívit. Absenci podpůrných dokumentů připustil i manažer TK Letohrad. Dnes již navíc existují speciální IT systémy pro sportovní kluby, které nejen že umožňují přehlednou evidenci členské základny, automatické odesílání požadovaných dat do povinných rejstříků, ale současně mají umět připravit i dílčí podklady k žádostem pro dotační tituly MŠMT. Aplikace těchto softwarů by mohla pomoci vyřešit obecný problém se složitostí dotačních titulů. Problémem však může být jejich cena, která se pohybuje okolo 12 tis. Kč za rok užívání. Bylo by tak nutné vytvořit dílčí analýzy o výhodnosti zavedení těchto systémů.

- Aktivní vyhledávání nových sponzorů – i když je chod zkoumaných organizací po finanční stránce stabilní, přivedením nových sponzorů či donátorů se otevírá prostor pro další růst. Všichni manažeři připustili spíše příležitostné hledání nových sponzorů a donátorů. Obvykle využívají pouze subjektů, které mají k organizaci osobní vazby. Zde je důležité, aby si manažeři uvědomovali myšlenku z druhého odstavce podkapitoly 2.2.3., tedy že se nejedná o „žebřík“, ale o předvedení možnosti „být součástí něčeho dobrého“. Pro přesvědčení potenciálních sponzorů či donátorů musí využít především silných stránek organizace.
- Formulace vize a konkrétních měřitelných cílů – pouze v případě TK Letohrad, kde post manažera zastává člověk s ekonomickým vzděláním a praxí v oboru, autor práce neshledal nedostatky v této oblasti. Vyjádření ostatních představitelů sportovních NO byla obvykle obecná bez konkrétních měřitelných cílů. Správná formulace a interpretace pomůže i k jasnějšímu vymezení silných a slabých stránek, což může posloužit i dalšímu rozvoji organizací.

5.4. Dílčí doporučení pro jednotlivé organizace

5.4.1. TTC Ústí nad Orlicí

Organizace má dlouhou tradici a stabilní zázemí, které má málokterý čistě stolně tenisový oddíl v ČR. Propagace zde však vážne, což přiznává i manažer klubu. Webové stránky organizace sice přinášejí reporty z utkání, ale pouze velmi stručnou a spíše informativní

formou. Doplnit web obrazovým materiálem či zauvažovat nad širší možností propagace přes sociální sítě zřejmě nebude v tomto případě úkolem pro manažera a trenéra v jedné osobě. Mohl by však tuto činnost delegovat na některého z mladších členů organizace.

5.4.2. TK Letohrad

Především dodržování nastaveného trendu, který prokazatelně vede k nadstandardním hospodářským výsledkům. Zajímavá myšlenka dynamického zvyšování členských příspěvků může být vzorem pro další organizace, aby předešly skokovým změnám. Vhodný může být do budoucna průzkum mezi členy, zda jim tento prvek vyhovuje (i z toho důvodu, že navyšování není možné donekonečna). Manažer vyjádřil svůj pohled na propagaci skrze sociální sítě. Ten má své opodstatnění, nabízejí se ale i jiné cesty online propagace. Webové stránky by bylo možné pojmut jinak než pouze informativně. Pravidelné příspěvky o dění, reporty ze soustředění i zápasů doplněné obrazovými podklady by mohly čtenáře z řad veřejnosti vtáhnout a podnítit víc, mohlo by se tak zvýšit i celkové povědomí o organizaci. Současně zde není nutnost umožnit čtenářům, aby se vyjadřovali formou diskuzí a komentářů.

5.4.3. Sokol Líšnice

Manažer této organizace jako jediný využívá k propagaci sociální sítě. Pohled na facebookový profil však iniciuje subjektivní pocit, že organizace prezentuje spíše uskutečněné projekty typu rekonstrukcí apod., to je jistě správné, ovšem neřeší to primární problém organizace. Tím je ubývající členská základna, je tak nutné obsah přizpůsobit a zaměřit se na vzbuzení zájmu u mladších ročníků. Současně starosta vnímá sílu organizace v pořádání společenských akcí. I zde by bylo dobré nenásilnou formou projevit snahu o získání nových členů. Potenciál může mít také spolupráce s místní základní školou. Pokud se organizaci dlouhodobě nedaří zajistit trenéry a stabilizovat členskou základnu, nabízí se zde možnost zamyslet se nad vznikem sportovního uskupení. Lze předpokládat, že situace v okolních obcích nebude příliš odlišná. Do budoucna by bylo jistě dobré se zamyslet nad přesně stanovenou výší finančních rezerv. Organizace v posledních dvou letech uskutečnila několik rozsáhlých rekonstrukcí. Objem likvidních finančních prostředků se však snížil, což ukazuje finanční analýza. Nečekaná situace způsobená koronavirovou pandemií tak zasáhla organizaci v nejhorší možný moment.

5.4.4. Organizace Omega

Tento subjekt zaštiťuje několik dílčích oddílů jednotlivých sportů. Subjektivně lze říci, že takto je organizace komunikována i veřejnosti. Bylo by dobré vytvořit jednotnou propagační kampaň, např. prostřednictvím webových stránek. Manažer zmiňuje pozastavení činnosti v minulosti a složité navazování na historické tradice. Právě jednotné vystupování by mohlo pomoci k připomenutí někdejšího silného vlivu organizace. Usnadnilo by to tak i vyjednávací pozici pro získání nových sponzorů či donátorů. Vše se však odvíjí od pevnějšího manažerského vymezení cílů a strategie.

ZÁVĚR

Cílem této diplomové práce bylo provést analýzu managementu a hospodaření vybraných sportovních organizací s následnou komparací dosažených výsledků. Úkolem bylo také formulovat vhodná doporučení pro budoucí vývoj.

V první části práce bylo přiblíženo sportovní prostředí a organizace v něm působící. Vzhledem k tomu, že menší sportovní kluby, s nimiž autor komunikoval, působí jako neziskové subjekty, byla další část věnována právě přiblížení a vývoji neziskových organizací v ČR. Současně zde byly představeny výhody a nevýhody této právní formy v porovnání s obchodními organizacemi, které jsou obvyklé spíše pro velké sportovní kluby s národním a mezistátním rozsahem.

Druhá část práce se zabývala managementem neziskových organizací s důrazem na ty, které se pohybují ve sportovním odvětví. Postupně byly přiblíženy základní myšlenky strategického, personálního a finančního řízení těchto organizací.

Třetí část se zabývala specifickými prvky, které se ve sportovním prostředí vyskytují, ovlivňují práci manažerů a jdou mnohdy do rozporu se zvyky ze soukromého výdělečného sektoru. Proto je nutné na sportovní management pohlížet behaviorálním náhledem a vnímat tyto mnohdy psychologické odlišnosti a sociální trendy ve sportu. Pro manažery sportovních organizací je přínosné tyto skutečnosti respektovat a vhodně s nimi pracovat.

