

UNIVERZITA KARLOVA  
FAKULTA TĚLESNÉ VÝCHOVY A SPORTU  
Katedra managementu sportu

**Řízení florbalu v karlovarském a plzeňském  
regionu**

Bakalářská práce

Vedoucí práce:  
**Doc. Ing. Eva Čáslavová, CSc.**

Vypracoval:  
**Štěpán Kinkor**

Praha, prosinec 2024



## **PROHLÁŠENÍ**

Prohlašuji, že jsem závěrečnou diplomovou práci zpracoval samostatně a že jsem uvedl všechny použité informační zdroje a literaturu. Tato práce ani její podstatná část nebyla předložena k získání jiného nebo stejného akademického titulu. Zároveň souhlasím se zveřejněním této práce jak v tištěné, tak v elektronické podobě.

V Praze, dne

.....

Štěpán Kinkor

## **PODĚKOVÁNÍ**

Rád bych poděkoval vedoucí práce paní Doc. Ing. Evě Čáslavové, CSc. za odborné vedení, pomoc, trpělivost a cenné rady během celého procesu psaní této práce. Dále bych rád poděkoval oběma sekretářům a manažerovi regionu, kteří mi ochotně poskytli rozhovor, na jehož základě jsem mohl tuto práci napsat.

## **ABSTRAKT:**

Název: Řízení florbalu v karlovarském a plzeňském regionu

Cíle: Hlavním cílem této práce je zpracování doporučení pro management florbalu karlovarského a plzeňského regionu. Doporučení se konkrétně zaměří na vedení lidí, dobrovolnictví, sponzoring, plánování, organizační strukturu a marketing. Doporučení budou zpracována na základě analýzy managementu krajské organizace Český florbal Karlovarského a Plzeňského kraje. Pro sběr a zpracování dat budou využity metody popisné analýzy, polostrukturovaného rozhovoru a na jejich základě zpracované analýzy vnitřního prostředí.

Metody: popisná analýza, polostrukturovaný rozhovor, pozorování, analýza vnitřního prostředí

Výsledky: Výsledkem práce jsou vytvořené doporučení pro regionální florbalový orgán.

## **KLÍČOVÁ SLOVA:**

management sportovní organizace, manažerské činnosti ve sportu, analýza vnitřního prostředí, florbalové regiony, popisná analýza, polostrukturovaný rozhovor

## **ABSTRACT:**

Title: Floorball management in the Karlovy Vary and Pilsen region

Goals: The aim of this thesis is to elaborate recommendations for improving the management of floorball in the Karlovy Vary and Pilsen region. Specifically, the recommendations will focus on people management, volunteering, sponsorship, planning, organizational structure and marketing. The recommendations will be developed based on the analysis of the management of the regional organization Czech Floorball of the Karlovy Vary and Pilsen Regions. The methods of descriptive analysis, semi-structured interviews and the analysis of the internal environment based on them will be used for data collection and processing.

Methods: descriptive analysis, semi-structured interviews, observation, internal environment analysis

Results: The outcome of this thesis is a set of recommendations developed for the regional floorball organization.

## **KEYWORDS:**

sport organization management, managerial activities in sport, indoor environment analysis, floorball regions, descriptive analysis, semi-structured interview

# OBSAH

1 ÚVOD .....	9
2 CÍLE A ÚKOLY PRÁCE .....	10
2.1 Cíle .....	10
2.2 Úkoly .....	10
3 TEORETICKÁ VÝCHODISKA.....	11
3.1 Management .....	11
3.2 Manažerské funkce.....	13
3.2.1    Sekvenční manažerské funkce .....	14
3.2.1.1 Plánování .....	14
3.2.1.2 Organizování .....	15
3.2.1.2.1 Organizační struktura .....	16
3.2.1.3 Rozmíst'ování pracovníků .....	17
3.2.2 Průběžné manažerské funkce .....	18
3.2.2.1 Vedení lidí.....	18
3.2.2.2 Kontrola.....	20
3.2.2.3 Komunikace.....	21
3.3 Dobrovolnictví.....	22
3.4 Marketing .....	24
3.5 Sponzoring.....	25
3.6.    Neziskový sektor.....	27
3.6.1.    Spolek .....	29
3.7.    Funkce managementu a marketingu v neziskové organizaci.....	30
3.7.1 Funkce managementu.....	30
3.7.2. Funkce marketingu.....	33
4. METODOLOGIE .....	35

4.1 Popisná analýza .....	35
4.2 Pozorování .....	35
4.3 Polostrukturovaný rozhovor .....	36
4.4 Analýza vnitřního prostředí .....	37
5. VLASTNÍ PRACOVNÍ ČÁST .....	38
5.1 Situační analýza florbalové regionální organizace v Plzeňském a Karlovarském kraji .....	38
5.1.1 Profil organizace .....	38
5.1.1.1 Členská základna .....	38
5.1.1.2 Stanovy .....	42
5.1.1.3 Organizační struktura .....	47
5.1.2 Analýza vnitřních faktorů .....	48
5.1.2.1 Plánování .....	48
5.1.2.2 Organizační struktura .....	54
5.1.2.3 Výběr, rozmíst'ování pracovníků a dobrovolnictví .....	55
5.1.2.4 Vedení lidí .....	56
5.1.2.5 Marketing .....	56
5.1.2.6 Sponzoring .....	57
5.1.2.7 Analýza současného rozpočtu .....	58
5.1.3 Shrnutí .....	60
5.1.3.1 Silné stránky .....	62
5.1.3.2 Slabé stránky .....	63
5.2 Návrhy a doporučení .....	64
5.2.1 Krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé plány .....	64
5.2.2 Úprava organizační struktury .....	66
5.2.3 Vedení lidí a dobrovolnictví .....	68
5.2.4 Marketing .....	70

5.2.5 Sponzoring.....	72
5.2.6 Financování a rozpočet regionálního orgánu .....	74
6 ZÁVĚRY A SHRNU TÍ PRO MANAGEMENT VYBRANÝCH REGIONÁLNÍCH ORGÁNŮ .....	76
7 SEZNAM LITERATURY .....	78
8 SEZNAM PŘÍLOH .....	82

# 1 ÚVOD

Pro bakalářskou práci jsem si vybral téma Řízení florbalu v karlovarském a plzeňském regionu, protože v tomto regionu působím jako hráč a rozhodčí. Florbal je poměrně mladý, čím dál více populární sport, kterému se věnují tisíce hráčů a trenérů, a jeho oblíbenost, hlavně v některých zemích, stále roste. V globálním měřítku ovšem stále zastává roli neznámého sportu. Ve světě vládnu sporty, jako je fotbal, basketbal nebo lední hokej. Na druhou stranu i florbal se velice rychle rozrůstá po světě. V České republice zažívá florbal prudký vzestup a sport, se kterým se před dvaceti lety setkal málokdo, zná dnes téměř každý. Florbalová členská základna v České republice neustále roste, dle webových stránek Českého florbalu je druhá největší po Švédsku. Zároveň přibývá lidí, kteří si ho alespoň jednou vyzkoušeli, ať už na hodině tělocviku na základní škole, nebo s přáteli v tělocvičně.

Organizace Český florbal je největší florbalová organizace v České republice, pod kterou dále spadají regionální orgány zastřešující jednotlivé regiony. Karlovarský a Plzeňský kraj zahrnuje širokou škálu oddílů, hráčů a trenérů, avšak v porovnání například s pražským a středočeským regionem florbalu lze vidět, že plzeňský a karlovarský region disponuje mnohonásobně menší členskou základnou a pomalejším rozvojem.

Správa a management hrají důležitou roli v zajištění efektivního a dlouhodobého rozvoje tohoto sportu. Jednou z možností, jak zvednout popularitu v pomaleji rostoucích regionech, může tedy být zlepšení managementu v zastřešující neziskové organizaci a všech jeho funkcí, jako je plánování, organizování, personalistika, vedení a kontrola.

V této práci se zabývám rozbořem managementu zastřešující florbalové organizace, konkrétněji jejího regionálního orgánu. Zaměřím se především na oblasti managementu plánování, vedení lidí, dobrovolnictví, sponzoringu, organizační struktury a marketingu. Na základě zjištěných informací se následně pokusím vytvořit doporučení pro již zmíněnou organizaci zastřešující západočeský region florbalu. Tato doporučení mohou následně posloužit i jiným regionálním organizacím s podobnými problémy.

## **2 CÍLE A ÚKOLY PRÁCE**

### **2.1 Cíle**

Hlavním cílem této práce je zpracování doporučení pro management florbalu karlovarského a plzeňského regionu. Doporučení se konkrétně zaměří na vedení lidí, dobrovolnictví, sponzoring, plánování, organizační strukturu a marketing. Doporučení budou zpracována na základě analýzy managementu krajské organizace Český florbal Karlovarského a Plzeňského kraje. Pro sběr a zpracování dat budou využity metody popisné analýzy, polostrukturovaného rozhovoru a na jejich základě zpracované analýzy vnitřního prostředí.

### **2.2 Úkoly**

1. Nejdříve je nutné provést literární rešerše dané problematiky. Provedení rešerší bude zaměřeno především na pojmy neziskový sektor, management sportu, manažerské funkce.
2. Dalším úkolem této bakalářské práce je vytvoření struktury pro polostrukturované rozhovory s manažerem regionu, sekretářem jednoho z oddílů a členem výkonného výboru nebo odborné komise organizace Český florbal.
3. Dále bude nutné získat sekundární data pro popisnou analýzu z interních a externích zdrojů.
4. Po dokončení předchozích úkolů bude možné uskutečnit polostrukturované rozhovory s manažerem regionu, sekretářem oddílu a členem odborné komise nebo výkonného výboru Českého florbalu.
5. Po získání všech potřebných dat bude možné provést analýzu vnitřního prostředí.
6. Následně budou interpretovány výsledky získané pomocí analýzy vnitřního prostředí.
7. Na základě analyzovaných dat a výsledků budou vytvořena doporučení pro florbalovou organizaci působící v Plzeňském a Karlovarském kraji.

## 3 TEORETICKÁ VÝCHODISKA

### 3.1 Management

Management je funkcí, disciplínou, návodem, který je třeba zvládnout, a manažeři jsou profesionálové, kteří tuto disciplínu realizují, vykonávají funkce a z nich vyplývající povinnosti. (Čáslavová, 2020)

Etymologie odvozuje pojem management od manum agere, což v překladu do češtiny znamená vést za ruku. Z obvykle používaného anglosaského pojmu je chápán jako správa, vedení, podnikové řízení a podnikové vedení. (Lang, 2007)

Výraz management má tři významové roviny. Lze jej chápat jako proces řízení, soubor poznatků o řízení a jako řídicí pracovníky. Jako český ekvivalent bývá používán termín řízení, nicméně pojem řízení je v podstatě širším pojmem než pojem management. Zatímco řízení může probíhat v různých procesech, jako například ve strojních nebo biologických, management je pouze řízení v organizacích. (Blažek, 2011)

Vzhledem k tomu, že je management složitý a velmi široký pojem, tak má také mnoho definic, z nichž každá vystihuje pouze část jeho vlastností, ale žádná ho nevymezuje komplexně. Z tohoto důvodu jdou definice pojmu management rozdělit do tří skupin, a to na definice zdůrazňující vedení lidí, specifické funkce vykonávané vedoucími pracovníky a předmět studia a jeho účel. (Čáslavová, 2020)

Příkladem definice zdůrazňující vedení lidí neboli leadershipu může být například definice Mary Parker Follett (1924): „*Management je umění dosahovat věci prostřednictvím lidí.*”

U druhé skupiny definic, které se zaměřují na specifické funkce vykonávané vedoucími pracovníky, lze zmínit pět základních funkcí managementu: plánování, organizování, vedení, koordinace a kontrola, které identifikoval Henri Fayol nebo Peter Ferdinand Drucker (1974), který tvrdí: „*Management jsou úkoly. Management je disciplína. Ale management jsou také lidé.*”

Třetí skupina dává přednost účelu a používání nástroje. Zde například Robert Lee Katz (1955) prohlašuje: „*Management je aplikace znalostí a dovedností k dosažení organizačních cílů prostřednictvím lidí.*”

Dle mého názoru se definice managementu podle Petera Ferdinanda Druckera a Roberta Lee Katze přibližují pojmu management sportovní neziskové organizace a mírně nastiňují činnosti manažera v těchto organizacích.

Dle Čáslavové (2020) lze pojem sportovní management chápat jako způsob uceleného řízení tělovýchovných spolků, svazů, tělovýchovných jednot, klubů, družstev, které alespoň z části akcentují podnikatelsky orientované chování. Dále se pod tento pojem zařazuje způsob řízení v podnikatelském sektoru výroby sportovního zboží či provozování sportovních a tělovýchovných služeb, jako jsou například provozování fitness nebo jóga a pilates studia.

Z tohoto pak můžeme rozdělit prostředí pro práci sportovního manažera na 3 sektory, a to na:

- spolkový sektor tělesné výchovy a sportu;
- komunální sektor;
- podnikatelský sektor; (Čáslavová, 2020)

Do spolkového sektoru tělesné výchovy a sportu se řadí tělovýchovné jednoty a kluby na bázi spolků, zastřešující organizace a jejich různé úrovně.

Komunální sektor lze případně označit také jako sektor veřejné správy, který je úzce spojen s místní samosprávou a státními orgány na úrovni obcí a měst. Tento sektor zajišťuje sportovní aktivity s cílem podpořit sportovní prostředí a dostupnost pohybových aktivit pro širokou veřejnost. Do komunálního sektoru bychom tedy mohli zařadit školní sportovní a tělovýchovné kluby, řízení tělovýchovných zařízení na obecních úřadech, zajištění péče o tělovýchovné a sportovní aktivity zdravotně postižených a seniorů a organizaci akcí typu „sport pro všechny“ v městských aglomeracích.

Do podnikatelského sektoru pak lze zařadit sportovní kluby, ale pouze jen ty, které jsou na bázi obchodní společnosti, dále vedení zařízení, které poskytují placené tělovýchovné a sportovní služby, podniky zaměřené na výrobu sportovního nářadí a náčiní nebo cestovní kanceláře a rekreační komplexy.

Základními oblastmi zkoumání oboru sportovního managementu jsou základní manažerské činnosti a funkce v oblasti sportu, které jsou předmětem zkoumání u obecného managementu, dále specifické manažerské činnosti, které jsou vlastní pouze v oblasti sportu, organizace a instituce v oblasti sportu, které prezentují ucelený okruh

manažerských činností v jejich „podnikovém“ klimatu a lidi v různých pozicích v oblasti sportu. (Čáslavová, 2020)

Shrneme-li výše uvedené poznatky, je zřejmé, že management jako disciplína zahrnuje široké spektrum činností a přístupů, které se promítají jak do teoretických, tak do praktických aspektů řízení organizací. Rozmanitost definic, které zdůrazňují různé aspekty vedení, funkcí a účelu managementu, ilustruje jeho komplexnost a význam v různých kontextech. V oblasti sportovního managementu se tato disciplína uplatňuje specifickým způsobem, který zahrnuje nejen tradiční manažerské funkce, ale také unikátní aspekty spojené s řízením sportovních organizací a aktivit.

### **3.2 Manažerské funkce**

Manažerské funkce jsou typické činnosti, které manažer vykonává ve své práci. Jedná se o podstatné činnosti, které by měl vedoucí pracovník zvládnout ve své oblasti působení. Vychází z předpokladu, že dosažení cílů organizace, a tím plnění manažerské práce, je nejlépe zajištěno vzájemným souladem manažerských funkcí. (Vodáček, Vodáčková, 1994)

Nezákladnější manažerskou funkcí je dle Vebera (2009) umět rozhodovat, při chybném rozhodnutí nenese následky pouze samotný manažer, ale s ním i celá organizace. Za další důležitou funkci Veber uvádí komunikování. Další funkce pak manažer nemusí dělat denně, avšak bez nich se neobejde: plánuje, prosazuje své záměry, kontroluje jejich plnění, řeší organizační uspořádání, pracuje s lidmi a s informacemi.

Koncept manažerských funkcí vychází z funkcí správy. Dle Heinze Weihricha a Harolda Koontze (1993) jsou stále považovány za klíčové: plánování, organizování, vedení lidí a kontrola, dále je také kladen důraz na výběr a rozmístění zaměstnanců a komunikaci.

Lze říci, že efektivní výkon manažerských funkcí je základem pro dosažení cílů každé organizace, a to nejen v komerčním, ale i v neziskovém sektoru. Úspěch manažera a organizace tedy spočívá nejen ve správném vykonávání jednotlivých manažerských funkcí, ale také v jejich efektivní kombinaci a přizpůsobení aktuálním potřebám a výzvám, kterým organizace čelí.

## 3.2.1 Sekvenční manažerské funkce

### 3.2.1.1 Plánování

Veber (2009) tvrdí, že plánování je výchozí funkcí pro všechny ostatní manažerské činnosti. Odůvodňuje to tím, že nedílnou součástí plánování je vytváření cílů a postupů, díky kterým má organizace daných cílů dosáhnout. Dosažení cíle pak závisí na realizaci všech ostatních manažerských funkcí.

Tento proces vyžaduje, aby manažeři měli jasnou představu o směru, kterým by měla organizace směřovat, a aby se nezaměřovali pouze na řešení aktuálních problémů. Plánování umožňuje manažerům předurčit budoucí vývoj, ujasnit si potřebu zdrojů a omezovat nahodilé řídicí zásahy. (Veber, 2009)

Strategické plánování se snaží dosáhnout cílů v budoucím čase, vychází z rozboru současného stavu organizace, aby bylo možné určit prostředky k dosažení cíle. Dalším úkolem je analyzovat budoucí prostředí z hlediska rizik v daném oboru, poté se zhodnotí možnosti, přednosti a nedostatky organizace. (Čáslavová, 2020)

Šedivý a Mendlíková (2017) rozdělili strategické plánování na stav A, který je popisem současné situace za pomoci nejrůznějších analýz, a stav B, jako popis toho, kam se chce organizace dostat. Cestu mezi stavem A a B pak popisuje strategický plán, ze kterého je jasné, jaké úkoly a krátkodobé cíle musí organizace splnit, aby se dostala do stavu B.

Ve strategickém plánování můžeme použít strategický marketing a rozdělit ho na dvě fáze:

- stanovení cílů;
- vytvoření strategie vývoje;

U tvorby cílů ve sportovní organizaci by se měl klást důraz na nejdůležitější cíle, jako jsou cíle, které naplňují účel a poslání nebo identitu organizace, a až poté na méně důležité cíle. Cíle sportovní organizace se člení na tři základní skupiny, a to na cíle:

- sportovní;
- ekonomické;
- sociální;

Dále můžeme cíle rozdělit dle času na cíle:

- krátkodobé (do jednoho roku);

- střednědobé (do tří let);
- dlouhodobé (nad tři roky);

Zde je důležité, aby byla mezi cíli vzájemná provázanost, což je popsáno na následujícím zjednodušeném příkladu. Když si dá průměrný florbalový klub z druhé nejvyšší soutěže za dlouhodobý sportovní cíl vyhrát nejvyšší ligu, jeho střednědobý cíl by měl být postup do nejvyšší soutěže a jako krátkodobý cíl by se dal vytyčit určitý zisk bodů v příštích měsících. Dále by tento sportovní cíl měli doplňovat cíle ekonomické, jako postupný zisk větších finančních prostředků, a sociální, kam by se dalo zařadit doplnění či profesionalizace určitých pozic.

U časového rozdělení cílů se dále můžeme setkat i s cíli trvalými, které ovšem mohou postrádat základní princip tvorby cílů, jako je měřitelnost. Velmi často se zde mohou vyskytovat cíle typu udržet pozici vůči jiné organizaci či kontakt s určitým subjektem. Jako příklady jsou zde uvedeny trvalé cíle organizace Český florbal, kde jako sportovní cíl zařazuje: „*Odjíždět na každou vrcholnou akci elitní reprezentace s reálným cílem hrát finále*“ a jako sociální: „*Udržovat pozici Českého florbalu v rámci výkonného výboru IFF a nejdůležitějších odborných komisí.*“ (Podklady pro jednání 26. valné hromady ČF, 2024)

Z toho vyplývá, že plánování ve sportovních organizacích vyžaduje jasné vymezení priorit a dlouhodobých záměrů, které by měly být provázané se sportovními, ekonomickými a sociálními cíli. Skupiny cílů však nemůžeme vnímat izolovaně, mnohdy spolu sportovní, ekonomická i sociální podstata úzce souvisí. Klíčové je zaměřit se na měřitelnost a konkrétnost cílů, aby bylo možné sledovat pokrok. Přestože některé cíle, jako udržení pozice vůči konkurenci nebo rozvoj vztahů se specifickými subjekty, mohou být méně měřitelné, jejich význam je také důležitý pro činnost organizace. Plánování by mělo sloužit jako prostředek pro rozvoj hodnot a poslání organizace.

