UNIVERZITA KARLOVA

Fakulta tělesné výchovy a sportu

Obor: Management TVS

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Management sportovní organizace FC Zličín a návrhy na jeho zdokonalení

Vedoucí bakalářské práce

Mgr. Tomáš Ruda

Vypracoval

Lukáš Adam

Abstrakt

Název: Management sportovní organizace FC Zličín a návrhy na jeho zdokonalení

Cíle: Cílem práce je na základě manažerských funkcí (plánování, organizování, výběr a rozmístění pracovníků, vedení lidí, kontrola a specializované funkce pro sportovního manažera) shromáždit informace a následně stanovit návrhy na zdokonalení managementu neziskové organizace.

Metody: Deskriptivní analýza, polostrukturovaný rozhovor, SWOT analýza

Výsledky: Výsledkem práce jsou návrhy na personální úpravy v organizační struktuře sportovního klubu, úprava stanov, tvorba středně a dlouhodobých plánů, vytvoření a zpřístupnění všech základních dokumentů a zdokonalení propagace, což vede k získávání většího množství vhodných partnerů ve formě sponzoringu.

Klíčová slova: Manažerské funkce, nezisková organizace, občanské sdružení, spolek, řízení, fotbalový klub

Abstract

Title: Management of the sports organisation FC Zličín and suggestions for improving it

Goals: The aim of this work, based on an analysis of managerial functions (planning, organizing, selection and deploying staff, leadership, control and some continuous functions), is to gather and subsequently process the proposals for improving the management of sports non-profit organization

Methods: Descriptive analysis, semi-structured interview, SWOT analysis

Results: The results of the work are proposals for change in the organizational structure of the sports club, modification and improvement of planning, promotional activities and sponsorship.

Keywords: Managerial functions, non-profit organization, civil association, society, management, footbal club

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracoval samostatně pouze za odborné pomoci vedoucího práce Mgr. Tomáše Rudy. Dále prohlašuji, že jsem pracoval pouze s uvedenými zdroji a literaturou. Tato práce ani její podstatná část nebyla předložena k získání jiného nebo stejného akademického titulu.

V Praze dne..... .....

Lukáš Adam

Poděkování

Tímto bych rád poděkoval vedoucí mé bakalářské práce Mgr. Tomáši Rudovi za vstřícnost a cenné rady a doporučení, které mi v průběhu psaní poskytl. Také chci poděkovat předsedovi FC Zličín, Ing. Milanu Šmídovi a Ing. Janu Roubíčkovi za to, že si i přes svou vytíženost našli čas a ochotně mi zodpověděli všechny mé dotazy. Bez těchto informací bych tuto práci nemohl napsat.

Obsah

1 ÚVOD ... 8
2 CÍLE, ÚKOLY A PŘÍNOS PRÁCE ... 9
2.1 Cíle ... 9
2.2 Úkoly ... 9
2.3 Přínos ... 9
3 TEORETICKÁ VÝCHODISKA ... 10
3.1 Manažerské funkce ... 10
3.1.1 Plánování ... 13
3.1.2 Organizování ... 15
3.1.3 Výběr a rozmístění spolupracovníků ... 17
3.1.4 Vedení lidí ... 20
3.1.4.1 Model chování: Teorie „X“ a „Y“ ... 21
3.1.4.2 Motivace ... 22
3.1.5 Kontrola ... 24
3.2 Specifické manažerské funkce ve sportu ... 25
3.2.1 Marketing ... 25
3.2.2 Finance ... 27
3.2.3 Právo ... 28
4 METODOLOGIE ... 30
4.1 Deskriptivní analýza ... 30
4.2 Polostrukturované interview ... 30
4.3 SWOT analýza ... 31
4.4 Pozorování ... 34
5 PRAKTICKÁ ČÁST ... 35
5.1 Historie FC Zličín ... 35
5.2 Stanovy klubu ... 36
5.3 Manažerské funkce v FC Zličín ... 37
5.3.1 Plánování ... 37

5.3.2 Organizování ... 38
5.3.3 Výběr a rozmístění pracovníků ... 40
5.3.4 Vedení lidí ... 40
5.3.5 Kontrola ... 41
5.3.6 Marketing ... 41
5.3.7 Sponzorování ... 43
5.3.8 Finance ... 44
5.3.8.1 Příjmy ... 44
5.3.8.2 Výdaje ... 46
5.4 SWOT analýza ... 48
5.4.1 Silné stránky ... 48
5.4.2 Slabé stránky ... 50
5.4.3 Příležitosti ... 52
5.4.4 Hrozby ... 53
5.4.5 Shrnutí SWOT analýzy ... 56
6 NÁVRHY NA ZDOKONALENÍ MANAGEMENTU FC ZLIČÍN ... 58
6.1 Personální úprava organizační struktury ... 58
6.2 Úprava stanov ... 59
6.3 Středně a dlouhodobé plány ... 59
6.4 Sponzoring ... 62
6.5 Propagace ... 64
6.6 Tvorba a zpřístupnění všech základních dokumentů ... 65
7 DISKUZE ... 67
8 ZÁVĚR ... 71
9 LITERATURA ... 72
10 PŘÍLOHY ... 76

1 ÚVOD

Bakalářská práce se zabývá neziskovou organizací FC Zličín, která nabízí sportovní vyžití v západní části Prahy. S podobnými problémy jako FC Zličín se v současnosti potýká většina sportovních neziskových organizací, a proto je důležité nedostatky spolku vyřešit. Neziskový sektor momentálně prochází obměnami díky schválení nového občanského zákoníku. Tato práce si klade za cíl získat potřebné informace o organizaci a na jejich základě jí pomoci.

Stejně jako neziskový sektor, tak i celá lidská společnost se neustále vyvíjí. Díky technologickému pokroku, pracovní specializaci a větší produktivitě práce, může obyvatelstvo disponovat větším množstvím volného času. S tímto volným časem je možné zacházet dle libosti. Lidé jezdí na dovolené, věnují se pasivnímu, ale i aktivnímu odpočinku. Velké procento lidí si jako volnočasovou aktivitu vybírá sport. K tomuto účelu je v současné době zřízeno a budováno velké množství organizací. Rozkvět zažívá především rekreační sport, který byl v prvopočátcích dostupný pouze pro nejbohatší vrstvy. Současná společnost, s vysokými nároky, vyžaduje kvalitní poskytování moderních služeb. Důležitou roli zde sehrávají neziskové organizace specializující se na oblast sportu.

FC Zličín je fotbalový klub založený roku 1929. Je členem Českého svazu tělesné výchovy (ČSTV), a tím i Fotbalové asociace České republiky (FAČR), odkud získává část financí potřebných pro svoji činnost. Sdružení musí splnit řadu přísných dotačních podmínek ohledně neziskových organizací, aby mohlo čerpat dotace také od Magistrátu hlavního města Prahy.

Pro úspěšnou organizaci je důležité využívat veškeré možnosti k vylepšení své pozice. Jedná se především o ekonomickou stránku a správné řízení. V neziskové organizaci, pracující s omezenými finančními, lidskými i materiálními zdroji, je pro rozvoj potřebná naprostá efektivita prováděných činností.

Práce se zaměřuje především na management neziskové organizace. Bude se zabývat efektivností řídícího aparátu a problémy moderních neziskových organizací. Práce má přehledně shrnout management a ukázat, do jaké míry jsou správně vykonávány manažerské funkce. Výsledek povede ke zvýšení efektivnosti jednotlivých složek managementu, a tím i ke zvýšení efektivnosti celé organizace.

2 CÍLE, ÚKOLY A PŘÍNOS PRÁCE

Tato kapitola vytyčuje základní cíle, úkoly a přínos práce.

2.1 Cíle

Hlavním cílem práce je zlepšit fungování managementu sportovní organizace. Za pomoci dostupných a získaných informací charakterizovat současný stav managementu organizace. Dále poukázat na slabá místa v jeho struktuře a navrhnout možné způsoby jejich zdokonalení. Nalézt možné směry, jak zefektivnit problémové segmenty a pomoci organizaci. Práce bude vznikat na základě analýzy managementu FC Zličín, především manažerských funkcí (plánování, organizování, výběr a rozmístění lidí, vedení lidí, kontrola). Dále se zaměří na další problémy typu finanční situace, marketing a možnosti sponzorování (specializované funkce pro sportovního manažera).

2.2 Úkoly

Cíle práce se dělí na několik úkolů:

1. Rozebrat základní složky managementu sportovního klubu – manažerské funkce – plánování, organizování, výběr a rozmístění pracovníků, vedení lidí a kontrola.
2. Detailně rozebrat jednotlivé orgány spolku a jejich funkce.
3. Zaměřit se na aktivity klubu v oblasti sponzorování a marketingu a zjistit jejich důležitost.
4. Pomocí SWOT analýzy rozebrat prostředí, v němž se klub pohybuje, tedy vnitřní i vnější.
5. Shrnout získané informace a ucelit poznatky.
6. Eliminovat případné nedostatky a navrhnout možná řešení současné situace.

2.3 Přínos

Hlavními přínosy jsou návrhy na celkové zlepšení v organizaci FC Zličín (zefektivnění činnosti managementu, využívání finančních i materiálních zdrojů a práce orgánů klubu). Na základě získaných poznatků a dosažených informací zlepšit konkurenční postavení organizace v jejím okolí.

3 TEORETICKÁ VÝCHODISKA

Kapitola obsahuje popis základních manažerských funkcí, jejich počet a důležitost. Dále poukazuje na specifické manažerské funkce, které musí vedoucí pracovník v oblasti sportu ovládat.

3.1 Manažerské funkce

Role manažera se odráží od aktivního rozvoje organizace. Musí zvládnout řadu těžkých úkolů pro dosažení vytyčených cílů a vysoké efektivity. Role se většinu času prolínají a podle situace se jedna či druhá dostává více do popředí. K úspěšnému zvládnutí současné role si vedoucí pracovník musí osvojit základní manažerské funkce, které dále využívá při výkonu své práce. Jejich posuzováním se zabývala již dlouhá řada autorů napříč všemi historickými školami managementu.

Autoři Vodáček a Vodáčková (2009, s. 65) uvádějí: *„Pod pojmem manažerské funkce se chápou typické činnosti, které by měl vedoucí pracovník (manažer) účelně a účinně vykonávat k zajištění úspěchu své manažerské práce.“*

Počet činností, které autoři zabývající se managementem zařazují mezi manažerské funkce, osciloval v pásmu od pěti (Fayol) až do dvanácti (Miner), (viz tabulka č. 1). Nejčastěji se využívá pětistupňový systém zpracovaný pány Koontzem a Weihrichem. Jedná se o činnosti plánování, organizování, výběr a rozmístění lidí, jejich následné vedení a v neposlední řadě kontrola (Vodáček a Vodáčková, 2009, s. 66-67).

Tabulka č. 1: Manažerské funkce

Podle Druckera	Podle Koontze a Weihricha	Podle Applebyho	Podle Fayola	Podle Gullicka
• Plánování • Organizování • Kontrola • Motivace, komunikace • Rozvoj svůj i ostatních	• Plánování • Organizování • Vedení lidí • Kontrola • Výběr a rozmístění pracovníků	• Plánování • Organizování • Přikazování • Kontrola	• Plánování • Organizování • Přikazování • Kontrola • Koordinace	• Plánování • Organizování • Výběr a umístění lidí • Přikazování • Koordinace • Rozpočtování • Podávání zpráv (kontrola)

Zdroj: Vlastní úprava dle Dědiny a Cejthamra, 2010, s. 130

Sportovní manažeři musí ve specifickém prostředí sportu prokázat velkou flexibilitu a zvládnout množství funkcí v odlišných směrech. Jejich úkol spočívá v realizaci činností odpovídajících jejich požadavkům na práci (viz tabulka č. 2).

Tabulka č. 2: Činnosti manažera ve sportu

Základní činnosti manažera	**Příklady aplikace základních činností manažera na činnosti sportovního manažera**	**Specifické činnosti**
Plánování	- Strategický plán rozvoje příslušné organizace - Dlouhodobý, střednědobý a akt. program - Strategický postup manažera při plánování akcí a podniků TVS	Sponzorská činnost
Organizování	- Postupy vyhodnocování výsledků - Uplatnění metody CPM při organizování a zabezpečení tréninkových cyklů (např. OH, MS, ME atd.) - Využití výpočetní techniky při (vrchol.) sport. soutěžích - Portfolio metoda při vyhodnocování činnosti sport. Klubů	Sportovní reklama
Vytváření organizačních struktur	- Zdokonalování org. struktury TVS ČR (např. sport. svazů) - Zdokonalování org. struktury sport. klubů (profes., amat.) - Zkvalitňování org. struktury placených TVS služeb	Transfer hráčů a trenérů
Výběr, rozmisťování a vedení lidí	- Výběr a rozmisťování lidí při práci ve sport. spolcích (profesionálové, dobrovolníci) a jejich motivace - Výběr a rozmisťování lidí v placených TVS službách	Znalost uspořádání fungování norem vrcholných mezinárodních organizací TVS (MOV, Mezinárodní sport. federace)
Kontrola	- Ukazatele finanční kontroly TVS organizací	Zabezpečení norem a náležitostí při uzavírání smluv v tuzemsku i v zahraničí
Marketing	- Marketing v oblasti placených TVS služeb - Marketing v podnicích vyrábějících TVS zboží - Marketingová koncepce sport. Klubů	Problematika ochrany zdraví, pojištění a soc. zabezpečení (z hlediska přísl. fyzických a právnických osob)
Finance	- Přehled o akt. ekonom. trendech a opatřeních ve státní a podnikatelské sféře - Reflexe v hospodaření spolků a org. TVS, zvl. jejich základních článků	Kontakty a spolupráce se zájmovými a odbornými organizacemi sportovců, trenérů, učitelů TVS apod.
Právo	- Reflexe daňových, živnostenských a dalších zákonů do podmínek organizací TVS - Zákony o TVS, stanovy a další normy stát. a spol. organizací TVS	
Komunikace	- Ve vedení lidí ve sport. organizacích (komunikace nadřízený podřízený) - Vyjednávání sponzorských kontaktů	

Zdroj: Vlastní úprava dle Čáslavové, 2009, s. 16–17

3.1.1 **Plánování**

Manažer musí pracovat z hlediska času v dlouhodobém režimu. Plánování zastává tedy velice důležitou roli a žádný manažer jej nesmí podcenit. Nesprávně stanovený plán může veškerou činnost, která je vykonávána, řádně zkomplikovat, či dokonce úplně zničit.

Plánování se řadí do první z pěti sekvenčních manažerských činností a předchází dalším manažerským úkonům. Jde o výchozí bod. Skládá se z mnoha částí, jako například vymezení cílů a navržení cest, pomocí kterých se chce cílů dosáhnout (Veber, 2008, s. 100).

Plánování má nezanedbatelnou funkci i v podmínkách sportovního prostředí. Definováním a rozdělením plánování se zabývala celá řada autorů. Mimo jiné John Naisbitt, Dietger Hahn a Bernard Taylor, z českých autorů jsou to zejména Leo Vodáček a Olga Vodáčková (Čáslavová, 2009, s. 34).

Autor Michael Armstrong (2008, s. 50) definuje plánování jako: *„proces rozhodování o budoucím průběhu nějaké akce, které zajišťuje, aby byly k dispozici zdroje potřebné k uskutečnění této akce, a aby práce potřebná k dosažení stanoveného konečného výsledku byla náležitě rozvržená a byly v ní stanoveny priority.“*

Výsledkem činnosti plánování je plán, jako záměr na úspěšné zvládnutí zvoleného problému. Pomocí plánu organizace klasifikuje své záměry na dosažení účelu řízeného procesu nebo činnosti organizační jednotky (Vodáček a Vodáčková, 2009, s. 74).

Plán musí přesně stanovit časový harmonogram, podle kterého každý přesně ví, kdy a jaká činnost má být vykonána, což se týká i dílčích časových úseků, nikoli jen času jako celku. Plán musí určit i měřítka plnění, aby nedocházelo sice k včasnému, ale zcela neefektivnímu vykonávání stanovených činností (Veber, 2009, s. 100).

Organizace sestavuje celou řadu vzájemně provázaných plánů. Jedná se o provázanost časovou (dlouhodobé, střednědobé a krátkodobé plány), věcnou (finanční, materiální, lidské zdroje, výroba atd.) a z hlediska organizačních úrovní (plány pro firmu jako celek i pro jednotlivé segmenty) (Srpová a Řehoř, 2010, s. 121).

Proces plánování je nepřetržitý. Manažer musí být připraven rychle zareagovat v případě problémů nebo změny prostředí a změnit plán pro dosažení cílů. Vyvíjet a měnit se mohou také organizační cíle samotné (Masteralexis, 2011, s. 29).

Stanovení plánu musí probíhat tak, aby napomáhalo manažerům k dosažení zvolených cílů. Neměl by být tedy ani příliš složitý, aby bylo reálné cílů dosáhnout,

ani příliš jednoduchý, aby nedocházelo ke ztracené příležitosti. V úzkém spojení s plánováním figuruje také organizování, neboť fungující organizační struktura velmi napomáhá plnění stanovených cílů (Srpová a Řehoř, 2010, s. 121).

Za jednu z nejdůležitějších fází plánování se považuje stanovení cílů organizace. Cíl je závěrečný stav, kterého pomocí činností chce být dosaženo (Veber, 2009, s. 100).

Nejčastěji se cíle dělí podle času. Cíle splnitelné do jednoho roku, nazýváme krátkodobé (operační). Dále členíme cíle do 3 let, zvané střednědobé (taktické) a cíle delší než 3 roky, dlouhodobé (strategické) (Schulenkorf, 2010).

V neziskovém sektoru jsou za nejčastější problémy považovány chybějící středně a dlouhodobé plány. Organizace stanovují plány pouze krátkodobé a obvykle na sebe nenavazují. Důležitost strategického plánování ve sportu si uvědomují především ziskově orientované organizace (Čáslavová, 2009, s. 20).

Postup při stanovení strategického plánu by se dal shrnout takto (Čáslavová, 2009, s. 34–35):

- Stanovení poslání – jde o stanovení filozofie firmy, o společný pohled všech zúčastněných na základy a budoucnost společnosti.
- Rozbor výchozí situace – charakterizovat silné a slabé stránky, pozici společnosti na trhu, rozbor konkurence a charakteristika možných podnikatelských příležitostí.
- Rozbor možností rozvoje – jedná se především o využití zdrojových možností, výhod organizace a silných a slabých stránek společnosti i konkurenčních firem v okolí, pomocí kterých dochází k vytvoření podnikatelské strategie a konkurenční pozice v určitém časovém úseku.
- Stanovení cílů – nejen pro celou organizaci jako celek, ale také pro dílčí organizační jednotky.
- Formulace možných scénářů a jeho výběr
- Zjištění vhodnosti zvolené strategie – okolí organizace prochází neustále vývojem a mění se.
- Realizace – průběžné vyhodnocování a upravování výše zmíněných etap.

Strategické plánování by mělo být jedním z hlavních kroků společnosti bez ohledu na pole působnosti. Prostředí sportovních klubů tedy není výjimkou. Do jaké

míry se podaří splnit plán, již dále závisí na motivaci a schopnosti lidí (Vodáček, Vodáčková, 2009, s. 76).

Docentka Čáslavová (2009, s. 89) uvádí, že můžeme cíle sportovního klubu rozdělit na 3 hlavní skupiny: sportovní, ekonomické, sociální. Dále ve svém díle uvádí, že cíle jednotlivých sportovních organizací z České republiky se výrazněji neliší od cílů zahraničních společností. Mezi sportovní cíle zařazuje hlavně zviditelnění a představení sportu, respektive sportů, široké veřejnosti. Dále sem patří úspěchy v jednotlivých soutěžích a zvyšování úrovně spojené s přílivem nových hráčů. Ekonomické cíle zaměřené na získávání finančních zdrojů slouží především k zajištění organizace jako takové, vytvoření pozitivního klima uvnitř organizace a případně k investování či nákupu dalšího vybavení. Mezi sociální cíle řadíme provázanost s veřejností, vytvoření si vztahu lidí k organizaci a naopak.