Další část práce se zabývala praktickým výzkumem čtyř sportovních organizací. Všechny vybrané subjekty působí v právní formě spolku na Orlickoústecku ve východních Čechách napříč sportovním odvětvím. Jednalo se o organizace TTC Ústí nad Orlicí, TK Letohrad, TJ Sokol Líšnice a Organizace Omega (krycí název, subjekt si nepřál být přímo jmenován). Sportovní spolky byly postupně stručně představeny včetně základních ekonomických údajů za období 2014 až 2018 (resp. v případě Organizace Omega 2016 až 2018). Na tyto podklady navázala část finanční analýzy složená především z poměrových ukazatelů vhodných pro neziskový sektor. Jednalo se např. o míru samofinancování, ukazatele likvidity, míru autarkie či rentabilitu nákladů doplňkové činnosti. Na základě finanční analýzy byly zaznamenány rozdíly ve finanční síle jednotlivých spolků. Žádný však nebyl zkonstatován za bankrotní, byť Sokol Líšnice nemá takovou kapitálovou dispozici jako ostatní subjekty. Práce se však zabývá primárně managementem s ohledem na hospodaření sportovních organizací. Proto byl dále na základě nabytých teoretických poznatků sestaven semi-strukturovaný rozhovor. Ten byl následně uskutečněn s jednotlivými manažery vybraných sportovních organizací. Přepisy

rozhovorů byly umístěny do příloh a práce tak obsahuje již propojené souvislosti (informace) nabyté během rozhovoru.

Na základě realizace, komparace a následné analýzy semi-strukturovaných rozhovorů ze čtvrté části práce byly rozvedeny teoretické poznatky z úvodních kapitol. Především však tímto procesem došlo ke zjištění nových společných charakteristik a problémů, jako jsou složitá orientace manažerů sportovních spolků v dotačních titulech, vysoká návaznost organizací na obec i přes dispozice s vlastním majetkem, vysoká propojenost s nadřizenými svazy, pasivita manažerů při hledání nových sponzorů, nemoderní způsoby propagace a v roce 2020 nečekané zasažení důsledky koronavirové pandemie. Na základě potvrzených poznatků z minulosti i nových zjištění byla zformulována souhrnná doporučení pro všechny manažery vybraných sportovních organizací. Jednalo se o elektronizaci dat a případné využití IT systémů pro sportovní kluby, aktivní vyhledávání nových sponzorů, zformulování vizí a konkrétních měřitelných cílů. Současně byla vydána i dílčí doporučení pro jednotlivé organizace, která se obvykle vázala na propagaci těchto subjektů, ale i další oblasti, v nichž byly shledány spíše drobné mezery než zásadní nedostatky daných organizací. Realizace těchto doporučení by měla přispět k celkovému kladnému rozvoji těchto sportovních neziskových organizací.

POUŽITÁ LITERATURA

- [1] ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. Kogan Page Publishers, 2020. ISBN 978-0-7494-9823-3.
- [2] AVPO ČR. *Index udržitelného rozvoje občanského sektoru v ČR – 2018* [online]. Praha: Asociace veřejně prospěšných organizací ČR, 2019 [cit. 2020-04-19]. Dostupné z: <https://www.avpo.cz/wp-content/uploads/2019/10/Index-udr%C5%BEditeln%C3%A9ho-rozvoje-OS-v-%C4%8CR-2018.pdf>
- [3] BENÁK, Jaroslav a David ZAHUMENSKÝ. *Jak na spolkový rejstřík*. Praha: Grada, 2015. Právo pro praxi. ISBN 978-80-247-5672-1.
- [4] BLAŽEK, Ladislav. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2., rozšířené vydání. Praha: Grada, 2014. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4429-2.
- [5] COVELL, Daniel a Sharianne WALKER. *Managing sports organizations: Responsibility for performance*. Routledge, 2013. ISBN 978-0-415-62679-8.
- [6] DOBROZEMSKÝ, Václav a Jan STEJSKAL. *Nevýdělečné organizace v praxi*. Praha: Wolters Kluwer, 2016. ISBN 978-80-7552-040-1.
- [7] DOHERTY, Alison, Peter MCGRAW a Tracy TAYLOR. *Managing People in Sport Organizations: A Strategic Human Resource Management Perspective*. Routledge, 2008. ISBN 978-0-7506-8229-9.
- [8] DUCHOŇ, Bedřich a Jana ŠAFRÁNKOVÁ. *Management: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. Praha: C. H. Beck, 2008. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-003-4.
- [9] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.
- [10] FC BARCELONA. *FC Barcelona presents record projection of €1 billion in turnover for the 2019/20 season, the leading income in sports worldwide* [online]. Barcelona, 2019 [cit. 2020-07-27]. Dostupné z: <https://www.fcbarcelona.com/en/news/1349380/fc-barcelona-presents-record-projection-of-1-billion-in-turnover-for-the-201920-season-the-leading-income-in-sports-worldwide#>

- [11] HAYNES, Norris M. (ed.). *Behavior Management: Traditional and Expanded Approaches*. Rowman & Littlefield, 2012. ISBN 978-0-7618-5960-4.
- [12] HUBINKOVÁ, Zuzana a kol. *Psychologie a sociologie ekonomického chování*. 3., aktualizované, doplněné a přepracované vydání. Praha: Grada, 2008. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-1593-3.
- [13] KAPLAN, Vojtěch. *Analýza hospodaření sportovní organizace*. Pardubice, 2018. Bakalářská práce. Univerzita Pardubice, Fakulta ekonomicko-správní. Vedoucí práce Ing. Viktor Prokop, Ph.D.
- [14] KOCIANOVÁ, Renata. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2., přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2012. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3269-5.
- [15] KRECHOVSKÁ, Michaela, Pavlína HEJDUKOVÁ a Dita HOMMEROVÁ. *Řízení neziskových organizací: klíčové oblasti pro jejich udržitelnost*. Praha: Grada, 2018. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3075-2.
- [16] KUNZ, Vilém. *Sportovní marketing: CSR a sponzoring*. Praha: Grada, 2018. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0560-1.
- [17] MALACH, Antonín. *Jak podnikat po vstupu do EU*. Praha: Grada, 2005. Expert (Grada). ISBN 80-247-0906-6.
- [18] MANDEL, Martin a Vladimír TOMŠÍK. *Monetární ekonomie v období konvergence a krize*. Praha: Management Press, 2018. ISBN 978-80-7261-545-2.
- [19] NEZISKOVKY.CZ. *Neziskové organizace* [online]. Praha: Nadace Neziskovky.cz, 2019 [cit. 2020-01-29]. Dostupné z: https://www.neziskovky.cz/clanky/511_691/fakta_co-je-neziskovy-sektor/
- [20] NOVÁ, Jana, Jiří NOVOTNÝ, Oldřich RACEK, Jaroslav REKTOŘÍK, Aleš SEKOT, Milena STRACHOVÁ a Hana VÁLKOVÁ. *Management, marketing a ekonomika sportu*. Brno: Masarykova univerzita, Fakulta sportovních studií, 2016. ISBN 978-80-210-8346-2.
- [21] NOVOTNÝ, Petr. *Nový občanský zákoník*. Praha: Grada, 2014. Právo pro každého (Grada). ISBN 978-80-247-5163-4.
- [22] OBEC LÍŠNICE. *Sokol Líšnice* [online]. Líšnice (okr. Ústí nad Orlicí), 2020 [cit. 2020-03-28]. Dostupné z: <https://www.obeclisnice.cz/sokol>