### **3.2.1.2 Organizování**

Organizování je především informačním procesem stanovení uspořádání úloh a lidí, kteří mají realizaci plánu zajistit. Jedná se tedy o vymezení činností a jejich vzájemných vazeb a stanovení zodpovědnosti a pravomoci za tyto vymezené činnosti, popřípadě další zdrojové, právní, administrativně-správní podmínky. Organizování zároveň dohlíží na to, aby vymezené činnosti a dělba práce odpovídaly požadovaným kritériím, jako jsou vhodná

specializace, kvalita práce, pružné reakce na změny nebo zajištění hospodárnosti. (Vodáček, Vodáčková, 1994)

Historicky je dáno, že organizované skupiny pracovníků pracují lépe, tudíž mají lepší výsledky než skupiny, které potřebnou organizací nedisponují či ji dokonce úplně postrádají. Organizování je velice rozmanitá činnost, vždy musí odpovídat konkrétním podmínkám a musí se měnit v závislosti na těchto podmínkách a cílech subjektu. Organizování lze nazvat cílevědomou činností, která má za úkol uspořádat prvky do systému, zajistit koordinaci a kontrolu tak, aby všechny prvky přispěly v maximální míře k dosažení stanovených cílů systému. (Veber, 2009)

Autoři Koontz a Weihrich (1993) chápou organizování jako identifikaci a klasifikaci požadovaných činností, seskupování činností potřebných k dosažení cílů, přiřazení manažera ke skupině činností s pravomocí potřebnou k doзору nad nimi a jakou zabezpečení horizontální a vertikální koordinace v organizační struktuře. Organizování musí brát na jedné straně v úvahu cíle podniku, na straně druhé pak musí společně s organizačními strukturami vytvořit prostředí pro účelné obsazování pracovních pozic pracovními silami, pracovní činnost, prostor pro vedení pracovníků a jejich následnou kontrolu. (Čáslavová, 2000)

Organizování je klíčovým faktorem úspěšného fungování každé organizace, neboť zajišťuje efektivní využití dostupných zdrojů a koordinaci činností v souladu s cíli organizace. Dobře strukturovaný systém, který respektuje požadavky na specializaci, kvalitu práce a pružnou reakci na změny, umožňuje dosažení maximální efektivity. Organizování není statický proces, ale dynamická činnost, která se musí přizpůsobovat změnám prostředí a požadavkům organizace, čímž přispívá k jejímu dlouhodobému růstu a úspěchu.

#### **3.2.1.2.1 Organizační struktura**

Organizační struktura rozděluje role, úkoly a zodpovědnosti a také ukazuje, jak jsou propojeny pracovní vztahy mezi zaměstnanci. Moderní přístupy k organizačním strukturám se zaměřují na flexibilitu a schopnost rychlé adaptace. Mintzberg (1979) navrhl několik typů organizačních struktur, jako jsou jednoduchá, divizní a maticová struktura, které jsou navrženy tak, aby podpořily efektivní komunikaci a přizpůsobivost organizace v rychle se měnícím prostředí. Tento přístup zdůrazňuje význam přizpůsobitelnosti struktury potřebám organizace a schopnosti reagovat na vnější a vnitřní změny.

Senge (1990) ve své teorii organizace učící se zdůrazňuje význam týmové práce, neformálních vztahů a otevřené komunikace pro zajištění dlouhodobé efektivity. Tyto přístupy jsou kladně hodnoceny ve vysoce konkurenčních prostředích.

Dle Slacka a Parenta (2006) existují tři základní kritéria, jimiž jsou organizační struktury rozlišovány. Tato kritéria jsou:

- komplexnost;
- formalizace;
- centralizace;

Pro jednotlivé organizační složky je nutné vymezit náplň jejich činnosti, zabezpečit jejich koordinaci a kontrolu. (Veber, 2009)

Tvorba organizační struktury je především ve vyšších úrovních řízení vázána zákonem, záleží, zda je organizace na ziskové či neziskové bázi. U ziskových sportovních organizací se v českém prostředí jedná především o společnosti s ručením omezeným a akciové společnosti, u kterých je tvorba organizační struktury vázána zákonem o obchodních korporacích. U neziskových organizací ve sportovním prostředí se většinou jedná o spolky, kde se organizační struktura odvíjí od zákona č. 89/2012 Sb., občanský zákoník. Dále je organizační struktura tvořena podle základního dokumentu spolku, kterým jsou stanovy. Pokud stanovy neurčí jinak, je hlavním orgánem členská schůze, která má povinnost být svolána minimálně jednou do roka. Dalšími orgány pak jsou výkonný výbor, který přijímá rozhodnutí a usnáší ve věcech, které nejsou výslovně určeny členské schůzi, nebo ve věcech, které byly výboru členskou schůzí svěřeny, nebo je pravomoc výboru vyjádřena ve stanovách, předseda, který řídí zasedání výboru a provádí právní úkony jménem klubu. Dále zde jsou kontrolní složky, které kontrolují především všechny účetní a finanční operace organizace. (Čáslavová, 2020)

Celkově lze tedy říci, že pro každou organizaci je důležité užívat vhodnou organizační strukturu a že je nezbytné, aby byla pečlivě navržena a pružně upravována v souladu se změnami v interním a externím prostředí organizace.

### **3.2.1.3 Rozmíst'ování pracovníků**

Rozmíst'ování pracovníků je klíčový proces, který napomáhá efektivnímu využití zdroje bohatství, kterým je práce. Tento proces zahrnuje přidělování a umíst'ování

zaměstnanců a dobrovolníků do různých pozic a projektů, aby se maximalizovala jejich efektivita a přínos pro celkový cíl organizace.

Úspěchy i neúspěchy manažerské práce jsou výrazně závislé na dostupnosti vhodných spolupracovníků, zejména pak jejich počtu, profesní a kvalifikační úrovni. Jejich rukama a hlavami manažeři zajišťují soustavu cílů firem či dílčích organizačních jednotek. Vodáček a Vodáčková (1994) shrnují náplň práce manažera v této manažerské funkci na fáze:

- plánování, zajištění výběru a nasazení;
- hodnocení spolupracovníků a jeho důsledky (změny pracovního zařízení a kvalifikace);
- odměňování a podmínky práce;

Dále Koubek (2015) zdůrazňuje, že hodnocení spolupracovníků a jejich následné odměňování jsou důležitými součástmi procesu rozmístování. Tato fáze se zaměřuje na identifikaci silných stránek zaměstnanců a jejich rozvoj v rámci organizační struktury.

Podle Blažka (2011) je klíčové zajistit, aby pracovníci byli nasazeni na pozicích, které nejlépe odpovídají jejich dovednostem a schopnostem, což vede k vyšší efektivitě a spokojenosti zaměstnanců.

Dvořáková (2012) pak dodává, že správné rozmístování pracovníků má vliv nejen na efektivitu práce, ale také na dlouhodobý rozvoj a udržitelnost celé organizace. Proces umístování zaměstnanců by měl zahrnovat plánování jejich kariérního růstu a rozvoje dovedností, což zajišťuje stabilitu a růst organizace.

Tímto způsobem lze rozmístování pracovníků chápat jako jeden z nejdůležitějších faktorů pro dosažení cílů organizace, který zahrnuje strategické plánování, hodnocení výkonu a motivaci zaměstnanců k dosažení co nejlepších výsledků.

### **3.2.2 Průběžné manažerské funkce**

#### **3.2.2.1 Vedení lidí**

Řízením pracovníků se zabývá oblast vedení lidí neboli leadership. Je to kreativní činnost, která nabývá v reálném prostředí různých podob v závislosti na samotné osobnosti vedoucího pracovníka. (Blažek, 2011)

Mezi hlavní úkoly vedoucího tak patří samotná motivace pracovníků, plánování a tvorba vize, inspirování pracovníků a vnášení inovace a neočekávaných řešení. (Krulová, 2014) Vedoucí pracovník mít vlastnosti, které mu pomohou s těmito úkoly, jako jsou komunikace, organizovanost a cílevědomost. Pro efektivní vedení lidí je vhodná také určitá flexibilita vedoucího pracovníka.

Osoba, která vedoucí činnost zaujímá, chce, aby organizace fungovala dobře, a proto je nezbytně důležité, aby každý pracovník věděl, co má dělat a proč to má dělat. Samotná motivace a sdílení vize, poslání či existence samotného vzoru je tedy hlavních činností této osoby. (Bachman, 2011)

Cílem vedení lidí je tedy to, aby bylo co nejvíce přínosné a efektivní pro celou organizaci. Důležité je, aby celý systém vedení lidí byl správně nastaven a zároveň dokázal reagovat na vnější i vnitřní změny.

Jedním z hlavních úkolů vedoucího je motivovat své zaměstnance k dosažení nejlepších možných výsledků. Motivace může mít různé formy, včetně finančního ohodnocení, rozpoznání úspěchů, možnosti kariérního růstu či osobního rozvoje.

Leader musí být schopen plánovat a vytvářet jasnou vizi pro budoucí směr organizace. Vize by měla inspirovat zaměstnance a nasměrovat je k dosažení společných cílů. Jasná vize pomáhá udržet zaměření na klíčové priority i v období změn. (Kouzes, Posner, 2017) Může sloužit i jako jeden z motivačních stimulů a podpořit efektivitu práce.

Vedoucí pracovník musí efektivně komunikovat vizi a cíle organizace se svými zaměstnanci. Transparentní komunikace podporuje důvěru a zajišťuje, že všichni pracovníci chápou, co se od nich očekává a proč jsou tyto cíle důležité. (Bachman, 2011)

Moderní vedení lidí vyžaduje flexibilitu a schopnost rychle se přizpůsobit novým situacím, jak v interním prostředí organizace, tak na trhu. Vedoucí musí být schopen identifikovat a reagovat na změny efektivně a strategicky. (Yukl, 2013) Vedoucí pracovník také nesmí podlehnout tlaku, kterému čelí, a odpovědnostem, které má.

V neziskové organizaci působící ve sportu typu sportovní klub je důležité dbát na rozvoj odpovědné klubové kultury a motivující prostředí, což je primárně neziskový cíl. Proto oblast řízení lidských zdrojů bude zaměřovat na programy pro hráče, trenéry a administrátory, kteří mohou být placeni, nebo dobrovolníky, u nichž přetrvává zájem pracovat pro daný klub. (Rektořík, Sekot, Nová, Novotný, 2016)

Celkově lze říci, že efektivní vedení lidí je základním kamenem úspěchu každé organizace. Schopnost vedoucího pracovníka motivovat a inspirovat tým, sdílet jasnou vizi a strategicky reagovat na změny vytváří stabilní základ pro dosažení dlouhodobých cílů. Klíčem je nastavit takový systém vedení, který je nejen efektivní a přínosný, ale také flexibilní a schopný reagovat na vnější a vnitřní dynamiku. Dobrý leader tedy nejen řídí, ale také inspiruje a podporuje inovace, což organizaci umožňuje růst a adaptovat se v neustále se měnícím prostředí.

### **3.2.2.2 Kontrola**

Monitorování a kontrola je činnost, která se soustředí na zajišťování a ověřování skutečného postupu projektu vůči jeho plánu, a to formou porovnání kvantifikovaných hodnot ve stanovených měřicích bodech nebo porovnáním jiných ukazatelů s jejich předpokládaným stavem. (Svozilová, 2011)

Tato činnost umožňuje identifikovat odchylky od původního plánu a rychle na ně reagovat, aby byl projekt držen na správné cestě. Tato fáze zahrnuje systematické sledování výkonnosti, které může zahrnovat měření klíčových ukazatelů, pravidelné reportování a analýzu dosažených výsledků. Pokud jsou zjištěny odchylky nebo problémy, je nutné přijmout nápravná opatření, která zajistí dosažení stanovených cílů. (Kerzner, 2013)

Úspěšné monitorování a kontrola jsou zásadní pro minimalizaci rizik a zajištění, že cíle budou dosaženy v rámci stanoveného rozpočtu, časového harmonogramu a kvalitativních požadavků. Pravidelná kontrola tak pomáhá nejen sledovat aktuální stav projektu, ale také předvídat možné problémy, což umožňuje efektivní řízení zdrojů a rychlé rozhodování.

V neziskových organizacích má kontrola specifické podoby, zde nejsou důležité pouze finanční a provozní aspekty, ale také transparentnost a důvěryhodnost vůči členům a veřejnosti. Kontrola v neziskové organizaci dohlíží na naplňování cílů, poslání a jednání v rámci hodnot organizace. Monitorování a kontrola je tak důležitá manažerská funkce pro posilování důvěry v organizaci.

Dle Svozilové (2011) je kontrola a monitorování třístupňový proces, konkrétně:

- měření;
- hodnocení;

- korekce;

Koontz a Weihrich (1993) uvádějí na začátku procesu ještě čtvrtý stupeň stanovení standardů. To zahrnuje určení konkrétních měřítek, podle kterých se hodnotí výkon organizace, týmu nebo jednotlivce. Tyto standardy slouží jako referenční body pro porovnání skutečných výsledků s očekávanými a pomáhají identifikovat případné odchylky.

Kontrola je v neziskových organizacích prováděna kontrolní komisí, do které jsou ve většině organizací členové voleni. Tato komise se zaměřuje na ověřování finančních toků, efektivitu využívání zdrojů a dodržování interních pravidel a procedur. Jejím úkolem je také identifikovat případné nesrovnalosti nebo oblasti pro zlepšení, na základě čehož navrhuje nápravná opatření a doporučení pro vedení organizace.

### **3.2.2.3 Komunikace**

Komunikace je klíčovou součástí manažerských funkcí, která ovlivňuje nejen efektivitu vnitřních procesů, ale i obraz organizace navenek. Efektivní komunikace zahrnuje jak sdílení informací mezi jednotlivými úrovněmi a odděleními organizace, tak vytváření a udržování vztahů s externími partnery, sponzory a veřejností. (Rektořík a kol., 2015)

Komunikaci můžeme rozdělit na dvě základní kapitoly: interní komunikaci, která zahrnuje komunikaci v rámci organizace, a externí, kam spadá každá komunikace, která jde alespoň částečně z organizace nebo naopak dovnitř. Mohli bychom sem zařadit například komunikaci s fanoušky nebo zákazníky, dodavateli shareholders a podobně.

#### **Interní komunikace**

Cílem interní komunikace je zajistit, aby všichni zaměstnanci a dobrovolníci byli informováni o cílech, prioritách a aktuálních aktivitách organizace. Pravidelná a transparentní komunikace podporuje spolupráci, motivaci a soudržnost týmu. Vedoucí pracovník by měl aktivně naslouchat potřebám a návrhům zaměstnanců a zapojovat je do rozhodovacích procesů. (Robbins, Coulter, 2018)

V rámci interní komunikace by měly být vybrány takové prostředky, aby byla co nejefektivnější a nejrychlejší a zároveň jasná. Ve sportovním prostředí se již můžeme setkat kromě klasických komunikačních kanálů, jako je mail, nebo telefon, také se speciálními

programy, vytvořenými pro sportovní klub či jinou organizaci na míru, jako je EOS (systém pro komunikaci klubů s jejich členy v rámci organizace tréninků a soustředěních).

### **Externí komunikace**

Externí komunikace se zaměřuje na budování vztahů s partnery, sponzory a veřejností. Důležitou součástí je propagace organizace prostřednictvím médií, sociálních sítí, tiskových zpráv nebo veřejných akcí. Nezisková organizace musí přesvědčivě komunikovat své poslání, cíle a přínosy pro komunitu, aby získala podporu a udržela důvěru svých stakeholderů. (Kotler, Keller, 2012)

Neziskové organizace jsou závislé na důvěře veřejnosti a podpoře svých členů i partnerů. Úspěšná komunikace pomáhá budovat silnou značku, mobilizovat dobrovolníky, získávat finanční prostředky a šířit povědomí o poslání organizace. Komunikace je také zásadní pro řešení konfliktů, zvyšování transparentnosti a posilování vztahů s externími partnery. (Rektořík, Sekot, Nová, Novotný, 2016)

Externí komunikace je pro neziskovou organizaci velice důležitá, jelikož na ní závisí potenciální příjmy, ať už ve formě členských příspěvků z možných nových členů nebo zisku nových spoluprací a sponzorů.

### **3.3 Dobrovolnictví**

Dobrovolnictví je činnost, při níž jednotlivci věnují svůj čas, energii a dovednosti pro pomoc druhým nebo prospěch společnosti, aniž by očekávali finanční odměnu. Tato forma nezištné pomoci je klíčovým prvkem občanské angažovanosti a hraje zásadní roli v rozvoji komunit, podpoře neziskových organizací a řešení společenských problémů. Dobrovolnictví nejen přináší prospěch těm, kterým je určeno, ale také obohacuje samotné dobrovolníky, poskytuje jim příležitost k osobnímu růstu, získávání nových dovedností a vytváření sociálních vazeb.

Každý vedoucí pracovník by si měl uvědomit, že jsou určité rozdíly mezi placeným zaměstnancem a dobrovolníkem. Zaměstnanec ví, jaká by měla být náplň jeho práce, má své dovednosti a určitou motivaci v podobě finanční odměny. Naproti tomu dobrovolník má pouze silnou motivaci věnovat část svého času prospěšné aktivitě. Dobrovolnictví lze označit jako neplacenou, vědomou, svobodně zvolenou činnost ve prospěch druhých. Dobrovolnictví zaujímá široké spektrum činností a aktivit napříč celým neziskovým sektorem, přičemž nabývá různých podob a forem (od jednorázových akcí přes

dobrovolnou službu až po dlouhodobé dobrovolnické programy) a liší se strukturou dobrovolníků (od mládeže přes pracující až po seniory). (Hladká, 2008)

Zásadním pro získání dobrovolníka a jeho kvalitní provedení práce je jeho motivace. Hlavní motivace bývá pocit osobní spokojenosti a smysluplnosti, který dobrovolníci získávají z vědomí, že jejich skutky mají pozitivní dopad na společnost nebo komunitu. Motivaci k dobrovolnictví lze rozdělit do několika kategorií: hodnotová, kam bychom zařadili snahu pomáhat druhým, kariérní, kde má dobrovolník zájem získat nové pracovní zkušenosti a dovednosti, a sociální, do které se řadí touha být součástí skupiny či komunity, zvyšování vlastního sebevědomí a egoistická motivace neboli touha po uznání a respektu. Dobrovolnictví tak funguje nejen jako prostředek podpory pro organizace a komunity, ale také jako nástroj osobního rozvoje pro jednotlivce. (Clary, Snyder, 1999)

Nová, Novotný, Racek, Rektořík a Sekot (2016) řeší motivaci rozdělením do tří stimulů:

- utilitaristické stimuly;
- citové stimuly;
- normativní stimuly;

Utilitaristické stimuly jsou téměř totožné kariérní motivaci, dobrovolník věří, že mu dobrovolná činnost pomůže získat zkušenosti a následně zlepšit své šance při hledání zaměstnání. Tento stimul bývá nejčastěji u mladší věkové skupiny, jako jsou studenti. Citové stimuly se naopak podobají sociální motivaci, kde hlavní roli hraje potřeba sociálního kontaktu. S tímto stimulem se setkáme spíše u seniorů a lidí s chybějícím sociálním kontaktem. Normativní stimul se pak podobá motivaci hodnotové, kam se dobrovolníci zapojují při snaze pomoci druhým.

V kontextu neziskových organizací hrají dobrovolníci klíčovou roli, neboť poskytují cennou podporu v oblastech, které jsou často omezeny rozpočtem a zdroji. Jejich angažovanost přispívá k rozšíření kapacit organizace, zvyšuje efektivitu programů a služeb a umožňuje neziskovým organizacím oslovit širší veřejnost. Správně strukturovaný dobrovolnický program vést k posílení komunity a zlepšení povědomí o organizaci, což následně přitahuje další dárcy a sponzory. Dobrovolníci nejen pomáhají při realizaci projektů a aktivit, ale také přinášejí nové nápady a perspektivy, čímž obohacují organizaci a zvyšují její inovativnost. Další pozitivní aspekt dobrovolnictví pro organizaci je určitě

šetření finančních zdrojů, které nemusí být vynaloženy na rozdíl od placených zaměstnanců a mohou být použity do jiných perspektivních částí organizace.

### 3.4 Marketing

Marketing je široký komplex činností, počínající zjišťováním zákaznických potřeb a končící jejich uspokojením. Jedná se o vytvoření kompletního výrobku, způsob stanovení jeho ceny, distribuce, podpory prodeje, komunikace se zákazníky atd. Je nezbytný pro správné fungování obchodních procesů. (Mašín, 2020)

Dle B. G. Pitts a D. K. Stotlara můžeme sportovní marketing definovat jako proces navrhování a zdokonalování činností pro výrobu, oceňování, propagaci a distribuci sportovního produktu tak, aby se uspokojovaly potřeby a přání zákazníků a bylo dosaženo cílů organizace. Marketing se těchto cílů snaží dosáhnout pomocí produktu. Kotler rozděluje sportovní produkt na výrobky a služby. (Čáslavová, 2000) Výrobek, jakožto sportovní produkt, se více objevuje v ziskových organizacích, naopak u neziskových organizací více převládají služby. Produkty ve sportu můžeme také rozdělit na divácký produkt, participační neboli účastnický produkt, sportovní potřeby, oblečení, obuv a produkty související se sportem a nesportovní produkty, to znamená zboží a služby, které nepřímo souvisejí se sportem. Pro marketing sportovního svazu můžeme vybrat především participační produkt, kam se řadí organizovaná účast lig a turnajů, či přístup k veřejným a soukromým zařízením a divácký produkt, do kterého spadají sportovní události, vstupenky a sledovanost elektronických médií. (Nová, Novotný, Racek, Rektořík, Sekot, 2016)

Marketing v neziskové organizaci se může lišit od marketingu používaném v ziskovém sektoru. Zatímco komerční marketing je orientovaný především na zvýšení tržby, v neziskovém sektoru se bude více zaměřovat na své vlastní cíle, kterými mohou být zvýšení členské základny nebo jiné činnosti, které pomohou organizaci plnit účel, pro který daná organizace existuje viz tabulka 1. (Čáslavová, 2020)

Na sportovní prostřední dnes mají nemalý vliv média. Mediálně atraktivní sporty dokážou generovat více peněz, ať už větším zájmem sponzorů nebo reklamních partnerů. (Kunz, 2018) Mediální zájem také napomáhá sportovním svazům se zvyšováním členské základny a s propagací vlastních akcí, jako je například Superfinále florbalu, které Český florbal propaguje téměř u každého televizního utkání.

