

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra humanitních věd**



**Diplomová práce**

**Zdravý životní styl mladé populace**

**Bc. Stanislav Vyšín**

© 2015 ČZU v Praze

# ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Katedra humanitních věd  
Provozně ekonomická fakulta

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Stanislav Vyšín

Veřejná správa a regionální rozvoj

Název práce

Zdravý životní styl mládežnické populace

Název anglicky

Healthy lifestyle of young population

---

### Cíle práce

Cílem je ve sledované organizaci zjistit, jakým způsobem jsou získávány a využívány finance na rozvoj a podporu zdravého životního stylu mládežnické populace a do jaké míry je využit potenciál pro propagaci této myšlenky široké veřejnosti. Pomocí dotazníkové metody a analýzy finančních zpráv nalézt problémové oblasti a navrhnout možná řešení.

### Metodika

Metodický postup bude zahrnovat metody: studium dokumentů, odborné literatury a materiálu sledované organizace. Využita bude metoda deskripce a analýzy výchozího stavu s užitím metod nepřímého pozorování, formou dotazníkové techniky sběru dat. Práce bude zakončena kritickou interpretací a explorací výsledků.

**Doporučený rozsah práce**

60 – 80 stran

**Klíčová slova**

děti, mládež, prevence, financování, podpora, program, propagace, zázemí

---

**Doporučené zdroje informací**

ČMEJREK, J., KOPŘIVA, R. Základy veřejné správy. ČZU Praha, 2007. 126 s.

HAVLÍNOVÁ, M., KOPŘIVA, P., MAYER, I., VILDOVÁ, Z. a kol. Program

ISBN 80-7168-513-5

ISBN 80-7178-263-7

ISBN 80-7178-569-5

ISBN 80-7184-803-4

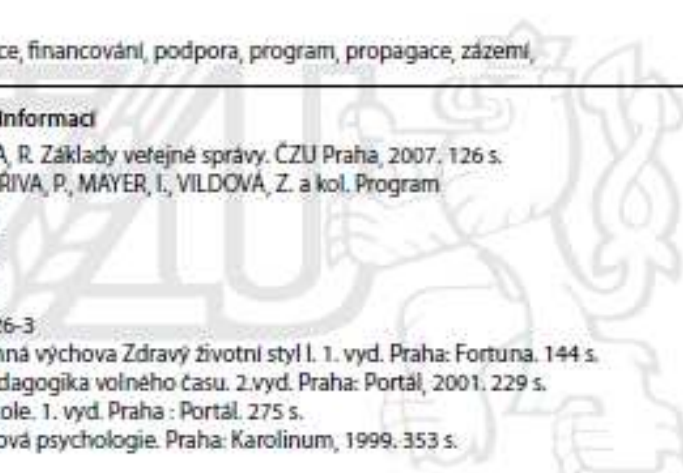
ISBN 978-80-213-1626-3

MARÁDOVÁ, E. Rodinná výchova Zdravý životní styl I. 1. vyd. Praha: Fortuna. 144 s.

PÁVKOVÁ, J. a kol. Pedagogika volného času. 2.vyd. Praha: Portál, 2001. 229 s.

podpory zdraví ve škole. 1. vyd. Praha : Portál. 275 s.

Vágnerová, M. Vývojová psychologie. Praha: Karolinum, 1999. 353 s.



---

**Předběžný termín obhajoby**

2015/06 (červen)

**Vedoucí práce**

PhDr. Miroslav Polišenský, CSc.

Elektronicky schváleno dne 12. 11. 2014

**doc. PhDr. Michal Lošťák, Ph.D.**

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 13. 11. 2014

**Ing. Martin Pelikán, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 16. 03. 2015

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Zdravý životní styl mladé populace" jsem vypracoval samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autor uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 31. 3. 2015

---

## **Poděkování**

Rád bych touto cestou poděkoval PhDr. Miroslavu Poliškému, CSc. za odborné vedení diplomové práce, vstřícné jednání a věnovaný čas, ve kterém mi poskytnul cenné rady pro zpracování této diplomové práce.

Dále bych chtěl poděkovat své rodině a přítelkyni za podporu a pomoc při psaní této práce. A v neposlední řadě i vedení ASK Slavia Praha, zvláště pak ekonomce klubu Bc. Michaele Svojanovské za vstřícný přístup a spolupráci.

## **Zdravý životní styl mladé populace**

---

Healthy lifestyle of young population

### **Souhrn**

Diplomová práce zkoumá vybranou organizaci pro trávení volného času mladistvých. Práce se dělí na dvě části. První teoretická část se věnuje vymezení pojmů dětí, mládeže a celkové problematice trávení volného času v souladu se zdravým životním stylem mladé populace a rozvedením otázky sportu jako volnočasové aktivity podporující zdravý životní styl mladé populace. V teoretické části jsou rozvedeny i vážné sociálně-patologické jevy mladé populace a uvedeny možnosti prevence vzniku těchto negativních vlivů. Hlavním cílem práce je analýza vybrané organizace a zjistit, zda plní své poslání. Druhým cílem je strategická analýza vybrané organizace. V závěru praktické části práce jsou uvedeny doporučení, které pomohou zlepšit činnost organizace a návrh strategie dalšího rozvoje.

### **Klíčová slova:**

děti, mládež, prevence, financování, podpora, program, propagace, zázemí, volnočasové aktivity

## **Summary**

The thesis is focused on the selected organization which deals with the leisure time spending of adolescents. The project is divided into two parts. The first theoretical part defines the basic concepts of childhood, juvenility and overall problems of leisure time regarding a healthy lifestyle of young population. It is also amplifying the question of sport as a leasure time activity that supports a healthy lifestyle. In the theoretical part, detailed and serious socio-pathological phenomens of young population are described and the possibility of prevention of these negative effects given. The main aim of the practical part is the analysis of the selected organization and the determination whether it meets its intended purpose. The strategic analysis of the selected organization is described as well. In the conclusion, recommendations are given to improve the operation of the organization and propose the strategy for further development.

## **Keywords:**

children, youth, prevention, funding, support, program, promotion, facilities, leisure activities

## Obsah

1 Úvod.....	11
2 Cíl práce a metodika .....	13
2.1 Cíl práce .....	13
2.2 Metodika .....	14
3 Teoretická východiska .....	17
3.1 Mládež jako sociální skupina .....	18
3.1.1 Vymezení pojmů dítě a mládež .....	18
3.1.2 Specifické období adolescence .....	20
3.1.3 Sociálně-patologické jevy u dětí a mládeže a preventivní charakter volnočasových aktivit pro děti a mládež.....	23
3.2 Zdravý životní styl v souvislostech.....	28
3.2.1 Zdraví a jeho chápání v současné společnosti .....	28
3.2.2 Zdravý životní styl .....	30
3.2.3 Obezita jako nejčastější projev nezdravého životního stylu.....	31
3.2.4 Index tělesné hmotnosti .....	32
3.3 Pojem sport a jeho struktura v ČR .....	33
3.3.1 Institucionalizovaný sport.....	34
3.3.2 Neinstitutionalizovaný sport .....	34
3.3.3 Organizace sportu v České republice.....	35



3.3.4 Zastřešující sportovní asociace .....	37
3.3.5 Financování sportovních klubů a sportu .....	39
3.3.6 Organizační struktura klubu.....	49
3.3.7 Cíle sportovního klubu.....	51
3.3.8 Strategická analýza .....	54
4 Praktická část .....	61
4.1 Cíl výzkumu.....	61
4.2 Institucionální analýza atletického sportovního klubu Slavia Praha .....	61
4.2.1 Historie ASK Slavia Praha .....	62
4.2.2 Cíle ASK Slavia Praha.....	64
4.2.3 Normy, zásady směrnice - Stanovy ASK Slavia Praha .....	67
4.2.4 Nemovitosti.....	68
4.2.5 Interiér, zařízení a vybavení.....	70
4.2.6 Ekonomická analýza ASK Slavia Praha .....	71
4.2.7 Organizační struktura (Personální zajištění).....	90
4.2.8 Struktura atletů ASK Slavia Praha.....	93
4.3 Strategická analýza ASK Slavia Praha .....	95
4.3.1 Analýza vnějšího prostředí .....	95
4.3.2 Sociálně-kulturní faktory .....	96

4.3.3 Technologické faktory .....	97
4.3.4 Ekonomické faktory .....	98
4.3.5 Politicko-právní faktory .....	100
4.4 Analýza mikrookolí .....	100
4.4.1 Odběratelé .....	100
4.4.2 Dodavatelé .....	101
4.4.3 Noví konkurenti .....	102
4.5 SWOT analýza .....	104
4.5.1 Silné stránky .....	104
4.5.2 Slabé stránky .....	105
4.5.3 Příležitosti .....	106
4.5.4 Hrozby .....	107
4.6 Anonymní dotazníkový průzkum – Zdravý životní styl .....	108
5 Výsledky a doporučení .....	124
6. Závěr .....	127
7 Seznam použité literatury .....	129
8. Seznam obrázků, tabulek a grafů .....	133
9 Přílohy .....	137

# 1 Úvod

Téma své diplomové práce jsem si vybral na základě toho, že pokládám zdravý životní styl obecně za velmi důležitý pro spokojený život člověka. Když dokážeme žít v harmonii se svým tělem, náš život může být kvalitnější, protože je přirozené dávat tělu to, co potřebuje, tedy kvalitní vyváženou stravu a pohyb. Proto lze říci, že takovýto styl života slouží i jako prevence případných zdravotních obtíží v budoucnosti.

V oblasti zdravého životního stylu můžeme sledovat dynamický vývoj v průběhu času. Jedná se tedy o kategorii, která není konzistentní a i v budoucnosti můžeme očekávat její další vývoj, který těží i z různých vědeckých poznatků, ale nejen z nich, protože v poslední době dochází k návratu k tradičním prvkům péče o zdraví formou bylinek, potravin bez chemických látek apod. Když se tedy zaměříme na mladou populaci, je zřejmé, že toto téma je úzce spjato se sociologií – vědou o člověku a společnosti, protože prostřednictvím právě společnosti a jejího procesu socializace se člověk utváří, a formují se jeho představy o hlavních společenských normách a hodnotách.

Nerozporovatelným faktem je, že zdravý životní styl je jedním z nejdůležitějších determinantů chování lidí a jednoznačně má podstatný vliv na kvalitu a průběh našich životů. Mezi hlavní oblasti, které se nejvíce podílí na zdraví populace, patří pohybová aktivita, výživa, problematika návykových látek, mentální hygiena, stres a sexuální chování člověka.

V dnešní době je otázka zdravého životního stylu velmi populární a zasahuje laickou i odbornou veřejnost. Klíčovým prvkem je však zakotvit návyky zdravého životního stylu právě u dospívajících lidí, protože ztotožnění s principy tohoto způsobu života v mládí, je klíčové. Ze zdravotního hlediska se totiž jedná o dlouhodobou vytrvalou činnost, ke zdravému životnímu stylu se tedy nepřiblížíme dietami a různým nárazovým odříkáním, ale pouze celkovou a trvalou změnou životního stylu.

Primární prevence je také nejúčinnějším nástrojem v boji proti negativním jevům v oblasti životního stylu dospívající mádeže, proto se ve své diplomové práci zaměřím zvláště na způsoby trávení volného času mladistvých v návaznosti na zdravý životní styl a to tedy formou sportu. V dnešní uspěchané době se totiž stále zmenšuje prostor rodičů, kdy se

mohou děti (zvláště v pracovní dny) plně věnovat a jejich úlohu pak částečně přebírají v horším případě internet, média nebo naopak smysluplné volnočasové aktivity. A právě sport je hlavním proudem volnočasových aktivit, který má přímý vliv nejen na zdravý životní styl formou informací o tom, jak pečovat o své tělo a zvyšovat jeho výkon, ale i vliv socializační formou začlenění do kolektivu a úctě k autoritám.

Od malička jsem byl vedený svými rodiči k různým sportovním aktivitám, až jsem zakotvil u atletiky, která mi učarovala, a věnuji se jí dodnes. Při zpracování diplomové práce, která bude vycházet z mých ekonomických znalostí nabytých při studiu na vysoké škole, mohu těžit tedy i z osobní zkušenosti a podívat se na problematiku zdravého životního stylu a sportu v širších souvislostech.

## 2 Cíl práce a metodika

### 2.1 Cíl práce

Prvním cílem výzkumné části práce je zjistit, jak se daří vybrané organizaci pro trvávení volného času plnit své poslání. Dále bude zjištěno, jakým způsobem jsou získávány a využívány finance na rozvoj a fungování atletického klubu a do jaké míry je využit potenciál pro propagaci a získávání nových členů.

K analýze byl vybrán sportovní atletický klub Slavia Praha. Jedná se o jeden z největších a nejúspěšnějších atletických klubů v České republice, který nabízí propracovanou strukturu sportovních přípravků pro děti od 6 let.

Diplomová práce má za účel vhléd do struktury a chodu oddílu prostřednictvím terénního výzkumu a zjištění vztahu členů oddílu k zásadám zdravého životního stylu pomocí dotazníkové metody. Analýza se zaměří na jednotlivé složky institucionální struktury organizace, což jsou nemovitosti, materiálně-technické zázemí, ekonomické předpoklady a normy. Na základě vypracovaných analýz bude posouzeno, do jaké míry plní vybraná organizace své poslání a jak využívá prostředků k plnění cílů. Pokud nebudou plně splněny účely atletického klubu, bude výzkum následně cílit na zjištění problému, které je třeba napravit spolu s vypracováním doporučení, jak stav zlepšit.

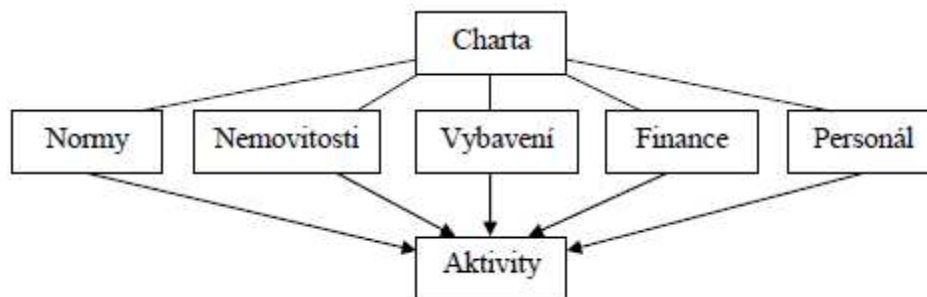
Druhá část výzkumné části práce se bude věnovat strategické analýze ASK Slavia Praha. Z výsledků vnější a vnitřní analýzy ASK Slavia Praha bude sestavena SWOT matice. Vnější analýzy odhalí příležitosti a ohrožení atletického klubu, vnitřní analýzy ukáží silné a slabé stránky zkoumaného subjektu. Výsledky těchto analýz mohou významně ovlivnit schopnost realizovat cíle subjektu v dlouhodobém horizontu, a proto je důležité, aby je organizace zohledňovala. Na základě sloučení významných faktorů bude sestavena SWOT matice, která poslouží jako základ pro návrh nových strategií pro organizaci, které by měli potlačit hrozby a slabé stránky a zároveň navrhnout způsob, jak využít silných stránek organizace a příležitostí, které se nabízejí. Účelem není detailní vypracování navržených strategií, ale nastínění možného směru rozvoje atletického klubu.

## 2.2 Metodika

Diplomová práce se dělí na dvě části – teoretickou, kterou představuje literární rešerše s cílem na základě studia dostupné literatury popsat základní terminologii vztahenou k tématu zdravého životního stylu mladé populace a rozvést různé kategorie, které komplexně popisují zadané téma a zároveň představují východisko pro výzkumnou část práce, která se zaměřuje na sport a jeho úlohu ve zdravém životním stylu mládeže.

Začátek výzkumné části vychází z funkcionální analýzy institucí polského antropologa Bronislawa Kaspara Malinowského (1884 – 1942). Malinowski uvádí, že potřeby jsou uspokojovány pomocí činností, které jsou organizovány a dohromady tvoří instituce nebo-li systém. Problematika studia institucí nejen v antropologii, ale i ve společenských vědách obecně, byla rozvinuta právě panem Malinowskim. Klíčový předpoklad pro tento typ funkcionální analýzy je univerzálnost struktury všech institucí – viz schéma 1 (Malinowski, 2002).

Obrázek č. 1: Základní prvky univerzální institucionální struktury



Zdroj: Soukup, 2000

Hlavním východiskem všech institucí je charta, nebo-li soustava cílových hodnot. Personál charakterizujeme jako „*skupina organizovaná na základě určitých zásad autority, dělby funkcí a rozdělení práv i povinností*” (Soukup, 2000, s. 103).

Pro instituce je klíčové dodržování pravidel a norem formou mravních příkazů, právních norem a různých zvyků. Další důležitou část institucionální struktury tvoří hmotné prostředky, které má instituce k dispozici. Taková činnost organizované skupiny lidí vykazuje aktivity, které mají za účel naplňovat stanovené cíle instituce. (Soukup, 2000).

Základní analýza atletického klubu Slavia Praha bude založena na terénním výzkumu, kdy zařízení bylo průběžně navštěvováno za účelem získání informací a materiálů pro potřeby výzkumu. Informace o činnosti klubu poskytl vedoucí klubu pan Šarapatka, dále byly doplněny informace o financování a hospodaření klubu ekonomkou Michaelou Svojanovskou.

Součástí výzkumu v terénu byly také techniky sběru dat formou: rozhovoru (interview), pozorování a studia dokumentů.

Pozorování je základní selektivní technikou sběru dat, takže z dostupných dat vybíráme pouze některá vhodná. Pokud pozorovatel stanovuje co a jak pozorovat, mluvíme o vědeckém pozorování, které je tedy plánovitě selektivní (Ferjenčík, 2000). Práce tedy využije vědeckého pozorování, které poskytne detailní obraz, na jehož základě budou vybrané prvky institucionální analýzy ohodnoceny.

Další výzkumnou metodou byl rozhovor s pracovnící – ekonomkou klubu za účelem získat informace o hospodaření klubu. Rozhovor je formou velmi interaktivního procesu získávání dat, může být použit jako prostředek pro získání informací (interview), či jako nástroj pro ovlivňování (Ferjenčík, 2000). Účelem interview je získat od dotazované osoby informace. Interview můžeme členit na několik forem a to na strukturované, polostrukturované a nestrukturované. Polostrukturovaný rozhovor je nejvíce univerzální, navede respondenta na problematiku, ale nechává možnost, aby se vyjádřil dle svých možností, forma odpovědí je tedy volná (Ferjenčík, 2000). Pro účely výzkumu byl vybrán právě polostrukturovaný rozhovor s připraveným seznamem otázek pro vybrané osoby, kde byly zvoleny otevřené otázky, které umožňují respondentovi se naplno vyjádřit.

Tabulka níže sumarizuje přehled technik, které byly v práci použity ke sběru dat a informací za účelem hodnocení prvků institucionální analýzy.

Tabulka 1 – Použité techniky sběru dat

<b>Institucionální analýza</b>	<b>Technika sběru dat</b>
Ekonomická situace	Studium dokumentů, interview
Nemovitosti	Studium dokumentů, pozorování, interview
Vybavení a zařízení	Pozorování, interview
Normy, směrnice, zásady	Studium dokumentů
Personální zajištění	Interview
Aktivity	Studium dokumentů, interview, pozorování

Zdroj: Vlastní zpracování

Vyhodnocení stavu klubu bude provedeno na základě výsledků terénního výzkumu. Konkrétní prvky institucionální analýzy budou klasifikovány viz. tabulka č. 2.



Tabulka 2: Klasifikační škála pro hodnocení prvků analýzy organizace

<b>Stupeň</b>	<b>Slovní hodnocení</b>
1	Výborný stav
2	Velmi dobrý stav s drobnými nedostatky
3	Průměrný stav
4	Dostačující s výskytem významných nedostatků
5	Nevyhovující stav s výskytem fatálních nedostatků ohrožující funkčnost organizace

Zdroj: vlastní zpracování

Druhá část praktické části diplomové práce se věnuje strategické analýze atletického klubu, která bude zahrnovat vnější a vnitřní prostředí. Práce k tomu využívá STEP analýzu, která poskytne údaje o makroprostředí klubu, analýzu konkurence v odvětví (dle Porterova modelu). Dle výsledku těchto strategických analýz bude sestavena SWOT analýza, která bude zpracována do matice, v jejímž rámci budou stanoveny strategie pro atletický klub Slavia Praha.

### **3 Teoretická východiska**

Náplní úvodní části je mládež představující specifickou sociální skupinu. Tato část vymezí pojmy dítě a mládež. Navazující kapitola se věnuje teoretickému rozboru zdraví a jeho chápání ve společnosti a rozvede problematiku zdravého životního stylu obecně. Následuje rozbor problematiky sociálně-patologických jevů vyskytujících se u dětí a mládeže s možnostmi jejich prevence. Předposlední kapitola se zabývá vymezením pojmu sport a problematiky podpory a financování sportu v České republice a v poslední kapitole je rozebrána strategická analýza.

## 3.1 Mládež jako sociální skupina

Zaměření na tuto skupinu dospívajících z odborného hlediska začalo mít větší význam až v druhé polovině 19. století v reakci na rozpad tradiční feudální společnosti. V tomto období se pozvolna začal lišit styl života dětí a mládeže od stylu dospělých a období dětství se prodlužovalo (Smékal, Macek, 2002).

Z historického hlediska je patrné zkracování pracovní doby a prodlužování volného času. Díky tomuto obratu může jedinec lépe odpočívat po práci, obnovit síly a předchází jednostrannému pracovnímu zatížení. Volný čas je důležitý i z toho důvodu, že podporuje všestranný rozvoj člověka, což je jednoznačně přínosné pro společnost jako takovou (Čáp, 1990).

### 3.1.1 Vymezení pojmů dítě a mládež

Pojem dítě je dle odborné literatury celkem jednoznačný.

*„Dítě je lidský jedinec v období od narození do 15 let“* (Hartl, Hartlová, 2000, s. 117).

Shodně tento pojem rozvádí také sociologický slovník, který stojí na následující etapizaci dětství:

- prenatální období (9 měsíců před narozením)
- novorozenecké období (do 1 měsíce po narození)
- kojenecké období (do 1 roku života)
- období batolete (1. – 3. rok)
- předškolní věk (3. – 6. rok)
- mladší školní věk (6. – 10. rok)
- starší školní věk (11. – 15. rok)

Starší školní věk přechází pozvolna do pubescence (Maříková, Petrousek a kol).

Oproti tomu neexistuje v současné době univerzální vymezení pro termín mládež. Při vymezení tohoto pojmu můžeme použít více pohledů (například sociologický nebo

psychologický). V odborné literatuře můžeme nalézt několik pojetí, která vymezují mládí, ve většině případů se jedná o pojmy mládež, dospívání a adolescence.

Nejdříve definujeme pojmy mládí a mládež dle sociologického slovníku:

*„Mládež je termín označující sociální kategorii vymezenou specifickými biologickými, psychickými a sociálními znaky. Příslušníky spojuje to, že se nalézají ve stejném životním cyklu nazývaném mládí a že jsou generací. Věkově i sociálně jde o mezivrstvu mezi dětmi a dospělými, která má své specifické zájmy, aspirace, postoje a svou roli, prestiž.“* (Maříková, Petrousek a kol., 1996, s. 635). Mládež dle této teorie chápeme jako přechodnou kategorii. V aplikaci na naše podmínky se jedná o časový úsek do 14(15) let do 30 let (Maříková, Petrousek a kol.).

*„Mládí je:*

*Ad 1) období přechodu mezi dětskou závislostí a relativní nezávislostí a svébytností dospělého, období individuálního vývoje, ve kterém dochází k dotváření předpokladů jedince pro jeho reprodukci - ontogenetické hledisko,*

*Ad 2) soubor subkulturních znaků příznačných pro mládež, který souvisí s určitým historickým obdobím, jeho podobou a proměnami - sociogenetické hledisko“*

(Maříková, Petrousek a kol., 1996, s. 636).

V publikaci I. S. Kona je uvedeno, že se vývoj od dětství k dospělosti skládá z období od 11(12) let do 23(25) let a rozděluje se na tři stádia (Kon, 1986):

1. Stadium pubescence (11(12) let – 14 (15) let). Hlavním znakem tohoto období je pohlavní dospívání. Ze sociálního hlediska je stadium pubescence pokračováním počáteční socializace.
2. Stadium adolescence (14(15) let – 18 let). Po fyziologické stránce se jedná o konečnou etapu růstu.
3. Stadium pozdního mládí (18 – 23(25) let) je často nazýváno stádiem rané dospělosti.

Obecně chápeme tedy dospívání jako poměrně dlouhý životní úsek, který je většinou vyhrazen stáří od 11 do 23 let. „*Oxfordský slovník stanovuje dobu dospívání mužů od 14 do 25 let a žen od 12 do 21 let... Anglosaská literatura pak často slovně označuje jedince ve věku od 13 do 19 roků pojmem ‚teenager‘ podle koncovky příslušných číslovek* (Taxová, 1987, s. 56).

J. Štefanovič (1974) uvádí typy překrývajících se ukazatelů (Taxová, 1987, s. 57):

1. mladší školní věk (6 – 11 let), v něm prepubertu od 8 do 11 let,
2. střední školní věk (11 – 15 let), kryje se přibližně s pubertou,
3. starší školní věk (15 – 18 let), s ním současně začíná adolescence, která trvá až do 20/22 let.

Uvedme pro srovnání ještě periodizaci dospívání dle J. Švancary (1980) (Taxová, 1987, s. 57):

1. školní věk (6 – 11 let),
2. pubescence (11 – 15 let),
3. adolescence (16 – 20 let).

V mezinárodním měřítku dle organizace spojených národů, která v roce 1985 vymezila pojem mládež, definuje tento pojem jako jedince ve věku od 15 do 25 let života (Tyyskä, 2013, s. 3).

### **3.1.2 Specifické období adolescence**

„*Termín adolescence je odvozen z latinského slovesa adolescere (dorůstat, dospívat, mohutnět). Jako termín označující určité období života člověka bylo toto slovo použito poprvé v 15. století*“ (Macek, 2003, s. 9). Autor dále zmiňuje, že se často můžeme setkat se záměnou pojmu adolescent, které je používáno spíše v psychologii se širším výrazem mládež, který je běžný v pedagogické terminologii.

Z hlediska času se období adolescence (dle české terminologie mládí) váže ke druhému desetiletí života. Tato životní etapa je u každého jedince odlišná, ale obecně je vymezena 15. – 20.(22.) rokem života (Macek, 2003).

Adolescenci chápeme jako pomyslné přemostění mezi dětstvím a dospělostí. Za optimální etapizaci adolescence považujeme dělení na časnou (10 (11) – 13 let), střední (14 – 16 let) a pozdní (17 – 20 let nebo i více). (Macek, 2003).

V časně adolescenci převládají kognitivní a emocionální změny a také tlak na přizpůsobení se novým rolím v novém prostředí. Tyto vlivy přímo souvisí s přechodem ze základní školy na školu střední. Typickým znakem střední adolescence je změna vztahu k autoritám, sobě samému a vrstevnických vztahů. Jedná se o časový úsek spojený s touhou experimentovat a poznávat. V pozdní fázi adolescence si jedinci již plně uvědomují vývojový přechod k dospělosti (Macek, 2003).

Dle psychologického slovníku je termín adolescence používán v odborné literatuře velmi nejednoznačně. U chlapců probíhá mezi 14. a 20. rokem, u dívek se jedná o dřívější období a to mezi 12. a 18. rokem života (Hartl, Hartlová, 2000).

Pro období adolescence je charakteristický začátek procesu utváření identity jedince. Jedná se o proces, který se skládá z více vrstev, kde osobní aspekty se vztahují k vymezení sebe sama a hledání odpovědi na otázku: „Kdo jsem?“ Významnou hodnotou je uvědomění si vlastní pohody, stability a kompetence. Další částí utváření identity je aspekt sociální, ten vychází z oblasti hodnocení vztahů a vnímání (Smékal, Macek, 2002).

*„Vliv vrstevníků se v průběhu adolescence postupně zvyšuje, důležitost vztahů s rodiči ovšem neklesá“* (Smékal, Macek, 2002, s. 119). V tomto období dochází ke specifikaci vztahu adolescenta s rodiči, vzájemný vztah má velký význam pro dospívajícího díky celkovému pozitivnímu pocitu ze sebe sama, kdyžto své vrstevníky považuje za významné hlavně při trávení volného času (Smékal, Macek, 2002).

Kolektivně skupinové sdružování vrstevníků, kteří jsou rodiči nezastupitelní nastává již u 4 – 5 let starého dítěte a s přibývajícím roky narůstá (Kon, 1986).

Níže následuje shrnutí psychologických funkcí společnosti vrstevníků v adolescenci (Kon, 1986):

1. Kontakt s vrstevníky vytváří informační kanál
2. Společenský kontakt vnímáme jako určitý druh činnosti s působením mezosobních vztahů

*„Skupinová hra a poté i jiné druhy společné činnosti vypěstují u dítěte nutné návyky vzájemného sociálního působení, dovednost podřizovat se kolektivní kázni a současně hájit svá práva a uvádět do vzájemného vztahu osobní zájmy se zájmy společenskými“* (Kon, 1986, s. 84). Díky společnosti vrstevníků a následné interakci si dospívající utváří důležité komunikační vlastnosti nutné pro dospělý život.

3. Kontakt s vrstevníky jako způsob emocionálního kontaktu.

Přátelství a vědomí skupinové příslušnosti má velký vliv na emocionální spokojenost. Nejvýznamnější skutečností pro sebeúctu dospívajícího je fakt, jestli dokáže získat respekt a lásku kamarádů.

Velmi zajímavý náhled na vývoj vrstevnických vtaů poskytuje klasifikace B. Dunphyho (1963), ve které je vývoj dělen na pět po sobě jdoucích stádií (Macek, 2003):

1. V první fázi mluvíme o rané adolescenci, ve které můžeme generovat vznik malých skupin (tzv. cliques), které jsou v rozsahu 3 – 10 členů a jsou výhradně složeny pouze z dívek nebo chlapců, jen velice ojedinělý je výskyt smíšených skupin. Charakteristické pro tyto party je, že vznikají kolem jedné výrazné osobnosti, kterou členové pak obdivují a nechají se jí vést.

2. Druhá fáze sleduje střední věk adolescence, jejímž hlavním faktorem je střetávání chlapeckých a dívčích skupin a spojování do větších uskupení s 15 – 30 členy (tzv. crowds). Typické pro tuto fázi jsou společné akce těchto skupin, jako jsou večírky, na kterých vznikají první erotické kontakty.
3. Během třetí fáze díky účasti na společenských akcích vznikají první partnerské vztahy.
4. Čtvrtá fáze obnáší vznik nových heterosexuálních menších skupin, které díky vzájemné komunikaci znovu přecházejí do skupin velkých.
5. Poslední fáze, která je nazývána obdobím pozdní adolescence je charakterizována rozpadem velkých skupin na malé, které jsou postaveny na základě hlubšího přátelství mezi páry.

### **3.1.3 Sociálně-patologické jevy u dětí a mládeže a preventivní charakter volnočasových aktivit pro děti a mládež**

Dospívání člověka je velmi komplikovanou životní etapou, která má zásadní vliv na utváření osobnosti jedince. Během této vývojové etapy je každý jedinec vystaven množství rizikových situací a jevů. Velký význam má schopnost jedince najít si své místo mezi vrstevníky, a to třeba i s pomocí dospělých. Pokud se mu nepodaří si toto místo vytvořit, stává se nežádoucím členem skupiny, což může vyústit k přijetí norem antisociálních skupin a k celkové sociální izolaci. Častým důvodem agresivity nebo dokonce užívání návykových látek může být forma vyústění stavu, kdy dospívající jedinec nemá dostatečně vyvinuté vědomí osobní identity a má pocit emoční dezorientace častokrát spojený s pocitem bezmoci a méněcennosti (Labáth a kol., 2001).

Z výše uvedených informací vyplývá, že zařízení pro trávení volného času pro děti a mládež má významnou roli v prevenci delikventního chování mladistvých.

Sociální prevenci můžeme dělit do tří rovin (Pávková, Hájek a kol., 2002):

1. Primární prevence zasahující celou populaci a zvláště část, která není kriminálně riziková.
2. Sekundární prevence se zaměřuje na kriminálně rizikové obyvatelstvo a jedince, u kterých je vyšší pravděpodobnost, že z nich budou oběti rizikových jedinců (děti pocházejících z míst se zvýšenou kriminalitou a minoritní skupiny).
3. Terciární prevence má za úkol léčit a zabránit recidivě u jedinců, kteří jsou sociálně patologickým chováním postiženi.

