

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**

**FAKULTA EKONOMICKÁ**

Bakalářská práce

**Management sportovní organizace**

**Sports Organization Management**

Jakub Walchetseder

Plzeň 2024

## **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

*„Management sportovní organizace“*

vypracoval samostatně pod odborným dohledem vedoucí bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

Plzeň dne 22.4.2024

v. r. *Jakub Walchetseder*

## **Zásady pro vypracování práce**

1. Zpracujte teoretickou část týkající se managementu sportovní organizace.
2. Charakterizujte zvolenou organizaci.
3. Zhodnoťte manažerské činnosti dané organizace.
4. Zpracujte projekt na generační obměnu trenérů.
5. Navrhněte možná další opatření vedoucí k rozvoji organizace.

## **Studijní program**

Ekonomika a management: Podniková ekonomika a management

## **Poděkování**

Tímto bych rád poděkoval Ing. Mgr. Petře Skálové Ph.D. za čas, ochotu, užitečné rady a přístup při vedení mé bakalářské práce. Dále bych rád poděkoval celému vedení LK Slovan Karlovy Vary za veškeré poskytnuté informace a čas, který mi věnovali.

# Obsah

Úvod .....	7
<b>1 Management.....</b>	<b>9</b>
1.1 Členění managementu .....	9
1.2 Sportovní management.....	10
<b>2 Manažer .....</b>	<b>11</b>
2.1 Manažerské funkce.....	11
2.2 Plánování.....	12
2.2.1 Definice pojmu cíl .....	12
2.2.2 Cíle sportovního klubu.....	13
2.3 Organizování .....	15
2.3.1 Typy organizačních struktur .....	16
2.4 Vedení .....	17
2.4.1 Delegování .....	19
2.4.2 Motivace .....	19
2.5 Kontrola.....	20
2.5.1 Význam kontroly .....	20
2.5.2 Funkce kontroly .....	21
2.5.3 Průběh kontroly.....	22
2.5.4 Typy kontroly .....	24
<b>3 Spolek.....</b>	<b>26</b>
3.1 Založení spolku .....	26
3.2 Členství ve spolku.....	27
3.3 Organizace spolku.....	27
3.4 Nejvyšší orgán spolku.....	28

<b>4</b>	<b>Charakteristika LK Slovan Karlovy Vary .....</b>	<b>29</b>
4.1	Majetková struktura .....	30
4.2	Historie.....	31
4.3	Současnost.....	32
<b>5</b>	<b>Manažerské funkce LK Slovan Karlovy Vary .....</b>	<b>34</b>
5.1	Plánování.....	34
5.1.1	Ekonomické cíle .....	34
5.1.2	Sportovní cíle.....	35
5.1.3	Sociální cíle.....	35
5.2	Organizování .....	35
5.3	Vedení .....	37
5.4	Kontrola.....	38
<b>6</b>	<b>Financování .....</b>	<b>40</b>
6.1	Dotace .....	41
6.2	Svaz lyžařů České republiky .....	42
6.3	Sponzoři .....	44
6.4	Členské příspěvky .....	44
<b>7</b>	<b>SWOT analýza .....</b>	<b>45</b>
7.1	Silné stránky.....	45
7.2	Slabé stránky .....	46
7.3	Hrozby.....	48
7.4	Příležitosti .....	50
<b>8</b>	<b>Návrhy na zlepšení pro LK Slovan Karlovy Vary.....</b>	<b>52</b>
8.1	Projekt na generační obměnu trenérů.....	52
8.1.1	Rizika projektu.....	56
8.2	Zlepšení marketingové komunikace .....	58

8.3 Zvětšení kapacity nejmladší skupiny a obnovení náboru sportovců.....	58
<b>Závěr .....</b>	<b>60</b>
<b>Seznam zkratk .....</b>	<b>62</b>
<b>Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>63</b>
<b>Seznam tabulek .....</b>	<b>65</b>
<b>Seznam obrázků .....</b>	<b>66</b>
<b>Seznam příloh.....</b>	<b>67</b>

# Úvod

Jako téma bakalářské práce si autor zvolil management sportovní organizace. Konkrétně management organizace LK Slovan Karlovy Vary. Organizace byla zvolena z toho důvodu, jelikož autor působil mnoho let jako závodník v tomto klubu a po ukončení závodní kariéry i jako asistent trenéra. Díky tomu se tento klub stal neodmyslitelnou součástí jeho života. LK Slovan Karlovy Vary se během let, kdy autor působil v tomto klubu, vyvíjel a zlepšoval poskytované služby. Z těchto důvodů by autor této práce rád navrhl opatření, která by zajistila pokračování chodu klubu a zdokonalení organizace.

LK Slovan Karlovy Vary se zaměřuje na výchovu sportovců v běžeckém lyžování. Hlavním cílem je poskytnutí kvalitní základny sportovcům, pro plnění jejich cílů. K splnění těchto cílů má klub k dispozici zkušené trenéry a kvalitní zázemí poblíž Božího Daru. Od roku 1958, kdy byla organizace založena, je pravidelným dodavatelem talentů v tomto sportu do sportovních center mládeže a reprezentačních výběrů.

Současná situace v běžeckém lyžování v celé České republice ovšem není příznivá. Po skončení „zlaté generace“, jejíž hlavními aktéry byli Kateřina Neumannová a Lukáš Bauer, nepřišla mladá generace sportovců, která by byla schopna navázat na úspěchy těchto sportovců. V sezónách 2022/2023 a 2023/2024 ovšem zvedl naději běžeckého lyžování závodník Michal Novák, který se pravidelně umísťuje v top desítku světové špičky. Slibně vypadající je i generace současných juniorů, kteří podávají kvalitní výkony na juniorských mezinárodních soutěžích.

Zmiňovaná absence dobrých výsledků po ukončení kariéry Kateřiny Neumannové a Lukáše Bauera vedla v kombinaci s vysokou konkurencí od jiných sportů ke snížení zájmu o běžecké lyžování jak ze strany mladých sportovců, tak mladých trenérů, kteří by měli zájem tento sport dělat.

Hlavním cílem této bakalářské práce je popsat v teoretické části problematiku managementu. K tomu autor využil dostupnou literaturu a internetové zdroje zaměřující se na toto téma.

V praktické části bylo cílem autora provést analýzu manažerských činností v LK Slovan Karlovy Vary. Z této analýzy autor vyvozuje následná opatření, která by mohla vést ke zlepšení situace a zvýšení povědomí o tomto sportu v Karlovarském kraji.

Pro získání informací o současné situaci v klubu, využil autor neformální rozhovory s vedením a hlavním trenérem klubu a zkušeností a postřehů, které získal během členství v této organizaci. Na základě těchto informací autor vypracoval SWOT analýzu. V té se poté zaměřil na slabé stránky, které organizace v současné době má. Na základě těchto slabých stránek navrhuje autor opatření, která by zajistila rozvoj a pokračování fungování této organizace. Jako hlavní opatření autor zpracoval návrh na generační obměnu trenérů v tomto klubu.

Práce by měla přinést pozitivní přínos do sportovní organizace a snad bude využita k efektivnějšímu řízení klubu. Návrhy by měly přispět k zajištění nové, mladé generace trenérů, navýšení počtu členů, zvýšení povědomí o organizaci a tím eliminovat slabé stránky dané sportovní organizace.



# 1 Management

Výraz management může v českém jazyce nabývat několika významů. Nejčastěji se k němu přiřazuje výraz řízení. Řízení může být pochopeno v širokém slova smyslu. Z toho důvodu je pojem management považován za poměrně složitý a obsáhlý. Management je tedy speciálním typem řízení. Zabývá se řízením jak jednotlivců, tak skupin v účelově vytvořeném ekonomicko-sociálním prostředí. Proto existuje několik definic pojmu management. (Blažek, 2014)

Definice managementu, která z pohledu autora nejlépe vystihuje tento pojem pro účely této práce zní takto: „Management lze chápat jako proces koordinování činností skupin pracovníků, realizovaný jednotlivcem nebo skupinou lidí za účelem dosažení určitých výsledků, které nelze dosáhnout individuální prací.“ (Donnelly a kol., 1997, str. 24)

Blažek (2014) definuje management jako proces interakce mezi jednotlivcem nebo skupinou, který řídí (tj. je řídicím subjektem), a jednotlivcem nebo skupinou, který je řízen (je řízeným objektem). Řídicí subjekt stanovuje cíle a prostřednictvím vzájemné interakce s řízeným objektem je určováno takové chování, které vede k efektivnímu dosahování těchto cílů.

Veber a kol. (2021) popisuje management jako souhrn všech činností, které jsou potřeba splnit za účelem zabezpečení chodu organizace.

„Management zahrnuje koordinaci a dohled nad pracovními aktivitami ostatních, tak aby jejich aktivity byly dokončeny efektivně a účinně.“ (Robbins a kol. 2018, s. 44)

Čáslavová (2020) podotýká, že velmi důležitou roli pro definování pojmu management, hraje jeho rozdělení do tří skupin zdůrazňujících:

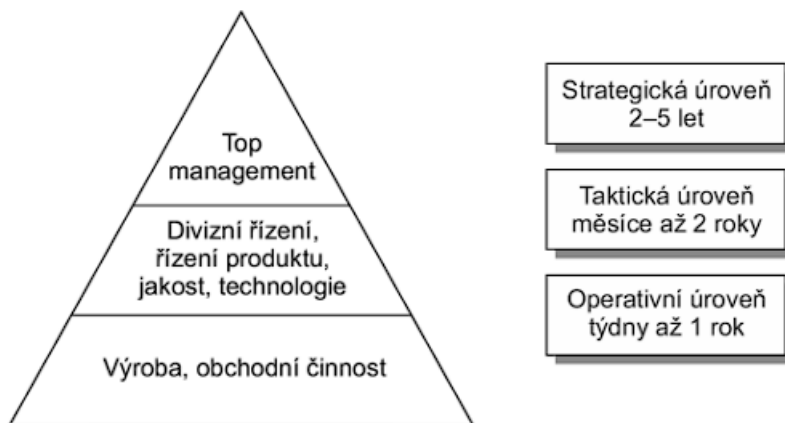
- a) **vedení lidí,**
- b) **specifické funkce vykonávané vedoucími pracovníky,**
- c) **předmět studia a jeho účel,**

## 1.1 Členění managementu

Fotr a kol. (2020) udávají členění řízení organizace na strategické, taktické a operativní. Strategické řízení se týká celého podniku a spadá obvykle do kompetencí vrcholového managementu. Na druhou stranu taktické řízení se zaměřuje na praktickou realizaci strategických cílů. Taktické plány se často vytvářejí na úrovni jednotlivých funkcí nebo

organizačních celků. Cílem taktického rozhodování je konkrétní specifikace, jak dosáhnout stanovených cílů. Operativní řízení se pak zabývá provozními činnostmi. Členění managementu je pro přehlednost znázorněno na obrázku 1.

Obrázek 1 Úrovně řízení a typy managementu



Zdroj: Fotr a kol. (2020)

## 1.2 Sportovní management

„Pojem sportovní management lze chápat jako způsob uceleného řízení tělovýchovných a sportovních svazů, spolků, klubů, tělovýchovných jednot, družstev, které alespoň z části akcentují podnikatelsky orientované chování.“ (Čáslavová, 2020, s. 18)

Čáslavová (2020) uvádí, že způsob řízení jednotlivých organizačních jednotek ve sportovním prostředí je přímo závislý na charakteristických úkolech a aktivitách manažerů, kteří jsou za tuto správu odpovědní.

Čáslavová (2009) sportovní management popisuje jako multidisciplinární obor, který se opírá o metodologii z různých disciplín, včetně ekonomie, managementu, psychologie, sociologie, systémových věd a práva.

„Kvalifikovaný vedoucí pracovník v oblasti sportu by měl znát základní zdroje obsahového zaměření jednotlivých poznatků v tělesné výchově a sportu a měl by disponovat i znalostí metodologických přístupů.“ (Čáslavová, 2009, s. 19)

## 2 Manažer

„Manažer je člověk, který koordinuje a dohlíží na práci ostatních lidí tak, aby mohly být splněny cíle organizace. Práce manažera není o osobních úspěších, je to o pomoci ostatním v jejich práci.“ (Robbins a kol., 2018, s. 40)

Role manažera a náplň jeho práce se nedají přesně definovat. Manažerské role ovlivňuje několik faktorů, podle kterých se definuje jejich práce. Náplň práce manažerů závisí na jejich funkci, úrovni, organizaci. V organizaci se náplň práce odvíjí od typu této organizace, její struktury, kultury a velikosti. Dále také závisí na jejich pracovním prostředí. Každý manažer se bude těmto okolnostem přizpůsobovat jinak a bude více nebo méně fungovat, podle představ o chování, které se od něj očekává. Chování a přizpůsobování se může odvíjet od zkušeností, které nastřádal v minulosti a od jeho osobní charakteristiky. (Armstrong a Stephens, 2008)

Armstrong a Stephens (2008) zdůrazňují, že hlavním úkolem manažera je předat členům týmu jasnou představu o cílech, kterých chce organizace dosáhnout, a ujistit se, že každý člen týmu rozumí, co se od něj očekává.

### 2.1 Manažerské funkce

„Funkce manažerů poskytují užitečnou strukturu pro organizování znalostí managementu. Neexistuje žádná nová myšlenka, závěr výzkum nebo technika, které by nebylo možné zatřídit podle klasifikace plánování, organizování, personalistiky, vedení a kontrolování.“ (Koonntz a Weihrich, 1993, s. 31)

„Pojmem manažerské funkce se chápou typické činnosti, které by měl vedoucí pracovník (manažer) účelně a účinně vykonávat k zajištění úspěchu své manažerské práce.“ (Vodáček a Vodáčková, 2013, s. 65)

Vodáček a Vodáčková (2013) člení manažerské funkce na:

- **plánování,**
- **organizování,**
- **výběr a rozmístění pracovníků,**
- **vedení lidí,**
- **kontrolu.**

Organizace vykonávají ještě paralelní funkce, mezi které patří analyzování řešených problémů, rozhodování, realizace a implementace. (Vodáček a Vodáčková, 1996)

Autor v praktické části této práce popisuje pouze sekvenční manažerské funkce, tj. plánování, organizování, vedení a kontrolu, proto se bude dále věnovat pouze těmto funkcím.

## 2.2 Plánování

„Plánování je činnost, kdy řídicí pracovník formuluje cíle a také cesty, které vedou k dosažení těchto cílů.“ (Zlámala a kol., 2020, s.24)

Dle Zlámala a kol. (2020) vyjadřují cíle stav, ke kterému by měly směřovat všechny činnosti organizace. Mohou být formulovány v různém čase, podle hierarchické struktury a v různé míře obecnosti. Tyto cíle můžeme podle Zlámala a kol. (2020) dělit na:

- a) **obecné** – jsou shodné a typické pro většinu podniků v tržní ekonomice. Jako příklad lze uvést maximalizaci zisku, zvýšení kvality služeb apod.
- b) **specifické** – jinými způsoby, metodami, v různém čase a v jiných hierarchických uskupeních konkretizují základní obecné cíle. Jsou to např. cíle minimalizace určitých nákladů, mimořádné navýšení základního jmění a jiné.

### 2.2.1 Definice pojmu cíl

„Cíle definují něco, co má být splněno – bod, na který se míří. Cíle definují to, co se očekává, že organizace, funkční útvary, oddělení, týmy a jednotliví pracovníci splní.“ (Armstrong a Stephens, 2008, s.55)

Armstrong a Stephens (2008) definují dva typy cílů.

- a) **Pracovní** – vztahují se k tomu, jak každý jedinec přispívá ke splnění týmových či podnikových cílů.
- b) **Osobní** – určují, co by se měl jedinec naučit pro zlepšení svého pracovního výkonu.

Význam cílů je podle Bělohlávka a kol. (2006) pro organizaci důležitý z několika důvodů.

1. Pomáhají definovat místo organizace v jejím prostředí.
2. Pomáhají koordinovat rozhodnutí.
3. Stanovují kritéria pro hodnocení výkonu organizace.

4. Jsou konkrétnější než vize.

Bělohlávek a kol. (2006) uvádí, že cíle, které si organizace vytyčí, se musí vyznačovat jistými vlastnostmi. Pro dodržení těchto vlastností, lze při tvorbě cílů použít pravidlo SMART. Je to zkratka pěti slov, které mají vlastnosti dobře stanoveného cíle. Tato slova jsou dle Bělohlávka a kol (2006):

- Specific = specifický (vyjádřený v určitém množství, kvalitě a čase)
- Measurable = měřitelný (možný k vyjádření pomocí jednotek měření)
- Agreed= akceptovaný (schválený všemi zúčastněnými stranami)
- Realistic = reálný (dosažitelný, ačkoliv může být náročný)
- Trackable = sledovatelný (možnost kontrolovat a monitorovat pokrok)

### **2.2.2 Cíle sportovního klubu**

Stanovení cílů sportovního klubu je dle Čáslavové (2009) kontinuální proces a je úzce propojen s identitou těchto cílů, jejich principy a hierarchií. Mezi nadřazené cíle pro sportovní klub autorka ve své publikaci uvádí zejména cíle:

#### **1. Vzdělávací**

- školení instruktorů, trenérů a rozhodčích
- novinky v metodice
- inovace pravidel
- interpretace legislativně právních norem

#### **2. Organizační**

- organizace ekonomické činnosti svazu v návaznosti na sportovní klub
- organizace mistrovských a nemistrovských soutěží
- organizace významných akcí (mistrovství světa, mistrovství Evropy apod.)

#### **3. Ostatní cíle (např. v mezinárodní oblasti).**

Freyer (1991) člení cíle sportovního klubu na tři skupiny. Jsou to:

##### **1. Ekonomické cíle**

##### **2. Sportovní cíle**

##### **3. Sociální cíle**

Čáslavová (2020, s. 42 a 44) poté tyto cíle blíže specifikuje v tabulkách, které jsou uvedeny v tabulkách 1, 2 a 3.

Tabulka 1 Ekonomické cíle sportovního klubu

Dlouhodobé cíle (nad 3 roky)	Střednědobé cíle (3 roky)	Krátkodobé cíle (roční)
<ul style="list-style-type: none"> <li>Úspěšné ekonomické vedení sportovního klubu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zlepšení řízení klubu</li> <li>Zlepšení finanční situace klubu</li> <li>Nové image sportovního klubu pro veřejnost</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nový systém řízení                             <ul style="list-style-type: none"> <li>plánování</li> <li>organizování</li> <li>účetní evidence</li> <li>profesionální vedoucí komerčních aktivit</li> </ul> </li> <li>Přizpůsobení nabídky činností sportovního klubu poptávce</li> <li>Přidělování zdrojů podle cílů</li> <li>Úsporná opatření</li> <li>Zvýšení doplňkových finančních zdrojů (dotace, sponzoři, komerční činnost)</li> <li>Posílení reklamy a aktivní využívání médií</li> </ul>

Zdroj: Čáslavová (2020)

Tabulka 2 Sportovní cíle sportovního klubu

Dlouhodobé cíle (nad 3 roky)	Střednědobé cíle (3 roky)	Krátkodobé cíle (roční)
<ul style="list-style-type: none"> <li>Podpora zdraví</li> <li>Seberealizace</li> <li>Radost z pohybu a hry</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Podpora talentů</li> <li>Mnohostranně vytvořená sportovní nabídka</li> <li>Podpora volného času a sportu pro všechny</li> <li>Zlepšení kvality tréninků a cvičení</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cílené vyhledávání talentů</li> <li>Individuální podpora a rozvoj talentů</li> <li>Rozšíření funkčních skupin</li> <li>Motivace ke sportovní činnosti</li> <li>Objasňování cílů</li> <li>Motivace sportovců</li> <li>Vzdělávání trenérů</li> </ul>

Zdroj: Čáslavová (2020)

Tabulka 3 Sociální cíle sportovního klubu

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

Zdroj: Čáslavová (2020)

## 2.3 Organizování

„Posláním organizování je účelně vymezit a hospodárně zajistit plánované a jiné nezbytné činnosti lidí (jednotlivců, kolektivů) při plnění cílů a dalších potřeb organizační jednotky nebo její části.“ (Vodáček a Vodáčková, 2006, s.90)

Zlámal a kol. (2020) charakterizuje organizování jako nepřetržitý proces závislý na změnách situace, na chování a reakci lidí. Z toho důvodu je nutné nejdříve tyto prvky zformovat do určitých vazeb a tyto vazby definovat.

Armstrong a Stephens (2008) organizování přiřazují význam rozdělování celkového množství manažerských úkolů do řady procesů a činností. Podle potřeb těchto činností a procesů se stanoví nástroje, které zajistí, že tyto procesy budou vykonávány efektivně a činnosti budou koordinovány. Efektivní podniky takto zajišťují organizované úsilí směřující k dosažení konkrétních cílů.

Vodáček a Vodáčková (2006) popisují, že tato manažerská funkce je založena na využívání:

- výhod plynoucích ze společenské dělby práce,
- koordinace činností a lidí, kteří ji vykonávají,
- vymezení pravomoci a odpovědnosti lidí zúčastněných v organizovaných procesech.