**Tabulka 1 - Rozdílná kritéria ziskového a neziskového marketingu**

<b>Kritéria</b>	<b>Komerční marketing</b>	<b>Sociální a veřejný marketing</b>
<b>Cíle</b>	Zisk, tržby	Neziskové účely, pokrytí nákladů
<b>Financování</b>	Prostřednictvím trhu	Prostřednictvím podpory státu, z členských příspěvků, dary a podpora soukromých subjektů
<b>Vlastnictví</b>	Soukromé	Veřejné, smíšené
<b>Základní aktivity</b>	Prodej	Plnění účelů neziskové organizace
<b>Orientace nabídky pro zákazníky</b>	Taková nabídka, která získá soukromé peníze od zákazníka	Taková nabídka, která získá nové členy organizaci

Zdroj: Čáslavová (2020)

Vzhledem k tomu, že mediální zájem může významně ovlivnit úspěch sportovního svazu, je důležité se zaměřit na efektivní komunikaci s veřejností a aktivně pracovat na posilování povědomí o značce a sportovních aktivitách. Přístup, který využívá kombinaci tradičních médií a moderních digitálních platforem, může napomoci k dosažení těchto cílů a zároveň zajišťovat dlouhodobou udržitelnost sportovní organizace.

### **3.5 Sponzoring**

Vzhledem k tomu, že je sponzoring jeden z prostředků marketingové komunikace, řadí se do oblasti marketingu. Sponzoring můžeme nazvat jako nákup propagace od sponzora, kterým je většinou ziskově založená firma. To znamená, že sponzor poskytne finanční prostředky, ale na rozdíl od dárcovství očekává propagaci vlastní značky nebo produktu a z toho plynoucí zisk.

Dle Čáslavové (2020) lze sponzoring rozdělit na dvě hlediska, a to hledisko sponzora, kde je otázkou, z jakých důvodů podporují instituce a podnikatelé tělovýchovné, sportovní nebo kulturní aktivity, a hledisko sponzorovaného, co dává podnět organizaci hledat sponzora a co má za to poskytnout. V praxi se předpokládá, že sponzoři se nechtějí spojit s organizací, ale s jejím cílovým trhem.

Sport se postupem času stal v globálním měřítku primární oblastí sponzoringu. V dnešní době do sportu plynou přibližně tři čtvrtiny všech sponzorských výdajů. Od globálních sportovních událostí a sportovních organizací, jako jsou olympijské hry nebo FIFA, po nesčetné množství sportovních aktivit a událostí lokálního měřítko, které mohou mít pro sponzory zásadní význam. (Kunz, 2018)

Dle výzkumu o sponzoringu ze strany firem Fakulty tělesné výchovy a sportu z roku 2011, ve kterém bylo osloveno 100 podniků, které podporují sportovní organizace, je nejčastějším důvodem snaha o zviditelnění podniků a vytvoření dobrého jména firmy, dále následuje zvýšení povědomí o výrobku/službě a zlepšení místní znalosti o firmě. Na opačném konci se nachází motivace spolupracovníků, využití sportu pro komunikační cíle a společenská odpovědnost. (Čáslavová, 2020) Při výběru oblasti sponzoringu se podniky rozhodují hlavně podle popularity sportu. Naopak nejvíce potenciální sponzory odrazují důvody jako neprůhlednost hospodaření, neúčelné vynakládání peněz nebo doping. (Čáslavová, 2009) Podniky si také uvědomují popularitu a sledovanost daného sportu. V České republice se jedná především o fotbal, lední hokej, tenis a biatlon (Čáslavová, 2020). Florbal se dle výzkumu (Trnková, 2016) umístil ve sledovanosti až na 16 místě, i přes to, že Český florbal má druhou největší členskou základnu v kolektivních sportech.

Kunz (2018) rozděluje formy sponzorování na 7 základních:

- jednotliví sportovci;
- sportovní kolektivy;
- sportovní kluby;
- sportovní akce;
- sportovní instituce;
- sponzorování sportovních areálů;

Z výzkumu Čáslavové, Dvořáka a Voráčka (2015) vyplývá, že dominují hlavně formy, a to sponzoring sportovních klubů a sportovních akcí, naopak nejméně oblíbenou je podpora sportovních svazů, které podporují spíše větší firmy.

Sportovní svaz může nabídnout sponzorovi širokou škálu protislužeb, které mohou zahrnovat nejen přímou reklamu, ale také možnosti pro networking, zviditelnění značky a posílení jejího postavení v očích veřejnosti. Mezi nejčastější formy protislužeb patří umístění loga sponzora na dresy, sportovní vybavení nebo v rámci marketingových materiálů a online přítomnosti svazu. Další možností je pojmenování soutěží nebo turnajů po sponzorských značkách, poskytování exkluzivního přístupu k VIP prostorám na akcích nebo organizování firemních teambuildingů a eventů ve spolupráci s profesionálními sportovci. Tímto způsobem svaz zvyšuje prestiž sponzora a zároveň posiluje finanční stabilitu pro své aktivity.

Sportovní svazy, jako je Český florbal, musí při vyjednávání se sponzory strategicky zohlednit jak atraktivitu sportu, tak konkrétní benefity, které mohou sponzorům nabídnout. V případě regionálních florbalových svazů mohou tyto subjekty nabídnout sponzorům příležitost spojit se s rostoucí sportovní základnou, posílit lokální povědomí o značce a dosáhnout dlouhodobého prospěchu nejen pro sebe, ale i pro své partnery.

### **3.6. Neziskový sektor**

Neziskové organizace jsou subjekty založené na nekomerčním principu, sloužící k veřejnému prospěchu nebo prospěchu určité skupiny. (Krechovská, Hejduková, Hommerová, 2018) Neziskový sektor nabízí v ekonomice další činnosti, nabízí pracovní místa nebo zajišťuje financování i z jiných než veřejných rozpočtů. (Frič, Rochdi, 2001) Stejně jako v případě ziskových organizací by mělo být hlavním cílem manažerů v neziskových organizacích vytvoření nadhodnoty, ale na rozdíl od ziskové organizace zde nelze použít zisk jako měřítko naměřené nadhodnoty. Manažeři v neziskové organizaci musí mít stanoveny určité cíle a měli by jich dosáhnout s minimální spotřebou zdrojů. Všechny zdroje jsou omezené a více či méně vzácné. (Dědina, Cejthamr, 2005)

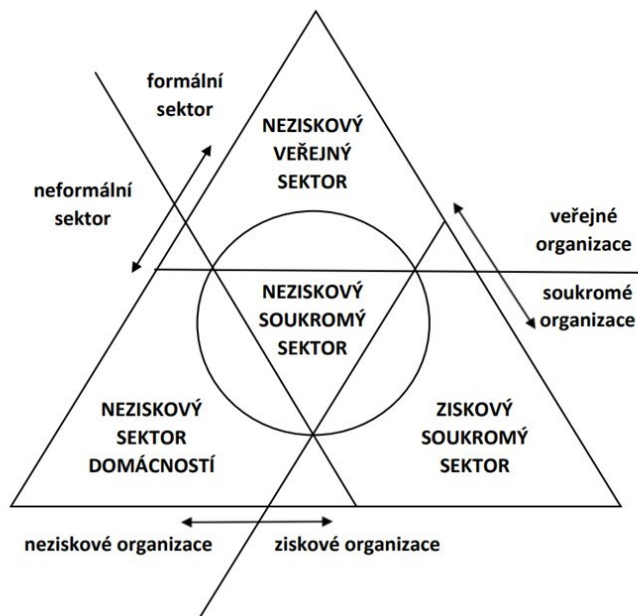
Jedním z cílů neziskové organizace by mělo být zajištění udržitelnosti organizace, čehož lze dosáhnout správným řízením neziskové organizace. Veškeré procesy řízení neziskové organizace – public relations, fundraising, marketing, řízení financí a řízení lidí by měly být směřovány tak, aby naplňovaly strategické a dlouhodobé cíle a zároveň upevňovaly značku organizace a naplňovaly stanovené poslání. (Šedivý, Mendlíková, 2017)

Vzhledem k tomu, že nezisková organizace nemá za úkol dosahovat zisku, má každá organizace v tomto sektoru své vlastní poslání neboli účel, pro který daná organizace vznikla. Šedivý a Mendlíková (2017) uvedli jako dobré poslání takové, které disponuje následujícími znaky:

- motivační;
- stručné;
- vymezuje jedinečnost organizace;
- vyjadřuje, co organizace dělá, pro koho a kde;
- jednoduché;
- srozumitelné;

Takové poslání pak usnadňuje rozhodování o dlouhodobých cílech a strategii neziskové organizace.

**Obrázek 1 Členění národního hospodářství podle Pestoffa**



Zdroj: Hozba, Rektořík a kolektiv (2006)

Obrázek 1 znázorňuje národní hospodářství. Činnost neziskových nestátních organizací vymezuje vnitřní trojúhelník s přesahy činností jak do veřejného sektoru, tak do sektoru domácností a soukromého ziskového sektoru. Toto odpovídá i realizaci tělesných aktivit. Neziskový sektor se rozděluje na soukromý a veřejný. Ve veřejném neziskovém sektoru se ve veřejném zájmu realizují veřejné služby, je financován především z veřejných financí, je řízen a spravován veřejnou správou, rozhoduje se v něm veřejnou volbou a podléhá veřejné kontrole. Ze sportovních organizací se do tohoto sektoru řadí například Národní sportovní agentura nebo Česká unie sportu. Neziskový soukromý sektor má za cíl přímý užitek. Je financován ze soukromých financí, to znamená z financí soukromých fyzických a právnických osob, avšak příspěvek z veřejných financí se nevylučuje. Zde lze jako příklad uvést amatérské sportovní kluby, tedy kluby, jejichž právní subjektivita je spolek. (Hozba, Rektořík a kolektiv, 2006)

Sportovní svazy jsou v tomto dělení specifické organizace, které jsou obtížně zařaditelné, jelikož kombinují prvky soukromého i veřejného neziskového sektoru. Z právního hlediska jsou nezávislé organizace, které nejsou vlastněny ani řízeny státní správou nebo veřejnými institucemi, tudíž se řadí spíše do sektoru soukromého. Avšak

významná část jejich financování pochází z veřejných zdrojů, jako jsou dotace od státu, kraje, obcí nebo Národní sportovní agentury. Dále jsou pověřeny zajišťováním celonárodních sportovních aktivit a reprezentací, jejich činnost má veřejně prospěšný charakter.

Neziskové organizace tudíž i spolky mohou mít mnoho forem. Pro sportovní svazy je velmi častá divizní forma, kde se organizace skládají z řad dalších organizací. Ty pracují relativně samostatně a jejich činnost koordinuje ústředí v centru. Příkladem může být Český olympijský výbor, jehož členy jsou i sportovní svazy. (Slepičková, 2007) Podobně můžeme říci, že členy zastřešujícího sportovního svazu mohou být regionální nebo krajské organizace, pod které pak spadají oddíly.

Neziskové organizace, jako jsou sportovní svazy a spolky, hrají klíčovou roli v rozvoji a podpoře sportovních aktivit na různých úrovních. Jejich význam spočívá nejen v organizaci sportovních soutěží a akcí, ale také v poskytování příležitostí pro rozvoj talentů, vzdělávání členů a posilování komunitního ducha. Tyto organizace jsou často založeny na dobrovolné bázi, což jim umožňuje flexibilně reagovat na potřeby svých členů a zapojovat do činnosti širokou veřejnost. Hlavní výzvou pro sportovní svazy v neziskovém sektoru je zajistit udržitelnost svých aktivit, což vyžaduje efektivní řízení zdrojů, budování silných partnerství a dlouhodobé plánování zaměřené na plnění jejich poslání a cílů.

### **3.6.1. Spolek**

Ve sportovním prostředí je základním typem právnické osoby (pro neziskovou organizaci) spolek, přesněji zapsaný spolek. Spolky sdružují sportovce ze všech druhů sportů, všech velikostí sportovních oddílů a jsou převážně na neprofesionální úrovni s dobrovolným charakterem. Každý spolek musí mít své vlastní stanovy, podle kterých spolek funguje a které obsahují účel, sídlo, název spolku, práva a povinnosti členů, případně určení způsobů, jak jim budou práva vznikat a určení statutárního orgánu. Orgány spolku jsou statutární orgán a nejvyšší orgán, případně kontrolní komise, rozhodčí komise a další orgány určené ve stanovách. Stanovy dále určují, je-li statutární orgán individuální nebo kolektivní. (Rektořík, Pirožek, Nová a kolektiv, 2015)

Spolek je samostatnou právnickou osobou, která má nezávislé právní postavení a hospodaří s vlastním majetkem. Majetek spolku je oddělený od majetku jeho členů, což znamená, že členové spolku neručí za jeho závazky, pokud stanovy neurčí jinak. Spolek může získávat finanční prostředky z členských příspěvků, darů, grantů, veřejných

i soukromých dotací nebo vlastní hospodářskou činností, pokud je tato činnost vedlejší a naplňuje účel spolku.

Účelem spolku je zejména naplňování veřejně prospěšných nebo vzájemně prospěšných činností, které jsou určeny ve stanovách. Ve sportovním prostředí je tímto účelem nejčastěji podpora a rozvoj sportu na amatérské úrovni, pořádání sportovních akcí, vzdělávání členů a organizace tréninkových aktivit.

Organizační struktura spolku je určena stanovami, přičemž nejvyšším orgánem spolku je zpravidla členská schůze. Ta rozhoduje o zásadních otázkách, jako je volba statutárního orgánu, schvalování rozpočtu, změny stanov nebo zrušení spolku. Statutární orgán odpovídá za řízení spolku a jeho zastupování navenek. Kontrolní komise, pokud je zřízena, dohlíží na hospodaření a činnost spolku, aby byla v souladu se zákony a stanovami.

Spolky mohou být regionálně nebo oborově sdruženy do větších organizací, které zastřešují jejich činnost na národní úrovni, například sportovní svazy. Tyto svazy poskytují metodickou podporu, koordinují aktivity svých členů a zastupují jejich zájmy vůči státním institucím a dalším subjektům. V České republice například Český florbal jako zastřešující organizace sdružuje jednotlivé florbalové oddíly a spolky, které spolupracují na rozvoji tohoto sportu.

Klíčovou výzvou pro spolky je zajištění dostatečného financování a aktivní zapojení členů do činnosti organizace, což často vyžaduje dobrovolnickou práci a efektivní řízení zdrojů. Pro udržitelnost a rozvoj spolku je nezbytné zaměřit se na budování dobrého jména organizace, transparentní hospodaření a dlouhodobé plánování v souladu s jeho posláním.

### **3.7. Funkce managementu a marketingu v neziskové organizaci**

#### **3.7.1 Funkce managementu**

Management a marketing hrají klíčovou roli v úspěšném fungování neziskových sportovních organizací. Tyto organizace často operují v prostředí, které se vyznačuje omezenými finančními zdroji a závislostí na externích partnerech, jako jsou sponzoři, dobrovolníci a veřejné instituce. Manažeři sportovních organizací musejí pečlivě vyvažovat své cíle a zdroje, přičemž hlavním zaměřením zůstává podpora sportovních aktivit a rozvoj talentů, nikoli dosažení zisku. (Cuskelly, Hoyer, 2007)

**Tabulka 2 Činnosti manažera ve sportu**

<b>Základní činnosti manažera</b>	<b>Příklady aplikace základních činností manažera na činnosti sportovního manažera</b>	<b>Specifické činnosti</b>
<b>Plánování</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategický plán rozvoje příslušné organizace</li> <li>• Dlouhodobý, střednědobý a aktuální program</li> <li>• Strategický postup manažera při plánování akcí a podniků TVS</li> <li>• Marketingový plán sportovních subjektů</li> </ul>	<p>Sponzorská činnost:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vytváření nabídky pro sponzory</li> <li>• Aktivace sponzorských programů</li> </ul>
<b>Organizování-</b> - postupy - metody	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Postupy vyhodnocování výsledků</li> <li>• Uplatnění metody CPM při organizování a zabezpečení tréninkových cyklů (např. OH, MS, ME atd.)</li> <li>• Použití formalizovaných metod prostřednictvím subjektů sportu (např. SWOT)</li> <li>• Portfolio metoda při vyhodnocování činnosti sportovních klubů</li> </ul>	<p>Sportovní reklama:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Příprava nabídky reklam</li> <li>• Plány jejich umístění ve sportovním zařízení, v rámci sportovních akcí i mimo ně</li> </ul>
<b>Vytváření organizačních struktur</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zdokonalování organizační struktury TVS ČR (například sportovních svazů)</li> <li>• Zdokonalování organizační struktury sportovních klubů (profesionálních, spolků)</li> <li>• Zkvalitňování organizační struktury placených TVS služeb</li> </ul>	<p>Transfer hráčů a trenérů:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Znalost a zpracování modelů ocenění hráčů v jednotlivých sportech</li> </ul>
<b>Výběr, rozmíst'ování a vedení lidí</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Výběr a rozmíst'ování lidí při práci ve sportovních spolcích (profesionálové, dobrovolníci) a jejich motivace</li> <li>• Výběr a rozmíst'ování lidí v placených TVS službách</li> </ul>	<p>Znalost uspořádání fungování norem vrcholných mezinárodních organizací TVS (MOV, Mezinárodní sportovní federace)</p>

<b>Kontrola</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ukazatele finanční kontroly TVS organizací</li> </ul>	Zabezpečení norem a náležitostí při uzavírání smluv v tuzemsku i v zahraničí
<b>Marketing</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marketing v oblasti placených TVS služeb</li> <li>• Marketing v podnicích vyrábějících TVS zboží</li> <li>• Marketingová koncepce sportovních klubů (profesionálních, neziskových)</li> </ul>	Problematika ochrany zdraví, pojištění a sociálního zabezpečení (z hlediska příslušných fyzických a právnických osob)
<b>Finance</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Přehled o aktuálních ekonomických trendech a opatřeních ve státní a podnikatelské sféře</li> <li>• Reflexe v hospodaření spolků a organizacích TVS, zvláště jejich základních článků</li> </ul>	Kontakty a spolupráce se zájmovými a odbornými organizacemi sportovců, trenérů, učitelů TVS a podobně
<b>Právo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reflexe daňových, živnostenských a dalších zákonů do podmínek organizací TVS</li> <li>• Zákony o TVS, stanovy a další normy státních a spolkových organizací TVS</li> </ul>	
<b>Komunikace</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ve vedení lidí ve sportovních organizacích (komunikace nadřízený – podřízený)</li> <li>• Vyjednávání sponzorských kontaktů</li> </ul>	

Zdroj: Čáslavová (2020)

Tabulka 2 popisuje základní činnosti manažera ve sportovním prostředí. Tato tabulka bude využita ve Vlastní pracovní části, kde do ní budou vneseny činnosti manažera v zastřešující florbalové organizaci.

Rozhodování v neziskových organizacích nemůže být realizováno pod úhlem tržních principů, jelikož by tento způsob rozhodování mohl jít ve svých důsledcích proti hlavnímu účelu neziskové organizace. (Čáslavová, 2020)

Smith a Steward (1999) sestavili seznam vlastností, které determinují využití manažerských technik při řízení sportu:

- iracionální vášně pro sportovní týmy a sportovce a její využití;
- rozdíly v posuzování a hodnocení výkonnosti vs. hierarchie a výsledky;
- vzájemná provázanost mezi sportovními organizacemi;
- konkurenční rovnováha – nesoutěžní chování;
- různorodost kvality sportovního produktu, hry, soutěže;
- vysoká úroveň loajality vůči produktu a značce;
- sport produkuje unikátní fanouškovské chování a plodí zástupnou identifikaci;
- vysoká úroveň optimismu a očekávání sportovních fandů;
- relativní neochota k využití technologií;
- omezená nabídka a sezonnost vs. uspokojení poptávky; (Nová, Novotný, Racek, Rektořík, Sekot, 2016)

### 3.7.2. Funkce marketingu

Marketing hraje významnou roli i přes to, že cílem sportovních neziskových organizací není tvorba zisku. Zejména se jedná o oblasti vytváření povědomí o organizaci, získávání sponzorů a přitahování nových členů. Sportovní marketing v neziskovém sektoru se zaměřuje nejen na propagaci sportu, ale i na budování vztahů se sponzory a komunitami, což je nezbytné pro zajištění dlouhodobé podpory a udržitelnost. Základem úspěšné marketingové komunikace je komunikace hodnot, které organizace reprezentuje, jako je zdravý životní styl, fair play nebo společenská odpovědnost. (Shilbury, Westerbeek, Quick, Funk, Karg, 2014)

Marketing v neziskových sportovních organizacích není založen pouze na propagaci produktu či služby, ale na budování dlouhodobých vztahů se sponzory, členy a fanoušky. V těchto organizacích je klíčové vytvářet marketingové strategie, které reflektují hodnoty, poslání a účel organizace. Sportovní manažeři musí klást důraz na komunitní marketing, využití sociálních sítí a přípravu specifických akcí, které přitáhnou zájem médií a veřejnosti. Například vytváření nabídek pro sponzory a jejich aktivní zapojení do akcí může výrazně přispět k zajištění potřebných finančních prostředků pro organizaci. (Shilbury, Westerbeek, Quick, Funk, Karg, 2014)

Zároveň je nutné zohlednit sezónní povahu sportu a omezenou nabídku produktů v porovnání s komerčními trhy. Sportovní organizace musí být flexibilní a schopné přizpůsobit svou nabídku aktuální poptávce. Kombinace marketingových nástrojů jako jsou sociální sítě, partnerské programy či mediální kampaně, umožňuje neziskovým

sportovním subjektům nejen zvýšit povědomí o své činnosti, ale také přilákat nové členy a fanoušky, kteří budou ochotni investovat do jejich rozvoje. (Smith, Stewart, 2015)

## 4. METODOLOGIE

### 4.1 Popisná analýza

Popisná analýza je proces, který poskytuje podrobné informace o manažerském prostředí, umožňuje porozumění prostředí a zlepšuje rozhodování. Díky popisné analýze lze objevit klíčové trendy a faktory, které mohou pozitivně nebo negativně ovlivnit danou organizaci.