- [23] PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3., aktualizované a doplněné vydání Praha: Grada, 2012. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3809-3.
- [24] PELIKÁNOVÁ, Anna. *Účetnictví, daně a financování pro nestátní neziskovky*. 3., aktualizované vydání. Praha: Grada, 2018. Účetnictví a daně (Grada). ISBN 978-80-271-2117-5.
- [25] POLÁČKOVÁ ŠOLCOVÁ, Iva. *Emoce: regulace a vývoj v průběhu života: funkce a zákonitosti emocí, sociální a kulturní souvislosti, měření emocí*. Praha: Grada, 2018. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-5128-3.
- [26] *Rejstřík sportovních organizací, sportovců, trenérů a sportovních zařízení* [online]. Praha: Ministerstvo školství mládeže a tělovýchovy [cit. 2020-02-04]. Dostupné z: <https://rejstrik sportu.msmt.cz/default>
- [27] REKTOŘÍK, Jaroslav. *Organizace neziskového sektoru: základy ekonomiky, teorie a řízení*. Praha: Ekopress, 2001. ISBN 80-86119-41-6.
- [28] RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 5., aktualizované vydání. Praha: Grada, 2015. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-9931-5.
- [29] SEKOT, Aleš. *Sociologické problémy sportu*. Praha: Grada, 2008. Sociologie (Grada). ISBN 978-80-247-2562-8.
- [30] SEKOT, Aleš. *Sport a společnost*. Brno: Paido, 2003. ISBN 80-7315-047-6.
- [31] SOKOL.EU. *Stanovy České obce sokolské: schválené 11. Sjezdem* [online]. Praha: Česká obec sokolská, 2016 [cit. 2020-02-04]. Dostupné také z: <https://www.sokol.eu/priloha/10058/stanovy-cos-schvalene-11-sjezdem-cos.pdf>
- [32] SOKOL.EU. *Župní organizační struktura* [online]. Praha: Česká obec sokolská, 2015 [cit. 2020-02-10]. Dostupné z: <https://www.sokol.eu/obsah/5469/zupni-organizacni-struktura>
- [33] *Sportovní akademie Špindlerův Mlýn* [online]. Špindlerův Mlýn: Sportovní akademie Špindlerův Mlýn, 2020 [cit. 2020-07-06]. Dostupné z: <http://www.sportovniakademie.cz/>

- [34] STEJSKAL, Jan, Helena KUVÍKOVÁ a Kateřina MAŤÁTKOVÁ. *Neziskové organizace – vybrané problémy ekonomiky: se zaměřením na nestátní neziskové organizace*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. ISBN 978-80-7357-973-9.
- [35] ŠEDIVÝ, Marek a Olga MEDLÍKOVÁ. *Public relations, fundraising a lobbying: pro neziskové organizace*. Praha: Grada, 2012. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4040-9.
- [36] ŠEDIVÝ, Marek a Olga MEDLÍKOVÁ. *Úspěšná nezisková organizace*. 3., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2017. Manažer. ISBN 978-80-271-0249-5.
- [37] THALER, Richard H. *Neočekávané chování: příběh behaviorální ekonomie*. Přeložil Jan KALANDRA. Praha: Argo, 2017. Zip (Argo: Dokořán). ISBN 978-80-257-2121-6.
- [38] VARMUS, Michal, Patrik FERENC a Milan KUBINA. *Manažment športových organizácií: Významné zainteresované strany*. Žilina: EDIS, 2019. ISBN 978-80-554-1570-3.
- [39] *Veřejná databáze: Vše o území VDB* [online]. Praha: Český statistický úřad, 2020 [cit. 2020-03-28]. Dostupné z: <https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=profil-uzemi>
- [40] *Veřejný rejstřík a Sbírka listin* [online]. Praha: Ministerstvo spravedlnosti České republiky [cit. 2020-03-28]. Dostupné z: [https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-\\$firma](https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-$firma)
- [41] VÍT, Petr. *Praktický právní průvodce pro neziskové organizace*. Praha: Grada, 2015. Manažer. ISBN 978-80-247-5477-2.
- [42] VRZÁČEK, Petr a kol. *Krabička poslední záchrany pro neziskové organizace: manuál managementu neziskových organizací*. Praha: Togga, spol. s r. o., ve spolupráci s Univerzitou Karlovou, Fakultou humanitních studií, 2017. ISBN 978-80-7476-116-4.
- [43] VYMĚTAL, Jan. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada, 2008. Manažer. ISBN 978-80-247-2614-4.

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A – Otázky semi-strukturovaného rozhovoru

Příloha B – Přepis rozhovoru s manažerem TTC Ústí nad Orlicí

Příloha C – Přepis rozhovoru s manažerem TK Letohrad

Příloha D – Přepis rozhovoru s manažerem TJ Sokol Líšnice

Příloha E – Přepis rozhovoru s manažerem Organizace Omega

Příloha A – Otázky semi-strukturovaného rozhovoru

Úvodní otázky – osobnost manažera

- 1) Jak dlouho jste členem organizace? A jak dlouho jste v jejím vedení?
- 2) Co vás motivovalo ke vstupu do vedení organizace?

Legislativní oblast

- 3) Když jste přebíral manažerský post v organizaci, byly všechny dokumenty v pořádku? Byla zajištěna kontinuita řízení?
- 4) Od 1. ledna 2014 vstoupil v platnost zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, jenž změnil i právní úpravu spolků. Nutná byla minimálně úprava názvu. Jak jste postupovali a jakou práci Vám dalo sladit stanovy a ostatní dokumenty s novou právní úpravou?
- 5) Jak celkově vnímáte českou legislativu a podmínky pro běžný chod sportovní organizace?
- 6) Kolik času měsíčně Vám byrokratické řízení organizace přibližně zabere?

Oblast financí

- 7) Zajímáte se o finance a účetnictví primárně sám, nebo je má na starosti jiný člen?
- 8) Z účetních výkazů za poslední období a vypočtených ukazatelů vypadá finanční situace pro organizaci příznivě. Vnímáte to tak, nebo pozorujete mezery, které nejsou z finančních ukazatelů patrné? V jaké finanční kondici byla organizace, když jste vstupoval do jejího vedení?
- 9) Dokázal byste charakterizovat finanční strategii organizace? Jaké jsou cíle? Jak je určujete a jak vyhodnocujete jejich splnění? Které zdroje příjmů považujete pro Vaši organizaci za klíčové? Jak zajišťujete jejich pravidelný přísun?
- 10) Jak vypadá Vaše spolupráce s dárci a sponzory? Vnímáte je jako pravidelný zdroj financí pro organizaci? Jakými cestami hledáte nové donátory a sponzory?
- 11) Spolupráce s obcí hraje pro sportovní NO zpravidla významnou roli, jak je to u vás? Jak ji vnímáte a budujete?

