



# VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ  
FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU  
INSTITUTE OF MANAGEMENT

## ANALÝZA A OPTIMALIZACE ŘÍZENÍ SPORTOVNÍHO KLUBU V AMATÉRSKÉ HOKEJOVÉ LIZE

ANALYSIS AND OPTIMISATION OF AMATEUR ICE HOCKEY LEAGUE TEAM  
MANAGEMENT

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE  
BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE  
AUTHOR

Jiří Václavík

VEDOUCÍ PRÁCE  
SUPERVISOR

RNDr. Hana Lepková

BRNO 2016

# ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

**Václavík Jiří**

---

Management v tělesné kultuře (6208R168)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává bakalářskou práci s názvem:

**Analýza a optimalizace řízení sportovního klubu v amatérské hokejové lize**

v anglickém jazyce:

**Analysis and Optimisation of Amateur Ice Hockey League Team Management**

Pokyny pro vypracování:

Bakalářská práce řeší problematiku řízení sportovního klubu v amatérské hokejové soutěži.

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současná situace

Vlastní návrhy řešení

Závěr

Literatura

Seznam obrázků, grafů, tabulek

Seznam příloh

---

Podle § 60 zákona č. 121/2000 Sb. (autorský zákon) v platném znění, je tato práce "Školním dílem". Využití této práce se řídí právním režimem autorského zákona. Citace povoluje Fakulta podnikatelská Vysokého učení technického v Brně.

Seznam odborné literatury:

- BLAŽEK, L. Management – Organizování, rozhodování, ovlivňování. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-4429-2
- ČÁSLAVOVÁ, V. Management a marketing sportu. 1. vyd. Praha: Olympia, 2009. ISBN 978-80-7376-150-9
- NOVOTNÝ, J. a kol. Sport v ekonomice. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2011. ISBN 978-80-7357-666-0
- VEBER, J. a kol. Management. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-029-5.
- KOČÍ, P. a kol. Nevýdělečné organizace. 8. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2012. ISBN 978-80-7357-737-7

Vedoucí bakalářské práce: RNDr. Hana Lepková

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2015/2016.

L.S.

---

prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA  
Ředitel ústavu

---

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa,  
Ph.D.  
Děkan fakulty

V Brně, dne 29. 2. 2016

## **ABSTRAKT**

Bakalářská práce je zaměřena na analýzu a optimalizaci řízení amatérského hokejového klubu. Hlavním cílem této práce je navrhnout nástroj managementu, který bude efektivně řešit analýzou zjištěné problémy.

## **ABSTRACT**

This bachelor thesis focuses on analysis and optimisation of managing amateur ice hockey league club. Main goal of the thesis is designing modul of management, which could be applied to effectively solve the main issues in this enviroment by analysis.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

Amatér, lední hokej, SWOT analýza, sportovní klub, management

## **KEYWORDS**

Amateur, ice-hockey, SWOT analysis, sports club, management

## **BIBLIOGRAFICKÁ CITACE**

VÁCLAVÍK, J. *Analýza a optimalizace řízení sportovního klubu v amatérské hokejové lize*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2016. 68s. Vedoucí bakalářské práce RNDr. Hana Lepková.

## **ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ**

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně.  
Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 31. května 2016

.....

podpis studenta

## **PODĚKOVÁNÍ**

Rád bych tímto způsobem poděkoval své vedoucí bakalářské práce paní RNDr. Haně Lepkové za odborné vedení, konzultace a čas, který věnovala mé bakalářské práci.

# OBSAH

ÚVOD .....	11
1 VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE .....	12
1.1 Vymezení problému práce .....	12
1.2 Cíle práce .....	12
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE .....	13
2.1 Management .....	13
2.2 Základní pojmy .....	13
2.3 Manažerské funkce.....	14
2.3.1 Rozhodování .....	14
2.3.2 Plánování .....	15
2.3.3 Efektivní plánování.....	15
2.3.4 Řízení a realizace .....	16
2.3.5 Organizování.....	17
2.3.6 Kontrola .....	18
2.4 Sportovní management.....	20
2.4.1 Prostředí a funkce sportovního manažera .....	20
2.5 Organizační struktura .....	21
2.5.1 Liniová organizační struktura .....	23
2.5.2 Funkční organizační struktura .....	23
2.5.3 Liniově - štábní organizační struktura .....	24
2.5.4 Maticová organizační struktura .....	25
2.5.5 Ostatní účelové organizační struktury .....	26
2.6 Explorativní metody výzkumu .....	27
2.6.1 Analýza .....	27



2.6.2	SWOT analýza.....	27
2.6.3	Techniky sběru dat.....	28
2.7	Sport a ekonomika.....	29
2.8	Tělesná kultura .....	30
2.8.1	Charakteristika sportu .....	30
2.8.2	Sportovní průmysl.....	31
2.8.3	Sociologické problémy sportu .....	31
2.8.4	Dobrovolnictví ve sportu .....	33
2.9	Neziskové organizace.....	33
2.9.1	Občanské sdružení .....	33
2.9.2	Spolek jakožto nástupce občanského sdružení .....	34
2.9.3	Nadace a nadační fondy .....	35
2.10	Financování sportu v České republice.....	35
2.10.1	Začlenění sportovních subjektů do národního hospodářství.....	36
2.11	Sportovní hry .....	36
2.12	Lední hokej .....	36
3	ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÁ SITUACE.....	38
3.1	Struktura portálu www.ahl.cz .....	38
3.2	Historie a současná situace AHL .....	39
3.3	Pravidla a herní řád soutěží .....	40
3.4	Organizační struktura .....	40
3.4.1	SWOT analýza organizační struktury.....	41
3.5	Vyhodnocení dotazníků .....	42
3.6	SWOT analýza AHL.....	57
3.6.1	Silné stránky .....	57
3.6.2	Slabé stránky.....	57

3.6.3	Příležitosti .....	58
3.6.4	Hrozby .....	58
4	VLASTNÍ NÁVRHY .....	59
4.1	Přínos návrhů .....	61
5	ZÁVĚR .....	62
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....	63
	SEZNAM INTERNETOVÝCH ZDROJŮ .....	65
	SEZNAM OBRÁZKŮ .....	66
	SEZNAM GRAFŮ .....	67
	SEZNAM ZKRATEK .....	68
	SEZNAM PŘÍLOH.....	I

## ÚVOD

Tématem bakalářské práce je analýza a následná optimalizace řízení sportovního klubu v amatérské hokejové lize.

Pro toto téma jsem se rozhodl proto, že sám lední hokej hraji a dané prostředí znám. Poslední čtyři roky se pohybuji v prostředí amatérského hokeje. Za uplynulých deset let se změnila, jak kvalita hokeje, tak i vedení a řízení klubů a soutěží. Proto se v bakalářské práci věnuji problematice amatérského ledního hokeje v brněnském regionu. Pokusím se najít nové možnosti, které by pomohly zkvalitnit organizaci celého amatérského hokeje a odstranit hlavní problémy, se kterými se amatérské celky potýkají.

Velkou inspirací k vytvoření této bakalářské práce je fakt, že se mohu podílet na zlepšení úrovně amatérského hokeje v České republice a být nápomocen v oblasti, kterou mám tak rád. V budoucnu bych rád pracoval ve sportovním prostředí a tato bakalářská práce je pro mě jedním ze způsobů, jak sportovní prostředí ještě blíže poznat.

# **1 VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE**

## **1.1 Vymezení problému práce**

Bakalářská práce řeší problematiku amatérského ledního hokeje z pohledu organizace a řízení.

Práce obsahuje část teoretickou, praktickou a návrhy vlastního řešení. Teoretická část práce čerpá z odborné literatury, která je uvedena ve zdrojích a citovaná podle platných norem ČNS ISO 690 a spočívá v definování základních pojmů a metod, které jsou nezbytné k dosažení cíle práce.

V praktické části jsou zahrnuty analýzy současné situace, na jejichž základě je v další části vytvořen vlastní návrh řešení. K dosažení cíle jsou využity metody SWOT analýzy pro určení silných stránek, slabých stránek, příležitostí a hrozeb. Vlastním návrhem řešení je zdokonalení manažerských nástrojů, které zoptimalizují organizaci a komunikaci mezi kluby a vedením soutěže a klubů samotných.

## **1.2 Cíle práce**

Cílem této práce je na základě provedené analýzy organizace a řízení sportovního klubu, který je účastníkem amatérské hokejové ligy zpracovat doporučení na změny a optimalizovat organizaci této a dalších hokejových soutěží.

## 2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

### 2.1 Management

Management neposkytuje jasný návod, jak efektivně řídit jakoukoli organizaci. Je to soubor poznatků, které slouží jako východisko práce každého manažera a měl by je ovládat. V konkrétních situacích je potřeba, aby manažer tyto poznatky vhodně aplikoval, kombinoval, popř. tvůrčím způsobem rozvíjel. Názory na to, co tvoří základ činnosti manažera, prošly vývojem, avšak ani dnes v této oblasti neexistuje jednoznačná shoda. Mezi hlavní rozdíly patří označování základních činností manažera – někdo hovoří o „funkcích“, jiný o „rolích“, objevuje se i pojem „komponenty“ manažerské práce. Opěrným bodem manažerské práce je vymezení základních manažerských aktivit, které se dají rozdělit do dvou skupin:

#### 1. Průřezové činnosti:

- Rozhodování;
- Organizování;
- Řízení lidských zdrojů;
- Komunikování;
- Práce s informacemi.

#### 2. Činnosti naplňující fáze managementu:

- Plánování;
- Implementace;
- Kontrola.

Vlastní chování manažera, způsob vystupování, styl řízení atd. můžeme zařadit k obecným poznatkům managementu a je zahrnuto pod obecným názvem profil manažera (VEBER, 2000).

### 2.2 Základní pojmy

*Management* – z angl. „to manage“ – řídit, spravovat, vést, ovládat. Nejobecnější charakteristika se dá shrnout jako soubor všech činností, které je třeba udělat, aby byla zabezpečena organizační funkce.

**Manažer** – samostatná profese, kdy pracovník na základě ustavení nebo zmocnění realizuje činnosti, které aktivně řídí a pro které je vybaven rozsahem působnosti.

**Vrcholová úroveň řízení** (top management) – nejvyšší řídicí pracovník nebo organizace. Jejich postavení a pole působnosti je obvykle stanoveno statutárními dokumenty dané organizace.

**Střední úroveň řízení** (middle management) – řídicí pracovníci nižších liniových útvarů nebo štábních útvarů.

**Základní úroveň řízení** (lower management) – může nést označení „management první linie“, je to nejnižší úroveň managementu, kdy manažer řídí a dohlíží na výkonné pracovníky (VEBER, 2000).

## 2.3 Manažerské funkce

### 2.3.1 Rozhodování

Rozhodování je průběžná manažerská funkce. Je to proces, při kterém probíhá výběr jednoho z mnoha možných řešení. Podle úrovně řízení, ve kterém dané rozhodování probíhá, a podle časového úseku dopadu daného rozhodnutí rozlišujeme rozhodovací procesy na operativní, strategické a taktické. Předmětem operativního rozhodování na základní úrovni řízení jsou tzv. **dobře strukturované rozhodovací problémy**, které jsou jednoduché a mají tendenci se opakovat. Používají se zde rutinní postupy řešení. Naopak na vyšších úrovních řízení se často vyskytují **špatně strukturované rozhodovací problémy**, které se vyskytují nové a nemají tendenci se opakovat. Nejsou zde k dispozici standartní postupy řešení, je zde vyžadované tvůrčí řešení. Jak je možné vidět v obr. 1, na každé úrovni se objevují problémy, které řeší manažer sám a problémy, kde je vyžadována spolupráce manažerů z nejbližších úrovní řízení (POŠVÁŘ, ERBES, 2002).

Stupeň řízení	Účast manažerů na řešení rozhodovacích problémů		
	strategických	taktických	operativních
Vrcholový	rozhoduje	konzultuje	bere na vědomí
Střední	konzultuje	rozhoduje	konzultuje
Základní	bere na vědomí	konzultuje	rozhoduje

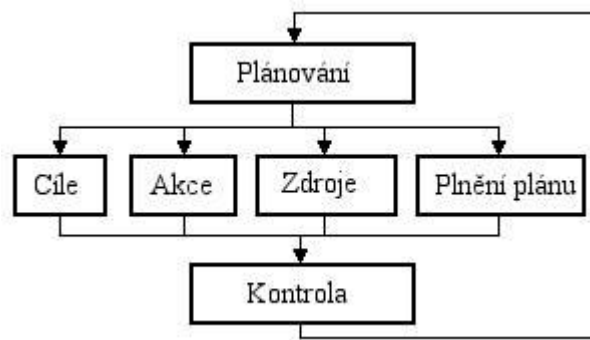
Obrázek 1: Spoluúčast úrovní řízení při rozhodování (Zdroj: POŠVÁŘ, ERBES, 2002, s. 93)

### 2.3.2 Plánování

Je to výchozí manažerská postupná funkce. K jejímu úspěšnému vykonávání je od manažera nebo vedoucího pracovníka potřebné rozhodování v následujících oblastech:

1. Určování cílů, kterých má být v budoucnu dosaženo.
2. Vytyčení aktivit (činností, akcí), které musejí být splněny, mají-li být dané cíle úspěšně dosaženy.
3. Určení zdrojů, následné určení jejich rozdělení a množství, které je potřebné k dosažení stanovených cílů.
4. Rozhodnutí o realizaci plánu, tj. výběr pracovníků a určení jejich úkolů při plnění plánu.

Obr. 2 znázorňuje význam plánování, který spočívá ve stanovení směru rozvoje organizace: koordinuje aktivity, akce lidí a vnitropodnikových jednotek při dosahování cílů; eliminuje zbytečné činnosti a ztráty při dosahování cílů dané organizace; tvoří a určuje standardy výkonnosti pro kontrolu (řízení dle odchylky); rozvíjí schopnosti manažerů a jejich dovednosti tak, aby byli schopni předvídat budoucí vývoj, orientuje jejich práci podle osnovy řízení vývoje organizace (POŠVÁŘ, ERBES, 2002).



Obrázek 2: Proces rozhodování (Zdroj: POŠVÁŘ, ERBES, 2002, s. 106)

### 2.3.3 Efektivní plánování

Efektivní plánování není výsledek technického analyzování, ale klade velký důraz na lidské zdroje. Je velmi silně závislé na úzké spolupráci lidí a programů, na shodě toho, co je napsané na papíře a co lidé ve skutečnosti vykonávají, na souladu mezi stanovenými cíli a opravdovými schopnostmi lidí. Pokud zde není reálná shoda, ztrácí celé plánování svoji prvotní hodnotu. K sestavení plánu, který spojuje **postupy, zdroje, čas a lidi** jsou nezbytně nutné tyto kroky:

1. **Definování cíle nebo úkolu** – zajištění, aby každý znal danou problematiku a věděl, v jakém časovém horizontu má být daný cíl dosažen nebo úkol splněn.
2. **Zajištění zdrojů** – ověření, zda je a bude potřebný materiál, zařízení a vybavení k dispozici.
3. **Zvážení alternativ** – má-li se dostavit úspěch v nepředvídatelných nebo měnících se podmínkách, je nezbytná pružnost. Je nutné být vždy připraven změnit plán.
4. **Zvolení způsobu realizace** – manažer je vždy zodpovědný za rozhodnutí o realizaci, nehledě na to, jestli toto rozhodnutí bylo přijato většinou nebo skupinovým konsensem (WEISS, 1995).

#### 2.3.4 Řízení a realizace

Důležitým úkolem, který bývá kladen na manažery, je naplnění řídicích záměrů. Je to široký okruh aktivit, který je potřeba směřovat zejména na vztahy ke spolupracovníkům, s cílem dosáhnout řídicích záměrů (ty jsou popsány v soustavě plánů) se zaměřením na hospodárné vynaložení zdrojů, které bude mít minimální negativní vliv na životní prostředí a současně bude zajištěna maximální bezpečnost práce apod. Realizace je pochopitelně závislá na lidech, jejich zájmu, nasazení, iniciativě, flexibilitě, úsilí a pohotovosti. V literatuře, která se týká manažerů, proto můžeme najít několik výrazů, které vystihují úkoly manažera: ovlivňování, podněcování, motivace, řízení apod. Řešením, jak zapůsobit na určitou skupinu lidí s cílem dosáhnout potřebného chování, které zohledňuje stanovené cíle je bezpochyby motivace, resp. různé formy motivačních postupů. Tyto postupy se dále dělí na klasické postupy ovlivňování (uplatnění moci či vlivu) a na postupy vedení (skupin lidí). Důležitý význam mají také koordinační funkce manažera (VEBER, 2000).

##### 2.3.4.1 Základní pojmy

1. **Motiv** – každá vnitřní pohnutka, která ovlivňuje, jak se člověk zachová.
2. **Motivace** – vnitřní stav člověka, způsobující specifické chování nebo aktivitu člověka.
3. **Vedení lidí** – jedna ze zásadních úloh manažera. Spočívá v ovlivňování lidí tak, aby dané úkoly plnily kvalitně a efektivně. V podněcování iniciativy v lidech, zvláště pak tvůrčí a podnikatelské myšlení.

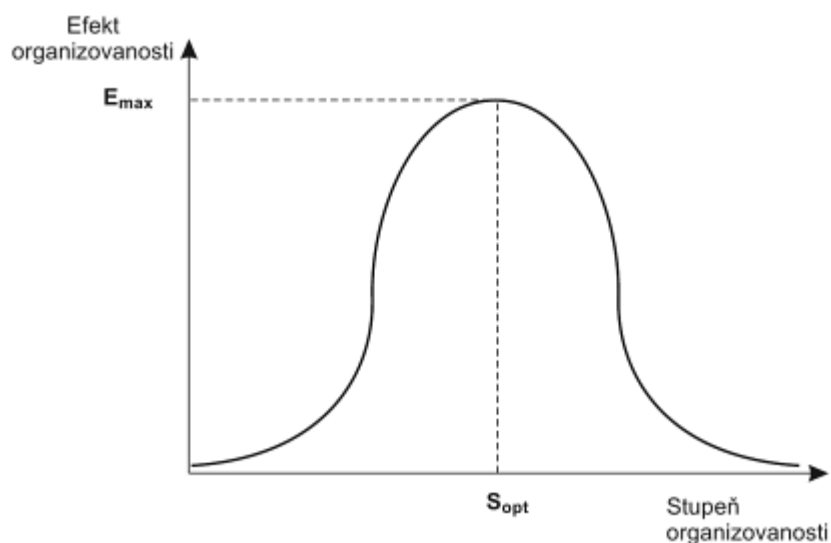


4. **Tým** – menší skupina lidí s komplementárními schopnostmi, kteří jsou zapálení pro určitý úkol a všichni se cítí zodpovědní za průběh.
5. **Pracovní motivace** – schopnost manažera vyvolat u pracovníků smysl pro osobní prospěch, který je v souladu se záměry managementu firmy, a tím vytvořit pocit satisfakce, kdy dotyčný sám chce určitou aktivitu dělat.
6. **Koordinace** – součástí řídicích aktivit, které spočívají ve sladění odlišných faktorů s cílem dosažení plynulosti, synchronizace nebo poměrnosti v daném vývoji (VEBER 2000).