3.1.2 **Organizování**

Druhou sekvenční manažerskou funkci tvoří organizování. Velice úzce souvisí s první, tedy plánováním. Organizování a organizační struktury z něho vyplývající se řadí mezi základní znalosti managementu. Studování organizačních jednotek je nejstarší oblastí managementu, prostudovávanou do nejmenších detailů (Vodáček a Vodáčková, 2009, str. 90).

Z historie vyplývá, že každá organizovaná skupina dosahuje lepších výsledků než skupina organizaci postrádající. První zmínky o organizování lze najít již v Bibli (Veber, 2009, s. 217).

Pro každou situaci se hodí jiná organizační struktura. Neexistuje žádné dogma, jak přesně má organizace vypadat. Organizování se musí přizpůsobit aktuálním podmínkám a cílům společnosti (Veber, 2009, s. 217).

Organizování napomáhá ke zdravému růstu organizace. Jeho správné vykonávání vede k efektivnímu rozdělení pracovních sil, delegaci pravomocí a určení odpovědnosti za vykonané činnosti.

Při organizování se využívá pozitivního přínosu dělby práce a výhody spojené se specializací, koordinací jednotlivých úkonů a rozdělení pravomoci a určení odpovědnosti za prováděnou práci (Vodáček a Vodáčková, 2009, s. 90).

Veber (2009, s. 218) definuje organizování jako: *„Cílevědomou činnost, jejímž konečným cílem je uspořádat prvky v systému, jejich aktivity, zajistit koordinaci, kontrolu tak, aby přispěly v maximální míře k dosažení stanovených cílů systému.“*

Jedná se o rozčlenění celkového množství na mnoho dílčích procesů a následné zajištění, že procesy budou vykonávány efektivně a koordinovaně (Armstrong, 2009, s. 51).

V návaznosti na procesu organizování vzniká tzv. organizační struktura. Od 90. let se začíná využívat i pojem organizační architektura (Veber, 2009, s. 218). Pro vývoj organizační struktury je potřebné brát v potaz ekonomické, technologické, sociální a etické předpoklady. Lze ji popsat jako formu sdružování lidí i činností, která vede k naplnění úkolů organizování. V praxi nelze určit pouze jednu optimální organizační strukturu, existuje jich velké množství a pro každou situaci se hodí jiná. Organizace se snaží podporovat jejich jednoduchost a samostatnost fungování (Čáslavová, 2009, s. 60).

Organizační struktury napomáhají při zabezpečení manažerských funkcí a jejich efektivitě. Jsou zachycovány pomocí organizačních schémat. Schéma znázorňuje organizační hierarchii (Vodáček a Vodáčková, 2009, s. 92).

Organizační struktura je nesmírně důležitá pro správné fungování organizace. Na jejím základě se každému pracovníkovi přesně určí, jakou funkci vykonává, míra jeho odpovědnosti i pravomocí a mnoho dalších. V případě nesprávně zvolené struktury, může docházet ke špatné spolupráci, zdvojování a řadě dalších překážek při plnění cíle organizace.

K vytvoření organizační struktury se využívá několik kroků. Důkladně se analyzují činnosti, procesy, toky informací a rolí. Ve výsledku vzniká struktura složená z pracovních míst a organizačních jednotek, mezi kterými existují vztahy zahrnující spolupráci, komunikaci a výkon pravomocí (Armstrong, 2008, s. 52).

Za stejně důležitou součást, jako definovaná organizační struktura, určení pravomoci a odpovědnosti atd., se považují neformálními vztahy. Objevují se díky každodennímu kontaktu zaměstnanců (Armstrong, 2008, s. 52).

Neformální organizace je síť osobních a sociálních vztahů, vznikajících při mezilidské interakci a sdružování lidí (Veber, 2009, s. 218). Vznikají automaticky díky přátelství, podobným zájmům či spolupráci trvající delší dobu a mají výrazný vliv na výkon a spokojenost osob s prostředím v organizaci (Vodáček a Vodáčková, 2009, s. 93).

Tvar organizační struktury ovlivňuje rozpětí řízení, které stanovuje počet podřízených pracovníků, pracujících pod vedením jednoho nadřízeného. Vzhledem k fyzické a mentální kapacitě lidí se určuje optimální počet podřízených osob. Podle

výpočtů V. A. Graicuna je optimální počet podřízených osob číslo 5. Z výzkumů prováděných koncem osmdesátých let v Německu vyplývá, že optimální počet podřízených osob se pohybuje kolem 8–10 pracovníků. Sám Graicunas své výpočty dále zkoumal a upravoval. Je nutné brát v potaz individuálnost manažerů, rozdílné prostředí a další těžce kvantifikovatelné faktory (Veber, 2009, s. 221–223).

Existuje několik přístupů k dělení organizační struktury. Nejvíce se využívá dělení podle členitosti na široké a úzké. Úzké rozpětí se vyznačuje typickým těsným vedením a kontrolou. Mezi nevýhody patří větší náklady a zapojování vedoucích do práce podřízených. Široké rozpětí je výhodné v nutnosti delegování pravomoci, ve větších nárocích na výběr kvalifikovaných pracovníků a přesnosti stanovení firemních plánů. Skrývají se v ní ovšem nebezpečí přetížení vedoucích, oddalování činností a velké požadavky na kvalitu řídících pracovníků (Koontz a Weihrich, 1993, s. 237).

Správnost organizační struktury je důležitá pro efektivní fungování společnosti. Někteří lidé sice prohlašují, že dobří pracovníci vědí sami nejlépe, jak pracovat a za kým v případě potřeby jít. Domnívají se, že organizační strukturu nepotřebují. Její existence však přesně určuje úlohu každého zaměstnance a jeho vztahy s okolím, čímž napomáhá ke zvýšení efektivity. Jako úlohu pracovníka můžeme chápat jeho pravomoci, funkci, úkoly, odpovědnost atd. (Koontz a Weihrich, 1993, s. 234).

Organizační struktury, vznikající v neziskovém sektoru, odráží stav samosprávy a demokracie. Na jejich provozu se podílejí většinou členové spolku. Z volnosti při vytváření struktury plyne jejich různá kvalita. Objevuje se řada problémů, jako zdvojování funkcí nebo naopak nedostatečné pokrytí (Čáslavová, 2009, s. 21).

3.1.3 Výběr a rozmístění spolupracovníků

Mezi velice důležité činnosti manažera patří výběr a následné rozmístění lidí (spolupracovníků). Efektivní výběr kvalifikovaných pracovníků může napomoci ke správnému chodu organizace. Manažer při zaměstnávání kvalitních pracovníků nemusí věnovat tolik času jejich kontrole, a může se tedy věnovat jiným činnostem posouvajícím společnost dále. Při výběru správných lidí na správné pozice dochází díky efektivnosti i k úspoře finančních zdrojů.

Dostatečné množství vhodných pracovníků, kvalifikace, motivace a loajalita jsou hlavní kritéria úspěchu. Obsazení pracovních postů představuje v moderním

managementu jedno z důležitých témat. Jejich prostřednictvím manažer plní cíle organizace i jejích dílčích jednotek (Vodáček a Vodáčková, 2009, s. 105).

Podle Koontze a Weihricha (1993, s. 342) je personalistika *„definována jako obsazování pozic v organizační struktuře a udržování jejich obsazení. Tato funkce je realizována pomocí identifikace požadavků na pracovní sílu, inventarizací disponibilních lidí, najímáním, vybíráním, umisťováním, povyšováním, ohodnocováním, plánováním povolání, kompenzováním a školením.“*

Obsah práce manažera při výběru a rozmístění pracovníků by se dal shrnout do tří hlavních bodů (Vodáček a Vodáčková, 2009, s. 106):

- plánování, zajištění, výběr a nasazení
- hodnocení spolupracovníků
- odměňování a podmínky práce

Na základě výše zmíněných zásad, vybere manažer kvalifikovaného pracovníka a umístí ho dle potřeb na určené stanoviště. Z pracovníka se snaží udělat kvalifikovaného a loajálního zaměstnance. Vedle možnosti kvalifikačního růstu musí manažer zajistit i objektivní hodnocení odvedené práce (Vodáček a Vodáčková, 2009, s. 106).

Při výběru pracovníka dochází ke zvolení nejkvalifikovanější osoby hodící se k vykonávání stanovené práce. Kandidáti mohou pocházet z vnitřního nebo vnějšího prostředí (Koontz, Weihrich, 1993, s. 355).

Interní výběr je jednodušší a považuje se za vhodnější formu (Vodáček a Vodáčková, 2009, s. 108). Má pozitivní vliv na morálku zaměstnanců a image společnosti. Vytváří dlouhodobou zaměstnanost a pracovníci mají větší pocit bezpečí. Mezi negativa se řadí, že zaměstnanci kopírují práci svého nadřízeného a volí stále stejné postupy. Firma zůstává na místě a přichází o nové myšlenky a praktiky (Koontz a Weihrich, 1993, s. 353).

Externí nábor se snaží zajistit kvalifikované pracovníky z prostředí mimo vlastní firmu. K nalezení vhodného kandidáta se využívá kooperace se školami a úřady práce, pomoc poradců, agentur a sdělovacích prostředků. Po identifikování vhodných kandidátů následuje výběr, kdy vedoucí pracovník podle požadovaných kritérií na práci i zaměstnance s pomocí personalistů zvolí nejlepšího adepta (Vodáček a Vodáčková, 2009, s. 109).

Nedílnou součástí personalistiky je hodnocení. Posláním personalistiky je rozpoznat a dokázat využít kvalifikaci a schopnosti, motivovat a podílet se na rozvoji

pracovníka. Na základě hodnocení se také posuzuje, do jaké míry zaměstnanec splnil zadaný úkol (Vodáček a Vodáčková, 2009, s. 110).

Hodnocení je jednou ze slabin personalistiky, neboť manažeři projevují nechuť k hodnocení podřízených. Manažeři mívají výtky vůči hodnotícím kritériím, ale přes to, se tato oblast za poslední roky značně zdokonalila (Koontz a Weihrich, 1993, s. 377).

Kritéria se doporučují dělit podle profesních pracovních skupin a funkčního zařazení. Kritéria by neměla mezi pracovníky šířit negativní emoce (Vodáček a Vodáčková, 2009, s. 111).

Podle výsledků hodnocení může dojít ke změně pracovního zařazení: převod, postup, sestup nebo uvolnění (Vodáček a Vodáčková, 2009, s. 114).

Převod může být dočasný i trvalý, a může mít řadu důvodů na obou stranách, tedy na straně organizace i zaměstnance. Nejčastěji je pracovník přesunut na jinou pozici v rámci organizační jednotky při zachování podobných či stejných pracovních podmínek (Vodáček a Vodáčková, 2009, s. 114).

Při postupu neboli povýšení se zaměstnanec dostává na vyšší post. Za vylepšených pracovních podmínek se po něm vyžaduje větší odpovědnost a kvalifikační růst. Důvodů k povýšení existuje celá řada, například ocenění odvedené práce nebo snaha využít lépe schopností a dovedností pracovníka (Koontz a Weihrich, 1993, s. 363).

Sestup často doprovází zklamání a negativní reakce zaměstnance. V důsledku přeřazení na nižší pozici dochází i k případnému snížení platu, či zhoršení pracovních podmínek. Důvody mohou být opět na obou stranách, jednotlivě i zároveň. Na straně firmy se nejčastěji jedná o zrušení určitého místa, na straně zaměstnance špatně odvedená práce (Vodáček a Vodáčková, 2009, s. 115).

Uvolnění, respektive ukončení pracovního poměru, může mít několik příčin. V prvním případě dochází k opuštění pozice přirozenou cestou, například odchodem do starobního důchodu. Ve druhém případě jde o stejné skutečnosti jako u sestupu. Obzvláště obezřetně musí personalisté postupovat v případě zrušení pracovní pozice nebo snižování počtu zaměstnanců (Vodáček a Vodáčková, 2009, s. 115).

V neziskovém sektoru je výběr a vedení spolupracovníků velmi ovlivněn převažujícími dobrovolnými pracovníky. V některých evropských zemích, hlavně Finsko, Norsko, Litva, si vypracovalo dobrovolnictví velkou tradici. Mezi tyto země patří i Česká republika (Čáslavová, 2009, s. 21).

Každý rok se ve sportu na celém světě aktivně angažuje více než 20 milionů mladých dobrovolníků. Obzvláště obtížně se však získávají dobrovolníci pro trénování mládeže. Činnost je vykonávána prakticky zadarmo a vyžaduje velkou časovou i finanční investici od trenérů (Busser a Carruthers, 2010).

Využití práce dobrovolníků má pro organizaci pozitivní i negativní stránky. Mezi pozitiva patří větší vnitřní motivace, ušetření nákladů a neformální vztah k činnosti. Za negativa lze považovat nedostatek času dobrovolníků, někdy nízká kvalita odvedené práce a neochota zdokonalovat svůj odborný profil (Čáslavová, 2009, s. 21).

K optimálnímu plnění cílů dále napomáhá správné delegování pravomocí. Delegování je dlouhodobým procesem, při kterém manažer přenáší úkoly na svého kolegu. Delegování je investice do svého spolupracovníka, která se může projevit až po delší době (Cipro, 2009, s. 13).

„Delegování, někdy též dělba kompetencí v oblasti managementu, znamená přenesení úkolů či přesně vymezeného rozsahu pravomocí a odpovědností manažer, na jinou osobu, organizační jednotku nebo nižší stupeň řízení.“ (Management Mania, 2013)

Hlavní cíl delegování představuje vždy růst efektivity práce. Musí být chápán nejen jako předávání pravomocí, ale i jako nástroj motivování, rozvíjení pracovníků a přínos nových nápadů a pohledů. Pro efektivní delegování musí manažer důkladně znát vlastnosti spolupracovníka a přesně stanovit míru a důležitost delegovaných pravomocí, aby nedocházelo ke ztrátě efektivity, a tím i ztrátě finanční (Cipro, 2009, s. 13).

Každý manažer by se měl věnovat výběru a rozmístění lidských zdrojů s maximální péčí, i pokud se jedná o neziskový sektor. Nesprávným výběrem dochází ke ztrátě času, ztrátě výkonnosti a může vést až k ohrožení existence organizace.

3.1.4 Vedení lidí

V závislosti na umu manažera, jak dokáže uplatnit své znalosti a zkušenosti při vedení lidí, dochází k efektivnímu vykonávání činností. V případě špatného řízení může nastat situace, kdy požadovaná práce není vykonána dle předpokladů.

„*Manažerská funkce vedení je definována jako proces ovlivňování lidí takovým způsobem, že jejich činnost přispívá k dosahování skupinových a podnikových cílů.“* V této oblasti se využívá věda zabývající se chováním lidí (Koontz a Weihrich, 1993, s. 438).

Dovednosti a kvalifikaci zaměstnanců se manažer snaží využít pro dobro organizace. Manažer znalostí metod vedení lidí, zhodnocuje jejich dovednosti a kvalifikaci ve prospěch organizace. V moderním managementu věnuje řídící pracovník vedení lidí nejvíce času. Při vedení lidí se využívá dovednosti manažera usměrňovat spolupracovníky. Vedoucí motivuje zaměstnance ke kvalitnímu odvedení práce, čímž se zajišťuje plnění cílů společnosti (Vodáček a Vodáčková, 2009, s. 118).

„Vedení je životně důležité na všech úrovních organizace, od ředitelství po dílnu. Je to morální a intelektuální schopnost předvídat a pracovat pro to, co je pro podnik a jeho zaměstnance nejlepší. Efektivní vedení musí být viditelné, nejlépe viditelné v akci.“ (Dědina a Cejthamr, 2005, s. 94).

Nezáleží na typu organizace, ve všech podnicích je vedení považováno za extrémně důležité, ať je vykonáváno v Praze, či v jakémkoli místě u nás i v zahraničí (Donelly, Gibson a Ivancevich, s. 113).

Úspěšné organizace se od méně úspěšných liší hlavně v tom, jak pracují se svými personálními zdroji. V úspěšné organizaci vědí, jak pracovat se svým lidským kapitálem, formovat ho a pomocí motivace dosahovat vysoké výkonnosti (Veber, 2009, s. 156–157).

V současnosti existuje nespočet názorů a přístupů na vedení spolupracovníků, aby bylo dosaženo požadovaných výsledků (Vodáček a Vodáčková, 2009, s. 118).

3.1.4.1 Model chování: Teorie „X“ a „Y“

Jedním z východisek k metodám a způsobům vedení lidí je tzv. Teorie „X“ a Teorie „Y.“ Sestavena byla koncem 50. let minulého století Douglasem McGregorem, americkým odborníkem a profesorem (Vodáček a Vodáčková, 2009, s. 118–119).

Každé řízení má začínat otázkou, jak vidí manažer sám sebe ve vztahu s ostatními. Přístup zdůrazňuje potřebu vnímání lidské povahy a je založen na dvou myšlenkově krajních modelech přístupu manažera ke spolupracovníkům (Koontz a Weihrich, 1993, s. 444).

Teorie „X“ vychází z předpokladu o povaze zaměstnance:

- Nemá své zaměstnání rád, považuje ho za přítěž nutnou k zajištění obživy. Proto se práci pokud možno vyhýbá.
- Považuje se za námezdní sílu. Proto ho s pracovištěm nespojují žádné významnější osobní, sociální nebo emociální vztahy.

- V zaměstnání nemá žádné zvláštní ambice. Proto se vyhýbá adresné zodpovědnosti, vlastnímu rozhodování a vyhovuje mu, že je řízen svým vedoucím.
- Dává přednost sociální jistotě a klidným podmínkám práce. Proto se vyhýbá riziku a nejistotě ve svém pracovním zařazení, preferuje pasivitu před aktivitou a iniciativou.

Jestliže vedoucí pracovník vyjde z extrémní situace Teorie „X," pak by musel přistoupit k vedení na „krátkém vodítku," kde má veškerou rozhodovací moc on. Teorie „X" je pesimistická a strnulá. (Vodáček a Vodáčková, 2009, s. 119)

Teorie „Y" vychází z předpokladu, že:

- Pracovník má přirozený sklon k práci, dobrý vztah k zaměstnání i organizaci. Nevadí mu fyzické ani duševní úsilí. Proto se ztotožňuje s posláním a cíli organizace, je loajální a aktivně se zapojuje do dění. Za správných podmínek má z práce potěšení.
- Pracovník necítí svou práci pouze jako prostředek pro zajištění svých existenčních potřeb, ale jako místo pro svou seberealizaci, přirozené uplatnění schopností, dovedností a znalostí.
- Zaměstnanec pociťuje snahu uplatnit se a podílet se na rozhodování. Je ochoten přijmou zodpovědnost a účastnit se podnikatelské či jiné aktivitě s nejistým koncem a rizikem neúspěchu.

V případě přijetí druhého extrému by manažer preferoval volný, demokratický styl a spolupodílení pracovníků na vedení. (Vodáček a Vodáčková, 2009, s. 119–120)

McGregor se obával špatné interpretace teorií, proto dodal poznámky ke správnému pochopení. Obě teorie jsou pouze předpoklady a hovoří se v nich o krajních situacích. Předpoklady nejsou výsledkem výzkumu, ale vycházejí z dedukce a intuice. Nejedná se o předpisy či návrhy. Spíše je vhodné je porovnávat se skutečností. (Koontz a Weihrich, 1993, s. 445)

3.1.4.2 Motivace

Motivovaný zaměstnanec se aktivně podílí na chodu firmy, přispívá svými myšlenkami a zajímá se o dění uvnitř firmy i o její postavení na trhu. Na českém území je motivace chápána pouze v pozitivním směru, ale západní literatura je obecnější. Používá metodu „cukru a biče," kdy může využít i motivaci negativní. Pozitivní motivace zahrnuje používání odměn a vytváření atraktivních podmínek, negativní

s trestem, snížením odměn, špatným hodnocením apod. (Vodáček a Vodáčková, 2009, s. 123).