Proto se organizace pro trávení volného času dětí a mládeže zaměřují na první dvě roviny a to primární a sekundární prevenci. *„Dobrá prevence musí předcházet všem typům sociálního selhání – kriminalitě, abúzu drog, odpadávání ze škol a z učebních poměrů, předčasným těhotenstvím, nákaze HIV virem atp. Navíc – cílem primární prevence nemůže být pouhá absence sociálně patologických jevů, cílem musí být prezence sociálně příznivého chování, tj. chování, jež se neslučuje s jednáním protispolečenským“* (Matoušek, Kroftová, 1998, s. 261).

Preventivní snaha institucí zabývajících se trávením volného času může zahrnovat celou populaci dětí a mládeže, ale může se i zaměřit na specifický okruh jedinců, jako například děti a mládež se špatným prospěchem ve škole, děti a mládež z dysfunkčních rodin, hyperaktivní mladiství a jedinci s místem bydliště v lokalitách zvýšené urovně kriminality. Při této specifikaci cílových skupin se tedy již bavíme o sekundární prevenci (Matoušek, Kroftová, 1998).

Při výkladu pojmu delikvence použiji obsáhlou definici, uvedenou v publikaci paní Vykopalové:

*„Delikventní chování označuje antisociální chování, které může, ale nemusí být spojeno s právními důsledky, a míní se jím mírnější forma porušení mravních nebo právních norem, označované také někdy jako přestupky, které mohou být epizodické povahy, ale i sériově se opakující, nebo mohou být označením pro delikventní způsob života s různou intenzitou těchto projevů, charakteristické pro mladší věkovou skupinu, tj. děti a mladistvé“* (Vykopalová, 2002, s. 19).



Důvody mravní narušenosti nebo-li delikvence nejsou odbornou veřejností chápány jednotně. Část autorů vidí původ těchto poruch ve vrozené morální deprivaci. Jiná skupina autorů se domnívá, že vznik poruch má příčinu v nedostatečné činnosti centrálního nervového systému. V praxi tato teorie vychází z toho, že delikventní osoby nedokáží spojit své chování s trestem, který zažili v minulosti, a proto neprožívají tzv. antipační úzkost, kterou pocítují ostatní lidé, kteří jednají v rozporu s morálními zásadami, či dokonce se dopouštějí jednání protizákonného (Vykopalová, 2002).

Obecně jsou delikventi rozlišováni dle osobnosti na delikventa socializovaného, nesocializovaného, agresivního a citově narušeného. Přičemž nejobvyklejší příčinou osobnosti s nesocializovanými agresivními prvky je „*zanedbání dítěte v nejranějším období jeho vývoje a následný neúspěch v utvoření dalších významných vazeb*“ (Vykopalová, 2002, s. 18). Nejpočetnější skupina se však skládá z emocionálně narušených jedinců s poruchou v oblasti vědomí (Vykopalová, 2002).

Děti a mládež ohrožuje zejména následující delikventních chování (Pávková, Hájek a kol. 2002, s. 41):

1. Požíváním alkoholu a drog
2. Kriminalitou
3. Patologickým hráčstvím (gemlerstvím)
4. Kouřením
5. Virtuálními drogami (počítače, televize, video)
6. Šikanou
7. Záškoláctvím
8. Násilným chováním a vandalismem
9. Rasismem, intolerancí a xenofobií

Dle Macka se ve výčtu problémového chování objevuje dále sexuálně rizikové chování (včetně předčasného rodičovství), agrese, sebevražedné pokusy a poruchy příjmu potravy (Macek, 2003).

## Následující rozbor přiblíží vybrané sociálně-patologické jevy u mladé populace:

**Alkohol** je jednou z nejvíce užívanou látkou, která způsobuje útlum centrálního nervového systému. Zajímavým faktem je tolerance společnosti vůči alkoholu. Tento fakt je dán zvláště historicky, protože lidstvo od počátku existence vyrábí alkoholické nápoje. Ve společnosti má alkohol i svou symboliku a vytváří uvolněnou a veselou atmosféru, v tomto případě jsou myšleny slavnosti oficiální přípitky. Konzumace alkoholu vytváří zpočátku u jedince příjemný stav, při předávkování však končí stavy blouznění a žaludečními nevolnostmi, v krajním případě otravou alkoholem. Přesto ani tento krajní stav většinu jedinců neodradí. V případě, kdy jedinec řeší své problémy alkoholem, který je pro něj jakýsi únik z reality a není schopen bez něj být, mluvíme o alkoholové závislosti. Hranice mezi zábavou a alkoholismem je velmi tenká a i z příležitostného konzumenta se tedy postupem času může stát člověk závislý na alkoholu. Vznik závislosti u mladistvých je v rozmezí 10-15 let života, kdy jsou jedinci velice náchylní nejen kvůli své psychické nevyzrálosti, ale i díky fyziologickému vývoji, který je citlivý na takovéto vlivy a snadno si na přísun alkoholu zvykne (Vykopalová, 2002).

Je důležité zmínit, že je velký rozdíl mezi alkoholovou závislostí dětí a dospělých, protože závislost u dospívajících vzniká mnohem dříve, dokonce již během tří let pravidelného užívání alkoholu. Samotné alkoholové opojení by nemělo být podceňováno, protože 92,5% jedinců v podnapilém stavu páchá výtržnosti nebo krade, či působí veřejné pohoršení. Z hlediska rozdělení pohlaví je alkoholismus mladistvých většinou doménou chlapců (Jedlička, Kořa, 1998).

**Šikana** patří mezi další časté patologické jevy vyskytující se v mladé populaci. V dnešní době je tomuto tématu ve vzdělávacích a volnočasových zařízeních věnována zvýšená pozornost. Původ slova "šikana" je z francouzského jazyka, kde slovo „chicane“ znamená pronásledování. Pojem šikana může být tedy vymezen jako systematické opakované trýznění – zlomyslné obtěžování, týrání, vyžadování plnění nesmyslných úkolů a ponižování. Šikanu můžeme dělit na přímou, která se projevuje fyzickým násilím a nepřímou, která má formu pomluv a následného vyloučení jedince ze skupiny. Většinou jsou v různé formě přítomny oba druhy šikany současně. (Vykopalová, 2002).

**Kriminalita** v mladém populaci je v drtivém počtu případů prováděna v neformálních skupinách vrstevníků, které bývají často vytvářeny jako reakce na vyčlenění z formálních skupin. Zvýšený vliv vrstevnických skupin můžeme sledovat u mládeže a dětí, které pocházejí z dysfunkčních rodin, tyto jedinci pak mají mnohem silnější touhu po kladném přijetí těchto vrstevnických skupin oproti jedincům z fungujících rodin. Vůdce vrstevnické skupiny si je vědomí svého vlivu a dokáže ho využívat (Matoušek, Kroftová, 1998).

*„Delikventní party u nás skoro vždy vznikají z podskupin mladých lidí, kteří se dobře znají z jedné instituce, méně často se rekrutují z mládeže bydlící na jednom sídlišti, resp. v jedné čtvrti, jak tomu je častěji v západních zemích. Tyto skupiny se buď úplně vymknou běžným mechanismům sociální kontroly (přestanou chodit do učení, do školy, do práce), vytvoří si vlastní hodnotové preference a chovají se vysoce autonomně, anebo, což je méně časté, se kontrole vymknou jen v době svého volna“ (Matoušek, Kroftová, 1998, s. 85).*

V prostředí naší republiky je nejběžnějším případem delikventní skupiny parta jedinců, kteří tráví svůj volný čas na barech, diskotékách a hernách, kdy po čase se zvyšujícími se nároky pocítí nedostatek finančních prostředků, který je vede k drobným krádežím, které mohou přerůst v organizovanou kriminální síť. Zajímavým údajem z roku 1996 je výsledek sledování, které provedli pražští kriminalisté na 55 skupinách dětí a mládeže, které trávily svůj volný čas v prostředí barů, diskoték a heren. Výsledek sledování je takový, že ¾ ze sledovaných skupin (tedy 38 z 55) překračovalo zákon (Matoušek, Kroftová, 1998).

## 3.2 Zdravý životní styl v souvislostech

V této kapitole budou podrobně rozvedeny teoretické aspekty problematiky zdravého životního stylu.

### 3.2.1 Zdraví a jeho chápání v současné společnosti

Zdraví představuje hodnotu, kterou většina lidí považuje za tu nejdůležitější a staví jí na nejvyšší příčky ve svém žebříčku hodnot. Náhled na zdraví a způsob, jakým o něj lidé pečují, se v čase samozřejmě vyvíjí. Znění poslední definice podle Světové zdravotnické organizace (WHO) je následující: *„Zdraví je stav úplné tělesné, duševní i sociální pohody, nikoliv pouze nepřítomnost nemoci nebo tělesné vady“* (Zdraví, 2013) Tato definice přesně reflektuje trend posledních let v sociální péči a medicíně, kterým je právě celostní přístup k lidskému zdraví. Tento náhled bývá však často označen jako příliš idealistický, protože dle této teorie by bylo 70-95% populace klasifikováno jako nezdraví (Zdraví, 2013). Na počátku lékařských výzkumů byl kladen hlavní důraz na fyziologické aspekty zdraví, které bylo definováno jako vyloučení přítomnosti chorobných změn a defektů. Vývoj dále směřoval k poznatkům o provázanosti fyzického a psychického zdraví, kdy se společnost začala zaměřovat i na nepřímé determinanty zdraví jako jsou demografické charakteristiky společnosti, kulturní klima, psychologické aspekty zdraví nebo politicko-ekonomický stav země.

Podle publikace pana Křivohlavého je definice zdraví následující:

*„Zdraví je celkový (tělesný, psychický, sociální a duchovní) stav člověka, který mu umožňuje dosahovat optimální kvality života a není překážkou obdobnému snažení druhých lidí“* (Křivohlavý, 2003, s. 40).

V dnešní době je tedy na zdraví nahlíženo v mnohem obecnějších a hlubších souvislostech oproti dobám minulým, protože zdraví dnes není vymezeno pouze stavem nepřítomnosti choroby a tělesného postižení, ale jsou zohledňovány i ostatní související faktory. Díky nim pojem zdraví nabývá nových významů. V současné době se můžeme setkat s propagací takzvaným interakčním pojetím zdraví, které vychází z hledání souvislostí

mezi psychikou člověka a jeho fyzickým stavem, sociálními rolemi a vztahy, způsobem života i stavem životního prostředí, kterým je člověk obklopen. „*Interakční pojetí zdraví umožnilo vznik nové oblasti preventivních strategií, tzv. podpory zdraví*“ (Havlínová a kol., 1998, s. 20-21). Autoři v publikaci zmiňují fakt, že podpora zdraví se dostala za hranice medicíny, ale přesouvá se do oborů pedagogických a psychologických a stává se tak jejich nedílnou součástí.

### **Koncepce interakčního pojetí zdraví stojí na třech základních složkách lidského zdraví:**

- a) **Individuální zdraví** – už dle názvu je tato složka zaměřena na konkrétního jedince, jehož integrita je tvořena tělesným zdravím, sociálními aspekty zdraví a psychickým stavem.
- b) **Komunitní zdraví** – v této složce je nahlíženo na otázku zdraví z pohledu celé komunity, které je jedinec součástí.
- c) **Globální zdraví** – tato složka je nejkomplexnější a obsahuje zdraví napříč společnostmi, sumárně se jedná o zdraví celého světa.  
(Havlínová a kol., 1998).

Koncepce interakčního zdraví se zaměřuje hlavně na zdraví vztahované k nejužšímu okolí člověka, jedná se tedy o malé sociální skupiny, z nichž základní je rodina, škola a dále pracovní nebo zájmové prostředí. Neopomíná však ani globální pojetí zdraví, jež v globálním hledisku vytváří systém.

### **Nejčastější determinanty zdraví jsou uváděny tři:**

- a) **Individuální vlastnosti jedince** – souhrn duševních a vrozených tělesných dispozic.
- b) **Společenská činitel** – vymezení role a postavení, které má jedinec ve společnosti.
- c) **Životní prostředí** – v této kategorii je obsažen celkový náhled nejen z ekologického hlediska, ale obsahuje i celkové společenské klima a ekonomickou situaci, ve které jedinec žije.  
(wikiskript, 2014)

### 3.2.2 Zdravý životní styl

Termín zdravého životního stylu je v dnešní době velmi skloňovaným tématem, kterým se zabývá odborná, ale stále více i laická veřejnost, což je do jisté míry zásluha i rozsáhlé marketingové propagaci v televizních pořadech, internetových portálech a v tištěných periodikách. Zdá se, že populace ve vyspělých zemích má zájem se odklonit od negativních trendů v životním stylu poslední dekády a probíhá návrat k přírodním potravinám bez chemikálií, do módy opět přichází zdravé vypracované tělo, které je v harmonii s duší. Zdravý životní styl nebo-li zdravý způsob života je bezesporu základním kamenem pro harmonii tělesného i duševního zdraví. Ohledně problematiky zdravého životního stylu se v dnešní době točí také velké peníze, protože díky zvýšenému zájmu lidí se z tohoto tématu stává velmi lukrativní obchodní komodita.

Vymezení zdravého životního stylu můžeme najít v mnoha publikacích, jako například v této: „*Jde o takový styl našeho života, kdy se cítíme ve fyzické a duševní pohodě, a tento styl života nás v tomto stavu udržuje na dlouhá léta*“ (Astl, Astlová, Marková, 2009, s. 10).

Díky tomu, že je zdravý životní styl v dnešní době brán jako klíčová forma prevence proti chorobám nebo patologickým společenským jevům, můžeme na něj tedy nahlížet jako na soubor určitých hodnot a norem, které lidé dodržují za účelem dosažení optimálního zdravotního stavu a současně dokázali naplnit plně svůj společenský potenciál.

**Téma zdravého životního stylu přímo souvisí s vědní disciplínou sociologie, která se zabývá souvislostmi mezi prostředím a životním stylem. Dělit jej můžeme následovně:**

- a) **Makroprostředí** – obsahuje celou společnost včetně politických, kulturních a ekonomických znaků.
- b) **Mezoprostředí** – skupiny, kterých je jedinec přímou součástí.
- c) **Mikroprostředí** – vymezuje nejužší jedincovo okolí (tzn. přátele a rodinu)  
(Dufková, Urban, Dubský, 2008, s. 63)

Na vymezení zdravého životního stylu se můžeme dívat pomocí dvou základních faktorů a to **vnějším faktorem**, který reflektuje podmínky k životu a **vnitřní faktor**, který nese souhrn subjektivních vlastností jedince.

### **Životní podmínky můžeme dělit podle vybraných kritérií na:**

- a) **Geografické a ekologické** (přírodní zdroje, klimatické podmínky, stav zeleně...)
  - b) **Biologické** (zdraví, pohlaví a věk)
  - c) **Demografické** (úmrtnost, hustota osídlení, rozvodovost, porodnost...)
  - d) **Sociálně – ekonomické a ekonomické** (ekonomická situace a ekonomické přerozdělování zdrojů v sociální sféře)
  - e) **Sociálně – politické a politické** (politická situace a sociální politika)
  - f) **Ideové a kulturní**
  - g) **Technologické** (dosažená úroveň technické vyspělosti, moderní technologie)
- (Dufková, Urban, Dubský, 2008)

### **3.2.3 Obezita jako nejčastější projev nezdravého životního stylu**

Nejviditelnějším projevem nedodržování zásad zdravého životního stylu je právě obezita. Jedná se v drtivé většině případů o kombinaci špatných stravovacích návyků a nedostatečné pohybové aktivitě. Alarmující je fakt, že obezita v posledních letech generuje prudký nárůst právě u mladé populace. Velký vliv na tento stav mají do jisté míry nové technologie, které děti odvádí od pohybových volnočasových aktivit a masivním reklamám na nezdravé potraviny, v případě dětí zvláště sladkosti. Tělesnou analýzu, která nám může podhalit problém ve stravování dětí i dospělých nazýváme indexem tělesné hmotnosti neboli BMI (body mass index). Ke vzniku obezity mohou přispět i genetické faktory. Některé studie dokonce uvádí jako rizikový faktor vzniku obezity i vyšší příjem bílkovin ve stravě dětí v prvních dvou letech od narození (Pařízková, Ošancová, 2003).

Obezita, když pomíneme negativní vliv na zdraví jedince, má i přímý vliv na psychický stav mladého člověka a jeho sebevědomí. Dítě či dospívající se může v krajních případech stávat i obětí šikany a vyčleňování z kolektivu, což se může negativně projevat i na vývoji jedince při dospívání s fatálními následky. Protože obezita se řadí k rizikovým faktorům velkého množství civilizačních chorob, je důležité tuto problematiku nepodceňovat zvláště u dětí a mládeže. Stimul k nápravě životního stylu by však neměl těžit z negativních zkušeností jedince, jakými může být posměch a opovržení, ale pozitivní motivace posílená o harmonické rodinné prostředí.

### 3.2.4 Index tělesné hmotnosti

BMI (body mass index) je všeobecně známá zkratka indexu tělesné hmotnosti, který je určen ke klasifikaci tělesné váhy dle stanovených kategorií (podváha, normální váha, nadváha a stupně obezity). S odklonem od normy roste nebezpečí zdravotních rizik. Negativní odklon může být směrem dolů (podváha) nebo napříč kategoriemi vzhůru až po obezitu 3. stupně, která představuje velmi velké riziko pro jedince. Jedinec v této kategorii trpí nejen velkým počtem nemocí způsobených v drtivé většině případy špatným životním stylem (cukrovka, zvýšený cholesterol, cévní onemocnění, nemoci zažívacího traktu), ale tento stav velmi limituje i hybnost tohoto jedince, kdy v krajních případech není schopný o sebe kompletně pečovat. V této fázi je nutné zpravidla přistoupit i k operativním zásahům, protože již nestačí aplikovat principy zdravého životního stylu a hrozí zde přímé ohrožení života.

Tabulka č. 3 Body mass index

<b>BMI</b>	<b>Klasifikace</b>
<18,5	podváha
18,5 - 24,99	optimální váha
25 - 29,99	nadváha
30 - 34,99	obezita 1. stupně
35 - 39,99	obezita 2. stupně
> 40	obezita 3. stupně

Zdroj: Vlastní zpracování (vypocet.cz, 2004)

Základní veličiny ve vzorci pro výpočet BMI jsou výška a váha, proto jeho jednoduchost poslouží dobře i laikům.



Obrázek č. 2: Vzorec BMI

$$\text{BMI} = \frac{\text{hmotnost}}{\text{výška}^2}$$

Zdroj: vypočet.cz, 2014

Díky své jednoduchosti však vzorec neposkytuje naprosto univerzální výsledek, protože nezohledňuje některé významné faktory, jakými jsou pohlaví, muskulatura, věk, tělesná stavba jedince. Další zkreslení u výsledků postavených na tomto vzorci můžeme generovat zvláště u dětí a starších osob, nebo aktivních sportovců. Proto při potřebě přesnějšího posouzení je vhodné navštívit lékaře, který provede analýzu a zohlední přitom výše zmíněné faktory. V dnešní době jsou volně prodejné i váhy a měřicí zařízení, které vypočítají i v domácím prostředí poměr podkožního tuku, vody a svaloviny.

### 3.3 Pojem sport a jeho struktura v ČR

Jako vhodná definice pojmu sport se nabízí v čl. 2 Evropské charty, kde je uvedeno: *„Sportem se rozumí všechny formy tělesné činnosti, které ať již prostřednictvím organizované účasti či nikoliv, si kladou za cíl projevení či zdokonalení tělesné i psychické kondice, rozvoj společenských vztahů, nebo dosažení výsledků v soutěžích na všech úrovních“* (Novotný, Jiří a kol., 2006, s. 80).

Nahlízet na tematiku sportu můžeme z několika směrů, proto je důležité dopředu specifikovat, do kterého sektoru tuto tělesnou činnost začlenit. Hrozí totiž kolize dvou pohledů na sport. První pohled nahlíží na sport jako na veřejný statek dostupný pro všechny, opakem je pohled druhý, který sport bere jako způsob získání ekonomického profitu a jedná se zde tedy o velmi tvrdý byznys. Vzhledem k faktu, že v České republice je celkem běžné využívat veřejné statky i pro privátní účely a naopak, často se rozdíl mezi těmito pohledy stírají.

Na základě výše uvedených pohledů můžeme dělit sport na neinstytucionalizovaný a instytucionalizovaný.

### **3.3.1 Instytucionalizovaný sport**

Podstatou instytucionalizovaného sportu je forma organizace, kde je sport organizován v občanských sdruženích, které mají sportovní zaměření. Dobrovolný organizovaný sport nabízí jedinci možnost věnovat se ve svém volném čase sportovním aktivitám a klade zejména důraz na aktivní rozvoj členů, kteří spolu s ostatními stejně smýšlejícími jedinci na různých stupních úrovně soutěží.

Odlišné specifikace bychom museli použít u profesionálních sportovních klubů, jejichž funkce se zakládá na formě obchodní společnosti. Tyto kluby už ale patří do komerční sféry (Novotný, Jiří a kol., 2006).

### **3.3.2 Neinstytucionalizovaný sport**

Neinstytucionalizovaný sport nebo-li sport neorganizovaný je ten, který se skládá z jedinců, kteří si sami organizují své sportovní aktivity. Díky tomu nám tato klasifikace sportu spadá z ekonomického hlediska do kategorie ekonomiky domácností, která představuje výdaje z rodinných rozpočtů. Proto se neinstytucionalizovaný sport projevuje nejvíce v soukromém sektoru. V této kategorii nalezneme zvláště komerční sport, který v posledních letech nabírá na oblibě. Pod pojmem komerční segment si můžeme představit spinningcentra, moderní fitnesscentra, skupinové kondiční tréninky apod. Přestože se v této kategorii jedná o jedince, je nutné pro ně vytvářet kvalitní základnu, díky které budou schopni realizovat své aktivity. Sportovní prostředí je tedy dotováno z veřejných financí. Klíčovým faktorem pro ideální rozvoj člověka stále zůstává tělesná výchova ve školství, která má nezastupitelný vliv na další sportovní rozvoj jedince (Novotný, Jiří a kol, 2006).

### 3.3.3 Organizace sportu v České republice

#### 3.3.3.1 Státní správa pro tělesnou výchovu a sport

Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy ČR (dále jen MŠMT) je v oblasti státní správy garantem pro tělesnou výchovu a sport.

##### Základní úkoly MŠMT:

- *„Vypracování návrhu koncepce státní politiky ve sportu, kterou schvaluje vláda ČR.*
- *Koordinování realizace vládou schválené koncepce.*
- *Zabezpečování finanční podpory sportu ze státního rozpočtu.*
- *Vytváření podmínek:*
  - *pro státní sportovní reprezentaci,*
  - *pro přípravu sportovních talentů,*
  - *pro rozvoj sportu pro všechny,*
  - *pro sport zdravotně postižených občanů.*
- *Antidopingový program, organizace a kontrola jeho uskutečňování.*
- *Schvalování akreditace vzdělávacích zařízení v oblasti sportu.*
- *Zřizování rezortního sportovního centra a zabezpečení jeho činností.*
- *Koordinace činnosti rezortních sportovních center Ministerstva obrany a Ministerstva vnitra“*  
(Čáslavová, 2009, s. 67-70).

Na regionální úrovni hrajou důležitou roli jednotlivé obce a krajské úřady. Zde mluvíme tedy o komunální a krajské podpoře tělovýchovy a sportu.

### ***3.3.3.2 Spolková tělesná výchova a sport***

V současnosti se nachází v oblasti tělovýchovné nebo sportovní činnosti více než 20 000 sportovních klubů a tělovýchovných jednot místní působnosti. V celostátním měřítku se v České republice nachází přes 150 sportovních svazů. Všechny zmíněné subjekty jsou sdružovány v různých sportovních organizacích, pod kterými jsou zastřešovány. Největší podíl zaujímají neziskové organizace, které si kladou za cíl rozvoj sportu, nikoliv zaměření na ekonomický profit (Novotný, Jiří a kol., 2006).

### ***3.3.3.3 Podnikatelský sektor***

Jak již z názvu vyplývá, tak tento sektor je komerčního zaměření a profitu dosahuje provozem různých zařízení v oblasti sportu a sportovišť, jakými jsou wellnesscentra, fitnesscentra a provoz velkých sportovních areálů apod. Do tohoto sektoru řadíme i takzvané profesionální sportovní kluby, které díky své struktuře řadíme mezi obchodní společnosti, ale své poslání mají založeno na provozu sportovní činnosti. Tyto společnosti sice mají poslání založené na sportovní činnosti, ale primárně jsou zakládány s cílem generovat zisky.

### ***3.3.3.4 Neziskové organizace***

Z pohledu rozvoje sportu jsou klíčové však neziskové organizace, které díky své působnosti zastřešují daleko větší počet aktivit v oblasti sportu (Čáslavová, 2009).

### ***3.3.3.5 Občanské sdružení***

Podstatou občanského sdružení je, že se jedná o neziskovou organizaci, která není řízená státem s účelem svobodného sdružování občanů, hnutí, spolků, nekomerčních, nenáboženských a nepolitických společností. Hlavním znakem těchto sdružení je dobrovolná možnost se stát členem bez jakéhokoliv nátlaku na vstupujícího jedince. V této souvislosti také nesmí občanské sdružení ve své činnosti omezovat pohlavní, náboženské, rasové, národnostní a sociální rozdíly (Čáslavová, 2009).

### **3.3.4 Zastřešující sportovní asociace**

Hlavní znakem a předností tohoto druhu asociace je neomezená druhovost sportů a přímý vztah k příslušícím orgánům státní správy z pohledu dotací a finanční podpory, které jsou čerpány ze státního rozpočtu České republiky. Zastřešující sportovní organizace vznikají ve snaze koordinovat podporu sportu a zefektivnit čerpání finančních prostředků, kdy je možné sdružovat i více samostatných sportovních asociací. Největšími organizacemi na českém území jsou Česká unie sportu (před rokem 2013 Český svaz tělesné výchovy), Česká obec sokolská (ČOS), Sdružení sportovních svazů a mnoho dalších (ČSTV, 2014)

#### **3.3.4.1 Česká unie sportu (ČUS)**

Jedná se o největší zastřešující a servisní sportovní organizaci v České republice, která má celonárodní působnost, vystupuje svým vlastním jménem a má majetkovou odpovědnost dle stanov. ČUS je také členem Českého olympijského výboru (ČOV) a Evropského sdružení nevládních sportovních organizací (ENGSO). Vznikla transformací ČSTV ke dni 27.4. 2013, takže se jedná ve své nové formě o poměrně mladou instituci. Jedná se o občansky otevřenou organizaci, která na dobrovolné bázi sdružuje sportovní svazy s celostátní působností, tělovýchovné jednoty a sportovní kluby. ČUS zastřešuje 74 národních sportovních svazů a 8 730 sportovních klubů a tělovýchovných jednot, které mají bez mála 1,3 milionu členů (cusc, 2014)

#### **3.3.4.2 Samostatná sportovní asociace**

Jedná se o další variantu vzniku občanského sdružení v oblasti sportu a tělesné výchovy. Organizace tohoto druhu se věnují ve svém rozsahu pouze jednomu druhu sportu, či vybrané užší skupině. Z finančního hlediska je ve většině případů závislá na čerpání dotací ze státního rozpočtu přes svou zastřešující sportovní organizaci. Jedná se o všechny sportovní svazy sdružené v ČUS (v této kategorii se nachází Český atletický svaz – ČAS). Výsadní integrační postavení ve sportu má Český olympijský výbor (ČOV), který sdružuje národní svazy olympijských sportů a disponuje velmi silnými mezinárodními vazbami (Čáslavová, 2009).

### ***3.3.4.3 Tělovýchovná jednota, sportovní klub***

Tělovýchovná jednota nebo sportovní klub jsou dalším typem občanského sdružení, které také sdružuje provozovatele více sportů a po ekonomické stránce je závislé na své zastřešující sportovní organizaci. U sportovního klubu jsou dva způsoby vzniku, a to formou právní nebo obchodní společnosti (Novotný, Jiří a kol., 2006).

### ***3.3.4.4 Sportovní oddíl nebo obor***

Tento typ sportovní organizace funguje jako součást sportovního klubu. Ve většině případů je v ekonomické sféře svázán omezeními mateřského sportovního klubu, jehož prostřednictvím čerpá své finanční prostředky. Odbory a oddíly sice nefungují jako samostatná občanská sdružení, ale pro hlubší proniknutí do prostředí sportu a tělesné výchovy jsou velmi důležité (Novotný, Jiří a kol., 2006).

### ***3.3.4.5 Příspěvkové nebo rozpočtové organizace***

Příspěvkovou organizaci zřídí ústřední orgán státní správy, nebo když se jedná o příspěvkovou organizaci, tak je zřízena obcí. Od 1.1. 2001 je zavedena právní forma organizační složky státu, která nahrazuje předchozí právní formu rozpočtových organizací. Vztaženo na oblast sportu se jedná o tzv. rezortní sportovní centra, kde jsou vytvořeny podmínky pro rozvoj vrcholového sportu (Novotný, Jiří a kol., 2006).

### ***3.3.4.6 Zájmové sdružení právnických osob***

Jsou zřizovány podle paragrafu 20F – 21 občanského zákoníku za účelem své činnosti v oblasti sportu a tělovýchovy (epravo, 2014).

### ***3.3.4.7 Nadace a nadační fondy***

Jejich zřízení se řídí zákonem č. 227/1997 o nadacích a fondech, musí splňovat však podmínky, že jejich účel bude shromažďovat prostředky výhradně pro rozvoj tělesné výchovy a sportu (epravo,2014).

### ***3.3.4.8 Obecně prospěšné společnosti***

Tento druh společností poskytuje obecně služby v oblasti tělesné výchovy a sportu všem bez rozdílu, kdy realizovaný zisk musí být použit výhradně na služné, pro které byla obecně prospěšná společnost založena, nikoliv tedy pro obohacení členů orgánů či zaměstnanců (epravo, 2014).

## **3.3.5 Financování sportovních klubů a sportu**

### ***3.3.5.1 Státní podpora sportu***

**Program státní podpory sportu na rok 2015 vydaný ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy můžeme obecně rozdělit do tří oblastí (Ministerstvo školství mládeže a tělovýchovy, 2014):**

- Příprava sportovních talentů a sportovní reprezentace
- Veřejně prospěšné programy na podporu tělovýchovy
- Výdaje na podporu financování reprodukce majetku

### ***3.3.5.2 Příprava sportovních talentů a sportovní reprezentace (Ministerstvo školství mládeže a tělovýchovy, 2014)***

#### **Zásady programu 1 sportovní reprezentace České republiky**

Tento program, jak již z názvu plyne, má na starost zajištění sportovní přípravy reprezentantů, a to formou poskytnutí dostatečného zázemí, tak i podporou reprezentace na mezinárodních sportovních soutěžích, které pořádají mezinárodní svazy či olympijský výbor.

„Za sportovního reprezentanta je považován sportovec, občan ČR, jmenovaný příslušným národním sportovním svazem (dále jen „svaz“) a tento svaz je členem Mezinárodní sportovní federace (MSF)“ (Ministerstvo školství mládeže a tělovýchovy, 2014).

### **Zásady programu 2 – Sportovní talentovaná mládež**

Hlavním účelem programu je zabezpečování sportovních center mládeže (SCM), kde je podporována talentovaná mládež zvláště v dorostenecké a juniorské kategorii, tedy ve věku 15 – 22 let.

*„Dotace se poskytuje sportovnímu svazu dle kritérií stanovených MŠMT na základě jeho žádosti a předložení potřebných podkladů k určení výše finančního příspěvku. Finanční prostředky ze státního rozpočtu přidělené sportovnímu svazu účelově na činnost SCM rozděljuje sportovní svaz jednotlivým schváleným SCM“* (Ministerstvo školství mládeže a tělovýchovy, 2014).



### Zásady programu 3 – Činnost sportovních organizací

Program Činnost sportovních organizací se zaměřuje na podporu talentované mládeže registrované v občanských sdruženích. Podpora se vztahuje na zprostředkování sportovní přípravy, jako jsou soustředění, tábory a mzdy pro trenéry (Ministerstvo školství mládeže a tělovýchovy, 2014).