### 2.3.1 Typy organizačních struktur

Bělohlávek a kol. (2006) rozdělují organizační struktury na základě jejich tvaru na:

- **Funkcionální struktury** – v těchto strukturách jsou pracovníci sdruženi podle podobnosti aktivit, dovedností nebo úkolů. Funkcionální struktury se považují za základní organizační struktury.
- **Divizionální struktury** – vznikají rozdělením organizace na relativně samostatné divize. Každá divize má svůj vlastní úsek, a to přispívá k pružnému a operativnímu jednání divizí.
- **Maticové organizační struktury** – jinak se také nazývají projektové struktury. Propojují prvky funkcionálních a divizionálních struktur. Každý pracovník má dva nadřízené: odborného vedoucího a vedoucího týmu. Navzájem si odpovídají. Odborné týmy se skládají z pracovníků různých útvarů a podílejí se na řešení úkolů.

Vodáček a Vodáčková (2013) charakterizují rozdělení struktur na základě jejich tvaru jako rozdělení podle **sdružování činností**. Dále přisuzují velký význam uplatňování **rozhodovací pravomoci a zodpovědnosti**. Zde se jedná o pohled na vztahy mezi jednotkami a jejich vzájemné pravomoci a odpovědnosti při rozhodování. Vodáček a Vodáčková (2013) uvádějí dle tohoto členění organizační struktury:

- **lineárního typu,**
- **štábního typu,**
- **kombinovaného typu,**
- **komisionálního typu.**

Dále Vodáček a Vodáčková (1996) dělí organizační struktury na **centralizované** a **decentralizované**. Tato charakteristika klasifikuje, do jaké míry se deleguje pravomoc a v čem.



„Rozhodovací pravomoc může být na stejné úrovni řízení pro různé strukturální jednotky velmi rozdílná. Platí to i pro míru centralizace a decentralizace, kterou uplatňují vůči podřízeným útvarům.“ (Vodáček a Vodáčková, 1996, s. 99)

Organizační struktury lze rozlišovat podle řídicího rozpětí, což znamená počet podřízených útvarů a úrovní v hierarchii. Toto hledisko popisuje, jak moc je strukturální jednotka rozsáhlá. Organizační struktury se tak dělí na **ploché** (s širokým rozpětím) a **špičaté** (s úzkým rozpětím) podle toho, jak jsou hierarchicky členěny. (Vodáček a Vodáčková, 2013)

## 2.4 Vedení

Cejthamr a Dědina (2010) postihují složitost definování pojmu vedení. Popisují ho jako vztah jedince, který svým chováním ovlivňuje chování a jednání druhých. Usuzují, že vedení jako proces nemůže být odděleno od aktivit skupin a efektivního budování týmů.

Cejthamr a Dědina (2010) popisují, že existuje široké spektrum pohledů na vedení a různé interpretace jeho podstaty. Můžeme ho chápat jednoduše jako schopnost přimět ostatní k následování nebo k vykonávání úkolů ochotně. Další perspektivou je specifitější interpretace, která ho pojímá například jako využití autority při rozhodování. Vedení může být vykonáváno jako součást formální pozice v organizaci nebo na základě osobních znalostí a intuice. Může vycházet z osobnosti jednotlivce nebo být pouze kategorií chování.

Vedení může být součástí dané pracovní pozice, ale také může vycházet z osobních znalostí a rozumu. Je to dovednost, která může být založena na osobnostních rysech, nebo může být jen jedním z mnoha chování. Důležité je, aby vedoucí dokázal dosáhnout efektivního výkonu u ostatních a zohledňoval mezikulturní kontext. Vedení je klíčové pro úspěšnou spolupráci a dosažení cílů v pracovním prostředí. (Cejthamr a Dědina, 2010)

Vedení zahrnuje ovlivňování lidí tak, aby přispívali k prospěchu organizace a pomáhali dosahovat skupinových cílů. V tomto procesu převládá interpersonální hledisko managementu, kdy je zřejmé, že největší problémy mohou vznikat z jednání, přání a postojů jednotlivců ve skupině. Je pochopitelné, že výkonní manažeři potřebují být také efektivními vůdci, neboť vedení vyžaduje následování a lidé mají tendenci následovat ty, kdo slibují uspokojení jejich potřeb, přání a tužeb. Proto vedení zahrnuje motivaci, styl a přístup manažerů a komunikaci. (Koontz a Weihrich, 1993)

Blažek (2014) rozlišuje tři základní typy stylu vedení.

- **Autokratický styl** – Autokratický styl vedení znamená, že vedoucí rozhoduje sám a přikazuje podřízeným, co mají dělat. Komunikace je jednoduchá – vedoucí dává příkazy a očekává jejich plnění. V tomto stylu je důraz na disciplínu a podřízení mají málo svobody pro vlastní rozhodování. Vedoucí motivuje především autoritou a hrozí tresty za nesplnění úkolů.  
Tento styl se hodí tam, kde pracovníci potřebují jasná pravidla a jednoduché úkoly. Je také užitečný v krizových situacích, kdy je rychlá a koordinovaná akce nezbytná
- **Participativní styl** – Participativní styl vedení znamená, že vedoucí spolupracuje se svými podřízenými při formulaci úkolů a postupů řešení. Vedoucí předloží problém, shromáždí návrhy na řešení, a nakonec sám rozhodne. Komunikace je složitější než u autokratického stylu. Spolupracovníci mají větší svobodu pro vlastní rozhodování. Motivace je založena na očekávání odměn a aktivní spoluúčasti na rozhodování. Tento styl se hodí pro tvůrčí práci kvalifikovaných pracovníků. Vedoucí má kvalifikační převahu, ale už ne tak výraznou jako u předchozího typu.
- **Liberální styl** – Liberální styl vedení znamená, že vedoucí svěřuje spolupracovníkům svobodu. Vedoucí se zaměřuje na základní cíle a koordinaci celého týmu. Rozhodnutí ohledně konkrétních úkolů se často projednávají s týmem. Většina rozhodování je svěřena těm, kteří úkoly vykonávají. Vedoucí hraje klíčovou roli v podpoře spolupracovníků – sdílí důležité informace, pomáhá překonávat překážky a vytváří vazby mezi týmovými partnery. Liberální styl vedení je úspěšný v situacích, kde pracují kvalifikovaní pracovníci na tvůrčích úkolech. Vedoucí má kvalifikační převahu, ale už ne tak výraznou jako dříve. Vzhledem k rostoucí důležitosti tvůrčí práce v organizacích lze očekávat, že se tento styl bude stále více uplatňovat.

Vedení neziskových a sportovních organizací je ovlivněno vysokou mírou dobrovolných pracovníků, kteří v těchto organizacích působí. Podle Čáslavové (2020) má využití dobrovolníků managementem jistá pozitiva a negativa.

Jako **pozitiva** Čáslavová (2020) uvádí levnost této pracovní síly a motivaci na základě vztahu dobrovolníků k dané organizaci, který je neformální. Dalším pozitivním faktorem je také motivace, která u dobrovolníků není peněžní, ale vnitřní.

Za **negativa** Čáslavová (2020) považuje nedostatek času, jelikož většina dobrovolných pracovníků vykonává tuto práci jako druhotnou vedle svého primárního zaměstnání. Jako další negativa uvádí nejisté požadavky na kvantitu, kterou mohou vedoucí pracovníci po dobrovolnících požadovat, a někdy i nízkou kvalitu odvedené práce.

#### **2.4.1 Delegování**

Ve své literatuře Blažek (2014) uvádí definici delegování jako esenciální proces přesunu úkolů, pravomocí a odpovědností z manažerské sféry na úroveň podřízených. Tento proces funguje na dvou úrovních: operativní a taktické/strategické. V operativní rovině, spojené s krátkodobým časovým horizontem, jde o rozdělování práce tak, aby aktuální úkoly byly řádně splněny a zároveň byla zachována vyrovnaná pracovní zátěž mezi všemi členy týmu. Na taktické a strategické úrovni, která se týká střednědobého a dlouhodobého horizontu, se prostřednictvím delegování připravují a provádějí decentralizační procesy, rozvíjí se kvalifikace perspektivních pracovníků a motivace k přijímání náročných úkolů a rozšiřuje se jejich ochota a schopnost nést vyšší míru odpovědnosti. Tyto procesy často přesahují rámec běžné dělby práce definované organizačními pravidly a mohou se stát součástí organizačních změn.

#### **2.4.2 Motivace**

Motivace je obecný termín, který zahrnuje celou škálu různých snah, tužeb, potřeb a přání. Tvrdit, že manažeři motivují své podřízené znamená, že provádějí činy, které podle nich povedou k uspokojení těchto tužeb a přání a vedou podřízené k vykonávání požadovaných aktivit. (Koontz a Weihrich, 1993)

Koontz a Weihrich (1993) dále pojem motivace upřesňují jako řetězec vzájemně provázaných reakcí. Začíná to pocitem potřeby, který vyvolává v jednotlivci určitá přání nebo cíle. Tyto cíle pak vytvářejí určité napětí, neboť nedosažení může vést k frustraci. Toto napětí motivuje jednotlivce k aktivitám, směřujícím k dosažení cílů a snížení této napěťové situace. V konečném důsledku pak dosažení cílů přináší uspokojení a splnění potřeb.

## 2.5 Kontrola

„Kontrola představuje zdroj informací o tom, jak a o kolik se skutečný průběh sledované činnosti liší od jejího průběhu očekávaného (plánovaného). Principem kontroly je srovnání skutečnosti s očekáváním (s předem daným standardem). Standardem očekávání jsou většinou plánované výsledky, proto je plán také nástrojem kontroly.“ (Pitra, 2007, s.217)

„Pod pojmem kontrola většinou rozumíme proces sledování, rozboru, zjišťování odchylek mezi žádoucím stavem a skutečností.“ (Zlámal a kol., 2020, s. 78)

Kontrola umožňuje detekovat reálné odchylky od plánu a přijímat opatření, která vedou k napravení situace a dosažení stanovených cílů. Díky identifikaci možných odchylek před jejich vznikem kontrola rovněž působí preventivně proti nežádoucím situacím. Tím, že kontroluje správnost provádění ostatních manažerských funkcí, slouží také jako nástroj pro ověřování jejich efektivity. (Bělohlávek a kol., 2006)

Kontrolní činnosti jsou nástrojem, který manažeři na všech úrovních řízení využívají k získání objektivního pohledu na řízenou realitu. Tímto způsobem mohou posoudit, do jaké míry se plní plánované cíle a jak je realizováno přijaté rozhodnutí. Hlavním účelem kontroly je kritické zhodnocení skutečnosti v souladu s řídicími záměry. Na základě tohoto hodnocení jsou následně přijímány relevantní závěry a opatření. (Veber a kol., 2017)

Kontrola je klíčovou manažerskou funkcí, která je nezbytná na každé úrovni řízení. Jejím cílem je identifikovat a analyzovat odchylky mezi plánovaným záměrem a jeho skutečnou realizací v procesech řízení a vyvodit adekvátní reakci. Jejím posláním je provádět tyto činnosti včas a efektivně, aby bylo možné přijmout vhodná opatření. (Vodáček a Vodáčková, 1996)

### 2.5.1 Význam kontroly

Kontrola je důležitá, protože pomáhá organizaci směřovat svou energii správným směrem, sledovat, hodnotit a ovlivňovat chování v rámci organizace, koordinovat aktivity členů a snižovat nejistotu ve vedení. (Bělohlávek a kol. 2006)

- **Zaměření úsilí firmy** – Účinná kontrola zaměřuje veškerou firemní energii na dosažení klíčových organizačních cílů, a přitom poskytuje manažerům určitou

míru volnosti při rozhodování. Kontrolní mechanismy jsou navrženy tak, aby monitorovaly správnost provedení všech plánovaných činností.

- **Monitorování, hodnocení a ovlivňování organizačního chování** – Kontrolní mechanismy sledují, posuzují a posilují takové chování a aktivity, které si management přeje. Každá organizace potřebuje kontrolovat své činnosti a vzhledem k jejich rozmanitosti musí mít k dispozici vhodný kontrolní systém. V excelentních společnostech kontrolní mechanismy svým sledováním, hodnocením a ovlivňováním chování celé organizace zvyšují schopnost realizovat stanovené cíle.
- **Koordinování činností** – Kontrola zajišťuje, že veškeré úsilí členů organizace bude harmonizováno prostřednictvím stanovených standardů, zásad, pravidel, rozpočtů a systému hlášení. Bez kontroly by jednotlivci v rámci firmy mohli jednat různými způsoby. Kontrolní systémy tak omezují variabilitu při rozhodování.
- **Snižování nejistoty** – Kontrolní mechanismy stanovují principy a postupy pro řešení opakujících se situací, což snižuje nejistotu manažerů při rozhodování v těchto situacích.

### 2.5.2 Funkce kontroly

Kontrola je nedílnou součástí obecného řízení a plní funkci zpětné vazby. Kromě této základní funkce existují také specifické formy kontroly, které slouží k různým účelům. Zlámal a kol. (2020) tyto specifické formy kontroly rozdělují na:

- **Ekonomická funkce kontroly** – výsledkem je nalezení rezerv, úspor a využití nevyužitých zásob nebo zdrojů.
- **Sociální funkce kontroly** – kontrola v organizaci slouží nejen k zajištění úkolů, ale také k posílení sociálních aspektů pracovního prostředí. Efektivní kontrolní systém odhaluje zaměstnance, kteří své povinnosti plní včas a s vysokou kvalitou, a odlišuje je od těch, kteří zaostávají. Když jsou výsledky kontroly spravedlivě využity k rozlišení a odměnění pracovníků, podporuje to motivaci a vytváří se sociální struktura založená na výkonu a kvalitě. Objektívni hodnocení a soulad individuálních cílů s cíli organizace vedou k pozitivnímu vnímání kontrolního procesu a přispívají k harmonickému pracovnímu prostředí a spokojenosti s odměňovacím systémem.

- **Psychologická funkce kontroly** – vytváří pocit zodpovědnosti za výsledek vykonané práce. Pomáhá k dosažení pocitu sounáležitosti s organizací nebo s určitou skupinou lidí. Na pracovníka může vyvinout určitý tlak (i nepříjemný), díky kterému pochopí cíle organizace a vznikne u něj pocit začlenění do kolektivu.
- **Poznávací, informační a poradenská funkce kontroly** – pomocí této funkce mohou kontrolní pracovníci poskytnout kontrolované osobě rady, pomáhat jí a usměrňovat ji. Díky tomu, že kontrolní pracovníci mají přehled o tom, jak lze činnosti dělat efektivněji a rychleji nebo jak činnosti lépe uspořádat, mají tyto rady v organizaci velkou váhu.

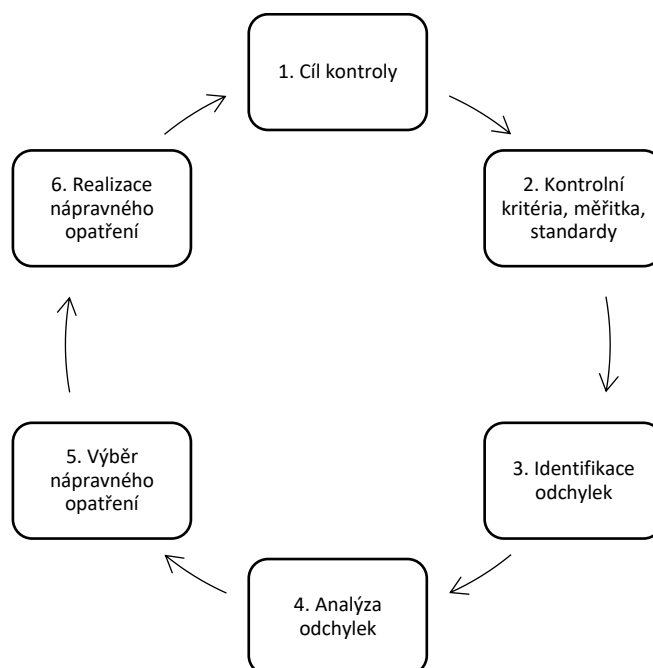
„Efektivní kontrolní systém by měl naplňovat čtyři následující vzájemně provázané a na sebe navazující funkce: **dohled, srovnávání, náprava odchylek a ovlivňování budoucích rozhodnutí.**“ (Bělohlávek a kol., 2006, s. 160)

- **Dohled** – Kontrolní systémy monitorují průběh činností s cílem dosáhnout stanovených výkonových cílů. Jejich hlavním účelem je zjistit, zda jsou během provádění činností dodržovány příslušné postupy. Tento dohled se často provádí prostřednictvím přímého dohledu nadřízeného nebo prostřednictvím kontrolních schůzek.
- **Srovnání** – Cílem je porovnat rozdíl mezi aktuálním a požadovaným výkonem a posoudit, jestli je odchylka přípustná.
- **Náprava odchylek** – Existují dva typy nápravných opatření – okamžitá a zásadní. Okamžité nápravné kroky jsou přijímány k ovlivnění současného výkonu. Zásadní nápravná opatření mají dopad na budoucí výkon. Zahrnují analýzu příčin odchylek, aby se zabránilo jejich opakování v budoucnosti.
- **Ovlivňování budoucích rozhodnutí** – Další úlohou kontroly je poskytovat manažerům zpětnou vazbu. Učení se z minulých výsledků a současných problémů umožňuje manažerům efektivněji řídit budoucnost.

### 2.5.3 Průběh kontroly

Bělohlávek a kol. (2006, s. 161) uvádí šest na sebe navazujících kroků efektivní kontroly. Tyto kroky jsou zobrazeny na obrázku 2 a dále blíže specifikovány.

Obrázek 2 Kontrolní cyklus



Zdroj: Bělohávek, Košťan, Šuleř (2006)

- 1. Cíl kontroly** – Každý kontrolní proces by měl mít jasně definovaný cíl. To platí stejně jako u ostatních manažerských činností. Bez předem stanoveného cíle není možné dosáhnout efektivity žádného procesu. Určuje tedy, co chceme kontrolovat.
- 2. Kontrolní kritéria, měřítka, standard** – Kontrola má za úkol mimo jiné identifikovat rozdíl mezi plánovanými záměry a skutečným průběhem událostí. Záměr obvykle bývá vyjádřen pomocí plánu. Plány mohou být však různě komplexní a detailní, a často není možné nebo vhodné porovnávat je do detailu s realitou. Proto se často vytvářejí specifické standardy, kritéria nebo měřítka pro hodnocení provedené práce. Tyto stanovené požadavky představují klíčové body plánu, jejichž vyhodnocením lze posoudit, do jaké míry je celkový postup práce uspokojivý.
- 3. Identifikace odchylek** – Rozborem kontrolovaných procesů se identifikují odchylky porovnáním s předem stanovenými kontrolními kritérii, měřítka nebo standardy. Ideálně jsou tyto odchylky identifikovány před jejich vznikem, aby bylo možné přijmout předcházející opatření.
- 4. Analýza odchylek** – V tomto procesu má kontrola charakter analýzy, který je podobný analytickým úkolům nezbytným pro manažerské rozhodování a

realizaci. Odchylyky mohou být buď pozitivní nebo negativní. Výsledky zjištěné kontroly často kombinují oba typy odchylek. Proto je důležité určit váhu pozitivních a negativních aspektů. Je rovněž nutné rozlišovat mezi odchylkami významnými, které vyžadují přijetí nápravných opatření, a odchylkami nevýznamnými, které lze zanedbat.

5. **Výběr nápravného opatření** – V tomto procesním kroku kontrola spolupracuje s ostatními manažerskými funkcemi. Jedná se o manažerské rozhodnutí, které směřuje k nápravě odchylek. To může zahrnovat přepracování plánu nebo modifikaci cílů, úpravu organizační struktury a povinností, změny ve výběru zaměstnanců, posílení dovedností prostřednictvím vzdělávání nebo školení, změny v stylu řízení nebo použití nových, více vhodných manažerských technik. V každém případě je nezbytné, aby se jednalo o integrované řešení, které zohledňuje všechny relevantní faktory a souvislosti.
6. **Realizace nápravného opatření** – Bez implementace zjištěných závěrů by kontrola ztratila svůj účel. Pokud není po identifikaci odchylek následováno konkrétními akcemi, má kontrola jen omezený význam. Samozřejmě, že výsledky nápravných opatření by měly být znovu podrobeny kontrole, což se promítne do dalších cílů kontrolního procesu.

#### 2.5.4 Typy kontroly

Donnelly Jr. a kol. (1997) uvádí tři typy kontrol.