- 12) Máte zkušenosti s přímými žádostmi (ne skrze prostředníka) do dotačních programů? Jak velké jsou tyto zkušenosti a s jakými úskalími se vaše organizace setkala?
- 13) Zajímáte se aktivně o dotační programy?
- 14) Jakými metodami stanovujete výši členských příspěvků? Jak proměnlivá je tato složka příjmů?
- 15) Při větších investičních akcích rozhodujete v interním kolektivu? Nebo přistupujete k hromadnému členskému hlasování a rozhodování? Využíváte či jste někdy využili rad externích odborníků?

Manažerská práce se zainteresovanými stranami – členové organizace

- 16) Jakou cestou mají členové možnost podílet se na řízení / směřování organizace? Mají o celkové směřování organizace zájem?
- 17) Jak vnímáte ochotu členů (dobrovolníků) podílet se na chodu organizace (pomoc při organizování akcí, práci s mládeží, členské brigády apod.)?
- 18) Jak motivujete své členy k aktivní činnosti ať již sportovní, tak ostatních souvisejících s aktivitami spolku?
- 19) Jaké mají Vaši členové výhody?
- 20) Jakými prostředky (společenské akce apod.) budujete kmen/sounáležitost organizace?

Manažerská práce se zainteresovanými stranami – členové organizace

- 21) Mládež je bezpochyby cestou k dlouhodobému fungování a směřování organizace. Jak vypadá u Vás proces práce s mládeží? Kolik členů organizace je v tomto směru zapojeno?
- 22) V aktuální době je možnost sportovního vyžití velmi široká a i ve Vašem regionu působí mnoho subjektů napříč sportovním odvětvím. Jak vnímáte svou pozici mezi ostatními sporty a jinými sportovními subjekty? Pociťujete konkurenční boj o členskou základnu?
- 23) Kde vidíte největší úskalí práce s mládeží?
- 24) Ovlivňují rodiče mladých hráčů značným způsobem vaše rozhodování? Jaká je s nimi spolupráce?

Komunikace organizace s veřejností

- 25) Ať již pro společenský život v obci, propagaci sportu, tak možnost získání nových členů, fanoušků, donátorů či sponzorů je důležitá komunikace organizace s veřejností. Jak svou organizaci propagujete? Jakými komunikačními prostředky a proč právě tyto cesty?
- 26) Vnímáte silnou roli sociálních sítí typu Facebook, Instagram? Využíváte těchto prostředků nebo jste alespoň uvažovali o možnosti jejich zavedení?

Doplňující otázky k řízení sportovní NO

- 27) Jaké akce (sportovní, kulturní, společenské apod.) se u vás pořádají? Jak vypadá proces přípravy těchto akcí? Plánování, organizování, rozhodování a samotná realizace (personální zajištění apod.)?
- 28) Jsou nějaké akce, činnosti, které Vaše organizace provozovala v minulosti, avšak jejich tradice nezůstala zachována a proč?

Sebereflexe a směřování organizace

- 29) Jaké větší projekty jste uskutečnili v poslední době?
- 30) Jaké projekty se nepodařilo zrealizovat a proč?
- 31) Kde vidíte silné stránky a kde naopak slabiny vaší organizace?
- 32) Kde vidíte Vaši organizaci za 5 let a jak ji tam plánujete dovést?

Aktuální problematika

Aktuálním světovým tématem je jednoznačně koronavirová pandemie. Ta bezpochyby ovlivnila spolkovou i sportovní činnost. Minimálně z pohledu dočasného zákazu shlukování občanů a uzavření sportovišť. Jak dosud poznamenala Vaši organizaci? Dokážete předběžně vyčíslit ekonomické důsledky? Bude to závažná komplikace pro celkové směřování do budoucna? Jak plánujete situaci řešit?

Příloha B – Přepis rozhovoru s manažerem TTC Ústí nad Orlicí

Představitelem této organizace je pan Štefan (nar. 1954), dosáhl středoškolského vzdělání technického směru, avšak jeho dlouholetou profesí je trenérství stolního tenisu. Do organizace vstoupil již v roce 1966 jako aktivní hráč a v roce 1990 se dostal do jejího vedení. Motivem byl celkový zájem o sport a snaha organizačně pomoci. Při přebírání manažerského postu se nesetkal s žádnými problémy ohledně dokumentace ani vztahů.

Z legislativní oblasti autora práce zajímalo, jak spolek postupoval v roce 2014 při změně právní úpravy spolků vlivem NOZ. Manažer ocenil jasné pokyny Orlického sportovního sdružení, díky nimž nenastal žádný velký problém ani časová přítěž. Vše bylo prezentováno a schváleno valnou hromadou. Legislativní oblast však považuje za zbytečně komplikovanou. Témata jako EET a další akorát komplikují běžné fungování spolku. Časovou náročnost byrokratického aparátu by vyčísлил zhruba na 10 hodin měsíčně.

Sám se věnuje oblasti financí organizace, v poslední době se však snaží do této činnosti zasvětit i ostatní členy pětičlenného výboru. Základní finanční cíl je neomezit pro nedostatek prostředků fungování organizace a také zajistit průběžné zlepšování prostředí v budově herny. Klíčové jsou především dotace a příjmy z hospodářské činnosti klubu. Spolek sází na spolupráci s již ověřenými partnery. Sponzorům nabízí využití sportovního zařízení a reklamu na dresech i v budově. Příjmy od sponzorů mají velmi významný vliv. Aktivně však nejsou sponzoři vyhledáváni, jedná se o příležitostnou záležitost. Manažer považuje za významnou spolupráci s obcí. Zdůrazňuje, že se vždy snaží spolupracovat a vyjít vstříc i požadavkům obce. U systému určení výše členských příspěvků klade manažer důraz na to, aby pro příležitostné neregistrované hráče nebylo výhodnější stát se členem organizace, než zaplatit hrací poplatky. Dříve se výše přitékajících financí do organizace odvíjela pozitivně od počtu jejich členů, nyní je to spíše naopak. Současně je snaha zabránit tomu, aby na valné hromadě hlasovali lidé, kteří nemusí mít dlouhodobý zájem na celkovém směřování organizace. Pan Štefan zmiňuje, že se s dotačními žádostmi již naučil pracovat a aktivně se o ně zajímá, vyžadovalo to však několikaletou praxi a stále si v některých případech nechává poradit. Při větších investičních akcích rozhoduje většinou výbor klubu s přispěním členů, kteří se orientují v řešené problematice. Služeb externích odborníků využívá klub minimálně.

Pan Štefan se dále vyjadřuje k práci se členy spolku. Všichni členové mají možnost vyjádřit své myšlenky na valné hromadě i jindy. Dlouhodobě je vidět, že členové schvalují

směr výboru a plně jej podporují. Pozitivně hodnotí i ochotu členů zapojit se do nejrůznějších projektů. Zastává názor, že nejlepší motivací je vytvoření přátelského a čistého prostředí, pohodové atmosféry a pokud někdo přidá i dobré sportovní výsledky, není třeba vytvářet další motivaci. Členové mohou využít zdarma sportovní zařízení a při dobrých ekonomických výsledcích se klub snaží o materiální podporu především mladých hráčů. Kmen organizace je budován prostřednictvím akcí během roku, ať jsou to mistrovská utkání, valná hromada či letní soustředění nebo vánoční turnaj.