Tabulka č. 4: Základní rozdělení fin. objemu pro oblast podpory sportovních organizací:

Účelové vymezení		Objem
a)	<b>Pravidelná sportovní činnost sportovních organizací</b> z toho: volnočasová činnost s celostátní působností – 100 % organizační činnost regionálního charakteru <i>(pouze v případě navýšení rozpočtu Programu III)</i>	do 60 %
b)	<b>Činnost žáků a studentů školních, univerzitních organizací</b> z toho: zabezpečení sportovní činnosti - 50 % zabezpečení sportovní reprezentace ČR - 50 % <i>(zabezpečení AMS a LSU, ZSU)</i>	do 20 %
c)	<b>Specifické záležitosti</b> z toho: zabezpečení zdravotní systému sportovců - 25 % Zabezpečení úhrady souhrnného poplatku za spolky v oblasti sportu pro OSA, Intergram a celkového pojištění sportovců prostřednictvím ČOV – 50 % spolupráce při evidenci členské základny - 25 %, pouze při realizaci	do 15 %
d)	Mimořádné záležitosti - rezerva	do 5 %
Celkem		100 %

Zdroj: <http://www.msmt.cz/file/34336/>

#### **Zásady programu 4 – Údržba a provoz sportovních zařízení**

Tento program vymezuje pravidla pro podporu provozu a údržby u sportovních zařízení, svěřených či pronajatých minimálně na období 10 let, kdy je nutné udržovat sportovní zařízení funkční a zamezit případnému chátrání, nedochází přitom však k technickému a majetkovému zhodnocení. Podpora je podmíněná tím, že nájemce musí být provozovatel sportovního zařízení. Tato podpora je klíčová v naplňování programů spojených s aktivitami na rozvoj sportovní reprezentance a talentů. Bez kvalitního zázemí nelze dosahovat stanovených cílů (Ministerstvo školství mládeže a tělovýchovy, 2014).

#### **Zásady programu 5 – Činnost sportovních svazů**

Účelem tohoto programu je podpora činnosti spolků, jakými jsou sportovní svazy v oblasti všeobecné sportovní činnosti. Dále podpora plnění organizační, sportovní a obsahové činnosti nestátních neziskových organizací. Podporou je myšleno také umožnit svazům pořádat závody jak místního charakteru, tak mezinárodní soutěže (Ministerstvo školství mládeže a tělovýchovy, 2014).

#### **Zásady programu 6 – Významné sportovní akce**

Šestý program podporuje zabezpečení pořádání významných sportovních akcí. Zde je možnost i podpořit přípravu českých reprezentantů na akci, pokud je podána žádost o dotaci. Účelově je program vymezen pro zabezpečení přípravy uskutečnění významných sportovních akcí v délce příprav od jednoho roku výše, včetně realizačního týmu a účasti reprezentantů (Ministerstvo školství mládeže a tělovýchovy, 2014).

#### **Zásady programu 7 – Zdravotně postižení sportovci**

V rámci tohoto programu je zajištěna podpora pro rozvoj pohybu a integrace zdravotně postižených do sportovního prostředí. Dále je podporován další jejich rozvoj spolu s účastí na sportovních akcích pro zdravotně postižené sportovce. I díky této podpoře má Česká republika mnoho zdravotně postižených reprezentantů, kteří jsou vzorem nejen pro hendikepované jedince, ale pro celou společnost (Ministerstvo školství mládeže a tělovýchovy, 2014).

### ***3.3.5.3 Oblast výdajů na programové financování reprodukce majetku***

#### **Zásady Programu 133510 – Podpory materiálně technické základny sportu**

Tento program navazuje na program 4 a doplňuje jej o rekonstrukci stávajících a budování nových zařízení, nebo o integrování nových technologií. Na základě podpory z programu 133510 dochází k technickému a materiálnímu zhodnocení (Ministerstvo školství mládeže a tělovýchovy, 2014).

### ***3.3.5.4 Podpora sportu na úrovních krajských, regionálních a místních rozpočtů***

Podpora výchovy mládeže a vedení k zdravému životnímu stylu je úzce spjata se sportem jako volnočasovou aktivitou. Tuto skutečnost stát respektuje a je zde i politická vůle sport podporovat. Jelikož podporu sportu v České republice neřídí přímo stát, kromě sportovní aktivity ve školách, rezortních sportovních center a sportovní reprezentace, tak je důležité ekonomicky podporovat zastřešující organizace, tělovýchovné jednoty, jednotlivé svazy a oddíly. Tato ekonomická podpora přispěje na rozvoj, provoz a údržbu těchto zařízení, které ve své podstatě nahrazují funkci státu a poskytují kvalitní sportovní zázemí pro aktivní jedince. Státní finanční podpora je pro organizace v oblasti sportu velmi důležitým zdrojem příjmů, a to zvláště u méně finančně zabezpečených sportovních odvětví, které se potýkají s problémy financovat svůj rozvoj a provoz z vlastních prostředků. V České republice probíhá podpora velmi často formou grantové politiky, kdy se jedná o formu žádání o přidělení některé dotace. V praxi tento postup funguje tak, že komunální nebo krajská rada sestaví okruh aktivit, které budou podporovány a jednotlivé spolky nebo organizace se k okruhům přihlásí s konkrétním návrhem za účelem přidělení grantu. V této úrovni podpory mohou být finanční prostředky použity jak na financování údržby a rozvoje organizace, tak na investice (Ministerstvo školství mládeže a tělovýchovy, 2014).

### ***3.3.5.5 Zastřešující sportovní organizace***

Vymezení zastřešujících organizací a jejich účel bylo vysvětleno v předešlých kapitolách, proto tato část bude zaměřena výhradně na způsob financování a přerozdělování finančních prostředků skrz tyto organizace.

Jelikož se jedná o dobrovolné spolky nahrazující roli státu ve volnočasových a sportovních aktivitách, je nutné, aby se stát podílel na jejich fungování, protože spolky nejsou finančně soběstačné. Pro stát je tento model velmi výhodný, protože pak nezajišťuje financování celého sportu, jakým je výstavba a rekonstrukce, údržba, mzdy trenérů, pořádání sportovních akcí apod. sám, ale právě formou platných programů na podporu rozvoje sportu a tělovýchovy, v jejichž rámci podporuje aktivitu nestátních neziskových organizací.

Největší členskou základu v České republice má ČUS s počtem 1,3 milionů členů. Systém funguje tak, že každá zastřešující organizace poté přerozděluje finanční prostředky do nižších úrovní, které představují jednotlivé sportovní unie, svazy, sportovní kluby a tělovýchovné jednoty.

Hlavním podporovatelem zastřešujících organizací je stát, protože tyto organizace tvoří sportovní povědomí v celé populaci a také při úspěšné reprezentaci i na mezinárodním poli. Druhý významný zdroj financí je u ČUS a ostatních sportovních subjektů SAZKA a.s. a celkově podíl z výtěžku ze sázkové a loterijní činnosti. Zde zákon určuje povinnost věnovat 20% výtěžku z loterijní a sázkové činnosti na veřejnoprostěšné účely.

V roce 2014 se systém odvodů peněz do sportu z loterijní a sázkové činnosti upravil tak, že sázkové společnosti mohou jednu desetinu věnovat přímo olympijskému výboru, tedy zastřešující sportovní organizaci, která peníze dál přerozděluje například na krajská sdružení.

### **3.3.5.6 Zdroje příjmů sportovního oddílu a samostatné tělovýchovné jednoty**

Možnosti financování z předchozích kapitol jsou limitovány množstvím peněz pro danou úroveň (státní rozpočet, rozpočet krajů). Finanční prostředky jsou kaskádovitě rozděleny od zastřešujících organizací postupným dělením až k základním organizačním jednotkám – sportovním klubům a TJ. Tyto peníze však ve většině případů plně nepokryjí plně náklady na provoz a zvláště rozvoj, proto je nutné, aby sportovní oddíly a TJ generovaly samy finanční zisky ze své činnosti.

#### **Dotace**

Dotace slouží jako forma přerozdělování finanční podpory sportu od MŠMT do jednotlivých programů, které byly rozvedeny v předešlé kapitole DP – Struktura financování sportu. Dále jsou prostředky rozdělovány ČUS ve dvou směrech, kdy v prvním případě se jedná o směr svazový – v případě atletiky Český atletický svaz a druhý směr je regionálního zaměření v případě zvoleného sportovního klubu v praktické části DP, Pražská tělovýchovná únie.

#### **Granty**

Grantová politika představuje dosti specifický zdroj příjmů. Jedná se o velmi významný zdroj finanční podpory sportu a tělovýchovy pro nestátní neziskové organizace v rámci daného území obce, či kraje. V případě praktické části DP se jedná o hlavní město Prahu.

#### **Na rok 2015 byly Magistrátem hl. m. Prahy vyhlášeny následující celoměstské programy (praha.eu, MHMP, 2014):**

##### **„I. Systémový rozvoj sportovní činnosti v Praze (soutěžní aktivity)**

- I. A. Systémové a rozvojové projekty sportu dětí a mládeže
- I. B. Systémové a rozvojové projekty sportu handicapovaných
- I. C. Systémové a rozvojové projekty sportu seniorů

##### **II. Rozvoj sportovní infrastruktury v Praze**

- II. A. Výstavba sportovišť, či jejich rekonstrukce významného rozsahu (investice)
- II. B. Podpora energeticky náročných sportovišť (plavecké bazény, zimní stadiony)

II. C. Průběžná modernizace sportovišť (zkvalitnění, opravy, provoz)

### **III. Podpora soutěžních sportovních akcí v Praze**

III. Sportovní akce regionálního významu

### **IV. Systémový rozvoj tělovýchovy v Praze (nesoutěžní aktivity)**

IV. A. Systémový rozvoj tělovýchovné činnosti (celoroční tělovýchovné projekty)

IV. B. Tělovýchovné a nesoutěžní akce pro veřejnost, handicapované a seniory“

Způsobů, jak získat grant je více. V rámci Prahy je možné zažádat městskou část, například Prahu 10, která také oznamuje grantové programy pro podporu sportu a tělovýchovy. Zde jsou dostupné následující programy:

- Pořádání významných sportovních akcí pro děti a mládež
- Pořádání masových tělovýchovných a sportovních akcí „Sport pro všechny“
- Pravidelná činnost sportovních center a center volného času pro děti a mládež
- Táborová činnost
- Volný čas
- Akce pořádané v rámci „Dnů Prahy 10“

Nestátní nezisková organizace na základě vybraného grantového programu zpracuje podrobný návrh na využití grantu, předá žádost o udělení grantu a následně čeká, zda bude grant schválen a přidělen. V případě, že žádost o grantu bude schválena místní radou a zastupiteli, budou klubu poskytnuty finanční prostředky, které musí být výhradně vynaloženy pouze na účel uvedený v žádosti.

### **Členské příspěvky**

Základní příjem zdrojů u menších sportovních oddílů, jsou právě členské příspěvky, které v současné době jsou pro oddíly nejlépe regulovatelnou položkou, díky které mohou získat kluby nějaké finanční prostředky. Na oplátku poskytují oddíly za platbu příspěvků trenérské služby, sportovní zařízení a možnosti regenerace. Výše členských příspěvků musí být však přiměřená, protože neúměrné zvýšení může mít za následek pokles členské

základny a snížení konkurenceschopnosti sportovního klubu vůči ostatním klubům a sportovním odvětvím obecně. Každý člen, ať už se jedná o rodiče dítěte, které do oddílu dochází nebo jednotlivce, je omezen svou finanční situací. Hlavní podněty ke zvyšování členských příspěvků většinou vycházejí z narůstajících nákladů na provoz a na odborné školení trenérů.

### **Dary, reklama a sponzoring**

Sportovní oddíly mohou přijímat dary, a to buď nepeněžitého nebo peněžitého charakteru, vždy se však jedná o takový příjmový zdroj, u kterého není očekávaná žádná protislužba ze strany příjemce daru. Mnohem častěji se v praxi setkáváme se sponzoringem, což je forma podpory, která by měla být prospěšná pro obě strany a při níž očekává sponzor nějaké zviditelnění, které mu investici z části vrátí. U nefinančních darů se jedná zejména o věnování zařízení, jako jsou například stroje, technologické nástroje a zařízení pro chod a údržbu zařízení apod.

Sponzoring je v dnešním sportu jeho nedílnou součástí, protože firmy z celého světa vidí, jak je sport divácky populární a v rámci svých marketingových strategií jsou ochotny utratit nemalé peníze za své zviditelnění. Konkrétně se jedná o formu finanční podpory sportovního oddílu, která očekává předem dohodnutou protislužbu. Forma protislužby se liší podle finančních možností sponzora, ale i na popularitě a možnostech propagace od vybraného sportovního klubu. Mediálně nejsledovanější odvětví sportu mají nejvyšší příjmy ze sponzorských darů a bývají velmi dobře finančně zajištěny. O poznání hůře na tom jsou ne tak mediálně podporovaná odvětví, které zajisté potřebují také sponzorské finanční prostředky, ale shánění vhodného sponzora je pro ně mnohem obtížnější, protože nenabízejí tak široký záběr v možnostech oslovení lidí.

Reklama je formou propagace, která je se sponzoringem velice propojená. Jedná se o placený marketingový nástroj sloužící k zviditelnění a propagaci dané společnosti. Hlavní doménou reklamy je její forma zveřejňování, která probíhá skrze komunikační média.

*„Pojem sportovní reklama je vztahována k reklamě, kterou využívá specifických médií komunikace z oblasti sportu. Patří sem např. dresy a výstroj sportovců, sportovní nářadí a*

*náčíní, startovní čísla, mantinely (reklamní pásy), výsledkové tabule a ukazatele (ve formě transparentů nebo videotabulí)*“ (Čáslavová, 2009, s. 168).

### **Pronájem sportovních zařízení**

Pronájem je obecně běžným zdrojem financí v České republice. Ve sportovní tematice se jedná ve většině případů o poskytnutí prostor sportovního zařízení k účelům sportovních aktivit nájemce, tak i pro pořádání kulturních akcí, jakými jsou koncerty, výstavy a veletrhy. Podmínky pronájmu jsou předem konkretizovány a ošetřeny smluvním vztahem.

### **Přestup sportovce jako forma získání finančních prostředků**

Ve sportovních klubech je běžnou praxí, že klub vyskytující se ve finanční tísní rozprodá některé hráče, po kterých je na přestupovém trhu poptávka. V nejpůvodnějších sportovních odvětvích, jako jsou například hokej a zvláště fotbal, padají kolikrát až astronomické částky v řádech stamilionů korun. Méně populární odvětví jsou samozřejmě řádově v jiných částkách, například v atletice kolem 50 000,- Kč, ale vzhledem k výši rozpočtu oddílů mohou být i takto nízké částky v poměru k ročnímu rozpočtu klubu vyšší, jako u velkých fotbalových klubů. Je však důležité zdůraznit, že prodejem klíčového sportovce může mít negativní vliv na sportovní stránku klubu, i když si finančně klub polepší.

### **Vstupné**

V podmínkách naší republiky jsou příjmy ze vstupného i v těch nejpůvodnějších odvětvích spíše zanedbatelným finančním faktorem a ve většině případů jde spíše o pokrytí nákladů spojených s přípravou a pořádáním závodu či utkání. Vliv na to má jak ekonomická situace, kdy fanoušci nejsou schopni dávat za vstupenky horentní sumy, tak i často vlažné přijetí, kdy se lidé dívají na přenosy v televizi a na internetu. Vstupné můžeme dělit na dva typy, vstupné aktivních účastníků (startovní) a nebo převažující divácké vstupné. U méně divácky sledovaných sportů mnohdy vstupné není zavedeno vůbec a pořadatel je rád, že vůbec nějaký divák přijde.

Dalším případem vstupného je návštěva sportovních zařízení, které jsou dostupná za poplatek pro širokou veřejnost a nabízí aktivní využití sportovního zařízení k osobním potřebám – fitness centra, plavecké bazény apod.



### 3.3.6 Organizační struktura klubu

**Sportovní oddíly a tělovýchovné jednoty vystupují pod statutem občanských sdružení a jejich organizační struktura je následující (Čáslavová, 2009):**

#### ***3.3.6.1 Valná hromada – nejvyšší orgán***

Jedná se o oficiální setkání všech členů v klubu, kteří jsou starší 15 let, které se koná alespoň jednou za rok. Součástí tohoto setkání je analýza fungování klubu za předešlé období a vyhodnocení dosažených úspěchů či problémů. Tato analýza vychází z údajů o hospodaření klubu, ekonomické situaci a vyhodnocuje plnění stanovených cílů a celkové sportovní výsledky.

#### **Valná hromada podle předem ustanovených stanov:**

- „rozhoduje o zániku sportovního klubu (SK) a stanoví zásady a způsob majetkového vypořádání;
- rozhoduje o změně názvu, sídla a symboliky SK;
- schvaluje, nebo ruší stanovy SK;
- volí a odvolává předsedu, místopředsedu, hospodáře a další členy výkonného výboru, dále pak předsedu revizní komise a její členy;
- schvaluje a projednává zprávu o hospodaření a majetku a stanoví hlavní směry činností SK na příští období;
- schvaluje a vydává organizační řád a další interní předpisy, kterými upraví vnitřní vztahy. “

### ***3.3.6.2 Výkonný výbor sdružení***

Náplní výkonného výboru je plnění ustanovených úkolů z valné hromady a rozhodování o záležitostech, které nepodléhají výhradně valné hromadě a řízení klubu v běžných provozních záležitostech.

### ***3.3.6.3 Kontrolní orgán***

Tento orgán, volený valnou hromadou, se skládá z kontrolní komise, revizní komise a dozorčí rady. Hlavním úkolem je kontrolovat a dohlížet na veškeré právní a ekonomické aktivity řídicích orgánů klubu.

### **3.3.7 Cíle sportovního klubu**

Sportovní klub si v rámci své činnosti stanovuje budoucí cíle, kterých se bude snažit svou aktivitou dosáhnout. Cíle jsou v několika sférách, a to cíle sociální, ekonomické a sportovní. Plánování těchto cílů je vždy ohraničeno nějakým časovým obdobím. Pro sportovní klub jsou cíle s výhledem delším jak 3 roky spíše obecné. Cíle rozložené od jednoho až do tří let jsou považovány za střednědobé. Jedná se o cíle, které lze docela dobře ovlivňovat a s jejich pomocí řídit směr a působení sportovního klubu. Nejúčinnějším nástrojem řízení jsou však krátkodobé cíle do jednoho roku, skrze ně lze řídit klub efektivně a pružně reagovat na aktuální situaci s výhledem na delší období fungování (Čáslavová, 2009).

#### ***3.3.7.1 Ekonomické cíle***

Dlohodobým cílem klubu v ekonomické oblasti je zajištění dostatečných finančních zdrojů pro fungování oddílu.

Střednědobý ekonomický cíl směřuje k větší stabilizaci ekonomické situace klubu v závislosti na snižujících se dotacích od vyšších orgánů. Hlavní nástrojem této strategie je zvýšení aktivity v oblasti propagace a s tím spojený nábor nových členů, který následně rozšíří členskou základnu.

Krátkodobý cíl se zaměřuje na průběžné získávání finančních prostředků formou pronájmu prostor a podání žádosti o granty a dotace.

Tabulka č. 5 Ekonomické cíle (k hospodářskému plánu SK)

Dlouhodobé cíle (nad 3 roky)	Střednědobé cíle (3 roky)	Krátkodobé cíle (roční)
Úspěšné ekonomické vedení sportovního klubu	Zlepšení řízení klubu  Zlepšení finanční situace  Nové image SK pro veřejnost	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nový systém řízení               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ plánování</li> <li>○ organizování</li> <li>○ účetní evidence</li> <li>○ profesionální vedoucí komerčních aktivit</li> </ul> </li> <li>• Přizpůsobení nabídky činnosti SK poptávce</li> <li>• Získávání kvalifikovaných řídicích pracovníků</li> <li>• Přidělování rozpočtovaných prostředků podle cílů</li> <li>• Přizpůsobení výše příspěvku poskytovaným činnostem ze strany SK</li> <li>• Zvýšení doplňkových finančních zdrojů (sponzoři, komerční činnost)</li> <li>• Úsporná opatření</li> <li>• Koncepce aktivního využívání médií</li>   <li>• Koncepce public relations</li> <li>• Posílení reklamy</li> </ul>

Zdroj: Čáslavová, 2009, s.39

### 3.3.7.2 Sportovní cíle

Hlavním kritériem naplnění sportovních cílů klubu je jeho úspěšnost na regionální, krajské, celorepublikové a mezinárodní úrovni, kde se klub účastní soutěží. Dále jsou pak cíle založené na rozvoji sportovců, kteří touží po uznání v daném sportovním odvětví. Celkově tyto cíle vedou k přímé propagaci konkrétního sportovního odvětví a zvyšování povědomí veřejnosti.

Tabulka č. 6 Sportovní cíle (k hospodářskému plánu SK)

Dlouhodobé cíle (nad 3 roky)	Střednědobé cíle (3 roky)	Krátkodobé cíle (roční)
Podpora zdraví Seberealizace Radost z pohybu a hry	Podpora výkonnostního sportu	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zadávání úkolů v návaznosti na cíle výkonnostních tříd</li> <li>• Motivace k výkonu</li> <li>• Úkoly v podpůrných opatřeních</li> <li>• Uznávání výkonnostního sportu</li> </ul>
	Podpora volného času sportu pro všechny	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivace k provádění sportovní činnosti</li> <li>• Objasňování cílů</li> <li>• Rozšíření funkčních skupin</li> </ul>
	Mnohostranně vytvořená sportovní nabídka	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Přejímání nových sportovních odvětví</li> <li>• Přijetí rehabilitace</li> <li>• Opatření k prevenci a rekonvalescenci</li> </ul>
	Podpora talentů	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cílevědomé vyhledávání talentů</li> <li>• Opatření k individuální podpoře talentů</li> </ul>
	Zlepšení kvality tréninku a cvičení	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pokračování vzdělávání trenérů a cvičitelů</li> <li>• Motivace sportovců</li> <li>• Zlepšení tréninkových a cvičebních podmínek</li> </ul>
	Vzdělávání ve sportu podle pedagogických zásad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seznámení s pedagogickými základy</li> <li>• Využití pedagogických zásad</li> <li>• Další vzory pedagogických zásad</li> </ul>
Odstranění nedostatků na sportovištích		

Zdroj: Čáslavová, 2009, s. 39

### 3.3.7.3 Sociální cíle

Sociální cíle se v případě sportovního klubu zaměřují na výchovu mládeže ke zdravému životnímu stylu, pomáhají mladistvým se začleňováním do kolektivu a utváří osobnost jedince. Tyto cíle jsou velmi důležité pro společnost, vytvářejí sociální prostředí na základě určitých pravidel, jejichž dodržování je podmínkou členství v klubu.

Tabulka č. 7: Sociální cíle (k soc. plánu SK)

Dlouhodobé cíle (nad 3 roky)	Střednědobé cíle (3 roky)	Krátkodobé cíle (roční)
Podpora příslušnosti ke sportovnímu klubu, společnosti a spokojenost jeho členů	<p>Podpora poskytovaných společenských forem</p> <p>Hledání nových společenských forem</p> <p>Povzbuzování atmosféry porozumění</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Podpora koordinátorské práce</li> <li>• Zohlednění mezilidských vztahů</li> <li>• Odstraňování egoismu</li> <li>• Hledání v jiných klubech a programech</li> <li>• Hledání v cizině</li> <li>• Vlastní experimenty</li> <li>• Dotazování členů</li> <li>• Spolupůsobení při vytváření cílů</li> <li>• Identifikace se sportovním klubem</li> <li>• Pronikání sportovní činnosti mimo sportovní klub</li> </ul>

Zdroj: Čáslavová, 2009, s. 41

### 3.3.8 Strategická analýza

„Strategická analýza obsahuje různé analytické techniky využívané pro identifikaci vztahů mezi okolím podniku, zahrnujícím makrookolí, odvětví, konkurenční síly, trh, konkurenty, a zdrojovým potenciálem podniku“ (Sedláčková, Buchta, 2010, s. 8).

Strategická analýza se dělí do dvou základních částí, a to na vnější analýzu okolí (mikrookolí, makrookolí) a analýzu vnitřních schopností a zdrojů subjektu. Přestože se obě analýzy zaměřují na odlišný nezávislý okruh, úzce spolu souvisí a jsou při komplexním vyhodnocení navzájem propojené. (Sedláčková, Buchta, 2010). V následujících kapitolách budou podrobněji rozepsány oblasti strategické analýzy.

#### 3.3.8.1 Analýza makrookolí

Při analýze vnějšího prostředí, konkrétně makrookolí, je stěžejní určit faktory, které mohou ovlivňovat činnost subjektu. V případě prostředí, které na podnik sice působí, ale ten jej

není schopen ovlivnit, mluví autoři Tichá a Hron o prostředí globálním (Tichá, Hron, 2003).

Makrookolí představuje kompletní sociální, technologický, ekonomický a politický rámec, ve kterém se subjekt pohybuje. Úspěšnost a efektivnost podniku je do jisté míry ovlivněna právě vlivem makrookolí, jehož podmínky a vlivy se utvářejí v okolí mimo podnik a většinou nezáleží při vzniku těchto vlivů na chování podniku. Podnik tedy nemůže ovlivnit vznik těchto vlivů, ale může na ně aktivně reagovat dle předem vypracovaných strategií (Sedláčková, Buchta).

**Jeden z nejběžnějších nástrojů k hodnocení vlivu a podmínek makrookolí je PEST analýza, která poskytuje odpovědi na uvedené otázky (Tichá, Hron, s. 71):**

- Jaké vnější faktory působí na podnik?
- Které faktory jsou nejdůležitější?
- Jaké mají účinky?

Zkratka PEST vyznačuje 4 segmenty vnějšího prostředí – politicko-právní, ekonomický, sociálně-kulturní a technologický.

**1. Politicko-právní segment**

Obsahuje faktory ovlivňující podnik po politicko-právní stránce jako například stabilita vlády, daňová politika, legislativa upravující monopolní postavení firem na trhu apod.

**2. Ekonomický segment**

Vrámci ekonomického segmentu jsou sledovány a zkoumány trendy vývoje HDP, inflace, nabídky peněz a je sledován i životní cyklus podniku.

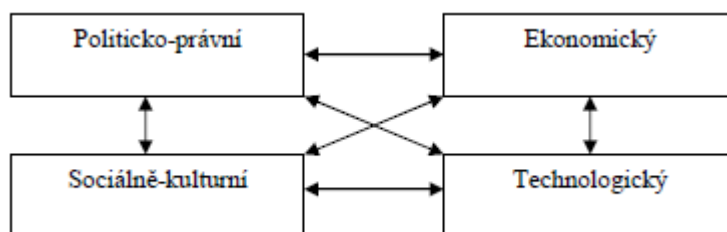
**3. Sociálně-kulturní segment**

Tento segment se zaměřuje na rozbor faktorů, jakými jsou životní styl, dosažené vzdělání, demografie, nezaměstnanost apod.

**4. Technologický segment**

Zaměřením tohoto segmentu je na sledování vládních výdajů na vědu a výzkum, transfery technologií a hodnocení míry zastarání prostředků pro výrobu.

Obrázek č. 3: Segmenty vnějšího prostředí



Zdroj: Tichá, Hron, 2003, s. 72

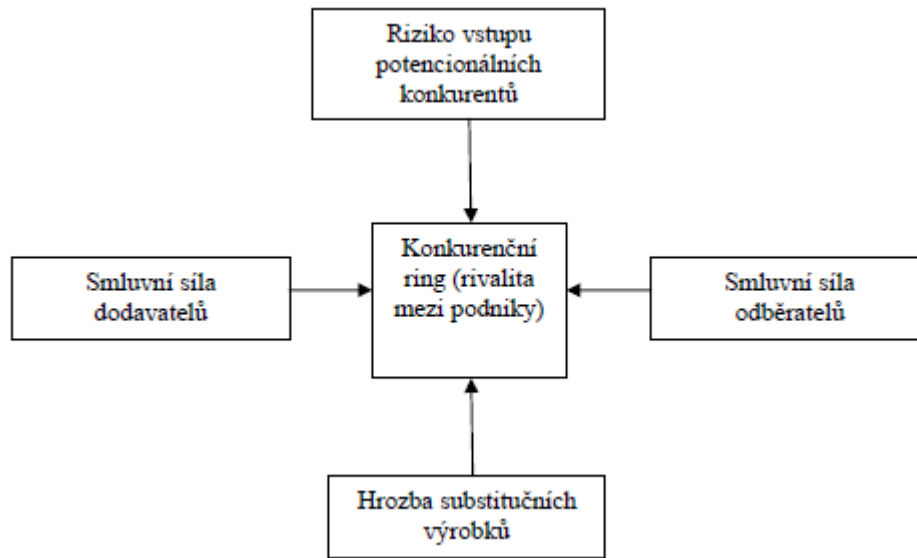
Hlavním cílem PEST analýzy je rozpoznat faktory důležité pro vybraný podnik a poté je analyzovat. Podstatou analýzy není tedy kompletní obecné vypracování všech faktorů, ale zohlednit jejich důležitost pro konkrétní podnik (Sedláčková, Buchta, 2010).

### ***3.3.8.2 Analýza mikrookolí***

Hlavní podstatou mikrookolí je možnost podniku jej ovlivnit na základě své činnosti. Podnik v tomto případě může tedy okolí své působnosti ovlivňovat dle svých možností. Pro analýzu mikrookolí se používá tzv. Porterův model pěti sil, který rozebírá konkurenční síly působící na podnik v odvětví. Součástí analýzy konkurence je ohodnocení rizik ze strany nových konkurentů a stávající konkurence, vyjednávací síly dodavatelů a odběratelů i potenciálních substitutů (Tichá, Hron, 2003).



Obrázek č.4: Porterův model pěti sil



Zdroj: Dedouchová, 2001, s. 18

Níže budou důkladněji rozebrány konkrétní faktory Porterova modelu.

### **Ohrožení ze strany nových konkurentů**

Tato hrozba může být snížena, při plnění některých z níže uvedených podmínek (Keřkovský, Vykypěl, 2010):

1. Pokud odvětví spadá do kategorie s velkou státní regulací.
2. Když je zřejmé, že firmy již působící v odvětví by reagovaly velmi agresivně při vstupu nového hráče.
3. Za předpokladu, že jsou výrobky velmi diferencované.
4. Pokud jsou zákazníci silně loajální k firmám, které již na trhu působí.

### **Vyjednávací síla dodavatelů**

Dodavatelé představují pro podnik hrozbu, pokud mají natolik silnou pozici, že podnik nemá jinou možnost než přistoupit na zvýšení ceny, nebo akceptovat nižší kvalitu.

Síla dodavatelů roste v těchto případech (Tichá, Hron, 2003):

1. Dodávají unikátní produkt.
2. Pro podnik by bylo nesmírně nákladné odejít k jinému dodavateli.
3. Jsou velmi koncentrovaní.

4. Když odvětví není hlavním nebo jediným odběratelem daných produktů.

### **Vyjednávací síla odběratelů**

Síla odběratelů roste když (Tichá, Hron, 2003):

1. Nakupují ve velkém.
2. Jsou koncentrovaní.
3. Poptávaný produkt není diferencovaný nebo je standardizovaný a díky tomu není pro odběratele obtížné změnit dodavatele.
4. Odběratelům se nabízí příležitost vertikální integrace do dodavatelského odvětví.

### **Ohrožení potencionálními substituty**

Čím je větší možnost nahradit produkty substituty, tím více klesá atraktivita daného odvětví (Tichá, Hron, 2003).

### **Rivalita mezi stávajícími podniky v odvětví**

V situaci, kdy je rivalita slabá, vzniká pro podniky šance zvyšovat ceny. V případě, že je rivalita v odvětví mezi subjekty vysoká, reagují podniky snížením cen a může docházet až k cenovým válkám, která konkurenci mezi rivaly opět zvýší (Dedouchová, 2001).

Ke zvýšení rivality dochází v následujících případech (Tichá, Hron, 2003, s. 83):

1. Podniky v odvětví mají zhruba stejnou sílu i velikost a výrazně si konkurují.
2. Odvětví, ve kterém se podniky nacházejí, roste jenom velmi mírně.
3. Nabízené služby nebo výrobky nejsou diferencované.
4. V odvětví jsou vysoké bariéry vstupu.

Analýza konkurence v odvětví napomáhá pochopit působení sil v mikroprostředí a určí, které z těchto sil budou mít v budoucnu největší význam pro podnik (Srpková, Řehoř a kol., 2014).

### ***3.3.8.3 Analýza vnitřního prostředí***

Jedná se o druhý pilíř strategické analýzy podnikových zdrojů. Vnitřní prostředí je analyzováno za účelem nalezení souladu mezi podnikovými zdroji a podmínkami vnějšího prostředí. V praxi to znamená najít možnosti, jak se nejlépe chopit příležitosti nabízející se ve vnějším prostředí podniku s využitím zdrojů, které jsou v podniku k dispozici (Tichá, Hron, 2003).