1. **Preventivní** – tento typ kontroly je zaměřen na zjišťování odchylek zdrojů používaných v organizaci. Tyto odchylky mohou být kvalitativní nebo kvantitativní. Zaměstnanci musí splňovat požadavky na kvalifikaci stanovené danou organizací a být vybaveni jak intelektuálními, tak fyzickými schopnostmi nezbytnými pro úspěšné plnění svých pracovních úkolů. Musí také chápat význam kontroly pro efektivní fungování organizace. Potřebný materiál musí mít požadované vlastnosti. Materiál musí být v potřebný čas na potřebném místě a v požadovaném množství. Dále musí mít organizace k dispozici dostatečné množství potřebného vybavení (náradí a zařízení) a dostatečné množství finančních zdrojů.
2. **Průběžnou** – průběžná kontrola zjišťuje, zda operace probíhají v souladu s danými cíli. Je tedy zaměřena na probíhající operace. K tomu slouží normy



vytvořené na základě plánovaného průběhu daných aktivit. Průběžnou kontrolu nejčastěji provádějí provozní manažeři, kteří sledují, zda práce probíhají v souladu se stanovenými postupy a dosahují požadovaných výsledků, přičemž často využívají osobního pozorování a hodnocení. Pro zabezpečení efektivnosti této kontroly mají většinou manažeři pravomoc používat finanční a jiné stimuly.

- 3. Kontrolu zpětnou vazbou** – jde o typ kontroly, který se soustředí na výsledky. Opravná opatření jsou zaměřena na zdroje nebo procesy. Tento typ kontroly je pojmenován podle toho, že historické výsledky poskytují pokyny pro budoucí kroky. Jako příklad Donnlely Jr. a kol. (1997) uvádí pokojový termostat regulující teplotu v místnosti. „Protože termostat udržuje nastavenou teplotu pomocí nepřetržitého sledování skutečné teploty v místnosti, jsou budoucí výsledky (teplota v místnosti) nepřetržitě ovlivňovány výsledky historickými (opět teplota v místnosti).“ (Donnelly Jr. a kol., 1997, s. 328)

## 3 Spolek

Jelikož klub, který autor popisuje v praktické části této práce, je v obchodním rejstříku zapsán jako spolek, autor v této kapitole blíže specifikuje tento pojem.

V současné době je v České republice registrováno více než 80 000 spolků, z nichž mnoho se zaměřuje na sportovní aktivity jako sportovní kluby nebo asociace. Spolek je tradiční a nejčastěji využívanou právní formou pro neziskové organizace působící v oblasti sportu. (Štědroň a kol., 2021)

Alespoň tři jednotlivci sdílející společný zájem mohou založit spolek jako dobrovolné a samosprávné sdružení s cílem ho naplňovat a v něm se společně sdružovat. Pokud existující spolky vytvoří nový spolek jako svazek pro prosazení svého společného zájmu, musí nový spolek ve svém názvu vyjádřit svou povahu jako svaz. Účast ve spolku nesmí být nikomu vnucena a žádnému členovi nesmí být zabráněno v jeho opuštění. Členové spolku neručí za jeho dluhy. Název spolku musí obsahovat termíny "spolek" nebo "zapsaný spolek", avšak je akceptována zkratka "z. s.". (Zákon č. 89/2012 Sb.)

„Hlavní činností spolku může být jen uspokojování a ochrana těch zájmů, k jejichž naplňování je spolek založen. Podnikání nebo jiná výdělečná činnost hlavní činností spolku být nemůže. Vedle hlavní činnosti může spolek vyvíjet též vedlejší hospodářskou činnost spočívající v podnikání nebo jiné výdělečné činnosti, je-li její účel v podpoře hlavní činnosti nebo v hospodárném využití spolkového majetku. Zisk z činnosti spolku lze použít pouze pro spolkovou činnost včetně správy spolku.“ (Zákon č. 89/2012 Sb., §217)

### 3.1 Založení spolku

Pokud se zakladatelé shodnou na obsahu stanov, mohou založit spolek. Tyto stanovy musí obsahovat minimálně název a sídlo spolku, jeho účel, práva a povinnosti členů vůči spolku a určení statutárního orgánu. Stanovy mohou také stanovit založení pobočného spolku jako součásti organizace spolku nebo určit postup pro založení, rušení nebo přeměnu pobočného spolku a orgán, který tato rozhodnutí přijímá. Jestliže stanovy stanoví různé typy členství, musí rovněž určit práva a povinnosti spojené s každým z těchto typů. Omezení práv nebo rozšíření povinností spojených s určitým typem členství je možné pouze za předem stanovených podmínek ve stanovách, s většinovým

souhlasem dotčených členů, s výjimkou situací, kdy existuje spravedlivý důvod pro takové omezení. Stanovy musí být v plném znění uloženy v sídle spolku. (Zákon č. 89/2012 Sb.)

### **3.2 Členství ve spolku**

Ve spolku může být rozlišováno mezi různými typy členství, jako jsou například řádní členové, čestní členové atd. Každý typ členství musí být podrobně popsán ve stanovách, včetně specifikace práv a povinností příslušících danému typu členství. Například stanovy mohou stanovit, že čestní členové nejsou povinni hradit členské příspěvky. (Štědroň a kol. 2021)

Pokud spolek vede seznam svých členů, stanovy musí stanovit postup pro záznamy a odstranění záznamů týkajících se členství jednotlivců ve spolku. Dále musí určit, zda a jak bude seznam členů přístupný veřejnosti. Všichni členové spolku, a to i ti, kteří již členství ukončili, mají nárok na vyžádání si potvrzení. Toto potvrzení jim bude na jejich žádost a náklady vydáno spolkem. Může obsahovat výpis ze seznamu členů s jejich osobními údaji, nebo potvrzení o smazání těchto údajů. V případě úmrtí člena může o potvrzení požádat jeho manžel, dítě nebo rodič, a pokud nejsou k dispozici, může o potvrzení požádat jiná blízká osoba nebo dědic, pokud prokáže oprávněný zájem. Seznam členů může být zveřejněn pouze se souhlasem všech zapsaných členů; v případě zveřejnění neúplného seznamu musí být patrné, že se jedná o neúplný seznam. (Zákon č. 89/2012 Sb.)

### **3.3 Organizace spolku**

Orgány spolku zahrnují statutární orgán, nejvyšší orgán a případně kontrolní komise, rozhodčí komise a další orgány stanovené ve stanovách. Stanovy mají volnost v pojmenování orgánů spolku, pokud to nenavozuje zavádějící dojem o jejich charakteru. Stanovy určují, zda je statutární orgán kolektivní (například výbor) nebo individuální (například předseda). Pokud stanovy neupravují jinak, volí a odvolává členy statutárního orgánu nejvyšší orgán spolku. Usnesení členské schůze nebo jiného orgánu, které je v rozporu s dobrými mravy nebo mění stanovy tak, aby porušovaly zákonné ustanovení, se považuje, jako by nebylo přijato. Toto platí i v případě, že orgán rozhoduje o otázkách mimo jeho pravomoc.

Pokud stanovy nspecifikují délku funkčního období členů volených orgánů spolku, je toto období obvykle pět let.

Pokud stanovy nedefinují jinak, členové volených orgánů, jejichž počet neklesl pod polovinu, mohou kooptovat náhradní členy do nejbližšího zasedání příslušného orgánu.

Pokud stanovy nspecifikují jinak, platí pro svolání, konání a rozhodování kolektivních orgánů spolku obecně stanovené předpisy o členských schůzích. (Zákon č. 89/2012 Sb.)

### **3.4 Nejvyšší orgán spolku**

Stanovy stanoví, který orgán má postavení nejvyššího v rámci spolku. Obvykle má tento orgán pravomoc určovat hlavní směrování činnosti spolku, rozhodovat o změnách stanov, schvalovat hospodářské výsledky, hodnotit činnost ostatních orgánů spolku a jejich členů a rozhodovat o případném zrušení spolku nebo jeho přeměně.

Pokud jsou podle stanov statutárním orgánem spolku i nejvyšším orgánem a nemohou plnit svou funkci déle než jeden měsíc, má právo alespoň pětina členů spolku svolat shromáždění všech členů spolku; na takovém shromáždění přechází pravomoci nejvyššího orgánu spolku. Toto pravidlo neplatí, pokud stanovy stanoví jinak.

Pokud stanovy nedefinují jinak, nejvyšším orgánem spolku je členská schůze; platí zde obecná pravidla o svolání, průběhu a rozhodování na členských schůzích, pokud stanovy nestanoví něco odlišného. (Zákon č. 89/2012 Sb.)

## 4 Charakteristika LK Slovan Karlovy Vary

LK Slovan Karlovy Vary (dále jen Slovan) je sportovní klub, který se zaměřuje na výchovu mladých sportovců v běžeckém lyžování. Od roku 1958, kdy byl tento oddíl založen, vzešla z jeho řad celá řada úspěšných reprezentantů, trenérů a národních i mezinárodních technických delegátů.

Níže jsou uvedena základní data získaná z obchodního rejstříku, která se týkají LK Slovan Karlovy Vary. (justice.cz, 2023)

**Do obchodního rejstříku byl Slovan zapsán 7. června 1994.**

**Právní forma podnikání** této organizace je zapsaný spolek se statutárním orgánem valnou hromadou.

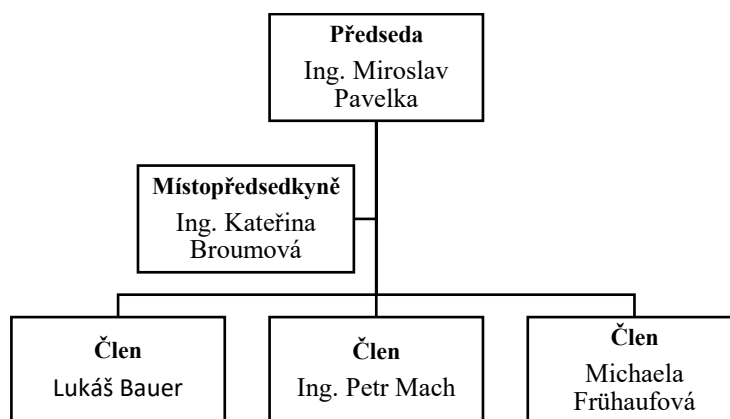
**Sídlo Slovanu** je na adrese Dr. Davida Bechera 1009/18, 360 01 Karlovy Vary.

Kromě oficiálního sídla má klub i základnu v podobě chaty na Jahodové louce poblíž Božího Daru. Zde klub pořádá tréninky a tréninkové kempy.

**Spolek zastupuje navenek** společně předseda a místopředseda, nebo některý z členů výkonného výboru společně s předsedou nebo místopředsedou. Podepisování za spolek se provádí tak, že k vytištěnému nebo napsanému názvu spolku připojí jednající své podpisy. (justice.cz, 2023)

V současné době má **výkonný výbor 5 členů**. **Předsedou klubu** je Ing. Miloslav Pavelka, **místopředsedkyní** je Ing. Kateřina Broumová a **členy výboru** jsou Lukáš Bauer, Ing. Petr Mach a Michaela Frühaufová. Výkonný výbor je znázorněn na obrázku 3.

Obrázek 3 Výkonný výbor klubu



Zdroj: vlastní zpracování (2023)

Klub se aktivně účastní nejen závodů českých a mezinárodních, ale i sám závody pořádá. Mezi nejznámější se řadí Karlův běh, Štít krušných hor a „Zahajovačky“. Mimo tyto závody se v areálu na Jahodové louce pořádají závody českého poháru (ČP) a mistrovství České republiky (MČR). V roce 2020 se v tomto areálu pořádali závody v běhu na lyžích v rámci Olympiády dětí a mládeže (ODM). Tratě, které se v tomto areálu nacházejí se řadí mezi nejnáročnější a nejtatraktivnější v České republice. Po sérii úprav tyto tratě získaly od Mezinárodní lyžařské federace (dále jen FIS) hodnocení A.

#### **4.1 Majetková struktura**

Pro výkon své činnosti má Slovan k dispozici chatu na Jahodové louce na Božím Daru. Ta funguje jako základna klubu a zde se koná většina soustředění všech tréninkových skupin. Tato chata pojme kapacitně vždy jen jednu skupinu současně, proto před začátkem každé sezóny probíhá plánování a dohoda mezi trenéry jednotlivých skupin, kdy která skupina bude potřebovat chatu využívat.

V tomto areálu klub vlastní garáž, která slouží pro uschování sněžných skútrů, úschovna tréninkového vybavení a z části i jako lyžárna. Slovan má v areálu k dispozici buňku pro rozhodčí, kde mají rozhodčí teplé pracovní zázemí pro pořádání závodů, s možností připojení důležitých zařízení (notebook, mikrofon aj.), bez nichž není možné tyto akce uskutečnit. Mazací přístřešky pro přípravu lyží nacházející se v areálu, jsou ostatním klubům k dispozici v případě konání závodů.

Pro dopravu členů na soustředění a závody má klub ve vlastnictví jedno auto a jedno v pronájmu.

Klub má ve vlastnictví sněžné skútry a rolbu. Tato technika je Slovanem využívána pro úpravu běžeckých tratí na Jahodové louce. Tratě si Slovan pronajímá od lesů Jáchymov. O tratě klub pečuje od 70. let 20. století během letní i zimní sezóny.

V areálu Jahodové louky má ve vlastnictví Slovan i chatu, která funguje jako sklad věcí pro pořádání závodů v letní nebo zimní sezóně. Zde jsou uloženy cedule označující start a cíl, pomůcky pro vyznačení tratě, nástěnky pro vyvěšení výsledků apod.

Pro každou tréninkovou skupinu má klub náčiní a vybavení pro přípravu lyží, tj. parafíny, vosky, žehličky a další. Kromě tohoto vybavení, také disponuje pomůckami, které pomáhají ke kvalitnímu tréninku v letní i zimní přípravě. Mezi tyto tréninkové pomůcky

patří např. posilovací expandéry, činky, medicinbaly, švihadla, míče na míčové hry, kuželky a jiné.

## 4.2 Historie

LK Slovan Karlovy Vary byl založen 19. listopadu 1958 pod názvem TJ Slovan Karlovy Vary. Zakladateli klubu byli Jan Praveček, Vojtěch Jindra, Věroslav Mraček, Anna Kupilíková a Karel Kopcio.

Do tohoto dne byl sport provozován pod základy tělesné výchovy neboli ZTV. V letním období členové prováděli tréninky hlavně gymnastiky, atletiky, míčových her a provozovali turistiku.

Průlomovým milníkem byl rok 1961. Tento rok se pojí s nákupem domu číslo 8 na Božím Daru. Dnes se tomuto domu říká „Slovanka“. Dlouhé roky sloužil jako základna oddílu. Počet členů se poprvé přehoupl přes sto. V tomto roce do Slovanu přišel také trenér Slávek Mašata. Díky němu začala mít příprava více organizované a systematické obrysy. V roce 1961 proběhly první náборы talentovaných dětí z Karlovarských škol. Postupně se zlepšilo i materiální zajištění závodníků.

V roce 1969 vybojovala oddílová štafeta tvořená M. Peřinou, L. Kubátem a J. Novákem bronzovou medaili na Mistrovství Československé socialistické republiky (MČSSR). Byla to první oddílová medaile vůbec.

Rok 1975 se zapsal do historie Slovanu jako rok, kdy se první odchovaný sportovec oddílu dostal do střediska vrcholového sportu do Jablonce nad Nisou (Alena Bočková a Jitka Koňatová).

O rok později, v roce 1976 byl Jiří Žahounek jako první odchovanec klubu zařazen do reprezentačního družstva dospělých. Zpět do oddílu se po studiu na vysoké škole také vrátil jeden z nejlepších trenérů a dnes už i ikona běžeckého lyžování nejen na Karlovarsku, ale v celé České republice, Jan Novák. Pod jeho vedením svěřenci, jako bratři Miroslav a Martin Petráskovi, Ivana Rádlová, Eva Pravečková, Iveta Knížková, Eva Kulová, Eva Burešová nebo Tomáš Čáslavský, sbírali v barvách oddílu úspěchy jak republikové, tak mezinárodní úrovně.

Bývalý člen klubu Martin Petrásek získal na mistrovství světa dospělých 1991 ve finském Lahti bronzovou medaili ve štafetovém závodě.

V roce 1994 se oddíl osamostatnil, tedy již není součástí TJ Slovan a došlo ke změně názvu na Lyžařský Klub Mattoni Slovan Karlovy Vary. Předsedou klubu byl zvolen Petr Mach.

Od roku 2003 až do roku 2006 probíhala modernizace tratí na Jahodové louce. Během toho se v roce 2004 změnil název oddílu na tradiční Lyžařský Klub Slovan Karlovy Vary.

V roce 2005 se stal šéftrenérem klubu Lukáš Krejčí. Hlavní základna byla přesunuta na Jahodovou louku. Klub byl stálým dodavatelem talentů do juniorských a dospělých reprezentačních celků. Lukáš Bauer a Milan Šperl v průběhu těchto let získali četné úspěchy na mezinárodní scéně a stali se hrdými reprezentanty jak České republiky, tak karlovarské školy běžeckého lyžování. Titul předsedy klubu přebral Milan Pavelka.

V roce 2008 oslavil Slovan Karlovy Vary 50 let své existence. V tomto roce zaznamenal klub také zatím největší úspěch svého svěřence Lukáše Bauera, který vyhrál Tour de Ski i celkové hodnocení světového poháru v běhu na lyžích. Zapsal se tak na vždy do historie českého i světového běžeckého lyžování.

Mezi lety 2009–2018 odchovanci Lukáš Bauer, Milan Šperl a Jan Novák reprezentovali velmi úspěšně Českou republiku v závodech světového poháru i na zimní olympiádě v kanadském Vancouveru a ruském Soči.

V tomto období dorůstali v oddíle další talenti, zejména pak sourozenci Michal a Petra Novákovi. Trenér Vasil Husák odešel od skupiny dorostu a juniorů do české reprezentace jako trenér reprezentačního družstva mužů a bývalý člen Slovanu Karlovy Vary Jan Franc se stal trenérem reprezentačního družstva žen. Po úspěšné kariéře v české a polské reprezentaci se zpět do oddílu vrátil Miroslav Petrásek. Pod jeho vedením se do juniorské reprezentace dostali reprezentanti Slovanu Ondřej Černý a Jakub Walchetseder.

### **4.3 Současnost**

V současnosti je Slovan stále úspěšným ve výchovávání nových talentů a nadějí. Bývalý odchovanec Michal Novák je současnou jedničkou mužské reprezentace a pravidelně boduje v závodech světového poháru. Ondřej Černý se řadí mezi nejtalentovanější sprintery ve světě. Je taktéž členem reprezentačního družstva mužů. Oba tyto reprezentanty vede nyní trenérské duo Vasil Husák a Jan Franc.



Pod vedením Miroslava Petráska momentálně dorůstá další z talentů Matyáš Bauer. Ten pravidelně získává medaile na mistrovství České republiky (MČR) a je členem reprezentačního družstva juniorů (RDJ).

Aktuálně má klub dohromady 202 členů. Zastoupení členů v jednotlivých skupinách je znázorněno v tabulce 4.

Tabulka 4 Věková struktura členů Slovanu

Věková kategorie	Počet členů
6–10 let	13
11–16 let	57
17–23 let	38
Nad 23 let	94

Zdroj: vlastní zpracování z dat obdržených při rozhovoru s vedením klubu (2023)

Věkové kategorie 6–23 let jsou většinou aktivní závodníci, kteří reprezentují Slovan na republikové a mezinárodní úrovni. Starší členové jsou bývalí aktivní závodníci, kteří již ukončili kariéru a fungují jako dobrovolníci při pořádání klubových akcí, či jinak dopomáhají k chodu klubu.

## 5 Manažerské funkce LK Slovan Karlovy Vary

Při rozhovoru s vedením a hlavním trenérem (2023) Slovanu bylo autorovi sděleno, že klub vykonává manažerské funkce **plánování, organizování, vedení a kontrolování**. Jednotlivé funkce jsou podrobněji popsány v následujících kapitolách.

### 5.1 Plánování

Plánování Slovanu probíhá ve dvou úrovních. Účetní záležitosti plánuje klub od 1.1. do 31.12., tj. v rámci kalendářního roku. Ostatní plánování, jako např. plánování rozpočtu, soustředění jednotlivých skupin, termínovou listinu závodů apod., plánuje Slovan na dobu lyžařské sezóny, tj. od 1.5. do 31.3. každého roku.

Primárním cílem, tohoto klubu je vytvořit dostatečnou dětskou základnu, ze které posléze může klub pokračovat ve výchově dalších mladých talentů, kteří následně budou reprezentovat LK Slovan Karlovy Vary i Českou republiku na národních a mezinárodních soutěžích.

Plánování Slovan provádí na velice dobré úrovni. Co se týče finančního zajištění, vždy jsou potřebné finance naplánovány a přiřazeny tak, jak je potřeba. Sportovní cíle trenéři svým svěřencům nastavují přesně takové, jaké by měly být, tj. pro starší skupiny náročné, ale zároveň motivující a dosažitelné. Pro nejmladší skupiny jsou tyto cíle postaveny spíše na zábavě a motivaci.