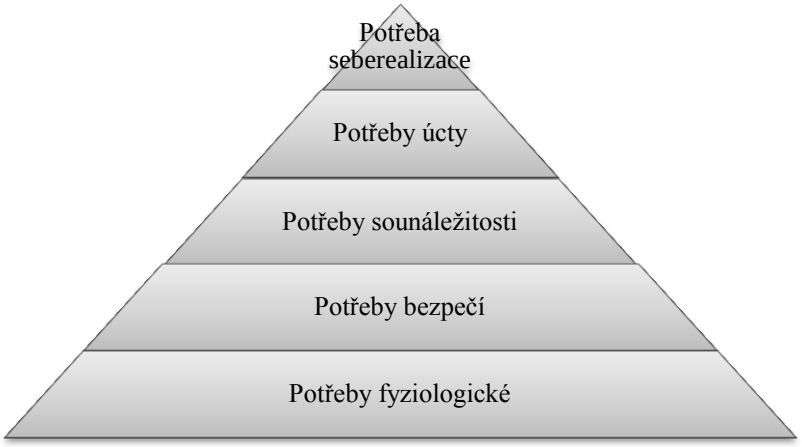
Teorie potřeb se dají rozdělit podle zaměření na tři skupiny:

- Teorie zaměřené na poznání motivačních příčin
- Teorie zaměřené na průběh motivačního procesu
- Teorie zaměřené na speciální účely

Mezi nejrozšířenější teorie potřeb patří Maslowova teorie. Publikoval jí ve svém díle „Motivation and Personality“ vydanou roku 1954 (Blažek, 2011, s. 161). Zaměřuje se na poznání preference různých pracovních skupin. Psycholog Adam Maslow poznamenal, že hlavním motivačním prvkem lidí, jsou jejich potřeby. Jejich naplnění žene pracovníky k lepším výkonům. Je-li nějaká potřeba uspokojena, přestává fungovat jako stimul. Potřeby sestavil hierarchicky od nejnižších k nejvyšší (Koontz a Weihrich 1993, s. 445).

Za nejnižší považoval fyziologické potřeby, tedy základní potřeby k udržení života: jídlo, voda, spánek, teplo, hygiena. Nejsou-li uspokojovány, nemohou ostatní potřeby pracovníky motivovat. Druhou úroveň definoval jako potřebu jistoty a bezpečí. Nemít strach ze ztráty práce a majetku, nedostatku potravin, ztráty přístřeší apod. Třetí skupinou jsou sociální potřeby, tedy nutnost sociálního kontaktu a mezilidské vztahy. Předposlední je potřeba uznání, určité postavení a prestiž, uznání kvalit kolektivem atd. Na úplný vrchol pyramidy umístil potřebu seberealizace, naplnění životního poslání a dosáhnutí něčeho významného (Šuleř, 2003, s. 99).

Obr. 1 Maslowova hierarchie potřeb



Zdroj: Vlastní úprava dle Maslowa (1987)

3.1.5 **Kontrola**

V managementu platí léty prověřená znalost, že „bez kontroly není vedení.“ V současné praxi je k dispozici velká škála kontrolních technik, technologií a postupů (Vodáček a Vodáčková, 2009, s. 140).

Kontrola se považuje za nejdůležitější manažerskou funkci. Její důležitost je však často opomíjena. Manažeři nevěnují kontrole dostatečnou pozornost, čímž dochází ke ztrátám v efektivnosti organizace.

Veber (2009, s. 134) definoval kontrolu jako: *„kritické zhodnocení reality s ohledem na řídící záměry.“*

Manažerská funkce kontrolování měří a zjišťuje, jestli výsledek směřuje k stanoveným cílům (Koontz a Weihrich, 1993, s. 544).

Kontrolování je využíváno ve všech úrovních managementu jako forma zpětné vazby. Mělo by být vykonáváno pravidelně, jelikož při jejím vynechání, nemusí být zjištěny chyby a nedostatky. Ty se mohou projevit v nespokojenosti zákazníků, jejich odlivu, poklesu tržeb atd. (Srpová a Řehoř, 2010, s. 126).

Ke kontrole dochází již během první sekvenční manažerské činnosti, tedy plánování, ale stejně důležitá je i v ostatních fázích. Kontrola ukazuje správnost či naopak nesprávnost způsobu provádění činností. Občas je v učebnicích při vysvětlování páté manažerské funkce hojně využíváno odkazů na jednotlivé sekvenční činnosti, což svádí k podceňování kontrolní činnosti (Vodáček a Vodáčková, 2009, s. 141).

Kontrolní procesy se dělí na interní a externí. Interní kontrolu mají na starosti vnitřní orgány a vykonávají ji pracovníci organizace. Externí kontrola je realizována subjekty z vnějšího prostředí organizace, buď na základě smlouvy, podle níž společnost umožní kontrolnímu subjektu přístup k informacím, nebo tato povinnost vyplývá ze zákona a organizace musí zpravidla státním orgánům umožnit provádět kontrolní činnost (Veber, 2009, s. 135–136).

Systémy kontroly jsou totožné pro jakoukoli činnost a skutečnost. Proces kontroly se skládá ze tří základních kroků (Koontz, Weihrich, 1993, s. 544):

- stanovení standardů,
- měření vykonané práce vzhledem ke stanoveným standardům
- korekce odchylek od standardů a plánů.

Standardy jsou kritéria vykonané práce. Ke kontrole jsou používány vstupní, průběžné a výstupní kontroly. Manažer nemusí kontrolovat veškerou vykonanou

činnost, ale podle předem stanovených bodů plnění práce zkoumá a vyhodnocuje odvedenou práci. Na základě porovnání bodů a reality posoudí, jakým směrem se činnost ubírá (Koontz a Weihrich, 1993, s. 545).

U neziskových organizací se kontrola opírá hlavně o plnění cílů a o standardy ekonomického charakteru (Čáslavová, 2009, s. 21).

Kontrolování není jednorázovou činností. Jde o průběžnou činnost zajišťující splnění stanovených cílů. V neziskovém sektoru se kontrolováním zabývá speciální orgán.

3.2 Specifické manažerské funkce ve sportu

Podle mezinárodní pracovní skupiny Sport pro rozvoj a mír (Sport for Development and Peace International Working Group, často používané pod zkratkou SDP IWG) se neustále zvyšuje počet projektů po celém světě, majících za úkol zlepšit sociální a kulturní situaci. Aby mohl sportovní manažer pracovat při podobných projektech, musí mít znalosti i z dalších oblastí (Schulenkorf, 2010).

Sportovní manažer má široké pole působnosti. Na starosti má strategické plánování, personální obsazení, hráče, administrativní činnost, smlouvy hráčů nebo vysílací práva. Jedná a stará se o profesionální sportovce, kteří vydělávají několikanásobek průměrné mzdy a mají pro sportovní organizaci zásadní roli. Spolupracuje s globálními sportovními institucemi, jako jsou národní sportovní organizace, vládní agentury, mediální společnosti nebo sponzoři (Hoye, Smith a Nicholson, 2009, s. 4).

Vedle sekvenčních manažerských činností se sportovní prostředí zaměřuje i na takové oblasti, jako je marketing, finance a právo (Čáslavová, 2009, s. 19).

Manažeři ve sportu vystupují pod různými názvy: sportovní ředitel, obchodní ředitel, generální ředitel apod. (Masteralexis, 2011, s. 27)

3.2.1 Marketing

Pojem Marketing zahrnuje mnoho oblastí činnosti. Ve sportu se mezi nejdůležitější řadí reklama a jiné možnosti propagace a sponzorování.

Sportovní manažer musí znát zásady a nástroje sportovního marketingu, aby je mohl uplatnit ve svém sportovním klubu, při transferu hráčů, nebo pořádání

události na vysoce konkurenčním sportovním trhu (Hoye, Smith a Nicholson, 2009, s. 229).

Definice reklamy schválená Parlamentem České republiky zní takto: *„Reklamou se rozumí přesvědčovací proces, kterým jsou hledáni uživatelé zboží, služeb nebo myšlenek, prostřednictvím komunikačních médií.“* (Vysekalová a kol., 2007, s. 21).

Reklama má na sportovištích nejrůznější formy a účely. Sportovní reklama se dá rozdělit na (Čáslavová, 2009, s. 168):

- reklama na dresech a sportovních oděvech,
- reklama na startovních číslech,
- reklama na mantinelu,
- reklama na sportovním nářadí a náčiní,
- reklama na výsledkových tabulích (ukazatele).

Namísto toho sponzoring je forma komunikace založená na poskytnutí služby za určitou protislužbu. Sponzor určitou finanční částku nebo materiální pomoc dává ve prospěch sponzorovaného, která by měla pomoci k naplnění jeho cílů, a za to na oplátku dostává protislužbu k naplnění marketingových cílů (Vysekalová a kol., 2007, s. 132).

Sponzoring v poslední době roste pozoruhodně rychle. Je stále častěji využíván jako forma marketingové a komunikační politiky, a to i na našem území (Vysekalová a kol., 2007, s. 132).

Dříve byl vnímán pouze jako doplňková služba k reklamě. Reklama se však v současné době stává příliš drahou a její působení přestává být efektivní. Výhoda sponzoringu spočívá v nenásilném a automatickém vnímání sponzora. Napomáhá tomu uvolněnost, s kterou na sportovní akci jdou. (Srpová, Řehoř a kol., 2010, s. 131).

Nejčastější formou je právě sportovní sponzoring, kdy je publicita a viditelnost loga největší. Může se jednat o sponzorování jedince, týmu, sportovních svazů a spolků, akcí, událostí nebo prostoru nesoucího jméno sponzora (Vysekalová a kol., 2007, s. 32).

3.2.2 **Finance**

K úspěšnému naplnění poslání organizace je potřeba především zajistit finanční zdroje v dostatečně velkém množství. Organizace by měla vytvářet dlouhodobé finanční plány, umožňující realizaci cílů. Otázka financí je stěžejní.

Pro neziskovou organizaci je důležité správné pochopení jejího poslání ze strany partnerů, kterých se NO snaží získat co největší počet, kvůli stále více konkurenčnímu prostředí (Boukal, 2009, s. 71).

Vícezdrojový charakter financování obvykle směřuje k nutnosti sladit příjmy z veřejných zdrojů s financemi z neveřejného sektoru. V případě veřejného financování plynou peníze do neziskové organizace z institucí veřejné správy (ministerstva) a samosprávy. V rámci dotací dochází k přerozdělování finančních zdrojů z veřejných rozpočtů (Šedivý a Medlíková, 2011, s. 66).

V případě neveřejných zdrojů je možností daleko více. V první řadě můžeme zmínit dobrovolné dárce, ať již individuální, nebo firemní. V obou případech se týká dárcovství jak domácích tak zahraničních subjektů. Zdroje mohou plynout i z tuzemských a zahraničních nadačních fondů. Mezi další možné příjmy pak řadíme členské příspěvky, příjmy z vlastní činnosti a daňová a poplatková zvýhodnění (Boukal, 2009, s. 78).

Před rokem 2012 sem patřily i příjmy z loterií a her. Zákon č. 202/1990 Sb. určoval, že procenta z výtěžku putovala na veřejně prospěšné účely. Od 1. ledna 2012 však vešla v platnost novela č. 458/2011. V ní je uvedeno, že dřívější odvodová povinnost je nahrazena novým speciálním odvodem z provozování loterií a podobných her. Výnos se nově bude přerozdělovat mezi státní rozpočet a rozpočty menších správních útvarů. Záleží tedy na správě, jak dále s finančními prostředky naloží. Část z nich se může dostat ke spolkům, avšak již jako dotace z veřejných zdrojů (Portál veřejné správy, 2014).

„*Část odvodu z loterií a jiných podobných her ve výši dílčího odvodu z výherních hracích přístrojů a jiných technických herních zařízení je z*

a) 20 % příjmem státního rozpočtu

b) 80 % příjmem rozpočtů obcí….

…Správu odvodu z loterií a jiných podobných her vykonávají finanční úřady“ (Portál veřejné správy, 2014).

Čeští zákonodárci navíc jednají o další novele, která by měla loterijní zákon upravovat. Novela zatím nebyla odsouhlasena, ať již kvůli připomínkám Evropské unie,

nebo průtahům při jednání ve Sněmovně. Od roku 2016 by pak měl být přijat zcela nový loterijní zákon, který také teprve čeká na projednávání.

3.2.3 **Právo**

Pro každého manažera je důležité znát právní záležitosti týkající se oboru jeho působnosti. Manažer musí prokázat znalost daňových, živnostenský a dalších zákonů. Důležitá je i schopnost použití této znalosti v praxi, tedy v případě FC Zličín v neziskovém sektoru (Čáslavová, 2009, s. 17).

Do neziskového sektoru se řadí všechny neziskové organizace ve státě podle strukturálně-operacionální definice. Podle ní jsou neziskové organizace (Boukal a Vávrová, 2007, s. 9):

- Institucionalizované – do jisté míry musí obsahovat určitou formu organizační struktury
- Mají soukromoprávní povahu – s ní spojená problematika financování, jelikož ve vedení se nesmí nacházet žádný státní úředník, jehož pomocí by se dalo dostat k větší státní podpoře
- Nerozdělují zisk – veškerý zisk je znovu použit na činnost organizace, nerozděluje se mezi členy
- Samosprávné – řídí se pomocí svých interních pravidel a není možné do nich zasahovat zvenčí
- Dobrovolné – využívání dobrovolnosti jak při činnosti samotné, tak i při řízení organizace jako celku.

V současné době se neziskový sektor řídí podle nového občanského zákoníku č. 89/2012 Sb., který vchází v platnost od 1. ledna 2014. Rekodifikoval české soukromé právo a zaujal místo předchozího občanského zákoníku z dob Československa a upravil i další zákony, například zákon o rodině (Portál veřejné správy, 2014).

Dle nového zákoníku musí názvy všech občanských sdružení obsahovat označení „spolek“ nebo „zapsaný spolek“, případně stačí použití zkratky „z. s.“. Spolky mají povinnost v přechodné lhůtě upravit stanovy a změnit i název v souladu s novým zákonem. Pro založení spolku je v současné době třeba tří členů, může se jednat jak o fyzické, tak i právnické osoby, které spojuje společný zájem, a to plnění poslání spolku. Dále je nutné, aby se zakládající členové shodli na stanovách. V nich musí být uveden minimálně název, sídlo, účel, práva a povinnosti členů a určení statutárního orgánu (Portál veřejné správy, 2014).

Cílem neziskového sektoru, majícího veřejně prospěšný charakter, je snaha o zlepšení veřejného života i celé společnosti.

4 METODOLOGIE

„Metodologie se zabývá systematizací, posuzováním a navrhováním strategií a metod výzkumu. Předmětem této disciplíny jsou nástroje vědy.“ (Hendl, 2005, s. 34).

Termín metodologie může být chápán v odlišných významech. Ve vědeckých textech je chápán jako popis uspořádání výzkumné akce. Vliv na řešení metodologických otázek má ve velké míře filozofický pohled výzkumníka. (Hendl, 2005, s. 34–35).

Při tvorbě bakalářské práce je využita deskriptivní analýza, polostrukturované interview, SWOT analýza a pozorování.

4.1 Deskriptivní analýza

Jedná se o rozbor dostupných materiálů, tedy o myšlenkové rozčlenění celku na části. Získané nebo dostupné předměty a jevy se postupně rozdělují na jednotlivé části nebo prvky (Kellnerová, 2010, s. 29).

Analýza spočívá v rozdělení celku na části a zkoumání jak tyto komponenty fungují a jaké jsou mezi nimi vztahy (Hendl, 2005, s. 34).

V případě deskriptivní analýzy se jedná o kvalitativní analýzu, kterou někteří metodologové chápou jako protipól analýzy kvantitativní (Glaser a Corbinová). Kvalitativní výzkum je procesem hledání a porozumění dané problematice. Na začátku výzkumu se vybírá téma a určují základní výzkumné otázky. Výzkumník si následně musí vytvořit kompletní obraz o probírané problematice, analyzuje texty, sbírá informace a názory účastníků výzkumu v terénu. Kvalitativní výzkum je pružný typ výzkumu (Hendl, 2005, s. 47–48).

Po získání potřebných informací o chodu klubu a tištěných dokumentů jako například stanovy klubu atd., dojde na jejich základě k ucelení získaných poznatků a jejich sepsání.

4.2 Polostrukturované interview

Při strukturovaném interview jsou otázky a odpovědi pevně dané. Dá se říct, že se vlastně jedná o ústní dotazník. Při nestrukturalizovaném interview je dotazovanému ponechána úplná volnost. Přináší naprosto nové a neočekávané odpovědi, avšak je i hůře zpracovatelný. Polostrukturované interview je někde

mezi výše zmíněnými možnostmi. Respondentovi jsou nabídnuty určité možnosti, ale ještě se dále žádá jejich vysvětlení a doplnění (Gavora, 2000, s. 111).

Tazatel si tedy před rozhovorem připraví seznam otázek, na které se chce ptát a v případě potřeby má možnost v průběhu rozhovoru přidat otázky další, které slouží k dalšímu vysvětlení či doplnění probíraného tématu.

Polostrukturovaný rozhovor k získání potřebných informací proběhne s předsedou FC Zličín Ing. Milanem Šmídem a členem výkonného výboru FC Zličín Ing. Janem Roubíčkem. Tito zástupci klubu budou dotazováni na potřebné informace ohledně managementu organizace FC Zličín.

Rozhovor bude obsahovat několik pevně stanovených otázek (viz příloha XIII a příloha XIV) a v případě potřeby bude doplněn o další otázky podle průběhu rozhovoru a informací při něm získaných. V případě potřeby a neúplnosti z prvního rozhovoru, se uskuteční další k získání všech potřebných podkladů.

Pro interview byl vybrán předseda klubu Ing. Milan Šmíd. Jde o nejvýše postaveného muže ve spolku, který nese odpovědnost za veškerou činnost organizace. Jako druhý odpovídal na dotazy organizační pracovník výkonného výboru Ing. Jan Roubíček.

4.3 SWOT analýza

Je důležité, aby manažeři znali jak vnitřní prostředí organizace, tak i jeho okolí. Tato znalost napomáhá při správném plánování a výběru strategií organizace. K tomu slouží SWOT analýza, jejímž cílem je zjistit, do jaké míry jsou strategie firmy a její silné a slabé stránky schopny vypořádat se se změnami prostředí (Jakubíková, 2008, s. 103).

Jednou z nejčastějších chyb ve sportovních organizacích je unáhlené stanovení strategie. Manažeři chtějí začít okamžitě konat, avšak takový přístup se většinou nevyplácí, neboť přípravné práce nebyly provedeny správně. Do přípravy patří přezkoumání vnitřního a vnějšího prostředí. K tomu se využívá například (Hoye, Smith a Nicholson, 2009, s. 91):

- SWOT analýza
- Analýza potřeb zákazníků
- Analýza konkurence.

Mezi nejčastěji využívané patří SWOT analýza. Zkoumá strategické postavení organizace (Hoye, Smith a Nicholson, 2009, s. 92).

SWOT analýza neboli analýza silných (Strengths) a slabých (Weaknesses) stránek, hrozeb (Threats) a příležitostí (Opportunities), se skládá ze dvou částí. Metodu vymyslel americký poradce Albert Humphrey původně jako SOFT analýzu na začátku druhé poloviny 19. století (Grasseová, 2010, s. 295).

Analýza vnitřního prostředí, tedy silných a slabých stránek, se soustředí na zdroje organizace. Součástí analýzy je odhad zdrojových možností a navržení, jak se zdroji nakládat (Grasseová, 2010, s. 296).

Mezi silné stránky se zařazují skutečnosti, které přinášejí výhody zákazníkům i firmě. Za silné stránky jsou považovány ty faktory, díky kterým má firma stálou pozici na trhu, ve kterých je dobrá, a které jí pomáhají v konkurenčním boji. Patří sem podnikové schopnosti, dovednosti, zdrojové možnosti a potenciál (Jakubíková, 2008, s. 103).

Slabé stránky naopak zaznamenávají činnosti, které firma nevykonává dobře nebo v nich je konkurence lepší (Jakubíková, 2008, s. 103).