### 2.3.5 Organizování

V nejširším smyslu představuje organizace, jako manažerská funkce, proces přetváření nebo tvoření organizací. Je to aktivita manažera nebo vedoucího pracovníka, jehož charakteristickými vlastnostmi jsou cílevědomost (směřuje k dosažení určeného cíle) a subjektivní přístup organizátora, který plyne z jeho zkušeností a znalostí. Výsledkem organizování je unikátní, specifickým způsobem uspořádaný celek (tým, skupina lidí, spolek, podnik) – organizace. Neodmyslitelnou součástí k úspěšné řídicí práci a celkovému chodu organizace je vztah mezi strukturou a chováním systému řízení. Je to tedy rozměr mezi tím, co je předem zorganizováno, většinou pravidly, a tím, co se řeší aktuálně v souvislosti s provedením konkrétní činnosti. Tato proporce bývá označována jako **stupeň organizovanosti** (obr. 3). Pakliže jsou pravidla stanovena nejasně nebo nejsou stanovena vůbec, musí manažer řešit problémy, které se objevují znovu a znovu a jsou většinou operativního charakteru. To značně odčerpává jeho energii a čas, který by mohl trávit efektivněji. V lepším případě nemá dostatek času na tvořivou činnost, která by měla být základem jeho činnosti. V horším případě stav jeho přetížení přesáhne určitou hranici a řízení se mu začne zcela vymykat z rukou. Tento stav označujeme jako **nepřiměřeně nízký** stupeň organizovanosti. Naopak se může vyskytnout **nepřiměřeně vysoký** stupeň organizovanosti, kdy je pravidel až příliš a jsou nepříjemně podrobná. Vyplývá to ze snahy toho předem standardizovat a upravit co nejvíce. Podrobná a velmi propracovaná struktura bývá velmi nákladná a časově náročná záležitost, která ve výsledku vedoucímu práci znesnadňuje, místo toho, aby mu pomáhala. Řídicí činnost v takových podmínkách velmi snadno klesne na klikkování mezi předpisy. Celý systém se totiž stane neflexibilním a strnulým a není tak schopen reagovat na měnící se prostředí nebo podmínky. Optimální stupeň

organizovanosti se nachází mezi oběma popsanými extrémy a odpovídá mu maximální efekt. Při vyšším nebo nižším stupni organizovanosti efekt klesá (BLAŽEK, 2014).



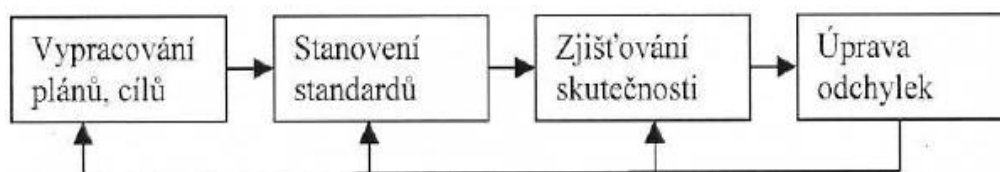
Obrázek 3: Stupeň organizovanosti (Zdroj: BLAŽEK, 2014, s. 50)

### 2.3.6 Kontrola

Manažerská kontrola je specifická funkce, která se dotýká všech předešlých funkcí. Kontrolování je důležité v plánování, organizování i rozhodování a vedení lidí. Výraz kontrola je převzatý z anglického „to control“, které zastupuje mnoho výrazů, např.: vést, řídit, ovládat, kontrolovat aj. V rovině managementu se kontrolou rozumí soustavné sledování a hodnocení procesů a aktivit, které proběhly, probíhají nebo v nedaleké budoucnosti proběhnou a jejich následné směřování do žádoucího směru. Smyslem kontroly je preventivní opatření na předcházení negativním jevům, díky kterému je možné dosahovat lepších výsledků. Není to pouze hledání viníků při nežádoucím vývoji a jejich následnému postihnutí (obr 4). V zahraniční literatuře, týkající se kontroly se můžeme setkat s pojmy dohled, kontrola a revize (audit). Dohled má nadřízený charakter. Kontrola je definována jako dohled, který provádějí osoby s delegovanou pravomocí provádět úkoly. Revize (audit) je definována jako dohled, který provádějí auditori (nezávislé osoby). Dělí se na revizi interní a externí. Interní revizi provádějí nezávislé osoby nebo orgány (revizní komise, útvar podnikové kontroly), které jsou pověřené vedením podniku. Externí revizi provádějí nezávislí

externí auditoři (účetní audit). Tento druh revize je činnost předepsané právním předpisem a jejím výsledkem je zpráva auditora. Základní funkce vnitřní kontroly jsou:

1. **Stanovení standardů**, ukazatelů, díky kterým může být porovnána skutečnost s plánem. Standardy by měly být snadno zjistitelné, kvantifikované a pro hodnocení procesů relevantní ukazatele. Měly by snadno, rychle a objektivně zjistit, jestli se ve srovnání s plánem objevil nežádoucí stav.
2. **Dohlížecí činnost** chápána jako činnost zaměřená na sledování právních a organizačních předpisů (Obchodní zákoník, Zákoník práce aj.) a to, zda a jak jsou v organizaci dodržovány.
3. **Zjišťování skutečností** a zkoumání míry shody resp. neshody a jejich důvodů mezi realitou a plánem. Můžeme rozdělit podle předmětu a pravidelnosti na kontrolu fyzickou a finanční, kontrolu pravidelnou a nepravidelnou (namátkovou) a kontrolu dílčí a komplexní.
4. **Korekce odchylek** směrem ke splnění plánů a k dosažení plánovaných cílů. Může se jednat o dílčí opatření, při kterých nedochází ke změně plánu ani cíle a jsou provedeny pouze zásahy organizačního charakteru do procesů, nebo se upravují či mění plány a cíle a dochází k opatřením pro následně změněné situace.
5. **Využití výsledků kontroly** při tvorbě plánů, stanovení cílů a definování standardů na následující období. Při této operaci funguje kontrola jako systém zpětné vazby a nástroj na zlepšení řízení v organizaci (POŠVÁŘ, ERBES, 2002).



Obrázek 4: Plánování a kontrola jako systém zpětné vazby (Zdroj: POŠVÁŘ, ERBES, 2002, s. 152)

## 2.4 Sportovní management

Pojem sportovní management můžeme přenést jako formu uceleného řízení tělovýchovných a sportovních svazů, klubů, spolků a družstev, které alespoň částečně vykazují chování orientované podnikatelsky. Do tohoto odvětví také bezvýhradně spadá řízení provozování placených tělovýchovných a sportovních služeb (např. fitness centrum) nebo výroba sportovního zboží. Pojem sportovní management vznikl především kvůli samotné sportovní a tělovýchovné praxi. Vznik byl vynucen hlavně cílenou snahou efektivně využívat velké finanční obnosy, které v oblasti sportu kolují. Dále hrálo velkou roli uplatňování komerčních zájmů ve sportovním prostředí, řešení typických problémů ve vedení sportovní mládeže a zabezpečování sportovní administrativy. Pojem „Sportmanagement“ se dělí na dva základní pilíře – sport naproti managementu a komerci. Ve složce **managementu a komerce** jsou vedle manažerských funkcí plánování, organizování, vedení lidí a kontroly také obory marketing, účetnictví, ekonomie, právo a finance. Ve složce **sportu** jsou z pohledu sportovního managementu zahrnuty oblasti zdatnosti, u které je středem zájmu aktivní účast participantů na tělovýchovných a sportovních akcích a oblast diváctví, která je zaměřena na konzumaci zábavy. Obě složky – management a sport mají signifikantní vliv na předmět zkoumání, kterým jsou:

1. základní manažerské činnosti a funkce zabývající se zkoumáním obecného managementu v oblasti sportu;
2. specifické manažerské činnosti, které jsou vlastní výhradně sportovnímu prostředí;
3. sportovní instituce a organizace, které představují kompletní okruh manažerských činností v jejich „podnikové“ sféře;
4. lidé v odlišných řídicích pozicích sportovní oblasti (ČÁSLAVOVÁ, 2009).

### 2.4.1 Prostředí a funkce sportovního manažera

V České republice se prostředí ve sportu a tělesné výchově dělí na tři sektory:

#### 1. **spolkový sektor tělesné výchovy a sportu:**

tělovýchovné jednoty a kluby fungující na principu obchodních společností i občanských sdružení; velké sportovní organizace (sportovní federace, svazy, asociace); další organizace fungující na principu veřejně prospěšných společností;

## **2. komunální sektor:**

akce „sport pro všechny“ ve městech, poskytování komunální péče o tělovýchovné a sportovní aktivity zdravotně postižených a seniorů, sportovní tělovýchovné kluby v oblasti školství, řízení tělovýchovných zařízení v komunální správě;

## **3. podnikatelský sektor:**

vedení zařízení, které poskytuje placené tělovýchovné a sportovní služby a jsou provozovány na principu obchodní společnosti, nebo podnikání fyzickou osobou či v širším souboru nabídky služeb;

zařízení, které provozují marketingové a reklamní služby i podniky se zaměřením na výrobu sportovního nářadí; cestovní kanceláře a rekreační centra.

Kdo je **sportovní manažer:**

**1. manažer na úrovni vedení sportovní činnosti** – specialista vyškolený pro sportovní akce ad hoc – příprava Evropy, příprava mistrovství světa, příprava OH apod., specialisté uplatňující sport ve volném čase lidí, v procesu práce, mezi zdravotně postiženými lidmi atd., vedoucí sportovních družstev, ale i jednotlivců, kteří se účastní vyšších soutěží;

**2. manažer na úrovni určitého sportovního spolku**, popř. organizace, členové ve výkonných výborech tělovýchovných a sportovních svazů, sekretáři svazů, vedoucí sportovních středisek, které řídí armáda, policie apod.;

**3. manažeři v podnikatelském sektoru** – provozovatel placených tělovýchovných služeb, vedoucí fitness centra, pracovník reklamní a marketingové agentury pro tělovýchovné služby apod. (VODÁČEK, VODÁČKOVÁ, 2013).

Odlišnost daných typů a zaměření sportovního manažera vyžaduje tendenci jeho specializace. Přehled vazeb a fungování rovin sportovního managementu (vrcholová, střední, základní) jsou důležitými aspekty z hlediska efektivnosti jeho práce, zejména jde-li o cíle nebo organizační struktury: sportovní svaz – klub – manažer týmu (ČÁSLAVOVÁ, 2009).

## **2.5 Organizační struktura**

*„Komponent „struktura“ je vyjádřením manažerského přístupu k účelnému a účinnému zajištění výhod společenské dělby práce a kooperace v určité oblasti činnosti*

*organizace. Dále charakterizuje zejména tendence inovačního rozvoje organizačních struktur“ (VODÁČEK, VODÁČKOVÁ, 2013, s. 207).*

Organizační struktura by měla být projektována tak, aby bylo zprvu zřejmé, kdo a jaké úkoly má plnit. Zároveň je nutné vědět, kdo nese odpovědnost za výsledky této činnosti. Zahrnujeme sem tedy delegaci pravomoci. Fungující organizační struktura by měla odstraňovat překážky ve společnosti. Může jít např. o zmatek a neurčitost při „assignmentu“ tedy přiřazování úkolů. Taktéž podporuje podnikové cíle a vytváří rozhodovací a komunikační sítě s jejími vztahy (KOONTZ, WEIHRICH, 1993).

Při klasifikaci typů organizačních struktur je důležité přihlížet na kritéria a charakteristiky, jimiž se různé druhy organizačních struktur liší. Je tedy vhodné zavést si určité klasifikační charakteristiky. Mezi ty základní patří (DĚDINA, 2005):

- Uplatňování pravomoci mezi organizačními jednotkami struktury
- Seskupování činností, které tvoří náplň práce organizačních jednotek

Mezi doplňkové charakteristiky patří:

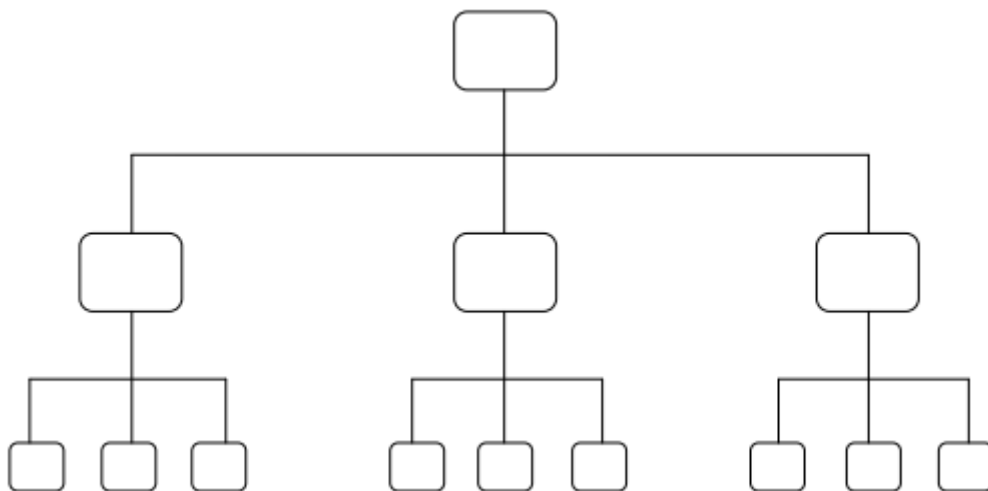
- Vertikální počet hierarchických zařízení
- Horizontální počet organizačních složek
- Časové trvání (dočasná, relativně stabilní)
- Míra centralizace
- Členitost

Jako výsledek seskupení nebo propojení těchto charakteristik chápeme některé typy organizačních struktur, které se uplatňují v praxi:

- Liniová (lineární)
- Funkcionální (funkční)
- Liniově – štábní
- Maticová
- Ostatní účelové organizační struktury

### 2.5.1 Liniová organizační struktura

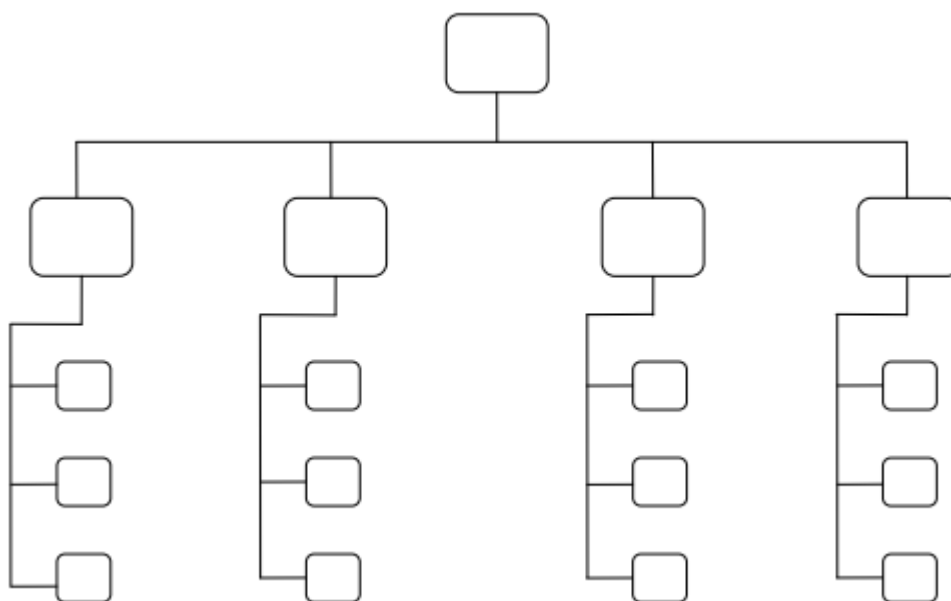
Liniová organizační struktura (obr. 5) vznikla jako první evoluční typ útvarové struktury v malých organizacích, kde byl zaveden pouze jeden řídicí stupeň nad provozem zpravidla vlastník podniku. Postupně se vytvořilo a bylo přidáno více stupňů řízení, které měly nároky na odbornost vedení. Liniová struktura má přímou neboli příkazovací pravomoc. Vedoucí liniové skupina vykonává vertikální liniové řízení. Takovým vedoucím bývá ředitel závodu, vedoucí provozu nebo mistr. Tito vedoucí tvoří řídicí osu struktury. Linioví vedoucí mají nejvyšší pravomoc a odpovědnost. Ztělesňují základní mocenskou organizovanost celého systému. Liniová struktura bývá zpravidla využívána v podnicích, které mají do padesáti zaměstnanců (DĚDINA, 2005).



Obrázek 5: Liniová organizační struktura (Zdroj: vlastní zpracování)

### 2.5.2 Funkční organizační struktura

Funkční organizační struktura (obr. 6) je nejzákladnější formou organizace. V jednom oddělení se objevují zaměstnanci s podobnými úkoly, schopnostmi nebo aktivitami. Hlavní ideou funkční struktury je seskupení pracovníků, kteří pracují na podobných úkolech v jedné části nebo úseku podniku. Obchodní personál operuje v úseku marketingu, techničtí inženýři ve výzkumném úseku. Konfigurace úkolů a odborných schopností do daného úseku umožňuje jednomu vedoucímu úseku zvednout celé pracoviště. Dotyční vedoucí jednotlivých oddělení předkládají svoji práci vedoucímu úseku. Pracovní pozice vedoucího úseku bývá obecně označovaná jako ředitel. Funkční organizační struktura je charakteristická pro středně velké podniky (DĚDINA, 2005).



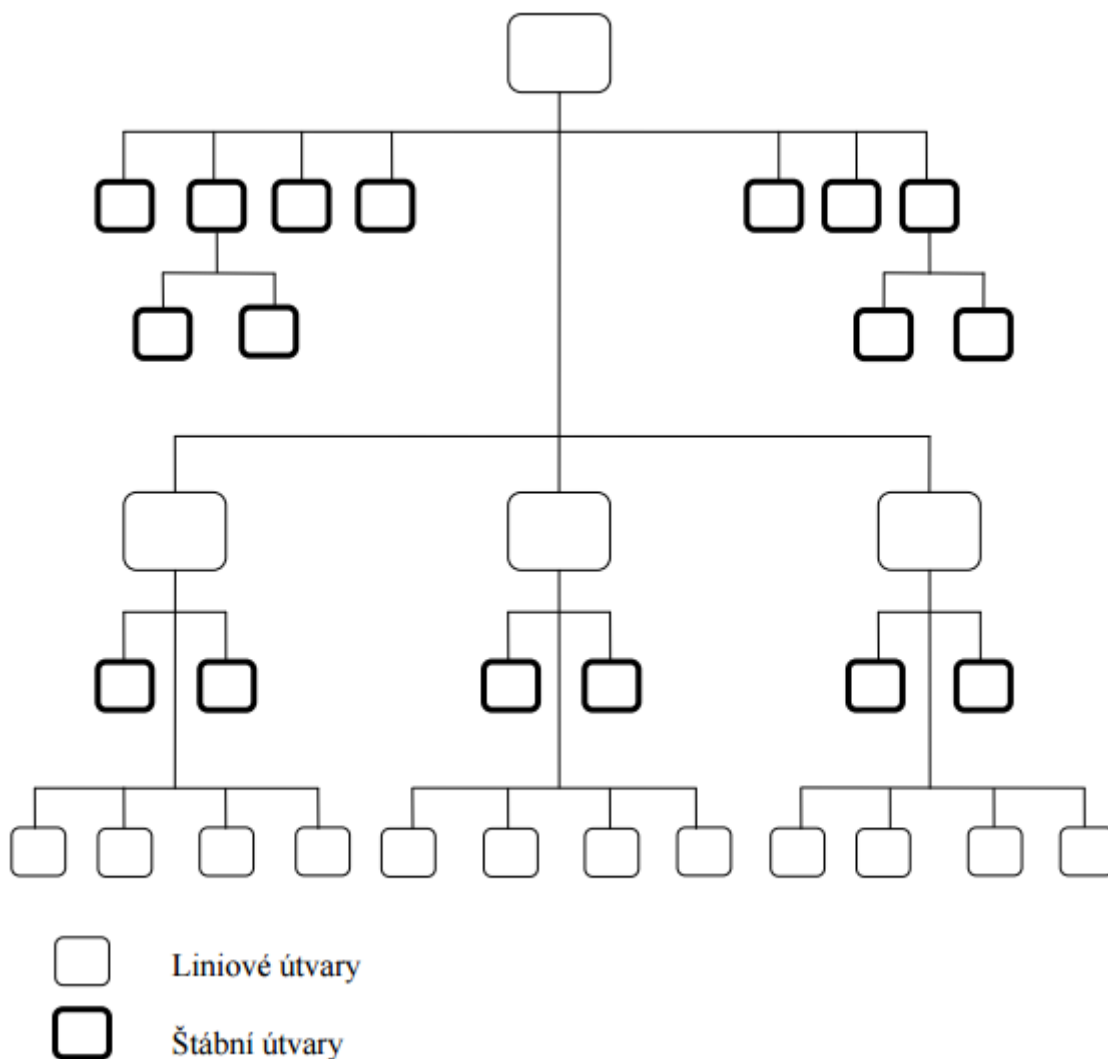
Obrázek 6: Funkční organizační struktura (Zdroj: vlastní zpracování)

### 2.5.3 Liniově - štábní organizační struktura

Je tvořena kombinací dvou základních struktur – liniové a štábní (obr. 7). Je charakteristická rozdílnými úkoly v řízení těchto dvou složek. Úkolem liniové složky je celkové řízení daného útvaru. Vedoucí, jenž přísluší k jedné z liniových složek, je nadřízeným pracovníkem všech zaměstnanců útvaru, včetně samotných štábních pracovníků. Naopak štábní složka udržuje míru vzrůstající složitosti organizace. Pracuje a funguje tak, aby bylo možné udržet zásadu jediného odpovědného vedoucího. Jedině tak se naplno využijí výhody této struktury (SYNEK, KISLINGEROVÁ, 2010).