#### 5.1.1 Ekonomické cíle

Ekonomické cíle jsou stanovovány výkonným výborem a schvalovány na valné hromadě. Ta se koná jednou za rok v květnu. Na této valné hromadě se vždy projednává, jak klub hospodařil v uplynulém roce a jaké finance na jaké činnosti bude mít k dispozici v roce následujícím. Primárním cílem pro sezónu 2023/2024 je zachovat kvalitní podmínky pro přípravu lyžařů při zvýšených cenách potravin, pohonných hmot, energií. To znamená naplánovat program přípravných kempů a míst jejich konání tak, aby to bylo pro klub, a hlavně rodiče svěřenců finančně únosné. Dlouhodobým cílem klubu je získat nové sponzory a zdroje financí pro vylepšení fungování klubu.

### 5.1.2 Sportovní cíle

Sportovní cíle stanovují trenéři sportovcům, kteří spadají do jejich tréninkové skupiny vždy na začátku sezóny, tj. v květnu. Cíle stanovuje trenér na základě dispozic svěřence a výsledků z minulých sezón. Cíle mohou mít mnoho podob, vždy by ale měly sloužit jako motivace pro daného svěřence. Cíle občas bývají nereálné, ale je na trenérovi a svěřenci, aby udělali maximum pro dosažení těchto cílů. Mohou být stanoveny na jeden závod sezóny, to je například vyhrát mistrovství České republiky, nebo na stabilní dobré výsledky, jako umístění se na stupních vítězů v celkovém hodnocení českého poháru. Cíle mohou být i z hlediska nominace sportovce do sportovního centra mládeže (SCM), RDJ nebo reprezentačního družstva dospělých (RDD). Všechny tyto cíle se mohou v průběhu sezóny měnit tak, aby v případě nečekaných událostí jako je nemoc nebo zranění nepůsobily spíše demotivačně než motivačně, a je na trenérovi dané skupiny, aby tyto cíle stanovil správně.

### 5.1.3 Sociální cíle

Sociální cíle jako takové se přímo nestanovují. Klub ovšem usiluje o to, aby z mladých jedinců, kteří tento klub navštěvují, vyrostli lidé, kteří uznávají fair-play nejen na závodní trati, ale i v běžném životě. Snaží se svěřence vychovávat k tomu, aby věděli, že tvrdou a poctivou prací se každý může dopracovat ke svému vysněnému cíli v bílé stopě nebo v každodenním životě.

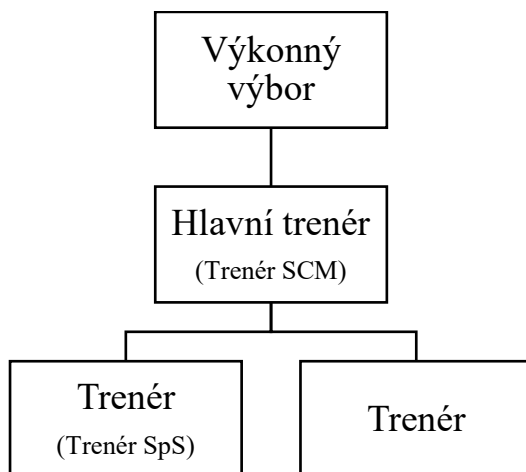
## 5.2 Organizování

LK Slovan Karlovy Vary je v obchodním rejstříku zapsán jako zapsaný spolek. **Nejvyšším orgánem** tohoto spolku je valná hromada. Ta se schází jednou za rok v květnu. **Druhým nejvyšším orgánem** je výkonný výbor. Ten se v současné době skládá z **předsedy** Ing. Miloslava Pavelky, **místopředsedkyně** Ing. Kateřiny Broumové a **členů výboru** Lukáše Bauera, Ing. Petra Macha a Michaely Frühaufové. Výkonný výbor nastavuje finanční mantinely pro trenéry skupin.

**Hlavním trenérem klubu**, který zároveň spadá pod SCM je Mgr. Miroslav Petrásek. **Trenérem spadajícím pod sportovní středisko** (dále jen SpS) je Lukáš Krejčí a trenérka nejmladších dětí je Michaela Frühaufová.

Klub je rozdělen na administrativní a sportovní část. **Sportovní část** je členěna na **tři tréninkové skupiny**. Michaela Frühaufová je trenérkou nejmladší skupiny tedy věkové skupiny 6-10 let. Lukáš Krejčí vede skupinu 10-15 let a Mgr. Miroslav Petrásek skupinu 15-23 let.

Obrázek 4 Organizační struktura Slovanu



Zdroj: vlastní zpracování z informací získaných z rozhovoru s vedením Slovanu (2023)

Slovan využívá úzkou organizační strukturu. Tato struktura je vhodně zvolená, jelikož podporuje rychlou komunikaci mezi vedením a ostatními pracovníky. Zároveň je vhodně zvoleno rozdělení věkových skupin s ohledem na dospívání a odlišnost názorů hlavně u střední skupiny, tedy žáků. Pozitivní je na organizaci Slovanu rozdělení na administrativní a sportovní část. Zde velmi dobře funguje organizace skupin ze strany trenérů i nastavování mantinelů z administrativní části. To je pozitivní z toho důvodu, že trenéři mají v organizaci soustředění a tréninků volnost a jsou díky tomu schopni kvalitně připravit své svěřence na zimní sezónu. Velmi dobře funguje i komunikace mezi trenéry při organizaci soustředění na Jahodové louce. Trenéři jsou rychle schopni domluvit, kdo a kdy bude chatu využívat.

Problémem v organizování je chybějící trenér u nejmladší skupiny, který by rozšířil kapacitu této skupiny a tím by se podpořil i výběr do dalších skupin.

Dalším problémem jsou stárnoucí trenéři. Průměrný věk trenérů ve Slovanu je okolo 50 let. To znamená, že se přibližuje doba, kdy budou chtít ukončit svou kariéru v tomto sportu a odejít do důchodu. Slovan by tedy měl začít aktivně hledat novou generaci trenérů, která ty stávající bude schopna nahradit.

### 5.3 Vedení

Při získávání informací (2023) bylo autorovi sděleno, že vedení klubu je vedeno liberálním způsobem. Nejvyšším orgánem je **valná hromada**, která určuje hlavní cíle a dlouhodobé cíle klubu. **Výkonný výbor** rozhoduje o finanční stránce Slovanu. Za sportovní činnost (trénování, pořádání závodů, organizace soustředění) klubu zodpovídá **hlavní trenér**, tedy Mgr. Miroslav Petrásek **spolu s ostatními trenéry**. Ti mají za úkol přípravu závodníků na sezónu, přípravu tratí a zázemí na zimu. Pro přípravu tratí a závodů má klub k dispozici **skupinu dobrovolníků**, jejichž přesný počet není znám. Výkonný výbor má na starosti vedení účetnictví a kontroluje, jak jednotlivé tréninkové skupiny hospodaří, a řeší případné stížnosti a nákupy klubu.

Vedení tohoto klubu v podstatě vypadá tak, že každou tréninkovou skupinu si vede každý trenér zvlášť a výkonný výbor do jejich vedení nijak nezasahuje, pokud dodržují nastavené mantinely a rozpočet, který se schvaluje na valné hromadě.

Komunikace mezi trenéry či mezi trenérem a výkonným výborem probíhá buď telefonicky nebo ve vážnějších případech je trenér pozván na zasedání výkonného výboru. Tento typ komunikace je zvolen z důvodu vysoké vytíženosti trenérů a také z důvodu, že většina členů výkonného výboru svou práci vykonává vedle svého hlavního zaměstnání. V praxi to znamená, že je složitější se sejít osobně a je rychlejší a efektivnější využít telefonickou komunikaci.

Z rozhovoru s hlavním trenérem (2023) bylo autorem zjištěno, že trenérům jednotlivých skupin je poskytnuta poměrně velká volnost, důvěra a samostatnost. Trenéři však musí dodržovat pravidla, které jim stanoví výkonný výbor. V případě nedodržení těchto pravidel je trenérům tato volnost a samostatnost odebrána. Komunikace mezi trenéry probíhá rychle a efektivně prostřednictvím e-mailu nebo telefonického spojení. Komunikace mezi výkonným výborem probíhá nejčastěji telefonicky v případě, že jedna nebo druhá strana něco potřebuje. Výkonný výbor se schází jednou za měsíc nebo za dva, podle toho, zda se řeší nějaké podstatné věci jako jsou nákup vybavení nebo pořádání závodů.

Komunikace mezi trenéry a svěřenci jednotlivých skupin probíhá nejčastěji přes e-mail, kam trenéři hromadným e-mailem posílají svým skupinám informace o plánovaných soustředěních nebo závodech anebo pomocí skupin v mobilní aplikaci WhatsApp. Tato aplikace je zvolena kvůli rychlejší a efektivnější komunikaci mezi svěřenci a trenéry.

Komunikace přes mobilní aplikaci je zvolena také proto, že mladí sportovci využívají e-mail minimálně.

Marketingová komunikace ve Slovanu není na nejlepší úrovni a bylo by dobré se zaměřit na její zlepšení například skrze sociální sítě.

- **Dobrovolníci**

V současné době má Slovan k dispozici dvě skupiny dobrovolníků. **První skupinou** jsou dobrovolníci, kteří mají kvalifikaci pro vykonávání práce rozhodčího nebo technického delegáta. Tito dobrovolníci jsou klíčoví pro pořádání závodů. Pro pořádání každého závodu jsou totiž potřeba kvalifikovaní rozhodčí a technický delegát.

**Druhou skupinu** dobrovolníků tvoří většinou rodiče dětí, které jsou členy jedné z tréninkových skupin, nebo bývalí členové klubu. Této skupině dobrovolníků se také říká „bafuňáři“. Při pořádání závodů pomáhají s vyznačováním trati nebo například rozdávají občerstvení a sbírají čísla od závodníků v prostoru cíle. Během letní sezóny pomáhají s přípravou tratí na Jahodové louce na zimu a s údržbou zázemí či strojů. V případě potřeby zajišťují i dopravu nebo stravu na soustředěních.

## 5.4 Kontrola

Kontrolu v klubu má na starosti výkonný výbor. Ten se schází jednou za jeden až dva měsíce podle potřeby. Výbor kontroluje, jak si jednotlivé skupiny vedou v dodržování rozpočtu na daný časový úsek. V případě potřeby jsou přizváni trenéři na zasedání výkonného výboru.

Před sezónou se také kontroluje připravenost strojů a aut. Tuto kontrolu mají na starosti trenéři spolu s týmem dobrovolníků.

Kontrolu v plnění tréninkových cílů a výsledků provádí trenér každé skupiny zvlášť. Na konci sezóny navrhne každý trenér jednoho až dva sportovce, kteří jsou poté oceněni jako nejlepší sportovci klubu za uplynulou sezónu. Ocenění je těmto sportovcům předáno na výroční schůzi Slovanu, která se koná každý rok v květnu.

Kontrola v klubu se provádí nejčastěji finanční, tedy kontrola toho, jak jednotlivé tréninkové skupiny hospodaří v daném období s přidělenými penězi. Skupiny také pravidelně ohlašují případné změny, které znamenají nadstandartní výdaje. Tyto výdaje

jsou nejčastěji v zimních měsících, kdy v ČR není sníh a skupiny za ním musí odcestovat. Výkonný výbor tyto výdaje může odsouhlasit nebo zamítnout, podle finanční situace v klubu. Další kontroly, které probíhají jsou kontroly připravenosti strojů a tratí na zimu. Tyto kontroly probíhají během celého roku a díky tomu je vždy vše řádně připraveno.

## 6 Financování

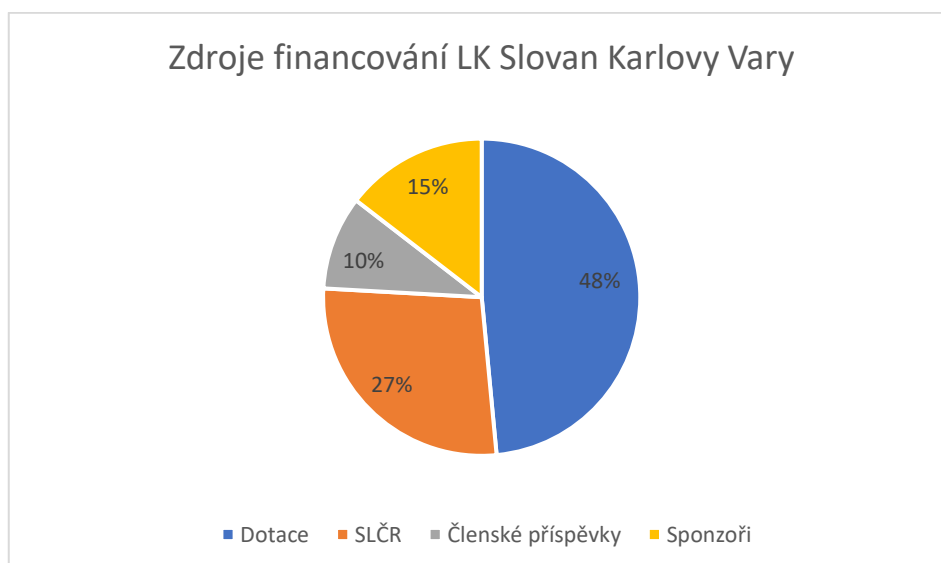
Mezi hlavní zdroje financování klubu patří dotace, peníze ze Svazu lyžařů České republiky (dále jen SLČR), sponzorské dary a členské příspěvky. Z těchto peněz se financuje veškerý chod klubu za účelem poskytnutí co nejkvalitnějšího zázemí pro přípravu svěřenců na danou sezónu.

Tréninkové kempy a vybavení si členové Slovanu platí sami. Celková roční částka se pro sportovce mění každý rok, jelikož ceny ubytovacích služeb v posledních několika letech kolísají. Výjimkou jsou sportovci zařazení do SCM a RDJ, jejichž přípravu z části hradí příspěvek ze SLČR. Výše těchto příspěvků se také mění každý rok. Od toho se odvíjí, jak velkou část přípravy si sportovci musí hradit. V případě závodních víkendů mají od klubu sportovci placené závodní dny a jeden tréninkový den navíc.

V současné době působí v klubu dva trenéři vedení jako OSVČ, kteří dostávají plat, který se z části skládá z peněz klubu a z části z finanční částky, kterou klub na trenéry dostane ze SLČR. Soustředění, které trenéři se svými svěřenci absolvují, za tyto terény hradí klub.

Při rozhovoru s ekonomem klubu Petrem Machem (2023) nebyly autorovi poskytnuty přesné částky příjmů, které klub eviduje. Tyto částky jsou pro klub interními údaji a jeho vedení si nepřeje, aby byly zveřejňovány. Na obrázku 3 je znázorněn procentuální podíl jednotlivých příjmů z různých zdrojů který byl vytvořen z údajů, které byly autorovi poskytnuty vedením klubu.

Obrázek 5 Zdroje financování Slovanu



Zdroj: vlastní zpracování z dat získaných od ekonoma klubu (2023)



## 6.1 Dotace

Dotace jsou největší příjmovou položkou, kterou klub má. Dělí se na městské, krajské a státní dotace.

- **Magistrát města Karlovy Vary**

Město Karlovy Vary pro sezónu 2023/2024 schválilo klubu dotaci na podporu činnosti mládeže. Tyto peníze lze využít na provozní náklady klubu, zkvalitnění jeho zázemí a pořádání závodů.

- **Karlovarský kraj**

Dotace schválené pro klub z Karlovarského kraje jsou několika druhů. Jsou to například dotace na:

- a) **činnost mládeže** – peníze na činnost mládeže by měly sloužit na systematickou a kontinuální činnost mládeže a její zlepšení.
- b) **úpravu lyžařských tras** – Slovan se v letních i zimních měsících stará o běžecké trasy na Jahodové louce poblíž Božího Daru. Trasy jsou v letních i zimních měsících volně přístupné pro širokou veřejnost. Dotaci je možné využít na provoz techniky, která je potřebná hlavně v zimních měsících pro jejich úpravu.
- c) **údržbu** – peníze je možno využít na údržbu sportovního zázemí klubu na Jahodové louce a na údržbu techniky.

- **Národní sportovní agentura**

Klub je již několik let zapojen do dotačního programu Národní sportovní agentury (dále jen NSA) s názvem Můj klub. Dotace je zaměřena na sportovní organizace, jejichž náplní je sportovní příprava mládeže od 4 do 19 let. Výzva Můj klub je společná pro sportovní i nespportovní organizace. V roce 2023 byla alokace kterou měla NSA k dispozici v této výzvě 1 534 000 000 Kč pro rok 2024 bude k rozdělení navýšena na 1 690 000 000 Kč.

Národní sportovní agentura (2023) udává, že oprávněnými žadateli o dotaci jsou spolky nebo pobočné spolky, konkrétně regionální tělovýchovné nebo tělocvičné jednoty a sportovní kluby, které splňují následující kritéria:

- Organizují pravidelnou sportovní činnost pro děti a mládež.

- Hlavnímu předmětu činnosti, tedy sportu, se věnují minimálně 2 roky.
- Jsou bezúhonné a bezdlužné osoby, což znamená, že nebyly pravomocně odsouzeny za úmyslný trestný čin související s činností v oblasti sportu a nemají dluhy vůči Finanční správě ČR, Celní správě ČR nebo na pojistném.
- Nejsou v likvidaci, exekuci ani v insolvenční.
- Ke dni podání žádosti evidují minimálně 10 sportovců, kteří splňují kritéria výzvy.
- Vyžadují členské příspěvky v minimální výši 100 Kč na osobu a rok.

Způsobilé náklady, které lze hradit z dotace, zahrnují:

- osobní náklady zaměstnanců a realizačního týmu (max. 50 tis. Kč/osoba/měsíc).
- Služby trenérů, metodiků, fyzioterapeutů atd.
- Spotřební materiál a spotřeba pohonných hmot (PHM).
- Krátkodobý nájem sportovišť.
- Pojištění a cestovné.
- Dopravní náklady.
- Ubytování a stravování.
- Pořízení drobného hmotného majetku (do 60 tis. Kč bez DPH).
- Pořízení drobného nehmotného majetku nebo licence (do 80 tis. Kč bez DPH).
- Údržba sportovních zařízení a pojistné.
- Spotřeba energií.

## 6.2 Svaz lyžařů České republiky

SLČR je vrcholnou organizací lyžařského a snowboardového sportu v České republice. Hájí zájmy lyžování a snowboardingu směrem k organizacím v České republice i FIS. Je členem České Unie Sportu (ČUS), Českého olympijského výboru a FIS.

Posláním tohoto sdružení je podpora a propagace rozvoje lyžování a snowboardingu a sportovní reprezentace ČR a všech forem lyžování a snowboardingu mládeže a dospělých. (SLČR, 2024)

SLČR poskytuje klubu peníze na platy trenérů a také na svěřence, kteří splní kritéria pro zařazení do SCM nebo RDJ.

- **Trenéři SCM a SpS**

SCM zřizuje úsek běžeckých disciplín SLČR. Základní myšlenkou této koncepce je podpořit talentovanou mládež ve věku od 15 do 23 let.

SpS neboli sportovní střediska mají stejnou myšlenku jako podpora SCM s tím rozdílem, že se zaměřují na věkovou kategorii 12 až 15 let.

Aby byl klub zařazen do SCM a mohl tak dostávat příspěvek na trenéry, musí splňovat tyto podmínky:

- Zabezpečuje sportovní přípravu sportovců SCM kvalifikovanými trenéry, navrhuje vedoucího trenéra SCM.
- Provádí kontrolu činnosti SCM trenéra dle vnitřních kritérií.
- Je povinen informovat úsek běžeckých disciplín (ÚBD) SLČR o činnosti SCM dle požadavků ÚBD SLČR.
- Vytváří pro trenéry SCM podmínky pro výkon funkce a umožňuje jim využívat kancelář, telefonické a jiné komunikační spojení, organizační a administrativní vybavení, dále vytváří adekvátní tréninkové podmínky a zabezpečení.
- Informuje o případné spolupráci se sportovním gymnáziem a hodnotí tuto spolupráci v rámci oponentur. (Svaz lyžařů České republiky, 2023)

Kompletní ustanovení vydané SLČR od roku 2023 do roku 2027 pro zřízení a zařazení trenérů a klubu do SCM a SpS jsou přiloženy v příloze A.

- **Sportovci SCM**

Na základě výsledků uplynulé sezóny jsou nejlepší sportovci každé kategorie zařazováni do SCM. Kritéria byla na sezónu 2022/2023 stanovena takto: určitý počet nejlepších sportovců podle žebříčku českého poháru či listiny bodů každé kategorie do 16 let (U16), do 18 let (U18) do 23 let (U23) je zařazen do SCM a dostává příspěvky na přípravu.

V klubu v současné době působí 3 sportovci zařazení do SCM, vedení klubu si nepřeje zveřejňování konkrétní částky těchto příspěvků. Sportovci mají díky příspěvkům hrazenou část tréninkových kempů, které během sezóny 2023/2024 absolvují.

Sportovci zařazení do SCM musí plnit určité povinnosti např. vyplňovat tréninkový deník, zúčastnit se závodů povinných pro tyto sportovce apod. Pokud sportovec neplní tyto podmínky, může být z SCM vyřazen a může mu být udělena pokuta.