Při analýze vnitřního prostředí je možné využít analýzu schopností a zdrojů podniku, které rozdělujeme do čtyř základních skupin. V první skupině jsou zařazeny zdroje hmotné, které představují budovy, pozemky, zařízení, stroje a dopravní prostředky. Při analýze této skupiny se zaměřujeme na kapacitu, stáří a stav hmotného zdroje. Lidské zdroje jsou předmětem analýzy druhé skupiny, kde se analyzují stavy pracovníků, míra fluktuace, jejich kvalifikace a motivace. Třetí skupina se věnuje analýze finančních zdrojů, která se zaměřuje na velikost vlastního kapitálu, jeho získání a míru zadluženosti. Poslední skupina analyzuje nehmotné zdroje v oblastech technologie, loajality zákazníků a pověsti podniku (Sedláčková, Buchta, 2010).

Nedílnou součástí analýzy je i schopnost podniku využívat své vnitřní zdroje, protože tato schopnost přímo ovlivňuje možnosti podniku na trhu. Čím lépe podnik zvládá své zdroje využít, tím je konkurenceschopnější, protože vlastnictví zdrojů jako takových ještě konkurenční výhodu nevytváří (Sedláčková, Buchta, 2010).

### ***3.3.8.4 SWOT analýza***

Název SWOT analýzy je složen z prvních písmem anglických slov, ze kterých je zkratka složena. Jedná se o silné stránky (Strengths) a slabé stránky (Weaknesses), příležitosti (Opportunities) a hrozby (Threats). Jedná se o otevřenou formu hodnocení podniku. Hlavním smyslem této analýzy je deskripce celého stavu podniku, přičemž jsou vymezeny silné a slabé stránky, příležitosti a ohrožení v celkovém strategickém významu. Díky sumarizaci výsledků můžeme dále data zpracovat do matice (Tichá, Hron, 2003).

V tabulce č. 4 je vyznačena SWOT matice, ve které po propojení prvků vzniknou čtyři konkrétní strategie.

Tabulka 4: SWOT matice

	<b>Slabé stránky W</b>	<b>Silné stránky S</b>
<b>Příležitosti O</b>	WO strategie (překonání slabé stránky využitím příležitosti)	SO strategie (využití silné stránky ve prospěch příležitosti)
<b>Ohrožení T</b>	WT strategie (minimalizace slabé stránky a vyhnutí se ohrožení)	ST strategie (využití silné stránky k odvrácení ohrožení)

Zdroj: Tichá, Hron, 2003, s. 119

## **4 Praktická část**

Tato část diplomové práce se bude věnovat analýze vybraného atletického klubu ASK Slavia Praha.

### **4.1 Cíl výzkumu**

Problematika zdravého životního stylu mladé populace je velmi rozsáhlá. Proto jsem se zaměřil na analýzu konkrétního zařízení, a to sportovního klubu v Praze. Nejedná se o obecnou analýzu, ale o případovou studii vybraného sportovního oddílu, díky které bude zhodnocena činnost subjektu z pohledu plnění určeného poslání. Cílem diplomové práce je tedy zhodnotit finanční situaci klubu, zjistit jaký má vliv na děti a mládež v kontextu se zdravým životním stylem, zda plní svůj účel, který má zakotvený ve stanovách sportovního klubu a jaké jsou další možnosti rozvoje klubu. Pro zjištění těchto skutečností bude použita institucionální analýza, ve které budou hodnoceny jednotlivé prvky analýzy instituce jako takové – stav nemovitosti, ekonomické předpoklady a hospodaření klubu, zařízení a vybavení, personální zajištění, normy a zásady, na jejichž základě je subjekt řízen.

Druhá část praktické části bude věnována strategické analýze atletického sportovního klubu Slavia Praha. Analýza bude provedena za pomoci SWOT analýzy, ze které bude vytvořena matice, díky které budou určeny silné a slabé stránky klubu a nalezeny příležitosti a hrozby pro ASK Slavia Praha.

### **4.2 Institucionální analýza atletického sportovního klubu Slavia Praha**

Adresa: Vladivostocká 1460/10, Praha 10, 100 00

Typ organizace: Občanské sdružení

IČO: 49626566

Vznik: 20. 12. 1993

Samostatný klub ASK Slavia Praha je pokračovatelem atletického oddílu Sportovní klub Slavia Praha, na jehož činnost navazuje. Oficiálně vznikl na základě rozhodnutí správní rady SK Slavi Praha ze dne 20. 12. 1993. Klub je veden jako samostatná právnická osoba a takto je veden i v rámci členství v Českém atletickém svazu (dále jen ČAS), Pražského atletického svazu (dále jen PAS) a SK Slavia Praha. Hlavní činností klubu je provoz a rozvoj atletiky. K dalším významným činnostem klubu patří příprava členů, správa a užívání svěřeného majetku i pořádání sportovních akcí. Přestože je ASK Slavia Praha klub, který se zaměřuje hlavně na výchovávání dětí a mládeže, snaží se udržet atlety i v dospělosti. Zde se zvláště díky velké snaze vedení klubu daří držet kvalitní závodníky dospělých kategorií, což je dobře vidět na úspěších extraligového družstva, jehož základy tvoří právě dospělí atleti. Finanční podpora těchto atletů je formou sportovních rezortních center, SCM nebo je poháněna touhou vítězit a zlepšovat se. Z toho vyplývá, že tito atleti zůstávají v ASK Slavia Praha díky spokojenosti s tréninkovými metodami a cítí k oddílu jisté sympatie. Je to také tedy dobrá vizitka trenérů, kterým se daří své svěřence motivovat a spolupracovat s nimi i na té nejvyšší úrovni (Archiv ASK Slavia Praha, 2014).

#### **4.2.1 Historie ASK Slavia Praha**

Atletický sportovní klub Slavia Praha patří mezi čtyři nejstarší oddíly na území České republiky. Nelze s naprostou přesností určit založení oddílu, ale dle objektivních záznamů jej datujeme k úplnému počátku 20. století, kdy byl roku 1901 založen cyklistický a sportovní odbor. Dále v tomto období byl otevřen na pražské Letné nový stadion Slávie s běžeckou dráhou o délce 350m. Podobně jako je tomu v současnosti, tak i tenkrát přecházeli kvůli lepší podmínkám do Slávie sportovci z okolních oddílů, zde je zajímavé zmínit jméno František Janda Suk, stříbrný medailista z Olympijských her v roce 1900 konaných v Paříži, který také přestoupil do sportovního klubu Slavia. V této době se stala Slávie nejúspěšnějším tuzemským klubem a tento status si držela do založení ATK Praha - novodobé Dukly. Při výčtech úspěchů nelze opomenout, že Slavia vyhrála od zavedení republikové mistrovské soutěže družstev v roce 1924 a až do roku 1944 všechny primáty, vyjma pouze dvou let. Obdobné úspěchy dosahoval klub i v kategoriích žen a dorostenců (Archiv ASK Slavia Praha, 2014).

V rozsáhlé plejádě slavných jmen atletů, kteří oblékali dres Slávie s charakteristickou červenou hvězdou na hrudi, stojí za zmínku zvláště následující atleti, kteří během své kariéry získávali cenné medaile a umístění na evropské, světové i olympijské scéně: František Douša, bronzový medailista z Olympijských her konaných v Los Angeles v roce 1932, jehož disciplínou byl vrh koulí, ve které překonal během své kariéry i dvakrát světový rekord; Evžen Rošický, který byl nejen známý atlet, ale také i novinář a jeho jméno nese i Atletický stadion na pražském Strahově; Peter Nemšovský, který byl náš dlouhodobý úspěšný reprezentant v trojskoku a jeho největší úspěch bylo vítězství na Evropských halových hrách v Praze (obdobu dnešního halového mistrovství Evropy, které se shodou okolností letos právě opět uskutečnilo v Praze); po skončení aktivní závodní kariéry se dále věnoval trenérské činnosti v ASK Slavia Petr Čech, finalista mnichovských olympijských her v roce 1972; Aleš Höffer, který se v roce 1988 stal v Budapešti mistrem Evropy v běhu na 60m překážek a jehož osobní rekord byl i rekordem národním, a o jeho překonání se postaral až v roce 2010 překážkář Petr Svoboda; Vlastimil Mařinec a Ján Čada, úspěšní dálkaři a trojskokani, držitelé českých rekordů a úspěšní účastníci mezinárodních závodů, trénovaní výše zmíněným Peterem Nemšovským; Ludvík Bohdan, byl součástí zlaté štafety 4 x 100m z evropského mistrovství z roku 1971 v Helsinkách (Archiv ASK Slavia Praha, 2014).

Z významných jmen poslední dekády určitě stojí za to zmínit mistryni světa, světovou rekordmanku v hodu oštěpem a dvojnásobnou olympijskou vítězku Barboru Špotákovou, která právě v oddíle ASK Slavia Praha prošla přípravkou a mládežnickými kategoriemi a započala zde svou velmi úspěšnou atletickou kariéru. Mezi stále aktivní odchovance patří i Rudolf Götz, který reprezentoval Českou republiku v roce 2008 na Olympijských hrách v Pekingu na trati 400m, kde skončil v kvalifikaci 6. místem v rozběhu. Další velmi úspěšnou odchovankyní ASK Slavia Praha je Martina Blažková, která v současnosti působí jako aktivní trenérka v oddíle USK Praha, kde vede tréninkovou skupinu „Rychlé holky“, která čítala velmi úspěšné reprezentky Denisu Rosolovou a do nedávna i Zuzanu Hejnovou, které si pyšní světovými tituly. V roce 2010 získala Martina Blažková titul „Trenér roku 2010“ (Archiv ASK Slavia Praha, 2014).

Zajímavostí jistě je i skutečnost, že z řad oddílů ASK Slavia Praha vzešlo mnoho vysokých atletických funkcionářů, dokonce přes 10 předsedů ČAS (Českého atletického svazu). Z obsáhlé rekapitulace velmi úspěšné historie klubu je patrné, že atletický klub Slavia Praha

má v České republice dominantní postavení mezi atletickými kluby a to zvláště mezi těmi nestátními, ale zdatně drží krok také i s těmi státními (Dukla Praha, USK Praha) (Archiv ASK Slavia Praha, 2014).

#### **4.2.2 Cíle ASK Slavia Praha**

ASK Slavia Praha je tradiční oddíl, který se v posledních 100 letech umisťoval na předních příčkách v týmových soutěžích družstev a podařilo se zde vychovat i řadu atletů, kteří byli schopni měřit síly s tou nejlepší republikovou, ale i mezinárodní konkurencí. Klub a zvláště atleti závodící za něj, dělali dobré jméno České republiky a pozitivně jí propagovali v zahraničí. Z tohoto výčtu je jasné, že ASK Slavia Praha je velkým a silným sportovním klubem. Důležité je však zmínit, že filozofie oddílu se nezaměřuje pouze na ty nejlepší atlety, kterých je doopravdy jen pár, protože se jedná zpravidla o jedince disponující nejen patřičnou pílí a zdravím, ale hlavně i talentem, se kterým se narodili. Tento atletický klub vychoval i nepřeberné množství atletů, kteří sice nedosáhli té nejvyšší výkonnostní úrovně, ale u sportu zůstali díky lásce k atletice, kvůli kolektivu, ve kterém mohli trénovat a oblíbili si soustavnou tréninkovou práci, při které se mohli poměřovat s ostatními (Archiv ASK Slavia Praha, 2014).

Z toho vyplývá, že se ASK Slavia Praha nezaměřuje pouze na plnění sportovních cílů v podobě medailových umístění svých družstev i jednotlivých atletů, ale má i cíle ekonomické, které umožňují klubu dlouhodobě fungovat a v neposlední řadě cíle sociální, jejichž plnění výrazně přispívá k rozvoji mládeže na základech „fair play“ a zdravého životního stylu.

##### **4.2.2.1 Sportovní cíle**

V teoretické části bylo již uvedeno, že tyto cíle dělíme dle časových období na krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé.

Krátkodobý cíl ASK Slavia Praha se vztahuje přímo ke snaze, aby aktivní závodníci ASK Slavia Praha dosáhli nejlepších možných výsledků na závodech krajské, národní i mezinárodní úrovně.



Střednědobým cílem je rozšiřování a zkvalitňování podmínek na stadionu a jeho zázemí formou rekonstrukcí a nákupu nového vybavení pro další rozvoj talentovaných atletů a také zaměření se na nábor nových dětí do sportovní přípravy.

Dlouhodobý cíl se komplexně zaměřuje na kvalitní trenérskou činnost, opírající se o kvalitní zázemí s cílem zajištění atletické přípravy svých členů a jejich dlouhodobě rostoucí výkonnosti, která jim umožní se pravidelně umisťovat na nejvyšších příčkách na závodech v rámci Prahy, České republiky, Evropy a světa.

Následující souhrn sportovních výsledků dokazuje, že koncepce v oblasti sportovní přípravy ASK Slavia Praha je účinná. Závodníci tohoto oddílu se každý rok umisťují na nejvyšších místech v bilanci počtu získaných medailí z Přeboru Prahy a zvláště mistrovství České republiky, a to v rámci všech věkových kategorií. Velmi úspěšný v tomto směru byl rok 2012, kdy ASK Slavia Praha v hodnocení získaných medailí obsadila první místo napříč všemi tuzemskými atletickými oddíly. V následujících letech se prozatím tento celkový úspěch nepodařilo zopakovat, ale vždy patřil oddíl k předním oddílům v České republice, což se sportovních výsledků a zisků titulů týče. V současné době oddíl nemůže příliš konkurovat rezortním atletickým klubům, které jsou pod přímou záštitou státu (Olymp Praha, USK Praha, Dukla Praha), ale mezi civilními oddíly patří mezi špičku, které na domácí scéně mohou konkurovat jenom AC TEPO Kladno a AK SSK Vítkovice. I tyto kluby úzce spolupracují, stejně jako ASK Slavia Praha, s gymnázii v daných městech, což je osvědčeným modelem pro zabezpečení kvalitních sportovních podmínek při středoškolném vzdělání. V roce 2011 získali atleti ASK Slavia Praha 54 medailí, což jim zajistilo celkové 3. místo. V roce 2012 s 64 medailemi vyhráli celé bodování. Rok 2013 přinesl 47 medailí a celkové 4. místo a v loňském roce získali atleti 44 medailí a 5. místo v celkovém součtu. V zobrazených posledních 4 letech je patrný mírný ústup z nejvyšších příček, který je zapříčiněn zvláště odchodem některých dospělých atletů za lukrativnějšími nabídkami z ekonomicky silnějších oddílů. Kategorie mládeže a přípravy má však opačný trend, který je velmi pozitivní a dává příslib zlepšení do budoucna (Archiv ASK Slavia Praha, 2014).

#### ***4.2.2.2 Ekonomické cíle***

Z krátkodobého hlediska je hlavním cílem ASK Slavia Praha snaha o získání co nejvíce finančních prostředků od sponzorů, z dostupných dotačních fondů a grantů, nebo získat nějaké prostředky z pronájmu stadionu pro sportovní a kulturní akce.

Střednědobý cíl je zaměřen na stabilizaci a zlepšení ekonomické situace klubu, protože příspěvky z vyšších struktur (ČAS, PAS) mají meziročně spíše klesající tendenci. Hlavním krokem posílení ekonomické situace oddílu je zaměření na propagaci a nábor nových členů, který by rozšířil nejen členskou základnu jako takovou, ale přinesl by do oddílové kasy i větší množství peněz z vybraných příspěvků.

Náplní dlouhodobého ekonomického cíle je dlouhodobě stabilizovat klub, úspěšně ho ekonomicky vést a zajistit mu maximální dostupné finanční prostředky a pokračovat v úspěšné grantové police z posledních let, která nastartovala zlepšení v ekonomické situaci klubu.

#### ***4.2.2.3 Sociální cíle***

Krátkodobým sociálním cílem ASK Slavia Praha je přes kvalifikované trenéry rozvíjet osobnost dětí a mládeže a současně zamezovat jakýmkoliv náznakům šikany a nesnášenlivosti. Proto je zde kladen důraz na pružnou práci s mládeží a na individuální přístup.

Hlavním zaměřením střednědobého cíle je systematická práce s mládeží v průběhu let, kdy jedinec přechází z přípravky do dalších specializovaných tréninkových skupin a je důležité, aby tento přechod byl pro sportovce co nejjednodušší a začlenění do nového kolektivu proběhlo co nejrychleji. K tomu jsou využívány například atletické soustředění, kde své tréninkové kolegy pozná sportovec z jiného úhlu nebo přímo závody, které jsou postaveny na atletických pravidlech a fair play.

Z dlouhodobého hlediska je pro klub důležité podporovat své jméno, které je odrazem nejen dobré spokojenosti členů klubu, ale i dobrou reklamou, která láká další nové členy ke vstupu.

#### **4.2.3 Normy, zásady směrnice - Stanovy ASK Slavia Praha**

*„Klub je nezávislý na politických stranách a hnutích, je budován a svoji činnost vyvíjí na demokratických zásadách, v souladu s Ústavou, platnými zákony a dalšími obecně závaznými právními předpisy České republiky (dále jen ČR), pravidly atletiky, stanovami a dalšími interními předpisy ČAS, statusem PAS, stanovami a dalšími interními předpisy SK Slavia Praha, těmito stanovami a svými dalšími interními předpisy “ (Archiv ASK Slavia Praha, 2014).*

Výchozím dokumentem pro správu a činnost oddílu jsou stanovy ASK Slavia Praha, které byly schváleny správní radou atletického oddílu Slavia Praha 20. prosince 1993 a následně pak registrované na Ministerstvu vnitra České republiky dne 4. ledna 1994 pod čj. II/S-0S/1-23100/94-R, včetně doplňků a změn schválených valnou hromadou Atletického sportovního klubu Slavia Praha z 22. března 1994, 27. března 1996, 22. ledna 2003 a 17. prosince 2012 (Archiv ASK Slavia Praha, 2014).

Dále se klub musí řídit předpisy a nařízeními Českého atletického svazu, které se vztahují na fungování rozhodčích, trenérů v rámci atletiky a také ošetřují poplatky a odměny přidělované skrze ČAS.

#### **Další interní směrnice, které upravují fungování ASK Slavia Praha jsou:**

##### **1. Požární řád**

Každý pracovník musí být seznámen s tímto řádem, určuje úkoly trenérům a pracovníkům klubu v případě požárů ohledně evakuace zařízení a ohlášení požáru.

##### **2. Provozní řád**

Je dostupný na hlavní nástěnce, popřípadě v konkrétních prostorách (např. posilovna, sauna). Obecný provozní řád upravuje pohyb a fungování na venkovním stadionu, déle je stanoven speciální řád pro posilovnu a saunu uvnitř tribuny. Tyto řády upravují běžné fungování v prostorách, ke kterým se vztahují.

### 3. Bezpečnostní řád pro činnost s dětmi

Stanovuje trenérům rámcově pravidla, které je nutné dodržovat během tréninku s dětmi, aby se předešlo pochybením a případným zraněním, a to jak v areálu stadionu a jeho zázemí, tak při společných přesunech na závody či soustředění.

Z analýzy dokumentů a směrnic, které mají vliv na fungování ASK Slavia Praha, vzešla konečná hodnotící známka 2. Detail analýzy je součástí přílohy diplomové práce č. 1.

#### **4.2.4 Nemovitosti**

ASK Slavia Praha nedisponuje příliš velkým majetkem, protože atletický stadion i přilehlé zázemí není ve vlastnictví klubu, ale na základě uzavřené smlouvy z roku 1994 jej má ASK Slavia Praha pouze propůjčen od SK Slavia k bezplatnému dlouhodobému užívání po dobu 50 let.

Ve smlouvě je dále určeno, že ASK Slavia Praha se spolu s užíváním stadionu zavázala k údržbě, modernizaci a hrazení veškerých těchto nákladů s tím spojených z vlastních zdrojů. Na základě oboustranné dohody může být atletický areál klubem využit i pro účely nad klasickou činnost, a to k pořádání společenských, sportovních a mezinárodních akcí.

Jedná se o jeden z nejvytíženějších stadionů v tuzemsku, který je přístupný po celý rok pro přípravu nejen atletu, ale využívá jej i Mateřská školka Vladivostocká, Základní škola Vladivostocká, Sportovní gymnázium Přípotoční i široká veřejnost. Stadion je otevřen pro uspokojení výše uvedených potřeb každý den mezi 8.00 a 20.00 hodinou, v případě potřeby je zpřístupněn i během víkendů.

Nejběžnějším druhem akce pořádaným na stadionu jsou sportovní akce a závody. Konají se zde atletické závody všech věkových kategorií (od přípravky až po dospělé závodníky), jakými jsou například závody družstev (extraligové i nižší úrovně národních lig), mistrovství ČR jednotlivců, přebory Prahy. Kromě atletů se zde pořádají tréninky a závody

amerického fotbalu, konkrétně týmu Prague Panthers, který na základě dlouhodobé spolupráce a získaného grantu od města Praha pro financování úprav a údržby travnaté plochy stadionu, má pětiletý bezplatný pronájem stadionu. Zajímavostí je i například pronájem stadionu pro mistrovství světa v lakrosu nebo footbagu.

Areál ASK Slavia Praha je tvořen atletickým oválem, jednou tribunou rozprostírající se od začátku 100m tratě za cíl do půli první zatáčky, vrhačskou a rozcvičovací loukou a přilehlým parkovištěm. Většina tribuny je zastřešená a jsou zde vybudované lavičky na sezení. Chloubou celého areálu je 400 m dlouhý atletický ovál s tartanovým umělým povrchem, který má 8 drah. Uvnitř oválu se nachází travnatá plocha o rozměrech 100 x 60 metrů. Atletický stadion samozřejmě disponuje sektory pro všechny atletické disciplíny i ty, kterým běžecký ovál nestačí, jako například vrh koulí, skok daleký, skok o tyči či skok vysoký. Pro hod diskem, kladivem a oštěpem jsou během závodu vyznačeny výseče na travnatém povrchu uvnitř atletického oválu, trénink těchto disciplín je umožněn na přilehlé vrhačské ploše, kde se nachází i cvičná rovinka s umělým tartanovým povrchem, která slouží atletům při rozcvičování během závodů. Jelikož jsou výše zmíněné vrhačské disciplíny náročné na prostor a mohou ohrožovat zdraví ostatních atletů v případě kontaktu s náčiním, je varianta rozcvičovací plochy mimo hlavní část stadionu ideálním řešením.

Obrázek č. 5: Orientační schéma atletického areálu ASK Slavia Praha



Zdroj: Archiv Slávia Praha

Nemovitosti ASK Slavia Praha byly ohodnoceny po celkové analýze známkou 1,5. Detailní analýza je v příloze práce č. 2.

#### 4.2.5 Interiér, zařízení a vybavení

Co se týče vnitřního vybavení stadionu, tak ten disponuje vstupní halou, 6 šatnami (3 pánské, 3 dámské), ve kterých jsou sprchy. Dále je uvnitř tribuny regenerační středisko, ve kterém se nachází sauna a mrazák s ledem, který pomáhá při regeneraci. Tato část je velmi zastaralá a potřebovala by větší investici, kterou však oddíl není schopen pokrýt ze svého, takže se pokouší o získání grantu. V tribuně je dostupná ještě posilovna, která je vybavena spíše jako vzpírárna, což ovšem pro atletické účely nevádí. Větším problémem je občasné

prosakování vody skrz strop posilovny, kdy pak dochází k odpadávání omítky. Posilovna je dalším místem, které by potřebovalo rozsáhlejší rekonstrukci, která však opět není ve vlastních silách atletického oddílu.

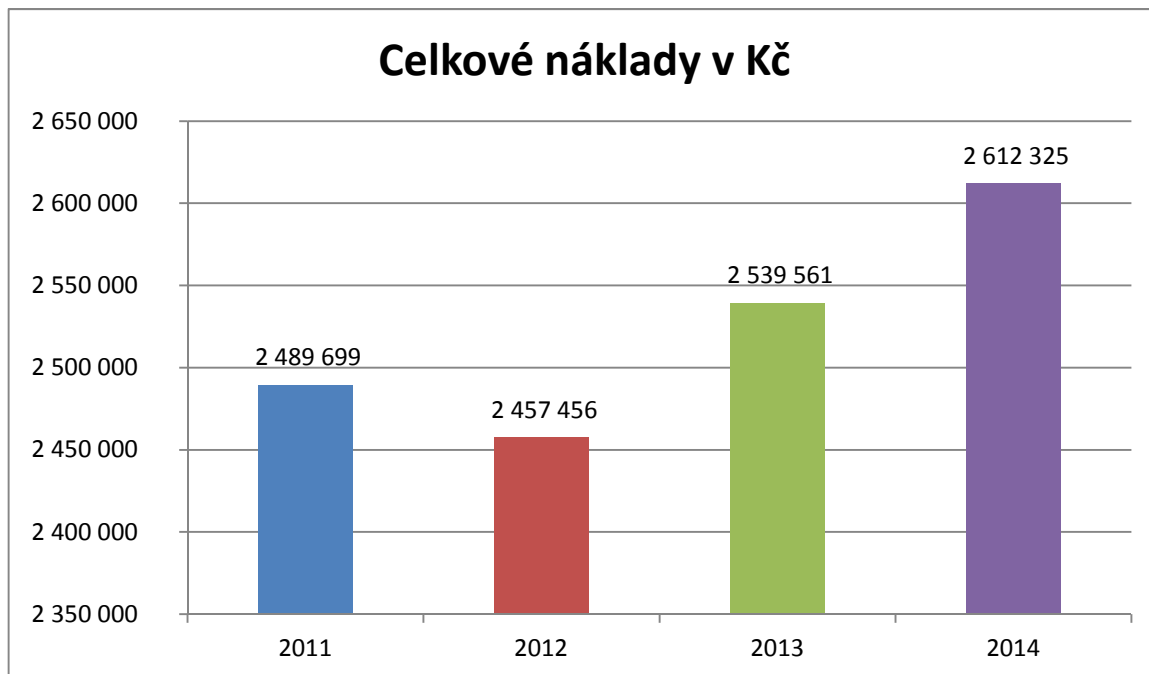
Zázemí nebo-li interiér tribuny byl ohodnocen souhrnou známkou 3,3. Detailní hodnocení je uvedeno v příloze práce č. 3.

Prostory určené pro sportovní činnosti oddílu sice nejsou v nejlepším stavu, ale stále jsou plně dostačující. Jelikož hlavním tréninkovým místem je venkovním stadion, který je v dobrém stavu, splňující pořádání závodů i na republikové úrovni, můžu konstatovat, že zařízení je vhodné pro sportovní volnočasové aktivity dětí a mládeže.

#### 4.2.6 Ekonomická analýza ASK Slavia Praha

##### *Vyčíslení celkových nákladů*

Graf č. 1: Celkové náklady 2011 – 2014



Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu zachycující celkové náklady vyplývá, že kromě roku 2012, kdy se podařilo klubu snížit náklady i v reakci na průběh ekonomické krize, má dodržuje trendová křivka meziročně rostoucí směr, který bude patrně s rostoucími náklady na provoz růst i dále.

Rozčlenění na jednotlivé kategorie zobrazuje tabulka č. 9 níže.

Tabulka č. 9: Detailní struktura nákladů

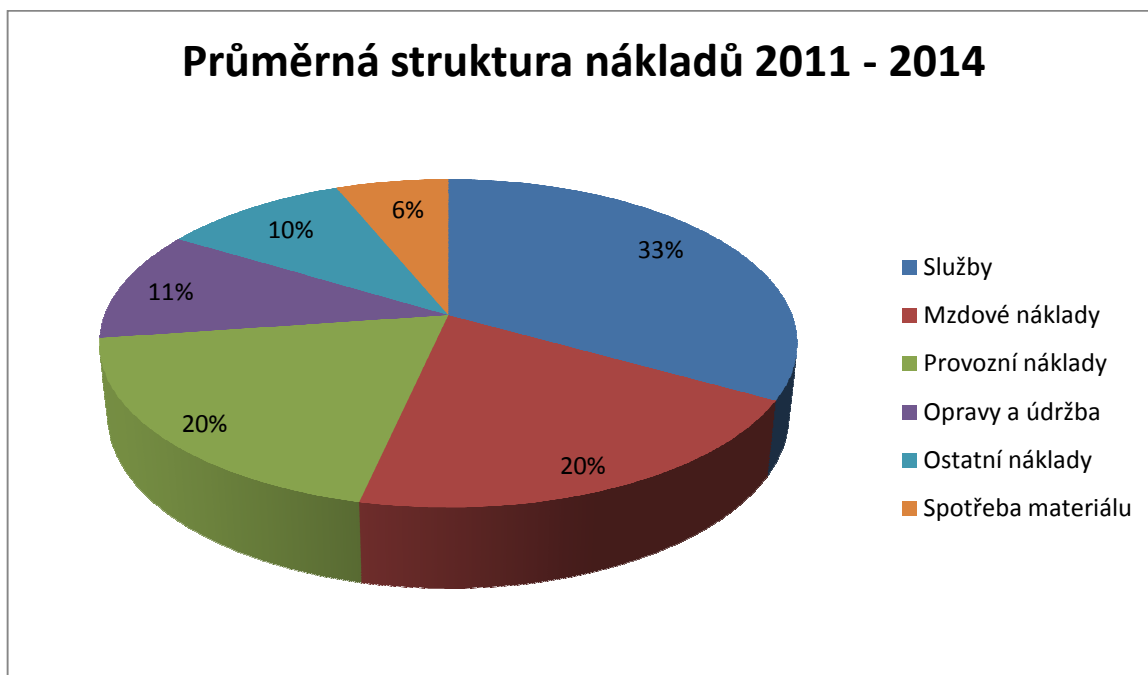
Náklady celkem	2011		2012		2013		2014	
	2 489 699,73	100,00%	2 457 456,68	100,00%	2 539 561,33	100,00%	2 612 325,00	100,00%
Spotřeba materiálu	127 223,66	5,11%	127 542,00	5,19%	162 024,01	6,38%	205 067,51	7,85%
Opravy a údržba	64 981,16	2,61%	321 681,08	13,09%	474 644,01	18,69%	240 595,13	9,21%
Služby	696 617,98	27,98%	915 402,61	37,25%	800 977,64	31,54%	937 040,98	35,87%
Provozní náklady	576 365,49	23,15%	379 677,06	15,45%	464 485,77	18,29%	529 518,28	20,27%
Mzdové náklady	664 251,89	26,68%	461 510,36	18,78%	414 202,45	16,31%	508 880,91	19,48%
Ostatní náklady	360 259,55	14,47%	251 643,56	10,24%	223 227,44	8,79%	191 222,19	7,32%

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka vyobrazuje podíl jednotlivých nákladů na souhrnu nákladů celkových v průběhu sledovaných let.



Graf č. 2: Průměr nákladové struktury za období 2011 – 2014



Zdroj: Vlastní zpracování

Výše uvedený graf zobrazuje průměrný podíl konkrétních druhů nákladů na celkových průměrných ročních nákladech ASK Slavia Praha za sledované období 2011 – 2014. Nevětší část průměrných nákladů připadá na služby (33%), následují mzdové náklady (20%), stejnou hodnotu mají i provozní náklady (20%), průměrné náklady na opravy a údržbu činí 11%, ostatní náklady (pojištění a drobné poplatky) tvoří 10% a pouze 6% tvoří náklady na spotřebu materiálu.

## *Spotřeba materiálu*

Tabulka č.10: Náklady – spotřeba materiálu 2011 - 2014

	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
Spotřeba materiálu	127223,66	127542,00	162024,01	205067,51
Podíl na celkových nákladech v %	5,11%	5,19%	6,38%	7,85%
Absolutní změna		318,35	34482,01	43043,50
Relativní změna		0,25%	21,28%	20,99%

Zdroj: Vlastní zpracování

Nákladová položka spotřeba materiálu obsahuje věci potřebné pro chod stadionu (drogistika, pohonné hmoty, čisticí prostředky, náradí, kancelářské potřeby apod.). Výše provedená analýza ukazuje jen velmi malý podíl na celkové sumě nákladů. Ve sledovaných letech je patrná rostoucí tendence a to díky zvyšujícím se pořizovacím nákladům spotřebovaného materiálu, ale i postupné finanční stabilizaci klubu, kdy je schopen vydávat větší množství peněz do těchto prostředků.

## *Opravy a udržování*

Tabulka č.11: Náklady – opravy a údržba 2011 - 2014

	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
Opravy a údržba	64981,16	321681,08	474644,01	240595,13
Podíl na celkových nákladech v %	2,61%	13,09%	18,69%	9,21%
Absolutní změna		256699,92	152962,93	-234048,88
Relativní změna		79,80%	32,23%	-97,28%

Zdroj: Vlastní zpracování

Z tabulky vyplývá, že nejvyšší náklady na opravy a údržbu stadionu byly v letech 2012/2013. To bylo zapříčiněno rekonstrukcí rozvodů vody a částečné rekonstrukci posilovny. V této kategorii jsou evidovány i náklady na údržbu zeleně a travnaté plochy na i kolem stadionu ASK Slavia Praha. Rekonstrukce posilovny v roce 2012 přišla oddíl na 182 000 Kč, déle na stadionu proběhla rekonstrukce starých a standardům již neodpovídajících atletických doskočišť za 100 000 Kč, díky čemuž může ASK Slavia Praha nadále hostit akce nejvyšší republikové úrovně, což je pro klub i finančně zajímavé a část prostředků se tedy dlouhodobě vrací. V roce 2013 klub zrekonstruoval rozvody teplé vody v zázemí stadionu. Tato rekonstrukce byla spolufinancována magistrátem hl. m. Prahy formou grantu a klub stála 415 000 Kč, díky výši této investice nebyly již další větší opravy v tomto roce realizovány. V průběhu roku 2014 byla opravena vrhačská klec za 69 000 Kč a byly zrekonstruovány dívčí a chlapecké šatny (nové skříňky a vymalování prostor) za 150 000 Kč.