V této struktuře je zachována vysoká specializace. Je zajištěna systémem delegování pravomocí tak, že linioví pracovníci delegují část svých pravomocí na jednotky, které odpovídají za výkon činností v rámci procesů. Jedna z těchto jednotek může být např. sekretariát generálního ředitele. Ve firmě často vystupují jako servisní jednotky, které jsou vybaveny rozsáhlými kompetencemi související s danou funkcí. Mezi tyto funkce řadíme funkce kontrolní (účetnictví), služby (výzkum trhu, výpočetní centrum), plánování nebo společné provádění vybraných funkcí jako jsou centrální nákup nebo personalistika (SYNEK, KISLINGEROVÁ, 2010).



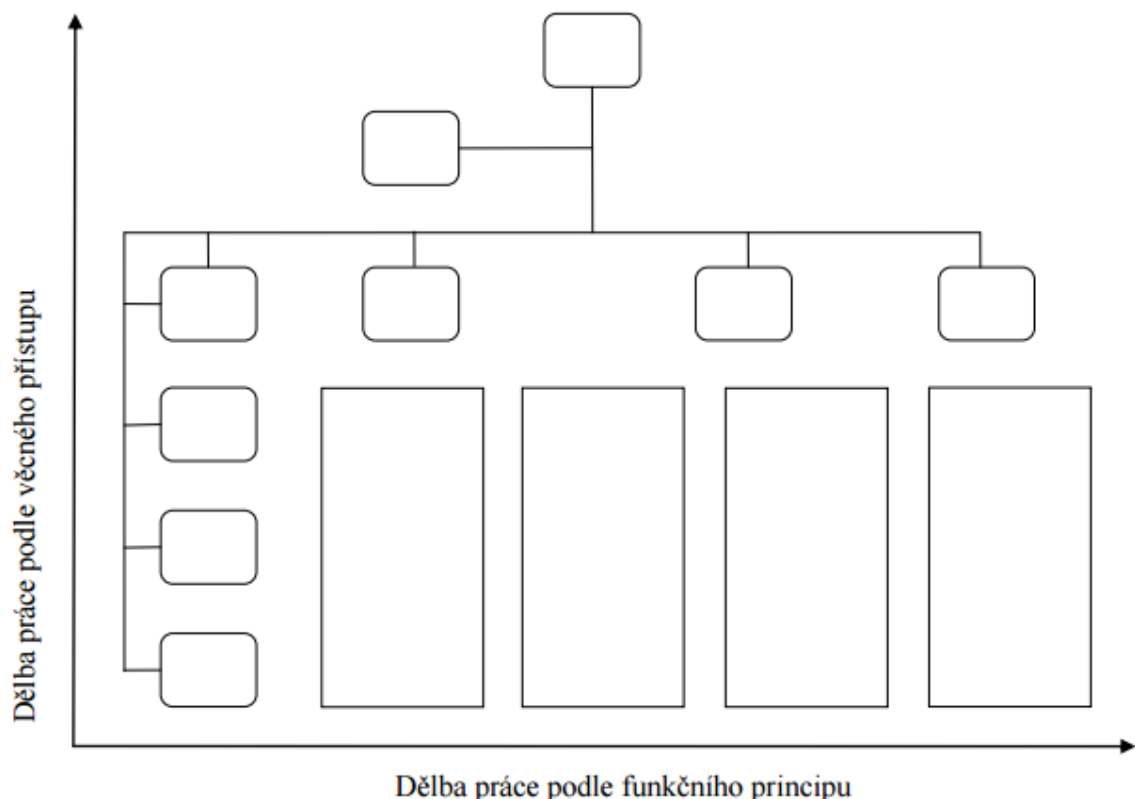


Obrázek 7: Liniově – štábní organizační struktura (Zdroj: vlastní zpracování)

#### 2.5.4 Maticová organizační struktura

Maticová organizační struktura je kombinace funkčního a předmětného principu dělby a koncentrace práce v organizaci (obr. 8). Vzniká tehdy, je-li liniově – štábní struktura doplněna o další doplňkovou strukturu. Z vybraných vedoucích a zvolených pracovníků je vytvořen tým, který pracuje na daném projektu. Jde o řešení jednorázového úkolu či komplexního projektu. Po splnění povinností týkajících se udělené práce, k níž byli přiřazeni, se pracovníci i vedoucí vrací do svých původních útvarů. Maticová struktura není vhodná pro všechny organizace, ale především pro ty, které chtějí pružně, efektivně a rychle reagovat na měnící se podmínky (VEBER, 2009).

Existují situace, kdy není vhodné použít maticovou organizační strukturu. Například v případě, není-li možné v rámci jednoho projektu využít potřebného specialistu v plném rozsahu. Nebo není-li dostatečně dlouhá doba trvání realizace projektu. Teoreticky je možné maticově měnit organizační strukturu každý den, avšak důrazně se nedoporučuje měnit zaběhlé vztahy příliš často. Zpravidla totiž kvalifikovaní pracovníci nemají příliš v oblibě určitou nejistotu spojenou s organizačními změnami. Jiní zase preferují tvorbu čistě profesních týmů. Mívají tak daleko lepší „pocit domova“, jestliže jsou začleněni do útvaru se stejně profesně naladěnými kolegy. Mohou mít taktéž pocit, že nejsou uznávaní a nemají tak dobrou reputaci (KOONTZ, WEIHRICH, 1993).



Obrázek 8: Maticová organizační struktura (Zdroj: vlastní zpracování)

### 2.5.5 Ostatní účelové organizační struktury

Jsou to takové organizační struktury, jejichž finální nebo rozhodující klasifikační hledisko se stanovuje například dle zákazníků (odběratelů), místa prodeje, nebo podle rozdílů technologických procesů (DĚDINA, 2005).

## 2.6 Explorativní metody výzkumu

### 2.6.1 Analýza

Jedná se o vědeckou metodu, která je založena na rozdělování celku na jednodušší části. Úkolem analýzy je zjistit podstatné vlastnosti části tohoto celku, zabývat se jejich podstatou a zkoumat jejich zákonitosti (KORÁB, PETERKA & REŽŇÁKOVÁ, 2007). Pokud hovoříme o strukturovanějším provedení analýzy, je velmi důležité rozlišovat analýzy vnějších a vnitřních okolností. Pro tuto bakalářskou práci jsme se rozhodli použít analýzu SWOT (KORÁB, PETERKA & REŽŇÁKOVÁ, 2007).

### 2.6.2 SWOT analýza

SWOT analýza (obr. 9) demonstruje celkové hodnocení slabých a silných stránek podniku spolu s hodnocením příležitostí a hrozeb. **Silné a slabé** stránky představují analýzu vnitřního prostředí podniku. Je nezbytné pravidelně vyhodnocovat jak slabé tak silné stránky. Samozřejmě je nemožné, aby všechny podnikatelské aktivity jako celek měly pouze silné nebo slabé stránky. Nabízí se otázka, zda by se měl podnik věnovat výhradně příležitostem, u kterých by mohl uplatnit své silné stránky nebo daleko lepším příležitostem, které by ale vyžadovaly značné úsilí pro získání nezbytných silných stránek. **Příležitosti a hrozby** představují analýzu vnějšího prostředí. Podnik musí sledovat rozhodující síly makroprostředí (ekonomické, technologické, demografické, legislativní, politické, sociální a kulturní), které mají dopad na zisky jeho podnikání. Je nezbytné vytvořit marketingový zpravodajský systém pro sledování a vyhodnocování vývojových trendů. Sledováním vývojových trendů je podnik schopen identifikovat příležitosti a hrozby. Každou příležitostí pro podnik je oblast potřeb zákazníka, jejichž uspokojování může přinést profit. Zde ovšem vzniká situace, ve které musí podnik rozpoznat atraktivní příležitost a dále otázka, jestli je schopen tyto příležitosti využít. Některé vývojové trendy, které se objevují ve vnějším prostředí, mohou reprezentovat hrozby. Pod pojmem hrozba rozumíme vzniklou situaci na základě nepříznivého vývojového trendu, který může přímo nebo nepřímo vést k ohrožení prodeje nebo zisku (KOTLER, 2001).

	POMOCNÉ dosažení cíle	ŠKODLIVÉ dosažení cíle
VNITŘNÍ PŮVOD atributy organizace	<p><b>S</b></p> <p><b>SILNÉ STRÁNKY</b></p> <p>strenghts</p>	<p><b>W</b></p> <p><b>SLABÉ STRÁNKY</b></p> <p>weaknesses</p>
VNĚJŠÍ PŮVOD atributy prostředí	<p><b>O</b></p> <p><b>PŘÍLEŽITOSTI</b></p> <p>opportunities</p>	<p><b>T</b></p> <p><b>HROZBY</b></p> <p>threats</p>

Obrázek 9: SWOT analýza (Zdroj: [www.sunmarketing.cz](http://www.sunmarketing.cz))

### 2.6.3 Techniky sběru dat

Mezi techniky sběru dat řadíme pozorování, rozhovor, dotazník či anketu.

#### **Anketa**

Anketa „je takový druh zjišťování, při kterém jsou dotazované osoby vybrané bez zvláštních výběrových hledisek, na jejich názory na určitý problém. Výběr dotazovaných se neřídí objektivními hledisky, často jde o tzv. samovýběr“ (ZBOŘIL, 1998, s. 38). Je to tedy nesystematický průzkum názorů vhodný pro první zjištění smýšlení veřejnosti. V anketě se objevuje jen několik málo otázek zaměřených na dané téma. Jelikož se vyplňování anket většinou nezúčastňuje reprezentativní vzorek (nelze kontrolovat, kdo ankety vyplňuje), tak je nelze zobecňovat a ukazují nám pouze názory dotazovaných osob. Nelze hodnotit reprezentativnost výběrového souboru. Navíc je

známo, že ankety častěji vyplňují určité skupiny lidí. Většinou ti, kteří mají více času – důchodci, nezaměstnaní, ženy na mateřské dovolené (FORET, 2008).

### **Dotazník**

Dotazník si můžeme nadefinovat jako „*formulář určený k pokud možno přesnému a úplnému zaznamenávání zjištěných informací*“ (BEDNARČÍK, 2008, s. 48). Dotazník je mnohem rozsáhlejší než anketa (obsahuje větší množství otázek) a je sestaven tak, aby systematicky získával potřebné údaje pro řešení zkoumaného problému od předem určené skupiny respondentů. Hlavní význam dotazníku spočívá v získávání velkého objemu informací, poskytuje strukturu rozhovoru a ulehčuje také zpracování velkého množství získaných údajů z dotazníkového šetření (HAGUE, 2003).

### **Rozhovor**

Hojně využívanou metodou výzkumu v širokém spektru oborů je rozhovor neboli interview. Rozhovor může být použit jak u kvalitativních tak u kvantitativních přístupů. Respondenty jsou v tomto případě právě dotazované konkrétní osoby. Rozhovor může mít více typů. Jedná se zpravidla o volný, polo-strukturovaný a strukturovaný rozhovor (ŠVAŘÍČEK & ŠEDOVÁ, 2014).

## **2.7 Sport a ekonomika**

Formování moderního sportu začalo v průběhu 19. století, jeho dynamický rozvoj však nastal především v průběhu posledních padesáti let. V období po druhé světové válce se začaly projevovat charakteristické změny, které zasáhly hlavně společnost, ale také sportovní odvětví. Sportovní komunita projevila díky svému humanistickému poslání značnou odolnost proti politickým vlivům i v těch nejtěžších dobách. Sport v dnešní době postihuje několik problémů. Klade se důraz na individualismus, výkon jako hlavní faktor veškerého úsilí. Tato kritéria bohužel postihují samotnou podstatu sportu a jeho poslání (NOVOTNÝ, 2011).

Důležitost ekonomiky ve sportu se odráží hlavně při hledání nebo tvorbě finančních zdrojů, v rozvoji materiální základny sportu, ale také ve změnách sportovních aktivit. Vytváření finančních zdrojů v České republice prošlo razantní změnou. Změnila se forma jejich využívání a rozšířil se jejich počet. Vznikla zde zcela nová oblast pro účast podnikatelských subjektů a sponzorů, což dřívější stav neumožňoval.

Každý, kdo trochu zná, nebo se pohybuje v prostředí moderního sportu, ví, že jeho provozování (stavba nebo údržba a provoz sportoviště, odměny trenérům a sportovcům, doprava atd.) přijde na velkou finanční částku. U populárních sportů bývají majiteli klubů bohatí podnikatelé, soukromníci nebo velké společnosti, kteří tyto finanční částky pokryjí. Naproti tomu takový sportovní klub, zaměřený na provozování sportu v masovém měřítku, má možnosti k získání financí značně omezené. V dnešní době je naivní si myslet, že by sport mohl existovat nebo se dál rozvíjet bez značné ekonomické podpory (DOVALIL, 2009).

## **2.8 Tělesná kultura**

Tělesnou kulturu řadíme mezi sociokulturní systémy, které jako výsledek činností, tvorby hodnot, vztahů a norem zabezpečuje specifickými tělocvičnými prostředky uspokojování sociálních potřeb člověka v oblasti fyzického, psychického a sociálního rozvoje s cílem jeho socializace a kultivace. Tvoří část kultury a kulturního dědictví každého národa. Objektem jejího působení je společenský a kulturní člověk jako plnohodnotný člen společnosti (HODAŇ, 2000).

Pod pojem tělesná kultura můžeme zahrnout široké spektrum tělesných cvičení, zařízení určených k jejich realizaci, organizační a zákonodárná opatření. Tělesná kultura využívá soubor pohybových aktivit jako faktoru tělesné přípravy pro zlepšení tělesného stavu a rozvoj osobnosti. Tělesná kultura je jednou ze složek způsobu života. Sdružuje v sobě řadu specifických činností jako tělesnou výchovu, turistiku, pohybovou rekreaci a sport (HODAŇ, 2000).

### **2.8.1 Charakteristika sportu**

Sport je tělesná pohybová aktivita, která se provozuje podle určených pravidel a zvyklostí. Historie sportu sahá až do starověku. První důkazy nacházíme již v Mezopotámii. Největší vzestup sportu je spojen s antickým kultem těla. V novověké, moderní éře, pocházející z Anglie je sport především prostředkem relaxace a odpočinku. Je to tedy relaxační fyzická aktivita tvořící složku volného času a životního stylu ve vrcholové podobě. Sport lze charakterizovat jako pohybovou činnost soutěžního charakteru, prováděnou podle daných pravidel. Sport v jeho základní rovině můžeme rozdělit na individuální a kolektivní. Mezinárodně uznávaných sportů je v současné době přibližně 150 (HOBZA, REKTOŘÍK, 2006).

### **2.8.2 Sportovní průmysl**

Tržní chování, sportovní výkonnost, média, fanoušci, to vše vyžaduje specifické vlastnosti managementu sportovního klubu. Místa, kde se ve sportu setkává produkt s trhem, představují ziskové a neziskové organizace. „*Obchodování se sportovními produkty pak ovlivňuje pojetí managementu těchto organizací*“ (ČÁSLAVOVÁ, 2009, s. 126).

Veškeré hmotné a nehmotné statky, které jsou nabízeny k uspokojování přání a potřeb zákazníků pohybujících se v oblasti sportu se nazývají sportovní produkty. Základními produkty sportu jsou tělesná cvičení a sport, sportovní akce a činnosti, turistické akce. Další skupinou jsou produkty vázané na osobu (sportovec – sportovní výkon, trenér, manažer, lékař aj.). Důležitý je také myšlenkový produkt, který představuje informace v médiích, prožitek ze sportu a motivace ke sportu nebo pohybu. Produkty v oblasti podmínek tvoří sportovní a tělovýchovná zařízení, vzdělávání ve sportu, pojištění sportovců, doprava, vstupenky, sponzoring, dary, propagace. Klasický produkt sportu je nářadí, načiní, oblečení, doplňky apod. Dalšími sportovními produkty může být rozvoj lidských zdrojů, celoživotní vzdělávání, kariérní růst a studijní opory (PIGEASSOU, 2000).

### **2.8.3 Sociologické problémy sportu**

Skutečnost, že různé druhy sportů přináší téměř nesrovnatelné úrovně forem zkušeností nebo zážitků a vyvolávají odlišné osobnostní a sociální dopady, je z hlediska podstaty socializačních procesů zcela přirozená. To, co probíhá na poli vrcholového sportu, je jistě odlišné od situace, která se odehrává na půdě sportovních volnočasových aktivit. V této souvislosti bude nezbytné alespoň rámcově vymezit sport i za horizont jeho sociálně dominujících forem a upozornit tak i na jeho další socializačně stimulující formy. Vedle výkonnostního a vrcholového sportu, který můžeme spojit i s elitním sportem a který těsně souvisí se sportem profesionálním, můžeme vymezit i sport klubový, rekreační, masový, alternativní, fitness sport, rizikový a dobrodružný nebo také adrenalinový, požitkářský a konečně i kosmetický sport. Je zcela v pořádku, že motivace, výkon a dopady těchto různě časově, fyzicky, finančně a společensky nesterjně náročných sportovních aktivit mají i odlišné socializační účinky (SEKOT, 2008).

Můžeme je tedy rámcově vymezit:

- 1. Adrenalinové sporty** v sobě nesou silné znaky rizika a vedou k uspokojení touhy po dobrodružství a napětí při souběžném fyzickém výkonu. Jedná se o zpravidla organizačně, finančně a technicky náročné sportovní činnosti jako je kanoistika na divoké vodě, rafting, parašutismus nebo vysokohorské horolezectví.
- 2. Fitness sport** je účelově zaměřen na fyzickou zdatnost, tedy na ty lidské zdatnosti, které umožňují vykonávat tělesnou činnost s důrazem na rozvoj aerobní a silové vlastnosti, pohyblivosti a žádoucích tělesných proporcí. Jde o činnosti provozované v dobře vybavených technických zařízeních soukromého sektoru nebo jde o individuální tělesné aktivity jako je jogging, cyklistika nebo plavání.
- 3. Klubový sport**, který je organizačně vázaný na sportovní federace a kluby, je vyznačován růzností motivů, od soutěžního vzrušení, úsilí o maximální výkon, touhy po relaxaci až po potřebu společenských kontaktů.
- 4. Kosmetický sport** je úzce spojován se dvěma výše uvedenými typy a je jednostranně a programově zaměřen na dokonalý osobní vzhled. Marketingové komunikaci se tak naskýtá pozoruhodný (ekonomicky výnosný) „tržní výklenek“, který je budován na narcistické touze po krásné postavě, vypadat sportovně, mít zdravou barvu pleti. Důležitou roli hrají také solária, vybavení lázeňských služeb, masážní salony a nověji i solné jeskyně.
- 5. Požitkářské sporty** jsou motivovány touhou po prožitku výjimečné, běžně nedosažitelné a svojí povahou exkluzivní zábavy a potěšení vedoucí ke zlepšení tělesného vzhledu nebo kondice. Tyto činnosti sportovní povahy jsou na půdě některých populárních turistických destinací známy jako S-sporty, pojmu, který vznikl jako akronym slov začínajících v angličtině na s (sun, sea, sand, show, speed, satisfaction) a vyjadřující mnohdy pod odborným vedením praktikované rekreační radovánky náročnější turistické klientely.
- 6. Rekreační sport** je zaměřen na činnosti ve volném čase přinášející zároveň odpočinek, zábavu, potěšení a znovunabytí fyzických i psychických sil. K dominantním znakům můžeme přičítat svobodně volící program, který cílí k tělesné regeneraci, zdraví a rozvíjení harmonizujících mezilidských vztahů (SEKOT, 2008).