Podrobné podmínky vydané SLČR 2023–2027 pro zařazení sportovce do SCM a Sps se nacházejí v příloze A.

### 6.3 Sponzoři

Dalším důležitým zdrojem příjmů Slovanu jsou sponzoři. Poskytují klubu podporu finanční nebo hmotnou, případně podporu formou slev na vybavení pro sportovce nebo na ubytovací služby. **Hlavními sponzory** Slovanu jsou: PentaHospitals, apartmány Engadin Boží Dar, Atex sportswear, Salomon, Česká unie sportu a město Karlovy Vary. Sponzorské dary a benefity Slovan obdrží nejčastěji za protislužbu. Protislužba je ve formě viditelného potisku závodních kombinéz a sportovního oblečení logy sponzorů, polepením klubových dodávek těmito logy, umístěním sponzorů na oficiální web Slovanu a polepením klubového auta sponzorskými logy. Jako protislužbu klub nabízí i možnost využívání areálu na Jahodové louce pro teambuildingové akce sponzorských organizací.

### 6.4 Členské příspěvky

Každý člen klubu je povinen platit na začátku sezóny, tj. na přelomu dubna a května, členské příspěvky. Klub si nepřeje, aby konkrétní výše těchto příspěvků byla zveřejněna. Jsou zavedené dva druhy členských příspěvků. Plná výše, kterou platí aktivní závodníci a členové klubu, a snížená výše příspěvku, pro dospělé neaktivní závodníky a dobrovolníky, kteří pomáhají s chodem klubu nebo pořádáním závodů. Členové nad 70 let jsou již od těchto příspěvků osvobozeni.

Peněžní prostředky z členských příspěvků má klub k dispozici pro financování dopravy na tréninkové kempy a závody. Mohou být využity i pro jakékoli jiné výdaje, které klub má.

## 7 SWOT analýza

Na základě analýzy prostředí a rozhovoru s vedením a hlavním trenérem (2023) autor této práce vytvořil SWOT analýzu Slovanu.

### 7.1 Silné stránky

- **Dlouhá historie**

Nejsilnější stránkou organizace je její historie. Jde o klub s dlouholetou tradicí a již několik let tento klub zásobuje reprezentační družstva juniorů a mužů novými talenty. Nutno zmínit že největší česká jména běžeckého lyžování jsou právě z tohoto klubu, ať už se jedná o závodníky jako jsou Lukáš Bauer, Milan Šperl, Michal Novák a Ondřej Černý nebo trenéry Miroslava Petráska, Jana Nováka, Vasilu Husáka, Jana France, a dokonce i technického delegáta FIS Petra Macha. Svěřenci klubu tak podávají kvalitní výsledky nejen na závodech všech věkových kategorií ale i na trenérských postech.

- **Zázemí**

Další silnou stránkou je zázemí. To se ukázalo jako největší výhoda v době Covidu a v době růstu cen pohonných hmot a ubytovacích služeb. Příprava běžců na lyžích v tomto klubu stojí hlavně na společných soustředěních. To znamená mnoho cestování a nocí strávených v hotelovém ubytování mimo domov. Díky zdražování pohonných hmot, energií a potravin v posledních letech vzrostla cena některých soustředění i o 50 %. Klub však disponuje chatou na Božím Daru na Jahodové louce. V okolí této chaty je vše, co skupiny potřebují ke kvalitnímu tréninku jako například dráha pro přípravu na kolečkových lyžích, kterou díky spolupráci s lyžařským klubem v německém Oberwiesenthalu mohou skupiny využívat. Turistické stezky okolo Klínovce a božídarského Špičáku jsou perfektní pro běžeckou a cyklistickou přípravu. Slovan si pronajímá od lesů Jáchymov tratě v areálu na Jahodové louce. Ty jsou využívány jak pro letní, tak zimní přípravu všech tréninkových skupin.

- **Lyžařská aréna Sparkassen-Skiarena**

Asi tři kilometry od základny klubu na Jahodové louce se nachází Sparkassen-Skiarena. Ta přes léto nabízí kvalitní dráhu pro letní přípravu na kolečkových lyžích a v zimě kvalitní podmínky pro přípravu běhu na lyžích. Jelikož klub nedisponuje

umělým zasněžováním tratí v areálu na Jahodové louce, je obrovskou výhodou, že díky spolupráci může za určitý poplatek využívat právě tyto tratě, kde systémem umělého zasněžování disponují. Z ekonomického hlediska Slovan ušetří za vybudování a provoz tohoto systému umělého zasněžování, a i přes poplatky, které klub odvádí je tato spolupráce ekonomicky velice výhodná.

- **Zkušeni trenéři**

Trenér skupiny žactva Lukáš Krejčí a trenér skupiny dorostu a juniorů Miroslav Petrásek, patří k nejzkušenějším trenérům v České republice. Oba měli tu čest trénovat reprezentační družstva dospělých běžeckého lyžování nejen v České republice. Svým svěřencům tak mohou nabídnout opravdu mnoho tréninkových metod, postřehů a předat informace, které málokterý trenér na našem území má.

- **Dobré výsledky**

Slovan se jako jeden z mála oddílů v České republice může pyšnit tím, že stabilně několik jeho svěřenců podává velice kvalitní výsledky ať už v žákovských, dorosteneckých nebo juniorských kategoriích. Pravidelně dodává mladé talenty do SCM nebo RDJ. To je pozitivní pro jméno oddílu.

## 7.2 Slabé stránky

- **Nedostatek financí na trenéry**

V současné době nemá klub dostatek financí na to, aby pro nejmladší skupinu zajistil trenéra, kterého by mohl platit stejně jako trenéry zbylých dvou skupin. Příčin tohoto problému je několik. Jak autor konstatoval již dříve, Slovan na rozdíl od ostatních klubů v České republice, nespolupracuje se žádným sportovním gymnáziem. Spolupráce by zajistila jednoho až dva další placené trenéry. Právě nejmladší skupina (od 6 do 12 let) je pro oddíl jedna z nejdůležitějších. Je to skupina, kde je důležité v dětech vyvolat lásku a cit k tomuto sportu, jelikož právě z těchto dětí poté rostou talenti ve starších skupinách.

V současné době vedou skupinu nejmladších v tomto klubu na dobrovolnické bázi Michaela Frůhaufová a Dáša Ciprysová.

- **Nízká kapacita pro nábor nejmladších sportovců**

Slovan v současnosti čelí situaci, kdy má nejmladší skupina závodníků kapacitu maximálně 20–25 členů ve věku 6-10 let. Tato kapacita však není pro optimální fungování klubu ideální. V ideálním scénáři by měla být základna Slovanu organizována jako pyramidová struktura podle počtu členů, kde nejnižší úroveň tvoří právě nejmladší skupina. Z této základny by pak měli sportovci buď postupovat do vyšších věkových kategorií, nebo ukončit svou činnost v klubu. Čím širší je tato základna, tím vyšší je šance objevit talent, který by mohl postoupit do vyšších reprezentačních týmů.

Podle informací získaných při rozhovoru s hlavním trenérem Slovanu má nízká kapacita a vysoké odhlašování mladých sportovců z klubu negativní dopad na počet členů ve skupině dorostu a juniorů. To dále ovlivňuje množství talentů dodávaných do reprezentačních týmů.

- **Zanedbávaný nábor nových nejmladších sportovců**

Autorovi při rozhovoru s hlavním trenérem (2023) bylo sděleno, že v posledních letech se nábor nových členů zanedbává. Hlavní příčinou je především problém s nízkou kapacitou sportovců pro nábor do nejmladší tréninkové skupiny, který byl již dříve popsán. V ideálním scénáři by měl nábor probíhat každý rok u dětí předškolního věku a u dětí v prvních třídách základních škol. Slovan zvolil tuto věkovou kategorii, protože v pozdějším věku jsou děti s potenciálním zájmem o sport již často přitahovány konkurenčními sportovními kluby v Karlových Varech, specializujícími se na sporty jako je hokej, fotbal a další.

- **Slabý marketing a komunikace s vnějším okolím**

Slovan pro komunikaci s okolím využívá primárně webové stránky a Facebook. Na webových stránkách, které si Slovan zřizuje sám, je možné najít informace o klubu, historii, aktuality, výsledky a fotky ze závodů apod. Na Facebooku jsou zveřejněny fotky a výsledky ze závodů, informace o akcích, které Slovan pořádá, či výhodné nabídky na nákup lyžařského a sportovního vybavení. Tyto stránky mají tedy spíše informativní účel, ale dle autorova názoru by se dal využít jejich plný potenciál pro propagaci a větší informovanosti okolí o činnosti Slovanu.

## 7.3 Hrozby

- **Stárnoucí stávající trenéři a nedostatek nových**

Jednou z hrozeb, se kterou se potýká většina klubů běžeckého lyžování v ČR jsou stárnoucí trenéři. Většina trenérů, kteří působí ve Slovanu, je starší 50 let. Začínají také uvažovat o konci jejich trenérské kariéry, ale na jejich místo není adekvátní náhrada.

- **Nepříznivé přírodní podmínky**

Běh na lyžích je sport, ke kterému je potřeba sněh. V posledních letech ale v důsledku klimatických změn bývá sněhu nedostatek. Jedná se hlavně o měsíce listopad, prosinec a leden. Týmy proto musí za sněhem v těchto měsících dojíždět do zahraničí, do středisek jako jsou italské Livigno nebo švýcarský Davos. V posledních letech cena těchto středisek rapidně vzrostla. V kombinaci s vysokou cenou pohonných hmot se tak tato soustředění stávají méně a méně dostupná, jak pro Slovan, tak pro rodiče sportovců, kteří platí ubytování a stravu na těchto soustředěních.

V zimních měsících (prosinec–únor) je Slovan pořádatel i účastníkem krajských a republikových závodů. Několik posledních sezón se již tradičně jezdí závody na umělém sněhu. Slovan ale systémem pro umělé zasněžování nedisponuje. V případě, že má klub pořádat závody, musí být přeloženy do německé Sparkassen-Skiareny. Zde ale musí platit poplatky a pořádání závodů nemusí být ziskové.

Druhým problémem v této aréně je, že ne vždy je v termínu pro pořádání závodů místo, jelikož německé týmy pořádají závody vlastní. Z tohoto důvodu musí být závody odloženy nebo úplně zrušeny. Pokud jsou zrušeny, je to hrozba pro základnu běžeckého lyžování, protože rodiče investují nemalé peníze do výbavy a přípravy mladých sportovců, kteří nemohou ukázat to, co přes sezónu natrénovali.

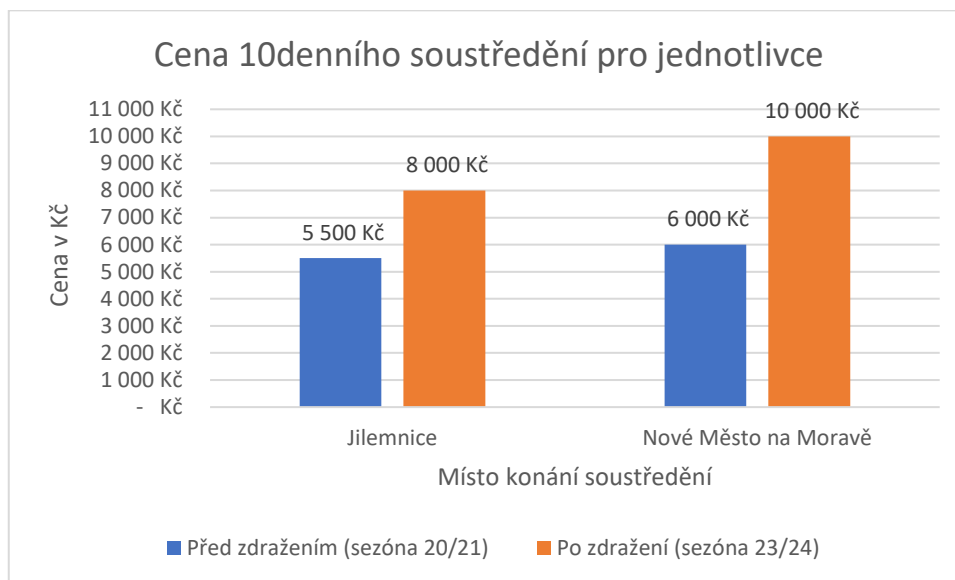
- **Zdražování**

Příprava sportovce na závodní sezónu znamená účast na mnoha soustředěních na různých místech v České republice i mimo ni. V důsledku zdražování pohonných hmot, potravin a ubytovacích služeb se ale cena soustředění v posledních dvou letech zvýšila o 30 někdy až o 50 %. Pro lepší porovnání je toto zdražení zobrazeno na obrázku 6.



Výdaje na soustředění pro rodiče i klub jsou tak vyšší a vyšší. V kombinaci s nákupem materiálu, který je k přípravě potřeba (lyže, hole, vázání, boty aj.), se tato příprava značně prodrazí a ne každý si nákladnou přípravu může dovolit.

Obrázek 6 Cena 10denního soustředění pro jednotlivce



Zdroj: vlastní zpracování z dat obdržených s hlavním trenérem klubu (2023)

- **Zákaz používání vosků a parafinů s obsahem fluoru**

Pro sezónu 2023/2024 byl mezinárodní organizací FIS vydán zákaz používání vosků a parafinů s obsahem fluoru. To pro klub znamená, že musí nakoupit kompletně nové vosky a parafíny. Tato částka se odhaduje v řádech stovek tisíc korun.

Tento zákaz byl vydán z ekologických důvodů. Fluor, který se používal v běžeckém lyžování pro přípravu lyží zajišťoval, že lyže po sněhu jely rychleji. Látka se však z lyží dle výzkumů uvolňovala do sněhu a následně do ovzduší, kde přispívala ke globálnímu oteplování. Díky oteplování dochází k úbytku sněhových srážek a ty jsou pro tento sport nejdůležitější.

- **Práce trenéra**

Pozice trenéra hlavně u dětských a dorosteneckých kategorií je časově i psychicky náročná. Dobrý trenér musí disponovat celou řadou schopností. V běžeckém lyžování tomu není jinak. Dobrý trenér pro tento sport musí být pro svěřence vůdce, motivátor, ale často i psycholog a doktor. Svěřenci tráví s trenérem někdy i přes dva týdny v kuse v cizí zemi mimo domovy. Proto by měl trenér umět výborně komunikovat a být

trpělivý. Každý svěřenec je jiný a každý potřebuje odlišný přístup. Dále by měl mít také základní znalosti o anatomii, jelikož první, za kým se jde se zraněním je trenér. V podstatě trenér se svěřenci řeší, jak tréninkové postupy, tak i mnohokrát obtížné životní situace. Na toto všechno musí být trenér připraven a měl by na to umět reagovat.

Práce trenéra je složitá ve skloubení života rodinného s životem trenérským. Jak autor již podotknul, hlavním prvkem přípravy Slovanu jsou společná soustředění (většinou pořádaná o víkendech čili pátek, sobota, neděle) na kterých trenér musí dohlížet na svěřence. To znamená, že většinu volných dní tráví mimo domov a rodinu.

Dále by měl mít určité zkušenosti s tímto sportem ať už na závodní nebo trenérské úrovni. Z toho vyplývá, že trenéra není možné vyhledat pouze inzerátem na internetu, ale je potřeba ho vychovat, a především zaučit v tomto oboru.

## 7.4 Příležitosti

- **Sportovní gymnázium**

V současné době je LK Slovan Karlovy Vary jedním z posledních klubů, který provádí trenérskou činnost a přípravu závodníků mimo sportovní gymnázium. Pro děti to znamená, že musí studovat klasická gymnázia v Karlových Varech a okolí. Ty jim ale často neposkytují ústupky (např. uvolňování na tréninkové kempy, možnost odložení testů či zkoušení, neposkytují individuální vzdělávací plány apod.), a proto když si mají vybrat, zda věnovat větší úsilí studiu nebo sportu, vybírají studium. V případě opačného výběru to často dopadá tak, že svěřenci nemají kvalitní prospěch, z důvodu vysokého množství zameškaných vyučovacích hodin, a rodiče či učitelé jim neumožní vyjet na tréninkové kempy.

Pro klub to znamená, že finančně dostávají ohodnocení trenéři pouze od Slovanu a SLČR. V případě spolupráce se sportovním gymnáziem by podle informací od vedení Slovanu bylo možné finančně zajistit jednoho až dva další trenéry na plný úvazek.

Díky otevření gymnázia by Slovan mohl zajistit problém s dojížděním sportovců, kteří bydlí mimo Karlovarský kraj. Jelikož je Slovan jediným klubem zařazeným do SCM a SpS v Karlovarském kraji, je jeho spádová oblast poměrně vysoká. Sportovci jsou i z jiných měst než z Karlových Varů a rodiče je musejí dovážet na tréninky anebo si tréninky dělají doma individuálně. To je náročné finančně pro rodiče a

psychicky pro sportovce. V případě otevření gymnázia by sportovci mohli být ubytováni na internátním zařízení a tyto tréninky absolvovat se svou skupinou.

Otevření by také rozšířilo počet členů v kategoriích 10-15 let a 15-23 let.

Klub nyní usilovně jedná s krajským odborem školství o otevření sportovního gymnázia Ostrov. Otevření gymnázia by zajistilo plat pro jednoho nebo dva další trenéry. To by mohlo být řešením problému finančního ohodnocení trenérů nejmladší skupiny. Zároveň by Slovan měl víc prostoru pro výchovu nových talentů nebo trenérů, kteří v tomto klubu budou v budoucnu chybět. Dále by se díky této zvětšené kapacitě mohl provádět nábor většího množství nejmladších, kteří jsou pro Slovan základním stavebním kamenem.

O kritériích pro přijetí na gymnázium se zatím jedná. Návrh pro tyto kritéria vypadá následovně:

- pro běžecké lyžování
  - výsledky z republikových závodů ČP, MČR – zisk I. výkonnostní třídy,
  - výsledky z republikových závodů ČP, MČR – zisk II. výkonnostní třídy,
  - na základě doporučení trenéra sportovního gymnázia v běhu na lyžích.

## **8 Návrhy na zlepšení pro LK Slovan Karlovy Vary**

Po vytvoření SWOT analýzy ve spolupráci s vedením klubu (2023), bylo autorovi sděleno, že největším problémem, který Slovan má je právě nedostatek mladých trenérů.

Řešením tohoto problému by mohl být projekt na generační obměnu trenérů. Na základě toho se autor rozhodl vypracovat, ve spolupráci s hlavním trenérem klubu, návrh tohoto projektu.

Další návrhy na zlepšení, kterým se bude autor věnovat, budou zaměřeny na zlepšení marketingové komunikace a řešení problému s náborem nejmladších sportovců.

### **8.1 Projekt na generační obměnu trenérů**

Autor navrhuje projekt na generační obměnu trenérů, jako možné řešení problému s nedostatkem mladých trenérů, kteří by nahradili ty stávající. Těmto trenérům je již přes 50 let a čas, kdy budou chtít ukončit svou činnost v klubu, se neustále blíží.

**Cílem projektu** je nábor vhodných zájemců za účelem generační obměny trenérů ve Slovanu.

Autor pro účely tohoto projektu vypracoval logický rámec obsahující základní informace o projektu. Logický rámec projektu se nachází v příloze B. Z logického rámce autor vycházel při zpracovávání projektu v softwaru Project Libre.

Projekt by měl být podle autora rozdělen do několika fází.

#### **1. Fáze: plánovací**

V první fázi projektu se na speciálním zasedání valné hromady stanoví přesná kritéria, která se budou požadovat pro přijetí kandidáta do projektu. Přesně se stanoví hodnocení jednotlivých etap, kterými bude kandidát procházet a bude v nich hodnocen. Tato kritéria by měla být stanovena s ohledem na skutečnost, že cílem projektu je nové trenéry vychovat, nikoli přijmout již hotového trenéra.

Stanoví se jednotlivé úkoly, za které bude mít přiřazený člen klubu zodpovědnost.

Bude se jednat o:

- a) Vytvoření marketingové kampaně – ta proběhne na sociálních sítích a webových stránkách Slovanu.

- b) Zajištění možnosti uspořádat přednášku na FTVS – zajistit a propagovat tuto přednášku přímo mezi studenty 2. a 3. ročníků FTVS obor trenér přímo na této fakultě a pro veřejnost. Propagace pro tyto studenty by byla formou e-mailu a plakátů s QR kódem odkazujícím na webové stránky Slovanu. Na těchto stránkách by byly popsány detailní informace o přednášce, možnostech přihlášení zájemců do projektu a link na on-line přednášku.
- c) Příprava dotazníků pro návštěvníky přednášky – dotazníky by měly sloužit jako průzkum do budoucnosti, pokud by musel být projekt spuštěn znovu. Poskytl by základní informace o složení publika a zároveň o tom, co preferují jedinci studující tento obor a co je naopak odrazuje od práce trenéra.
- d) Naplánování deseti tří-denních kempů od 1.7. do 30.9. – Kempy budou mít za účel prověřit schopnost práce se svěřenci ve všech třech věkových skupinách, které momentálně Slovan má.
- e) Stanovení komise pro vyhodnocení životopisů a provedení přijímacích pohovorů.