K získání přehledu o fungování organizace bude sloužit analýza dat z interního zdroje, kam patří všechny dostupné písemnosti organizace. Těmito dokumenty jsou stanovy Českého florbalu, zápisy ze schůzí, rozvojové plány, rozpočty a ostatní písemnosti organizace. K dispozici budou také informace získané osobně autorem na valné hromadě organizace Český florbal Karlovarského a Plzeňského kraje, která se uskutečnila 23. dubna 2024 v Plzni.

Postup v popisné analýze bude následující (Kreuzová, 2005):

- 1) Vytyčení cíle metody
- 2) Vyhledání obsahových jednotek
- 3) Určení souboru materiálu
- 4) Čtení určených materiálů
- 5) Systematické sledování
- 6) Vyjádření výsledků
- 7) Rozbor a hodnocení získaných dat

### 4.2 Pozorování

Pozorování je metodou získávání informací prostřednictvím přímého sledování chování a činností v daném prostředí. Na základě zúčastněného pozorování má možnost výzkumník zjistit, co, kdy, kde a jak se děje a také kdo je součástí tohoto dění. (Hendl, 2008)

Podle Hendla (2008) je nejefektivnější využití zúčastněného pozorování pokud:

- zkoumaný jev zatím není zkoumaný;
- členové a nečlenové nahlíží na organizaci odlišně;

- na jev nemohou nahlížet mimo skupinu;

Reichel (2009) dělí pozorování na nestandardizované a standardizované neboli také na nestrukturované, strukturované. Tvrdí, že: „pro nestandardizované pozorování je typický dosti nízký až nulový stupeň formalizace. To v praxi znamená, že často je určen jen cíl nebo předmět pozorování a o dalších aspektech jeho realizace má pozorovatel možnost rozhodovat průběžně a samostatně.“ Zatímco standardizované pozorování je předem popsáno. Je určeno míst, čas podoba a pozorované fenomény.

V této bakalářské práci autor využil zúčastněné nestrukturalizované pozorování při účasti na valné hromadě regionálního orgánu Českého florbalu Karlovarského a Plzeňského kraje, kde působil jako delegát oddílu, a na celostátní valné hromadě Českého florbalu, kde byl jako delegát Plzeňského kraje. Tato zkušenost poskytne cenné informace o procesech rozhodování, činnostech a organizačním fungování florbalového svazu. Pozorování těchto aktivit umožnilo získat přímý pohled na komunikaci, koordinaci a operativní činnosti ve sportovních organizacích.

Dalším zdrojem pro pozorování bude autorovo působení jako sekretáře v jednom z menších florbalových klubů v dané oblasti. Pozorovací metody poskytnou detailní pohled na každodenní řízení sportovních organizací v Karlovarském a Plzeňském kraji, čímž umožní lepší pochopení specifik a výzev spojených s florbalovým prostředím v tomto regionu. Tato zjištění pomohou identifikovat silné a slabé stránky stávajícího řízení, což vytvoří pevný základ pro formulování konkrétních doporučení, jež mohou přispět k zefektivnění a optimalizaci řízení sportovních klubů a organizací v regionu.

### **4.3 Polostrukturovaný rozhovor**

Polostrukturovaný rozhovor se řadí někam mezi strukturovaný a nestrukturovaný. Jedná se o typ rozhovoru, kde se předem připravuje kostra rozhovoru, avšak pořadí a formulace otázek se může lišit. K této kostře rozhovoru mohou přibýt doplňující otázky. (Reichel, 2009)

Hlavním zdrojem informací pro tuto bakalářskou práci bude výše zmíněná metoda. Tato metoda byla zvolena kvůli možnosti doptat se na případné důvody a problematiku položené otázky a zároveň možnosti vytvoření struktury otázek, podle které by měly rozhovory proběhnout.

V této bakalářské práci půjde o neformální strukturované rozhovory s delegátem rozhodčích a nynějším manažerem krajské organizace. Dále se dvěma sekretáři nebo jinými činovníky: jednoho z větších klubů a jednoho z menších klubů, které aktivně vykonávají svoji činnost v karlovarském a plzeňském regionu

Tyto rozhovory budou sloužit především k získání dat pro následné provedení analýzy vnitřního prostředí, díky které půjde zpracovat doporučení pro zdokonalení managementu florbalu karlovarského a plzeňského regionu.

#### **4.4 Analýza vnitřního prostředí**

Pro roztřídění získaných dat bude vhodné provést analýzu vnitřního prostředí. Analýza vnitřního prostředí definuje silné a slabé stránky organizace a pozici organizace na trhu a v odvětví. (Pošvář, Erbes, 2002)

Analýza vnitřního prostředí bude vytvořena za pomoci dat získaných z polostrukturovaných rozhovorů a popisné analýzy. Zde se oddělí důležitá data, díky kterým bude vytvořen soubor charakterizující silné a slabé stránky. Bude vytvořen písemný popis výsledků, který lépe vysvětlí vztahy mezi jednotlivými faktory.

Z výsledků této analýzy budou následně zpracována doporučení. Tato doporučení budou zpracována pro každou analyzovanou oblast managementu (vedení lidí, dobrovolnictví, sponzoring, plánování, organizační struktura a marketing) zvlášť. Výsledná doporučení mohou být následně použita jak pro plzeňsko-karlovarský region florbalu, tak pro ostatní regiony.

## 5. VLASTNÍ PRACOVNÍ ČÁST

### 5.1 Situační analýza florbalové regionální organizace v Plzeňském a Karlovarském kraji

Situační analýza organizace florbalu v Karlovarském a Plzeňském kraji poskytuje komplexní pohled na současný stav fungování organizace. Analýza slouží jako základ pro formulaci doporučení a strategických kroků směřujících k dalšímu rozvoji regionálního florbalu.

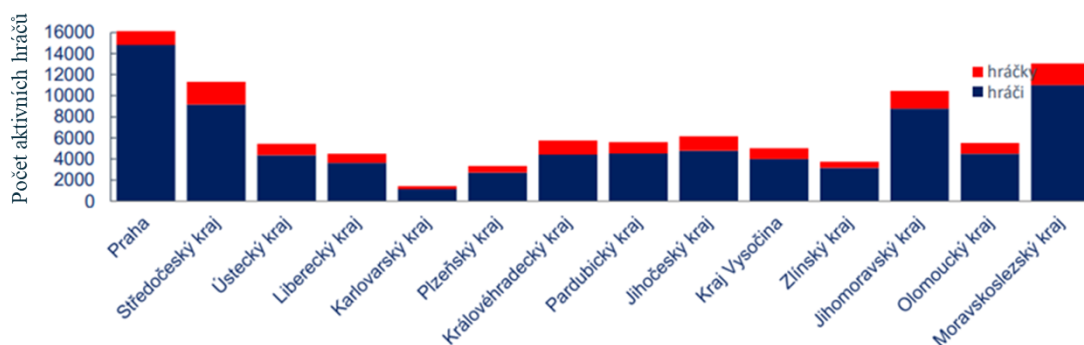
#### 5.1.1 Profil organizace

Zastřešující organizace florbalu v České republice je rozdělena na celostátní orgán a sedm regionální orgánů. Každý regionální orgán zastřešuje dva kraje. Na rozdíl od jiných sportů jako například fotbalu, tyto zastřešující subjekty nemají vlastní právní subjektivitu, ale všechny zmíněné orgány jsou součástí jednoho spolku.

##### 5.1.1.1 Členská základna

Členská základna zahrnuje nejen samotné florbalové kluby, ale také trenéry, hráče, rozhodčí, funkcionáře a další osoby zapojené do činností spojených s florbalem. Členská základna v Plzeňském a Karlovarském kraji patří k jedné z nejmenších, v porovnání s ostatními regiony. Z toho vyplývá i nižší počet soutěží, celkově nižší zájem a povědomí a v důsledku toho i méně finančních prostředků, se kterými může regionální organizace pracovat.

**Graf 1 Počet aktivních hráčů a hráček s oddílovou příslušností dle krajů**



Zdroj: Statistické údaje pro 26. valná hromada Českého florbalu (2024)

Graf 1 porovnává členské základny všech čtrnácti krajů. Z tohoto grafu lze potvrdit tvrzení z úvodního odstavce této kapitoly, byť graf ukazuje pouze hráče, počet hráčů bývá úměrný k celkové členské základně. Jedinou výjimkou je pak konkrétněji pro Plzeňský kraj počet aktivních rozhodčích, kde si region vede velmi dobře v porovnání s počtem soutěží oproti ostatním regionům.

### **Obrázek 2 Rozložení florbalových klubů v Plzeňském a Karlovarském kraji**



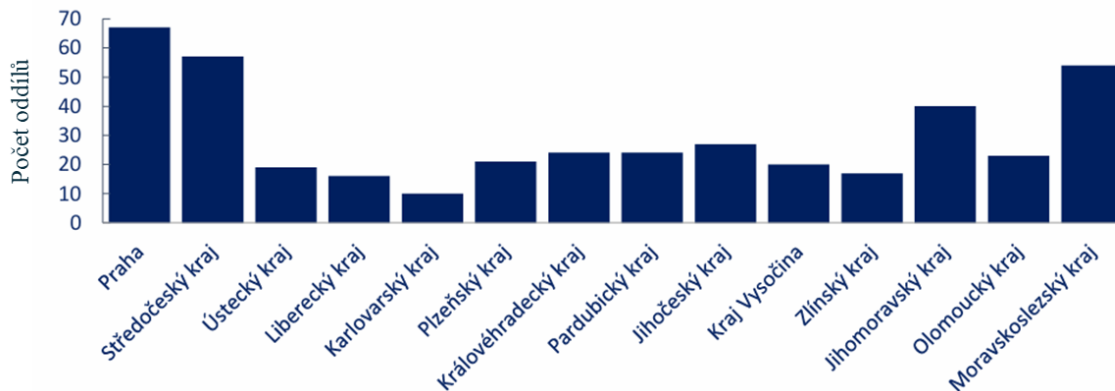
Zdroj: [www.ceskyflorbal.cz](http://www.ceskyflorbal.cz) (2024)

Obrázek 2 zachycuje všechny registrované florbalové kluby v regionu, které se kdy registrovaly. Celkový počet registrovaných klubů v Plzeňském kraji je 21 klubů, v Karlovarském kraji pak pouze 10. Z toho aktivních, tzn. kluby, které přihlásily alespoň jedno mužstvo do soutěžního ročníku 2024/2025, je celkem 22, a to 15 v Plzeňském kraji a 7 v Karlovarském kraji.

Graf 2 srovnává počet oddílů v jednotlivých krajích. Z grafu 2 vyplývá, že v počtu oddílů Plzeňský kraj nezaostává o tolik za nejbližšími kraji, jako v počtu hráčů v grafu 1. To je způsobeno velikostí oddílů v jednotlivých regionech, z čehož vyplývá, že v Plzeňském kraji se nacházejí menší oddíly v porovnání s ostatními kraji. Karlovarský kraj

je v tomto ohledu podobnější ostatním krajům, jako jsou například Královohradecký nebo Pardubický kraj.

**Graf 2 Počet oddílů v jednotlivých krajích**



Zdroj: Statistické údaje pro 26. valná hromada Českého florbalu (2024)

V dlouhodobém plánu rozvoje regionu pro období mezi lety 2020–2024 je jedním z cílů vznik oddílů minimálně ve 3 lokalitách (z těchto: Sušice, Aš, Stříbro a Kraslice). Aktuálně jsou oddíly, které působí ve florbalových soutěžích, z těchto lokalit pouze v Sušici a Aši. Tyto lokality byly vybrány z důvodu, aby vymizela „bílá místa“ na florbalové mapě. Vznik nových oddílů dále snižuje dojezdové vzdálenosti a napomáhá lepší struktuře soutěží. Toho chce krajská organizace dosáhnout dle Ročního plánu rozvoje regionu pro sezónu 2023–2024 pomocí konzultace náborových kampaní s oddíly. Konkrétně zjišťuje informace a napomáhá v těchto oblastech:

- jak a kde oddíly nábory;
- výtěžnost a zpětná vazba náborování;
- zjištění aktuálního stavu náborování v každém oddíle;
- určení cílů v rámci náborových kampaní;
- zpracování doporučení pro náborové kampaně;
- cílení, způsoby, formy;

Dalším krokem, jak zajistit stabilitu členské základny, je udržení hráčů ve florbalu do dospělých kategorií a rozvoj volnočasového florbalu. Tohoto chce regionální organizace dosáhnout především pomocí propojování oddílů, kde není dostatek hráčů při přechodu do starších kategorií a spoluprací s neregistrovanými soutěžemi, které jsou v Plzeňském a Karlovarském kraji minimálně tři. Tyto soutěže jsou organizovány v herním formátu 3+1 a celkově se zde nachází více než 50 družstev. Přestože mnoho družstev hraje jak

neregistrované soutěže, tak soutěže organizované svazem, je zde stále velký potenciál. Hlavním důvodem, proč některé týmy hrají pouze neregistrovanou soutěž, jsou finance a také nabídka soutěží, kde Český florbal nabízí pouze soutěže 5+1 v dospělé kategorii (respektive soutěže 3+1 pod Českým florbalem nejsou otevřeny z důvodu malého zájmu).

**Tabulka 3 Počet družstev v regionálních soutěžích za sezóny 2022/2023 a 2023/2024**

Soutěž	22/23	23/24	Rozdíl
Regionální liga mužů – skupina 1	7	7	0
Karlovarská a Plzeňská liga mužů	5	10	+5
2. liga juniorů – skupina 1	6	0	-6
2. liga dorostenců – skupina 1	5	9	+4
Liga starších žáků – skupina 1	16	20	+4
Přebor starších žáků – skupina 1	5	0	-5
KV liga mladších žáků	6	6	0
PL liga mladších žáků	8	10	+2
Přebor mladších žáků – skupina 1	5	10	+5
KV liga elévů	6	8	+2
PL liga elévů	15	15	0
KV liga přípravek	6	5	-1
PL liga přípravek	10	11	+1
Liga minipřípravek – skupina 1	0	0	0
2. liga žen – skupina 1	4	5	+1
2. liga juniorek – skupina 1	0	0	0
1. liga dorostenek – skupina 1	0	0	0
Liga starších zákyň – skupina 1	0	4	+4
Liga mladších zákyň – skupina 1	0	0	0
Liga veteránů – skupina 1	0	0	0
<b>Celkem</b>	<b>104</b>	<b>120</b>	<b>+16</b>

Zdroj: Souhrnná zpráva o činnosti regionálního výkonného výboru, komisí VV a stavu rozvoje florbalu v regionu Karlovarského a Plzeňského kraje za období květen 2023 až červen 2024 (2024)

**Tabulka 4 Počet družstev z regionu v celostátních soutěžích za sezóny 2022/2023 a 2023/2024**

Soutěž	22/23	23/24	Rozdíl
Livesport superliga	1	1	0
1. liga mužů	1	1	0
Národní liga – skupina 1	1	1	0
Divize	4	3	-1
CE liga juniorů	2	3	+1
1. liga dorostenců	3	4	+1
1. liga juniorek	1	0	-1
1. liga žen	1	1	0
Celkem	14	14	0

Zdroj: Souhrnná zpráva o činnosti regionálního výkonného výboru, komisí VV a stavu rozvoje florbalu v regionu Karlovarského a Plzeňského kraje za období květen 2023 až červen 2024 (2024)

Tabulky 3 a 4 ukazují, jak stoupl počet družstev v regionu v porovnání sezón 2022/2023 a 2023/2024. Celkem se počet družstev v soutěžní sezóně 2023/2024 v regionu zvýšil ze 118 na 134, což je nárůst o 13,5 % oproti sezóně minulé. Tabulka 3 dále ukazuje nárůst mužských družstev o 5, což ovšem pravděpodobně bylo způsobeno i tím, že nebyla otevřena soutěž pro juniory, tudíž týmy raději přihlásili dospělou kategorii. Dále je vidět nedostatečný počet ženských družstev, což je v regionu dlouhodobý problém. Co se týká elitního florbalu, který zobrazuje tabulka 4, dá se říci, že je zde počet týmů dostačující.

#### **5.1.1.2 Stanovy**

Stanovy jsou základní „soubor pravidel“, který dle zákona musí mít každý spolek. Zastřešující florbalová organizace nabízí své stanovy k nahlédnutí přímo na svých webových stránkách, dále se také dají najít na webových stránkách Justice.cz ve veřejném rejstříku. Stanovy jsou napsány pro celou zastřešující organizaci, pro tuto práci je nejpodstatnější hlavně část IV, kde stanovy řeší regionální orgány. Poslední změna stanov nastala při valné hromadě v roce 2023 a nové stanovy nabyly účinnosti ke dni 4. června 2023.

Dle stanov jsou orgány zastřešující organizace florbalu v České republice:

1. Valná hromada
2. Prezident
3. Výkonný výbor
4. Odborné komise:
  - a) Komise ekonomiky
  - b) Komise elitního florbalu
  - c) Komise elitních reprezentací
  - d) Komise regionů a rozvoje oddílů
  - e) Komise rovných příležitostí
  - f) Komise rozhodčích a delegátů
  - g) Komise soutěží
  - h) Komise vzdělávání a mládeže

Stanovy obsahují všechny náležitosti, které ze zákona obsahovat musí, jako je sídlo, poslání, dále vymezují činnost jednotlivých orgánů, členství, majetek organizace a závěrečná ustanovení.

Pro analýzu řízení florbalu na regionální úrovni v Karlovarském a Plzeňském kraji je důležité pochopit organizační strukturu celé organizace viz obrázek 3. Zastřešující svaz je rozdělen na republikovou a regionální úroveň. Regionální úroveň odpovídá krajům České republiky, přičemž změny v územním členění schvaluje valná hromada. Organizace zahrnuje 14 krajů, mezi něž jsou na organizační úrovni vytvořeny partnerské páry krajů.

Valná hromada je nejvyšším orgánem florbalového svazu v České republice. Valné hromady se účastní delegáti z každého kraje, přičemž počet delegátů, který může každý kraj vyslat, je stanoven na základě počtu členů oddílů v daném regionu. V konkrétních číslech bylo na valnou hromadu v roce 2024 vysláno 6 delegátů z karlovarsko-plzeňského regionu, a to 3 z každého kraje. Tito delegáti se pak podílejí na volbách do výkonného výboru a odborných komisí nebo schvalování rozpočtu, cílů či změn ve stanovách.

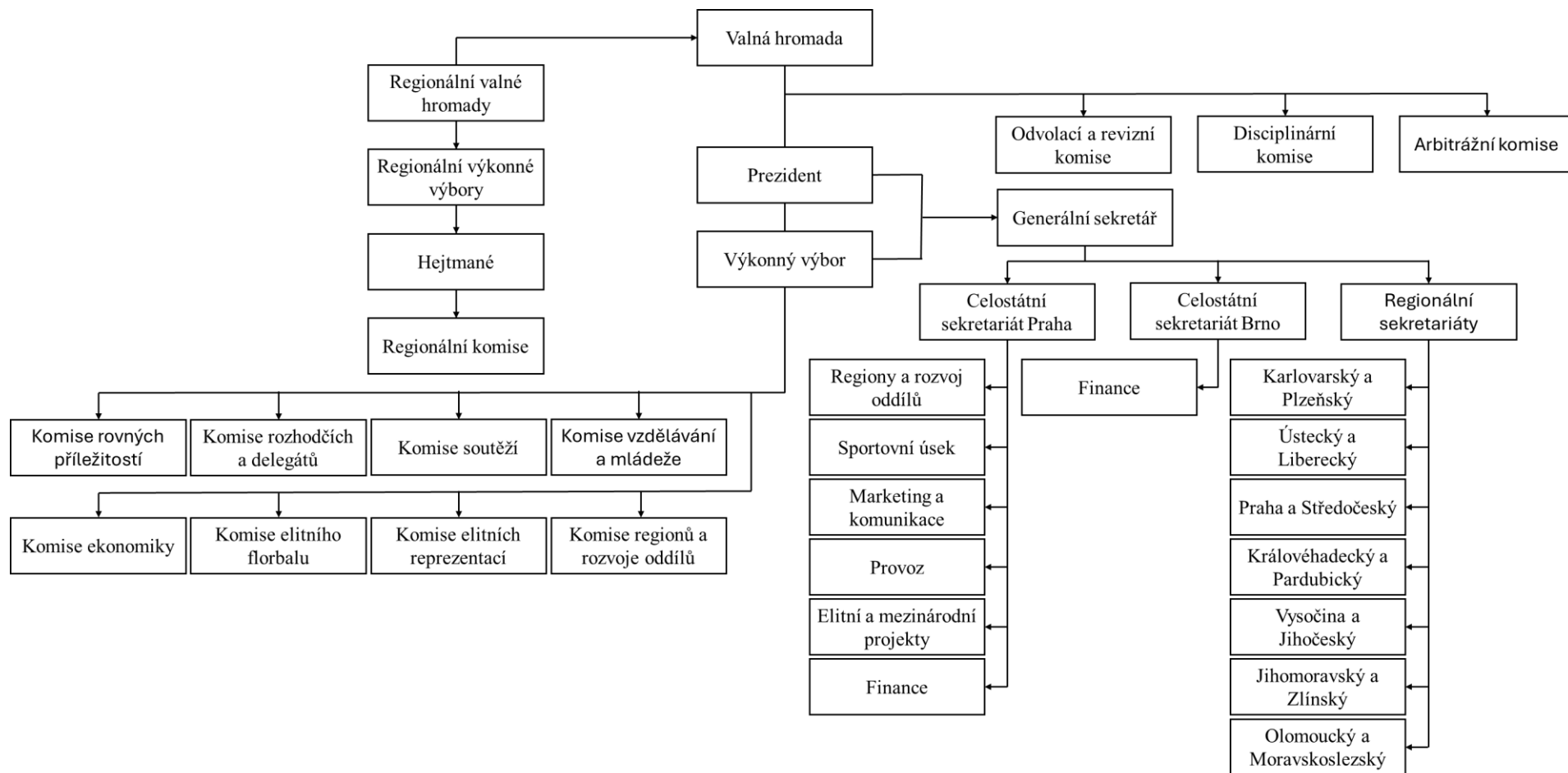
Ve výkonném výboru se nachází 9 členů, z nichž tři jsou voleni mezi krajskými hejtmany na schůzce hejtmanů, která předchází valné hromadě. Tito členové působí jako zástupci krajů. Tato struktura zajišťuje, že regiony mají přímý vliv na celkové řízení a rozvoj florbalu v České republice. Zbylých 5 členů a prezidenta svazu volí delegáti na celostátní valné hromadě.