## **Služby**

Tabulka č.12: Náklady – služby 2011 – 2014

	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
Služby	696617,98	915402,61	800977,64	937040,98
Podíl na celkových nákladech v %	27,98%	37,25%	31,54%	35,87%
Absolutní změna		218784,63	-114424,97	136063,33
Relativní změna		23,90%	-14,29%	14,52%

Zdroj: Vlastní zpracování

Služby představují pro ASK Slavia Praha největší náklad vůbec. Po propadu v roce 2013 zapříčiněném rozsáhlou investicí do opravy a údržby mají náklady na služby opět růstovou tendenci. V kategorii služeb klub kalkuluje náklady zvláště na pořádání atletických závodů

pořádaných na stadionu Slávie, náklady na účast družstev na mimopražské i zahraniční závody. Hlavním nákladem při pořádání atletických závodů je zajištění technického zabezpečení (odměny pro technické čtyry, rozhodčí, obsluhu časomíry). Kromě těchto nákladů jsem patří i druhotné pravidelné náklady na telefony, svoz odpadu a finanční prostředky na přestup a hostování atletů do Slávistického klubu. V zimním období pak do služeb jsou zahrnuty náklady na pronájem atletické haly a tělocvičny. Nejvyšší meziroční nárůst nastal v roce 2012, kdy se družstvo juniorů ASK Slavia Praha účastnilo Evropského poháru.

### *Náklady na mzdy*

Tabulka č.13: Náklady – mzdy 2011 – 2014

	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
Mzdové náklady	664251,89	461510,36	414202,45	508880,91
Podíl na celkových nákladech v %	26,68%	18,78%	16,31%	19,48%
Absolutní změna		-202741,52	-47307,91	94678,46
Relativní změna		-43,93%	-11,42%	18,61%

Zdroj: Vlastní zpracování

Mzdové náklady klubu zobrazují výdaje na finanční ohodnocení trenérů a zaměstnanců ASK Slavia Praha. Jak již bylo uvedeno v předešlých kapitolách, klub zaměstnává na plný pracovní úvazek pouze dvě osoby – šéftrenéra a ředitele stadionu a také kustoda, všichni ostatní, kteří se podílejí na chodu klubu a odborném vedení svěřenců mají s klubem podepsanou dohodu o pracovní činnosti nebo nedostávají žádnou finanční odměnu. U trenérů přípravy se jedná o částku v rozpětí 500 – 1 500 Kč měsíčně, trenéři vyšších věkových kategorií dostávají mzdu v rozmezí 1 000 – 2 500 Kč za měsíc. V roce 2015 působí v ASK Slavia Praha 14 trenérů přípravy a 12 oddílových trenérů. Z tabulky je patrné, že se hodnota podílu mzdových nákladů na celkové sumě pohybuje kolem 20%, kdy výše těchto nákladů jsou závislé i na investicích a nákladech v jiných kategoriích.

## ***Provozní náklady sportovního zařízení***

Tabulka č.14: Náklady – provozní náklady sportovního zařízení

	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
Provozní náklady	576365,49	379677,06	464485,77	529518,28
Podíl na celkových nákladech v %	23,15%	15,45%	18,29%	20,27%
Absolutní změna		-196688,43	84808,71	65032,51
Relativní změna		-51,80%	18,26%	12,28%

Zdroj: Vlastní zpracování

Náklady na provoz sportovního zařízení, tedy atletického stadionu, který je klubu poskytnut k bezplatnému užívání po dobu 50 let od SK Slavia včetně jeho zázemí v tribuně, činí ročně zhruba 20 % z celkových nákladů klubu. Pod provozní náklady patří náklady na teplo, vodné a stočné a elektrickou energii. V reakci na vývoj cen energií na trhu meziročně tyto náklady pro klub narůstají. Největším provozním nákladem však je každoročně výtop stadionu, který se pohybuje průměrně kolem 250 000 Kč.

## *Ostatní náklady*

Tabulka č.15: Náklady – ostatní náklady 2011 – 2014

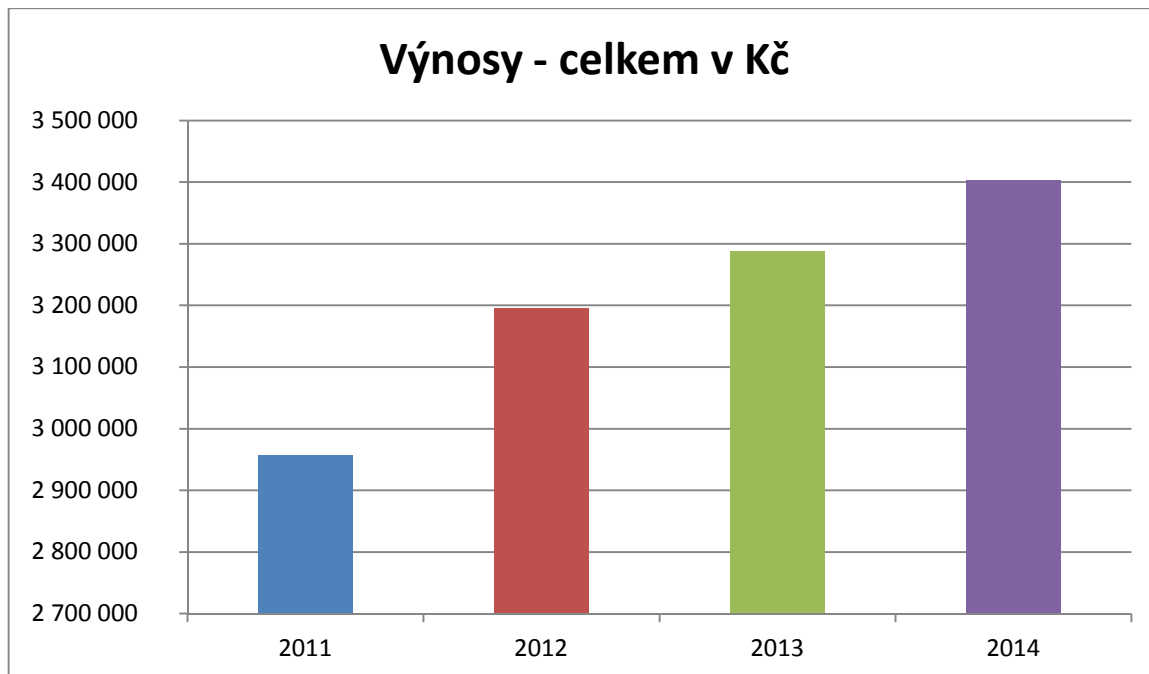
	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
Ostatní náklady	360259,55	251643,56	223227,44	191222,19
Podíl na celkových nákladech v %	14,47%	10,24%	8,79%	7,32%
Absolutní změna		-108615,99	-28416,12	-32005,25
Relativní změna		-43,16%	-12,73%	-16,74%

Zdroj: Vlastní zpracování

Kategorie ostatních nákladů představují pro ASK Slavia Praha zvláště platby za pojištění pro zaměstnance klubu, tedy zákonné sociální a zdravotní pojištění, které se ročně pohybují průměrně v rozpětí 160 000 – 180 000 Kč. Dále klub musí odvádět daň z běžné činnosti a platí bankovní poplatky. Ostatní náklady meziročně klesají, protože se v celkovém objemu navyšují celkové náklady, ale u mzdových nákladů k tak rychlému tempu růstu nedochází.

## Výnosy

Graf č.3: Celkové výnosy klubu 2011 - 2014



Zdroj: Vlastní zpracování

Oproti kategorii nákladů, do jejíž výše se promítají nárazové investice, které kolikrát vyčerpají velkou část rozpočtu, je oblast výnosů ASK Slavia Praha stabilizovaná, což značí dobré hospodaření. V průběhu sledovaných let zvýšil klub své výnosy o skoro půl milionu Kč. V následujících tabulkách je detailně rozčleněna struktura výnosů ASK Slavia Praha.

## Struktura výnosů

Tabulka č.16: Celková struktura výnosů v letech 2011 – 2014

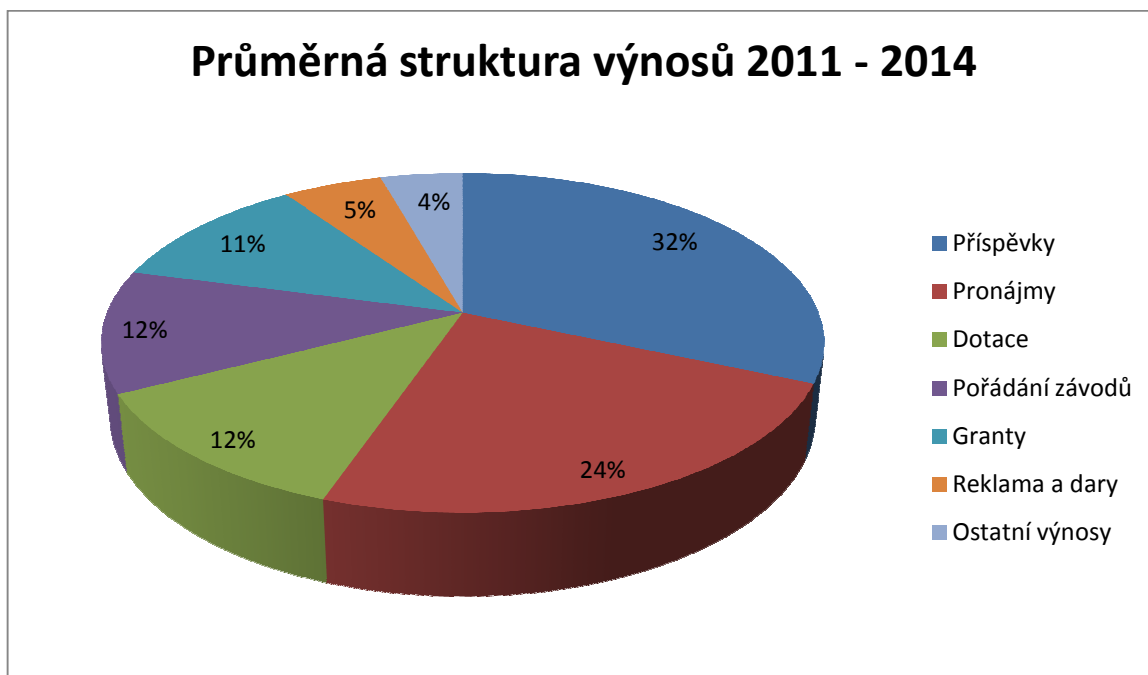
Výnosy celkem	2011		2012		2013		2014	
	2 956 897,00	100,00%	3 195 578,00	100,00%	3 287 596,00	100,00%	3 402 324,00	100,00%
Pronájmy	815 216,50	27,57%	853 538,88	26,71%	605 903,94	18,43%	771 987,32	22,69%
Příspěvky	917 820,83	31,04%	899 235,65	28,14%	1 119 755,20	34,06%	1 117 323,20	32,84%
Dotace	576 594,92	19,50%	340 329,06	10,65%	303 445,11	9,23%	342 954,26	10,08%
Granty	203 138,82	6,87%	289 838,92	9,07%	414 237,10	12,60%	535 866,03	15,75%
Reklama a dary	96 099,15	3,25%	219 216,65	6,86%	193 310,64	5,88%	172 157,59	5,06%
Pořádání závodů	275 582,80	9,32%	401 045,04	12,55%	465 523,59	14,16%	353 161,23	10,38%
Ostatní výnosy	72 443,98	2,45%	192 373,80	6,02%	185 420,41	5,64%	108 874,37	3,20%

Zdroj: Vlastní zpracování

Souhrnná tabulka struktury výnosů výše člení výnosy do kategorií, kde je pro každý výnos uveden i podíl v procentech do jaké míry se podílí na celkových výnosech sledovaného roku. Rozbor kategorií bude pak předmětem další části práce.



Graf č.4: Průměrná struktura výnosů za roky 2011 – 2014



Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafické analýzy průměrné struktury výnosů za rok 2011 – 2014 vyplývá, že hlavním příjmem ASK Slavia Praha jsou z drtivé většiny členské příspěvky s 32% podílem za sledované období. Dalším významným příjmem, který spolu s členskými příspěvky tvoří nadpoloviční většinu všech průměrných příjmů jsou příjmy z pronájmů sportovního zařízení. Dotace a výtěžek z pořádání závodů pak průměrně přináší do rozpočtu klubu shodně 12%. Poslední výraznější položkou jsou s 11% granty, které zvláště v letech, kdy probíhala rekonstrukce stadionu (rozvodů teplé vody) navýšily výrazně rozpočet klubu. Poslední dvě kategorie ostatních výnosů a reklamy a darů jsou v celkovém měřítku nepatrné.

## *Pronájmy*

Tabulka č.17: Výnosy – pronájmy

	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
Pronájmy	815216,50	853538,88	605903,94	771987,32
Podíl na celkových nákladech v %	27,57%	26,71%	18,43%	22,69%
Absolutní změna		38322,38	-247634,94	166083,37
Relativní změna		4,49%	-40,87%	21,51%

Zdroj: Vlastní zpracování

Během let 2011 – 2012 tvořil příjem z pronájmu stadionu velkou část výnosů, poté nastal v roce 2013 znatelný propad zhruba o čtvrt milionu korun. Rok 2014 vykazuje opětovné zlepšení příjmů a přesáhnutí 22% procent na celkovém podílu výnosů. Do výnosů z pronájmů spadají komerční pronájmy, jakými jsou pořádání kulturních akcí (zvláště hudební koncerty), pronájem veřejnosti a školám či soukromým subjektům - například firma SPORTVIA, která patří členovi správní rady ASK Slavia Praha, panu Ing. Josefu Šrámkovi. Zmíněná firma využívá pronájem nevyužitých nebytových prostor uvnitř tribuny stadionu, ke své podnikatelské činnosti zaměřující se na prodej sportovního vybavení. Výše ročního nájmu v letech 2011 – 2014 činil 75 000 Kč.

Negativním jevem výnosů z pronájmu stadionu je hrozba snížení kvality travnatého povrchu a pak zvláště tartanové běžecké dráhy. Náklady na tuto údržbu jsou hrazeny nájemcem a provoz stadionu při konání akcí i následných opravách je omezen.

Během roku 2014 navštívilo atletický stadion během školní výuky přes 5,5 tisíce dětí. Cena za pronájem stadionu pro školská zařízení je v rozpětí 550 – 650 Kč za hodinu v závislosti na požadovaném vybavení. Veřejnosti ASK Slavia Praha poskytuje možnost využít stadion za cenu od 1 100 Kč – 1500 Kč/hod, cena se odvíjí také od požadavků na využití vybavení stadionu (náčiní, šatny, rozhlas, časomíra apod.). Jak již bylo

v předchozích kapitolách zmíněno, stadion je jeden z nejvytíženějších v ČR. Během sledovaného období byl v roce 2013 stadion pronajat pro mistrovství světa v lakrosu a v roce 2014 pro mistrovství ve footbagu (mistrovství v dovednosti s míčem).

### ***Příspěvky***

Tabulka č.18: Výnosy z příspěvků v letech 2011 - 2014

	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
Příspěvky	917820,83	899235,65	1119755,20	1117323,20
Podíl na celkových nákladech v %	31,04%	28,14%	34,06%	32,84%
Absolutní změna		-18585,18	220519,55	-2432,00
Relativní změna		-2,07%	19,69%	-0,22%

Zdroj: Vlastní zpracování

Výnosy z členských příspěvků jsou pro ASK Slavia Praha klíčové, v průběhu sledovaného období tvoří v průměru 32% na celkových výnosech. Bez těchto finančních prostředků by klub nemohl úspěšně hospodařit a růst. Členské příspěvky se drží kromě roku 2012 nad 30% hranicí a dosahují v posledních sledovaných letech 2013/2014 částky přes milion korun. Této sumy nebylo docíleno zvyšováním členských příspěvků, jejich cena byla během sledovaného období neměnná, ale rozšiřováním členské základny, což je pro klub velmi pozitivní zpráva.

Výše příspěvků je závislá na věkové kategorii člena klubu. Nejvyšší částku 4 000 Kč za rok platí rodiče za děti v přípravce, protože vyžadují největší péči, soustředěnost a dozor. U všech členů klubu nad 15 let je členský příspěvek pak snížen na 2 000 Kč ročně. U rekreatů, kteří využívají zázemí a možnosti stadionu, ale za oddíl nezávodí je stanovena roční částka příspěvků na 3 000 Kč.

## *Dotace*

Tabulka č.19: Výnosy z dotací v letech 2011 – 2014

	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
Dotace	576594,92	340329,06	303445,11	342954,26
Podíl na celkových nákladech v %	19,50%	10,65%	9,23%	10,08%
Absolutní změna		-236265,86	-36883,95	39509,15
Relativní změna		-69,42%	-12,16%	11,52%

Zdroj: Vlastní zpracování

Dotace pro atletické oddíly jsou přerozdělovány ČAS podle stanovených kritérií, která závisí na úspěšnosti sportovců, členské základně apod. Ve výnosech z dotací jsou započítány příspěvky, které poskytl Pražský atletický svaz a SK Slavia Praha, který působí jako zastřešující klub a je v jeho kompetenci přerozdělovat zmíněné dotace od Pražské tělovýchovné unie v rámci regionální úrovně.

Největší podíl na celkových výnosech měly dotace v roce 2011, kdy klub potřeboval peníze na důležitou rekonstrukci stadionu viz. předchozí kapitoly o nákladech klubu. V dalších letech sledovaného období dotace vždy překročila hranici 300 tis. Kč. Dotace od SK Slavia Praha se průměrně pohybuje kolem 30 tisíc Kč, kromě roku 2014, kdy byl příspěvek díky účasti družstva Slavie na Evropském poháru ve výši 80 tisíc Kč.

Dotace ze státního rozpočtu na podporu sportovních středisek, provoz klubu a rozvoje sportovních talentů je každý rok ve výši okolo 250 000 Kč.

## *Granty*

Tabulka č.20: Výnosy z grantů v letech 2011 - 2014

	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
Granty	203138,82	289838,92	414237,10	535866,03
Podíl na celkových nákladech v %	6,87%	9,07%	12,60%	15,75%
Absolutní změna		86700,10	124398,17	121628,93
Relativní změna		29,91%	30,03%	22,70%

Zdroj: Vlastní zpracování

V oblasti výnosů z grantů je patrný výrazný meziroční nárůst. Ten svědčí o politickém zájmu vedení Prahy podporovat občany v oblasti zdravého životního stylu a sportu. Každý rok ASK Slavia Praha žádá město o finanční prostředky na rekonstrukci chátrajícího stadionu, na úhradu části nákladů spojených s provozem stadionu (vodné a stočné, energie) a jiné dostupné podpory. Hlavní část grantů je vždy využita na postupnou rekonstrukci stadionu. Klub se snaží každoročně zrekonstruovat část stadionu, která je v nejhorším stavu. Výše poskytnutých peněz v rámci grantů se odvíjí od výše nákladů na rekonstrukci. Největší nárůsty jsou patrné v letech 2013 a 2014, kdy proběhly rozsáhlejší rekonstrukce posilovny a rozvodů teplé vody.

## ***Reklama a dary***

Tabulka č.21: Výnosy z reklamy a darů v letech 2011 – 2014

	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
Reklama a dary	96099,15	219216,65	193310,64	172157,59
Podíl na celkových nákladech v %	3,25%	6,86%	5,88%	5,06%
Absolutní změna		123117,50	-25906,01	-21153,05
Relativní změna		56,16%	-13,40%	-12,29%

Zdroj: Vlastní zpracování

Výnosy z reklamy a darů se podílí na celkových výnosech jen velmi malou měrou, což je způsobeno zvláště menší marketingovou atraktivitou pro potenciální sponzory. Tímto problémem trpí celkově všechna méně mediálně zajímavá odvětví sportu. Vliv na tyto výnosy měla jistě i hospodářská krize, díky které podniky více sledují návratnost vynaložených prostředků do marketingových projektů. Nejslabším rokem byl rok 2011, kdy dary dosáhly výše 76 tis. Kč a výnosy z reklamy pouze 20 tis. Kč. V následujících letech sledovaného období se pak situace zlepšila díky zisku nového hlavního partnera pro klub ASK Slavia Praha, kterým je společnost UNICONTROLS, a.s. zabývající se výrobou řídicích jednotek. Díky tomu se každoročně navýší výnosy z reklamy a darů o zhruba 100 tis. Kč. V rámci této částky je partnerovi poskytnu prostor pro reklamní plochy v rámci areálu stadionu, oddílových tričkách, sportovních dresech a všech propagačních materiálů spojených s ASK Slavia Praha. Další příjem představuje také reklamní transparent generálního partnera ČAS – České spořitelny, který je vyvěšen v průběhu všech závodů konajících se na atletickém stadionu.

## Pořádání závodů

Tabulka č.22: Výnosy z pořádání závodů v letech 2011 – 2014

	2011	2012	2013	2014
Pořádání závodů	275582,80	401045,04	465523,59	353161,23
Podíl na celkových nákladech v %	9,32%	12,55%	14,16%	10,38%
Absolutní změna		125462,24	64478,55	-112362,36
Relativní změna		31,28%	13,85%	-31,82%

Zdroj: Vlastní zpracování

Tyto výnosy jsou tvořeny příspěvky ČAS a PAS určeny na podporu pořádání atletických závodů a samotného startovného za každého přihlášeného atleta. Startovné představuje poplatek za jednotlivé disciplíny, kterých se chce atlet zúčastnit a slouží k pokrytí nákladů na pořádání a hladký průběh závodů, které se započítávají v kapitole nákladů do kategorie služeb. Konkrétně se jedná o částku, která slouží k finančnímu ohodnocení rozhodčích, technické čety a pořadatelů a ze které se hradí náklady na vypůjčení časomíry a její provoz i další drobné náklady, které se pojí s pořádáním závodů.

Za sledované období se ASK Slavia Praha podílela na každoročním pořádání halových mistrovství ČR zactva a mistrovství ČR ve vícebojích všech věkových kategorií. V roce 2013, kde je dle tabulky vidět nárůst klub pořádal finále MČR družstev a v roce 2014 na svém stadioně pořádal klub také 2. závod seriálu extraligy mužů a žen.

Za zmínku jistě stojí i pomoc ASK Slavia Praha na přípravách a pořádání letošního halového mistrovství evropy, které se uskutečnilo v pražské O2 areně. Vzhledem k tomu, že se tato akce vztahuje k až k počítku roku 2015, není zde vyčíslena.

## *Ostatní výnosy*

Tabulka č. 23: Ostatní výnosy

	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
Ostatní výnosy	72443,98	192373,80	185420,41	108874,37
Podíl na celkových nákladech v %	2,45%	6,02%	5,64%	3,20%
Absolutní změna		119929,82	-6953,38	-76546,05
Relativní změna		62,34%	-3,75%	-70,31%

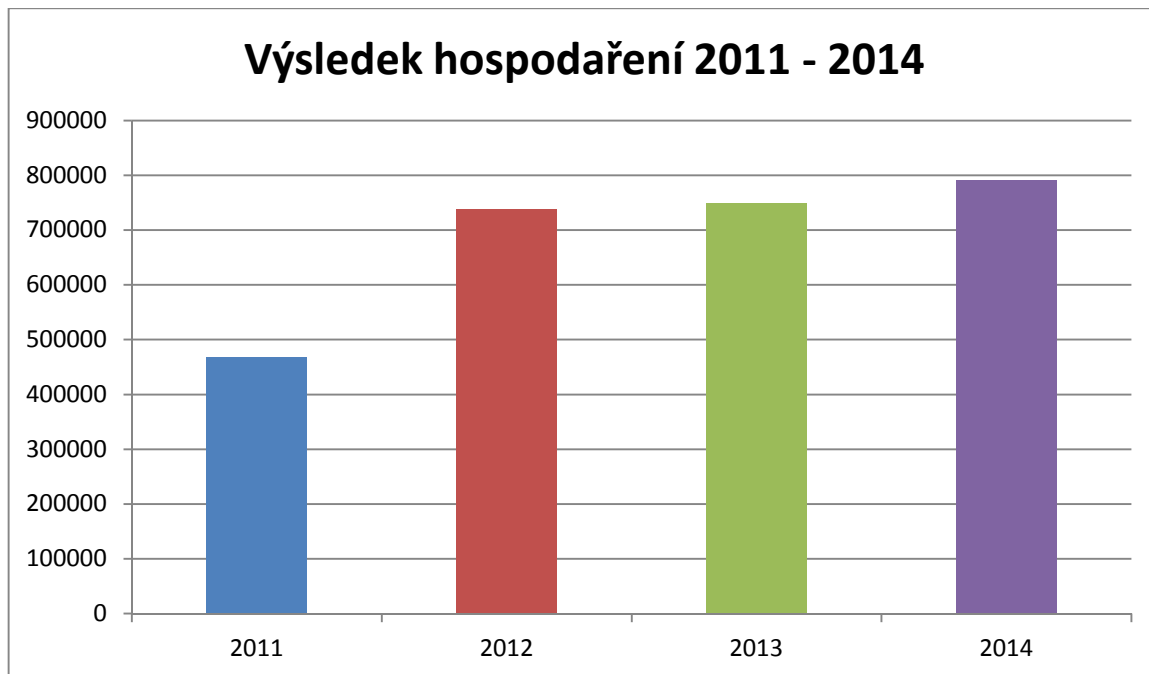
Zdroj: Vlastní zpracování

Zrojem ostatních výnosů jsou zvláště finanční prostředky získané díky přestupům a hostováním sportovců klubu ASK Slavi Praha. Do této kategorie spadají i úroky z vkladů a pojistná plnění nebo prodej starého nepoužívaného sportovního náčiní a nástrojů pro údržbu areálu. Ačkoliv tyto výnosy nehrají velkou roli vzhledem k celkovým výnosům (pohybují se v průměru kolem 4%) jsou pro klub důležitý ukazatel. Výsledný výnos totiž znamená na druhé straně ztrátu kvalitního závodníka, díky čemuž se oddíl ochuzuje o možnost dosáhnout nejen lepšího sportovního výsledku, ale i finančních prostředků, které nabízí program rozvoje mládeže. Čáska za atleta s velmi dobrou výkonností úrovní se pohybuje kolem 30 tis. Kč. Je proto tedy důležité aby oddíl hlídal svojí přestupovou politiku a myslel na budoucnost.



## Výsledek hospodaření

Graf č. 5: Výsledek hospodaření v letech 2011 – 2014



Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka č. 24: Výsledek hospodaření 2011 - 2014

	2011	2012	2013	2014
Výsledek hospodaření	467197,27	738121,32	748034,67	789999,00
Absolutní změna		270924,05	9913,35	41964,33
Relativní změna		36,70%	1,33%	5,31%

Zdroj: Vlastní zpracování

Z výsledku hospodaření za sledované období je patrný pozitivní růstový trend, který je způsoben kvalitní prací vedení klubu v oblasti žádostí o granty a dotace a v neposlední řadě i kvalitní trenérskou prací, která díky dobrým sportovním výkonům láká nové členy a

rozšiřuje členskou základnu ASK Slavia Praha, což má i pozitivní vliv právě na hospodaření klubu a jeho výnosy. Veškerý zisk, který klub meziročně generuje je pak dále investován a to zvláště do nákladných rekonstrukcí a nákupu sportovního vybavení nebo je použit na splátku předešlých závazků klubu.

#### **4.2.7 Organizační struktura (Personální zajištění)**

Dle stanov ASK Slavia Praha orgány klubu jsou (Archiv ASK Slavia Praha, 2014):

- Valná hromada
- Správní rada
- Dozorčí rada

##### **4.2.4.1 Valná hromada:**

Jedná se o nejvyšší orgán klubu, na které může být přítomen každý člen klubu, který je starší 15 let. Valná hromada dle stanov musí být uskutečněna nejméně jednou do roka a je vedena platným jednacím řádem, který zároveň sama schválí a zvláště pak:

- „ *schvaluje doplňky a změny stanov klubu,*
- *schvaluje vystoupení klubu z ČAS, PAS a SK Slavia Praha,*
- *projednává zprávu o činnosti klubu, zprávu o hospodaření klubu a zprávu o činnosti dozorčí rady od minulé valné hromady,*
- *schvaluje program klubu a rozpočtový záměr klubu na následující rok,*
- *volí sedm členů správní rady a tři členy dozorčí rady,*
- *je oprávněna zrušit, změnit nebo pozastavit platnost rozhodnutí správní rady s výjimkou rozhodnutí správní rady, kdy správní rada rozhodovala jako odvolávací orgán,*
- *jmenuje čestné členy klubu,*
- *rozhoduje o zániku klubu.*“ (Archiv ASK Slavia Praha, 2014).

Pro usnášeníschopnost valné hromady je nutná účast nadpoloviční většiny všech členů klubu nad 15 let. Pro přijetí nějakého rozhodnutí je nutný souhlas nadpoloviční většiny všech přítomných odprezentovaných členů valné hromady.

#### ***4.2.4.2 Správní rada***

Správní rada představuje vrcholný orgán klubu, který má na starost jeho řízení mezi valnými hromadami. Je složena ze sedmi valnou hromadou zvolených členů, kteří následně při první schůzi zvolí mezi sebou předsedu, místopředsedu a ekonoma oddílu.

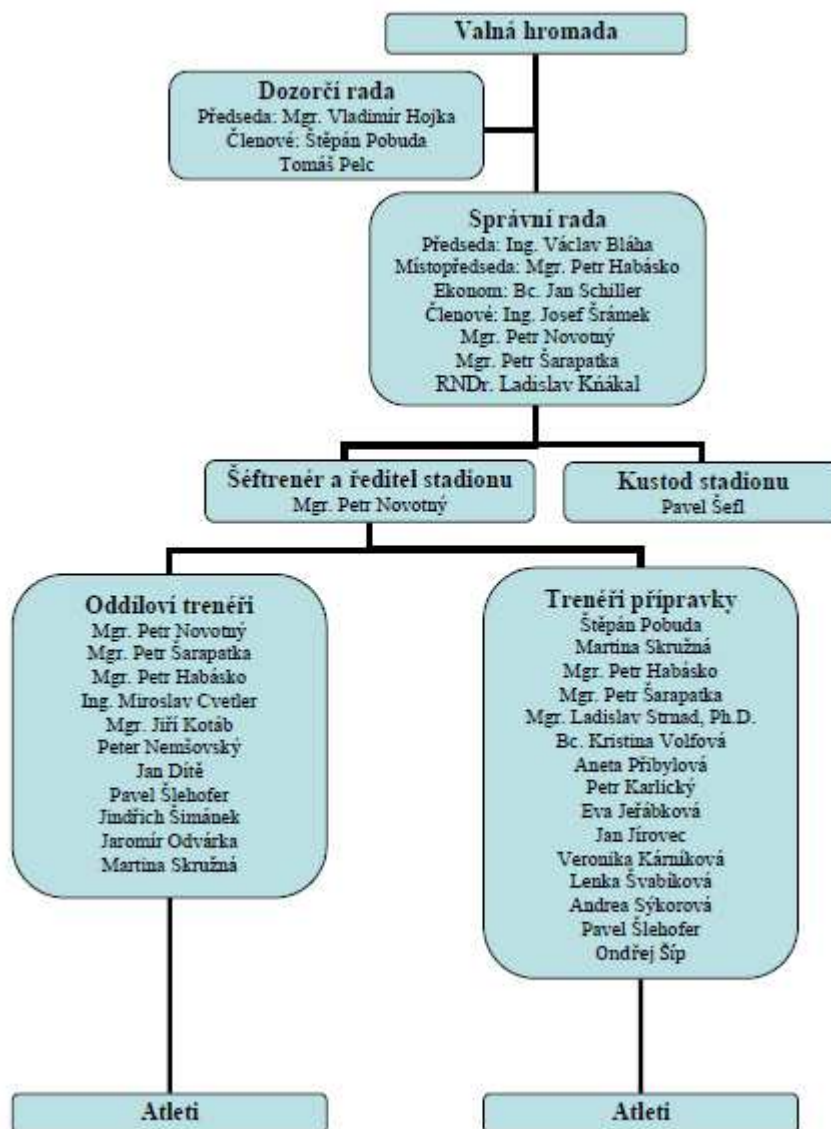
Schůze správní rady musí být v minimálně měsíční periodě, kde se správní rada zabývá veškerými záležitostmi, které nepodléhají pouze valné hromadě. Podmínkou pro usnášeníschopnost rady je nadpoloviční účast členů. Pro schválení rozhodnutí je pak nutný souhlas nadpoloviční části přítomných členů správní rady (Archiv ASK Slavia Praha, 2014).