#### **2.8.4 Dobrovolnictví ve sportu**

Z dobrovolnické práce žije mnoho amatérských sportovních klubů. Je to základní stavební kámen pro ty sportovní kluby, které nemají dostatek finančních prostředků, tedy si nemohou dovolit platit profesionála. Při aplikaci tohoto modelu mohou kluby dosahovat ekonomické úspory, což je velká výhoda. Tento model má však i své negativní stránky. Ve sportovních klubech totiž tito dobrovolníci obsazují téměř všechny pozice pro zajištění fungování klubu.

Dobrovolník je člověk, který poskytuje svůj čas, bez jakéhokoliv nároku na finanční odměnu, dává klubu nebo organizaci svoji energii, dovednosti a vědomosti ve prospěch ostatních lidí v klubu. „*Za dobrovolníka tedy chápeme jedince, který se svobodně rozhodl pracovat ve prospěch druhých, aniž za práci pobírá běžný plat*“ (NOVOTNÝ, 2011, s. 180). Sportovní kluby, které sídlí na území České republiky, jsou bez výjimek závislé na práci dobrovolníků. Bez těchto lidí by se služby a kvality sportovních klubů mohly stát nepřiměřeně finančně náročnými a tudíž pro velké procento obyvatelstva nedostupnými. Dobrovolník do klubu přináší i značná rizika. Hrozí totiž situace, že dobrovolník způsobí škodu zaviněnou svoji neodborností. Dále je zde také riziko častých odchodů a příchodů nových dobrovolníků, což na sebe váže náklady se zaškolením nově příchozího.

Množství dobrovolníků je v ČR stále vysoké, jejich věk však stále stoupá a pro kluby je v dnešní době obtížné najít dobrovolníky z řad mladší generace, kteří by zaujali místa po starší vrstvě dobrovolníků a zajistili tak správné fungování a zajištění potřebných funkcí, které jsou nezbytné pro provoz klubu (NOVOTNÝ, 2011).

### **2.9 Neziskové organizace**

„*Ústavně právní rámec práva na sdružování je dán zejména ustanovením čl. 20 Listiny základních práv a svobod, vyhlášené usnesením předsednictva České národní rady pod č. 2/1993 Sb. (dále jen „listina“). Dle odstavce 1 citovaného ustanovení: „Právo svobodně se sdružovat je zaručeno. Každý má právo spolu s jinými se sdružovat ve spolcích, společnostech a jiných sdruženích*“ (KOČÍ, 2012, s. 3).

#### **2.9.1 Občanské sdružení**

Drtivá většina sportovních klubů působících v amatérských nebo krajských soutěžích má formu neziskové organizace. Hlavním aspektem je jednoduchost při zakládání této

organizace. Občanské sdružení zakládají lidé se společnými nebo podobnými zájmy. Při založení občanského sdružení nejsou členové povinni skládat žádný kapitál.

Občanské sdružení vzniká registrací, které schvaluje Ministerstvo vnitra ČR. Tento návrh podávají nejméně 3 občané, z nichž alespoň jeden musí být starší 18 let. Občanské sdružení musí vést účetnictví. Organizační struktura se odvíjí od základního dokumentu a to jsou stanovy. Orgány jsou valná hromada (členská schůze), výkonný výbor, prezident klubu (předseda) a dozorčí rada.

Ve sportovním odvětví mají občanská sdružení následující formy. Tato struktura občanského sdružení ukazuje finanční toky ze státního rozpočtu.

### **Zastřešující sportovní asociace**

Zastřešuje jeden či více sportů. Ohledně dotací má přímé vazby na ministerstvo. Zastřešující organizace má právní subjektivitu. V České republice mezi tyto asociace patří Český svaz tělesné výchovy a sportu (ČSTV), Česká obec sokolská (ČOS), Orel a další.

### **Samostatná sportovní asociace**

Tento typ organizace se věnuje jednomu sportu nebo jedné skupině sportů. Dotace čerpají především prostřednictvím své zastřešující organizace. Samostatná sportovní asociace má právní subjektivitu a vystupuje ve vztahu ke sponzorům.

### **Sportovní klub, tělovýchovná jednota**

Tato forma občanského sdružení má přímou ekonomickou vazbu na zastřešující asociaci. Pokud čerpá prostředky ze státního rozpočtu, děje se tak prostřednictvím zmíněné zastřešující asociace. Ve vztahu k ostatním rozpočtům vystupuje jako samostatný subjekt. Sportovní klub může nabývat i formu obchodní společnosti.

### **Sportovní oddíl nebo odbor**

Tento typ organizace nespadá pod občanské sdružení. Je to organizace, která funguje v rámci sportovního klubu. Má některá ekonomická omezení a prostředky čerpá prostřednictvím klubu. Nenabývá formu právní subjektivity a řídí se podle norem klubu, může ale vystupovat za klub vůči sportovnímu svazu (ČÁSLAVOVÁ, 2009).

## **2.9.2 Spolek jakožto nástupce občanského sdružení**

Občanská sdružení, vzniklá podle zákona č. 83/1990 Sb., o sdružování občanů, ve znění pozdějších předpisů, se budou od 1. 1. 2014 považovat za spolky podle nového občanského zákoníku. Sdružení bude muset pouze v případě, pokud by jeho název

nebyl v souladu s ustanoveními nového občanského zákoníku, tedy např. tehdy, kdy název subjektu bude obsahovat pojem " sdružení", svůj název změnit a to do 1. 1. 2016.

Organizační jednotky sdružení způsobilé jednat svým jménem podle zákona č. 83/1990 Sb., o sdružování občanů, ve znění pozdějších předpisů, se budou považovat za pobočné spolky, avšak statutární orgán občanského sdružení, o jehož organizační jednotku jde (tedy dle nové úpravy a terminologie statutární orgán hlavního spolku), bude však muset podat nejpozději do tří let ode dne nabytí účinnosti tohoto zákona návrh na zápis pobočného spolku, jinak posledním dnem této lhůty pobočný spolek zanikne.

### **2.9.3 Nadace a nadační fondy**

Nadace a nadační fondy jsou účelová sdružení majetku zřízená a vzniklá pro dosahování obecně prospěšných cílů. Obecně prospěšným cílem je zejména rozvoj duchovních hodnot, ochrana lidských práv nebo jiných humanitárních hodnot, ochrana životního prostředí, kulturních památek a tradic, rozvoj vědy, vzdělání, tělovýchovy a sportu. Nadace a nadační fondy jsou právnickou osobou (KOČÍ, 2012).

Vznikají dnem zápisu do nadačního rejstříku. Celková hodnota nadačního jmění nesmí být nižší než 500 000 Kč a po dobu trvání nadace se nesmí snížit pod tuto hodnotu. Nadační jmění tvoří pouze peněžní prostředky, cenné papíry, nemovitě a movité věci a jiné majetkové hodnoty, které splňují předpoklad trvalého výnosu a nepoutají se na ně zástavní práva.

## **2.10 Financování sportu v České republice**

Sponzoring, dary a dotace jsou hlavním přílivem ekonomických prostředků pro sport v ČR. Podle Analýzy financování sportu, která byla provedena v roce 2009, se mezi zeměmi EU řadíme mezi státy s nejnižší finanční podporou sportu. Z této analýzy vyplynulo, že sportovní sféra přináší do státního rozpočtu více prostředků, než z něj prostřednictvím dotací čerpá. Naopak situace se ještě zhoršila. Po pádu společnosti Sazka a.s. v roce 2011 přišel sport o významný zdroj financí. V dnešní době tedy probíhá v ČR financování sportu ze státního rozpočtu, z rozpočtu krajů, měst a obcí, z vlastních zdrojů a výnosů vlastní činnosti, z ostatních zdrojů a prostředků Evropské unie. Nově jsou zisky z loterijních a sázkových společností přiděleny do rozpočtu obcí, které mají pravomoc je přerozdělit (KUBÍČEK, 2012).

### **2.10.1 Začlenění sportovních subjektů do národního hospodářství**

Sportovní subjekty působí v rámci národního hospodářství v různých právních formách a podobách, které právně kryjí organizované i neorganizované aktivity systému tělesné kultury. Pro účelový průzkum je nejvhodnější rozložení národního hospodářství podle kritéria financování provozu a rozvoje na ziskový a neziskový sektor. V ziskovém sektoru je hlavním cílem zisk a operují zde obchodní společnosti a živnostníci. V neziskovém sektoru nedominuje zisk, nýbrž dosažení užitku. Národní hospodářství se dále člení podle kritéria vlastnictví na veřejný a soukromý sektor. Soukromý a veřejný sektor se doplňují, spolupracují spolu a navzájem se potřebují. Veřejný sektor se dále dělí na státní a samosprávný. U produktů tělesné kultury hrají velkou roli subjekty soukromého sektoru, které se dále pak dělí na ziskové a neziskové. Neziskovým subjektem jsou neziskové nestátní organizace (např. občanské spolky, nadační fondy, nadace). Nestátních neziskových organizací je v ČR vysoký počet (HOBZA, REKTOŘÍK, 2006).

### **2.11 Sportovní hry**

Mezi společné znaky všech sportů patří organizační institucionalizace soutěží a kodifikace pravidel. Sportovní hry se od ostatních sportů liší tím, že se spolu mohou a současně musí utkávat vždy pouze dva soupeři (jednotlivci, dvojice nebo vícečlenná družstva). Jednotkou jakékoliv soutěže ve sportovních hrách je tedy utkání. Tuto charakteristiku můžeme použít také na úpolové sporty (zápas, judo, šerm...). Na rozdíl od těchto sportů však soupeři ve sportovních hrách soupeří o společný předmět. Ten je téměř vždy pouze jeden (míč, kotouč, opeřený míček, disk, kruh atd.), ve výjimečných případech mohou být ve hře dva předměty - double disc court, ringo (TÁBORSKÝ, 2004).

*„Sportovní hra je tedy soutěživá činnost dvou soupeřů v jednotném prostoru a čase, kteří podle institucionálně schválených pravidel usilují o prokázání vlastní převahy lepším ovládnutím společného předmětu“ (TÁBORSKÝ, 2004, s. 11).*

### **2.12 Lední hokej**

Lední hokej je kolektivní branková hra, odehrávající se na lední ploše. Důležitou složkou u ledního hokeje je vztah trenéra s hráči. Ti se snaží aktivitou a herní tvořivostí realizovat jeho taktické myšlení. Novodobě se lední hokej stal celoroční hrou

provozovanou na sportovištích po celém světě. Celoroční činnost je umožněna hlavně díky přechodu z přírodního ledu na umělé plochy. Díky tomu se výrazně zvýšil rozvoj této hry a zatížení hráčů. V hokeji jsou uplatněny prvky moderní doby. Hráči ledního hokeje jsou velmi komplexní a mezi hlavní rysy každého kvalitního hráče patří rychlost, síla, obratnost, tvrdost, taktické a technické dovednosti na ně navazující. Hráči ledního hokeje by měli mít rozvinuté psychomotorické, vjemové a intelektové schopnosti. V hokeji často nastávají obtížné situace, které se rychle mění, a proto se ve vrcholovém hokeji prosazují hlavně psychicky odolní, aktivní, energičtí a soutěživí hráči. Rychlé tempo hry a vysoká fyzická náročnost, kdy ze sebe v krátkém intervalu hráči vydají maximum sil, vede k častému střídání. Následným pobytem na střídačce pak hráči regenerují a nabírají nové síly na opětovné vstoupení do zápasu. V ledním hokeji se prosazují hlavně jedinci, jejichž úspěch roste úměrně s tím, jak dovedou svoji individuální hru spojit s týmovou činností celého družstva. Úspěch hry spočívá v činnosti a spolupráci všech hráčů. Cílem hry je, aby bruslíci hráči dopravili kotouč, vedený hokejovou holí do soupeřovy branky (KOSTKA, 1984).

### 3 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÁ SITUACE

Pro praktickou část bakalářské práce bylo vybráno prostředí amatérské hokejové ligy. Informace k zjištění současného stavu amatérských hokejových lig (AHL) byly čerpány:

- z analýzy oficiálních internetových zdrojů (kapitoly 3.1 a 3.2).
- z analýzy odpovědí (řízený rozhovor) produktového manažera AHL (kapitola 3.4).
- z dotazníků, na které odpovídaly pověřené osoby každého týmu hrajících ve čtyřech amatérských hokejových soutěžích v brněnském regionu (kapitola 3.5)

#### 3.1 Struktura portálu [www.ahl.cz](http://www.ahl.cz)

[www.ahl.cz](http://www.ahl.cz) je hlavním portálem v ČR pro amatérské hokejové ligy. V hlavičce úvodní stránky je možnost registrovat se na portál přes vyplnění jména, příjmení a emailu. Dále jsou na úvodní straně uvedeny tři hlavní panely. Prvním z nich je pojmenovaný „NAJÍT MOJE VÝSLEDKY“, který po zadání jména a příjmení vyhledá profil hráče, v kterém klubu aktuálně nastupuje nebo nastoupil v minulosti a také statistiky onoho klubu společně s jeho osobními statistikami. Další panel nazvaný „ORGANIZUJ TÝM“ umožňuje vyplnit soupisku hráčů a přihlásit se do některé ze soutěží. Poslední panel nesoucí název „ŘÍDÍM SOUTĚŽ NEBO TURNAJ“ umožňuje oprávněným osobám jednotlivých soutěží, případně turnajů vkládat výsledky a automaticky počítá tabulky i statistiky.

Po přihlášení a kliknutí na kteroukoliv soutěž lze vidět v menu odkazy, které se bezprostředně týkají vyhledané soutěže jako např.: rozpis zápasů, tabulka týmů, statistika, soupisky, fotogalerie, rekordy a historie soutěže. V sekci zápasy je možné aplikovat historický filtr, který vyhledá zápas základní části nebo play-off od vzniku soutěže.

Přihlášení uživatelé mohou též editovat svůj profil o doplnění regionu, ve kterém hrají, svého postu, čísla dresu, data narození, výšky, hmotnosti nebo přidat svoji fotku.

### **3.2 Historie a současná situace AHL**

Koncem 90. let nastal úpadek pravidelných soutěží řízených hokejovým svazem na úrovni okresních přeborů. Větší společnosti (např. v regionu Jižní Morava Rostex, Zetor, Dukla) přestaly financovat lední hokej. Svaz byl neflexibilní v organizaci, registracích, přestupech, plánování zápasů, informacích a výsledcích o utkání, nicméně motivace pro lední hokej byla stále silná - lední hokej má výraznou sportovní a společenskou tradici. Proto vznikly nezávislé hokejové soutěže, které byly organizačně nezávislé, flexibilní v úpravě pravidel, přizpůsobení podmínek amatérskému vnímání sportu (délka utkání, organizační povinnosti, míra fyzické hry). První v regionu Brna BHL – Brněnská hokejová liga (hráči z Rosic) a BALLH – Brněnská amatérská liga ledního hokeje (hráči z Vyškova). Viditelná vazba na zánik vyšších mužských soutěží a uvolnění ledové plochy. Obě soutěže hrály týmy z celého regionu (Brno, Vyškov, Blansko, Ivančice, Tišnov). Přívětivost soutěží začala přitahovat pozornost bývalých výkonnostních hokejistů a rostoucí herní kvalita vytlačovala hobby hráče. Současně vznikly nové ledové plochy v Brně, proto vznikla BHHL – Brněnská hobby hokejová liga (soutěž pouze pro hobby hokejisty) a OBL – Old boys league (soutěž hráčů nad 40 let). Komunitní formát se ukazuje jako správný, soutěže se hrají téměř 20. sezonu. Svazové soutěže z této výkonnostní úrovně de facto ustoupily.

Ke dni 28. 9. 2015 je podle hlavního portálu pro amatérské hokejové ligy v ČR ahl.cz registrováno 32 soutěží ledního hokeje v ČR (Brno – 4, Bruntál – 1, Jihlava – 1, Karlovy Vary – 2, Mladá Boleslav – 1, Nový Jičín – 1, Ostrava – 9, Pardubice – 2, Pelhřimov – 1, Praha – 4, Ústí nad Orlicí – 1, Vyškov – 1, Zlín – 3, Uničov – 1), 4 soutěže hokejbalu (Brno – 1, Ostrava – 3) a jedna liga in-line hokeje ve Zlíně. Mezi nejpopulárnější ligy se řadí: Brněnská amatérská liga ledního hokeje, Brněnská hokejová liga, Ostravská hokejová liga, CCM Pražská hokejová liga, Amatérská hokejová liga Uničov a Zlínská amatérská hokejová liga.

V Brněnském regionu jsou aktuálně registrovány čtyři amatérské hokejové ligy: BALLH (10 týmů), BLH (9 týmů), BHHL (11 týmů), OBL (10 týmů).

Nejsledovanější a kvalitativně nejlepší ligou v Brněnském regionu je BALLH, která letos oslavila 16. ročník svého působení.

Hlavním posláním AHL je poskytovat amatérským hokejovým soutěžím a klubům zázemí a nabídnout jim přehlednou a adekvátní prezentaci na internetu. Díky propracovanému systému počítání statistik, zapisování výsledků, možností psaní reportáží apod. usnadňuje vedoucím soutěží či samostatně fungujícím klubům jejich organizování a spolehlivý chod.

Portál je otevřen jakýmkoliv amatérským soutěžím a klubům. Za provozování pod hlavičkou ahl.cz se neplatí žádné poplatky, celá registrace i provoz je zdarma. ([www.ahl.cz](http://www.ahl.cz))



Obrázek 10: Logo AHL (Zdroj: [www.ahl.cz](http://www.ahl.cz))

### **3.3 Pravidla a herní řád soutěží**

Amatérské soutěže ledního hokeje v brněnském regionu jsou nezávislé, každá z nich má vlastní pravidla a herní řád uvedené na portálu [www.ahl.cz](http://www.ahl.cz).

### **3.4 Organizační struktura**

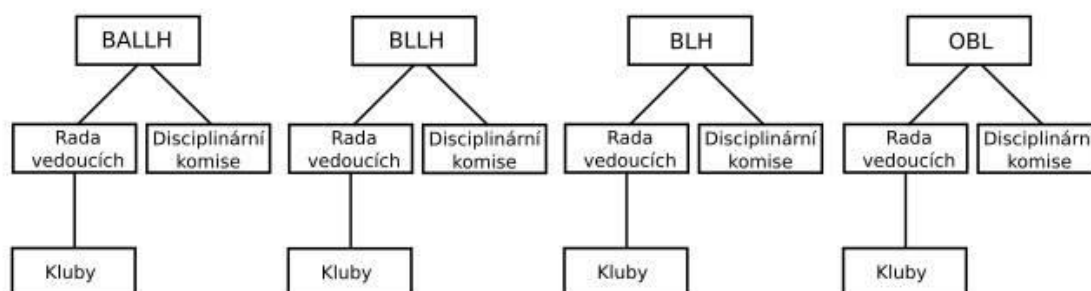
V amatérském hokeji v brněnském regionu má každá soutěž dva orgány: radu vedoucích a disciplinární komisi. Pod ty spadají už jen kluby samotné.

Rada vedoucích je svolávaná vedoucím soutěže jednou až dvakrát do roka. Řeší organizaci soutěže, herní systém, stížnosti, financování, formu komunikace a nominuje členy disciplinární komise.



Disciplinární komise je složená ze zástupců z řad hráčů, řeší disciplinární prohřešky v soutěži. Sestavuje se typicky z nevedoucích družstev, aby byla zachována objektivita a nezávislost.