Manažer dále rozebírá práci s mládeží. Ta má v TTC dlouhou tradici a pochází odtud řada dobrých hráčů. Mládež má možnost trénovat každý den přímo pod dohledem pana Štefana, kterému příležitostně pomáhá zhruba dalších 10 členů organizace. Největší úskalí v procesu práce s mládeží spatřuje v celkovém trendu menšího zájmu v době moderních technologií. Celkově by ocenil větší snahu rodičů nasměrovat ratolesti spíše ke sportu a kultuře. Rodiče již sportujících dětí jsou zapojeni především formou doprovodu a dopravy mládeže na utkání a turnaje a manažer nepociťuje jejich vliv na jednání organizace.

Ohledně komunikace organizace s veřejností a celkové propagace manažer zmiňuje využívání klubové vývěsky, webových stránek, informační tabule v herně, též příspěvky do ústeckých listů. Celkově však pociťuje v oblasti propagace dluh. Věří však, že o to vyšší nasazení a loajalitu projeví zájemci (členové), kteří si organizaci najdou i bez propracovanějšího propagačního a komunikačního systému. Silnou roli sociálních sítí v oblasti propagace nevnímá. Organizace tuto formu nevyužívá a ani neuvažovala o jejím zavedení.

Za nejsilnější stránku organizace by označil její jednotnost v názoru většiny členů. Vysloveně slabé stránky nepozoruje, ocenil by ale ještě větší angažovanost členů v procesu práce s mládeží.

Největším projektem, který se v poslední době udál, byla kompletní rekonstrukce suterénu hery. V budoucnu budou dílčí modernizační práce pokračovat. Manažer si nevybavuje projekt, který by se nepodařilo v posledních letech uskutečnit. Na otázku, kde by rád viděl organizaci za 5 let, hovoří spíše ve sportovním duchu o dalším rozvinutí práce s mládeží, výchově talentů a ještě větším zkvalitnění tréninků a vztahů mezi mládeží tak, aby je stolní tenis opravdu bavil.

Jedna z doplňkových otázek směřovala především na nečekanou aktuální situaci ohledně koronavirové pandemie, která přímo zasáhla i sportovní subjekty. Manažer zmiňuje negativní

důsledky v nuceném ukončení rozehraných soutěží a celkové přerušení možnosti sportovat. Není si vědom zásadních ekonomických komplikací a myslí si, že žádné negativní důsledky se neprojeví ani v budoucnu.

Celkový dojem z rozhovoru s panem Štefanem je především takový, že hovořím s opravdovým celoživotním sportovcem, který se stal ikonou celé organizace. Manažerské řízení mu není vlastní, avšak organizace má silnou pozici, svůj řád, který je pevně dán a soustavně rozvíjen.

Příloha C – Přepis rozhovoru s manažerem TK Letohrad

Představitelem této organizace je pan Radim (nar. 1976), vystudovaný ekonom s bohatými zkušenostmi v oboru. Do organizace vstoupil v 90. letech minulého století jako amatérský a následně závodní hráč. Do vedení organizace vstoupil v roce 2001. Tou dobou končilo předchozí vedení a on nabídku přijal bez většího váhání, jak sám nadneseně uvádí, bylo to z „mladické nerozvážnosti“. Při přebírání řídicího postu byly sice v pořádku základní legislativní dokumenty, avšak řada podpůrných chyběla. Tou dobou byl však klub mnohem menší.

Z legislativní oblasti autora práce zajímalo, jak spolek postupoval v roce 2014 při změně právní úpravy spolků vlivem NOZ. Pan Radim ocenil dostatečnou informovanost od svazu vůči organizaci. Současně výbor spolupracoval s právní kanceláří a vše bylo dobře připravené. Nutnou změnu názvu v rámci stanov a další potřebné bylo odhlasováno na valné hromadě. Pan Radim se vyjádřil i k soudobým legislativním podmínkám pro fungování spolků v ČR. Právní úprava se mu nepozdává být zcela jednoznačnou a upozorňuje např. na nejasnosti ohledně EET, zda se má dotýkat i spolků. Je nutné sledovat mnoho informací, byť někde svaz pomáhá a poskytuje pravidelné informace. Celkově by manažer uvítal zjednodušení daní pro spolky. Navrhoval by, aby tato právní forma NO nemusela povinně platit DPPO a DPH. Prostředky by tak zůstávaly dále ve sportu a manažeři by měli jednodušší pozici a nemuseli se obávat zbytečných chyb. Celkově věnuje byrokratickému řízení průměrně okolo 20 až 30 hodin měsíčně. Upozorňuje na fakt, že řada členů si ani neuvědomuje, že taková práce vůbec existuje, pokud je v organizaci vše v pořádku.

Pan Radim považuje financování pro spolek za klíčovou činnost, a proto se jí věnuje on osobně jako odborník v oboru. Účetnictví označuje za činnost pouze zachycující skutečnost, a proto využívá spolek externího účetního, který dostává veškeré podklady. K současné finanční situaci pan Radim doplňuje, že spolek je jistě v lepší finanční kondici, než když organizaci přebíral. Tehdy byla častá otázka, kterou fakturu zaplatit dříve. Zvýšil členské příspěvky z 200 na 1.500 Kč, což lze označit za kontroverzní krok, ale všichni jej akceptovali. Postupně spolek získal stálé sponzory, zlepšil spolupráci s městem a lépe využívá majetku. Díky tomu má nyní finanční rezervu na několik let dopředu či na větší investiční akce. Klíčovým cílem je vyrovnané hospodaření bez vlivu dotací. Tedy aby spolek fungoval, i kdyby žádné dotace nezískal. Výše zisku by tak měla korespondovat s výší dotace. Ušetřené prostředky spolek využívá pro údržbu a obnovu majetku. Primární zdroje jsou členské příspěvky a městské dotace. Ohledně sponzorů pan Radim podotýká, že se jedná především

o subjekty s blízkým vztahem k organizaci, které jsou rády, že mohou pomoci. Výrazně vnímá spolupráci s městem, kterou považuje za zásadní. Představitelé obce jsou zváni na valnou hromadu, zahájení sportovních akcí a příležitostně jim jsou prezentovány kroky minulé i budoucí. S tím souvisí i oblast dotací. Městské dotace považuje za přehledné. Město své spolky dobře zná, a proto jsou podmínky optimálně nastaveny. Státní dotace označuje za velmi náročné na přípravu i vyúčtování a nezamlouvá se mu ani složitý zpětný systém kontroly. Podotýká ale, že zastřešující okresní sportovní organizace pravidelně informuje o vypisovaných dotačních titulech. Dále přibližuje aktuální postupné zvyšování členských příspěvků, neboť by rád předešel skokovým změnám. Investiční akce schvaluje především výbor, valná hromada pouze ty výjimečné co do objemu. Organizace si nechá externě poradit, rozhodnutí však činí sama.