#### ***4.2.4.3 Dozorčí rada***

Dozorčí rada je volena valnou hromadou. Po zvolení si dozorčí rada na první schůzi určí svého předsedu ze svých řad. Jelikož se jedná o radu, která má kontrolovat aktivity správní rady, tak jejím členem nesmí být zaměstnanec oddílu, nebo přímo člen správní rady. Povinností rady je se sejít minimálně jednou za čtvrt roku, kdy kontroluje správné a účelné využívání finančních prostředků, které by mělo korespondovat s rozpočtem klubu a jeho programem na konkrétní rok. U dozorčí rady platí také, že je usnášeníschopná pouze, když se jí zúčastní nadpoloviční většina. Pro přijetí rozhodnutí je opět nutný souhlas nadpoloviční většiny přítomných členů rady. Dalším úkolem dozorčí rady je řešit podněty, ať už z vlastních řad, nebo z venkovního prostředí oddílu a řeší spory vznikající během činnosti klubu z pohledu pravidel atletiky, stav PAS, ČAS, SK Slavia Praha a Ústavou ČR (Archiv ASK Slavia Praha, 2014).

Aktuálně se na fungování oddílu ASK Slavia Praha přímo podílí 32 lidí, z toho 28 z nich jsou trenéři a ve dvou případech se jedná o funkcionáře, kteří se nevěnují trenérské činnosti a ani nejsou aktivní závodníci. Dále dva aktivní atleti působí ve správní radě a pak je zde také kustod stadionu, který se stará o jeho údržbu (Archiv ASK Slavia Praha, 2014).

Graf 6: Organizační struktura ASK Slavia Praha



Zdroj: Vlastní zpracování (Archiv ASK Slavia Praha, 2014)

Z výše uvedené rozvržení vyplývá (jak již bylo řečeno), že v ASK Slavia Praha jsou zaměstnání pouze pracovníci na hlavní pracovní poměr. Jedná se o kustoda stadionu Pavla Šefla a šéftrenéra Mgr. Petra Novotného. Všichni členové výše vyjmenovaných volených rad své funkce vykonávají bezplatně. Dále pak trenéři přípravek a oddíloví trenéři, kterých

je v současné době 27, dostávají drobnou finanční odměnu formou dohody o pracovní činnosti, nebo svoji trenérskou činnost vykonávají bez finančních nároků (z dobré vůle).

## **4.2.8 Struktura atletů ASK Slavia Praha**

### ***4.2.8.1 Oddílová příprava – Sportovní středisko***

Oddílová příprava je tzv. „základním kamenem“ každého oddílu, protože početná příprava dává dobrý příslib do budoucna v oblasti výchovy nových atletů. V roce 2014 se tréninku atletické přípravy účastnilo zhruba 390 dětí. Jelikož se příprava zaměřuje výhradně na výchovu mládeže ve věku od 5 – 15 let, neusiluje zde klub v první řadě o medailové úspěchy a tituly, ale snaží se zaměřovat na všestrannost a pestrost sportovních aktivit. U nejmladších členů přípravy se jedná zvláště o výuku správné koordinace a držení těla, to je umožněno díky atletickým cvičením propojených o prvky gymnastické průpravy, která je pro držení těla a celkovou flexibilitu důležitá. Příprava si neklade za cíl vybrat dítěti konkrétní atletickou disciplínu, ale snaží se ho provést postupně nenásilnou formou všemi disciplínami, a to zvláště u starších členů přípravy. Na základě těchto komplexních zkušeností se pak snáze určí budoucí sportovní vývoj a předpoklady dítěte, které pak přechází na speciální přípravu pro určenou atletickou disciplínu. Příprava ASK Slavia Praha na svou činnost dostává finanční prostředky ze státních dotačních programů „Sportovní střediska“ a „Sportovní talent“ (Archiv ASK Slavia Praha, 2014).

### ***4.2.8.2 Sportovní gymnázium***

Velkou předností ASK Slavia Praha je dlouhodobá úzká spolupráce s nedalekým Sportovním gymnáziem Přípotoční. V současnosti dokonce dva trenéři z ASK Slavia Praha působí na tomto gymnáziu jako trenéři pro atletickou specializaci. Díky této spolupráci vznikají ideální podmínky pro získání nových atletů, kteří pak mohou absolvovat kvalitní atletickou přípravu v rámci svého studia na střední škole. Velkou výhodou pro tyto žáky SG Přípotoční je i dotační politika, která těmto žákům hradí z Programu rozvoje „Podpora přípravy sportovních talentů na školách s oborem vzdělání gymnázium se sportovní přípravou“ náklady na jejich přípravu, a to zvláště náklady na soustředění. Aktuálně

v tomto programu na SG Přípotoční je zapojeno 19 studujících atletů, kteří patří do ASK Slavia Praha (Archiv ASK Slavia Praha, 2014).

#### ***4.2.8.3 Sportovní centrum mládeže***

Sportovní centrum mládeže (SCM) podléhá ČAS, přes který jsou rozdělovány státní dotace na program „Sportovní centrum mládeže“. Tento program má za úkol podporovat a odborně vést talentovanou mládež ve věkové kategorii 15 – 22 let. Atleti pro zařazení do SCM musí splňovat výkonnostní kritéria, na jejichž základě jsou rozděleni do tříd, od kterých se odvíjí velikost finanční podpory pro sportovce. Tyto prostředky pak může sportovec využít k úhradě soustředění, na regeneraci - případně rekonvalescenci s nákupem rehabilitačních pomůcek, ale i ke koupi doplňků stravy určené pro vrcholové sportovce. V neposlední řadě může atlet patřící do SCM využít podporu k nákupu speciální běžecké obuvi či přímo závodních treter. ASK Slavia Praha má do tohoto programu zařazeno 13 atletů. Důležité je také zmínit, že na pozici vedoucího trenéra pro SCM Prahy 6 – 10 je Mgr. Petr Šarapatka, který působí v ASK Slavia jako oddílový trenér (Archiv ASK Slavia Praha, 2014).

#### ***4.2.8.4 Rezortní sportovní centrum***

Nejlepší atleti nad 22 let z řad ASK Slavia Praha úzce spolupracují s rezortními sportovními centry, ty jim v závislosti na jejich výkonech poskytují finanční podporu na zabezpečení kvalitní sportovní přípravy. Tyto příspěvky mohou být využívány obdobně jako u SCM na regeneraci, sportovní doplňky stravy, k úhradě soustředění či nákupu sportovního vybavení. ASK Slavia Praha spolupracuje ve většině případů hlavně s Vysokoškolským resortním centrem, které je řízeno MŠMT, a to díky tomu, že toto resortní centrum netrvá na přestupu atletů do mateřského oddílu USK Praha. Situace se zde však velmi liší v mužské a ženské kategorii, protože u mužů není kvalita oddílu na takové úrovni, aby byla schopna konkurovat centřům sdružených pod ministerstvem vnitra a obrany (Olymp Praha, Dukla Praha), proto atleti (kteří spolupracují s resortním centrem MŠMT), mohou závodit za jiný klub, když budou závodit za klub, který bude ve vyšší úrovni soutěže oproti družstvu USK Praha. Naopak v ženské kategorii atletky USK Praha

jasně v nejvyšší republikové soutěži dominují, a tak se očekává, že podporované atletky z MŠMT budou závodit právě za klub USK Praha (Archiv ASK Slavia Praha, 2014).

V současnosti je v resortním sportovním centru MŠMT dohromady 9 atletů ASK Slavia Praha, kdy pět z nich využívá základní podpory formou finančních prostředků na sportovní přípravu, rozvoj a tzv. „kalorné“, což představuje příspěvek na kvalitní stravu sportovce. Kalorné se pohybuje ve výši 50 – 200 Kč za den dle výkonnosti daného sportovce. Zbylí tři atleti pracují na pozici instruktor atletiky formou dohody o pracovním poměru a jeden v rozsahu hlavního pracovního poměru (Archiv ASK Slavia Praha, 2014).

#### ***4.2.8.5 Ostatní atleti***

Ostatním atletům ASK Slavia Praha, kteří nedosahují výkonnosti pro zařazení do programů rozvojových center, není přidělována žádná finanční podpora, ale po zaplacení členského příspěvku mohou využívat sportovní atletické přípravy pod odbornými trenéry s letitou praxí, kteří se ve většině případů věnovali za dob své aktivní kariéry atletice na vrcholové mezinárodní úrovni. Dále mají k dispozici zázemí stadionu včetně posilovny a sauny a v zimním období i atletické přetlakové haly, které hradí atletický oddíl.

### **4.3 Strategická analýza ASK Slavia Praha**

Strategická neboli PEST analýza ASK Slavia Praha obsahuje analýzy vnitřního a vnějšího prostředí nebo-li mikrookolí a makrookolí. Výsledky vzešlé z těchto analýz poslouží jako podklad k vytvoření SWOT analýzy ASK Slavia Praha.

#### **4.3.1 Analýza vnějšího prostředí**

Vnější prostředí je hodnoceno z několika pohledů, a to sociálně-kulturního, technologického, ekonomického a politicko-právního.

### 4.3.2 Sociálně-kulturní faktory

#### Vývoj počtu obyvatel Prahy a počet obyvatel ve věku 5 – 24 let

ASK Slavia Praha se zaměřuje na výchovu a sportovní vedení dětí a mládeže od 5 – 24 let. Zvláště mladší ročníky narození tvoří základnu celého atletického oddílu. Níže v tabulce je uveden vývoj pražské populace se srovnáním vývoje dětí a mladistvých ve věku 5 – 24 let s procentuálním vyjádřením, jakou část celkového počtu obyvatel Prahy je tvořena právě vybranou věkovou skupinou. Pro atletický oddíl tato čísla znamenají dobrou příležitost, jak rozšířit svoji členskou základnu, protože stav dětí a mládeže v Praze má vyrovnanou tendenci se držet meziročně na podobné hladině.

Tabulka č. 25: Vývoj počtu obyvatelstva Prahy a jeho věkového složení v letech 2011 - 2013

Rok	Počet obyvatel v Praze	Děti a mládež ve věku 5 - 24	Podíl dětí a mládeže 5 - 24 let na celkové populaci v Praze
2013	1 243 201	216 192	17%
2012	1 246 780	217 103	17%
2011	1 241 664	217 662	18%

Zdroj: Vlastní zpracování (Český statistický úřad, 2014)

Uvedená tabulka ukazuje, že vývoj populace i poměru mládeže k celkové populaci v Praze je za poslední roky spíše neměnného charakteru - pouze z roku 2011 na 2012 lze vidět nárůst obyvatel a snížení podílu dětí a mládeže 5 – 24 let o jeden procentní bod. Tyto výkyvy lze vysvětlit mírou migrace, protože se jedná o hlavní město, kam se stěhují lidé za prací, a proto může značit pokles v % právě nárůst dospělého obyvatelstva na základě územní vnitrostátní migrace.

#### Přístup dětí a mládeže k volnému času

Dnešní doba je velmi uspěchaná a klade vysoké nároky na dospělého člověka, proto se často rodiče nestíhají patřičně věnovat svým dětem. To je také jedním z důvodů, proč



rodiče pro své děti vyhledávají zájmové kroužky a ve většině případů se rozhodnou pro nějakou sportovní nebo uměleckou volnočasovou aktivitu, na kterou dítě poté dochází. Z toho se snaží ASK Slavia těžit a nabízet rodičům kvalitní péči během sportovních volnočasových aktivit, proto tento faktor hraje ve prospěch atletického klubu. Ve prospěch atletického klubu mluví i stále více na popularitě nabírající zdravý životní styl, kdy rodiče mnohdy tyto zásady nejsou schopni dodržovat, ale přejí si, aby si alespoň jejich děti tyto základy osvojily.

V roce 2010 proběhl pod záštitou Národního institutu dětí a mládeže, které spadá pod MŠMT, průzkum zabývající se trávením volného času dětí a mládeže ve věku 6 – 15 let. Z výsledků průzkumu vyplynulo, že drtivá část dětské populace během svého volného času sleduje ve všední den minimálně hodinu televizi a dokonce až každé páté dítě déle než dvě hodiny. Čas strávený s televizí roste úměrně se zvyšujícím se věkem respondentů (Bocan, Hošková, s. 36, 2012).

Co se týče organizace volného času dětí, tak 74% dětí v rozmezí 6 – 15 let, navštěvuje až 2x týdně o svém volnu nějaký kroužek. Ve většině případů děti v tomto věkovém rozpětí navštěvují dvě aktivity v týdnu. Největší zájem u dětí sklízí tradičně sportovní aktivity, hudební a dramatické kroužky nebo výtvarné a rukodělné kroužky. U starších dětí se často objevují i vzdělávací aktivity jako například studium cizího jazyka (Bocan, Hošková, s. 44-46, 2012).

### **4.3.3 Technologické faktory**

Největší předností technologického vývoje, který má nějaký dopad na atletický oddíl ASK Slavia Praha jsou nové možnosti propagace, komunikace s rodiči a atlety prostřednictvím internetu. Jelikož dnešní doba je dobou právě internetu, je důležité, aby toho atletický oddíl plně využil. Velký potenciál má stále sílící oblast sociálních sítí, zvláště Facebook, na které se snaží oddíl aktivně působit a komunikovat se svými příznivci.

#### 4.3.4 Ekonomické faktory

Přestože se ASK Slavia Praha zaměřuje zejména na sportovní výchovu dětí a mládeže, je důležité analyzovat finanční možnosti domácností, protože právě z rodinných rozpočtů jsou členské příspěvky hrazeny.

##### Vývoj průměrné mzdy a nezaměstnanosti v Praze

Na zájem o služby ASK Slavia Praha má přímý vliv i kupní síla obyvatel vybraného regionu. Pražský region je na tom tradičně v republice nejlépe, kdy aktuálně je průměrná měsíční mzda 33 347 Kč, oproti celorepublikovému průměru 27 200 Kč je to výrazný rozdíl 6 147 Kč (Český statistický úřad, 2015).

Další významný faktor ovlivňující finanční situaci a kupní sílu obyvatel je nezaměstnanost obyvatel nebo-li stav na trhu práce. Praha bývá historicky místem, kde lze práci sehnat v České republice nejlépe, a to díky své rozloze, koncentraci obyvatel a množství firem, které zde mají sídla. Procento nezaměstnaných v Praze (5,07%) je tedy mnohem nižší, než je celorepublikový průměr (7,5%) (Český statistický úřad, 2015).

Tabulka níže dokumentuje pozitivní meziroční trend růstu průměru hrubé mzdy i snižování nezaměstnanosti v Praze a v průběhu roku 2015 se očekává další mírné zlepšení, proto z tohoto pohledu je vývoj pro ASK Slavia Praha pozitivní.

Tabulka č. 26: Vývoj nezaměstnanosti v Praze

Rok	Kraj	Počet obyvatel	Hrubá mzda	Nezaměstnanost
2015*	Hlavní město Praha	1 259 079	33 347 Kč	5,07%
2014	Hlavní město Praha	1 252 202	32 910 Kč	5,08%
2013	Hlavní město Praha	1 246 176	32 345 Kč	5,12%

\* Jedná se o data dostupná k 31. 3. 2015

Zdroj: Český statistický úřad (vlastní zpracování)

### Vývoj ceny energií

ASK Slavia Praha musí také sledovat vývoj vodného a stočného i cenu elektrické energie a tomu přizpůsobit každý rok i svůj plánovaný rozpočet a v případě nedostatku financí zvýšit členský příspěvek, nebo se pokusit sehnat finance z grantů a sponzorských příspěvků.

Tabulka č.27: Vývoj ceny vody v Praze

Období	Cena vody za m <sup>3</sup> (v Kč, včetně DPH)		
	Vodné	Stočné	Celkem
2015	44,71	32,94	<b>77,65</b>
2014	43,84	32	<b>75,84</b>
2013	43,02	31,33	<b>74,35</b>
2012	38,05	28,3	<b>66,35</b>

Zdroj: Vlastní zpracování (Pražské vodovody a kanalizace, 2015)

Výše uvedená tabulka ukazuje, že meziročně dochází k nárůstu ceny vody za m<sup>3</sup>, tento nárůst byl v posledních letech okolo 2% vyjma roku 2012/2013 (období eskalace světové hospodářské krize v ČR), kdy nastalo skokové zdražení o 12%. Z toho vyplývá, že do budoucna bude muset oddíl počítat se stále zvyšujícími se náklady na vodu a připravit podle toho i plány rozpočtů na další roky.

Tabulka č. 28: Vývoj ceny elektřiny v ČR

Období	Průměrná cena za kWh (v Kč, včetně DPH)
2015	4,75
2014	4,92
2013	4,8
2012	4,66

Zdroj: Vlastní zpracování (Energie 123, 2015)

Situace na trhu s elektřinou má v letošním roce klesající tendenci a následující rok by tento stav mohl setrvat. ASK Slavia Praha tedy může ušetřené peníze použít k vykrytí růstu cen

vody, ale v dlouhodobém horizontu musí počítat s možným dalším zdražením až k 5 Kč za kWh.

### **4.3.5 Politicko-právní faktory**

Faktory, které ovlivňují činnost ASK Slavia Praha jsou rozebrány v následujícím členění:

#### *Finanční podpora oddílů ze státních programů na podporu sportu*

ASK Slavia Praha a v podstatě veškeré sportovní odvětví kromě fotbalu a hokeje, jsou závislá na finanční podpoře od státu. V současné době si je vláda vědoma důležitosti podpory sportovních oddílů a tělovýchovných jednot a přes programy podpory přerozděluje peníze na fungování a růst těchto organizací. V tomto směru lze očekávat setrvalý trend, ale síla podpory bude nejspíše stále klesat v závislostech na státních výdajích do jiných odvětví, proto se musí organizace snažit o co největší míru finanční soběstačnosti.

#### *Daně*

Změny v daňové politice ovlivní fungování ASK Slavia Praha zvláště při nákupu nových pomůcek a případných rekonstrukcích stadionu. Jelikož se jedná o nárazové výdaje, které jsou často hrazeny z grantů nebo dotačních programů na podporu sportu, tak na běžný chod stadionu a výchovu mládeže to nemá přímý vliv.

## **4.4 Analýza mikrookolí**

Pro analýzu mikrookolí byl použit Porterův model 5 sil, jehož pomocí proběhne analýza konkurenčního prostředí kolem organizace.

### **4.4.1 Odběratelé**

Odběrateli pro ASK Slavia Praha jsou aktivní členové klubu od věku 6 let a výše. Z pozice jednotlivce nemají příliš velkou vyjednávací sílu, protože oddíl má širokou členskou základnu a těží bezpochyby i ze svého slavného jména a sportovních úspěchů. Přípravka na Slávii je vyhlášená, tudíž zde nehrozí masivní odliv členů. Ve většině případů členové

končí z důvodu opadnutí zájmu o sport jako takový, kvůli vážnému zranění nebo přestupu do klubu pod státním resortním centrem (Dukla Praha, Olymp Praha), kam však přestupuje jen velmi malá část sportovců s předpoklady pro profesionální sportovní kariéru.

#### **4.4.2 Dodavatelé**

##### **ASK Slavia má následující dodavatele:**

###### Dodavatelé energií

Dlouhodobým dodavatelem elektrické energie pro ASK Slavia Praha je firma ČEZ a.s. V současnosti je na trhu s elektrickou energií více dodavatelů, ale v dohledné době dle slov ekonomky není plánovaná změna dodavatele a panuje zde spokojenost.

###### Dodavatel prostor

Stadion má ASK Slavia Praha zapůjčen na dobu 50 let od vlastníka, tedy SK Slávia, který vlastní i celý areál v okolí stadionu (volejbalová hřiště, hokejovou halu, hřiště s umělou trávou). Po uplynutí výpůjční doby v roce 2043 se dá očekávat další prodloužení, protože ASK Slavia Praha se svědomitě stará o stadion a zamezuje jeho úpadku a i díky svým dobrým sportovním výsledkům dělá dobré jméno Slávii jako takové. Jiný prostor pro atletický oddíl tedy není ani myslitelný, protože stavba nového atletického stadionu není přijatelná a sloučením s jiným oddílem by klub zanikl a zároveň pro poskytovatele stadionu je důležité udržet areál a v něm působící sportovní oddíly.

Z analýzy hodnotící vliv dodavatelů vyplývá, že dodavatelé nemají příliš silnou pozici a ASK Slavia Praha má v tomto směru dobré podmínky pro další jednání a budoucí spolupráci.

###### Potenciální substituty

V oblasti atletiky na Praze 10, ale i celkově v Praze, není prestižnější neresortní atletický klub. Z tohoto pohledu tedy ohrožení ASK Slavia Praha nehrozí. V oblasti volnočasových aktivit a zvláště těch zaměřených na sport, je ohrožení velké, a to ze strany velmi populárních sportů, jakými jsou z týmových sportů fotbal a hokej, nebo z individuálních

tenis. Hlavní konkurenční výhodou pro ASK Slavia Praha je právě oddílová příprava dětí, protože právě atletika je ideální pro komplexní tělesný rozvoj a přiměřeně rozvíjející pohybové možnosti dítěte. Mnoho rodičů tedy přivede své dítě do přípravy s tím, že později ho dá na nějaký jiný, divácky atraktivnější sport, ale pak dítě u atletiky už zůstane. Nespornou výhodou oproti ostatním sportům je i výše ročních členských příspěvků, které se pohybují u přípravy od 4000 Kč za jedno dítě, 3000 Kč za druhé, 2000 Kč za třetí, 1000 Kč za čtvrté a páté a více dětí zdarma. Příspěvky závodících členů stařích 15 let jsou ve výši 2000 Kč. Ve srovnání s hokejem či fotbalem a po přičtení ceny nutného vybavení pro jednotlivé sporty (tretry, kopačky, brusle a výstroj) vychází atletika zdaleka nejlépe.

#### **4.4.3 Noví konkurenti**

Jelikož v oblasti volného času a zvláště sportovních aktivit je důležitá hlavně tradice a jméno organizace, protože rodiče chtějí dětem nabídnout to nejlepší, nebo pokud možno alespoň ověřenou kvalitu péče, tak je ohrožení ze strany nových konkurentů spíše malé, a to i díky velké finanční náročnosti založení nějakého sportovního oddílu s vhodnými prostorami. Nově vznikající sportovní oddíly by se ve většině případů neobešly bez příspěvků z veřejných zdrojů či sponzorských darů a opět i zde se dá očekávat zvýhodnění již zavedených organizací.

#### **Současní konkurenti v odvětví**

##### **1. Atletika Jižní Město**

Jedná se o atletický oddíl, který byl založen jako součást obecně prospěšné společnosti Sportovní Jižní Město. Zřizovatelem oddílu je tedy Praha 11, která úzce s oddílem spolupracuje a podporuje ho. Oddíl také spolupracuje se základní školou Pošepného náměstí, díky které rozšiřuje svoji členskou základnu. Oddíl Atletika Jižní Město představuje pro ASK Slavia Praha konkurenta pouze v oblasti přípravy a mladšího žactva, protože od dorostenecké kategorie výše oddíl nemá žádné družstvo. To je částečně spojeno i stářím oddílu, který byl založen před 2 lety. Oddíl působí na školním hřišti ZŠ Pošepného náměstí, kde je odpovídající 400m dlouhá dráha, ale chybí tu sektory na skok o tyči, hod oštěpem, diskem a koulí. V budoucnu se dá tedy očekávat, že tento oddíl se dále bude

zaměřovat na práci s mládeží na Praze 11 a mladí atleti budou dále pak přestupovat do větších oddílů, který jim nabídne kompletní zázemí a umožní účast v celostátních soutěžích družstev vyšších věkových kategorií.

## 2. SK ZŠ Jeseniova Praha

V ZŠ Jeseniova v Praze působí atletický klub, který je zřizován přímo příslušnou ZŠ, podporován Českým atletickým svazem a těží z této spolupráce. Opět podobně jako u atletického oddílu Atletika Jižní Město se jedná o konkurenci pouze v dětské přípravce a mladším žactvu, kdy v ostatních věkových kategoriích oddíl již družstvo nestaví a atleti po skončení základního vzdělání odcházejí v drtivé většině za atletickou přípravou do tradičních atletických klubů. Důležité je zmínit, že ani domovský stadion nesplňuje klasické parametry 400 m dlouhé atletické dráhy a má zde dráhu pouze 270m, což je však pro účely atletické přípravy a žactva dostačující.

V současné době tedy ASK Slavia Praha nemá přímého konkurenta v oblasti atletiky, který by disponoval stejnou tradicí, zázemím a kvalitou trenérů. Důležitou roli hraje i fakt, že se jedná o hlavní město, kde se nachází dostatek dětí a oddíly si tak nemusí přímo konkurovat. Při pohledu na sport jako takový jsou zde jiné obecně atraktivnější sportovní odvětví (fotbal, hokej), ale zde se nejedná o konkurenty přímé a ASK Slavia Praha může i těmto oddílům zvláště v oblasti dětské přípravy konkurovat kvalitou poskytovaných služeb. Konečné rozhodnutí rodiče, kam dítě pro trávení volného času umístí, zde pak ovlivňují spíše osobní preference.

## 4.5 SWOT analýza

Provedená SWOT analýza ukazuje silné a slabé stránky oddílu v kontrastu s příležitostmi a hrozbami pro oddíl. Pomocí této analýzy je rozebráno vnitřní prostředí oddílu na silné a slabé stránky oproti tomu hrozby a příležitosti ukazují externí prostředí oddílu.

Tabulka č. 29: SWOT analýza ASK Slavia Praha

Silné stránky (Strengths)	Slabé stránky (Weaknesses)
kvalitní trenéři	klub nemá sponzora
odpovídající atletický stadion	trenéři nejsou dostatečně finančně ohodnoceni
široká členská základna	horší stav stadionu vyžadující velké investice
udržení kvalitního dospělého mužstva	klub nemůže dostatečně finančně ocenit sportovní výkony členů
spolupráce se Sportovním gymnáziem	
důraz na sociální zaměření	
spolupráce s resortními centry	
dlouholetá tradice působení klubu	
Příležitosti (Opportunities)	Ohrožení (Threats)
granty z rozpočtu Magistrátu hl. m. Prahy	nedostatek financí v klubu
finanční podpora z Městské části Praha 10	chátrání atletického stadionu
dobré jméno klubu	odchod kvalifikovaných trenérů
příznivá cena ročních příspěvků	úpadek mládeže - nezájem o aktivní zdravý životní styl
marketingové aktivity	

Zdroj: Vlastní zpracování

### 4.5.1 Silné stránky

Klub ASK Slavia Praha realizuje svoji činnost prostřednictvím kvalifikovaných a dobře školených trenérů. Velká část trenérů má nejen osobní atletické a sportovní zkušenosti z aktivní sportovní kariéry v rámci atletického klubu Slavia, takže mohou vycházet i z tréninkových metod svých předchůdců, ale také dosáhli různých úrovní vysokoškolského vzdělání, především na Fakultě tělesné výchovy a sportu Univerzity Karlovy.



Další silnou stránkou klubu je soustavná práce nejen na růstu sportovní výkonnosti, ale na také na budování mezilidských vztahů a přátelství. To je umožněno díky široké členské základně a zvláště fundovaným trenérům, kteří se snaží své svěřence vést a podporovat soudržnost tréninkových skupin. Tato komplexní práce s mládeží přispívá k nejen fyzickému, ale i duševnímu rozvoji dětí a mládeže.

Přestože je hlavním zaměřením klubu výchova dětí a mládeže, je klub schopný udržet i dospělé atlety špičkové výkonnosti díky, kterým je schopný postavit konkureschopné družstvo v nejvyšší domácí lize, které každoročně útočí na přední příčky celkového hodnocení soutěže družstev.

Mezi silné stránky patří bezesporu i atletický stadion Slavie, který má velmi výhodnou polohu ve vršovickém sportovním areálu Eden. Stadion splňuje kritéria pro pořádání velkých tuzemských sportovních i kulturních akcí.

Silnou stránkou je i úzká spolupráce klubu s nedalekým Sportovním gymnáziem Přípotoční, díky kterému je zajištěn každoročně příliv nových talentů a umožněn jejich rozvoj v rámci klubu. Práce s mládeží má jasné pozitivní výsledky ve formě sportovních úspěchů jednotlivců i družstev ASK Slavia Praha. Klub také velmi dobře spolupracuje s resortními sportovními centry a to zvláště VSC MŠMT, kdy se klubu daří vyjednat finanční podporu pro své sportovce a možnost, aby dále závodili za svůj mateřský oddíl Slavia. Díky tomu se daří držet extraligové družstvo mužů na konkurenceschopné úrovni.

#### **4.5.2 Slabé stránky**

ASK Slavia Praha se nemůže ve finanční podpoře rovnat zmíněným resortním klubům spadajícím pod ministerstva, kde většina sportovců v mužských kategoriích má atletiku jako jediný finanční příjem. Klub Slavia také nemá ani žádného sponzora, který by podporoval růst oddílu, a tak drtivá část příjmů plyne z ročních příspěvků členů klubu, u kterých hrozí, že pokud by se museli v budoucnu více zvyšovat, dá se předpokládat odliv dětí do jiných sportů. S financemi souvisí i ohodnocení kvalitních atletů za mimořádné sportovní úspěchy, to je z velké části důsledek, že se nepodaří některé špičkové atlety v klubu Slavia udržet a přechází do ekonomicky silnějších, zpravidla resortních, klubů.

Velmi důležitým článkem sportovní výchovy v ASK Slavia Praha jsou trenéři, kteří jsou kvalifikovaní a mají bohaté zkušenosti se sportovní přípravou, ale svou práci vykonávají za spíše symbolické částky v porovnání se sumami, které se točí za obdobnou práci v jiných sportech. Tyto finanční prostředky trenérům v žádném případě nepokryjí vložené úsilí náklady, které pro své svěřence obětují. Hlavním motivem trenérů v atletice obecně (snad krom šéftrenérů, kteří bývají jediní zaměstnaní v klubech na hlavní pracovní poměr) je láska k atletice a chuť vychovávat nové atletické talenty. Zde tedy hrozí riziko, že výborní trenéři, v mnoha případech s vysokoškolským vzděláním, často kvůli svému zaměstnání nebudou mít již tolik času a sil se ve volném čase věnovat trénování v klubu, když za to nebudou adekvátně finančně ohodnoceni.

Velmi podstatnou slabinou je atletický stadion, který je zároveň velkou předností klubu, ale díky svému stáří a nutnosti dalších investic je jeho údržba a provoz velmi nákladná. Již z rozboru organizační struktury klubu uvedené v předešlých kapitolách je jasné, že pouze dva lidé zaměstnaní na hlavní pracovní poměr z celkových 670 členů, jen stěží tak vše zastanou a nebýt dobrovolné pomoci trenérů a členů, stav by byl mnohem horší.

Velké rezervy jsou i v oficiálních internetových stránkách <http://www.askslavia.com>, které mají velice zastaralý vzhled a jsou plné matoucí reklamy. Z webových stránek je patrná snaha ušetřit zde peníze, což při prezentaci navenek (při získávání sponzorů a nových členů) není ideální.

Při celkovém hodnocení slabých stránek je patrné, že největší problém jsou peníze, oddíl tedy může atletům nabídnout fungující stadion, zázemí, služby kvalitních trenérů a přímluvu v rezortních centrech, nikoliv přímou finanční podporu.

### **4.5.3 Příležitosti**

Největší příležitosti, které by zároveň řešily obecný problém s financemi klubu a pomohly jeho dalšímu rozvoji, jsou granty z rozpočtů Magistrátu hlavního města Prahy a Městské části Praha 10. Dále pak klub může stavět na své dlouholeté tradici a zvučném jménu Slavia Praha, které je v povědomí široké veřejnosti z ostatních sportovních odvětví, jakými

jsou fotbal a hokej, kde název Slávia už dlouhodobě značí příslušnost k tomu nejlepšímu v daném odvětví (i když se v posledních letech hokejové i fotbalové Slavii tolik nedaří).