Organizační schéma soutěží AHL není nikde formálně zaznamenáno a vzniklo na základě herního řádu, který je uveden v příloze a strukturovaným rozhovorem s produktovým manažerem serveru [www.ahl.cz](http://www.ahl.cz) a poskytuje služby všem amatérským soutěžím v brněnském regionu.



Obrázek 11: Organizační struktura hokejových soutěží (Zdroj: vlastní zpracování)

### 3.4.1 SWOT analýza organizační struktury

SWOT analýza organizační struktury byla zpracována na základě informací poskytnutých produktovým manažerem.

#### 3.4.1.1 Silné stránky

- Míra byrokracie odpovídá složitosti řešení problémů.
- Nezávislost disciplinární komise.

#### 3.4.1.2 Slabé stránky

- Absence oficiálního dokumentu ustavujícího jednotlivé funkční orgány AHL (funkční orgány vznikly přirozeně a setrvačně fungují dále – výrazný konflikt uvnitř jednoho z orgánů by mohl způsobit zánik soutěže).

#### 3.4.1.3 Příležitosti

- Jednotlivé amatérské soutěže jsou nezávislými subjekty bez sjednocujícího nadřazeného subjektu.

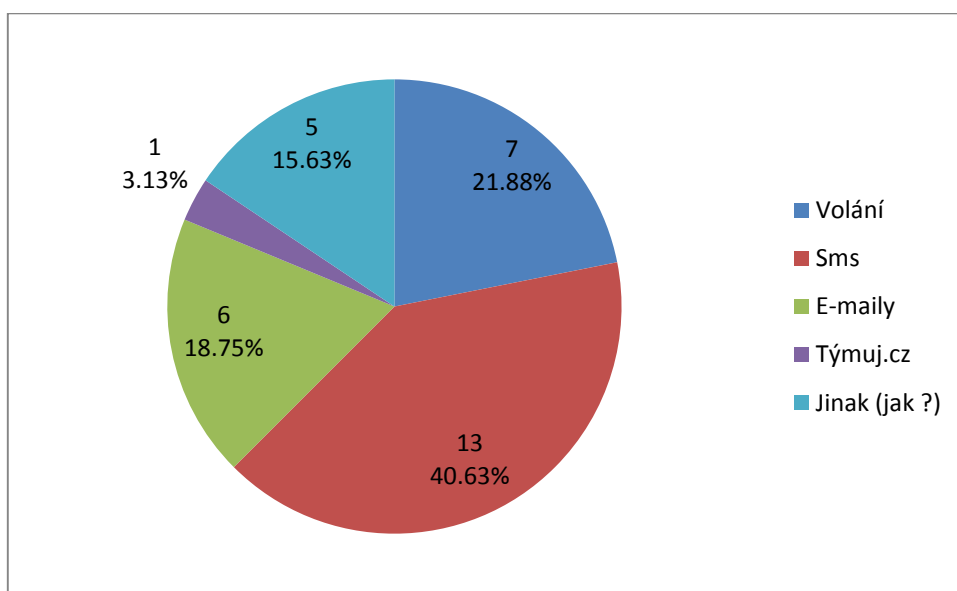
### 3.4.1.4 Hrozby

- Vedoucí soutěže, jakožto zakladatel, nemůže být demokraticky odvolán.
- Vedoucímu soutěže tato funkce nic nepřináší a je časově náročná.
- Týmu, který nedokáže jmenovat svého zástupce, není umožněna účast v soutěži.

## 3.5 Vyhodnocení dotazníků

Dotazníkové šetření probíhalo v období února roku 2016. Elektronickým dotazníkem bylo osloveno 40 klubů. Dotazníků se vrátilo 36 (tj. 90%), z nichž plně validních bylo 32 (tj. 80%). Dotazník tvořilo 21 otázek, byly použity otázky otevřené, uzavřené i kombinované.

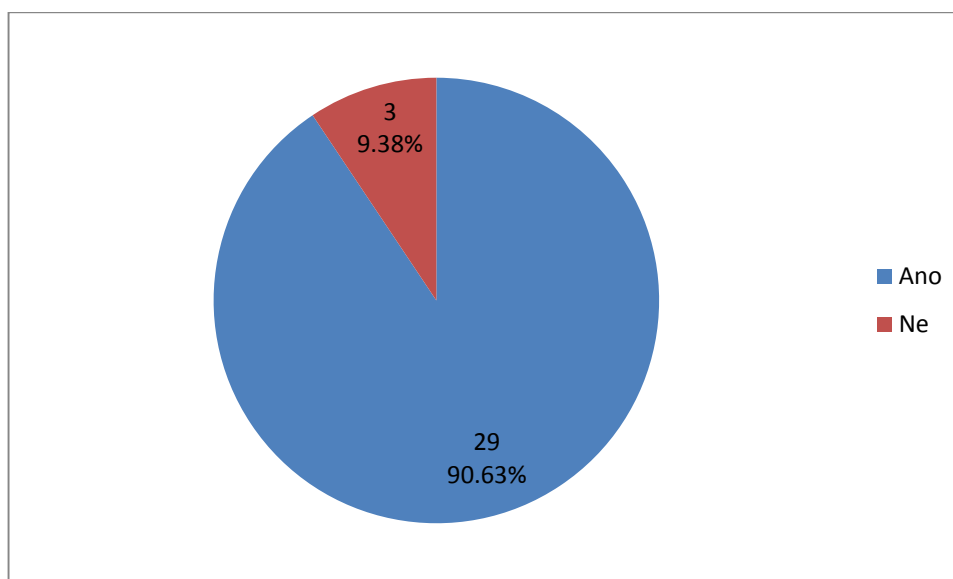
1) Jakou formou probíhá organizování vašeho týmu?



**Graf 1: Způsob organizace (Zdroj: vlastní zpracování)**

V první otázce dotazování respondenti odpovídali na otázku organizovanosti (Graf č. 1 Způsob organizace), největší procento (tj. 40,63%) spoléhá při organizaci na textové zprávy, dále pak volání (tj. 21,88%) a emailová komunikace (tj. 18,75%). Otevřenou odpověď zvolilo 5 respondentů (tj. 15,63%), z nichž tři uvedli, že používají organizační službu Doodle a zbylí dva uvedli kombinaci volání a sms doprovázenou online sdíleným dokumentem, do kterého mohou nahlédnout všichni hráči.

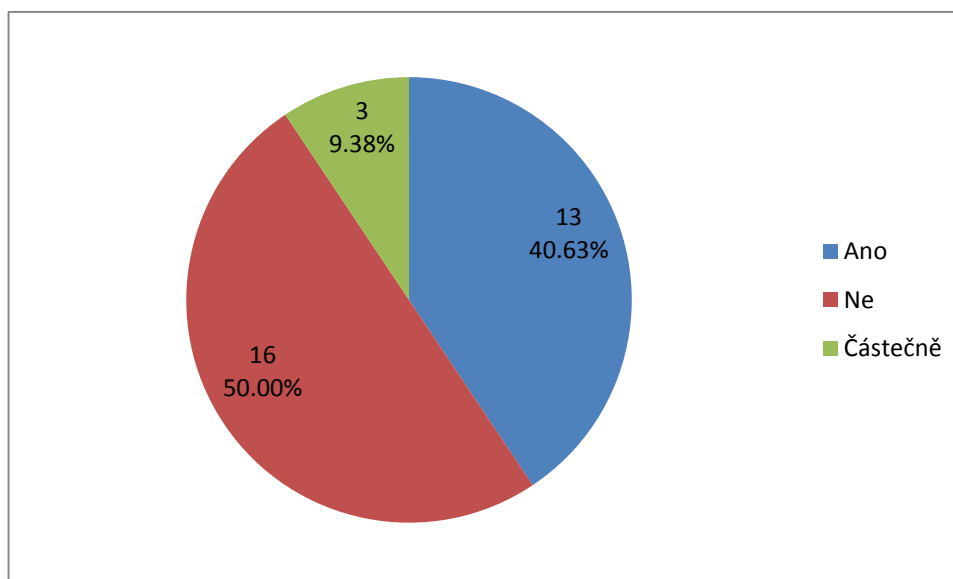
2) Má vaše družstvo vedoucího nebo předsedu mužstva?



**Graf 2: Vedoucí mužstev (Zdroj: vlastní zpracování)**

V druhé otázce odpovídali respondenti na otázku ohledně vedení družstva (Graf č. 2 vedoucí družstev). Téměř 91% všech dotazovaných amatérských týmů má ve svém kolektivu pověřenou osobu, která se stará o chod celého týmu, tedy vedoucího.

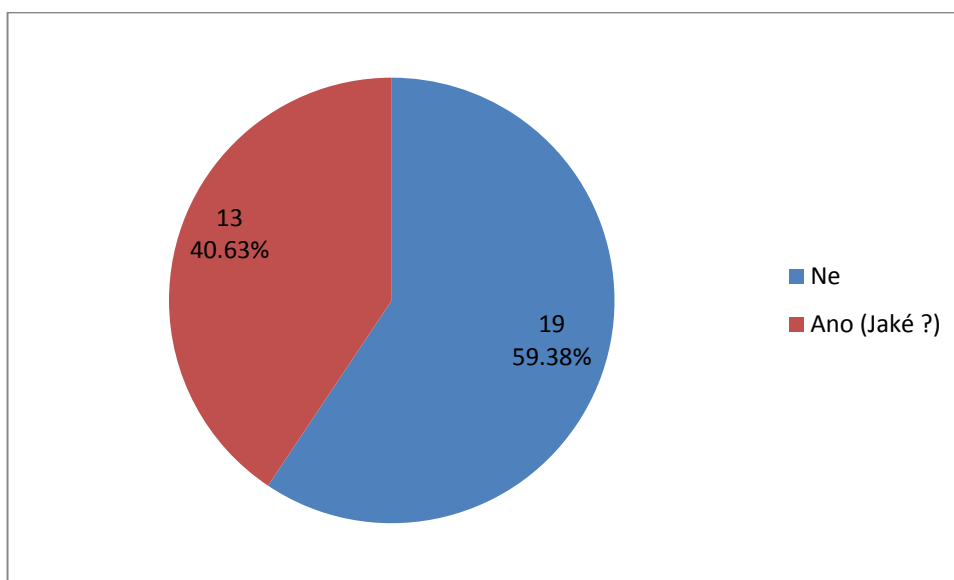
3) Existují stránky vašeho týmu, ze kterých se dá zjistit docházka/informace k utkání nebo tréninku?



**Graf 3: Stránky s informacemi (Zdroj: vlastní zpracování)**

Ve třetí otázce jsme zjišťovali, zdali má každý tým nějaké místo nebo stránku, ze kterého čerpá informace ohledně utkání, tréninku nebo jednoduše docházky (Graf č. 3 Stránky s informacemi). Rovných 50% dotázaných uvedlo, že nic takového nemá zavedeno, necelých 41% odpovědělo, že mají stránky, na kterých mohou dohledat informace. Pouze tři respondenti (necelých 10%) vybrali otevřenou odpověď. Jeden tým využívá k těmto účelům skupinu na facebooku, v jednom týmu plní tuto úlohu vedoucí mužstva a rozesílá textové zprávy s informacemi ohledně tréninku a utkání a jeden tým má vytvořený online dokument, do kterého zapisuje tyto informace vedoucí a hráči do něj mohou nahlížet.

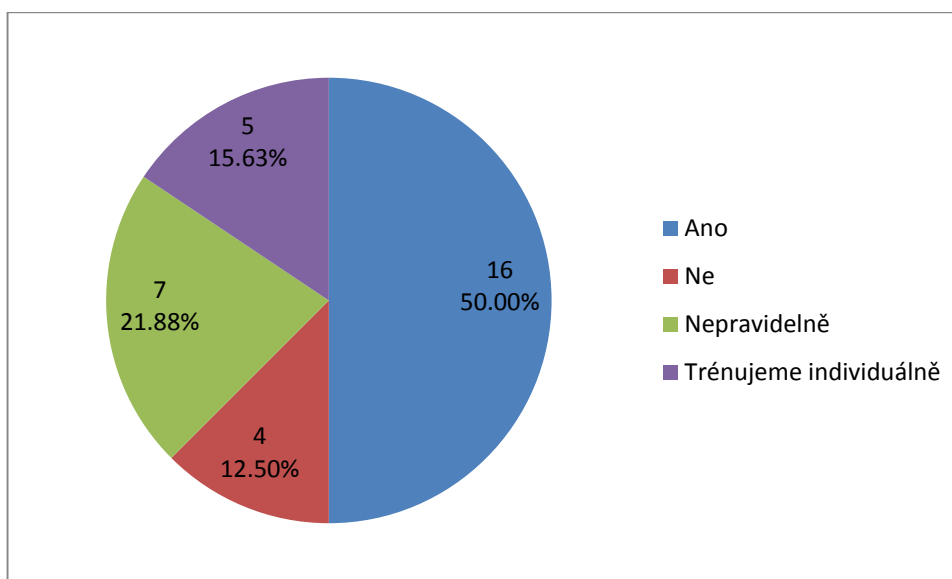
#### 4) Má vaše družstvo právní subjektivitu?



**Graf 4: Právní celek (Zdroj: vlastní zpracování)**

Ve čtvrté otázce nás zajímala právní forma mužstev (Graf č. 4 Právní celek). Necelých 60% dotázaných uvádí, že jejich celek není nijak právně ošetřen, ovšem skoro 41% odpovědělo, že jejich tým je evidován jako právní celek a to v deseti případech jako občanské sdružení a ve zbylých třech případech je to zapsaný spolek.

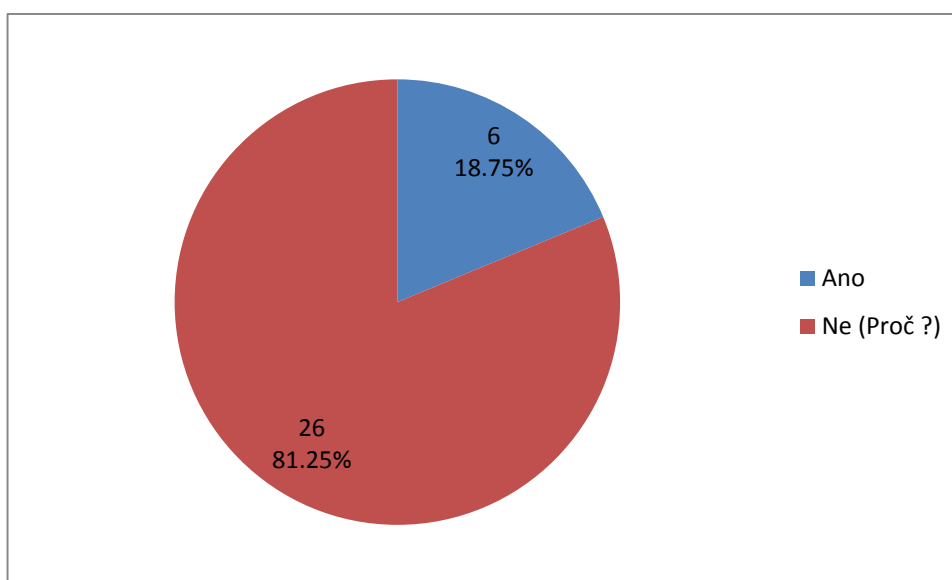
5) Máte, jako tým, zorganizované tréninky po celý rok pravidelně?



**Graf 5: Organizace tréninků (Zdroj: vlastní zpracování)**

V páté otázce dotazníků respondenti odpovídali na to, zda mají tréninky zorganizované po celý rok pravidelně nebo nějak jinak (Graf č. 5 Organizace tréninků). Polovina (tj. 50%) uvedla, že ano. 12,5% dotazovaných odpovědělo, že netrénuje. Necelých 22% zvolilo nepravidelné tréninky a téměř 16% uvádí, že trénují individuálně.

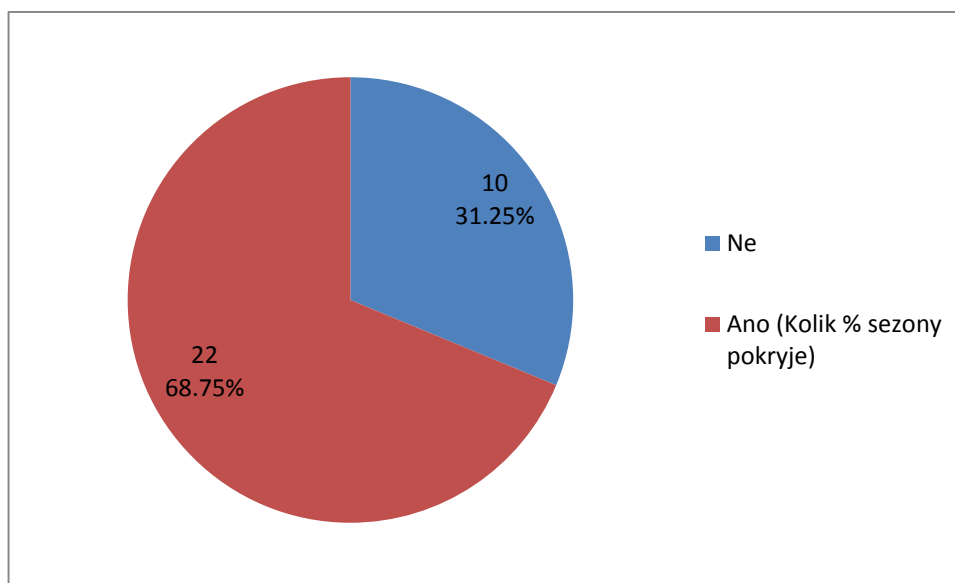
6) Navštěvujete veřejné tréninky pro amatéry, které pořádají profesionální kluby nebo trenéři?



**Graf 6: Tréninky pod profesionálním vedením (Zdroj: vlastní zpracování)**

V šesté otázce dotazníku respondenti odpovídali na možnost využívání tréninků vedených profesionály, které brněnské prostředí umožňuje (Graf č. 6 Tréninky pod profesionálním vedením). Necelých 19 procent tuto možnost kvituje, naopak přes 81 procent zvolilo možnost ne. Dva vyškovské týmy zdůvodnily odpověď ne tím, že tyto tréninky jsou pouze v Brně a to je pro ně z ruky. Pět celků uvedlo, že jim jejich vlastní tréninky stačí a zbylé týmy odpověděly, že o tuto nabídku nemají zájem z důvodů časových nebo cenových.

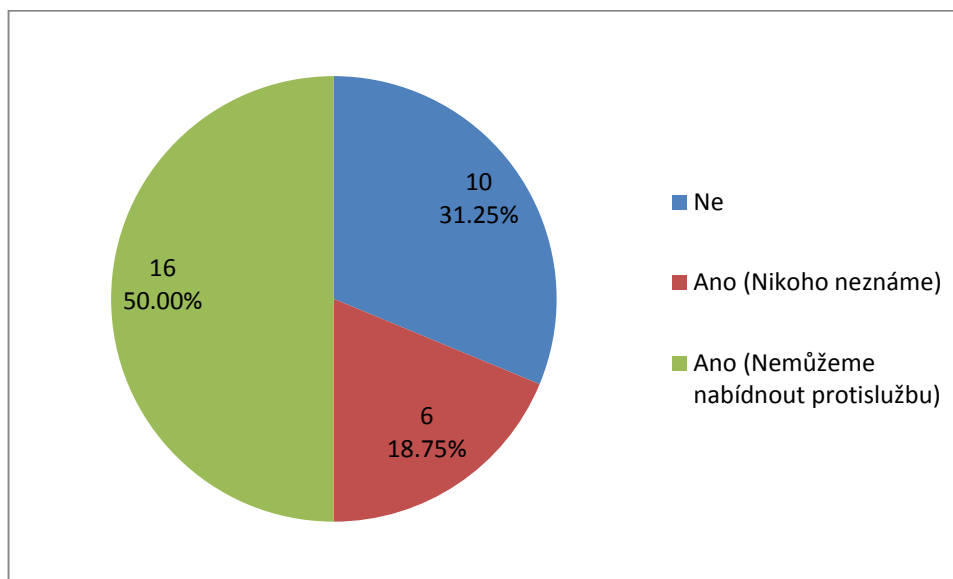
7) Má váš tým sponzora?