Analýza vnějšího prostředí se zaměřuje na hrozby a příležitosti z externího prostředí, na které nemá firma přímý vliv (Grasseová, 2010, s. 296).

Mezi příležitosti patří skutečnosti, díky kterým je možné zvýšit poptávku nebo uspokojit více zákazníků, a tím zajistit pro firmu úspěch. Zvýhodňují podnik vůči konkurenci. Využitím příležitostí stoupají šance na růst či lepší využití disponibilních zdrojů a efektivnější splnění stanovených cílů. Než je však podnik může plně využívat, musí dojít k jejich identifikování (Blažková, 2007, s. 156).

Nepříznivá situace v okolí, různé překážky a opatření projevující se v činnosti organizace, se řadí mezi hrozby snižující poptávku. Mohou znamenat neúspěch v plnění cílů či dokonce až úpadek. Podnik musí včasně a efektivně reagovat, aby jejich dopad minimalizoval či úplně eliminoval (Blažková, 2007, s. 156).

První část analýzy, silné a slabé stránky, se zabývá spíše aktuálním stavem, zatímco druhá část, hrozby a příležitosti, hledí více do budoucnosti, k věcem, co by se daly vylepšit. Kombinací všech čtyř aspektů následně vznikají varianty možného budoucího strategického chování. V úvahu je nutné brát dynamický vývoj nejen příležitostí a hrozeb, ale i silných a slabých stránek. Manažer musí neustále sledovat vývoj a reagovat na růst, stagnaci nebo zhoršení těchto faktorů (Veber, 2009, s. 534).

Praxe však přináší celou řadu chyb, jichž se manažeři mohou dopouštět. Mezi nejčastější patří špatné zařazení skutečnosti do jiné kategorie. Například příležitost pod silnými stránkami nebo naopak. Je nutné si uvědomit, že silné a slabé stránky jsou interní faktory, které má firma možnost ovlivnit, a které mají na firmu bezprostřední vliv. Zatímco hrozby a příležitosti jsou externími faktory, které organizace může ovlivnit jen velice těžko. Existují nezávisle na organizaci. Společnost je může pouze využít (Blažková, 2007, s. 156).

Aby se předešlo chybám, je důležité také správně rozdělit zkoumané části. Jeden faktor nemůže být zařazen zároveň do silných i slabých stránek. Například pojem personalistika, který se dá rozčlenit na dílčí funkce. Tyto funkce jsou následně lépe zařaditelné do jednotlivých kategorií. Pro příklad, počet personálu může být zařazen do slabých stránek, naopak jejich kvalifikace do stránek silných (Grasseová, 2010, s. 298).

Získané informace je třeba zpracovat. V praxi firmy často detailně zpracují seznamy silných a slabých stránek, hrozeb a příležitostí, ale již se zjištěnými fakty dále nepracují. SWOT analýza tím ztrácí smysl (Grasseová, 2010, s. 298–299).

SWOT analýza se stále vyvíjí, proto neexistuje jednoznačný postup při zpracování výsledků. Často se využívá výsledná matice, do které jsou zaneseny všechno faktory. Matice ukazuje základní vztahy mezi jednotlivými kritérii. Na základě těchto vztahů vznikají strategie na řešení situace (Grasseová, 2010, s. 299).

Podle charakteru a vzniklých kombinací lze stanovit čtyři základní přístupy (Veber, 2009, s. 534):

1. S-O – využití silných stránek a příležitostí v okolí
2. W-O – eliminovat slabé stránky pomocí příležitostí v okolí
3. S-T – využít silné stránky k eliminaci hrozeb
4. W-T – snaha vyřešit nepříznivou situaci za jakoukoli cenu.

Ze získaných poznatků z rozhovoru a následné analýzy dokumentů bude vytvořena SWOT analýza. Na základě rozboru hlavně silných a slabých stránek budou zpracovány návrhy na zdokonalení FC Zličín.

Tabulka č. 3: Matice SWOT

Vnitřní faktory Vnější faktory	Silné stránky (S) 1. … 2. … 3. … atd.	Slabé stránky (W) 1. … 2. … 3. … atd.
Příležitosti (O) 1. … 2. … 3. … atd.	**SO Strategie „využití“** Využití silné stránky ve prospěch příležitosti	**WO Strategie „hledání“** Překonání slabé stránky využitím příležitosti
Hrozby (T) 1. … 2. … 3. … atd.	**ST Strategie „konfrontace“** Využití silné stránky k odvrácení ohrožení	**WT Strategie „vyhýbání“** Minimalizace slabé stránky a vyhnutí se ohrožení

Zdroj: Vlastní úprava dle Grasseová, 2010, s. 299

4.4 Pozorování

Pozorování zahrnuje mnoho kvalitativních výzkumů. Na rozdíl od dotazování se nekladou pozorovaným otázky, ale pozoruje se jejich chování a jednání. Může se jednat jak o jedince, tak o skupinu. Často bývá kombinováno s jinými metodami sběru dat, nejčastěji s dotazováním (Hendl, 2005, s. 191).

„Rozhovory obsahují vždy směs toho, co je, a toho, co si o tom respondent myslí. Pozorování naproti tomu představuje snahu zjistit, co se skutečně děje“ (Hendl, 2005, s. 191).

Výhodou je, že subjekt nemusí o pozorování vědět. Nemůže tedy úmyslně měnit své chování, aby zkreslil výsledky pozorování. Oproti dotazování není ani závislé na ochotě subjektu spolupracovat (Kozel a kol., 2005, s. 138).

Nevýhodou je velká náročnost na pozorovatele. Řada skutečností je jen velmi obtížně zaznamenatelná a může u toho docházet k jejich zkreslení. Pozorování je také časově náročné a klade velké nároky na soustředěnost pozorovatele (Kozel a kol., 2005, s. 138).

Práce využívá pozorování především při zjišťování kooperace vedoucích členů spolku, vystupování organizace jako celku na veřejnosti nebo při řešení sporu s veřejnou správou.

5 PRAKTICKÁ ČÁST

Praktická část informuje o historii spolku, stanovách organizace, základních i specifických manažerských funkcích důležitých pro sportovní prostředí a nakonec o SWOT analýze zaměřující se na silné a slabé stránky organizace a příležitosti a hrozby působící na organizaci.

5.1 Historie FC Zličín

Začátky historie klubu FC Zličín sahají až do roku 1928, kdy se ve vsi Zličín, západně od Prahy, sešla místní mládež a v hostinci U Ouřadů začala spřádat plány na založení sportovního klubu. V roce 1929 vznikl oficiálně spolek SK Sparta Zličín za přispění 14 místních zakladatelů. K první změně názvu došlo hned následující rok, tedy 1930, a to na SK Zličín. Při hospodářské krizi ve 30. letech byl klub na pokraji zániku, ale díky místnímu obyvatelstvu těžké časy překonal. Klub se účastnil nejnižších soutěží. (Jan Franc, 2014)

Únor 1948 zasáhl i zličínský fotbal. V rámci reorganizace a státního řízení se klub musel stát součástí sokolského hnutí a v roce 1949 se přejmenoval na Sokol Zličín. V roce 1952 se název měnil znovu, tentokrát na DSO Tatran Zličín. V nadcházejících letech postoupil klub do 1. B třídy a i mládežnický fotbal byl na vzestupu zásluhou hráčů „A“ mužstva, kteří se ujali trénování mládeže. Zlom nastal roku 1957, kdy klub v důsledku znárodnění přišel o své hřiště a nedobrovolně se přestěhoval daleko za vesnici na škvárový povrch. Zde klub již vydržel a jeho hřiště se zde nachází i dnes. Klub přesto držel přední příčky a v nelehké situaci srdnatě bojoval. (Jan Franc, 2014)

V následujícím desetiletí se však oddíl dostal do krize vinou odchodu řady opor. Ani vedení týmu nebylo ideální. Vše vyvrcholilo spojením Zličína se sousedním týmem Řep. Vzájemná nevraživost a rivalita nově vzniklému spolku příliš nesvědčila a po řadě sporů bylo rozhodnuto o opětovném osamostatnění obou subjektů. Klubu chyběl hráčský materiál. Ten se začal postupně budovat a na Zličíně se začaly pořádat dnes již tradiční zimní turnaje. Vedení se následně podařil skvělý kousek, když za 300 Kčs byl získán Andrej Kvašňák, bývalý hráč Sparty Praha. Pod jeho vedením se Zličín postupně dostal až do 1. A třídy, kde atakoval postup do Pražského přeboru. Následně však odešlo několik opor do konkurenčního Braníku, který hrál divizní soutěž a postup do přeboru se vzdaloval. Zdrcený Kvašňák opustil klub, a ten se na dlouhých

20 let zastavil v 1. „A“ třídě, než přišla další silná generace zličínského fotbalu. (Jan Franc, 2014)

V 80. letech se změnil název klubu na TJ Stas Zličín a dostalo se mu finanční podpory od Stavebních strojů. Další zlom přišel v roce 1989, kdy spolek začal se zatravňováním škvárového hřiště. Valná hromada dále v roce 1991 odsouhlasila odtržení od tělovýchovné jednoty, která tímto zanikla. Valná hromada následně odsouhlasila i změnu názvu na FC Zličín a představila nové znaky klubu. Spolek se soustředil na rozvoj mládežnického fotbalu. Snažil se vychovat si fotbalisty do „A“ mužstva a konečně se probojovat do přeboru. Tento cíl se stal skutečností a zličínští fotbalisté se do přeboru dostali v roce 1998. O největší úspěch se poté „A“ mužstvo postaralo v roce 2010, když postoupilo do divize. Z té sice hned po první sezoně spadlo, ale v důsledku několika faktorů se do ní opět vrátilo. Po kuriózním postupu ze 7. místa v přeboru a odřeknutí týmů před Zličínem, se FC opět dostal do 4. nejvyšší soutěže. Druhá sezona již byla úspěšnější, klub se v soutěži zachránil a hraje divizi i nadále. (Jan Franc, 2014)

V Klubu momentálně působí 87 dospělých členů a více než 200 dětí mladších 18 let. Dále je na Zličíně i mužstvo mini přípravky, kde trénují děti mladší 6 let, které zatím nejsou členy FAČR. Oficiálně registrovaní na FAČR mohou být až od 6 let, kdy mohou začít hrát soutěže organizované fotbalovou asociací. (Jan Franc, 2014)

5.2 Stanovy klubu

Stanovy sportovního klubu FC Zličín jsou stručné a výstižné. Skládají se ze sedmi částí. V první části pojmenované „Základní ustanovení“ organizace vymezuje obor svého působení. Píše se v ní, že FC Zličín je neziskovou organizací a popisuje jeho činnost. Uvádí také sídlo organizace a odkazuje na historii. Druhá část, „Poslání a cíle,“ obsahuje výčet základních poslání klubu. Poslání jsou přesně definována v sedmi přehledných bodech. Další část nazvaná „Orgány klubu“ představuje organizační strukturu. Mezi orgány patří valná hromada, výkonný výbor a revizní komise. U všech tří orgánů jsou popsány jejich pravomoci. Čtvrtá část stanov – „Společné zásady členství“ – určuje podmínky členství v klubu. Stanovuje podmínky členství a členské příspěvky. „Práva a povinnosti členů“ vymezuje pátá část stanov. Ve stejné části jsou i zmínky o zániku členství. V předposlední šesté části označené jako „Majetek klubu a hospodaření“ se definuje zdroj majetku, vlastnictví majetku a práva

s jeho nakládáním. Poslední část „Jednání jménem klubu“ určuje osoby, které mohou jednat jménem klubu, a těmi jsou předseda a místopředseda.

5.3 Manažerské funkce v FC Zličín

Následující kapitoly popisují vykonávání základních manažerských funkcí v praxi v organizaci FC Zličín.

5.3.1 Plánování

První ze sekvenčních manažerských funkcí v organizaci FC Zličín má na starosti výkonný výbor. Každoročně jsou stanoveny základní cíle, jichž má být v dalších obdobích dosaženo.

Stanovené cíle vyplývají z poslání organizace FC Zličín, které je uvedené ve stanovách klubu. Jako hlavní cíl je zde uvedeno organizovat sportovní činnost v rámci zapojení do sportovních a tělovýchovných aktivit. K tomu musí být zajištěn dostatek materiálních zdrojů. Dále se pak klub stará o sportovní vyžití svých členů. Jedním z cílů je i umožnit široké veřejnosti, zejména mládeži, využívat sportoviště, ať již ve vlastnictví nebo dočasném užívání. O tato sportoviště se starat, budovat je a udržovat. Nejen při tomto kroku je důležité spolupracovat s místními orgány obce i orgány tělovýchovných institucí. Pro činnost zajistit dostatečné materiální i finanční zdroje. Hájit zájmy svých členů a zároveň členy i širokou veřejnost vést k dodržování základních etických, estetických a mravních pravidel. Umožnit jim širokou informovanost v oblasti tělesné kultury a sportu vůbec.

Vedle těchto základních cílů je v posledních letech hlavním cílem modernizace zázemí sportovního areálu. Občanské sdružení v čele s předsedou vede dlouhé diskuze o spolupráci s městskou částí při financování výstavby nového objektu, ve kterém bude umístěna restaurace, šatny pro hráče a kompletní vybavení a zázemí potřebné k bezproblémovému chodu celého areálu. Jednání jsou vedena již řadu let a přes ústupky obou stran se zatím nedošlo ke společné shodě, schválení a začátku stavebních prací, byť již existuje architektonický návrh na podobu nové budovy. Tento cíl se tedy z krátkodobých cílů přesouvá mezi střednědobé a dlouhodobé.

Ty by se daly rozdělit na sportovní a ekonomické. Mezi sportovní cíle patří udržení „A“ týmu v divizní soutěži. Ke splnění cíle se FC Zličín rozhodl spolupracovat s trenéry s velkými zkušenostmi z profesionálního fotbalu, jmenovitě s panem

Drahokoupilem, panem Hromádkem, panem Šilhavým a nyní s panem Němcem. K udržení v soutěži je každým rokem sestavena tomu odpovídající soupiska hráčů, některé jsou vynakládány finanční zdroje klubu.

Dále se jedná o rozvoj mládežnického fotbalu. Velmi mu napomáhá participace hráčů dospělých kategorií, kteří si vzali na starost nejmenší zličínské fotbalisty. FC Zličín se snaží z dlouhodobého hlediska vychovat kvalitní hráče, následně je zakomponovat do týmu dospělých, případně za ně obdržet výchovné, které bude použito na další chod spolku. V neposlední řadě klub pořádá i velkou část, převážně zimních turnajů. K tomuto účelu využívá své hřiště s umělým povrchem.

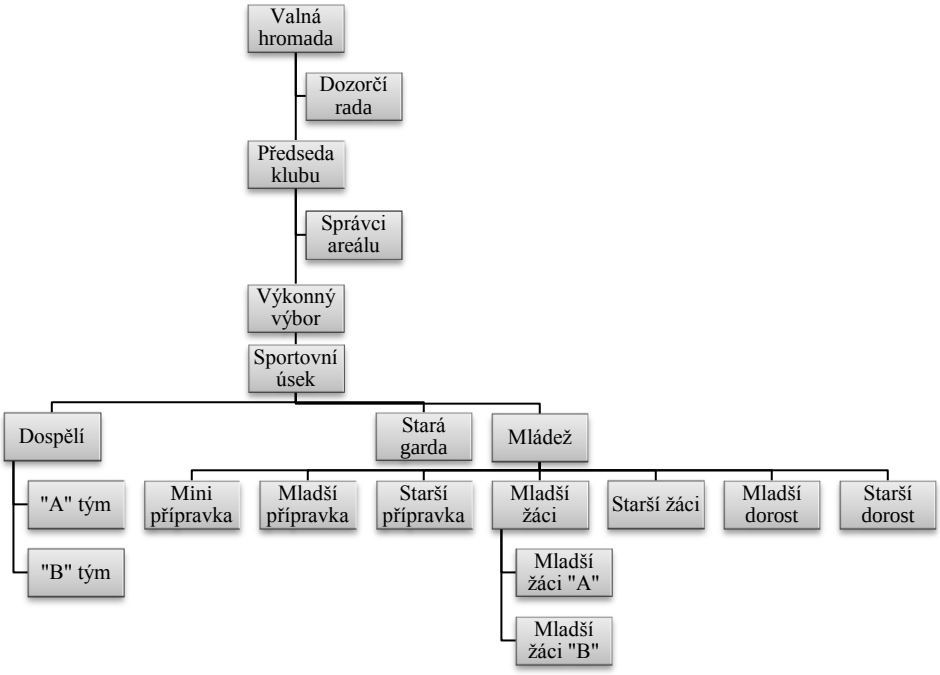
Mezi ekonomické cíle patří zejména udržení rozpočtu a získávání stále nových členů. Snaha získat sponzora ochotného poskytnout jakoukoli podporu, což je v posledních letech stále složitější.

5.3.2 **Organizování**

Stanovy určují čtyři základní orgány organizační struktury, na které navazuje sportovní úsek. Mezi hlavní orgány patří valná hromada, výkonný výbor, předseda a dozorčí rada. Jedná se o funkcionální organizační strukturu, sestavenou podle funkční specializace. Pouze dozorčí rada, jakožto nezávislý kontrolní orgán, je postavena mimo hlavní organizační linii. Jako jediná nepodléhá rozhodnutí valné hromady.

Sportovní úsek je rozdělen na jednotlivé týmy, a to podle věku. Základní členění je na muže a mládež. Mužské týmy má FC Zličín tři „A“ tým, „B“ tým a „starou gardu“. V mládežnických kategoriích je v současné době 8 mládežnických týmů.

Obr. 2: Organizační struktura



Zdroj: Vlastní úprava dle stanov FC Zličín (2007)

Počet lidí pracujících ve vedení organizace není příliš velký. Vedle předsedy se jedná hlavně o další tři členy výkonného výboru, sekretáře a pokladníka. Jednotlivé úkoly si mezi sebe rozdělují členové výkonného výboru a předseda. Právě předseda organizace je nejvytíženější osobou celého občanského sdružení. Stará se o celkový chod a dohlíží na hospodaření klubu. Svolává valnou hromadu, po konzultaci se členy výkonného výboru stanovuje výši členských příspěvků, jedná s potenciálními sponzory a partnery. Dříve existovala i funkce místopředsedy, kterou však v současné době nikdo nevykonává. V nepřítomnosti předsedy se tedy o jeho činnosti musí podělit členové výkonného výboru. Jsou tři a každý se stará o jiný úsek provozu. Funkce sekretáře a pokladníka jsou bohužel spojené pod jednou osobou, shodou okolností člena výkonného výboru. Hlavním úkolem sekretáře je starat se o administrativní činnost, komunikovat s veřejností, komunikovat s fotbalovým svazem a s disciplinární komisí. Pokladník se stará o finanční záležitosti klubu a spolupracuje s externí účetní sestavující závěrečnou rozvahu. Ve výkonném výboru dále pracuje manažer týmů mužů. Primárně má za úkol zajišťovat chod „A“ i „B“ týmu, zajišťovat finance, vyjednávat příchody hráčů a trenérů v týmech.

5.3.3 Výběr a rozmístění pracovníků

V případě FC Zličín nedostávají členové vedení žádné finanční či materiální ohodnocení. Klub je občanským sdružením pracujícím na bázi dobrovolnosti. Pracovníci provádí veškerou činnost ve svém volném čase, jsou to sportovní nadšenci, kteří milují fotbal. Jedinou jejich odměnou je pocit z dobře vykonané práce. Výběr pracovníků je proto velmi obtížný. Je velice složité najít dobrovolníka a motivovat ho k vykonávání práce. V případě rozšíření vedení stačí, aby některý z členů klubu navrhl kandidáta, o kterém si myslí, že by se na danou pozici hodil. Následně výkonný výbor celou záležitost projedná a předseda schválí. Výkonný výbor je volen na valné hromadě. Jeho funkční období trvá po dobu 4 let.

5.3.4 Vedení lidí

Vedení lidí má na starosti především výkonný výbor s předsedou. Ti stanovují, jaká činnost má být vykonána. Každý z členů výkonného výboru má na starosti určitou sekci v klubu, a tím tedy i podřízené pracovníky. Rozhodující slovo má předseda, ale většinou se jedná o skupinové rozhodnutí.