Pan Radim se dále vyjadřuje k práci s členy spolku. Podotýká, že všichni členové mají oficiální právo vyjadřování na valné hromadě, avšak vše funguje v přátelské atmosféře a nejrůznější podněty jsou řešeny příležitostně na denní bázi. Manažer se vyjádřil i k dobrovolnickému nasazení členů. Klub stanoví rozsah brigádnických hodin, ale netrestá členy, když svou část nesplní. U dospělých členů je dostatečné nasazení. K lehkému finančnímu benefitu prostřednictvím slevy na herních poplatcích sáhl v případě rodičů mladších členů. Všichni členové by měli mít zájem sportovat a za to klub nikoho neplatí, i když tyto požadavky ze strany závodních hráčů již zazněly. Placeny jsou pouze klíčové pozice jako správce a trenér. Za největší členskou výhodu považuje celkově krásný areál. Dále členové neplatí přes léto hráčský poplatek, mají slevu na využívání haly, závodní hráči mají k dispozici i sportovní vybavení a pomůcky. Sounáležitost organizace je budována prostřednictvím pravidelné blokace kurtů 3x týdně pro členy, jedná se o sportovně společenská setkání. Během roku se koná i několik členských turnajů s posezením. Různé oslavy narozenin a další akce jsou rovněž dobrým pojítkem mezi členy.

Počet členů mládeže je v Letohradě téměř dvojnásobný oproti dospělým. To dokumentuje, kam organizace směřuje. Podpora a rozvoj mládeže je na prvním místě v žebříčku cílů. Celkovou výchovu má na starost profesionální trenér, který má v klubu silné personální i finanční zázemí. Důležitou roli zde hrají i rodiče, kteří děti doprovázejí po turnajích. Zmiňuje, že v Letohradě je město, v němž je vybudováno silné zázemí pro mnoho sportů, které se provozují i na národní úrovni. Mezi spolky je tak zdravá soutěživost o mladé členy. Spolek musí vytvořit takové prostředí, aby se děti rády vracely bez ohledu na celkovou popularitu tenisu. Úskalí spatřuje v tom, že je těžké dovést mladé hráče přes období dospívání

až do dospělé fáze, kdy se sami hodlají celoživotně aktivně podílet na činnosti klubu. Pan Radim vnímá, že rodiče nepřímo ovlivňují rozhodování manažera. Mají své představy o výchově a také finančních možnostech. Musí jim tak být nasloucháno, důležitá je následná snaha o skloubení jejich přání s možnostmi klubu. Rodiče však běžně dokáží situaci klubu pochopit, i když třeba měli jiné představy.

V oblasti komunikace s veřejností pan Radim zmiňuje pravidelné přispívání do místního měsíčníku, aktualizaci vlastních webových stránek. Sám vnímá silnou roli sociálních sítí, která by mohla vylepšit vnímání spolku veřejností. Spolek je ale nevyužívá. Zastává se názoru, že lepší je dlouhodobá poctivá práce a osobní reference, doporučení členů, rodičů a dětí. Kvalitní facebooková stránka je sice hezká vizitka, ale žádný zápas nikomu nevyhraje. Naopak se manažer obává, že sociální média jsou schopna několika diskusemi dlouholetou práci rychle potopit.

Pan Radim za silné stránky organizace považuje její finanční stabilitu, několik zapálených jedinců, přiměřeně velkou členskou základnu s dobrými vztahy, moderní funkční areál a zlepšující se renomé klubu. Za slabší stránky by označil malé procento mládeže dorůstající s tenisem do dospělosti a prostorovou nemožnost rozšiřování sportovišť.

V letošním roce klub plánuje opravu povrchu na všech kurtech ve finančním rozsahu okolo 800 tisíc Kč, kde bude 75 % financováno z vlastních zdrojů a 25 % z městské dotace. Za pět let by rád viděl v klubu okolo 45 dospělých a 60 mládežnických členů. Také aby klub byl schopen hrát krajské soutěže napříč kategoriemi s vlastními odchovanci, aby udržel finanční stabilitu, moderní areál a přívětivé vztahy. Směr organizace je nastavený, za důležité považuje jej udržet a získat více lidí pro dobrovolnou činnost.

Jedna z doplňkových otázek směřovala především na nečekanou aktuální situaci ohledně koronavirové pandemie, která přímo zasáhla i sportovní subjekty. Pan Radim věří, že ze sportovního pohledu se jedná jen o pár týdnů, kdy byla uzavřena sportoviště. Příjmy a výdaje se negativně změny v řádech tisíců až deseti tisíců korun, což nepovažuje za zásadní problém. Klíčová je dle jeho slov podpora města, které však avizovalo krácení dotace na 50 %, což představuje statisícové položky. Jeden rok spolek tuto situaci přečká bez větších změn. V případě delších důsledků by již musel být změněn ekonomický model klubu. K tomu by však došlo nejdříve v roce 2021.

Celkový dojem z rozhovoru s panem Radimem koresponduje s výborně zpracovanými účetními podklady. Odborné manažerské a ekonomické znalosti doplněné vlastními zkušenostmi jsou patrné.

Příloha D – Přepis rozhovoru s manažerem TJ Sokol Líšnice

Představitelem této organizace je pan Michal (nar. 1992), absolvent bakalářského stupně přírodovědeckého zaměření, pracující jako bezpečnostní kontrolor. V organizaci působí od roku 2007. Od začátku se podílel na organizaci veškerých akcí, na základě čehož byl v roce 2012 vytipován na předsedu odboru sportu. V roce 2015 končila ze zdravotních důvodů bývalá starostka a nebyl žádný nástupce. Proto funkci dobrovolně přijal. Při přebírání vedoucího postu obdržel spousty nevytříděných papírů, které dával průběžně do pořádku. Dříve vedení organizace vše řešilo tištěnou formou. Nyní se současný starosta snaží vše převést do elektronické podoby.

Z legislativní oblasti autora práce zajímalo, jak spolek postupoval při změně právní úpravy spolků vlivem NOZ. Pan Michal pochválil informovanost z nadřazené župy a ČOS, jež poskytli vzory dokumentů a pomohli s jejich přípravou. Nové náležitosti byly odhlasovány na valné hromadě. Zároveň oceňuje práci zmíněných svazů i v současnosti. Osobně mu česká legislativa přijde velmi složitá, ať už se jedná o problematiku EET, rejstřík sportovců nebo GDPR. Nedokáže určit čas, který mu byrokratické řízení zabere, postupně uvádí, které dokumenty se kdy dávají do pořádku. Jediné volnější měsíce vidí v době letních prázdnin. Nyní je však situace komplikovanější kvůli koronavirové pandemii.