Další příležitostí pro rozvoj oddílu je větší propagace dětské přípravy a více zviditelnit každoroční náборы, protože s větší členskou základnou se stává oddíl stabilnější. V komunikaci směřované na rodiče může ASK Slavia Praha vyzdvihnout i svou cenovou politiku, kdy se členské příspěvky u atletiky pohybují v nižších relacích oproti jiným sportům s tím, že náklady na sportovní vybavení jsou také mnohem nižší. Díky tomu, že klub působí v Praze, tak může využít zdejší silné kupní síly obyvatel, protože průměrná hrubá měsíční mzda je zde v ČR nejvyšší.

Klub by se také měl snažit zachytit trend posledních let, kdy se zdravý životní styl stává velmi populární, a to zvláště i „běhání“ jako takové.

#### **4.5.4 Hrozby**

Největší hrozbou pro atletiku, ale obecně pro sportovní kluby z mediálně méně sledovaných sportů, je špatná situace v oblasti finančních zdrojů. V České republice je sport dlouhodobě podfinancovaný a přerozdělované peníze se každým rokem spíše snižují v rámci úsporných opatření. Atletika kromě vrcholových akcí, jakými jsou Olympiáda, Mistrovství světa či Mistrovství Evropy není příliš sledovaná a když se zaměříme na soutěže družstev, tak zde je zájem ještě menší. Proto není toto sportovní odvětví ani pro sponzory atraktivní a jeho hledání je mnohem složitější. Velký vliv na to má i umístění oddílu, protože Praha jako hlavní město překypuje různými možnostmi volnočasového vyžití, a tak si místní sponzoři vybírají spíše jiné možnosti kam investovat.

Dnešní společnost je velmi konzumní a tržní ekonomika nebude dlouhodobě umožňovat působit v dobrovolné pozici trenéra nebo vrcholového sportovce bez finančních ocenění. Sportovní příprava a trénink jsou velmi náročné z časového hlediska a po ekonomické stránce nenesou prakticky žádný finanční přínos, jedná se pak o činnost atleta a trenéra, kteří to dělají pro svůj dobrý pocit. Při studiích je ještě tento stav pro atlety akceptovatelný, ale nástupem do pracovního procesu může i v závislosti na slabé podpoře od sportu upustit.

Hrozbou, která postihuje celé sportovní odvětví a volnočasové aktivity obecně je úpadek dětí a mládeže, kteří nebudou mít zájem o aktivní zdravý životní styl a budou svůj volný čas trávit s televizí, hraním počítačových her či na sociálních sítích.

Mezi hrozby patří také zdražení cen energií, které zatěžuje už tak tenký rozpočet klubu.

### **Zhodnocení**

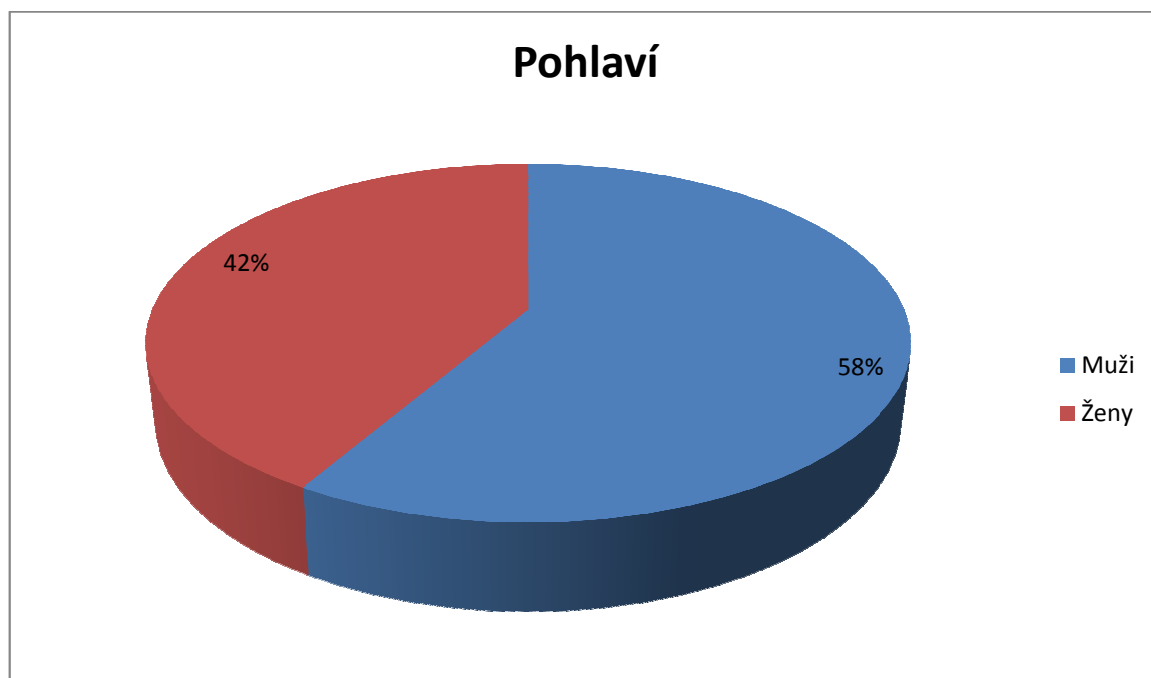
Na základě provedené analýzy byly stanoveny následující priority klubu, které umožní využít své silné stránky k eliminaci hrozeb, zlepšit situaci u slabých stránek klubu a využít nabízející se příležitosti.

- příprava kvalitních žádostí o granty a dotace na rozvoj a fungování klubu
- udržení současných kvalifikovaných a zkušených trenérů
- pokračování v náboru nových členů
- využití dobrého jména Slavie k větší propagaci na internetu a sociálních sítích
- předělání oficiálních webových stránek, aby byly náležitě reprezentativní
- údržba a zdokonalování zázemí a prostor stadionu
- aktivní vyhledování nových sponzorů i formou provize členům oddílu, kteří sponzora pro oddíl získají
- věnovat se více pronájmu stadionu za účelem pořádání sportovních a kulturních akcí se ziskem pro oddíl (nesmí však dlouhodobě narušovat běžnou činnost klubu)

## **4.6 Anonymní dotazníkový průzkum – Zdravý životní styl**

Ve vybraném zařízení ASK Slavia Praha byl pro další sběr dat vybrán anonymní dotazníkový průzkum, kterého se účastnili děti a mládež 13 - 26 let. Tento dotazník poskytl informace o vztahu členů oddílu ASK Slavia Praha ke zdravému životnímu stylu a dodržování jeho zásad. Otázky byly strukturované a každý dotazovaný mohl vybírat z několika možností nebo uvést možnost vlastní. Dotazník byl dostupný z webových stránek [www.survio.cz](http://www.survio.cz) v období 1.1. - 14.3. , kde dotazník vyplnilo celkem 125 respondentů. Nejedná se o reprezentativní vzorek celé mládeže, ale průzkum vypovídá o současných poměrech v atletickém klubu ASK Slavia Praha.

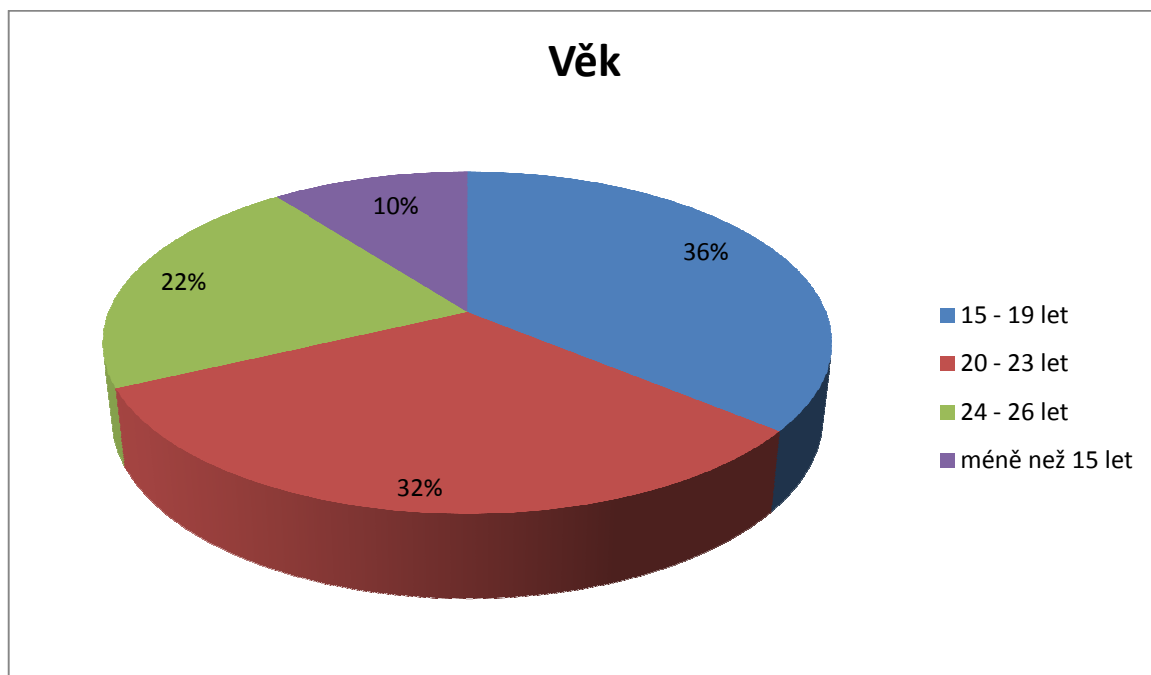
Graf č. 7: Pohlaví



Zdroj: Vlastní zpracování

Úvodní otázkou dotazníku bylo rozlišení pohlaví respondentů, kdy dotazník vyplnilo 73 mužů a 52 žen.

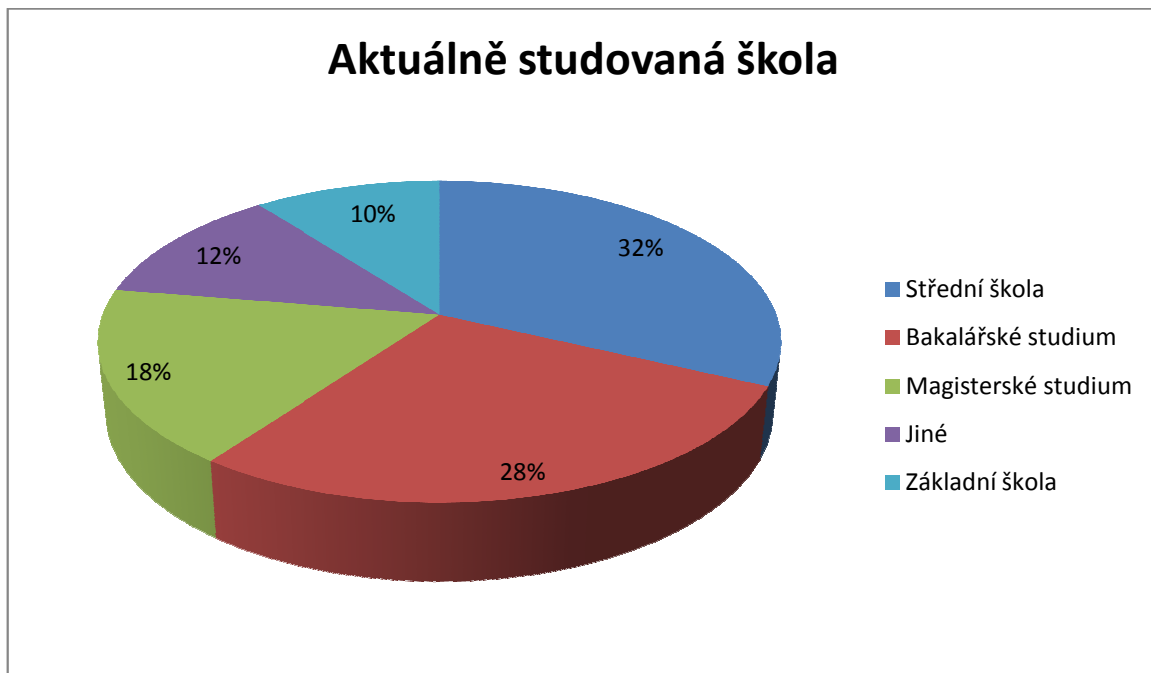
Graf č. 8: Věk



Zdroj: Vlastní zpracování

Druhá otázka se zabývala věkem respondentů. Sběr těchto dat byl velmi užitečný, protože podrobně ukázal strukturu respondentů a umožnil hledat bližší souvislosti v odpovědích na následující otázky. Výsledky ukazují, že nejvíce respondentů se nachází ve věku 15 – 19 let (45 resp.), následuje skupina 20 – 23 let (40 resp.), 24 – 26 let (27 resp.) a nejmenší zastoupení má věková kategorie méně než 15 let (13 resp.). Výzkum tedy zasáhl velmi zajímavou kategorii dospívajících sportovců.

Graf č. 9: Aktuálně studovaná škola



Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu k číslo 9 je patrné, že 88% atletů se nachází v nějakém stupni studia, kdy nejvíce ze 125 respondentů je na střední škole (40 resp.), následuje bakalářský stupeň studia (35 resp.), magisterské studium (22 resp.), v kategorii jiné se nacházejí pracující sportovci ve věku 20 – 26 let a na základní škole studuje 13 respondentů. Rozložení respondentů je ovlivněno i tím, že děti mladší než 15 let průzkum tolik neoslovil a zúčastnilo se jich méně.

Graf č. 10: Zájem o zdravý životní styl

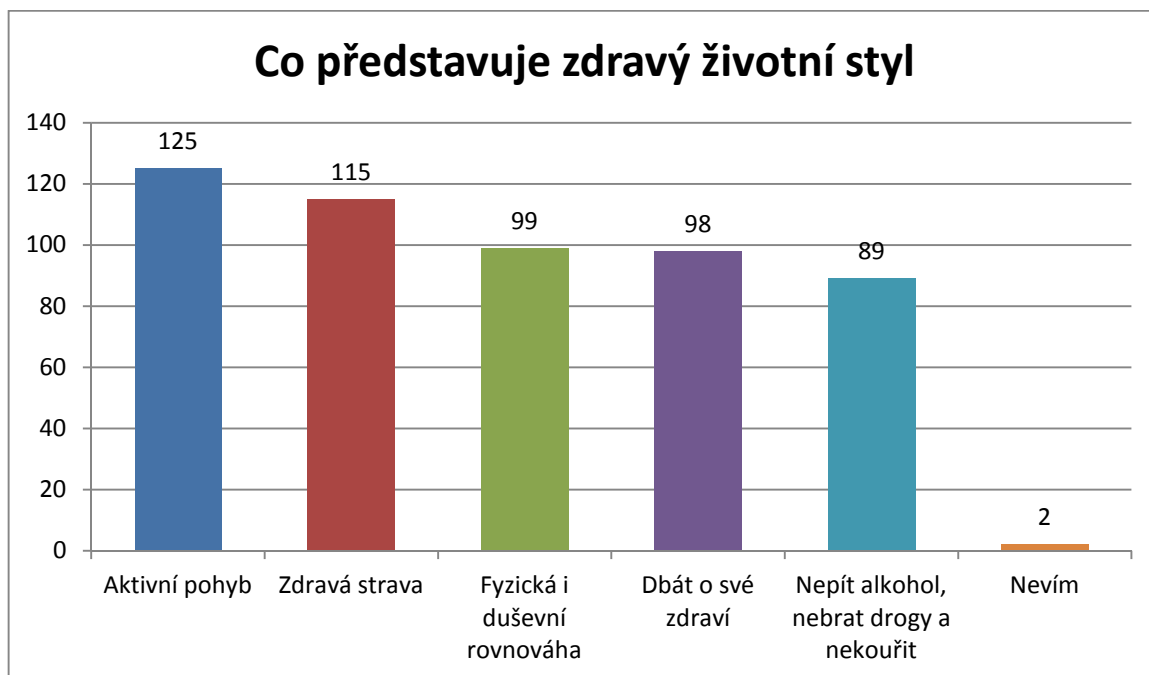


Zdroj: Vlastní zpracování

Na otázku, která má zodpovědět, jak moc se mladí sportovci zajímají o zdravý životní styl, odpověděla nadpoloviční část respondentů kladně (91) a záporně (34). Tento výsledek by se mohl zdát pozitivní, ale vzhledem k tomu, že dotazník byl prováděn ve sportovním oddíle, je zde jistě prostor pro zlepšení. Je zřejmé, že větší zájem budou mít starší kategorie, jelikož přímo souvisí s jejich výkonnostním růstem.



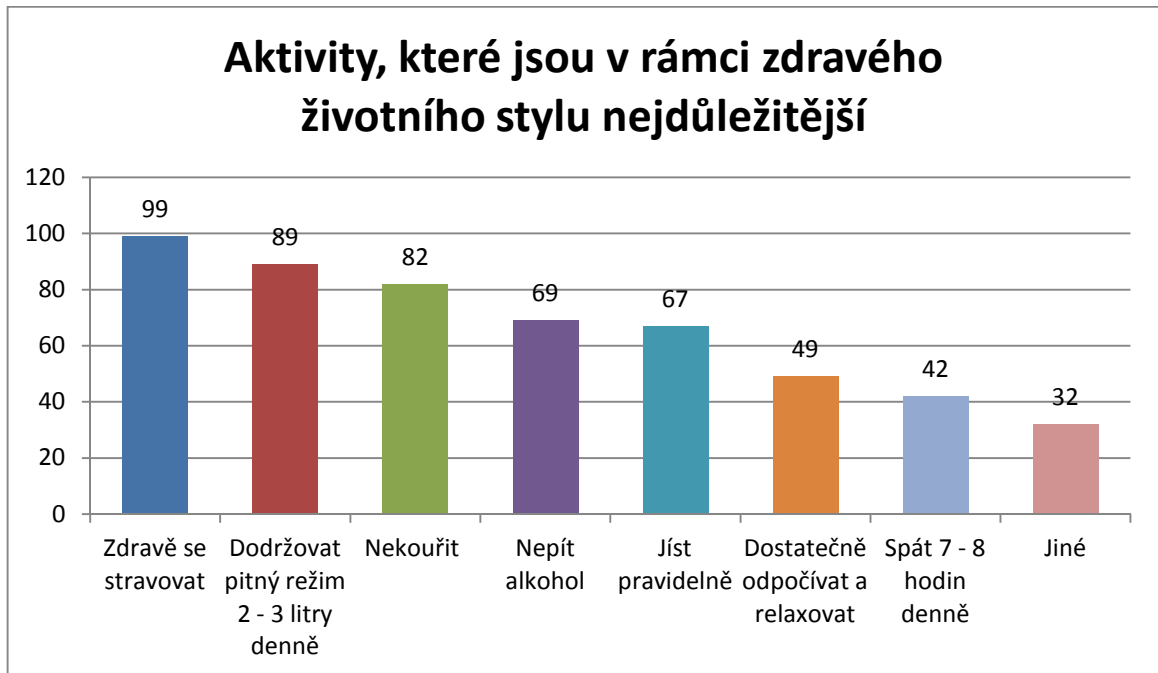
Graf č. 11: Co představuje zdravý životní styl



Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu číslo 11 vyšlo najevo, že pro většinu respondentů je klíčový aktivní pohyb a zdravá strava. Zarážející je, že 36 respondentů nepovažuje pro zdravý životní styl klíčové se vyvarovat alkoholu a kouření.

Graf č. 12: Aktivity, které jsou v rámci zdravého životního stylu nejdůležitější



Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafického znázornění odpovědí v grafu č. 12 je patrné, že největší váhu přikládají oslovení respondenti ke zdravému stravování (99 respondentů), dále považují za důležité dodržovat pitný režim (89 resp.). V závěsu je pak vyvarování se kouření a alkoholu.

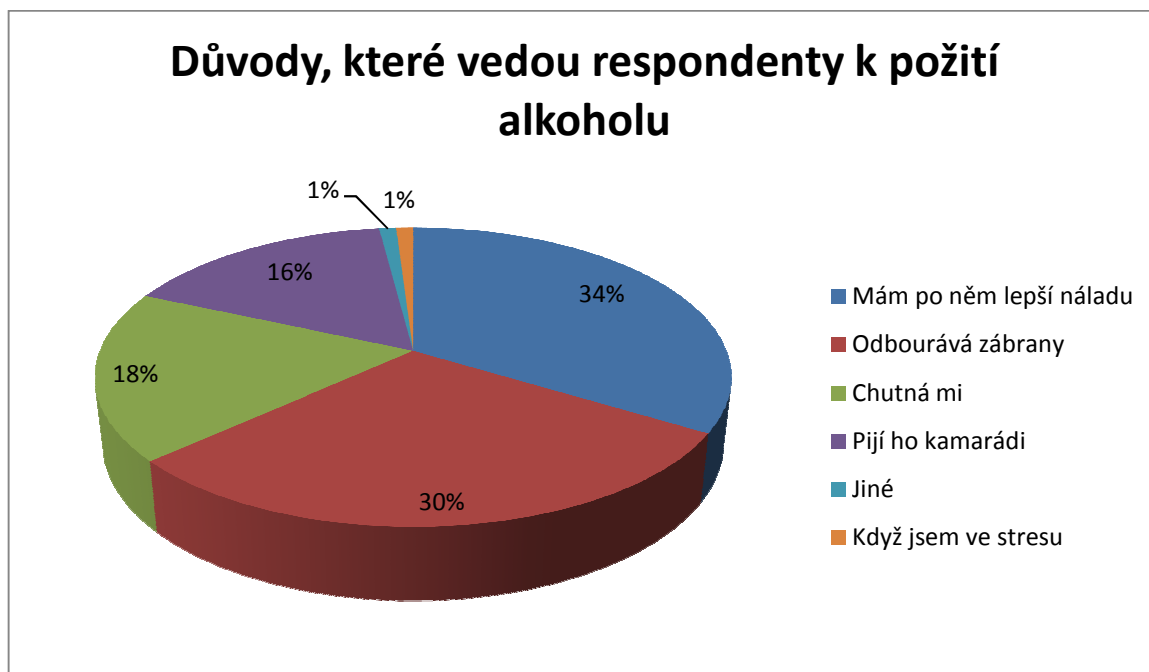
Graf č. 13: Konzumace alkoholu



Zdroj: Vlastní zpracování

Na otázku, zda respondenti konzumují alkohol, odpovědělo 98 z nich, že ano a 27, že nikoliv.

Graf č. 14: Důvody, které vedou respondenty k požití alkoholu



Zdroj: Vlastní zpracování

Pokud odpověděli respondenti v předchozí otázce, že pijí alkohol, tak následovala přidružená otázka z jakého důvodu. Nejvíce respondentů (33) odpovědělo, že jim alkohol zlepšuje náladu. Možnost, že jim alkohol pomáhá odbourávat zábrany, zvolilo 29 resp. Dále 18 dotazovaných uvedlo jako důvod konzumace, protože jim alkohol chutná. V 16 případech odpověděli dotazovaní, že jsou ovlivněni svými přáteli a pijí ho, protože ho pijí i ostatní. V kategorii jiné se vyskytly názory, že to patří ke společenským akcím (1 resp.) a jeden dotazovaný ho pije, protože mu pomáhá při stresu na kuráž.

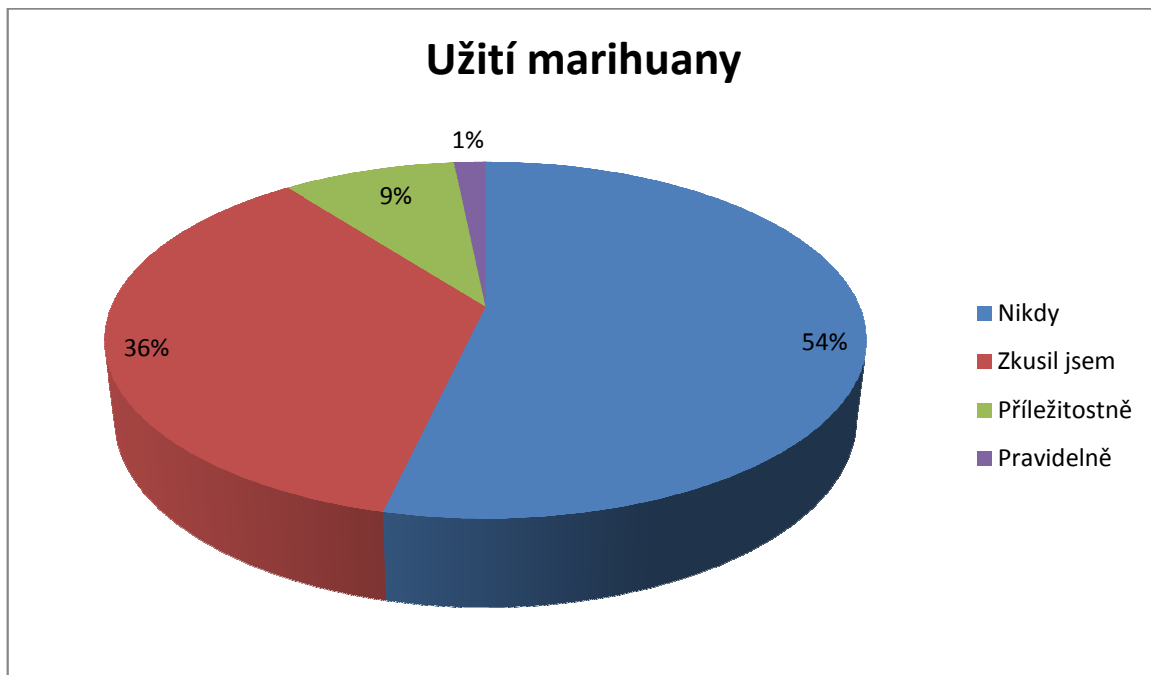
Graf č. 15: Četnost konzumace alkoholu



Zdroj: Vlastní zpracování

Na přidruženou otázku ohledně četnosti užití alkoholu odpovědělo 57 respondentů, že se jedná o příležitostnou konzumaci, 40 respondentů konzumuje alkohol 1 – 2 x týdně a jedna odpověď byla u možnosti 3x a více za týden.

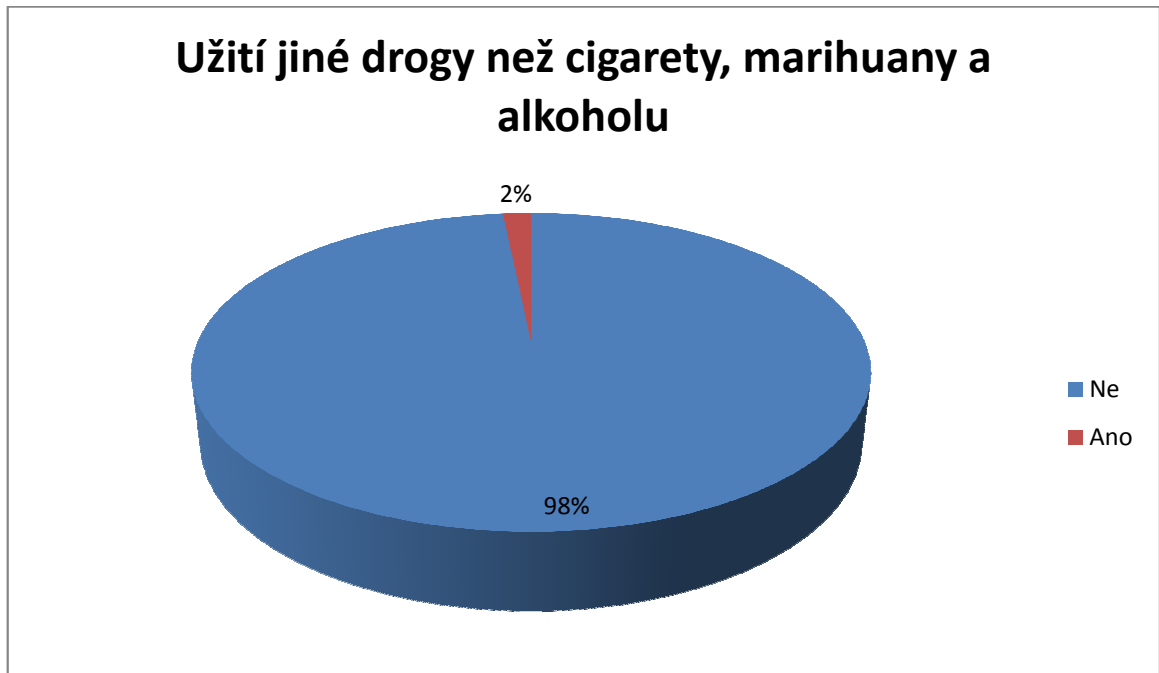
Graf č. 16: Užití marihuany



Zdroj: Vlastní zpracování

V další části dotazníku byla zjišťovaná zkušenost respondentů s marihuanou. Dle odpovědí 67 dotazovaných marihuanu nikdy nezkusilo, 45 respondentů ji zkusilo, ale neužilo jí opakovaně a 11 dotazovaných odpovědělo, že marihuanu příležitostně užívá. Jako pravidelní konzumenti se označili 2 respondeti.

Graf č. 17: Užití jiné drogy než cigarety, marihuany a alkoholu



Zdroj: Vlastní zpracování

V dotazníkové části testující respondenty na zkušenosti s jinými než běžnými návykovými látkami odpověděla drtivá většina - 123 respondentů, že takovou zkušenost nemají. Dva respondenti uvedli, že zkoušeli i jinou drogu.

Graf č. 18: Kvalita vedení trenérů ke zdravému životnímu stylu



Zdroj: Vlastní zpracování

U této otázky měli respondenti oznámkovat úroveň informací ohledně zdravého životního stylu, které dostávají od svých trenérů na stupnici 1 – 5, kdy 1 je nejlepší hodnocení a 5 nejhorší. Nejvíce hodnotili respondenti svého trenéra známkou 2, a to v 54 případech, trojku rozdali trenérům v 36 případech, jedničku dostali trenéři od 20 respondentů, hodnocení za čtyři rozdalo 12 odpovídajících a pětkou ohodnotili svého trenéra 3 respondenti.



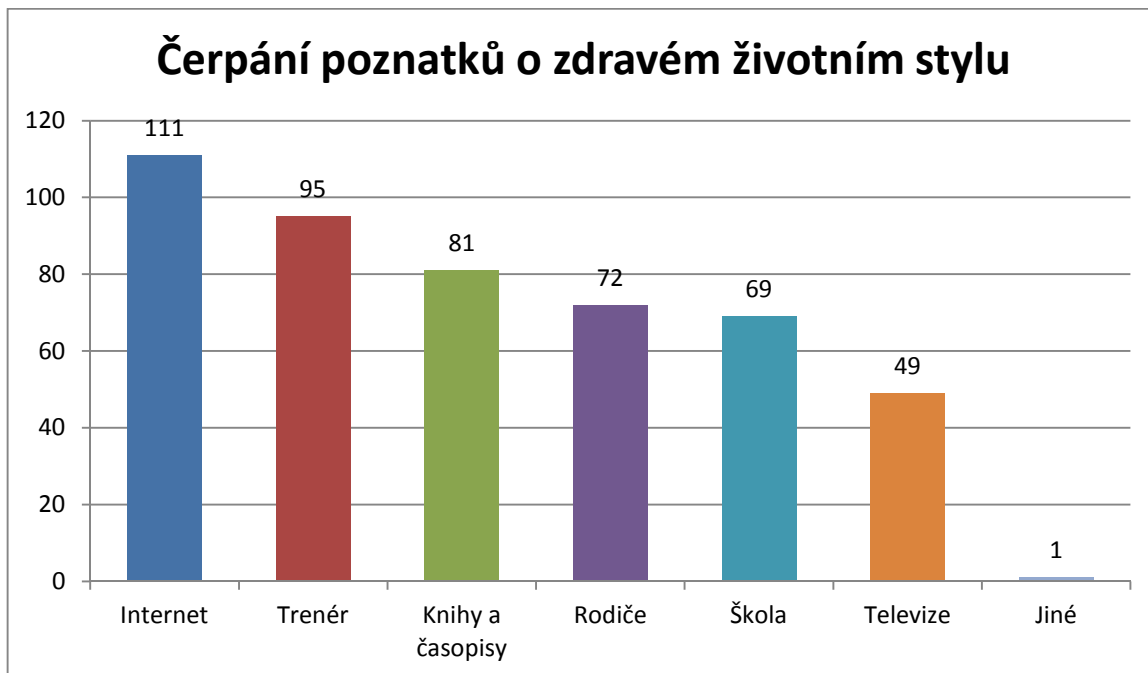
Graf č. 19: Hodnocení svého zdravého životního stylu



Zdroj: Vlastní zpracování

Jedna z velmi zajímavých částí průzkumu se zaměřuje na vlastním hodnocení respondenta ve svém přístupu ke zdravému životnímu stylu. Opět byly v nabídce možnosti hodnocení na stupnici 1 – 5 jako ve škole. V nejvíce případech se respondenti ohodnotili známkou 2, a to v 46 případech. Dobře, tedy za 3 se ohodnotilo 32 respondentů. Výborně se ohodnotilo 24 dotazovaných, dostatečně si přidělilo 18 dotazovaných a nedostatečnou si vystavilo 5 respondentů.