Odvolací a revizní komise sice působí na celostátní úrovni, avšak její rozhodnutí mohou ovlivňovat i krajské organizace, komise na kontrolu hospodaření orgánů a oblastních orgánů. To znamená, že krajské orgány jsou povinny dodržovat pravidla a předpisy stanovené celorepublikovými orgány.

Celostátní sekretariát zajišťuje administrativní podporu pro všechny úkoly a rozhodnutí výkonného výboru. I když sekretariát operuje na celorepublikové úrovni, jeho činnost ovlivňuje koordinaci a administrativní zajištění soutěží a činnosti v krajích. To zahrnuje například organizaci regionálních turnajů a soutěží nebo distribuci informací mezi krajské oddíly.

Volby do orgánů svazu probíhají veřejným nebo tajným hlasováním, přičemž jsou platné, pokud se jich zúčastní nadpoloviční většina delegátů. Orgány mohou přijímat usnesení, pokud je přítomna nadpoloviční většina oprávněných členů. Hlasování je většinou veřejné, pokud není rozhodnuto jinak. Právo volit a být volen má osoba starší 18 let, přičemž mandát musí být vykonáván osobně. Orgány mohou přijímat usnesení i písemně nebo elektronicky, přičemž podrobnosti upravují jednací a volební řády.

Obrázek 3 Organizační schéma celé organizace



Zdroj: Vlastní zpracování podle [www.ceskyflorbal.cz](http://www.ceskyflorbal.cz) (2024)

## **Krajská valná hromada**

Nejvyšším orgánem na úrovni kraje je krajská valná hromada, která se skládá z delegátů všech oddílů spadajících administrativně do daného kraje. Každý oddíl vysílá jednoho delegáta. Krajská valná hromada probíhá ve spolupráci s valnou hromadou partnerského kraje a je usnášeníschopná, pokud je přítomna alespoň pětina delegátů z oddílů, které v předchozí soutěžní sezóně měly přihlášeno alespoň jedno družstvo. V případě, že není přítomna dostatečná účast, může být svolána náhradní krajská valná hromada, která je usnášeníschopná bez ohledu na počet přítomných delegátů. Krajská valná hromada se schází pravidelně jednou ročně a může být svolána i mimořádně, pokud o to požádá nadpoloviční většina oddílů.

Usnesení krajské valné hromady jsou přijímána většinou přítomných delegátů z obou krajů, s výjimkou volebních hlasování, kde rozhodují delegáti pouze z příslušného kraje. Hlavními body zasedání jsou zpráva o stavu rozvoje florbalu, zpráva o hospodaření a volby do orgánů jako je hejtman kraje a členové partnerského výkonného výboru.

## **Partnerský výkonný výbor**

Partnerský výkonný výbor je společný výkonný výbor pro oba partnerské kraje. Tento výbor má šest členů, skládá se z hejtmána a dvou členů z každého kraje. Výbor se schází pravidelně jednou měsíčně a je zodpovědný za plnění usnesení krajské valné hromady a organizaci soutěží v obou krajích. Hejtmani zodpovídají za reprezentaci krajů vůči státním a krajským orgánům, a to na střídavém základě po jednom roce. Výkonný výbor je oprávněn vykonávat i některá rozhodnutí mezi krajskými valnými hromadami a může dočasně měnit nové členy, pokud někdo ze stávajících členů ztrácí svou funkci.

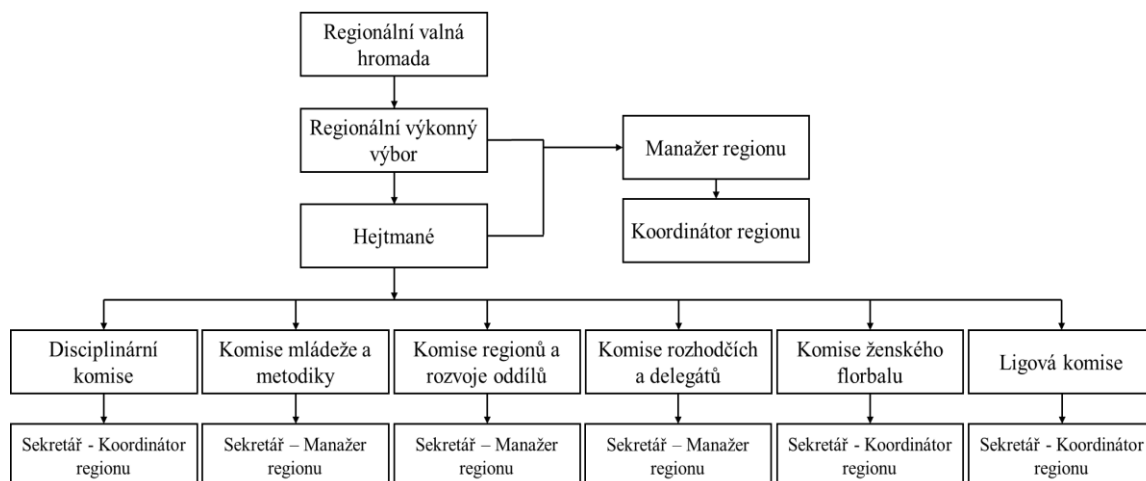
## **Sekretariát**

Sekretariát slouží k zajištění administrativních úkolů a plnění povinností partnerského výkonného výboru na regionální úrovni. Tento sekretariát je veden v pracovním poměru k zastřešujícímu svazu a jeho sídlo schvaluje výkonný výbor. Sekretariát má na starosti organizaci a koordinaci regionálních aktivit a soutěží.

### 5.1.1.3 Organizační struktura

Organizační struktura regionálních florbalových organizací je tvořena několika klíčovými úrovněmi, které zajišťují efektivní řízení a rozvoj florbalového sportu v těchto krajích.

**Obrázek 4 Organizační schéma regionálních orgánů**



Zdroj: Vlastní zpracování (2024)

Na nejvyšší úrovni je regionální valná hromada, která je hlavním rozhodovacím orgánem regionu. Tato valná hromada se pravidelně jednou do roka schází, aby projednávala zásadní otázky týkající se rozvoje florbalu v regionu, strategických směrů a priorit. Valná hromada je složena z delegovaných zástupců jednotlivých florbalových klubů v regionu a její rozhodnutí mají zásadní vliv na fungování celého regionu.

Regionální výkonný výbor je odpovědný za praktickou realizaci rozhodnutí přijatých valnou hromadou. Tento výbor se podílí na řízení činností v regionu a koordinuje klíčové procesy. Výbor se skládá ze šesti členů, z toho dvou hejtmanů. Vzhledem k tomu, že se každý florbalový region skládá ze dvou krajů, je každý kraj v regionálním nebo partnerském výkonném výboru, jak se občas uvádí, zastoupen třemi členy, z nichž je jeden hejtman.

Manažer regionu je osoba, která nese odpovědnost za celkové řízení regionu a za zajištění komunikace mezi Českým florbalem a regionálními kluby. Manažer regionu je klíčovým článkem v řízení regionálních aktivit a zajišťuje hladký chod regionálních soutěží a projektů.

Ligová komise se zaměřuje na organizaci a správu soutěží v regionu, zajišťuje jejich parametry, strukturu a přihlašování oddílů. Při své činnosti bere v úvahu připomínky klubů a reaguje na změny v počtu účastníků, což přispívá k lepší koordinaci soutěží. Jejím úkolem je také řešení operativních změn a zajištění souladu s předpisy Českého florbalu.

Komise rozhodčích a delegátů se soustředí na školení, vzdělávání a rozvoj rozhodčích v regionu. Příprava rozhodčích zahrnuje školení, semináře a mentoring, což zajišťuje vysokou úroveň jejich výkonu. Komise rovněž pracuje na zajištění dostatečného počtu rozhodčích a jejich aktivní účasti v regionálních a celostátních soutěžích.

Komise mládeže a metodiky se věnuje rozvoji mládežnických kategorií a přípravě sportovců, zejména organizováním školení a tréninkových kempů. Jejím cílem je zlepšení výkonnosti mladých hráčů a rozvoj jejich dovedností. Dále se zabývá revizí soutěžních formátů a úpravou pravidel pro různé věkové skupiny.

Disciplinární komise se zaměřuje na řešení disciplinárních přestupků a porušení pravidel v rámci soutěží. Komise spolupracuje s ostatními regionálními komisemi a využívá moderní technologie, jako jsou AI kamery, k efektivnímu sledování a řešení případů.

Komise ženského florbalu se věnuje podpoře ženského florbalu a rozvoji dívčích a ženských soutěží. Cílem komise je zajištění kvalitního trenérského zázemí a aktivní propagace ženského florbalu s cílem rozšířit členskou základnu.

Komise regionů a rozvoje oddílů se zaměřuje na rozvoj regionálních oddílů, podporu vzniku nových klubů a spolupráci s rozvojovými programy. Komise se také věnuje tvorbě projektů, které podporují menší oddíly a jejich rozvoj prostřednictvím financování a personálních podpor.

## **5.1.2 Analýza vnitřních faktorů**

### **5.1.2.1 Plánování**

Plánování v rámci Českého florbalu na regionální úrovni vychází z jednotné celostátní strategie „zralostního modelu regionů“. Tento model poskytuje měřitelné cíle, které reflektují rozdíly mezi jednotlivými regiony. Plánování je tedy kombinací centralizovaného přístupu a specifických přístupů regionálních manažerů. Hlavním dokumentem pro plánování je regionální rozvojový plán.

Manažer regionu ve spolupráci s komisemi připravuje tento plán, který následně hodnotí celostátní komise regionů a rozvoje oddílů. Tato komise ověřuje, zda jsou cíle dostatečně ambiciózní, a v případě potřeby doporučuje úpravy.

Cíle jsou tvořeny ve 3 základních skupinách, a to:

- kvalitativní rozvoj oddílů;
- kvalitativní rozvoj regionů;
- kvantitativní rozvoj regionů;

K těmto skupinám cílů jsou vytvořeny dva základní dokumenty. Jedním z dokumentů je Dlouhodobý plán rozvoje regionu, který udává cíle na 4 roky. Aktuální plán byl vytvořen v květnu 2024 a je platný na období 2024-2028. Druhý dokument Roční plán rozvoje regionu je tvořen každoročně a vychází z Dlouhodobého plánu rozvoje regionu. Aktuální plán je vytvořen na sezónu 2024-2025. Oba plány jsou schvalovány na regionální valné hromadě, která se uskutečňuje každý rok v květnu a ve stejný den nabývají platnost.

**Tabulka 5 Cílový stav kvalitativního rozvoje oddílů**

		<b>Dlouhodobý cílový stav</b>	<b>Krátkodobá cílová metrika</b>
<b>Práce s oddíly</b>	<b>a) HIGH LEVEL</b>	- Pravidelná stáž 1x ročně - Účast šéftrenérů v práci s talentovanou mládeží - Každý HIGH LEVEL oddíl má zastoupení v odborné komisi RVV	- 2 schůzky s každým „HIGH LEVEL“ oddílem pro nastavení spolupráce, nastavení soutěží a spolupráce při práci s talenty - Realizace alespoň 6 stáží malých nebo středních oddílů
	<b>b) Ambice vstupu PP3</b>	- Zapojit minimálně 2 nové oddíly - Zvýšit zapojení na 80 % vzhledem ke stanoveným kvótám	- Přihláška 1 oddílu do PP3 - Naplnění regionálních kvót alespoň na 62,5 %
	<b>c) Rozvíjející se PP2</b>	- Min. 6 oddílů s plnou strukturou	- Zapojení alespoň 60 % oddílů splňujících podmínky do PP2 - Zapojení alespoň 40 % oddílů do akcí regionu
	<b>d) Nezapojené oddíly</b>	- 80 % oddílů zapojeno do PP2	- 100 % oddílů vyplní dotazník sloužící pro analýzu o fungování dat
<b>Finance</b>	<b>a) Plánování</b>	Nárůst oddílů s nahanou účetní uzávěrkou alespoň na 80 %	- 2 semináře - Alespoň 80 % oddílů s nahanou účetní uzávěrkou

	<b>b) Získávání financí</b>	- Všechny oddíly, které mohou žádat, žádají v příslušných dotačních programech - Region žádá v obou krajích	- Úspěšnost 80 % v žádostech klubů na dotaci z NSA „Můj klub“ - Informovanost všech oddílů při vypsání grantových programů
<b>Personální struktura</b>	<b>a) Ambice PP3</b>	- Alespoň nové 2 oddíly s full-time pracovníkem - 10% poměr úvazků/mládež	- 1 nový oddíl s prvním full-time pracovníkem - Alespoň 80 % oddílů z regionu s kompletní strukturou a minimálně 1 full-time pracovníkem
	<b>b) Rozvíjející se PP2A</b>	- 70 % oddílů s mládeží využívající software - Oddíly v programu podpory budou mít zpracovanou org. strukturu	- Alespoň 50 % oddílů bude využívat softwarový nástroj - Zapojení 12 oddílů do PP2A
<b>Počty družstev</b>		- Mít 193 týmů, - z toho 36 ženských kategorií - Plná struktura mužských soutěží. - 3 kategorie ženských soutěží	- Nárůst min. 12 nových družstev - Realizace náborů, zaměřených na ženskou složku - Poměr počtu oddílů s mládežnickou složkou k celkovému počtu mládežnických družstev alespoň 6
<b>Hráčská základna</b>	<b>a) Nábor</b>	- 2 oddíly s kompletní ženskou strukturou - Podíl počtu všech aktivních hráčů na 1000 obyvatel na 3, tj. o 648 hráčů více	- Podílu počtu všech aktivních hráčů na 1000 obyvatel na 2,5, tj. o 194 hráčů navíc - Konání seminářů na téma náborů dívek
	<b>b) Udržitelnost</b>	- Podíl žen na aktivní hráčské základně v regionu 20 %. - Udržení hráčů ve florbale do dospělých kategorií	- Zapojení alespoň 1 družstva z neregistrované soutěže do soutěže ČF/ vznik oddílu - Realizace 2 turnajů pro firemní sektor
	<b>c) Talentovaná mládež</b>	Min. 2 srazy talentovaných hráčů ročně	- 2 vzdělávací akce pro každou kategorii - 1 společný meeting širší nominace pro ODM

Zdroj: Vlastní zpracování dat z poskytnutých plánů rozvoje regionu (2024)

Část věnována kvalitativnímu rozvoji oddílů se zaměřuje na zajištění co nejlepší udržitelnosti a konkurenceschopnosti již působících oddílů v regionu. Podrobnější cíle udává tabulka 5, kde je dlouhodobý cílový stav v rámci 4 let a krátkodobá cílová metrika pro aktuální sezónu 2024/2025.

V rámci skupiny „HIGH LEVEL“ je kladen důraz na sdílení know-how a zapojení do významných regionálních projektů, včetně stáží a práce s talentovanou mládeží. Oddíly s ambicí vstupu do vyšších programů podpory jsou motivovány k rozvoji struktury a zapojení prvního úvazkového pracovníka. Rozvíjející se oddíly v programech PP2A získávají podporu při nábořech, zvyšování členské základny a vytváření organizačních struktur. Dále je kladen důraz na zvýšení finanční stability oddílů prostřednictvím grantů a dotací, budování organizačních kapacit, rozvoj ženského florbalu a udržení hráčů v systému. Region rovněž plánuje podporu práce s talentovanou mládeží ve vazbě na přípravu na Olympiádu dětí a mládeže. Celkovým cílem je systematický růst počtu družstev, hráčské základny a zkvalitnění personální struktury oddílů.

**Tabulka 6 Cílový stav kvalitativního rozvoje regionů**

		<b>Dlouhodobý cílový stav</b>	<b>Krátkodobá cílová metrika</b>
<b>Finance</b>	<b>a) Finanční plánování</b>	- Uspokojit potřeby oddílů, maximalizace čerpání finančních zdrojů - Vyrovnaný roční rozpočet, rezerva regionálního rozpočtu min. 40 %	- 1 zpracovaná analýza čerpání rozpočtu - 1 aktualizace rozpočtu v daném období - Rozpočtový výhled na 4 roky - Čerpání ročního rozpočtu v rozsahu 95–105 % - Navýšení finanční rezervy regionu
	<b>b) Získávání prostředků</b>	- Udržení minimálně stávajícího stavu	- Podání žádosti v obou krajích
<b>Kvalita obslužnosti</b>	<b>a) Struktura soutěží</b>	- Snížení nutných oprav ZOU - 70% účast oddílů na RVH, udržení naplnění krajských kvót na VH ČF	- Realizace základního školení ke struktuře a obslužnosti soutěží - Účast alespoň 50 % oddílů na RVH, naplnění krajských kvót na VH ČF 100 %
	<b>b) Rozhodčí</b>	- Navýšení počtu nejvyšších regionálních rozhodčích. - 20 % podíl žen. - 12 % celostátních rozhodčích. - Udržení současného stavu úrovně teoretického vzdělání	- Podíl žen rozhodčích 15 %. - Udržení poměru celostátních rozhodčích z regionu na celkovém počtu na současném stavu - Posun 2 rozhodčích v obou krajích na nejvyšší regionální listinu

	<b>c) Trenéři</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Udržení nabídky školení</li> <li>- Individualizace seminářů</li> <li>- Široká informovanost oddílů</li> <li>- Udržení současného stavu poměru trenérů s platnou aktivní licenci v regionu na počet mládežnických družstev</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dotazníkové šetření ke zjištění témat pro akce regionu</li> <li>- 1 nový trenér v oddílech zapojených do PP2</li> <li>- Udržení současného stavu plnění povinnosti účasti trenérů na utkáních</li> </ul>
	<b>d) Zázemí</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 84,6 % měst nad 10.000 obyvatel s halou kat. I-IV</li> <li>- Dokončení hal Stříbro, Sokolov, Plzeň</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 1 x aktualizace rejstříku hal v regionu</li> <li>- 1 x aktualizace funkčních hřišť v regionu</li> </ul>
<b>Značka florbalu</b>	<b>a) Prezentace v médiích</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aktualizace redakčního plánu</li> <li>- REACH facebookového a instagramového profilu – 16</li> <li>- Udržení současného stavu IMPRESSION facebookového a instagramového profilu regionu</li> <li>- ENGAGEMENT facebookového a instagramového profilu regionu – 4</li> <li>- Mediální síla regionu – TV (2 x za sezonu) a rozhlas (6 x za sezonu)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Redakční plán pro sezonu 24/25 do konce srpna 2024</li> <li>- 4x týdně příspěvek na FB a Instagram</li> <li>- REACH facebookového a instagramového profilu alespoň 16</li> <li>- Udržení současného stavu IMPRESSION facebookového a instagramového profilu regionu</li> <li>- ENGAGEMENT facebookového a instagramového profilu regionu - 2,3</li> <li>- Spolupráce s “HIGH LEVEL“ oddíly v oblasti sociálních sítí</li> </ul>
	<b>b) Sportovní ankety</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nominace sportovců a funkcionářů do sportovních anket</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zajištění nominace do všech pořádaných anket měst a krajů.</li> <li>- Prezentace anket na sociálních sítí</li> </ul>
	<b>c) Akce</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Uspořádání jedné mezinárodní akce</li> <li>- Udržitelnost stávajících akcí</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 1 nadstavbový turnaj mládeže v rámci utkání Superligy</li> <li>- Realizace EFT v Karlových Varech</li> </ul>
<b>Politická pozice regionu</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Poměr zastoupení zástupců florbalových oddílů v orgánech měst nad 10.000 obyvatel 80 %</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 1 x ročně účast zástupce ČF na jednání odboru školství na každém kraji</li> <li>- Poměr zastoupení zástupců florbalových oddílů v</li> </ul>

			orgánech měst nad 10.000 obyvatel 50 %
--	--	--	--

Zdroj: Vlastní zpracování dat z poskytnutých plánů rozvoje regionu (2024)

Plánování v oblasti kvalitativního rozvoje regionu florbalu zahrnuje klíčové oblasti, jako je efektivní finanční plánování a získávání finančních prostředků prostřednictvím grantů a dotačních titulů s cílem maximalizovat čerpání rozpočtu a podpořit rozvojové projekty. V oblasti řízení soutěží je důraz na kvalitní obslužnost, pravidelnou kontrolu výsledků a vzdělávání zástupců oddílů pro zajištění hladkého průběhu soutěží. Kvalita a počet rozhodčích a trenérů jsou součástí strategie zaměřené na udržení kvalitní úrovně florbalu v regionu, včetně vzdělávacích aktivit a podporování ženských rozhodčích. V oblasti infrastruktury je kladen důraz na dostatečnou kapacitu sportovních hal a kvalitní zázemí pro florbal. Regionální propagace florbalu zahrnuje pravidelnou prezentaci ve veřejných médiích, účast v sportovních anketách a organizaci výjezdních a mezinárodních utkání, což podporuje zviditelnění florbalu a jeho politickou pozici v regionech. Cílem je dlouhodobě zajišťovat a zvyšovat podporu florbalu ve všech jeho aspektech, včetně infrastruktury, financí a mediálního dosahu. Tyto vytyčené cílové stavy zobrazuje tabulka 6.