Pan Michal se snaží mít přehled o financích spolku. Sám připravuje finanční plán na všechny činnosti, investice a opravy. Průběžnou evidenci vede oddílová hospodářka. Výsledné zpracování účetních dokumentů má na starost externí firma. Současnou finanční situaci hodnotí manažer lépe, než když organizaci přebíral. Dříve vůbec nefungovala spolupráce s obcí, téměř se nepronajímal majetek pro obavy z poškození. Organizace byla zatížena úvěrem na sprchy a toalety. Ohledně současné finanční strategie zastává názor, že majetek, jenž se nevyužívá, je k ničemu. Proto začal spolupracovat na propagaci jednoty, která přivedla řadu nájemníků jak pro společenské, tak sportovní akce. Podařilo se urovnat vztahy s obcí, která se nyní valnou částí podílí na chodu organizace, současně se podařilo získat pár sponzorů. Významný podíl přikládá pořádání již výše uvedených akcí, které jsou nedílným zdrojem samofinancování. Díky vlastnímu zájmu o dotační tituly se postupně daří modernizovat sokolovnu, kterou však sám označuje i nadále za chátrající. Organizaci však zatěžují větší projekty jako rekonstrukce střechy či podlahy nebo nucená výměna kotlů. Na větší investice zatím organizace prostředky nemá. Veškeré uspořené prostředky se tak snaží nacílit tímto směrem. Cíle se vždy vyhodnocují a prezentují na valné hromadě. Organizace má dva stálé sponzory, kteří k ní mají osobní kladný vztah, a každý podporuje

jednu z větších jednorázových akcí. Další podporu získává organizace spíše materiálově než finančně. Spolupráci s obcí přikládá zásadní význam, který vidí jako oboustranný. Sokolovna je jediným větším sálem v obci a dochází do ní na hodiny tělovýchovy i místní škola. Navíc se zde pořádají společenské akce, které přispívají k soužití obce. Obec pomáhá nejen finančně, ale i personálně, kdy se např. obecní zaměstnanci starají o zeleň na pozemcích organizace. Starosta obce je sám členem jednoty a je pravidelně zván na valnou hromadu a je průběžně informován o chodu i problémech organizace. Sám pan Michal se i přes minimální zkušenosti aktivně věnuje dotačním titulům. Díky nim se podařilo zmodernizovat sportovní vybavení i uskutečnit výměnu oken. Sám však zdůrazňuje vysokou časovou náročnost a administrativu, která je stále náročnější. Členským příspěvkům manažer nepřikládá velký význam. Slouží k pokrytí nákladů na drobný materiál a především jsou nutné pro přidělení některých dotací. Sám rozhoduje o menších investičních akcích (zhruba do 10 tis. Kč) a při nejbližší příležitosti informuje výbor. Ten projednává a rozhoduje větší investice. Při větších investičních záměrech organizace využívá rad externích odborníků. Všichni členové jsou informováni na valné hromadě.

Ohledně práce s členy organizace zdůrazňuje manažer řadu možností pro každého, jak projevit své podněty a názory. Problém však spatřuje v upadajícím zájmu členů o chod organizace. Dle jeho názoru je v současné době málokdo ochoten přijmout odpovědnost za úkol, obětovat svůj volný čas, navíc bez nároku na honorář. Obrovský nedostatek spatřuje v ubývání členské základny a stále menším počtu dobrovolníků. Pořádání kulturních akcí je těžké personálně zajistit. Pár členů odpracuje stovky hodin, většina nejeví valný zájem. Sportovní oddíl funguje již pouze jeden a k aktivnímu zapojení jsou členové navíc často motivováni pobídkami různých slev, např. na uspořádání soukromé oslavy či zapůjčení vybavení. Což označuje i za největší členské výhody. Kmen organizace je budován prostřednictvím oddílového vánočního turnaje ve stolním tenise, posezením při zakončení sezóny či v roce 2019 uspořádáním společného výletu zdarma pro členy, kteří odpracovali alespoň 20 brigádnických hodin za rok.

Práci s mládeží označuje v současné době za nedostatkovou. Mládeži se věnuje pouze pár členů a organizace má jen jednoho licencovaného trenéra s pedagogickým minimem, který vede kroužek florbalu. Organizace má problém se sháněním trenérů, kvůli čemuž se nedaří otevírat nové kroužky. Ze strany dětí pozoruje zájem o všestrannost, orientační běh či gymnastiku, ale bez trenérů nelze základnu ustálit. V obci navíc funguje základní škola jen do 5. třídy a pro děti je tak lehčí hledat si kroužky při nástupu na druhý stupeň ve větších

městech. Přesto manažer označuje práci s mládeží za hlavní prioritu a snaží se hledat prostředky, aby byla organizace schopná disponovat vybavením pro pořádání kroužků širokého zaměření. Současně hledá zájemce, který by byl ochoten se mládeží aktivně jako vedoucí kroužku věnovat, i kdyby organizace musela vynaložit menší finanční odměnu. Konkurenční boj o mladé zájemce nepocituje, ale uvědomuje si, že například atraktivita stolního tenisu je obecně menší než u fotbalu. Současně zmiňuje, že za poslední roky lze pozorovat menší zájem o pohyb ze strany dětí. Největší problém vidí však v tom, že mládež, která má o pohyb zájem, se daří držet pouze do jejího nástupu na druhý stupeň. Co se týče spolupráce s rodiči, pan Michal se snaží, aby rodiče příležitostně doprovázeli své ratolesti po zápasech a turnajích. Upozorňuje však na to, že řada rodičů dává děti do kroužku kolikrát pro potřebu vlastního volného času. Nelíbí se mu, že mnoho rodičů ani nejeví zájem o to, zda dítěti sport jde, či nikoliv. Řada z nich se nepřijde podívat ani na trénink či zápas.

V oblasti komunikace s veřejností organizace pravidelně přispívá do místního tisku, rovněž má svou sekci se základními dokumenty na webových stránkách obce. Pan Michal vnímá silnou roli sociálních sítí, a proto spravuje účet organizace na Facebooku a Instagramu, neboť zde vnímá nejvyšší nárůst fanoušků, ale také zájemců o pronájmy apod. Profily jsou pravidelně aktualizovány o nejnovější zajímavosti a novinky.

Silné stránky organizace vidí ve zkušenostech (a velkých možnostech) s pořádáním kulturních a společenských akcí. Dále pak v tradici, která drží spoustu členů v organizaci. Slabé stránky naopak vidí v práci s mládeží a nedostatečných prostorech (tělocvična nevyhovuje pro řadu sportů). Zmiňuje např. i fakt, že oddíl gymnastiky, volejbalu či přespolního běhu musel pro stále ubývající členskou základnu ukončit svou činnost. Loni organizace vyměnila prakticky všechna okna a letos měla v plánu pokračovat výměnou vchodových dveří. Vzhledem k mimořádné situaci ohledně koronaviru musel výbor tento projekt pozastavit. Za pět let by rád viděl organizaci v moderní opravené budově s fungující mládeží. Zmiňuje, že existují dílčí, ale nepřiliš specifikované plány. Důležité podle něj je, aby si především stát uvědomil, že se sportuje i v nejmenších obcích.

Jedna z doplňkových otázek směřovala především na nečekanou aktuální situaci ohledně koronavirové pandemie, která přímo zasáhla i sportovní subjekty. Manažer zmiňuje nemožnost uspořádání dětského karnevalu, ale především turistického pochodu Líšnický puchýř, který je nejen dobrou vizitkou, ale i významným finančním přínosem pro organizaci. Současně upozorňuje na zrušení většiny dotačních titulů vypsanych Pardubickým krajem. Zároveň obec Líšnice omezila finanční podporu pouze na zajištění nejnutnějších nákladů.

Aby však nebyl příliš negativní, zmiňuje disponování vyšším časovým fondem a možnost dát do pořádku dlouho odkládané záležitosti týkající se dokumentace a administrativy.