## **2. Fáze: uspořádání marketingové kampaně a vykonání přednášky na FTVS.**

Na Facebooku a webu Slovanu se začne propagovat přednáška Mgr. Miroslava Petráska a Lukáše Bauera zaměřená na klady a zápory práce trenéra v tomto oboru. Měla by být zaměřená na motivaci mladých jedinců k tomu tuto práci vykonávat. Oba zmiňovaní mají již několik let praxe v trenérské činnosti jak v Čechách, tak v zahraničí. Zakončena by měla být oznámením, že je možné se zapojit do tohoto projektu. Všichni zájemci by mohli poslat svůj motivační dopis a životopis na e-mail, který bude zveřejněn jak na přednášce, tak na webu Slovanu. Pro větší počet oslovených jedinců by bylo vhodné umožnit sledovat přednášku i online.

Místo přednášky bylo zvoleno na základě požadavků, které má Slovan pro zájemce. Na FTVS obor trenér by se měli vyskytovat lidé, kteří mají zájem tuto činnost v budoucnu vykonávat. Často na této škole studují studenti, kteří si prošli jako sportovci výchovou v nějakém sportovním klubu. To vše jsou zkušenosti, které můžou přispět k úspěšnému absolvování projektu těchto zájemců.

Přednáška by se měla uspořádat v termínu od půlky března do půlky dubna. Důvod volby termínu v tomto období je ten, že v půlce dubna končí lyžařská sezóna všem kategoriím, které Slovan obstarává. Trenéři by tedy měli mít čas se naplno zapojit no realizace tohoto projektu.

### **3. Fáze: vyhodnocení životopisů a přizvání na přijímací pohovor**

Zaslané životopisy a dopisy budou vyhodnoceny komisí, která bude ustanovena v 1. fázi projektu a odpovídající jedinci budou pozváni na přijímací pohovor.

Výsledkem tohoto pohovoru by měl být výběr tří kandidátů, kteří nejlépe odpovídají předem stanoveným kritériím. Vybraní kandidáti poté budou přizváni do další fáze projektu, která bude popsána později.

V případě nenalezení žádného vhodného kandidáta se projekt ukončí, vyhodnotí se, proč se tak stalo, a projekt se pozmění. Pro klub budou náklady do této fáze minimální a projekt se může spustit v následujícím roce znovu.

### **4. Fáze: seznamovací a testovací kempy pro kandidáty**

Kandidáti vyhodnocení jako vyhovující budou muset absolvovat každý 3 víkendové kempy, tj. pátek, sobota a neděle (v případě domluvy bude možnost zvolit i jiné dny), kde budou prokazovat schopnost práce se svěřenci různých věkových skupin. Trenéři těchto skupin budou zároveň předávat kandidátům informace a know-how o této práci. Zároveň budou kandidáty hodnotit. Dle tohoto hodnocení se určí, zda má kandidát dostatečné kvality pro postoupení do další fáze. Kritéria a metody hodnocení budou opět stanoveny v první fázi projektu.

Slovan bude muset v období od 1.7. do 30.9. uspořádat pro každého kandidáta tři kempy (jeden v každé věkové skupině), dohromady tedy 9 kempů a jeden úvodní seznamovací, kterého se zúčastní všichni kandidáti. Tyto kempy bude za kandidáty hradit Slovan. Kempy budou vedeny jako klasické soustředění pro tréninkové skupiny a zájemci vybraní pro účast na těchto kempech budou mít možnost poznat, o čem práce trenéra doopravdy je a zda jsou na tento post vhodní. Pokud by kandidáti dojížděli ze vzdálenějších měst České republiky, byl by těmto kandidátům poskytnut příspěvek na dopravu. V práci autor tento příspěvek stanovil po konzultaci s hlavním trenérem na 1000 Kč.

### **5. Fáze: začleňování**

Kandidáti splňující požadavky těchto kempů budou mít příležitost uzavřít dvouletou smlouvu v rámci které budou působit jako asistenti trenéra ve Slovanu. Během tohoto období budou vázáni dohodou o provedení práce (DPP). Kritéria a množství práce, které na pozici asistenta budou zájemci muset vykonat, budou stanoveny vedením a

trenéry Slovanu. Trenéři budou kandidáty školit a učit dovednostem, které během svých let působení v běžeckém lyžování získali. Tato zkušenost jim poskytne cenné informace a praktické dovednosti. Dále budou mít možnost absolvovat trenérskou zkoušku pro skupinu B. Klub tuto zkoušku uhradí za předpokladu, že se kandidát zaváže k minimální pětileté trenérské smlouvě se Slovanem. Výše platu bude stanovena vedením klubu.

## **6. Fáze: ukončení projektu**

Projekt je ukončen podepsáním kontraktu s novým trenérem na dobu určitou s možností jeho prodloužení. Projekt může být znovu spuštěn, v případě, že klub bude potřebovat získat nového trenéra, nebo trenéra nahradit. Přesná délka této smlouvy by měla být stanovena vedením Slovanu.

Odpovědnosti k jednotlivým fázím projektu nemohli být autorem stanoveny, jelikož tyto odpovědnosti musí stanovit vedení Slovanu.

Autor této práce zpracoval tento projekt v programu Project Libre. Díky tomu se povedlo získat odhadovaný čas a náklady projektu. Doby trvání jednotlivých činností jsou brány s ohledem na to, že vedení vykonává svou práci v klubu na dobrovolnické bázi vedle svého primárního zaměstnání. Dalším faktorem ovlivňující délky trvání jednotlivých činností je skutečnost, při které by měl projekt probíhat za plného chodu Slovanu. Náklady na mzdy trenérů jsou odvozeny od průměrných mezd občanů České republiky za první čtvrtletí roku 2024, jelikož vedení klubu si nepřeje, aby autor zveřejňoval konkrétní částky.

Po zpracování projektu autor provedl kalkulaci přibližných nákladů s využitím finančních údajů z roku 2023, které mu poskytlo vedení klubu. Výsledkem je odhad celkových nákladů projektu na 5 656 030 Kč. Částka ovšem není konečná, jelikož finální rozsah činností a délka projektu bude stanovena vedením klubu. Částky, které byly autorovi poskytnuty, vycházejí ze současných cen a nákladů jednotlivých položek.

Ze zpracovaného projektu v softwaru Project Libre autor došel k závěru, že kritické činnosti, tedy činnosti při jejichž zpoždění dojde k časovému prodloužení celého projektu, jsou všechny od vykonání kempů až po vyhodnocení průběhu projektu (viz. příloha C a D). Všechny činnosti, které těmto činnostem předcházejí jsou nekritické. To je pozitivní, jelikož podle autora nejdůležitější část, kterou je dobré nastavení kritérií a výběr kandidátů, se může protáhnou podle potřeb.

Celková odhadovaná délka projektu je 938 dní. Tato hodnota je orientační, jelikož v projektu jsou činnosti, jejichž trvání bylo odhadnuto s hlavním trenérem Slovanu (2023).

V příloze C a D autor přikládá náhled části projektu, kterou zpracoval v programu Project Libre. Z důvodu velikosti souboru a z ekologických důvodů se autor rozhodl kompletně zpracovaný projekt nahrát na disk. Tento kompletně zpracovaný projekt naleznete zde: <https://drive.google.com/drive/folders/1V2ghwiceyxDtPMZ8Nlj71Yk-V5UxjZIW?usp=sharing>

Pro kompletní zobrazení doporučuje autor mít k dispozici software Project Libre. Na disku je přiložen jak soubor obsahující kompletní projekt pro uvedený software, ale i jednotlivé části projektu v PDF. Ty jsou bez diakritiky, jelikož software diakritiku neumí vyexportovat do PDF.

Pozitivním faktorem pro tento projekt je, usilování klubu o otevření sportovního gymnázia v Ostrově nad Ohří. Díky tomu jeden až tři trenéři (přesný počet není zatím znám) budou vedeni jako zaměstnanci školy buďto na plný nebo poloviční úvazek. To by klubu poskytlo více financí na nábor trenérů nových.

### 8.1.1 Rizika projektu

Po konzultaci s hlavním trenérem Slovanu bylo nalezeno několik rizik, která by mohla prodloužit projekt, prodražit ho nebo ho dokonce ukončit. Rizika jsou seřazena dle závažnosti a zobrazena v tabulce 5.

Tabulka 5 Rizika projektu

<b>dopad</b>	5		R2	R1		
	4					
	3		R6			
	2	R3				
	1		R4	R5		
		1	2	3	4	5
		<b>pravděpodobnost</b>				

Zdroj: vlastní zpracování z údajů získaných z rozhovoru s hlavním trenérem (2023)



- **R1 – Neochota stěhování zájemce do Karlových Varů** – toto riziko se vztahuje na zájemce, kteří mají předpoklady k tomu, aby se stali trenéry ve Slovanu, ale museli by se stěhovat za prací do Karlových Varů. Autorovi bylo sděleno, že hlavní trenér již zkoušel vyhledat nového trenéra z jiného města do Slovanu. Nikdo se ale nechtěl za prací stěhovat. To by mohlo ohrozit průběh celého projektu nebo vybrání správného kandidáta.  
Řešením by mohla být domluva s městem Karlovy Vary. Město by mohlo poskytnout Slovanu byty za zvýhodněnou cenu, které by poté Slovan poskytoval těmto zájemcům. Pro město by to byla výhodná investice, jelikož sportovci Slovanu již několik let město kvalitně reprezentují nejen v Čechách ale i ve světě. Město by tyto byty mohlo poskytnout i v rámci otevření sportovního gymnázia jako ubytování pro učitele na tomto gymnáziu.
- **R2 – Nikdo se nepřihlásí, neprojde výběrovým řízením** – jelikož žádný takový projekt nebyl uskutečněn, je zde pravděpodobnost, že se do něj po přednášce nikdo nepřihlásí, nebo kvality přihlášených zájemců nebudou dostatečné na to, aby splňovaly kritéria nastavené Slovanem. V tomto případě by byl projekt ukončen. Slovan by zhodnotil důvody tohoto neúspěchu a navrhl zlepšení.
- **R3 – Covid** – v případě zákazu setkávání podobně jako v Covidové krizi, by se všechny aktivity spojené s projektem pozastavily. Pro projekt by to znamenalo jeho prodloužení, ale náklady by zůstaly stále stejné.
- **R4 – Zdražení ceny jídla poskytovatele, tj. Radniční sklípek** – Při pořádání kempů na Jahodové louce, by se o stravu staral Radniční sklípek na Božím Daru. V případě zdražení stravy, by to znamenalo zvýšení nákladů projektu. Slovan by v tomto případě mohl vyhledat jiné stravovací zařízení nebo přijmout toto zdražení.
- **R5 – Nemoc kandidáta** – v případě, že by kandidát v průběhu projektu onemocněl, dostal by šanci si termín kempu nebo pohovoru přesunout tak, aby nenakazil sportovce, pro které je zdraví esenciálním prvkem přípravy. Klubu by se náklady nezvýšily, pouze by se prodloužila délka projektu.
- **R6 – Zjištění o nedostatečných kvalitách kandidáta v průběhu nebo po uskutečnění kempů** – v průběhu hodnocení testovacích kempů může nastat i situace, kdy kandidát nebude mít dostatečné předpoklady pro splnění kritérií nastavených klubem. V tomto případě by mu nebyla nabídnuta dvouletá smlouva

na post asistenta trenéra. Pro klub by to znamenalo, že náklady, které vznikly při testovacích kempch za tohoto kandidáta by byly zbytečné. V přepočtu by to znamenalo, že klub za jednoho kandidáta zaplatí za jeden kemp 1100 Kč za stravu a ubytování. Celkem každý kandidát absolvuje čtyři kempy. To znamená 4400 Kč za jednoho kandidáta. Je proto důležité dobře stanovit kritéria přijímacích pohovorů a testovacích kempů tak, aby tato situace nenastala.

## **8.2 Zlepšení marketingové komunikace**

Jak autor zdůraznil ve slabých stránkách SWOT analýzy, Slovan má k dispozici webové stránky pro sdílení aktuálních událostí a informací o klubu, a na Facebooku pak prezentuje fotografie a výsledky ze závodů. Po období nečinnosti klub opět začal aktivně využívat i Instagram. Nicméně autor je přesvědčen, že potenciál sociálních médií by mohl být využit mnohem efektivněji.

Autor si představuje plné využití tohoto potenciálu ve formě krátkých videí, které by umožnily veřejnosti nahlédnout do přípravy sportovců klubu. Tato videa by mohla obsahovat krátké rozhovory se sportovci o jejich tréninkových i závodních pocitech, stejně jako pohled trenéra na průběh tréninků či výkony v závodech.

Tvorbu videí by mohli zajišťovat buď členové klubu nebo samotní sportovci z tréninkových skupin. Z svého působení v klubu, autor ví, že někteří sportovci mají schopnosti kvalitně produkovat videa pro platformy jako Instagram a TikTok.

Tento návrh by mohl významně přispět k zvýšení povědomí o práci Slovanu s minimálními náklady a mohl by být účinným nástrojem pro přilákání nových sportovců.

## **8.3 Zvětšení kapacity nejmladší skupiny a obnovení náboru sportovců**

Slovan momentálně řeší problém s nedostatečnou kapacitou pro nábor nových sportovců věkové kategorie 6-10 let. Jak autor popsal již dříve v této práci, je důvod tohoto problému v tom, že ve Slovanu funguje momentálně pouze jedna skupina, která pracuje s touto věkovou kategorií. Ta má kapacitu maximálně 25 sportovců. Jelikož tato kapacita byla v posledních letech zaplněná, neprobíhal do klubu nábor v takovém měřítku, v jakém by bylo potřeba.

V současnosti to znamená, že v nejmladší kategorii je málo sportovců. Jak ukazuje již dříve tabulka 4, je momentální počet sportovců (členů) v této kategorii třináct. Pro trenéry

starších tréninkových skupin to znamená, že jim do skupiny dospěje méně mladých sportovců a bude menší šance na nalezení talentů. Pro Slovan to také znamená méně sportovců, kteří by mohli být zařazeni do SpS či SCM a z toho plynoucí menší finanční příspěvky od SLČR.

Tento problém by bylo možné vyřešit rozšířením skupiny o jednoho trenéra (může být na dobrovolnické bázi nebo na DPP) a po otevření gymnázia trenéra vázaného smlouvou. Tím by se kapacita zvýšila na cca 50 sportovců. Toto navýšení by mělo pozitivní vliv na chod celého klubu. Jak již autor zmínil, počty sportovců klubu by měly mít tvar pyramidy, kdy základní patro tvoří nejmladší skupina. Čím je v této skupině více lidí, tím je základna širší a lépe se vybírají sportovci pro postup do dalších skupin.

V případě tohoto rozšíření by klub mohl pořádat každý rok nábor do této skupiny. Nábor by probíhal na začátku školního roku, tedy v září, v předškolních třídách a prvních třídách základních škol. O těchto náborových akcích by klub informoval prostřednictvím webových stránek a sociálních sítí. Slovan je zapojen do programu Lyžuj Lesy. V rámci tohoto programu Slovan na Jahodové louce pořádá závody v běžeckém lyžování pro děti základních škol. Na těchto závodech může Slovan taktéž propagovat nábor sportovců do klubu.

V praxi by tento nábor probíhal jako vzorový trénink, do něhož se mohou zapojit zájemci oslovení prostřednictvím sociálních sítí, či sdělením ve škole nebo školce. Slovan by ukázal, jak probíhá trénink v těchto skupinách a přiblížil rodičům přednosti trénování běžeckého lyžování. Mezi přednostmi by se měla zdůraznit hlavně komplexnost a pestrost tréninků. Pro trénink běžeckého lyžování se totiž nevyužívá jen běh a lyže, ale hlavně u nejmladších sportovců se pracuje s komplexní sportovní přípravou například pomocí cyklistiky, míčových her, plavání, kolečkových bruslí, gymnastiky a dalších sportů. Může to být tedy první krok v nalezení talentů nejen pro běžecké lyžování, ale i pro jiné sporty.

## Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo analyzovat manažerské funkce a vnitřní a vnější prostředí organizace LK Slovan Karlovy Vary. Autor pro vytvoření analýz klubu využil neformálních rozhovorů s hlavním trenérem, vedením klubu a vlastních zkušeností, získaných během jeho působení v klubu.

Z analýz vytvořených autorem vyplývá, že manažerské funkce Slovanu jsou vykonávány na velice dobré úrovni. Není proto nutné provádět změny v těchto činnostech. Problémy, které klub trápí jsou ovšem klíčové a klub by se měl zaměřit na jejich řešení. Zmiňovanými problémy jsou hlavně stárnoucí trenéři, které nemá kdo nahradit, špatná marketingová komunikace a nedostatečná kapacita sportovců nejmladší tréninkové skupiny. Pro eliminaci uvedených problémů se autor rozhodl navrhnout řešení, které by mělo přispět k lepšímu fungování a dalšímu rozvoji klubu.

Jako řešení problému se stárnoucími trenéry autor vypracoval návrh projektu na generační obnovu trenérů v tomto klubu. Tento projekt se zaměřuje hlavně na výběr, výchovu a vzdělání mladé generace trenérů, která by převzala práci trenérů stávajících. To by zajistilo pokračování činnosti klubu na další období. Výhodou pro tento návrh je i fakt, že Slovan usiluje o otevření sportovního gymnázia v Ostrově nad Ohří, jehož otevření by zajistilo finance na jednoho až dva další trenéry.

Autor této bakalářské práce Slovanu navrhuje i zlepšení marketingové komunikace. V současnosti marketing klubu není ideální. Slovan využívá primárně sociální síť Facebook, kam přidává informace o akcích pořádaných klubem nebo fotky a výsledky ze závodů, které sportovci Slovanu absolvují. Pro zvýšení povědomí o klubu, by měl Slovan začít více využívat sociální sítě např. Instagram a Tiktok. Na těchto sociálních sítích by Slovan mohl poskytnout náhled do tréninků a celkově fungování týmu pomocí fotek, videí nebo živých vysílání. S minimálními náklady by Slovan mohl oslovit rodiče dětí nebo přímo děti, které by se mohli stát potencionálními členy klubu.

Poslední návrh na eliminaci slabých stránek autor popisuje návrh na zvýšení kapacity sportovců nejmladší tréninkové skupiny a obnovení náboru nejmladších sportovců. Autor zjistil, že tento problém je komplexnější, jelikož v současné době klub nemá dostatek financí na nového trenéra pro tuto skupinu. To by mělo změnit otevření sportovního gymnázia, které by tyto finance zajistilo. Autor proto navrhl řešení, kde by do otevření

gymnázia jako trenér nejmladší skupiny působil dobrovolník nebo trenér na dohodu o provedení práce. Po otevření gymnázia by se poměr změnil na trenéra vázaného smlouvou. Tím by se zvýšila kapacita skupiny na odhadovaných 50 sportovců. Klub by tak mohl znovu začít pořádat náборы nejmladších sportovců, kteří jsou základním stavebním kamenem klubové pyramidy.

Navrhovaná opatření by měla z dlouhodobého hlediska zajistit stabilní fungování Slovanu a trvalý přísun sportovců do klubu. Při jejich tvorbě autor zohlednil aktuální finanční i personální situaci Slovanu, s cílem zajistit jejich snadnou a rychlou implementaci s co nejmenšími náklady a maximálním efektem.