**Tabulka 7 Cílový stav kvantitativního rozvoje regionů**

		<b>Dlouhodobý cílový stav</b>	<b>Krátkodobá cílová metrika</b>
<b>Počty družstev</b>	<b>a) Síťování soutěží</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Trvale udržitelná kompletní struktura mužských soutěží</li> <li>- Procento okresů v regionu s existencí alespoň jednoho oddílu s kompletní složkou alespoň 80 %</li> <li>- Alespoň jeden oddíl s kompletní ženskou strukturou v každém kraji</li> <li>- Poměr počtu ženských družstev vůči celkovému počtu alespoň 20 %</li> <li>- Procento okresů v regionu s existencí alespoň jednoho oddílu s kompletní ženskou složkou 80 %</li> <li>- Poměr počtu družstev v</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 10 nových družstev</li> <li>- Vypsání alespoň tři ženských kategorií v sezóně 2024/2025</li> <li>- Procento okresů v regionu s existencí alespoň jednoho oddílu s kompletní složkou alespoň 40 %</li> <li>- Alespoň jeden oddíl s kompletní ženskou strukturou v regionu</li> <li>- Poměr počtu ženských družstev vůči celkovému počtu alespoň 12,5 %</li> <li>- Procento okresů v regionu s existencí alespoň jednoho oddílu s kompletní ženskou složkou 10 %</li> <li>- Poměr počtu družstev v mužské složce na 10.000</li> </ul>

		mužské složce na 10.000 obyvatel regionu 2,4 - Poměr počtu družstev v ženské složce na 10.000 obyvatel regionu 0,6	obyvatel regionu 1,7. - Poměr počtu družstev v ženské složce na 10.000 obyvatel regionu 0,3
	<b>b) Zkracování dojezdových vzdáleností</b>	- Zachování současného stavu	- Vzhledem k velikosti regionu tento bod neřešíme
<b>Zaplnění bílých míst</b>	<b>a) Vznik nových oddílů</b>	- Eliminace bílých míst s prioritou B - Vznik oddílů v Kraslicích a Blovicích	- Vznik jednoho nového oddílu - Uspořádání neligového turnaje v Blovicích a Přešticích
	<b>b) Podpora bílých míst</b>	- Vznik oddílů v Kraslicích, Mariánských Lázních a Přešticích	- Zapojení jednoho samostatného družstva do soutěží z Kraslic a jednoho z Mariánských Lázní pod Florbal Sokolov

Zdroj: Vlastní zpracování dat z poskytnutých plánů rozvoje regionu (2024)

V oblasti kvantitativního rozvoje regionů je kladen důraz na vznik nových družstev, síťování soutěží a zaplňování bílých míst. Současný stav ukazuje na problémy v oblasti dívčích soutěží a udržitelnosti některých kategorií, přičemž v některých okresech chybí kompletní ženská struktura. Vytyčené cílové stavy jsou zaneseny do tabulky 7. Dá se říci, že spočívají především v dosažení trvale udržitelné struktury mužských i ženských soutěží a v eliminaci bílých míst. Mezi klíčové kroky patří optimalizace projektů, propojování oddílů a spolupráce s místními subjekty, jako jsou DDM a Sokol, v oblastech s nízkou florbalovou aktivitou. Méně významným cílem pro plzeňsko-karlovarský region je pak zkracování dojezdových vzdáleností, vzhledem k velikosti a možnostem tohoto regionu.

### 5.1.2.2 Organizační struktura

Celé organizační schéma včetně odborných komisí, regionální valné hromady a výkonného výboru je již popsáno v kapitole 5.1.1.3 viz obrázek 3 a obrázek 4. V regionálním orgánu aktuálně působí dva zaměstnanci na plný úvazek, konkrétněji manažer regionu a koordinátor regionu. Jejich pracovní poměr je veden k Českému florbalu a jejich mzdy jdou vypláceny z celostátního rozpočtu organizace. Další pozice působící v regionu je koordinátor vzdělávání. V tomto případě je ale jeho pole působnosti rozděleno ještě do dalších třech regionů a jeho odpovědnosti jsou spíše k celostátnímu úseku organizace a také se v tomto případě jedná o externího zaměstnance, který pracuje jako OSVČ. Zbylé pozice, funkce a činnosti nejsou v regionu vykonávány na plný úvazek,

většinou se tedy jedná o smlouvy DPP, DPČ, práci na fakturu, popřípadě určitou formu dobrovolnictví, jak ukazuje kapitola 5.1.2.3.1 Dobrovolnictví.

V rámci školení a vzdělávacích seminářů fungují externí školitelé (často na základě dohody o provedení práce), kteří jsou regionálním vedením kontaktováni a následně zapojeni do specifických projektů, například školení rozhodčích.

Regionální orgán se snaží o profesionalizaci vedení klubů, čehož chce dosáhnout podporou úvazkových pracovníků. Co se týká malých klubů, zde jsou tyto činnosti vykonávány dobrovolně, u větších klubů, které nejsou zapojeny do programu podpory PP3, se nejčastěji jedná o formu jednoho až dvou částečných úvazků, přičemž by potřebovaly finanční prostředky ještě na jeden částečný úvazek. U klubů PP3 již fungují jedna až tři pozice na plný úvazek.

### **5.1.2.3 Výběr, rozmíst'ování pracovníků a dobrovolnictví**

Pod regionálním orgánem přímo nepůsobí žádní dobrovolníci, vzhledem k tomu, že je organizace přímo nepotřebuje. Pořádání různých akcí funguje na principu partnerských oddílů, to znamená, že regionální orgán pořádá turnaj, výjezdní utkání a podobné akce ve spolupráci s místním oddílem. Zapojení dobrovolníků je tedy realizováno prostřednictvím partnerských oddílů. Oddíly často zapojují své členy, rodiče mladých hráčů či další místní komunitu. Motivace dobrovolníků spočívá v nabídce malých odměn, jako jsou trička, občerstvení či symbolické benefity, popřípadě plnění různých členských povinností v klubu. Zároveň kluby mají lepší podmínky pro zisk dobrovolníků. Při pořádání nadnárodních akcí v regionu pak regionální orgán napomáhá maximálně v komunikaci, jinak je akce takovýchto rozměrů pořádána celostátním úsekem. Příkladem této akce může být nedávné listopadové EFT v Karlových Varech.

Za dobrovolnou činnost, avšak ne v pravém slova smyslu, lze považovat angažování se ve funkcích regionálního výkonného výboru a jeho odborných komisí. Zde je odměna 300 Kč za schůzi, což nelze považovat za hlavní motivaci.

Co se týká klubů, zde k náboru dobrovolníků dochází především přes kontakty, kdy se zapojují bývalí hráči nebo si hráči přivedou své známé. Poté se kluby rozdělují na ty, co oslovují rodiče hráčů a na ty, co raději oslovují hráče dorostence a starší. Zde se jedná především o nábor trenérů. Dobrovolníci se v klubech zapojují dlouhodobě, tudíž se jedná o dlouhodobý typ dobrovolníků. Oddíly dobrovolníky nejčastěji využívají k pořádání utkání a trénování mládeže. U větších klubů je častá i finanční odměna (tudíž se

z dobrovolnictví stává placená činnost), avšak tato odměna je minimální a pouze symbolická, u menších klubů se jedná o dobrovolnictví drtivě většiny činností.

Na úrovni krajského orgánu však není vytvořen žádný systematický program pro řízení dobrovolníků, což znamená, že region není schopen plně využít potenciálu dobrovolné podpory při dlouhodobých projektech a musí se plně spoléhat na partnerský klub nebo kluby, které se na projektu podílejí.

#### **5.1.2.4 Vedení lidí**

Vedení lidí v plzeňsko-karlovarském regionu florbalu se vyznačuje jasně stanovenou odpovědností jednotlivých členů všech regionálních orgánů, důrazem na flexibilitu a možností zastupitelnosti. Každý člen organizačního týmu má přidělenou konkrétní oblast, za kterou odpovídá, což umožňuje efektivní rozdělení práce. Například v plzeňsko-karlovarském regionu má manažer regionu na starosti oblasti rozvoje regionu, rozhodčích a mládeže, zatímco koordinátor regionu pak řeší soutěže, disciplinární komisi a komunikaci prostřednictvím médií a sociálních sítí. Toto rozdělení může být v každém regionu odlišné, jelikož je určeno podle zkušeností aktuálních zaměstnanců.

Pokud některý člen nemůže vykonávat své povinnosti, například z důvodu nemoci nebo dovolené, jeho agendu přebírá kolega z jiného regionu, který řeší stejnou agendu ve svém regionu. Tato vzájemná zastupitelnost zajišťuje schopnost pružně reagovat na problémy.

Motivace zaměstnanců spočívá nejen ve smysluplné náplni práce, ale také v dlouhodobé vizi růstu členské základny a rozvoje sportu. Zvýšení počtu hráčů a oddílů povede k rozšíření pracovního týmu, čímž se otevřou nové příležitosti pro profesionální zapojení v rámci sportovní organizace.

Benefity zaměstnanců jsou standartní, jako například stravenková karta nebo Multisport karta a také specifické jako možnost účastnit se všech akcí pořádaných Českým florballem zadarmo, nebo se na nich dokonce organizačně podílet, což je zajímavá zkušenost do budoucího kariérního života.

#### **5.1.2.5 Marketing**

Regionální orgány fungují jako součást struktury spolku Českého florbalu, což je na jednu stranu přínosné díky silnému centrálnímu marketingovému oddělení, které bylo zmíněno v předchozí kapitole, ale zároveň omezující, protože regiony mají přísná pravidla,

co se týká marketingu. Regiony musí při přípravě kampaní dodržovat grafický manuál a schvalovací proces. Mezi časté aktivity patří náborové kampaně zaměřené na rozhodčí nebo propagace regionálních akcí. Hlavní komunikace s veřejností probíhá prostřednictvím sociálních sítí konkrétně prostřednictvím Facebooku a Instagramu, které spravuje koordinátor regionu.

### 5.1.2.6 Sponzoring

Sponzoring na úrovni regionů je řízen centrálně prostřednictvím marketingového oddělení Českého florbalu. Regionální orgány nemají možnost uzavírat samostatné partnerské dohody, což může být omezující při získávání lokálních zdrojů. Tento centralizovaný systém někdy komplikuje zapojení lokálních sponzorů, jak ukazuje příklad z minulosti, kdy nabídka finanční podpory od rodiče jednoho z rozhodčích nemohla být realizována prostřednictvím regionálního orgánu, ale zároveň přes celostátní úroveň nemohl být podpořen samotný region, protože finanční prostředky by byly rozdělené do všech regionů. Tato situace byla vyřešena mimo organizace tím, že rodič nakoupil rozhodčím v regionu materiální věci.

Tabulka 8 uvádí aktuální partnery Českého florbalu spolu s oblastí jejich partnerství. Lze si všimnout, že zde jsou obsazeny firmy s národní a nadnárodní působností, s lokálními firmami pak spolupracují spíše oddíly.

**Tabulka 8 Aktuální seznam partnerů Českého florbalu**

Název partnera	Oblast
Livesport	hlavní partner Českého florbalu hlavní partner české florbalové reprezentace generální partner Livesport Superligy hlavní partner Superfinále florbalu
ČEZ	generální partner ČEZ Extraligy hlavní partner reprezentace žen a juniorek
ČEPS	hlavní partner Českého florbalu generální partner ČEPS Cup partner Subterra Cup
Subterra	generální partner Subterra Cupu
KFC	generální partner KFC Street Floorball League oficiální partner MS žen 2025 partner projektu KFCient

Holba	hlavní partner Českého florbalu hlavní partner české florbalové reprezentace partner Livesport Superligy hlavní partner Superfinále florbalu
Česká televize	generální mediální partner Českého florbalu
Evropa 2	mediální partner Českého florbalu
Deník.cz	mediální partner Českého florbalu pro vysílání elitních soutěží
Stailive	mediální partner Českého florbalu pro vysílání elitních soutěží
Perinvest media	mediální partner Českého florbalu pro vysílání mládežnických a neelitních soutěží
Mediaboard	dodavatel mediálního monitoringu
bvp PARTNERS	BRAUN právní partner Českého florbalu
BigBoard	generální partner Superfinále florbalu mediální partner Českého florbalu
OKsystem	hlavní partner Superfinále florbalu
JOHN KISS	partner českých florbalových rozhodčích
SPORTAGON	partner českých florbalových rozhodčích
Puma	partner české florbalové reprezentace
Unihoc	partner české florbalové reprezentace
Uher company	partner české florbalové reprezentace
Penco	partner české florbalové reprezentace
EXESPORT.net	dodavatel oficiálních míčků Livesport Superligy a Extraligy žen
Florablexpert	partner Subterra Cupu partner ČEPS Cupu
ÁMOS Vision	partner Subterra Cupu partner ČEPS Cupu

Zdroj: Vlastní zpracování podle [www.ceskyflorbal.cz](http://www.ceskyflorbal.cz) (2024)

### 5.1.2.7 Analýza současného rozpočtu

Rozpočty všech regionů na rok 2024 odrážejí snahu reagovat na výsledky hospodaření z předchozích let, a to jak svou výší, tak strukturou. Střednědobé finanční výhledy umožnily regionům po období čerpání finančních rezerv návrat k vyrovnanému hospodaření v prvních návrzích rozpočtů. Přestože jsou regionální rozpočty z větší části schodkové, dostupné rezervy regionů tyto schodky pokrývají. Schodkové rozpočty jsou zároveň využívány jako strategický nástroj pro financování rozvoje regionů, což může v budoucnu vést k vyšším výnosům a zlepšení hospodářské situace.

**Tabulka 9 Srovnání nákladů regionálního rozpočtu 2023 a jeho čerpání s rozpočtem 2024**

Oblast	Rozpočet 2023	Čerpání 2023	Rozpočet 2024
Sportovní materiál	5000	2033	5000
Drobný hmotný majetek	8000	7017	0
Ostatní materiál	10000	5176	5000
Cestovné	68000	81031	65000
Náklady na reprezentaci	40000	35312	40000
Nájem sportovních zařízení	40000	18100	20000
Nájem nebytových prostor	34000	16265	19000
Trenérské služby	20000	4500	20000
Sportovní služby	10000	14200	10000
Ubytovací a stravovací služby	5000	2200	5000
Polygrafické a záznamové služby	2000	1300	1000
Software a komunikační služby	18000	23404	22000
Projektové služby oddílů	30000	30370	96000
Organizační a pořadatelské služby	10000	8800	0
Ostatní služby	5000	157	5000
Dohody o provedení práce	30000	11000	40000
Odměny rozhodčím, delegátům a hráčům	75000	78900	25000
Ostatní provozní náklady	7000	7500	0
Poskytnuté členské příspěvky	2000	1000	2000
<b>Celkem</b>	<b>419000</b>	<b>348265</b>	<b>380000</b>

Zdroj: vlastní zpracování dle regionálních rozpočtů (2024)

**Tabulka 10 Srovnání výnosů regionálního rozpočtu 2023 a jeho čerpání s rozpočtem 2024**

Oblast	Rozpočet 2023	Čerpání 2023	Rozpočet 2024
Tržby za startovné v soutěžích	230000	148613	193000
Tržby za ostatní služby	32000	54000	32000
Disciplinární poplatky	15000	17876	15000
Licenční poplatky	70000	65700	110000
Přijaté dotace z rozpočtu krajů	30000	0	30000
<b>Celkem</b>	<b>377000</b>	<b>286189</b>	<b>380000</b>

Zdroj: vlastní zpracování dle regionálních rozpočtů (2024)

V roce 2023 došlo k překročení některých plánovaných nákladových položek, jak ukazuje tabulka 9, například u cestovních nákladů (119 % rozpočtu), softwarových a komunikačních služeb (130 % rozpočtu) či odměn rozhodčím (105 % rozpočtu). Naopak významné úspory byly zaznamenány u nájmu sportovních zařízení (45 % rozpočtu) a drobného hmotného majetku (88 % rozpočtu). U příjmové části, kterou zobrazuje tabulka

10, si můžeme všimnout především nižších výnosů ze startovního v soutěžích (65 % rozpočtu) a žádných přijatých dotací z rozpočtů krajů. Přesto se region podařilo udržet ve schodku pokrytém dostupnými rezervami.

Pro rok 2024 byl sestaven vyrovnaný rozpočet s důrazem na klíčové oblasti rozvoje, jako jsou projektové služby oddílů (96 tis. Kč), cestovné (65 tis. Kč) a tréninkové služby (20 tis. Kč). Příjmy jsou plánovány především z dotací krajů (30 tis. Kč), startovního do soutěží (193 tis. Kč) a licenčních poplatků (110 tis. Kč).

### 5.1.3 Shrnutí

Situační analýza regionálního orgánu v Plzeňském a Karlovarském kraji odhalila aktuální stav ukázala způsob fungování tohoto orgánu včetně organizační struktury, členské základny a hlavních procesů řízení. Podstatné výsledky byly vloženy do tabulky 11, která zobrazuje činnosti managementu regionálního orgánu zastřešujícího florbalového orgánu. Vychází z tabulky 2 z kapitoly 3.7.1 a má za úkol přehledně shrnout činnosti, které jsou vykonávány manažerem a koordinátorem regionu v Plzeňském a Karlovarském kraji.

**Tabulka 11 Implementace Tabulky 2 - Činnosti manažera ve sportu na management florbalu v Plzeňském a Karlovarském kraji**

<b>Základní činnosti manažera</b>	<b>Příklady aplikace na regionální úrovni</b>	<b>Specifické činnosti v rámci zkoumaného orgánu organizace</b>
<b>Plánování</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tvorba strategických plánů a ročních rozvojových plánů</li> <li>• Nastavení dlouhodobých cílů regionu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plánování náborů nových hráčů a školení pro trenéry a rozhodčí</li> <li>• Zajištění efektivního využití sportovních hal a zařízení</li> </ul>
<b>Organizování</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Řízení komunikačních kanálů mezi oddíly</li> <li>• Nastavení struktury a systému soutěží</li> <li>• Organizace a vyhodnocení soutěží</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Monitoring a aktualizace soutěžních struktur</li> <li>• Realizace stáží pro zástupce oddílů klubů</li> <li>• Koordinace akcí s partnerskými oddíly (např. mistrovství starších žáků), zajištění podpory a pomocníků pro akce</li> </ul>

<b>Vytváření organizačních struktur</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nastavení struktur pro mládež</li> <li>• Posilování spolupráce mezi kluby a regionálním vedením</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Podpora oddílů ve zvyšování jejich kapacity a profesionalizace (např. posun do PP3)</li> </ul>
<b>Výběr, rozmístování a vedení lidí</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Výběr, rozmístění a motivace dobrovolníků, trenérů, rozhodčích</li> <li>• Nastavení školení pro rozhodčí a delegáty</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Delegace rozhodčích</li> <li>• Organizace školení a seminářů pro rozhodčí a trenéry a výběr školitelů</li> </ul>
<b>Kontrola</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Monitoring plnění rozpočtů a dotačních titulů</li> <li>• Kontrola plnění cílů stanovených v rozvojových plánech</li> <li>• Kontrola výsledků soutěží a dodržování pravidel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kontrola efektivity vynaložených prostředků</li> <li>• Vyhodnocování dosažených cílů na základě zralostního modelu regionů (např. počet rozhodčích, úroveň mládeže)</li> <li>• Kontrola vyplněných ZOU (zápisech o utkáních)</li> </ul>
<b>Marketing</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vytváření marketingových kampaní pro propagaci florbalu v regionu</li> <li>• Spolupráce s celostátním marketingovým oddělením organizace</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Využití sociálních sítí k informovanosti a propagaci</li> <li>• Spolupráce s regionálními médii</li> <li>• Podpora klubů při nábořech</li> <li>• Náboř rozhodčích (ve spolupráci s celostátním marketingovým oddělením)</li> </ul>
<b>Finance</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Příprava rozpočtu</li> <li>• Správa rozpočtu a analýza jeho čerpání</li> <li>• Příprava dotačních žádostí a plánování grantů</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sestavování a schvalování regionálních rozpočtů</li> <li>• Žádosti o dotace, zajištění dotačních prostředků pro klíčové projekty a školení</li> </ul>
<b>Komunikace</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Koordinace komunikace mezi oddíly, VV a komisemi</li> <li>• Komunikace s veřejností prostřednictvím sociálních sítí a médií</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizace pravidelných schůzek pro oddíly</li> <li>• Vedení pravidelných porad, komunikace prostřednictvím telefonních hovorů, e-mailu a MS Teams pro každodenní komunikaci s oddíly</li> </ul>

Zdroj: vlastní zpracování dle tabulky 2 (2024)

Z výsledků analýzy byly také vytvořeny silné a slabé stránky, které zobrazují aktuální stav regionálního orgánu působícího v Plzeňském a Karlovarském kraji. Tyto silné

a slabé stránky slouží jako základ pro návrh doporučení, která by mohla napomoci řešit tyto nedostatky. Silné stránky ukazují oblasti, ve kterých je region již nyní úspěšný, zatímco slabé stránky zobrazují oblasti, které vyžadují zlepšení nebo větší podporu.