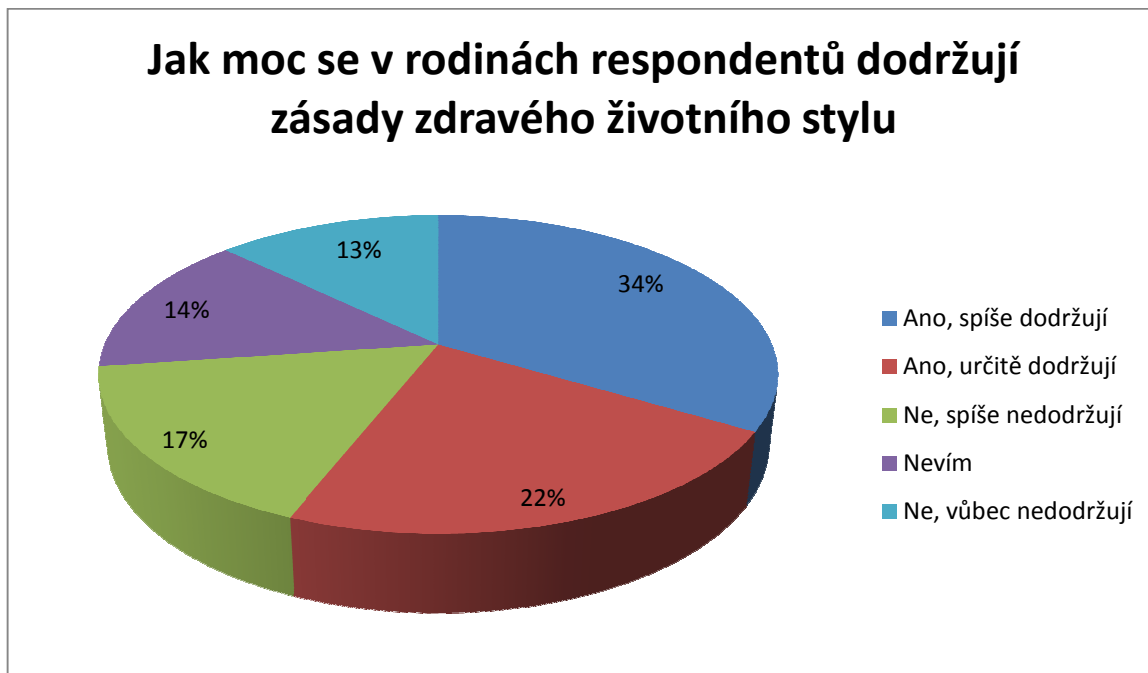
Graf č. 20: Čerpání poznatků o zdravém životním stylu



Zdroj: Vlastní zpracování

Následující otázka se zabývala, jak respondenti získávají údaje o zdravém životním stylu. Respondenti mohli vybrat více možností současně. Drtivá většina 111 odpovědělo, že informace získává z internetu, pro 95 respondentů je důležitým zdrojem trenér 95 resp. V závěsu jsou knihy a časopisy 81 resp. a rodiče 72 resp. Na dalších místech se poté umístila škola 69 resp. a televize 49 resp. V možnosti jiné, odpověděl jeden respondent, že se řídí vlastní hlavou a pocitem.

Graf č. 21: Do jaké míry dodržují přátelé dotazovaných zásady zdravého životního stylu



Zdroj: Vlastní zpracování

Poslední otázka dotazníků zkoumá, jak je na tom nejbližší okolí respondentů v otázce dodržování zdravého životního stylu. Největší zastoupení má odpověď, že rodina a blízcí spíše dodržují zásady zdravého životního stylu (42 resp.), 28 dotazovaných uvedli, že jejich blízcí dodržují zmíněné zásady určitě, 18 respondentů neví, jak jsou na tom jejich blízcí a v 16 případech odpověděli, že zásady nedodržují jejich blízcí vůbec.

## 5 Výsledky a doporučení

V rámci úvodu byl stanoven cíl práce, který měl za úkol zhodnotit činnost ASK Slavia Praha a zanalyzovat, zda úspěšně naplňuje své určené poslání. Po provedení terénního průzkumu, rozhovoru s ekonomkou klubu Bc. Michaelou Svojanovskou, které poskytla materiály a informace o ekonomické situaci klubu a na základě analýz dostupných klubových dokumentů bylo zjištěno, že ASK Slavia Praha naplňuje své poslání.

Činnost atletického klubu byla nejprve podrobena institucionální analýze, na jejímž základě byla ohodnocena průměrnou výslednou známkou 2,1, což představuje dobrý stav s dílčími nedostatky, které nebrání v plnění poslání klubu. Dále se tedy obsah této kapitoly bude zaměřovat na zhodnocení vybraných oblastí, které byly v rámci výzkumné části analyzovány a na základě těchto výsledků budou navrženy konkrétní doporučení, které mohou pomoci k odstranění nedostatků, které byly zjištěny.

Při analýze dokumentů a směrnic ASK Slavia Praha, které představují řád pro fungování klubu, nebylo zjištěno žádné vážnější pochybení. Dokumenty jsou přehledné, věcné a pokrývají plně problematiku vedení klubu. Jedinou výtkou je dostupnost některých dokumentů, některé jsou uloženy pouze v kanceláři uvnitř tribuny klubu a tlumočeny jsou poté ústně příslušnými trenéry, což je samozřejmě vhodná forma, zvláště u menších dětí, ale přesto bych doporučil přidat do vstupní haly vývěsní desku obsahující všechna pravidla a směrnice a řád klubu.

Atletický stadion, včetně zázemí uvnitř tribuny, byl shledán díky své dostupnosti a možnostem, které poskytuje, jako ideální pro účely klubu. Hlavním problémem je však pro oddíl velice nákladná údržba a rekonstrukce stadionu, jehož některé části se rekonstrukci v následujících letech nevyhnou, jinak by hrozelo chátrání stadionu a omezení jeho využití. ASK Slavia Praha se však daří díky zodpovědnému hospodaření a zvláště úspěšné práci v oblasti grantů a dotací získávat finanční prostředky pro fungování stadionu i rekonstrukce, na kterých se klub díky dotacím a grantům podílí jen z části, což klubu velmi pomáhá v hospodaření a dalších investicích. Bylo by však vhodné pokusit se sehnat silného sponzora, který by klub podporoval. To však vzhledem k celkové situaci v atletice nebude

snadné. Jako konkrétní návrh pro získání nových sponzorů prostřednictvím členů oddílu bych doporučil například věnovat určitou provizi z příspěvku tomu, kdo sponzora zařídí.

Technicko-materiální vybavení stadionu je na slušné úrovni. V zázemí stadionu jsou zrekonstruované šatny a sociální zařízení (WC, sprchy) a z části byla zrekonstruovaná i posilovna, oddíl také nakoupil nová doskočiště a plánuje další investice do sportovního vybavení. Posilovna však i přes rekonstrukci prostor nedisponuje odpovídajícím sportovním náčiním. Některé stroje jsou již značně sešlé a naprosto chybí jednoruční činky. Také regenerační zóna je ve velmi špatném stavu, okolní prostory sauny i sauna jako taková jsou velmi zastaralé a neodpovídají současným standardům. Pochvalu si zaslouží nákup chladicího boxu přispívající k regeneraci. Oddílu bych doporučil spolupracovat s odborníkem, který připraví kvalitní projekt na rekonstrukci prostor pro regeneraci. Oddíl se již v loňském roce pokusil získat peníze na tuto rekonstrukci, ale scházela zde dostatečná dokumentace projektu, kterou není zřejmě laik schopen dostatečně připravit. Celkově byl stadion jako celek hodnocen známkou za 3, což značí v tuto chvíli dostačující stav, ale je zde nutné dál pokračovat v získávání finančních prostředků a investovat do rekonstrukce stadionu.

Ekonomická stránka klubu byla detailně vypracována na základě informací poskytnutých ekonomkou klubu Bc. Michaelou Svojanovskou, která byla ochotná poskytnout kompletní informace o hospodaření a ekonomickém stavu klubu za poslední 4 roky. Jako velký nedostatek shledávám absenci veřejně dostupných podrobných dokumentů o hospodaření oddílu. Pro účely své práce jsem musel údaje získat přímo od ekonomky klubu. Jako nápravu bych doporučil přiřazení odpovědnosti za aktuálnost a správu obsahu oddílových stránek konkrétnímu členovi správní rady, který se bude starat o obsahovou aktuálnost stránek a případně zařídí odborné úpravy celého webu. Z analýzy těchto podkladů vyplývá, že oddíl hospodaří velmi obezřetně a je stabilizovaný. Důležité je však, aby oddíl usiloval dále o větší samostatnost a nezávislost na stále snižující se podpoře od státu a hlavního města Prahy. Toho je možné dosáhnout rozšířením náborových akcí a zvláště lepší propagací klubu na internetu, protože silná členská základna nejen umožňuje dosahovat dobrých sportovních výsledků, ale poskytuje i finanční prostředky pro stabilitu klubu. Dále bych klubu doporučil v návaznosti na růst cen energií zvýšit cenu příspěvků a to zvláště u

členů nad 15 let z 2 000 Kč za rok na 2 500 Kč ročně, u přípravy není již velký prostor pro zvýšení příspěvku a hrozilo by zde snížení zájmu.

V oblasti sportovní činnosti nemám sebemenší výtku. Oblast práce s mládeží je velice dobře uchopena a to zvláště díky kvalifikovaným ternérům, kteří i spíše symbolické finanční ohodnocení vedou děti nejen po sportovní stránce, ale pomáhají jim zvládat strasti dospívání a sociální integrace. Jako doporučení bych zde akorát uvedl, že by bylo vhodné více propagovat úspěchy trenérů, ať už se jedná o úspěšnou atletickou kariéru, či úspěchy svěřenců. Je to velmi dobrá reklama pro trenéry i oddíl jako takový a může to zvýšit i zájem dětí a mládeže, když budou vědět, že jejich trenérem je například mistr Evropy v trojskoku Peter Nemšovský. Dále se pak dá využít k propagaci klubu a atletiky celkově pořádání sportovních exhibic nebo besed s úspěšnými odchovanci klubu. Zde by byla velmi zajímavá účast olympijské vítězky Barbory Špotákové, která je odchovankyní právě ASK Slavia Praha.

Jako druhý cíl práce v úvodu bylo určeno provedení strategické analýzy vnějšího i vnitřního prostředí ASK Slavia Praha pomocí SWOT analýzy, jejíž pomocí byly určeny slabé a silné stránky, ohrožení a příležitosti organizace.

Z výsledků SWOT matice vyplývá, že oddíl má velký potenciál k dalšímu růstu, musí však dodržovat strategii zodpovědného hospodaření, pracovat na rozšíření členské základny, udržet své kvalitní trenéry a snažit se i nadále úspěšně žádat o granty a dotace skrze které bude pro klub ASK Slavia Praha možný další růst a vývoj v oblasti sportu a práce s mládeží.

Poslední použitou metodou sběru dat bylo anonymní dotazníkové šetření v rámci atletického oddílu Slavia Praha, kterého se zúčastnily děti ve věku 13 – 26 let. Na základě výsledků bylo zjištěno, jaký mají členové klubu vztah ke zdravému životnímu stylu a jeho zásadám. Výsledky vypovídají o tom, že sportovní volnočasová aktivita v rámci ASK Slavia Praha napomáhá k lepší informovanosti v oblasti zdravého životního stylu, učí děti a mládež si vážit svého těla. Zároveň činnost klubu napomáhá k prevenci sociálně-patologických jevů a odvádí pozornost mládeže od návykových látek, jakými jsou alkohol, kouření a marihuana.

## 6. Závěr

Téma zdravého životního stylu je velmi nadčasové a tato problematika zasahuje každého člověka v průběhu celého jeho života. Vývoj v tomto odvětví je velmi dynamický a tomuto faktu by se měly přizpůsobit zvláště instituce zabývající se vzděláváním a trávením volného času, protože osvěta a zakotvení správných návyků u dětí a dospívajících je pro jejich další život klíčové. Nerozporovatelným faktem je, že zdravý životní styl je jedním z nejdůležitějších determinantů chování lidí a jednoznačně má podstatný vliv na kvalitu a průběh našich životů. Mezi hlavní oblasti, které se nejvíce podílí na zdraví populace, patří pohybová aktivita, výživa, problematika návykových látek, mentální hygiena, stres a sexuální chování člověka.

V rámci své diplomové práce jsem se tedy zabýval konkrétní organizací pro trávení volného času a to atletickým sportovním klubem Slavia Praha, který patří k předním atletickým oddílům v naší republice s dlouholetou tradicí a množstvím sportovních úspěchů. Hlavním posláním klubu je sportovní výchova dětí a mládeže. První cíl diplomové práce byl zjistit, jestli ASK Slavia Praha plní své poslání. Cíl druhý se pak na základě provedených analýz vztahuje ke stanovení opatření a strategií pro další úspěšný rozvoj organizace.

Součástí teoretické části práce bylo bližší seznámení s pojmem dítě a mládež spolu s představením různých náhledů na vývoj a časové dělení dětství. Zmíněna byla i problematika sociálně-patologických jevů vyskytujících se u této skupiny a možné způsoby prevence formou volnočasových aktivit. Poté byla rozvedena problematika zdravého životního stylu v souvislostech dnešní společnosti. Následovalo seznámení s pojmem sport a jeho způsoby členění a financování.

Teoretická část mé diplomové práce posloužila jako podklad pro praktickou část. První kapitola praktické části se zaměřuje na vysvětlení cílů výzkumu a uvádí jakými metodami jich bude dosaženo. První cíl, zjistit zda ASK Slavia Praha plní své poslání, byl analyzován formou terénního průzkumu v organizaci spolu s rozhovorem s ekonomkou oddílu Bc. Michaelou Svojanovskou, která poskytla podklady pro ekonomickou analýzu klubu, oba tyto zdroje pak byly následně použity jako podklady pro institucionální analýzu. V rámci institucionální

analýzy byly ohodnoceny jednotlivé prvky na základě určené klasifikační stupnice. Šetření obsahovalo tyto techniky sběru dat: studium dokumentů, pozorování, interview a anonymní dotazníky zaměřené na členy klubu. Druhý cíl diplomové práce se zaměřuje na vybrání vhodných strategií pro další možný rozvoj organizace. Strategie byly navrženy na základě situační analýzy klubu, v jejímž rámci byla použita PEST analýza, analýza pomocí Porterova modelu 5 sil a na základě výsledků těchto analýz byla sestavena SWOT matice. Poslední analýzou v praktické části práce je anonymní dotazníkové šetření, které bylo zaměřeno formou strukturovaných otázek ohledně životního stylu na členy ASK Slavia Praha ve věku 13 – 26 let.

Z výsledku výše uvedených analýz vyplývá, že oddíl přes dobré ekonomické vedení se stále potýká s nedostatkem finančních prostředků, proto by bylo vhodné, aby se klub pokusil sehnat sponzory a rozšířil svou členskou základnu

Cíle, které byly vybrány na začátku práce, byly splněny. Provedený výzkum zjistil, že ASK Slavia Praha naplňuje své poslání. Dotazníkové šetření přineslo zajímavé údaje o pozitivním vlivu trávení volného času v rámci klubu, který děti a mládež vede nejen ke zdravému životnímu stylu, ale slouží i jako prevence sociálně-patologických jevů.

V závislosti na zjištěných nedostatcích v rámci provedených analýz, byly uvedeny možnosti a doporučení pro jejich následnou nápravu. V souhrnu může být tedy konstatováno, že atletický sportovní klub Slavia Praha má velmi dobré předpoklady pro plnění svého poslání, sportovní výchovy dětí a mládeže, i v dalších letech. Atletický klub nabízí svým členům přijatelné zázemí a hlavně odborné vedení skrze kvalifikované a zkušené trenéry, kteří se soustředí nejen na sportovní úspěchy, ale i rozvoj dítěte a jeho začleňování do kolektivu.



## 7 Seznam použité literatury

### Knižní zdroje:

ASTL, J.; ASTLOVÁ, E.; MARKOVÁ, E. *Jak jíst a udržet si zdraví*, 1.st ed.; MAXDORF: Praha, 2009. 328 s. ISBN 978-80-7345-175-5.

ČÁP, Jan. *Psychologie mnohostranného vývoje člověka*. 1. vyd. Praha: Státní pedagogické nakladatelství, 1990, 292 s. ISBN 80-04-22967-0

ČÁSLAVOVÁ, Eva. *Management a marketing sportu*. 1. vydání. Praha: Nakladatelství Olympia, a.s., 2009. 228 s. ISBN 978-80-7376-150-9

DUFKOVÁ, J.; URBAN, L.; DUBSKÝ, J. *Sociologie životního stylu*; Aleš Čeněk: Plzeň, 2008. 237 s. ISBN 978-80-7380-123-6.

FERJENČÍK, Ján. *Úvod do metodologie psychologického výzkumu: jak zkoumat lidskou duši*. 1. vyd. Praha: Portál, 2000, 256 s. ISBN 80-7178-367-6

HARTL, Pavel, HARTLOVÁ, Helena. *Psychologický slovník*. 1. vyd. Praha: Portál, 2000, 776 s. ISBN 80-7178-303-X

KEŘKOVSKÝ, Miloslav, VYKYPĚL, Oldřich. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006, 206 s. ISBN 80-7179-453-8

KON, Igor Semenovič. *Kapitoly z psychologie dospívání*. 1. vyd. Praha: Státní pedagogické nakladatelství, 1986, 181 s. ISBN 14-233-86

KŘIVOHLAVÝ, J. *Psychologie zdraví*. 2. vyd. Praha: Portál, 2003. 279 s. ISBN 80-7178-774-4.

LABÁTH, Vladimír a kol. *Riziková mládež: Možnosti potenciálních zmien*. Praha: Sociologické nakladatelství, 2001, 158 s. ISBN 80-85850-66-4

NOVOTNÝ, Jiří a kolektiv. *Ekonomika a řízení neziskových organizací (zejména nevládních organizací)*. 1. vydání. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, Nakladatelství Oeconomica, 2006. 156 s. ISBN 80-254-0792-7

MACEK, Petr. *Adolescence*. 2. vyd. Praha: Portál, 2003, 144 s. ISBN 80-7178-747-7

MALINOWSKI, Bronislav. *Scientific Theory of Culture*, 2002, London 85 s. ISBN 04-152-6251-8

MAŘÍKOVÁ, Hana, PETRUSEK, Miloslav, VODÁKOVÁ, Alena. *Velký sociologický slovník*. Praha: Karolinum, 1996, 747 s. ISBN 80-7184-164-1

MATOUŠEK, Oldřich, KROFTOVÁ, Andrea. *Mládež a delikvence: Možné příčiny, současná struktura, programy prevence kriminality mládeže*. 1. vyd. Praha: Portál, 1998, 336 s. ISBN 80-7178-226-2

PÁVKOVÁ, Jiřina, HÁJEK, Bedřich a kol. *Pedagogika volného času: teorie, praxe a perspektivy výchovy mimo vyučování a zařízení volného času*. 3. vyd. Praha: Portál, 2002, 231 s. ISBN 80-7178-711-6

SEDLÁČKOVÁ, Helena, BUCHTA, Karel a kol. *Strategická analýza: 2. přepracované a doplněné vydání*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006, 121 s. ISBN 80-7179-367-1

SMÉKAL, Vladimír, MACEK, Petr. *Utváření a vývoj osobnosti: Psychologické, sociální a pedagogické aspekty*. 1. vyd. Brno: Barrister & Principal, 2002, 264 s. ISBN 80-85947-83-8

SOUKUP, Václav. *Přehled antropologických teorií kultury*. 1. vyd. Praha: Portál, 2000, 229 s. ISBN 80-7178-328-5

SRPOVÁ, Jitka, ŘEHOŘ, Václav a kol. *Základy podnikání: Teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, 432 s. ISBN 970-80-247-3339-5

TAXOVÁ, Jiřina. *Pedagogicko-psychologické zvláštnosti dospívání*. 1. vyd. Praha: Státní pedagogické nakladatelství, 1987, 276 s. ISBN 14-426-87

TICHÁ, Ivana, HRON, Jan. *Strategické řízení*. 1. vyd. Praha: CREDIT, 2003, 240 s. ISBN 80-213-0922-9

NOVOTNÝ, Jiří. *Ekonomika sportu*. 1. vydání. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze. 1995. 119 s. ISBN 80-7079-414-3

### **Internetové zdroje:**

Aktuální (průměrná cena 1kWh elektřiny. *Energie 123* [online]. 2015 [cit. 2015-03-025]. Dostupné z: <http://www.energie123.cz/elektrina/ceny-elektricke-energie/cena-1-kwh/>

Placení příspěvků přípravky. *ASK Slavia Praha* [online]. 2015 [cit. 2015-03-025]. Dostupné z: <http://www.askslavia.com/pripravka/placeni-prispevku-pripravky>

Přípravka. *ASK Slavia Praha* [online]. 2015 [cit. 2015-03-025]. Dostupné z: <http://www.askslavia.com/menu/pripravka>

Cena elektřiny v roce 2013. *Energetická poradna* [online]. 2015 [cit. 2015-03-025]. Dostupné z: <http://www.energetickaporadna.cz/?p=191>

Metodický postup poskytování dotací v oblasti sportu pro období 2015 až 2018. *Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy* [online]. 2015 [cit. 2015-03-025]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/sport/metodicky-postup-poskytovani-dotaci-v-oblasti-sportu-pro-2?highlightWords=Z%C3%A1sady+program%C5%AF+St%C3%A1tn%C3%AD+podpory+sportu>

Nezaměstnanost v ČR, vývoj, rok 2015. *Kurzycz* [online]. 2015 [cit. 2015-03-025]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost/>

Vývoj vodného a stočného v Praze. *Pražské vodovody a kanalizace* [online]. 2015 [cit. 2015-03-024]. Dostupné z: <http://www.pvk.cz/vse-o-vode/cena-vodneho-a-stocneho/vyvoj-vodneho-a-stocneho-v-praze/>

Nejnovější údaje o kraji. *Český statistický úřad* [online]. 2015 [cit. 2015-03-024]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xa>

Valná hromada. *Česká únie sportu* [online]. 2015 [cit. 2015-03-024]. Dostupné z: <http://www.cuscz.cz/o-nas/valna-hromada-cus.html>

Pojetí zdraví a nemoc. *WikiSkripta* [online]. 2015 [cit. 2015-03-023]. Dostupné z: [http://www.wikiskripta.eu/index.php/Pojet%C3%AD\\_zdrav%C3%AD\\_a\\_nemoci](http://www.wikiskripta.eu/index.php/Pojet%C3%AD_zdrav%C3%AD_a_nemoci)

Elektrina – Ceníky 2015. *Sestra* [online]. 2015 [cit. 2015-03-023]. Dostupné z: <http://sestra.org/Zdrav%C3%AD>

Celoměstské programy podpory sportu a tělovýchovy na území hl. m. Prahy na rok 2015. *Praha EU* [online]. 2015 [cit. 2015-03-023]. Dostupné z: [http://www.magistrat.praha-mesto.cz/81473\\_Celomestske-programy-podpory-sportu-a-telovychovy-na-uzemi-hl-m-Prahy-na-rok-2015](http://www.magistrat.praha-mesto.cz/81473_Celomestske-programy-podpory-sportu-a-telovychovy-na-uzemi-hl-m-Prahy-na-rok-2015)

Archiv ASK Slavia Praha: *STANOVY ATLETICKÉHO SPORTOVNÍHO KLUBU SLAVIA PRAHA*

Archiv ASK Slavia Praha: *Rozvaha 20010 – 2014*

Archiv ASK Slavia Praha: *Výsledovka 2010 – 2014*

## 8. Seznam obrázků, tabulek a grafů

Tabulka č. 1: Použité techniky sběru dat.....	16
Tabulka č. 2: Klasifikační škála pro hodnocení prvků analýzy organizace.....	17
Tabulka č. 3: Body mass index.....	32
Tabulka č. 4: Výpočet BMI.....	33
Tabulka č. 5: Základní rozdělení fin. objemu pro oblast podpory sportovních organizací.....	41
Tabulka č. 6: Ekonomické cíle (k hospodářskému plánu SK).....	52
Tabulka č. 7: Sportovní cíle (k plánu sportovních aktivit).....	53
Tabulka č. 8: Sociální cíle (k soc. plánu SK).....	54
Tabulka č. 9: SWOT matice.....	60
Tabulka č. 10: Detailní struktura nákladů.....	72
Tabulka č. 11: Náklady – spotřeba materiálu 2011 – 2014.....	74
Tabulka č. 12: Náklady – opravy a údržba 2011 – 2014.....	74
Tabulka č. 13: Náklady – služby 2011 – 2014.....	75
Tabulka č. 14: Náklady – mzdy 2011 – 2014.....	76
Tabulka č. 15: Náklady – provozní náklady sportovního zařízení.....	77
Tabulka č. 16: Náklady – ostatní náklady 2011 – 2014.....	78
Tabulka č. 17: Celková struktura výnosů v letech 2011 – 2014.....	80
Tabulka č. 18: Výnosy – pronájmy.....	82

Tabulka č. 19: Výnosy z příspěvků v letech 2011 – 2014.....	83
Tabulka č. 20: Výnosy z dotací v letech 2011 – 2014.....	84
Tabulka č. 21: Výnosy z grantů v letech 2011 – 2014.....	85
Tabulka č. 22: Výnosy z reklamy a darů v letech 2011 – 2014.....	86
Tabulka č. 23: Výnosy z pořádání závodů v letech 2011 – 2014.....	87
Tabulka č. 24: Ostatní výnosy.....	88
Tabulka č. 25: Výsledek hospodaření 2011 – 2014.....	89
Tabulka č. 26: Vývoj počtu obyv. Prahy a jeho věkového složení v letech 2011 – 2013..	96
Tabulka č. 27: Vývoj nezaměstnanosti v Praze.....	98
Tabulka č. 28: Vývoj ceny vody v Praze.....	99
Tabulka č. 29: Vývoj ceny elektřiny v ČR.....	99
Tabulka č. 30: SWOT analýza ASK Slavia Praha.....	104

### **Seznam grafů:**

Graf č. 1: Celkové náklady 2011 – 2014.....	71
Graf č. 2: Průměr nákladové struktury za období 2011 – 2014.....	73
Graf č. 3: Celkové výnosy klubu 2011 – 2014.....	79
Graf č. 4: Průměrná struktura výnosů za roky 2011 – 2014.....	81
Graf č. 5: Výsledek hospodaření v letech 2011 – 2014.....	89
Graf č. 6: Organizační struktura ASK Slavia Praha.....	91

Graf č. 7: Pohlaví.....	109
Graf č. 8: Věk.....	110
Graf č. 9: Aktuálně studovaná škola.....	111
Graf č. 10: Zájem o zdravý životní styl.....	112
Graf č. 11: Co představuje zdravý životní styl.....	113
Graf č. 12: Aktivity, které jsou v rámci zdravého životního stylu nejdůležitější.....	114
Graf č. 13: Konzumace alkoholu.....	115
Graf č. 14: Důvody, které vedou respondenty k požití alkoholu.....	116
Graf č. 15: Četnost konzumace alkoholu.....	117
Graf č. 16: Užití marihuany.....	118
Graf č. 17: Užití jiné drogy než cigarety, marihuany a alkoholu.....	119
Graf č. 18: Kvalita vedení trenérů ke zdravému životnímu stylu.....	120
Graf č. 19: Hodnocení svého zdravého životního stylu.....	121
Graf č. 20: Čerpání poznatků o zdravém životním stylu.....	122
Graf č. 21: Do jaké míry dodržují přátelé dotazovaných zásady zdravého životního stylu.....	123

### **Seznam obrázků:**

Obrázek č. 1: Základní prvky univerzální institucionální struktury.....	14
Obrázek č. 2: vzorec BMI.....	16

Obrázek č. 3: Segmenty vnějšího prostředí.....	55
Obrázek č. 4: Porterův model pěti sil.....	55
Obrázek č. 5: Orientační schéma atletického areálu ASK Slavia Praha.....	70



## 9 Přílohy

### 1. Dotazník

#### **Zdravý životní styl mladé populace**

Dobrý den,

věnujte prosím několik minut svého času k vyplnění následujícího dotazníku.

##### **1. Pohlaví**

- a) Muž
- b) Žena

##### **2. Věk**

- a) Méně než 15 let
- b) 15 – 19 let
- c) 20 – 23 let
- d) 24 – 26 let

##### **3. Jakou školu aktuálně studujete?**

- a) Základní škola
- b) Střední škola
- c) Bakalářské studium
- d) Magisterské studium
- e) Jiná

##### **4. Jak moc se zajímáte o zdravý životní styl?**

- a) Hodně
- b) Přiměřeně
- c) Málo
- d) Vůbec

**5. Co pro Vás znamená pojem "Zdravý životní styl"?** *(vyberte více odpovědí)*

- a) Aktivní pohyb
- b) Zdravá strava
- c) Dbání o své zdraví
- d) Nepít alkohol, nebrat drogy a nekouřit
- e) Fyzická a duševní rovnováha
- f) Nevím

**6. Co děláte v rámci zdravého životního stylu?**

- a) Zdravě se stravuji
- b) Nekouřím
- c) Nepiji alkohol
- d) Dostatečně odpočívám a relaxuji
- e) Spím 7 – 8 hodin denně
- f) Dodržuji pitný režim 2 – 3 litry denně

**7. Pijete alkohol?** *(pokud ano odpovězte na otázky číslo 8 a 9, pokud ne - vynechejte)*

- a) Ano
- b) Ne

**8. Pokud pijete alkohol, z jakého důvodu?**

- a) Chutná mi
- b) Odbourává zábrany
- c) Mám po něm lepší náladu
- d) Pijí ho kamarádi
- e) Když jsem ve stresu
- f) Jiné

**9. Jak často požíváte alkohol?**

- a) Jen příležitostně
- b) 1 – 2x týdně (o víkendu s přáteli)
- c) 3x a vícekrát týdně

**10. Jaké máte zkušenosti s užitím marihuany?**

- a) Žádné
- b) Jednou jsem ji vyzkoušel
- c) Příležitostně, párkrát do roka
- d) Pravidelně

**11. Užil jste někdy jinou drogu, než je marihuana, cigareta a alkohol?**

- a) Ano
- b) Ne

**12. Jak moc se od svého trenéra dozvídáte o zásadách zdravého životního stylu?**

*(ohodnoťte jako ve škole 1 = nejlepší, 5 = nejhorší)*

- a) 1
- b) 2
- c) 3
- d) 4
- e) 5

**13. Oznámkujte opět jako ve škole: Jak byste ohodnotil/a svůj zdravý životní styl?**

- a) 1
- b) 2
- c) 3
- d) 4
- e) 5

**14. Odkud čerpáte poznatky o zdravém životním stylu? (vyberte více odpovědí)**

- a) Od rodičů
- b) Ze školy
- c) Od trenéra
- d) Z knih a časopisů
- e) Z televize
- f) Na internetu
- g) Jiné

**15. Myslíte si, že Vaši přátelé dodržují zásady zdravého životního stylu?**

- a) Ano, určitě dodržují
- b) Ano, spíše dodržují
- c) Tak na půl
- d) Ne, spíše nedodržují
- e) Ne, určitě nedodržují

## 2. Institucionální analýza

<b>Hodnocení směrnic, norem a zásad</b>	
<b>Prvek hodnocení norem, zásad a směrnic</b>	<b>Známka (jako ve škole)</b>
Povinně vypracované dokumenty	1
Řízení dle řádů	2
Ostatní interní směrnice	1
Řízení dle směrnic	1
<b>Celkové hodnocení</b>	<b>1,25</b>
<b>Hodnocení nemovitosti</b>	
Vhodnost stadionu pro sportovní účely	1
Vybavenost stadionu	3
Umístění budovy	2
Velikost budovy	1
Stav	4
<b>Celkové hodnocení</b>	<b>2,2</b>
<b>Hodnocení interiéru a vybavení zařízení</b>	
Posilovna	3
Regenerace	4
Šatny	1
Kancelář	1
Třibuna	2
<b>Celkové hodnocení</b>	<b>2,2</b>
<b>Hodnocení ekonomických předpokladů</b>	
Hospodaření ASK Slavia Praha	1
Nakládání s vybranými členskými příspěvky	1
Čerpání grantů	2
<b>Celkové hodnocení</b>	<b>1,3333333333</b>
<b>Personální zajištění</b>	
Počet pracovníků	1
Odbornost prac.	1
Schopnosti prac.	1
Finanční ohodnocení prac.	4
<b>Celkové hodnocení</b>	<b>1,75</b>

Zdroj: Vlastní zpracování