**Graf 7: Sponzoring (Zdroj: vlastní zpracování)**

Sedmá otázka dotazníku se týkala sponzoringu (Graf č. 7 Sponzoring). 10 dotázaných celků (tj. 31,25%) vybralo možnost ne, tedy musí pokrýt veškeré náklady na sezonu sami (sezona nezahrnující tréninky stojí cca 60 000 Kč, podle toho, jestli se celek probojoval do vyřazovacích bojů). Téměř 69% uvádí, že sponzora mají a z nich 6 doplnilo, že sponzor hradí cca 40% sezony. Dalších 6 celků uvedlo, že jim sponzor dává obnos na pokrytí 60% celé sezony, pěti týmům sponzor pokrývá 80% sezony, dalších čtyřem až 90% a jeden celek uvedl, že sponzor přispívá částkou 15 000 Kč, případně hradí nákup nových dresů.

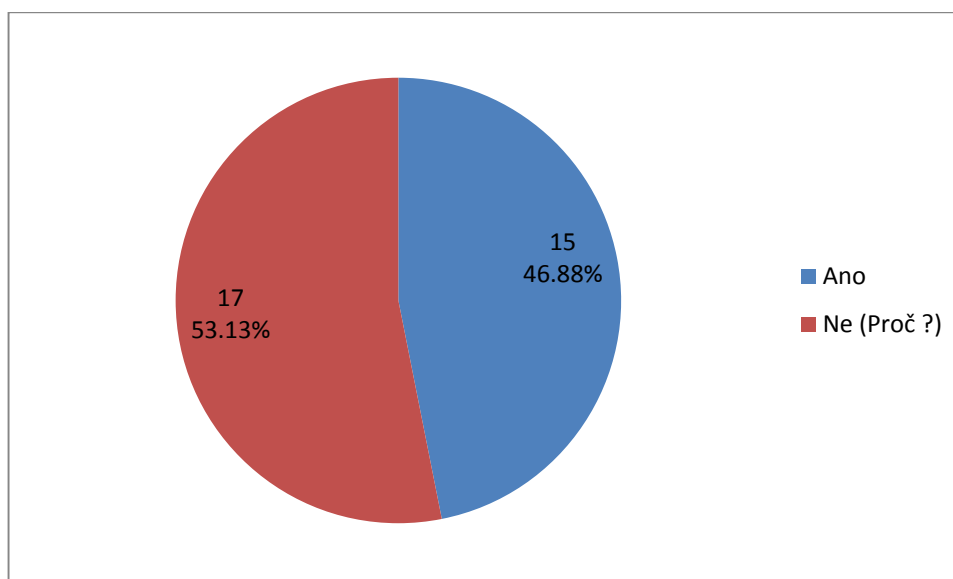
### 8) Máte problém s hledáním sponzora?



**Graf 8: Problémy s hledáním sponzora (Zdroj: vlastní zpracování)**

Osmá otázka dotazníku zahrnovala problémy s hledáním sponzoringu (Graf č. 8 Problémy s hledáním sponzoringu). Necelých 32% uvedlo, že nemají problém s hledáním sponzoringu, naopak polovina (tj. 50%) respondentů zvolila možnost ano, protože nemohou nabídnout adekvátní protislužbu. Téměř 19% tvrdí, že nemohou sehnat sponzoring pro jejich tým, protože neznají nikoho s možností potencionálního sponzoringu.

9) Znají nebo mají hráči přístup k informacím o financích týmu?

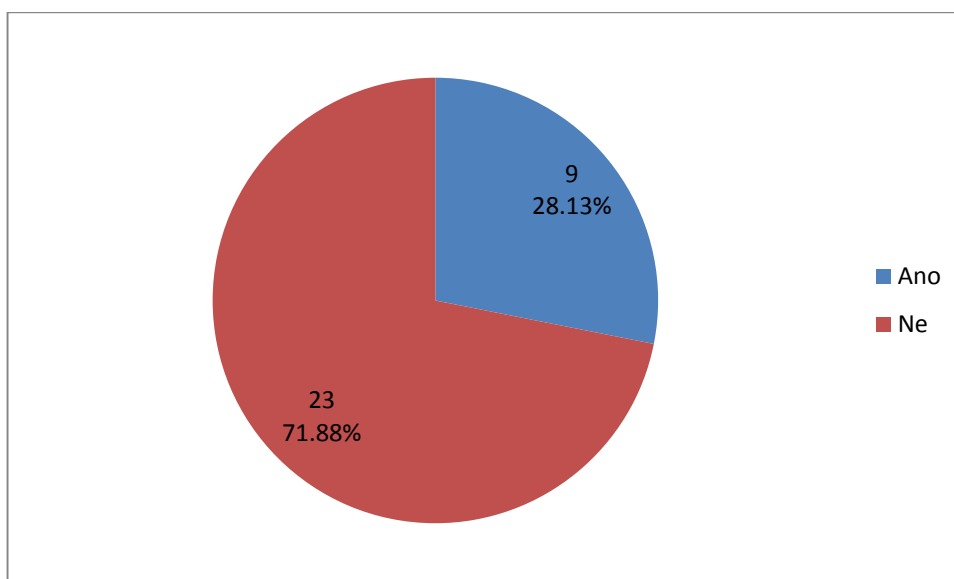


**Graf 9: Finanční stav (Zdroj: vlastní zpracování)**

V deváté otázce nás zajímalo, zdali mají hráči přístup k informacím o financích týmu (Graf č. 9 Finanční stav). Necelých 47% uvedlo, že ano, naopak přes 53% zvolilo možnost ne. Rovných 10 celků (tj. 58,9%) doprovázelo odpověď ne komentářem, že v jejich týmu je pověřená osoba, která se stará o finanční stránku a nikdo jiný by tedy neměl mít možnost do této věci nahlížet nebo jinak zasahovat. Zbýlých 7 tázaných (tj. 41,1%) uvádí, že si navzájem věří a případné přeplatky se z kasy rozdělí a vrací se nebo se nechávají na další sezónu, případně rozlučkovou akci týmu na konci sezóny.



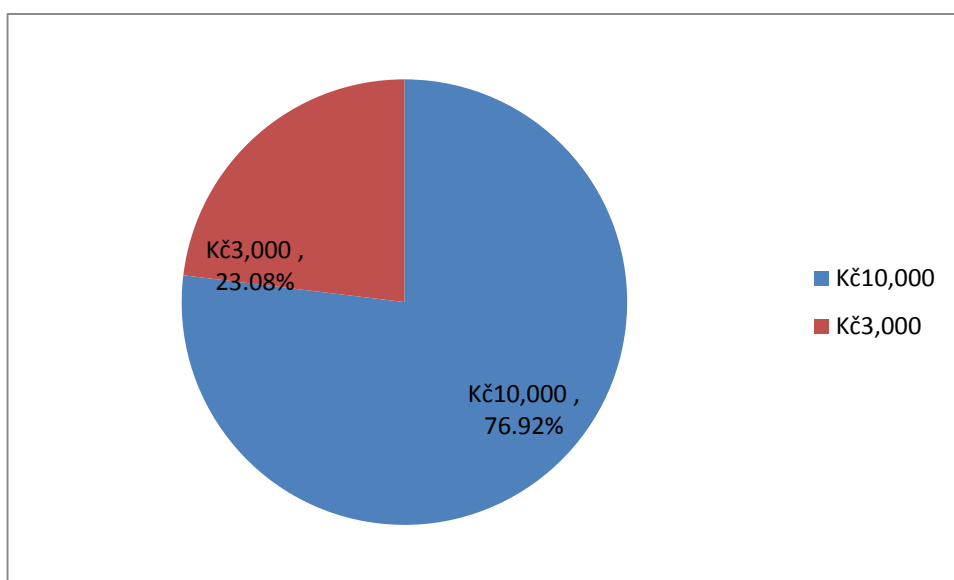
10) Máte problém s hledáním sponzora, protože nejste právní subjekt?



**Graf 10: Problém se sponzoringem (Zdroj: vlastní zpracování)**

V desáté otázce (navazující na otázku č. 4) jsme zjišťovali, jestli mají některé celky problémy s hledáním sponzoringu kvůli tomu, že nejsou vedeny jako právní celek (Graf č. 10 Problém se sponzoringem). Zde 28% respondentů uvádí, že je to jeden z důvodů, proč se jim hůře shání sponzoring. Naopak téměř 72% tvrdí, že jim to nijak nebrání při hledání možného sponzoringu.

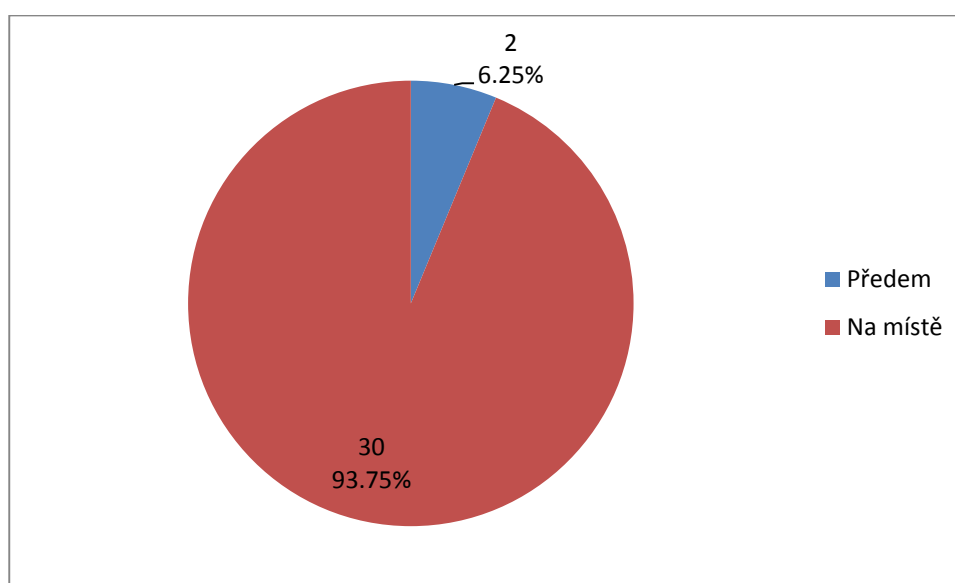
11) Jak vysoká je kauce, kterou musí mužstvo složit při vstupu do ligy?



**Graf 11: Výše kauce (Zdroj: vlastní zpracování)**

V jedenácté otázce respondenti odpovídali na výši kauce, kterou je každé mužstvo povinno složit při vstupu do některé z brněnských lig (Graf č. 11 Výše kauce). Necelých 77% uvedlo, že je to 10 000 Kč, to jsou ligy nesoucí název BHL, BHHL, OBL. V těchto soutěžích je kauce vyšší z důvodů častého střídání účastníků v jednotlivých sezonách, naopak v BALLH je kauce nižší, jelikož je tato soutěž nejstarší a nejkvalitnější a týmy se v ní střídají jen velmi zřídka. Dále pak respondenti uvádějí, že pokud s týmem nebyly žádné organizační problémy, tudíž se kauce nemusela nijak využít, pak se tato kauce přenáší do další sezony, jestliže se jí daný tým účastní, jinak se kauce při odchodu z ligy vrací.

12) Jak se platí tréninky, jaká je jejich cena?



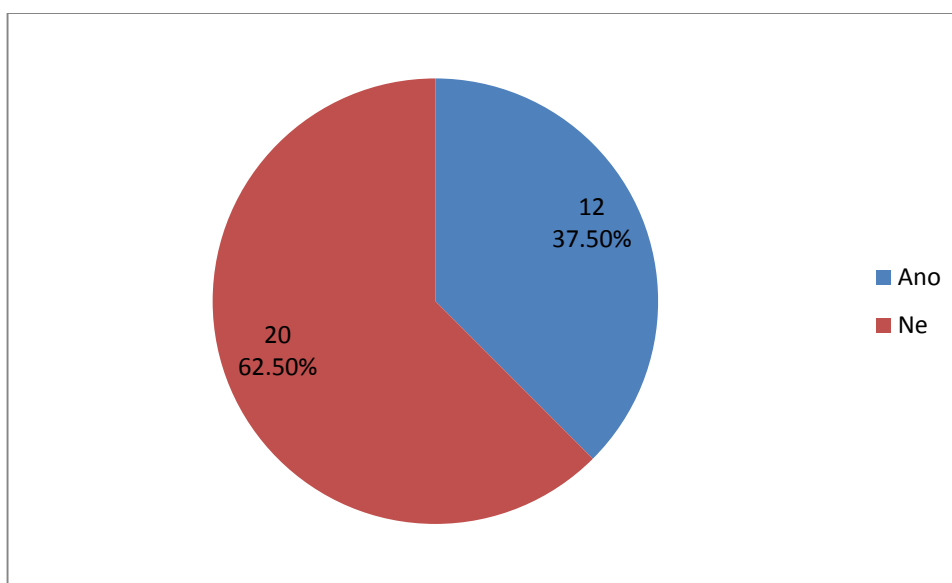
**Graf 12: Platba tréninků (Zdroj: vlastní zpracování)**

Ve dvanácté otázce dotazníku respondenti odpovídali na to, jakou formou platí tréninky a jaká je jejich cena (Graf č. 12 Platba tréninků). Pouze dva týmy (tj. 6,25%) si tréninky předplácí na jimi určenou dobu a zbylých třicet platí trénink na místě při odchodu ze sportoviště. 28 celků (tj. 87,5%) uvedlo, že platí 120-160 Kč v závislosti na počtu zúčastněných a zbylé 4 celky (tj. 12,5%) odpověděly, že mají striktní cenu 200 Kč, ze kterého jdou případné přeplatky do kasy a využijí se jinde.

### 13) Jak se platí utkání, jaká je jejich cena?

Ve třinácté otázce jsme se ptali na formu platby zápasů (Graf č. 13 Platba zápasů). Všechny 32 dotázaných (tj. 100%) uvedlo, že úhrada zápasu probíhá předem, a to na účet organizátorovi soutěží. Cena jednoho utkání v Brně je 5200 Kč, to znamená, že každý tým musí uhradit 2600 Kč za každé utkání v základní části před začátkem soutěže. V případě postupu do play-off se opět platí stejná cena na účet stejné osobě. Na místě se platí pouze rozhodčí a časoměřič a to po skončení utkání. Cena rozhodčích a časoměřiče na jedno utkání je 450 Kč za tým, tedy 900 Kč celkem.

### 14) Máte hráčskou základnu, ze které můžete čerpat?



**Graf 13: Hráčská základna (Zdroj: vlastní zpracování)**

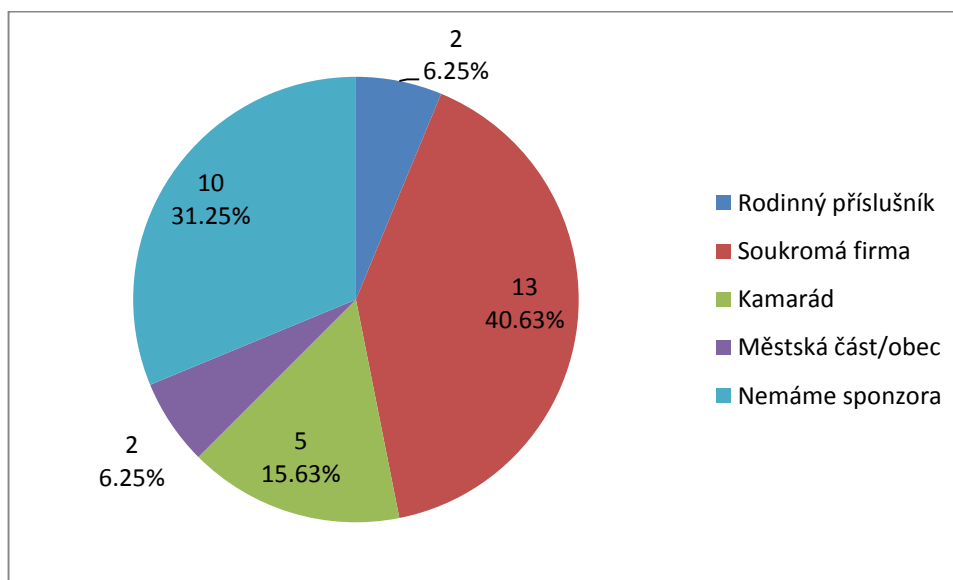
V otázce č. 14 dotazovaní odpovídali, zda mají hráčskou základnu, ze které mohou čerpat v případě odchodu hráčů z kádru, případně dlouhodobé nemoci nebo jiných problémech, které by znemožnily jejich aktivní působení (Graf č. 14 Hráčská základna). Téměř 38% uvádí, že tuto možnost má. Naopak necelých 63% odpovědělo záporně, tudíž mají velký problém při nedostatku hráčů.

### 15) Spolupracujete s některými mládežnickými kluby?

V patnácté otázce jsme zjišťovali, zda amatérské kluby nějakým způsobem spolupracují s mládežnickými kluby (Graf č. 15 Spolupráce s mládeží). Dva vyškovské celky uvedly, že ve Vyškově mládež není, teda ani nemají možnost jakoukoliv spolupráci navázat.

Celky z Brna odpovídaly různými důvody. Někteří tvrdí, že nemají blízké vazby na mládežnické kluby, jiní zase, že tuto možnost nezvažovali a pokud potřebují doplnit kádr, nevyhledávají mezi mládeží, ale spíše mezi staršími bývalými profesionálními hokejisty nebo kontaktují své známé, kteří buď hrají jinou soutěž, nebo nemají angažmá.

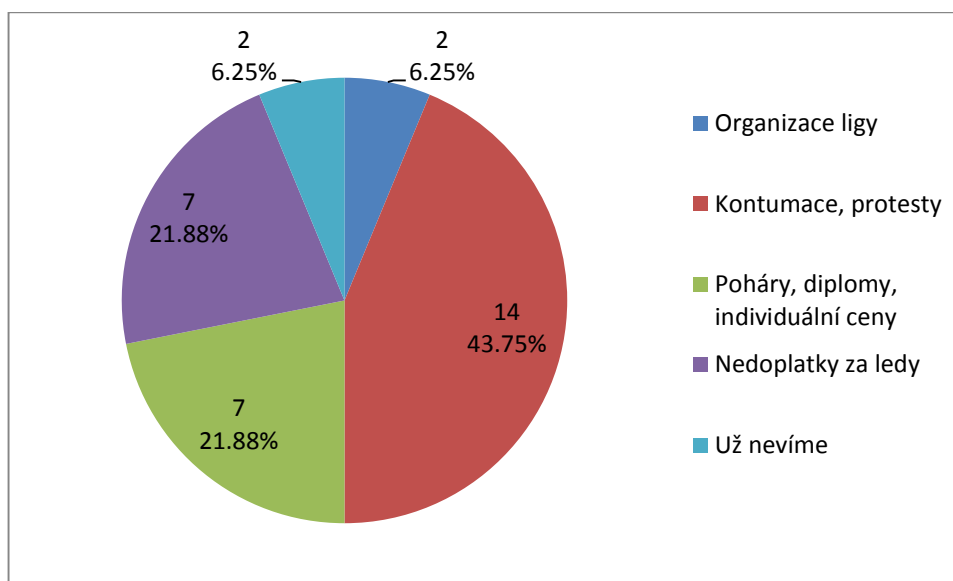
16) Kdo je vaším sponzorem?



**Graf 14: Kdo sponzoruje tým (Zdroj: vlastní zpracování)**

Otázka číslo 16 zahrnovala opět oblast sponzoringu a to, jak takový sponzor v amatérské hokejové lize vypadá (Graf č. 16 Kdo sponzoruje tým). 6% uvedlo, že jim na sezónu přispívá člen rodiny. Největší počet respondentů (tj. 40,63%) uvádí jako sponzora soukromou firmu. Dále necelých 16% dotazovaných celků sponzoruje některý z jejich kamarádů a tito respondenti se shodli, že je to většinou hokejový fanoušek, který už hokej nehraje a tak jim pomáhá aspoň touto cestou. Pouhých 6% uvedlo, že jim přispívá městská část nebo obec a pro úplnost uvedli městskou část Židenice a Kohoutovice, jako tyto sponzory. Deset celků (tj. 31,25%) nemá sponzora vůbec.