Pan Marek Müller, šéftrenér mládeže a pokladník, má na starosti všechny mládežnické celky FC Zličín. Musí se domluvit s trenéry jednotlivých týmů a stanovit plány přípravy a tréninkového procesu během celého roku. Pozici má ztíženou především tím, že všichni trenéři mládeže vykonávají tuto činnost dobrovolně ve svém volném čase. Jednoznačnou výhodou však je, že lidé starající se o mládež mají k fotbalu velmi pozitivní přístup. Starost o svěřený tým berou nesmírně vážně, i když odměny téměř nepokrývají jejich náklady.

Pan Josef Jarolímek, manažer „A“ mužstva, se stará o chod prvního týmu FC Zličín. Jedná o příchodu hráčů a jeho vedení podléhá trenér mužů. Pod jeho vedením je i organizace domácích zápasů. Správci a dobrovolníci zajišťují veškerý servis nutný k odehrání utkání. Totéž se týká i výjezdů na cizí hřiště.

Ing. Jan Roubíček, organizační pracovník a trenér „B“ týmu, se stará o potřebné práce při organizování nejrůznějších akcí konajících se ve zličínském areálu. Jedná se o nejrůznější sportovní akce a turnaje, ale také pomoc při zasedání výkonného výboru a valné hromady.

Jediní dva stálí zaměstnanci, tedy správci areálu, podléhají vedení všech členů výkonného výboru. Vedle stálých úkolů, jako je starání se o hrací plochy a údržba budov, řeší i nečekané události.

5.3.5 **Kontrola**

Jedna z nejdůležitějších manažerských funkcí, ne-li úplně nejdůležitější, bývá v organizacích často opomíjena a nevěnuje se jí dostatečná pozornost. Obdobná situace se vyskytuje i v organizaci FC Zličín. Nejvyšším kontrolním orgánem je tříčlenná dozorčí rada. Podléhá jí činnost výkonného výboru a sleduje, zda jsou veškeré činnosti prováděny správně a efektivně. Dále probíhá kontrola dle horizontálního členění organizační struktury. Nejsou však stanovena žádná kritéria, dle kterých se postupuje. Jeden z mála návrhů se týká práce správců areálu. Dle návrhu člena výkonného výboru, se musí vypracovat snímek pracovního dne, do kterého budou zapsány činnosti k vykonání v daný den. Podle něj se dále bude hodnotit odvedená práce správců.

5.3.6 **Marketing**

Nástrojů využívajících klub k vlastní propagaci není mnoho. FC Zličín má svoje webové stránky. O jejich chod se starají dobrovolníci z řad hráčů a k jejich aktualizaci dochází dle potřeby. Po odehraném zápase jakéhokoli týmu je na stránky většinou přidán minimálně výsledek, často i krátký článek o odehraném zápase. Každý tým zde má svou sekci, v níž je možné dohledat výsledky a je zde možnost přečíst si články týkající se dané kategorie. U „A“ týmu a „B“ týmu je k dispozici ještě soupiska hráčů a jejich statistiky v současné i předešlých sezonách. V sekci multimédia je umístěna fotogalerie a videa. Dále jsou na stránkách například uvedeny kontakty na vedení, tedy předsedu a výkonný výbor, kontakt na odpovědnou osobu, která má na starosti pronájem haly a hřišť areálu. Uvedena je zde podrobně i historie klubu a loga sponzorů a partnerů klubu. V případě zájmu některého návštěvníka se lze k určité akci či tématu vyjádřit ve fóru na webových stránkách. Sem se umisťují i informace týkající se jednotlivých týmů, změny, ale také rozhodnutí disciplinární komise a svazu.

Pokud zůstaneme u internetové možnosti prezentace, informace o klubu se v sezonách, v nichž FC Zličín hrál pražský přebor, objevovali i na oficiálních stránkách Pražského fotbalového svazu. Teď když FC Zličín hraje vyšší soutěž hranou i mimo území Prahy se hojnost článků o něm na stránkách svazu snížila. Stále je zde možnost viditelnosti loga a přehledu týmů v pražských soutěžích, stejně jako kontakt na klub a odkaz na webové stránky. V době účasti v pražském přeboru zde byl každý týden článek o odehraném zápase, občas doplněný fotogalerií. Momentálně

se článek o FC Zličín na stránkách objevuje tak dvakrát ročně. Děje se tak při představení pražských klubů ve vyšších soutěžích a informování o změnách.

V moderní době plné sociálních sítí ani FC Zličín nezůstává pozadu a má svoji fanouškovskou stránku na facebooku. O profil se starají hráči klubu a přístup k nim má prakticky kdokoli s účtem na facebooku. Slouží k předávání informací veřejnosti a komunikaci mezi hráči. Vedle celé řady fotek, ze zápasů týmů, ale i z cest na zápasy, soustředění, přípravy a podobně, jsou zde pravidelně zmiňovány nadcházející zápasy všech týmů. Prezentují se zde sestřihy ze zápasů „A“ týmu nebo informace o možnosti výjezdu s prvním týmem na venkovní utkání. Dále stránky obsahují odkazy na fotografie a články týkající se klubu. Každý fanoušek má možnost na cokoli reagovat a přidávat vlastní příspěvky, dotazy a komentáře.

Každý zápas „A“ týmu si může zájemce prohlédnout v přímém přenosu nebo ze záznamu na stránkách tvcom.cz. Díky novince z posledních pár sezon, kdy se každé utkání vyšších soutěží musí vysílat, se zvyšuje možnost viditelnosti klubu i partnerů v těchto přenosech.

Mezi další možnosti prezentace patří klubový bulletin, vycházející před každým domácím zápasem prvního týmu, tedy nejčastěji jednou za 14 dní. Každý návštěvník utkání ho minimálně rychle prolistuje, čímž dochází k zajištění částečné prezentace klubu. Slouží zároveň jako vstupenka a dá se s ním vyhrát cena v losování po zápase. Návštěvník se v něm může dočíst informace o soupeřově týmu, rozhodčích a celkových výsledcích soutěže. Vždy je zde umístěn článek o posledním zápase domácích, sestava a statistika. Každoročně v prvním čísle se objevuje proslov od předsedy klubu k uvítání nové sezony. V neposlední řadě je zde věnována i část na prezentaci partnerů pro jejich zviditelnění a poděkování ze strany klubu. Časopis je financován ze zdrojů oddílu a náklady na jeden výtisk přijdou cca na 10 korun.

Zmínka o organizaci se objevuje také v časopise vydávaném městskou částí Praha Zličín nazvaném Zpravodaj Zličína a Sobína. Časopis vychází jednou za dva měsíce a pravidelně se v něm vyskytuje i článek shrnující dění ve fotbalovém klubu. Nejčastěji promlouvá k veřejnosti sám předseda FC Zličín. Ve svých článcích se pomocí textu vyjadřuje k událostem napomáhajícím ke zviditelnění organizace, jako jsou dětské turnaje, situace kolem „A“ mužstva a možnosti sportovní aktivity pro veřejnost. Klub se snaží oslovit širokou veřejnost, zaujmout, získat nové členy a nové partnery. V poslední době se i některé články od radnice týkají klubu, a to především v záležitosti nových šaten, kde panuje mírně napjatá atmosféra.

Dalším nástrojem zviditelnění je informační tabule u vchodu do sportovního areálu. Na nástěnce jsou umístěny aktuální informace o zápasech, fotky týmů a pozvánky na zápasy a akce. Tabule není velká ani výrazná, takže návštěvník jí může lehce přehlédnout. Daleko větší účinek má vitrína ve vchodu do restaurace v areálu. Návštěvník má možnost prohlédnout si zde nabídku malého „fanshopu.“ Lze si koupit zličínskou šálu, ručník, hrnek, vlaječku, kalendář a další malé upomínkové předměty. Na dveřích je také umístěna upoutávka na další domácí zápas, jeho termín a jméno soupeře.

FC Zličín také pořádá celou řadu turnajů, při nichž se klub může zviditelnit. Díky hřišti s umělým povrchem klub provozuje letní i zimní turnaje pro dospělé i mládež. Turnajů se obvykle účastní 6 – 12 týmů. Informovanost veřejnosti o jejich pořádání není dostatečná. O turnajích se můžeme dočíst pouze na webových stránkách klubu. Po celou dobu jejich konání, je stejně jako na soutěžních zápasech, kolem hřiště rozmístěno několik bannerů s logy sponzorů. Jedná se o jednodenní akce, ale i o dlouhodobé zimní turnaje.

5.3.7 **Sponzorování**

Sponzoring a prodej reklamy je bohužel jen okrajovým zdrojem příjmů organizace. FC Zličín bojuje se stále menší zájmem okolních firem podílet se finančně a materiálně pomáhat s amatérským fotbalem. Pro firmy existuje celá řada jiných klubů i odvětví, kam své prostředky raději umístí. Navíc v jihozápadní části Prahy vedle sebe koexistuje velká řada fotbalových, ale i ostatních sportovních organizací. Z těch fotbalových je třeba upozornit zejména na SK Motorlet Praha se sídlem v pražských Jinonicích.

Typy sponzoringu v klubu se dají rozdělit na dva základní: cílený a necílený. Cílený je využíván především u mládežnických kategorií, kdy některá firma, obvykle rodič, jehož dítě hraje v klubu, se rozhodne pro sponzorování, ale pod podmínkou, že prostředky půjdou na vybavení pro určitý tým. Jedná se převážně o nákup sportovních věcí, teplákových souprav a tašek s logem klubu i logem sponzora. O necíleném sponzoringu mluvíme v případě, že sponzor věnuje finanční či materiální zdroje klubu, za určitou protislužbu ve smyslu zviditelnění loga firmy v areálu a dalších komunikačních kanálech. Tyto prostředky jsou využívány pro sportovní přípravu, údržbu areálu a nákup sportovních pomůcek.

Podle výpisu partnerů na webových stránkách a bannerech v okolí hřiště může být mylně vnímáno, že organizace spolupracuje s celou řadou atraktivních sponzorů. Pro příklad firmy hypermarket Globus, Tipsport sázková kancelář, Fortuna sázková kancelář nebo Metropole Zličín centrum módy a zábavy a další. Jen málo z nich ve spolupráci vytrvalo. Na webových stránkách jsou uvedeni z různých důvodů. Někteří zaplatili jednorázově za umístění jejich loga po určitou dobu. Někteří již s organizací nespolupracují, jejich loga jsou na stránkách jen pro vytvoření větší důvěryhodnosti a přilákání dalších partnerů.

5.3.8 **Finance**

Finance má pod svou správou hospodář klubu, který podléhá vedení předsedy. Každoročně se na konci kalendářního roku vyhodnocují a zpracovávají čísla ohledně příjmů a výdajů organizace.

5.3.8.1 Příjmy

K naplnění poslání neziskové organizace jsou potřeba finanční zdroje. FC Zličín, stejně jako další subjekty neziskového sektoru, využívá dva hlavní: veřejný a vlastní. Mezi vlastní zdroje patří prodej služeb, příjmy z restaurace a členské příspěvky. Do veřejných zdrojů lze zahrnout dotace od sportovních organizací a od městské části a magistrátu hlavního města Prahy.

Příjmy přesně popisují i stanovy (stanovy):

- „Příspěvky členů klubu.
- Příjmy případně dosahované v souvislosti s vlastní činností klubu, zejména v souvislosti s provozováním tělovýchovných a sportovních zařízení, která klub vlastní nebo užívá, a organizováním sportovní, tělovýchovné a turistické činnosti.
- Příspěvky a dotace od sportovních svazů.
- Státní příspěvky, dotace od ČSTV a jiných organizací a osob.
- Pajetek převedený do vlastnictví klubu členem klubu.
- Dary od fyzických a právnických osob.“

O největší část příjmů se starají prodané služby. Z nich největší částka plyne z pronájmu nebytových prostor. Klub pronajímá veřejnosti sportoviště. Největší zájem je v zimních měsících o pronájem haly, kterou klub spravuje. Výhodou haly je její

multifunkčnost. Trénují zde nejen mládežnické celky FC Zličín, ale také zde probíhá příprava týmů z jiných sportovních odvětví jako basketbal, volejbal, florbal či badminton. Celoročně pak halu používá v sousedství stojící základní škola pro výuku tělesné výchovy. Velkou výhodou je i možnost využívání hřiště s umělým povrchem. V zimě se pronajímá pro okolní týmy, které jinak možnost trénovat za sněhu nemají. Konají se zde i zimní turnaje, z nichž také plynou příjmy v podobě startovného. Na hřišti probíhají i krátkodobé pronájmy, například při soustředění mimopražských i zahraničních týmů. V areálu lze využívat i malé hřiště s umělým povrchem, které si pronajímají zákazníci hlavně z řad veřejnosti.

Druhou velkou kategorií příjmů jsou členské příspěvky. Klub se snaží každoročně zvětšovat svou členskou základnu. Pro každou skupinu jsou stanoveny příspěvky v různé výši a platí se jednou za půl roku. Pouze hráči „A“ týmu jsou od platby osvobozeni a členské příspěvky neplatí. V níže uvedené tabulce jsou přehledně uvedeny částky za jednotlivá pololetí.

Tabulka č. 4: Členské příspěvky

Kategorie	Částka
Muži „A“	Neplatí
Muži „B“	1500
Dorostenci	4400
Mládež	4000
Ostatní členové	500

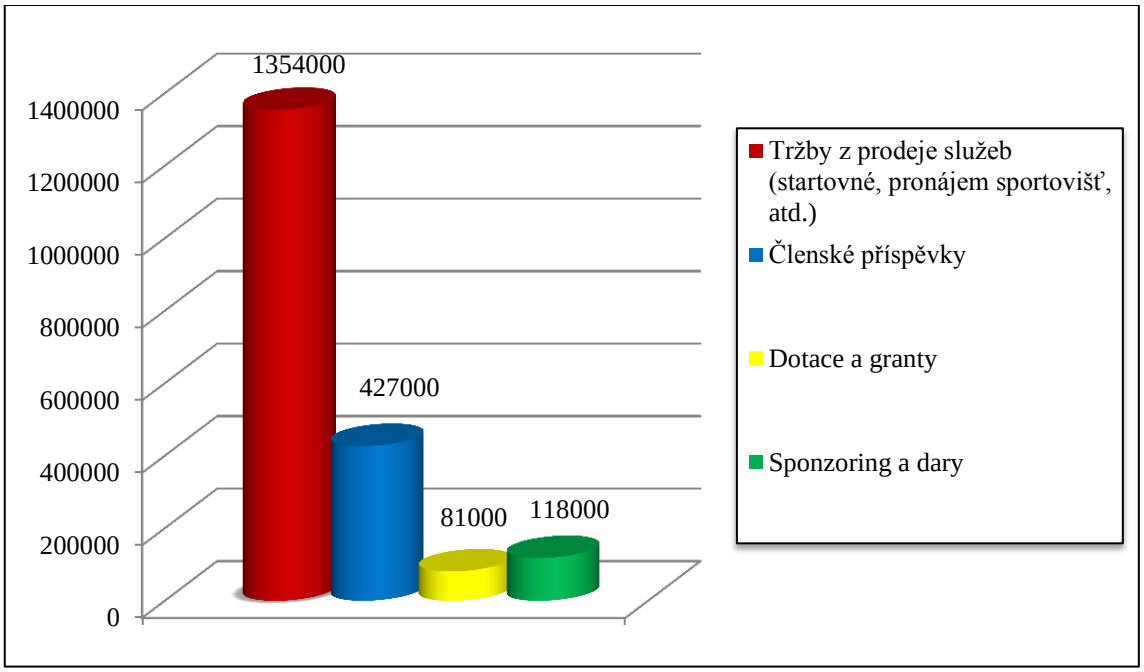
Zdroj: Databáze FC Zličín (2014)

Pro sportovní klub mají význam i příspěvky, dary a provozní dotace. Organizace využívá příspěvků od FAČR jako zastřešujícího fotbalového orgánu. Pobírá dotace na sportovní činnost od městské části Praha-Zličín a granty magistrátu hlavního města Prahy. V poslední době, po ochladnutí vztahů mezi radnicí a klubem a po změně zákona, vzniká riziko snížení dotací od městské části.

Na každý zápas prvního týmu je vybíráno vstupné, které v plně výši činí 40 korun. Tento příjem je však téměř zanedbatelný. Kryjí se z něj náklady na výrobu bulletinů a některé provozní náklady z konání akce.

Částka od sponzorů a z prodeje reklamy zůstává každým rokem na přibližně stejné úrovni. Ani postup do 4. nejvyšší soutěže v České republice nepřilákal nového partnera pro zličínský fotbal.

Obr. 3: Příjmy FC Zličín za rok 2013



5.3.8.2 Výdaje

Výdaje sportovního klubu jsou každý rok přibližně stejné. Největší položkou je provoz areálu, tedy náklady na údržbu celého areálu a nákup materiálu. Dále sem patří také platby za energie, což znamená voda, elektřina a plyn. Část nákladů na provoz areálu je využívána na péči o travnatou plochu, která potřebuje důkladnou péči skládající se z mnoha činností. Jedná se především o sekání, zavlažování, hnojení, provzdušňování a řadu dalších. Jde o mnoho činností, které mají na starosti jediní dva zaměstnanci klubu. Sdružení platí dva správce, jejichž úkolem je starat se o hrací plochy i budovy využívané klubem.

Nemalé náklady jsou vynakládány také na přestupy a hostování hráčů, odměny trenérům, úhradu rozhodčím a nákup sportovního vybavení.

Odměny rozhodčím jsou vypláceny po každém domácím zápase a v každé soutěži se liší. V tabulce číslo 5 je uvedeno, jakou výši odměny musí klub rozhodčímu zaplatit. Odměny odpovídají soutěžím, které klub hraje, a jsou pevně stanoveny. Mini přípravka, jak bylo uvedeno výše, zatím ještě nehraje žádnou oficiální soutěž, jelikož hráči

nemohou být členy svazu. Stará garda naopak hraje již jen pro radost z pohybu a při svých zápasem využívá rozhodčí z řad dobrovolníků.

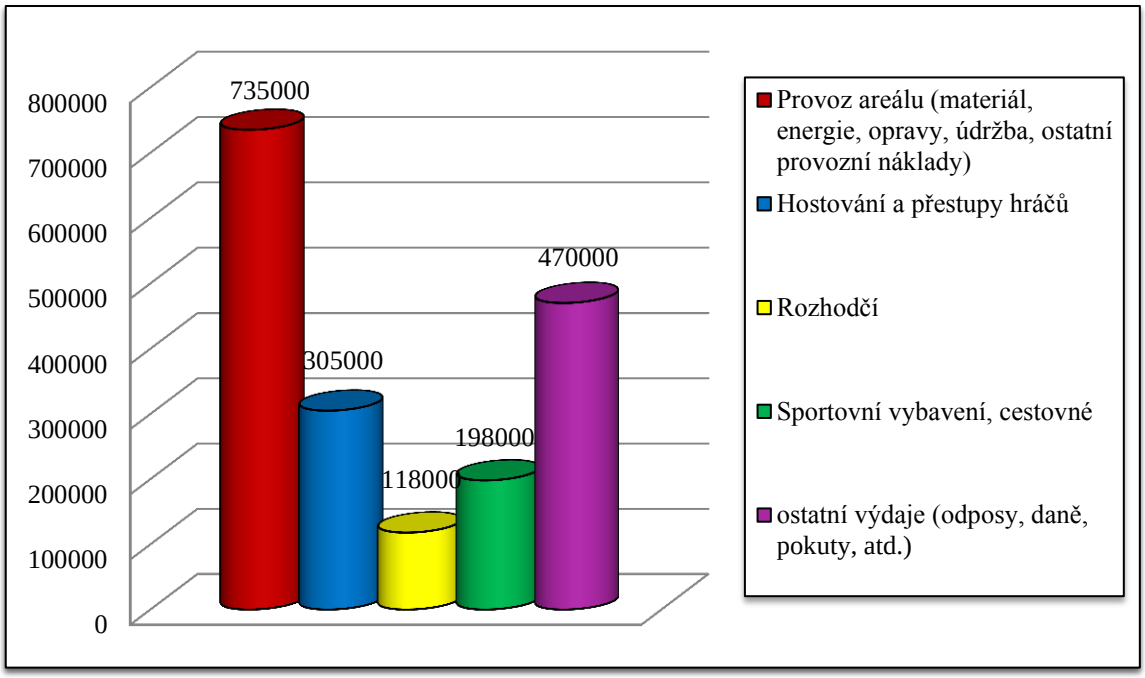
Tabulka č. 5: Odměny pro rozhodčí

	Hlavní rozhodčí	Pomezní rozhodčí
Muži „A“	1000	2 x 500
Muži „B“	500	2 x 300
Starší a mladší dorost	200	Nejsou
Starší a mladší žáci	150	Nejsou
Starší a mladší přípravka	100	Nejsou
Mini přípravka	Nehrají	Nejsou
Stará garda	Bez odměny	Nejsou

Zdroj: Vlastní úprava dle informací z rozhovorů (2014)

Hlavní výdeje se dají rozdělit na provoz areálu, hostování a přestupy hráčů, odměny rozhodčím, sportovní vybavení a cestovné a ostatní výdaje. Údaje byly získány z účetních materiálů poskytnutých klubem. Veškeré výdaje jsou shrnuty v grafu č. 3.