## Seznam zkratk

ČP	Český pohár
ČUS	Česká unie sportu
DPP	Dohoda o provedení práce
FIS	Mezinárodní lyžařská federace
MČR	Mistrovství České republiky
MČSSR	Mistrovství Československé socialistické republiky
NSA	Národní sportovní agentura
ODM	Olympiáda dětí a mládeže
RDD	Reprezentační družstvo dospělých
RDJ	Reprezentační družstvo juniorů
SCM	Sportovní centrum mládeže
SLČR	Svaz lyžařů České republiky
Slovan	LK Slovan Karlovy Vary
SpS	Sportovní středisko
ÚBD SLČR	Úsek běžeckých disciplín Svazu lyžařů České republiky

## Seznam použitých zdrojů

- Armstrong, M., & Stephens, T. (2008). *Management a leadership*. Grada.
- Blažek, L. (2014). *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování* (2., rozš. vyd). Grada.
- Cejthamr, V., & Dědina, J. (2010). *Management a organizační chování* (2., aktualiz. a rozš. vyd). Grada.
- Čáslavová, E. (2009). *Management a marketing sportu*. Olympia.
- Čáslavová, E. (2020). *Management a marketing sportu 21. století*. Ekopress.
- Donnelly, J. H., Gibson, J. L., & Ivancevich, J. M. (1997). *Management*. Grada.
- Fotr, J., Vacík, E., Souček, I., Špaček, M., & Hájek, S. (2020). *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe* (2., aktualizované a doplněné vydání). Grada Publishing.
- Freyer, W. (1991). *Handbuch des Sport-Marketing*. 2. Auflage. Wiesbaden: Forkel.
- Justice.cz (2023). *Výsledky rejstříku – LK Slovan Karlovy Vary z.s.* Dostupné 2.11.2023 z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=797509&typ=PLATNY>
- Košťan, P., Bělohávek, F., & Šuleř, O. (2006). *Management: co je management, proces řízení, obsah řízení, manažerské dovednosti*. Computer Press.
- Magistrát města Karlovy Vary (2023). *Dotace*. Dostupné 20.11. 2023 z <https://mmkv.cz/cs/dotace>
- Národní sportovní agentura (2023). *Výzva 18/2023 Můj klub 2024 - Národní sportovní agentura*. Dostupné 6.1.2024 z <https://nsa.gov.cz/dotace-neinvesticni/18-2023-muj-klub-2024/>
- Občanský zákoník. *Zákon č. 89/2012 Sb. - Pododdíl 2 - Spolek* (2014). Měšec.cz. Dostupné 18.3. 2024 z <https://www.mesec.cz/zakony/obcansky-zakonik-2014/f4579517/>
- Pitra, Z. (2007). *Základy managementu: (management organizací v globálním světě počátku 21. století)*. Professional Publishing.
- Robbins, S. P., Bergman, R., & Coulter, M. K. (2017). *Management* (8th ed.). Pearson Education Australia
- Svaz lyžařů ČR (2023) *O SLČR | Svaz lyžařů ČR – Oficiální stránky Českého svazu lyžařů*. Dostupné 30.10.2023 z <https://www.czech-ski.com/o-nas/o-slcr>
- Štědroň, B., & kol. (2021). *Manažerské rozhodování a sport*. Karolinum.
- Veber, J. (2009). *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita* (2., aktualiz. vyd). Management Press.
- Veber, J. (2021). *Management: základy, přístupy, soudobé trendy* (I. vydání). Ekopress.
- Vodáček, L., & Vodáčková, O. (2006). *Moderní management v teorii a praxi*. Management Press.
- Vodáček, L., & Vodáčková, O. (2009). *Moderní management v teorii a praxi* (2., rozš. vyd). Management Press.

Vodáček, L., & Vodáčková, O. (2013). *Moderní management v teorii a praxi* (3., rozš. vyd). Management Press.

Wehrich, H., & Koontz, H. (1993). *Management*. Victoria Publishing.

Zlámal, J., Bačík, P., & Bellová, J. (2020). *Management: základy managementu* (Upravené 2. vydání). Computer Media.



## **Seznam tabulek**

Tabulka 1 Ekonomické cíle sportovního klubu .....	14
Tabulka 2 Sportovní cíle sportovního klubu.....	14
Tabulka 3 Sociální cíle sportovního klubu .....	15
Tabulka 4 Věková struktura členů Slovanu .....	33
Tabulka 5 Rizika projektu.....	56

## Seznam obrázků

Obrázek 1 Úrovně řízení a typy managementu .....	10
Obrázek 2 Kontrolní cyklus .....	23
Obrázek 3 Výkonný výbor klubu.....	29
Obrázek 4 Organizační struktura Slovanu .....	36
Obrázek 5 Zdroje financování Slovanu .....	40
Obrázek 6 Cena 10denního soustředění pro jednotlivce .....	49

## **Seznam příloh**

**Příloha A:** Ustanovení SLČR

**Příloha B:** Logický rámec

**Příloha C:** Zpracovaný projekt – předhled jednotlivých činností

**Příloha D:** Kompletně zpracovaný projekt

## Příloha A: Ustanovení SLČR

### Všeobecná ustanovení

Základními články systému sportovně talentované mládeže Úseku běžeckých disciplín (dále ÚBD) Svazu lyžařů ČR (dále SLČR) jsou tréninková centra "**Sportovní centra mládeže**" a "**Sportovní střediska**" financovaná z dotací Národní sportovní agentury (dále NSA), popř. vlastními zdroji ÚBD SLČR.

Na základě stanovených komplexních kritérií jsou podporováni trenéři v klubech, které zabezpečují přípravu sportovců ve věku 12–23 let.

Dle věku jsou podporováni sportovci úspěšní na mezinárodní úrovni, nebo ti, kteří pro to mají vhodné předpoklady. Těmto sportovcům jsou vytvořeny ekonomicko-organizační podmínky pro zabezpečení sportovní přípravy, a to nad rámec jejich zajištění ve sportovním oddíle či klubu.

Do systému STM může být zařazen pouze sportovec, který není zařazen v resortním sportovním centru (RSC), nebo v systému STM u jiného sportu.

### Základní principy

Činnost klubu je na základě komplexních kritérií převedena na bodové hodnocení. Kritéria a jejich bodové ohodnocení jsou součástí přílohy č.1 - Bodování.

Klub, který splní nutnou podmínku pro zřízení SpS a/nebo SCM a dosáhne stanoveného počtu bodů získá podporu ze strany ÚBD SLČR. Podpora je členěna do kategorií, jejich počáteční počet je 5, ale systém je navržen tak, aby bylo možné počet kategorií měnit (zvyšovat).

Podpora klubu ze strany ÚBD SLČR je výhradně příspěvek na činnost trenéra. Pro přiznání příspěvku v dané kategorii je nutná smlouva trenéra s klubem minimálně ve výši příspěvku od ÚBD SLČR pro danou kategorii<sup>123</sup>.

---

<sup>1</sup> Neplatí pro 1. kategorii (základní podpora)

<sup>2</sup> V některých případech je možné uznat více trenérů, součet jejich ohodnocení pak musí být vyšší než příspěvek ze strany ÚBD pro danou kategorii.

<sup>3</sup> Přechnodné období: 1. rok není vyžadováno, 2. rok 50% krácení příspěvku při nesplnění, 3. a další rok 100% krácení příspěvku

ÚBD SLČR podporuje také zařazené sportovce příspěvkem na jejich sportovní činnost a zabezpečením přípravy nad rámec zajištění ve sportovním oddíle či klubu.

## Dělení financí

Počet SpS a SCM není fixní, ÚBD může jejich počet omezit.

Finance se dělí do následujících oblastí, řazeno dle priorit:

1. Centrální zabezpečení – šéftrenér, tréninkový deník Yarmill, testy, srazy atd.
2. SCM + SpS
  - a. Podpora na trenéry
  - b. Podpora na sportovce
3. Vzdělávání

## Sportovní střediska

Sportovní střediska mládeže (dále jen SpS) jsou základním článkem systému STM ÚBD SLČR. Vzhledem k charakteru sportu se v této věkové kategorii rozvíjí všeobecné sportovní dovednosti, na které navazuje specifická příprava. Významným atributem je získání pozitivního vztahu k aktivní pohybové a sportovní činnosti.

SpS zřizuje ÚBD SLČR s ohledem na svazovou koncepci v oblasti péče o sportovně talentovanou mládež pro věkovou kategorii 12 až 15 let dle interních kritérií. NSA podporuje činnost SpS finančním příspěvkem.

### Zřízení a zrušení SpS

SpS jsou zřízena u jednoho konkrétního klubu dle interních kritérií pro období od 1.7. - 30.6. (následujícího roku).

### Povinnosti odpovědných subjektů k zajištění činnosti SpS

#### Klub

- a) Provádí nábor a výběr lyžařů do SpS.
- b) Zabezpečuje sportovní přípravu lyžařů SpS kvalifikovanými trenéry, navrhuje vedoucího trenéra SpS.
- c) Provádí kontrolu činnosti SpS trenéra dle vnitřních kritérií.
- d) Je povinen informovat ÚBD SLČR o činnosti SpS dle požadavků ÚBD SLČR.
- e) Je povinen neprodleně písemně oznámit na ÚBD SLČR jakoukoliv změnu v činnosti stávajícího SpS (změna trenérů, kontakty aj.).

#### ÚBD SLČR

- a) Řídí metodicky činnost SpS.
- b) Provádí kontrolu činnosti SpS - roční oponentury.
- c) Organizuje kontrolní srazy SpS.
- d) Zabezpečuje další odborné vzdělávání trenérů SpS.
- e) Dodává NSA požadované podklady o systému přípravy sportovně talentované mládeže.

#### Vedoucí trenér SpS

- a) Řídí a organizuje sportovní přípravu sportovců zařazených do SpS.
- b) Je držitel platné trenérské licence běhu na lyžích B. Ve zvláštních případech lze uznat i o stupeň nižší trenérskou kvalifikaci.
- c) Řídí činnost dalších trenérů SpS.
- d) Organizuje soustředění SpS.
- e) Organizuje náboru sportovců pro přijetí do klubu.
- f) Spolupracuje s pověřenými pracovníky ÚBD SLČR.
- g) Řádně vede online tréninkový deník skupiny SpS dle interních pravidel ÚBD.
- h) Přípravuje podklady pro oponentní řízení.

Konečná úprava náplně práce vedoucího trenéra SpS je v kompetenci klubu a je obsažena v pracovní smlouvě mezi klubem a trenérem.

#### Ekonomické zabezpečení činnosti SpS

ÚBD SLČR stanoví výši finančních prostředků na činnost STM na základě schváleného rozpočtu. Způsob čerpání finančního příspěvku na konkrétní SpS bude upraven samostatnou směrnicí schválenou Radou ÚBD SLČR. Na základě podkladů od klubu provádí ÚBD SLČR souhrnné vyúčtování dotace.

Klub zodpovídá za využití poskytnutého příspěvku dle podmínek směrnice schválené Radou ÚBD SLČR.

#### Kritéria pro zřízení SpS

Pro zřízení SpS na dané období musí klub splnit nutnou podmínku:

1. Alespoň 6 závodníků v kategorii U13, U14, U15, kteří jsou vedeni v závěrečné listině bodů a mají méně než 350 bodů.
2. Alespoň 1 trenér běhu na lyžích C nebo vyšší.

V odůvodněných případech, kdy klub nesplní nutnou podmínku může podat žádost Radě ÚBD o mimořádné zřízení SpS s podporou (forma divokých karet).

Na základě odůvodněné žádosti může R ÚBD udělit statut SpS bez podpory.

Pro potřeby splnění nutné podmínky se započítávají pouze sportovci, kteří nejsou/nebudou (v období 1.7. - 30.6. následujícího roku) zařazeni v systému STM jiného zimního sportu. Pro potřeby bodového ohodnocení klubu se tito závodníci počítají.

Pro SpS jsou platné kategorie:

1. 1. kategorie (minimální podpora)
2. 2. kategorie

#### Zařazení sportovci SpS

Zařazení sportovci jsou všichni, kteří jsou členem klubu se statutem SpS a splňují podmínku

1. U13 – maximálně 350 bodů v závěrečné LB.
2. U14 – maximálně 350 bodů v závěrečné LB.
3. U15 – maximálně 350 bodů v závěrečné LB.

Zařazení sportovci nemají nárok na finanční podporu.

## Sportovní centra mládeže

Sportovní centrum mládeže (dále jen SCM) je základním článkem systému STM ÚBD SLČR. Vzhledem k charakteru sportu se v této věkové kategorii rozvíjí specifické dovednosti, částečně se stále rozvíjí všeobecné sportovní dovednosti.

SCM zřizuje ÚBD SLČR s ohledem na svazovou koncepci v oblasti péče o sportovně talentovanou mládež pro věkovou kategorii 15 až 23 let dle interních kritérií. NSA podporuje činnost SCM finančním příspěvkem.

### Základní poslání a úkoly SCM

- a) Výběr sportovně talentované mládeže ve věkové kategorii 15–23 let (dále jen talentovaná mládež).
- b) Odborné vedení a koordinace sportovní přípravy talentované mládeže.
- c) Vytvoření podmínek pro systematické trenérské působení u talentované mládeže v klubech.
- d) Vytvoření ekonomicko-organizačních podmínek pro zabezpečení sportovní přípravy talentované mládeže v ÚBD SLČR.

### Zřízení a zrušení SCM, zařazení sportovci

SCM jsou zřízena u jednoho konkrétního klubu pro období od 1.7. - 30.6. (následujícího roku) nebo pro celý 4letý cyklus dle interních kritérií.

Sportovci jsou zařazení pro období od 1.7. - 30.6. (následujícího roku) dle interních kritérií.

### Povinnosti odpovědných subjektů pro zajištění činnosti SCM

#### Klub

- a) Zabezpečuje sportovní přípravu sportovců SCM kvalifikovanými trenéry, navrhuje vedoucího trenéra SCM.
- b) Provádí kontrolu činnosti SCM trenéra dle vnitřních kritérií.
- c) Je povinen informovat ÚBD SLČR o činnosti SCM dle požadavků ÚBD SLČR.
- d) Vytváří pro trenéry SCM podmínky pro výkon funkce a umožňují jim využívat kancelář, telefonické a jiné komunikační spojení, organizační a administrativní vybavení, dále vytváří adekvátní tréninkové podmínky a zabezpečení.
- e) Informuje o případné spolupráci se sportovním gymnáziem a hodnotí tuto spolupráci v rámci oponentur.

#### ÚBD SLČR

- a) Řídí metodicky činnost SCM.
- b) Schvaluje vedoucího trenéra SCM.
- c) Provádí kontrolu činnosti SCM – roční oponentury, kontrola online tréninkového deníku.
- d) Zabezpečuje další odborné vzdělávání trenérů SCM.



- e) Dodává NSA požadované podklady o systému přípravy sportovně talentované mládeže.
- f) Finančně podporuje trenérské zabezpečení a přípravu sportovců SCM.

#### Vedoucí trenér SCM

- a) Řídí a organizuje sportovní přípravu sportovců zařazených do SCM.
- b) Je držitel platné trenérské licence běhu na lyžích A, ve zvláštních případech lze uznat i o stupeň nižší trenérskou kvalifikaci.
- c) Řídí činnosti dalších trenérů v klubu.
- d) Organizuje soustředění SCM.
- e) Spolupracuje s pověřenými pracovníky ÚBD SLČR.
- f) Řádně vede online tréninkový deník skupiny SCM dle interních pravidel ÚBD.
- g) Zodpovídá za vedení a kontroluje online deník sportovců daného SCM.
- h) Přípravuje podklady pro oponentní řízení ÚBD SLČR.

Konečná úprava náplně práce vedoucího trenéra SCM je v kompetenci klubu a je obsažena v pracovní smlouvě mezi klubem a trenérem.

#### Zařazený sportovec SCM

- a) Účastní se akcí pořádaných ÚBD SLČR<sup>4</sup>, zejména:
  - a. Centrální funkční vyšetření
  - b. Zimní republikové závody dle termínové listiny na danou sezonu
  - c. Letní republikové závody a testy SCM
- b) Řádně vede online tréninkový deník.

#### Ekonomické zabezpečení činnosti SCM

ÚBD SLČR stanoví výši finančních prostředků na činnost STM na základě schváleného rozpočtu. Způsob čerpání finančního příspěvku na konkrétní SCM a způsob čerpání finančního příspěvku na zařazené sportovce bude upraven samostatnou směrnicí schválenou Radou ÚBD SLČR. Na základě podkladů od klubu provádí ÚBD SLČR souhrnné vyúčtování dotace.

Klub zodpovídá za využití poskytnutého příspěvku dle podmínek směrnice schválené Radou ÚBD SLČR.

#### Kritéria pro zřízení SCM

Pro zřízení SCM na dané období musí klub splnit nutnou podmínku:

1. Alespoň 6 závodníků v kategorii U16-U23, kteří jsou vedeni v závěrečné listině bodů (nebo její obdoby pro kategorie, kde se LB nesestavuje) a mají méně než
  - a. U16 – 160 bodů,
  - b. U18 – 160 bodů,

---

<sup>4</sup> Neúčast sportovce SCM musí být řádně omluvena zodpovědným trenérem před zahájením akce na emailové adresy: [ubd@czech-ski.com](mailto:ubd@czech-ski.com) a [vaclav.haman@czech-ski.com](mailto:vaclav.haman@czech-ski.com)

- c. U20 – 130 bodů,
  - d. U23 – 100 bodů nebo 200 FIS bodů (sprint nebo distance).
2. Alespoň 1 trenér běhu na lyžích B nebo vyšší.

Pro zřízení SCM na 4letý cyklus musí klub splnit nutnou podmínku:

1. Po dobu 4 předchozích let splňuje nutnou podmínku viz výše.
2. Po dobu 4 předchozích let splňuje bodové požadavky na dosažení fixní kategorie.

V odůvodněných případech, kdy klub nesplní nutnou nebo bodovou podmínku může podat žádost R ÚBD o mimořádné zřízení SCM s podporou (forma divokých karet).

Na základě odůvodněné žádosti může R ÚBD udělit statut SCM bez podpory.

Pro potřeby splnění nutné podmínky se započítávají pouze sportovci, kteří nejsou/nebudou (v období 1.7. - 30.6. následujícího roku) zařazeni v systému STM jiného sportu. Pro potřeby bodového ohodnocení klubu se tito závodníci počítají.

Pro SCM jsou platné kategorie:

1. 3. kategorie (SCM B)
2. 4. kategorie (SCM A – fixní)
3. 5. kategorie (SCM A+)

#### Zařazení sportovci SCM

Zařazení sportovci jsou všichni, kteří jsou členem klubu se statutem SCM a splňují podmínku

1. U16 – maximálně 160 bodů v závěrečné LB.
2. U18 – maximálně 160 bodů v závěrečné LB.
3. U20 – maximálně 130 bodů v závěrečné LB.
4. U23 – maximálně 100 bodů v závěrečné LB nebo maximálně 200 bodů v závěrečné FIS LB (sprint nebo distance).

Mimořádně talentovaní a úspěšní sportovci mají nárok na finanční podporu. Počet sportovců, divokých karet (DK) a výše příspěvku bude řešena dle aktuálních finančních možností ÚBD a sportovní výkonnosti závodníků (FIS body, umístění na vrcholných akcích).

Sportovci nemají nárok na podporu, pokud

1. jsou zařazení do RSC<sup>5</sup>, nebo
2. jsou zařazení SCM jiného sportu, nebo
3. v následující sezóně věkově nespádají do STM (tzn. jsou starší 23 let)

---

<sup>5</sup> V odůvodněných případech může být povolen souběh STM a RSC, týká se především Victoria VSC

Podpora dle věkových kategorií (částky jsou orientační):

1. U16 - 20.000,-/rok
  - a. Přejícné opatření na sezónu 2023/24
  - b. Do pořadí v závěrečné LB
    - i. Prvních 5 U16M – pouze závodníci, přecházející do U18M
    - ii. Prvních 5 U16W – pouze závodníci, přecházející do U18W
    - iii. V případě odřeknutí/nemožnosti zařazení se podpora posunuje na dalšího v pořadí v dané kategorii.
  - c. O využití rozhoduje klub, nikoliv závodník nebo rodiče
2. U18 - 20.000,-/rok
  - a. Přejícné opatření na sezónu 2023/24
  - b. Do pořadí v závěrečné LB
    - i. Prvních 7 U18M
    - ii. Prvních 7 U18W
    - iii. V případě odřeknutí/nemožnosti zařazení se podpora posunuje na dalšího v pořadí v dané kategorii.
  - c. O využití rozhoduje klub, nikoliv závodník nebo rodiče
3. U20 - 30.000,-/rok
  - a. Do 15. místa na MSJ v individuálním závodě
  - b. Do pořadí v závěrečné LB
    - i. První 3 U20M
    - ii. První 3 U20W
    - iii. V případě odřeknutí/nemožnosti zařazení se podpora posunuje na dalšího v pořadí v dané kategorii.
  - c. Do pořadí dle FIS bodů
    - i. Prvních 10 do 120 FIS bodů, společně sprint a distance, společně U20M a U20W
4. U23 - 50.000,-/rok
  - a. Do 15. místa na MSU23 v individuálním závodě
  - b. Do 3. místa OPA v individuálním závodě
  - c. Do pořadí dle FIS bodů
    - i. Prvních 6 do (společně)
      1. 120 FIS bodů sprint U23M a U23W
      2. 90 FIS bodů distance U23M
      3. 120 FIS bodů distance U23W
      4. V případě odřeknutí/nemožnosti zařazení se podpora posunuje na dalšího v pořadí v dané kategorii.
5. U16-U23 až 6 sportovců na DK