#### **5.1.3.1 Silné stránky**

- počet rozhodčích v regionu;
- růstový trend členské základny;
- angažovanost „High Level“ oddílů;
- flexibilita a zastupitelnost;
- podpora silného celostátního marketingového oddělení;
- rozvojové investice;

Jak již bylo zmíněno v kapitole 5.1.1.1, počet rozhodčích v regionu je stabilní a dostatečný pro pokrytí všech soutěží, což výrazně přispívá k hladkému průběhu organizace soutěží.

Růst členské základny v posledních letech svědčí o rostoucím zájmu o florbal v regionu, což potvrzuje celorepublikový trend a znamená, že region stále nevyčerpal potenciál pro rozšíření.

Angažovanost silných klubů a oddílů přispívá ke zkvalitnění prostředí v regionu a nastiňuje menším oddílům cestu, kterou se vydat v rámci jejich rozvoje. Dále taky napomáhá, ulehčuje a zefektivňuje práci regionálního orgánu.

Flexibilita a zastupitelnost v regionálním managementu napomáhá kvalitě vedení i při situacích, kdy z nějakého důvodu není kvalifikovaná osoba dostupná, jak je zmíněno v kapitole 5.1.2.2, což napomáhá stabilitě organizace. Toto zastoupení může být efektivní pouze v krátkodobém horizontu.

Podpora silného centrálního marketingového oddělení Českého florbalu znamená, že region má k dispozici kvalitní marketingové materiály a také šetří čas, který může být využit pro jiné činnosti.

Region také investuje do rozvoje, například do projektových služeb oddílů, což se může v budoucnu projevit v oblasti infrastruktury nebo výchovy talentů.

### 5.1.3.2 Slabé stránky

- malá členská základna v porovnání s ostatními regiony;
- absence střednědobých (dlouhodobých) cílů a plánů;
- omezené pravomoci v marketingu a sponzoringu;
- závislost na malém počtu klíčových osob a externích pracovnících;
- závislost na partnerských klubech pro organizaci akcí;
- komplikované zapojení potenciálních lokálních sponzorů;
- přísná pravidla a omezená autonomie pro marketingové kampaně;
- schodek minulého rozpočtu (2023);

Region čelí několika slabým stránkám, které by měly být řešeny pro zajištění udržitelného rozvoje regionu. I když členská základna roste, stále je malá v porovnání s ostatními regiony. To může vést k nižším příjmům, nižšímu počtu soutěží a také nižší konkurenceschopnosti regionu.

Dalším problémem je absence střednědobých cílů a plánů, respektive dlouhodobých cílů a plánů. To, že se region řídí jen podle ročního rozvojového plánu (krátkodobé cíle) a dlouhodobého rozvojového plánu, který je vždy na čtyřleté období, může způsobit neefektivní využívání dostupných prostředků.

Omezené pravomoci v oblasti marketingu a sponzoringu znamenají, že region nemá plnou kontrolu nad tím, jakým způsobem prezentuje povědomí ve svém regionu. To omezuje kreativitu a schopnost regionu rychle reagovat na příležitosti. Tento centralizovaný systém také znemožňuje zapojení lokálních sponzorů do organizace.

Závislost na několika klíčových osobách a externích pracovnících představuje riziko ohrožení stability orgánu, protože odchod těchto osob může způsobit organizační a personální problémy.

Region se rovněž spoléhá na partnerské kluby pro organizaci akcí, což sice zjednodušuje organizaci, ale zároveň tím opět vzniká závislost na těchto klubech a při případném nezájmu na organizaci mohou vzniknout nemalé problémy s pořádáním těchto akcí.

Schodek v roce 2023 ukazuje, že výdaje byly vyšší než příjmy, což může být varovným signálem pro potřebu lepšího řízení a kontroly rozpočtu v budoucnosti.

Důležitým krokem pro zajištění stabilního hospodaření bude důkladné plánování výdajů a zajištění efektivního využívání finančních prostředků.

## 5.2 Návrhy a doporučení

### 5.2.1 Krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé plány

Jak již bylo zmíněno, regionální orgán nedisponuje plány pro delší časový horizont, než jsou čtyři roky. To lze jednoduše vyřešit vytvořením dlouhodobějšího plánu, či stanovením dlouhodobějších cílů například v horizontu sedmi let.

Tyto cíle mohou být stanoveny například pomocí rozvojového plánu Českého florbalu pro období 2024–2034, jehož základní vize je: „Být stále atraktivnějším sportem jak pro potencionální hráče, tak pro celou sportovní veřejnost. Při trvalém zvyšování sportovní kvality a udržení mezinárodní úspěšnosti zdůraznit pozici druhého nejmasovějšího českého sportu. Při neustálém rozvoji zachovat současné hodnoty florbalu, ke kterým patří férovost, otevřenost a inovativnost.“

**Tabulka 12 Dlouhodobé cíle regionálního orgánu na základě Rozvojového plánu Českého florbalu 2024–2034**

Oblast	Dlouhodobé cíle dle Rozvojového plánu Českého florbalu 2024–2034	Navrhované dlouhodobé cíle pro plzeňsko-karlovarský region
Rozvoj a mládež	Minimálně 25 % podílu žen v členské základně dle počtu aktivně zapojených hráček	Zvýšit podíl žen v členské základně na alespoň 25 %
	Minimálně počtu 3 200 družstev v registrovaných soutěžích	Minimálně 220 družstev registrovaných v regionálních soutěžích
Úspěšnost a atraktivita	Průměr návštěvnosti na superligových utkáních mužů 700 diváků	Mít v regionu superligové družstvo s minimální návštěvností 700 diváků na utkání, u zápasů 1. ligy v regionu mít průměrnou návštěvnost 350 diváků
	Pomocí systému práce s talentovanou mládeží zvýšit výkonnost a úspěšnost dospělých reprezentací	Zlepšit systematickou práci s talentovanou mládeží v regionech a zvýšit účast hráčů z regionu v reprezentacích ČR
	Získat první titul mistrů světa v některé z kategorií dospělých	Přípravit minimálně dva hráče/hráčky z regionu pro účast na mezinárodních soutěžích reprezentací ČR
	Zabývat se potřebami nutnými pro nastavený	Zajisti dostatečnou tréninkovou kapacitu a kvalitní trenérský tým

	způsobu práce na rozvoji sportovní výkonnosti	pro talentovanou mládež
Struktura florbalu a systém řízení	Minimálně 20% podíl žen působících aktivně v celostátních i regionálních orgánech	Minimálně 20% podíl žen působících aktivně v regionálních orgánech
Politika, diplomacie a mezinárodní oblast	Díky aktivní spoluúčasti Českého florbalu pomoci k prosazení florbalu na program Olympijských her	Podpora mezinárodních stáží pro trenéry v regionu, účast alespoň na 2 s podporou regionálního orgánu
Finance a ekonomika	Připravit se kvalitně na možné dopady případného přechodu na euro	Připravit regionální kluby na případné finanční změny spojené s přechodem na euro
	Dokončit proces elektronizace a digitalizace účetnictví ČF do roku 2028	
Komunikace, medializace a marketing	Dosáhnout plného využití všech potencionálních marketingových prostorů v rámci Českého florbalu	Vytvořit marketingové balíčky pro podporu klubů
Vzdělávání a metodika	Zavést povinnost trenérského stupně odbornosti A u vybraných úrovní soutěží (Superliga)	Motivovat trenérské vzdělávání pomocí benefitů pro trenéry s licencí A a B

Zdroj: vlastní zpracování (2024)

Na základě Rozvojového plánu Českého florbalu 2024–2034 byly v této práci vytvořeny dlouhodobé cíle pro regionální orgán v Plzeňském a Karlovarském kraji viz tabulka 12. Rozvojový plán Českého florbalu neobsahuje tři základní okruhy (kvalitativní rozvoj oddílů, kvalitativní rozvoj regionů a kvantitativní rozvoj regionů) jako již zmiňované rozvojové plány viz kapitola 5.1.2.1, ale rozděluje cíle do sedmi oblastí viz tabulka 12. Tyto dlouhodobé cíle jsou uváděny jako cíle na 7–10 let, což znamená, že jejich splnění by mělo proběhnout do června 2034 (červen z důvodu konání valné hromady, kde se Rozvojový plán Českého florbalu 2024–2034 schvaloval).

V oblasti „rozvoj a mládež“ bych navrhl jako dlouhodobé cíle pro region stejný podíl žen jako navrhuje celostátní orgán, vzhledem k tomu, že podíl je ukazatel, který bere ohled na velikost členské základny. U zvýšení počtu družstev bych navrhl minimálně 220 týmů, jelikož aktuálně je v regionu 134 týmů, což je sezónní nárůst šestnáct družstev, tudíž je tento cíl splnitelný.

V oblasti „úspěšnost a atraktivita“ zmíním aktuální průměrnou návštěvnost v regionu, kde Superligu aktuálně průměrně navštěvuje 239 diváků a 1. ligu mužů 136

diváků na zápas. Vzhledem k tomu, že v těchto soutěžích aktuálně působí po jednom týmu z regionu a v dlouhodobém výhledu se tento počet nebude měnit, měla by průměrná návštěva dosahovat alespoň plánovaného celostátního průměru. Další cíle této oblasti jsou zaměřeny na reprezentaci a z nich vyplývající cíle pro region mohou být určitý počet účastníků pocházejících z regionu.

Další oblastí je „struktura florbalu a systém řízení“, kde celostátní orgán zmiňuje pouze jeden dlouhodobý cíl, který je opět vyjádřen podílem. Tento podíl je adekvátní také pro regionální orgán.

„Politika, diplomacie a mezinárodní oblast“ chce napomoci cestě florbalu na Olympijské hry, což se regionu přímo netýká, ale v rámci mezinárodní oblasti by mohl více využívat mezinárodních stáží pro trenéry, a tím napomoci k nadnárodní vzájemné výměně know-how.

„Oblast financí a ekonomiky“ si dává za cíl přípravu na případný přechod z koruny na euro vzhledem k tomu, že je k tomuto kroku Česká republika zavázána. Tato situace sice není aktuální, ale je dobré mít připravený program, až situace nastane.

„Medializace a marketing“ je oblast, kterou za regionální orgán řeší především celostátní marketingové oddělení, jak vyplývá z kapitoly 5.1.2.5, a tak může být v regionu prováděna v rámci podpory a vzdělávání klubů v tomto tématu.

Poslední oblastí je „vzdělávání a metodika“, kde bych regionálnímu orgánu doporučil vytvořit motivátor pro trenéry, kteří mají možnosti a schopnosti dosáhnout stupně odbornosti A tak, aby byl využit jejich potenciál. Může se jednat o finanční odměny či jiné benefity.

Stanovení těchto cílů následně zjednodušuje vytváření každoročních krátkodobých regionálních rozvojových plánů a také dlouhodobých regionálních rozvojových plánů, vytvářených každé čtyři roky.

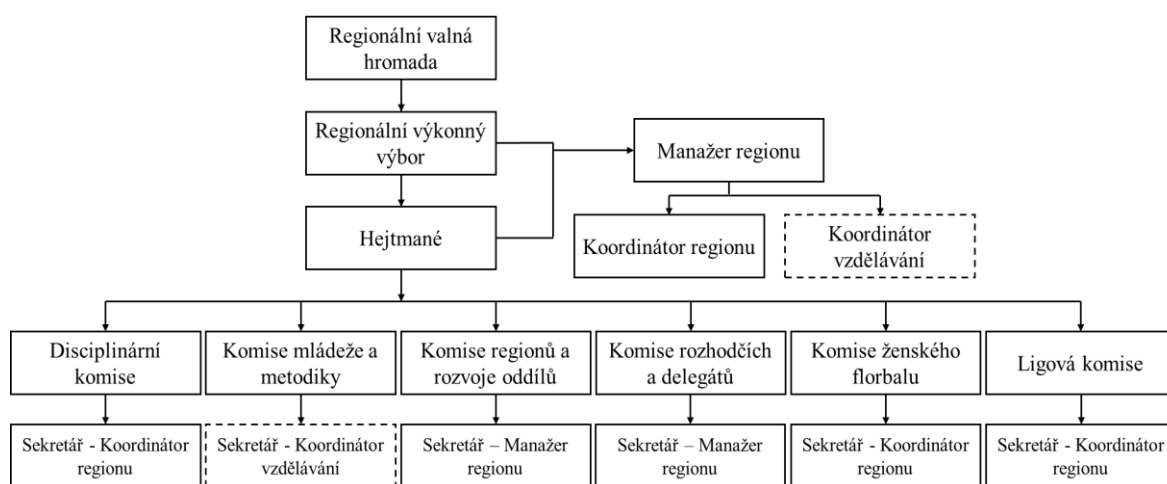
### **5.2.2 Úprava organizační struktury**

Jak vyplývá i z rozhovoru se sekretářem většího klubu, regionální koordinátor vzdělávání pro šest regionů se nemůže dostatečně zabývat problematikou každého regionu zvlášť, a to snižuje efektivitu jeho vykonané práce. I díky tomu se na této pozici vystřídal hned několik metodiků během uplynulých pár let. Dále toto obnáší větší časové i finanční náklady na cestování. Doporučil bych zařadit koordinátora vzdělávání pod působnost

regionálního orgánu například jako půl úvazkového pracovníka. Měl by na starost pouze jeden region, čímž by byla zajištěna efektivita vzdělávání trenérů a mohl by se lépe zaměřit na specifika daného regionu.

Rovněž by se koordinátor vzdělávání mohl stát sekretářem komise mládeže a metodiky, která je aktuálně agendou manažera regionu. Tím by byla zjednodušena komunikace a zrychleno řešení problémů v této agendě. Zároveň by se mohl manažer regionu více zaměřit na vykonávání jiných rozvojových činností.

**Obrázek 5 Organizační schéma regionálního orgánu po přidání koordinátora vzdělávání pod působnost regionů**



Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek 5 znázorňuje postavení odpovědností v regionálním orgánu Plzeňského a Karlovarského kraje po přidání koordinátora vzdělávání do tohoto orgánu. Po přeřazení koordinátora vzdělávání pod působnost regionálního orgánu by jeho činnosti zůstaly stejné, avšak omezené pouze na jeden region. Náplní jeho práce by tedy byla podpora trenérů v celém regionu, tudíž organizace školení a seminářů, kde by se mohl lépe zaměřit na problémy v daném regionu. Dále by se stal sekretářem komise mládeže a metodiky, kde sekretář komise je hlavní vykonavatel činnosti a rozhodnutí. Koordinátor regionu by již nebyl OSVČ, ale zaměstnanec zastřešující organizace, stejně jako manažer a koordinátor regionu, což by působilo transparentněji a nikdo by nemohl organizaci napadnout za švarcsystém a podobně, zároveň by se zvedla motivace pro koordinátora vzdělávání v rámci možnosti benefitů (například Multisport karta a podobně).

### 5.2.3 Vedení lidí a dobrovolnictví

Zmíněná závislost na malém počtu klíčových osob v regionálním orgánu v kapitole 5.1.3.2 může být řešena mnoha způsoby, jako například:

- pravidelná školení pro zaměstnance s propojením pro více různých regionů;
- vytvoření přehledných manuálů a postupů;
- monitorování zastupitelnosti;

Dle mého názoru by byla ideální varianta vytvoření přehledných manuálů a postupů, vzhledem k velikosti orgánu a vzhledem k případnému výběrovému řízení při nahrazování jednoho z aktuálních zaměstnanců, kterého by se pravděpodobně účastnily osoby z plzeňsko-karlovarského florbalového prostředí.

Tento manuál by obsahoval:

1. popis oblasti činností;
2. detailní postupy, jak vykonávat konkrétní úkoly, včetně příkladů a doporučení;
3. seznam kontaktů;
4. přehled pravidelných úkolů v dané oblasti v časovém harmonogramu;
5. nejčastější problémy, které mohou nastat, a doporučené postupy k jejich řešení;

Konkrétní příklad manuálu pro organizaci soutěží může vypadat následovně:

1. Popis oblasti činností
  - Organizace soutěží (plánování, rozpisy, předpisy, administrativa).
2. Detailní postupy, jak vykonávat konkrétní úkoly, včetně příkladů a doporučení

Příprava rozpisů soutěží:

- Do půlky května vytvořit předpisy regionálních soutěží, podle šablony poskytované svazem (před zahájením přihlášek).
- Během června přebrat informace od klubů o počtu přihlášených týmů pomocí systému fis.
- Vytvoření rozpisu zatím jen bez týmů s neznámými.
- Uspořádat losovací aktiva v druhé polovině června.
- Schválení rozpisu včetně určení místa pořádání zápasů s odpovědnými kluby a zaslání ke kontrole do Českého florbalu.

Průběh soutěží:

- Kontrolovat hlášenky k turnajům vždy měsíc před daným turnajem.
- Komunikovat s rozhodčími prostřednictvím fis a odesílat delegace alespoň na 10 dní dopředu, případně řešit případné omluvy.
- Zajistit případnou informační podporu pořádajícím týmům, pravidelně zasílat informační e-maily o termínech, změnách v pravidlech a dalších aktualitách.
- Po každém hracím dnu kontrolovat všechny zápisy o utkání (ZOU).
- Organizovat setkání před a po sezóně se sekretáři oddílů kvůli zpětné vazbě.

3. Seznam kontaktů:

- Kontakty na všechny kluby v regionu (sekretář oddílů).
- Kontakty na celostátní úsek a zaměstnance z vedlejších regionů, kteří mají za úkol organizaci soutěží v jejich regionu.

4. Přehled pravidelných úkolů v dané oblasti v časovém harmonogramu

**Tabulka 13 Časový harmonogram pro organizaci soutěží**

Období	Úkol
Duben–květen	Tvorba předpisů soutěží, ve spolupráci s komisí soutěží.
Červen	Monitorování online přihlášek, vytvoření rozpisu a uspořádání losovacího aktivu.
Červenec	Schválení rozpisu včetně určení místa pořádání zápasů, řešení případných omluv.
Září–květen	Kontrola hlášenek, komunikovat s rozhodčími, kontrola ZOU.
Celoročně	Komunikace s kluby.

Zdroj: Vlastní zpracování (2024)

- Při organizaci soutěží musí manažer, popřípadě koordinátor dělat různé činnosti během celé sezóny. Tabulka 13 tento harmonogram přehledněji nastiňuje.

5. Nejčastější problémy, které mohou nastat, a doporučené postupy k jejich řešení

Problém:

- Odřeknutí turnaje od týmu na poslední chvíli z důvodu nemoci atd.

Doporučený postup:

- Obvolat ostatní týmy a případně posunout rozpis zápasu při jejich souhlasu.

- Obvolat pořadatele a rozhodčí s novými informacemi.
- Domluvit náhradní termín odehrání zápasů omluveného týmu.
- Poskytnout informace disciplinární komisi.

Vytvoření manuálů a postupů výrazně podpoří zastupitelnost, protože umožní zaměstnancům rychle převzít agendu kolegy a zajistí stejně kvalitní práci po dobu jeho nepřítomnosti. Manuály dále usnadní adaptaci nových pracovníků, kteří díky jasným návodům a přehledu činností snáze porozumí své roli a úkolům, což zkrátí dobu zaučení. Zahrnutí nejčastějších problémů a doporučených postupů poskytne zaměstnancům oporu při krizových situacích, čímž sníží závislost na klíčových osobách.

Závislost na partnerských klubech by naopak mohla být řešena zavedením systematického programu pro dobrovolníky, který by zjednodušil plánování a organizaci větších akcí. Program by zahrnoval vytvoření centrální databáze dobrovolníků, která by usnadnila snadnější komunikaci a vedení. Kromě toho by obsahoval pravidelné školení dobrovolníků, což by zvýšilo kvalitu jejich práce a motivaci. Tento přístup by umožnil zajišťovat personální obsazení i pro náročnější akce a snížil by závislost na klubech. Zároveň by pro dobrovolníky vznikala potenciální kariéerní růst na případné placené pozice v celé florbalové organizaci, jelikož by se v dobrovolnickém programu seznámili s fungováním této organizace.

#### **5.2.4 Marketing**

Vzhledem k tomu, že marketing je v organizaci řízen centrálně z celostátního orgánu, není zde tolik prostoru, aby mohl být regionální orgán jeho hlavním hybatelem, avšak může se podílet na náborových akcích nejen členů, ale také rozhodčích a dalších činnovníků, nebo také na zviditelnění florbalu v regionu. V případě své vlastní kampaně si regiony musí vše nechat schválit na celostátním marketingovém oddělení.

Regionálnímu orgánu bych doporučil širší spolupráci s lokálními médii, a to nejen ze strany regionálního orgánu, ale také snažit se je propojovat s místními kluby, například po vzoru partnerství Klatovského deníku s místním florbalovým oddílem. To může napomoci zvýšit členské základny oddílů.