Obr. 4: Výdaje FC Zličín za rok 2013



Zdroj: Vlastní úprava dle informací z rozhovorů (2014)

5.4 SWOT analýza

Na základě rozhovoru s předsedou spolku Ing. Milanem Šmídem a členem výkonného výboru Ing. Janem Roubíčkem byla vytvořena SWOT analýza. Shrnuje výše popsané poznatky do přehledné SWOT matice. Každý z poznatků je podrobněji rozebrán.

5.4.1 Silné stránky

Jako silné stránky organizace byly stanoveny následující čtyři oblasti:

a. Kvalifikovaní trenéři

b. Hrací plochy

c. Členská základna

d. Nízké náklady na sportování jednotlivců v klubu

Jsou seřazeny od nejdůležitější podle výsledků hodnocení, kdy číslo 1 znamená nejdůležitější stránku a číslo 5 tu nejméně důležitou. Důležitost silných stránek posuzují Ing. Jan Roubíček (1. člen), Ing. Milan Šmíd (2. člen) a autor práce (3. člen).

Tabulka č. 6: Důležitost silných stránek

Členové / Silné stránky	1. člen	2. člen	3. člen	Součet
A	1	2	1	4
B	3	1	2	6
C	2	3	3	8
D	4	4	4	12

a. Kvalifikovaní trenéři

K naplnění cíle postupu do vyšší soutěže, využívá FC Zličín celou řadu kvalitních trenérů s trenérskými licencemi. „A“ týmu se podařilo udržet divizní soutěž, a to díky celé řadě trenérů se zkušenostmi ze zahraničí. V současné době je trenérem Jiří Němec. I o mladé fotbalisty se starají kvalitní trenéři. Ty úplně nejmladší si v posledních letech vzali na starosti někteří hráči „A“ i „B“ týmu. Kvůli trenérským funkcím absolvovali úspěšně trenérské zkoušky, a tak každý tým disponuje licencovaným odborníkem.

b. Hrací plochy

Byť se za léta fungování spolku několikrát měnilo místo působnosti, v současnosti disponuje klub v ulici Na Radosti solidním zázemím, co se hracích ploch týče. Celý areál je sice ve vlastnictví městské části. Klub za jeho využívání platí v průměru jen 0,5% z výdajů. V areálu disponuje velkou travnatou plochou, velkým hřištěm s umělým povrchem, jedním malým hřištěm s umělým povrchem a vícefunkční halou s kvalitním povrchem Duroflex.

c. Členská základna

Další silnou stránkou je široká základna členů. Klub se stará již o nejmenší děti, které ještě ani oficiálně nesmí hrát soutěže pořádané FAČR. Děti dále postupují všemi mládežnickými kategoriemi a klub je vychovává až do kategorie dospělých. Každoročně se koná nábor nových členů, jelikož od jejich celkového počtu se dále odvíjí dotace, které oddíl čerpá. Ve spolku však nefigurují pouze osoby mladší 18 let, nýbrž i dospělí členové. Pokud se nejedná o hráče „A“ či „B“ týmu, klub pro ně chystá celou řadu aktivit. Muži starší 40 let se mohou připojit k týmu staré gardy, pořádají se sportovní akce a zájezdy na venkovní utkání „A“ týmu a členové mohou přednostně využívat zařízení areálu. S větší členskou základnou jsou spjaté také vyšší členské příspěvky, což je další z příjmů spolku.

d. Nízké náklady na sportování jednotlivců v klubu

Kopaná je ideálním sportem pro každého. Novým hráčům stačí jen vhodná sportovní obuv, sportovní oblečení a míč. Veškeré pomůcky pro sportovní rozvoj dává klub bezplatně k dispozici. Jde především o odpovídající tréninkové plochy, lehké přenosné branky, rozlišovací dresy, kužely a další. První týden tréninků hráč absolvuje bezplatně a následně se může rozhodnout, jestli chce pokračovat a stát se členem. (viz příloha XIII a příloha XIV)

5.4.2 Slabé stránky

Mezi slabé stránky klubu patří:

a. Nedostatek finančních prostředků
b. Absence ucelených střednědobých a dlouhodobých plánů
c. Zázemí
d. Nedostatečné množství pracovníků klubu
e. Nedostupnost dokumentů na webových stránkách

Všechny body jsou opět seřazeny podle důležitosti. Hodnoceny byly známkami 1 až 5, kde 1 je nejdůležitější a 5 nejméně důležitá. Důležitost slabých stránek posuzují Ing. Jan Roubíček (1. člen), Ing. Milan Šmíd (2. člen) a autor práce (3. člen).

Tabulka č. 7: Důležitost slabých stránek

	1. člen	2. člen	3. člen	Součet
A	4	3	1	8
B	1	2	2	5
C	2	4	4	10
D	3	1	3	7
E	5	5	5	15

a. Nedostatek finančních prostředků

S nedostatkem finančních prostředků bojuje většina neziskových organizací. Finanční zdroje by pomohly k zajištění sportovních cílů klubu, správě areálu a k vylepšení zázemí. Klub chce udržet „A“ tým v divizi, což nese náklady v podobě nákupu hráčů a trenérů a náklady na cestování. Na správě areálu se podílí dva správci, kteří jako jediní pobírají plat. K údržbě areálu se spotřebuje velké množství vody, energie a pohonných hmot. V neposlední řadě chce klub postavit nové šatny. Pro vystavění nového zázemí klub nutně potřebuje finanční podporu od Městské části. Z klubových financí není možné projekt realizovat.

b. Absence ucelených střednědobých a dlouhodobých plánů

Vzhledem k přetížení pracovníků a nedostatečné kvalifikovanosti chybí přesně stanovené střednědobé a dlouhodobé plány. Plány vyjmenované při rozhovorech jsou dosti obecné. Klub upravuje své plány průběžně vzhledem k množství financí, kterými právě disponuje.

c. Zázemí

Celé zázemí, tedy prostory šaten, kancelář, prostory pro správce, sklady materiálu, a také restaurace fungují řadu let bez větší rekonstrukce. Neveliké prostory, nevyhovující sociální zařízení a celková opotřebovanost budov nedělají klubu dobré jméno. Největší a nejlepší šatnu má nepřetržitě k dispozici „A“ tým. K dispozici má i samostatnou koupelnu. Ostatní šatny, prostorem neveliké, poskytují jen nejnutnější lavice a háčky na oblečení. Společná sprcha s užitkovou vodou nesplňuje základní hygienické požadavky. V prostoru pro správce i v kanceláři, využívá klub staré vybavení, zde je rekonstrukce také nutná. Přilehlá restaurace s jedinými toaletami, vyjma haly, působí ponuře. Zakouřený a nepříliš čistý lokál také nedělá oddílu dobré jméno, byť jeho návštěvnost není malá. Spolek jedná s městskou částí o podmínkách nové výstavby, avšak jednání jsou dosti komplikovaná.

d. Nedostatečné množství pracovníků klubu

Oddíl jako nezisková organizace pracuje na bázi dobrovolnosti. Pracovníci zastávají pozice ve svém volném čase a bez nároku na odměnu. Dobrovolníků však není mnoho. Na chodu klubu se podílí čtyři členové vedení, 2 správci a trenéři. Řada funkcí je vykonávána jedním člověkem, a tak v klubu pracuje 10 členů, což je na klub takové velikosti malý počet. Dochází k přetížení pracovníků a vykonávaná práce není důkladná.

e. Nedostupnost dokumentů na webových stránkách

Na webových stránkách se nachází celá řada informací o chodu jednotlivých oddílů a statistiky hráčů. Jsou však neúplné. O aktualizaci se mají starat jednotlivý trenéři, jenže ti jsou plně vytíženi. Na stránkách dále chybí možnost nahlédnutí do základních dokumentů klubu, jako například stanovy, výroční zprávy apod. Umístěn by sem měl být také programu k domácímu utkání. (viz příloha XIII a příloha XIV)

5.4.3 Příležitosti

Příležitosti, které může organizace využít ve svůj prospěch, jsou následující:

a. Komunikace s veřejnou správou
b. Životní styl
c. Dlouholetá tradice
d. Zvyky a tradice
e. Demografický vývoj

Pro jejich seřazení byla použita tabulka, ve které jsou stanoveny atraktivita dopadu a pravděpodobnost vzniku. Pro určení atraktivity dopadu byla určena stupnice vyjadřující 5 základních úrovní, stejně tak byla vytvořena tabulka pro určení pravděpodobnosti vzniku. (viz příloha V.)

Tabulka č. 8: Hodnocení příležitostí

Příležitost	Atraktivita dopadu	Pravděpodobnost vzniku	Úroveň dopadu
A	3	2	6
B	3	3	9
C	3	2	6
D	2	3	6
E	4	2	8

a. Komunikace s veřejnou správou

Vybudování nového zázemí, to znamená prostor kabin, místnosti pro správce, kanceláře a restaurace, patří mezi priority současného vedení. Realizaci projektu však brzdí neshody s radnicí Městské části Praha-Zličín. FC Zličín žádá Městskou část o finanční pomoc, která je nezbytná k realizaci stavby. Městská část však požaduje na oplátku ústupky od spolku. Komunikace mezi oběma stranami je velmi vyhrocená. Ani jeden ze subjektů nechce výrazně ustoupit ze svých požadavků.

b. Životní styl

V poslední době se veřejnost začala výrazněji starat o svůj životní styl. Masmédia stále častěji informují o zdravém stravování a nutnosti fyzické aktivity. Mezi lidmi roste zájem o pohyb a sportování pro radost. Množství členů organizace každým rokem roste. FC Zličín může nabídnout pronájem venkovních hřišť i haly pro všechny druhy volnočasových aktivit.

c. Dlouholetá tradice

Klub na území Zličína funguje již bezmála jedno století. Přes velkou řadu změn, kterými klub prošel, ať již změnami názvu, či dokonce změnou sídla, je v blízkém okolí vnímán jako tradiční pražský klub. Při vyslovení jména FC Zličín si místní i velká část pražských obyvatel, zajímajících se o fotbal, vybaví klub ze západního okraje Prahy nosící modrobílé barvy.

d. Zvyky a tradice

Fotbal je v České republice nesmírně populární sport. V žebříčcích popularity sportů v ČR se pravidelně umisťuje na předních příčkách. Při dotazování občanů, jaký sport nejčastěji provozují, se ve výzkumu na stránkách Sportcentral.cz umístil fotbal na prvním místě. Nemusí si tedy komplikovaně získávat fanoušky jako nové sporty. Většinou se fotbalové nadšení v rodinách dědí z otců na potomky.

e. Demografický vývoj

Rok 2013 byl sice ve znamení úbytku obyvatelstva, ale po předchozím desetiletí růstu se jedná o první takový úbytek. Od roku 2003 porodnost obyvatelstva stoupala a vždy přesáhla hodnotu 100 000 narozených dětí. Tyto děti postupně dorůstají do předškolního a školního věku a řada z nich se jistě bude zajímat o sport a zvláště fotbal. Čím více dětí spolek vychovává, tím jsou větší možnosti rozvoje. ()

5.4.4 **Hrozby**

Hrozby omezující organizaci jsou:

a. Konkurence
b. Ekonomická situace
c. Nedostatek dobrovolníků ve sportu
d. Politická situace

Následující tabulka určuje důležitost podobně jako u příležitostí. Jen kromě vyjádření atraktivity používá závažnost dopadu (viz příloha V.).

Tabulka č. 9: Hodnocení hrozeb

Hrozby	Závažnost dopadu	Pravděpodobnost vzniku	Úroveň dopadu
A	4	5	20
B	3	3	9
C	2	3	6
D	4	3	12

a. Konkurence

V okolí Zličína se vyskytuje poměrně dost fotbalových klubů, které mohou být při rozhodování pro potenciální nové členy lákavější. Největším konkurentem je tým SK Motorlet Praha, který nabízí srovnatelné podmínky, ale vyšší soutěže a spolupráci s AC Sparta Praha, tedy nejznámějším klubem v ČR. Za největšího rivala, co se týče pohledu fanoušků, můžeme označit klub TJ Sokol Řepy sídlící jen několik set metrů od Zličína. Řepskému fotbalu se navíc nedávno podařilo přebudovat svoje škvárové hřiště na travnaté hřiště s prvotřídní kvalitou povrchu.

Pokud mluvíme o konkurenci, nesmíme zapomenout ani na ostatní volnočasové aktivity, tedy nejen fotbalové prostředí. Může se jednat o jiné sporty, jako jsou florbal a basketbal, provozované v blízkém okolí, a také o nesportovní aktivity (nákupní centrum Metropole, TV, internet a jiné)

b. Ekonomická situace

Ekonomická situace státu, potažmo i celé Evropy, může zásadně ovlivnit chod organizace. FC Zličín jako nezisková organizace čerpá státní dotace, a ty v případě nečekané ekonomické krize může stát využít jiným způsobem, než poskytnutím sportovnímu spolku. Stejná situace může nastat i v případě soukromých partnerů.

c. Nedostatek dobrovolníků ve sportu

Další hrozba je spojená s faktem, že FC Zličín je neziskovou organizací. Spoléhá se na dobrovolníky pracující zdarma. Není zaručeno, že svou práci budou vykonávat i v budoucnu a se stejným zaujetím. Každý pracovník klubu chodí do svého zaměstnání a oddílu se věnuje ve svém volném čase. Výběr nových spolupracovníků se stává čím dál složitějším, vzhledem k stále menšímu počtu dobrovolníků ochotných pracovat bez nároku na peněžní odměnu.

d. Politická situace

V nedávné době proběhly nové volby do vedení Městské části Praha – Zličín. S bývalým vedením městské části klub bezúspěšně dlouhá léta jednal o stavbě nových objektů v areálu. Městská část v čele s paní starostkou JUDr. Martou Koropeckou nenašla společnou řeč s vedením spolku. Pokud by současné rozložení politických sil zůstalo, či dokonce nastalo její zhoršení, hrozí ztráta finanční podpory ze strany Městské části a úplného zastavení plánů na výstavbu ve sportovním areálu. Celkový chod spolku může ovlivnit také změna vlády apod.

5.4.5 Shrnutí SWOT analýzy

V tabulce č. 11 je uvedena vyplývající SWOT matice a možné směry a strategie použitelné při zlepšení situace spolku.

Tabulka č. 10: Matice SWOT

Matice SWOT	Silné stránky • Kvalifikovaní trenéři • Hrací plochy • Členská základna • Nízké náklady na sportování jednotlivců v klubu	Slabé stránky • Nedostatek finančních prostředků • Absence ucelených střednědobých a dlouhodobých plánů • Zázemí • Nedostatečné množství pracovníků klubu • Nedostupnost dokumentů na webových stránkách
Příležitosti • Komunikace s veřejnou správou • Životní styl • Dlouholetá tradice • Zvyky a tradice • Demografický vývoj	Strategie S – O • Využít celoročně provozuschopných ploch pro přilákání nových členů • Využití dlouholeté tradice k podpoře volnočasové aktivity občanů • Využití velké členské základny a kvalitních hracích ploch k výstavbě nového zázemí	Strategie W – O • Přilákat sportovní nadšence ke zvýšení počtu dobrovolníků v klubu • Využití zvyků a tradic při hledání nového partnera klubu
Hrozby • Konkurence • Ekonomická situace • Nedostatek dobrovolníků pro činnost klubu • Politická situace	Strategie S – T • Klub FC Zličín není dostatečně silnou organizací	Strategie W – T • Zvýšení množství pracovníků k větší konkurenceschopnosti • Vylepšení zázemí k větší konkurenceschopnosti • Doplnění základních dokumentů pro větší konkurenceschopnost

- **Strategie S – O:** Dlouholetá tradice a jméno napomáhají k příchodu nových členů. Řada členů hraje v organizaci fotbal po dlouhá léta a přivedli k němu své potomky a ti zase svoje. Pomocí velké členské základny se pokusit přesvědčit Městskou část ke spolupráci při výstavbě nového zázemí, a tím o přilákání dalších členů. V současné době spolek zajišťuje sportovní vyžití velkému množství dětí z okolí, které se pod dohledem kvalifikovaných trenérů mohou sportovně vyžít bez rizika neprofesionálního přístupu.

- **Strategie W – O:** Využít vlastní dlouholeté tradice a zvyků společnosti k přilákání nových partnerů a dobrovolných pracovníků.
- **Strategie S – T:** Klub FC Zličín není dostatečně silnou organizací pro přímou konfrontaci.
- **Strategie W – T:** Vybudování nového zázemí může vést k většímu zájmu veřejnosti stát se členem organizace. Také rozšířením organizační struktury o nové a kvalifikované pracovníky vede k větší konkurenceschopnosti. Tvorbou nových dokumentů a vylepšením stávajících zvýšit transparentnost, díky které bude organizace důvěryhodnější než konkurence.

Spolek by se měl primárně zaměřit na vybudování nového zázemí. Aby se vleklá jednání s městskou částí pohnula, musí klub zlepšit svoje vztahy se zastupitelstvem. Klub na Zličíně existuje dlouhou dobu a stará se o sportovní vyžití občanů. Napjaté vztahy s radnicí mohou ohrozit i výšku dotací plynoucí ze zdrojů Městské části. Dalším důležitým bodem je strategie W – T. Zvýšením počtu pracovníků s dostatečnou odborností napomáhá ke snížení nedostatků v managementu a administrativě.

6 NÁVRHY NA ZDOKONALENÍ MANAGEMENTU FC ZLIČÍN

Z výše zpracované SWOT analýzy vyplývá, že v FC Zličín existuje hned několik oblastí, které se dají vylepšit. Návrhy na zdokonalení se týkají převážně následujících tří bodů. Jednou z největších slabých stránek klubu je nedokonalá organizace. Do této skupiny lze zahrnout hned několik faktorů: absence ucelených plánů, nedostatek pracovníků klubu, absence základních dokumentů a neúplné stanovy.

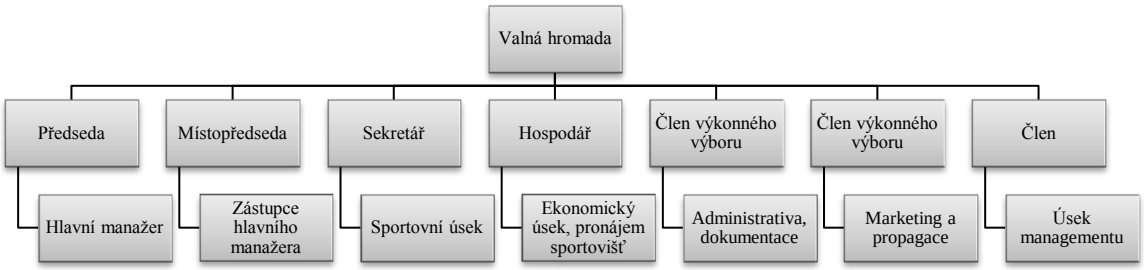
Důležité je zdokonalit také sponzorování, o které byla řeč již ve SWOT analýze a v kapitole 5.3.7. Poslední návrh se bude týkat propagace klubu. Bude zaměřen především na rozvoj současné formy propagace.