**Použité zkratky:**

NSA – Národní sportovní agentura

R ÚBD – Rada ÚBD SLČR

RSC – Resortní sportovní centrum

SCM – Sportovní centrum mládeže

SG – Sportovní gymnázium

SP – Světový pohár

SpS – Sportovní středisko

STM – Sportovně talentovaná mládež

TD – Tréninkový deník

TR – Trenérská rada ÚBD SLČR

ÚBD SLČR – Úsek běžeckých disciplín Svazu lyžařů ČR

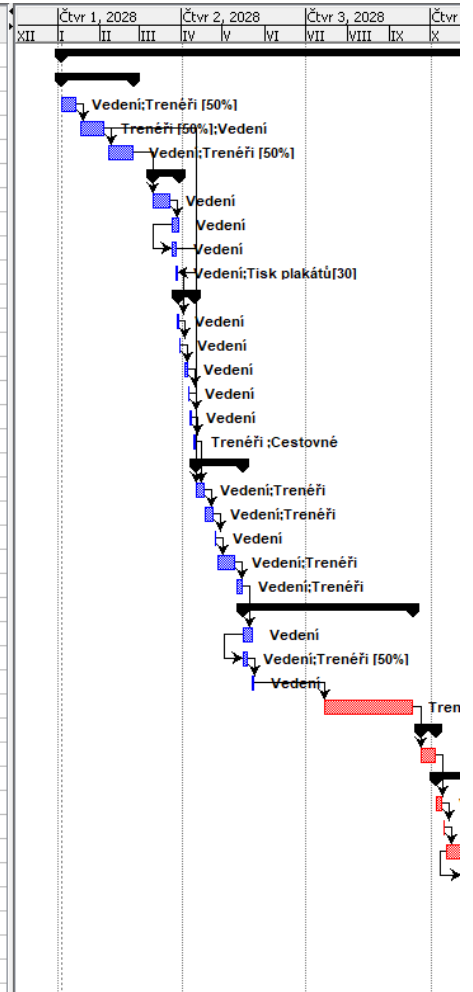
## Příloha B: Logický rámec

	Logika intervence	Objektivně ověřitelné ukazatele úspěchu	Zdroje a prostředky pro ověření	Předpoklady
<b>Přínosy projektu</b>	Jaký je širší cíl, k němuž projekt přispěje?  Generační obnova trenérů v LK Slovan Karlovy Vary	Jaké jsou klíčové ukazatele vztahující se k záměru?  Obměna trenérů za mladší a zajištění kvalitního pokračování běžeckého lyžování v klubu. Snížení průměrného věku trenérů. *	Jaké jsou zdroje informací pro tyto ukazatele?  Data o trenérech získané z klubu Seznam trenérů. Výsledky závodníků. Spokojenost závodníků a rodičů.	NEVYPLŇUJE SE
<b>Cíl projektu</b>	Jaký je specifický, konkrétní cíl?  Uskutečnit nábor trenérů do LK Slovan Karlovy Vary od 3.1. 2028 do 31.12 2031	Jaké jsou kvantitativní nebo kvalitativní ukazatele, které ukazují, zda a do jaké míry bude cíl dosažen?  Úspěšná marketingová kampaň. Počet návštěvníků přednášek je dostatečný (obsazenost minimálně 50 %) Počet přihlášek na kemp (alespoň 10 přihlášek) Kvalita tréninků a komunikace nových trenérů se svěřenci. Nábor probíhá a zájemci aktivně participují Hodnocení od účastníků a trenérů	Jaké existují zdroje informací nebo jaké informace mohou být shromážděny? Jaké jsou metody nutné k získání takových informací?  Data návštěvnosti odkazu pod QR kódem Prezenční listiny Email Rozhovory s trenéry Data z dotazníků od svěřenců	Jaké jsou faktory a podmínky, které jsou mimo přímou kontrolu projektu a jsou přítomné k dosažení těchto cílů? Jaká rizika je nutné brát v úvahu?  Studenti mají zájem se vzdělávat a učit se trenérské činnosti. Nemoc zájemců Covid nebo jiné komplikace, kdy se nemůžou pořádat kempy. Ztráta zájmu Neochota stěhovat se za prací
<b>Dílní výstupy projektu (postupné cíle)</b>	Jaké budou konkrétní výsledky, s nimiž se počítá pro dosažení hlavního cíle? Jaké jsou výstupy projektu? Jaké jsou postupné cíle?	Jaké jsou kvantitativní nebo kvalitativní ukazatele, které ukazují, zda a do jaké míry budou postupné cíle dosaženy?	Jaké jsou zdroje informací pro tyto ukazatele?	Jaké externí faktory a podmínky je nutné brát v úvahu, aby dosažení postupných cílů vedlo k dosažení hlavního cíle?
	1. Plánovací fáze 2. Propagační fáze 3. Uspořádání přednášky 4. Výběr 3 zájemců pro kempy 5. Uspořádání kempů 6. Hodnotící fáze 7. Začleňovací fáze 8. Podepsání smlouvy, konec projektu	1. Činnosti a úkoly rozděleny 2. Marketingová kampaň navržena a uspořádána 3. Přednášky uspořádány 3. Dotazník rozeslán 4. Zájemci vybráni 5. Kempy zařízeny a vykonány 6. Kempy vyhodnoceny 7. Zájemci posunuti do začleňovací fáze 8. Podpis smlouvy	1. Zápis z porady 2. Printscreen ze sociálních sítí 3. Počet návštěvníků přednášek, fotodokumentace, prezenční listina 3. Počet vyplněných dotazníků 4. Počet přihlášek na kemp 5. Fotodokumentace 6. Hodnocení od účastníků a trenérů 8. Smlouva	Dobrá komunikace meze vedením i se zájemci Dostatek financí na nábor nových trenérů a jejich následné udržení Připravenost zájemců Dostatek svěřenců Práce trenéra

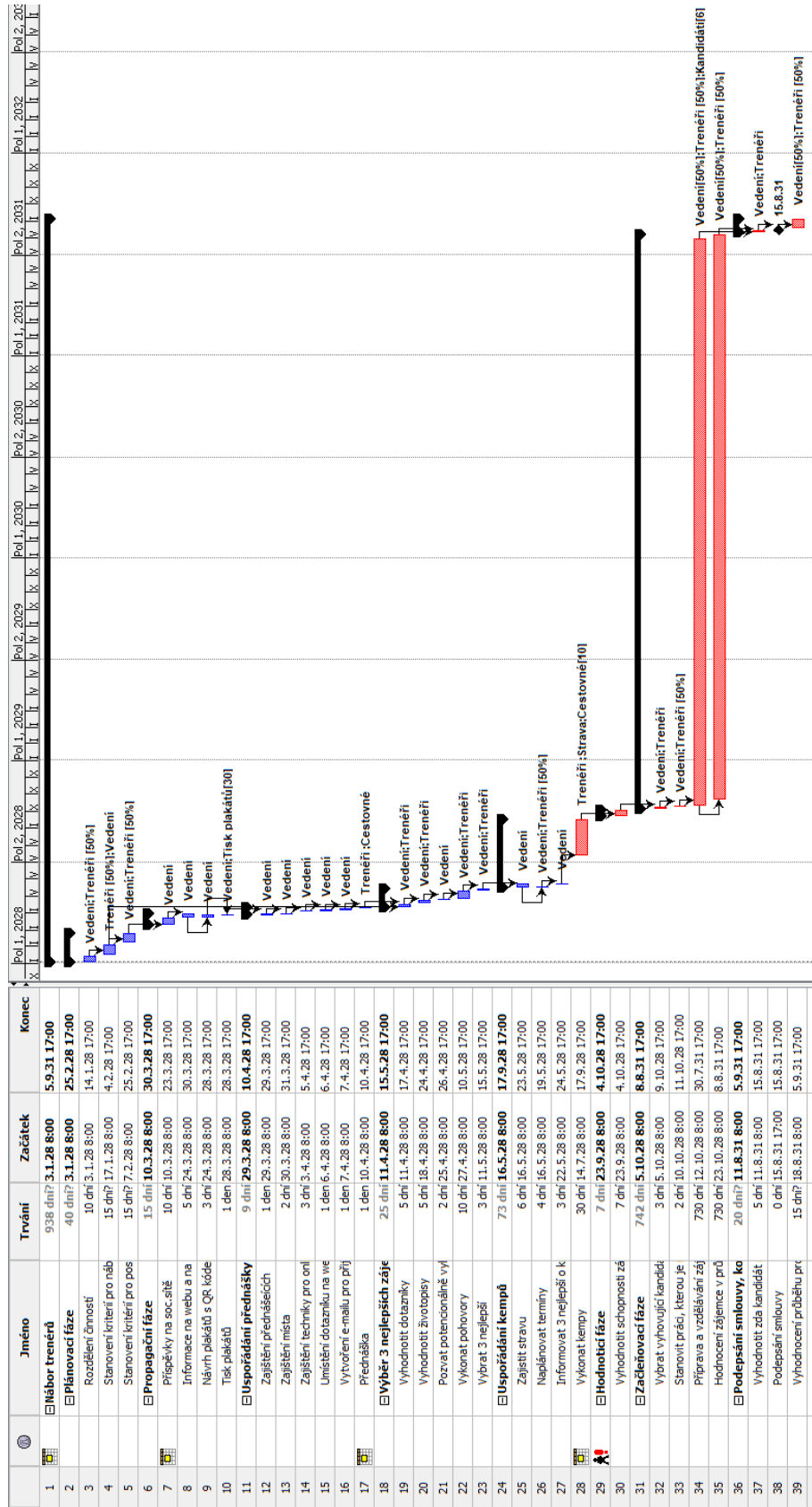
Aktivity v projektu (klíčové činnosti)	Jaké klíčové skupiny aktivit musí být realizovány, aby bylo dosaženo postupných cílů?	Jaké finanční, technické a lidské zdroje jsou zhruba potřeba k realizaci těchto činností?	Jaký je hrubý odhad trvání jednotlivých skupin činností?	Jaké další podmínky je nutné splnit, aby bylo realizací aktivit dosaženo postupných cílů?
	<p>1.1 Stanovení kritérií hodnocení pro nábor trenérů</p> <p>1.2 Stanovení kritérií pro přijetí zájemců do začleňovacího procesu</p> <p>1.3 Rozdělení zodpovědnosti za činnosti</p> <p>2.1 Vytvoření plakátů s QR kódem</p> <p>2.2 Tisk plakátů</p> <p>2.3 Příspěvky na Facebook a Instagram</p> <p>2.4 Informace na webových stránkách LK Slovan KV</p> <p>3.1 Zajištění trenérů a hostů Petrásek, Krejčí a Bauer, Husák</p> <p>3.2 Zajištění hardwaru a softwaru pro online stream přednášky</p> <p>3.3 Zajistit místnost a datum přednášky</p> <p>3.4 Vykonat Přednášku</p> <p>3.4 Informovat zúčastněné o možnosti se stát trenérem</p> <p>3.5 Umístit na web dotazník + e-mail kam zasílat životopis</p> <p>4.1 Zajištění termínů pro kempy</p> <p>4.2 Zajištění ubytování a stravy</p> <p>4.3 Vyhodnocení dotazníků a životopisů + Příjmací pohovor s 10 nejlepšími kandidáty</p> <p>4.4 Výběr 3 nejlépe vyhovujících pro kempy</p> <p>5.1 Uskutečnění 10 3 denních kempů (Pátek,sobota, neděle)</p> <p>6.1 Hodnocení participace účastníků na kempu</p> <p>7.1 Dle hodnocení zájemců vybrat 0-3 zájemce, kteří postoupí do začleňovací fáze</p> <p>7.2 stanovení práce, kterou zájemci musí vykonat v začleňovací fázi</p> <p>7.3 Vzdělávání a příprava zájemců na vykonání zkoušky pro získání licence B</p> <p>8.1 Zhodnocení zájemců v začleňovací fázi</p> <p>8.2 Podpis kontraktu s novým trenérem/ry.</p>	<p>1.1 Výkonný výbor (0Kč/h)</p> <p>1.1 Trenér 3x (500Kč/h)</p> <p>1.2 Výkonný výbor (0Kč/h)</p> <p>1.2 Trenér 3x (500Kč/h)</p> <p>2.1 Vytvoření plakátů (150Kč/hod)</p> <p>2.1 Tisk plakátů (10Kč/ks)</p> <p>2.2 Vedení (0Kč/hod)</p> <p>2.3 Vedení (0Kč/hod)</p> <p>2.4 Vedení (0Kč/hod)</p> <p>3.1 Přednášející (0Kč/hod)</p> <p>3.2 Notebook (20000Kč/ks)</p> <p>3.2 Mikrofon (1500Kč/Ks)</p> <p>3.3 Vedení</p> <p>4.1 Trenéři (500Kč/h)</p> <p>4.1 Vedení klubu (0Kč/hod)</p> <p>4.2 Trenéři</p> <p>4.3 Trenéři + Vedení</p> <p>4.4 Trenéři + Vedení</p> <p>5.1 Ubytování (100Kč/den/os)</p> <p>5.1 Strava (320Kč/den/os)</p> <p>5.1 Doprava (10l/100Km) (38Kč/l)</p> <p>5.2 Trenéři a Vedení (mzdy + 0Kč)</p> <p>6.1 Trenéři a Vedení (mzdy + 0Kč)</p> <p>7.1 Trenéři</p> <p>7.2 Trenéři + vedení</p> <p>7.3 Trenéři</p> <p>8.1 Trenéři + vedení</p> <p>8.2 Trenéři + vedení</p>	<p>1.1+1.2 30 dní</p> <p>1.3 10 dní</p> <p>2.1 3 dny</p> <p>2.2 1 den</p> <p>2.3 10 dní</p> <p>2.4 5 dní</p> <p>3.1 1 den</p> <p>3.3 2 dny</p> <p>3.4 1 den</p> <p>3.5 15 minut</p> <p>4.1+4.2. 10 dní</p> <p>4.3. 22 dní</p> <p>4.4. 3 dní</p> <p>5.1 30 dní</p> <p>5.2 2 měsíce</p> <p>6.1 7 dní</p> <p>7.1 3 dny</p> <p>7.2 2 dny</p> <p>7.3 2 roky</p> <p>8.1 2 roky</p> <p>8.2 1 den</p>	<p>Poskytnutí prostoru k uspořádání přednášky na FTVS</p> <p>Ochota trenérů a vedení uspořádat projekt</p> <p>Ochota studentů zapojit se</p> <p>Spolehlivost dodavatele stravy</p> <p>Zájemci musí chtít absolvovat začleňovací fázi</p>
				<p>Získání podpory vedení klubu, tak aby do tohoto projektu investovali. Klub musí disponovat finančními prostředky na tento projekt.</p>

## Příloha C: Zpracovaný projekt – přehled jednotlivých činností

	📄	Jméno	Trvání	Začátek	Konec	Čtvr 1, 2028	Čtvr 2, 2028	Čtvr 3, 2028	Čtvr							
						XII	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X
1	📄	☐ <b>Nábor trenérů</b>	938 dní?	<b>3.1.28 8:00</b>	<b>5.9.31 17:00</b>											
2		☐ <b>Plánovací fáze</b>	40 dní?	<b>3.1.28 8:00</b>	<b>25.2.28 17:00</b>											
3		Rozdělení činností	10 dní?	3.1.28 8:00	14.1.28 17:00											
4		Stanovení kritérií pro nábo	15 dní?	17.1.28 8:00	4.2.28 17:00											
5		Stanovení kritérií pro pos	15 dní?	7.2.28 8:00	25.2.28 17:00											
6		☐ <b>Propagační fáze</b>	15 dní?	<b>10.3.28 8:00</b>	<b>30.3.28 17:00</b>											
7	📄	Příspěvky na soc. síti	10 dní?	10.3.28 8:00	23.3.28 17:00											
8		Informace na webu a na	5 dní?	24.3.28 8:00	30.3.28 17:00											
9		Návrh plakátů s QR kóde	3 dní?	24.3.28 8:00	28.3.28 17:00											
10		Tisk plakátů	1 den	28.3.28 8:00	28.3.28 17:00											
11		☐ <b>Uspořádání přednášky</b>	9 dní?	<b>29.3.28 8:00</b>	<b>10.4.28 17:00</b>											
12		Zajištění přednášecích	1 den	29.3.28 8:00	29.3.28 17:00											
13		Zajištění místa	2 dní	30.3.28 8:00	31.3.28 17:00											
14		Zajištění techniky pro onl	3 dní?	3.4.28 8:00	5.4.28 17:00											
15		Umístění dotazníku na we	1 den	6.4.28 8:00	6.4.28 17:00											
16		Vytvoření e-mailu pro příj	1 den	7.4.28 8:00	7.4.28 17:00											
17	📄	Přednáška	1 den	10.4.28 8:00	10.4.28 17:00											
18		☐ <b>Výběr 3 nejlepších záje</b>	25 dní?	<b>11.4.28 8:00</b>	<b>15.5.28 17:00</b>											
19		Vyhodnotit dotazníky	5 dní?	11.4.28 8:00	17.4.28 17:00											
20		Vyhodnotit životopisy	5 dní?	18.4.28 8:00	24.4.28 17:00											
21		Pozvat potencionálně vyf	2 dní?	25.4.28 8:00	26.4.28 17:00											
22		Vykonat pohovory	10 dní?	27.4.28 8:00	10.5.28 17:00											
23		Vybrat 3 nejlepší	3 dní?	11.5.28 8:00	15.5.28 17:00											
24		☐ <b>Uspořádání kempů</b>	73 dní?	<b>16.5.28 8:00</b>	<b>17.9.28 17:00</b>											
25		Zajistit stravu	6 dní?	16.5.28 8:00	23.5.28 17:00											
26		Naplánovat termíny	4 dní?	16.5.28 8:00	19.5.28 17:00											
27		Informovat 3 nejlepší o k	3 dní?	22.5.28 8:00	24.5.28 17:00											
28	📄	Vykonat kempy	30 dní?	14.7.28 8:00	17.9.28 17:00											
29	🚨	☐ <b>Hodnotící fáze</b>	7 dní?	<b>23.9.28 8:00</b>	<b>4.10.28 17:00</b>											
30		Vyhodnotit schopnosti zá	7 dní?	23.9.28 8:00	4.10.28 17:00											
31		☐ <b>Začleňovací fáze</b>	742 dní?	<b>5.10.28 8:00</b>	<b>8.8.31 17:00</b>											
32		Vybrat vyhovující kandidá	3 dní?	5.10.28 8:00	9.10.28 17:00											
33		Stanovit práci, kterou je	2 dní?	10.10.28 8:00	11.10.28 17:00											
34		Příprava a vzdělávání záj	730 dní?	12.10.28 8:00	30.7.31 17:00											
35		Hodnocení zájemce v prů	730 dní?	23.10.28 8:00	8.8.31 17:00											
36		☐ <b>Podepsání smlouvy, ko</b>	20 dní?	<b>11.8.31 8:00</b>	<b>5.9.31 17:00</b>											
37		Vyhodnotit zda kandidát	5 dní?	11.8.31 8:00	15.8.31 17:00											
38		Podepsání smlouvy	0 dní?	15.8.31 17:00	15.8.31 17:00											
39		Vyhodnocení průběhu pro	15 dní?	18.8.31 8:00	5.9.31 17:00											



# Příloha D: Kompletně zpracovaný projekt





## **Abstrakt**

Walchetseder, J. (2024). *Management sportovní organizace* [Bakalářská práce, Západočeská univerzita v Plzni].

**Klíčová slova:** management, sport, projekt, analýza

Tato bakalářská práce se zabývá managementem sportovní organizace LK Slovan Karlovy Vary. Autor nejdříve blíže charakterizoval organizaci a následně provedl analýzu jednotlivých manažerských funkcí, které jsou klubem vykonávány. Poté provedl analýzu vnitřních a vnějších faktorů, které ovlivňují klub. Z této analýzy autor vybral slabé stránky klubu na jejichž základě sestavil návrhy na zlepšení chodu klubu. Z analýzy bylo autorem zjištěno, že manažerské funkce v klubu probíhají na velice dobré úrovni a není potřeba je výrazně měnit. Z analýzy vnitřního a vnějšího prostředí vyšlo najevo, že klub trápí absence nové generace trenérů, slabá marketingová komunikace a nízká kapacita nejmladší tréninkové skupiny sportovců, ze které vyplývá zanedbávaný nábor sportovců do této tréninkové skupiny. Na konci bakalářské práce autor sestavil návrh projektu na generační obměnu trenérů, návrh na zlepšení marketingové komunikace a návrh na navýšení kapacity nejmladší tréninkové skupiny společně s návrhem na obnovu náboru nejmladších sportovců do této skupiny. Uvedené návrhy by mohly eliminovat nedostatky klubu a LK Slovan Karlovy Vary by se na ně měl zaměřit.



## **Abstract**

Walchetseder, J. (2024). *Sports Organization Management* [Bachelor Thesis, University of West Bohemia].

**Key words:** management, sport, project, analysis

This bachelor thesis deals with the management of the sports organization LK Slovan Karlovy Vary. The author first characterized the organization and then analyzed the individual managerial functions that are performed by the club. After that he analyzed the internal and external factors that influence the club. From this analysis, the author selected the weaknesses of the club on the basis of which he made suggestions for improving the running of the club. From the analysis, the author found that the managerial functions in the club are running at a very good level and there is no need to change them significantly. The analysis of the internal and external environment revealed that the club is plagued by the absence of a new generation of coaches, poor marketing communication and low capacity of the youngest training group of athletes, which results in neglected recruitment of athletes to this training group. At the end of the bachelor thesis, the author compiled a proposal for a project for the generational renewal of coaches, a proposal for improving marketing communication and a proposal for increasing the capacity of the youngest training group together with a proposal for the renewal of recruitment of the youngest athletes to this group. These proposals could eliminate the shortcomings of the club and LK Slovan Karlovy Vary should focus on them.