Dále bych doporučil zavést semináře na téma náborů pro menší rozvíjející se kluby, které mají problém s nábořem kategorií od přípravky do starších žáků. Region může také vytvořit vzorovou kampaň nebo univerzální manuál, „jak postupovat“ a oddíly by si jej pak mohly přizpůsobit svým podmínkám, které může ovlivňovat například konkurence

ostatních sportů, možnost partnerství se školami v okolí nebo demografické složení obyvatelstva v okolí. Tento manuál by mohl zahrnovat:

#### 1. Strukturovaný návod:

- Jak oslovit potenciální členy (děti a jejich rodiče).
  - Cílená komunikace: Zaměřit se na rodiče mladších dětí (6–10 let), kteří hledají kvalitní sportovní aktivity.
  - Organizace prezentace přímo na základních školách, například v hodinách tělocviku.
  - Reklamu pomocí letáků rozdávaných při akcích v okolí (např. dětské dny, sportovní festivaly), letáčky ve školách a sportovních zařízeních.
  - Digitální reklama na sociálních sítích, zaměřená na rodiče.
- Jak připravit ukázkový trénink nebo jinou veřejnou akci.
  - Jednoduché hry, soutěže a příležitosti zahrát si s florbalovou holí.
  - Zahrnout prvky florbalu do dětských her.
  - Zapojit trenéry z oddílu.
- Jak komunikovat náborovou kampaň.
  - Off-line propagace: Plakáty do škol, sportovních hal, knihoven a místních obchodů.
  - Online propagace: Sdílení poutavých příspěvků na Facebooku, Instagramu a dalších platformách, použití videa z tréninků a rozhovory s trenéry nebo hráči, vytvoření událostí na sociálních sítích s jasnými informacemi o termínu a místě náboru.

#### 2. Návrhy univerzálních materiálů:

- Plakáty letáky a příspěvky na sociální síť
  - Konkrétní návrh prostřednictvím konkrétní platformy, například Canva s možností měnit informace a loga v plakátu.

#### 3. Doporučení pro specifické prostředí:

- Vysoká konkurence ostatních sportů
  - Zdůrazňovat unikátní výhody florbalu, například nízké náklady na vybavení.
- Návrhy na spolupráci se školami tam, kde existuje tato možnost.
- Podpora školních lig a akcí

- Poskytnout organizační šablony, pravidla, marketingové materiály nebo případně dotace na rozjezd projektů, jako jsou školní ligy.

#### 4. Možnosti financování kampaní:

- Informace o tom, jak využít dostupné dotace.
  - Poskytnutí průvodce žádostmi o dotace.
- Poradní funkce při komunikaci se sponzory.
- Zprostředkovávat finanční prostředky pro kluby.

Další možností, jak zvýšit členskou základnu, může být zvýšení počtu oddílů. Toho může regionální orgán dosáhnout zapojením oddílů, jež působí v soukromých soutěžích v Plzeňském kraji, jako je NAFL (Nadšenecká amatérská florbalová liga) a BLMF (Bohemia liga malého florbalu), do svých soutěží. Toho lze dosáhnout komunikací a následným přizpůsobováním podmínek pro tyto kluby dle jejich nároků. Tyto nároky mohou být například počet turnajových dnů za sezonu, finanční nákladnost nebo systém a předpis soutěže. Řešením může být například vytvoření nové ligy v regionu, která nebude zapojena do struktury soutěží a bude hrána v jiném herním formátu, než je klasický 5+1.

### 5.2.5 Sponzoring

Problematikou sponzoringu v regionální florbalové organizaci se již zabývala kapitola 5.1.2.6. Zde bylo zmíněno centrální řízení znemožňující orgánu samostatně uzavírat partnerství s lokálními firmami. Toto omezení negativně ovlivňuje využívání všech finančních zdrojů. Jedním z návrhů by tedy bylo umožnit regionálním orgánům větší flexibilitu při uzavírání partnerství s lokálními firmami a sponzory. Tento přístup by mohl vést k efektivnějšímu využívání finančních prostředků a podpoře regionálních sportovních aktivit, jelikož lokální firmy mají často větší motivaci k podpoře sportu v jejich bezprostředním okolí. Umožnění samostatného uzavírání partnerství na regionální úrovni by mohlo vytvořit nové příležitosti pro spolupráci.

Po rozvolnění tohoto omezení by bylo nutné vytvořit určitý návrh, který by zobrazoval možné protislužby, a také by bylo nutné vytipovat potenciální lokální firmy, které by mohly mít o spolupráci zájem. Tabulka 14 zobrazuje tyto firmy rozdělené podle odvětví. Tabulka 15 pak ukazuje možné protislužby, které může regionální orgán nabídnout. Tyto protislužby jsou rozděleny do několika kategorií.

**Tabulka 14 Potenciální sponzoři pro regionální orgán**

<b>Mediální partner</b>	Plzeňský deník
<b>Florbalový partner</b>	Florballand
<b>Sportovní partner</b>	Pavel Trampota – Sportovní výživa
<b>Institucionální sponzoři</b>	Město Plzeň
	Město Karlovy Vary
	Plzeňský kraj
	Karlovarský kraj
	MŠMT
	ZČU, UK
<b>Partner v dopravě</b>	Dopravní podnik Karlovy Vary
	Plzeňské městské dopravní podniky
	České dráhy
<b>Systémový partner</b>	EOS
<b>Ostatní</b>	DBA Personal s.r.o.
	SUSPA
	Účto 33
	Pešek Technology
	Škoda Transportation

Zdroj: Vlastní zpracování (2024)

**Tabulka 15 Protislužby, které může regionální orgán nabídnout**

<b>Viditelnost firmy</b>	- Logo na bannerech, plakátech a reklamních materiálech během turnajů a zápasů pořádaných regionálním orgánem
	- Umístění loga na dresy, mikiny a další sportovní výstroj (například regionálních výběrů)
	- Prezentace na sociálních sítích regionálního orgánu.
	- Reklamní prostor na herních plochách jako mantinely, reklamní tabule (u turnajů pořádaných regionálním orgánem)
<b>Podpora lokálních akcí a komunit</b>	- Spolupráce při organizování turnajů, zápasů a tréninkových kempů
	- Pozvánky na regionální sportovní akce
	- Možnost organizace firemních týmů pro regionální turnaje
<b>Exkluzivita pro partnery</b>	- VIP přístup na turnaje, zápasy a jiné akce
	- Možnost stát se hlavním partnerem pro konkrétní akci (například výjezdní utkání superligy)
<b>Promo akce pro florbalovou komunitu</b>	- Promo akce, slevy nebo speciální nabídky pro fanoušky florbalu
	- Nabídka produktů, dárků nebo vzorků na sportovních akcích

Zdroj: Vlastní zpracování (2024)

Z tabulky 14 a tabulky 15 se následně mohou vytvořit konkrétní návrhy spoluprací. Pro institucionální partnery a partnera v dopravě je nejdůležitější podpora lokálních akcí a komunit. Kromě finanční odměny zde může přijít i jiná forma podpory regionálního orgánu, například vzájemná propagace akcí, pronájem prostor například učebny a nebo poskytnutí jízdného zdarma pro účastníky dané akce.

Jako mediální partner byl vybrán Plzeňský deník, vzhledem k již aktivní spolupráci zastřešující organizace s Deník.cz, jehož součástí je i právě zmiňovaný Plzeňský deník. Zde by šlo především o viditelnost firmy.

Florbalový a sportovní partner byl vybrán na základě lokální působnosti a také na základě již aktivní spolupráce s florbalovými kluby v regionu. Zde by firmy pravděpodobně preferovaly viditelnost firmy a promo akce pro florbalovou komunitu, vzhledem k jejich velikosti a nabídce produktů.

Firma EOS byla zvolena kvůli popularitě v klubech v regionu, tato spolupráce by mohla být ve formě výhod pro kluby z regionu, které tuto platformu používají, případně ohledně speciálního školení s touto platformou.

U skupiny firem ostatní se jedná především o větší firmy, které již podporují některé sportovní subjekty v regionu. V tomto případě by tedy firmy mohla oslovit především exkluzivita pro partnery a viditelnost firmy.

Spolupráce s firmami a institucemi by mohla zajistit větší finanční stabilitu a podpořit rozvoj florbalu v regionu. Nabídka protislužeb, přizpůsobená potřebám partnerů, může vytvořit dlouhodobá partnerství, která přinesou prospěch oběma stranám, a tím i fungování orgánu v regionu.

### **5.2.6 Financování a rozpočet regionálního orgánu**

V rámci prevence před schodkem rozpočtu bych doporučil detailní analýzu hlavních důvodů vzniku schodku v minulém roce, tedy analýzu nákladů a výnosů v oblastech s největším negativním rozdílem. Konkrétně oblast: cestovné, software a komunikační služby a sportovní služby u nákladů a přijaté dotace z rozpočtu krajů a tržby za startovné v soutěžích u výnosů.

V roce 2023 došlo k překročení plánovaných nákladů na cestovné (119 % rozpočtu). Je nutné podrobně prozkoumat, proč byly náklady na cestování vyšší než očekávané. Může

to být způsobeno zvýšeným počtem akcí, vzdáleností nebo vyššími náklady na dopravu. Doporučuji zefektivnit plánování cestovních nákladů.

V roce 2023 nebyly přijaté žádné dotace z krajských rozpočtů, ačkoli v jiných regionech tyto dotace byly vypláceny. Je nutné zjistit příčinu tohoto výpadku a zjistit, zda byla dotace skutečně dostupná a zda došlo k chybě v žádosti o financování nebo zda existují jiné administrativní či politické důvody pro její nepřijetí. Důkladné prozkoumání této oblasti může vést k návrhům pro zajištění pravidelných dotací v příštích letech.

Dalším potenciálním příjmem může být sponzoring, který by mohl pomoci regionálnímu rozpočtu. Problémy ohledně sponzoringu již řeší předešlá kapitola 5.2.5.

## **6 ZÁVĚRY A SHRNU TÍ PRO MANAGEMENT VYBRANÝCH REGIONÁLNÍCH ORGÁNŮ**

Aby regionální sportovní orgány mohly efektivně rozvíjet svou činnost a dosahovat stanovených cílů, je nutné zaměřit se na několik klíčových oblastí. Doporučení, která vycházejí z analýzy současného stavu, se týkají dlouhodobého plánování, organizačních změn, spolupráce se sponzory a zajištění stabilního financování.

Na základě uvedených analýz a formulovaných výsledků byla formulována následující doporučení:

### **1. Pro dlouhodobé plánování**

Vytvořit či stanovit dlouhodobé cíle splnitelné v horizontu sedmi až deseti let. Propojit navrhované cíle s praxí celého západočeského regionu. Konkrétněji se jedná

1. Zvýšit podíl žen na členské základně na 25 %.
2. Zvýšit počet družstev v regionu na 220.
3. Zvýšit návštěvnost celostátních soutěží v regionu za pomoci marketingu regionálního orgánu.
4. Zvýšit počet hráčů z regionu v reprezentacích České republiky zlepšením práce s talentovanou mládeží v regionu.
5. Zvýšit podíl žen v regionální organizaci na alespoň na 25 %.
6. Zvýšit počet trenérů z regionu, kteří se účastní mezinárodních stáží.
7. Připravit program pro oblast k případné změně měny a přechodu z koruny na euro.
8. Zvýšit motivaci trenérů, aby měli zájem o teoretické vzdělávání a s tím související licenční růst.

### **2. Pro úpravu organizační struktury**

Ustanovit koordinátora vzdělávání do působnosti regionu viz obrázek 5 a změnit jeho pracovní status na hlavní pracovní poměr s polovičním nebo s celým úvazkem.

### **3. Pro vypracování manuálů**

1. Vypracovat manuál pro náборы dětí a mládeže.
2. Vypracovat manuál pro činnost manažera a koordinátora regionu.

#### **4. Pro další možnosti spolupráce se sponzory**

1. Posílit decentralizované přístupy k uzavírání partnerství s lokálními firmami.
2. Vytvoření balíčku protislužeb pro vybrané lokální firmy.

#### **5. Pro financování**

1. Zaměřit se na posílení finančních zdrojů z krajských dotací.
2. Zefektivnit plánování cestovních nákladů a příjmů ze startovního na soutěže.
3. Posílit finanční zdroje z uzavřených partnerství.

Přes zjištěné slabé stránky se dá říci, že regionální orgán pracuje dobře, vzhledem k pravomocím a odpovědnostem, které má. Co se týká nejvýraznějšího problému ohledně členské základny, regionální orgán o něm ví a snaží se ho řešit, avšak tento problém není závislý pouze na managementu toho regionálního orgánu, ale na více faktorech jako jsou: demografické faktory, ekonomické faktory, kulturní faktory a konkurenční nabídka. Implementace doporučených opatření může zlepšit fungování regionálního orgánu a posílit pozici florbalu v regionu.

## 7 SEZNAM LITERATURY

1. BACHMANN, Pavel. *Management neziskové organizace*. Hradec Králové: Gaudeamus, 2011. ISBN 978-807-4351-303.
2. BLAŽEK, Ladislav. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3275-6.
3. CLARY, E. Gil a SNYDER, Mark. The motivations to volunteer: Theoretical and practical considerations. *Current directions in psychological science*, 1999, 8(5)
4. ČÁSLAVOVÁ, Eva. *Management sportu*. Praha: East West Publishing Company, 2000. ISBN 80-7219-010-5.
5. ČÁSLAVOVÁ, Eva. *Management a marketing sportu*. Praha: Olympia, 2009. ISBN 978-80-7376-150-9.
6. ČÁSLAVOVÁ, Eva. *Management a marketing sportu 21. století*. Jesenice: Ekopress, 2020. ISBN 978-80-87865-62-0.
7. ČÁSLAVOVÁ, Eva, DVOŘÁK, Josef a VORÁČEK, Josef. *Attitudes of companies to sport sponsorship in the Czech Republic during the economic crisis*. AUC KINANTHROPOLOGICA, 2015, 50(1)
8. DRUCKER, P. Ferdinand. *Management: tasks, responsibilities, practices*. London: Heinemann, 1974. ISBN 0-434-90398-1.
9. ČESKÝ FLORBAL. *Dlouhodobý plán rozvoje regionu 2024–2028 pro Karlovarský a Plzeňský kraj*. Plzeň: Český florbal, 2024.
10. ČESKÝ FLORBAL. *Roční plán rozvoje regionu 2024–2028 pro Karlovarský a Plzeňský kraj*. Plzeň: Český florbal, 2024.
11. ČESKÝ FLORBAL. *Soubor materiálů pro delegáty 26. valné hromady Českého florbalu*. Praha: Český florbal, 2024.
12. ČESKÝ FLORBAL. *Souhrnná zpráva o činnosti a komisích VV a rozvoji regionu pro VH 2024*. Plzeň: Český florbal, 2024.
13. ČESKÝ FLORBAL. *Organizace* [online]. Dostupné z: <https://www.ceskyflorbal.cz/>. [cit. 2024-11-10].
14. ČESKÝ FLORBAL. *Partneři*. [online]. Dostupné z: <https://www.ceskyflorbal.cz/partneri>. [cit. 2024-11-18].
15. ČESKÝ FLORBAL. *Regiony* [online]. Dostupné z: <https://www.ceskyflorbal.cz/regiony>. [cit. 2024-11-16].

16. ČESKÝ FLORBAL. *Stanovy*. [online]. Dostupné z:  
<https://www.ceskyflorbal.cz/stanovy>. [cit. 2024-10-19]
17. ČESKÝ FLORBAL. *V kostce*. [online]. Dostupné z: <https://www.ceskyflorbal.cz/v-kostce>. [cit. 2024-10-28].
18. DĚDINA, Jiří a CEJTHAMR, Václav. *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity : řízení jednotlivců a skupin : manažerské role a styly : moc a vliv v řízení organizací*. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-1300-4.
19. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.
20. FOLLETT, M. Parker. *Creative Experience*. New York: Longmans, Green and Co., 1924.
21. FRIČ, Pavol a GOULLI, Rochdi. *Neziskový sektor v ČR: výsledky mezinárodního srovnávacího projektu Johns Hopkins University*. Praha: Eurolex Bohemia, 2001. ISBN 80-86432-04-1.
22. HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. 3. vyd. Praha: Portál, 2012. ISBN 978-80-262-0219-6.
23. HLADKÁ, Marie. *Význam dobrovolnictví jako specifického lidského zdroje*. Brno: Centrum pro výzkum neziskového sektoru, 2008
24. HOBZA, Vladimír a REKTOŘÍK, Jaroslav. *Základy ekonomie sportu*. Praha: Ekopress, 2006. ISBN 80-86929-04-3.
25. HOYER, Russell a CUSKELLY, Graham. *Sport governance*. Amsterdam: Elsevier, 2007. ISBN 978-0-7506-6999-3.
26. KERZNER, Harold. *Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling*. 11.vyd. Hoboken: John Wiley, 2013. ISBN 978-1-118-02227-6.
27. KEUZOVÁ, Klára. *Management a marketing sportovních akcí: projekt Zlatá tretra atletický mítink IAAF SUPER GRAND PRIX*. Diplomová práce. Univerzita Karlova, 2005
28. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

29. KOUZES, M. James a POSNER, Z. Barry. *The leadership challenge: how to make extraordinary things happen in organizations*. Sixth edition. Hoboken: John Wiley & Sons, 2017. ISBN 978-1-119-27896-2.
30. KRECHOVSKÁ, Michaela, HEJDUKOVÁ, Pavlína a HOMMEROVÁ, Dita. *Řízení neziskových organizací: klíčové oblasti pro jejich udržitelnost*. Praha: Grada Publishing, 2018. Expert. ISBN 978-80-247-3075-2.
31. KRULOVÁ, Anna. *Zaškolování zaměstnanců a zaměstnanecký manuál*. Diplomová práce. Praha: Univerzita Karlova, 2014.
32. KUNZ, Vilém. *Sportovní marketing: CSR a sponzoring*. Praha: Grada, 2018. ISBN 978-80-247-3772-0.
33. LANG, Helmut. *Management: trendy a teorie*. Praha: C.H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-683-1.
34. KATZ, R. Lee. *Skills of an effective administrator*. HARVARD BUSINESS REVIEW, 1955, 33(1)
35. KOTLER, Philip a KELLER, L. Kevin. *Marketing management*. 14. vyd., Boston: Pearson Education, 2012. ISBN 978-0-273-75336-0.
36. MAŠÍN, Petr. *Procesní management*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2020. ISBN 978-80-88330-07-3.
37. MINTZBERG, Henry. *The structuring of organizations: a synthesis of the research*. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1979. ISBN 0-13-853771-2.
38. NOVÁ, Jana, NOVOTNÝ, Jiří, RACEK, Oldřich, REKTOŘÍK, Jaroslav a SEKOT, Aleš. *Management, marketing a ekonomika sportu*. Brno: Masarykova univerzita, Fakulta sportovních studií, 2016. ISBN 978-80-210-8346-2.
39. POŠVÁŘ, Zdeněk a ERBES, Jiří. *Management I*. Brno: Mendelova lesnická a zemědělská univerzita, 2002. ISBN 80-7157-633-6.
40. REICHEL, Jiří. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů. Sociologie*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-3006-6.
41. REKTOŘÍK, Jaroslav; PIROŽEK, Petr a NOVÁ, Jana. *Projektový management ve sportu*. Brno: Masarykova univerzita, Fakulta sportovních studií, 2015. ISBN 978-80-210-7995-3.
42. ROBBINS, Stephen P. *Management*. 4. vyd. Harlow: Pearson, 2018. ISBN 978-1-292-21583-9.

43. SENGE, M. Peter. *The fifth discipline: art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday, 1990. ISBN 0-385-26094-6.
44. SHILBURY, David, WESTERBEEK, Hans, QUICK, Shayne, FUNK, Daniel C. a KARG, Adam. *Strategic sport marketing*. Sydney: Allen & Unwin, 2014. ISBN 978-1-74331-477-7.
45. SLACK, Trevor a PARENT, Milena. *Understanding sport organizations: the application of organization theory*. 2. vyd. Champaign: Human Kinetics, 2006. ISBN 978-0-7360-5639-4.
46. SLEPIČKOVÁ, Irena. *Sportovní organizace: teoretická východiska a situace v ČR po roce 1990*. Praha: Karolinum, 2007. ISBN 978-80-246-1405-2.
47. SMITH, Aaron a STEWART, Bob. *Introduction to sport marketing*. London: Routledge, 2015. ISBN 978-1-138-02295-9.
48. SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management*. 2. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3611-2.
49. ŠEDIVÝ, Marek a MEDLÍKOVÁ, Olga. *Úspěšná nezisková organizace*. 3. vyd. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0249-5.
50. TRNKOVÁ, Lucie. *Popularita sportu u veřejnosti ve srovnání s jeho prezentací v televizi*. Diplomová práce. Praha: Univerzita Karlova, 2016.
51. VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0.
52. VODÁČEK, Leo a VODÁČKOVÁ, Olga. *Management: teorie a praxe 80. a 90. let*. Praha: Management Press, 1994. ISBN 80-85603-55-1.
53. WEIHRICH, Heinz a KOONTZ, Harold. *Management*. Praha: Victoria Publishing, 1993. ISBN 80-85605-45-7.
54. YUKL, Gary. *Leadership in organizations*. 8. vyd. Boston: Pearson, 2013. ISBN 978-0-273-76566-0.

## 8 SEZNAM PŘÍLOH

- Příloha I. Informovaný souhlas k rozhovorům a žádost pro schvalování etiky výzkumu v bakalářských a diplomových pracích vedoucí práce
- Příloha II. Seznam tabulek
- Příloha III. Seznam obrázků
- Příloha IV. Seznam grafů
- Příloha V. Operacionalizace k polostrukturovanému rozhovoru s manažerem regionu
- Příloha VI. Operacionalizace k polostrukturovaným rozhovorům se sekretáři oddílů
- Příloha VII. Vypsání rozhovor s manažerem regionu
- Příloha VIII. Vypsání rozhovor se sekretářem většího klubu v regionu
- Příloha IX. Vypsání rozhovor se sekretářem menšího klubu v regionu
- Příloha X. Dlouhodobý plán rozvoje regionu
- Příloha XI. Roční plán rozvoje regionu
- Příloha XII. Část stanov týkající se regionálních orgánů
- Příloha XIII. Regionální rozpočet 2023 a jeho čerpání
- Příloha XIV. Regionální rozpočet 2024