6.1 Personální úprava organizační struktury

Na chodu organizace se podílí jen čtyři členové výkonného výboru, kteří si mezi sebe rozdělují všechny úkony. To je na takto velký klub málo. Neoficiálně vypomáhá vedení trenér přípravky a zároveň brankář „B“ týmu Aleš Rosendorf. Velice dobře se ve sportovním prostředí orientuje a měla by mu být dána větší odpovědnost. Dále by měl být přijat další dobrovolník, který si vezme na starosti marketing a sponzoring. Jeho náplní práce by bylo zlepšování jména klubu na veřejnosti, dostávání se do podvědomí novým lidem a rozvoj organizace. Klubu by jistě prospělo i znovuobsazení funkce místopředsedy a rozšíření výkonného výboru na sedm členů. Místopředseda pomůže předsedovi při veškeré jeho činnosti a zastoupí ho v případě nepřítomnosti.

Vzhledem k dobrovolnosti práce v neziskové organizaci bude hledání zájemce o výše zmíněné pracovní pozice velice obtížné. Spolek by se však měl snažit pracovníka na dané pozice přivést co nejdříve. Přetíženost pracovníků může vyplynout až k jejich nedostatečnému vykonávání přidělených úkolů. Obrázek 3 zobrazuje navrhovanou novou podobu organizační struktury.

Obr. 3: Návrh organizační struktury výkonného výboru FC Zličín



6.2 Úprava stanov

Současná podoba stanov je sice dle Ministerstva vnitra dostačující, ale podrobnější znění stanov napomáhá při organizaci činností.

Nejvýraznější nedostatky se vyskytují v části týkající se orgánů klubu. V případě výkonného výboru jsou popsány detailně jeho činnosti a povinnosti, avšak pouze jako celku. Detailnější rozpracování úkolů pro jednotlivé členy výkonného výboru by zabránili přetěžování pracovníků a dualitě činností. Například předseda by měl na starosti: svolávání valné hromady, řídit valnou hromadu, jednat jménem klubu apod. Podobně by měla být stanovena činnost i pro ostatní členy výboru. V případě revizní komise chybí povinnost podávat pravidelné zprávy o své činnosti. Tyto zprávy by byly určeny pro valnou hromadu a výkonný výbor. Dále by komise měla předkládat návrhy na opatření při zjištění nedostatků.

V části, která se zabývá zásadami hospodaření, chybí výčet majetku vlastněného klubem. Uvedena by zde měla také být osoba oprávněná zacházet s majetkem a finančními prostředky klubu.

Ostatní části stanov jsou bez větších chyb. Členství, povinnosti a práva jsou popsány v dostatečném množství. Nechybí ani základní údaje jako jsou jméno, sídlo a cíle. Uvedené návrhy na zdokonalení byly vytvořeny na základě studia doporučené podoby stanov od Čáslavové (2009, s. 82 – 86).

6.3 Středně a dlouhodobé plány

Absence středně a dlouhodobých plánů navazuje na předešlou kapitolu. Vzhledem k malému počtu plně vytížených pracovníků klub funguje na základě krátkodobých rozhodnutí. Plány na delší období jsou stanoveny dosti nejednoznačně. Stanovení plánů

by mělo být vloženo do rukou novému členovi výkonného výboru, který by však měl mít aspoň částečné znalosti řízení.

Na základě získaných informací je v tabulce 12 uvedena základní podoba možných cílů sportovní organizace, které jsou následně podrobněji rozebrány. Věnuje se oblastem ekonomické, sportovní a sociální.

Tabulka 11: Návrhy možných cílů organizace

<table>
<tr><th>CÍLE</th><th>Krátkodobé</th><th>Střednědobé</th><th>Dlouhodobé</th></tr>
<tr><td rowspan="3">Ekonomické</td><td rowspan="2">Údržba hracích ploch</td><td>Vyhledávání sponzorů</td><td rowspan="2">Úspěšné ekonomické vedení spolku</td></tr>
<tr><td>Zlepšení finanční situace</td></tr>
<tr><td>Propagace</td><td>Výměna povrchu umělé hrací plochy</td><td rowspan="2">Vybudování nového zázemí</td></tr>
<tr><td>Úprava systému řízení</td><td>Vybudování umělého zavlažování</td></tr>
<tr><td rowspan="5">Sportovní</td><td>Pořádání turnajů</td><td>Udržení současné úrovně soutěže „A“ týmu</td><td rowspan="3">Rozšíření členské základny</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Podpora vzdělávání trenérů</td><td>Zlepšení kvality tréninků</td></tr>
<tr><td>Výchova talentů</td></tr>
<tr><td>Motivace k výkonu</td><td>Vyhledávání nových hráčů</td><td>Podpora zdraví</td></tr>
<tr><td>Opatření k prevenci a rekonvalescenci</td><td>Podpora sportovních volnočasových aktivit</td><td>Seberealizace a sportovní rozvoj mládeže</td></tr>
<tr><td>Sociální</td><td>Podpora mezilidských vztahů v rámci organizace</td><td>Podpora sociálního rozvoje členů</td><td>Podpora příslušnosti ke sportovnímu klubu</td></tr>
</table>

Mezi ekonomické krátkodobé cíle, tedy cíle realizovatelné do jednoho roku, patří údržba hracích ploch, která je velice časově i finančně náročná. Klub pečuje jak o přírodní povrch, tak o hřiště s umělým povrchem. Hrací plocha ve fotbalovém prostředí zastupuje roli jakési vizitky klubu. Druhým krátkodobým ekonomickým cílem je zkvalitnění vlastní propagace. Zvýšit povědomí o klubu mezi širší veřejností a přilákat nové zájemce o členství. Propagace bude dále podrobněji rozebrána v kapitole 6.5. Poslední bod této části, tedy úprava systému řízení, byl již rozebrán v kapitole 6.1.

Ekonomické střednědobé cíle, zahrnují činnosti vykonatelné do 3 let. Mezi hlavní patří nutnost vyhledání sponzorů, které se věnuje kapitola 6.4. Druhým cílem je zlepšení finanční situace. Předpokladem pro zdravě finančně fungující klub je vyrovnaný rozpočet, schopnost klubu pokrýt všechny svoje náklady. Další dva body se týkají renovace sportovních ploch. V případě umělé trávy, která se pravidelně kartáčuje a doplňuje se podklad, jde o výměnu celého povrchu. Umělá tráva zažila již mnoho zápasů a její povrch začíná být velmi opotřebovaný. Na hřišti s přírodní trávou klub bojuje s nedostatečným přísunem vody. Plánuje se vybudování zavlažovacího systému, jenž přispěje ke zvýšení kvality hrací plochy.

Dlouhodobé ekonomické cíle zahrnují trvalé řízení sportovního spolku v kladných číslech a při uváženém nakládání s finančními zdroji. Klub také plánuje zrekonstruovat zázemí. Celá rekonstrukce je v jednání s městkou částí, hlavně co se financí týče. Spolek zamýšlí zbourání budovy s kantýnou, kanceláří, šatnami atd. a na jejich místě vystavět budovu novou, vyhovující všem předpisům s odpovídající velikostí šaten a hygienickým zařízením. Současná podoba šaten je ostudná a velice škodí týmu v porovnání s konkurencí.

Do krátkodobých sportovních cílů se řadí pořádání vlastních turnajů. Řada turnajů se koná již nyní a těší se velké oblibě. Klub by měl v pořádání těchto turnajů pokračovat a rozšířit je pro všechny kategorie. Dále se jedná o motivaci hráčů k výkonu. Motivace je u každé kategorie jiná. Zatímco nejmenší členové klubu hrají z radosti ze sportu a pro dosažení dobrého výsledku, Hráči „A“ mužstva dostávají za své výkony i finanční odměny. Klub také pečuje o trenéry všech mužstev, každý z nich má trenérskou licenci. V tomto bodě by spolek neměl ustupovat a nadále se snažit o rozvoj trenérské vzdělanosti. Kvalifikovanost trenérů všech kategorií může mít vliv na dosažené výsledky a být pro klub velkým přínosem. Posledním krátkodobým sportovním cílem je starost o zdraví hráčů. Klub velikosti jako FC Zličín by měl spolupracovat aspoň s jedním odborníkem, ať již doktorem, či masérem, který by byl k ruce při zápasech „A“ mužstva a v případě potřeby i ostatním členům spolku.

Hlavním střednědobým sportovním cílem je vyhledávání nových hráčů. To má za následek zvyšování členské základny, což nese vyšší zisky v podobě členských příspěvků. Úzce spojené je však vyhledávání i s dalším bodem, tedy výchovou talentů. Výchova mladých fotbalistů může pomoci klubu po finanční stránce, když za svého odchovance vyinkasuje výchovné v případě přestupu do jiného oddílu. Výchova vlastních hráčů prospívá klubu i po sportovní stránce a může napomoci

ke splnění i dalšího z cílů. Udržení „A“ týmu v soutěži. Cíl se týká všech oddílů v klubu. První tým mužů však nejlépe prezentuje organizaci na veřejnosti. Následující bod, zlepšení kvality tréninků, úzce souvisí s krátkodobým sportovním cílem, tedy vzděláním trenérů. Trendy v moderním fotbale se neustále vyvíjí. Pouze kvalitní příprava napomáhá k dobrým výsledkům. Posledním ze střednědobých cílů je podpora sportovních volnočasových aktivit. Kromě cílů ryze sportovních, kde jde o výsledek, se spolek také stará o členy, kteří si chtějí zahrát fotbal jen pro radost z pohybu. Pro takové účely funguje „B“ tým, kde se scházejí fotbalisté, kteří již například z pracovních či osobních důvodů nemohou hrát fotbal na vyšší úrovni, nebo si jen chtějí sport užívat.

Dlouhodobé cíle opět obsahují rozšíření členské základny. Podpora zdraví zahrnuje zdravý životní styl plný pohybu. V dnešní době plné techniky je nutné zajistit sportovní volnočasové aktivity mládeže, kde se děti mohou seberealizovat.

Do krátkodobých sociálních cílů patří podpora mezilidských vztahů v rámci organizace. Hlavně u mladých členů si organizace bere za úkol rozvíjet týmového ducha, spolupráci a fair play.

Střednědobé sociální cíle zahrnují podporu sociálního rozvoje mládeže. Organizace se snaží v průběhu dospívání dětí o jejich výchovu.

Podpora příslušnosti ke sportovnímu klubu je zahrnuta do dlouhodobých cílů. Hráč se musí ztotožňovat s filozofií klubu, věřit ve správnost cesty, kterou spolek zvolil. Řadí se do dlouhodobých cílů, ale v praxi by měla probíhat neustále.

6.4 Sponzoring

Většina neziskových organizací se potýká s nedostatkem zájmu sponzorů. FC Zličín na tom není jinak. Již v kapitole 5.3.7 bylo uvedeno, že na zličínských stránkách jsou umístěna loga firem, které s klubem spolupracují, ale většinou jde jen o jednorázový druh spolupráce. Nevýhodou takové spolupráce je brzká vyčerpatelnost poskytnutých zdrojů. Následně musí klub hledat dalšího partnera nebo se snažit o nové dohody s partnery dřívějšími, s kterými již spolupráce proběhla. Podle vedoucích představitelů klubu, je najít dlouhodobého výrazného sponzora velice těžké. Klub sice s několika partnery spolupracuje i dlouhodoběji, ale většinou firmy nemají zájem o podporu malého oddílu z okraje Prahy. Daleko zajímavější je pro ně spolupráce s větším fotbalovým týmem. Přes všechny zmíněné nedostatky by se však klub měl

snažit získat dlouhodobého partnera, který pomůže zajistit stálost finančních zdrojů. K lepšímu oslovení potenciálních fanoušků slouží stanovení sponzorských balíčků, tedy možných protislužeb, které by klub partnerovy mohl nabídnout. Balíček může být vytvořen podle požadavků firem zajímajících se o dlouhodobou spolupráci.

Nejjednodušší variantou je oslovit firmy z nejbližšího okolí klubu. V úvahu připadají Metropole Zličín, Globus (s kterými již organizace spolupracuje), Avion Shopping Park aj. Výhodou v tomto směru je umístění nákupních center v blízkosti areálu klubu. Vedení se může pokusit o oslovení jak celých nákupních center, tak jednotlivých prodávajících firem, jako jsou Ikea, Sportisimo, Tesco, Cinema City aj.

Tabulka 12 nastiňuje, jak by takové jednotlivé balíčky mohly vypadat, aby byly pro potenciální partnery zajímavé a lákavé. Protislužby jsou vytvořeny tak, aby odpovídaly hodnotám jednotlivých sponzorských balíčků. Podle výšky příspěvku se určí, o jaký ze 4 stanovených druhů partnera se jedná, tedy jestli o diamantového, zlatého, stříbrného nebo bronzového. Na reklamních plochách v areálu by bylo poté logo partnera umístěno i s popiskem o jak velkého partnera jde. Podle velikosti spolupráce se může odvíjet i umístění banneru v areálu. V tištěných programech a ve Zpravodaji se velikost loga bude určovat opět podle druhu spolupráce. Diamantový sponzor bude mít logo největší a nejviditelnější. Naopak bronzový partner by měl logo nejmenší. Na internetových stránkách FC Zličín vyčleňuje jednu samostatnou sekci pro partnery, v ní by bylo opět uvedeno, o jak velkého sponzora se jedná a od toho by se odvíjela velikost umístěného loga. Další protislužbou je poskytnutí sportovišť. Pro Diamantového partnera by se jednalo o poskytnutí hřiště s umělým povrchem třikrát měsíčně. Jednou měsíčně bude mít k dispozici i víceúčelovou halu. Zlatý partner dostane možnost využívat obě hřiště s umělým povrchem dvakrát měsíčně pro svoje účely. Pro Stříbrného sponzora by se jednalo o právo na hřiště s umělým povrchem jednou za měsíc, a to vše po dobu trvání smlouvy. Ne každá firma může mít zájem pouze o fotbal či venkovní aktivitu. V takovém případě se hlavně pro diamantového a zlatého sponzora dá domluvit víceúčelová hala, kde se naskýtá více možností sportovního vyžití. Hlavně volejbal, basketbal či florbal.

Tabulka 12: Sponzorské balíčky

Sponzorský balíček	Plnění
Diamantový	Logo na dresech vybraného týmu (právo první volby)
	Banner v areálu s označením Generální sponzor
	Umístění loga na internetových stránkách klubu, v zápasovém programu a v příspěvcích v časopise Zpravodaj Zličína a Sobína s titulem Generální sponzor
	Možnost bezplatného využívání hřišť s umělým povrchem a haly pro tři firemní akce
	Logo na oficiální informační tabuli u vchodu do areálu a na všech letácích a plakátech vydávaných klubem
Zlatý	Logo na dresech vybraného týmu (v případě existence diamantového sponzora právo druhé volby)
	Banner v areálu s označení Hlavní sponzor
	Umístění loga na internetových stránkách klubu, v zápasovém programu a v příspěvcích v časopise Zpravodaj Zličína a Sobína s titulem Hlavní sponzor
	Možnost bezplatného využívání hřiště s umělým povrchem pro dvě firemní akce
Stříbrný	Banner v areálu s označením Sponzor
	Umístění loga na internetových stránkách klubu a v zápasovém programu s titulem Sponzor
	Možnost bezplatného využívání hřiště s umělým povrchem pro firemní akci
Bronzový	Banner v areálu – náklady hradí firma
	Umístění loga na internetových stránkách klubu

Zdroj: Vlastní úprava dle informací z rozhovorů doplněná o vlastní návrhy (2014)

6.5 Propagace

Další z možných úprav se týká oblasti propagace. Spolek využívá několik druhů vlastní propagace, jak bylo zmíněno výše. O klubu lze získat informace z tiskovin (program a časopis Zpravodaj Zličína a Sobína), internetových stránek a z vývěsní tabule před vstupem do areálu. Spolek se zviditelňuje také pořádáním turnajů a náborů.

Po domluvě s vedením škol v okolí, by se nábory mohli přesunout přímo do školních budov, kam by se dostavil vybraný zástupce klubu. Zmíněná varianta není finančně nikterak náročná a napomohla by nejen k objevení talentovaných hráčů, ale i k většímu zviditelnění organizace.

FC Zličín pořádá několik turnajů, převážně zimních. Jejich organizace je na velmi slušné úrovni a bylo by prospěšné jejich počet navýšit. Zajištění dalších turnajů pro všechny kategorie může být jedním z kroků ke zviditelnění spolku, případnému získání nových členů a zaujmutí sponzorů. Jako velká výhoda v tomto směru se jeví hřiště s umělým povrchem, na kterém se dá hrát za každého počasí, a také možnost využívání víceúčelové haly. V letních měsících mohou být turnaje pořádány na dvou hracích plochách najednou, což umožňuje do turnaje zařadit větší množství celků. Ve víceúčelové hale se mohou pořádat turnaje převážně v zimních měsících pro mládežnické kategorie. Hala poskytuje kvalitní povrch a mezi dětmi jsou halové turnaje velice oblíbené.

Poslední zdokonalení se týká webových stránek klubu. Na webových stránkách chybí základní dokumenty klubu jako ročenka či výroční zpráva. Měla by být vytvořena složka, ve které bude možno si základní dokumenty o klubu stáhnout, stejně jako starší čísla zápasových programů a časopisu zličínské městské části, do které klub přispívá. Další zdokonalení se pak týká aktualizace stránek. Příspěvky jsou aktualizovány nepravidelně, většinou s velkým zpožděním. Prezentace log partnerů působí neuspořádaně a nepřehledně. Loga jsou zde zobrazena nahodile a prezentují i partnery, s nimiž klub již nespolupracuje. Loga bývalých partnerů by měla být smazána a ponechána pouze loga současných sponzorů. Aktualizovat by se měl také design stránek. Vzhled je řadu let stejný a modernizace by mu jedině prospěla.

6.6 Tvorba a zpřístupnění všech základních dokumentů

Již při počátečním sběru dat chyběly základní dokumenty, které by celou analýzu spolku ulehčily. Jedná se především o ročenky a další statistiky. Většina získaných informací byla poskytnuta ústně. V tištěné formě se jednalo především o stanovy klubu. Členové klubu jsou každý rok informováni o chodu organizace na zasedání Valné hromady, avšak informace jsou opět podávány pouze ústně. Pro větší transparentnost a důvěryhodnost v očích členů i potenciálních sponzorů by spolek měl vytvářet výroční zprávy, ročenky a statistiky každý rok. Následně by se měly dokumenty umístit

také na webové stránky, kde si je každý zájemce může stáhnout. Vzhledem k absenci dokumentů a přetíženosti členů výkonného výběru, se zatím nenašel nikdo, kdo by tuto činnost zajistil. Tím se dostáváme opět k problému nedostatečného počtu pracovníku v organizaci.

7 DISKUZE

Práce stanovila pět základních prostředků vedoucích ke zdokonalení organizace. Patří mezi ně personální úprava organizační struktury, úprava stanov, stanovení středně a dlouhodobých plánů, sponzoring a tvorba a zpřístupnění základních dokumentů. Jako nejdůležitější body se ukázaly personální úprava organizační struktury a stanovení středně a dlouhodobých plánů.