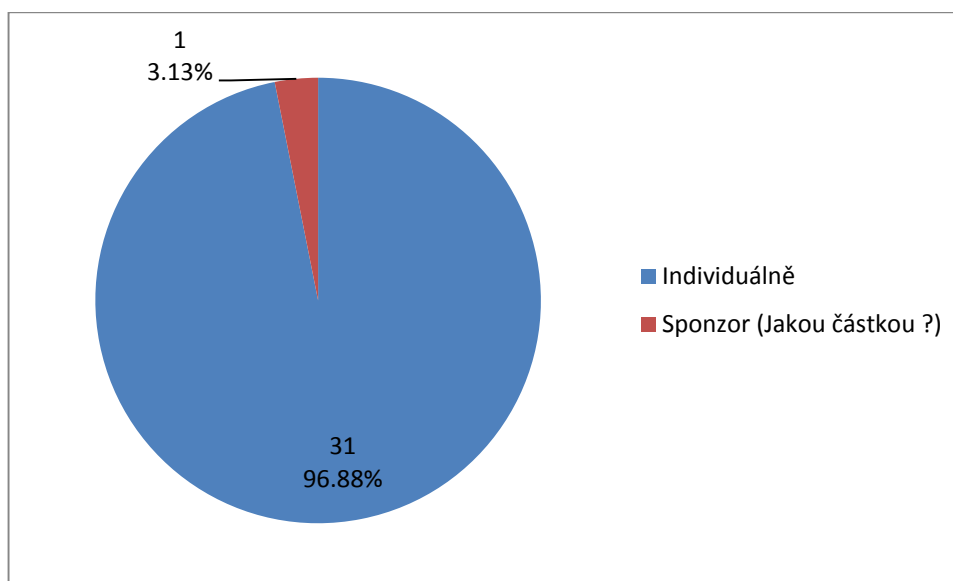
17) Co se hradí z kauce, kterou jste složili při vstupu do ligy?



**Graf 15: Co se hradí z kauce (Zdroj: vlastní zpracování)**

V sedmnácté otázce jsme zjišťovali, co se platí z kauce, kterou musí složit každý tým při vstupu do ligy, a která se přenáší do dalšího ročníku, pokud s týmem nemá organizátor soutěže žádný problém (Graf č. 17 Co se hradí z kauce). 6,25% uvedlo, že se z peněz kryjí náklady na organizaci ligy. 43,75%, tedy téměř polovina odpovědělo, že se z těchto peněz čerpá, pokud je některý z týmů kontumován nebo je podán protest na rozhodčího. 21,88% respondentů uvedlo, že se za tyto peníze nakupují poháry pro vítězné týmy, diplomy a individuální ocenění pro nejlepší hráče jednotlivých soutěží. 21,88% tvrdí, že tato kauce slouží jako rezerva, pokud má některý z týmů finanční potíže a nestihne zaplatit utkání včas. Dva celky uvedly, že neví, co se platí z peněz, které složili jako kauci.

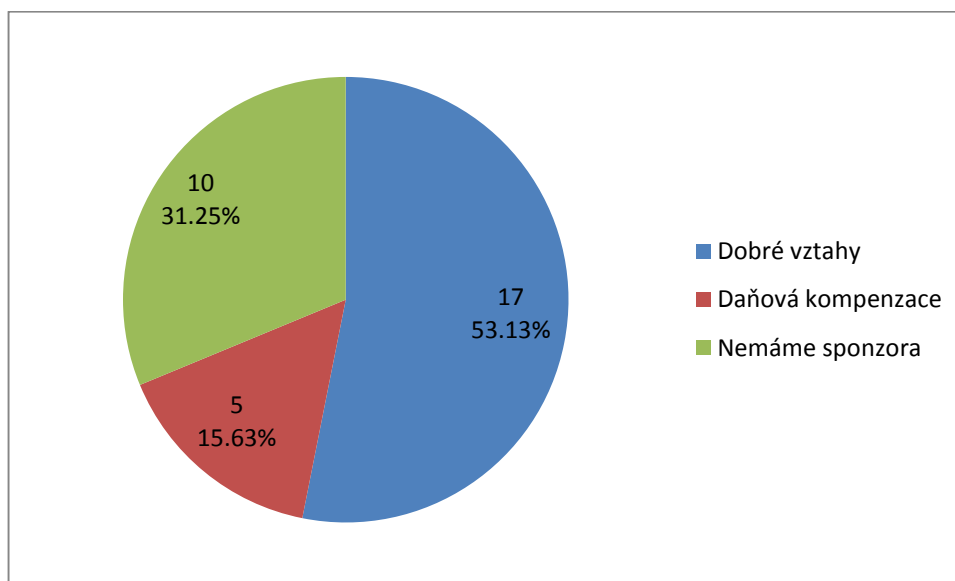
18) Kdo vám hradí výstroj – výzbroj?



**Graf 16: Kdo hradí výstroj/výzbroj (Zdroj: vlastní zpracování)**

V osmnácté otázce jsme zjišťovali, zda týmům někdo pomáhá s nákupem vybavení potřebnému ke hraní ledního hokeje, tedy výstroje/výzbroje (Graf č. 18 Kdo hradí výstroj/výzbroj). 96,88%, tedy až na jeden celek se respondenti shodují, že si hradí vybavení individuálně. Pouze jeden tým (3,13%) uvádí, že jim s vybavením pomohl sponzor. Ten navrhl a uhradil dresy a jejich zmenšeniny, jako reklamní zboží.

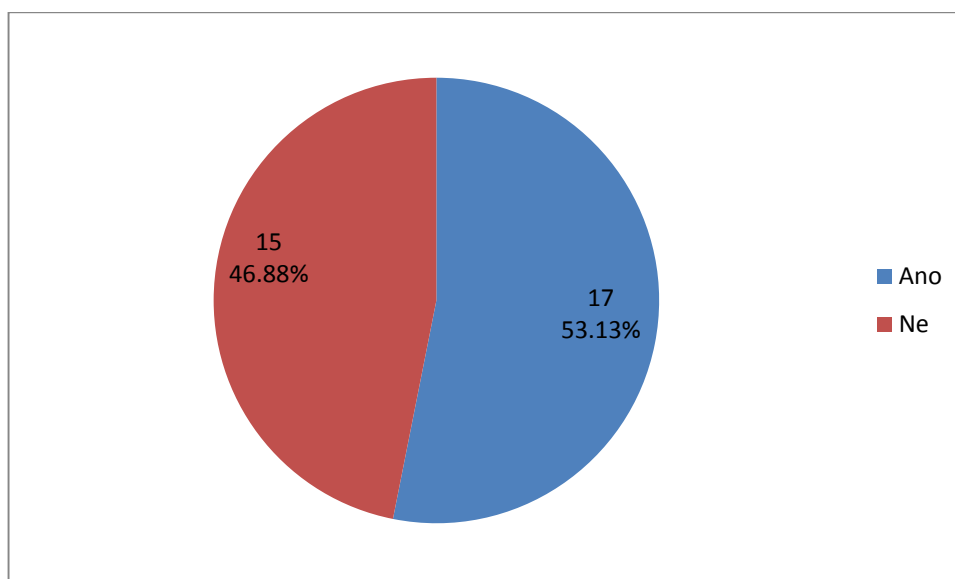
19) Co vede sponzora k tomu, aby vám dal nějaký finanční obnos? Jakou poskytujete protislužbu?



**Graf 17: Motivace sponzora (Zdroj: vlastní zpracování)**

V devatenácté otázce respondenti odpovídali na otázku, která pojednává o motivaci sponzora k tomu, aby věnoval určitý obnos peněz amatérskému hokejovému celku (Graf č 19 Motivace sponzora). 53,13% uvedlo, že jsou to dobré vztahy nebo známosti mezi někým z vedení a sponzorem. 15,63% uvedlo, že sponzory přitahuje možnost potencionální daňové kompenzace. Deset respondentů (tj. 31,25%) sponzora nemá, tedy na tuto otázku nemohli odpovědět.

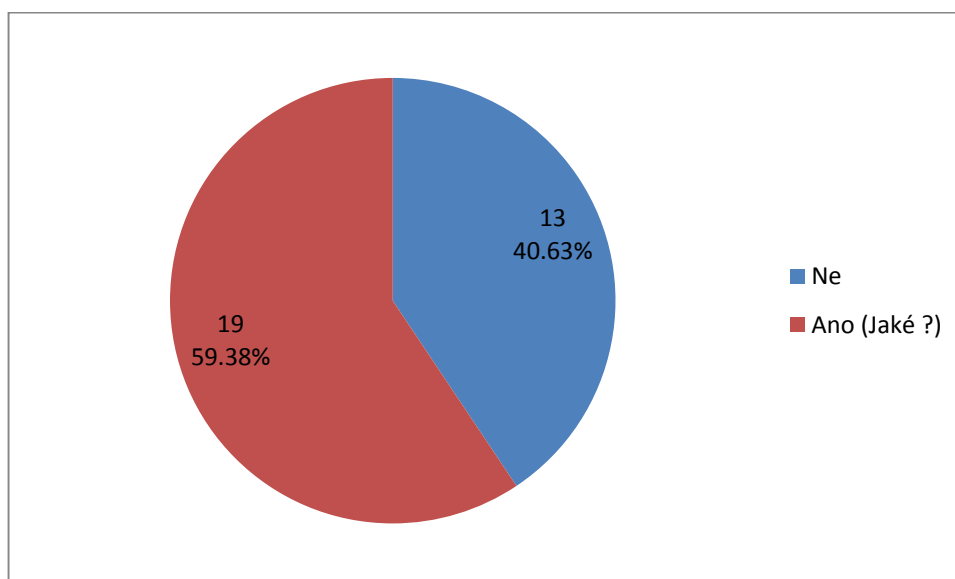
20) Motivoval by vás postup do vyšší soutěže?



**Graf 18: Postupová motivace (Zdroj: vlastní zpracování)**

Ve dvacáté otázce dotazovaní reagovali na otázku, zda by je motivovala možnost postoupit do vyšší soutěže (Graf č. 20 Postupová motivace). Větší polovina (53,13%) by uvítala možnost postupu, naopak patnácti celkům (46,88%) současná situace vyhovuje.

21) Děláte mimo sezónu nějaká kompenzační cvičení?



**Graf 19: Kompenzační cvičení (Zdroj: vlastní zpracování)**



V poslední otázce respondenti uváděli, jestli dělají mimo sezónu nějaká kompenzační cvičení (Graf č. 21 Kompenzační cvičení). Třináct celků (40,63%) nedělá žádná kompenzační cvičení. Devatenáct celků (59,38%) zařazuje v nesezonním období různé varianty, většina z nich volí více druhů sportů. U dotazovaných se největší popularitě těší cyklistika, tenis a běhání, dále polovina respondentů uvedla futsal, fotbal, florbal nebo hokejbal. Mezi méně populární se řadí plavání a posilovna, nejmenší ohlas má lehká atletika.

### 3.6 SWOT analýza AHL

SWOT analýza pro AHL byla zpracována na základě vyhodnocení jednotlivých odpovědí v dotazníkovém šetření, rozboru informací z webového portálu a z rozhovoru s produktovým manažerem.

#### 3.6.1 Silné stránky

- Velmi silnou stránkou AHL je její **tradice** - značka. První amatérská hokejová soutěž v brněnském regionu vznikla před 16ti lety. Soutěže i většina týmů nese dodnes **stejný** název a nahrazeno nebo obměněno jich byla pouze hrstka.
- Soutěže si drží **stálý** počet týmů, které se jich účastní každou sezonu.
- Soutěže se neslučují ani neruší.
- **Zájem** o amatérský lední hokej je rok od roku větší. Prostředí amatérského hokeje nabízí zázemí hlavně pro mladé hráče, kteří mají rádi hokej, ale nemají tolik času, popř. dovedností, aby mohli hrát v profesionálních týmech. Dále pro hobby hokejisty, kteří nehráli hokej od mala, ale tento sport se jim líbí a čekají jakýsi standart, kterým by se odlišili od hraní na rybníku. A samozřejmě taky pro ex-hokejisty, kteří stále mají v oblasti sportu co nabídnout a nechtějí pověsit brusle na hřebík.
- Další silnou stránkou je fakt, že se všechny zápasy ve všech soutěžích v **Brně** hrají na jednom stadionu a to konkrétně na Hokejových halách dětí a mládeže v Brně, což poskytuje stále „domácí“ prostředí.

#### 3.6.2 Slabé stránky

- Velmi slabou stránkou je absence **tréninkových** jednotek u týmů hrajících soutěže v brněnském regionu. Většina týmů netrénuje vůbec, a pokud ano, tak

zpravidla jedenkrát týdně, a to individuálně. Pokud hráč ledního hokeje trénuje tak málo, můžeme jen stěží pozorovat jeho zlepšení ve výkonosti.

- Další slabou stránkou v projektu AHL je absence jakékoliv zmínky o těchto soutěžích na **sociálních** sítích, kterou by se dali přilákat další hráči nebo milovníci ledního hokeje. Pro komerční subjekty není atraktivní sponzorovat amatérský sport, protože je to nezviditelní ani jim to nepřinese žádné benefity.

### 3.6.3 Příležitosti

- Velkou příležitostí je příliv **nových** hráčů do stávajících soutěží a v případě velkého zájmu vytvoření **další** soutěže.
- Příležitostí pro zviditelnění amatérských hokejových soutěží mohou být Dny otevřených dveří nebo spolupráce s vysokými školami.
- Další příležitostí je spolupráce s **mládežnickými kategoriemi** profesionálních týmů v Brně, jako je HC Kometa Brno nebo VSK technika Brno jako jedna z možností pro mladé hráče, kteří se neprosadí v mužských kategoriích.
- Další příležitostí je **pořádání** zimních a letních kempů, které by byly zaměřeny na trénink amatérů.
- Amatérské hokejové soutěže v brněnském regionu hraje cca 400 lidí, příležitostí je vytvořit **marketingovou strategii** všech soutěží v brněnském regionu, nikoliv pro jeden tým.

### 3.6.4 Hrozby

- **Nedostatek** kapacity ledových ploch v Brně.

## 4 VLASTNÍ NÁVRHY

Z rozboru informací získaných z oficiálních zdrojů, od produktového manažera a z dotazníkového šetření byly zpracovány následující vlastní návrhy.

### **Návrh č. 1: Zavedení distribuovaného organizování**

V hrozbách bylo zjištěno, že je důležitá role vedoucího týmu časově náročná. Průzkum zároveň ukazuje, že týmy pro svoji organizaci používají centralizované komunikační prostředky (je potřeba výrazného časového vytížení vedoucího). Návrhem pro produktového manažera je zavedení distribuovaného organizování (služby doodle, týmuj), které sníží časovou zátěž na vedoucího týmu, vystaveného na portálu [www.ahl.cz](http://www.ahl.cz).

### **Návrh č. 2: Společné tréninkové jednotky**

V dotazníkovém šetření bylo zjištěno, že mají týmy i jednotliví hráči problémy s absencí tréninků. Navržení společné tréninkové jednotky napříč celou soutěží, případně společné kempy, kam by se mohli hráči přihlásit, by tuto problematiku eliminovalo. Produktový manažer by mohl oslovit brněnský projekt Modern Hockey, který tyto služby poskytuje.

### **Návrh č. 3: Marketinková strategie**

Dotazníkové šetření ukazuje, že mají týmy problém s hledáním finančních prostředků na sezónu. Marketingová strategie napříč všemi brněnskými soutěžemi má výrazně větší potenciál než na úrovni jednotlivých týmů. Soutěž by mohla propagovat určité hokejové obchody, ve kterých by měli hráči v soutěžích AHL v brněnském regionu slevu.

### **Návrh č. 4: Vytvoření další soutěže**

V analýze oficiálních zdrojů bylo zjištěno, že jsou jednotlivé soutěže kapacitně omezené a proto vzniká prostor pro vytvoření další soutěže. Pro přilákání více hráčů do soutěží spolupráce s mládežnickými týmy HC Kometa Brno, VSK Technika Brno a univerzitami v Brně

### **Návrh č. 5: Amatérské soutěže členem ČSLH**

Zpětné zařazení amatérských soutěží pod ČSLH- Český Svaz Ledního Hokeje. Vznikla by možnost postupu do vyšší soutěže, čímž by se soutěže staly atraktivnějšími. Odpadla by problematika s odregistrováním hráčů (jednotný registr hráčů) a vznikla by možnost

hostování hráčů. Zpětné zařazení pod ČSLH by vytvořilo amatérskému prostředí silnější pozici při nárokování dotací.

### **Návrh č. 6: Stanovy AHL**

V organizační struktuře byla zjištěna absence formálního dokumentu obsahujícího stanovy AHL. Navržené stanovy v plném znění jsou součástí přílohové části bakalářské práce.

### **Pro svoji bakalářskou práci jsem rozpracoval návrh č. 6.**

V oblasti zkvalitnění řízení amatérského hokeje byly ve stanovách ustanoveny orgány zodpovědné za řízení soutěže: vedoucí soutěže, rada vedoucích klubů, disciplinární komise.

## **VEDOUcí SOUTĚŽE**

### **Účel:**

- Je faktickým organizátorem soutěže a správcem herního řádu.

### **Vznik:**

- Je volen na zasedání rady vedoucích klubů, funkční období je jeden rok.

### **Práva a povinnosti:**

- a) Má finální rozhodovací pravomoc.
- b) Jeho hlavní odpovědností je kontrolovat, že soutěž probíhá podle stanovených pravidel a regulí.
- c) Je zodpovědný za přípravu herního plánu, rezervaci ledových ploch, zařizuje delegaci rozhodčích.
- d) Vkládá zápisy o utkání na portál [www.ahl.cz](http://www.ahl.cz).
- e) Je eskalačně rozhodující instance.
- f) Řeší konflikty mezi vedoucími klubů.
- g) Řeší předložené stížnosti od vedoucích klubů.

## **RADA VEDOUcíCH KLUBŮ**

### **Účel:**

- Předkládá vedoucímu návrhy řešení daných problémů.

### **Vznik:**

- Je sestavena ze zástupců jednotlivých klubů, funkční období je jeden rok.

**Práva a povinnosti:**

- a) Schází se minimálně jednou za sezónu na radě vedoucích klubů.
- b) Může ji svolat vedoucí soutěže nebo může být svolána kterýmkoliv z vedoucích klubů.
- c) Má právo navrhopvat a konzultovat možné změny v herním řádu soutěže a předkládat je vedoucímu soutěže.
- d) Případně předkládá vedoucímu rozpory při řešení problémů.
- e) Má právo svolat disciplinární komisi a předložit ji prohřešky hráčů.

**DISCIPLINÁRNÍ KOMISE****Účel:**

- Objektivně vyhodnocovat disciplinární prohřešky hráčů.

**Vznik:**

- Je volena radou vedoucích klubů, funkční období je jeden rok.
- Má 5 členů.

**Práva a povinnosti:**

- a) Schází se na popud vedoucího soutěže nebo vedoucích klubů.
- b) Verdikt disciplinární komise nepodléhá schválení vedoucímu soutěže.

**4.1 Přínos návrhů**

Informace z dotazníkového šetření a následná analýza AHL zpracovaná v této bakalářské práci jsou významným přínosem pro práci vedoucích jednotlivých sportovních amatérských klubů a zejména produktového manažera AHL, protože mu poskytují kvalitní nástroj řízení amatérské sportovní soutěže. Návrhy rozpracované v bakalářské práci lze aplikovat na všechny amatérské hokejové soutěže a jsou přínosem pro rozvoj amatérského sportu.

## 5 ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce bylo na základě teoretických poznatků, provedených analýz a šetření optimalizovat řízení sportovního klubu v amatérské hokejové lize.

K dosažení cíle bylo nutné se seznámit s teoretickými východisky, kde jsou popsány základní pojmy týkající se organizační struktury, využití analýzy, manažerských funkcí, ale i sportovních her a ledního hokeje.