Celkový dojem z rozhovoru s panem Michalem byl takový, že manažerské vzdělání a zkušenosti tomuto představiteli organizace sice chybí, postupně se ale zdokonaluje a vše kompenzuje neuvěřitelnou pracovitostí a maximálním obětováním se pro organizaci.

Příloha E – Přepis rozhovoru s manažerem Organizace Omega

Představitelem této organizace je pan Břetislav (nar. 1965), vystudovaný chemik pracující v témže oboru. Do organizace vstoupil v roce 2002. V roce 2008 odstoupil původní starosta a naskytla se otázka, zda organizaci zrušit, či zachovat. Vybrána byla druhá možnost, a jelikož pan Břetislav již působil ve výboru, přijal funkci starosty. Při převzetí byla dokumentace v pořádku, avšak problém byl s interními i externími vztahy, také s vedením města. Finanční situaci té doby označuje za tristní. Před novým vedením tak byla spousta práce.

Z legislativní oblasti autora práce zajímalo, jak spolek postupoval v roce 2014 při změně právní úpravy spolků vlivem NOZ. Pan Břetislav ocenil práci střešní organizace, která poskytuje veškeré informace při legislativních změnách. Českou právní úpravu považuje poměrně za nejednoznačnou. V posledních letech je častým tématem EET, což označuje jako téma, které spolek rozhodně nechce řešit, avšak musí. Nedokáže kvantifikovat, kolik času měsíčně mu byrokratické řízení organizace zabere, především zmiňuje práci na běžné agendě a zpracování vč. vyúčtování dotací.

Pan Břetislav se sám zajímá o financování organizace, ale účetnictví zpracovává jeden z členů, jenž se pohybuje v této oblasti. K současné finanční situaci podotýká, že je jistě lepší než při převzetí organizace. Tou dobou měla organizace minimum disponibilních prostředků, spousta pohledávek a závazků. Bylo tak nutné zvýšit členské příspěvky a zrušit placenou pozici správce, současně byla zpracována analýza a požádáno město o výpomoc. Základem finanční strategie je vyrovnaný rozpočet. Je to prakticky jediná možnost, neboť spolek získává podstatné částky od města ve formě dotací, stejně tak od MŠMT a vyrovnaný rozpočet je podmínkou. Menší podíl tvoří příjmy z pronájmu a dotace od kraje a sponzorů. Donátoři a sponzoři jsou zde subjekty s osobní vazbou na organizaci a neprobíhají tak žádná oficiální jednání, vše probíhá spíše příležitostně. Zásadní vliv má spolupráce s obcí. Její představitelé bývají pozváni na valnou hromadu, zahájení sportovních akcí a jsou pravidelně informováni o chodu organizace. Spolek má však bohaté zkušenosti s dotačními tituly. V minulosti žádali i v rámci zdrojů mířících z EU. V tomto případě se jednalo o dost složitou žádost, kterou zpracovával jeden z členů pohybující se v dané oblasti. Pan Břetislav intenzivně sleduje dotační tituly, ale porovnává poměr přínosu a časové náročnosti. Konstatuje, že mnohdy se ani nevyplatí žádat. Členské příspěvky jsou konstantní. Oddílové příspěvky si pak jednotlivé části organizace stanovují samy. Většinu investičních akcí posuzuje a rozhoduje výbor.

Pan Břetislav se dále vyjadřuje k práci s členy spolku. Všichni mají možnost oficiálního vyjádření na valné hromadě, avšak zdůrazňuje, že organizace funguje v přátelské atmosféře a jakékoliv podněty jsou řešeny při nejrůznějších příležitostech. Členové dokážou personálně zajistit veškeré pořádané akce. Manažera však mrzí, že se opakovaně angažuje úzká skupina. Větší zápal a ochotu by ocenil zvláště u mladších členů. Členové mají výhody v podobě bezplatného užívání sportovních prostorů. Ti, kteří reprezentují oddíl, pak mají částečně hrazené i náklady na sportovní pomůcky. Kmen organizace je budován prostřednictvím klubových turnajů, zakončení sezóny s posezením, ale také prostřednictvím výjezdů k zahraničním přáteleným klubům.

Práce s mládeží má v organizaci dlouholetou tradici. Jako licencovaný trenér se jim bezplatně v každém oddílu věnuje jeden z členů, kterému příležitostně pomáhají další. Herní praxi pak mohou děti nabírat při navštěvování tréninků dospělých, to je prakticky totožné ve všech sportovních odvětvích, v nichž organizace působí. Pan Břetislav nepocituje konkurenční boj o členskou základnu. Je dle jeho slov dobře, když děti sportují a je jedno, o jaký sport se jedná. Pocituje však všeobecný menší zájem mládeže o sportovní aktivity. Spolek má aktuálně počet dětí odpovídající kapacitám a možnostem trenérů. Ve spolupráci s rodiči oceňuje, že někteří ochotně doprovází mládež na turnaje a závody, což by v některých momentech bylo těžké personálně bez pomoci zajistit.

Ohledně komunikace zmiňuje manažer pravidelné příspěvky do místního tisku a webové stránky, které současně slouží jako informační zdroj pro členy. Vnímá sílu sociálních sítí. Organizace jako taková jich nevyužívá, jednotlivé sportovní oddíly však mívají obvykle vlastní facebookové stránky.

Manažer označuje za nejsilnější stránku organizace sounáležitost jednotlivých členů. Za slabou stránku přerušení činnosti v minulosti a složité navazování na historické tradice a s tím související zdevastovaný majetek.

Každý z oddílů pořádá během roku několik turnajů či závodů. Z těchto akcí bylo nutné ukončit akorát vánoční turnaj neregistrovaných hráčů ve stolním tenisu, neboť se většina hráčů nechala zaregistrovat, což je pro oddíl jedině dobře. V současné době organizace společně s obcí plánuje vybudování atletického stadionu včetně tartanové dráhy a také modernizaci tělocvičny. Situaci však může zkomplikovat současná koronavirová krize.

Manažer přesně nespecifikuje, kde vidí organizaci za 5 let. Dlouhodobě chce zlepšovat infrastrukturu i organizaci sportovní činnosti. Hlavním úkolem je popularizace sportu a přivádět mládež na sportoviště.

Jedna z doplňkových otázek směřovala především na nečekanou aktuální situaci ohledně koronavirové pandemie, která přímo zasáhla i sportovní subjekty. Manažer v první řadě zmiňuje sportovní důsledky v návaznosti na uzavření sportovišť. Až v druhé ekonomické ztráty, které vyplynuly především ze zrušení možných pronájmů. Odhaduje, že se jedná o částku okolo 50 tisíc Kč. Nemyslí si, že by měla mít organizace ekonomické potíže do budoucna. Větší projekty ve spolupráci s městem se však budou muset odložit.

Celkový dojem z rozhovoru s panem Břetislavem je veskrze pozitivní. Tomuto člověku možná chybí přímá manažerská zkušenost, ale má velmi široký rozhled a zájem o smysluplné fungování organizace. Současně klade velký důraz na komunikaci se zastupiteli města. Řízení organizace obětuje hodně úsilí a svého volného času.