Plánování v klubu se věnuje nejčastěji aktuálním problémům, mluvíme tedy o krátkodobém plánování. Práce navrhuje základní podobu možných cílů neziskové sportovní organizace i na delší období. Jejich stanovení výrazně ovlivňuje následnou podobu spolku a cestu, kterou se bude ubírat. Při úpravě strategie a plánů se rázem mění celá tvář organizace a jejich změny mohou úplně přetransformovat veškeré návrhy na vylepšení. Mezi střednědobé sportovní cíle například organizace zahrnuje především udržení „A“ týmu na současné úrovni soutěže. Podstatou sportu je vítězit a dosahovat co nejlepších umístění. Na druhou stranu klub bojuje každou sezonu o udržení až do posledních kol. K tomuto cíli vynakládá nemalé finanční prostředky. Jelikož nedisponuje dostatečně kvalitními odchovanci, musí oddíl angažovat fotbalisty z jiných oddílů. Za tímto účelem platí nemalé částky, které by se daly případně využít jiným způsobem. Dalším výdajem spojeným s vyšší soutěží je cestovné. Klub si pronajímá autobus k dopravě na každý venkovní zápas. O soutěž níž, tedy v Pražském přeboru mužů (oficiálně Pražská teplárenská přebor mužů), si hráči zajišťovali dopravu samostatně. Do divizní soutěže navíc FC Zličín postoupil až ze sedmého místa, jelikož žádný z týmů před ním o postup nestál, což vyvolalo řadu negativních ohlasů. Vedení spolku se rozhodlo postup přijmout, ačkoli tomu neodpovídal dostatečný počet kvalitních hráčů. Vedení trvá na udržení v soutěži, proto bylo v této práci ponecháno mezi sportovními cíli. Otázkou je, zda by pro klub nebyla prospěšnější účast v nižší soutěži znamenající finanční úsporu. Tyto zdroje by se následně daly použít v jiných důležitých segmentech, jako například výchova hráčů pro „A“ tým.

V případě organizační struktury navrhuje práce její rozšíření o další pracovníky, kteří by pomohli přetíženému vedení při realizaci manažerských funkcí. Pokud zůstane současné rozložení úkonů, kdy na jednotlivé pracovníky připadá více funkcí, bude se neefektivnost činností stále zvětšovat. Úkoly se začnou kupit a budou stále více oddalovány. Klub pracuje na bázi dobrovolnosti a současní členové výkonného výboru

pracují bez nároku na finanční odměnu, často po svém zaměstnání ve volném čase. Dobrovolnost představuje vážný problém pro neziskové organizace ve sportu kvůli nedostatečnému počtu pracovníků ochotných pracovat bez nároku na odměnu. Vzhledem k finanční situaci klubu není v současné době možné najmout do funkcí manažery požadující plat. Nedostatek peněžních zdrojů neumožňuje spolku zvolit cestu pracovníků na plný úvazek, proto byla v krátkém období zvolena varianta angažování nových dobrovolníků a personální úprava organizace tímto způsobem. V dlouhém období by bylo vhodné upravit organizační strukturu a zaměstnat manažera na hlavní pracovní poměr. Jde o nejideálnější variantu, neboť zaměstnanec je motivován finanční odměnou a věnuje se pouze práci pro organizaci. Nemusí vykonávat jak svoje zaměstnání, tak zastávat práci v organizaci. Díky tomu není přetížen a nedochází k zanedbávání povinností. Angažování osoby na plný úvazek ulehčí i ostatním dobrovolníkům v klubu. Popis práce zaměstnance naznačují následující body:

- Popis práce:
  - Správa areálu – komunikace a dohled nad správci, kontrola přípravy hracích ploch a udržování areálu.
  - Pronájem sportovišť – komunikace se zájemci, starání se o harmonogram sportovišť, nabídka sportovišť.
  - Propagace klubu – starost o informační kanály organizace, pořádání náborů nových členů, propagační akce ve školách apod.
  - Sponzoring – komunikace se stávajícími partnery, hledání nových sponzorů převážně z okolí.
  - Komunikace – s ostatními členy vedení klubu a veřejnou správou (spolu s předsedou).
  - Dokumentace – péče o základní dokumenty klubu, jejich tvorba a zpřístupnění pro všechny zájemce.
- Požadované znalosti a dovednosti:
  - Minimálně SŠ vzdělání nejlépe ekonomického zaměření
  - Praxe na obdobné pozici min. 1 rok
  - Výborné organizační a komunikační schopnosti
  - PC dovednosti (internet, MS Office)
  - Zodpovědný přístup k práci

Výdaje na zaměstnání manažera se pohybují kolem 300 000 Kč ročně. Stálý zaměstnanec by měl být schopný svou činností vygenerovat zisk minimálně o tuto částku vyšší než je doposud, a tudíž si na svou pozici sám vydělat. Možnosti k tomu má veliké. Klub disponuje dostatkem hracích ploch, které jsou již v současnosti hlavním bodem příjmů organizace. Zefektivněním a uspořádáním harmonogramu sportovišť dosáhnout většího vytížení, a tím i zisků. Dále by byla náplní jeho práce komunikace s partnery a snaha o získání nového sponzora.

Spolu se změnami v organizační struktuře a vzniku nových pozic je nutné přizpůsobit stanovy spolku. Stávající podoba stanov sice odpovídá požadavkům, ale pro zvýšení efektivnosti je důležité, aby každý z pracovníků přesně znal svoje úkoly. Úprava stanov tedy přesně určí odpovědnost a kompetence všech osob podílejících se na chodu organizace. Vyloučí se jak zdvojování činností, kdy se o stejnou záležitost starají dva pracovníci nezávisle na sobě, tak přetížení vedoucích pracovníků vedoucí k nesprávnému či dokonce úplně chybějícímu vykování stanovených úkonů. Každá osoba v klubu zastává přidělenou práci.

V kapitole týkající se sponzoringu navrhuje práce vytvoření sponzorských balíčků pro přilákání nových partnerů. Balíčky jsou rozlišeny pro různé úrovně partnerství. Rozdělují se na diamantového, zlatého, stříbrného a bronzového partnera. Každá ze zmiňovaných variant nabízí jinou míru plnění. Podobné balíčky jsou nabízeny ve většině sportovních organizací v různých obměnách. Záleží především na druhu sportu a velikosti týmu. Současná spolupráce FC Zličín se sponzory je na nízké úrovni. Práce navrhuje orientaci na lokální společnosti, které mohou mít větší zájem pomoci místnímu klubu. Příjmy spolku ze sponzoringu se podílejí na celkových příjmech cca z deseti procent. Získání partnera ochotného investovat prostředky za nabízené protislužby, napomohou ke stabilizování organizace a plnění stanovených cílů. Obdržené prostředky, ať již finanční nebo materiální, mohou pro klub znamenat také zrychlení růstu. I v případě nezískání nového partnera je klub schopen existence. Organizace se však potýká s nedostatkem financí, což brzdí rozvoj a efektivní fungování. Každý nově získaný partner se může stát startovacím motorem pro dynamičtější rozvoj. Spolek potřebuje peněžní zdroje pro renovaci areálu, k udržení a zkvalitňování hráčských kádrů nebo zdroje pro vychování mládeže.

Ke zlepšení situace organizace práce navrhuje věnovat se zlepšení vlastní propagace. Klub by se měl zaměřit především na aktualizaci svých webových stránek. Pravidelně přidávat aktuální příspěvky o dění v jednotlivých týmech i celém klubu.

Doplnit všechny statistiky a tabulky, aby nabízely pravdivý a aktuální pohled. Na internetových stránkách chybí možnost získání informací o chodu organizace. Úplně chybí možnost stažení a prostudování základních dokumentů, jako jsou výroční zprávy, ročenky nebo informace o hospodaření klubu. Zlepšit by se měla i složka týkající se sponzorů. Celkově stránky potřebují modernější vzhled a zapracování designu. Při současné úrovni technologií a neustálých inovací představuje webová stránka nejzákladnější propagační kanál, který vlastní každá organizace. Klub musí reagovat a neustále se snažit o svoji modernizaci. Další propagační činnost představuje pořádání fotbalových turnajů. Klub disponuje velikou výhodou v podobě hracích ploch. Pořádání turnajů může probíhat téměř celoročně. V zimních měsících se turnaje uskuteční na hřišti s umělým povrchem a ve víceúčelové hale. V letním období lze využít i hřiště s přírodní trávou. V neposlední řadě propagovat klub pomocí náborů v okolních školách. Klub se dostane do podvědomí lidí ze sousedství spolku. Celkové zlepšení propagace přináší zvětšení zájmu o organizaci. Čím více lidí bude znát FC Zličín jako sportovní klub s dobrým zázemím pečlivě se starající o svoje členy, tím lépe. Naopak setrvání současného stavu a další zanedbávání může vyústit až v odchod členů ke konkurenci nebo ztrátě stávajících sponzorů, což by znatelně zkomplikovalo existenci organizace.

Mezi návrhy na zdokonalení figuruje i tvorba a zpřístupnění základních dokumentů. Většina informací pro členy spolku je sdělována ústně na zasedání Valné hromady. Chybí základní dokumenty typu ročenka, výroční zpráva či statistiky. Jejich zpracování, umístění na webové stránky a možnost otevření či stažení by napomohli k větší transparentnosti celé organizace. Každá osoba se zájmem o klub by si mohla prohlédnout, jak si klub vede. O značnou pomoc by se týkalo při snaze získat nového partnera pro zličínský fotbal. Potenciální partner by měl možnost zjistit o klubu potřebné informace a vidět, že se v organizaci pracuje poctivě a snaží se o naplnění základních cílů neziskové organizace. V současné době může klub působit uzavřeným dojmem a mohou vznikat nejrůznější spekulace o hospodaření.

Pro komplexnější výsledky práce by bylo vhodnější vést rozhovory se všemi členy představenstva. Rozhovor byl proveden pouze s předsedou spolku a jedním členem výkonného výboru. Další dva členy se nepodařilo kvůli jejich časovému vytížení a neochotě zastihnout. Ovšem dle odpovědí obou dotazovaných se dají předpokládat podobné odpovědi i od dalších členů výkonného výboru a práce by pravděpodobně došla ke stejným závěrům.

8 ZÁVĚR

Ze získaných informací a provedených analýz vyplývá, že organizace FC Zličín nefunguje zcela efektivně. Spolek bojuje s nedostatkem finančních zdrojů. Podobným problémem se zabývá většina neziskových organizací. Je důležité zaměřit se na činnosti vedoucí k získání peněžních zdrojů. Mezi ně patří především změny v organizační struktuře, sponzorování a propagace.

Ke zdokonalení organizační struktury je důležité upravit stanovy, udělat personální změny organizační struktury, přesně stanovit plány klubu a vytvořit všechny potřebné dokumenty. Všechny popsané nedostatky jsou následkem nedostatečného počtu pracovníků. Všichni členové sdružení by měli přesně znát svoje úkoly. Vše by mělo být přehledně sepsáno ve stanovách. Úpravu stanov a vytvoření uceleného konceptu cílů organizace by měli mít na starosti noví pracovníci. Zvýšením počtu členů výboru by mělo dojít k přerozdělení vykonávaných činností. Každý z činovníků by měl mít svou přesně stanovenou práci. K tomu slouží nově navržené organizační struktura.

Pro spolupráci v oblasti sponzorování je důležité oslovit lokální firmy a získat je pro dlouhodobou spolupráci. K tomuto účelu jsou vytvořeny čtyři sponzorské balíčky, které určují druh protislužeb. Vše je sestaveno do přehledné tabulky. K balíčkům je možné zakomponovat i náhradní plnění. V případě potřeby mohou sponzoři využít i víceúčelovou halu. V ní se dají provozovat i jiné sporty, jako například basketbal či volejbal, což by mohlo balíček zatraktivnit.

Poslední oblastí, kterou se tato práce snaží zdokonalit, je propagace klubu. Navrženy byly tři možnosti vlastní propagace. Jedná se o pořádání náborů v okolních školách. Díky tomuto kroku by se mělo oslovit více potenciálních zájemců. Dále bylo doporučeno pořádat více turnajů. Díky jejich dobrému organizování jsou velice oblíbené a napomáhají ke zviditelnění klubu. Také úprava webových stránek je nutná. Hlavně se jedná o jejich časté aktualizování a nabídnutí všech dostupných informací.

Z výše zmíněných návrhů se jeví jako nejlepší začít se věnovat propagaci. Náklady na vylepšení propagace budou nejnižší. Dalším úkolem by mělo být nalezení nových sponzorů. Tento úkol se týká dlouhodobého horizontu. Nejzásadnější změna se týká personální úpravy organizační struktury. Angažovat kvalitní a kompetentní pracovníky nebude jednoduché. Noví dobrovolníci by však měli být velkým přínosem.

9 LITERATURA

1. ARMSTRONG, Michael, 2008. *Management a leadership*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-2247-2177-4.
2. BLAŽEK, Ladislav, 2011. *Management: Organizování, rozhodování, ovlivňování.* 1.vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3275-6.
3. BLAŽKOVÁ, Martina, 2007. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy.* 1.vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1535-3.
4. BOUKAL, Petr, 2009. *Nestátní nezisková organizace.* 1.vyd. Praha: Oeconomika. ISBN 978-80-245-1650-9.
5. BOUKAL, Petr, VÁVROVÁ, Hana a kol., 2007. *Ekonomika a financování neziskových organizací* 1.vyd. Praha: Oeconomica. ISBN 978-80-245-1293-8
6. CIPRO, Martin, 2009. *Delegování jako způsob manažerského myšlení.* 1.vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2945-9.
7. ČÁSLAVOVÁ, Eva, 2009. *Management a marketing sportu*. 1. vyd. Praha: Olympia. ISBN 978-80-7376-150-9.
8. DĚDINA, Jiří, CEJTHAMR, Václav, 2005. *Management a organizační chování.* 1.vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1300-7.
9. GAVORA, Pavol, 2000 *Úvod do pedagogického výzkumu.* 1.vyd. Brno: Paido. ISBN 80-85931-79-6.
10. GRASSEOVÁ, Monika a kol., 2010. *Analýza v rukou manažera.* 1.vyd. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-2621-9.
11. HENDL, Jan, 2005. *Kvalitativní výzkum. Základní metody a aplikace.* 1. vyd. Praha: Portál. ISBN 80-7367-040-2.
12. HOYE, Russel, SMITH, Aaron, NICHOLSON, Matthew, 2009. *Sport Management – principles and applications.* 2. vyd. Butterworth-Heinemann. ISBN 978-0-7506-8755-3.
13. JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2008. *Strategický marketing: strategie a trendy.* 1.vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2690-8.
14. KOONTZ, Harold, WEIHRICH, Heinz, 1993. *Management.* 10. vyd. Praha: Victoria Publishing. ISBN 80-85605-45-7.
15. KOZEL, Roman a spol., 2005. *Moderní marketingový výzkum*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 80-247-0966-X.

16. LORENZANA, Carlos C, 1998. *Management: Theory and Practice*. Quezon City: Rex printing company. ISBN 971-23-1328-X.
17. MASLOW, Abraham Harold, 1987. *Motivation and Personality,* 3.vyd. Michigan: Harper and Row. ISBN 978-00-604-1987-5.
18. MASTERALEXIS, Lisa, BARR, Carol A., HUMS, Mary A., 2011. *Principles and Practice of Sport Management*. 4. vyd. USA: Jones & Bartlett Learning. ISBN 0763796077.
19. NOVOTNÝ, Jiří, LUKEŠ, Martin, a kol., 2008. *Faktory úspěchu nestátních neziskových organizací*. 1. vyd. Praha: Oeconomica. ISBN 978-80-245-1473-4.
20. PŘIKRYLOVÁ, Jana., JAHODOVÁ, Hána, 2010. *Moderní marketingová komunikace.* 1.vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3622-8.
21. SRPOVÁ, Jitka, ŘEHOŘ, Václav a kol., 2010 *Základy podnikání.* 1.vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3339-5.
22. Stanovy FC Zličín, o. s. 2007
23. ŠEDIVÝ, Marek, MEDLÍKOVÁ, Olga, 2011. *Úspěšná nezisková organizace.* 1.vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4041-6.
24. ŠULEŘ, Oldřich, 2003. *Manažerské techniky III*. 1.vyd. Olomouc: Rubico. ISBN 80-85839-87-3.
25. VEBER, Jaromír a kol., 2009 *Management, Základy moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-200-0.
26. VODÁČEK, Leo., VODÁČKOVÁ, Oľga, 2009. *Moderní management v teorii a praxi*. 2.vyd. Praha: Management press. ISBN 978-80-7261-197-3.
27. VYSEKALOVÁ, Jitka a kol., 2007. *Psychologie reklamy*. 3.vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2196-5.
28. VYSEKALOVÁ, Jitka, MIKEŠ, Jiří, 2010. *Reklama: Jak dělat reklamu.* 3.vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3492-7.

Internetové zdroje:

29. BUSSER, James, CARRUTHERS, Cynthia. *Youth sport volunteer coach motivation.* © 2010 [cit. 2014-09-26]. Dostupné z: <http://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/13606710903448210#abstract>. ISSN 13606719>.
30. CORNWELL, T. Betina, MAIGNAN, Isabelle. *An International Review of Sponzorship Research.* [online]. © 2011 [cit. 2014-09-26]. Dostupné z:< http://www.jstor.org/discover/10.2307/4189056?uid=3737856&uid=2&uid=4&sid=21105925885381>.
31. Ministerstvo financí ČR: *Často kladené dotazy* [online]. © 2012 [cit 2014-09-24] Dostupné z: <http://www.mfcr.cz/cs/soukromy-sektor/regulace/loterie-a-sazkove-hry/casto-kladene-dotazy>.
32. Ministerstvo financí ČR: *Často kladené dotazy* [online]. © 2012, aktualizováno dne 3. 1. 2014 [cit 2014-09-24] Dostupné z: <http://www.mfcr.cz/cs/soukromy-sektor/regulace/loterie-a-sazkove-hry/casto-kladene-dotazy>.
33. Český statistický úřad: *Vývoj obyvatelstva České republiky.* [online]. © 2014 [cit. 2014-11-25]. Dostupné z:< https://www.czso.cz/csu/czso/vyvoj-obyvatelstva-ceske-republiky-2013-ajtghnb5q2>.
34. FRANC, Jan. *FC Zličín* [online]. © 2008 [cit. 2014-10-6] Dostupné z: <http://www.fczlicin.cz>.
35. Management Mania: *Delegování*. [online]. © 2011-2013 [cit. 2014-09-26]. Dostupné z: < https://managementmania.com/delegovani>. ISSN 2327-3658.
36. *O změně zákonů související se zřízením jednoho inkasního místa a dalších změnách daňových a pojistných zákonů* [online]. © 2014 [cit. 2014-10-6], Dostupné z: <http://portal.gov.cz/app/zakony/zakonPar.jsp?page=0&idBiblio=76086&nr=458~2F2011&rpp=15#local-content>
37. Portál veřejné správy: *Občanský zákoník* [online]. © 2014 [cit. 2014-10-6], Dostupné z: <http://portal.gov.cz/app/zakony/zakonPar.jsp?page=0&idBiblio=74907&recShow=3&fulltext=ob~C4~8Dansk~C3~BD~20z~C3~A1kon~C3~ADk&rpp=15#parCnt>.
38. *Pražský fotbalový svaz*[online]. © 2015 [cit. 2015-8-4], Dostupné z: <http://www.fotbalpraha.cz/>.
39. SCHULENKORF, Nico. *Sport for development and peace as contested terrain: place, community, ownership.* © 2010 [cit. 2014-09-26], Dostupné z: <http://

http://orca.ruk.cuni.cz/V/XLDKR6JG5MSPIHPT6Y9TVVDRXCRCF4C4ETU3G4GLR7N46I8EIV-03713?func=quick-3&short-format=002&set_number=000007&set_entry=000005&format=999>. ISSN 1940-6940.

10 PŘÍLOHY

Příloha I.: seznam tabulek

Příloha II.: Seznam obrázků

Příloha III.: Seznam grafů

Příloha IV.: Statistické tabulky ke SWOT analýze

Příloha V.: Znak FC Zličín

Příloha VI.: Webové stránky FC Zličín

Příloha VII.: Zpravodaj Zličína a Sobína

Příloha VIII.: Areál FC Zličín

Příloha IX.: Víceúčelová hala

Příloha X.: Výzkum oblíbenosti sportu

Příloha XI.: Fotbalový dres FC Zličín

Příloha XII.: Stanovy FC Zličín

Příloha XIII.: Otázky k polostrukturovanému rozhovoru s panem Ing. Milanem Šmídem

Příloha XIV.: Otázky k polostrukturovanému rozhovoru s panem Ing. Janem Roubíčkem