Další důležitou částí práce byla část analytická, kde je podrobně popsána dosavadní situace amatérského hokeje v brněnském regionu, zpracována SWOT analýza pro přehled silných stránek, slabých stránek, příležitostí a hrozeb. Průzkum klubů byl proveden formou dotazníkového šetření, na které odpovědělo 36 respondentů. Dále je v práci zpracovaná analýza oficiálních internetových zdrojů a analýza odpovědí produktového manažera z řízeného rozhovoru.

V závěrečné části byly uvedeny návrhy na optimalizaci řízení klubu, návrhy pro produktového manažera a návrh oficiálního dokumentu, obsahujícího stanovky pro amatérskou hokejovou ligu. Je předpokládáno praktické využití v amatérském hokejovém prostředí a pozitivní odezva hokejových týmů.

Návrhy na optimalizaci řízení klubu v amatérské hokejové lize jsem dosáhl stanoveného cíle bakalářské práce.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- 1) BEDNARČÍK, Z. Marketingový výzkum. 1. vyd. Karviná: Slezská univerzita, 2008. ISBN 978-80-7248-489-8
- 2) BLAŽEK, L. Management – Organizování, rozhodování, ovlivňování. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-4429-2
- 3) ČÁSLAVOVÁ, V. Management a marketing sportu. 1. vyd. Praha: Olympia, 2009. ISBN 978-80-7376-150-9
- 4) DĚDINA, J., CEJTHAMR, V. Management a organizační chování. 2. vyd. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-1300-4
- 5) DOVALIL, J. Výkon a trénink ve sportu. 3. vyd. Praha: Olympia, 2009. ISBN 978-807-3761-301
- 6) FORET, M. Marketingový průzkum: poznáváme svoje zákazníky. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-2183-2
- 7) HAGUE, P. Průzkum trhu. 1.vyd. Brno: Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-917-8
- 8) HOBZA, V., REKTORŮK, J. a kol. Základy ekonomie sportu. 1. vyd. Praha: Ekopress, s.r.o., 2006. ISBN 978-80-251-2621-9
- 9) HODAŇ, B. Tělesná kultura, sociokulturní fenomén: Východiska a vztahy. Olomouc: UP, 2000. ISBN 80-244-0201-7
- 10) KOČÍ, P. a kol. Nevýdělečné organizace. 8. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2012. ISBN 978-80-7357-737-7
- 11) KOONTZ, H., WEIHRICH, H. Management. 1. vyd. Victoria Publishing, 1993. ISBN 80-85605-45-7
- 12) KORÁB, V., PETERKA, J., REŽŇÁKOVÁ, M. Podnikatelský plán. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1605-0
- 13) KOSTKA, V. Moderní hokej. 2. vyd. Praha: Olympia, 1984. ISBN 27-045-84
- 14) KOTLER, P. Marketing management. 10. rozšíř. vyd. Praha: Grada, 2001. ISBN 80-247-0016-6
- 15) KUBÍČEK, J. Sport a právo. Brno: Fakulta sportovních studií, 2012. ISBN 978-80-210-6040-1

- 16) NOVOTNÝ, J. a kol. Sport v ekonomice. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2011. ISBN 978-80-7357-666-0
- 17) PIGEASSOU, CH. Nové trendy ve sportu ve 21. století. In.: Sborník Stát, sport, společnost. Praha 2000. ISBN 80-86317-6-04
- 18) POŠVÁŘ, Z., ERBES, J. Management I. Brno: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita, 2002. ISBN 80-7157-633-6
- 19) SEKOT, A. Sociologické problémy sportu. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2562-8
- 20) SYNEK, M., KISLINGEROVÁ, E. Podniková ekonomika. 5. dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-336-3
- 21) ŠVAŘÍČEK, R., ŠEDO VÁ, K. a kol. Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách. 1. vyd. Praha: Portál, 2007. ISBN 978-80-7367-313-0
- 22) TÁBORSKÝ, F. Sportovní hry. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0875-2
- 23) VEBER, J. Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. 2. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0
- 24) VEBER, J. a kol. Management. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-029-5
- 25) VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. Moderní management v teorii a praxi. 3. vyd. Praha: Management Press, 2013. ISBN 978-80-7261-232-1
- 26) WEISS, W. H. Efektivní plánování podmínka růstu produktivity. Moderní řízení, 1995, č. 9, s. 37-39. ISBN 0026-8720
- 27) ZBOŘIL, K. Marketingový výzkum: metodologie a aplikace. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1998. ISBN 80-245-0615-7



## SEZNAM INTERNETOVÝCH ZDROJŮ

- 1) SWOT analýza. Sunmarketing [online]. 2013 [cit. 2016-03-17]. Dostupné z: <http://www.sunmarketing.cz/nastroje/slovník/swot-analyza>
- 2) Logo AHL. Ahl [online]. 2016 [cit. 2016-03-21]. Dostupné z: <http://www.ahl.cz/>

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Spoluúčast úrovní řízení při rozhodování .....	14
Obrázek 2: Proces rozhodování .....	15
Obrázek 3: Stupeň organizovanosti .....	18
Obrázek 4: Plánování a kontrola jako systém zpětné vazby.....	19
Obrázek 5: Liniová organizační struktura .....	23
Obrázek 6: Funkční organizační struktura.....	24
Obrázek 7: Liniově – štábní organizační struktura .....	25
Obrázek 8: Maticová organizační struktura.....	26
Obrázek 9: SWOT analýza .....	28
Obrázek 10: Logo AHL .....	40
Obrázek 11: Organizační struktura hokejových soutěží .....	41

## SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Způsob organizace.....	42
Graf 2: Vedoucí mužstev .....	43
Graf 3: Stránky s informacemi.....	43
Graf 4: Právní celek .....	44
Graf 5: Organizace tréninků .....	45
Graf 6: Tréninky pod profesionálním vedením .....	45
Graf 7: Sponzoring.....	46
Graf 8: Problémy s hledáním sponzora.....	47
Graf 9: Finanční stav.....	48
Graf 10: Problém se sponzoringem .....	49
Graf 11: Výše kauce .....	49
Graf 12: Platba tréninků.....	50
Graf 14: Hráčská základna.....	51
Graf 15: Kdo sponzoruje tým .....	52
Graf 16: Co se hradí z kauce.....	53
Graf 17: Kdo hradí výstroj/výzbroj .....	54
Graf 18: Motivace sponzora .....	55
Graf 19: Postupová motivace.....	56
Graf 20: Kompenzační cvičení .....	56

## **SEZNAM ZKRATEK**

AHL .....	36
BALLH .....	37
BHHL .....	37
BHL .....	37
ČSLH .....	57
OBL .....	37

# **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha č. 1: Dotazník

Příloha č. 2: Stanovy AHL

**Příloha č. 1**  
**Dotazník – Analýza AHL**

Dobrý den,

věnujte prosím několik minut svého času vyplnění následujícího dotazníku. Jedná se o dotazník k bakalářské práci Jiřího Václavíka. Cílem této práce je sesbírat data z amatérských lig a navrhnout jejich zlepšení. Dotazník obsahuje 21 otázek a nezabere více než deset minut. Děkuji Jiří Václavík.

1) Jakou formou probíhá organizování vašeho týmu?

- Volání
- SMS
- E-maily
- Týmuj.cz
- Jinak (Jak?)

2) Má vaše mužstvo vedoucího nebo předsedu mužstva?

- Ano
- Ne

3) Existují stránky vašeho týmu, ze kterých se dá zjistit docházka/informace k utkání nebo tréninku?

- Ano
- Ne
- Částečně (Popiš)

4) Má vaše družstvo právní subjektivitu?

- Ne
- Ano (Jakou?)

5) Máte, jako tým, zorganizované tréninky po celý rok pravidelně?

- Ano
- Ne
- Nepravidelně
- Trénujeme individuálně

- 6) Navštěvujete veřejné tréninky pro amatéry, které pořádají profesionální kluby nebo trenéři?
- Ano
  - Ne (Proč?)
- 7) Má váš tým sponzora?
- Ne
  - Ano (Kolik % sezóny pokryje?)
- 8) Máte problém s hledáním sponzora?
- Ne
  - Ano (Nikoho neznáme)
  - Ano (Nemůžeme nabídnout protislužbu)
- 9) Znájí nebo mají hráči přístup k informacím o financích týmu?
- Ano
  - Ne (Proč?)
- 10) Máte problém s hledáním sponzora, protože nejste právní subjekt?
- Ano
  - Ne
- 11) Jak vysoká je kauce, kterou musí mužstvo složit při vstupu do ligy?
- 12) Jak se platí tréninky, jaká je jejich cena?
- 13) Jak se platí utkání, jaká je jejich cena?
- 14) Máte hráčskou základnu, ze které můžete čerpat?
- Ano
  - Ne
- 15) Spolupracujete s některými mládežnickými kluby?
- Ano (Jak?)
  - Ne (Proč?)
- 16) Kdo je vaším sponzorem?
- Rodinný příslušník
  - Soukromá firma
  - Kamarád
  - Městská část/obec

- Nemáme sponzora
- 17) Co se hradí z kauce, kterou jste složili při vstupu do ligy?
- Organizace ligy
  - Kontumace, protesty
  - Poháry, diplomy, individuální ceny
  - Nedoplatky za ledové plochy
  - Už nevíme
- 18) Kdo vám hradí výstroj – výzbroj?
- Individuálně
  - Sponzor (Jakou částkou?)
- 19) Co vede sponzora k tomu, aby vám dal nějaký finanční obnos? Jakou poskytujete protislužbu?
- Dobré vztahy
  - Daňová kompenzace
  - Nemáme sponzora
- 20) Motivoval by vás postup do vyšší soutěže?
- Ano
  - Ne
- 21) Děláte mimo sezónu nějaká kompenzační cvičení?
- Ne
  - Ano (Jaké?)



## **Příloha č. 2**

### **Stanovy Asociace amatérských hokejových lig v Brně**

#### **I. Základní ustanovení**

1. Asociace Amatérských hokejových lig v Brně (dále jen „AHL“) je spolkem svobodných a dobrovolných sdružení fyzických a právnických osob (dále jen „Spolek“) ve smyslu zákona č. 89/2012 Sb., občanský zákoník v plném znění.
2. AHL sdružuje prostřednictvím amatérských soutěží v ledním hokeji všechny neregistrované hráče v brněnském regionu a případně další zájemce o amatérský lední hokej.
3. AHL je svou působností a charakterem činnosti zájmovým spolkem. Je organizátorem amatérských soutěží v ledním hokeji přístupných všem neregistrovaným hráčům a zájemcům ledního hokeje.
4. Sídlem AHL je Brno.

#### **II. Účel spolku**

1. AHL vytváří a zajišťuje optimální podmínky pro rozvoj amatérských hokejových soutěží v Brně.

#### **III. Hlavní činnosti spolku**

1. Hlavní činnost AHL směřuje k naplňování účelu popsaného v čl. II. coby společného zájmu jeho členů. Předmětem činnosti je veřejně prospěšná činnost v oblasti organizovaného ledního hokeje pro amatéry. Zejména se jedná o:
  - zpracování koncepce rozvoje amatérského ledního hokeje,
  - zvyšování úrovně amatérského ledního hokeje,
  - koordinaci sportovně technické činnosti členů spolku,
  - trvalé zvyšování sportovní výkonnosti a pohybové vyžití zájemců o amatérský lední hokej.

2. AHL může vyvíjet vedlejší hospodářskou činnost spočívající v podnikání nebo jiné výdělečné činnosti, je-li její účel v podpoře hlavní činnosti nebo v hospodárném využití majetku spolku. Zisk z činnosti AHL lze použít pouze pro spolkovou činnost včetně správy spolku.
3. Majetek spolku dále tvoří dary a příspěvky od fyzických a právnických osob, dotace ze státního rozpočtu nebo z jiných veřejných rozpočtů, jakož i další finanční prostředky z jiných zdrojů.

#### IV. Členství

1. Členem AHL může být fyzická i právnická osoba, která se chce podílet na činnosti AHL, projeví-li vůli stát se členem AHL, souhlasí s těmito Stanovami a je srozuměna s tím, že je od okamžiku vzniku členství vázána Stanovami AHL. AHL má jeden druh členství, a to členství řádné (dále jen „Řádné členství“ či „Řádný člen“). Na členství v AHL není právní nárok.
2. Řádné členství fyzických osob může vzniknout za předpokladu, že příslušný jedinec působí v oblasti amatérského sportu jako sportovec, trenér, cvičitel, rozhodčí anebo funkcionář.
3. Řádné členství právnických osob je jednoho druhu, a to „Klubové členství“.
4. Řádné členství v AHL schvaluje vedení AHL.
5. Řádné členství ve Spolku **zaniká**:
  - a) písemným oznámením Řádného člena o vystoupení z AHL adresovanému vedení AHL, a to dnem doručení tohoto oznámení;
  - b) vyloučením Řádného člena z důvodu porušení či opakovanému porušování stanov, členských povinností stanovenému v čl. V., odst. 2, resp. 3 těchto Stanov, zásad a cílů Spolku, anebo jiného závažného provinění člena disciplinárního charakteru. Řádný člen je nejprve písemně vyzván, aby nepokračoval v uvedeném jednání, a je na možnost vyloučení v případě nerespektování výzvy upozorněn. Pokud i tak pokračuje v jednání naplňujícím důvody pro vyloučení, může být na základě vedení AHL vyloučen. O vyloučení Řádného člena rozhoduje vedení AHL;

- c) úmrtím Řádného člena AHL;
  - d) zánikem AHL anebo rozhodnutí vedení AHL o jeho přeměně na jinou právní formu, a to dnem zániku anebo dnem účinnosti rozhodnutí o přeměně na jinou právní formu.
6. Klubové členství ve spolku **zaniká:**
- a) písemným oznámením Klubu o vystoupení z AHL adresovanému vedení AHL, a to dnem doručení tohoto oznámení;
  - b) vyloučením Klubu z důvodu porušení či opakovanému porušování stanov, členských povinností stanovenému v čl. V., odst. 5 těchto Stanov, zásad a cílů Spolku, anebo jiného závažného provinění Klubu disciplinárního charakteru. Klub je nejprve písemně vyzván, aby nepokračoval v uvedeném jednání, a je na možnost vyloučení v případě nerespektování výzvy upozorněn. Pokud i tak pokračuje v jednání naplňujícím důvody pro vyloučení, může být na základě vedení AHL vyloučen. O vyloučení Klubu rozhoduje vedení AHL;
  - c) vstupem Klubu do likvidace; a to dnem účinnosti rozhodnutí o likvidaci Klubu;
  - d) zánikem Klubu;
  - e) zánikem AHL anebo rozhodnutí vedení AHL o jeho přeměně na jinou právní formu, a to dnem zániku anebo dnem účinnosti rozhodnutí o přeměně na jinou právní formu.
7. AHL vede seznam členů. Zápisy a výmazy z tohoto seznamu provádí vedení AHL. Členové udělují souhlas se zveřejněním seznamu členů.

## **V. Práva a povinnosti členů**

1. Řádný člen Spolku má právo:
- a) účastnit se akcí organizovaných AHL;
  - b) být informován o činnosti AHL;
  - c) navrhopvat kandidáty a kandidovat do orgánů AHL;
  - d) být delegován jako zástupce svého Klubu; a to v případě, že je členem Klubu ve smyslu těchto Stanov;

- e) vykonávat svá práva dle těchto Stanov či interních předpisů vydávaných vedením AHL;
  - f) kdykoli svobodně z AHL vystoupit.
2. Řádný člen Spolku je povinen:
- a) dodržovat tyto Stanovy a interní předpisy;
  - b) řídit se rozhodnutím příslušných orgánů AHL.
3. Klub má právo:
- a) účastnit se akcí organizovaných AHL;
  - b) být informován o činnosti AHL;
  - c) navrhopvat kandidáty do orgánů AHL;
  - d) vykonávat svá práva dle těchto Stanov či interních předpisů vydávaných vedením AHL;
  - e) kdykoli svobodně z AHL vystoupit.
4. Klub je povinen:
- a) dodržovat tyto Stanovy a interní předpisy;
  - b) řídit se rozhodnutím příslušných orgánů AHL.

## **VI. Orgány AHL**

1. Orgány AHL jsou:
- a) Vedení.
  - b) Vedoucí soutěží.
  - c) Rada vedoucích Klubů.
  - d) Disciplinární komise.
2. Vedení
- a) Vedení AHL je nejvyšším orgánem AHL a je tvořeno z Vedoucí všech soutěží, kterým je v den zasedání Vedení alespoň 18 let.
  - b) Vedení svolávají Vedoucí soutěží minimálně jednou za rok.
  - c) Doba, místo a program zasedání Vedení musí být oznámeno nejpozději 21 dní přede dnem jeho konání.
  - d) Vedení schvaluje zejména:
    - stanovy a jejich změny;

- hlavní směry koncepce činnosti;
- zprávu o činnosti AHL a činnosti vedení AHL;
- rozhodnutí o podnikatelské činnosti;
- rozhodnutí o zrušení AHL s likvidací nebo o její přeměně.

### 3. Vedoucí soutěže

- a) je faktickým organizátorem soutěže a správcem herního řádu;
- b) je volen na zasedání vedoucích klubů;
- c) má funkční období jeden rok;
- d) má finální rozhodovací pravomoc, týkající se organizace soutěže a herního řádu;
- e) jeho hlavní odpovědností je kontrolovat, že soutěž probíhá podle stanovených pravidel a regulí;
- f) je zodpovědný za přípravu herního plánu, rezervaci ledových ploch a zařizuje delegaci rozhodčích;
- g) vkládá zápisy o utkáních na portál [www.ahl.cz](http://www.ahl.cz)
- h) je eskalačně rozhodující instance;
- i) řeší konflikty mezi vedoucími Klubů;
- j) řeší předložené stížnosti od vedoucích Klubů.

### 4. Rada vedoucích Klubů

- a) předkládá Vedoucímu soutěže návrhy řešení daných problémů;
- b) je sestavena ze zástupců jednotlivých Klubů;
- c) funkční období je jeden rok;
- d) schází se minimálně jednou za rok na radě vedoucích Klubů;
- e) může ji svolat vedoucí soutěže nebo může být svolána kterýmkoliv z vedoucích klubů;
- f) má právo navrhnout a konzultovat možné změny v herním řádu soutěže a předkládat je vedoucímu soutěže;
- g) případně předkládá vedoucímu rozpory při řešení problémů;
- h) má právo svolat disciplinární komisi a předložit ji prohřešky hráčů.

### 5. Disciplinární komise

- a) objektivně vyhodnocuje disciplinární prohřešky hráčů;
- b) je volena radou vedoucích klubů;

- c) funkční období je jeden rok;
- d) schází se na popud vedoucího soutěže nebo vedoucích klubů;
- e) verdikt disciplinární komise nepodléhá schválení vedoucím soutěže.

## **VII. Likvidace**

V případě zrušení Spolku likvidací jmenuje likvidátora Vedení AHL. Likvidátor naloží s likvidačním zůstatkem v souladu s rozhodnutím s Vedením AHL.

## **VIII. Závěrečná ustanovení**

1. Tyto Stanovy jsou nejvyšším vnitřním předpisem AHL.
2. Ve všech případech, na které nelze přímo aplikovat Stanovy, rozhoduje Vedení AHL ve smyslu Stanov.
3. V případě, že jakékoliv ujednání těchto Stanov bude shledáno neplatným či nevynutitelným, nebude tím dotčena platnost, respektive účinnost ostatních ustanovení těchto Stanov.
4. Všichni členové AHL svým přihlášením k AHL dávají AHL výslovný souhlas s užitím osobních údajů, a to zejména za účelem jejich shromažďování, vedení, či zpracování jiným způsobem ve smyslu Zákona č. 101/2000 Sb. o ochraně osobních údajů a o změně některých zákonů v platném znění. Osobní údaje budou použity výhradně v rámci vyplývajících z členství v AHL a za účelem naplnění cílů AHL stanovených v těchto Stanovách či vnitřních předpisech AHL.